

Evangelische Hochschule Nürnberg

Master Wirtschaftswissenschaften im Sozial- und Gesundheitswesen

Master-Thesis

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

**Objektive Ansätze zur Bestimmung von Overheadkosten
in der Sozialwirtschaft**

am Beispiel der stationären Kinder- und Jugendhilfe in Bayern

Rebecca Weber B.A.

Erstgutachter: Prof. Klaus Schellberg

Abgabetermin: 30.09.2022

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	V
Zusammenfassung	VI
1 Einleitung: Aktuelle Herausforderungen für die Gesellschaft.....	1
2 Allgemeine Grundlagen der Sozialwirtschaft	4
2.1 Definition von Sozialwirtschaft	4
2.2 Das sozialwirtschaftliche Leistungsdreieck	5
2.3 Definition von Overheadkosten	7
2.4 Allgemeine Grundlagen zum Begriff der Objektivität	8
3 Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung.....	8
3.1 Kostenartenrechnung	9
3.2 Kostenstellenrechnung	10
3.3 Kostenträgerrechnung	11
4 Einführung in die Entgeltfinanzierung des SGB VIII	17
4.1 Einführung in die Rechtsgrundlagen des SGB VIII	17
4.2 Beschreibung und Erläuterung der Kalkulationsgrundlage für Entgelte	22
4.3 Schlüsselfaktor der Entgeltverhandlungen: Zentrale Verwaltungskosten	25
5 Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement.....	26
5.1 Informationen zum Verband	26
5.2 Methode der Vergleichsringe: Kosten eines Arbeitsplatzes	27
6 Die Regionalkommissionen in der Jugendhilfe.....	29
6.1 Umsetzung in der Regionalkommission Ostbayern	30

6.2	Umsetzung in der Regionalkommission Franken	31
6.3	Umsetzung in der Regionalkommission Südbayern	34
7	Umfrage zur Datenerhebung von Overheadkosten	36
7.1	Auswahl der Fragetechnik	37
7.2	Aufbau der Umfrage	38
7.3	Auswahl zu befragender Einrichtungen	43
7.4	Auswertung der Umfrage	45
7.5	Interpretation der Datenauswertung	54
8	Objektiver Ansatz zur Bestimmung von Overheadkosten	58
8.1	Herleitung der Grundannahmen	58
8.2	Zusammenfassung des Ansatzes	66
8.3	Anwendungsbeispiel: Kennzahlenabgleich der Einrichtung A	69
9	Fazit und Schluss	71
	Literaturverzeichnis	I
	Anhang	VI

Abkürzungsverzeichnis

AVR	Arbeitsvertragsrichtlinien
AWO	Arbeiterwohlfahrt
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
BRK	Bayerisches Rotes Kreuz
BPA	Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste
bzw.	beziehungsweise
DWB	Diakonisches Werk Bayern
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
ff.	fortfolgende
gem.	gemäß
IbL	Innerbetriebliche Leistungsrechnung
i.d.F.	in der Fassung
IKG	Landesverband der israelitischen Kultusgemeinden
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle
LCV	Deutscher Caritasverband, Landesverband Bayern
MWW	Master Wirtschaftswissenschaften
Nr.	Nummer
Pari	Der Paritätische Gesamtverband
Pos.	Position
ReKos	Regionalkommissionen
S.	Seite
SGB	Sozialgesetzbuch

TVÖD	Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes
TVÖD S+E	Tarifvertrag im Sozial- und Erziehungsdienst
UMF/UMA	Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge/Auswanderer
u.Ä.	und Ähnliche
Vgl.	Vergleiche
VPK	Verband privater Träger der freien Kinder-, Jugend-, Sozialhilfe
z. B.	zum Beispiel
ZVK	Zentrale Verwaltungskosten

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Sozialwirtschaftliches Leistungsdreieck.....	6
Abbildung 2: Aufgaben der Kostenrechnung.....	9
Abbildung 3: Einteilungsmöglichkeiten von Kosten	10
Abbildung 4: Sozialpolitische Ebenen in Deutschland	18
Abbildung 5: Voraussetzungen für die Finanzierungsübernahme.....	22
Abbildung 6: Auszug aus der Anlage zum Rahmenvertrag § 78 SGB VIII.....	23
Abbildung 7: Der Aufbau von Kommissionen	29
Abbildung 8: Formen zur Entwicklung von Kennzahlen.....	39
Abbildung 9: Umfrage zur Objektivität von Overheadkosten Seite 1	41
Abbildung 10: Umfrage zur Objektivität von Overheadkosten Seite 2	42
Abbildung 11: Darstellung der befragten Einrichtungen	44
Abbildung 12: Übersicht nach Platzzahlen der befragten Einrichtungen.....	46
Abbildung 13: Personalausstattung nach Bereichen in VZA.....	47
Abbildung 14: Tätigkeitsbereiche der Einrichtungsleitung	48
Abbildung 15: Tätigkeitsbereiche der Bereichs- und Gruppenleitung	49
Abbildung 16: Auswertung Tätigkeiten Verwaltungskräfte Teil 1	51
Abbildung 17: Auswertung Tätigkeiten Verwaltungskräfte Teil 2	52
Abbildung 18: Datenauswertung aus Entgeltkalkulationen	59
Abbildung 19: Personalausstattung für Leitung und Verwaltung.....	60
Abbildung 20: Optimierungspotenziale für die Leitung	69
Abbildung 21: Optimierungspotenziale für die Verwaltung	70
Abbildung 22: Optimierungspotenziale die Zentralen Verwaltungskosten	70
Abbildung 23: Mögliche Lebenszyklen von Dienstleistungsangeboten	73

Zusammenfassung

Objektive Overheadkosten – gibt es das? Gerade in der deutschen Sozialwirtschaft und dem Non-Profit-Sektor stehen diese Themen aufgrund nicht nachvollziehbarer Ansätze der Leistungsanbieter häufig im Diskurs.

In dieser Arbeit wird auf objektive Ansätze zur Ermittlung von Overheadkosten im Bereich Leitung, Verwaltung und Zentralverwaltungskosten eingegangen. Nach einer ersten allgemeinen Definitionsgrundlage für verschiedene zielführende Begriffe im Zusammenhang der Sozialwirtschaft und Kennzahlengewinnung folgt eine Einführung in die Entgeltsystematik gemäß dem deutschen Sozialgesetzbuch (SGB) VIII.

Im Nachgang werden zwei bereits bestehende Ansätze zur Overheadkostengenerierung bzw. –nachvollziehbarkeit vorgestellt.

Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt auf einer ausführlichen Recherche zu vorhandenen Leitungs- und Verwaltungsstrukturen mehrerer diakonischer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern. Diese wurden anhand bestimmter Kriterien, wie Lage oder Größe, ausgewählt.

Der Fokus der Umfrage lag dabei auf den bereits vorherrschenden Strukturen und einer Datenanalyse auf Basis bestehender Entgeltvereinbarungen.

Im Anschluss wurden die Ergebnisse anhand der vorher vorgestellten Verfahrensweisen zur Bestimmung von Overheadkosten verglichen, diskutiert und interpretiert.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen neuen Ansatz zur Bestimmung von objektiven Overheadkosten am Beispiel der diakonischen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern zu generieren. Hierdurch können die Einrichtungen bestehende Angebote an neuen Kennzahlen prüfen, Optimierungspotenziale erschließen und anschließend umsetzen.

1 Einleitung: Aktuelle Herausforderungen für die Gesellschaft

Der Begriff „Flüchtlingskrise“ ist in aller Munde. In den Jahren 2015 und 2016 kam es in diesem Zusammenhang zu einem ersten Höhepunkt von Menschenströmen weltweit. Zu dieser Zeit wurden beschwerliche Routen eingeschlagen, um Kriegen und anderen Nöten zu entgehen.¹ Die besonders gut und weit entwickelten europäischen Länder versuchten mit dieser Herausforderung auf unterschiedliche Weisen umzugehen und setzten dafür verschiedene Ideen um. Laut der EU-Kommission wurden Außengrenzen gesichert, Kooperationen mit Partnerländern für Auslandshilfen ausgebaut und der Schutz gegen sogenannte Schleuserbanden verbessert.² Gerade illegale Migration sollte durch zunehmende Grenz- und Küstenwachen eingedämmt werden.³ In Deutschland wurden in den Jahren zwischen 2002 und 2012 jährlich ungefähr 100.000 Asylanträge gestellt. Seit 2012 bis zum Jahr 2015 stiegen diese Zahlen deutlich an und erreichten im Jahr 2016 mit 745.545 Anträgen den bisherigen Höchststand.⁴ Der Bereich der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland stand hier vor großen Herausforderungen und konnte dem Staat mit Angeboten, wie mit Gruppen für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge (UMF) oder Inobhutnahmen für geflüchtete Kinder, unterstützen. Für Menschen, die in Deutschland angekommen sind und deren Asylantrag genehmigt wurde, bestehen verschiedene Unterstützungsleistungen, welche deren Integration fördern. Als sei diese Situation nicht bereits Herausforderung genug, wurden durch den zu Jahresanfang 2022 beginnenden Krieg in Europa zwischen Russland und der Ukraine, nach Jahren der sinkenden Zahlen, wieder deutlich mehr Flüchtlinge in Deutschland aufgenommen. Die Zahlen, der in Deutschland ankommenden Flüchtlinge, steigen täglich enorm. Gerade viele Frauen und Kinder sind in diesen Tagen auf dem Weg und suchen Zuflucht.⁵ Durch den Rückgang der Fallzahlen ab 2017 wurden die aus der Not heraus entstandenen Angebote oftmals zurückgefahren und in andere Angebote umgewandelt. Diese gesellschaftspolitische und staatlich wichtige Aufgabe ist per Gesetz an die Träger der freien Wohlfahrtspflege übertragen.

¹ Vgl. Statista GmbH (2021): Anzahl der Asylanträge (insgesamt) in Deutschland von 1995 bis 2021.

² Vgl. Europäische Kommission (2021): Migration und Flucht – was tut die EU?.

³ Vgl. Europäische Kommission (2021): Bekämpfung irregulärer Migration: Europäische Grenz- und Küstenwache unterstützt Albanien beim Außengrenzschutz.

⁴ Vgl. Statista GmbH (2021): Anzahl der Asylanträge (insgesamt) in Deutschland von 1995 bis 2021.

⁵ Vgl. Statista GmbH (2021): Anzahl der Asylanträge (insgesamt) in Deutschland von 1995 bis 2021.

Diese Formen der Leistungserbringung werden von staatlicher Seite finanziell unterstützt und es besteht ein gesetzliches Finanzierungssystem für die Übernahme des Sicherstellungsauftrags dieser Aufgaben.

Zusätzlich zu den Flüchtlingsströmen steht die Weltbevölkerung seit dem Jahr 2020 vor neuen Herausforderungen. Eine Pandemie durch das Coronavirus Sars-Cov-2⁶ beschäftigt die Regierungen und Sozialsysteme der einzelnen Länder weltweit enorm. Schutz- und Behandlungskonzepte mussten erstellt und neuartige Impfstoffe generiert werden. Besonders die deutschen Sozialsysteme erlebten in dieser Zeit eine extreme Belastung. Die vielen Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialmarkt traf dies in großem Ausmaß. Erhöhte Hilfebedarfe und deutlich erhöhte Fallzahlen in Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen in der Altenhilfe, Eingliederungshilfe und der Jugendhilfe waren zu verzeichnen. Vor allem zusätzliche Belastungen, wie unter erhöhter Ansteckungsgefahr durch das Virus zu arbeiten, brachten die Einrichtungen an die Belastungsgrenze.⁷

Für viele stark beanspruchte Bereiche wurden daher finanzielle und pandemiebedingte Entlastungen geschaffen. Ein Bereich der dabei wenig im Blick der Medien und der Öffentlichkeit stand, waren die ebenfalls systemrelevanten, stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. Gerade durch erhöhten Bedarf an Homeschooling⁸, Quarantänefällen und Kontaktbeschränkungen waren die Mitarbeitenden erhöhten Ansprüchen und Belastungen ausgesetzt. Es galt, das Kindeswohl nicht zu gefährden und eine ständige Betreuung und individuellen Hilfebedarf zu gewährleisten. Durch die Coronapandemie zeigt sich nun für viele Kinder erhöhter Betreuungs-, Therapie und Nachholbedarf in Bezug auf schulische Leistungen.⁹ Zu diesem Umstand hinzu kommen nun wieder erhöhte Zahlen an Kindern aus Flüchtlingsfamilien der Ukraine, die zusätzliche Bedarfe an Betreuung mitbringen, um Traumata aufzuarbeiten und Sprachbarrieren zu überwinden.

⁶ Das Coronavirus Sars-Cov-2 wird hauptsächlich über Tröpfchen/Aerosole verbreitet und geht mit folgenden Symptomen einher: Husten, Schnupfen, Fieber, Störung des Geruchs- und/oder Geschmackssinns sowie einer Pneumonie. Risikogruppen dabei sind insbesondere ältere oder vorerkrankte Menschen. Es wurde am 11.03.2020 durch die WHO (World Health Organization) als weltweite Pandemie erklärt. Vgl. Robert Koch Institut (2021): Epidemiologischer Steckbrief zu SARS-CoV-2 und COVID-19.

⁷ Vgl. Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege in Niedersachsen e.V. (2021): Ein Jahr im Lockdown.

⁸ Homeschooling ist ein Begriff aus dem englischen und bedeutet übersetzt Hausunterricht. Hierbei stellen die LehrerInnen den Lernstoff über EDV-gestützte Endgeräte zur Verfügung und halten den Unterricht über Videokonferenzen ab. SchülerInnen befinden sich dabei zu Hause und nicht im Klassenzimmer. Vgl. Deutscher Bundestag (2009): Homeschooling in westlichen Industrienationen, S.3-5.

⁹ Vgl. Deutsches Jugendinstitut e.V. (2020): Kinder- und Jugendhilfe in Zeiten der Corona-Pandemie, S.55-66.

Diese Aufgabe der Leistungserstellung gibt der Staat gesetzlich an die Einrichtungen des Sozialmarktes ab und finanziert im Gegenzug die Erbringung der Leistungen. Auch wenn die grundsätzliche Finanzierung der Angebote durch diesen Umstand gesichert ist, bestehen dennoch in sogenannten Entgeltverhandlungen viele Diskussionspunkte.

In Entgeltverhandlungen stellen die Leistungserbringer die anfallenden Kosten auf und vereinbaren eine entsprechende Bezahlung mit den Kostenträgern. Dies kann in Form von Tagessätzen, Festpauschalen, Fachleistungsstunden oder Defizitausgleichen möglich sein. Mit steigenden gesetzlichen Anforderungen in Deutschland, für die Erbringung dieser Hilfe –und Unterstützungsangebote, steigen auch die Kosten für Leistungserbringer an. Dies wird erneut zu vermehrten Diskussionspunkten in der Entgeltverhandlung führen, die zusätzlich zu bestehenden Schlüsselpositionen im Bereich der Finanzierung bereits bestehen. Leistungserbringer beklagen häufig den stark reglementierten und teilweise von Einzelpersonen abhängigen Verhandlungsverlauf für Entgeltvereinbarungen. Ein ausreichend kostendeckendes Entgelt stellt für Träger allerdings die Grundlage für eine gute und qualifizierte Arbeit mit und an den Kindern und Jugendlichen dar. Ohne ausreichende Finanzierung ist der Fortbestand von Angeboten und Leistungserbringern auf wirtschaftlicher Ebene oftmals nicht möglich. Ein häufig diskutierter Punkt bei Entgeltverhandlungen ist der sogenannte Kostenbeitrag für zentrale Verwaltung. Hier gibt es unterschiedliche Auffassungen zwischen Kosten- und Leistungsträgern und dementsprechend verschiedene Ansätze für die Finanzierung.¹⁰

Diese Arbeit beschäftigt sich damit, diesen Punkt eingehender zu betrachten. Hierbei stellt sich die Frage, ob und in wie weit Overheadkosten im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe objektiv betrachtet werden können. Um diese Frage zu beantworten, werden zuerst allgemeine Grundlagen der Sozialwirtschaft dargestellt und anschließend die Grundzüge deren Finanzierung beleuchtet. Zudem werden dafür grundlegende Begriffe definiert, die für den weiteren Verlauf der Arbeit wichtig werden. Im dritten Kapitel werden die Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung beschrieben. Diese dienen als Grundlage für eine Kostenkalkulation der Leistungserbringer. Dabei werden ebenfalls entsprechende Kennzahlen für den Bereich der Sozialwirtschaft vorgestellt.

Das vierte Kapitel enthält eine Einführung in die Entgeltfinanzierung nach dem Sozialgesetzbuch VIII, worin die gesetzlichen Grundlagen und Kalkulationsbestandteile genauer dargestellt werden.

¹⁰ Vgl. Wiesner, Reinhard (2011): SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe – Kommentar, S. 1237.

Die Herangehensweise an Overheadkosten der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungskosten (KGSt) wird im fünften Kapitel dargestellt und im folgenden Kapitel die Methodik zu ebendiesen aus Sicht der sogenannten Regionalkommissionen (ReKos) der Jugendhilfe erläutert. Die jeweiligen Verbände werden in den dafür vorgesehenen Kapiteln genauer definiert. In Kapitel sieben wird ein neuer Ansatz für objektive Overheadkosten für Leistungserbringer generiert. Hierzu erfolgte als Grundlage zu dieser Arbeit eine Umfrage, deren Erstellung und Auswertung darin ebenfalls dargestellt wird. Im letzten Kapitel wird der neue Ansatz zur Bestimmung der Overheadkosten vorgestellt und anhand eines Beispiels veranschaulicht. Die Arbeit endet mit dem Fazit, inwieweit Overheadkosten für den Bereich der diakonischen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen im Freistaat Bayern objektivierbar sind und welche Herausforderungen auch zukünftig in diesem Zusammenhang bestehen werden.

2 Allgemeine Grundlagen der Sozialwirtschaft

Um sich der Thematik von objektiven Overheadkosten der stationären Kinder- und Jugendhilfeangeboten in Bayern zu nähern, müssen vorab einige Begriffe definiert werden. Das erste Kapitel dient somit der Herleitung einer einheitlichen Terminologie für den weiteren Text. Unter anderem müssen die Begriffe Sozialwirtschaft sowie das Sozialwirtschaftliche Leistungsdreieck und Overheadkosten für ein Grundverständnis der Thematik erläutert werden.

2.1 Definition von Sozialwirtschaft

Als Sozialwirtschaft wird eine Teildisziplin des deutschen Wirtschaftssystems verstanden. Es handelt sich dabei um eine Branche, die soziale und gemeinwohlorientierte Fragen und Probleme der Gesellschaft mit ökonomischen Prinzipien und harten Fakten, wie gesetzlichen Vorgaben und Regulierungen, vereint.¹¹ Die Förderung der gemeinschaftlichen Wohlfahrt steht im Vordergrund.¹² In der Sozialwirtschaft geht es vor dem Hintergrund einer ideellen Zielsetzung darum, möglichst unterschiedliche Disziplinen zu vereinen, um so soziale und gemeinschaftsorientierte sowie betriebswirtschaftliche Aspekte des sozialen Staates durchzusetzen. Diese Branche zählt in der modernen Gesellschaft zu den am stärksten wachsenden Arbeitsmärkten¹³ und bietet Versorgungs- und Dienstleistungen

¹¹ Vgl. Schellberg, Klaus (2017): SMS. Definition „Sozialwirtschaft“.

¹² Vgl. Wendt, Wolf Rainer (2016): Sozialwirtschaft kompakt, S. 1.

¹³ Vgl. Effinger, Herbert (2019): Sozialwirtschaft – was ist das?, S. 1.

sowie Hilfestellungen für Menschen in sozialen Problemlagen an, die durch normales wirtschaftliches Handeln auf dem Markt nicht erbracht werden können.

Aus diesem Grund werden sogenannte meritorische Güter angeboten. Solche Güter werden grundsätzlich vom Staat in den Bereichen Kultur, Erziehung und Gesundheitswesen angeboten, können aber im privaten Bereich konsumiert werden.

Leistungsempfänger und Kostenträger sind hierbei oft unterschiedlich, was auf die sozialstaatlichen Grundlagen in Deutschland zurückgeht und bedeutet, dass die Inanspruchnahme von solchen Leistungen nicht direkt von der profitierenden Person zu bezahlen ist. Die Bezahlung wird von anderen Institutionen übernommen. Die angesprochenen sozialen Angebote werden beispielsweise von Dienstleistern der Sozialverwaltung, Trägern der Wohlfahrtspflege oder auch privatgewerblichen Unternehmen angeboten, in Form von Pflegeeinrichtungen oder Unterstützungs- und Betreuungsangeboten für Kinder und Jugendliche.

Schwierig abzugrenzen ist die Branche der Sozialwirtschaft allerdings von anderen Sektoren, wie der Gesundheitswirtschaft. Hier existieren zahlreiche Schnittmengen und Berührungspunkte, da sich die Bereiche gegenseitig bedingen, obwohl sie unterschiedliche Leistungsangebote für hilfsbedürftige Menschen erbringen.¹⁴

2.2 Das sozialwirtschaftliche Leistungsdreieck

Um bestehende Beziehungen einzelner Ebenen bei der tatsächlichen Leistungserbringung in der Sozialwirtschaft und den damit verbundenen Finanzierungs- und Geldströmen bei den Akteuren besser zu veranschaulichen, lässt sich das sogenannte sozialwirtschaftliche Leistungsdreieck heranziehen. Dies tritt immer dann in Kraft, wenn durch einen Entscheidungsprozess für ein Angebot die Art und Weise der Leistungserbringung und Vergütung festgeschrieben wird.

Grundlage dieses Modells ist die Annahme, dass ein allgemeingesellschaftlicher Bedarf für bestimmte Leistungen im Sozialmarkt besteht.¹⁵ Im Bereich der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sind daher viele Strukturen deutlich komplexer gestaltet als in anderen Branchen am Markt.¹⁶ In der nachfolgenden Abbildung wird dies genauer veranschaulicht und anhand des Beispiels der Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe erläutert. Es handelt sich dabei um die Beziehung im sozialwirtschaftlichen Leistungsdreieck und dessen strukturelle Zusammenhänge.

¹⁴ Vgl. Schellberg, Klaus (2017): SMS. Definition „Sozialwirtschaft“.

¹⁵ Vgl. Schellberg, Klaus (2017): SMS. Definition „Sozialwirtschaft“.

¹⁶ Vgl. Wendt, Wolf Rainer (2016): Sozialwirtschaft kompakt, S. 1.

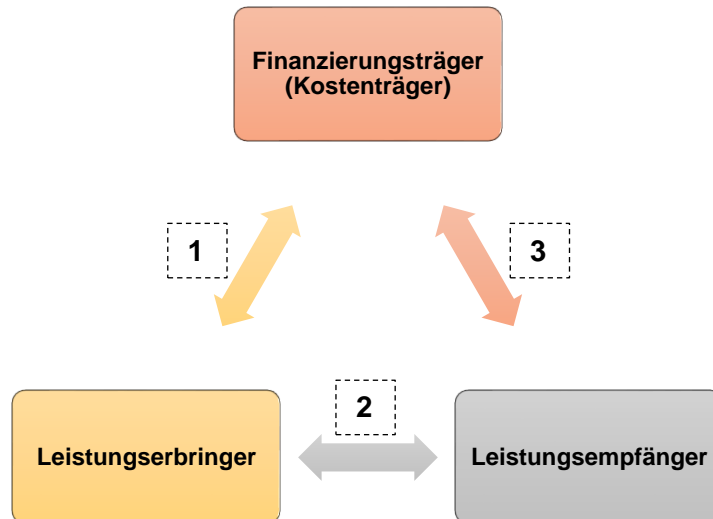


Abbildung 1: Sozialwirtschaftliches Leistungsdreieck¹⁷

Der deutsche Bundesstaat hat in diesem Modell die Verantwortung der Bedarfserfüllung durch Vorhalten entsprechender Angebote. Im Bereich der Gesundheits- und Sozialwirtschaft gibt der Staat seinen Sicherstellungsauftrag für die Bedarfsdeckung an Dritte ab. In der Abbildung zeigt das Verbindung Nummer 1.

Die Leistungserbringer sind beispielsweise verschiedene Unternehmen der Sozialwirtschaft oder Verbände der Wohlfahrtspflege, was auch auf die Kinder- und Jugendhilfe zutrifft. In diesem speziellen Fall besteht der Bedarf sowie Sicherstellungsauftrag für Hilfe- und Betreuungsleistungen per gesetzlicher Grundlage. Genauer geregelt sind diese in Sozialgesetzbüchern und den sogenannten Rahmenverträgen, welche in Kapitel 4.1 genauer erläutert werden.

Die Leistungserstellung selbst wird von verschiedenen Leistungsanbietern der freien Wohlfahrtspflege übernommen. Das Diakonische Werk Bayern als Landesverband, mit seinen einzelnen Mitgliedseinrichtungen, wäre ein zu nennender Anbieter für die Durchführung der Leistungserstellung zusammen mit den Leistungsberechtigten. Hier besteht zwischen den beiden Parteien ein Vertrag, welcher in der Abbildung die Nummer 2 darstellt. Unter Verbindung 3 wird die Vergütung zwischen Staat bzw. Kommunen an den Leistungserbringer sichtbar.¹⁸

Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe werden Personalkosten- und Sachkostenerstattungen in Form von vorher verhandelten Entgeltsätzen vorgenommen.

¹⁷ Eigene Abbildung in Anlehnung an Bundeszentrale für politische Bildung: Das soziale Dreiecksverhältnis in Benjamin Benz et al. (2015): Sozialpolitische Akteure und Prozesse im Mehrebenensystem, S.2.

¹⁸ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2009): Das deutsche Sozialversicherungssystem.

Meist werden diese als sogenannte Tages- oder Stundensätze vergütet. Aufgrund der bestehenden Gesetze und Fürsorgepflicht haben Kinder oder erziehungsberechtigte Personen Anspruch auf diese Leistung und sind damit Leistungsberechtigte. Anspruchsberechtigt sind gemäß § 6 Absatz 1 und 2 SGB VIII deutsche Staatsangehörige und Ausländer*innen, die rechtmäßig oder mit einer ausländerrechtlichen Genehmigung gewöhnlich im Bundesgebiet leben und eine entsprechende Bescheinigung zur Duldung vorlegen können. In anderen sozial- und gesundheitspolitischen Bereichen Deutschlands müssen für eine Inanspruchnahme von Leistungen vorab beispielsweise Versicherungsbeiträge bezahlt worden sein.¹⁹ Die genaue Grundlage für die Entgelte pro Einrichtung werden im Kapitel 4.2 Entgeltfinanzierung genauer dargestellt.

2.3 Definition von Overheadkosten

Overheadkosten werden als indirekte Kosten oder Gemeinkosten verstanden. Es handelt sich dabei um Aufwendungen, die einem Projekt oder einem Unternehmensbereich nicht direkt zugeordnet werden können. Sie stehen dabei aber in unmittelbarem Zusammenhang mit den erstattungsfähigen Kosten eines Projekts.²⁰ Beispiele dafür sind:

- Mieten
- Energiekosten, wie Strom und Heizung
- Telefongebühren
- Technik, wie EDV-Geräte und Software
- Reinigungsdienste
- Strukturelle Kosten und Gehälter, wie Leitungs- und Verwaltungspersonal oder technische Dienste
- Zinskosten oder Abschreibungen

Die, den Overheadkosten zuzurechnenden, Positionen können zwischen Einrichtungen und Unternehmen stark variieren. Dies ist unter anderem auf die Art und Weise der Kostenrechnung zurückzuführen. Die Kostenrechnungen werden daher in Kapitel 3 genauer erläutert.

¹⁹ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2009): Das deutsche Sozialversicherungssystem.

²⁰ Vgl. Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 939-941 und Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH (2020): Indirekte Kosten in Horizon.

Dies ist ebenfalls eine wichtige Grundlage für die Beschäftigung mit dem Thema der Objektivität von Overheadkosten. Eine allgemeingültige Definition für den Begriff Overheadkosten an sich besteht zum aktuellen Zeitpunkt nicht. Es wird auf die Definition der Gemeinkosten verwiesen.²¹ Gemeinkosten werden durch die Leistungserstellung insgesamt verursacht und fallen für alle Abteilungen an.²²

2.4 Allgemeine Grundlagen zum Begriff der Objektivität

Vorab zu definieren gilt es auch den Begriff der *Objektivität* und dessen Bedeutung. Thematisch untrennbar miteinander verbunden ist dieser Begriff auch mit Allgemeingültigkeit und Notwendigkeit. Immanuel Kant prägte den Begriff der Objektivität mit der Beschreibung von Kategorien, um eine allgemeingültige, empirische Wirklichkeit zu begründen. Er strebte anhand des menschlichen Verstandes und der Erfahrung in kategorischem Denken nach allgemeingültigen Methoden und Grundsätzen. Objektivität ist damit frei von subjektiven Einschätzungen und Einflüssen der Individuen. Es bedeutet, Subjekt und Objekt sind voneinander gelöst und Betrachtungen getrennt voneinander möglich. Eine gänzlich einheitliche und allgemeingültige Definition der Objektivität besteht noch nicht. Vielmehr werden Umfang und Grenzen durch verschiedene Personen definiert, um die Unabhängigkeit in der Betrachtungsweise von menschlichen Wahrnehmungen, Emotionen oder persönlichen Motiven zu schaffen.²³

3 Grundlagen der Kosten- und Leistungsrechnung

Für ein betriebswirtschaftliches Grundverständnis ist eine kurze Einführung in das sogenannte Rechnungswesen notwendig. Dieser Bereich, den alle Unternehmen per gesetzlicher Vorschriften vorhalten müssen, besteht aus zwei Bestandteilen, dem internen und dem externen Rechnungswesen.

Das interne Rechnungswesen dient als Informationsinstrument für Führungskräfte, um das Ziel und die Aufgabe der langfristigen Gewinnmaximierung erfolgreich umsetzen zu können.

Das externe Rechnungswesen beschäftigt sich mit der Erstellung des Jahresabschlusses und wird in dieser Arbeit daher nicht näher betrachtet.

²¹ Vgl. Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 939-941.

²² Vgl. Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 940.

²³ Vgl. Majorek, Marek B. (2002): Objektivität: Ein Erkenntnisideal auf dem Prüfstand, S. 75-159.

Ergänzend ist in diesem Zusammenhang festzuhalten, dass die Kosten- und Erlösrechnung zur Vereinfachung „Kostenrechnung“ genannt wird und sich darüber als Kernbestandteil des internen Rechnungswesens definiert. Dabei vereint es die drei großen Aufgabenbereiche der Planung, Kontrolle und Dokumentation. Diese werden in der untenstehenden Grafik genauer dargestellt.²⁴

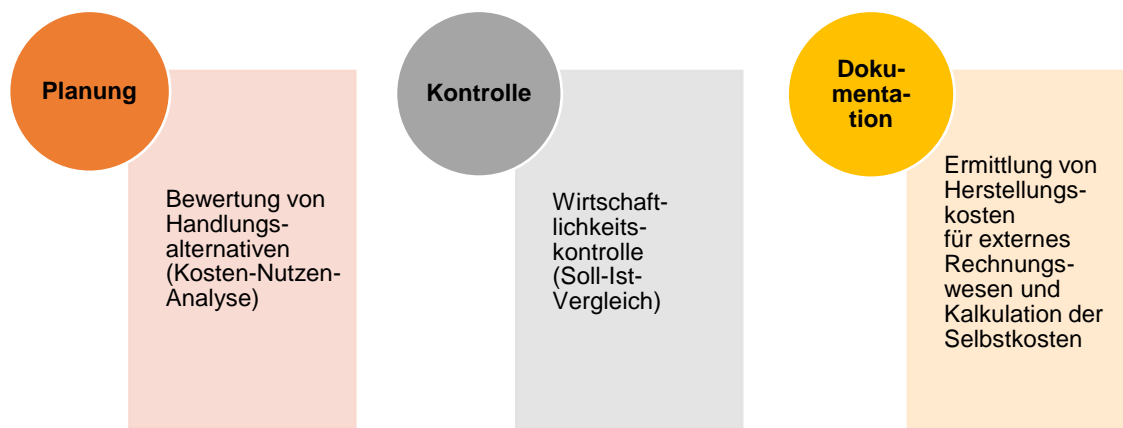


Abbildung 2: Aufgaben der Kostenrechnung²⁵

Weitere Teilbereiche des Rechnungswesens sind die Finanz- und Investitionsrechnung. Beide Bereiche gehören zum internen Rechnungswesen werden aber im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiter berücksichtigt. Sie sind für die Beantwortung der Forschungsfrage nachrangig, der Vollständigkeit halber allerdings zu nennen. In diesem Kapitel werden nun die einzelnen Teilgebiete der Kostenrechnung genauer erläutert. Die Bestandteile sind grundsätzlich in drei Bereiche zu gliedern.

3.1 Kostenartenrechnung

Im ersten Bereich, der sogenannten Kostenartenrechnung, wird eruiert, welche Kosten für ein Unternehmen angefallen sind. Ausschlaggebend hierbei ist, dass alle Kostenpositionen als Aufwand in die Gewinn- und Verlustrechnung einfließen. So wird der Kostenaufwand einer Periode ermittelt.²⁶ Eine Kostenart definiert sich damit als Teilmenge der Gesamtmenge und lässt sich gemäß der nachfolgenden Aufstellung gliedern.

²⁴ Vgl. Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 921-923.

²⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2010), S. 921.

²⁶ Vgl. Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2010), S. 936-977.

Eine Unterscheidung nach Kostenarten ist für betriebliche Abläufe und Kontrollmechanismen unerlässlich. Gerade für Steuerungsinstrumente und Wirtschaftlichkeitsberechnungen muss klar ersichtlich sein, welche Kostenpositionen in welcher Höhe anfallen.

Nummerierung	Einteilung	Beispiel
1	Produktionsfaktoren	Personalkosten
2	Betriebliche Funktionen	Lager- oder Vertriebskosten
3	Art der Verrechnung	Einzel- oder Gemeinkosten
4	Art der Kostenerfassung	Kalkulatorisch oder Aufwand
5	Herkunft der Güter	Primäre oder sekundäre Kosten
6	Verhalten bei Änderungen	Fixe oder variable Kosten

Abbildung 3: Einteilungsmöglichkeiten von Kosten²⁷

3.2 Kostenstellenrechnung

Bei einer Kostenstellenrechnung werden anfallende Kosten auf einzelne Betriebseinheiten, die sogenannten Kostenstellen, weiterverrechnet. Die Kostenstellengliederung ist einrichtungsindividuell unterschieden und je nach Aufbau der Organisation frei wählbar. Grundsätzlich definiert sich eine Kostenstelle als betriebliche Abrechnungseinheit, für die anfallende Gemeinkosten gesondert erfasst und auf die Einheiten weiterverrechnet werden können. Somit wird transparent, wo die Kosten angefallen sind. Die Kostenstellenrechnung gilt als Verbindung zwischen Kostenarten- und Kostenträgerrechnung mit den Aufgaben der Kostenplanung und -kontrolle. Im Bereich der Kontrollfunktion gilt der Grundsatz, dass Gewinnmaximierung nur durch die Einhaltung des Wirtschaftlichkeitsprinzips möglich ist. Das bedeutet, für Nichteinhaltung von Planwerten (Verbrauchsmenge liegt über Planzahlen) müssen Ausmaß und Ursachen ermittelt werden. Im Normalfall gibt es Haupt- und Hilfskostenstellen. Den Hauptkostenstellen kann anfallender Aufwand häufig direkt zugeordnet werden.

Den Hilfskostenstellen werden häufig Gemeinkosten zugeordnet und entsprechend auf die Hauptkostenstellen verteilt. Dies dient der Wirtschaftlichkeitskontrolle, da sich eine Überschreitung von Plangrößen im Betrieb oft nicht vermeiden lässt. Diese Aufgabe lässt sich nur erfüllen, wenn alle Gemeinkosten nach dem Kostenverursacherprinzip, beispielsweise über individuell festgelegte Kostenverteilungsschlüssel beziehungsweise Umlageschlüssel, verteilt werden.

²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2010), Abb. 238: Kosteneinteilungsmöglichkeiten, S. 939.

Beispiele für solche Schlüssel können in der Sozialwirtschaft Quadratmeter, Erträge, Kopffzahlen von Mitarbeitenden oder die Platzzahlen der verschiedenen Angebote sein.²⁸

3.3 Kostenträgerrechnung

Im dritten Teilbereich werden die sogenannten Selbstkosten kalkuliert. Um eine solche Kalkulation durchführen zu können, werden die beiden vorher genannten Teilgebiete benötigt. Gerade die Planungsaufgabe kann durch eine vorher festgelegte Kostenstellenstruktur und eine genaue Zuordnung der Kosten auf Verantwortungsbereiche auch eine bessere Kontrolle ermöglichen.

Im Mittelpunkt dieser Rechnungsmöglichkeit steht der sogenannte Betriebsabrechnungsbogen (BAB). Er dient ebenfalls einer leichteren Kostenkontrolle und der Verrechnung von Gemeinkosten auf Einzelkostenstellen. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, können sowohl Haupt- als auch Hilfskostenstellen mit Kosten belastet werden. Bei der Kostenträgerrechnung werden vorrangig die Hilfskostenstellen angesprochen, was somit auch zur innerbetrieblichen Leistungsverrechnung (IbL) gehört. In diesem Bereich lässt sich auch die Kostenträgerstückrechnung von der Kostenträgerzeitrechnung unterscheiden. Erstere ist in den Bereichen Planung und Dokumentation zielführend, zweitere für kurzfristige Produktionsentscheidungen und Kontrolle unternehmerischer Entscheidungen passend.²⁹

Um die in den Kapiteln 3.1 bis 3.3 genannten theoretischen Grundlagen von Kostenstrukturen mit Inhalten zu füllen und Vergleichszahlen zu generieren, werden Kennzahlen oder auch Indikatoren benötigt und daher im nächsten Gliederungspunkt beschrieben.

3.4 Definition und Beschreibung von Kennzahlen

Kennzahlen bilden ein Koordinationsinstrument und können somit einen Sachverhalt in quantitativer und zusammengeführter Form wiedergeben.³⁰ Aus diesem Grund folgt nun eine allgemeine Definition zu Kennzahlen, welche mit Beispielen für den Bereich der Sozialwirtschaft mit der stationären Jugendhilfe veranschaulicht wird.

Als Kennzahlen werden grundsätzlich numerische Größen bezeichnet, die als Grundlage zu einer Entscheidungsfindung dienen können und sowohl analytische, als auch praktische Bedeutung haben.

²⁸ Vgl. Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2010), S. 936-977.

²⁹ Vgl. Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2010), S. 936-977.

³⁰ Vgl. Weber, Jürgen (1993): Einführung in das Controlling, S.173-194.

So können bestimmte Schwellenwerte verschiedene Handlungen oder Aktionen auslösen und es lassen sich Alternativen ableiten. In diesem Bereich lassen sich Daten (absolute Zahlen) und Kennzahlen (relative Zahlen) im engeren Sinne unterscheiden.³¹

Als absolute Zahlen werden häufig Messwerte für Mengen oder Größen angesehen. Aussagekraft erlangen diese erst, wenn Sie im Kontext mit unternehmensinternen Beziehungen stehen.³²

Charakteristisch für den Kennzahlenbegriff sind zum einen der Informationscharakter, des Weiteren die Quantifizierbarkeit der Bezugsobjekte sowie ihre spezifische Form der komplexitätsreduzierenden Information. Diese drei Elemente sind typisch für Definitionen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Auch *Küpper* umschrieb diese Information bereits im Jahre 1995 in diesem Maße.³³ *Weber* bezeichnete die Kennzahlen im Jahre 1993 als Datenbestände, die quantitativ messbare und zahlenmäßig abbildbare und betriebswirtschaftliche Tatbestände in einfacher und in verdichteter Form darstellen können.³⁴ Für die Sozialwirtschaft lassen sich dafür folgende Beispiele nennen:

- Preise (Tagessätze, Fachleistungsstundensätze)
- Leistungsmengen (Platzzahlen, Belegungstage)
- Forderungen oder Umsätze
- Erlössummen oder Aufwendungen

Relative Zahlen entstehen durch Kombination mehrerer, aber mindestens zweier, Daten. Eine Interpretation der Werte ist dadurch unabhängig von der Unternehmensart und deren Größe möglich und ermöglicht die Einschätzung unternehmerischer Tätigkeit. In der praktischen Umsetzung der Sozialwirtschaft sind vor allem folgende Beispiele zu nennen:³⁵

- Umsatzrentabilität
- Cashflow
- Eigenkapitalquote
- Erlöse je Mitarbeiter*in

³¹ Vgl. Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 939-941.

³² Vgl. Kaspers, Uwe (2016): Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, S. 217-242.

³³ Vgl. Pothmann, Jens (2003): Kennzahlen in der Kinder- und Jugendhilfe, S. 155-160 sowie Küpper, Hans-Ulrich und Weber, Jürgen (1995): Grundbegriffe des Controlling.

³⁴ Vgl. Weber, Jürgen (1993): Einführung in das Controlling, S.173-194.

³⁵ Vgl. Kaspers, Uwe (2016): Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, S. 217-242.

- Personalkosten je Mitarbeiter*in
- Verwaltungsanteil

Durch diese Kostenverteilungen entstehen Kennzahlen und Grundlagen für die Entgeltverhandlungen, die als Orientierungswerte, Richtlinien und als Benchmark für das eigene Leistungsangebot dienen können.

Gerade im Bereich der stationären Kinder- und Jugendhilfe in Bayern ist dies sehr wichtig, da diese Kosten auch in verschiedenen Positionen in die Kalkulationsgrundlagen eingearbeitet und nachgewiesen werden müssen.

Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe werden verschiedene Leistungsangebote über die Wohlfahrtsverbände erbracht. Vor allem die Leistungstypen der Angebote können enorm variieren und reichen von kurzzeitigen Intensivbetreuungsmaßnahmen über Tagesbetreuungen bis hin zu einer stationären Unterbringung der betroffenen Kinder, Jugendlichen oder jungen Erwachsenen. Die unten dargestellten Einrichtungsarten lassen sich nach Ausrichtung der Betreuungs- und Unterstützungsleistung unterscheiden.

- Heilpädagogisches oder sozialpädagogisches außenbetreutes Wohnen (auch in eigenen Wohnungen)
- Einrichtungen für die Berufsausbildung
- Clearingstellen, als diagnostische Schnittstellen
- Erziehungsstellen
- Heilpädagogische oder sozialpädagogische Internatsplätze
- Inobhutnahmen
- Intensiv sozialpädagogische Einzelbetreuungen
- Heilpädagogisch oder sozialpädagogisches innenbetreutes Wohnen
- Heil- oder sozialpädagogisches Heim, auch Außen- oder Jugendwohngruppen
- Heilpädagogisches-therapeutisches Heim
- Heil- oder sozialpädagogische 5-Tage-Einrichtungen
- Heime für Mütter/Väter und Kind
- Sozialpädagogisch betreutes Wohnen
- Therapeutische Einrichtung (auch Wohngruppen)
- Überregionale Beratungszentren
- Heil- oder sozialpädagogische Tagesstätten, auch in Teilzeit

Auf Grund dieser differenzierten Leistungsangebote, mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten, gibt es aktuell noch keine bekannten und allgemeingültigen Kennzahlen. Welche Unterstützungsbedarfe bei den Kindern vorliegen, entscheidet das Jugendamt und geht auf die Einrichtungen bezüglich einer Platzbelegung nach heilpädagogisch, sozialpädagogisch oder therapeutischer Ausrichtung zu. Ein Träger kann daher verschiedene Angebote haben und muss sich nicht nur auf einen Bereich fokussieren.³⁶

Besonders wichtig für die Kostenkontrolle in der Sozialwirtschaft und für die Prozesse in den einzelnen Unternehmen ist allerdings die Berechnung des Verwaltungsaufwands.³⁷ Problematisch in diesem Zusammenhang ist die klare Abgrenzung, welche Kosten zu diesem Bereich hinzuzählen und welche nicht.

Bisher gibt es für eine Zuordnung noch keine eindeutigen Kriterien. In jedem Fall einzuplanen sind dabei folgende Unternehmensbereiche: Personalabteilung, Lohnbuchhaltung und Finanzbuchhaltung. Schwieriger wird es in den Bereichen der Leitung und Verwaltung. In diesen Bereichen vorliegende Strukturen für den Personaleinsatz und die Aufgabenverteilung überschneiden sich dabei bereichsübergreifend und erschweren so eine klare Trennung von Tätigkeiten zwischen Verwaltung und pädagogischem Personal in Pflege und Betreuung. Ursache dafür sind unter anderem die zunehmende Digitalisierung und ausgereifte Softwarelösungen für die Dokumentation und Abrechnung, die wachsende Struktur für elektronische Datenverarbeitung (EDV) in Unternehmen sowie der bestehende Fachkräftemangel.

Durch diese Umstände entstehen zunehmend Überschneidungen der bisher oftmals getrennten Einrichtungsbereiche und lassen so die Kennzahl des reinen Verwaltungsanteils mit einer gewissen Unschärfe versehen. Die Wichtigkeit dieser Kennzahl ist dadurch allerdings in keinem Maße zu unterschätzen und muss genau herausgearbeitet werden.

Gerade in Sozial- und Gesundheitsunternehmen ist ein ausschlaggebendes Kriterium bei Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit der Bereich der reibungslosen Verwaltungsabläufe und der zugehörigen Verwaltungskosten.³⁸

³⁶ Vgl. Bundesministerium der Justiz (1990): § 78a SGB VIII.

³⁷ Vgl. Kaspers, Uwe (2016): Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, S. 217-242.

³⁸ Vgl. Kaspers, Uwe (2016): Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, S. 220-245.

Der Verwaltungsanteil kann wie folgt berechnet werden:³⁹

$$\text{Verwaltungsanteil} = \frac{\text{Verwaltungsaufwand}}{\text{Gesamtaufwand}}$$

Es gilt dabei die Annahme, dass geringe Verwaltungskosten das Ergebnis von optimal strukturierter Verwaltungsprozesse sind.

Außerdem gelten Prozesse dann als effizient, wenn sie durch passenden EDV-Einsatz verbessert wurden. Grundsätzlich lässt sich damit festhalten, dass es zielführend sein muss, den Verwaltungsanteil im Vergleich zu den Gesamtkosten möglichst gering zu halten. Ein fester Anteil dabei besteht nicht, grundsätzlich gelten Quoten über 50 % in diesem Bereich aber als problematisch.⁴⁰ Da Kennzahlen einen gewissen Grad an Objektivität herstellen und die Allgemeingültigkeit von Zahlen, Daten und Fakten abbilden können, wird in dieser Arbeit versucht weitere Kennzahlen für den Overhead von Leitung- und Verwaltungskosten in der Jugendhilfe zu ermitteln.

Eine Veränderung oder Verbesserung dieser Kennzahl kann ebenfalls durch Abschaffung oder Veränderung einzelner Prozessbestandteile erfolgen.⁴¹ Im Bereich der Sozialwirtschaft sind viele Prozesse als Dienstleistungen im direkten Erstellungsprozess mit Kund*innen bzw. Klient*innen zu erbringen. Gerade im internen Bereich der Verwaltung gibt es häufig Optimierungspotenziale für Tätigkeiten ohne direkten Kundenkontakt, wie Personalabteilung (Urlaubsanträge, Stellenbeschreibungen) oder im Führen von Protokollen oder notwendigen Statistiken. Durch noch nicht angewandte, automatisierte Softwareprogramme kann ebenso Verbesserungspotenzial bestehen. Meist handelt es sich dabei um einen laufenden und immerwährenden Optimierungsprozess.⁴²

Eine weitere mögliche Kennzahl ist der sogenannte Leitungsanteil. Dieser ist oftmals schwierig zu definieren, da Leitungspositionen eigenverantwortlich arbeiten. Bestehende Kontrollmechanismen sind häufig Aufsichtsräte oder andere, diesen Stellen übergeordnete Gremien. Gerade die Gremienarbeit bindet hohe Zeitkapazitäten in Leitungspositionen. Dennoch ist es wichtig, den notwendigen Anteil an Leitungsstunden für und in den Einrichtungen in der Sozialwirtschaft zu bestimmen.

³⁹ Vgl. Kaspers, Uwe (2016): Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, S. 244.

⁴⁰ Vgl. Winheller, Stefan (2019): Was ist die Verwaltungskostenquote?

⁴¹ Vgl. Kaspers, Uwe (2016): Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, S. 217-242.

⁴² Vgl. Kaspers, Uwe (2016): Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, S. 220-245.

Aufgrund bereits gebundener Zeit für die Gremienarbeit lässt sich somit herausfinden, ob zusätzliche Leitungsstunden vergeben werden müssen, um das operative Geschäft abzudecken.

Eine mögliche Berechnung der Leitungsspanne stellt sich nach *Kaspers* wie folgt dar:⁴³

$$\frac{\text{Vollzeitäquivalente der Mitarbeiter eines Bereiches (ohne Leitung)}}{\text{Vollzeitäquivalente der Leitungskräfte eines Bereiches}}$$

Diese Kennzahl gibt an, für wie viele Mitarbeitende eine Leitungsstelle berechnet werden kann oder vorgehalten werden sollte. Zusätzlich können auch anteilige Stellvertreterstunden hinzugerechnet werden, da Urlaubs- und Krankheitsphasen abgedeckt werden müssen.

Für eine Kostenkalkulation im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe nennt *Kaspers* unter anderem auch folgende quantitative Kennzahlen:

- Personalbedarf in Vollzeitstellen
- Qualifikationsanteile der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen
- Personal- und Sachausstattung
- Stellenbedarf für Küche und Hauswirtschaftliche Dienste
- Stellenbedarf für Leitung und Verwaltung
- Bruttopersonalkosten je Qualifikationsgruppe x Stellenanzahl
- Stunden des Personals x Stundensatz + anteilige Sachkosten
- Bruttopersonalkosten x Stellenanzahl
- Sowie Kosten für bestehende Abschreibung, Instandhaltung oder Finanzierungen/Darlehen

Die hier genannten Kennzahlen dienen als Richtlinien zur Einordnung eigener Angebote und deren Kosten für Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Kostenkontrollen und Veranschaulichung der möglicherweise bestehenden Optimierungspotenziale bei einzelnen Unternehmen.⁴⁴

Im nächsten Kapitel wird anhand der genannten Kennzahlen aufgezeigt, warum die Erstellung dieser für die Entgeltverhandlungen wichtig sind und wie sie genutzt werden können. Zuerst wird dazu die Grundlage der Entgeltfinanzierung erläutert.

⁴³ Vgl. *Kaspers, Uwe (2016): Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, S. 244.*

⁴⁴ Vgl. *Kaspers, Uwe (2016): Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, S. 220-245.*

4 Einführung in die Entgeltfinanzierung des SGB VIII

In diesem Kapitel werden die Grundlagen der Entgeltfinanzierung im Bereich Kinder- und Jugendhilfegesetzgebung für Deutschland und vor allem Bayern definiert. Zu diesem Thema werden die aktuell geltenden Rechtsgrundlagen, zugehörigen Kalkulations- sowie Verhandlungsunterlagen erläutert.

4.1 Einführung in die Rechtsgrundlagen des SGB VIII

Für ein ausreichendes Verständnis der Sozialgesetzgebungen und deren Finanzierung werden in diesem Kapitel die Hintergründe der sozialpolitischen Entscheidung in Deutschland allgemein sowie in den verschiedenen politischen Ebenen des Gesetzgebungsprozesses auf der Makroebene dargestellt.

Für die Erfüllung politischer Aufgabenstellungen in Gesamtdeutschland wird eine Vielfalt an öffentlichen Diensten und Verwaltungsbehörden benötigt, die sich in vier grundsätzliche Bereiche teilt:

Die politische Verwaltung mit den verschiedenen Ministerien, eine Wirtschaftsverwaltung, wozu das Finanzamt zählt, die Leistungsverwaltung mit der Arbeitsagentur sowie eine Ordnungsverwaltung, worunter auch die Polizei zählt.⁴⁵

Das bedeutet, dass neue Beschlüsse, Regelungen und Gesetze der Wille und die Absicht des Staates sind und in Zusammenarbeit mit den einzelnen Teilbereichen erarbeitet und umgesetzt werden.

Der Staat kann dabei gesellschaftliche Steuerungs- und Regulierungsfunktionen an private Unternehmen, Verbände oder freie sowie private Träger delegieren. Grundlage für die Übergabe sind Verträge und Gesetze, welche in speziellen Gremien erarbeitet werden. Solche Gremien der Selbstverwaltung sind immer paritätisch besetzt und setzen sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Finanzierungsträger und Leistungserbringer zusammen. Hier werden zur Regulierung von Individualakteuren gesetzliche Normen verabschiedet, insbesondere Rahmenvereinbarungen und Gebührenordnungen für die Möglichkeit der Leistungsabrechnung.⁴⁶

Aus diesem Grund sind die Zuständigkeiten für Sozialpolitik auf verschiedene Ebenen, wie den Bund, die Länder und die Kommunen verteilt.

⁴⁵ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2013): Öffentlicher Dienst und Verwaltung.

⁴⁶ Vgl. Gerlinger, Thomas und Noweski, Michael (2014): Organisationen und Institutionen der Selbstverwaltung.

Die deutsche Sozialpolitik ist als Aufgabe des Zentralstaates auf Bundesebene sowie auf Ebene der einzelnen Bundesländer angesiedelt. Diese Splittung ist als sogenannter Föderalismus bekannt. Daneben gibt es zusätzliche Akteure, wie Kommunen, Landkreise oder überörtliche kommunale Verbände der Wohlfahrtspflege.⁴⁷

Die einzelnen, sozialpolitischen Ebenen mit ihrer groben Aufgabenstruktur lassen sich anhand der folgenden Abbildung darstellen.



Abbildung 4: Sozialpolitische Ebenen in Deutschland⁴⁸

Innerhalb dieser Ordnung werden sozialpolitische Kompetenzen von Bund und Ländern im Wesentlichen auf die Gesetzgebung eingegrenzt. Sie sorgen für das geltende Sozialrecht und die damit einheitlich gültigen Rahmenbedingungen.

Eine eigene Leistungserbringung und Sozialverwaltung wird allerdings nicht vollzogen. In diesem Bereich sind die Bundesländer aktiv und schaffen eigene Sozialleistungssysteme und individuelle Regelungen wie Förderprogramme.

Die konkrete Umsetzung der gesetzlichen Regelungen und Aufgaben erfolgt im Anschluss durch die Kommunen sowie überörtlichen Kommunalverbänden auf der subnationalen Ebene⁴⁹.

⁴⁷ Vgl. Benjamin Benz et al. für Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Sozialpolitische Akteure und Prozesse im Mehrebenensystem, S. 1.

⁴⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Benjamin Benz et al. für Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Sozialpolitische Akteure und Prozesse im Mehrebenensystem, S. 1.

⁴⁹ Vgl. Benjamin Benz et al. für Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Sozialpolitische Akteure und Prozesse im Mehrebenensystem, S.2.

Die Aufgaben dieser Bereiche werden unterschieden in:

- Pflichtaufgaben, die durch geltendes Bundes- oder Landesrecht in jedem Fall zu erbringen sind, wie die Zahlung von Sozialhilfe.
- Freie Aufgaben in Art und Umfang, wie die Grundlagen der Jugendhilfe.
- Freiwillige Leistungen, in Form von Finanzierung bestimmter Beratungsstellen, bei welchen die Kommunen die Leistungserbringung an soziale Unternehmen und Institutionen, wie die örtlichen ansässigen Wohlfahrtsverbände, abgeben.⁵⁰

Der zweitgenannte Punkt ist für die gesetzlichen Grundlagen und Finanzierungsmodalitäten in der Kinder- und Jugendhilfe gemäß SGB VIII maßgeblich.

Grundsätzlich sind für sozialpolitische Gesetze in Deutschland die Parlamente des Bundes und der Länder zuständig. Initiativen oder Innovationsmöglichkeiten hierzu können von verschiedenen Ebenen im Gesamtkonstrukt eingebracht werden. Für die sozialpolitischen Anliegen mit gesamtgesellschaftlicher Auswirkung können auch private Unternehmen, Kirchen oder Bürgerinitiativen tätig werden. Bevor ein neues Gesetz in Deutschland umgesetzt werden kann, ist im Vorfeld ein sogenannter Referentenentwurf zu erstellen und davon betroffene Personen sowie Interessensgruppen sind aufgefordert, dazu Stellung zu nehmen.

Im Anschluss dazu kann aufgrund daraus resultierender Anliegen ein abgeänderter Gesetzesentwurf durch Abstimmung im Bundeskabinett, im Nachgang dann als Regierungsentwurf, in den Bundestag eingebracht werden.

Dort erfolgen oft mehrere Lesungen, wozu auch Fachgruppen verschiedenster Bereiche befragt und angehört werden und Änderungsanliegen vorbringen können.

Auf Basis dessen fließen die Änderungen im Gesetzesentwurf ein.

Sollte es sich bei einer Neuerung um ein zustimmungspflichtiges Gesetz handeln, kommt es auch zu Lesungen im Bundesrat. Der Bundesrat soll in diesem Fall die Ansichten der Länder und damit der einzelnen Kommunen vertreten. In dieser Zusammensetzung werden sie teilweise auch durch kommunale Spitzenverbände unterstützt. Sollten sich die Parteien einigen, kommt es zum Abschluss des allgemeinen Gesetzgebungsprozesses in Deutschland.⁵¹

⁵⁰ Vgl. Benjamin Benz et al. für Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Sozialpolitische Akteure und Prozesse im Mehrebenensystem, S. 1.

⁵¹ Vgl. Benjamin Benz et al. für Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Sozialpolitische Akteure und Prozesse im Mehrebenensystem, S.2.

Mit der Genehmigung des Gesetzes durch den Bundespräsidenten und Verkündung im (Bundes-) Gesetzblatt ist die Phase der politischen Entscheidungsfindung auf Bundesebene abgeschlossen.⁵²

Für Gesetzgebungsprozesse auf Landesebene, beispielsweise in Bayern, gelten im Grundsatz gleiche Abläufe. Bei der konkreten Umsetzung im gesellschaftlichen Alltag engagieren sich anschließend die sogenannten sozialpolitischen Akteure.⁵³

So wird dies auch mit den Sozialgesetzbüchern und der darin enthaltenen Grundlagen für Leistungserbringung und Finanzierung gehandhabt. Der Begriff *Sozialgesetzbuch* steht für die systematische Zusammenfassung aller Rechtsgrundlagen und -gesetze des Sozialrechts. Für die praktische und leichtere Umsetzung dieser geltenden Grundlagen teilt sich das Sozialgesetzbuch in zwölf einzelne Bücher. Diese beinhalten im Einzelnen:

SGB I	- Allgemeiner Teil
SGB II	- Grundsicherung für Arbeitsuchende
SGB III	- Arbeitsförderung
SGB IV	- Gemeinsame Vorschriften für die Sozialversicherung
SGB V	- Gesetzliche Krankenversicherung
SGB VI	- Gesetzliche Rentenversicherung
SGB VII	- Gesetzliche Unfallversicherung
SGB VIII	- Kinder- und Jugendhilfe
SGB IX	- Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen
SGB X	- Verwaltungsverfahren und Sozialdatenschutz
SGB XI	- Soziale Pflegeversicherung
SGB XII	- Sozialhilfe

Für den Bereich der Entgeltverhandlungen in der Kinder- und Jugendhilfe ist damit das SGB VIII ausschlaggebend und gibt die Rahmenbedingungen sowie geltenden Gesetze des Bundes vor. Seit dem 1. Januar 1999 gelten die Leitungsentgelte nach dem SGB VIII, welche die sogenannte Deckelung der Pflegesätze als Finanzierungsform ablöste.⁵⁴

⁵² Vgl. Benjamin Benz et al. für Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Sozialpolitische Akteure und Prozesse im Mehrebenensystem, S.2.

⁵³ Vgl. Benjamin Benz et al. für Bundeszentrale für politische Bildung (2015): Sozialpolitische Akteure und Prozesse im Mehrebenensystem, S.2.

⁵⁴ Vgl. Holtkamp, Claudia und Schellberg, Klaus (2019): Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft, S. 104.

Es betrifft alle Angebote und Leistungen für Träger der öffentlichen Jugendhilfe (insbesondere Jugendämter) an anspruchsberechtigte und hilfsbedürftige Kinder, Jugendliche sowie deren Eltern und auch junge Erwachsene.⁵⁵

Durch den bereits beschriebenen Föderalismus in Deutschland kann die Umsetzung dieser Gesetze in den Bundesländern unterschiedlich gehandhabt werden.

Für Bayern gibt es die Systematik der Landesverbände der Wohlfahrtspflege, die sich für Ihre Mitgliedseinrichtungen mit der Umsetzung der Richtlinien befassen und aus den vorliegenden, notwendigen Grundsätzen sogenannte Rahmenverträge⁵⁶ mit den Kostenträgern und Kommunen abschließen.

Zu den Vertragspartnern der Rahmenverträge gehören die kommunalen Spitzenverbände in Bayern, wie der bayerische Gemeindetag, der bayerische Landkreistag, der bayerische Städtetag sowie der Verband der bayerischen Bezirke. Diese schließen mit den Verbänden der Träger der freien Jugendhilfe in Bayern (AWO, BRK, LCV, DWB, IKG, Pari) und mit den Vereinigungen sonstiger Leistungserbringer in Bayern (VPK, BPA, Städtetag, Landkreistag) unter Beteiligung des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit und des bayerischen Landesjugendamtes den Vertrag.⁵⁷

Inhalt dieser öffentlich-rechtlichen Vertragsregelungen sind unter anderem Leistungs- und Qualitätsmerkmale für die Angebote, Entgeltgrundlagen und Prüfungsvereinbarungen. Sie sollen dazu dienen, gleichwertige Bedingungen und Lebensverhältnisse der Kinder und Jugendlichen zu ermöglichen.⁵⁸ In mehreren Anhängen werden dazu Rahmenleistungsvereinbarungen, Gebührenordnungen und Personalkostenpauschalen festgelegt. Dabei beschreibt § 78b SGB VIII die notwendigen Voraussetzungen für die Übernahme des Leistungsentgelts im teilstationären und stationären Bereich.

Erst, wenn alle aufgeführten Bestandteile von den Parteien unterzeichnet vorliegen, kann eine Finanzierung der Angebote stattfinden. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die einzelnen Bestandteile mit ihren Inhalten nochmals genauer.

⁵⁵ Vgl. Holtkamp, Claudia und Schellberg, Klaus (2019): Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft, S. 104.

⁵⁶ Vgl. Regionale Kommission Kinder- und Jugendhilfe Ostbayern (2021): Termine und Unterlagen. Downloads.

⁵⁷ Vgl. Bundesministerium der Justiz (1990): § 78b SGB VIII und

⁵⁸ Vgl. Holtkamp, Claudia und Schellberg, Klaus (2019): Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft, S. 95.



Abbildung 5: Voraussetzungen für die Finanzierungsübernahme⁵⁹

Für den Bereich der freien Jugendhilfeträger übernehmen die sogenannten Dachverbände auf Landesebene die Ausarbeitung. Das Diakonische Werk Bayern e.V. vertritt hierbei, neben einigen anderen Wohlfahrtsverbänden, seine vielfältigen Mitgliedseinrichtungen und deren Interessen.⁶⁰ In diesem Zusammenhang stellt das Diakonische Werk auch Vertreter für die auf Landesebene stattfindenden Verhandlungen zum Rahmenvertrag und ist direkt an dessen Erstellung mit beteiligt. Der Rahmenvertrag für die Kinder- und Jugendhilfe in Bayern an sich wird in dieser Arbeit nicht mehr ausführlicher erläutert. Allerdings sind Ausschnitte und Anlagen zum Vertrag im folgenden Kapitel wiedergegeben. Hier wird auf die Kalkulationsgrundlage zur Entgeltvereinbarung gemäß dem bayerischen Rahmenvertrag genauer eingegangen und die Kostenbestandteile zum pädagogischen Entgelt, dem Entgelt für Unterkunft und Verpflegung sowie dem Investitionsaufwand dargestellt.

4.2 Beschreibung und Erläuterung der Kalkulationsgrundlage für Entgelte

In diesem Kapitel werden nun die Kalkulationsgrundlagen für die Entgeltverhandlungen (siehe Abbildung 5) im Bereich des Rahmenvertrages für stationäre Kinder- und Jugendhilfeangebote aufgezeigt. Es handelt sich dabei um die auf Landesebene abgestimmten Unterlagen, welche für die Vorbereitung und Verhandlung in realen Vereinbarungen von den Verhandlungspartnern herangezogen werden. In der untenstehenden Abbildung wird das Grundgerüst der Entgeltkalkulationsdatei dargestellt und ist als die Anlage 3 zum Rahmenvertrag einsehbar⁶¹.

⁵⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesministerium der Justiz (1990): § 78b SGB VIII.

⁶⁰ Vgl. Freie Wohlfahrtspflege Landesarbeitsgemeinschaft Bayern (2022): Über uns. Mitglieder.

⁶¹ Vgl. Regionale Kommission Kinder- und Jugendhilfe Ostbayern (2021): Termine und Unterlagen. Downloads.

Für eine genaue Eingabe der Grunddaten zu den Einrichtungen und Kalkulation der Personalkosten besteht die Kalkulationsgrundlage im Excel-Format, welche aus mehreren Tabellenblättern besteht. Alle Eingabefelder sind mit entsprechenden Berechnungsformeln hinterlegt und münden letztendlich für einen Gesamtüberblick im nun dargestellten Tabellenblatt „Kalkulation“. Hier ist am Ende bereits der in der Vorbereitung einer Entgeltverhandlung errechnete Tagessatz ersichtlich.⁶²

Kalkulation								
Träger: Name der Einrichtung: Art der Einrichtung: Aktenzeichen: Geplanter Vereinbarungszeitraum: _____ bis _____ x Berechnungstage: _____								
Kalkulationsgrundlage: Plätze _____ = Gesamtberechnungstage								
Kostenarten	Pädagogische Versorgung	pro Berechnungstag	Unterkunft und Verpflegung	pro Berechnungstag	= einrichtungsbezogenes Leistungsentgelt	pro Berechnungstag	Betriebsnotwendige Investitionen	pro Berechnungstag
1. Personalaufwand								
1.1 Leitung								
1.2 Verwaltung								
1.3 Gruppenübergreifende Dienste								
1.4 Erziehung und Betreuung								
1.5 Wirtschafts- und Versorgungsdienste								
1.6 Technische Dienste								
1.7 Fortbildung/Supervision								
1.8 Sonstige Personalkosten								
Summe Personalaufwand								
2. Sachaufwand								
2.1 Lebensmittel								
2.2 Steuern, Abgaben Vers., Beiträge								
2.3 Med. Sachaufwand								
2.4 Hausdienste, Reinigung								
2.5 Energie, Wasser								
2.6 Wirtschaftsbedarf								
2.7 Verwaltungsbedarf								
2.8 Kostenbeitrag f. zentrale Verw.dienste								
2.9 Kfz-Aufwand								
2.10 Pauschale § 8 Abs. 3								
2.11 Sonst. Sächl. Betreuungsaufwand								
2.12 Lehr- und Lernmittel								
Summe Sachaufwand								
3. Investitionsaufwand								
3.1 Abschreibungen								
3.2 Zinsen								
3.3 Mieten, Erbbau, Pachten								
3.4 Instandhaltungen								
3.5 Ansetzbare Tilgungsreste								
Summe Investitionsaufwand								
4. Kostenbeitrag Kommission								
Summe 1 - 4								
5. Absetzbare Einnahmen/Erstattungen								
5.1 Sachbezüge Personal								
5.2 Sonst. Einnahmen/Erstatt. gem. § 7 Abs. 5								
Summe Einnahmen								
Gesamtkosten								
Tagessatz (inkl. Kostenbeitrag)								

Abbildung 6: Auszug aus der Anlage zum Rahmenvertrag § 78 SGB VIII

⁶² Vgl. Regionale Kommission Kinder- und Jugendhilfe Ostbayern (2021): Termine und Unterlagen. Downloads.

Die Aufbereitung der Personalkosten und der Personalstruktur in den einzelnen Bereichen Leitung, Verwaltung, Gruppenübergreifender Dienst (Fachdienst), Erziehung und Betreuung (Gruppendienst), Wirtschafts- und Versorgungsdienste sowie die Technischen Dienste sind mit genauen personenbezogenen Daten, wie Geburtsdatum, Eintrittsdatum in das Arbeitsverhältnis, tariflicher Vergütung nach Entgeltgruppe und Entgeltstufe sowie dem Stellenumfang anzugeben.

Für die Vorbereitung der Entgeltverhandlungen werden grundsätzlich drei Schritte notwendig, die für eine Kalkulation maßgeblich sind.

In einem ersten Schritt wird die Leistungsbeschreibung auf der Grundlage des Einrichtungskonzepts und des individuell geltenden Versorgungsvertrags beziehungsweise der bestehenden Betriebserlaubnis pro Einrichtung notwendig. Im zweiten Schritt ist auf Basis der Leistungsbeschreibung eine Kalkulation der Entgelte prospektiv vorzunehmen. Hierzu sind genaue Kostenangaben notwendig, welche durch die in Kapitel 3 der Kosten- und Leistungsrechnung hervorgehen. Im dritten Schritt ist zu prüfen, ob Leistungsbeschreibung und Entgeltkalkulation, gerade in Bezug auf die angesetzten Personalstellen und Stellenschlüssel, inhaltlich übereinstimmen.

Anschließend werden die fertigen Kostenkalkulationen inklusive der notwendigen Anlagen über den Dachverband bei der zuständigen Regionalkommission zur Verhandlung eingereicht. Nach Eingang der Unterlagen werden diese von den Vertretern der Kommissionen geprüft und sich im Rahmen einer sogenannten Vorverhandlung zu einigen strittigen Punkten ausgetauscht. Ziel dieser Verhandlungen ist es, einen für den Zeitraum von mindestens zwölf Monaten geltenden Entgeltpreis zu vereinbaren. Dieser soll für alle Parteien passend sein, daher werden oftmals Kompromisslösungen gefunden.⁶³

Einige Diskussionspunkte der Vorverhandlungen sind auch der Personaleinsatz in den übergeordneten Bereichen, wie Leitung, Verwaltung, Hauswirtschaft und Technischer Dienst da diese nicht über die Betriebserlaubnis festgeschrieben, sondern einrichtungsindividuell ansetzbar sind. Die Betriebserlaubnis regelt die notwendige Mindestausstattung für das fachliche Betreuungspersonal, um das Kindeswohl zu schützen. Da übergeordnete Bereiche hierbei nicht im Fokus stehen, werden dazu keine Mindestvorgaben gemacht.

⁶³ Vgl. Anhang 2.3 Franken, S. XX-XXII.

Ein weiterer Schwerpunkt sind die aus den übergeordneten Diensten entstehenden Sachkosten für die Verwaltung und Organisation der Einrichtungen. Die in der obenstehenden Abbildung 6 markierten Einzelpositionen Leitung, Verwaltung und der Kostenbeitrag für Zentralverwaltungsdienste sind vor allem für eine Betrachtung im Rahmen der objektiven Overheadkosten ausschlaggebend und werden im nächsten Kapitel ausführlicher erläutert.

4.3 Schlüsselfaktor der Entgeltverhandlungen: Zentrale Verwaltungskosten

In sozialen Einrichtungen ist es, analog zu Wirtschaftsunternehmen, notwendig einen gewissen Teil an Verwaltungsleistungen mit dafür anfallenden Verwaltungskosten anzusetzen. Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen stehen diese Kosten bei Non-Profit-Unternehmen aber häufig im Diskurs. Hintergrund dafür sind die in diesen Fällen ausschlaggebenden Kostenträger und Grundlagen aus dem Bereich der öffentlichen Hand. Die Nachvollziehbarkeit und Verwendung zur Verfügung gestellter Mittel für Klienten muss der Politik, teilweise aber auch Steuerzahlern nachgewiesen werden. Die Hilfe und Unterstützung von Bedürftigen gilt dabei als zugesagter Zweck. Es ist wichtig zu beachten, dass soziale Einrichtungen noch immer häufig unter dem Verdacht stehen, im Bereich der Overheadkosten ineffizient zu arbeiten. Eine Finanzierung und Deckung der anfallenden Kosten wird dadurch immer schwieriger und gegenüber den Kostenträgern schwer durchsetzbar. Zum einen kann dies an einer ungenauen Erfassung und Buchung dieser Kosten liegen, zum anderen auch eine fehlende objektive Bewertung und Vergleichbarkeit zwischen Leistungs- und Kostenträgern sein. Gerade im Non-Profit-Bereich waren diese Themen nicht im Fokus der verantwortlich handelnden Personen, da die Hauptaufgabe die Hilfe und Unterstützungsleistungen für Bedürftige sind.⁶⁴

Die Folgen dessen sind häufig unvollständiges Wissen über die eigenen Verwaltungs-kostenstrukturen sowie deren möglicherweise bestehenden Abrechnungs- und Buchungsmöglichkeiten gegenüber den Kostenträgern. Im Allgemeinen lässt sich daher festhalten, dass Verwaltungskosten über noch keine allgemein akzeptierte Definition für den sozialen Bereich verfügen und ihr Anteil an direkter Leistung am Klienten schwer greifbar sein kann. Dies führt in Entgeltverhandlungen zu immer wiederkehrenden Diskussionen und unterschiedlichsten Auslegungsrichtungen dieser Kosten.⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Sprengel, Rainer; Graf Strachwitz, Rupert; Rindt, Susanne (2003): Die Verwaltungskosten von Nonprofit-Organisationen, S. 3-10.

⁶⁵ Vgl. Eisenreich, Thomas; Halfar, Bernd; Moos, Gabriele (2005): Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen, S. 80.

Unter anderem liegt es, wie bereits erwähnt, an uneinheitlichen Definitionen und Ansätzen für die Kostenpositionen durch die unterschiedlichen beteiligten Bereiche. Um einen einheitlichen Ansatz zur Bestimmung der Overheadkosten zu ermitteln, wurde diese Arbeit erstellt und wird im weiteren Verlauf herausgearbeitet.

Aus diesem Grund werden in den folgenden zwei Kapiteln nun zwei bereits praktizierte Herangehensweisen an die Thematik der Overheadkosten vorgestellt, da für Kommunen und Kostenträger teilweise unterschiedliche Grundlagen zur Bestimmung dieser Kosten existierten. Auf Basis dieser Informationen wird anschließend in Kapitel 7 ein neuer Ansatz generiert.

5 Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

In diesem Kapitel wird die sogenannte Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) vorgestellt. Im ersten Abschnitt wird dazu eine Beschreibung des Zusammenschlusses sowie der Tätigkeiten vorgenommen. Des Weiteren wird eine Erhebung der KGSt genauer erläutert und auf die Kosten eines Arbeitsplatzes bzw. der Zentralverwaltungskosten genauer eingegangen. Dies soll eine Basis für die kommenden Kapitel schaffen, wie Overheadkosten erhoben und als Vergleichswerte herangezogen werden können.

5.1 Informationen zum Verband

Die KGSt zählt als unabhängig von Staat oder politischen Parteien bestehender Verband. Zu seinen Mitgliedern zählen beispielsweise Städte, Kreise, Gemeinden oder auch andere Verwaltungsorganisationen unterschiedlicher Größenordnungen aus den Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz. Ziel der Arbeit ist es, Leitungen und Mitarbeitende verschiedener Organisationsebenen bei Verwaltungsprozessmodernisierungen zu unterstützen. In Zusammenarbeit der interdisziplinären Teams mit Personen aus der Praxis werden Strategien und passende Lösungen für Organisationsmanagement in den Bereichen Finanzen, Personal und Information erarbeitet. Zudem werden Fachthemen wie Kultur, Wirtschaftsförderung oder Soziales im Einzelnen genauer beleuchtet und in Zusammenarbeit mit kommunalen Spitzenverbänden diskutiert.

Unter anderem zählen die Bereiche *Organisations- und Innovationsmanagement*, *Finanzmanagement* und *Beratung und Vergleiche* zu den Geschäftsbereichen.⁶⁶

Gerade der zuletzt genannte Bereich ist besonders wichtig, da in der Sozialwirtschaft

⁶⁶ Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) – Verband für kommunales Management (2021): Über uns.

Politik und Arbeit an sowie mit Bürgern ineinandergreifen müssen und nicht getrennt voneinander zu betrachten sind.

Ein großes Augenmerk gilt dabei den Angeboten in den Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe. Die Herausforderungen in der Sozial- und Jugendpolitik werden immer komplexer, wodurch ebenfalls die Betrachtungsweise der Finanzierung in den Fokus rückt. Gesellschaftliche Entwicklungen wie der demografische Wandel, Altersarmut, und multiple soziale Problemlagen in Familien, die Coronapandemie oder der aktuell herrschende Krieg in der Ukraine werden dadurch auch auf der kommunalen Ebene deutlich erkennbar und stellt diese vor neue Herausforderungen. Eine möglichst nachhaltige Steuerung der Politik in diesen Bereichen ist daher mehr denn je erforderlich. Die KGSt schafft notwendige Grundvoraussetzungen, indem sie relevante Informationen, Daten und Kennzahlen für Dritte in Berichten zusammenführt. Unter anderem unterstützt sie die Kommunen mit verschiedenen, sogenannten *Vergleichsringen* zur Jugendhilfe.⁶⁷ Ein solcher Vergleichsring wird im nächsten Punkt genauer dargestellt und gilt als mögliche Herangehensweise für die Erfassung von Overheadkosten.

5.2 Methode der Vergleichsringe: Kosten eines Arbeitsplatzes

Der Bericht zu den „Kosten eines Arbeitsplatzes“ gehört, aufgrund seiner Wichtigkeit, zu einer stets aktualisierten Publikation der KGSt. In dieser Arbeit wird dies als die erste von zwei bereits praktizierten Methoden zur Bestimmung von Overheadkosten angeführt.

Darin werden die Kosten eines Arbeitsplatzes für finanzwirtschaftliche Betrachtungen dargestellt. Oftmals werden hier genannte Daten genutzt, weil aus der Kosten- und Leistungsrechnung von Unternehmen keine aussagekräftigen Daten zur Bestimmung dieser Kosten vorliegen.

Grundsätzlich setzen sich die Kosten eines Arbeitsplatzes aus den drei Positionen, den Personalkosten, Sachkosten und Gemeinkosten zusammen.⁶⁸

Zu den Personalkosten zählen alle betriebsintern oder tariflich anfallenden Zahlungen, wie Sozialleistungen, Beihilfe oder andere Zuschläge. Die Ermittlung der Personalkosten ist relativ einfach, da Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge in schriftlicher

⁶⁷ Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) – Verband für kommunales Management (2021): Themen: Soziales und Jugend.

⁶⁸ Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) – Verband für kommunales Management (2021): Bericht – Kosten eines Arbeitsplatzes 2021/2022, S. 3-14.

Form vorliegen müssen und einsehbar sind. Anhand dieser Grundlagen und den geltenden Entgelttabellen lassen sich die Personalkosten für gewünschte Bereiche bzw. Stellen gut bestimmen.

Unter Sachkosten werden Kosten für den laufenden Betrieb, Raumkosten (Miete), Telekommunikations- und EDV-Kosten bezeichnet.

Die Ermittlung der Sachkosten kann schwieriger sein, da die Arbeitsplätze oftmals unterschiedlich gut ausgestattet sind und dies unternehmensintern örtlich variieren kann. Auch Mieten sind ein variabler Faktor bei der Bestimmung dieser Kosten. Bei Nichtvorliegen einer eindeutigen Berechnung, empfiehlt die KGSt in ihrer Publikation eine Sachkostenpauschale pro Arbeitsplatz und Jahr in Höhe von 9.700 Euro. Dieser Betrag setzt sich aus 6.250 Euro für Sachkosten eines Büroarbeitsplatzes, wie Raum-, Büromaterial- und Telefonkosten sowie IT-Kosten für Hard- und Software mit 3.450 Euro zusammen. Es wird ebenfalls zwischen Büroarbeitsplatz und Nicht-Büroarbeitsplatz unterschieden, da gerade in der Sozialwirtschaft viele Mitarbeiter*innen am Patienten/Klienten und nicht ausschließlich im Büro arbeiten. Für Nicht-Büroarbeitsplätze werden 10 % Aufschlag auf die Personalkosten empfohlen.

Als Gemeinkosten zählen Kosten für zentrale Leistungen, welche sich aus verwaltungsbedingten Gemeinkosten (Verwaltungsoverhead) und fachbereichsinternen Gemeinkosten (Fachbereichsoverhead) zusammensetzen. Für den Verwaltungsoverhead empfiehlt die KGSt, basierend auf Umfrageergebnissen und Rückmeldungen von Mitgliedern, einen Zuschlag von 10 % als Richtwert zu den bisher genannten Kostenpositionen. Alle wesentlichen allgemeinen Verwaltungsbereiche, wie Personal, Liegenschaften oder Betriebsarzt, sollten damit abgegolten sein. Der Fachbereichsoverhead ist in diesem Zuschlag noch nicht enthalten und umfasst Bereiche wie Leitung, Sekretariat oder Bereichs- und Abteilungsleitung.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die KGSt für die Gemeinkosten anhand von durchgeführten Beispielrechnungen Zuschläge zu den Personal- und Sachkosten in Höhe von 10 % bis 40 % empfiehlt, bei Büroarbeitsplätzen mindestens aber 20 %. Allgemeinere Aussagen lassen sich laut KGSt nicht treffen.⁶⁹

⁶⁹ Vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) – Verband für kommunales Management (2021): Bericht –Kosten eines Arbeitsplatzes 2021/2022, S. 3-14.

6 Die Regionalkommissionen in der Jugendhilfe

In diesem Kapitel wird auf die von den Regionalkommissionen und den dort beschäftigten Personen angeführten Vergleichswerten für Stellenanteile in den Entgeltverhandlungen eingegangen. Grundsätzlich ist in diesem Fall zuerst der Aufbau der Regionalkommissionen darzustellen. Die Landeskommission der Kinder- und Jugendhilfe in Bayern besteht aus allen im Bundesland Bayern geführten Landkreisen und kreisfreien Städten sowie den dort angesiedelten teilstationären und stationären Einrichtungen.⁷⁰

Diese gliedern sich wie in der nachstehenden Abbildung dargestellt in die folgenden bayerischen Geschäftsstellen der Regionalkommissionen auf:



Abbildung 7: Der Aufbau von Kommissionen⁷¹

Die Regionalkommissionen sind für die Entgeltverhandlungen in den oben genannten Bezirken zuständig. Dort werden die auf Landesebene abgestimmten Entgelt- und Angebotsunterlagen über den jeweils zuständigen Spitzenverband⁷² eingereicht.

Die zuständigen Personen in der entsprechenden ReKo prüfen dann die eingereichten Unterlagen auf Richtigkeit und Stimmigkeit mit den zugehörigen Unterlagen, Leistungs- und Qualitätsvereinbarungen. In Entgeltvereinbarungen selbst werden die eingereichten Unterlagen mit sogenannten Vergleichswerten über einen bestimmten Zeitraum, mit ähnlichen Baugegebenheiten der Gebäude und auch Platzzahlen der Angebote sowie Ausrichtung (beispielsweise heilpädagogisch oder therapeutisch) angeführt.

Auf diese stützen sich die Erstellung der Angebote, die in einer sogenannten Vorverhandlung mit dem Träger diskutiert werden. Da die tatsächliche Handhabung der Grundlagen und Vorgaben teilweise personen- und bezirksabhängig unterschiedliche

⁷⁰ Vgl. Zentrum für Familie und Soziales (1999): Vereinbarung nach § 78e SGB VIII.

⁷¹ Eigene Abbildung in Anlehnung an Zentrum für Familie und Soziales (1999): Vereinbarung nach § 78e SGB VIII.

⁷² Als Spitzenverband für die diakonischen Träger in Bayern ist das Diakonische Werk Bayern e.V. hierfür zuständig.

Anwendungsmöglichkeiten vorherrschen, wurden die einzelnen ReKos in Expertenbefragungen zur Handhabung als Grundlage für die Ansatzgenerierung interviewt.

In den folgenden Unterpunkten des Kapitels werden die Rückmeldungen der Leitungen, genauer dargestellt. Die ReKo München wurde nicht befragt.

In den folgenden Unterpunkten werden die Erkenntnisse aus den geführten Interviews mit den geschäftsführenden Personen der bayerischen Regionalkommissionen zum Ansatz für Leitung, Verwaltung und Zentralverwaltungskosten erläutert.

6.1 Umsetzung in der Regionalkommission Ostbayern

Die Regionalkommission der Kinder- und Jugendhilfe Ostbayern, zum aktuellen Zeitpunkt vertreten durch Herrn Hubertus Lengsfeld, teilte mit, dass der Stellenansatz im Leitungsbereich grundsätzlich durch die Betriebserlaubnis für die Einrichtungen geregelt werde.

Die Betriebserlaubnisse seien durch die Heimaufsicht vorgegeben, somit habe die Regionalkommission an sich darauf keinen Einfluss. Der in der Betriebserlaubnis beschriebene Stellenanteil werde angesetzt. Ebenso verhalte es sich im Bereich des pädagogischen und psychologischen übergreifenden Fachdienstes und dem Stellenanteil für qualifizierte Mitarbeitende im Gruppendienst. Für Stellenanteile in den weiteren übergeordneten Bereichen, wie Verwaltung, Hauswirtschaft/Küche und dem technischen Dienst gäbe es einen größeren Verhandlungsspielraum.

Für den Bereich der Verwaltung werde vom Träger dargestellt, welche Tätigkeiten die Verwaltungskräfte genau ausführen. Hierbei können große Unterschiede zwischen den einzelnen Trägern und deren Organisationsstrukturen bestehen. In kleinen Einrichtungen erledigen wenige oder einzelne Mitarbeitende alle anfallenden Aufgaben im Tätigkeitsbereich der Verwaltung. Dies könne von Empfang, über Postverwaltung bis hin zur Lohnabrechnung und Finanzbuchhaltung möglich sein. Anders sei es hier bei größeren Trägern der Kinder- und Jugendhilfe. In diesen Einrichtungen werden einzelne Aufgabengebiete an externe Dienstleister ausgelagert. Solche Tätigkeiten könnten beispielsweise dann die Lohn- und Gehaltsabrechnungen für das Personal sein oder die Buchhaltung oder beides. Tatsächlich gäbe es auch Träger, die vor Ort in der Einrichtung keine Verwaltungskräfte beschäftigen, sondern nur eine Zentralverwaltung hätten, die alle anfallenden Tätigkeiten übernimmt.

Je nach Antrag in der Entgeltkalkulation und Aufarbeitung der belegenden Dokumente, entstünde Klärungsbedarf. Diskussionspunkt sei hier häufig, ob Regionalkommissionen einen erhöhten Overhead und deren Kosten, wie große Träger es teilweise praktizieren, überhaupt refinanzieren müssen.

Bestehende Schiedsstellenbeschlüsse⁷³, wie der Ansatz von 3,50 % der Personalkosten eines Angebotes für den Ansatz im Bereich der Zentralen Verwaltungskosten, stellt daher vor allem für größere Träger ein Problem dar. Teilweise würden dadurch die anfallenden Kosten für den Überbau der Verwaltung nicht refinanziert und seien somit von den Träger selbst zu tragen.

Hervorzuheben sei in diesem Zusammenhang, dass Träger die einen erhöhten Bedarf an EDV-Unterstützung für Kinder und Jugendhilfe oder Beschaffung der Endgeräte benötigen, dies einrichtungsindividuell beantragen und vereinbaren könnten. Eine mehrjährige Abschreibung der Kosten wäre hier als Vorgehen in den Entgeltangeboten möglich, um anfallende Kosten zu decken. Bezüglich der Vergleichswerte in den Angebotsbehandlungen wurde angegeben, dass jede Einrichtung individuell beurteilt werde, Vergleiche zu anderen Einrichtungen im Kommissionsgebiet bei der Angebotsbeurteilung intern aber vorgenommen würden.

Eine individuelle Betrachtungsweise sei aber immer notwendig, da Unterschiede in Art und Weise der Leistungserbringung aufgrund der Betriebserlaubnis, der Leistungskonzepte, Personal- und Sachaufwände oder auch Infrastruktur und der Platzzahl bestehen können. Auf Basis des Rahmenvertrages werde versucht für alle Beteiligten (Einrichtung, Heimaufsicht und Jugendamt) einen Einklang zu finden.⁷⁴

6.2 Umsetzung in der Regionalkommission Franken

Für die ReKo Franken wurde der aktuelle Geschäftsführer, Herr Norbert Käsmann, interviewt. In diesem Teilkapitel wird seine Rückmeldung zum Ansatz für Leitung, Verwaltung und Zentralverwaltungskosten zusammengefasst.

In der Regionalkommission Mittelfranken werden Entgeltverhandlungen und die damit verbundenen Ansätze zu verschiedenen Kostenpositionen auf den sogenannten Richt- und Orientierungswerten abgeschlossen.

⁷³ Die Schiedsstelle kann angerufen werden, wenn sich beide Verhandlungspartner nicht auf ein neues Entgelt einigen können, da es Punkte gibt die für eine der beiden Seiten nicht akzeptabel sind.

Vgl. § 78g SGB VIII und

Wiesner, Reinhard (2011): SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe – Kommentar, S. 1108.

⁷⁴ Vgl. Anhang 2.1 Ostbayern, S. XVII.

Herr Peter Beck gilt als erster Geschäftsführer der Kommission Südbayern als maßgeblich für das System. Er hat, auf Basis alter Bezirksakten im Bereich der Eingliederungshilfe versucht, Ansätze zu Personalstellen und Sachkosten für die Kinder- und Jugendhilfe nutzbar zu machen.

Daraus seien sogenannte Orientierungswerte für die Bereiche entstanden, die nicht in der Betriebserlaubnis durch das Jugendamt direkt festgeschrieben wurden.

Bei Festlegung der Ansätze für Leitung, Gruppenübergreifender Dienst (Fachdienst) und Erziehungs- und Betreuungsdienst (Gruppendienst) gelten auch hier die Ansätze der Betriebserlaubnis. Abseits der genannten Positionen aus den Betriebserlaubnissen würden aber fachliche Empfehlungen zu Personalschlüsseln und notwendigem Personalbedarf gelten. Die Bereiche Verwaltung, Reinigung, Hauswirtschaft und Technischer Dienst werden auch in Mittelfranken nicht über die Betriebserlaubnis geregelt.

Ein Ansatz und die Verwendung der Richt- und Orientierungswerte könne in den verschiedenen bayerischen Geschäftsstellen unterschiedlich gehandhabt werden. Die ReKo Franken stehe im Austausch mit den anderen Geschäftsstellen. Vergleichbar in Größe und Platzzahlen der Angebote sei die ReKo Südbayern. Aufgrund langjähriger Erfahrungen könnten Eingruppierungen, auch in den unterschiedlichen Tarifwerken der Wohlfahrtsverbände, plausibilisiert werden. Dies könne zusätzlich als Orientierung in den Verhandlungen einzelner Einrichtungen dienen.

In früheren Jahren standen die Regionalkommissionen durch strikte Haushaltsvorgaben der Kommunen in den Verhandlungen aufgrund der Einhaltung der Haushaltspläne unter einem gewissen Kostendruck. Zeitweise spielten hierbei dann Haftungsfragen, gerade in Bezug auf fachliche Ausrichtungen der Angebote in Abstimmung mit den Jugendämtern, eine wichtige Rolle. Seit einigen Jahren hätte sich die Situation geändert und die Verhandlungen fänden in dieser Art und Weise so nicht mehr statt. Durch eine Aufweichung der gedeckelten Haushaltspläne konnten die Regionalkommissionen für die Kinder- und Jugendhilfefinanzierung einen offenen Austausch führen und vor allem fachliche Ansätze in der Betreuung kostenseitig gut abbilden.

Die Flüchtlingsbewegung, die in den Jahren 2015 und 2016 ihren Höhepunkt hatte, brachte neue Angebote und Angebotsstrukturen durch die Aufnahme und Betreuung der Unbegleiteten Minderjährigen mit sich. Durch diese wurden nicht nur die zu vereinbarenden Entgelte in ihrer Anzahl deutlich erhöht, sondern auch die Art der Hilfeleistung änderte sich. Die Richt- und Orientierungswerte konnten hier schwieriger durchgesetzt werden. Vor allem Dolmetscherleistungen, kulturelle und religiöse Besonderheiten sowie die Art der Beschulung wären dabei ausschlaggebende Punkte.

Grundsätzlich würden bei der ReKo Franken die Positionen der Entgeltkalkulationen mit Zentralverwaltungskosten, Verwaltungsbedarf und sonstige Personalkosten mit dem Ansatz im Personalplan pro Angebot als ein Paket bewertet. Durch einen Beschluss der Schiedsstelle wurde festgelegt, dass Kostenansätze i.H.v. 3,50 % der Personalkosten pro Gruppe als Ansatz bei den Zentralverwaltungskosten wirtschaftlich sei und damit vereinbart werden könnte. Bei genauerer Betrachtung falle auf, dass augenscheinlich große Träger mit komplexen Angebotsstrukturen sehr hohe Kosten im Bereich Verwaltung zu finanzieren haben. Kleinere Träger oder Einzelträger für Kinder- und Jugendhilfeangebote hätten aufgrund der Platzzahl oftmals einen deutlich geringeren Kostenaufwand in der Gesamtschau zu verzeichnen.

Zu den Vergleichswerten mit anderen Einrichtungen lasse sich festhalten, dass die ReKo Franken vor allem bei neuen Einrichtungen und den zugehörigen erstmaligen Entgeltverhandlungen sogenannte Bezugseinrichtungen heranzieht, um Vergleichswerte zu generieren. Dies soll helfen, die durch den Träger eingereichten (Kosten-)Ansätze zu plausibilisieren. Hierbei würden in jedem Fall der Einrichtungstyp, die Platzzahl sowie die örtliche Lage herangezogen.

Beispielsweise ist zwischen Standort in der Stadt oder auf dem Land zu unterscheiden. Grundsätzlich werden auch Mittelwerte aus den bereits verhandelten Einrichtungen angesetzt, um Kennzahlen zum Abgleich zu schaffen. Diese können allerdings pro Bezirk variieren und die Kennzahlen unterschiedlich ausfallen. Wichtiger Ansprechpartner und Bezugsgröße sei auch die Zugehörigkeit zu den jeweiligen Jugendämtern. Innerbezirklich und jugendamtsabhängig könne die Betrachtungs- und Vorgehensweise bei Kennzahlenvergleichen anhand der Richt- und Orientierungswerte variieren. Als besonders schwierig zu kalkulieren und über einen Abgleich zu prüfen sind die Kostenansätze im Bereich der Energie und im Investitionsbereich. Vor allem die Lage (Stadt oder Land), das Baujahr, die Bauart und die Energieeffizienz der Gebäude variere teilweise enorm, sodass hier keine absoluten Kennzahlen als Vergleichswerte gebildet werden können. Hier wäre von Seiten der ReKo immer eine individuelle Betrachtung der Grundlagen für eine Angebotskalkulation notwendig.

Zu den Stellenanteilen für das Leitungs- und Verwaltungspersonal ist zu sagen, dass alle in jedem Fall zu refinanzierenden Stellenanteile der Leitung, welche durch die Betriebserlaubnis pro Angebot geregelt sind, auch refinanziert werden. Die Personalkostenansätze und Stellenanteile für Verwaltungskräfte können unterschiedlich und trägerindividuell möglich sein.

Bei sehr deutlichen Überschreitungen der Referenzgrößen aus den Richt- und Orientierungswerten sollte eine genaue Erläuterung zum erhöhten Bedarf des Trägers erfolgen. Ansätze über die Richt- und Orientierungswerte hinaus im Bereich der Verwaltung wären dadurch möglich. Genaue oder detailliertere Angaben zu diesen Werten wurden vom Interviewten nicht gemacht.

Aufgrund der seit dem Jahr 2020 weltweiten Corona-Pandemie und dem im Jahr 2022 begonnenen Ukrainekrieg sowie den unterschiedlichen Tarifsteigerungen der Wohlfahrtsverbände und des öffentlichen Dienstes würden prospektive Verhandlungen zunehmend unvorhersehbarer. Mögliche Kostenentwicklungen seien nicht mehr abschätzbar oder planbar und somit für den Verlauf eines Jahres kaum kalkulierbar. Die Entgeltverhandlungen werden aber mindestens für zwölf Monate abgeschlossen und haben damit eine Mindestlaufzeit. Nachträgliche Vergütungen von aufgetretenen Kosten sind nicht möglich. Aus diesen Gründen benötigt es nach Käsmann dringend einen Austausch zwischen allen Beteiligten. Eine intensive Diskussion darüber, wie sich Träger und Regionalkommissionen auch im Hinblick auf zukünftige Haushaltspläne mit voraussichtlichen Einsparungen zu verhalten haben sowie ob und wie das bisherige System aufrechterhalten werden könne, ist notwendig.

Grundsätzlich werden immer Kompromisslösungen für Diskussionspunkte präferiert und versucht, für beide Seiten passende Entgeltvereinbarungen zu schließen.⁷⁵

6.3 Umsetzung in der Regionalkommission Südbayern

Die Ansätze der ReKo Franken gelten grundsätzlich auch für die Geschäftsstelle in Südbayern, da beide in gutem Austausch stehen. Aktuell ist für die ReKo Südbayern Frau Pia Kaluschke geschäftsführend tätig und wurde zum Thema der Ansätze für Leitung, Verwaltung und Zentralverwaltungskosten interviewt.

Für einen Ansatz an Verwaltungskosten bei Leitung, Verwaltung und ZVK werden in den Angebotskalkulationen und Verhandlungen die folgenden Positionen gesehen: Personaleinsatz vor Ort (gemäß dem eingereichten Personalplan), Verwaltungsbedarf und der Kostenbeitrag für Zentralverwaltungsdienste.

Gerade bei Angeboten diakonischer Einrichtungen würden zu den Pflichtunterlagen bei Einreichung teilweise zusätzliche Aufstellungen mit verschiedenen Kostenpositionen abgegeben werden.

⁷⁵ Vgl. Anhang 2.3 Franken, S. XX-XXII.

Eine solche zusätzliche Angabe von Kostenpositionen schafft, nach Aussagen von Kaluschke, viel Transparenz für Dritte. Eine Einordnung und Verifizierung der Kosten für die ReKo selbst ist so aber noch immer erschwert.

Eine detaillierte Durchsicht würde eine Tiefenprüfung pro Einrichtung und die klare Darstellung aller Einrichtungsstrukturen bedeuten, was in der relativ kurzen Zeitspanne zwischen Einrichtungstermin und Sitzung nicht immer möglich ist. Alle Einrichtungen werden - analog der Aussage aus Franken - grundsätzlich einzeln und individuell betrachtet, da die Lage und Platzzahl teilweise stark variieren können. Gerade in Südbayern gibt es aktuell viele eher familiär geführte Einrichtungen, die Leitung und Verwaltung in Personalunion übernehmen. Dies sei mit großen Trägern und deren vielen kleinen Einrichtungen nicht vergleichbar. Der aus beiden anderen ReKos bereits benannte Schiedsstellenbeschluss i.H.v. 3,50 % der Personalkosten pro Gruppe sei daher auch unterschiedlich anwendbar und ein komplettes Ausschöpfen nicht immer notwendig. Ein neuer Schiedsstellenbeschluss aus dem Jahr 2022 zeigt sogar Durchsetzungsmöglichkeiten i.H.v. 7,00 % der Personalkosten pro Gruppe für Einrichtungen. Ausschlaggebend seien diese aber nur für Einrichtungen, die im Personalplan des Kalkulationsblattes keinen Ansatz bei Verwaltungspersonal beantragt haben.⁷⁶

Auch hier kommen oftmals individuelle Lösungen und Ansätze der Kostenpositionen in Absprache mit den Einrichtungen und Trägern zum Tragen.

Die Vergleichswerte anhand anderer Einrichtungen werden in der ReKo Südbayern auf Basis tatsächlicher, aber unregelmäßiger Datenerhebungen der bayerischen Geschäftsstellen erstellt und untereinander vor allem für den Sachkostenbereich ausgetauscht. Im Bereich der Immobilien- und Investitionskosten bestünden regionale Unterschiede, die Vergleichswerte und die Ermittlung von einheitlichen Kennzahlen erschweren. Die ausgetauschten Vergleichswerte müssen für alle Einrichtungen und vorherrschenden Kostenstrukturen individuell geprüft werden, sodass es sich hierbei um Richtwerte zur allgemeinen Orientierung handelt.

Eine Pauschalbetrachtung ist oft nicht umsetzbar, grundsätzlich wäre aber eine Orientierung für Sachkostensteigerungen am Verbraucherpreisindex ratsam.

Die in früheren Jahren geltende Deckelung der Haushalte gelte aktuell nicht mehr, sodass individuelle Lösungen möglich werden. Es muss im Auge behalten werden, dass die Sozial- und Jugendhilfe eine der größten und teuersten Positionen in den kommunalen Haushalten sind.

⁷⁶ Vgl. Anhang 2.2, Südbayern, S. XVIII-XIX.

Alle benötigten Stellenanteile zu dem Bereich der Leitung, dem gruppenübergreifenden Dienst (Fachdienst) sowie dem Erziehungs- und Betreuungsdienst (Gruppendienst) sind in allen Gebieten der Geschäftsstellen über die jeweilige Betriebserlaubnis pro Träger bzw. Angebot festgelegt.

Das nicht pädagogische Personal werde gemäß den Richt- und Orientierungswerten nach Platzzahl (auch im Bereich Verwaltung) und nach Ansichten der Jugendämter angesetzt. Variationen gibt es je Jugendamt, sodass einheitliche Aussagen nicht immer möglich sind, sondern auch personenabhängig von zuständigen Mitarbeitenden der Ämter oder vorliegender Erläuterungen einzelner Träger gefällt werden. Ein individueller und fachlich guter Austausch zwischen Träger und zuständigem Jugendamt sollte daher immer erfolgen. Zudem werden die Ansätze nach Geschäftsstellen der Regionalkommissionen in Bayern unterschiedlich erarbeitet, da auch die Grundlagen und Kostenstrukturen der Kommunen und Landkreise variieren können.⁷⁷

Aufgrund der in Kapitel 5 und 6 dargelegten und uneinheitlich praktizierten Vorgehensweisen zur Bestimmung von Overheadkosten im Bereich der Verwaltungskosten wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit ein neuer Ansatz zur Bestimmung von objektiven Overheadkosten entwickelt. Dies geschieht vor dem Hintergrund, dass genannte Ansätze nicht für alle beteiligten Parteien der Entgeltverhandlung gleichermaßen maßgeblich sind.

7 Umfrage zur Datenerhebung von Overheadkosten

Als eine Schwierigkeit stellt sich bei den oben genannten Praktiken das Denken in Kategorien dar und die Vereinheitlichung von verschiedenen Jugendhilfeträgern mit unterschiedlichsten Strukturen und Organisationsaufbau. Es ist nachvollziehbar, dass die ReKos und Jugendämter für sich einheitliche Bewertungsmaßstäbe ansetzen, um die Preisgestaltung und Kostenstrukturen über die Träger hinweg für sich selbst einheitlich zu gestalten. Allerdings entspricht dies oftmals nicht der tatsächlichen Realität in den Einrichtungen. Dadurch entstehen teilweise erhebliche Finanzierungslücken, auch wenn individuelle Lösungen gefunden und trägerindividuelle Erläuterungen für eine ausreichende Refinanzierung der Kosten möglich sein können. Zudem ist dies schwer vermittelbar, da die Herangehensweisen zur Bestimmung der Overheadkosten zwischen Leistungs- und Kostenträger absolut unterschiedlich bewertet und nicht einheitlich angesetzt werden.

⁷⁷ Vgl. Anhang 2.2, Südbayern, S. XVIII-XIX.

Es stellt sich zudem die Frage, wie diese teilweise bestehenden Lücken stattdessen finanziert werden. Bestehen für die Leistungsträger andere Möglichkeiten der Fehlbezugsfinanzierung und wenn ja, welche?

Um diese Fragen beantworten zu können, wurde bei den Jugendhilfeträgern eine Umfrage durchgeführt, wie sich der Aufbau der sogenannten Zentralen Dienste und damit die Overheadkosten gestalten. Wie genau die Refinanzierung der Overheadkosten über die Entgelte abgedeckt ist und welche anderen Finanzierungsmöglichkeiten hier zusätzlich zum Einsatz kommen müssen, um den wirtschaftlichen Fortbestand der Angebote und des Trägers zu sichern. Um einen objektiven und allgemeingültigen Ansatz für Overheadkosten in der bayerischen Kinder- und Jugendhilfe zu ermitteln, muss im Vorfeld eine tatsächliche Datenerhebung in Form einer Umfrage bei den Trägern der Angebote durchgeführt werden. Diese muss die Leitungs- und Verwaltungsrealität in den einzelnen Einrichtungen erforschen und die Aufgabenverteilung genau dokumentieren. Aus diesem Grund wurde eine solche Umfrage im Rahmen dieser Arbeit erstellt und durchgeführt. Die Auswertung wird in den folgenden Unterpunkten dargestellt.

7.1 Auswahl der Fragetechnik

Die Durchführung von Umfragen ist ein wesentlicher Bestandteil des wissenschaftlichen Arbeitens der Sozialwissenschaften. Es kann dabei zwischen zwei Arten gewählt werden: standardisierte oder nichtstandardisierte Befragung.

Geschlossene Fragen in einem Fragebogen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und fester Fragenabfolge charakterisieren hierbei die standardisierte Umfrage und damit die erste Variante. Im Regelfall werden zahlreiche Personen vom sogenannten Interviewer persönlich, schriftlich, telefonisch oder auch online in einem engen Zeitraum befragt.

In der zweiten Variante, bei einer nicht-standardisierten Umfrage, wird für ein Gespräch nur ein sogenannter Leitfaden erstellt, der bei der Gesprächsführung als Anhaltspunkt dient und verleiht Gesprächsteilnehmern größere Flexibilität. Die Anzahl der befragten Personen ist im Vergleich relativ gering, da das Interview an sich mit einem deutlich erhöhten Zeitaufwand verbunden ist.

Schwierigkeiten können sich in diesem Fall bei der Auswertung der Daten und Definition der gewünschten Kriterien ergeben. Dabei können die vier nachfolgenden grundsätzlichen Fragetypen unterschieden werden:

1. Einstellungsfragen, bei welchen nur zwei Antworten möglich sind. Es kann dabei auch als Alternativfrage gestellt werden, allerdings muss die Antwort immer mit „ja“ oder „nein“ möglich sein.
2. Überzeugungsfragen können beispielsweise in der Form von Multiple-Choice-Form gestellt werden oder offene Antworten erwarten.
3. Die Dauer, Häufigkeit und Art eines bestimmten Verhaltens lassen sich mit sogenannten Verhaltensfragen ermitteln.
4. Ein letzter Typus sind sogenannte sozialstatistische Fragen, welche offen gestellt werden können oder verschiedenen Alternativen als Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden können.⁷⁸

7.2 Aufbau der Umfrage

Für die Umfrage im Bereich der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen wird eine Kombination aus beiden Umfragearten gewählt.

In einem ersten Teil, den standardisierten und geschlossenen Fragen werden die grundlegenden Daten der Einrichtungen erfasst. Der zweite Teil der Umfrage wird ein nicht-standardisierter Teil.

Hierbei werden vor allem sozialstatistische Fragen aufgenommen. Dies soll dazu dienen eine möglichst objektive Grundlage der aktuellen Gegebenheiten bei den Einrichtungen zu erforschen und davon Kennzahlen abzuleiten und zu entwickeln.

Diese Kennzahlen führen im Anschluss als Basis zu einem objektiven Ansatz von Overheadkosten in diesem Bereich. Dazu ist es vorab ebenfalls notwendig, Kennzahlen für Vergleichswerte zu entwickeln. Hierfür gibt es grundsätzlich vier Möglichkeiten, die die nachstehende Grafik verdeutlicht.

In dieser Arbeit wird über den Pfad der empirisch-induktiven Gewinnung versucht, notwendige Kennzahlen über Expertenbefragungen und statistische Datenauswertung zu generieren.

⁷⁸ Vgl. Raps, Christian und Hartleb, Dr. Florian (2009): Punkt.landung; Leitfaden zur Seminararbeit, S. 18.

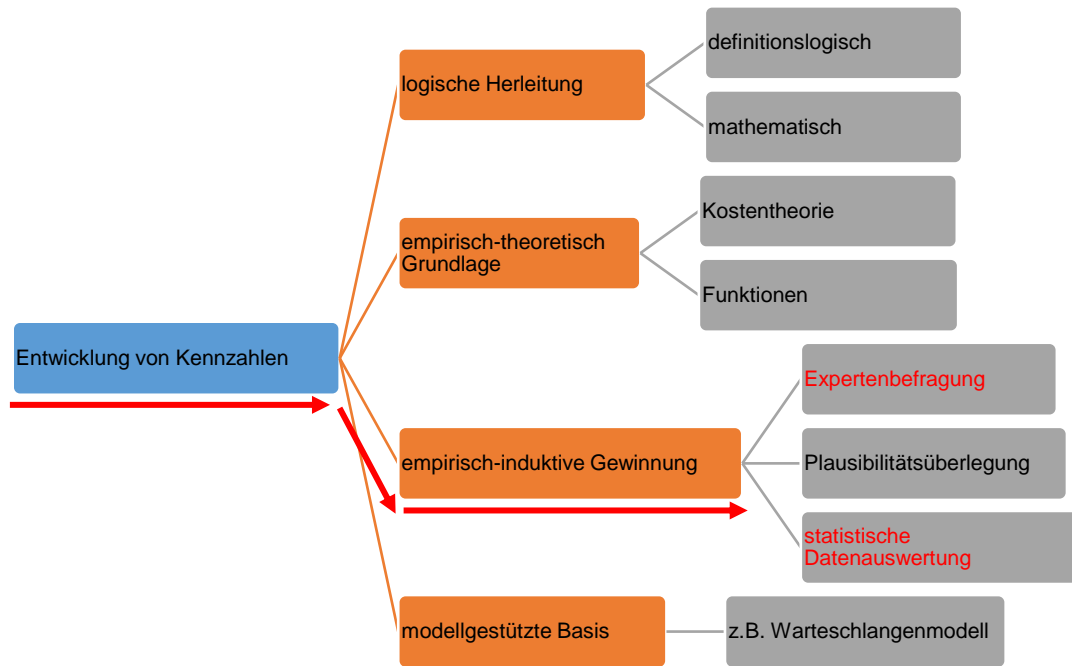


Abbildung 8: Formen zur Entwicklung von Kennzahlen⁷⁹

Die Umfrage wurde in fünf Bereiche untergliedert, welche die verschiedenen Themenbereiche unterscheiden.

Grundlage der Fragestellungen war der zu untersuchende Gegenstand beziehungsweise die zu untersuchenden Tätigkeitsbereiche und Personalausstattungen nach Vollzeitäquivalenten (VZÄ) in den unterschiedlichen Einrichtungen.

Im ersten Teil führt eine kurze Einleitung zum Thema hin und stellt die Rahmendaten und Grundlagen der Umfrage dar. Im zweiten Teil werden allgemeine Grunddaten der Einrichtungen abgefragt, wie Lage, Platzzahl und Angebotsumfang.

Der nächste Punkt in der Umfrage zielt auf die tatsächliche Personalausstattung in den Einrichtungen ab. Hier werden die Angaben zum Personaleinsatz für Leitung und Verwaltung sowie deren Aufgabenbereiche und Tätigkeiten in der Einrichtung explizit ermittelt.

Es soll darauf eingegangen werden, welche Aufgabenfelder vom vorgehaltenen Personal tatsächlich dieser Einrichtung erbracht werden und Aussagen getroffen werden, ob und welche Aufgaben(-teile) gegebenenfalls extern an anderen Dienstleister vergeben sind.

⁷⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Reichmann, Thomas; Kißler, Martin und Baumöl, Ulrike (2017): Controlling mit Kennzahlen, S.1-94.

Wichtig dabei ist zu definieren, ob alle Aufgaben dem Bereich Zentrale Verwaltung zugeordnet werden oder nicht.

Der vierte Punkt zielt auf den Themenbereich der Kostensituation und Kostendeckung bei den Trägern ab. Angaben zu refinanzierten Stellenanteilen und Kostenpositionen sind hier vorzunehmen und zu betiteln, sollte eine Finanzierungslücke bestehen. Zudem ist anzugeben, in welcher Höhe diese Lücke besteht und wie diese trägerintern eventuell geschlossen werden kann.

Im letzten Punkt wird die Umfrage geschlossen und auf die anonyme Datenabfrage und –verarbeitung für die Trägerabfrage hingewiesen. Die durchgeführten Interviews mit den geschäftsführenden Personen der ReKos sind nicht in anonymisierter Form durchgeführt und dargestellt.⁸⁰

In einem weiteren Schritt werden die Daten aus den zugehörigen Entgeltvereinbarungen der Träger zu den refinanzierten Stellenanteilen aus Leitung und Verwaltung ausgewertet. Hierbei liegen die tatsächlichen Verhandlungsergebnisse vor. Alle Auswertungen sind unter Anhang 6⁸¹ zu dieser Arbeit einsehbar.

Die Umfrage an sich wird als Blancoformular im nachfolgenden Abschnitt dargestellt. Bei welchen Einrichtungen und Trägern die oben beschriebene Umfrage durchgeführt werden soll, wird anschließend im folgenden Kapitel genauer erläutert.

Bevor die Umfrage durchgeführt werden kann, müssen die zu befragenden Einrichtungen genauer definiert und erläutert werden, warum diese für die Befragung ausgewählt wurden.

Dies wird im anschließenden Kapitel detaillierter dargestellt.

⁸⁰ Vgl. Kapitel 6 ab S. 29 mit den drei Unterpunkten.

⁸¹ Anhang 4 Auswertungen refinanzierter Stellenanteile ab S. XXV.

Umfrage zur "Objektivität von Overheadkosten" in der Sozialwirtschaft	
1. Einführung	
<p>Als Knackpunkt in Entgeltverhandlungen gem. Rahmenvertrag § 78 ff. SGB VIII wurde unter anderem die Kostenposition für Zentrale Verwaltungsdienste ermittelt. Aufgrund unterschiedlicher Ansätze in Verhandlungen und nicht ausreichend refinanzierten Kosten der einzelnen Leistungserbringer wird mit dieser Arbeit versucht, diese Position zu objektivieren. Diese Umfrage wird im Rahmen einer Masterarbeit des Studienganges Wirtschaftswissenschaften im Gesundheits- und Sozialmanagement (MWW) an der Evangelischen Hochschule in Nürnberg erhoben. Es handelt sich dabei um eine qualitative und anonyme Umfrage, die an ausgewählten Träger der diakonischen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern durchgeführt wird.</p>	
2. Allgemeine Angaben	Antwort
1) In welchem bayerischen Bezirk liegt Ihre Einrichtung bzw. der Träger?	
2) Welche Angebote gibt es?	
- Ambulant	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Stationär	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Teilstationär	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	
3) Wie hoch ist die Gesamtplatzzahl über alle Angebote?	
4) Wie hoch ist die Platzzahl bei stationären Angeboten gem. Rahmenvertrag?	
3. Personalausstattung	
1) Wie viel Personal ist beim Träger insgesamt beschäftigt?	VZÄ
2) Wie viel Personal ist in übergeordneten Bereichen beschäftigt?	
Zu den übergeordneten Bereiche zählen:	VZÄ
Leitung, Verwaltung, Fachdienst, Hauswirtschaft/Küche, Technischer Dienst	
2.1) Davon Personal im Bereich Leitung?	VZÄ
2.2) Davon Personal im Bereich Verwaltung?	VZÄ
3) Welche Tätigkeitsbereiche deckt die Einrichtungsleitung ab?	Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.
- Geschäftsführung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Betriebswirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Personalwirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Fachlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Pädagogisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Psychologisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Heilpädagogisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	
3.1) Gibt es weitere Leitungskräfte, wie Bereichs- oder Gruppenleitung?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn ja, welche Tätigkeiten werden durch diese übernommen?	
- Betriebswirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Personalwirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Fachlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Pädagogisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Psychologisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Heilpädagogisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	
3.2) Sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn ja, welche?	
3.3) In welchem Umfang sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	VZÄ
3.4) Wenn ja, zählen alle dazu?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
3.5) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?	

Abbildung 9: Umfrage zur Objektivität von Overheadkosten Seite 1

4) Welche Tätigkeiten üben die Verwaltungskräfte aus?	Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.
- Sekretariat / Assistenz	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Telefondienst	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Empfangsdienst / Ansprechpartner	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Poststelle / Korrespondenz	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Beschaffung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Disposition	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Ablage / Archivierung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Controlling	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Finanzbuchhaltung / Kosten- und Leistungsrechnung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Mahnwesen	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Buchhaltung/Kasse	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Rechnungsstellung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Fakturierung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Jahresabschluss und Steuererklärungen/ -berater	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Interne Revision	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Entgeltverhandlung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Beschaffung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Inventuren	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Personalabteilung / Verträge	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Lohn- und Gehaltsabrechnung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Meldungen an Krankenkassen / Mutterschutz / Beschäftigungsverbote	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Bewerbermanagement	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Dienstplanung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Dienstbesprechungen / Protokolle	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Betriebsliches Eingliederungsmanagement	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Betriebsarzt und Arbeitssicherheit	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Liegenschaftsverwaltung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Versicherungsmanagement	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- EDV / IT (Soft- und Hardware)	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Qualitätsmanagement	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Bewohner / Klientenmanagement (z.B. Aufnahme, Vertrag)	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
4.1) Sofern Verwaltungsaufgaben extern vergeben wurden, zählen diese dann für Sie zum Bereich "Zentralverwaltung"?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
4.2) Zählen alle ausgelagerten Aufgaben dazu?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
4.3) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?	
4. Kostendeckung	
1) Wie viele Stellenanteile im Bereich Leitung und Verwaltung sind im Bereich der Entgelte refinanziert?	
Bitte geben Sie die Anzahl in VZÄ an.	VZÄ
2) Entsteht durch eine nicht vollumfängliche Refinanzierung in den Entgelten eine Finanzierungslücke?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
3) Wenn eine Finanzierungslücke im Bereich Leitung / Verwaltung besteht, wie hoch ist diese für Ihre Gesamteinrichtung?	
Bitte geben Sie einen Gesamtbetrag über alle ihre stationären Entgeltangebote an.	€
4) Wenn eine Lücke besteht, sichern Sie die Refinanzierung anderweitig?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn ja, wie und durch welche Maßnahmen?	
- Drittmittel	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Freiwillige Zuschüsse von Kommunen	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Quersubventionierung anderer einrichtungsinterner Bereiche	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Mittelzufluss über Ausschreibungen / Vergaben	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe (z.B. Gaststätten, Veranstaltungen)	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Sonstige	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Sonstige, welche?	
5. Abschluss	
Hiermit wird versichert, dass die Daten vertraulich behandelt werden und nur in anonymisierter Form (keine personenbezogenen Daten, wie Name der befragten Personen oder Einrichtungen) freigegeben werden.	
Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage!	

Abbildung 10: Umfrage zur Objektivität von Overheadkosten Seite 2

7.3 Auswahl zu befragender Einrichtungen

Im Vorfeld zur Erstellung der qualitativen Umfrage ist es notwendig, die zu befragenden Expertengruppen genau zu definieren. Die vielzähligen Hilfe- und Unterstützungseinrichtungen für minderjährige Kinder müssen entsprechend der Fragestellung genauer definiert werden. In diesem Fall wurden für die Befragung nur Einrichtungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe aus dem Bundesland Bayern für eine mögliche Teilnahme an der Umfrage angeschrieben.

Diese Differenzierung wurde gewählt, da die auf Landesebene geschlossenen Rahmenverträge und die entsprechend zugehörigen Kalkulationsgrundlagen eine andere Auswahl kaum ermöglichen. In anderen Bundesländern werden teilweise unterschiedliche Verträge und Kalkulationen genutzt, sodass eine Darstellung nicht einheitlich möglich wäre. Die ausgewählten Einrichtungen kommen alle aus dem Bereich der freien Wohlfahrtspflege und werden im Diakonischen Werk Bayern e.V. als Mitgliedseinrichtungen geführt.

Gerade im Bereich der diakonischen Trägereinrichtungen werden seit Jahren die Stimmen bezüglich nicht ausreichend refinanzierter Overhead- und Personalkosten laut. Diese Thematik begründet sich vor allem auf die im Rahmenvertrag geregelten Grundsätze sowie die tariflichen Regelungen des sogenannten Dritten Weges über die Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) der Diakonie Bayern. Aufgrund der abweichenden Tarifstruktur zum Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVÖD) besteht für die diakonischen Einrichtungen aktuell deutlich erhöhter Änderungs- und Anpassungsbedarf bei bestehenden Rahmenvereinbarungen. In diesen Bereichen sei augenscheinlich eine Unterdeckung der anfallenden Kosten teilweise schwierig und könne viele Träger in wirtschaftlich schwierige Situationen bringen. Aus diesem Grund wurden für die Befragung diakonische Träger ausgewählt, um die Situation mit den Verwaltungskosten genauer betrachten zu können und für die Träger Ansätze der Overheadkosten zu objektivieren.

Der Abgleich mit anderen Wohlfahrtsverbänden wird in dieser Arbeit nicht vorgenommen.

Der Versand der Umfrage fand per E-Mail statt und auch die Rückübermittlung wurde per E-Mail vorgenommen.

Aufgrund des datenschutzkonformen Mailversandes wurde gewährleistet, dass kein Dritter Kenntnis über die Identität der Träger erlangen kann und die anonyme Erhebung gewährleistet ist.

Insgesamt haben sich alle angeschriebenen Einrichtungen aus den unterschiedlichen Bezirken in Bayern an der Umfrage beteiligt.

Ohne die Zusicherung einer anonymisierten Datenanalyse wären einige Träger nicht zu einer Datenabgabe bereit gewesen.

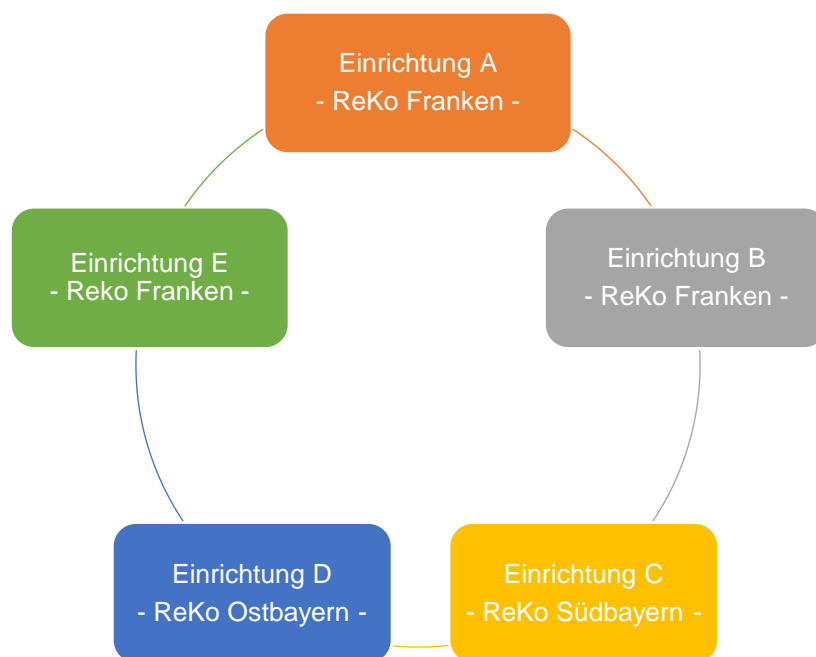


Abbildung 11: Darstellung der befragten Einrichtungen

Die Bezeichnung mit den Buchstaben A bis E stellt die Kategorisierung für die Auswertung der Umfrage dar. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden die Einrichtungen nur über die Buchstaben benannt.

Für die Datenerhebung zur Umfrage wurden nur kleine und teilweise eigenständige Träger und Einrichtungen angefragt, Komplexträger sind nicht an der Umfrage beteiligt.

Der Begriff Komplexträger bedeutet im Zusammenhang zu dieser Arbeit, dass der Einrichtungsträger der Kinder- und Jugendhilfeangebote zusätzlich verschiedene Bereiche, wie Altenhilfe- oder Eingliederungshilfeangebote unterhält. Zudem kann die Größe und Vielzahl an Angeboten in der Jugendhilfe eine wichtige Rolle spielen, da die klare Trennung in Angebote der einzelnen Bezirke unterschiedlich sein kann.

Gerade bei den Komplexträgern sind die Angebote über den Rahmenvertrag bayern- oder deutschlandweit verteilt.

Die Art und Weise der Umfragestruktur ist auf die Größe und Gegebenheiten kleiner Träger, ohne interdisziplinäres Angebot aus anderen Bereichen, ausgerichtet.

Die Auswertung der Komplexträger wäre ein zusätzliches Feld für eine Datenerhebung der ReKos. Für die diakonischen Einrichtungen in diesem Kontext ist dies allerdings weniger relevant.

7.4 Auswertung der Umfrage

Die Auswertung der Umfragebögen in diesem Kapitel richtet sich nach der Grundstruktur der ausgegebenen Umfrage. Daher werden in einem ersten Punkt die allgemeinen Daten der Einrichtungen gegenübergestellt.

Die befragten Träger zählen aufgrund ihrer unterschiedlichen Platzzahl zu verschiedenen Größenkategorien, da sie alle verschiedene Betreuungs- und Hilfeleistungen für ambulante, teilstationäre und stationäre anbieten. Zudem werden auch zusätzliche Angebote im Bereich der Schulen bereitgestellt, wie Schülerwohnheime, Ganztagesklassen, Stütz- und Förderklassen oder Ausbildungsmöglichkeiten. 80 % der befragten Träger verfügen über ein Platzangebot von mehr als 100 Plätzen, wobei es hier wieder Unterschiede in den Gesamtplatzzahlen gibt. Die beiden befragten Einrichtungen A und B liegen im Bezirk Mittelfranken und gehören aufgrund ihrer Gesamtplatzzahl verschiedenen Größenstrukturen an. Träger A bietet 116 Plätze insgesamt an, Einrichtung B stellt 260 Plätze für verschiedenste Angebote zur Verfügung. Aufgrund der unterschiedlichen räumlichen Lagen in Mittelfranken sind für beide Träger auch verschiedene Jugendämter und Heimaufsichten zuständig.

Träger C zählt aufgrund seiner Gesamtanzahl mit circa 500 Plätzen sowie der Anzahl an Betreuungsplätzen im stationären- und teilstationären Bereich mit 107 zu den großen Einrichtungen.

Der fünfte Träger E hat insgesamt nur eine Gesamtplatzzahl von 29 Plätzen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und zählt damit zu einer sehr kleinen Einrichtung.

Übrige Angebote des Trägers E liegen außerhalb des in dieser Arbeit betrachteten Kernbereichs, nämlich im Bereich der Eingliederungshilfe, und sind daher in dieser Umfrage irrelevant. Die Bezeichnung als Komplexträger entfällt allerdings auch hier, da Eingliederungs- und die Jugendhilfe teilweise die gleichen Klienten bedienen können, gerade wenn sie sich im Übergangsbereich zwischen Kindes- und Erwachsenenalter bewegen.

Alle Datengrundlagen zu dieser Auswertung sind dem Anhang⁸² der Arbeit zu entnehmen.

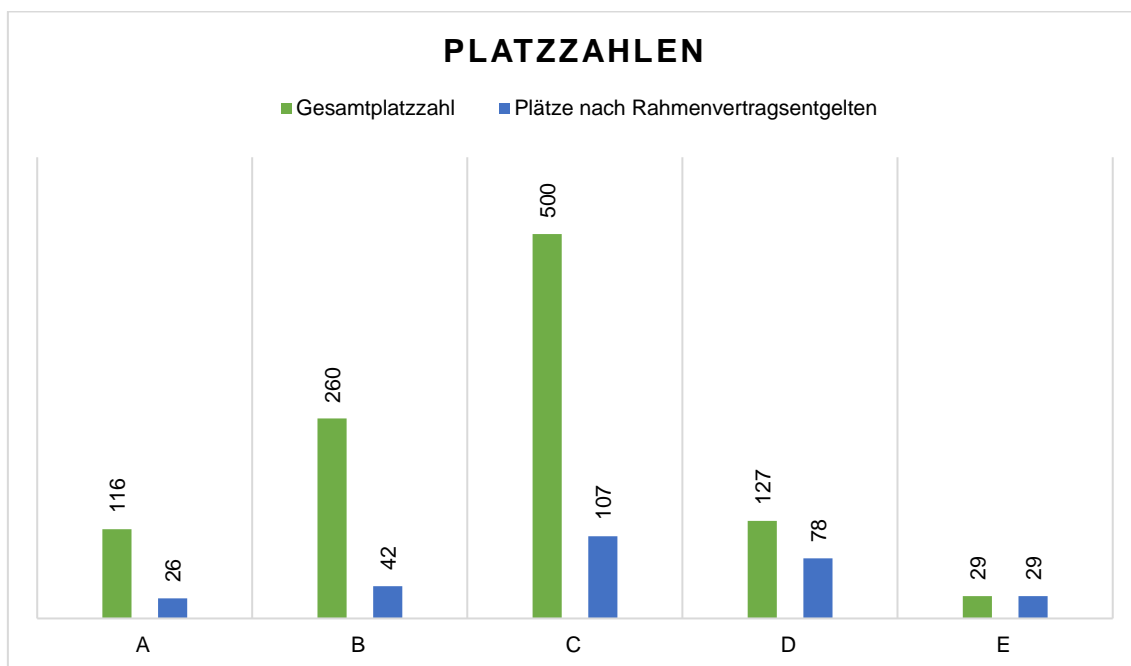


Abbildung 12: Übersicht nach Platzzahlen der befragten Einrichtungen

Es lässt sich festhalten, dass die überwiegende Anzahl der Kinder- und Jugendhilfeträger mehr als 100 Plätze in der Gesamtheit anbietet, davon allerdings nur ein geringer Teil von ungefähr 30 % tatsächlich über die Entgelte nach dem Rahmenvertrag vergütet wird.

Im nächsten Punkt der Datenerhebung wird nach den oben genannten Platzzahlen die Personalausstattung der befragten Träger genauer beleuchtet.

Diese Gegenüberstellung zeigt den jeweiligen Personalansatz in Bereich Leitung und Verwaltung sowie die hier durchgeführten Aufgabenkomplexe.

Die Auswertung der teilweise nach an externe Dienstleister ausgelagerten Tätigkeitsfelder der Einrichtungen wird zusätzlich dargestellt. Aufgrund der unterschiedlichen Platzzahlen der befragten Kinder- und Jugendhilfeträger gestalten sich die Personalausstattungen ebenfalls differenziert. Je größer die Einrichtung, desto höher ist die Personalausstattung über die Gesamteinrichtung sowie die Bereiche Leitung und Verwaltung.

⁸² Vgl. Anhang 4 Auswertungen refinanzierter Stellenanteile, S. XXV.

Daraus lässt sich schließen, dass die Größe gemessen an Platzzahlen direkte Auswirkung auf den Personaleinsatz hat und damit zu einem entscheidenden Faktor wird. Die nächste Abbildung zeigt daher die Auswertung zur Personalausstattung nach Vollzeitäquivalenten der befragten Träger.

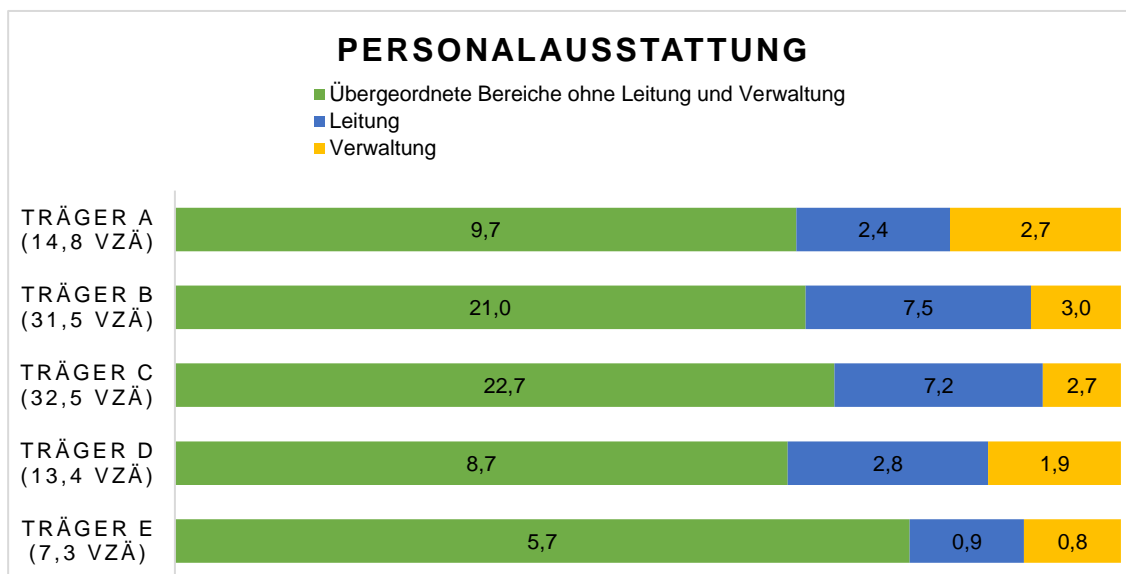


Abbildung 13: Personalausstattung nach Bereichen in VZA

Unter den Begriff „Übergeordnete Bereiche“ fallen in diesem Zusammenhang alle Leitungs- und Verwaltungspositionen, gruppenübergreifende Fachdienste, Hauswirtschaft und Küche sowie der Technische Dienst. Da in dieser Arbeit der Leitungs- und Verwaltungsbereich genauer betrachtet wird, wurde dies in der Umfrage auch explizit mit den vorgehaltenen Stellenanteilen pro Träger abgefragt. Mit den bereits benannten und sehr unterschiedlichen Personalausstattungen je Platzzahl und Träger werden verschiedene Tätigkeitsfelder im Bereich der Leitung abgedeckt.

Grundsätzlich lässt sich nach Auswertung der Umfrage festhalten, dass in Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen neben den betriebs- und personalwirtschaftlichen Leitungsaufgaben und der Geschäftsführung auch fachliche Führungen sowie Steuerung der pädagogischen Ausrichtung und psychologischen und heilpädagogischen Gesichtspunkte anfallen. Zudem lässt sich analysieren, dass sich die Leitungsaufgaben auch auf diese Bereiche verteilen.

In der nachfolgenden Abbildung werden die Tätigkeitsbereiche der Einrichtungsleitungen aus der Umfrage dargestellt.

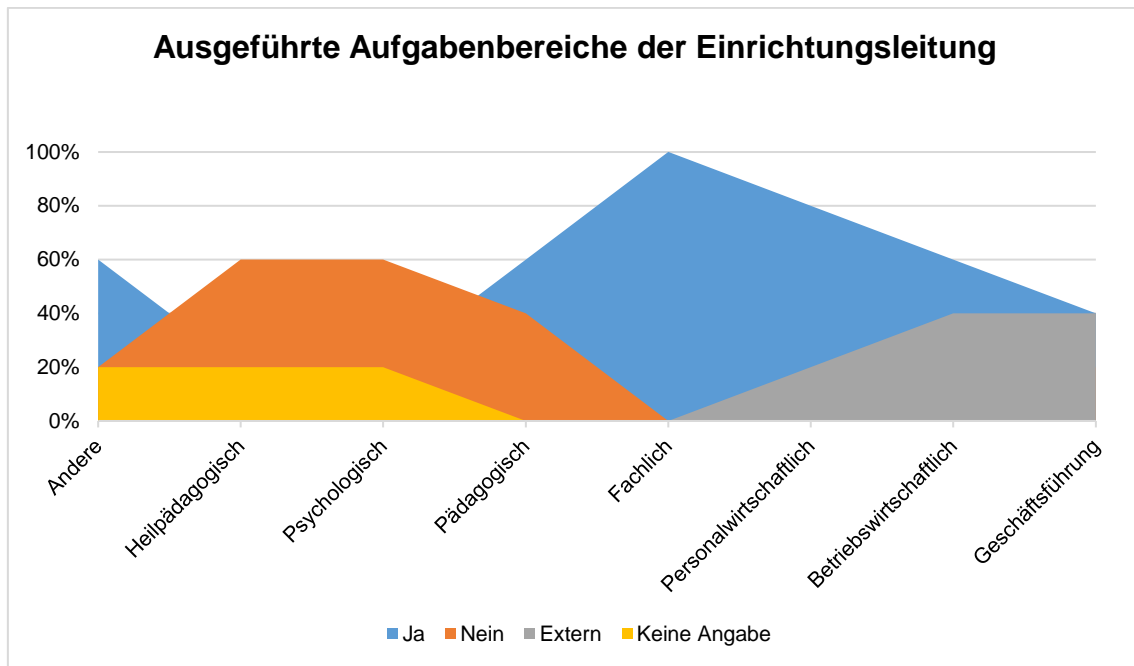


Abbildung 14: Tätigkeitsbereiche der Einrichtungsleitung

Es ergibt sich bei 40 % der befragten Einrichtungen keine höhere Ebene als die Position der Einrichtungsleitung und damit liegt die Gesamtverantwortung kleiner Träger oftmals bei dieser an sich. Anders kann es sich bei größeren Trägern darstellen, da hier die Geschäftsführungstätigkeiten nicht von der Einrichtungsleitung übernommen werden oder sogar nach Extern vergeben sind.

Gemäß den ausgewerteten Daten ist diese Konstellation bei nur 40 % der Einrichtungen identisch. Nach Datenauswertung stellt sich hier allerdings ein eher gemischtes Tätigkeitsfeld dieser Leitungsposition ein. Nur in einem Bereich gibt es eine vollkommene Übereinstimmung in Höhe von 100 % zu den ausgeführten Tätigkeiten, nämlich den fachlichen Leitungsaufgaben. Alle Umfrageteilnehmer gaben an, dass die Verantwortung in diesem Bereich der Leitung auch bei zusätzlichen Leitungskräften liegt, während diese bei der Einrichtungsleitung nur bei 50 % der befragten Einrichtungen zutreffend war. Die ausgelagerten Tätigkeiten umfassen gemäß einem Träger 0,2 VZÄ, bei anderen Trägern werden hier keine konkreten Angaben gemacht. Dennoch wird angegeben, dass beim Outsourcing teilweise die betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und Themen von Extern mit betreut werden.

Unter den Punkt „Andere“ fallen gemäß der durchgeführten Umfrage Leitungsaufgaben, wie Öffentlichkeitsarbeit, Regelungen des Brandschutzes und der Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement, Projektakquise und –Betreuung oder Spendenverwaltung und Verbandsarbeit.

Die Verbandsarbeit und das Zusammenwirken mit dem bayerischen Landesverband, dem Diakonischen Werk Bayern e.V., ist gerade bei den befragten Einrichtungen ein zusätzliches Tätigkeitsfeld, da hierunter die Korrespondenz und der Informationsfluss zu allgemeinen Themen und gesetzlichen Änderungen in diesem Zusammenhang fallen. Eine wichtige Erkenntnis aus dieser Auswertung ist, dass gerade bei kleinen Trägern die Geschäftsführung mit der Einrichtungsleitung in Personalunion ausgeführt wird. Im Bereich der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen werden vermehrt auch weitere Leitungskräfte neben der Einrichtungsleitung eingesetzt, die je nach Einrichtungsgröße teilweise Bereichs- oder Gruppenleitungen übernehmen. Aus diesem Grund wird im nächsten Abschnitt die Verteilung der Tätigkeiten von diesen Personengruppen in Einrichtungen ausgewertet. Aus der nachstehenden Abbildung wird ersichtlich, dass die Leitungen in den einzelnen Bereichen und Gruppen, komplett übereinstimmend, pädagogische Leitungsaufgaben übernehmen und bei 80 % der befragten Einrichtungen weder personalwirtschaftliche noch betriebswirtschaftliche Aufgaben in den Tätigkeitsbereich fallen. Unter dem Punkte „Andere“ gibt es keine eindeutige Darstellung der Verteilung, da 40 % der Träger dazu keine Angaben machten. Unter anderem wurden hier von einem Träger die Übernahme des Belegungsmanagements genannt. Ansonsten fallen keine anderen Tätigkeiten, als die in der Umfrage enthaltenen Positionen, an. Bei keiner befragten Einrichtung werden Tätigkeitsfelder der Gruppen- oder Bereichsleitung an externe Dienstleister ausgelagert.

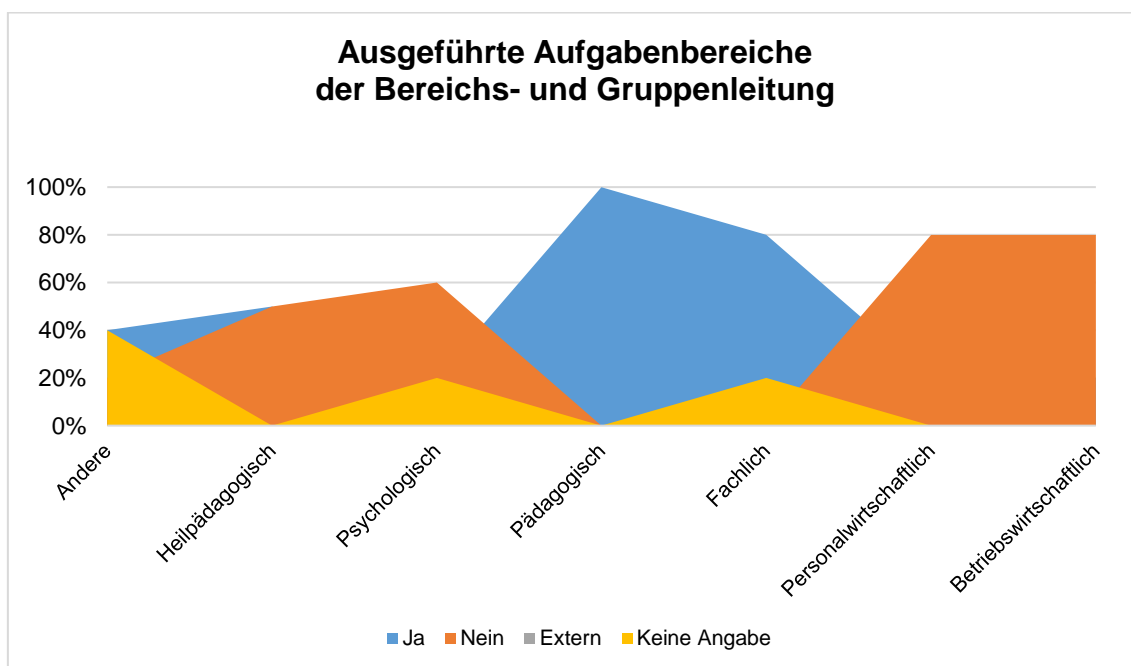


Abbildung 15: Tätigkeitsbereiche der Bereichs- und Gruppenleitung

Anders stellt sich das Ergebnis nach Auswertung der Umfrage für den Tätigkeitsbereich der Verwaltung dar. Unter dem Tätigkeits- beziehungsweise Leistungskatalog der Verwaltungsmitarbeitenden werden abwechslungsreiche Tätigkeiten anhand von Stellenbeschreibungen für unterschiedliche Verwaltungskräfte genannt.

Oftmals wird zwischen einer reinen Verwaltungskraft mit Sekretariatsaufgaben und dem Bereich der Personalabteilung sowie dem Bereich Finanzbuchhaltung unterschieden. Eine Verwaltungskraft übt Tätigkeiten im Bereich Leitung und Sekretariat aus und ist stellenweise in Stäben vertreten. Hier werden unter anderem auch die Planung von neuen Projekten vorangetrieben, EDV-Strukturen für das jeweilige Unternehmen festgesetzt oder Presse- und Marketingarbeit erledigt.

Zum Bereich der Personalsachbearbeitung gehören die Personalleitung und die Lohnbuchhaltung und Sachbearbeitung. Auch die Gehaltsabrechnung an sich kann unter dieses Tätigkeitsfeld gefasst werden. Unter dem Aufgabengebiet des Rechnungswesens fällt die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung, Anlagenbuchhaltung und die Verwaltung der Kasse und Bank. Außerdem können die Leistungsabrechnung oder auch Faktura und die Verwahrgeldbetreuung (Treuhandkassen) dazu zählen.

Ein weiterer Bestandteil der Verwaltungsaufgaben ist die Kostenrechnung bzw. das Controlling. Auch der Einkauf und eine Rechtsabteilung können hinzuzählen.⁸³

In den nachstehenden Abbildungen zur Umfrage werden die Verteilungshäufigkeiten der Verwaltungsaufgaben in Prozent angegeben. Aufgrund einer vereinfachten und besseren Darstellung wurde der Tätigkeitskatalog aus der Umfrage für die Auswertung in zwei Teile untergliedert, was eine bessere Übersichtlichkeit ermöglicht.

Es lässt sich erkennen, dass Übereinstimmungen bei zehn Aufgabengebieten über alle befragten Einrichtungen bestehen. Eine differenzierte Splittung in der realen Umsetzung der Aufgaben finden sich bei den übrigen zwanzig Teilbereichen an Aufgaben.

⁸³ Vgl. Anhang 3 Verwaltungseinheiten, S. XXIII.

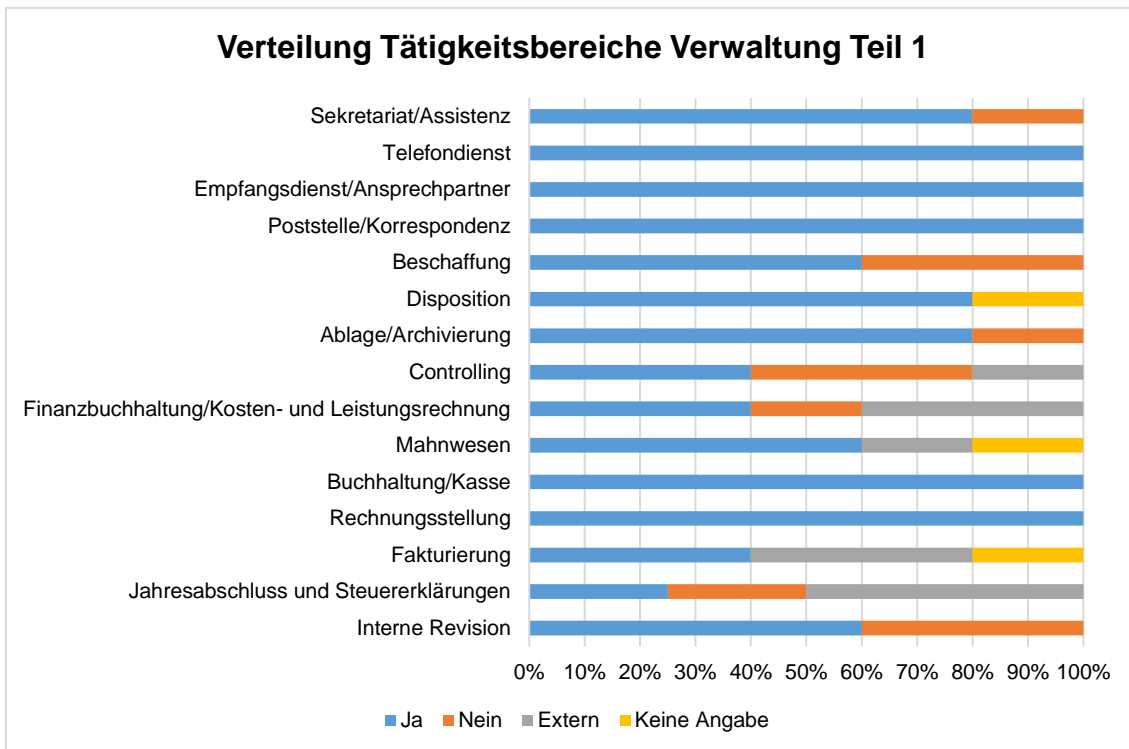


Abbildung 16: Auswertung Tätigkeiten Verwaltungskräfte Teil 1

Deutlich zu erkennen ist aus den Abbildungen, dass die Tätigkeitsbereiche des Telefondienstes, Empfangsdienst/Ansprechpartner sowie Poststelle/Korrespondenz, Buchhaltung/Kasse und Rechnungsstellung, Inventuren, Meldungen an Krankenkassen und das Versicherungsmanagement in allen befragten Einrichtungen und damit zu 100 % von den vorhandenen Verwaltungskräften übernommen werden.

Für die anderen abgefragten Tätigkeitbereiche lassen sich keine eindeutigen Zuordnungen zu den Verwaltungskräften treffen, da sich die Anteile prozentual unterscheiden. Zu 80 % werden in befragten Einrichtungen auch folgende Tätigkeiten von den Verwaltungskräften übernommen: Sekretariat/Assistenz, Disposition, Ablage/Archivierung sowie die Personalabteilung mit Vertragserstellung.

Mehr als die Hälfte aller befragten Träger führen ebenfalls die Aufgabengebiete wie Mahnwesen, Beschaffung und interne Revision selbstständig und durch eigenes Personal aus.

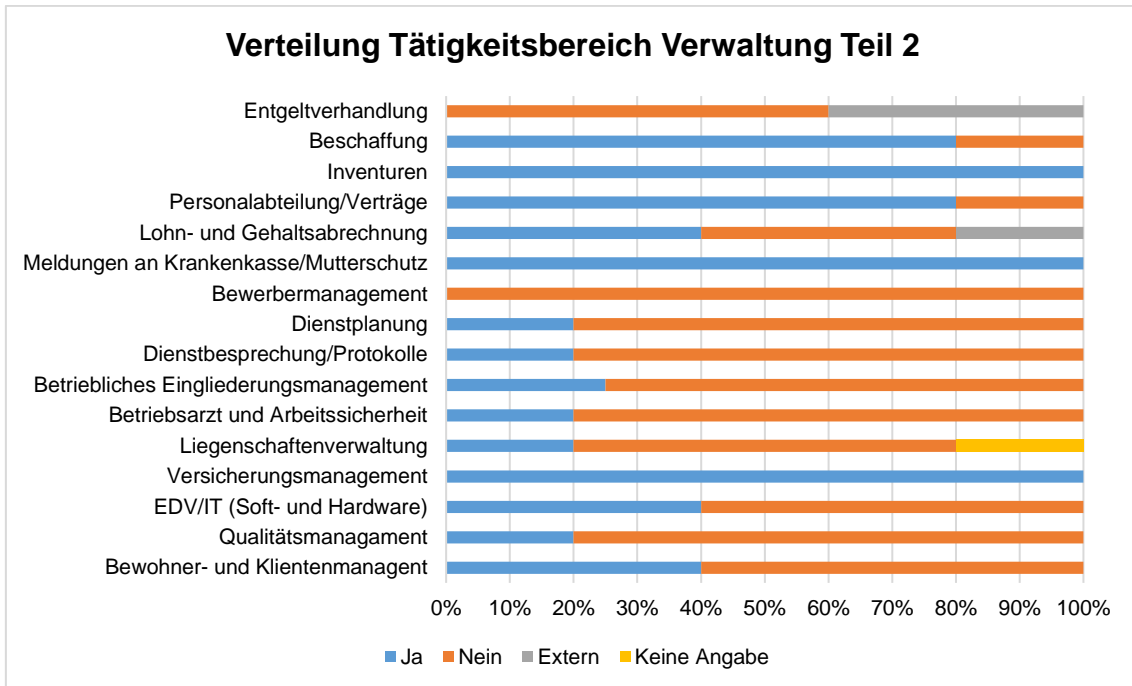


Abbildung 17: Auswertung Tätigkeiten Verwaltungskräfte Teil 2

Die Aufgaben, die an externe Dienstleister ausgelagert werden, sind zum größten Teil betriebswirtschaftliche Tätigkeiten, wie Controllingleistungen, Finanzbuchhaltung mit Kosten- und Leistungsrechnung, die Fakturierung und das Mahnwesen sowie die Erstellung des Jahresabschlusses und der Steuererklärungen. Außerdem zählen Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie die Erstellung und Durchführung der Entgeltverhandlungen bei den befragten Einrichtungen vereinzelt auch zu externen Leistungen.

Im Bereich der Entgeltverhandlung gaben 60 % der Einrichtungen an, dass die Verwaltungskräfte mit diesem Tätigkeitsfeld keine Berührungspunkte haben. Dies kann unter anderem an einer für diese speziellen Bereiche notwendigen Expertise liegen. Zu den anderen genannten Bereichen gibt es dahingehend differenzierte Angaben, wo teilweise auch Zuarbeiten zu den genannten outgesourcten Bereichen geschehen können.

Durch die Auswertung zeigt sich, dass der überwiegende Teil an Verwaltungsaufgaben direkt in den Einrichtungen passiert und nur vereinzelt Tätigkeitsgebiete ausgelagert werden. Vor allem werden Tätigkeitsgebiete an externe Dienstleister abgegeben, die mit weiteren betriebswirtschaftlichen Grundlagen verbunden sind und für die Durchführung gesetzlicher Vorgaben maßgeblich sind, wie das Rechnungswesen und die zugehörigen Arbeiten.

Im Bereich der „Kostendeckung“ folgt nun die dritte Auswertungsrunde. Die hier refinanzierten Kosten werden für die einzelnen Einrichtungen aufgeführt und gegenübergestellt. Nach Auswertung der Umfrage ergeben sich refinanzierte Stellenanteile durch die Rahmenvertragsentgelte in Höhe von 21,79 Personalstellenanteilen über alle befragten Träger. Laut Angaben der Auswertung besteht bei 40 % der befragten Träger eine Finanzierungslücke bei den Ansätzen für Leitung, Verwaltung und Zentralverwaltungskosten. Insgesamt beträgt die Lücke ungefähr 33.500 Euro. Als Durchschnittspersonalkosten für eine Verwaltungsfachkraft in Vollzeit ergeben sich aus der Auswertung Kosten i.H.v. 52.589,40 €. ⁸⁴ Umgerechnet entspricht das ungefähr einer Finanzierungslücke von etwas mehr als einer halben Verwaltungsstelle. Betroffene Träger geben an, dass eine gegebenenfalls bestehende Finanzierungslücke in diesem Bereich durch andere Maßnahmen geschlossen beziehungsweise ausgeglichen wird. 60 % der Träger macht dazu keine Angaben.

Es bestehen grundsätzlich verschiedene Möglichkeiten die Finanzierung der meritorischen Güter, wie Entgelte, Zuschüsse oder öffentliche Aufträge zu übernehmen. Öffentliche Aufträge werden im Regelfall in der Kinder- und Jugendhilfe nicht praktiziert und sind damit nur ein Baustein für eine mögliche Finanzierung von Leistungsangeboten. Ein weiterer Punkt wäre die Finanzierung über sogenannte wirtschaftliche Geschäftsbetriebe ⁸⁵, in welchen das Prinzip der Leistung und Gegenleistung gilt. Über angebotene Zusatzleistungen, Produktionsbetriebe oder Nebenbetriebe können weitere Einnahmequellen entstehen.

Ein dritter Aspekt, der dem Finanzierungsmix der Einrichtungen zuzuordnen ist, wird als Selbstfinanzierung oder philanthropische ⁸⁶ Bedarfsdeckung bezeichnet. Hier gelten vor allem Spenden, Mitgliedsbeiträge, Rücklagen oder Zuschüsse aus Kirchensteuern als Einnahmequelle. Aus der Umfrage lässt sich ermitteln, dass bei Eintritt einer Unterfinanzierung, mit rund 60 % über eine Quersubventionierung von anderen trägerinternen Angeboten geschlossen und 20 % der Einrichtungen zusätzlich wirtschaftliche Geschäftsbetriebe betreiben.

⁸⁴ Vgl. Anhang 5 Auswertung der Datenanalyse, S. XXXVII.

⁸⁵ Ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb im genannten Zusammenhang meint zusätzlich zum originären Leistungsangebot gemäß SGB VIII angebotene Leistungen, die von der Einrichtung bzw. dem Träger zusätzlich, gegen Entgelt, angeboten werden. Beispielsweise Verkauf von Speisen oder handwerklich hergestellten Produkten. Vgl. Holtkamp, Claudia und Schellberg, Klaus (2019): Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft, S. 78.

⁸⁶ Unter dem Begriff der Philanthropie wird in der Sozialwirtschaft vor allem Solidarität und Nächstenliebe verstanden. In Anspruch genommene Leistungen werden dann nicht vom Klienten oder Patienten selbst bezahlt, sondern ein dritter und privater Kostenträger Vgl. Holtkamp, Claudia und Schellberg, Klaus (2019): Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft, S. 77.

Rund 40 % der Befragten haben keine solch zusätzlichen Betriebe und weitere 40 % machten dazu keine Angaben.

Gemäß der ausgewerteten Umfrage werden keine Drittmittel, freiwillige Zuschüsse von Kommunen, weder Mittelabfluss aus Ausschreibungen oder Vergaben noch sonstige Maßnahmen zu einer Deckung der Finanzierungslücken im stationären Bereich in Anspruch genommen.

Zu den durchgeführten Interviews in Kapitel 6 ist festzuhalten, dass von allen ReKos keine detaillierten Angaben zu bestehenden Kennzahlen bzw. den Richt- und Orientierungswerten gemacht wurden. Dies erschwert die Einbeziehung der bereits existierenden Bewertungsmethode zur Overheadkostenbestimmung für eine Generierung des neuen Ansatzes. Dennoch werden alle nun vorliegenden Aussagen bewertet und in den Kontext einer objektiven Bewertung für Overheadkosten gebracht. Dafür benötigt es in einem weiteren Schritt eine Interpretation der Datenauswertung. Diese folgt im nächsten Kapitel.

7.5 Interpretation der Datenauswertung

Die Umfrage basiert auf der Hypothese, dass die einzelnen diakonischen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern für sich selbst eine klare Vorstellung und Ermittlungsbasis der für sie geltenden Grundlagen für Leitung, Verwaltung und Zentralverwaltungskosten haben. Außerdem wird davon ausgegangen, dass die auf dieser Grundlage feststehenden Finanzierungslücken aufgrund der Rahmenvertragsentgelte genau betitelt werden können. Auf Basis dieser Annahme wurde die Umfrage aus den vorhergehenden Kapiteln erstellt.

Nach Auswertung der Umfrage zeichnet sich allerdings ab, dass die befragten Einrichtungen mit den gegebenen Grundlagen aus dem Rahmenvertrag und den Betriebserlaubnissen einrichtungsindividuell und unterschiedlich umgehen.

In einem erstem Punkt kann zunächst festgehalten werden, dass eine fristgerechte Datenlieferung von allen ausgewählten Trägern erfolgt ist, dennoch die Angaben der Daten nicht immer optimal und eindeutig sind. Gerade bei den ausschlaggebenden Punkten, wie der angesetzte Stellenanteil für externe Dienstleister konnten vier der fünf Einrichtung keine Antwort geben. Aus diesem Grund muss davon ausgegangen werden, dass die berechneten Ansätze für die Ermittlung eines objektiven Ansatzes für Overheadkosten nicht aussagekräftig genug sind oder sogar unsystematisch getätigt wurden. Hierbei ist nicht zu vernachlässigen, dass die Umfragebögen nicht komplett oder eindeutig ausgefüllt wurden.

Dies lässt einerseits den schwierigen Themenschwerpunkt erkennen und zugleich den Schluss zu, dass die Einrichtungen dazu bisher wenige Daten und Informationen aus der eigenen Einrichtung generieren konnten.

Eine solche Annahme stützt sich auf die Rückmeldungen der Träger, dass diese grundsätzlich sehr interessiert am Themenkomplex seien und für Ihre Einrichtungen an sich auch einen Mehrwert darin sehen.

Es ist zusätzlich festzustellen, dass die befragten Einrichtungen grundsätzlich keinen einheitlichen Ansatz für Overheadkosten verfolgen und es deutliche Unterschiede in Kostenansätzen und refinanzierten Beträgen gibt. Dies kann auf die örtlichen Gegebenheiten, der Lage von Einrichtungen und zuständigen Geschäftsstellen in Bayern zurückgeführt werden.

Ein ausschlaggebender Umstand im Zusammenhang mit der Umfrage zu den Overheadkosten ist die Doppelfunktion der Verfasserin. Sowohl als Interviewerin als auch im Bereich der Entgeltverhandlungen des beruflichen Kontextes kann die Informationsgenerierung beeinflussen. Diese Tatsache könnte die objektive Einschätzung und Ansatzmöglichkeiten sowie die Offenheit von Seiten der interviewten ReKos als auch der Einrichtungsträger für offene Rückmeldungen beeinflussen.

Nichtsdestotrotz wurden die Umfragebögen ausgefüllt und auch von Seiten der Kostenträger entsprechende Rückmeldungen gegeben. Aus den ReKos wurden allerdings keine detaillierten Angaben zu den Richt- und Orientierungswerten gegeben. Diese Ansätze können damit nur bedingt in die Ermittlung eines objektiven Ansatzes einfließen. Nach Abgleich zwischen Umfrageauswertung der Träger und der angefertigten Datenanalyse auf Basis der tatsächlich vereinbarten Entgelte im Jahreszeitraum 2022, welche im folgenden Kapitel genauer erläutert wird, fällt auf, dass die getätigten Angaben in den Umfragen nicht immer mit den errechneten Daten aus den geltenden Entgeltvereinbarungen übereinstimmen.

Gerade im Bereich der möglicherweise bestehenden Finanzierungslücke auf Basis der Datenlage wurden unterschiedliche Angaben gemacht. Die vorangegangene Hypothese zur klaren Definition der Finanzierungslücke kann damit nicht entsprochen werden. Aufgrunddessen und der Tatsache, dass diese Umfrageauswertung keine eindeutigen Zahlen liefert, werden für die Ermittlung des Ansatzes für objektive Overheadkosten die Datenauswertungen der Entgeltvereinbarungen für das Jahr 2022 der einzelnen Einrichtungen herangezogen, da diese eine detailliertere Datenbasis liefern, um eine Vergleichbarkeit unter den Einrichtungen herzustellen.

Dieser Ansatz wird dann Grundlage für andere Einrichtungen sein und objektive Ansatzpunkte für Vergleichswerte liefern.

Deckungsgleich mit einem unveröffentlichten Abschlussbericht zum Projekt „Verwaltungsbenchmarking“⁸⁷, durchgeführt von Studierenden an der Evangelischen Hochschule in Nürnberg, ist die Beobachtung, dass die befragten Einrichtungen nicht einheitlich alle abgefragten Tätigkeitsbereiche im Bereich der Verwaltung erfüllen oder gar eigene Abteilungen für diese Tätigkeitsfelder haben. Eine Aufteilung in die Verwaltungsbereiche zentral, dezentral und externe Dienstleistungen ergab sich auch in diesem Projekt. Grund für die uneinheitliche Handhabung kann unter anderem sein, dass die Umfrage an kleinen Trägern durchgeführt wurde, die eine solche Datenerhebung bisher nicht durchgeführt haben und entsprechende Zahlen nicht liefern konnten. Augenscheinlich arbeiten größere Träger bzw. Komplesträger bereits mit Controlling- und Auswertungszahlen für trägerinterne Vergleiche und könnten so vermutlich schon genauere Daten liefern.

In Bezug auf die Ansätze im Entgelt wäre von Seiten der Kostenträger, Jugendämter und Träger genauer zu definieren, welche Kosten in der Position 2.8 „Kostenbeitrag für Zentrale Verwaltungsdienste“ aus deren Sicht in jedem Fall eingerechnet werden. Zum aktuellen Zeitpunkt lässt sich aus der Auswertung noch kein einheitlicher Ansatz für die Träger und deren Aufgabengebiete ermitteln. Es wird davon ausgegangen, dass die Verhandlungsparteien sich in diesem Zusammenhang auf die sogenannten Kalkulationshinweise zum Rahmenvertrag stützen. Hier ist folgendes für die Kostenposition beschrieben: „Kosten für externe Verwaltungspersonen/externen Overhead, z.B. Verwaltung, Schreibdienste, Steuerberater, Buchhaltung, interne Revision u.ä.“⁸⁸

Diese Definition gilt seit Erstellung des Rahmenvertrages unverändert und bildet nicht die seitdem bereits geänderten Gesetzesgrundlagen und die aktuellen gesetzlichen Rahmenbedingungen auf Bundesebene ab, wie notwendige EDV-Unterstützung oder Datenschutzrichtlinien. Die besagten Schreibdienste werden höchstwahrscheinlich aktuell auch nicht mehr praktiziert. Gerade bei den befragten Einrichtungen ist dies auch ein Knackpunkt in der Umfrage.

⁸⁷ Vgl. Unveröffentlichter Abschlussbericht des Schwerpunktprojektes „Verwaltungsbenchmarking“ an der Evangelischen Hochschule Nürnberg, 29.09.2014.

⁸⁸ Vgl. Regionale Kommission Kinder- und Jugendhilfe Ostbayern (2021): Termine und Unterlagen. Downloads. Kalkulation – Hinweise (Anlage 2 Rahmenvertrag § 78 f SGB VIII).

Es wird nicht immer klar herausgearbeitet, ob und welche Bereiche tatsächlich vom internen Verwaltungspersonal übernommen werden oder an externe Dienstleister ausgelagert werden, da es häufig zu Doppelnennungen kam. Daher ist es notwendig, entsprechende Kennzahlen oder Personalschlüssel für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe zu entwickeln. Dies wird eine Grundlage für eine objektive Betrachtung aller Beteiligten gewährleisten. Da bisher keine allgemeingültigen Kennzahlen und Richtlinien existieren, ist diese Arbeit ein erster Schritt. Eine Anpassung der Kennzahlen kann immer vorgenommen werden, wenn sich äußere Umstände verändern und den Einrichtungen kann erstmals eine Richtlinie an die Hand gegeben werden.

Spannend in diesem Zusammenhang ist außerdem, dass die KGST und damit der Verband für die Kommunen, bei denen die Jugendämter ansässig sind, deutlich andere Beträge für eigene Verwaltungskosten ansetzen, als die aus der Umfrage ersichtlichen Daten. Die bisher praktizierten Herangehensweisen werden aber nur in einem deutlich geringeren Maße auch den Trägern und Einrichtungen bei einer Entgeltverhandlung zugestanden. Wie in Kapitel 5 dargestellt, setzen die Kommunen für eigene Overheadkosten deutlich höhere Prozentanteile an, als für die Träger genehmigt wird.

Es wäre ratsam, auch diese Ansätze noch genauer zu untersuchen und prozentuale Ansätze für die Leitungs- und Verwaltungsbereiche der öffentlichen Verwaltung und Kommunen analog der in der Sozialwirtschaft tätigen Einrichtungen anzusetzen. Aufgrund der in Deutschland vorherrschenden sozialpolitischen Ebenen, die Aufgaben des Staates erfüllen und die Versorgung von Hilfebedürftigen übernehmen, ist dies ein denkbarer Ansatz.

Sinnvoll wäre es zudem die Personalausstattungen der Bereiche nach Leistungsangeboten zu gliedern und Referenzschlüssel gesetzlich vorzugeben. Dies würde zum einen zu einer Vergleichbarkeit der Einrichtungen im Bereich der Personalausstattung und der Kostenansätze führen, zum anderen auch einen bindenden Grundsatz einer Mindestausstattung für die Personalstruktur vorgeben.

Um die hier genannten Einschätzungen und Interpretationen zur Auswertung zusammenzuführen, wird im nächsten Kapitel ein möglicher Ansatz für objektive Overheadkosten ermittelt.

8 Objektiver Ansatz zur Bestimmung von Overheadkosten

In diesem Kapitel werden die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Umfrageauswertungen mit den Datenanalysen und der Interpretation zusammengeführt.

Die einzelnen Umfragebögen und Datenauswertungen finden sich im Anhang zu dieser Arbeit. Allein durch die Datenerhebung der Umfrage ist eine Objektivität der Overheadkosten nicht zu ermitteln. Aus diesem Grund wurden die Entgeltvereinbarungen der einzelnen Träger und zugehörigen Kalkulationen dahingehend untersucht, inwieweit die Stellenanteile im Bereich Leitung und Verwaltung refinanziert sind.

Die Einzelauswertungen zur Datenanalyse pro Einrichtung sind im Anhang Nummer 5 der Auswertung refinanzierter Stellenanteile über die Entgelte pro Einrichtung ersichtlich. Die Datenauswertung erfolgt unter der Annahme, dass alle gebuchten Zahlen richtig und gemäß gesetzlicher Vorgaben gebucht wurden und vollumfassend anfallende Kosten pro Einrichtung beinhalten und damit aussagekräftig sind.

8.1 Herleitung der Grundannahmen

In der untenstehenden Abbildung wurden alle Angebote der befragten Einrichtungen aufgeführt und anhand der Platzzahlen pro Angebot gegliedert. Im ersten Teil wurden die aktuell geltenden und gruppenbezogenen Stellenanteile für die Leitungsposition dargestellt. Nachfolgend wurden die prospektiv geplanten Gehälter sowie die tatsächlich refinanzierten Kosten nach der Pauschalfinanzierung laut Rahmenvertrag aufgeschlüsselt. Analog dazu wurde in die Abbildung auch der Bereich der Verwaltung eingearbeitet. Die Auswertung der Zentralverwaltungskosten beinhaltet keine Stellenanteile, da dies unter dem Sachkostenbereich in der Kalkulation aufgeführt werden. Auf Basis der Tabelle wurden die prospektiven Durchschnittskosten der Träger für eine Leitungs- und Verwaltungsposition in Vollzeit errechnet. Somit kann die Kennzahlenermittlung für den Ansatz zu objektiven Overheadkosten erfolgen, um allgemeingültige Ansätze für Overheadkosten in der Sozialwirtschaft am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen zu generieren.

Einrichtung	Platzzahl	Auswertung der Leitungskosten			Auswertung der Verwaltungskosten			Auswertung der Zentralverwaltungskosten	
		Stellenanteile	Prospektiv	Pauschale	Stellenanteile	Prospektiv	Pauschale	Prospektiv	Refinanziert
A	21	0,657	63.849,62 €	59.102,91 €	1,115	32.728,35 €	29.076,86 €		
	3	0,094	9.144,88 €	8.429,28 €	0,140	4.734,88 €	4.205,10 €		
	8	0,250	24.094,00 €	22.463,06 €	0,148	4.230,97 €	3.746,97 €		
	16	0,500	48.188,00 €	44.502,86 €	0,500	9.231,44 €	8.218,03 €	44.400,00 €	69.900,84 €
B	8	0,315	29.696,92 €	26.485,87 €	0,260	14.182,49 €	14.457,92 €		
	64	1,357	124.859,20 €	109.862,88 €	1,180	66.866,75 €	67.498,32 €		
	18	0,500	51.260,64 €	43.806,61 €	0,256	13.250,13 €	13.013,61 €		
	6	0,250	27.021,54 €	24.181,01 €	0,145	7.794,55 €	7.794,55 €		
	16	0,480	44.545,30 €	39.431,20 €	0,440	24.227,11 €	24.144,43 €		
	6	0,165	15.988,43 €	14.125,89 €	0,160	8.851,68 €	8.958,21 €		
	4	0,094	8.860,61 €	7.729,50 €	0,115	6.383,61 €	6.396,90 €		
	10	0,250	22.364,42 €	20.270,59 €	0,160	8.577,70 €	8.675,68 €		
C	7	0,240	22.593,01 €	20.155,09 €	0,280	16.438,05 €	16.708,92 €		
	8	0,250	21.116,16 €	18.925,69 €	0,145	7.188,63 €	6.642,19 €	83.546,50 €	122.977,93 €
	6	0,240	22.455,84 €	22.455,84 €	0,120	7.861,18 €	7.118,50 €		
	5	0,220	23.856,98 €	20.158,80 €	0,100	6.699,94 €	6.125,62 €		
	6	0,186	17.963,62 €	16.260,45 €	0,120	8.006,10 €	7.362,95 €		
	5	0,200	17.677,01 €	16.958,99 €	0,037	5.820,20 €	5.215,37 €		
	5	0,220	25.260,79 €	22.195,39 €	0,069	5.949,50 €	5.347,51 €		
	8	0,183	16.174,63 €	15.517,47 €	0,138	9.142,64 €	8.443,53 €		
	6	0,250	22.096,48 €	21.198,73 €	0,103	6.836,08 €	6.415,26 €		
	8	0,163	14.406,91 €	13.821,57 €	0,138	9.142,64 €	8.443,53 €		
	12	0,500	44.645,06 €	41.051,80 €	0,270	15.552,32 €	14.058,66 €		
	2	0,060	6.467,87 €	5.392,15 €	0,008	447,08 €	401,50 €		
	1	0,030	2.561,87 €	2.680,04 €	0,004	257,75 €	219,32 €		
	33	1,085	105.834,20 €	93.765,30 €	0,590	33.966,58 €	31.167,77 €		
D	6	0,180	15.340,85 €	13.613,16 €	0,120	7.144,62 €	6.427,36 €		
	30	0,830	74.167,31 €	71.917,70 €	0,520	33.885,02 €	31.431,43 €	152.500,00 €	174.837,60 €
	27	0,660	64.565,29 €	49.485,98 €	0,570	30.194,70 €	31.804,06 €		
	18	0,500	49.767,13 €	40.349,96 €	0,360	19.370,69 €	20.623,99 €		
	10	0,220	19.576,46 €	15.006,53 €	0,200	10.594,63 €	11.159,32 €		
	6	0,350	31.438,10 €	26.418,61 €	0,200	9.730,40 €	10.726,85 €		
E	6	0,350	31.374,16 €	24.086,23 €	0,200	10.480,01 €	11.057,00 €		
	5	0,230	21.781,09 €	17.623,15 €	0,110	6.084,17 €	6.704,28 €		
	6	0,100	8.709,58 €	6.717,44 €	0,100	5.241,51 €	5.528,49 €	192.029,60 €	131.157,57 €
	6	0,070	6.841,93 €	6.583,92 €	0,120	6.121,63 €	5.987,50 €		
Summen	21	0,250	23.946,76 €	23.514,00 €	0,230	28.364,73 €	27.941,67 €		
	1	0,020	1.954,84 €	1.881,12 €	0,010	510,14 €	498,96 €	11.404,07 €	7.965,15 €
Summen		442	1.206.541,49 €	1.070.589,83 €	9,63	506.383,32 €	493.544,73 €	483.880,17 €	506.839,09 €
Errechnete Durchschnittskosten			94.638,13 €	Leitungskraft		52.589,40 €	Verwaltungskraft		

Abbildung 18: Datenauswertung aus Entgeltkalkulationen

Für eine objektive Betrachtung von Kennzahlen müssen relative Zahlen ermittelt werden, die dann für verschiedene Einrichtungsarten und örtliche Gegebenheiten nutzbar sind. Folgende sind in diesem Zusammenhang für einen objektiven Overheadkostenansatz ausschlaggebend:

- Kennzahl Nr. 1: Refinanzierter Leitungsanteil
- Kennzahl Nr. 2: Refinanzierter Verwaltungsanteil
- Kennzahl Nr. 3: Refinanzierter Zentralverwaltungskostenanteil
- Kennzahl Nr. 4: Leitungsanteil pro Platz
- Kennzahl Nr. 5: Verwaltungsanteil pro Platz
- Kennzahl Nr. 6: Zentralverwaltungskosten pro Platz

Die einzelnen Kennzahlenermittlungen werden im folgenden Teil nun genauer erläutert und hergeleitet. Zudem können die Angaben zu refinanzierten Kosten pro Vollzeitkraft in den entsprechenden Personalbereichen ein zusätzliches Indiz für objektive Overheadkosten sein. Dies ist allerdings sehr von den unterschiedlichen Tarifstrukturen der verschiedenen Wohlfahrtsverbände abhängig. Es gilt zu beachten, dass sich die in dieser Arbeit angeführten Personalkosten nach den Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) der Diakonie Bayern richten und damit gerade für die diakonischen Einrichtungen in Bayern ausschlaggebende Zahlen liefern. Für andere Wohlfahrtsverbände gelten individuell unterschiedliche Tarifvertragsstrukturen, auch bei den Personalkosten, und sind nicht an die AVR gebunden. Es könnend damit andere Grundlagen und verschiedene Annahmen getroffen werden. Weitere Vergleichswerte zu den objektiven Overheadkosten sind die durchschnittlich über die Entgelte refinanzierten Stellenanteile pro Platz für Leitung und Verwaltung. Als Grundannahme gelten die aus der Umfrage pro Einrichtung mitgeteilten Gesamtpersonalstellen nach Vollzeitäquivalenten.

Da im Zusammenhang mit dieser Arbeit nur ein Teil der übergeordneten Bereiche genauer betrachtet wird, beziehen sich die errechneten Kennzahlen auf einen ausgewählten Bereich. Diese stellen sich in der nachstehenden Abbildung dar:

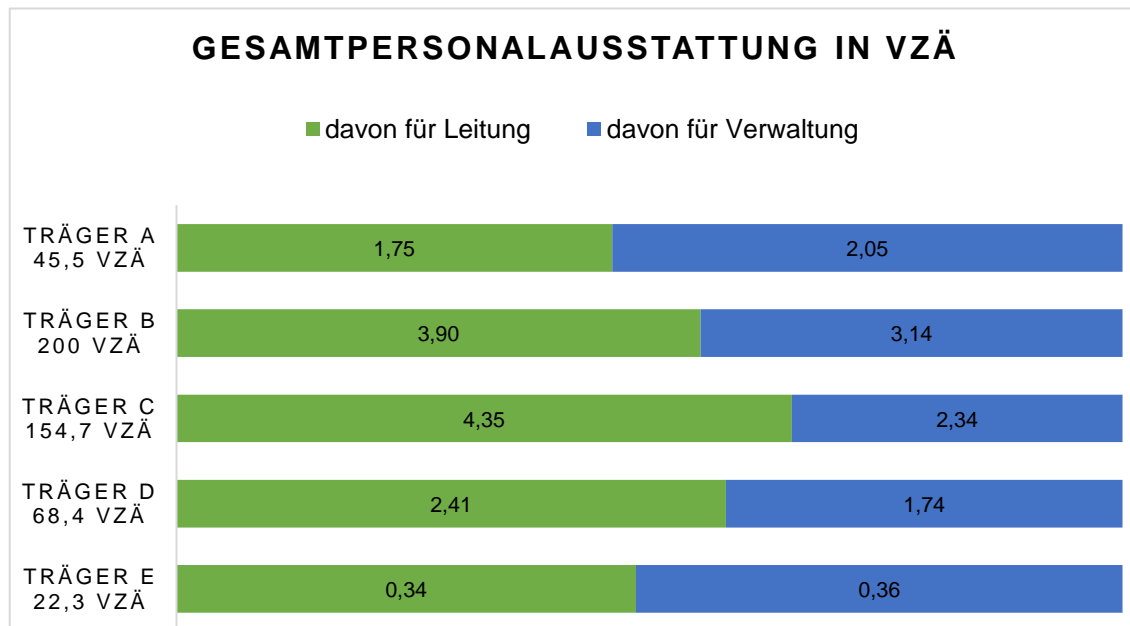


Abbildung 19: Personalausstattung für Leitung und Verwaltung

Um mit der Ermittlung der ersten Kennzahl zu beginnen, werden alle Stellenanteile der Leitungsebene aus den Angeboten der befragten Einrichtungen herangezogen und eine Gesamtsumme gebildet.

Dies wird pro Einrichtung abgeglichen und somit ein Anteil für die refinanzierten Leitungsanteile pro Einrichtungen möglich.

$$\frac{\text{Vollzeitäquivalente der Leitungskräfte in Summe}}{\text{Vollzeitäquivalente aller Mitarbeiter der übergeordneten Bereiche}}$$

Durch Einsetzen der errechneten Zahlen zeigt sich folgendes Ergebnis in Prozent:

$$\frac{12,75 \text{ VZÄ}}{490,90 \text{ VZÄ}} = 0,02597 \text{ und entsprechen ungefähr } 2,60 \%$$

Daraus lässt sich schließen, dass 2,60 % des Personalanteils im übergeordneten Bereich auf die Leitung zurückzuführen ist. Die Gesamtanzahl der VZÄ über alle Träger für übergeordnetes Personal beträgt 490,90 VZÄ. Gemessen daran ergibt sich im Bereich der Leitung ein Gesamtanteil für die VZÄ von 12,75 und im Bereich der Verwaltung von 9,63 VZÄ.⁸⁹

Um dies mit den refinanzierten Kosten abzugleichen, wird die untenstehende Formel zugrunde gelegt.

$$\frac{\text{Refinanzierte Gesamtpersonalkosten der Leitungskräfte}}{\text{Tatsächliche Gesamtpersonalkosten der Leitungskräfte}}$$

Nach Datenansatz gemäß den Auswertungen ergibt sich folgendes Ergebnis:

$$\frac{1.070.589,83 \text{ €}}{1.206.541,49 \text{ €}} = 0,8873 \text{ und entsprechen } 88,73 \%$$

Für die Leitungskräfte errechnet sich eine Refinanzierungsquote der Bruttopersonalkosten von gerundet 89 % der tatsächlich anfallenden Kosten, was einer durchschnittlichen Refinanzierung der Leitungskosten i.H.v. 94.638,13 € pro Jahr entspricht. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass 11 % mit einem Betrag von knapp 11.500 € nicht über die Rahmenvertragsentgelte für die Leitungspositionen refinanziert werden, sondern anderweitig finanziert werden müssen.

Differenzierter zu betrachten sind in diesem Zusammenhang die teilweise unterschiedlichen Handhabungen des Ansatzes für Leitung und Bereichsleitung. In einigen Entgeltkalkulationen sind unter dem Bereich Leitung beide Stellen angesetzt, bei anderen ist dies nicht klar ersichtlich. Eine Auswertung und Kennzahlengenerierung für die Bereichsleitungen ist aufgrund der uneinheitlichen Handhabung der Durchschnittsberechnung nicht möglich.

⁸⁹ Vgl. Anhang 5 Auswertung der Datenanalyse, S. XXXVII.

Hintergrund ist die Festschreibung des Leitungsanteils in der Betriebserlaubnis. Für diese Position geht von Seiten des Jugendamtes nicht eindeutig hervor, wie der Stellenanteil zu besetzen ist.

Daher nehmen einige Träger anteilige Leitungsstunden der Einrichtungsleitung und der Bereichsleitung hinein. Da in den Entgeltkalkulationen allerdings Qualifikationen eingetragen werden müssen und keine Angabe zu den tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten klar definiert werden muss, ist dies nicht aus allen Kalkulationen eindeutig erkennbar. Hier ist daher grundsätzlich zu überlegen, über die Betriebserlaubnisse eine klare Trennung zwischen den Aufgabenbereichen der Leitung und der Bereichsleitung vorzunehmen, um eine klare und einheitliche Struktur für die Träger zu schaffen. Dies kann die Angebote aller Einrichtungen für externe Dritte und Kostenträger vergleichbarer machen und zu einheitlicheren Strukturen führen.

Um für diesen Bereich einen Einstieg in die objektive Betrachtung zu generieren, werden die Kostenansätze des Verwaltungsbereichs laut dem Personalplan verglichen und daraus eine Kennzahl über die Refinanzierungsquote erstellt.

$$\frac{\text{Vollzeitäquivalente aller Verwaltungskräfte in Summe}}{\text{Vollzeitäquivalente aller Mitarbeiter der übergeordneten Bereiche}}$$

Durch Einsetzen der errechneten Zahlen ergibt sich folgendes Ergebnis:

$$\frac{9,63 \text{ VZÄ}}{490,90 \text{ VZÄ}} = 0,0196 \text{ und entsprechen } 1,96 \%$$

Hieraus wird ersichtlich, dass der refinanzierte Verwaltungsanteil im Bereich der Entgelte für Kinder- und Jugendhilfe mit ungefähr 2 % der übergeordneten Bereiche anzurechnen ist. Damit ist dieser Anteil geringer als der Ansatz für die Leitung. Dies kann pro Einrichtung und deren tatsächlich gelebter interner Personalstruktur deutlich variieren. Um die über die Entgelte nach Rahmenvertrag refinanzierten durchschnittlichen Personalkosten des Verwaltungspersonals zu prüfen, ergibt sich folgende Formel:

$$\frac{\text{Refinanzierte Gesamtpersonalkosten der Verwaltungskräfte aller Träger}}{\text{Tatsächliche Gesamtpersonalkosten der Verwaltungskräfte aller Träger}}$$

Nach Berechnung der Daten anhand der Auswertungen ergibt sich folgendes Ergebnis:

$$\frac{493.544,73 \text{ €}}{506.383,32 \text{ €}} = 0,9746 \text{ und entsprechen } 97,46 \%$$

Die durchschnittlichen Bruttopersonalkosten pro Verwaltungskraft im Diakonietarif betragen, errechnet aus den Entgelten der befragten Einrichtungen, pro Jahr 52.589,40 €. Davon werden über die Entgelte somit ungefähr 51.250 € jährlich refinanziert.

Hieraus ergibt sich ein Unterdeckungsdelta von ungefähr 1.340 € für den Bereich der Verwaltung pro Jahr. Aufgrund der hier errechneten Zahlen ergibt sich eine durchschnittliche Finanzierungslücke im Bereich der Personalkosten der Leitung und Verwaltung in Summe von circa 13.000 € pro Jahr und Einrichtung.

Die ermittelte Kennzahl des Verwaltungsanteils ist mit einer gewissen Unschärfe versehen, da für diesen Bereich keine direkten Angaben über die Betriebserlaubnisse gemacht werden. Träger und deren Einrichtungen sind frei im Ansatz möglicher Verwaltungskräfte. Die Regionalkommissionen gleichen in einer Entgeltverhandlung die getätigten Ansätze im Umkehrschluss allerdings mit den bereits in Kapitel 6 benannten Richt- und Orientierungswerten ab. Hier kann somit nur über genaue Erläuterungen zum Personalansatz deutlich höhere Ansätze genehmigt werden.

Eine Genehmigung bzw. Refinanzierung der Kosten ist allerdings nicht immer identisch mit dem tatsächlichen Personaleinsatz vor Ort. Träger können auch weiteres Personal vorhalten, das dann allerdings trägerintern finanziert werden muss. Beispielsweise durch die bereits genannten wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe oder aus vorhandenem Eigenkapital der Träger.

Für die Kennzahl Nr. 3 wird nun die Kostenposition 2.8 aus dem Tabellenblatt Kalkulation der Anlage 3 zum Rahmenvertrag aller Einrichtungen verglichen. Ausgehend von den hier betrachteten Ansätzen für Leitung und Verwaltung wird die Umsetzungsquote der 3,50 % laut Schiedsstellenbeschluss auf diese Personalkosten berechnet.

$$\frac{\text{Gesamtbetrag der zu refinanzierenden Kosten aller Träger in Pos. 2.8}}{\text{Gesamtbetrag der refinanzierten Kosten aller Träger in Pos. 2.8}}$$

Um diese theoretische Formel mit Zahlen zu füllen, wurden die bei den Trägern vorliegenden Entgeltvereinbarungen in Bezug auf die genannte Position ausgewertet. Die Auswertung stellt sich prozentual wie folgt dar:

$$\frac{506.839,09 \text{ €}}{483.880,17 \text{ €}} = 1,047 \text{ und entsprechen } 104,70 \%$$

Die Berechnung ergibt, dass durchschnittlich alle anfallenden Zentralen Verwaltungskosten der Einrichtungen refinanziert sind. Tatsächlich ergibt sich rechnerisch sogar ein kleiner Überschuss von gerundet 5 %, die zusätzlich finanziert werden.

Dies lässt den Schluss zu, dass die in Kennzahl Nr. 1 und Nr. 2 ermittelten Unterfinanzierungen in einigen Fällen ausgeglichen werden.

Für die Kennzahlenermittlung der oben genannten Kennzahlen 4 bis 6 über die Stellenanteile pro Platz für Leitung, Verwaltung und zu den Zentralverwaltungskosten sind folgenden Berechnungen anzuführen. Es gelten die folgenden Annahmen:

$$\frac{\text{Gesamtstellenanteil der Leitungen über alle Entgelte}}{\text{Gesamtplatzzahl aller Angebote der Einrichtungen}}$$

Analog dazu sind auch die Stellenanteile pro Platz im Bereich der Verwaltung zu errechnen. Es müssen dazu anstatt der Leitungsstellenanteile die Stellenanteile der Verwaltung eingesetzt werden. Gemäß den Datenauswertungen aus Abbildung 17 ergibt sich folgende Kennzahl Nr. 4 für die Leitung:

$$\frac{12,75 \text{ VZÄ}}{442 \text{ Plätze}} = 0,0288$$

Das errechnete Ergebnis von 0,0288 entspricht gerundet 0,03 VZÄ pro Platz für die Leitung.

Für die Verwaltung ergibt sich die Kennzahl Nr. 5:

$$\frac{9,63 \text{ VZÄ}}{442 \text{ Plätze}} = 0,0217$$

Für den Ansatz pro Platz im Bereich Verwaltung werden 0,02 VZÄ angesetzt. Die hier ermittelten Durchschnittsbeträge zu Vollzeitäquivalenten bzw. Stellenanteilen können als Orientierungswerte für eine objektive Einordnung der Angebote in den Entgeltverhandlungen für Einrichtungen dienen. Sie zeigen an, wie viele Stellenanteile pro Platz im Durchschnitt für die Leitung und Verwaltung nach dem aktuellen System angesetzt und refinanziert werden.

Für die Leitung werden pro Betreuungsplatz 1,2 Wochenstunden und für die Verwaltung 0,8 Wochenstunden refinanziert. Für den Bereich Leitung und Verwaltung sind damit durchschnittlich 2,0 Wochenstunden pro Platz in den Entgelten anzusetzen.

Im Bereich der Zentralverwaltungskosten lässt sich nun die letzte Kennzahl Nr. 6 mit folgender Grundformel, berechnen:

$$\frac{\text{Gesamtbetrag der refinanzierten Zentralverwaltungskosten aus Entgelten}}{\text{Gesamtplatzzahl aller Angebote der Einrichtungen}}$$

Anhand der ermittelten Umfragedaten zu dieser Arbeit ergibt sich folgender Betrag pro Platz:

$$\frac{506.839,09 \text{ €}}{442 \text{ Plätze}} = 1.146,69 \text{ €}$$

Damit werden pro Betreuungsplatz in den Entgeltverhandlungen durchschnittlich 1.146,69 € an Zentralverwaltungskosten für den Träger refinanziert.

Es lassen sich damit folgenden durchschnittlichen Werte als Kennzahlen für einen Ansatz der Overheadkosten im Bereich der Leitung, Verwaltung und Zentralverwaltungskosten festhalten:

Im Bereich der Leitung diakonischer Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern liegen die Refinanzierungsgrößen der Personalkosten im Durchschnitt bei 88,73 %. Im Bereich der Verwaltung werden durchschnittlich 97,46 % der anfallenden Personalkosten über die Entgelte nach Rahmenvertrag SGB VIII refinanziert. Damit sind nicht alle anfallenden Personalkosten pro Einrichtung gedeckt.

Die Zentralverwaltungskosten gem. Position 2.8 in der Kalkulationsgrundlage ist durchschnittlich ausreichend für die vom Träger angesetzten bzw. zu zahlenden Zentralverwaltungskosten (auch an externe Dritte). Ein Abgleich, ob die 3,50 % aus den Personalkosten pro Gruppe durchgängig refinanziert sind, kann mit dieser Arbeit nicht beantwortet werden, da für die Berechnung sowohl die anderen übergeordneten Bereiche, wie Hauswirtschaft und der Technische Dienst als auch die Fach- sowie Gruppendienste ausschlaggebend sind.

Pro Platz werden durchschnittlich 0,03 VZÄ für den Ansatz der Leitungsstunden genehmigt, für die Verwaltungsstunden liegt der Wert bei 0,02 VZÄ.

Für den Kostenbeitrag der Zentralen Verwaltungsdienste werden durchschnittlich 1.146,69 € pro Platz und Jahr angesetzt.

Zudem ist die Konzentration der Verwaltungskräfte vor Ort in den Angeboten und einem entsprechenden Ansatz im Personalplan der Entgeltangebote so zu wählen, dass eine Konzentration auf spezielle Tätigkeitsfelder stattfindet. Aufgabenbereiche, die zusätzliche Qualifikationen benötigen, wie Datenschutzrichtlinien oder EDV-Betreuung oder die Erstellung des Jahresabschlusses, sollten zu externen Dienstleistern abgegeben werden. Ein Ansatz dieser Kostenpositionen wäre dann unter den zentralen Verwaltungskosten kostenseitig angesetzt und kann im Entgelt einkalkuliert und verhandelt werden.

8.2 Zusammenfassung des Ansatzes

Aufgrund der errechneten durchschnittlichen Kennzahlen und in Abgleich mit den erläuterten Vorgehensweisen zur Bestimmung der Overheadkosten der KGST sowie der ReKos lässt sich ein neuer Ansatz für die Objektivität von Overheadkosten ermitteln. Für zukünftige Bewertungen in Entgeltkalkulationen der diakonischen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern ist folgender Ansatz heranziehen:

Bestandteil Leitung:

1. Muss über die Betriebserlaubnis vorgegeben werden.
2. Mindestens 1,2 Wochenstunden pro Platz notwendig.
3. Klare Trennung im Ansatz für Stundenanteil für Einrichtungsleitung und Bereichsleitung über die Betriebserlaubnis des Jugendamtes.
4. Refinanzierungsanteil der Personalkosten von mindestens 89 % notwendig.
5. Leitungskräfte müssen folgenden Bereich der Verwaltung vor Ort mit abdecken: Bewerbermanagement.
6. Bereiche, in denen eine Bearbeitung durch die Leitungskräfte oder externe Dienstleister erforderlich ist, sind: Entgeltverhandlung, Dienstplanung und –besprechung, betriebsärztliche und arbeitssicherheitliche Themen, Liegenschaftsverwaltung und Qualitätsmanagement.

Bestandteil Verwaltung:

1. Muss zukünftig über die Betriebserlaubnis vorgegeben werden, da so eine Kostenkontrolle und Steuerung der Ansätze bei Trägern mit einzelnen Einrichtungen möglich wird.
2. Eine klare Aufgabenstruktur mit Angabe der Tätigkeiten vor Ort und über die im Personalplan angesetzten Personalfälle ist notwendig. Darunter zählen in jedem Fall: Telefondienst, Empfang, Postbearbeitung, Buchhaltung mit Kassen sowie Rechnungsstellung, Inventuren, Meldungen zu Krankheit an Krankenkassen und Versicherungsmanagement.
3. Mindestens 0,8 Wochenstunden sind als Ansatz pro Platz gesetzt.
4. Ein Refinanzierungsanteil von mindestens 97 % der Personalkosten ist notwendig.
5. Folgende Tätigkeiten sind vor Ort bzw. in der Einrichtung vom Verwaltungspersonal durchzuführen: Sekretariatsaufgaben mit Telefon- und Empfangsdienst, Poststelle, Disposition und Ablage/Archivierung, Buchhaltung/Kasse sowie Rechnungsstellung.

Die Durchführung der Inventuren, der Einkauf und das Versicherungsmanagement sowie Personalangelegenheiten, wie Erstellung der Verträge und Bearbeitungen von Krankmeldungen, sind auch vor Ort zu erledigen.

Bestandteil Zentrale Verwaltungskosten:

1. Einrechnung aller anfallenden Kosten an externe Anbieter oder bei größeren Trägern an die Zentrale vergebene Tätigkeiten:
Vorbereitung und Verhandlung der Entgelte, Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Fakturierung, Finanzbuchhaltung, Controlling und Mahnwesen sowie die Erstellung des Jahresabschlusses und von Steuererklärungen.
2. Pro Platz sollten dafür mindestens 1.150 € pro Jahr in die Entgeltkalkulationen eingerechnet werden, in jedem Fall allerdings die tatsächlich anfallenden Kosten.
3. Je nach Personalansatz im Personalplan und Erledigung der Aufgaben in den Angeboten vor Ort kann in dieser Position ein deutlich höherer Betrag angesetzt werden, da die Kommunen für die Ansätze zu Overheadkosten zwischen 10 bis 40 % auf die Personalkosten einer Vollzeitstelle planen.
4. An die trägerindividuell bestehende Zentralverwaltung oder Geschäftsstelle von diakonischen Einrichtungen können die Tätigkeiten vergeben werden, die mit weiteren betriebsinternen Aufgaben zusammenfallen, wie die interne Revision, Finanzbuchhaltung und das Controlling sowie die Erstellung des Jahresabschlusses.

Es ist zu beachten, dass es sich bei den ermittelten Werten um Durchschnittswerte handelt. Für diakonische Einrichtungen können sie dahingehend als Kennzahlen für die Entgeltverhandlung dienen, um eigene Ansätze und interne Trägerstrukturen zu prüfen. Einrichtungen die deutlich unter den genannten Zahlen liegen, haben erhöhten Nachholbedarf in der Refinanzierung der anfallenden Personalkosten. Einrichtungen, die deutlich über den Durchschnittswerten liegen, sind im Vergleich gut refinanziert. Grundsätzlich sollte allerdings gerade im Bereich der Personalkosten eine möglichst hohe Refinanzierungsquote als Ziel der Entgeltverhandlungen gesetzt werden. In wie weit die Thematik der Tarifunterschiede und der Abgleich zwischen den prospektiven Personalkosten gemäß AVR und den geltenden Pauschalen des TVÖD S+E nach

Rahmenvertrag SGB VIII und hier ausschlaggebend sind, wird in dieser Arbeit nicht untersucht. Die Tarifunterschiede und damit unterschiedliche Refinanzierung der Kosten ist bekannt aufgrund des bestehenden Rahmenvertrages aber aktuell unveränderbar.⁹⁰

Ein Merkmal für eine gute Qualität ist außerdem ein vorgegebener und von der Einrichtung eingehaltener Personalschlüssel, damit Kinder- und Jugendhilfe individuell gut betreut werden können. Bereits herausgearbeitet wurde, dass die notwendigen Fach- und Gruppendienstansätze des Personals über die Betriebserlaubnisse geregelt werden. Ebenso benötigt es für einen strukturellen Ablauf der Betreuungsleistungen in den Einrichtungen zusätzliche Personalschlüssel für Leitungs- und Verwaltungspersonal, da diese in den Einrichtungen ebenfalls an einer qualitativen Betreuung beteiligt sind. Ein kindgerechter Personalschlüssel ist auch in diesem Zusammenhang unerlässlich, damit Mitarbeitende ausreichend Zeit für anfallende Tätigkeiten haben, ob am und mit den Betreuten sowie in den zusätzlich anfallenden Verwaltungsaufgaben. Ein Personalschlüssel bildet ab, welche Personalkapazitäten für alle anfallenden Tätigkeiten zur Verfügung stehen, abzüglich von Urlaubs-, Krankheits- oder Fortbildungszeiten der Mitarbeitenden. Grundlage für die Berechnung ist hierbei die regelmäßige, tarifliche Wochenarbeitszeit.⁹¹ Aufgrund der unterschiedlichen Angebotssituationen mit verschiedenen Schwerpunkten an Unterstützungsleistungen ist eine Personalschlüsselermittlung für die erzieherischen Bereiche individuell über die Betriebserlaubnis pro Träger geregelt. Für die Ermittlung von Personalschlüsseln im Bereich der Leitung und Verwaltung sind ebenfalls die Betreuungsstunden der Kinder- und Jugendhilfen pro Angebot ausschlaggebend. Auf Basis dessen können entsprechende Schlüssel errechnet werden. Im Rahmen dieser Arbeit wurde dies allerdings nicht ausgewertet.

Die Verteilung der Tätigkeitsbereiche auf Leitung, Verwaltung und Zentralverwaltung ist auch mit der betriebswirtschaftlichen Betrachtung nach *Reichert* aus dem Jahr 2005 zu verifizieren. Dieser beschrieb zum Outsourcing von Dienstleitungen, dass Verwaltung in erster Linie als Unterstützungsleistungen für Unternehmungen betrachtet werden müssen. Ein wesentliches Merkmal dabei ist die dienstleistungszentrierte und unternehmensinterne Sicherung von Ressourcenbeständen. Eine Externalisierung bezieht sich dabei allerdings auf die Verwaltungsleistungserstellung und nicht auf die Verwaltungsleistung an sich. Diese muss vor Ort erbracht werden.

⁹⁰ Vgl. Zentrum Bayern Familie Soziales (2022): Rahmenvertrag nach § 78 f SGB VIII i. d. F. vom 01.12.2016.

⁹¹ Vgl. BertelsmannStiftung (2022): Mediathek.Frühkindliche Bildung – Wie wird der Personalschlüssel in Kitas berechnet?.

Tätigkeiten, für welche spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten grundlegend sind, werden im wirtschaftlichen Kontext immer wichtiger. Hierfür ist der Bereich der Personalabteilung mit der Lohn- und Gehaltsabrechnung und dem Vertragswesen zu nennen. Spezifisches Wissen und Können der eingesetzten Mitarbeitenden ist in diesem Fall enorm wichtig, um Wettbewerbsvorteile generieren oder ausbauen zu können. Dies untermauert den in dieser Arbeit vorgestellten Ansatz, dass gerade die Erstellung von Verwaltungsleistungen, wie das Controlling oder die Lohn- und Gehaltsabrechnung, als Zentralverwaltungskosten gelten. Sie zählen damit als sekundäre Aufgabenbereiche, die primäre Unternehmensaufgaben, wie die Hilfe- und Unterstützungsleistungen für Kinder und Jugendliche, erst möglich machen.⁹²

Im nachfolgenden Kapitel wird der ermittelte Ansatz der Overheadkosten exemplarisch auf eine befragte Einrichtung angewendet, um eine realistische Einschätzung zur Anwendbarkeit zu schaffen.

8.3 Anwendungsbeispiel: Kennzahlenabgleich der Einrichtung A

Die in Kapitel 8.2 dargelegten Grundlagen für den Ansatz der objektiven Overheadkosten werden nun mit den tatsächlichen Daten einer der befragten Einrichtungen abgeglichen. So können Optimierungspotenziale für diese Einrichtungen aufgezeigt werden. In der nachfolgenden Abbildung werden die Kennzahlen mit Einrichtung A anhand der drei Bereiche verglichen. Die Prüfkriterien entsprechen den in Kapitel 8.2 angeführten Zusammenfassungen.

Antworten für Einrichtung A	Mögliche Optimierungspotenziale der Einrichtung A
Bestandteil Leitung	
1. Ja	1. Es lässt sich aktuell kein weiterer Handlungsbedarf ableiten.
2. Berechnung: (21+3+8+8+16) = 56 Plätze (0,657+0,094+0,25+0,25+0,500) = 1,751 1,751 VZÄ / 56 Plätze = 0,03 0,03 * 40 Stunden = 1,25 Stunden	2. Es lässt sich aktuell kein weiterer Handlungsbedarf ableiten. Die Mindeststundenzahl pro Platz ist erreicht. Möglichkeit: Erhöhung des Stundenanteils durch Verhandlung mit Jugendamt.
3. Es liegt einrichtungsintern eine klare Trennung der Aufgaben und Stellenanteile vor. Auch im Entgelt sind diese separat ausgewiesen.	3. Es lässt sich aktuell kein weiterer Handlungsbedarf ableiten.
4. Berechnung: 156.961,17 € / 169.370,50 € = 0,93	4. Der Refinanzierungsanteil liegt nur bei ungefähr 93%. Hier sollte in Verhandlungen höhere Werte erzielt werden.
5. Keine Angabe im Fragebogen	5. Klärung: Wie läuft das Bewerbermanagement intern ab?
6. (Zu-)Arbeit der Einrichtungsleitung gegeben bei: Öffentlichkeitsarbeit, Arbeitssicherheit, Brandschutz Keine Angabe zu anderen Punkten.	6. Klärung: Wie laufen die genannten Punkte intern genau ab?

Abbildung 20: Optimierungspotenziale für die Leitung

⁹² Vgl. Reichert, Til (2005): Outsourcing interner Dienste, S. 235-237.

Antworten für Einrichtung A	Mögliche Optimierungspotenziale der Einrichtung A
Bestandteil Verwaltung	
1. Kann nicht geklärt werden! Muss auf höherer Ebene (gesetzlich) verankert werden.	1. An den Dachverband herantreten und Veränderungsnotwendigkeit darlegen. Der Dachverband kann auf politischer Ebene etwas bewegen.
2. Alle genannten Punkte werden vor Ort ausgeführt.	2. Es lässt sich daraus aktuell kein aktueller Handlungsbedarf ableiten.
3. Berechnung: $(21+3+8+8+16) = 56$ Plätze $(1,115+0,140+0,148+0,148+0,500) = 2,051$ $2,051 \text{ VZÄ} / 56 \text{ Plätze} = 0,036$ $0,036 * 40 \text{ Stunden} = 1,465 \text{ Stunden}$	3. Es lässt sich daraus aktuell kein aktueller Handlungsbedarf ableiten. Die Stunden pro Platz liegen über dem Durchschnitt.
4. Berechnung: $49.043,57 \text{ €} / 55.218,36 \text{ €} = 0,89$	4. Der Refinanzierungsanteil liegt nur bei ungefähr 89 %. Hier sollte in Verhandlungen höhere Werte erzielt werden.
5. Alle genannten Tätigkeiten werden vom Personal vor Ort in den Einrichtungen erbracht.	5. Es lässt sich daraus aktuell kein aktueller Handlungsbedarf ableiten.

Abbildung 21: Optimierungspotenziale für die Verwaltung

Antworten für Einrichtung A	Mögliche Optimierungspotenziale der Einrichtung A
Bestandteil Zentrale Verwaltungskosten	
1. Kann aufgrund der vorliegenden Datenbasis nicht abschließend beantwortet/geklärt werden.	1. Klärung: Liegen die Informationen in ausreichender Genauigkeit vor?
2. Berechnung: $69.900,84 \text{ €} / 56 \text{ Plätze} = 1.248,23 \text{ €}$	2. Es sind pro Platz und Jahr 1.248,23 € refinanziert und damit mehr als der Durchschnittswert. Aktuell besteht kein Handlungsbedarf.
3. Kann nicht geklärt werden! Muss auf höherer Ebene (gesetzlich) verankert werden. Oder Nachweise in Entgeltverhandlung einbringen.	3. Auf den Dachverband hinwirken und Veränderungsnotwendigkeit darlegen. Der Dachverband kann auf politischer Ebene etwas bewegen. Klarer Ansatz für ZVK und Darlegung der Nachweise für Kosten.
4. Angaben sind möglich, aber Träger sehr klein und nur Kinder- und Jugendhilfe, daher nicht sinnvoll.	4. Es lässt sich daraus aktuell kein aktueller Handlungsbedarf ableiten. Ggf. Prüfung der Ansätze für externe Dienstleister.

Abbildung 22: Optimierungspotenziale die Zentralen Verwaltungskosten

Dieser Abgleich ist der Beginn einer intensiven Phase für die Prüfung und Klarstellung einrichtungsindividueller Optimierungspotenziale in Bezug auf die Entgeltverhandlung. In einem ersten Schritt sind hierbei die Einrichtungen in der Pflicht, ihre internen Strukturen zu prüfen.

In der Spalte für erkennbare Optimierungspotenziale wurden drei Farben zur besseren Übersichtlichkeit genutzt. Bei grün markierten Punkten besteht aktuell kein Handlungsbedarf. Orange gekennzeichnete Punkte zeigen möglichen Handlungsbedarf an. Rote Markierungen deuten auf akuten Handlungs- bzw. Klärungsbedarf durch die Einrichtung hin. Nach Bearbeitung durch die Einrichtung kann hier in den Entgeltverhandlungen klarer kommuniziert und ggf. Kostenpositionen deutlich nachvollziehbar dargelegt werden. Dies kann zu einer zusätzlichen Entgelterhöhung, zusätzlich zu Tarif- und Sachkostensteigerungen führen. Die Daten basieren auf der Auswertung der Datenanalyse aus Anhang 7⁹³.

⁹³ Vgl. Anhang 6 Auswertung der Datenanalyse für Einrichtung A, S. XXXVIII.

Für die Einrichtung A lässt sich festhalten, dass in allen Bereichen noch Optimierungspotenziale bestehen. Einige davon kann die Einrichtung bzw. der Träger selbst beeinflussen. Bei anderen wären weitreichendere Anpassungen notwendig. Die Refinanzierungsquoten werden über den Rahmenvertrag und die darin beschriebenen Tarifabgleiche festgeschrieben. Trägerinterne Klärungen zu den Aufgaben der Verwaltung sind nach dieser Auswertung aktuell zu bearbeitende Themen.

Aus dem Anwendungsbeispiel lässt sich zudem ableiten, dass eine gemeinschaftliche Basis aller beteiligten Parteien an einer Entgeltvereinbarung und der Kennzahlenentwicklung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe dringend notwendig ist. Auf Bundes- und Länderebene bestehen hier Möglichkeiten zur Veränderung und Anpassung der Rahmenbedingungen, wenn ausreichende Datengrundlagen anhand der Kennzahlen vorliegen und veröffentlicht werden.

9 Fazit und Schluss

Der mit dieser Arbeit entwickelte Ansatz für objektive Overheadkosten in der Sozialwirtschaft am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen der bayerischen Diakonie kann gerade für die Träger der Einrichtungen und zur Vorbereitung der Entgeltverhandlungen nützlich sein. Aufgrund der vorgegebenen Kalkulationsstruktur sowie dem notwendigen Abgleich der Tarife können die genannten Zahlen eine Einschätzung zur erfolgreichen Verhandlung der Kosten geben.

Nach trägerinternem Abgleich eigener Verhandlungsergebnisse mit diesen Kennzahlen ist eine Einordnung, in wie weit die Kosten refinanziert wurden, möglich.

Ausschlaggebender Punkt hierbei wird unter anderem die Kostenposition 2.8 der Kostenbeitrag für Zentrale Verwaltungsdienste sein, in welchem laut dem bereits in Kapitel 6.1 benannten und durch die ReKos bestätigten Schiedsstellenbeschluss i.H.v. 3,50 % auf die Personalkosten pro Angebot angesetzt werden. Gerade hier kann ein Abgleich geschaffen und in der Gesamtschau verglichen werden, ob und in wie weit dieses Urteil für die eigene Einrichtung umgesetzt wurde. Der Abgleich ist dabei von jeder Einrichtung bzw. jedem Träger individuell durchführbar.

Auch der bereits bestehende Kommentar zum Rahmenvertrag gibt Anhaltspunkte über die in der Position ansetzbaren Kostenpunkte pro Träger. Notwendig ist dafür aber in erster Linie eine gute und detaillierte Zahlenbasis der Einrichtung und eine entsprechend aufschlussreiche Darstellung der Daten aus der Buchhaltung.

Allerdings stehen die Einrichtungen auch immer in einer gewissen Konkurrenz zueinander in Bezug auf die Platzbelegung. Gerade die Jugendämter können oftmals

gut die Preise für Angebotstypen der Leistungsträger vergleichen und ihrerseits auf die Grundsätze der Leistungsgerechtigkeit, Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit bei einer Platzbelegung achten.⁹⁴ Diese Annahme gilt grundsätzlich für ein absolut identisches Leistungsangebot. Bei differenzierter Ausrichtung des Leistungsangebotes oder individuell unterschiedlichem Hilfe- und Unterstützungsbedarf des Kindes bzw. Jugendlichen wird eine geeignete Leistungsform angesprochen. Diese kann in Leistungsangebot und im Preis variieren.

Grundlegend hervorzuheben ist aber in jedem Fall, dass der in dieser Arbeit angeführte neue Ansatz als mögliche Grundlage für die Ermittlung von objektiven Overheadkosten herangezogen werden kann. Alle Parteien einer Entgeltverhandlung, seien es Jugendämter, Regionalkommissionen oder die Träger, können sich an den ermittelten Kennzahlen messen (lassen).

Es wurde eine einheitliche Basis geschaffen, die für zukünftige Entgeltverhandlungen maßgeblich sein kann.

In dieser Beurteilung und zum Abschluss dieser Arbeit darf ein vorhandener Lebenszyklus einer sozialen Dienstleistung allerdings nicht außer Acht gelassen werden. Zwar werden die Entgelte im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe prospektiv und anhand von externen Vergleichswerten und errechneten Kennzahlen abgeglichen, so lassen sich gesellschaftliche Veränderungen in diesem recht starren System nicht immer abbilden. Gerade die letzten Jahre mit neuen Herausforderungen, wie der Coronapandemie oder dem Ukraine-Krieg, sind unvorhersehbar und nicht planbar und können somit nicht in die Verhandlungen aufgenommen werden. Kostenansätze, die rückwirkende Ereignisse in Entgelten abbilden könnten, werden von den Kostenträgern allerdings nicht anerkannt. Auch hier kann der ermittelte Ansatz zu Overheadkosten ausschlaggebende Punkte und Richtwerte liefern, um ein neues Angebot aufzubauen.

Stellenanteile, die über eine Betriebserlaubnis geregelt werden, sind mit dem Jugendamt individuell abzustimmen. Für Positionen außerhalb des Geltungsbereiches der Betriebserlaubnis sind die Kennzahlen eine gute Richtlinie, um neue und zusätzliche Angebote zu eröffnen und die eigenen Kostenpositionen nachvollziehbar und einheitlich zu strukturieren. So ist es für Einrichtungen möglich auch im System relativ schnell auf sich verändernde Umweltgegebenheiten zu reagieren.

⁹⁴ Vgl. Wiesner, Reinhard (2011): SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe- Kommentar, S. 1088-1089.

Sozialwirtschaftliche Einrichtungen sind immer stark von den äußeren Einflüssen abhängig, ob die geplanten Kosten eine Refinanzierung der Angebote möglich machen. Denn sind die gesellschaftlichen und politischen Voraussetzungen in Veränderung, kann sich das Angebot in einem sogenannten Marktwachstum befinden.

Es ist daher ratsam auch das System der festgeschriebenen Entgelte für einen Jahreszeitraum zu überdenken und bestehende Strukturen grundsätzlich zu überarbeiten, denn Flexibilität, Schnelligkeit in der Veränderung und Wachstum prägen die heutige Zeit. Das Wachstum wird in der untenstehenden Grafik als 1 bezeichnet. Im Regelfall befindet sich ein bestehendes Angebot allerdings in Phase 2, ist stabil beziehungsweise gesättigt und wird mit anderen Wettbewerbern angeboten. Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass der Zyklus eines Angebotes abrupt endet, was Phase 3 darstellt.

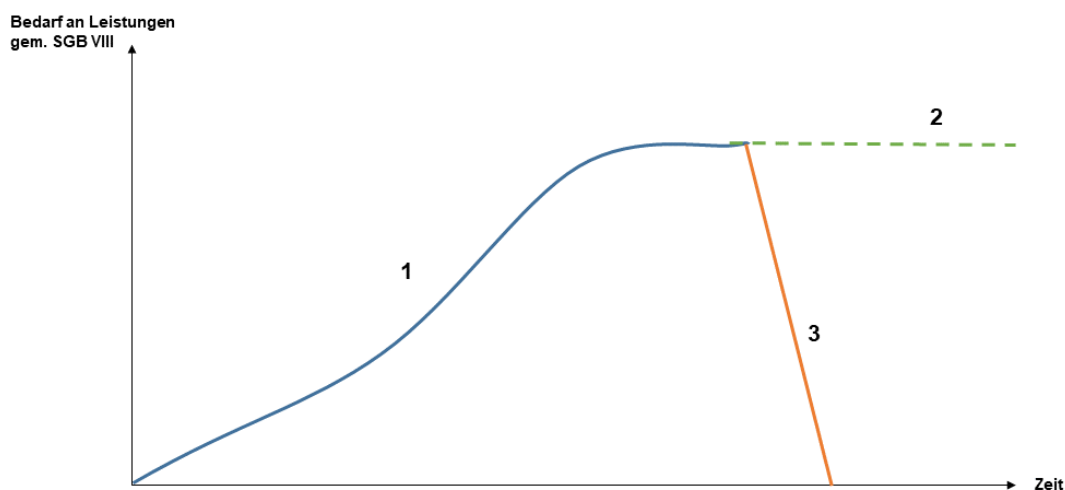


Abbildung 23: Mögliche Lebenszyklen von Dienstleistungsangeboten⁹⁵

Einen solchen Zyklus erlebt die Kinder- und Jugendhilfe bei den Flüchtlingsströmen und den sich schnell verändernden gesellschaftlichen Gegebenheiten im Bereich der Betreuung und Hilfestellung für diese Personengruppen.

Führt man sich die möglichen Zyklen vor Augen, ist nicht von der Hand zu weisen, dass auch die Organisation und finanziellen Gegebenheiten auf die sich stetig verändernden Umweltbedingungen flexibel angepasst werden sollten. Eine Anpassung an die sich stetig verändernden Umweltbedingungen in der Kinder- und Jugendhilfe lässt sich auch bei den hier ermittelten Kennzahlen vornehmen.

⁹⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Holtkamp, Claudia und Schellberg, Klaus (2019): Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft, S. 182.

So kann ein Evaluierungszyklus festgelegt werden, in welchem die Daten überprüft und neu errechnet werden können. Eine passende Zeitspanne wäre hier beispielsweise die Laufzeit der Entgelte von zwölf Monaten im Regelfall. Teilweise können die Entgelte auch länger verhandelt werden. Allerdings ist dies aufgrund der jährlichen Tarifverhandlungen und –anpassungen und der Refinanzierungsthematik nicht wirtschaftlich. In der heutigen Zeit und bei sich stetig und schnell verändernden Umweltzuständen, muss auch ein so wichtiges Konstrukt der Finanzierung von Hilfe- und Unterstützungsleistungen eine Flexibilisierung und schnellere Anpassungsmöglichkeiten erhalten. Zudem sollten nicht immer externe Vergleiche die Wirtschaftlichkeit von Angeboten bestimmen.

In einem ersten Schritt können die Kennzahlen zeigen, wie sich die Finanzierungssituation bei Einrichtungen aktuell verhält und hier Optimierungspotenziale erkennen. Oftmals sind Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen schnell gefragt und leisten Hilfen vorab. Hier kann ein finanzieller Bedarf oftmals nicht prospektiv bestimmt und verhandelt werden.

Die in Verhandlungen angeführten finanziellen Spielräume sind in der realen Umsetzung tatsächlich nicht vorhanden, sondern es wird nur reagiert, um bestmöglich Hilfe zu leisten. Notwendige Innovationen und zukunftsorientiertes Arbeiten sind über die entgeltfinanzierten Angebote teils unmöglich. Aus diesem Grund ist es umso wichtiger, hier in einem ersten Schritt eine gemeinsame Basis zu schaffen, auf die eine auskömmliche Refinanzierung bestehender Angebote anzusetzen ist. Vor allem für bestehende Angebote können die errechneten Kennzahlen als Kontrollinstrument verwendet und so die eigene Refinanzierungsquote der Angebote ermittelt werden.

Bei Nichterreichen der genannten Zahlen besteht dringender Nachholbedarf bei Verhandlungen, um auch zukünftig das Leistungsangebot zu halten und neue Angebote schaffen zu können.

In einem zweiten Schritt kann der Ansatz auch zur Gestaltung und Eröffnung neuer Angebote hilfreich sein und unterschiedliche Ansatzpunkte sowie Richtwerte für eine Neukalkulation zusätzlicher Angebote bieten. So kann der Lebenszyklus der Dienstleistungsangebote gelenkt und mitgestaltet werden.

Die eine und absolut allgemeingültige Objektivität kann es in der Sozialwirtschaft und im Besonderen für die Entgeltfinanzierung nach dem SGB VIII nicht geben, da das Leistungsspektrum der Kinder- und Jugendhilfe, anders als im Bereich der Altenhilfe, deutlich differenzierter ist und es nicht die eine stationäre Einrichtungsform gibt.

Trotz alledem lässt sich festhalten, dass der mit dieser Arbeit generierte Ansatz für objektive Overheadkosten ein möglicher Ansatz zur Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit darstellt.

In der Jugendhilfe kommt es auf die Art des Leistungsangebotes an, um die Arbeit in den Gruppen zu definieren. Für die übergreifenden Dienste ist es allerdings wichtig und richtig, diesen Ansatz als Grundlage für eine objektive Betrachtung und einen Abgleich der bisherigen Kostenstrukturen zu verwenden.

Die Datenbasis dieser Arbeit bilden kleine Träger mit einfachen Strukturen. Komplexträger mit teilweise deutlich anderen Bereichs-, Personal- und Kostenstrukturen wurden nicht befragt.

Für kleine diakonische Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen kann dieser Ansatz daher gelten, allgemeingültige Overheadkosten für Komplexträger können hiervon schwer abgeleitet werden. Hierfür wäre es notwendig, unter allen bayerischen Trägern mit ihren Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen eine entsprechende Umfrage zu den refinanzierten Stellenanteilen und Kostenpositionen durchzuführen.

Hier wären dann auch Durchschnittswerte zu errechnen, die augenscheinlich auch nicht immer optimal für alle Einrichtungsformen und –typen passend wären. Vor allem größere Träger haben oftmals bessere Möglichkeiten sich selbst Kennzahlen zu ermitteln und eigene trägerinterne Angebote zu vergleichen. Für einen externen Vergleich mit allen Leistungsträgern im diakonischen Kontext ist dies allerdings nicht zielführend. Gerade kleine Träger haben oftmals keine Personalkapazität sich mit derartigen Fragestellungen zu beschäftigen und sind daher auf die objektive Ermittlung allgemeingültiger Kennzahlen angewiesen.

In anderen Bereichen der Sozialwirtschaft werden mögliche Personalschlüssel per Gesetz und Regelungen der Bundesländer bereits klar geregelt. Der Bereich Altenpflege gemäß SGB XI ist hierfür als geeignetes Beispiel zu nennen. Für die bayerischen Pflegeeinrichtungen gelten seit dem Jahr 2017 sogenannte bayernweite Referenzschlüssel, welche sowohl für Einrichtungen als auch Kostenträger bindend sind.

In der Leistungs- und Qualitätsvereinbarung, die jede Einrichtung zusätzlich zu den Kostendaten für einen Zeitraum vereinbaren muss, werden die möglichen Maximalschlüssel einer Refinanzierung klar definiert.⁹⁶ Ein Ansatz in den Kostenkalkulationen und –verhandlungen über diese Werte ist für die Einrichtungen zwar grundsätzlich

⁹⁶ Vgl. Bayerischer Landtag (2017): Schriftliche Anfrage 17/14907, S.1-3.

möglich, der Kostenträger und damit die Pflegekassen sind aber nur bis zum gesetzlich vorgegebenen Ansatz verpflichtet die Kosten zu refinanzieren. Darüberhinausgehende Ansätze gehen zu Lasten der Einrichtung bzw. des Trägers und müssen selbst refinanziert werden, beziehungsweise über die Eigenanteile und Zuzahlungen zu Heimkosten der Bewohner*innen und Angehörigen. Hier sind die Einrichtungen in der Pflicht passende strukturelle Umsetzungen zu finden, um die eigenen Kostensätze nicht in die Höhe zu treiben. Der sogenannte einrichtungseinheitliche Eigenanteil ist seit dem Jahr 2017 hierbei ebenfalls ein ausschlaggebender Kostenfaktor, an dem sich die Altenhilfeeinrichtungen messen lassen müssen und auch in einer gewissen Konkurrenz zueinander stehen. Basis dafür sind unter anderem die bereits genannten und gesetzlich festgelegten Personalvorgaben, andererseits aber auch die Personal- und Sachkosten in den Einrichtungen.⁹⁷

Für den Kinder- und Jugendhilfebereich sind diese Maximalschlüssel gemäß SGB XI allerdings nicht bindend, da hier eine andere Gesetzesgrundlage gilt. Eine Vorgabe zu Personalschlüsseln im engeren Sinne wird damit nicht gegeben, könnte daraus aber abgeleitet werden. Dies wäre als eine weiterführende Fragestellung ebenfalls zu untersuchen.

Teilweise werden diese zwischen SGB und den Länderverwaltungen augenscheinlich ebenfalls unterschiedlich gehandhabt. Dies erschwert eine Vergleichbarkeit der Einrichtungen und schafft so extreme Unterschiede zwischen den einzelnen Leistungsanbietern. Aufgrund der handelnden Personen im Bereich der Jugendämter, Regionalkommissionen oder der Träger an sich, werden Kostenstrukturen nicht immer einheitlich und objektiv geregelt, sondern auch individuelle Lösungen gefunden.

Vor der Herausforderung der Wirtschaftlichkeits- und Sparsamkeitsgebote des deutschen Sozialversicherungssystems wäre es daher ratsam den Ansatz der personellen Referenzschlüssel auch für den Kinder- und Jugendhilfebereich zu übernehmen. Außerdem zählt vor allem für die Kostenträger weiterhin der externe Vergleich als Maßstab für objektive Kosten.

Hintergrund hierzu ist der Sozialleistungsrechtsgrundsatz, dass bei allen Leistungsangeboten die Punkte Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit im Fokus liegen müssen.⁹⁸ Leistungen sind demnach nur dann zu gewähren und zu erbringen, wenn diese Grundlagen berücksichtigt sind.

⁹⁷ Vgl. Bundesministerium für Gesundheit (2022): Pflege im Heim.

⁹⁸ Vgl. Lübking, Uwe (2011): Die Daseinsvorsorge muss gesichert werden, S. 43-47.

Auch der Begriff einer Bedarfsdeckung ist hier mit aufzunehmen, sodass das Maß an Notwendigem nicht überschritten werden darf. Im Regelfall wird der Kostenträger den beantragten Leistungen dann nicht zustimmen, wenn die Vergütung deutlich über vergleichbaren Angeboten bei Inhalt, Umfang und Qualität liegt. Das bedeutet, dass die Wirtschaftlichkeit eines Angebotes immer im Vergleich zu mehreren anderen Leistungsanbietern vorgenommen wird. Hierbei werden zwei Prüfschritte vorgenommen. Schritt 1 ist dabei die Abgabe der prospektiven Kostenkalkulationen durch die Einrichtungsträger. Schritt 2 wird zur Prüfung im Vergleich mit anderen Anbietern herangezogen, wobei alle zur Verfügung gestellten Informationen mit herangezogen werden.⁹⁹

Zum Abschluss muss darauf hingewiesen werden, dass eine allgemeingültige Objektivität von Overheadkosten in der Sozialwirtschaft erst dann für alle Beteiligten entstehen kann, wenn auf einheitlichen Grundlagen und genauen Angaben für alle Parteien kalkuliert wird. Dann können Einrichtungen und deren Entgelte letztendlich wirklich vergleichbar sein und künftige Herausforderungen Hand in Hand zwischen Leitungs- und Kostenträgern mit den Klienten bewältigt werden.

⁹⁹ Vgl. Holtkamp, Claudia und Schellberg, Klaus (2019): Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft, S. 129-130.

Literaturverzeichnis

Bayerischer Landtag: Drucksache 17/14907, München am 24.02.2017. Online im Internet unter: https://www.bayern.landtag.de/www/ElanTextAblage_WP17/Drucksachen/Schriftliche%20Anfragen/17_0014907.pdf. (Abfrage vom 06.08.2022).

Benz, Benjamin/Huster, Ernst-Ulrich/Schütte, Johannes D./Boeckh, Jürgen
für die Bundeszentrale für politische Bildung: Sozialpolitische Akteure und Prozesse im Mehrebenensystem, Bonn am 23.10.2015. Online im Internet unter: <https://www.bpb.de/izpb/214366/sozialpolitische-akteure-und-prozesse-im-mehrebenensystem>. (Abfrage vom 26.06.2022).

BertelsmannStiftung: Mediathek. Frühkindliche Bildung – Wie wird der Personalschlüssel in Kitas berechnet? Gütersloh, 2022. Online im Internet unter: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/mediathek/medien/mid/fruehkindliche-bildung-wie-berechnet-man-den-personalschluessel-in-kitas>. (Abfrage vom 04.08.2022).

Bundesministerium für Gesundheit: Pflege im Heim, Berlin und Bonn am 21.07.2022. Online im Internet unter <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/pflegeimheim.html>. (Abfrage vom 06.08.2022).

Bundesministerium für Justiz: Sozialgesetzbuch (SGB) - Achstes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe § 78b Voraussetzungen für die Übernahme des Leistungsentgelts, Bonn 1990. Online im Internet unter: https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_8/___78b.html. (Abfrage vom 06.08.2022).

Bundeszentrale für politische Bildung: Das deutsche Sozialversicherungssystem, Bonn am 02.11.2009. Online im Internet unter: <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40478/sozialversicherungssystem>. (Abfrage vom 26.06.2022).

Bundeszentrale für politische Bildung: Öffentlicher Dienst und Verwaltung. Bonn am 28.08.2023. Online im Internet unter: <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40469/oeffentlicher-dienst-und-verwaltung>. (Abfrage vom 25.06.2022).

Deutscher Bundestag: Homeschooling in westlichen Industrienationen, Berlin 2009.

Online im Internet unter: <https://www.bundestag.de/resource/blob/415424/dbc64afb565391f883ebe737ba44475f/wd-8-047-09-pdf-data.pdf>. (Abfrage vom 25.06.2022).

Deutsches Jugendinstitut e.V.: Kinder- und Jugendhilfe in Zeiten der Corona-Pandemie, München im Juni 2020. Online im Internet unter: https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2020/1234_DJI-Jugendhilfebarometer_Corona.pdf. (Abfrage vom 06.08.2022).

Effinger, Herbert: Sozialwirtschaft – was ist das? Göttingen am 29.09.2019. Online im Internet unter: <https://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com/sozialwirtschaft>. (Abfrage vom 09.07.2022).

Eisenreich, Thomas/Halfar, Bernd/Moos, Gabriele: Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen, Bades-Baden, Nomos Verlag, 2004.

Europäische Kommission: Bekämpfung irregulärer Migration: Europäische Grenz- und Küstenwache unterstützt Albanien beim Außengrenzschutz, Bonn am 30.10.2019. Online im Internet unter: https://ec.europa.eu/germany/news/20190430-Migration_de. (Abfrage vom 09.07.2022).

Europäische Kommission: Migration und Flucht – was tut die EU? Bonn 2021. Online im Internet unter: https://ec.europa.eu/germany/refugees_de. (Abfrage vom 09.07.2022).

Freie Wohlfahrtspflege Landesarbeitsgemeinschaft Bayern: Über uns. Mitglieder. München 2022. Online im Internet unter: <https://www.freie-wohlfahrtspflege-bayern.de/ueber-uns/mitglieder/>. (Abfrage vom 06.08.2022).

Gerlinger, Thomas/Noweski, Michael für die Bundeszentrale für politische Bildung: Organisationen und Institutionen der Selbstverwaltung, Bonn am 15.08.2024. Online im Internet unter: <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/gesundheitspolitik/72733/organisationen-und-institutionen>. (Abfrage vom 26.06.2022).

Holtkamp, Claudia/Schellberg, Klaus: Finanzierung von Organisationen der Sozialwirtschaft, Regensburg, 1. Auflage, Walhalla Fachverlag, 2019.

Kaspers, Uwe: Wirtschaftliche Steuerung von Sozial- und Gesundheitsunternehmen, Regensburg, 2. Auflage, Walhalla Fachverlag, 2016.

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) –
Verband für kommunales Management:** Über uns, Köln 2021. Online im Internet unter: <https://www.kgst.de/ueber-uns>. (Abfrage vom 25.06.2022).

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) –
Verband für kommunales Management:** Themen: Soziales und Jugend, Köln 2021. Online im Internet unter: <https://www.kgst.de/soziales-jugend>. (Abfrage vom 25.06.2022).

Küpper, Hans-Ulrich/Weber, Jürgen: Grundbegriffe des Controlling, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1995.

Landesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege in Niedersachsen e.V.:
Ein Jahr im Lockdown: Wir müssen das Soziale neu denken, Hannover am 15.03.2021. Online im Internet unter: <https://lag-fw-nds.de/assets/docs/entry/pm-15.03.21-ein-jahr-lockdown.pdf>. (Abfrage vom 06.08.2022).

Lübking, Uwe: Die Daseinsvorsorge muss gesichert werden, in Blätter der Wohlfahrtspflege 2/2011. Online im Internet unter: <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0340-8574-2011-2-43.pdf>. (Abfrage vom 06.08.2022).

Majorek, Marek B.: Objektivität: Ein Erkenntnisideal auf dem Prüfstand, Tübingen und Basel 2002. Online im Internet unter: https://www.google.de/books/edition/Objektivit%C3%A4t_ein_Erkenntnisideal_auf_de/Xg4l4aHHi7gC?hl=de&gbpv=1&dq=definition+objektivit%C3%A4t&pg=PA159&printsec=frontcover. (Abfrage vom 25.06.2022).

Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH: Indirekte Kosten in Horizon 2020, Wien 2022. Online im Internet unter: https://www.ffg.at/europa/recht-finanzen/h2020-indirekte_kosten. (Abfrage vom 06.08.2022).

Pothmann, Jens: Kennzahlen in der Kinder- und Jugendhilfe, Dortmund 2003. Online im Internet unter: <https://core.ac.uk/download/pdf/46902119.pdf>. (Abfrage vom 06.08.2022).

Raps, Christian/Hartleb, Dr. Florian: Punkt.landung. Leitfaden zur Seminararbeit, Braunschweig, Bildungshaus Schulbuchverlage Schroedel, 2009.

Regionale Kommission Kinder- und Jugendhilfe Ostbayern: Downloads. Hinweise zur Kalkulation (Stand 24.01.2022). Online im Internet unter: <https://www.regensburg.de/sixcms/media.php/464/hinweise-zur-kalkulation.pdf>. (Abfrage vom 20.08.2022).

Regionale Kommission Kinder- und Jugendhilfe Ostbayern: Termine und Unterlagen. Rahmenvertrag nach § 78 f SGB VIII. Online im Internet unter: https://www.regensburg.de/sixcms/media.php/464/rahmenvertrag_78f_SGB_VIII_2018-07-31.pdf. (Abfrage vom 26.06.2022).

Reichert, Till: Outsourcing interner Dienste, Wiesbaden, 1. Auflage, Deutscher Universitätsverlag, 2005.

Reichmann, Thomas; Kißler, Martin; Baumöl, Ulrike: Controlling mit Kennzahlen, München, 9. Auflage, Vahlen Verlag, 2017.

Robert Koch Institut: Epidemiologischer Steckbrief zu SARS-CoV-2 und COVID-19, Berlin 2021. Online im Internet unter: https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Steckbrief.html;jsessionid=DCEC3E91E8EAA73631FBF776EE92376C.internet092?nn=13490888. (Abfrage vom 25.06.2022).

Schellberg, Klaus: Sieben Minuten Sozialwirtschaft (SMS). Definition „Sozialwirtschaft“, 02.10.2017. Online im Internet unter YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=59PwDKkK2NU>. (Abfrage vom 25.06.2022).

Sprengel, Rainer/Graf Strachwitz, Rupert/Rindt, Susanne: Die Verwaltungskosten von Nonprofit-Organisationen, Opusculum Nr 11, April 2003. Online im Internet unter: <https://www.maecenata.eu/wp-content/uploads/2021/02/OP11.pdf>. (Abfrage vom 20.08.2022).

Statista GmbH: Anzahl der Asylanträge (insgesamt) in Deutschland von 1995 bis 2021, Hamburg im August 2020. Online im Internet unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/76095/umfrage/asylantraege-insgesamt-in-deutschland-seit-1995/>. (Abfrage vom 09.07.2022).

- Weber, Jürgen:** Einführung in das Controlling, Stuttgart, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, 1993.
- Wendt, Wolf Rainer:** Sozialwirtschaft kompakt, Wiesbaden, 2. Auflage, Springer Verlag 2016. Online im Internet unter: <https://www.springer.com/de/book/9783658118839>. (Abfrage vom 24.06.2022).
- Wiesner, Reinhard:** SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe – Kommentar, München, 4. Auflage, C.H. Beck Verlag, 2011.
- Winheller, Stefan:** Was ist die Verwaltungskostenquote?, Frankfurt am Main am 17.05.2019. Online im Internet unter: <https://winheller.com/blog/verwaltungskostenquote/>. (Abfrage vom 15.08.2022).
- Wöhe, Günther/Döring, Ulrich:** Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, 24. Auflage, Vahlen Verlag, 2010.
- Zentrum Bayern Familie und Soziales:** Rahmenvertrag, München, 2022. Online im Internet unter: https://blja.bayern.de/imperia/md/content/blvf/bayerlandesjugendamt/rahm.-vertr.2_10_fortschreibung__01.12.2016.pdf. (Abfrage vom 06.08.2022).
- Zentrum Bayern Familie und Soziales:** Vereinbarung nach § 78e SGB VIII über die Bildung von Kommissionen, München am 17.06.1999. Online im Internet unter: https://www.blja.bayern.de/service/bibliothek/vereinbarungen/bildung_kommissionen.php. (Abfrage vom 06.08.2022).

Anhang

ANHANG 1: Rückmeldungen zur Umfrage.....	VII
ANHANG 1.1: Einrichtung A	VII
ANHANG 1.2: Einrichtung B	IX
ANHANG 1.3: Einrichtung C	XI
ANHANG 1.4: Einrichtung D	XIII
ANHANG 1.5: Einrichtung E	XV
ANHANG 2: Rückmeldungen der Regionalkommissionen	XVII
ANHANG 2.1: Ostbayern	XVII
ANHANG 2.2: Südbayern	XVIII
ANHANG 2.3: Franken	XX
ANHANG 3: Verwaltungseinheiten	XXIII
ANHANG 4: Auswertungen refinanzierter Stellenanteile	XXV
ANHANG 4.1: Einrichtung A	XXV
ANHANG 4.2: Einrichtung B	XXVII
ANHANG 4.3: Einrichtung C	XXX
ANHANG 4.4: Einrichtung D	XXXIV
ANHANG 4.5: Einrichtung E	XXXVI
ANHANG 5: Auswertung der Datenanalyse	XXXVII
ANHANG 6: Auswertung der Datenanalyse für Einrichtung A	XXXVIII

ANHANG 1: Rückmeldungen zur Umfrage

ANHANG 1.1: Einrichtung A

Umfrage zur "Objektivität von Overheadkosten" in der Sozialwirtschaft	
1. Einführung	
<p>Als Knackpunkt in Entgeltverhandlungen gem. Rahmenvertrag § 78 ff. SGB VIII wurde unter anderem die Kostenposition für Zentrale Verwaltungsdienste ermittelt. Aufgrund unterschiedlicher Ansätze in Verhandlungen und nicht ausreichend refinanzierten Kosten der einzelnen Leistungserbringer wird mit dieser Arbeit versucht, diese Position zu objektivieren. Diese Umfrage wird im Rahmen einer Masterarbeit des Studienganges Wirtschaftswissenschaften im Gesundheits- und Sozialmanagement (MWW) an der Evangelischen Hochschule in Nürnberg erhoben. Es handelt sich dabei um eine qualitative und anonyme Umfrage, die an ausgewählten Träger der diakonischen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern durchgeführt wird.</p>	
2. Allgemeine Angaben	
1) In welchem bayerischen Bezirk liegt Ihre Einrichtung bzw. der Träger?	Mittelfranken
2) Welche Angebote gibt es?	
- Ambulant	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Stationär	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Teilstationär	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	Sonntagskinder, Ganztags an Schulen, Anstalt
3) Wie hoch ist die Gesamtplatzzahl über alle Angebote?	116
4) Wie hoch ist die Platzzahl bei stationären Angeboten gem. Rahmenvertrag?	24 + 20011
3. Personalausstattung	
1) Wie viel Personal ist beim Trägers insgesamt beschäftigt?	45,5125 VZÄ
2) Wie viel Personal ist in übergeordneten Bereichen beschäftigt?	
Zu den übergeordnete Bereiche zählen:	
Leitung, Verwaltung, Fachdienst, Hauswirtschaft/Küche, Technischer Dienst	14,796 VZÄ
2.1) Davon Personal im Bereich Leitung?	2,405 VZÄ
2.2) Davon Personal im Bereich Verwaltung?	2,6735 VZÄ
3) Welche Tätigkeitsbereiche deckt die Einrichtungsleitung ab?	Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.
- Geschäftsführung	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Betriebswirtschaftlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Personalwirtschaftlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Fachlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Pädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Psychologisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Heilpädagogisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	Öffentlichkeitsarbeit, Arbeitslosigkeit, Freizeit
3.1) Gibt es weitere Leitungskräfte, wie Bereichs- oder Gruppenleitung?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn ja, welche Tätigkeiten werden durch diese übernommen?	
- Betriebswirtschaftlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Personalwirtschaftlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Fachlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Pädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Psychologisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Heilpädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	
3.2) Sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
Wenn ja, welche?	
3.3) In welchem Umfang sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	VZÄ
3.4) Wenn ja, zählen alle dazu?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
3.5) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?	

4) Welche Tätigkeiten üben die Verwaltungskräfte aus?		Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.		
- Sekretariat / Assistenz	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Telefondienst	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Empfangsdienst / Ansprechpartner	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Poststelle / Korrespondenz	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Beschaffung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Disposition	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Ablage / Archivierung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Controlling	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- Finanzbuchhaltung / Kosten- und Leistungsrechnung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- Mahnwesen	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Buchhaltung/Kasse	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Rechnungsstellung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Fakturierung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Jahresabschluss und Steuererklärungen/ -berater	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- Interne Revision	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- Entgeltverhandlung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- Beschaffung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Inventuren <i>keine</i>	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Personalabteilung / Verträge	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- Lohn- und Gehaltsabrechnung <i>Controlling</i>	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- Meldungen an Krankenkassen / Mutterschutz / Beschäftigungsverbote	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Bewerbermanagement	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Dienstplanung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Dienstbesprechungen / Protokolle	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Betriebliches Eingliederungsmanagement	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Betriebsarzt und Arbeitssicherheit	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	<i>keine</i>
- Liegenschaftsverwaltung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Versicherungsmanagement	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- EDV / IT (Soft- und Hardware)	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Qualitätsmanagement	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Bewohner / Klientenmanagement (z.B. Aufnahme, Vertrag)	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
4.1) Sofern Verwaltungsaufgaben extern vergeben wurden, zählen diese dann für Sie zum Bereich "Zentralverwaltung"?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
4.2) Zählen alle ausgelagerten Aufgaben dazu?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
4.3) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?				
4. Kostendeckung				
1) Wie viele Stellenanteile im Bereich Leitung und Verwaltung sind im Bereich der Entgelte refinanziert?				
Bitte geben Sie die Anzahl in VZÄ an.		<u>360</u> VZÄ		
2) Entsteht durch eine nicht vollumfängliche Refinanzierung in den Entgelten eine Finanzierungslücke?				
<i>v.a. im Bereich Verwaltung</i>		Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>		
3) Wenn eine Finanzierungslücke im Bereich Leitung / Verwaltung besteht, wie hoch ist diese für Ihre Gesamteinrichtung?				
Bitte geben Sie einen Gesamtbetrag über alle ihre stationären Entgeltangebote an.		<u>ca. 10.000 €</u>		
4) Wenn eine Lücke besteht, sichern Sie die Refinanzierung anderweitig?				
Wenn ja, wie und durch welche Maßnahmen?				
- Drittmittel	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
- Freiwillige Zuschüsse von Kommunen	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
- Quersubventionierung anderer einrichtungsinterner Bereiche	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
- Mittelzufluss über Ausschreibungen / Vergaben	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
- Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe (z.B. Gaststätten, Veranstaltungen)	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
- Sonstige	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
Wenn Sonstige, welche?				
5. Abschluss				
Hiermit wird versichert, dass die Daten vertraulich behandelt werden und nur in anonymisierter Form (keine personenbezogenen Daten, wie Name der befragten Personen oder Einrichtungen) freigegeben werden.				
Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage!				

ANHANG 1.2: Einrichtung B

Umfrage zur "Objektivität von Overheadkosten" in der Sozialwirtschaft	
1. Einführung	
Als Knackpunkt in Entgeltverhandlungen gem. Rahmenvertrag § 78 ff. SGB VIII wurde unter anderem die Kostenposition für Zentrale Verwaltungsdienste ermittelt. Aufgrund unterschiedlicher Ansätze in Verhandlungen und nicht ausreichend refinanzierten Kosten der einzelnen Leistungserbringer wird mit dieser Arbeit versucht, diese Position zu objektivieren. Diese Umfrage wird im Rahmen einer Masterarbeit des Studienganges Wirtschaftswissenschaften im Gesundheits- und Sozialmanagement (MWW) an der Evangelischen Hochschule in Nürnberg erhoben. Es handelt sich dabei um eine qualitative und anonyme Umfrage, die an ausgewählten Träger der diakonischen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern durchgeführt wird.	
2. Allgemeine Angaben	
1) In welchem bayerischen Bezirk liegt Ihre Einrichtung bzw. der Träger?	Antwort <i>Mittelfranken</i>
2) Welche Angebote gibt es?	
- Ambulant	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Stationär	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Teilstationär	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	<i>Ja</i>
3) Wie hoch ist die Gesamtplatzzahl über alle Angebote?	<i>250</i>
4) Wie hoch ist die Platzzahl bei stationären Angeboten gem. Rahmenvertrag?	<i>42</i>
3. Personalausstattung	
1) Wie viel Personal ist beim Trägers insgesamt beschäftigt?	<i>700</i> VZÄ
2) Wie viel Personal ist in übergeordneten Bereichen beschäftigt?	<i>31,5</i> VZÄ
Zu den übergeordnete Bereiche zählen: Leitung, Verwaltung, Fachdienst, Hauswirtschaft/Küche, Technischer Dienst	
2.1) Davon Personal im Bereich Leitung?	<i>7,5</i> VZÄ
2.2) Davon Personal im Bereich Verwaltung?	<i>3</i> VZÄ
3) Welche Tätigkeitsbereiche deckt die Einrichtungsleitung ab?	Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.
- Geschäftsführung	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Betriebswirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Personalwirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Fachlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Pädagogisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Psychologisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Heilpädagogisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	
3.1) Gibt es weitere Leitungskräfte, wie Bereichs- oder Gruppenleitung?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn ja, welche Tätigkeiten werden durch diese übernommen?	
- Betriebswirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Personalwirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Fachlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Pädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Psychologisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Heilpädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	
3.2) Sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
Wenn ja, welche?	
3.3) In welchem Umfang sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	VZÄ
3.4) Wenn ja, zählen alle dazu?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
3.5) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?	
<i>Finanz- und Personalbuchhaltung sind ausgelagert.</i>	

4) Welche Tätigkeiten üben die Verwaltungskräfte aus?		Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.		
- Sekretariat / Assistenz	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Telefondienst	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Empfangsdienst / Ansprechpartner	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Poststelle / Korrespondenz	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Beschaffung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Disposition	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Ablage / Archivierung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Controlling	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Finanzbuchhaltung / Kosten- und Leistungsrechnung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Wirtschaftsbuchhaltung</i>
- Mahnwesen	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Buchhaltung/Kasse	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Rechnungsstellung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Fakturierung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- Jahresabschluss und Steuererklärungen/-berater	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- Interne Revision	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Entgeltverhandlung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Beschaffung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Inventuren	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Personalabteilung / Verträge	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Lohn- und Gehaltsabrechnung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>	
- Meldungen an Krankenkassen / Mutterschutz / Beschäftigungsverbote	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Bewerbermanagement	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Dienstplanung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Dienstbesprechungen / Protokolle	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Betriebliches Eingliederungsmanagement	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Betriebsarzt und Arbeitssicherheit	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Liegenschaftsverwaltung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Versicherungsmanagement	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- EDV / IT (Soft- und Hardware)	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Qualitätsmanagement	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Bewohner / Klientenmanagement (z.B. Aufnahme, Vertrag)	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
4.1) Sofern Verwaltungsaufgaben extern vergeben wurden, zählen diese dann für Sie zum Bereich "Zentralverwaltung"?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
4.2) Zählen alle ausgelagerten Aufgaben dazu?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
4.3) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?				
4. Kostendeckung				
1) Wie viele Stellenanteile im Bereich Leitung und Verwaltung sind im Bereich der Entgelte refinanziert?				
Bitte geben Sie die Anzahl in VZÄ an.				VZÄ
				2
2) Entsteht durch eine nicht vollumfängliche Refinanzierung in den Entgelten eine Finanzierungslücke?				
	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
3) Wenn eine Finanzierungslücke im Bereich Leitung / Verwaltung besteht, wie hoch ist diese für Ihre Gesamteinrichtung?				
Bitte geben Sie einen Gesamtbetrag über alle ihre stationären Entgeltangebote an.				€
4) Wenn eine Lücke besteht, sichern Sie die Refinanzierung anderweitig?				
Wenn ja, wie und durch welche Maßnahmen?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
- Drittmittel	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
- Freiwillige Zuschüsse von Kommunen	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
- Quersubventionierung anderer einrichtungsinterner Bereiche	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
- Mittelzufluss über Ausschreibungen / Vergaben	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
- Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe (z.B. Gaststätten, Veranstaltungen)	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
- Sonstige	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
Wenn Sonstige, welche?				
5. Abschluss				
Hiermit wird versichert, dass die Daten vertraulich behandelt werden und nur in anonymisierter Form (keine personenbezogenen Daten, wie Name der befragten Personen oder Einrichtungen) freigegeben werden.				
Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage!				

ANHANG 1.3: Einrichtung C

Umfrage zur "Objektivität von Overheadkosten" in der Sozialwirtschaft	
1. Einführung	
Als Knackpunkt in Entgeltverhandlungen gem. Rahmenvertrag § 78 ff. SGB VIII wurde unter anderem die Kostenposition für Zentrale Verwaltungsdienste ermittelt. Aufgrund unterschiedlicher Ansätze in Verhandlungen und nicht ausreichend refinanzierten Kosten der einzelnen Leistungserbringer wird mit dieser Arbeit versucht, diese Position zu objektivieren. Diese Umfrage wird im Rahmen einer Masterarbeit des Studienganges Wirtschaftswissenschaften im Gesundheits- und Sozialmanagement (MWW) an der Evangelischen Hochschule in Nürnberg erhoben. Es handelt sich dabei um eine qualitative und anonyme Umfrage, die an ausgewählten Träger der diakonischen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern durchgeführt wird.	
2. Allgemeine Angaben	
1) In welchem bayerischen Bezirk liegt Ihre Einrichtung bzw. der Träger?	Schwaben
2) Welche Angebote gibt es?	
- Ambulant	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Stationär	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Teilstationär	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	KITA, soz. räumliche Angebote, Jugendhilfe und Schule
3) Wie hoch ist die Gesamtplatzzahl über alle Angebote?	ca. 500
4) Wie hoch ist die Platzzahl bei stationären Angeboten gem. Rahmenvertrag?	107
3. Personalausstattung	
1) Wie viel Personal ist beim Trägers insgesamt beschäftigt?	154,7 VZÄ
2) Wie viel Personal ist in übergeordneten Bereichen beschäftigt?	
Zu den übergeordnete Bereiche zählen: Leitung, Verwaltung, Fachdienst, Hauswirtschaft/Küche, Technischer Dienst	32,51 VZÄ
2.1) Davon Personal im Bereich Leitung?	7,15 VZÄ
2.2) Davon Personal im Bereich Verwaltung?	2,69 VZÄ
3) Welche Tätigkeitsbereiche deckt die Einrichtungsleitung ab?	Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.
- Geschäftsführung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Betriebswirtschaftlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Personalwirtschaftlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Fachlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Pädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Psychologisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Heilpädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	Repräsentation, Öffentlichkeitsarbeit, QM, Projektaquirise, Projektbegleitung
3.1) Gibt es weitere Leitungskräfte, wie Bereichs- oder Gruppenleitung?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn ja, welche Tätigkeiten werden durch diese übernommen?	
- Betriebswirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Personalwirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Fachlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Pädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Psychologisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Heilpädagogisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	Belegungsmanagement
3.2) Sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn ja, welche?	Z.T. betriebswirtschaftl.
3.3) In welchem Umfang sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	KDSE VZÄ
3.4) Wenn ja, zählen alle dazu?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
3.5) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?	Die unter 3 genannten Bereiche zählen nicht dazu.

4) Welche Tätigkeiten üben die Verwaltungskräfte aus?		Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.		
- Sekretariat / Assistenz	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Telefondienst	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Empfangsdienst / Ansprechpartner	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Poststelle / Korrespondenz	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Beschaffung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Disposition	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Ablage / Archivierung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Controlling	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Finanzbuchhaltung / Kosten- und Leistungsrechnung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Mahnwesen	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Buchhaltung/Kasse	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Rechnungsstellung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Fakturierung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Jahresabschluss und Steuererklärungen/ -berater	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Interne Revision	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Entgeltverhandlung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Beschaffung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Inventuren	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Personalabteilung / Verträge	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Lohn- und Gehaltsabrechnung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Meldungen an Krankenkassen / Mutterschutz / Beschäftigungsverbote	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Bewerbermanagement	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Dienstplanung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Dienstbesprechungen / Protokolle	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Betriebsliches Eingliederungsmanagement	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Betriebsarzt und Arbeitssicherheit	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Liegenschaftsverwaltung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Versicherungsmanagement	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- EDV / IT (Soft- und Hardware)	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Qualitätsmanagement	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
- Bewohner / Klientenmanagement (z.B. Aufnahme, Vertrag)	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>	
4.1) Sofern Verwaltungsaufgaben extern vergeben wurden, zählen diese dann für Sie zum Bereich "Zentralverwaltung"?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
4.2) Zählen alle ausgelagerten Aufgaben dazu?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
4.3) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?				
4. Kostendeckung				
1) Wie viele Stellenanteile im Bereich Leitung und Verwaltung sind im Bereich der Entgelte refinanziert?	Bitte geben Sie die Anzahl in VZÄ an.			
			9,84	VZÄ
2) Entsteht durch eine nicht vollumfängliche Refinanzierung in den Entgelten eine Finanzierungslücke?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
3) Wenn eine Finanzierungslücke im Bereich Leitung / Verwaltung besteht, wie hoch ist diese für Ihre Gesamteinrichtung?	Bitte geben Sie einen Gesamtbetrag über alle ihre stationären Entgeltangebote an.			
			23.365,75	€
4) Wenn eine Lücke besteht, sichern Sie die Refinanzierung anderweitig?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
Wenn ja, wie und durch welche Maßnahmen?				
- Drittmittel	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
- Freiwillige Zuschüsse von Kommunen	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
- Quersubventionierung anderer einrichtungsinterner Bereiche	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>		
- Mittelzufluss über Ausschreibungen / Vergaben	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
- Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe (z.B. Gaststätten, Veranstaltungen)	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
- Sonstige	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>		
Wenn Sonstige, welche?				
5. Abschluss				
Hiermit wird versichert, dass die Daten vertraulich behandelt werden und nur in anonymisierter Form (keine personenbezogenen Daten, wie Name der befragten Personen oder Einrichtungen) freigegeben werden.				
Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage!				

ANHANG 1.4: Einrichtung D

Umfrage zur "Objektivität von Overheadkosten" in der Sozialwirtschaft	
1. Einführung	
Als Knackpunkt in Entgeltverhandlungen gem. Rahmenvertrag § 78 ff. SGB VIII wurde unter anderem die Kostenposition für Zentrale Verwaltungsdienste ermittelt. Aufgrund unterschiedlicher Ansätze in Verhandlungen und nicht ausreichend refinanzierten Kosten der einzelnen Leistungserbringer wird mit dieser Arbeit versucht, diese Position zu objektivieren. Diese Umfrage wird im Rahmen einer Masterarbeit des Studienganges Wirtschaftswissenschaften im Gesundheits- und Sozialmanagement (MWW) an der Evangelischen Hochschule in Nürnberg erhoben. Es handelt sich dabei um eine qualitative und anonyme Umfrage, die an ausgewählten Träger der diakonischen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern durchgeführt wird.	
2. Allgemeine Angaben	Antwort
1) In welchem bayerischen Bezirk liegt Ihre Einrichtung bzw. der Träger?	Oberpfalz
2) Welche Angebote gibt es? - Ambulant - Stationär - Teilstationär - Andere Wenn Andere, welche?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Stütz- und Förderklassen, individ. Angebot für schwierige Kinder, Betreutes Wohnen
3) Wie hoch ist die Gesamtplatzzahl über alle Angebote?	127
4) Wie hoch ist die Platzzahl bei stationären Angeboten gem. Rahmenvertrag?	78
3. Personalausstattung	
1) Wie viel Personal ist beim Trägers insgesamt beschäftigt?	68,456 VZA
2) Wie viel Personal ist in übergeordneten Bereichen beschäftigt? Zu den übergeordnete Bereiche zählen: Leitung, Verwaltung, Fachdienst, Hauswirtschaft/Küche, Technischer Dienst	13,359 VZA
2.1) Davon Personal im Bereich Leitung?	2,84 VZA
2.2) Davon Personal im Bereich Verwaltung?	1,881 VZA
3) Welche Tätigkeitsbereiche deckt die Einrichtungsleitung ab? - Geschäftsführung - Betriebswirtschaftlich - Personalwirtschaftlich - Fachlich - Pädagogisch - Psychologisch - Heilpädagogisch - Andere Wenn Andere, welche?	Bitte ja, nein oder extern ankreuzen. Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/> Spendenmanagement, Verbandsarbeit
3.1) Gibt es weitere Leitungskräfte, wie Bereichs- oder Gruppenleitung? Wenn ja, welche Tätigkeiten werden durch diese übernommen? - Betriebswirtschaftlich - Personalwirtschaftlich - Fachlich - Pädagogisch - Psychologisch - Heilpädagogisch - Andere Wenn Andere, welche?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
3.2) Sind Leitungsaufgaben ausgelagert? Wenn ja, welche?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Geschäftsführung
3.3) In welchem Umfang sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	0,2 VZA
3.4) Wenn ja, zählen alle dazu?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
3.5) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?	

4) Welche Tätigkeiten üben die Verwaltungskräfte aus?		Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.	
- Sekretariat / Assistenz	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Telefondienst	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Empfangsdienst / Ansprechpartner	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Poststelle / Korrespondenz	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Beschaffung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Disposition	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Ablage / Archivierung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Controlling	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Finanzbuchhaltung / Kosten- und Leistungsrechnung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Mahnwesen	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Buchhaltung/Kasse	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Rechnungsstellung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Fakturierung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Jahresabschluss und Steuererklärungen/ -berater	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Interne Revision	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Entgeltverhandlung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Beschaffung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Inventuren	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Personalabteilung / Verträge	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Lohn- und Gehaltsabrechnung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Meldungen an Krankenkassen / Mutterschutz / Beschäftigungsverbote	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Bewerbermanagement	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Dienstplanung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Dienstbesprechungen / Protokolle	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Betriebliches Eingliederungsmanagement	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Betriebsarzt und Arbeitssicherheit	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Liegenschaftsverwaltung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Versicherungsmanagement	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- EDV / IT (Soft- und Hardware)	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Qualitätsmanagement	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
- Bewohner / Klientenmanagement (z.B. Aufnahme, Vertrag)	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input type="checkbox"/>
4.1) Sofern Verwaltungsaufgaben extern vergeben wurden, zählen diese dann für Sie zum Bereich "Zentralverwaltung"?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	
4.2) Zählen alle ausgelagerten Aufgaben dazu?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	
4.3) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?			
4. Kostendeckung			
1) Wie viele Stellenanteile im Bereich Leitung und Verwaltung sind im Bereich der Entgelte refinanziert?			
Bitte geben Sie die Anzahl in VZÄ an.	4,721		VZÄ
2) Entsteht durch eine nicht vollumfängliche Refinanzierung in den Entgelten eine Finanzierungslücke?			
	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	
3) Wenn eine Finanzierungslücke im Bereich Leitung / Verwaltung besteht, wie hoch ist diese für Ihre Gesamteinrichtung?			
Bitte geben Sie einen Gesamtbetrag über alle ihre stationären Entgeltangebote an.			€
4) Wenn eine Lücke besteht, sichern Sie die Refinanzierung anderweitig?			
Wenn ja, wie und durch welche Maßnahmen?	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	
- Drittmittel	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	
- Freiwillige Zuschüsse von Kommunen	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	
- Quersubventionierung anderer einrichtungsinterner Bereiche	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	
- Mittelzufluss über Ausschreibungen / Vergaben	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	
- Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe (z.B. Gaststätten, Veranstaltungen)	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	
- Sonstige	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>	
Wenn Sonstige, welche?			
5. Abschluss			
Hiermit wird versichert, dass die Daten vertraulich behandelt werden und nur in anonymisierter Form (keine personenbezogenen Daten, wie Name der befragten Personen oder Einrichtungen) freigegeben werden.			
Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage!			

ANHANG 1.5: Einrichtung E

Umfrage zur "Objektivität von Overheadkosten" in der Sozialwirtschaft	
1. Einführung	
Als Knackpunkt in Entgeltverhandlungen gem. Rahmenvertrag § 78 ff. SGB VIII wurde unter anderem die Kostenposition für Zentrale Verwaltungsdienste ermittelt. Aufgrund unterschiedlicher Ansätze in Verhandlungen und nicht ausreichend refinanzierten Kosten der einzelnen Leistungserbringer wird mit dieser Arbeit versucht, diese Position zu objektivieren. Diese Umfrage wird im Rahmen einer Masterarbeit des Studienganges Wirtschaftswissenschaften im Gesundheits- und Sozialmanagement (MWW) an der Evangelischen Hochschule in Nürnberg erhoben. Es handelt sich dabei um eine qualitative und anonyme Umfrage, die an ausgewählten Träger der diakonischen Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in Bayern durchgeführt wird.	
2. Allgemeine Angaben	
1) In welchem bayerischen Bezirk liegt Ihre Einrichtung bzw. der Träger?	Oberfranken
2) Welche Angebote gibt es?	
- Ambulant	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Stationär	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Teilstationär	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	Verhinderungspflege } Kürzeitpflege } ins. 1 Platz
3) Wie hoch ist die Gesamtplatzzahl über alle Angebote?	28 + 1
4) Wie hoch ist die Platzzahl bei stationären Angeboten gem. Rahmenvertrag?	28 + 1
3. Personalausstattung	
1) Wie viel Personal ist beim Träger insgesamt beschäftigt?	27 MA ⇒ 22,32 VZÄ
2) Wie viel Personal ist in übergeordneten Bereichen beschäftigt?	
Zu den übergeordneten Bereiche zählen:	11 MA's ⇒ 7,3 VZÄ
Leitung, Verwaltung, Fachdienst, Hauswirtschaft/Küche, Technischer Dienst	
2.1) Davon Personal im Bereich Leitung?	1 MA 0,88 VZÄ
2.2) Davon Personal im Bereich Verwaltung?	1 MA 0,75 VZÄ
3) Welche Tätigkeitsbereiche deckt die Einrichtungsleitung ab?	Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.
- Geschäftsführung	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input checked="" type="checkbox"/> (Hilfen)
- Betriebswirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input checked="" type="checkbox"/> (Hilfen)
- Personalwirtschaftlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Fachlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Pädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Psychologisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Heilpädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> Extern <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	OMB, Pandemiebeauftragte, Controlling (intern)
3.1) Gibt es weitere Leitungskräfte, wie Bereichs- oder Gruppenleitung?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn ja, welche Tätigkeiten werden durch diese übernommen?	
- Betriebswirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Personalwirtschaftlich	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Fachlich	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Pädagogisch	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
- Psychologisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Heilpädagogisch	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input checked="" type="checkbox"/>
- Andere	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn Andere, welche?	sozialpädagogisch
3.2) Sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Wenn ja, welche?	Geschäftsführung /
3.3) In welchem Umfang sind Leitungsaufgaben ausgelagert?	nicht bekannt VZÄ
3.4) Wenn ja, zählen alle dazu?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/> ?
3.5) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum? ?	

4) Welche Tätigkeiten üben die Verwaltungskräfte aus?	Bitte ja, nein oder extern ankreuzen.		
- Sekretariat / Assistenz	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Telefondienst	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Empfangsdienst / Ansprechpartner	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Poststelle / Korrespondenz	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Beschaffung	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Disposition	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Ablage / Archivierung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Controlling	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Finanzbuchhaltung / Kosten- und Leistungsrechnung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Mahnwesen	Ja	Nein	Extern
- Buchhaltung/Kasse	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Rechnungsstellung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Fakturierung	Ja	Nein	Extern
- Jahresabschluss und Steuererklärungen/ -berater	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Interne Revision	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Entgeltverhandlung	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Beschaffung	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Inventuren	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Personalabteilung / Verträge	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Lohn- und Gehaltsabrechnung	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Meldungen an Krankenkassen / Mutterschutz / Beschäftigungsverbote	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- Bewerbermanagement	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Dienstplanung	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Dienstbesprechungen / Protokolle	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern ^{z.T.}
- Betriebsliches Eingliederungsmanagement	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Betriebsarzt und Arbeitssicherheit	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Liegenschaftsverwaltung	Ja	Nein	Extern
- Versicherungsmanagement	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
- EDV / IT (Soft- und Hardware)	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern <input checked="" type="checkbox"/>
- Qualitätsmanagement	Ja	Nein <input checked="" type="checkbox"/>	Extern
- Bewohner / Klientenmanagement (z.B. Aufnahme, Vertrag)	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	Extern
4.1) Sofern Verwaltungsaufgaben extern vergeben wurden, zählen diese dann für Sie zum Bereich "Zentralverwaltung"?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	
4.2) Zählen alle ausgelagerten Aufgaben dazu?	Ja <input checked="" type="checkbox"/>	Nein	
4.3) Wenn nein, welche zählen nicht dazu? Und warum?			
4. Kostendeckung			
1) Wie viele Stellenanteile im Bereich Leitung und Verwaltung sind im Bereich der Entgelte refinanziert? Bitte geben Sie die Anzahl in VZÄ an.	1,63 VZÄ		
2) Entsteht durch eine nicht vollumfängliche Refinanzierung in den Entgelten eine Finanzierungslücke?	Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nein	
3) Wenn eine Finanzierungslücke im Bereich Leitung / Verwaltung besteht, wie hoch ist diese für Ihre Gesamteinrichtung? Bitte geben Sie einen Gesamtbetrag über alle ihre stationären Entgeltangebote an.	€		
4) Wenn eine Lücke besteht, sichern Sie die Refinanzierung anderweitig? Wenn ja, wie und durch welche Maßnahmen?	Ja	Nein	
- Drittmittel	Ja	Nein	
- Freiwillige Zuschüsse von Kommunen	Ja	Nein	
- Quersubventionierung anderer einrichtungsinterner Bereiche	Ja	Nein	
- Mittelzufluss über Ausschreibungen / Vergaben	Ja	Nein	
- Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe (z.B. Gaststätten, Veranstaltungen)	Ja	Nein	
- Sonstige	Ja	Nein	
Wenn Sonstige, welche?			
5. Abschluss			
Hiermit wird versichert, dass die Daten vertraulich behandelt werden und nur in anonymisierter Form (keine personenbezogenen Daten, wie Name der befragten Personen oder Einrichtungen) freigegeben werden. Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Umfrage!			

ANHANG 2: Rückmeldungen der Regionalkommissionen

ANHANG 2.1: Ostbayern

Betreff AW: Frage zu einer Masterarbeit an der EVHN (MWW, 5. Semester)
Absender Lengsfeld, Hubertus <Lengsfeld.Hubertus@Regensburg.de>
Empfänger 'rebecca.weber@stud.evhn.de' <rebecca.weber@stud.evhn.de>
Kopie rebecca.weber@kdse-mbh.de <rebecca.weber@kdse-mbh.de>, Massinger, Tanja <Massinger.Tanja@Regensburg.de>
Datum 2022-06-01 14:27



Sehr geehrte Frau Weber,

mit Ihrem Thema haben Sie sich ein schwieriges Metier ausgesucht. Wobei einige Fragen leicht zu beantworten sind:

Der Leitungsansatz für eine Einrichtung wird in der Betriebserlaubnis durch die Heimaufsicht festgelegt. Hierauf haben die ReKos keinen Einfluss. Der dort festgeschriebene Stellenanteil ist im Entgelt zu berücksichtigen.

Der Ansatz bei der Verwaltung lässt hier mehr Spielraum. Der Träger stellt in seinem Angebot auf Nachfrage dar, welche Tätigkeiten die Verwaltungskraft ausführt. Hier gibt es große Unterschiede, da z.B. in kleinen Einrichtungen die Verwaltungskräfte alle anfallenden Arbeiten erledigen (vom Postversand bis zur Lohnabrechnung), dann aber, wenn der Träger auf mehreren Beinen steht (z.B. auch ambulante Hilfen) anbietet, nur anteilig berücksichtigt wird. Große Einrichtungen haben die Lohnabrechnung teils aufgelagert und lassen diese extern ausführen. Andere Träger haben gar keine Verwaltung vor Ort, sondern nur eine zentrale Verwaltung. Hier wird von uns ein entsprechender Ansatz (falls notwendig und beantragt) berücksichtigt.

Der von Ihnen angesprochene Schiedsstellenbeschluss von 3,5 % der Personalkosten ist vor allem großen Trägern ein Ärgernis, da der Überbau nicht umfassend finanziert wird. Es stellt sich aber immer wieder die Frage, ob die öffentliche Hand einen ev. überbordenden Overhead vollständig finanzieren muss oder ob die Träger nicht ihrerseits einem wirtschaftlichem Handeln unterworfen ist. Grundsätzlich empfehle ich Ihnen für eine Erhebung in diesem Bereich den Kontakt mit größeren Trägern zu suchen.

Im Übrigen wurde in einen Schiedsstellenurteil vom 13.05.2022 dem klagenden Einrichtungsträger die Höhe von 7 % der Personalkosten für die zentrale Verwaltung zugestanden.

Unklar ist mir, was Sie mit der EDV-Betreuung bzw. Beschaffung ansprechen. Große Einrichtungen, die Personal benötigen um die Laptops und Computer der untergebrachten Kinder und Jugendlichen zu betreuen, können durchaus Zeitansätze geltend machen. Diese werden miteinander diskutiert und berücksichtigt. Gleiches gilt für die Beschaffung von Hardware für die Betreuten, die über einen Mehrjahreszeitraum transparent abgeschrieben wird.

Zu den Vergleichswerten:

Im Rahmen der Angebotsbehandlung wird jede Einrichtung von uns individuell beurteilt, aber natürlich stellen wir intern den Vergleich zu anderen Einrichtungen im Kommissionsgebiet her. Die Einrichtungen haben aber abweichende Leistungskonzepte, Aufwände an Personal / Sachaufwand oder an Infrastruktur. Wir versuchen alle Seiten (Einrichtung, Jugendamt und Heimaufsicht) in Gleichklang zu bringen - unterliegen aber immer den Bedingungen des Rahmenvertrages.

Mit freundlichen Grüßen
im Auftrag

Hubertus Lengsfeld
Stadt Regensburg
Regionale Kommission
Kinder- und Jugendhilfe Ostbayern
- Geschäftsstelle -
Richard-Wagner-Str. 20 | 93055 Regensburg
Telefon 0941/507-1514 | Telefax 0941/507-4519
lengsfeld.hubertus@regensburg.de
www.reko-ostbayern.de

ANHANG 2.2: Südbayern

Protokoll des Telefontermins mit der ReKo Südbayern vertreten durch Pia Kaluschke (Geschäftsführung) am 28.06.2022 von 11:30 bis 12:15 Uhr

Es wird darauf hingewiesen, dass sich alle drei angefragten Regionalkommissionen (Ostbayern, Franken und Südbayern) vor den Terminen ausgetauscht haben und eine Informationsweitergabe in Ordnung ist.

1) Richtlinien für Ansätze im Bereich Leitung, Verwaltung und Zentralverwaltung?

- Frau Kaluschke teilt mit, dass die Ansätze der ReKo Franken auch in Südbayern grundsätzlich gelten, da beide Geschäftsstellen in gutem Austausch stehen.
- In Kombination für die Ansätze bei Leitung, Verwaltung und ZVK werden die folgenden Positionen gesehen: Personaleinsatz vor Ort (gem. Personalplan), Verwaltungsbedarf und der Kostenbeitrag für Zentralverwaltungsdienste.
- Bei Angeboten von einzelnen Einrichtungen werden dazu teilweise Aufstellungen mit verschiedenen Kostenpositionen zu den Verhandlungen eingereicht.
- Dies schafft viel Transparenz, allerdings ist eine Einordnung und Verifizierung der Kosten für Dritte noch immer schwierig.
- Für eine genaue Prüfung müsste man pro Einrichtung viel tiefer in die Materie einsteigen.
- Grundsätzlich werden Einrichtungen einzeln und individuell betrachtet, da die Lage und Platzzahl teilweise stark variieren können.
- Gerade in Südbayern gibt es viele eher familiär geführte Einrichtungen, die Leitung und Verwaltung in Personalunion übernehmen. Dies ist mit großen Trägern mit vielen kleinen Einrichtungen nicht vergleichbar.
- Der Schiedsstellenbeschluss i.H.v. 3,5 % der Personalkosten pro Gruppe ist daher auch unterschiedlich anwendbar und ein komplettes Ausschöpfen nicht immer notwendig.
- Der aktuelle Schiedsstellenbeschluss i.H.v. 7 % der Personalkosten pro Gruppe ist für Einrichtungen ausschlaggebend, die im Personalplan des Kalkulationsblattes kein Verwaltungspersonal angesetzt haben.
- Es handelt sich dabei oftmals um individuelle Lösungen und Ansätze der Kostenpositionen in Absprache mit den Einrichtungen und Trägern.

2) Vergleichswerte anhand anderer Einrichtungen?

- Es werden Datenerhebungen der Geschäftsstellen untereinander für Sachkosten ausgetauscht.
- Im Bereich der Immobilien und Investitionskosten bestehen teilweise enorme Unterschiede, die Vergleichswerte und die Ermittlung von einheitlichen Kennzahlen erschweren.
- Vergleichswerte werden ausgetauscht, aber jede Geschäftsstelle muss für ihre Einrichtungen die Kostenstrukturen individuell prüfen.
- Eine Pauschalisierung ist oft nicht durchsetzbar, grundsätzlich ist eine Orientierung für Sachkostensteigerungen am Verbraucherpreisindex allerdings ratsam.
- Früher gab es z. T. eine Deckelung der Ausgaben in den Jugendhilfehaushalten von Kommunen, die aktuell nicht mehr gilt.
- Sozial- und Jugendhilfe sind meist die größten Positionen in den kommunalen Haushalten.

-

3) Stellenanteile Leitung und Verwaltung?

- Leitung, gruppenübergreifender Dienst (Fachdienst) und Erziehungs- und Betreuungsdienst (Gruppendienst) sind über die jeweilige Betriebserlaubnis pro Träger bzw. Angebot festgelegt.
- Nicht pädagogisches Personal wird gem. den Richt- und Orientierungswerten, gem. Platzzahl (auch im Bereich Verwaltung) und nach Jugendämtern angesetzt.
- Die Ansätze das nicht pädagogische Personal werden nach den Richt- und Orientierungswerten geprüft. Dennoch sind regionale Abweichungen möglich.

ANHANG 2.3: Franken

Protokoll des Gespräches mit der ReKo Franken vertreten durch Norbert Käsmann (Geschäftsführung) am 28.06.2022 von 09:30 bis 10:30 Uhr in der Geschäftsstelle der Regionalkommission

Herr Käsmann geht auf die Geschichte der verschiedenen Geschäftsstellen in Bayern ein. Er selbst ist seit dem Jahr 2000 in der Geschäftsstelle Franken beschäftigt und hat beim Auf- bzw. Ausbau mitgewirkt.

1) Richtlinien für Ansätze im Bereich der Verwaltung und Zentralverwaltung?

- Entgeltverhandlungen basieren auf Seiten der Regionalkommission Franken auf Betriebserlaubnissen und sogenannten Richt- und Orientierungswerten.
- Peter Beck war als erster Geschäftsführer der Kommission Südbayern maßgeblich für den Aufbau dieses Systems.
- Auf Basis alter Bezirksakten im Bereich der Eingliederungshilfe zu Personalansatzen und Grundlagen wurde durch ihn versucht, die Daten für die Kinder- und Jugendhilfe nutzbar zu machen.
- Die Orientierungswerte gelten für Bereiche, die nicht in der Betriebserlaubnis durch das Jugendamt direkt festgeschrieben wurden.
- Bei Festlegung der Ansätze für Leitung, Gruppenübergreifender Dienst (Fachdienst) und Erziehungs- und Betreuungsdienst (Gruppendienst) gelten die Ansätze der Betriebserlaubnis, nicht mehr und nicht weniger.
- Abseits der Positionen in den Betriebserlaubnissen gelten fachliche Empfehlungen des Landesjugendamtes zu Personalschlüsseln und notwendigem Personalbedarf für alle Akteure.
- Die Bereiche Verwaltung, Reinigung, Hauswirtschaft und Technischer Dienst werden nicht über die Betriebserlaubnis geregelt.
- In den verschiedenen Geschäftsstellen in Bayern werden die Richt- und Orientierungswerte unterschiedlich und auf die Träger individuell angewendet.
- Die ReKo Franken steht im Austausch mit den anderen Geschäftsstellen.
- Vergleichbar in Größe und Platzzahlen der Angebote ist die ReKo Südbayern.
- Aufgrund langjähriger Erfahrungen können Eingruppierungen, auch in den unterschiedlichen Tarifwerken der Wohlfahrtsverbände, plausibilisiert werden.
- Dies kann als Orientierung in den Verhandlungen einzelner Einrichtungen dienen.

- Durch strikte Haushaltsvorgaben der Kommunen war in den Verhandlungen ein gewisser Druck spürbar.
- Zeitweise spielten daher Haftungsfragen gerade in Bezug auf fachliche Ausrichtungen der Angebote in Abstimmung mit den Jugendämtern eine wichtige Rolle.
- Auch aufgrund der „UMA-Welle“ mit dem Höhepunkt in den Jahren 2015/2016 wurden die zu vereinbarenden Entgelte nicht nur in der Anzahl deutlich erhöht, sondern auch fachliche Herausforderungen verändert.
- Vor allem Dolmetscherleistungen, kulturelle und religiöse Besonderheiten und die Art der Beschulung waren dabei schwierige Punkte.
- Die Richt- und Orientierungswerte konnten hier schwieriger durchgesetzt werden.
- Grundsätzlich wurden die Positionen der Entgeltkalkulationen mit Zentralverwaltungskosten, Verwaltungsbedarf und sonstige Personalkosten mit dem Ansatz im Personalplan pro Angebot als ein Paket bei der ReKo Franken gesehen.
- Durch einen bestehenden Schiedsstellenbeschluss i.H.v. 3,5 % der Personalkosten pro Gruppe als Ansatz bei den Zentralverwaltungskosten wurde die Betrachtungsweise geändert.
- Es fällt auf, dass große Träger teilweise hohe Kosten im Bereich Verwaltung finanzieren müssen. Kleinere Träger oder Einzelträger haben geringeren Aufwand.
- Grundsätzlich versucht die ReKo Franken immer gemeinsame Lösungen zu präferieren und für beide Seiten passende Entgeltvereinbarungen zu schließen.

2) Vergleichswerte anhand anderer Einrichtungen?

- Bei neuen Einrichtungen und erstmaligen Entgeltverhandlungen werden sogenannte Bezugseinrichtungen herangezogen, um Vergleichswerte zu generieren und die durch den Träger eingereichten (Kosten-)Ansätze zu plausibilisieren.
- Hierbei werden vor allem Einrichtungstyp, Platzzahl und Lage herangezogen.
- Grundsätzlich werden auch Mittelwerte aus den bereits verhandelten Einrichtungen angesetzt, um Kennzahlen zum Abgleich zu schaffen.
- Diese können in den verschiedenen Regionen variieren und die Kennzahlen unterschiedlich ausfallen.
- Schwierig sind Unterschiede und Kostenansätze im Bereich der Energie und Investitionsbereich.
- Die Lage (Stadt/Land), Baujahr, Bauart und Energieeffizienz der Gebäude variiert teilweise enorm, sodass hier keine absoluten Kennzahlen als Vergleichswerte gebildet werden können.

- Es bedarf einer individuellen Betrachtung.
- Aufgrund der Corona-Pandemie und dem Ukrainekrieg sowie den unterschiedlichen Tarifsteigerungen werden prospektive Verhandlungen zunehmend schwieriger.
- Die Kostenentwicklungen sind nicht mehr abschätzbar und für den Verlauf eines Jahres kalkulierbar.
- Es benötigt intensive Diskussionen und Austausch zu Lösungsansätzen mit allen Beteiligten für Träger und Regionalkommissionen auf Landesebene, nicht nur regional.

3) Stellenanteile Leitung und Verwaltung?

- Stellenanteil der Leitung ist in der Betriebserlaubnis pro Angebot klar geregelt.
- Ansätze der Verwaltung sind unterschiedlich und trägerindividuell möglich.
- Bei deutlichen Überschreitungen der Referenzwerte aus den Richt- und Orientierungswerten sollte eine genaue Erläuterung des Trägers erfolgen.
- Ansätze im Bereich der Verwaltung insgesamt, über die Richt- und Orientierungswerte hinaus, sind bei plausiblen Situationen möglich.
- Oftmals treten hier auch die Jugendämter mit für die Träger ein.

ANHANG 3: Verwaltungseinheiten

Betreff AW: Anfrage bzgl. Unterlagen zu einem "Katalog an Verwaltungsaufgaben"
Absender <pfahler@xit-online.de>
Empfänger <rebecca.weber@stud.evhn.de>
Datum 2022-05-11 21:01



- Verwaltungseinheiten.xlsx (17 KB)

Guten Abend Frau Weber,

nach Rücksprache mit meinen Kollegen kann ich Ihnen die im Anhang beigefügte Datei anbieten. Ich hoffe, das hilft Ihnen etwas weiter?

Herzliche Grüße
 Johannes Pfahler

Johannes Pfahler

xit GmbH
 Frauentorgraben 73
 90443 Nürnberg

Tel +49 911 20227-80
 Mobil +49 171 810 22 01

Stefan Löwenhaupt, Geschäftsführer
www.xit-online.de
 Registergericht Nürnberg HRB 18426

Leistungsbereiche/Organisationseinheiten (ohne Leitung d. Einrichtung)	
A. Dezentrale Verwaltung	
	allgemeine Verwaltung in dezentralen Einheiten
	Leistungsabrechnung in dezentralen Einheiten
	Rechnungswesen in dezentralen Einheiten
	Pers. Verwaltung in dezentralen Einheiten
	IT in dezentralen Einheiten
	Gesamt
	dezentrale Leitungskräfte (Einrichtungsleitungen, Gruppenleitungen)
	davon Leitungskräfte ohne eigene Sekretariatsmitarbeiter
(Hypothese: Leitung o. Sekretariat benötigt ca. 25-30 % Arbeitszeit für Verwaltung)	
Mitarbeiter in dezentralen Einheiten (alle MA, außer: Leitungen, zentr. + dezent. Verw.)	

B. Zentrale Verwaltung		
1. Leitung und Sekretariat		
Leitung (GF, Vorstände ...), ohne (ehrenamtl.) Vorstand		
Sekretariat		
Stäbe		
2. Rechnungswesen (Zentrale Verwaltung)		
Kreditoren		
Debitoren		
Anlagenbuchhaltung		
Kasse/Bank		
Leistungsabrechnung/Faktura		
Treuhandkasse (Verwahrgeld)		
3. Kostenrechnung/Controlling		
4. Einkauf		
5. Rechtsabteilung o. ä.		
davon Juristen		
6. Personalwesen		
Leitung		
Lohnbuchhaltung/Sachbearbeitung		
7. Planung und Organisation neuer Projekte		
8. EDV/IT		
9. Facility Management (Zentrale)		
Hausmeisterdienste		
Bau-/Instandhaltung		
Reinigung		
Wartungsverträge		
Presse o. Marketing/PR		

ANHANG 4: Auswertungen refinanzierter Stellenanteile

ANHANG 4.1: Einrichtung A

Abgleich Leitung/Verwaltung Einrichtung A					Vereinbarte Zentralverwaltungskosten pro Angebot
Angebot 1	21 Plätze	(Zeitraum 2022)			
1. Leitung					
1.1	Einrichtungsleitung	0,263	29.646,73	26.807,66	
1.2	Bereichsleitung	0,394	34.202,89	32.295,25	
Summe Nummer 1. Leitung		0,657	63.849,62	59.102,91	
2. Verwaltung					
2.1	Systemadmin (gfg.)	0,193	595,41	595,41	
2.2	Verwaltungskraft (gfg.)	0,140	3.344,86	3.344,86	
2.3	Verwaltungskraft	0,281	20.862,97	17.211,48	
2.4	Systemadmin (gfg.)	0,193	1.950,05	1.950,05	
2.5	Azubi	0,308	5.975,06	5.975,06	
Summe Nummer 2. Verwaltung		1,115	32.728,35	29.076,86	
Angebot 2 3 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Einrichtungsleitung	0,038	4.283,56	3.839,09	
1.2	Bereichsleitung	0,056	4.861,32	4.590,19	
Summe Nummer 1. Leitung		0,094	9.144,88	8.429,28	
2. Verwaltung					
2.1	Systemadmin (gfg.)	0,020	326,36	326,36	
2.2	Verwaltungskraft (gfg.)	0,020	331,36	326,36	
2.3	Verwaltungskraft	0,040	2.969,82	2.450,04	
2.4	Systemadmin (gfg.)	0,020	331,36	326,36	
2.5	Azubi	0,040	775,98	775,98	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,140	4.734,88	4.205,10	7.435,69
Angebot 3 8 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Einrichtungsleitung	0,100	11.272,61	10.290,81	
1.2	Bereichsleitung	0,150	12.821,39	12.172,25	
Summe Nummer 1. Leitung		0,250	24.094,00	22.463,06	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungskraft (gfg)	0,020	118,88	116,39	
2.2	Verwaltungskraft	0,039	2.957,42	2.485,35	
2.3	Systemadmin (gfg.)	0,039	450,72	441,28	
2.4	Azubi	0,050	703,95	703,95	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,148	4.230,97	3.746,97	6.200,00

Angebot 4		8 Plätze		
1a. Leitung				
1.1	Einrichtungsleitung	0,100	11.272,61	10.290,81
1.2	Bereichsleitung	0,150	12.821,39	12.172,25
Summe Nummer 1a. Leitung		0,250	24.094,00	22.463,06
1b. Verwaltung				
2.1	Verwaltungskraft (gfg.)	0,020	118,88	116,39
2.2	Verwaltungskraft	0,040	3.033,25	2.549,07
2.3	Systemadmin (gfg.)	0,039	450,72	441,28
2.4	Azubi	0,049	689,87	689,87
Summe Nummer 1b. Verwaltung		0,148	4.292,72	3.796,61
				5.000,00
Angebot 5		16 Plätze		
1. Leitung				
1.1	Einrichtungsleitung	0,200	22.545,22	20.386,04
1.2	Bereichsleitung	0,300	25.642,78	24.116,82
Summe Nummer 1. Leitung		0,500	48.188,00	44.502,86
2. Verwaltung				
2.1	Systemadmin (gfg.)	0,039	226,96	226,96
2.2	Verwaltungskraft (gfg.)	0,039	884,33	884,33
2.3	Verwaltungskraft	0,078	5.790,92	4.777,51
2.4	Systemadmin (gfg.)	0,039	441,28	441,28
2.5	Azubi	0,099	1.887,95	1.887,95
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,294	9.231,44	8.218,03
				13.322,44

Es ergibt sich eine Finanzierungslücke auf Basis der Personalkostenpauschalen (Ableich Tarif) i.H.v. -18.584,12 € im Vereinbarungszeitraum.

224.588,86	206.004,74
Tatsächliche Personalkosten des Trägers	Refinanzierte Personalkosten gem. Anhang H

Für die ZVK wurde ein jährlicher Betrag i.H.v. 44.400,00 an den Dienstleister bezahlt (gem. Auswertung 12/21).
 Hieraus ergibt sich eine Finanzierungslücke i.H.v. 25.500,84 € im Vereinbarungszeitraum.

69.900,84
 Vereinarte ZV-Kosten über alle Angeboten

Die Finanzierungslücke beträgt damit in diesem Bereich und Zeitraum 6.916,72

Stellenanteile Leitung und VWA gesamt:	3,60	VZÄ
davon Stellenanteil Leitung(en):	1,751	VZÄ
davon Stellenanteil Verwaltung:	1,845	VZÄ

ANHANG 4.2: Einrichtung B

Abgleich Leitung/Verwaltung Einrichtung B

Angebot 1 8 Plätze (Zeitraum 2022)

1. Leitung				
1.1	Leitung	0,054	6.298,82	5.504,23
1.2	Abt.-Leitung	0,261	23.398,10	20.981,64
Summe Nummer 1. Leitung		0,315	29.696,92	26.485,87
2. Verwaltung				
2.1	Verwaltungskraft	0,122	6.579,94	6.436,67
2.2	Verwaltungskraft	0,079	5.048,91	5.237,32
2.3	Verwaltungskraft	0,022	1.030,25	983,95
2.4	Verwaltungskraft	0,037	1.523,39	1.799,98
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,260	14.182,49	14.457,92

Vereinbarte Zentralverwaltungskosten pro Angebot	
20.406,34	

Angebot 2 64 Plätze

1. Leitung				
1.1	Leitung	0,155	18.063,97	15.659,45
1.2	Abt.-Leitung	0,917	81.699,13	71.867,34
1.3	Koordination (Heilpädago	0,285	25.096,10	22.336,09
Summe Nummer 1. Leitung		1,357	124.859,20	109.862,88
2. Verwaltung				
2.1	Verwaltungskraft	0,253	13.646,87	13.348,19
2.2	Verwaltungskraft	0,395	25.256,35	26.186,60
2.3	Verwaltungskraft	0,532	27.963,53	27.963,53
Summe Nummer 2. Verwaltung		1,180	66.866,75	67.498,32

54.646,10	
-----------	--

Angebot 3 18 Plätze

1. Leitung				
1.1	Leitung	0,060	7.008,47	6.115,81
1.2	Abt.-Leitung	0,440	44.252,17	37.690,80
Summe Nummer 1. Leitung		0,500	51.260,64	43.806,61
2. Verwaltung				
2.1	Verwaltungskraft	0,020	1.085,96	1.055,20
2.2	Verwaltungskraft	0,020	1.285,95	1.325,91
2.3	Verwaltungskraft	0,092	4.329,40	4.114,68
2.4	Verwaltungskraft	0,124	6.548,82	6.517,82
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,256	13.250,13	13.013,61

14.069,86	
-----------	--

Angebot 4 6 Plätze					
1a. Leitung					
1.1	Leitung	0,170	19.873,94	17.328,14	
1.2	Abt.-Leitung	0,080	7.147,60	6.852,87	
Summe Nummer 1a. Leitung		0,250	27.021,54	24.181,01	
1b. Verwaltung					
2.1	Verwaltungskraft	0,100	5.417,97	5.554,74	
2.2	Verwaltungskraft	0,045	2.376,58	2.365,33	
Summe Nummer 1b. Verwaltung		0,145	7.794,55	7.920,07	8.165,68
Angebot 5 16 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Leitung	0,080	9.322,44	8.082,30	
1.2	Abt.-Leitung	0,400	35.222,86	31.348,90	
Summe Nummer 1. Leitung		0,480	44.545,30	39.431,20	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungskraft	0,180	9.710,35	9.496,73	
2.2	Verwaltungskraft	0,100	6.393,69	6.629,52	
2.3	Verwaltungskraft	0,050	2.341,13	2.236,24	
2.4	Verwaltungskraft	0,110	5.781,94	5.781,94	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,440	24.227,11	24.144,43	14.137,42
Angebot 6 6 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Leitung	0,040	4.782,44	4.077,21	
1.2	Abt.-Leitung	0,125	11.205,99	10.048,68	
Summe Nummer 1. Leitung		0,165	15.988,43	14.125,89	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungskraft	0,083	4.476,51	4.379,05	
2.2	Verwaltungskraft	0,051	3.259,42	3.381,06	
2.3	Verwaltungskraft	0,008	374,64	357,80	
2.4	Verwaltungskraft	0,018	741,11	840,30	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,160	8.851,68	8.958,21	1.055,58
Angebot 7 4 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Leitung	0,016	1.864,70	1.616,46	
1.2	Abt.-Leitung	0,078	6.995,91	6.113,04	
Summe Nummer 1. Leitung		0,094	8.860,61	7.729,50	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungskraft	0,045	2.421,01	2.374,19	
2.2	Verwaltungskraft	0,025	1.597,27	1.657,38	
2.3	Verwaltungskraft	0,045	2.365,33	2.365,33	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,115	6.383,61	6.396,90	5.060,99

Angebot 8 10 Plätze				
1. Leitung				
1.1	Leitung	0,020	2.200,43	1.931,24
1.2	Abt.-Leitung	0,230	20.163,99	18.339,35
Summe Nummer 1. Leitung		0,250	22.364,42	20.270,59
2. Verwaltung				
2.1	Verwaltungskraft	0,040	2.138,94	1.980,07
2.2	Verwaltungskraft	0,030	1.911,62	1.953,56
2.3	Verwaltungskraft	0,010	452,42	474,42
2.4	Verwaltungskraft	0,080	4.074,72	4.267,63
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,160	8.577,70	8.675,68
				2.485,96
Angebot 9 7 Plätze				
1. Leitung				
1.1	Leitung	0,040	4.661,18	4.077,21
1.2	Abt.-Leitung	0,200	17.931,83	16.077,88
Summe Nummer 1. Leitung		0,240	22.593,01	20.155,09
2. Verwaltung				
2.1	Verwaltungskraft	0,050	2.703,50	2.637,98
2.2	Verwaltungskraft	0,150	9.586,54	9.944,28
2.3	Verwaltungskraft	0,010	468,60	447,25
2.4	Verwaltungskraft	0,070	3.679,41	3.679,41
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,280	16.438,05	16.708,92
				0,00
Angebot 10 8 Plätze				
1. Leitung				
1.1	Leitung	0,040	4.430,67	3.034,51
1.2	Heilpädagoge	0,210	16.685,49	15.891,18
Summe Nummer 1. Leitung		0,250	21.116,16	18.925,69
2. Verwaltung				
2.1	Verwaltungskraft	0,102	4.862,68	4.147,86
2.2	Verwaltungskraft	0,043	2.325,95	2.494,33
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,145	7.188,63	6.642,19
				2.950,00

Es ergibt sich eine Finanzierungslücke auf Basis der Personalkostenpauschalen (Ableich Tarif) i.H.v. **542.066,93** Tatsächliche Personalkosten des Trägers **499.390,58** Refinanzierte Personalkosten gem. Anhang H

Für die ZVK wurde ein jährlicher Betrag i.H.v. **83.546,50** an den Dienstleister bezahlt (gem. Auswertung 12/21). Hieraus ergibt sich eine Finanzierungslücke i.H.v. **39.431,43** € im Vereinbarungszeitraum. **122.977,93** Vereinarte ZV-Kosten über alle Angeboten

Die Finanzierungslücke beträgt damit in diesem Bereich und Zeitraum **-3.244,92**

Stellenanteile Leitung und VWA gesamt: **7,04** VZÄ
davon Stellenanteil Leitung(en): **3,901** VZÄ
davon Stellenanteil Verwaltung: **3,141** VZÄ

ANHANG 4.3: Einrichtung C

Ableich Leitung/Verwaltung Einrichtung C					Vereinbarte Zentralverwaltungskosten pro Angebot
Angebot 1	6 Plätze	(Zeitraum 2022)			
1. Leitung					
1.1	Soz.-Päd.	0,050	4.419,28	4.239,75	
1.2	Dipl.-Soz.Päd.	0,148	13.214,92	11.405,87	
1.3	Dipl.-Päd.	0,042	4.821,64	4.237,30	
Summe Nummer 1. Leitung		0,240	22.455,84	19.882,92	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,019	1.147,34	1.028,59	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,013	803,26	786,40	
2.3	Verwaltungsangestellte/r	0,038	2.125,37	1.896,87	
2.4	Verwaltungsangestellte/r	0,050	3.785,21	3.406,64	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,120	7.861,18	7.118,50	11.869,14
Angebot 2 5 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Soz.-Päd.	0,080	7.143,31	6.165,35	
1.2	Psych.	0,010	1.019,80	837,99	
1.3	Dipl.-Päd.	0,130	15.693,87	13.155,46	
Summe Nummer 1. Leitung		0,220	23.856,98	20.158,80	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,023	1.421,50	1.391,33	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,022	1.228,01	1.098,19	
2.3	Verwaltungsangestellte/r	0,005	3.785,21	3.406,64	
2.4	Verwaltungsangestellte/r	0,050	265,22	229,46	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,100	6.699,94	6.125,62	5.476,25
Angebot 3 6 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Soz.-Päd.	0,126	11.080,08	10.207,16	
1.2	Dipl.-Päd.	0,060	6.883,54	6.053,29	
Summe Nummer 1. Leitung		0,186	17.963,62	16.260,45	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,025	1.505,02	1.353,41	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,032	1.967,82	1.935,76	
2.3	Verwaltungsangestellte/r	0,012	672,11	599,01	
2.4	Verwaltungsangestellte/r	0,051	3.861,15	3.474,77	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,120	8.006,10	7.362,95	7.016,34
Angebot 4 5 Plätze					
1a. Leitung					
1.1	Soz.-Päd.	0,200	17.677,01	16.958,99	
Summe Nummer 1a. Leitung		0,200	17.677,01	16.958,99	
1b. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,025	3.193,27	2.869,24	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,012	2.626,93	2.346,13	
Summe Nummer 1b. Verwaltung		0,037	5.820,20	5.215,37	7.329,75

Angebot 5 5 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Dipl.-Päd.	0,220	25.260,79	22.195,39	
Summe Nummer 1. Leitung		0,220	25.260,79	22.195,39	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,025	5.479,49	4.926,43	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,032	109,00	99,84	
2.3	Verwaltungsangestellte/r	0,012	361,01	321,24	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,069	5.949,50	5.347,51	5.509,95
Angebot 6 8 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Soz.-Päd.	0,183	16.174,63	15.517,47	
Summe Nummer 1. Leitung		0,183	16.174,63	15.517,47	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,028	1.686,32	1.515,82	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,048	2.966,06	2.903,64	
2.3	Verwaltungsangestellte/r	0,009	477,86	413,03	
2.4	Verwaltungsangestellte/r	0,053	4.012,40	3.611,04	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,138	9.142,64	8.443,53	12.590,32
Angebot 7 6 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Soz.-Päd.	0,250	22.096,48	21.198,73	
Summe Nummer 1. Leitung		0,250	22.096,48	21.198,73	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,021	1.264,74	1.136,87	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,036	2.224,54	2.177,73	
2.3	Verwaltungsangestellte/r	0,006	318,57	275,35	
2.4	Verwaltungsangestellte/r	0,040	3.028,23	2.825,31	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,103	6.836,08	6.415,26	10.878,36
Angebot 8 8 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Soz.-Päd.	0,163	14.406,91	13.821,57	
Summe Nummer 1. Leitung		0,163	14.406,91	13.821,57	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,028	1.686,32	1.515,82	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,048	2.966,06	2.903,64	
2.3	Verwaltungsangestellte/r	0,009	477,86	413,03	
2.4	Verwaltungsangestellte/r	0,053	4.012,40	3.611,04	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,138	9.142,64	8.443,53	10.568,32
Angebot 9 12 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Dipl.-Soz.Päd.	0,500	44.645,06	41.051,80	
Summe Nummer 1. Leitung		0,500	44.645,06	41.051,80	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,065	3.925,53	3.518,88	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,029	1.791,14	1.754,28	
2.3	Verwaltungsangestellte/r	0,176	9.835,65	8.785,50	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,270	15.552,32	14.058,66	13.579,20

Angebot 10 2 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Leitung	0,020	2.390,50	2.026,25	
1.2	Psychologe	0,040	4.077,37	3.365,90	
Summe Nummer 1. Leitung		0,060	6.467,87	5.392,15	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,008	447,08	401,50	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,008	447,08	401,50	3.234,00
Angebot 11 1 Platz					
1. Leitung					
1.1	Leitung	0,010	1.197,75	1.022,39	
1.2	Psychologe	0,020	1.364,12	1.657,65	
Summe Nummer 1. Leitung		0,030	2.561,87	2.680,04	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,001	44,91	40,58	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,001	75,93	69,10	
2.3	Verwaltungsangestellte/r	0,002	136,91	109,64	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,004	257,75	219,32	1.561,61
Angebot 12 33 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Soz.-Päd.	0,755	66.390,98	60.332,12	
1.2	Dipl.-Päd.	0,330	39.443,22	33.433,18	
Summe Nummer 1. Leitung		1,085	105.834,20	93.765,30	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte	0,065	3.941,71	3.537,92	
2.2	Verwaltungsangestellte	0,170	10.498,01	10.339,36	
2.3	Verwaltungsangestellte	0,225	12.574,26	11.292,24	
2.4	Verwaltungsangestellte	0,130	6.952,60	5.998,25	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,590	33.966,58	31.167,77	54.192,60
Angebot 13 6 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Soz.-Päd.	0,119	10.464,28	9.509,30	
1.2	Heil.-Päd.	0,049	3.801,58	3.175,24	
1.3	Dipl.-Soz.Päd.	0,012	1.074,99	928,62	
Summe Nummer 1. Leitung		0,180	15.340,85	13.613,16	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte	0,018	1.089,81	979,73	
2.2	Verwaltungsangestellte	0,084	4.692,60	4.215,77	
2.3	Verwaltungsangestellte	0,018	1.362,21	1.231,86	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,120	7.144,62	6.427,36	7.744,26

Angebot 14 30 Plätze				
1. Leitung				
1.1	Dipl. Soz.-Päd.	0,500	39.418,03	42.573,86
1.2	Dipl.-Päd.	0,218	26.059,95	22.086,16
1.3	Heil.-Päd.	0,112	8.689,33	7.257,68
Summe Nummer 1. Leitung		0,830	74.167,31	71.917,70
2. Verwaltung				
2.1	Verwaltungsangestellte	0,118	7.162,47	6.422,68
2.2	Verwaltungsangestellte	0,191	11.798,83	11.616,57
2.3	Verwaltungsangestellte	0,164	12.411,03	11.223,58
2.4	Verwaltungsangestellte	0,047	2.512,69	2.168,60
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,520	33.885,02	31.431,43
				23.287,50

Es ergibt sich eine Finanzierungslücke auf Basis der Personalkostenpauschalen (Ableich Tarif) i.H.v. -47.146,46 € im Vereinbarungszeitraum.

559.621,07	512.474,61
Tatsächliche Personalkosten des Trägers	Refinanzierte Personalkosten gem. Anhang H

Für die ZVK wurde ein jährlicher Betrag i.H.v. 152.500,00 an den Dienstleister bezahlt. Hieraus ergibt sich eine Finanzierungslücke i.H.v. 22.337,60 € im Vereinbarungszeitraum.

174.837,60
Vereinarte ZV-Kosten in den Angeboten

Die Finanzierungslücke beträgt damit in diesem Bereich und Zeitraum -24.808,86

Stellenanteile Leitung und VWA gesamt:

6,68 VZÄ

davon Stellenanteil Leitung(en):

4,347 VZÄ

davon Stellenanteil Verwaltung:

2,337 VZÄ

ANHANG 4.4: Einrichtung D

Abgleich Leitung/Verwaltung Einrichtung D					Vereinbarte Zentralverwaltungskosten pro Angebot
Angebot 1 27 Plätze					
1. Leitung					44.043,80
1.1	Dipl.-Päd./Heimleitung	0,300	33.360,12	24.840,58	
1.2	Dipl.-Psych.	0,275	23.505,91	18.124,63	
1.3	Soz.päd./Heilpäd.	0,085	7.699,26	6.520,77	
Summe Nummer 1. Leitung		0,660	64.565,29	49.485,98	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,285	15.104,34	15.902,03	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,285	15.090,36	15.902,03	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,570	30.194,70	31.804,06	
Angebot 2 18 Plätze					
1. Leitung					15.150,70
1.1	Dipl.-Päd./Heimleitung	0,180	20.409,31	15.244,38	
1.2	Soz.päd./Heilpäd.	0,320	29.357,81	25.105,58	
Summe Nummer 1. Leitung		0,500	49.767,13	40.349,96	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,180	9.689,77	10.312,00	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,180	9.680,92	10.312,00	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,360	19.370,69	20.623,99	
Angebot 3 10 Plätze					
1. Leitung					
1.1	Dipl.-Päd./Heimleitung	0,030	3.336,01	2.484,06	
1.2	Dipl.-Psych.	0,190	16.240,45	12.522,47	
Summe Nummer 1. Leitung		0,220	19.576,46	15.006,53	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,100	5.299,77	5.579,66	
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,100	5.294,86	5.579,66	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,200	10.594,63	11.159,32	
Angebot 4 6 Plätze					
1a. Leitung					16.728,08
1a.1	Dipl.-Päd./Heimleitung	0,100	10.791,62	7.971,33	
	Soz.päd./Heilpäd.	0,250	20.646,48	18.447,28	
Summe Nummer 1a. Leitung		0,350	31.438,10	26.418,61	
1b. Verwaltung					
1b.1	Verwaltungsangestellte/r	0,081	3.942,54	4.344,37	
	Verwaltungsangestellte/r	0,119	5.787,86	6.382,48	
Summe Nummer 1b. Verwaltung		0,200	9.730,40	10.726,85	

Angebot 5 6 Plätze				
1. Leitung				
1.1	Dipl.-Päd./Heimleitung	0,070	7.699,81	5.737,55
1.2	Dipl.-Psych.	0,280	23.674,35	18.348,68
Summe Nummer 1. Leitung		0,350	31.374,16	24.086,23
2. Verwaltung				
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,100	5.237,58	5.528,50
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,100	5.242,43	5.528,50
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,200	10.480,01	11.057,00
				17.684,86

Angebot 6 5 Plätze				
1. Leitung				
1.1	Dipl.-Päd./Heimleitung	0,110	11.870,78	8.768,46
1.2	Dipl.-Psych.	0,120	9.910,31	8.854,69
Summe Nummer 1. Leitung		0,230	21.781,09	17.623,15
2. Verwaltung				
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,110	6.084,17	6.704,28
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,110	6.084,17	6.704,28
				16.444,99

Angebot 7 6 Plätze				
1. Leitung				
1.1	Dipl.-Päd./Heimleitung	0,010	1.099,97	819,65
1.2	Dipl.-Psych.	0,090	7.609,61	5.897,79
Summe Nummer 1. Leitung		0,100	8.709,58	6.717,44
2. Verwaltung				
2.1	Verwaltungsangestellte/r	0,019	995,14	1.050,41
2.2	Verwaltungsangestellte/r	0,081	4.246,37	4.478,08
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,100	5.241,51	5.528,49
				5.653,68

Es ergibt sich eine Finanzierungslücke auf Basis der Personalkostenpauschalen (Ableich Tarif) i.H.v. -41.373,83 € im Vereinbarungszeitraum.

277.091,56	235.717,73
Tatsächliche Personalkosten des Trägers	Refinanzierte Personalkosten gem. Anhang H

Für die ZVK wurde ein jährlicher Betrag i.H.v. 192.029,60 an den Dienstleister bezahlt. (gem. Auswertung 12/2021)
 Hieraus ergibt sich eine Finanzierungslücke i.H.v. -60.872,03 € im Vereinbarungszeitraum.

131.157,57
 Vereinarte ZV-Kosten
 in den Angeboten

Die Finanzierungslücke beträgt damit in diesem Bereich und Zeitraum -102.245,86

Stellenanteile Leitung und VWA gesamt:	4,15	VZÄ
davon Stellenanteil Leitung(en):	2,410	VZÄ
davon Stellenanteil Verwaltung:	1,740	VZÄ

ANHANG 4.5: Einrichtung E

Abgleich Leitung/Verwaltung Einrichtung E					Vereinbarte Zentralverwaltungskosten pro Angebot
Angebot 1 6 Plätze (Zeitraum 2022)					
1. Leitung					
1.1	Einrichtungsleitung	0,070	6.841,93	6.583,92	
Summe Nummer 1. Leitung		0,070	6.841,93	6.583,92	
2. Verwaltung					1.937,57
2.1	Verwaltungskraft	0,120	6.121,63	5.987,50	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,120	6.121,63	5.987,50	
Angebot 2 21 Plätze					6.027,58
1. Leitung					
1.1	Einrichtungsleitung	0,250	23.946,76	23.514,00	
Summe Nummer 1. Leitung		0,250	23.946,76	23.514,00	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungskraft	0,560	28.364,73	27.941,67	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,560	28.364,73	27.941,67	
Angebot 3 1 Platz					0,00
1. Leitung					
1.1	Einrichtungsleitung	0,020	1.954,84	1.881,12	
Summe Nummer 1. Leitung		0,020	1.954,84	1.881,12	
2. Verwaltung					
2.1	Verwaltungskraft	0,010	510,14	498,96	
Summe Nummer 2. Verwaltung		0,010	510,14	498,96	

Es ergibt sich eine Finanzierungslücke auf Basis der
 Personalkostenpauschalen (Ableich Tarif) i.H.v.
 -1.332,86 € im Vereinbarungszeitraum.

67.740,02 Tatsächliche
 Personalkosten
 des Trägers

66.407,17 Refinanzierte
 Personalkosten
 gem. Anhang H

Für die ZVK wurde ein jährlicher Betrag i.H.v.
 11.404,07 an den Dienstleister bezahlt (gem. Auswertung 12/21).
 Hieraus ergibt sich eine Finanzierungslücke i.H.v.
 -3.438,92 € im Vereinbarungszeitraum.

7.965,15
 Vereinbarte
 ZV-Kosten
 über alle Angeboten

Die Finanzierungslücke beträgt damit in diesem
 Bereich und Zeitraum **-4.771,78**

Stellenanteile Leitung und VWA gesamt: **1,03** VZÄ
 davon Stellenanteil Leitung(en): 0,340 VZÄ
 davon Stellenanteil Verwaltung: 0,690 VZÄ

ANHANG 5: Auswertung der Datenanalyse

Einrichtung	Platzzahl	Auswertung der Leitungskosten			Auswertung der Verwaltungskosten			Auswertung der Zentralverwaltungskosten	
		Stellenanteile	Prospektiv	Pauschale	Stellenanteile	Prospektiv	Pauschale	Prospektiv	Refinanziert
A	21	0,657	63.849,62 €	59.102,91 €	1,115	32.728,35 €	29.076,86 €		
	3	0,094	9.144,88 €	8.429,28 €	0,140	4.734,88 €	4.205,10 €		
	8	0,250	24.094,00 €	22.463,06 €	0,148	4.230,97 €	3.746,97 €		
	8	0,250	24.094,00 €	22.463,06 €	0,148	4.292,72 €	3.796,61 €		
	16	0,500	48.188,00 €	44.502,86 €	0,500	9.231,44 €	8.218,03 €	44.400,00 €	69.900,84 €
B	8	0,315	29.696,92 €	26.485,87 €	0,260	14.182,49 €	14.457,92 €		
	64	1,357	124.859,20 €	109.862,88 €	1,180	66.866,75 €	67.498,32 €		
	18	0,500	51.260,64 €	43.806,61 €	0,256	13.250,13 €	13.013,61 €		
	6	0,250	27.021,54 €	24.181,01 €	0,145	7.794,55 €	7.794,55 €		
	16	0,480	44.545,30 €	39.431,20 €	0,440	24.227,11 €	24.144,43 €		
	6	0,165	15.988,43 €	14.125,89 €	0,160	8.851,68 €	8.958,21 €		
	4	0,094	8.860,61 €	7.729,50 €	0,115	6.383,61 €	6.396,90 €		
	10	0,250	22.364,42 €	20.270,59 €	0,160	8.577,70 €	8.675,68 €		
	7	0,240	22.593,01 €	20.155,09 €	0,280	16.438,05 €	16.708,92 €		
	8	0,250	21.116,16 €	18.925,69 €	0,145	7.188,63 €	6.642,19 €	83.546,50 €	122.977,93 €
C	6	0,240	22.455,84 €	22.455,84 €	0,120	7.861,18 €	7.118,50 €		
	5	0,220	23.856,98 €	20.158,80 €	0,100	6.699,94 €	6.125,62 €		
	6	0,186	17.963,62 €	16.260,45 €	0,120	8.006,10 €	7.362,95 €		
	5	0,200	17.677,01 €	16.958,99 €	0,037	5.820,20 €	5.215,37 €		
	5	0,220	25.260,79 €	22.195,39 €	0,069	5.949,50 €	5.347,51 €		
	8	0,183	16.174,63 €	15.517,47 €	0,138	9.142,64 €	8.443,53 €		
	6	0,250	22.096,48 €	21.198,73 €	0,103	6.836,08 €	6.415,26 €		
	8	0,163	14.406,91 €	13.821,57 €	0,138	9.142,64 €	8.443,53 €		
	12	0,500	44.645,06 €	41.051,80 €	0,270	15.552,32 €	14.058,66 €		
	2	0,060	6.467,87 €	5.392,15 €	0,008	447,08 €	401,50 €		
	1	0,030	2.561,87 €	2.680,04 €	0,004	257,75 €	219,32 €		
	33	1,085	105.834,20 €	93.765,30 €	0,590	33.966,58 €	31.167,77 €		
	6	0,180	15.340,85 €	13.613,16 €	0,120	7.144,62 €	6.427,36 €		
	30	0,830	74.167,31 €	71.917,70 €	0,520	33.885,02 €	31.431,43 €	152.500,00 €	174.837,60 €
D	27	0,660	64.565,29 €	49.485,98 €	0,570	30.194,70 €	31.804,06 €		
	18	0,500	49.767,13 €	40.349,96 €	0,360	19.370,69 €	20.623,99 €		
	10	0,220	19.576,46 €	15.006,53 €	0,200	10.594,63 €	11.159,32 €		
	6	0,350	31.438,10 €	26.418,61 €	0,200	9.730,40 €	10.726,85 €		
	6	0,350	31.374,16 €	24.086,23 €	0,200	10.480,01 €	11.057,00 €		
	5	0,230	21.781,09 €	17.623,15 €	0,110	6.084,17 €	6.704,28 €		
	6	0,100	8.709,58 €	6.717,44 €	0,100	5.241,51 €	5.528,49 €	192.029,60 €	131.157,57 €
E	6	0,070	6.841,93 €	6.583,92 €	0,120	6.121,63 €	5.987,50 €		
	21	0,250	23.946,76 €	23.514,00 €	0,230	28.364,73 €	27.941,67 €		
	1	0,020	1.954,84 €	1.881,12 €	0,010	510,14 €	498,96 €	11.404,07 €	7.965,15 €
Summen	442	12,75	1.206.541,49 €	1.070.589,83 €	9,63	506.383,32 €	493.544,73 €	483.880,17 €	506.839,09 €
Errechnete Durchschnittskosten in €			94.638,13 €	Leitungskraft		52.589,40 €	Verwaltungskraft		

ANHANG 6: Auswertung der Datenanalyse für Einrichtung A

Einrichtung	Platzzahl	Auswertung der Leitungskosten			Auswertung der Verwaltungskosten			Auswertung der Zentralverwaltungskosten	
		Stellenanteile	Prospektiv	Pauschale	Stellenanteile	Prospektiv	Pauschale	Prospektiv	Refinanziert
A	21	0,657	63.849,62 €	59.102,91 €	1,115	32.728,35 €	29.076,86 €		
	3	0,094	9.144,88 €	8.429,28 €	0,140	4.734,88 €	4.205,10 €		
	8	0,250	24.094,00 €	22.463,06 €	0,148	4.230,97 €	3.746,97 €		
	8	0,250	24.094,00 €	22.463,06 €	0,148	4.292,72 €	3.796,61 €		
Summen	56	1,75	169.370,50 €	156.961,17 €	2,05	55.218,36 €	49.043,57 €	44.400,00 €	69.900,84 €
Errechnete Durchschnittskosten in €			96.727,87 €	Leitungskraft		26.922,65 €	Verwaltungskraft		

Persönliche Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet.
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den 04.09.2022



Rebecca Weber