

# BTHG - Studie 2018

Wohnsettings – Stimmungen  
und Herausforderungen



# Inhalt

Vorwort .....	3
Auf einen Blick .....	4
Einleitung .....	5
<b>I. Stimmungsbild in der Vorbereitungsphase .....</b>	<b>6</b>
<b>II. Maßnahmen und Herausforderungen aufgrund des BTHG .....</b>	<b>14</b>
Interview .....	29
Fazit .....	33
Ausblick .....	34
Studienkonzept .....	35
Autoren der Studie .....	36
Über Curacon .....	37

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

wenige Themen beschäftigen die Sozialwirtschaft aktuell so stark wie das Bundesteilhabegesetz. Die notwendigen Schritte zur Umsetzung des Gesetzes liegen häufig noch im Nebel. Mit der Auftaktstudie zum BTHG haben wir einen ersten Schritt unternommen, diesen Nebel um die aktuelle Situation und die Entwicklungen in der Behindertenhilfe zu lichten.

Die hohe Resonanz auf unsere Studie hat uns darin bestärkt, aufbauend auf den aktuellen Ergebnissen, im Jahr 2019 eine Folgestudie zum Umsetzungsstand des Bundesteilhabegesetzes durchzuführen.

Aus vielfältigen anderen Studien wissen wir, dass Unsicherheit, insbesondere in rechtlichen Belangen, bei

Leistungserbringern häufig zu Unzufriedenheit mit der neuen Gesetzeslage führt. Unsere Studie verdeutlicht allerdings, dass viele Leistungserbringer den Nutzen des BTHG für die Klienten positiv beurteilen. Das gilt insbesondere für den Aufbau bzw. die Vertiefung einer klientenzentrierten und individuellen Teilhabe.

Die Ungewissheit um das BTHG wird jedoch von einem aufwändigen bis langwierigen Umsetzungsprozess begleitet, der die Unternehmen und vor allem die Mitarbeiter viel Kraft und Zeit kostet. Aus vielen Mandantengesprächen wissen wir, dass gerade der Umfang dieses Prozesses Leistungserbringer zurückschrecken lässt. Vielfach werden schnelle und zielgerichtete Umsetzungsprozesse erhofft, die die Unternehmen nur sehr kurzfristig organisatorisch belasten. Viele

Vorstände sind bereits an Curacon mit der Bitte herangetreten, ein Marktbild über die Themen und den Umfang im Kontext der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes für die Leistungsbringer zu erstellen. Dieser Bitte sind wir nun mit der BTHG-Studie nachgekommen.

Wir wünschen Ihnen mit der folgenden Lektüre viel Vergnügen und vor allem erkenntnisreiche Informationen bei der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes.



**Christiane Hasenberg**  
Fachanwältin für Sozialrecht  
Partnerin



**Tim Liedmann**  
Leiter Geschäftsfeld Strategie und  
Organisation in der Sozialwirtschaft



**Friedrich Lutz**  
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater  
Geschäftsführender Partner



## Auf einen Blick

### Stimmungsbild in der Vorbereitungsphase

94 % glauben nicht an eine Verbesserung der wirtschaftlichen Entwicklungen in der Behindertenhilfe durch das BTHG.

86 % erwarten keine positive Veränderung der Wettbewerbssituation durch das BTHG.

83 % der Einrichtungen sind (eher) skeptisch, dass die Landesrahmenverträge ausreichend früh abgeschlossen werden.

34 % haben eine (eher) negative Stimmung in Bezug auf das BTHG.

25 % der Einrichtungen stimmen der Aussage zu, dass durch das BTHG die Eingliederungshilfe zu einem modernen Teilhaberecht weiterentwickelt wird.

### Maßnahmen und Herausforderungen

47 % der Einrichtungen haben keine Mitarbeiter für die Vorbereitung und Umsetzung des BTHG freigestellt.

81 % erwarten ein erhöhtes wirtschaftliches Risiko und eine verringerte Planungssicherheit bei den Leistungserbringern.

43 % planen einen Aus- oder Umbau der Wohngruppe und 40 % werden organisatorische Bereiche um- oder ausbauen.

Bei der Bewertung der Hürden in der Umsetzung des BTHG ergibt sich das folgende Bild:

70 % sehen die Zerlegung der aktuellen betrieblichen Prozesse in Fachleistung und existenzsichernde Leistungen als größte Hürde an,

60 % die Reorganisation der Ablauforganisation und

56 % die Anleitung von Leistungsberechtigten in Refinanzierungsfragen.

# Einleitung

Sobald es in einem Markt zu grundlegenden Veränderungen kommt, stellt sich die Frage, ob es für Unternehmen lohnend ist, sich als erster „Pionier“ organisatorisch und inhaltlich anzupassen oder ob ein Folgestrategie sinnvoller ist. Diese Frage beschäftigt nicht nur die Wirtschaftstheorie, sondern stellt sich momentan auch in der Sozialwirtschaft.

Sollten sich Leistungserbringer bereits heute auf die Themen des Bundesteilhabegesetzes vorbereiten – und wenn ja, mit welcher Intensität sollten sie dies tun? Die Antworten auf diese Fragen sind insbesondere vor dem Hintergrund der landesrechtlichen Rahmenbedingungen schwierig, die flächendeckend bislang noch keine Sicherheit in der Umsetzung gewähren. Entscheidungen unter

Unsicherheit zu treffen ist für die Sozialwirtschaft mittlerweile zum Alltag geworden. Doch auch die Gewohnheit macht den Entscheidungsprozess nicht weniger herausfordernd.

Der erste Teil der Studie gibt einen Überblick über die grundsätzliche Einstellung der Leistungserbringer in der Vorbereitungsphase auf die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes. Es wird diskutiert, welche Folgen die Umsetzung des BTHG aus Sicht der Befragten auf die Klienten und auf das eigene Unternehmen haben kann. Darüber hinaus zeigt der erste Teil, ob Leistungserbringer eher aus eigenen Fehlern oder aus denen der anderen lernen wollen.

Der zweite Teil der Studie befasst sich mit den konkreten Maßnahmen zur Umsetzung des Bundesteilhabeg

gesetzes. Hierbei stehen vor allem die organisatorischen Voraussetzungen im Fokus. Drängende Fragen wie die Größe einer BTHG-Projektgruppe sowie deren thematische Ausrichtung bieten Einblick in die täglichen Fragen und strategischen Überlegungen der Leistungserbringer.

Zum Abschluss werden die wesentlichen Erkenntnisse aus der Studie im Fazit zusammengefasst; gleichzeitig wird ein Ausblick auf die weitere Entwicklung der Behindertenhilfe gegeben.

**„Ziel ist es,  
die Lebenssituation von Menschen  
mit Behinderungen zu verbessern und so  
EINEN WEITEREN MEILENSTEIN  
auf dem Weg hin zu einer  
INKLUSIVEN GESELLSCHAFT  
ZU SETZEN.“**

Aus den FAQs des BMAS

# Stimmungsbild in der Vorbereitungsphase

Das Bundesteilhabegesetz mit seinem stufenweisen Inkrafttreten ist sicherlich die größte gesetzliche Veränderung im Bereich der Eingliederungshilfe der letzten Jahrzehnte, deren Vorbereitungsprozess man nicht unterschätzen sollte. Im ersten Teil der Studie werden die Stimmung sowie die Beurteilung des Vorbereitungsprozesses analysiert.

## 1.1 Der Appetit kommt mit dem Essen

Der zeitliche Fahrplan der Reformstufen des BTHG liegt, im Gegensatz zur konkreten Ausgestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen, mitsamt seiner juristischen Konsequenzen vor. Wie ist die Stimmung im Hinblick auf die Auswirkungen dieser Reform? Zentrale Aspekte dieser Frage sind sicherlich die Organisation der eigenen Einrichtung sowie der Wettbewerb mit der „Konkurrenz“. Die schwerwiegendste Frage im Hinblick auf die Zielsetzungen der Reform lautet aber, wie die Auswirkungen auf das Leben der Menschen mit Behinderungen bewertet werden.

Die Antworten der Teilnehmer lassen sich grob als „neutral bis skeptisch“ zusammenfassen. Immerhin, bei den Auswirkungen auf die Menschen mit Behinderungen überwiegen die positiven Einschätzungen leicht gegenüber den negativen. Aus einer fast paritätischen Verteilung der positiven, neutralen und negativen Einschätzungen entsteht der Eindruck, dass die Menschen mit Behinderungen nicht vor einer gravierenden Veränderung ihres Lebensalltags stehen. Bei den internen und externen wirtschaftlichen

Implikationen ist man sich häufig unsicher oder steht den Entwicklungen zumindest skeptisch gegenüber.

Sehr auffällig ist allerdings, dass Einrichtungen, die sich schon intensiv in Form einer Projektgruppe mit dem BTHG beschäftigen, ein deutlich positiveres Bild von den Auswirkungen haben. Über die Hälfte dieser Einrichtungen empfinden die angestoßenen Veränderungsprozesse als positive Veränderung in ihrer Organisation. Dies nährt die Hoffnung, dass auch bei den Einrichtungen, die sich zum heutigen Zeitpunkt noch nicht umfänglich mit dem BTHG auseinandergesetzt haben, die wahrgenommenen Risiken der Veränderungen hinter die Chancen (z. B. durch eine gestiegene Transparenz der eigenen Kostenstruktur) zurücktreten.

## 1.2 Ausführungsgesetze treiben Vorbereitungsprozesse an

Bis Ende 2019 müssen die Vorbereitungen auf das Inkrafttreten der dritten und auswirkungsstärksten Stufe des BTHG beendet sein. Gute eineinhalb Jahre vorher stehen die Einrichtungen an ganz unterschiedlichen Stellen im Vorbereitungsprozess.

Die große Mehrheit von über zwei Dritteln der Einrichtungen steht nach eigener Einschätzung irgendwo zwischen 15 % und 50 % in diesem Prozess.

Die Treiber einer fortgeschrittenen Vorbereitung werden deutlich, wenn man das Antwortverhalten hinsichtlich bestimmter Merkmale aufgliedert. Einrichtungen in Bundesländern, in denen zum Zeitpunkt der Befragung ein Ausführungsgesetz in Kraft war, geben knapp fünf Mal so häufig an, schon über die Hälfte des Vorbereitungsprozesses hinter sich zu haben, wie solche aus den restlichen Bundesländern. Zum Zeitpunkt der Befragung war das Ausführungsgesetz in Bayern, Berlin, Mecklenburg-Vorpommern und in Teilen auch in Hessen in Kraft.

Einen ähnlich positiven Effekt auf das Voranschreiten des Vorbereitungsprozesses hat die Gründung einer Projektgruppe BTHG. Einrichtungen ohne Projektgruppe stehen doppelt so häufig am Anfang der Vorbereitung, wie solche mit einem entsprechenden Team.

## Stimmungslage im Hinblick auf das BTHG

(Angaben in Prozent/Differenz zu 100 % sind neutrale Angaben)

Durch das BTHG angestoßene Veränderungen in der Organisation Ihrer Einrichtung(en)

Veränderungen der Wettbewerbssituation durch das BTHG

Auswirkungen des BTHG auf das Leben der Menschen mit Behinderungen

Allgemeine Stimmung in Bezug auf das BTHG



BTHG-Projektgruppe vorhanden



keine BTHG-Projektgruppe

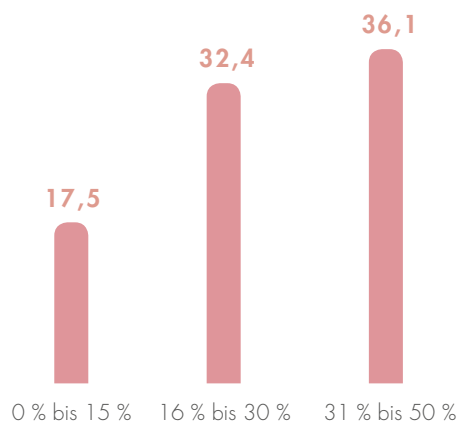
(eher) negativ

(eher) positiv

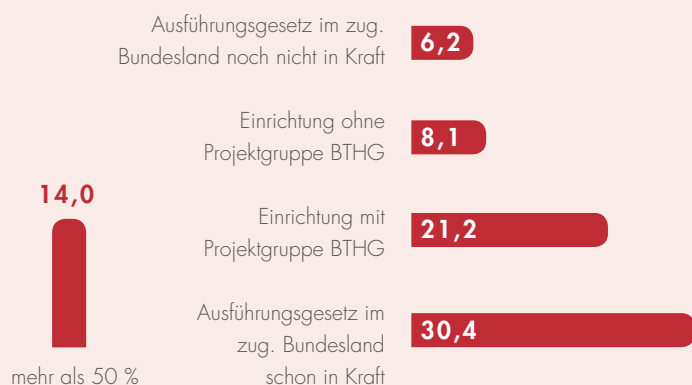


## Fortschritt des Vorbereitungsprozesses insgesamt

(Angaben in Prozent)



Anteil der Einrichtungen mit „mehr als 50 %“ in verschiedenen Untergruppen:



### 1.3 Kaum Hoffnung auf rechtzeitige Umsetzung

Die durch das BTHG angestoßenen Veränderungsprozesse hängen in hohem Maße von der Ausgestaltung der jeweiligen Landesrahmenverträge ab. Fraglich ist, ob diese ausreichend früh zur Verfügung stehen werden, um den gesetzlichen Regelungen nachzukommen.

Nur eine Minderheit der Umfrageteilnehmer glaubt, dass im gesetzlich vorgegebenen Zeitraum die organisatorischen Vorgaben umgesetzt werden können, oder ist zumindest „eher zuversichtlich“.

Insgesamt sind darüber hinaus knapp 23 % der Einrichtungen neutral zu dieser Frage eingestellt. Allerdings zeigt eine nähere Analyse, dass Leistungserbringer mit einer Projekt-

gruppe BTHG hier doppelt so häufig eine Einschätzung abgeben können (14 % neutrale Position gegenüber 30 % bei Einrichtungen ohne Projektgruppe). Wer sich schon in Form einer Projektgruppe intensiver mit der Thematik befasst hat, ist bezüglich der Umsetzung im zeitlich vorgegebenen Zeitfenster eher skeptisch oder erachtet diese als nicht erreichbar.

Bemängelt wird vor allem die fehlende Konkretisierung von wirtschaftlichen und fachlichen Aspekten durch das Gesetz. Ebenso kritisch wird die als zu spät erachtete Ausführung auf Landesebene von den Teilnehmern gesehen, einschließlich des Abschlusses von Landesrahmenverträgen.



#### Stimme eines Teilnehmers:

“ Das gesamte Gesetz ist primär durch Absichtserklärungen geprägt und macht kaum Aussagen dazu, wie eine Umsetzung sowohl fachlich-inhaltlich wie auch ökonomisch aussehen soll. Wir gehen davon aus, dass auch zukünftig ein Flickenteppich entstehen wird!

Die Ziele des BTHG waren auch bereits in der Vergangenheit an vielen Stellen Aufgabe des Hilfesystems. Aus dem politischen Raum und aus den Verwaltungsebenen wird vielfach unberechtigte Kritik an den Trägern geäußert, ohne konstruktiv zu erörtern, wo die Ursachen für Hemmnisse etc. liegen.

Ein weiterer Grund für zeitliche Verzögerungen besteht darin, dass die mit dem Veränderungsmanagement verbundenen Kosten seitens der Träger gestemmt werden müssen und zudem die Organisationen bereits sehr stark zeitlich gebunden sind. Die Klientel benötigt zunehmend intensivere Begleitung und die Ansprüche an das gesamte System wachsen gleichfalls mit.



## Einschätzung des zeitlichen Verlaufs der angestoßenen Veränderungsprozesse

(Angaben in Prozent)

Glauben Sie, dass Sie im gesetzlich vorgegebenen Zeitraum die organisatorischen Vorgaben umsetzen können?



Gehen Sie davon aus, dass die Landesrahmenverträge ausreichend früh abgeschlossen werden?



● ja, auf jeden Fall ● eher zuversichtlich ● neutral ● eher skeptisch ● nein, auf keinen Fall

### Was ist zu tun, wenn Regelungen auf Landesebene, insbesondere in Form des Landesrahmenvertrags, nicht oder nicht rechtzeitig vorliegen?

- ▶ Die Leistungserbringung und -abrechnung ab dem 1. Januar 2020 hängt in Bezug auf die Fachleistung der Eingliederungshilfe vom Abschluss der betreffenden Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen für jede einzelne Einrichtung ab – nicht hingegen von dem Inkrafttreten eines Landesrahmenvertrags.
- ▶ Diese Tatsache ist möglicherweise nicht allen Leistungserbringern bewusst, aber ein elementarer „Prüfstein“ für das Projektmanagement eines jeden Leistungserbringers bei der Umsetzung des BTHG in den kommenden Monaten. Denn die Vorbereitung der Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen muss unabhängig von dem Bestehen eines Landesrahmenvertrags so weit vorangetrieben werden, dass diese auch ohne Landesrahmenvertrag für die Verhandlung mit dem Leistungsträger zum Abschluss bereit sind.
- ▶ Sollte der Abschluss nicht auf dem Verhandlungsweg zu erreichen sein, so ist zudem Sorge dafür zu tragen, dass eine Schiedsstellenentscheidung herbeigeführt werden kann. Absolute Deadline ist insoweit der September 2019; denn die Schiedsstelle kann sich nach neuem Recht zum einen zukünftig sowohl mit Leistungsinhalten als auch mit Vergütungsaspekten beschäftigen. Zum anderen beträgt die Karenzfrist bis zur Anrufung der Schiedsstelle ab Verhandlungsaufforderung nunmehr drei Monate anstelle der bislang geltenden sechs Wochen.
- ▶ Soll die Schiedsstelle folglich die Vertragsabschlüsse ersetzen und diese Festsetzung zum 1. Januar 2020 wirksam sein, so ist spätestens (!) am 1. Januar 2020 die Schiedsstelle anzurufen. Denn ihre Festsetzungen können nur auf den Tag der Anrufung der Schiedsstelle zurückwirken, nicht auf einen früheren Zeitpunkt.
- ▶ Abgesehen davon ist eine frühere Einleitung des Schiedsstellenverfahrens offensichtlich empfehlenswert, um vertragslose Zeiten und damit Liquiditätsengpässe zu vermeiden.

## 1.4 Konzeptionelle Themen im Fokus der Vorbereitung

Das BTHG wirft einige Handlungsbedarfe auf, deren Abarbeitung viele Einrichtungen vor kapazitative Schwierigkeiten stellt. Folglich bedarf es einer Priorisierung der Herausforderungen. In der Befragung wurde erhoben, inwieweit sich die Einrichtungen mit den verschiedenen Aspekten der Vorbereitung auseinandersetzen.

Dabei wird deutlich, dass sich die Teilnehmer der Studie intensiv mit der Personenzentrierung sowie der Selbstbestimmung der Menschen mit Behinderungen im Kontext des Bundesteilhabegesetzes beschäftigen. Somit liegen die vom Gesetzgeber mit dem BTHG intendierten Ziele auch für die Befragten an oberster Stelle. In der praktischen Arbeit liegt der Fokus auf den neuen Bedarfs-ermittlungsinstrumenten sowie der Notwendigkeit der Trennung von Fachleistung und Existenzsicherung. Den inhaltlichen Fokus legen die Einrichtungen auf betriebskonzeptionelle Fragen. Alle Fragestellungen, die sich rund um das BTHG für die

Leistungserbringer im administrativen Bereich ergeben, spielen eine nachgeordnete Rolle (z. B. Liegenschaftserfassung, Immobilienmanagement, Ermittlung zukünftiger Unterkunftskosten). Im Kern spiegelt dies bereits die Grundproblematik der Leistungserbringer in der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes wider. **Zwar hat der Gesetzgeber die Ziele kommuniziert, die mit dem BTHG für die Menschen mit Behinderungen angestrebt werden. Eine konkrete Umsetzung bzw. Ausgestaltung der Betreuungs- und Versorgungsprozesse sowie ihrer Administration ist vor dem Hintergrund der fehlenden rechtlichen Konkretisierung zum Zeitpunkt der Befragung jedoch schwer möglich (vgl. Teilnehmerzitat Seite 8).**

Die Befragung zeigt, dass größere Leistungserbringer sich grundsätzlich intensiver mit den Inhalten des BTHG beschäftigen. Fragen zur Ausgestaltung zukünftiger Verträge werden zwar unabhängig von der Größe der Leistungserbringer gleichberechtigt betrachtet, jedoch können Letztere ihren administrativen und auch finanziellen Größenvorteil bei der Bearbeitung des BTHG-The-

mas zur Geltung bringen und mehr Ressourcen und Kapazitäten für die Bearbeitung dieses Themas bereitstellen.

Trotz fehlender rechtlicher Detailausgestaltung und eines hierdurch fehlenden Fahrplans konstatieren viele Teilnehmer für sich ein proaktives Verhalten im Umgang mit den Folgen des Bundesteilhabegesetzes (vgl. Seite 12 zur konkreten Eigenschätzung des Vorgehens).

Die große Anzahl an Freitextantworten, die bei der Antwort „Sonstiges“ ausfüllbar waren zeigt, dass sich viele Einrichtungen auch mit sehr spezifischen Themen und Sorgen in Anbetracht des BTHG beschäftigen. Diese betreffen häufig nicht nur die eigene betriebswirtschaftliche Dimension, sondern auch die mittelbaren Folgen für die Menschen mit Behinderungen.

Im Fokus der Einrichtungen stehen aktuell eher konzeptionell strategische Fragestellungen als konkrete Fragen zur (administrativen) Umsetzung.



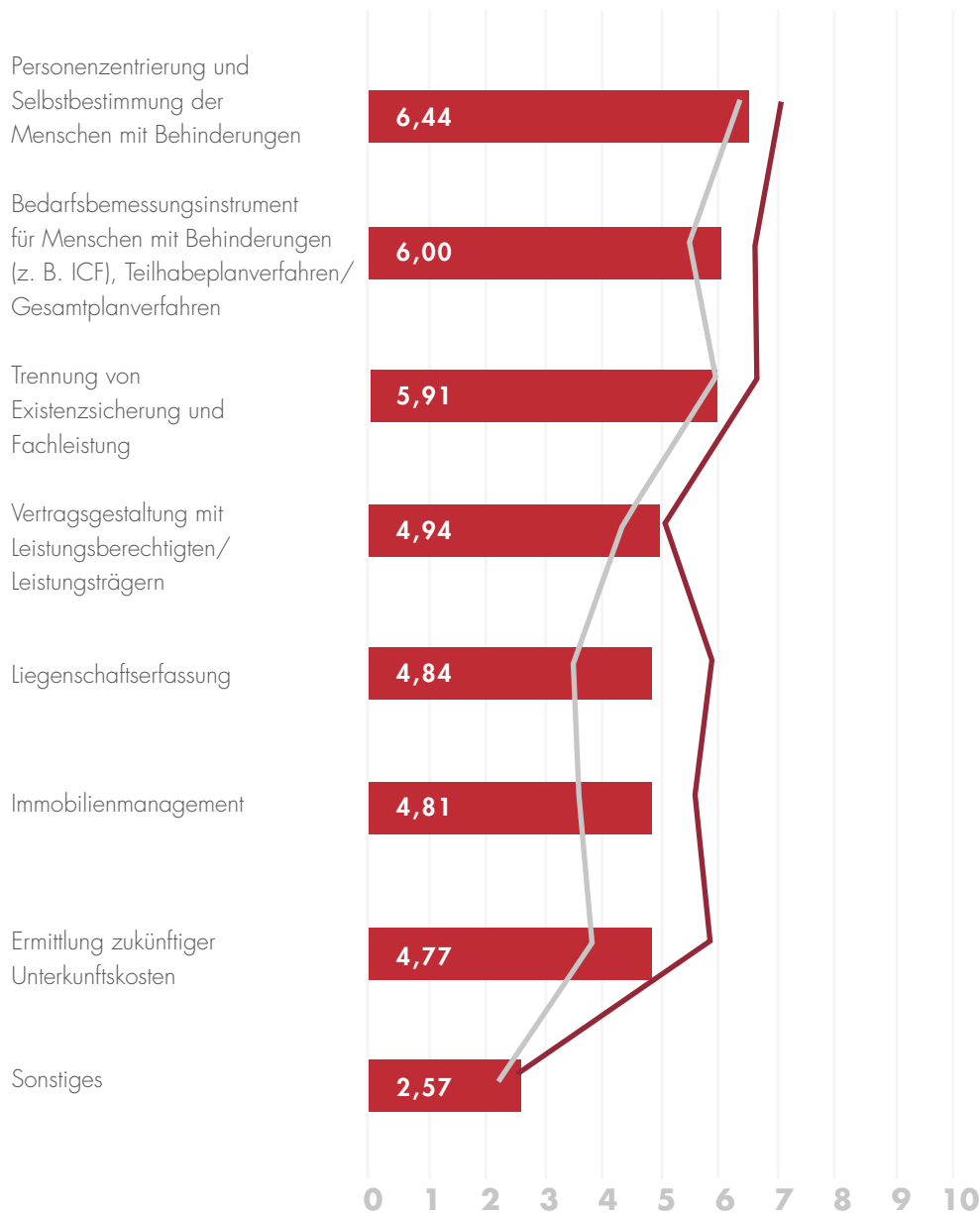
### Sorgen eines Teilnehmers:

Was passiert mit den schwer- und mehrfachbehinderten Menschen, für die die Inklusion in den allgemeinen Wohnungs- und Arbeitsmarkt ungeeignet bzw. zu teuer ist und die deshalb in den stationären Einrichtungen zurückbleiben?

Dort konzentriert sich zunehmend schwerer und schwerster Hilfebedarf, die heterogene und gegenseitig sich bereichernde Wohnumgebung geht für die Bewohner verloren. Niemand redet davon, wie man dem ständig steigenden Hilfebedarf der Zurückgebliebenen gerecht werden kann (höhere Personalschlüssel, höhere Tagessätze). Inklusion darf aus unserer Sicht nicht auf dem Rücken dieser Menschen ausgetragen werden!

## Durchschnittliche Beschäftigung mit Themen des BTHG

(auf einer Skala von 1 bis 10)



- Einrichtungen mit mehr als 200 stationären Plätzen
- Einrichtungen mit weniger als 100 stationären Plätzen
- gesamt

# Abwarten oder handeln?

## 1.5 Die Mehrheit lernt aus eigenen Fehlern, die Minderheit aus den Fehlern der anderen

Die Unzufriedenheit mit der zeitlichen Ausgestaltung von Ausführungsgesetzen, Landesrahmenverträgen und konkreten Umsetzungsvorgaben ist offensichtlich. Aber wie kann man in dieser Situation die Vorbereitung gestalten – abwarten oder handeln?

Das eigene Vorgehen bei der Umsetzung des BTHG bewerten ca. 48 % der Einrichtungen als „proaktiv“. Das bedeutet, dass Aktionen erfolgen, obwohl die konkrete Ausgestaltung auf Landesebene teilweise noch unklar ist.

Vor dem Hintergrund der größtenteils fehlenden rechtlichen Konkretisierung und Ausgestaltung auf Landesebene ist dieser Anteil beachtenswert. Ca. ein Drittel der Einrichtungen gibt an, in Teilen pro-

aktiv und in Teilen reaktiv zu sein, also erst nach Feststehen der konkreten Ausgestaltung des Gesetzes zu handeln. Die Leistungserbringer folgen dabei einer natürlichen Fokussierung. Ihr proaktives Handeln konzentriert sich auf einzelne, spezifische Fragestellungen wie die Trennung von Fachleistung und Existenzsicherung.

Dieses Vorgehen erscheint der Mehrheit der Befragten gegenüber einer abwartenden, passiven Haltung vorteilhafter. Insbesondere der Umgang mit der durch das Gesetz geförderten Personenzentrierung steht dabei im Vordergrund (vgl. Seite 10 f.).

Immerhin 21 % der Einrichtungen geben jedoch an, eine Umsetzung erst dann zu beginnen, wenn die konkrete Ausgestaltung aus Sicht des Gesetzgebers bzw. der auf Landesebene relevanten Akteure kommuniziert wird.

Auch hier profitieren größere Leistungserbringer von ihrer administrativen Stärke. Sie sehen sich wesentlich häufiger in einer proaktiven Vorreiterrolle bei der Umsetzung.

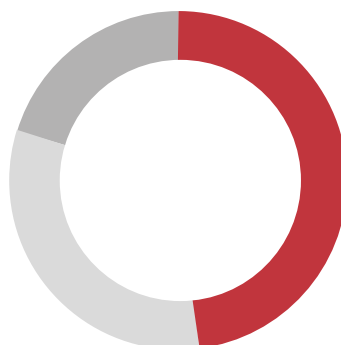
Es lässt sich zudem erkennen, dass Einrichtungen mit Sitz bzw. Lage in Bundesländern, in denen Ausführungsgesetze bereits in Kraft getreten sind, in ihrem Vorbereitungsprozess tendenziell weiter fortgeschritten sind (vgl. Seite 7 zum Fortschritt des Vorbereitungsprozesses).

Größere Leistungserbringer profitieren von ihrer administrativen Stärke bei der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes.

## Vorgehen bei der Umsetzung des BTHG

20,8 %  
reaktiv

31,3 %  
sowohl  
als auch



**47,9 %**  
proaktiv



## 1.6 BTHG gibt keinen Grund zu Optimismus

Wie aus den vorhergehenden Ergebnissen deutlich wird, beschäftigt sich die Branche zumindest in einigen Aspekten intensiv und häufig auch proaktiv mit den wirtschaftlichen Auswirkungen des BTHG. Wie schätzen die Einrichtungen die resultierenden wirtschaftlichen Entwicklungen der Behindertenhilfe auf dieser Grundlage ein?

In aller Regel negativ! Nur 6 % der Einrichtungen glauben an eine Verbesserung der wirtschaftlichen Entwicklungen durch das BTHG.

Hierbei sind die Kalkulationen der eigenen Refinanzierungsmöglichkeiten fast unerheblich. So halten auch Einrichtungen mit voraussichtlich kostendeckender Refinanzierung der existenzsichernden Leistungen eine Verschlechterung für am wahrscheinlichsten (52 %), genau wie ihre kalkulatorisch schlechter gestellten Kollegen (57 % „verschlechtern“ oder „wesentlich verschlechtern“),

oder solche, die die Refinanzierung noch nicht kalkuliert haben (70 %).

Die Erwartungen sind hier sicherlich von den Befürchtungen vieler Einrichtungen geprägt, aufgrund intensiver Wirtschaftlichkeitsprüfungen durch die Präzisierung im Vertragsrecht weniger Gelder zur Verfügung gestellt zu bekommen. Außerdem kann ein gesteigerter Wettbewerb zum Rückgang in rentablen und damit auch für die Konkurrenz attraktiven Sektoren führen.

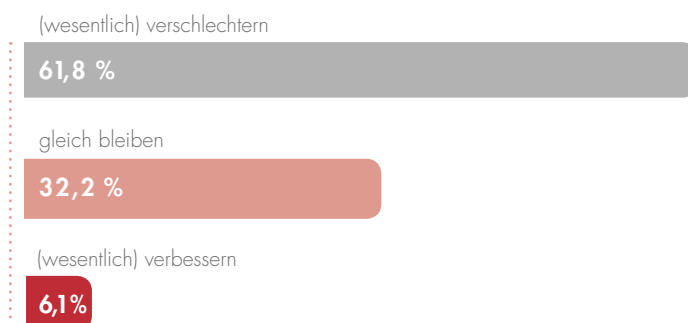
Auf der argumentativen Gegenseite stehen potenzielle Gewinner eines solchen Wettbewerbs. Des Weiteren bleibt zu hoffen, dass durch die Übernahme der existenzsichernden Leistungen durch den Bund mehr finanzieller Spielraum für die Eingliederungshilfe entsteht. Kostenträger könnten die resultierende Entlastung durch großzügige Vergütungsverhandlungen an die Leistungserbringer weitergeben.

## Keine Angst vor Transparenz

Dem gesetzgeberischen Willen nach weitergehenden Steuerungsmöglichkeiten auf Seiten der Leistungsträger wird mit dem BTHG durch mehr Transparenz nachgekommen. Transparenz wird die Leistungserbringer zukünftig auf verschiedenen, teilweise ineinandergreifenden Ebenen begleiten. So werden bspw. in Bezug auf Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen Regelungen zur Eignung der Leistungserbringer getroffen, einschließlich eines externen Vergleichs der Vergütungssätze, und die Wirksamkeit der Eingliederungshilfeleistung wird in der Vereinbarung ausdrücklich vereinbart; das neu etablierte Prüfrecht und Regressregelungen sind ebenso Teil des reformierten Vertragsrechts.

Damit ist Transparenz aufgrund der Neuregelungen einerseits unumgänglich, andererseits aber für Einrichtungsträger auch eine Chance! Sie bietet bei sorgfältiger Verhandlung der Leistungsvereinbarung Möglichkeiten der Refinanzierung, die vor allem in pauschalen Vergütungsanpassungen nicht gegeben sind. Stärkt man im gleichen Zuge Qualitätsmanagement, Controlling und Co, wird sie der beste und einzige Weg sein, um im Falle der Wirtschaftlichkeits- und Qualitätsprüfung jederzeit gut aufgestellt zu sein und gegebenenfalls Regressansprüche abzuwehren.

## Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklungen in der Behindertenhilfe durch das BTHG





**Es ist Zeit, den  
Vorbereitungsprozess  
auf den Weg  
zu bringen.**

## **Maßnahmen und Herausforderungen aufgrund des BTHG**

Die Ziele der Reform sind klar formuliert: Der Gesetzgeber möchte die individuelle Unterstützung in den Mittelpunkt stellen, um so dem Menschen mit Behinderungen zu mehr Selbstbestimmung und erhöhter sozialer Teilhabe zu verhelfen. Daneben soll durch bessere Wirtschaftlichkeits- und Qualitätsprüfungen sowie Sanktionsmöglichkeiten eine möglichst hohe Qualität der Leistungen sichergestellt werden.

Diesen klaren Zielen und den Formulierungen des SGB IX steht in der praktischen, betriebswirtschaftlichen Umsetzung in den Einrichtungen eine Vielzahl ungeklärter Fragen und Herausforderungen entgegen. Insbesondere Träger der vormals „stationären“ Einrichtungen müssen klären, wie sie der Trennung von Fachleistung und Existenzsicherung ab 2020 begegnen.

Im zweiten Teil der Studie werden in einer Bestandsaufnahme der aktuellen Vorbereitungsprozesse die getroffenen und geplanten Maßnahmen der Einrichtungen dargestellt und das BTHG begleitende Herausforderungen bewertet.

## 11.1 Fragen des Controllings drängen am meisten

Die Teilnehmer wurden gefragt, wie intensiv, gemessen auf einer zehnstufigen Skala, sie sich mit den verschiedenen Themen in der Vorbereitung auf das Bundesteilhabegesetz auseinandersetzen.

Mit Blick auf die potenziellen organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Folgen des BTHG erscheint die gesamte Intensität, mit der die Befragten diese Themen fokussieren, relativ gering (höchste durchschnittliche Ausprägung knapp 6). Kleinere Leistungserbringer gaben tendenziell häufiger eine geringe Intensität an. Dies deckt sich mit dem bisherigen

Antwortverhalten und den vergleichsweise geringeren personellen und finanziellen Kapazitäten.

### Intensität in der Vorbereitung auf das BTHG

(betriebswirtschaftliche und organisatorische Themen)



Der betriebswirtschaftliche und organisatorische Hauptfokus liegt auf dem Controlling (5,83 von 10) gefolgt von der Verhandlungsvorbereitung (5,44). Das Controlling sieht sich organisatorisch und wirtschaftlich einer der größten Herausforderungen des BTHG ausgesetzt, der Trennung von Existenzsicherung und Fachleistung. Es ist daher nicht überraschend, dass Controlling ein Kernthema darstellt, mit dem sich die Studienteilnehmer im Schnitt am intensivsten beschäftigen. Bis zum 1. Januar 2020 müssen z. B. die Gebäudeflächen in Existenzsicherungs- und Fachleistungsflächen unterteilt sowie zukünftig veränderte Zahlungsflüsse abgebildet sein.

Ein mit der Trennung der Leistungen einhergehendes Thema ist die Vorbereitung auf zukünftige Vergütungsverhandlungen. Alle Leistungserbringer sehen sich zunehmend in der künftigen Rolle als Vermieter. Neben der Aufstellung von Nebenkostenabrechnungen erscheint die Aneignung und Anwendung von Wissen über die effiziente und kostendeckende Bewirtschaftung von Wohnraum eine wesentliche Herausforderung des Controllings zu sein.

Die bestehenden refinanzierten Kostenbestandteile Maßnahmenpauschale, Grundpauschale und Investitionsbetrag wird es in Zukunft in genannter Form voraussichtlich nicht mehr geben. Stattdessen finanziert der örtliche Sozialhilfeträger zukünftig den Regelbedarf sowie die existenzsichernden Leistungen. Dagegen werden die Eingliederungshilfeleistungen und gegebenenfalls ergänzende existenzsichernde Leistungen vom (zukünftigen) Eingliederungshilfeträger übernommen. Unklar

erscheint zum aktuellen Zeitpunkt allerdings, inwieweit eine zukünftige Refinanzierung der heute bestehenden Kostenstrukturen erfolgen kann. Viele der Befragten treibt zudem die Frage nach potenziellen Zahlungsausfällen sowie der Harmonisierung der Zahlungsströme um. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund bisher ungeklärter Zahlungsströme im Hinblick auf die Finanzierung der Existenzsicherung kritisch zu sehen.

Organisatorische und betriebswirtschaftliche Themen stehen bislang nicht im Hauptfokus der Befragten. Das Controlling wird jedoch eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung des BTHG einnehmen müssen.

## II.2 Vorbereitung mit organisatorischer Einbettung: Die BTHG-Projektgruppe

Die Vorbereitung auf das BTHG erfüllt in vielerlei Hinsicht die klassischen Eigenschaften eines Projekts.

Sie ist einmalig, zeitlich befristet, abgegrenzt gegenüber anderen Vorhaben, komplex und soll ein definiertes Ergebnis mit vorgegebenen Anforderungen hervorbringen. Es liegt also nahe, dieser Herausforderung auch personell entsprechend mit einem (interdisziplinären) Projektteam zu begegnen. Wie wird dieses Projekt bei den Einrichtungen der Teilnehmer angegangen?

Knapp die Hälfte der Einrichtungen hält eine Projektgruppe zur Bearbeitung von BTHG-Themen vor. Der Einsatz dieses Formats steht im Zusammenhang mit der Größe

des Leistungserbringers, da größere Organisationen tendenziell eher eine Projektgruppe implementieren können. Weiterhin bezeichnen Leistungserbringer mit Projektgruppe ihr Handeln überdurchschnittlich häufig als proaktiv. Diese Erkenntnis deckt sich mit dem Bild, dass größere Leistungserbringer eher proaktiv auf die Änderungen des BTHG reagieren und Umsetzung anstoßen, obwohl die konkrete Ausgestaltung auf Landesebene teilweise noch unklar ist.

Darüber hinaus fokussieren Leistungserbringer mit Projektgruppe überdurchschnittlich häufig die betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Fragestellungen.

Die Befassung mit allen Themen rund um das BTHG sowie die mögliche konzeptionelle und administrative Umsetzung ist Angelegenheit der Management- und Leitungsebene. In bestehende Projektgruppen sind zu ca. 96 % die Management- bzw. Leitungsebene involviert. Auch Mitarbeiter aus der Verwaltung (Rechnungswesen/Controlling) oder dem pädagogischen Bereich sind häufig Teil der interdisziplinären Einheit.

Circa die Hälfte aller Einrichtungen halten eine Projektgruppe zum BTHG vor.



### 11.3 Ressourcenfreistellung für die Gesetzesumsetzung

Die Einrichtungen setzen sich in unterschiedlicher Intensität mit den verschiedenen Aspekten der Veränderungen durch das BTHG auseinander. Rund die Hälfte nutzt hierzu eine Projektgruppe – aber welche zeitlichen Ressourcen stehen den Mitarbeitern offiziell für die Beschäftigung mit BTHG-bezogenen Themen zur Verfügung?

Knapp die Hälfte der Einrichtungen stellt den Mitarbeitern formal keine Zeit für die Vorbereitung und Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes zur Verfügung. Dies ist bei den Befragten sogar unabhängig davon der Fall, ob eine Projektgruppe etabliert wurde oder nicht.

Selbst bei Leistungserbringern mit Projektgruppe liegt der Anteil derjenigen, die mehr als 0,5 Vollzeitkräfte (VK) für BTHG-Themen freigestellt haben, nur bei ca. 29 %. Bei Leis-

tungserbringern ohne Projektgruppe pendelt sich dieser Wert lediglich bei ca. 15 % ein.

Dies erscheint vor dem Hintergrund der Komplexität des Themas BTHG und dessen Umsetzung problematisch. Bei der Umsetzung von gesetzlichen Neuerungen täte der Gesetzgeber insbesondere bei der vorliegenden Tragweite gut daran, den Leistungserbringern Ressourcen zur Umsetzung zu refinanzieren. Proaktive Leistungserbringer stellen mit einem Anteil von 29 % häufiger mehr als 0,5 VK für BTHG-Themen frei als reaktive Leistungserbringer mit knapp 9 %.

Große Leistungserbringer stellen, wenig überraschend, mehr Personalressourcen zur Verfügung. Kleinere Leistungserbringer zeichnen sich jedoch häufig durch eine höhere Bereitschaft aus, überhaupt Personal zur Behandlung des BTHG-Themas freizustellen. 70 % der Leistungserbringer mittlerer Größe (zwischen 100 und 199 stationäre Plätze)

stellen dagegen überhaupt keine Personalressourcen frei.

### 11.4 Unzufriedenheit mit der eigenen Ressourcenfreistellung

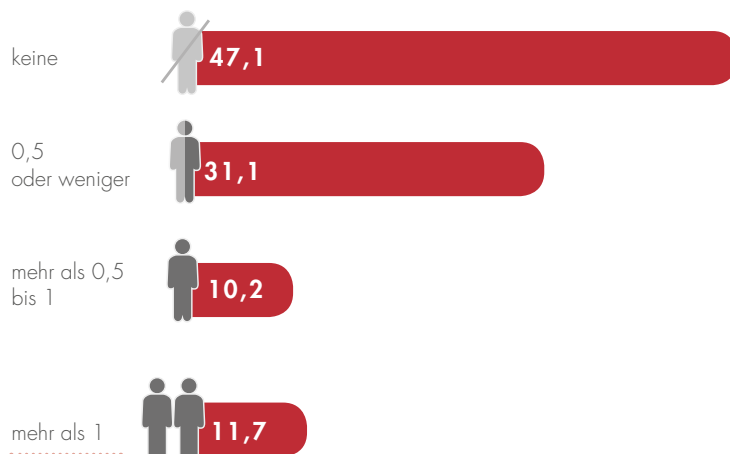
Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, nicht ausreichend Ressourcen für die Umsetzung des BTHG aufzuwenden. Immerhin 43 % der Einrichtungen schätzen den Umfang der aktuell freigestellten Personalressourcen als ausreichend ein.

Große Leistungserbringer schätzen die Personalausstattung als eher ausreichend ein, da sie bereits heute gegenüber kleineren und mittleren Leistungserbringern über ein höheres Maß an Freistellung verfügen.

Die Mehrheit an Einrichtungen hält es für sinnvoll, zusätzliche Ressourcen zur Umsetzung des BTHG freizustellen.

### Freigestellte Mitarbeiter (in Vollzeitäquivalenten) zur Vorbereitung und Umsetzung des BTHG

(Angaben in Prozent)



Anteil der Einrichtungen mit mehr als einem freigestellten Mitarbeiter in verschiedenen Untergruppen:

Einrichtungen ohne Projektgruppe BTHG	8,2 %
Einrichtungen mit weniger als 100 stationären Plätzen	10,3 %
Gesamt	11,7 %
Einrichtungen mit Projektgruppe BTHG	14,6 %
Einrichtungen mit mehr als 200 stationären Plätzen	15,3 %

## „Projekt“ BTHG:

# Koordination von Vorbereitungs- und Umsetzungsphase

fordert ein übergreifendes Projektmanagement

Das (Multi-)Projektmanagement umfasst die Planung, Steuerung, Koordination und nachhaltige Kontrolle von inhaltlich-fachlichen sowie bereichsübergreifenden Projekten in der jeweiligen Organisation.

Angesichts der Komplexität sollten die Projekte bei Bedarf in verschiedene Teilprojekte mit internen und externen Projektbeteiligten eingeteilt werden.

Die intern oder extern besetzte Projektleitung lenkt Aktivitäten in Projektarbeitsgruppen und führt unterschiedliche Informationsstände zum Projektfortschritt zentral zusammen. Darüber hinaus ist sie für die Messung des Fortschritts verantwortlich und damit auch für die Einhaltung der avisierten Zeitschiene.

Neben der kompletten Projektkommunikation und Terminkoordination der Projektteamsitzungen sind Kernelemente des methodischen Instrumentariums spezielle Meilensteinpläne, Aktivitätenpläne, Gantt-Diagramme, Status- und Fortschrittsberichte, Verantwortlichkeitsmatrizen und Ressourcenplanungen.

Neben der aktiven Projektinitiierung dienen regelmäßig stattfindende Projektbüros der nachhaltigen Umsetzungsbegleitung.

## Verantwortlichkeitsmatrix

Die Verantwortlichkeitsmatrix dient der Visualisierung der Verbindungen von anfallenden Aufgaben und Mitgliedern des Projekts. Durch das Matrixformat werden alle mit einer Person verknüpften Verantwortlichkeiten und Befugnisse für bestimmte Vorgänge dargestellt und festgelegt. Die Matrix schafft somit Klarheit in der Projektkommunikation und kann Konflikte hinsichtlich der Aufgabenverantwortlichkeit vorbeugen.

## Gantt-Diagramm

Das Gantt-Diagramm dient der grafischen Darstellung und übersichtlichen Abbildung der zeitlichen Abfolge verschiedener Aktivitäten des durchzuführenden Projekts. Es werden Aussagen darüber getroffen, welche Aktivitäten im Projekt geplant wurden, wann diese beginnen und enden sowie welche Dauer angesetzt wird. Dies ermöglicht eine Visualisierung des Projektstart- bzw. des Projektendtermins. Im Gantt-Diagramm werden zudem zeitliche Überschneidungen der Aktivitäten sichtbar gemacht und es besteht die Möglichkeit, zeitbezogene Abhängigkeiten zwischen den Aktivitäten darzustellen.

## Meilensteinplan

Der Meilensteinplan dient der Abbildung der geplanten Zwischenereignisse im jeweiligen Projektverlauf. Die sogenannten „Meilensteine“ benennen das Ende eines Projektschrittes bzw. den Beginn einer weiteren Projektphase. Der Meilensteinplan erleichtert demnach die Projektplanung, ermöglicht die übergeordnete Koordination des Fortschritts, unterstützt den geordneten Übergang zwischen Projektphasen und reduziert das Risiko von Fehlentwicklungen.

## Aktivitätenplan

Der Aktivitätenplan wird zur weiteren Definition und Zerlegung eines Meilensteins in Arbeitspakete hinzugezogen. Er dient somit der Einteilung in überschaubare, ausführbare und konkrete Einheiten. Der Aktivitätenplan eröffnet die Möglichkeit, Arbeitspakete verschiedenen Aktivitäten zuzuordnen, einheitlich zu beschreiben, in eine zeitliche Abfolge zu bringen und Abhängigkeiten und Vernetzungen abzubilden.

## Statusberichte

Regelmäßig erstellte Status- bzw. Fortschrittsberichte dienen dem Auftraggeber zur Information über den aktuellen Stand des Projektes, das bisher aufgewendete Budget, mögliche Änderungen des geplanten Projektverlaufs, Aussagen zu erkannten Risiken und eventuell auftretende Problemstellungen. Diese Dokumentationsform stellt somit eine transparente und auf die Kernaussagen fokussierte Informationsgrundlage dar.

# Klares Ziel – unklare Wege.

## 11.5 Die größten Hürden des BTHG

Projektgruppen, teilweise formal freigestellte Mitarbeiter, proaktive Einrichtungen – die Auseinandersetzung und Vorbereitung ist in vollem Gange. Aber sowohl die Frage nach dem aktuellen Fortschritt des Vorbereitungsprozesses als auch die vielen Einrichtungen, die einen höheren Personaleinsatz für sinnvoll halten, zeigen, dass noch einige Herausforderungen zu meistern sind. Wo sehen die Einrichtungen die größten Hindernisse?

Mit 70 % sehen die Einrichtungen die größte Hürde bei der Umsetzung des BTHG in der Zerlegung der aktuellen betrieblichen Prozesse in Fachleistung und Existenzsicherung.

Die unmittelbare Folge der neuen Betreuungs- und Versorgungsprozesse

ist die entsprechende Reorganisation der Ablauforganisation. 60 % sehen dies als eine der größten Hürden an. Gleichzeitig müssen die Leistungsberechtigten im Hinblick auf die neue Refinanzierungssituation informiert und neue Hilfe- und Unterstützungsprozesse verdeutlicht werden. 56 % bewerten die Anleitung von Hilfeempfängern in Refinanzierungsfragen als größte BTHG-bedingte Herausforderung, sehen allerdings zu ca. 86 % kein Problem durch einen möglichen Widerstand dieser Gruppe.

Jeweils knapp über die Hälfte der Teilnehmer zählen den Schulungsbedarf der Mitarbeiter und die Reorganisation der Aufbauorganisation, mit ihren Organisationseinheiten, Strukturen, Kompetenzen und ihrer Zuordnung, zu den größten und

schwierigsten Aufgaben. Hier wird erneut deutlich, dass die Befragten die konzeptionellen Themen auf die Leistungsberechtigten fokussieren, bevor eine Orientierung nach innen stattfindet.

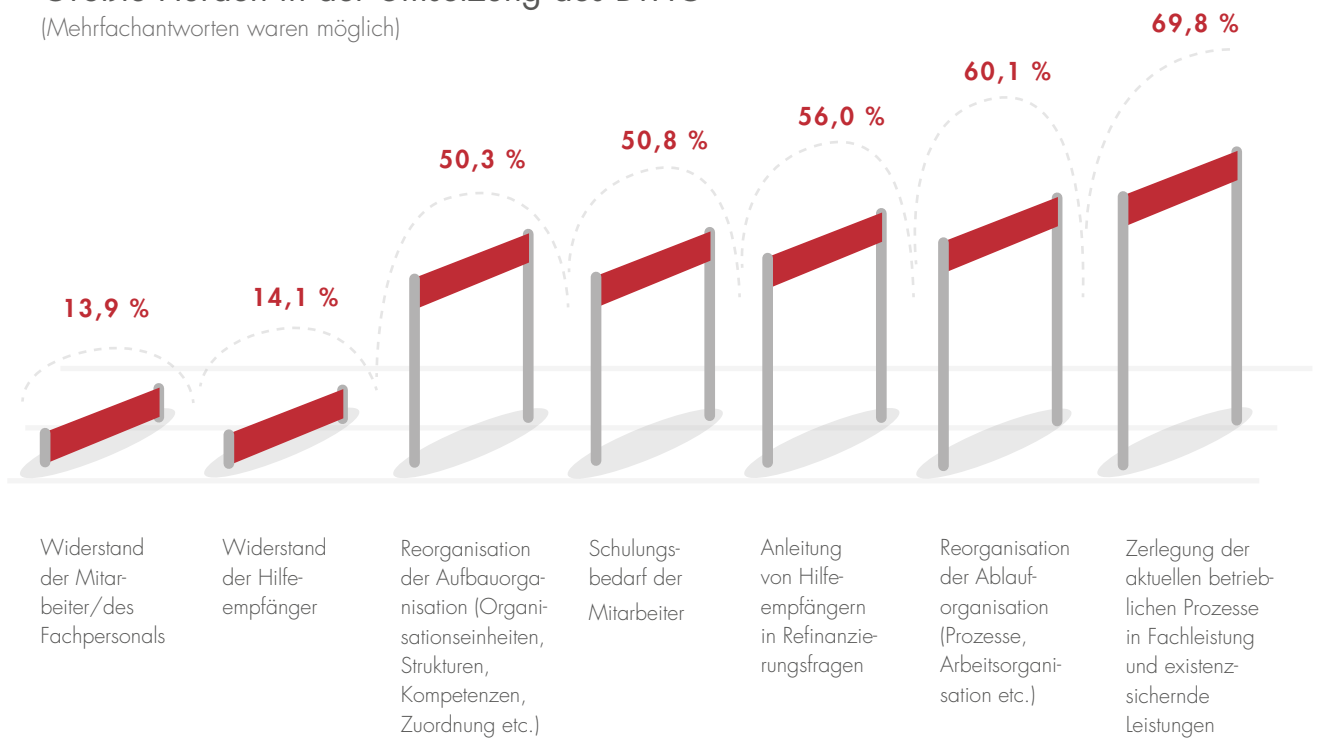
Zusammenfassend zeigt sich, dass nur wenige (<15 %) Einrichtungen Widerstände der Leistungsberechtigten und/oder Mitarbeiter befürchten, sondern die eigentlichen Hürden auf die tatsächlichen und realen Veränderungen des BTHG (Anpassung von Leistungen, Reorganisation von Prozessen) zurückführen.

• Konzeptionelle Veränderungen und Orientierung am Hilfeempfänger werden gegenüber internen Informationsprozessen priorisiert.



## Größte Hürden in der Umsetzung des BTHG

(Mehrfachantworten waren möglich)



## II.6 Strategische Implikationen

Viele Leistungserbringer hinterfragen vor dem Hintergrund des BTHG die aktuellen Betreuungssettings. Die Gesetzesänderungen wirken wie ein Katalysator für Strategieanpassungen und geplante Baumaßnahmen. Mit welchen Aus- und Umbaumaßnahmen werden die Einrichtungen konkret reagieren?

Neben der im Markt häufig bereits vollzogenen bzw. im Vollzug befindlichen Dezentralisierung sollen zukünftig insbesondere Wohngruppen aus- oder umgebaut werden (43 %). Dies kann damit begründet werden, dass generell ein Wandel der Struktur der Wohnangebote stattfindet. Zukünftig soll es keine klassische Trennung zwischen den Wohnformen ambulant und stationär mehr geben. Jeder Mensch mit Behinderungen bekommt im Fall des Bedarfs denselben existenzsichernden Betrag vom örtlichen Sozialhilfeträger erstattet. Zusätzlich werden die individuellen Hilfebedarfe der Menschen mit Behinderungen ermittelt und personenzentriert erbracht. So besteht beispielsweise die Möglichkeit eines 25%igen Zuschlags z. B. bei Raumbedarf für Assistenzkräfte. Die Entscheidung der Zuordnung zu Fachleistung und Existenzsicherung ist jedoch nicht immer eindeutig.

Darüber hinaus erhöht dieses Vorgehen ganz wesentlich den administrativen Aufwand. Beispielsweise ist für einen Menschen mit Behinderungen, der selbstständig kochen kann, dieser Vorgang als existenzsichernde Maßnahme zu bewerten. Braucht

der Mensch mit Behinderungen jedoch Hilfe bei der Essenszubereitung und gegebenenfalls bei der Essenaufnahme, so kann diese Leistung zukünftig dem Bereich der Fachleistung zugeordnet werden. Mit dieser Problematik setzt das BTHG einen Anreiz, möglichst homogene Wohngruppen zu bilden, was mit Blick auf die positiven Effekte einer sich gegenseitig ergänzenden heterogenen Gruppe als durchaus kritisch bewertet werden kann.

Vor diesem Hintergrund planen ebenfalls viele Einrichtungen (40 %) den Um- bzw. Ausbau der organisatorischen Bereiche im Kontext des BTHG.

Der aktuell feststellbare Markttrend in Richtung SGB XI-Pflege kann durch die Studie bestätigt werden. Ein Aus- oder Umbau im Kontext eines SGB XI-Pflegedienstes ist mit rund 37 % die am dritthäufigsten genannte Antwort. Das Problem einer stark alternden Kohorte von Leistungsberechtigten mit Behinderungen wird sich in den kommenden Jahren weiter verschärfen. Am Markt sind sowohl Umwidmungen von SGB XI- in SGB XII-Einrichtungen als auch umgekehrt zu beobachten. Sicher erscheint in diesem Zusammenhang Streit über die Refinanzierung der einen sowie der anderen Leistung. In ambulanten Settings wird bereits heute bei vorliegendem Pflegegrad über die Refinanzierung der Nachtwachen gestritten.

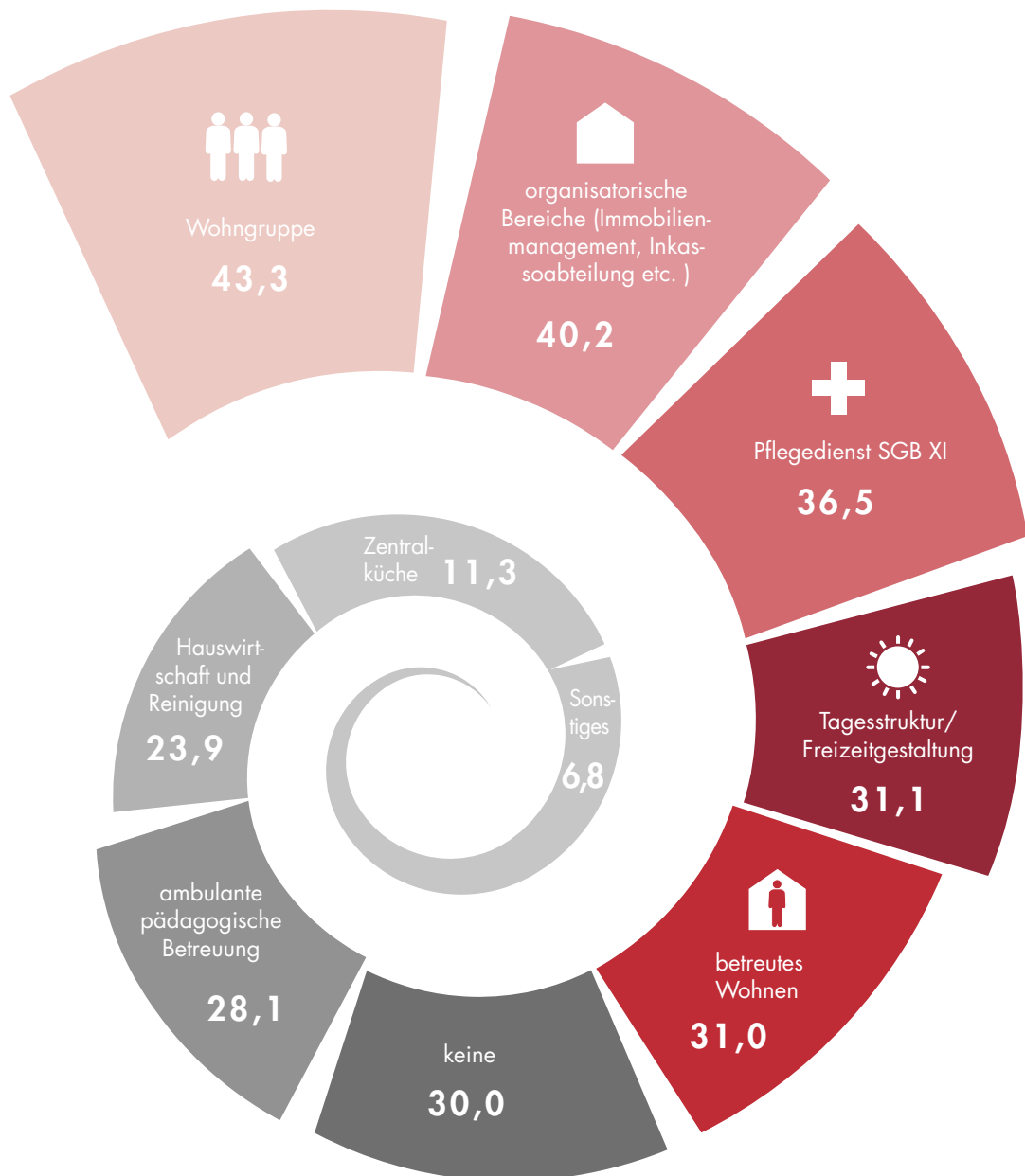
Die Auswertung zeigt in einigen Punkten ein heterogenes Bild im direkten Vergleich zwischen den

Ländern. Während beispielsweise im Bundesschnitt nur ca. 28 % einen Aus- oder Umbau im Bereich der ambulant pädagogischen Betreuung planen, liegt dieser Wert in Bayern bei knapp 55 %. Hierbei ist jedoch die im Bundesvergleich verhältnismäßig geringere Ambulantisierungsquote einzubeziehen. In Bundesländern mit vergleichsweise erhöhten Ambulantisierungsquoten steht der Umbau der organisatorischen Bereiche gegenüber den südlichen Bundesländern mit geringeren Quoten im Vordergrund.

• Aus- oder Umbau der  
• Wohngruppen steht im Fokus  
• der Befragten, gefolgt von  
• der Notwendigkeit der Anpassung in organisatorischen  
• Bereichen.

## Gepplanter Aus- oder Umbau aufgrund des BTHG

(Angaben in Prozent)



## 11.7 Kalkulationslücke lässt noch hoffen

Die neuen Regelungen bedeuten das Ende von Mischkalkulationen und Quersubventionierungen zwischen Fachleistungen und existenzsichernden Leistungen. Daraus resultiert die Frage, inwieweit sich dies auf die Wirtschaftlichkeit der existenzsichernden Komponente auswirken wird. Fraglich in diesem Zusammenhang ist auch, ob die Refinanzierung der existenzsichernden Leistungen voraussichtlich kostendeckend sein wird. Viele Einrichtungen können diese Fragen heute aufgrund fehlender Kal-

kulationen noch nicht beantworten. Bei den Einrichtungen mit vorliegender Kalkulation überwiegen solche mit fehlender Kostendeckung. Und selbst bei kostendeckender Refinanzierung ist noch unklar, ob es sich nicht um eine Verschlechterung des Status quo handelt.

Dieses negative Bild lässt sich durch zwei Hinweise bedingt aufhellen. Zum einen beruhen die heutigen Kalkulationen auf (konservativen) Annahmen, die sich vielleicht in Zukunft als zu kritisch herausstellen. Zum anderen zeigt sich im Vergleich zwi-

schen den Ländern, dass in solchen, in denen schon viele Einrichtungen eine Kalkulation vorliegen haben, die Quote der Kostendeckung signifikant höher liegt. Dies nährt die Hoffnung, dass sich in der Gruppe der Teilnehmer mit ausstehenden Kalkulationen mehr positive Ergebnisse verbergen als negative.

Es besteht die Hoffnung, dass sich in der Gruppe der Teilnehmer mit ausstehenden Kalkulationen ein großer Anteil positiver Ergebnisse versteckt.

## Voraussichtliche Kostendeckung der Refinanzierung existenzsichernder Leistungen

(Angaben in Prozent)

36,4 % ja

22,7 % nein

40,9 % nicht kalkuliert

9,5 % ja

33,3 % nein

57,1 % nicht kalkuliert



gesamt

19,8 % ja

31,0 % nein

49,2 % nicht kalkuliert



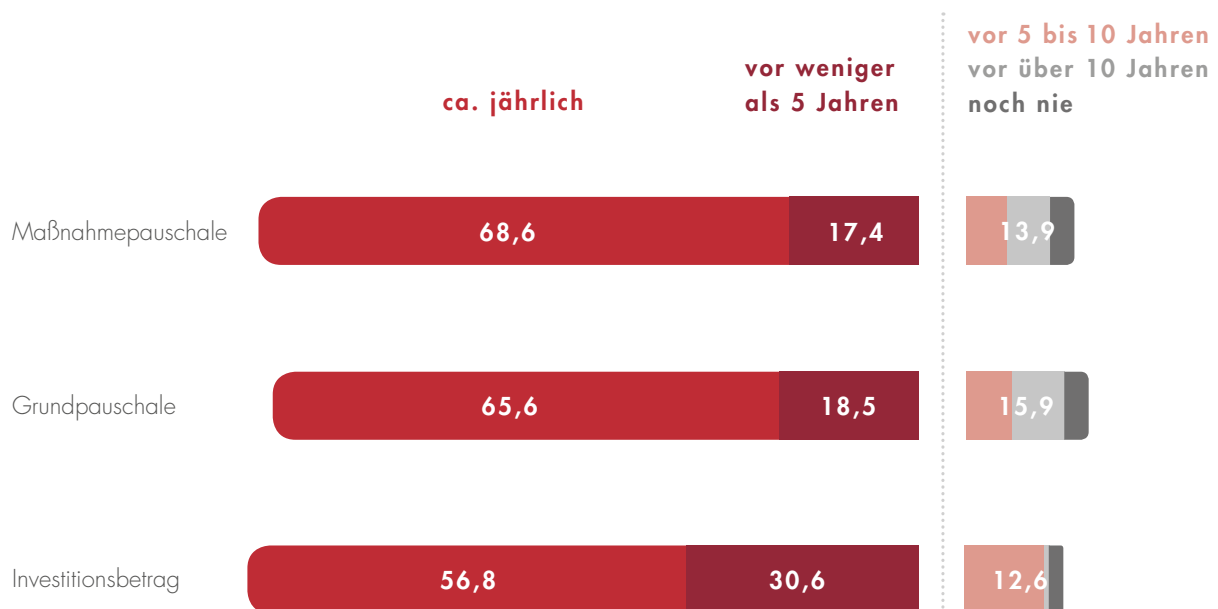
## 11.8 Ermittlung der Vergütungen ist eine Frage des Bundeslandes

Etwa zwei Drittel der Einrichtungsträger ermitteln ihre Vergütungssätze im Rahmen einer Grund- und Maßnahmepauschale ca. jährlich, beim Investitionsbetrag sind es etwa 57 %. Auffällig ist, dass die Größe des Einrichtungsträgers leicht mit der Häufigkeit korreliert. Betrachtet man einzelne Bundesländer, so variieren die Angaben deutlich. Dies mag auf die unterschiedlichen landesrahmenvertraglichen Gegebenheiten zurückzuführen sein. Setzt

man die Antworten zur Vergütung ins Verhältnis zu der Angabe, ob die voraussichtliche Refinanzierung der existenzsichernden Leistungen als kostendeckend eingeschätzt wird oder nicht, ergeben sich keine wesentlichen Unterschiede.

### Letzte Ermittlung der Vergütungen

(Angaben in Prozent)



## II.9 Regelmäßige Vergütungsverhandlungen

Ebenso haben etwa zwei Drittel der Einrichtungsträger vor dem 31. Dezember 2017 die Vergütungssätze ca. jährlich bzw. vor weniger als fünf Jahren zuletzt verhandelt. Bei diesen Trägern dürfte mithin das Kalkulieren von Vergütungen zur Routine gehören. Allerdings geben rund 7 % an, noch nie Vergütungen im Rahmen von Grund- und

Maßnahmepauschale verhandelt zu haben. Immerhin etwas über 4% haben noch nie Vergütungssätze im Rahmen von Investitionsbeträgen verhandelt. Dieser Sachverhalt tritt in verschiedenen Bundesländern in unterschiedlicher Intensität auf (bis zu 20 %).

### Letzte Verhandlung der Vergütungssätze vor dem 31. Dezember 2017

(Angaben in Prozent)



## II.10 Pauschale Vergütungsanpassung nicht überall beliebt

Den Teilnehmern wurde im Rahmen der Studie die Frage gestellt, wie sie mit der Übergangsregelung zu den Vergütungsverhandlungen bis zum 31. Dezember 2019 (§ 139 SGB XII) umgehen.

Auf diese Frage geben 35 % der Einrichtungsträger an, pauschale Vergütungsanpassungen in Anspruch

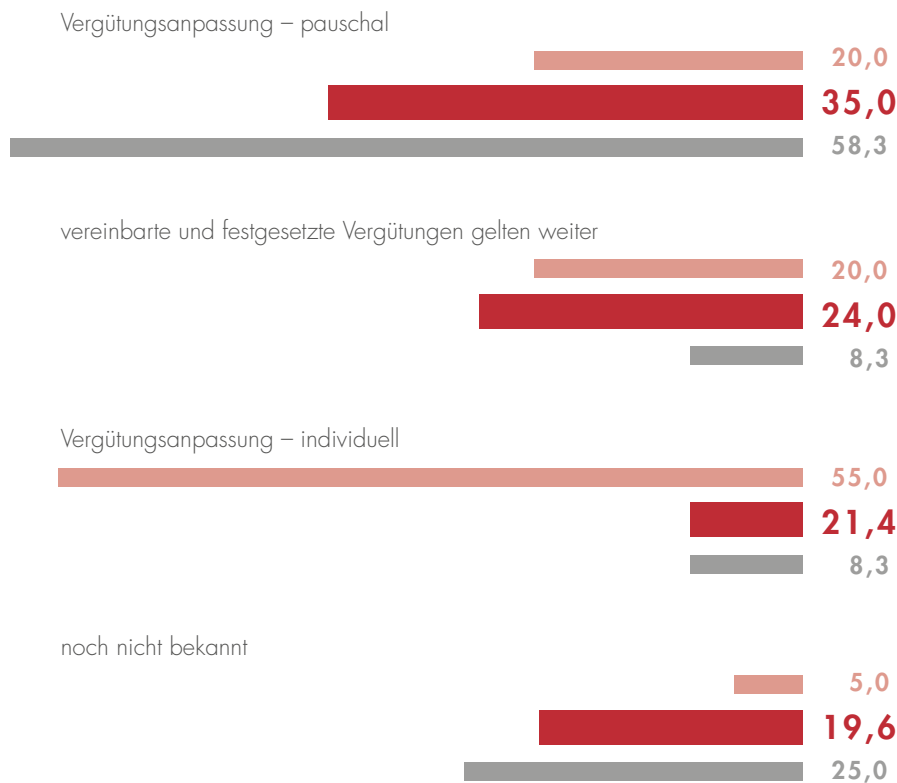
nehmen zu wollen. Bei 24 % gelten die vereinbarten und festgesetzten Vergütungen weiter, 21 % möchten individuelle Vergütungsanpassungen durchsetzen und bei knapp 20 % ist die Art der Vergütungsverhandlung noch nicht bekannt. **Es lässt sich also ein deutlich heterogener Umgang mit der Vergütungsregelung bis zum 31. Dezember 2019 erkennen.**

Auch hier zeigen sich erneut deutliche Unterschiede in den Bundesländern, was wiederum auf die

ebenso unterschiedliche Nutzung der Optionen zurückzuführen sein dürfte. Nimmt beispielsweise in NRW das Gros der Einrichtungsträger pauschale Anpassungen in Anspruch, so überwiegen in Baden-Württemberg deutlich die individuellen Vergütungsverhandlungen.

### Vergütungsverhandlungen bis zum 31. Dezember 2019 (§ 139 SGB XII)

(Angaben in Prozent)



BADEN-WÜRTTEMBERG

gesamt



NIEDERSACHSEN

## 11.11 Fünf bis Zehn Euro

Durch die Trennung von existenzieller Leistung und Fachleistung ist zukünftig eine Mischkalkulation in diesem Bereich ausgeschlossen. Gerade teure Immobilien, bzw. hohe Investitionsbeiträge können zukünftig zu einem Problem werden. Wo liegen die momentan vereinbarten Investitionsbeiträge der Einrichtungen?

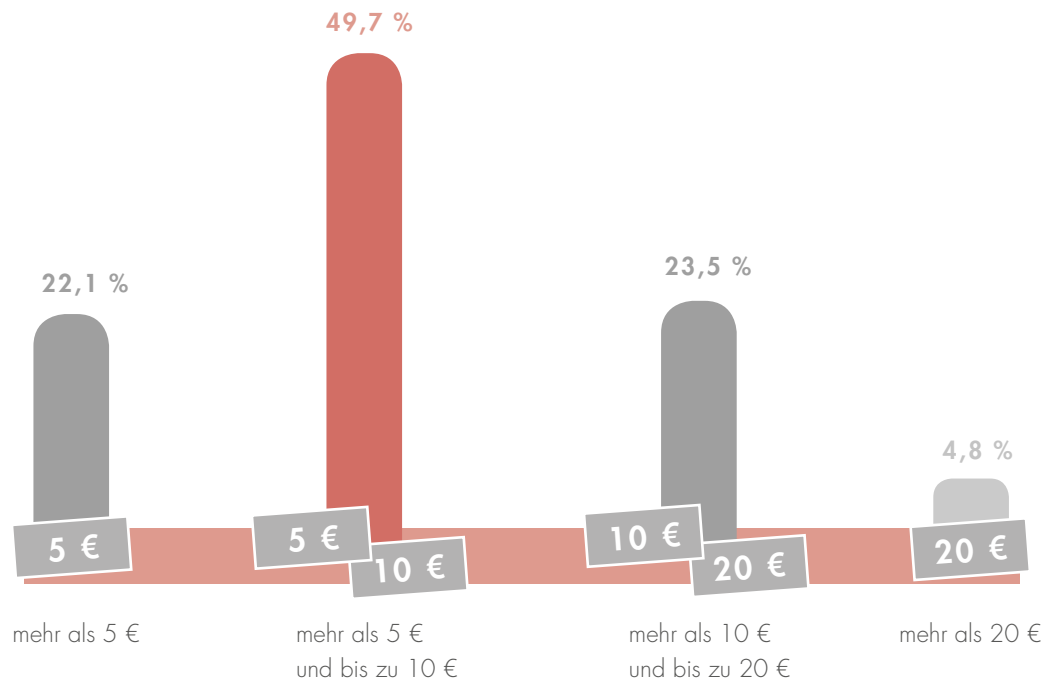
Ungefähr ein Fünftel der Einrichtungen hat einen Investitionsbeitrag von 5 € oder weniger mit dem Kostenträger vereinbart. Fast die Hälfte der Einrichtungen liegt in der Spanne

von 5 bis 10 € und ca. 28 % haben einen Investitionsbeitrag oberhalb der 10 €-Marke vereinbart. Dabei entfallen 5 Prozentpunkte auf Einrichtungen mit einem vereinbarten Investitionsbeitrag von über 20 €.

Allgemein lässt sich sagen, dass ältere Einrichtungen einen geringeren Investitionsbeitrag mit dem jeweiligen Kostenträger vereinbart haben als relativ neue Einrichtungen.

Fast die Hälfte der Einrichtungen hat einen Investitionsbeitrag zwischen 5 € und 10 € mit dem Kostenträger vereinbart.

### Derzeit vereinbarter Investitionsbetrag





# Experteninterview

Die Stift Tilbeck GmbH ist Dienstleister in den Bereichen der Hilfen und der Unterstützung für Menschen mit Behinderung und für Menschen im Alter. Sie betreibt entsprechende Einrichtungen und Dienste an den Standorten Münster, Nottuln, Senden, Billerbeck, Havixbeck und Stift Tilbeck. Mit den Geschäftsführern Ruth Meyerink und Thomas Kronenfeld haben wir am 12. Juni 2018 ein Experteninterview zu den Studienergebnissen geführt.

**Am 1. Januar 2020 tritt die dritte Reformstufe des BTHG in Kraft. Unsere Studie zeigt, dass ein Drittel der Einrichtungen dem BTHG gegenüber negativ eingestellt ist und 94 % nicht an eine Verbesserung der wirtschaftlichen Entwicklungen in der Behindertenhilfe durch das BTHG glauben. Wie ist Ihr Eindruck vom BTHG und seinen Auswirkungen auf die Branche?**

Das Ergebnis verwundert nicht. Mit dem BTHG ist ein Systemwechsel verbunden, der zum jetzigen Zeitpunkt nur schwer einzuschätzen ist. Sicher ist, dass sich Aufgaben und Rollen der Beteiligten verändern werden. Insbesondere die Menschen mit Behinderungen werden in ihrem Recht auf individuelle Teilhabeleistungen gestärkt, müssen dieses aber auch selber mit dem Leistungsträger verhandeln. Die Träger der Eingliederungshilfe übernehmen eine deutlich steuernde Funktion im Teilhabeprozess. Die Einrichtungen als Leistungserbringer sind gefordert, ihre Leistungen transparent zu machen und konsequent personenzentriert auszurichten. Sie werden weiterhin wichtige Partner für die Menschen mit Behinderungen und deren Angehörige/Betreuer sein, die auf die Einrichtungen als Unterstützer in dem Prozess vertrauen.

Die Trennung der Leistungen im Bereich des gemeinschaftlichen Wohnens ist sicherlich die größte Herausforderung für die Einrichtungen. Die Erfahrungen aus dem Ambulant Betreuten Wohnen lassen sich nicht einfach auf diese

**„Die Einrichtungen stehen in den Startlöchern.“**

Wohnsituation übertragen. Es gilt die Komplexleistung aufzulösen, wobei noch immer unklar ist, wie diese Leistungen zukünftig abgegrenzt und den unterschiedlichen Leistungsträgern zugeordnet werden.

Die Abkehr von der pauschalen Finanzierungssystematik wird bei allen Beteiligten den administrativen Aufwand

erhöhen. Wie dieser finanziert wird, bleibt offen, zumal das Bundesteilhabegesetz die personenzentrierte Ausrichtung der Teilhabeleistungen mit einer Steuerung der Kosten (keine neue Ausgabendynamik) verbindet.

**Am positivsten äußerten sich die befragten Einrichtungen bezüglich der Auswirkungen des BTHG auf das Leben der Menschen mit Behinderung.**

**Wo sehen Sie Chancen und wo sehen Sie Gefahren für den zukünftigen Lebensalltag der Menschen mit Behinderung?**

Die Chance des BTHG liegt für Menschen mit Behinderung eindeutig in dem Wort „Personenzentrierung“. Leistungen sollen zukünftig zielgerichtet und bedarfsgerecht angeboten werden. Es ist zu erwarten, dass neue Angebote im Bereich der Arbeit und in der Beratung entstehen. Profitieren werden Menschen mit Behinderung sicher von den neuen Einkommens- und Vermögensgrenzen. Dies gilt jedoch nicht für alle Personenkreise. Während die Teil- und Vollerwerbstätigen einen Vorteil daraus ziehen,

gilt das für Menschen mit voller Erwerbsminderung nur in geringem Maße.

Die Angebotslandschaft wird vielfältiger, dies stärkt das Wunsch- und Wahlrecht der Menschen mit Behinderungen. Durch die freie Wählbarkeit der Leistungen und die dadurch notwendige Bepreisung entsteht eine Transparenz am Markt. Das Angebot muss so attraktiv gestaltet werden, dass es auch in Anspruch genommen wird. Ein Risiko entsteht dann, wenn ein Mensch mit Behinderung, zum Beispiel aufgrund einer komplexen Behinderung, seine Bedarfe nicht selbst formulieren kann. Dann stellt sich die Frage, wer die Interessen dieser Menschen vertritt.

Durch die Differenzierung der Leistungen besteht für den Menschen mit Behinderung die Möglichkeit, verschiedene Leistungen bei unterschiedlichen Leistungserbringern in Anspruch zu nehmen. Gegen eine solche Vielzahl von Leistungserbringern steht der Wunsch nach Kontinuität in der Betreuung, die für die Leistungsberechtigten oft Stabilität und Vertrautheit bedeutet.



Ruth Meyerink und Thomas Kronenfeld (Geschäftsführung Stift Tilbeck)

**In vielen der Freitextantworten der Befragung wird die Unzufriedenheit mit der Landespolitik deutlich und weniger als 20 % der Befragten glauben, dass die Landesrahmenverträge ausreichend früh abgeschlossen werden. Was für konkrete Probleme ergeben sich aus den unklaren Landesregelungen für den Vorbereitungsprozess?**

Die Einrichtungen möchten auf die Umsetzung des BTHG vorbereitet sein und benötigen Planungssicherheit. Je später die Landesrahmenverträge vorliegen, desto später können Leistungsvereinbarungen mit einzelnen Einrichtungen getroffen werden. Das Bundesteilhabegesetz ist 2017 in Kraft getreten und soll 2020 vollständig umgesetzt werden. Mitte 2018 stehen die Rahmenbedingungen immer noch nicht fest, so dass für die konkrete Planung

und Umsetzung wenig Zeit bleibt. Notwendig sind jedoch konkrete Vorgaben, um ins Handeln zu kommen. Die Einrichtungen stehen in den Startlöchern.

**Wenn Sie in der Lage wären, einen Aspekt des BTHG abzuändern, welcher wäre dies und warum?**

Da zukünftig verschiedene Leistungsträger an dem Prozess beteiligt sein werden, ist es von besonderer Bedeutung, dass Zuständigkeiten und Abläufe klar und verbindlich definiert sind. Ein Aspekt des BTHG, der verbessert werden sollte, wäre demnach, verbindliche Kooperationen zwischen den Leistungsträgern zu schaffen, um Leistungen aus einer Hand zu gewährleisten und Reibungsverluste zu vermeiden.

**Viele der befragten Einrichtungen gehen die Vorbereitung proaktiv an und haben auch eine Projektgruppe BTHG eingerichtet. Halten Sie dieses Vorgehen für sinnvoll und wie gehen Sie in Ihrem Hause vor?**

Eine proaktive Vorbereitung kann generell als sinnvoll betrachtet werden. Wenn sich Möglichkeiten zur Mitwirkung

an der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen bieten, sollten diese genutzt werden.

In unserem Hause beschäftigen sich im Rahmen eines Projektes verschiedene Arbeitsgruppen mit der Umsetzung. Bearbeitet werden hier die Fragestellungen zur Trennung der Leistungen mit Auswirkungen auf das Facility Management und Refinanzierungsstrukturen (zum Beispiel zu Kosten der Unterkunft) sowie fachliche Aspekte der Personenzentrierung und deren Auswirkung auf die Bedarfserhebung und Leistungsorganisation.

**Was würden Sie Kollegen empfehlen, die ihre Projektgruppe in den nächsten Monaten ins Leben rufen möchten?**

Bei der Zusammensetzung einer Projektgruppe zum Thema BTHG sollte darauf geachtet werden, dass diese sich interdisziplinär zusammensetzt. Nur so wird sichergestellt, dass neben den wirtschaftlichen Fragestellungen auch fachliche Aspekte ausreichend Beachtung finden. Inhaltlich ist den Arbeitsgruppen zu empfehlen, sich mit der Frage zu beschäftigen, welche Leistungen zukünftig angeboten werden sollen, wie diese kalkuliert und in den IT-Systemen dokumentiert werden können.

Das BTHG wird Auswirkungen auf alle Prozesse bis hin zur vertraglichen Gestaltung mit den Beteiligten haben, so dass auch rechtliche Aspekte geprüft werden sollten.

Besonders wichtig ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Menschen mit Behinderungen und deren Angehörige in den Vorbereitungsprozess mit einzubeziehen und ausreichend über die Veränderungen zu informieren.

**Im Vorbereitungsprozess liegt bei vielen Einrichtungen der betriebswirtschaftliche und organisatorische Hauptfokus auf dem Controlling. Gehen Sie die Vorbereitung ähnlich an?**

Leistungen müssen auch zukünftig wirtschaftlich auskömmlich organisiert und erbracht werden. Die betriebswirtschaftliche Betrachtung des zukünftigen Leistungsgeschehens und die Kontrolle der Leistungs- und Kostenentwicklung werden unter den Bedingungen des BTHG eher zunehmen. Ebenso wollen wir aber auch unsere Instrumente zur Qualitätskontrolle, insbesondere zur Zufriedenheit der Menschen mit Behinderungen mit unseren Leistungen, weiterentwickeln.

**Was sind (weitere) Meilensteine, die Sie bis Ende dieses Jahres noch erreichen wollen?**

Bis zum Ende des Jahres wollen wir intern eine gesicherte Datenbasis für die anstehenden Verhandlungen mit den Leistungsträgern erarbeitet haben. Da die neue Abrechnungssystematik noch nicht klar ist, planen wir Musterrechnungen zur Trennung der Leistungen. Dies ist bei solitären Einrichtungen noch gut möglich, stellt jedoch eine große Herausforderung für den historischen Standort Tilbeck mit seinen vielen Gebäuden, Flächen und der eigenen Infrastruktur (Wege, Ver- und Entsorgung, Energie etc.) dar.

Zudem wird ein leistungsbezogenes Controlling aufgebaut, welches die Bemessung der Preise einzelner Leistungen zulässt.

**„Durch die steigende**

**Anzahl an**

**Kostenträgern und**

**Leistungskomponenten**

**steigt zudem**

**das Risiko von**

**Forderungsausfällen.“**

**43 % der Einrichtungen planen den Aus- oder Umbau von Wohngruppen. Haben Sie im Zuge des Veränderungsprozesses durch das BTHG konkrete Umbaumaßnahmen geplant?**

Aus- und Umbauten sind in der Regel mit investivem Aufwand verbunden. Zum jetzigen Zeitpunkt sind aufgrund fehlender gesetzlicher Konkretisierungen jedoch noch nicht alle Entwicklungen abzuschätzen, wodurch eine Investition mit einem gewissen Risiko verbunden wäre.

Zurzeit sind im Stift Tilbeck daher keine BTHG-bezogenen Aus- und Umbaumaßnahmen geplant.

**81 % der befragten Teilnehmer erwarten ein erhöhtes wirtschaftliches Risiko und eine verringerte Planungssicherheit bei den Leistungserbringern. Wie schätzen Sie Ihre zukünftige wirtschaftliche Situation ein?**

Das wirtschaftliche Risiko für Leistungserbringer wird steigen. So ist u. a. die Refinanzierung zentraler Dienstleistungen in den Bereichen Hauswirtschaft/Küche,

Technik und Verwaltung in der neuen Systematik nicht vorgesehen, es soll eben keine institutionsbezogene Finanzierung erfolgen. Das finanzielle Risiko verbleibt beim Leistungserbringer, der zukünftig seine Leistungsangebote flexibler gestalten muss.

Durch die steigende Anzahl an Kostenträgern und Leistungskomponenten wächst zudem das Risiko von Forderungsausfällen. Diesem Risiko muss mit einem entsprechenden Forderungsmanagement entgegengewirkt werden. Ein attraktives und qualitativ hochwertiges Leistungsangebot ist Voraussetzung dafür, dass Menschen mit Behinderung auch zukünftig unsere Angebote nutzen und wir wirtschaftlich handeln können.

**Erlauben Sie uns eine Abschlussfrage: Welche Hoffnungen haben Sie für die Zukunft der Eingliederungshilfe in Deutschland?**

Die Eingliederungshilfe in Deutschland sollte sich zu einem barrierefreien Teilhabesystem für Menschen mit Behinderung entwickeln. Diese Barrierefreiheit ist räumlich, administrativ und in der Zusammenarbeit aller Beteiligten zu entwickeln. Dies ist wichtige Voraussetzung dafür, dass Menschen mit komplexen Beeinträchtigungen ihr Recht auf eine „volle, wirksame und gleichberechtigte Teilhabe am Leben in der Gesellschaft“ nutzen und gestalten können. Dieses erklärte Ziel des Bundesteilhabegesetzes darf trotz aller Komplexität der Regelungen nicht aus den Augen verloren werden.

Mit einer passgenauen Unterstützung können Menschen mit Behinderung an Selbstbewusstsein und Mut gewinnen, ihre Interessen selbstbewusst zu formulieren und zu vertreten – den Leistungsträgern wie auch den Leistungserbringern gegenüber.

**Wir danken Ruth Meyerink und Thomas Kronenfeld recht herzlich für das nette und aufschlussreiche Gespräch.**



## Fazit

Die Mehrheit der Befragten sieht sich in einer proaktiven Rolle bei der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes. Zwar haben die befragten Leistungserbringer bereits mit der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes begonnen, bezweifeln aber dennoch, dass der vom Gesetzgeber avisierte Zeitplan eingehalten werden kann.

Die befragten Unternehmen fokussieren sich bei der Umsetzung insbesondere auf die betriebskonzeptionelle Seite im Hinblick auf die Zunahme der Personenzentrierung und Selbstbestimmung der Menschen mit Behinderungen. Der überwiegende Teil der Befragten bewertet eben diese Zunahme an Personenzentrierung nicht als negativ für die Menschen mit Behinderungen und erachtet somit die Zielstellung des Gesetzes als grundsätzlich positiv.

Beim Blick auf die internen Strukturen und strategischen Anpassungen aufgrund des Gesetzes bietet die Einschätzung der Teilnehmer jedoch wenig Anlass für Optimismus. Über

60 % glauben, dass das Bundesteilhabegesetz die wirtschaftliche Situation der Leistungserbringer (mindestens) verschlechtern wird. Ursache hierfür ist sicherlich die aktuell äußerst unsichere Situation im Hinblick auf das Procedere zur zukünftigen Refinanzierung. Viele Teilnehmer befürchten einen Rückgang der Erträge durch die Präzisierung im Vertragsrecht sowie einer weiteren Individualisierung der Leistung. Diese Änderungen könnten womöglich wenig Spielraum für Gemeinkosten lassen. Es bleibt jedoch die Hoffnung, dass sich diese Befürchtung nicht bewahrheitet. So bleibt vor dem Hintergrund der Übernahme der Existenzsicherung durch den Bund womöglich mehr finanzieller Spielraum für die Eingliederungshilfe.

Die Studie zeigt jedoch auch, dass bislang lediglich die Hälfte der Einrichtungen eine erste Kalkulation zur Kostendeckung einer zukünftigen Existenzsicherung bzw. Fachleistung durchgeführt hat. Zwar werden die bisherigen Vergütungen bei einer großen Mehrheit der Befragten

regelmäßig angepasst, allerdings haben sie in der Regel keinen Bezug zur aktuellen Eckkosten-Situation in den Einrichtungen.

Es überrascht daher nicht, dass in der betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Vorbereitung auf das BTHG das Controlling sowie die Vorbereitung von Vergütungsverhandlungen im Vordergrund stehen. Die größte Herausforderung in der Umsetzung sehen die Teilnehmer in der Trennung von Existenzsicherung und Fachleistung, was voraussichtlich die Möglichkeit einer Querfinanzierung unterfinanzierter Investitionsobjekte unterbindet.

Sieht man sich die Bewertung der einzelnen Befragten an, wird deutlich, dass die Einstellung gegenüber dem Bundesteilhabegesetz insbesondere von Teilnehmern mit implementierter Projektgruppe positiver ausfällt. Teilnehmer aus Bundesländern mit einem hohen Konkretisierungsgrad in den landesrechtlichen Regelungen sehen das Bundesteilhabegesetz ebenfalls insgesamt positiver.

**Als Ergebnis der Studie lässt sich festhalten,**  
dass viele Leistungserbringer das Bundesteilhabegesetz

und die damit verbundene Anpassung  
des eigenen Leistungsangebots sowie der internen Prozesse

als **Chance** sehen, sich positiv  
in die Zukunft auszurichten.

Warten lohnt sich aus Sicht der Mehrheit der Unternehmen nicht.

Sie wollen ihr Unternehmen **proaktiv,**  
**innovativ und zukunftsfähig** ausgestalten.

Und das, **obwohl** der Gesetzgeber ihnen **nicht viel Zeit** gegeben und sie im  
Hinblick auf notwendige Konkretisierungen der Bundesregelungen  
(erneut) im Stich gelassen hat.

# Ausblick

Stimmung und Einstellung zum Bundesteilhabegesetz verbessern sich bei zunehmender Auseinandersetzung mit dem Thema. Die aktuell zu spürende Unsicherheit wird mit der Zeit einem Aktionismus weichen, der bei den meisten Leistungserbringern zu einem positiven Impuls in der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes führen wird.

So oder so ähnlich lässt sich ein Ausblick aus der ersten Studie zur Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes ableiten. Die sichtbaren Gewitterwolken der Refinanzierung und potenziellen Unterfinanzierung der Eingliederungshilfe schweben jedoch nach wie vor über der Branche. Insbesondere die Mischung aus radikaler Änderung der gesetz-

lichen Refinanzierungsgrundlage im Wohnen, gepaart mit Unwissenheit zur Umsetzung bei Eingliederungshilfeträgern (sofern schon bestimmt) und örtlichen Sozialhilfeträgern, lässt eine gewisse Gefahr im Bundesteilhabegesetz erkennen.

Dass Personenzentrierung und individuellere Teilhabe in den Angeboten für Menschen mit Behinderungen positiv gewertet werden kann, erscheint unstrittig. Entscheidend wird der Rahmen sein, in welchem diese neuen Leistungen erbracht werden sollen. Die Öffnung der Leistungen, auch über die Leistungsgrenzen des SGB IX und XII hinaus, erscheint erstrebenswert, stellt jedoch keinen neuen Trend dar. Seit Jahren gelingt es dem Gesetzgeber nicht, die

Sektorengrenzen bspw. zwischen der Altenhilfe nach SGB XI und der Eingliederungshilfe aufzulösen. Sicher erscheint in der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes aus Sicht der Teilnehmer nur eins: Es wird nicht leichter! Sowohl wirtschaftlich als auch organisatorisch müssen die Voraussetzungen in den Unternehmen geschaffen werden, um die Herausforderungen zu bewältigen. Je eher dies geschieht, desto besser. Im Management bezeichnet man die Bewältigung von Veränderungsprozessen häufig als Paradedisziplin. Vor dem Hintergrund der Anzahl und Tragweite der Veränderungen in der Branche befinden sich die Manager der Eingliederungshilfe-Unternehmen schlagartig in der Königsklasse.

## Erwartete Auswirkungen durch das BTHG

(Angaben in Prozent/Differenz zu 100 % sind neutrale Angaben)

### (eher) Widerspruch

- widerspreche teilweise
- widerspreche vollständig

### (eher) Zustimmung

- stimme eher zu
- stimme voll zu

Durch das BTHG wird die Eingliederungshilfe zu einem modernen Teilhaberecht weiterentwickelt.



Das BTHG wird die Lebenssituation von Menschen mit Behinderungen im Allgemeinen verbessern, die inklusive Gesellschaft fördern und den Menschen mit Behinderungen zu mehr Teilhabe und Selbstbestimmung verhelfen.



# Studienkonzept

Die vorliegenden Ergebnisse und Auswertungen dieser Studie sind das Resultat einer fünfwöchigen Online-Befragung von Ende Februar bis Anfang April 2018, an der sich 121 Vorstände und die Geschäftsführungen von Einrichtungen mit Wohnsettings verschiedener Trägerzugehörigkeit (87,7 % freigemeinnützig, 11,7 % privat, 0,7 % öffentlich), Größe und Rechtsform (49,0 % Verein, 29,5 % (g)GmbH, 9,1 % Stiftung, 12,4 % Sonstige) beteiligt haben. Bezüglich der Herkunft der Einrichtungen gab es besonders viele Teilnahmen aus Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg. Um einen Vergleich mit zukünftigen Befragungen zum BTHG zu ermöglichen

und Verzerrungen aufgrund dieser Überrepräsentation zu vermeiden, wurde eine Ex-post-Stratifizierung und Korrekturgewichtung der Stichprobe vorgenommen. Grundlage der Korrekturgewichtung sind die Länderanteile an der Gesamtheit der Leistungsempfänger in Einrichtungen je Bundesland (als Approximation für die Anteile an Einrichtungen mit Wohnsettings je Bundesland), wie sie vom statistischen Bundesamt veröffentlicht wurden. Bremen haben keine Teilnehmer als Hauptsitz ihrer Einrichtung genannt. Dieses Bundesland wurde höchstens durch die ca. 10 % der Abgaben ohne Angabe eines Bundeslandes berücksichtigt, welche jeweils ein Gewicht von 1 zugewiesen bekommen haben. Alle

Angaben in dieser Studie verstehen sich als gewichtete Werte und geben nicht die Anteile der Teilnehmer, sondern die geschätzte relative Häufigkeit in der Gesamtheit aller Einrichtungen der Behindertenhilfe mit Wohnsettings in Deutschland an.



BTHG-Projektgruppe vorhanden

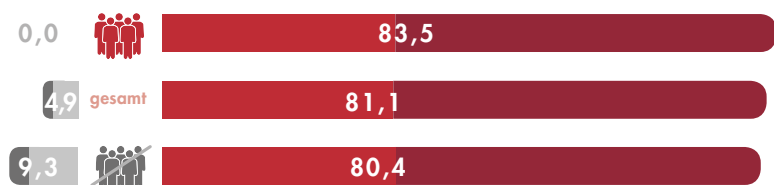


keine BTHG-Projektgruppe

Im Zuge des BTHG wird es zu einer Konsolidierung in der Eingliederungshilfe kommen.



Das BTHG führt zu einem erhöhten wirtschaftlichen Risiko und verringerter Planungssicherheit bei den Leistungserbringern.



## Autoren der Studie

Christiane Hasenberg ist Partnerin der Curacon Rechtsanwalts-gesellschaft mbH. Als Fachanwältin für Sozialrecht bietet sie fundierte Branchenerfahrung in der Beratung und Vertretung von Werkstätten und Wohnheimen für Menschen mit Behinderungen sowie im Bereich der stationären und ambulanten Pflegeeinrichtungen.



**Christiane Hasenberg**  
Fachanwältin für Sozialrecht  
Partnerin  
christiane.hasenberg@curacon.de

Alina Hövelmann ist als Beraterin 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 Behinderten- und Altenhilfe gewonnen. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen in der strategischen (Neu-)Ausrichtung und Umsetzungsbe-gleitung inklusive der Moderation, Koordination sowie Steuerung unterschiedlicher Projektteile.



**Alina Hövelmann**  
Beraterin  
Geschäftsfeld Strategie und  
Organisation in der Sozialwirtschaft  
alina.hoevelmann@curacon.de

Dipl.-Kfm. Tim Liedmann ist Leiter des Geschäftsfelds Strategie und Organisation in der Sozialwirtschaft der Curacon. Er verfügt über eine mehrjährige Beratungserfahrung im Gesundheits- und Sozialwe-sen und ist Lehrbeauftragter der FH Münster im Studiengang Pflege- und Gesundheitsmanagement. Seit 2012 begleitet er bei Curacon Einrichtungen und Träger der Sozialwirtschaft insbesondere im Bereich der Alten-, Kinder- sowie Jugend- und Behindertenhilfe sowie kirchliche Verbände. Die organisatorische Neustrukturierung ist dabei ebenso Gegenstand seiner Beratungsprozesse wie die Herstellung ökonomischer Zukunftsfähigkeit.



**Tim Liedmann**  
Leiter Geschäftsfeld  
Strategie und Organisation  
in der Sozialwirtschaft  
tim.liedmann@curacon.de

Friedrich Lutz ist geschäftsführender Partner von Curacon und als Leiter für das Ressort Behindertenhilfe/Kinder- und Jugendhilfe zustän-dig. In den letzten zwei Jahrzehnten hat Friedrich Lutz als Abschluss-prüfer Unternehmen der Behinderten- und Altenhilfe sowie große spendensammelnde Organisationen betreut. Darüber hinaus ist er als Ressortleiter Ansprechpartner für alle grundsätzlichen Fragestellungen der Eingliederungshilfe und hat insbesondere weitreichende Expertise im Bereich der Werkstätten für Menschen mit Behinderungen.



**Friedrich Lutz**  
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater  
Geschäftsführender Partner  
friedrich.lutz@curacon.de

Luise Steen ist nach ihrem Master-Abschluss in Management im Ge-sundheitswesen als Beratungsassistentin im Geschäftsfeld Strategie und Organisation in der Sozialwirtschaft bei Curacon eingestiegen. Sie verfügt über Berufserfahrung im Bereich der Strategieentwicklung, Wirtschaftlichkeitsanalysen sowie Markt- und Wettbewerbsanalysen.



**Luise Steen**  
Beratungsassistentin  
Strategie und Organisation  
in der Sozialwirtschaft  
luise.steen@curacon.de



# Über Curacon

Wir sind eine bundesweit tätige Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft mit Spezialisierung im Non-Profit-Bereich. Im Verbund mit der Curacon Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, der Krankenhausberatung Jüngerkes & Schlüter GmbH und der Sanovis GmbH betreuen mehr als 350 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 13 Standorten über 2.000 Mandanten.

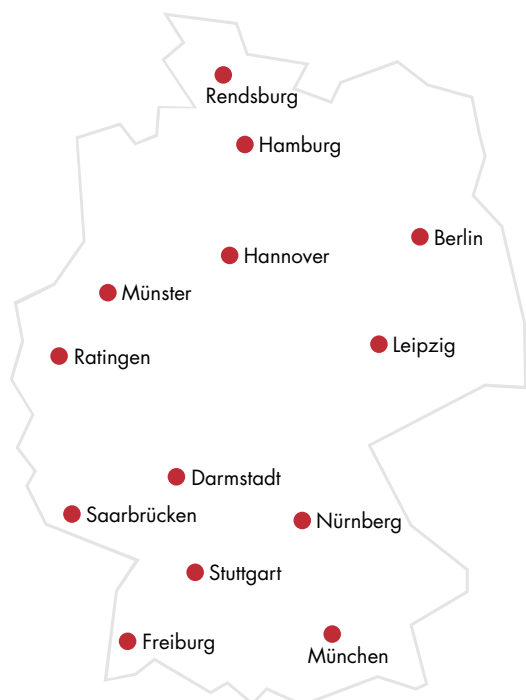
Die Curacon Unternehmensgruppe führt Prüfungs- und Beratungsaufgaben im Gesundheits- und Sozialwesen durch und gehört zu den 20 größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland mit den Schwerpunkten Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsberatung und Unternehmensberatung. Unsere Mandanten profitieren in der Unternehmensberatung von unserer unternehmerischen und branchenspezifischen Expertise:

- Professionell umgesetzte Transaktionen und Zusammenschlüsse, die Zukunft haben.
- Belastbare Wirtschaftlichkeitsanalysen und strategische Planungen, die richtungsweisende Entscheidungen für die Zukunft ermöglichen.
- Optimierte Planungs- und Steuerungssysteme, die Ergebnistransparenz für zukunftsorientierte richtige Entscheidungen schaffen.
- Passgenaue Antworten bei Unternehmenskrisen, die die Zukunft langfristig ermöglichen.
- Effiziente und optimierte Prozesse und Systeme, die Sicherheit geben.

Als innovatives Dienstleistungsunternehmen sind motivierte, flexible und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter unsere Stärke und der Schlüssel zum Erfolg. Wir fördern die Weiterentwicklung der fachlichen und sozialen Kompetenz unserer Mitarbeiter durch spezifische Personalentwicklungskonzepte sowie regelmäßige fachbezogene Schulungen. Gegenseitige Wertschätzung, Loyalität und Partnerschaft sowie ein kooperativer Führungsstil in einer durch christliche Werte geprägten Unternehmenskultur sind die Grundlagen unserer Arbeit.

Wir verfügen über ein umfassendes Qualitätsmanagement, das im Rahmen der externen Qualitätskontrolle von unabhängigen Wirtschaftsprüfern geprüft und von der Wirtschaftsprüferkammer kontinuierlich überwacht wird. Die Qualität unserer Leistungen stellen wir somit dauerhaft und nachhaltig für unsere Mandanten sicher.

Nähere Informationen sowie aktuelle Themen und Trends aus der Branche finden Sie in unserem Internetauftritt auf [www.curacon.de](http://www.curacon.de)



# Bestellung

Bei Bedarf leiten wir die Studie gerne auch an andere interessierte Personen weiter.  
Lassen Sie uns hierzu bitte die E-Mail-Adresse an [bthg@curacon.de](mailto:bthg@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](mailto:studien@curacon.de)

- **CURACON-Studien im Überblick**
- 2018 Studie Führung und Aufsicht: Corporate Governance – die Herausforderung der richtigen Flughöhe
- 2018 Altenhilfebarometer: Gute Stimmung – dunkle Aussichten: Unwetterwarnung „Fachkräftemangel“
- 2018 Datenschutzstudie: Krankenhäuser im Spannungsfeld Datenschutz
- 2017 Krankenhausstudie: Im Verbund erfolgreicher?
- 2017 Komplexträgerstudie: Scheitern Strategien in der Organisation?
- 2016 Altenhilfestudie: Die Altenhilfe im Wandel
- 2015 Krankenhausstudie: Strategische Marktpositionierung – Ohne Strategie kein Erfolg?
- 2015 Komplexträgerstudie: Wie viel Strategie braucht Komplexität?
- 2013/2014 Führungs- und Aufsichtsstrukturen im Gesundheits- und Sozialwesen



Curacon GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

[www.curacon.de](http://www.curacon.de)

Berlin • Darmstadt • Freiburg • Hamburg • Hannover • Leipzig • München • Münster • Nürnberg • Ratingen • Rendsburg • Saarbrücken • Stuttgart