

Kraftakt erforderlich

VON JOCHEN WALTER UND
ERNST-ALBRECHT VON MOREAU



Dr. Jochen Walter ist Vorstand der Stiftung Pfennigparade, einem großen Träger der Behindertenhilfe mit Hauptsitz in München. Zudem ist er stellvertretender Vorsitzender der Bundesarbeitsgemeinschaft Werkstätten für behinderte Menschen e. V. www.pfennigparade.de



Ernst-Albrecht von Moreau ist ebenfalls Vorstand der Stiftung Pfennigparade. www.pfennigparade.de

Die tiefgreifenden gesetzlichen Änderungen bei der Eingliederungshilfe bieten auch die Chance für eine umfassende Reform des eigenen Unternehmens. Acht Aspekte sollten bei den Überlegungen zur Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes aus Sicht der Leistungserbringer berücksichtigt werden.

Ende 2016 wurde nach jahrelangen Vorarbeiten und äußerst kontroversen Debatten im Zuge des neuen Bundesteilhabegesetzes (BTHG) eine umfassende Reform der Eingliederungshilfe beschlossen. Sie tritt stufenweise bis 2020 in Kraft.

Mit der Umsetzung der neuen Regelungen steht allen Beteiligten ein Kraftakt bevor. Es gilt, gemeinsam mit Leistungsempfängern, Leistungserbringern und Leistungsträgern realistische und handhabbare Lösungen zu schaffen und dabei das Ziel der möglichst umfassenden Teilhabe immer im Auge zu behalten. Dabei gibt es erheblichen Gestaltungsspielraum sowohl auf Länderebene als auch auf der Ebene der örtlichen und überörtlichen Leistungserbringung.

Wie kann sich nun ein Leistungserbringer angesichts dieser hochkomplexen Gemengelage auf die nahe Zukunft vorbereiten? Eine Möglichkeit bestünde darin, mehrere Ebenen zu durchlaufen und dabei Antworten auf die folgenden acht Fragen zu finden:

1. Grundlagen klären

a) Stehen bei den zukünftigen Veränderungen die Interessen der Menschen mit Behinderung im Mittelpunkt? In welchem (Spannungs-) Verhältnis stehen sie zu den Interessen des Leistungserbringers und wie balancieren wir dies aus? Streben wir klare, transparent und möglichst einfach handhabbare Regelungen

an? Was ist und in dem bevorstehenden Prozess und in Bezug auf die Ergebnisse besonders wichtig?

b) Welche Strategien verfolgen wir als Leistungserbringer mit der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes? Wollen wir die neuen gesetzlichen Regelungen »nur« umsetzen? Oder wollen wir die Chancen für eine Wachstumsstrategie nutzen, beispielsweise durch das offensive Aufgreifen neuer Geschäftsfelder und neuer Geschäftsmodelle, die die neuen gesetzlichen Regelungen mit sich bringen werden? Oder wollen wir vor allem mit unseren bestehenden Leistungen »inklusive« werden, beispielsweise durch die konsequente Umsetzung sozialraumorientierter Konzepte, die das Miteinander von Menschen mit und ohne Behinderung befördern (»Behinderte Menschen lernen, arbeiten und wohnen dort, wo andere auch lernen, wohnen und arbeiten.«)? Oder geht es uns in erster Linie um die Dezentralisierung unserer Angebotsstrukturen und die »Ambulantisierung« unserer bisher eher zentral oder stationär erbrachten Dienstleistungen? Gegebenenfalls ist auch ein Mix aus diesen strategischen Zielsetzungen denkbar.

c) Welche Mitwirkungsformen streben wir an? Wie und zu welchen Zeitpunkten beteiligen wir unsere Reha-Kunden und gegebenenfalls deren Angehörige, unsere Führungskräfte und Mitarbeiter sowie weitere »Anspruchsgruppen« (z. B. Ehrenamtliche oder Kommunalpolitiker im »Sozialraum«)?

d) Ist unser Unternehmen auf Kooperationen vorbereitet, was Organisation, aber auch Haltung angeht?

2. Analysieren

a) Was steht drin im neuen Gesetz, was betrifft welche unserer Leistungsfelder ab wann?

b) Welche Auswirkungen könnte dies zur Folge haben? Welche Gestaltungsspielräume gibt es in Bezug auf unsere bestehenden Leistungsfelder? Bieten sich hieraus gegebenenfalls neue Leistungen an?

c) Welche Forderungen zur Ausgestaltung auf Landesebene und auf der Ebene des (über-) örtlichen Leistungsträgers lassen sich gegebenenfalls aus unserer Analyse ableiten?

d) Wo können wir unsere Forderungen einbringen? Welche Möglichkeiten der Einflussnahme haben wir? In welchen Gremien sind welche unserer Mitarbeiter vertreten? Können wir unsere Forderungen in unserem Spitzen- oder Fachverband, in regionalen und kommunalen Strukturen platzieren? Bestehen Möglichkeiten der Beteiligung an den Verhandlungen zur Ausgestaltung auf Landesebene und vor Ort?

3. Informieren, kommunizieren und beraten

a) Wie wollen wir regelmäßig über die gesamte Laufzeit oder zu bestimmten »Wendepunkten« unsere Reha-Kunden und gegebenenfalls deren Angehörige, unsere Mitarbeiter sowie unser weiteres Umfeld informieren über die wesentlichen Umsetzungsschritte und deren mögliche Konsequenzen für die zukünftige Leistungserbringung? Wollen wir – beispielsweise über die regionale Presse – eine breitere Öffentlichkeit informieren?

b) Wollen wir uns an der »ergänzenden unabhängigen Teilhabeberatung« (§ 32 BTHG) beteiligen? Gibt es hierfür mögliche Kooperationspartner? Gibt es in unserem Haus Reha-Kunden, die für eine Peer-Beratung geeignet sind oder dorthin qualifiziert werden können?

4. Kooperationsmöglichkeiten prüfen

a) Wollen wir bei der Etablierung eines »anderen Anbieters« zur Erbringung

von Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben oder im Rahmen des Budgets für Arbeit mit einem oder mehreren Leistungsanbietern in der Region kooperieren? Welche Stärken, welche Spezialisierungen bringen andere Leistungsanbieter mit, die wir nicht in dem Ausmaß haben? Wo bestünden interessante Konstellationen hinsichtlich unterschiedlicher Kompetenzen und Erfahrungen regionaler Art?

b) Gibt es beim Wohnen interessante Kooperationsmöglichkeiten: der eine Partner erbringt die existenzsichernden Leistungen, der andere die Fachleistungen; der eine Partner konzentriert sich auf die Rehabilitationsangebote, der andere auf die Pflegeleistungen?

c) Können wir bei ambulanten Dienstleistungen unsere Angebote hinsichtlich Qualität, Quantität oder Flexibilität durch Kooperationen erhöhen oder mit (teil-) stationären Angeboten kombinieren?

5. Angebote und Leistungsprozesse überprüfen und neu »zusammensetzen«

a) Inwieweit werden bisher einheitliche Wertschöpfungsprozesse, beispielsweise die »All-inclusive-Werkstattleistung« oder das »All-inclusive-Wohnen« modularisiert? Inwieweit müssen sich also unsere bisherigen Reha-Angebote, Leistungsketten und Kernprozesse verändern im Hinblick auf

- die Kombination unterschiedlicher Leistungsmodule von unterschiedlichen Leistungserbringern,
- wenn dies Reha-Kunden zukünftig wünschen oder Leistungsträger dies zukünftig vorsehen,
- die Trennung von existenzsichernden Leistungen und Fachleistungen
- die Schnittstelle von Eingliederungshilfe und Pflege.

b) Welche Vor- und Nachteile hat die Modularisierung der Leistungen? Können wir Vorzüge des bisherigen Systems im Sinne einer hohen Leistungsqualität ins neue System übertragen?

6. Leistungskalkulation und Controlling neu justieren

Wie müssten die neu zusammen gesetzten Leistungsprozesse kalkuliert werden?

Reichen unsere bisherigen Controlling-Instrumente zur Steuerung der Leistungen aus oder benötigen wir neue? Wie können wir uns auf die neue Wirkungskontrolle einstellen und sie gegebenenfalls sinnvoll zur Steuerung unserer Leistungen nutzen?

7. Aufbau- und Ablauforganisation überprüfen

Ist unsere bisherige Organisationsform auch für die neuen Herausforderungen der Leistungserbringung noch geeignet? Wo müssen wir nachsteuern? Wo verschieben sich Schnittstellen? Wann und wie kümmern wir uns um entsprechende Anpassungen? Die Beantwortung dieser Frage wird sicherlich von der Beantwortung der aufgeführten Fragen zur strategischen Ausrichtung abhängen (vgl. 1.b). Beispielsweise erfordert eine stärker dezentralisierte Leistungserbringung entsprechende dezentrale Organisationseinheiten usw.

8. Personalmanagement überprüfen

Werden sich die zukünftig geforderten Kompetenzen unserer Fach- und Führungskräfte verschieben? Wenn die Geschäftsprozesse zukünftig deutlich komplexer werden und daher anspruchsvoller zu managen (z. B. in Bezug auf den Personaleinsatz oder die Auslastung von Immobilien) sowie erklärungsbedürftiger sind, müssen sich dann die Kompetenzen in den Fach- und Führungsteams stärker in Richtung Geschäftsprozessmanagement, Controlling sowie Marketing verlagern?

Resümee

Für viele Leistungserbringer wird die Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes viele strategische, fachliche und organisatorische Herausforderungen mit sich bringen. Daher kann die systematische Bearbeitung der oben aufgeführten Ebenen, die je nach Konstellation des Leistungserbringers (Größe, Anzahl der unterschiedlichen Geschäftsfelder usw.) mehr oder weniger intensiv durchdrungen werden müssen, eine hilfreiche Strukturierung sein, um der hohen Komplexität bei der Umsetzung des Bundesteilhabegesetzes einigermaßen systematisch begegnen zu können. ■