

Peter Recht

Kostenkalkulation und Entgeltverhandlung in der Eingliederungshilfe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Autor:

Dipl.-Soz. Peter Recht

Der Autor ist freiberuflich tätiger Unternehmens- und Personalberater mit dem Branchenschwerpunkt
Gesundheits- und Sozialwesen.

Herausgeber:

Bundesvereinigung Lebenshilfe e. V.

Raiffeisenstraße 18, 35043 Marburg

Tel.: (0 64 21) 4 91-0

Fax: (0 64 21) 4 91-16 7

bundesvereinigung@lebenshilfe.de

<https://www.lebenshilfe.de>

Lektorat: Silvia Feuchter, Patrick Hagemann

Satz und Gestaltung: Feuchter Verlagsservice, Elmstein

Titelbild: Marion Schwoch

Druck: Appel & Klinger Druck und Medien GmbH, Schneckenlohe

© Lebenshilfe-Verlag Marburg 2026

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-88617-595-6 (print)

ISBN 978-3-88617-779-0 (digital)

doi:10.70266/QXUK1900

1. Auflage 2026

Inhaltsverzeichnis

	Einleitung	7
1	Sozialrechtliche Grundlagen	9
1.1	Einführung	9
1.2	UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK)	9
1.3	International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF)	9
1.4	Bundesteilhabegesetz (BTHG)	10
1.5	Eingliederungshilfe (SGB IX)	12
1.5.1	Träger der Eingliederungshilfe nach SGB IX	12
1.5.2	Landesrahmenverträge als Konkretisierung der Umsetzung des SGB IX	13
1.5.3	Das Sozialleistungs-dreieck nach SGB IX	13
1.5.4	Versorgungssteuerung	14
1.5.5	Fallsteuerung	14
1.5.6	Sachleistung	15
1.6	Fallbeispiel: Fallsteuerung in der Besonderen Wohnform bei episodischer psychotischer Störung	15
1.6.1	Ablauf Teilhabeplanung	16
1.6.2	ICF- und BEI_NRW-bezogene Inhalte im Beispielfall	17
1.6.3	Leistungsableitung und Leistungstrennung im Beispielfall	18
1.7	Schiedsstelle	19
1.8	Wirkung der Umsetzung des BTHG	19
1.9	Folgen des BTHG für das Management von Einrichtungen der Eingliederungshilfe	20
2	Leistungsarten der Eingliederungshilfe	22
2.1	Leistungsplanung	22
2.2	Teilhabeplanung	22
2.2.1	Beratung und Antragstellung	23
2.2.2	Bedarfsermittlung	23
2.2.3	Gesamtplankonferenz	23
2.2.4	Gesamtplan und Leistungsbescheid	23
2.3	Leistungsgruppen im SGB IX	23
2.4	Wohnen und Existenzsicherung	24
2.4.1	Existenzsichernde Leistungen allgemein	24
2.4.2	Unterkunft/Heizung in der vollstationären Besonderen Wohnform	25
2.4.3	Risiko- und Erlössteuerung	27
2.5	Leistungen zur sozialen Teilhabe	28
2.5.1	Beispiel: Landesrahmenvertrag Nordrhein-Westfalen	28
2.5.2	Beispiel: Landesrahmenvertrag Rheinland-Pfalz	29
2.5.3	Beispiel: Landesrahmenvertrag Baden-Württemberg	31
2.5.4	Beispiel: Landesverordnung zum Ersatz eines Landesrahmenvertrags für Mecklenburg-Vorpommern	31

2.6	Leistungsarten	31
2.6.1	Direkte Assistenzleistungen	31
2.6.2	Pflegeleistungen	32
2.6.3	Indirekte Assistenzleistungen	33
2.6.4	Sachleistungen	33
2.7	Beispiel: Fachkonzept Soziale Teilhabe in der Besonderen Wohnform nach SGB IX	33
2.8	Folgen des BTHG für Organisation und Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringer	34
3	Kostenkalkulation	36
3.1	Betriebswirtschaftliche Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung	36
3.2	Kostenarten	37
3.2.1	Personalkosten	37
3.2.2	Variable Sachkosten	38
3.2.3	Investitionskosten	39
3.2.4	Sonstige Aufwendungen und Erträge	39
3.2.5	Kostenpauschalen	39
3.2.6	Gemeinkosten	40
3.3	Sozialrechtliche Vorgaben zur Kostenkalkulation in der Eingliederungshilfe	40
3.3.1	Selbstkostenblatt zur Vollkostenrechnung	41
3.3.2	Kalkulation von Leistungen in der besonderen Wohnform nach SGB IX	42
3.3.3	Kalkulation Fachleistungsstunde im Ambulant betreuten Wohnen nach SGB IX	43
3.4	Fallbeispiel: Leistungsplanung und -kalkulation in Besonderer Wohnform	44
3.4.1	Ausgangslage Einzelfall	44
3.4.2	Teilhabeziele, Leistungen und Erfolgskriterien	44
3.4.3	Leistungsumfang und Leistungstrennung	45
3.4.4	Steuerung und Fortschreibung des Teilhabepplans	45
3.5	Fallbeispiel: Leistungskalkulation für eine 24-Plätze-Einrichtung	45
3.5.1	Arbeitsschritte der Kalkulation	46
3.5.2	Abgrenzungslogik im Beispielfall	46
3.5.3	Musterrechnung für das 24-Plätze-Angebot	46
3.6	Herausforderungen betriebswirtschaftlicher Kalkulation in der Eingliederungshilfe	47
4	Entgeltverhandlung	49
4.1	Rahmenbedingungen	49
4.1.1	Rechtliche Rahmenbedingungen	49
4.1.2	Beteiligte Akteure	50
4.2	Ablauf und Zeitstruktur	50
4.3	Verhandlungsvorbereitung	50
4.3.1	Prüfung sozialrechtlicher Voraussetzungen	51
4.3.2	Prüfung Zielgruppe und Fachkonzept/Leistungsbeschreibung	51
4.3.3	Kostenkalkulation	52
4.3.4	Entgeltkalkulation	52
4.3.5	Prüfung der vorhandenen Leistungs- und Entgeltvereinbarung	52
4.3.6	Betriebsinterne Abstimmung	53

4.4	Verhandlung	53
4.4.1	Verhandlungsablauf	53
4.4.2	Konfliktpunkte und Herausforderungen	54
4.4.3	Dokumentation des Verhandlungsprozesses	55
4.5	Streitschlichtung	55
4.5.1	Schiedsstelle	55
4.5.3	Sozialgericht	56
4.6	Fallbeispiel: Entgeltverhandlung für eine 24-Plätze-Einrichtung der Besonderen Wohnform	56
4.6.1	Treiber der Verhandlungsdynamik im Beispielfall	56
4.6.2	Fünf-Schritte-Modell zur verhandlungsfesten Entgeltvereinbarung	56
4.6.3	10-Tage-Sprint zur Verhandlungsvorbereitung	57
4.6.4	Konfliktpunkte im Beispielfall	57
4.6.5	Sollforderung, Zielkorridor und rote Linien	58
4.6.6	Inhaltsangabe für das Belegpaket zum Antrag	58
4.6.7	Dokumentation des Verhandlungsprozesses	59
5	Wirkungsorientierung und Wirksamkeitsprüfung	60
	Schlussbetrachtung: Kernaussagen und zukünftige Herausforderungen	62
	Anhang	63
A.	Rechtsquellenverzeichnis	63
B.	Literaturverzeichnis	64
C.	Abbildungsverzeichnis	68
E.	Sachverzeichnis	70
F	Beispiel: Projektplanung zur Vorbereitung der Entgeltverhandlung	71

Einleitung

Entgeltfindung und -verhandlung sind zentrale Instrumente zur Sicherstellung des wirtschaftlichen Fundaments der Leistungserbringer in der Eingliederungs- und Jugendhilfe. Die adäquate Refinanzierung von Assistenz- und Versorgungsleistungen ist Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Dienstleistungsqualität. Erst damit kann der im Bundesteilhabegesetz (BTHG) garantierte Anspruch von Menschen mit Behinderung auf soziale Teilhabe, Teilhabe am Arbeitsleben und Bildung realisiert werden.

Wie auch in anderen Bereichen sozialrechtlichen Leistungsgeschehens (z. B. Pflege und medizinische Versorgung) wurde vom Gesetzgeber ein hochgradig reguliertes System entwickelt, in dem einerseits von freier Marktdynamik keine Rede sein kann, andererseits aber Leistungsanbieter wesentliche Teile des mit einem Angebot verbundenen wirtschaftlichen Risikos tragen und steuern müssen.

Hinzu kommt, dass Leistungen zur sozialen Teilhabe von Menschen mit Behinderung in Deutschland über die Länder bzw. Kommunen genehmigt und ausbezahlt werden. Im föderalen System unserer Republik führt dies dazu, dass die Ausgestaltung der Umsetzungsregeln des Bundesteilhabegesetzes von Bundesland zu Bundesland variiert. Dabei gibt es für die Verhandlerinnen, die Verhandler der Sozialhilfeträger (= Leistungsträger) wie in jedem rechtsstaatlichen Verfahren erhebliche Definitionsspielräume in der Bewertung der Leistungsbedarfe und des dazu notwendigen Aufwands.

Zusätzlich variiert die Umsetzungsgeschwindigkeit des 2016 vom Bundestag beschlossenen Bundesteilhabegesetzes länderspezifisch. So sind in einigen Bundesländern die Verhandlungen von Landesrahmenverträgen zur Umsetzung des Gesetzes zurzeit (Frühjahr 2026) noch nicht endgültig abgeschlossen.

Das bezieht sich auf Leistungen für erwachsene Menschen mit Behinderung nach SGB IX. In der Kinder- und Jugendhilfe werden bisher ausschließlich Hilfen zur Erziehung nach SGB VIII gefördert. Leistungen zur vollstationären Betreuung, Assistenz in einer Pflegefamilie, in Tagesstätten und zur Frühförderung von Kindern und Jugendlichen mit geistiger und körper-

licher Behinderung werden im Rahmen der Eingliederungshilfe nach SGB IX organisiert. Der Gesetzgeber diskutiert seit Jahren eine sogenannte *Große Lösung* zur Integration von Leistungen für Kinder und Jugendliche mit Behinderung in das SGB VIII. Diese lässt jedoch auf sich warten, sodass Leistungen für Kinder und Jugendliche mit Behinderung mit nur einer Ausnahme (seelische Behinderung) weiterhin im Rahmen des SGB IX abgebildet werden.

Für Träger sozialer Einrichtungen sind Entgelte nicht nur eine Einnahmequelle, sondern die zentrale Stellgröße, mit der personelle, sachliche und investive Ressourcen in ein fachlich begründetes Leistungsangebot umgesetzt werden.

Es besteht dabei eine strukturelle Spannung zwischen individuellen Rechtsansprüchen (Subjektorientierung), sozialstaatlicher Finanzverantwortung (Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit) und fachlichen Qualitätsanforderungen (Wirksamkeit, Schutz, Teilhabe). Entgeltvereinbarungen sind damit eine institutionalisierte Form der Aushandlung darüber, was unter den Bedingungen öffentlich-rechtlicher Finanzierung als notwendige, zweckmäßige und angemessene Leistung gilt.

Entgeltverhandlungen sollten aber nicht als bloßer Interessenkonflikt interpretiert werden. Sie sind ein Governance Instrument in einem staatlichen Mehrebenensystem. Entgelte steuern Zugang, Umfang und Qualität von Leistungen, wirken auf Personalpolitik und Organisationsentwicklung der Leistungserbringer zurück und beeinflussen das Zusammenspiel von öffentlichen, freigemeinnützigen und privatwirtschaftlichen Handlungsbeteiligten. Entgeltverhandlungen sind damit Ausdruck sozialstaatlicher Steuerung unter Bedingungen begrenzter Ressourcen und asymmetrischer Informationslagen.

Die Gesamtsituation der Eingliederungshilfe zeigt sozialrechtlich bedingt verwinkelte und auch volatile Züge, was Ausdauer und Frustrationstoleranz bei allen Beteiligten erfordert. Für das erfolgreiche Management einer Einrichtung der Eingliederungshilfe sind daher neben fachlich-inhaltlichen Themen (Pädagogik, Pflege, Hauswirtschaft und Ähnliches) sowohl (sozial-)rechtliche als auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse

und Fähigkeiten unabdingbar. Auf dieser Basis bestehen dann Chancen, eine Leistungsplanung zu entwickeln, diese betriebswirtschaftlich zu kalkulieren und entsprechende Entgeltverhandlungen Erfolg versprechend umzusetzen.

Betriebswirtschaftliche Erfolgsfaktoren für das Management eines sozialen Dienstleistungsbetriebs sind – wie bei allen Dienstleistungsbetrieben – vor allem:

- *Finanzielle Stabilität:* Auskömmliche Entgelte sichern Kostendeckung und Investitionen.
- *Qualität der Leistungserbringung:* Ausreichende Finanzierung ist Voraussetzung für eine angemessene Personalausstattung und die Umsetzung von fachlich definierten Qualitätsstandards.
- *Wettbewerbsfähigkeit:* Transparente und nachvollziehbare Kalkulationen stärken die Verhandlungsposition gegenüber Leistungsträgern.

Es geht dabei nicht nur um den juristischen und finanziellen Rahmen, sondern um Managementanforderungen an die integrative Organisation von Leistung, Qualität und Wirtschaftlichkeit. Daher ist es methodisch sinnvoll, die rechtlichen Leitplanken mit betriebswirtschaftlichen Werkzeugen zu verbinden und die Logik der Verhandlung als datengetriebenen, zugleich aber interessengeleiteten Prozess zu verstehen.

Jedes Kapitel endet mit einer Reflexion typischer Herausforderungen an das Management von Einrichtungen der Eingliederungshilfe.

Der Leserin, dem Leser wird empfohlen, den Text mit der Lektüre der benannten Rechtsnormen und Verträge der Bundes- und Landesebene zu ergänzen. Die dargestellten Kalkulationslogiken sind grundsätzlich länderspezifisch übertragbar. Im Detail variieren jedoch Verfahrensregeln, Nachweisformate und kalkulatorische Grenzen – je nach landesrechtlicher Ausgestaltung und nach der Verwaltungspraxis der regionalen Leistungsträger.

Um die Komplexität der Fragestellung zu reduzieren, soll die Logik des Vorgehens schwerpunktmäßig am Beispiel der sozialen Teilhabe in stationären und ambulanten Einrichtungen der Eingliederungshilfe für Erwachsene dargestellt werden. Der Bereich Teilhabe am Arbeitsleben nach SGB III und IV wird nicht behandelt, da dazu gesonderte sozialrechtliche und gesetzliche Vorgaben gelten, die den Rahmen dieses Buches sprengen würden. Die generelle Kalkulationslogik bleibt aber auch in diesen ähnlich stark regulierten Leistungsbereichen vergleichbar.

Die beschriebene Ausgangssituation ist komplex. Sie kann jedoch als Herausforderung verstanden werden. Denn nur über das effiziente Management von Einrichtungen der Eingliederungshilfe können wirksame Assistenz- und Versorgungsleistungen für Menschen mit Handicap angeboten werden. Nur so kann den Betroffenen selbstbestimmte Teilhabe an unserer Gesellschaft ermöglicht werden.

Hinweis zum Rechtsstand

Die in diesem Buch dargestellten rechtlichen, fachlichen und betriebswirtschaftlichen Grundlagen entsprechen dem zum Zeitpunkt der Drucklegung geltenden Rechts- und Umsetzungsstand. Gesetzgeberische Initiativen und Reformdiskussionen auf Bundes- und Landesebene, insbesondere im Bereich der Eingliederungshilfe, Pflege und Kinder- und Jugendhilfe, können zu künftigen Änderungen der dargestellten Rahmenbedingungen führen.

Anmerkung: Eine gendergerechte Schreibweise erfolgt aufgrund seiner grammatikerhaltenden Eigenschaft durch das *inklusive Komma*. Mit dem inklusiven Komma möchten wir verdeutlichen, dass wir neben dem männlichen und dem weiblichen Geschlecht auch alle weiteren Geschlechter und Geschlechtsidentitäten einbeziehen. Wir verzichten somit bewusst auf das „und“ zwischen der Aufführung von weiblichen und männlichen Personenbezeichnungen. Das Komma soll für die Leserin, für den Leser sichtbar machen, dass wir keine abschließende Auflistung von Geschlechtern und Geschlechtsidentitäten vornehmen.