



Organisationsuntersuchung zu Bündelungspotenzialen in der Eingliederungshilfe

Bewertung der SenASGIVA zum Abschlussbericht

Inhalt

1	Einordnung des Gutachtenauftrags	3
2	Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse	5
2.1	Status quo und zentrale Schwachstellen	5
2.2	Empfehlung von PD: „Zentrum für Teilhabe“ als AöR	6
2.3	Zentrale Befunde aus Sicht der SenASGIVA	6
3	Bewertung des Abschlussberichts	8
3.1	Fachliche Differenzen	8
3.2	Gesamteinschätzung	8
3.3	Offene Punkte und Vertiefungsbedarf	9
4	Ableitung und weiteres Vorgehen	11
4.1	Gesamtbewertung	11
4.2	Vorschläge für das weitere Vorgehen zur Entscheidungsvorbereitung	11

1 Einordnung des Gutachtauftrags

Der Gutachtauftrag ordnet sich in die laufende Reformdebatte zum Sozialstaat und zur Berliner Verwaltungsreform ein. Aktuell gibt es eine Reihe von Studien und Empfehlungen, die sich mit Fragen zur zeitgemäßen Aufgabenorganisation, Entbürokratisierung und Vereinfachung und Automatisierung von Sozialleistungen sowie mit Fragen der Handlungs- und Leistungsfähigkeit des Staates befassen. Zuletzt hat die Sozialstaatskommission Empfehlungen für einen effizienten und modernen Sozialstaat abgegeben. Alle Studien und Empfehlungen dringen auf rechtliche und bürokratische Vereinfachungen sowie die Entflechtung von Sozialleistungen in Verbindung mit einer durchgängigen Digitalisierung.

Zur Eingliederungshilfe, die selbst nicht Gegenstand der Empfehlungen zur Sozialstaatsreform war, bemerkte die Kommission, dass aufgrund der Defizitsituation u.a. in der Eingliederungshilfe Bedarf an Lösungen gegeben sei. Die Kommission hat eine entsprechende Empfehlung an das zuständige Bundesministerium für Arbeit und Soziales adressiert. Dieses hat Anfang des Jahres 2026 einen Dialogprozess mit den Ländern und Kommunen zur Eingliederungshilfe aufgesetzt. Der Dialogprozess läuft derzeit schon unter aktiver Beteiligung der SenASGIVA. Neben notwendigen gesetzgeberischen Maßnahmen zeichnen sich aus diesem Dialogprozess auch Verbesserungspotenziale im Verwaltungsvollzug und der Digitalisierung der Eingliederungshilfearbeitung ab. Stichworte der laufenden Diskussion sind Vereinfachung, Harmonisierung und Digitalisierung.

Die bundesweite Reformdebatte trifft in Berlin auf das Partei- und Legislaturperioden übergreifend ausgerichtete Vorhaben der Verwaltungsreform. Auch ohne den bundesweiten Reformdruck ist eine kritische Analyse der Ist-Situation und die Erhebung des Berliner Reformbedarfs im Wege einer potenzialorientierten Aufgabenkritik geboten. Dies umfasst ausdrücklich die in den Berliner Sozialämtern ressortierende Eingliederungshilfe für Menschen mit Behinderungen.

Die Eingliederungshilfe kostet Berlin aktuell jährlich über 1,3 Milliarden Euro, Tendenz weiter steigend. Gleichzeitig fehlen immer mehr Fachkräfte, und im Bereich der Digitalisierung besteht weiterhin erheblicher Nachholbedarf. Die Arbeitsfähigkeit der Berliner Sozialämter wird durch die stetige Ausweitung der Aufgaben auf eine permanente Belastungsprobe gestellt. In der Eingliederungshilfe hat die Einführung und Umsetzung der BTHG-Reformen, die bis heute andauern, zu erheblichen zusätzlichen Belastungen geführt.

Auf Senatsebene erscheinen weder die auf drei Senatsressorts verteilte Verantwortung für die Eingliederungshilfe noch das bisherige Digitalisierungsangebot überzeugend. Im

Hinblick auf die Transfersteuerung der Eingliederungshilfe erscheint es geboten, die Bürokratieaufwände und die Fehlanreize im medianbasierten Budgetierungs- und Finanzierungssystem der bezirklichen Transferausgaben auf den Prüfstand zu stellen.¹

Dies hat zur Folge, dass das mit dem BTHG verbundene Qualitätsversprechen allenfalls teilweise und mit Verzögerung eingelöst werden konnte. Fragmentierung und Aufgabensplitting zwischen verschiedenen Ressorts auf Senats- und Bezirksebene führen zu Uneinheitlichkeit und beeinträchtigen eine kundenorientierte und barrierefreie Leistungserbringung. Eine Neuorganisation erscheint geboten, um die mit dem BTHG initiierten Fortschritte in der Umsetzung der UN-Behindertenrechtskonvention zu sichern.

SenASGIVA hat daher im Juli 2025 eine Organisationsuntersuchung des Trägers der Eingliederungshilfe im Hinblick auf eine optimierte Struktur (Verwaltungsreform) und eine verbesserte Steuerung der Transferausgaben bei der Unternehmensberatung PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH in Auftrag gegeben. Ziel der Studie war es, Schwachstellen und Verbesserungspotenziale im System der Teilhabe für erwachsene Menschen mit Behinderungen aufzuzeigen sowie Handlungsoptionen im Hinblick auf eine Neuorganisation auszuarbeiten. Dabei sollten Best-Practice-Beispiele berücksichtigt und als Leuchtturm einer kundenorientierten, effizienten und vollständig durchdigitalisierten Organisation ein Vergleich mit dem „Fonds Soziales Wien“ in den Blick genommen werden.² Zudem sollten Impulse aus dem LOG sowie von der Sozialstaatskommission und dem Normenkontrollrat aufgegriffen werden.³

PD war beauftragt, im Ergebnis eigene Organisationsvorschläge vorzulegen und zu bewerten, die als Beitrag zur Verwaltungsreform in einen breiten Prozess mit allen zu beteiligenden Stakeholdern einfließen werden. Daraus sollen im Einklang mit der Berliner Stadtgesellschaft erarbeitete Eckpunkte und Grundlagen für eine mögliche Reform des Trägers der Eingliederungshilfe entstehen, die in der nächsten Legislaturperiode in Angriff genommen werden können.

Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung durch PD liegen vor, sodass die Weiterentwicklung eines Zukunftsmodells beginnen kann.

¹ Hierzu gibt es eine umfangreiche Dokumentation zur Neuordnung der Bezirksfinanzierung:
<https://www.parlament-berlin.de/adosservice/19/UABezPHPW/vorgang/UABezPHPW19-0267.C-v.pdf>

² Siehe: <https://www.fsw.at/p/behinderung>

³ Empfehlungen der Kommission zur Sozialstaatsreform (2026):
https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Soziales/Modernisierung-Sozialstaat/abschlussbericht-sozialstaatskommission.pdf?__blob=publicationFile&v=1

2 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

2.1 Status quo und zentrale Schwachstellen

PD hat für die gegenwärtige Aufbaustruktur eine Analyse der Stärken und Schwächen vorgelegt. Zu den Stärken gehören die lokale Bürgernähe und die Möglichkeiten sozialraumorientierten Handelns.

In der Analyse von PD überwiegen die Schwächen. Es gebe kein einheitliches Verwaltungshandeln. Ursächlich sind:

- Fragmentierte Strukturen mit Beteiligung von 52 Organisationen auf Senats- und Bezirksebene
- Zersplitterung der Zuständigkeiten auf verschiedene Fachbereiche (Soziales, Jugend, Gesundheit)
- Unzureichende vertikalen Steuerungsmöglichkeiten (Fachaufsicht)
- Steuerungsversagen: Bestehende Instrumente (Zielvereinbarungen, Verwaltungsvorschriften) reichen nicht aus, um Einheitlichkeit herzustellen
- Digitalisierungsrückstand: Kein medienbruchfreies Fallmanagement, manuelle Prozesse mindern die Effizienz
- Kostenentwicklung: Zwischen 2020 und 2024 stiegen die Fallzahlen um 6,7 %, die Transferkosten um 8,5 % und die Verwaltungskosten um 45 % (inflationbereinigt)

Folgen sind hohe Kosten, ungleiche Versorgung und Überlastung der Mitarbeitenden.

PD hat verschiedene Strukturmodelle untersucht und bewertet:

Status quo: Lokale Nähe, bezirkliche Gestaltungsfreiheit, aber Ineffizienz, Qualitätsunterschiede, hohe Kosten. PD-Bewertung: Nicht zukunftsfähig.

Dezentralisierung (nach Schleswig-Holstein): Sozialraumorientierung, Bürgernähe, aber Redundanzen, hoher Koordinationsaufwand, keine Standardisierung. PD-Bewertung: Teillösung.

Vollbündelung (analog Fonds Soziales Wien): Zentrale Steuerung, Standardisierung, Effizienz, Skaleneffekte, aber geringere Sozialraumorientierung, Abhängigkeit von zentraler IT. PD-Bewertung: Höchste Bewertung in der Nutzwertanalyse.

2.2 Empfehlung von PD: „Zentrum für Teilhabe“ als AöR

PD schlägt für Berlin zwei Varianten eines „neuen Berliner Modells“ vor: ein „vollgebündeltes Modell“ und ein „teilgebündeltes Modell“. Beide sehen eine Bündelung bisher auf verschiedene bezirkliche und Senatsdienststellen verteilte Prozesse in einem „Zentrum für Teilhabe“ (ZfT) vor, während je nach Modellvariante mehr oder weniger große Anteile des Kernprozesses auf der lokalen Ebene verortet werden.

Beiden Modellen ist gemeinsam:

A. Zentrale Ebene ("Zentrum für Teilhabe", ZfT):

- Bündelung aller Prozesse mit Effizienzpotenzial (Antragsbearbeitung, IT, Controlling, Vertragsmanagement, Finanzierung)
- Rechtsform AöR ermöglicht Flexibilität (Personal, Digitalisierung, Budget) bei klarer Fachaufsicht durch den Senat
- Digitale Infrastruktur: Einheitliches Fallmanagement, zentraler "Leistungsmarktplatz" für Träger

B. Dezentrale Ebene ("Teilhabe-Services"):

- Regionale Fachabteilungen für sozialraumorientierte Aufgaben – nah am Sozialraum
- One-Stop-Shop: Niedrigschwellige Zugänge, digitale Antragswege, Verweisberatung

Im Ergebnis bevorzugt und empfiehlt PD von den beiden diskutierten Berliner Modellvarianten tendenziell die Alternative einer weitestgehenden Bündelung (vollgebündeltes Modell).

2.3 Zentrale Befunde aus Sicht der SenASGIVA

Aus dem Untersuchungsbericht lassen sich folgende zentrale Erkenntnisse ableiten, die für die weitere Entwicklung des Projektes handlungsleitend sind:

Fragmentierte Strukturen und fehlende Gesamtsteuerung

Die Berliner Eingliederungshilfe ist durch eine Vielzahl zentral und dezentral agierender Akteure geprägt. Diese horizontal und vertikal fragmentierte Struktur führt dazu, dass unterschiedliche Verfahren und Prozesse parallel existieren. Dies geht mit erhöhter

Arbeitsbelastung, ineffizienter Ressourcennutzung sowie uneinheitlichen Anwendungen, Umsetzungen und teilweise erheblichen zeitlichen Verzögerungen einher. Eine übergreifende Koordinierung und Steuerung ist bislang nur eingeschränkt vorhanden und aufgrund der komplexen Strukturen mit den bestehenden Instrumenten des LOG de facto kaum praktikabel, obwohl gerade eine einheitliche Dienstleistungsqualität auf hohem Niveau von Leistungsberechtigten und Leistungserbringern zu Recht erwartet wird.

Strukturelle Hürden beim Zugang zu Leistungen

Zahlreiche strukturelle Hürden erschweren den Zugang zu berechtigten Leistungen. Dazu zählen fehlende standardisierte, barrierefreie und einheitliche Antrags- und Verfahrensprozesse, ein unzureichender Digitalisierungsgrad sowie ein mangelhafter systematischer Verfahrensabgleich zwischen den zuständigen Bereichen, etwa bei Übergängen in andere Bezirke oder in andere Sozialsicherungssysteme.

Bedarf an strategischer Steuerung und Bündelung

Aus der Bestandsaufnahme lässt sich ein deutlicher Bedarf an stärkerer strategischer Steuerung und an einer Bündelung bzw. Zentralisierung administrativer Aufgaben ableiten. Es fehlen bislang berlinweite Impulse für eine gemeinsame strategische Ausrichtung sowie für eine strukturierte Zusammenarbeit, etwa bei der Bündelung ähnlicher Bedarfe, bei Standardisierungsvorhaben oder bei der Entwicklung bedarfsgerechter Leistungsangebote.

Ressourcenbindung im Antrags- und Bewilligungsprozess

In den Bezirken sind erhebliche Ressourcen im bürokratischen und weitgehend fremdbestimmten Antrags- und Bewilligungsprozess („Kernprozess“) gebunden. Dadurch fehlen vielfach Kapazitäten für die Ausgestaltung des eigentlichen Kernbereichs kommunaler Selbstverwaltung und Daseinsvorsorge. In der Eingliederungshilfe betrifft dies die aktive Gestaltung und Steuerung eines inklusiven Sozialraums – Aufgaben, die derzeit teilweise an externe Träger der Sozialwirtschaft delegiert werden.

Unzureichende Datenbasis für Steuerung

Trotz des großen Engagements der beteiligten Stellen besteht bislang nur eine eingeschränkt belastbare Datenbasis für die Steuerung der Eingliederungshilfe. Ursachen sind das Fehlen einer systematischen digitalen Datenerfassung sowie die heterogenen dezentralen Strukturen. Ohne transparente und vergleichbare Daten wird eine strategische Steuerung und Weiterentwicklung der Berliner Eingliederungshilfe kaum möglich sein.

Modernisierungs- und Entbürokratisierungsbedarf

Im Kontext der vom Bund angestoßenen Reformprozesse im Sozialstaat wird eine stärkere Entbürokratisierung der Sozialsicherungssysteme gefordert. Auch im Ländervergleich zeigt sich, dass gerade in der Eingliederungshilfe erhebliche Potenziale für einheitlichere, flexiblere, zügigere und stärker digitalisierte Antrags- und Leistungsprozesse bestehen. Die demografischen Entwicklungen werden den Druck zur Digitalisierung und Modernisierung zusätzlich erhöhen.

3 Bewertung des Abschlussberichts

3.1 Fachliche Differenzen

Der vorliegende Bericht enthält sachliche Ungenauigkeiten sowie Darstellungen und Bewertungen, die von der SenASGIVA fachlich nicht geteilt werden. Diese Differenzen zwischen Auftraggeberin und Auftragnehmer wurden im Qualitätssicherungsprozess wiederholt benannt, konnten jedoch nicht ausgeräumt werden.

Dies betrifft insbesondere die Herausarbeitung des konkreten Nutzens eines gebündelten Modells für Leistungsberechtigte, die Ausgestaltung der dezentralen Ebene und sozialraumorientierten Aufgaben, die Betonung von Gründungsprinzipien und Organisationskultur der neuen Organisation sowie methodische Aspekte der Bewertung, etwa zur Rolle der Medianbudgetierung.

Der Bericht liefert wertvolle Impulse für die weitere Arbeit; erforderliche Präzisierungen werden im weiteren Reformprozess vorgenommen.

3.2 Gesamteinschätzung

Der Untersuchungsbericht liefert Befunde und Impulse für die weitere Arbeit. Grundsätzlich wird der Befund eines optimierungsbedürftigen Status quo geteilt. Die von PD aufgezeigten Modellvarianten erscheinen plausibel. Zudem wird die Auffassung geteilt, dass die Ausarbeitung des von PD vorgeschlagenen kombinierten Berliner Modells am ehesten den Grundprinzipien der zweistufigen Berliner Verwaltung gerecht wird.

Die Modellvariante einer vollständigen Dezentralisierung des Trägers der Eingliederungshilfe ist zwar grundsätzlich denkbar und mit dem Verwaltungsreformgrundsatz „Starke Bezirke“ vereinbar, wird aber mindestens seitens der SenASGIVA nicht aktiv verfolgt.

Das als Alternative diskutierte Modell einer Vollbündelung nach Wiener oder Hamburger Vorbild würde seitens der SenASGIVA nur dann aufgegriffen werden, sollte es hierzu ein diesbezügliches und von großer Mehrheit getragenes Votum der Bezirksämter geben.

Die SenASGIVA schlägt vor, das von PD vorgeschlagene Grundmodell einer neugeordneten Zweistufigkeit unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder-Gruppen in einem Verwaltungsreformprojekt zur Konzept- und Entscheidungsreife auszuarbeiten. Die SenASGIVA schließt sich der PD-Empfehlung an, mindestens für die auf der zentralen Ebene gebündelten Aufgaben und Prozesse nach Wiener Vorbild eine Verwaltungsorganisation neuen Typus zu schaffen (z.B. in der Rechtsform der AöR), welche von Beginn an kundenorientiert, barrierefrei, partizipativ und digital ausgerichtet ist und sich aufgrund flexibler Management- und Organisationsprinzipien von den üblichen hierarchischen Strukturen und Abläufen bürokratisch organisierter Leistungsverwaltung abhebt. Für die dezentralen Organisationseinheiten geht die SenASGIVA ohne eigene Organisationspräferenzen in die Diskussion.

Etwas zu kurz kommen nach hiesiger Einschätzung die Stärken der bezirklichen Organisation. Trotz ungünstiger Rahmenbedingungen ist die Verwaltung im Bereich der Eingliederungshilfe im Durchschnitt aller zwölf Bezirke zwar verbesserungsbedürftig, aber noch funktionsfähig. Die Schwächen in der Organisation sind auf hohe administrative Aufwände und bürokratische Prozesse zurückzuführen. Dies hat nachteilige Auswirkungen auf Antragstellerinnen und Antragsteller, da für die fachlich steuernden Aufgaben wenig Ressourcen verbleiben.

3.3 Offene Punkte und Vertiefungsbedarf

Unabhängig von den vorgenannten Grundbefunden der PD, die von der SenASGIVA geteilt werden, weist der Bericht auch offene Punkte auf, die einer vertieften Bearbeitung bedürfen, um eine Entscheidung für einen möglichen Projektauftrag in der nächsten Legislaturperiode vorzubereiten. Hierzu einige Beispiele:

- Im Bericht dominieren Effizienz-, Steuerungs- und Digitalisierungsaspekte. Der Mehrwert eines gebündelten (Kombinations-) Modells für die Kundinnen und Kunden der Eingliederungshilfe sollte jedoch Ausgangspunkt für die Reformüberlegungen sein.
- Die Herleitung eines neuen Kombinationsmodells („teilgebündeltes Modell“) erscheint plausibel. Allerdings legt PD in seinen Empfehlungen den Fokus nahezu vollständig auf den gebündelten Teil der Neuorganisation („Zentrum für Teilhabe“). Unklar bleibt,

wie und wo die bürgernahen und sozialraumorientierten Aufgaben im Zuständigkeitsbereich der Bezirke (dezentrale Teilhabe-Services) organisatorisch konkret abgebildet werden können. Hierfür sind weitere fachkonzeptionelle Überlegungen und Diskussionen erforderlich.

- Im Gegensatz zum Kernprozess der Leistungsbearbeitung ist das Tätigkeits- und Aufgabenspektrum eines sozialräumlichen Leistungsarrangements mit einer steuernden und koordinierenden Funktion der Kommune allenfalls in vagen Umrissen erkennbar. Die Ausgestaltung der Sozialraumorientierung (SRO) in der Eingliederungshilfe ist ein Entwicklungsfeld, welchem bislang aufgrund des Fokus auf bürokratische Bewilligungsprozesse in den Bezirken (von Ausnahmen abgesehen) nur wenig Aufmerksamkeit beigemessen werden konnte. Die Entwicklung konzeptioneller Grundlagen für die SRO ist als ein elementarer Bestandteil in den weiteren Reformprozess aufzunehmen.

Weitere zu klärende Fragen:

- Rechtliche Rahmenbedingungen: Errichtungsgesetz, Verhältnis zur bezirklichen Selbstverwaltung, Aufsichtsstrukturen
- Finanzierung und Steuerung: Budgetierungslogik, Trägerbudgets als Steuerungsinstrument
- Personal: Übergang der Mitarbeitenden, tarifrechtliche Rahmenbedingungen
- Aufgabenteilung: Konkrete Zuordnung zwischen ZfT und Bezirken, Ausgestaltung der Sozialraumorientierung
- Digitalisierung: Schließung der digitalen Lücke zwischen Online-Antrag und Fachverfahren, IT-Architektur
- Schnittstellen zu anderen Leistungsbereichen: Abgrenzung zu SGB VIII und SGB XII
- Partizipation: Beteiligungsformate für Menschen mit Behinderungen
- Übertragbarkeit des Wiener Modells: Berliner Spezifika, Größenordnung
- Umsetzungsrisiken: Übergangskosten, Zeitrahmen, Kontinuität der Leistungserbringung

Fazit: Der Bericht liefert eine fundierte Grundlage für die Weiterentwicklung eines Berliner Modells der Eingliederungshilfe und benennt zentrale Handlungsfelder für den weiteren Reformprozess.

4 Ableitung und weiteres Vorgehen

4.1 Gesamtbewertung

Der Untersuchungsbericht liefert Befunde und Impulse für die Weiterentwicklung eines Zukunftsmodells der Eingliederungshilfe in Berlin. Die drei Vorschläge der Firma PD einschließlich deren Priorisierung enthalten eine Reihe von Anregungen, wie die festgestellten Schwächen des Status quo der Aufbauorganisation der Eingliederungshilfe behoben bzw. minimiert werden könnten.

Keinem der Vorschläge von PD kann ohne weitere Vertiefung und Diskussion aus folgenden Gründen gefolgt werden:

- Verengung der Betrachtung auf die primär technokratisch-strukturelle Perspektive,
- methodische Schwächen bei der Kriterienauswahl und deren Gewichtung sowie
- nicht vollständig durchdachte Modellvarianten hinsichtlich der dezentralen Ebene.

4.2 Vorschläge für das weitere Vorgehen zur Entscheidungsvorbereitung

Für die Diskussion der Impulse aus dem Gutachten sollte das Zeitfenster bis zur Bildung eines neuen Berliner Senats genutzt werden. Die Abgeordnetenhauswahl findet im September 2026 statt. Es ist zu erwarten, dass ein neuer Senat frühestens zum Jahresende 2026 im Amt ist.

Das weitere Vorgehen ist abhängig von den verfügbaren Ressourcen und korrespondiert mit bundespolitischen Entwicklungen, insbesondere dem laufenden Dialogprozess des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zur Eingliederungshilfe.

Folgende Arbeitsschritte sollten im Rahmen der verfügbaren Kapazitäten vorbereitet werden:

- Konsultationen mit relevanten Stakeholdern
- Fachkonzeptionelle Vertiefung zu ausgewählten Themenbereichen (Sozialraumorientierung, IT-Anforderungen, ...)
- Verdichtung der Diskussionsergebnisse in einem Eckpunktepapier

Die SenASGIVA geht von der Notwendigkeit einer Reorganisation der Eingliederungshilfe aus. Ziel ist es, durch die neue Regierung einen offiziellen Projektauftrag für die Umsetzung eines Berliner Kombinationsmodells zu erhalten. Die hierfür notwendigen Abstimmungen und fachlichen Ausarbeitungen sollten im Rahmen der verfügbaren Kapazitäten vorbereitet werden.



Abschlussbericht

Organisationsuntersuchung zu Bündelungspotenzialen in der Eingliederungshilfe

Berlin, 20.03.2026



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
1 Management Summary	6
2 Ausgangslage	9
2.1 Projektauftrag und Zielsetzung	9
2.2 Rahmenbedingungen: Verwaltungsreform und Landesorganisationsgesetz Berlin	11
3 Vorgehen und Methodik	15
3.1 Definition von Bündelung	15
3.2 Übersicht der Wertschöpfungspotenziale durch Bündelung	16
3.3 Methodisches Vorgehen	17
4 Status quo Berlin: Übersicht der Aufbau- und Ablauforganisation im IST	19
4.1 Zuständigkeiten und beteiligte Akteure	19
4.2 Prozessdarstellung der Aufgabenerbringung der Eingliederungshilfe	20
4.2.1 Beratung	22
4.2.2 Antragstellung	22
4.2.3 Fallbearbeitung	23
4.2.4 Kontrolle	24
4.3 Bewertung des Status quo auf Basis der KLR-Analyse	25
4.3.1 Entwicklung der Vollkosten	26
4.3.2 Verwaltungsprodukte – Entwicklung der direkten und indirekten Kosten in der Verwaltung	27
4.3.3 Transferprodukte – Entwicklung der Transferkosten	29
4.3.4 Analyse der Struktur und Entwicklung der Transferleistungen und deren Zusammenhang mit den administrativen Kosten je Bezirk - Empirische Befunde	31
4.3.5 Analyse der Struktur und Entwicklung der Verwaltungsleistungen in den Bezirken nach Kostenart – Empirische Befunde	33
4.4 Zwischenfazit: Bündelungspotenziale im Status quo	34
5 Vision und Zielbild	37
5.1.1 Vision	37
5.1.2 Zielbild: Fünf Dimensionen	37
5.1.3 Bewertungssystematik	39
5.2 Prämissen der Bewertung	40
5.2.1 Service	41
5.2.2 Befähigung und Entwicklung	41

5.2.3	Steuerung	42
5.2.4	Qualität und Prozesse	43
5.2.5	Wirtschaftlichkeit	44
6	Grundmodelle im qualitativen Vergleich	45
6.1	Weitestgehende Dezentralisierung: In Anlehnung an Schleswig-Holstein	45
6.2	Vollbündelung: In Anlehnung an den Fonds Soziales Wien	48
7	Bewertung und Vergleich der Grundmodelle	51
7.1	Bewertung der Modelle	51
7.1.1	Bewertung des Zielbereichs Service	51
7.1.2	Bewertung des Zielbereichs Befähigung u. Entwicklung	52
7.1.3	Bewertung des Zielbereichs Steuerung	53
7.1.4	Bewertung des Zielbereichs Qualität und Prozesse	54
7.1.5	Bewertung des Zielbereichs Wirtschaftlichkeit	55
7.2	Übergreifender Vergleich der Modelle	56
8	Ausgestaltung alternativer Modelle für die Eingliederungshilfe	57
8.1	Ausgestaltung der Ablaufmodelle	57
8.1.1	Vollgebündeltes Modell	57
8.1.2	Teilgebündeltes Modell	58
8.2	Optionen der Organisationsverortung	60
8.2.1	Eingliederung als Abteilung in der SenASGIVA	60
8.2.2	„Zentrum für Teilhabe“ als eigenes, neu gegründetes Landesamt oder innerhalb des Lageso	61
8.2.3	Ausgliederung als Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)	62
	<i>Möglichkeit der organisatorischen Ausgestaltung (Aufbaumodell)</i>	63
9	Empfehlung eines neuen „Zentrums für Teilhabe“ für die Eingliederungshilfe	65
9.1	Voraussetzungen für die Umsetzung eines neuen „Zentrums für Teilhabe“ als AöR	66
9.2	Exemplarisches Vorgehen für die Umsetzung eines neuen „Zentrums für Teilhabe“ als AöR	68
10	Anhang	71

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Bündelungsformen nach NKR-Gutachten	15
Abbildung 2 Übersicht der Akteure der Eingliederungshilfe	20
Abbildung 3 Organisationsmodell Status quo nach eigener vereinfachter Darstellung	21
Abbildung 4 Übersicht der Kernprozesse der Eingliederungshilfe	24
Abbildung 5 Nominale Stückkosten der Transferprodukte nach Jahr (2020-2024)	27
Abbildung 6 Nominale Stückkosten der Verwaltungsprodukte nach Jahr (2020 – 2024)	27
Abbildung 7 Entwicklung der realen Verwaltungskosten (in Mio. €) nach Kostenarten und Jahr (2020 – 2024)	28
Abbildung 8 Entwicklung der Gesamtanzahl der VZÄ nach Jahr (2020 – 2024)	28
Abbildung 9 Entwicklung der Transferproduktmenge sowie der Fallzahlen nach Jahr (2020 – 2024)	29
Abbildung 10 Transferkosten pro Fall nach Jahr (2020 – 2024)	29
Abbildung 11 Durchschnittliche Anteile einzelner Transferprodukte an den Transferstückkosten für den Gesamtzeitraum 2020 – 2024	30
Abbildung 12 Verhältnis zwischen Verwaltungsquote (x-Achse) und prozentueller Gesamtentwicklung der Stückkosten (y-Achse) – im Durchschnitt für den Gesamtzeitraum 2020 – 2024	31
Abbildung 13 Entwicklung von Fallzahlen und Transferkosten pro Fall in Bezirken nach Jahr (2020–2024)	32
Abbildung 14 Verhältnis zwischen Transferkosten pro Fall (y-Achse), Anteil der Transferkosten für vollstationäre Leistungen (x-Achse) sowie der Fallzahlen (Größe der Kreise im Diagramm) - Durchschnitt für den Gesamtzeitraum 2020 – 2024	33
Abbildung 15 Entwicklung der Verwaltungskosten pro Fall und der Fallzahlen pro VZÄ in den Berliner Bezirken nach Jahr (2020 – 2024)	34
Abbildung 16 Zielbild Berliner Modell, Stand vom 29.09.2025	37
Abbildung 17 Beispielhafte Darstellung der Bewertungssystematik	39
Abbildung 18 Übersicht der Bewertungssystematik	40
Abbildung 19 Organisationsmodell Dezentralisierung nach eigener Darstellung	45
Abbildung 20 Organisationsmodell Vollbündelung nach eigener Darstellung	48
Abbildung 21 Bewertung des Zielbereichs Service	51
Abbildung 22 Bewertung des Zielbereichs Befähigung und Entwicklung	52
Abbildung 23 Bewertung des Zielbereichs Steuerung	53
Abbildung 24 Bewertung des Zielbereichs Qualität und Prozesse	54
Abbildung 25 Bewertung des Zielbereichs Wirtschaftlichkeit	55
Abbildung 26 Bewertungsübersicht der Organisationsmodelle	56
Abbildung 27 Ablaufmodell des vollständig gebündelten Modells	58
Abbildung 28 Ablaufmodell des teilgebündelten Modells	59

Abbildung 29 Aufbaumodell des vollgebündelten Modells

63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Kostenentwicklung der Transfer- und der Verwaltungsprodukte (2020 – 2024)

26

Tabelle 2 Reale Stückkosten von Transfer- sowie Verwaltungsprodukte (2020 – 2024)

27

1 Management Summary

a. Ausgangslage

Gegenwärtig erfolgt die operative Aufgabenwahrnehmung des Leistungsbereichs Eingliederungshilfe (EGH) in Berlin in den zwölf Bezirken. Hiervon ausgenommen ist die Eingliederung von Leistungsberechtigten, deren Wohnsitz außerhalb Berlins liegt, sowie für die Leistungen der Persönlichen Assistenz. In diesen Fällen ist das Landesamt für Gesundheit und Soziales (Lageso) zuständig. Dabei sind in die Antragsbearbeitung einschließlich ärztlicher Begutachtung sowie Leistungsrealisierung regelhaft mehrere bezirkliche Fachstellen und -ämter eingebunden. Diese fragmentierte Aufgabenverteilung erschwert bisher eine einheitliche, wirkungsorientierte und gesamtstädtische Steuerung sowie eine hohe Dienstleistungsqualität.

Als zusätzliche Herausforderung ist ein Aufwuchs von Fallzahlen zu verzeichnen, den die vorliegende Analyse der KLR-Daten verdeutlicht. Zwischen 2020 und 2024 verzeichnete die EGH ein signifikantes Wachstum der Fallzahlen um ca. 6,7 % (Vgl. Kapitel 10.3.2), welches von einem noch stärkeren Anstieg der Kosten begleitet wurde. Dieser Anstieg ist primär auf zwei Faktoren zurückzuführen: (1) Demografische Entwicklung (steigende Lebenserwartung von Menschen mit Behinderungen), (2) Ausweitung des Leistungsanspruchs durch das Bundesteilhabegesetz (BTHG) seit 2020. Die fragmentierte Struktur ist **nicht** Ursache des Fallzahlenanstiegs, erschwert jedoch die effiziente Bearbeitung der gestiegenen Fallzahlen. Während die Transferkosten in einer ähnlichen, jedoch bereits leicht stärkeren Dynamik wie die Fallzahlen (ca. 8,5 % in inflationsbereinigten Zahlen) stiegen, verzeichneten die Verwaltungskosten einen erheblichen Anstieg (ca. 45 % in inflationsbereinigten Zahlen)¹. Diese Entwicklung der Transfer- und insbesondere der Verwaltungskosten, in Verbindung mit der Steigerung der Fallzahlen, erhöht den Konsolidierungsdruck erheblich.

Vor diesem Hintergrund erscheint es notwendig, Möglichkeiten einer verbesserten Steuerung auch durch Bündelung von Aufgaben der EGH zu prüfen. Die Prüfung von Bündelungsmöglichkeiten entspricht den Empfehlungen des Normenkontrollrats². Nach Art. 66 Abs. 2 der Berliner Verfassung gilt das Subsidiaritätsprinzip zugunsten der Bezirke. Eine Bündelung von Durchführungsaufgaben beim Land ist daher rechtlich nur zulässig, wenn die bezirksübergreifend einheitliche Aufgabenwahrnehmung durch die Steuerungsinstrumente der Senatsverwaltung nicht ausreichend gewährleistet werden kann (§ 11 Abs. 4 LOG BE). Das am 1.1.2026 in Kraft getretene Berliner Landesorganisationsgesetz (LOG) konkretisiert diese Kriterien für „gesamtstädtische Durchführungsaufgaben“ und schafft damit einen klaren rechtlichen Rahmen für die Prüfung von Bündelungsmöglichkeiten.

b. Vorgehen und Methodik

Zu Beginn des Vorhabens wurde zunächst die Vision formuliert, den Berlinerinnen und Berlinern eine bedarfsgerechte, sozialraumorientierte und wirksame Eingliederungshilfe sowie eine Verwaltungsdienstleistung von exzellenter Qualität einheitlich über alle Bezirke hinweg bereitzustellen. Darauf aufbauend wurde ein Zielbild erarbeitet und in konkrete Zielbereiche bzw. Zielkriterien operationalisiert, anhand derer drei mögliche Organisationsmodelle für die Eingliederungshilfe in Berlin bewertet wurden. Für die Analyse wurden zwei idealtypische Modelle – ein dezentrales sowie ein

¹ In den betrachteten Zeitraum fiel zudem die Einführung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG), die mit einem geplanten Personalaufwuchs verbunden war und zu berücksichtigen ist.

² Vgl. NKR - Gutachten - Zeitgemäße Aufgabenorganisation für eine leistungsfähige und resiliente Verwaltung

vollgebündeltes – an extern bestehenden Organisationsstrukturen orientiert und gemeinsam mit der aktuellen Organisationsstruktur im Status quo systematisch entlang der Zielbereiche bewertet.

Die fünf Zielbereiche umfassen Service, Befähigung und Entwicklung, Steuerung, Qualität und Prozesse sowie Wirtschaftlichkeit. In einem zweiten Schritt wurde das Zielbild sowie Zielkriterien mit Treibern³ unterlegt, um die Vergleichbarkeit der Modelle zu ermöglichen.⁴ Zusätzliche qualitative Bündelungsprämissen ergänzen die quantitative Bewertung, um eine transparente und vergleichbare Einschätzung der Leistungsfähigkeit aller Modelle in Bezug auf die definierten Zielbereiche vornehmen zu können.

c. Übersicht alternativer Modelle

Untersucht wurden die drei Grundmodelle *Status quo*, *weitestgehende Dezentralisierung* und *Vollbündelung*. Dafür wurden zwei Referenzmodelle betrachtet: Das Modell Schleswig-Holstein als Beispiel weitestgehender Dezentralisierung und der Fond Soziales Wien als Beispiel weitestgehender Bündelung. Die dargestellten Modelle stellen idealtypische Vereinfachungen entlang derer eine annahmenbasierte Bewertung vorgenommen werden kann.

Beide Modelle haben in teils unterschiedlicher Ausprägung Vor- und Nachteile: Eine ausgeprägte Dezentralisierung mit Beratungs- und Antragstellen in der unmittelbaren Nachbarschaft kann bei entsprechender personeller und digitaler Ausstattung größere Nähe zu Bürgerinnen und Bürgern und Sozialraum sowie stärkere lokale Gestaltungsspielräume ermöglichen. Sie kann allerdings auch zu redundanten Strukturen, erhöhten Koordinationsbedarfen und eingeschränkter Standardisierung führen. Die Vollbündelung (analog Fonds Soziales Wien) verortet Steuerungs-, Unterstützungs- und Kernprozesse zentral (bspw. auf Landesebene). Sie erlaubt höhere Steuerung, Standardisierung und Effizienz (siehe Prämissen der Bewertung im Kapitel 5.2). Diese wirken wiederum positiv auf die Zielbereiche Service, Qualität und Prozesse, Entwicklung und Befähigung sowie Wirtschaftlichkeit.

d. Bewertung und Empfehlung eines Zielmodells

Die Bewertung zeigt: Ein dezentrales Modell könnte Vorteile in bürgernahen Interaktionen haben. Dafür bedarf es jedoch neben einem erhöhten Personaleinsatz auch Investitionen in digitale Servicekanäle sowie der Entlastung der Fachkräfte von administrativem Ballast. Doch gerade die stadtweite Skalierung digitaler Servicekanäle und Entlastung von Fachkräften von administrativen Aufgaben ist in dezentralen Strukturen schwieriger umsetzbar (unter anderem aufgrund des Ausbleibens der dafür notwendigen Standardisierung und Verbundvorteile). Die aktuelle dezentrale Struktur in Berlin zeigt jedoch, dass Dezentralität allein keine Bürgernähe garantiert. So weist ein dezentrales Modell erhebliche Defizite in der (digitalen) Ermöglichung sowie in den Bereichen Steuerung, Qualität, Befähigung und Wirtschaftlichkeit auf. Die Vollbündelung erreicht in Befähigung und Entwicklung, Steuerung, Qualität und Prozesse sowie Wirtschaftlichkeit hohe Werte, verliert jedoch an Flexibilität und lokaler Responsivität, indem weniger gut beziehungsweise schnell auf lokale Bedürfnisse reagiert werden kann, sofern keine geeigneten, sozialraumorientierten Kanäle geschaffen und gepflegt werden. Der Status quo verbleibt insgesamt im neutralen bis leicht negativen Bereich.

³ Der Begriff „Treiber“ beschreibt in diesem Kontext Faktoren, die die Zieldimensionen positiv beeinflussen.

⁴ Dabei wurden Zielbereiche und Treiber gleich gewichtet. Für jeden Treiber wurde geprüft, ob ein Modell diesen hinderlich (-1), neutral beeinflusst (0) oder fördert (+1). Die Ergebnisse wurden aggregiert und anhand einer Grenzwerteskala bewertet.

Die jeweiligen Stärken der Dezentralisierung und Vollbündelung können in Zielmodellen kombiniert und ausgestaltet werden. So können für die EGH perspektivisch die potentiell serviceorientierten Stärken dezentraler Strukturen mit den Effizienz- und Steuerungsvorteilen einer gebündelten Organisation zusammenkommen.

e. Möglichkeiten der Ausgestaltung

Für die Weiterentwicklung der Leistungsbereiche bieten sich unterschiedliche Ausgestaltungsoptionen an, die sowohl die Nähe zu Leistungsberechtigten als auch Effizienz- und Steuerungsziele berücksichtigen.

Grundsätzlich sollten alle Steuerungs- und Unterstützungsprozesse der EGH zentral gebündelt werden, um erste Effizienzgewinne aus Skalen- und Synergieeffekten zu erzielen und den Kernprozess zu befähigen und zu unterstützen.

Für den Kernprozess lassen sich zwei Modelle unterscheiden, die unterschiedliche Grade der Bündelung vorsehen: Ein teilgebündeltes und ein vollständig gebündeltes Modell.

In einem vollständig gebündelten Modell werden sämtliche Kern-, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse gebündelt auf Landesebene verortet. Dies betrifft sowohl leistungskordinierende und leistungsrechtliche Aufgaben als auch die Teilhabeplanung bzw. sozialpädagogischen Aufgaben des Kernprozesses. Im vollständig gebündelten Modell wird die gesetzlich geforderte Sozialraumorientierung in der Teilhabeplanung und Leistung durch gebündelt verortete Fachkräfte gewährleistet, die über Informationen und Kenntnisse der Verhältnisse in den jeweiligen Sozialräumen verfügen und ansonsten möglichst weitgehend von „Back-Office“-Aufgaben der Leistungsbearbeitung befreit sind.

In der teilgebündelten Variante hingegen verbleiben bestimmte bürgernahe und sozialraumorientierte Aufgaben (Fachberatung sowie Leistungsplanung und -realisierung) im Zuständigkeitsbereich der Bezirke. Ob diese bürgernah wahrgenommen werden, hängt von der konkreten Prozessgestaltung und Ressourcenausstattung ab.

Für ein gebündeltes Organisationsmodell eignet sich eine zentral beim Land angesiedelte Aufbauorganisation: Auf diese Weise können Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse in einer Organisation vereint werden. Strategische Funktionen wie Vertrags- und Finanzsteuerung, Qualitätsmanagement und Controlling werden zentral wahrgenommen, während die operative Arbeit in regional-ausgerichteten Fachabteilungen des Teilhabe-Services erfolgt. Querschnittliche Fachdienste und die Innere Verwaltung sichern fachliche Expertise, effiziente Abläufe und stabile Rahmenbedingungen. Für die Verortung der Aufbauorganisation bestehen im Wesentlichen drei Optionen: Die Ausgliederung eines „Zentrums für Teilhabe“ in einem Landesamt bzw. Erweiterung des Lageso oder als AöR unter Aufsicht der SenASGIVA sowie die Eingliederung als Abteilung in der SenASGIVA.

f. Empfehlung

Um eine einheitliche und wirksame Steuerung der Eingliederungshilfe in Berlin zu gewährleisten, ist ein weitestgehend gebündeltes Modell vorzuziehen. Modelle mit partieller Bündelung von Aufgaben („teilgebündelt“) erreichen erste Effizienzgewinne und Verbesserungen in den Zielbereichen, weisen jedoch auch Defizite auf, insbesondere hinsichtlich einer einheitlichen Leistungserbringung (bspw. einer einheitlichen Kommunikation gegenüber Bürgerinnen und Bürgern).

Eine weitestgehende Bündelung baut Vorteile von Modellen mit partieller Aufgabenbündelung weiter aus. Dabei ermöglicht eine vollständige Bündelung eine ganzheitliche Optimierung in den Zielbereichen Steuerung, Qualität und Prozesse, Befähigung und Entwicklung sowie Wirtschaftlichkeit. Auch die zur

Umsetzung dafür notwendige Bedingungen (bspw. eine vollständige Digitalisierung) lassen sich in einem zentralen Modell einfacher vollziehen.

Ausgehend von den Abwägungen der organisatorischen Optionen, sollte ein „Zentrum für Teilhabe“ als Anstalt öffentlichen Rechts ausgestaltet werden. Die AöR-Struktur bietet langfristig größere Flexibilität, höhere Steuerungsfähigkeit sowie effizientere Personal- und Ressourcensteuerung und kann perspektivisch in ihrem Aufgabenbereich ausgebaut werden

g. Umsetzungsvoraussetzungen und Vorgehensweise

Die Umsetzung eines weitestgehend gebündelten Berliner „Zentrums für Teilhabe“ in Form einer AöR erfordert eine frühzeitige Klärung wesentlicher organisatorischer Voraussetzungen bezüglich der rechtlichen und fachlichen Grundlagen, Governance-Strukturen⁵ sowie der finanziellen, personellen und technischen Ausstattung.

Zentrale Erfolgsfaktoren sind eine professionelle Projekt- und Steuerungsgovernance, ein tragfähiges Errichtungsgesetz mit flankierenden Rechtsanpassungen sowie ausreichende finanzielle und technische Ressourcen, insbesondere für IT, Digitalisierung und die Anschubfinanzierung der Übergangsphase. Ebenso entscheidend sind ein geordneter Personalübergang, passgenaue Qualifizierung sowie attraktive Rahmenbedingungen zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Ergänzend ist die frühzeitige und kontinuierliche Einbindung relevanter Stakeholder – insbesondere der Bezirke und Personalvertretungen – wesentlich, da transparente Kommunikation und Beteiligung Akzeptanz schaffen, Widerstände reduzieren und die fachliche Qualität sichern.

Die Umsetzung erfolgt schrittweise bis 2030 in einer Entwicklungsphase mit Beteiligung aller relevanten Akteure und einer anschließenden Umsetzungs- und Verstetigungsphase ab 2028. Pilotierungen, ein organisationsweiter Roll-out, begleitendes Change-Management sowie gezielte Personalgewinnung und -entwicklung sichern einen geordneten Übergang. Ab 2030 werden Strukturen und Prozesse im Regelbetrieb konsolidiert, kontinuierlich gesteuert und nachhaltig weiterentwickelt.

2 Ausgangslage

2.1 Projektauftrag und Zielsetzung

Die Eingliederungshilfe (EGH) stellt große Herausforderungen für die Berliner Verwaltung dar, insbesondere vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung.

Im Jahr 2024 bezogen rund 30.156 Menschen⁶ in Berlin Eingliederungshilfe (vgl. 2023: 28.782Tsd.), was Kosten in Höhe von etwa 1,37 Milliarden Euro⁷ (vgl. 2023: 1,25 Milliarden Euro), also rund 3,5 % des Berliner Landeshaushalts, verursacht. Im Vergleich zum Jahr 2023 bedeutet dies eine Steigung der Kosten von rund

⁵ Vgl. Mayntz, R. (2004) in „Governance im modernen Staat“: Der Begriff „Governance“ bezeichnet den Rahmen aus Regeln, Prozessen und Zuständigkeiten, der festlegt, wie eine Organisation gesteuert und kontrolliert wird.

⁶ [Sozial Informations Systems: Empfangende von Leistungen nach dem SGB IX](#) (BTHG) – in Berlin nach ausgewählten Merkmalen, Stand 31.12.2024; Gesamtzahl der Erwachsenen Leistungsempfängenden

⁷ [Sozial Informations System, Ausgaben und Einnahmen von Leistungen nach dem SGB IX](#) (BTHG) – Berlin und Bezirke, Stand 31.12.2024; Kosten für Erwachsene Leistungsempfängenden

10,5 %. Zur Illustration: Das Volumen der meisten Bezirkshaushalte bewegt sich in der Größenordnung einer Milliarde Euro.

Die Zuständigkeiten für die EGH sind sowohl innerhalb der Landesverwaltung als auch zwischen den einzelnen Bezirken verteilt. Diese Fragmentierung erschwert eine ganzheitliche Steuerung der Politikfelder.

Bereits im Jahr 2018 hatte ein Organisationsentwicklungsprojekt im Zuge der Einführung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) eine Reihe von Vorschlägen zur Optimierung der Eingliederungshilfe vorgelegt. Diese Vorschläge fanden jedoch keine politische Unterstützung, sodass der Neuaufbau des Trägers der Eingliederungshilfe weitgehend dem vorhergehenden Organisationsaufbau der Sozialhilfe folgte. Auch die physische Errichtung von „Häusern der Teilhabe“⁸ als bezirkliche Arbeitsbündnisse erfolgte bislang nur in zwei Bezirken (Charlottenburg-Wilmersdorf, Reinickendorf), in allen anderen Bezirken wurde das Konzept der „Häuser der Teilhabe“ zunächst nur rein organisatorisch in Form der Teilhabefachdienste eingeführt⁹.

Der zunehmende Konsolidierungsdruck, Fachkräftemangel und steigende Inanspruchnahme der Leistungen aufgrund des demografischen Wandels haben die Notwendigkeit einer Reform weiter verstärkt.

Die vorliegende Untersuchung von Bündelungspotenzialen in der Eingliederungshilfe fügt sich nahtlos in die Berliner Verwaltungsreform durch Aufgabenneuordnung, Verabschiedung des Landesorganisationsgesetzes sowie das im Oktober 2025 initiierte „Verwaltungsreform-Implementierungsprojekt (VIP)“ mit den hierin geplanten Reformaktivitäten der Politikfelder ein – mit dem Ziel, die Aufgabenwahrnehmung in der Berliner Verwaltung neu zu denken¹⁰.

Gleichzeitig empfiehlt der Normenkontrollrat in seinem aktuellen Gutachten die Bündelung von Aufgaben und Kompetenzen, um diese mit möglichst hoher Effizienz, Qualität und Wirtschaftlichkeit zu erbringen¹¹. Diese Empfehlung soll in ausgewählten Bereichen durch Pilotprojekte getestet werden. Der Leistungsbereich der Eingliederungshilfe wurde als besonders geeignet für solche Pilotprojekte identifiziert, da dieser ein hohes Potenzial zur Steigerung der Servicequalität und für eine effiziente Sozialausgabensteuerung¹² bietet.

Ziel des vorliegenden Projektes ist es daher, in der ersten Phase bis Ende des Jahres 2025 ein Konzept für ein neues Berliner Modell der EGH zu entwickeln¹³. Dieses Modell soll durch eine verbesserte gesamtstädtische Steuerung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Leistungsqualität und Wirtschaftlichkeit des Systems beitragen. Dabei sollen die Bezirke in der Wahrnehmung ihrer örtlichen Rolle gestärkt werden. Zugleich sollen Möglichkeiten und Potenziale einer Bündelung von Aufgaben in Bezug auf die Qualität der gesamtstädtischen Steuerung und die Leistungsfähigkeit des Systems untersucht werden.

⁸ 20.11.2020: [Berichtsauftrag zum Gesetz zur Umsetzung des BTHG in Berlin – Berliner Teilhabegesetz, hier: Stellenaufbau für die Teilhabefachdienste und Stand der Einrichtung der bezirklichen „Häuser der Teilhabe“](#)

⁹ 17.09.2024: [Umsetzung Bundesteilhabegesetz \(BTHG\), Evaluationsbericht für das Jahr 2023 Auflage B.97 zum HPL 2024/2025](#)

¹⁰ [Verwaltungsreform-Implementierungsprojekt \(VIP\)](#): Bericht der Projektleitung an Senat & Abgeordnetenhaus 01/2026

¹¹ [NKR - Gutachten - Zeitgemäße Aufgabenorganisation für eine leistungsfähige und resiliente Verwaltung](#)

¹² Anm.: Die Senatsverwaltung für Finanzen führt zeitgleich zu dieser Organisationsuntersuchung ein Projekt zur effizienten Sozialausgabensteuerung durch. Beide Vorhaben erfolgen in gegenseitiger Abstimmung.

¹³ In der Untersuchung wird ausschließlich die Eingliederungshilfe für Erwachsene betrachtet, da Kinder und Jugendliche in die Zuständigkeit der Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie fallen und für diese Zielgruppe eine grundlegende Reform auf Bundesebene (inklusive SGB VIII) erwartet wird.

2.2 Rahmenbedingungen: Verwaltungsreform und Landesorganisationsgesetz Berlin

Die vorliegende Untersuchung von Bündelungspotenzialen in der Eingliederungshilfe ordnet sich in die Phasenplanung der Berliner Verwaltungsreform ein, welche zum 1. Januar 2026 in Kraft getreten ist und mit dem verabschiedeten VIP schrittweise bis Mitte 2029 umgesetzt werden soll¹⁴:

- Phase 1: Bis zum Inkrafttreten des LOG – 01.01.2026
- Phase 2: Bis zum Beginn der neuen Legislaturperiode – 01.01.2027
- Phase 3: Nächste Legislaturperiode bis ca. Mitte 2029

Nachdem die Aufgaben in der Eingliederungshilfe in der ersten Phase erhoben, kategorisiert und qualitätsgesichert in einem gesamtstädtischen Aufgabenkatalog entlang der Politikfeldzuordnung aufgenommen wurden, sollen in der anschließenden zweiten Phase Reformaktivitäten in der Eingliederungshilfe bzw. im Politikfeld Soziales mithilfe der potenzialorientierten Aufgabenkritik in priorisierten Aufgabenbereichen vorbereitet und durchgeführt werden. Dabei sollen erste Verbesserungen der im LOG vorgesehenen Instrumente in organisatorischer, prozessualer und technischer Hinsicht erreicht werden. Die dritte Phase dient der Weiterentwicklung und Verstetigung der etablierten Regelungen und Instrumente des LOG.

Die skizzierte Phasenlogik harmoniert mit dem in Kapitel 9.2 dieses Berichts vorgeschlagen Umsetzungskonzept, in dem die nachfolgende Untersuchung als vorbereitende Maßnahme zur Entwicklung und Feinkonzeption der Aufgabenwahrnehmung in der Eingliederungshilfe dient und welche in der abschließenden Umsetzungs- und Verstetigungsphase bis 2030 abgeschlossen werden soll.

Die Berliner Verwaltungsreform setzt mit dem neuen Landesorganisationsgesetz Berlin (LOG) klare Zuständigkeiten sowie eine stärkere gesamtstädtische Steuerung um. Zentrale Änderungen sind die Neuordnung der Beziehungen zwischen Senat und Bezirken, die Stärkung der Bezirke (u.a. durch das in der Verfassung verankerte Konnexitätsprinzip „Wer bestellt, zahlt“) sowie neue Steuerungsinstrumente der Senatsverwaltungen und eine politikfeldorientierte Organisation der Verwaltung. Darüber hinaus werden in § 11 Abs. 4 LOG Kriterien definiert, die für die Wahrnehmung einer Aufgabe als gesamtstädtische Durchführungsaufgabe erfüllt sein müssen, so dass über die ohnehin bestehende Möglichkeit der Bündelung von Aufgaben bei einem oder mehreren Bezirken für alle Bezirke nunmehr auch konkrete Voraussetzungen für eine Bündelung von Durchführungsaufgaben auf gesamtstädtischer Ebene bestehen.

Diese geschaffene Neuordnung von Aufbau-, Zuständigkeits- und Steuerungsstrukturen weist somit neue Möglichkeiten für die Betrachtung von Bündelungsoptionen für die Eingliederungshilfe auf.

Wesentlich sind insbesondere folgende Vorschriften des LOG:

- **§ 3 LOG (Gliederung der Landesverwaltung):** Definiert Hauptverwaltung (Senatsverwaltungen, Landesämter, AÖR) und Bezirksverwaltungen; eine Verlagerung der Eingliederungshilfe-Durchführung in ein „Zentrum für Teilhabe“ auf Landesebene wäre eine Aufgabenverlagerung von den Bezirksverwaltungen zur Hauptverwaltung bzw. zu einer landesunmittelbaren Anstalt.

¹⁴ Verwaltungsreform-Implementierungsprojekt (VIP): Bericht der Projektleitung an Senat & Abgeordnetenhaus 01/2026

- **§ 7 LOG (Politik- und Querschnittsfelder):** Ordnet Aufgaben Politikfeldern zu; die Eingliederungshilfe wird hier als fachlich zusammenhängendes Politikfeld verortet, das Grundlage für eine fachlich einheitliche, gesamtstädtische Organisation und Steuerung ist.
- **§ 8 LOG (Aufgaben der Hauptverwaltung und Bezirksverwaltungen):** Unterscheidet gesamtstädtische und bezirkliche Aufgaben; Eingliederungshilfe kann als gesamtstädtische Durchführungsaufgabe eingestuft werden, wenn wegen ihrer Eigenart eine einheitliche Durchführung durch die Hauptverwaltung erforderlich ist (§ 8 Abs. 2) – genau das begründet die Bündelung und Herauslösung aus der bisherigen bezirklichen Durchführung.
- **§ 11 LOG (Gesamtstädtische und bezirkliche Durchführungsaufgaben):** Enthält die Abwägungskriterien, wann Aufgaben als gesamtstädtische Durchführungsaufgaben wahrgenommen werden sollen (u.a. stadtweite Ausstrahlung, viele Schnittstellen, fehlende Sicherstellung einheitlicher Qualität); diese Kriterien passen direkt auf die beschriebenen Probleme der EgH (uneinheitliche Umsetzung, hohe Schnittstellen- und Verwaltungskosten) und liefern damit die rechtliche Argumentationsbasis für eine landesweite Bündelung in einem Zentrum.
- **§ 12 und § 12a LOG (Nachgeordnete Behörden, Landesverwaltungsamt):** Eröffnen die Möglichkeit, Aufgaben durch nachgeordnete Behörden des Landes wahrnehmen zu lassen oder Aufgaben zu übertragen; rechtliche Grundlage, um z.B. ein Landesamt/Zentrum mit EgH-Durchführung und zentralen Unterstützungsprozessen zu betrauen.
- **§ 13 LOG (Gesamtkatalog/Zuständigkeitskatalog):** Ermächtigt den Senat, durch Rechtsverordnung Aufgaben, Aufgabenart und zuständige Behörden festzulegen; hierüber würde die formelle Zuständigkeitsverlagerung der EgH von Bezirken auf Land (bzw. eine AöR „Zentrum für Teilhabe“) vollzogen.
- **§§ 16–19 LOG (Verwaltungsvorschriften, Qualitäts- und Geschäftsprozessmanagement, Zielvereinbarungen):** Geben der Senatsverwaltung Instrumente, um gesamtstädtisch einheitliche Standards, Prozesse, Qualitätsziele und datenbasierte Steuerung für die EgH festzulegen; das adressiert konkret die von dir beschriebenen Steuerungs- und Kostendefizite und ist für ein wirkungsorientiertes, gebündeltes Modell der Eingliederungshilfe entscheidend.

Das Landesorganisationsgesetz Berlin (LOG) regelt die Aufgabenverteilung in der Berliner Verwaltung und ist daher für in die Zukunft gerichtete Organisationskonzepte der zu beachtende Bezugsrahmen. Danach ist die Berliner Verwaltung so zu organisieren, dass Aufgaben wirksam, wirtschaftlich und zweckmäßig erfüllt werden und Zuständigkeiten eindeutig festgelegt sind.

Das LOG unterscheidet zwischen gesamtstädtischen und bezirklichen Steuerungs- und Durchführungsaufgaben:

Gesamtstädtische Steuerungsaufgaben bezeichnen die Aufgaben des Landes zur Wahrnehmung seiner gesamtstädtischen Leitungs-, Regelungs- und Koordinierungsfunktion. Dazu zählen insbesondere Planungs-, Steuerungs-, Aufsichts- und Grundsatzaufgaben (Leitungsaufgaben), wie die Festlegung von Zielen, Standards und verbindlichen Rahmenvorgaben sowie die wirkungsorientierte Steuerung und Überprüfung der Aufgabenerfüllung im gesamten Stadtgebiet (§ 9 LOG).

Gesamtstädtische Durchführungsaufgaben sind regelmäßig wiederkehrende Aufgaben der Verwaltung, die für Bürgerinnen und Bürger, die Wirtschaft oder die Verwaltung erbracht werden. Sie liegen vor, wenn die Aufgaben aufgrund ihrer Eigenart eine überbezirkliche Wirkung entfalten oder eine stadtweite Ausstrahlung haben (§ 11, 3 LOG). Die Wahrnehmung gesamtstädtischer Durchführungsaufgaben soll in der

Regel durch nachgeordnete Behörden oder – soweit haushaltsrechtlich zulässig – durch landeseigene Unternehmen oder Anstalten erfolgen (§ 11 Abs. 3 und 5 LOG).

Bezirkliche Steuerungsaufgaben umfassen die Steuerung der bezirklichen Aufgabenerfüllung im Rahmen der landesrechtlichen Vorgaben. Sie beziehen sich auf die Organisation, Koordination und Priorisierung der Durchführung auf Bezirksebene und erfolgen innerhalb der durch das Land gesetzten Ziele, Standards und Verfahren (§ 10, Abs. 1 LOG).

Bezirkliche Durchführungsaufgaben sind regelmäßig wiederkehrende Verwaltungstätigkeiten, die wohnortnah erbracht werden, einen Sozialraumbezug aufweisen oder eine bezirkliche Wirkung entfalten (§ 11, Abs. 2 LOG). Die örtlichen Verwaltungsaufgaben werden in der Regel durch die Bezirke wahrgenommen (§ 8, Abs. 3 LOG).

Dabei definiert § 9 LOG eine gesamtstädtische Steuerungsverantwortung der Senatsverwaltungen und legt in Abs. 3 fest, dass „die gesamtstädtische Steuerung ... auch die Übernahme der Verantwortung für den Erfolg dieser Durchführungsaufgaben [umfasst], unabhängig davon, ob eine nachgeordnete Behörde oder ein Bezirk diese wahrnimmt“. Die Instrumente der Gesamtstädtischen Steuerung – hier insbesondere Verwaltungsvorschriften, Qualitäts- und Geschäftsprozessmanagement, Zielvereinbarungen und Bezirksaufsicht – werden in Abschnitt 5 (§§ 16-24) des LOG beschrieben. Wesentliche dieser Instrumente stehen den Senatsverwaltungen bereits heute zur Verfügung; so sind der Erlass von Ausführungs- oder Verwaltungsvorschriften und der Abschluss von Zielvereinbarungen bereits heute möglich.

Diese Festlegung einer gesamtstädtischen Steuerungsverantwortung für die bezirklichen Aufgaben stellt eine der wesentlichen Neuerungen des LOG dar und definiert eine gemeinsame Verantwortung der Aufgabenwahrnehmung.

Die Grundsätze des LOG lassen eine Bündelung von Durchführungsaufgaben in zwei Formen zu:

Einzelne bezirkliche Aufgaben können durch einen oder mehrere Bezirke „für alle“ wahrgenommen werden (Regionalisierung, § 8, Abs. 4 LOG). Dies erfordert eine Rechtsverordnung der zuständigen Senatsverwaltung im Einvernehmen mit den Bezirken; diese Möglichkeit existiert auch in der bisherigen Rechtslage und wird für einzelne Aufgaben auch genutzt. Dabei bleiben die Aufgaben in der Durchführungsverantwortung der Bezirke.¹⁵

Sollen Aufgaben als gesamtstädtische Durchführungsaufgaben in der Verantwortung der Hauptverwaltung wahrgenommen werden, so stellt dies eine Ausnahme vom Grundsatz der bezirklichen Wahrnehmung der örtlichen Verwaltungsaufgaben dar und bedarf der Erfüllung und nachvollziehbaren Begründung von im LOG festgehaltenen Voraussetzungen. Dabei ist gem. § 11 Abs. 4 LOG insbesondere abzuwägen, inwiefern:

- die Aufgabe überregionale Infrastrukturen betrifft, zur Sicherung einheitlicher Lebensverhältnisse im gesamten Stadtgebiet beiträgt oder durch eine Neuverortung bestehende Schnittstellen verringert werden können,
- eine bezirksübergreifend einheitliche Aufgabenwahrnehmung mit den vorhandenen Steuerungsinstrumenten der Hauptverwaltung nicht ausreichend sichergestellt werden kann und
- eine regionalisierte Aufgabenerfüllung durch einen oder mehrere Bezirke (nach § 8 Abs. 4 LOG) gleichermaßen ungeeignet ist.

¹⁵ Anmerkung: Eine solche Regionalisierung gab es auch im Bereich der EH schon: Bis zum 31.12.2019 nahm das Bezirksamt Lichtenberg von Berlin die Fallbearbeitung für Leistungen der EH außerhalb Berlins wahr. Auf Wunsch des Bezirksamtes wurde diese Sonderzuständigkeit im Zuge der Errichtung des Trägers der Eingliederungshilfe dem Landesamt für Gesundheit und Soziales übertragen.

Vereinfacht heißt dies, dass eine Bündelung der Eingliederungshilfe oder einzelner Aufgaben daraus

- entweder bei einem oder mehreren Bezirken einvernehmlich durch Rechtsverordnung zu regeln wäre
- oder die zuständige Senatsverwaltung zeigen müsste, dass die gesamtstädtische Steuerung mit Hilfe der im LOG festgelegten Steuerungsinstrumente nicht hinreichend gelingt und eine regionalisierte Aufgabenwahrnehmung ebenfalls nicht gelingt; etwa, weil sich keine Bezirke finden, die diese Aufgaben übernehmen würden oder dadurch erhebliche Nachteile für die Bürgerinnen und Bürger entstünden.

Für die Ausgestaltung eines Zielmodells sind die Vorgaben des LOG und die Unterschiede zwischen bezirklichen und gesamtstädtischen Aufgaben zu berücksichtigen. Daraus lassen sich Leitplanken ableiten:

Im Einklang mit den Vorgaben des Landesorganisationsgesetzes werden gesamtstädtische Steuerungs- und Unterstützungsprozesse zentral gebündelt und landesweit bereitgestellt. Dazu zählen insbesondere funktionale Aufgaben wie Digitalisierung, IT-Architektur und Datenmanagement. Ebenso werden fachliche Steuerungsaufgaben – etwa die Festlegung von Zielen und Standards, die Entwicklung fachlicher Leitlinien, eine einheitliche Rechtsauslegung sowie die Verantwortung für und Kontrolle von Wirkungsergebnissen – durch die Hauptverwaltung wahrgenommen.

Ergänzend übernehmen die Bezirke funktionale Steuerungsaufgaben der lokalen Ressourcen- und Kapazitätsplanung, der Umsetzung der vereinbarten Prozesse sowie der Sicherstellung wohnortnaher Infrastrukturen und tragen die Verantwortung für die fachliche Steuerung im Sozialraum.

Darüber hinaus können weitere Bündelungen von Kern- und Unterstützungsprozessen in Betracht gezogen werden (siehe Kapitel 6), sofern sie sachlich begründet sind und den Vorgaben des Landesorganisationsgesetzes entsprechen.

Eine vertiefte Prüfung der Erfüllung der Bedingungen sollte entsprechend des zu präferierenden Modells im Nachgang der Organisationsuntersuchung erfolgen.

3 Vorgehen und Methodik

3.1 Definition von Bündelung

Der Studie liegt eine einheitliche Definition von Bündelung zugrunde. Im Verständnis des Gutachtens¹⁶ des Nationalen Normenkontrollrat (NKR) bezeichnet Bündelung einen organisatorischen Gestaltungsansatz, bei dem gleichartige oder sachlich eng miteinander verbundene Aufgaben zusammengeführt werden, um Effizienzpotenziale zu heben, die Qualität der Aufgabenerfüllung zu sichern und eine bessere Steuerbarkeit zu ermöglichen.

Dabei werden die Aufgaben einzelner Behörden als Schritte in behördenübergreifenden Wertschöpfungsketten aufgefasst, z.B. in Form der Festlegung fachlicher, finanzieller oder digitaler Standards für folgende ausführende Aufgaben. Konkrete bündelbare Schritte oder Einzelaufgaben können z.B. Sachverhaltsprüfungen als Teilschritt der Einzelfallbearbeitung oder als nachgehende Prüfungen sein.

Nach dem zitierten Gutachten des NKR lassen sich im Wesentlichen drei Bündelungstypen unterscheiden:

Eine funktionale Bündelung betrifft vor allem Unterstützungs- und Querschnittsaufgaben wie IT, Digitalisierung, Personal, Controlling oder Datenmanagement, bei denen durch Bündelung Verbundvorteile erreicht werden können (bspw. stärkere Standardisierung oder Synergieeffekte).

Daneben zielt eine fachliche Bündelung auf die Zusammenführung inhaltlich verwandter Aufgaben oder Kompetenzen ab, etwa zur Sicherstellung einheitlicher Standards, konsistenter Rechtsanwendung oder fachlicher Qualität. Ergänzend wird in NKR-Gutachten häufig eine prozessuale Bündelung betrachtet, bei der standardisierte Teilprozesse oder wiederkehrende Verfahrensschritte zentralisiert werden, während die fallbezogene Durchführung dezentral verbleibt.

Schließlich kann auch eine regionale bzw. organisatorische Bündelung erfolgen, etwa durch die Einrichtung spezialisierter Einheiten oder zentraler Dienstleister, die Leistungen für mehrere Organisationseinheiten erbringen. Gemeinsam ist diesen Bündelungsformen, dass sie darauf abzielen, Redundanzen zu reduzieren, Schnittstellen zu vereinfachen und die Leistungsfähigkeit der Verwaltung insgesamt zu erhöhen, ohne zwingend alle Aufgaben vollständig zu zentralisieren.



können in Form von **räumlicher, fachlicher oder funktionaler Bündelung** erfolgen.

Abbildung 1 Bündelungsformen nach NKR-Gutachten

¹⁶ [NKR - Gutachten - Zeitgemäße Aufgabenorganisation für eine leistungsfähige und resiliente Verwaltung](#)

3.2 Übersicht der Wertschöpfungspotenziale durch Bündelung

Bei der Bündelung von Aufgaben können Skalen- und Synergieeffekte durch die Vergrößerung der Leistungsmenge und der gleichzeitigen Fixkostenaggregation entstehen. Wenngleich für den öffentlichen Sektor bislang keine eindeutigen empirischen Daten zu den durch Bündelung realisierten Kostenvorteilen vorliegen, deuten repräsentative Fallbeispiele und Vergleichswerte auf die Erreichung von wirtschaftlichen Potenzialen hin. Vergleichswerte aus der Bündelung von Support-Funktionen in der Privatwirtschaft rechnen mit Kosteneinsparungen zwischen 5 und 25 Prozent.¹⁷ Konkret lassen sich folgende Wertschöpfungspotenziale durch Bündelung realisieren:

Durch Bündelung entstehende Verbundvorteile in Form von Synergie- und Skaleneffekten wirken positiv auf Kosten oder Qualität.

Kostenseitig zeigt sich dies insbesondere in der Fixkostendegression, da hohe Fixkosten – etwa für IT-Systeme, Softwarelizenzen oder Infrastruktur – auf eine größere Anzahl bearbeiteter Vorgänge verteilt werden können. Größere Fallzahlen können zudem Investitionen in Prozessautomatisierung rechtfertigen, beispielsweise durch den Einsatz von Technologien wie Robotic Process Automation (RPA), wodurch sich die Stückkosten weiter reduzieren lassen. Mit Bündelung treten Erfahrungskurveneffekte auf, da größere Fallzahlen eine kontinuierliche Lern- und Routinebildung ermöglichen und damit zu einer fortlaufenden Optimierung von Arbeitsabläufen und Prozessen beitragen. Die Bündelung begünstigt Standardisierung, wodurch Produktivität und Effizienz verstärkt werden. Durch entsprechende Spezialisierungseffekte können sich auch Stückkosten verringern.¹⁸

Auf Seite der Qualität eröffnet Bündelung die Möglichkeit zur stärkeren fachlichen Spezialisierung der Mitarbeitenden und damit zur Herausbildung von Expertise. Dies gilt insbesondere für seltene Fallkonstellationen, bei denen bei dezentraler Bearbeitung keine ausreichend ausgelasteten Expertenteams entstehen würden. Spezialisierung kann zudem zu effizienteren Prozessen und einer geringeren Fehleranfälligkeit beitragen.

Schließlich können Optimierungseffekte erzielt werden, etwa durch eine verbesserte Steuerung schwankender Aufgabenlasten oder variierender Kapazitäten, beispielsweise infolge von Krankheitsausfällen. Diese Effekte kommen insbesondere dann zum Tragen, wenn die Fallsteuerung nicht über feste Zuständigkeiten erfolgt (etwa nach alphabetischen oder regionalen Kriterien), sondern über ein Ticketsystem organisiert ist, das eine flexible Bearbeitung der Fälle durch die Mitarbeitenden ermöglicht.

Bündelung kann dabei unterschiedlich ausgestaltet werden. So kann etwa die Rechnungsstellung in einem Shared Service Center zusammengeführt werden, anstatt in mehreren Abteilungen dezentral durch jeweils eigene Buchhaltungseinheiten zu erfolgen. Auch im Bereich der Informationstechnologie lassen sich durch die Nutzung zentraler Systeme Effizienzgewinne erzielen, etwa wenn alle Organisationseinheiten auf eine gemeinsame CRM- oder ERP-Software¹⁹ zugreifen, anstatt individuelle Einzellösungen zu betreiben. Praxisbeispiele zeigen die Effizienzpotenziale solcher Bündelungsansätze. Im Falle der Dataport AöR wurde durch die länderübergreifende Zusammenführung zuvor getrennter IT-Strukturen mehrerer Bundesländer in einer gemeinsamen Serviceorganisation eine stärkere Standardisierung und zentralisierte Ressourcennutzung erreicht. Die Bündelung von Infrastruktur- und Betriebsleistungen reduzierte Redundanzen, verminderte doppelte Prozessschritte und ermöglichte eine einheitliche Steuerung von

¹⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers. (2014). Shared service center: Global best practices. PwC.

¹⁸ Vgl. Samuelson und Nordaus (2010) Economics

¹⁹ Customer Relationship Management und Enterprise Resource Planning

Verwaltungsleistungen, wodurch sich die durchschnittlichen Kosten pro Leistungsblock senken ließen.²⁰Ein weiteres Beispiel stellt die Bundesagentur für Arbeit dar. Diese hat im Rechtskreis des Sozialgesetzbuch Drittes Buch (SGB III) die Leistungssachbearbeitung aus den einzelnen Agenturen für Arbeit herausgelöst und in sogenannten „Operativen Services“ regional übergreifend gebündelt. Dadurch konnten Spezialisierungseffekte genutzt und Bearbeitungsprozesse effizienter organisiert werden.

Neben den genannten Effizienzpotenzialen sind auch Risiken und Grenzen der Bündelung zu berücksichtigen, die häufig als Skalennachteile (Diseconomies of Scale) beschrieben werden. Mit zunehmender Größe und Zentralisierung von Organisationseinheiten kann die interne Bürokratie zunehmen, was Entscheidungsprozesse verlangsamen kann. Zudem besteht das Risiko eines Qualitätsverlusts, insbesondere wenn ein hoher Grad an Automatisierung oder eine starke Spezialisierung dazu führt, dass die Qualität der Einzelfallprüfung sinkt. Schließlich kann eine zunehmende organisatorische Komplexität entstehen, etwa durch höheren Abstimmungs- und Koordinationsaufwand, der im Extremfall die ursprünglich erwarteten Kostenvorteile der Bündelung teilweise oder vollständig aufheben kann.

3.3 Methodisches Vorgehen

I. Bestandsaufnahme und Ist-Analyse

Im Zuge der Einführung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) wurde im Jahr 2018 ein Organisationsentwicklungs-Projekt auf der Grundlage einer Schwachstellenanalyse sowie von Best-Practice-Vergleiche u.a. mit dem Land Schleswig-Holstein, der Stadt Hamburg und der Stadt Wien (Fonds Soziales Wien) durchgeführt, welches ausgehend vom Status quo und Modellen fachlicher und regionaler Bündelung (Dezentralisierung, Teil-Bündelung und Vollbündelung) eine Empfehlung für eine stärkere Bündelung der Organisationsstrukturen und Prozesse vorschlägt. Der Analysefokus der Untersuchung im Jahre 2018 lag jedoch vordringlich auf der Betrachtung der Aufbauorganisation.

Hier setzt die vorliegende Organisationsuntersuchung mit einer vertiefenden Bestandsaufnahme an, die einerseits die Daten der Berliner Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) sowie weitere Daten zur Fallzahl- und zur Kostenentwicklung einbezieht und andererseits an Hand eines abstrahierten Prozessmodells unterschiedliche prototypische Modelle der Bündelung von Aufgaben entwickelt und diese vor dem Hintergrund des neuen Landesorganisationsgesetzes bewertet. Dabei werden lokale Bezüge berücksichtigt und Bürgerbedürfnisse (Lebenslagenprinzip) in den nachfolgend skizzierten Schritten einbezogen.

II. Entwicklung eines Zielbilds und Auswahl eines Grundmodells

In einem Workshop mit der Abteilung für die Eingliederungshilfe zuständigen Abteilung III der SenASGIVA wurden die Anforderungen an ein neues Berliner Modell zusammengetragen. Dafür wurde das klassische Framework der Balanced Scorecard verwendet und entsprechend weiterentwickelt, um ein für die Berliner Verwaltungslandschaft passendes und ganzheitliches Zielbild der EGH abzubilden (siehe Kapitel 3.2.2).

Im nächsten Schritt wurden auf Basis der Workshop-Ergebnisse unter jeder Zieldimension Bewertungskriterien operationalisiert, mit deren Hilfe die skizzierten Organisationsgrundmodelle bewertet und ein für Berlin passendes Grundmodell ausgewählt werden kann.

III. Entwicklung eines Berliner Modells

²⁰ Vgl. Fraunhofer FOKUS. (2014). IT-Konsolidierung in der öffentlichen Verwaltung: Mit Fallstudien von Dataport. Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme

Ausgehend von Schritt eins und zwei wurde das ausgewählte Zielmodell auf dessen Umsetzbarkeit hin analysiert. Dafür wurden mithilfe von Problemanalysen kritische Schnittstellen zwischen (Teil-)Prozessen bzw. Prozessschritten favorisierter Bündelungsvarianten betrachtet und Lösungen entwickelt. Zusätzlich wurden Bündelungspotenziale mittels KLR-Datenanalyse quantifiziert, um die Vorteile einer entsprechenden Bündelung zu ermitteln. Im letzten Schritt wurde das entwickelte Berliner Modell mithilfe einer senatsinternen Feedback-Gruppe, bestehend aus Mitarbeitenden, die auf eine mehrjährige Erfahrung auf Landes- und Bezirksebene in der EGH zurückgreifen können, validiert und in Vorbereitung auf den kommenden Beteiligungsprozess mit Akteuren auf Bezirksebene einem gründlichen „Labortest“ unterzogen, um etwaige Schwachstellen des Modells zu identifizieren und zu beheben.

4 Status quo Berlin: Übersicht der Aufbau- und Ablauforganisation im IST

4.1 Zuständigkeiten und beteiligte Akteure

Seit 1. Januar 2020 wird als eines der Ergebnisse des BTHG die EGH in Form des Teilhabefachdienste in den Sozial- und Jugendämtern in allen Bezirken und in Kooperation mit den zuständigen Senatsverwaltungen in sogenannten „Häusern der Teilhabe“ – weitestgehend strukturell, nicht räumlich – organisiert. Da wir im Rahmen dieser Untersuchung ausschließlich die EGH für Erwachsene betrachten, werden Schnittstellen mit den Jugendämtern und der Senatsverwaltung für Jugend und Familie nicht weiter erläutert.

Die gesamtstädtische Steuerung, im Sinne der Ergebnis- und Wirkungsverantwortung der Eingliederungshilfe, obliegt der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales, Gleichstellung, Integration, Vielfalt und Antidiskriminierung (SenASGIVA). Schnittstellen zu anderen Politikfeldern gibt es im Bereich der Transfersteuerung, welche bei der Senatsverwaltung für Finanzen liegt, und zur Senatsverwaltung für Gesundheit, in der Fachsteuerung und insbesondere in Angelegenheiten der Versorgung von Menschen mit seelischen Behinderungen bzw. psychischen und Suchterkrankungen. Innerhalb der SenASGIVA werden Steuerungsaufgaben der EGH in insgesamt drei Referaten der Abteilung III wahrgenommen.

Die Leistungserbringung in der EGH wird überwiegend in den zwölf bezirklichen Sozialämtern (nach SGB IX) und Jugendämtern (nach SGB VIII und IX) verantwortet, die für Leistungsberechtigte mit Wohnsitz im jeweiligen Bezirk zuständig sind. Das Landesamt für Gesundheit und Soziales (Lageso) ist – neben anderen Tätigkeiten – als Sonderbehörde für die Eingliederungshilfe für Menschen mit Wohnsitz außerhalb Berlins sowie bestimmte Durchführungsaufgaben der Eingliederungshilfe (bspw. Persönliche Assistenz) zuständig.

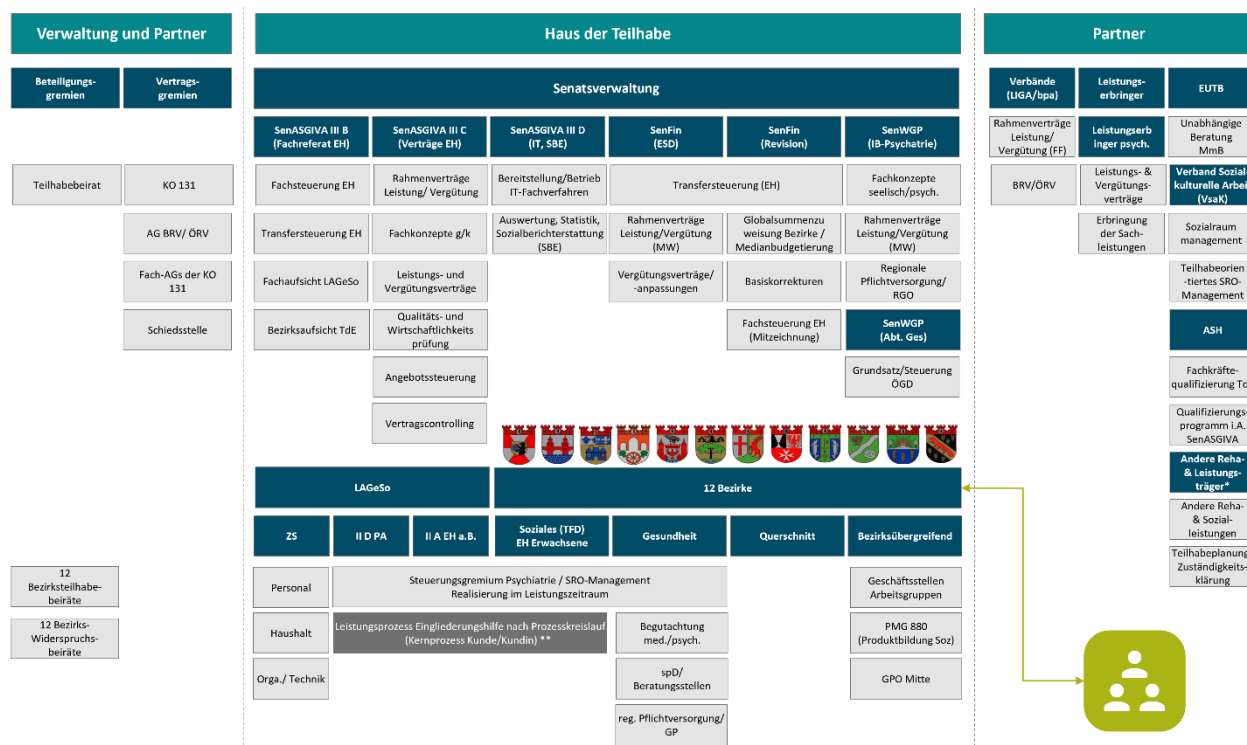
Die Bedarfsermittlung und Leistungsfeststellung erfolgt in den bezirklichen Sozial- und Jugendämtern durch die Rollen Leistungskoordination und Teilhabeplanung. Ärztliche Dienste, psychologische Fachdienste und Steuerungsgremien Psychiatrie und Sucht in den jeweiligen Abteilungen Gesundheit der Bezirksämter unterstützen das Gesamtplanverfahren beratend und begutachtend.

Bedingt durch die Lebenslage der Leistungsberechtigten und deren Transitionen zwischen Verwaltungsbereichen bestehen Schnittstellen mit den sozialpsychiatrischen Diensten (individuelle Hilfepläne) der Gesundheitsämter, Jobcentern (bspw. Teilhabe am Arbeitsleben), Krankenkassen und Jugendämtern (bei Übergabe aufgrund Volljährigkeit).

Die Leistungserbringung selbst erfolgt über ein breites Angebot an lokalen und z.T. bezirks- und landesübergreifend tätigen Leistungserbringern zumeist der freien und privaten Wohlfahrtspflege im Rahmen des sogenannten „Sozialrechtlichen Dreiecks“, die über Rahmen-, Leistungs- und Vergütungsverträge mit dem Träger der Eingliederungshilfe partnerschaftlich verbunden sind. Unterstützend wirken berlinweit zahlreiche Beratungsstellen (bspw. EUTB-Beratungsstellen), die z.T. in den

Bezirken organisiert sind, sowie ergänzende Angebote der Wohlfahrtsverbände und Selbstvertretungsorganisationen.

Das Gesamtbild der Aufgabenverteilung kann dem nachfolgenden Schaubild entnommen werden:



*Hier nur ein Ausschnitt der weiteren beteiligten Akteure (freie Träger und privatwirtschaftliche Anbieter) **Siehe detaillierte Erläuterung des Leistungsprozesses (Kernprozess) der EGH

Abbildung 2 Übersicht der Akteure der Eingliederungshilfe

4.2 Prozessdarstellung der Aufgabenerbringung der Eingliederungshilfe

Die Betrachtung der institutionellen Beteiligungen und Zuständigkeiten zeigt die hohe Komplexität und die Vielzahl der Schnittstellen zwischen den Beteiligten.

Um die Bezüge zwischen den Hauptakteuren stärker zu verdeutlichen, wurde im Rahmen des Projekts eine vereinfachte Prozessdarstellung erarbeitet, die die Komplexität bewusst reduziert.

Dabei wird grundsätzlich zwischen dem **Kernprozess** der EGH – dem Einzelfallprozess von der ersten Kontaktaufnahme über die Leistungserbringung bis hin zu Abrechnung und Kontrolle – sowie den Steuerungsprozessen unterschieden. Zu Letzteren zählen beispielsweise die gesamtstädtische Steuerung einschließlich der Festlegung fachlicher Standards, das Angebots- und Vertragsmanagement sowie

unterstützende Prozesse wie die Bereitstellung von IT-Systemen, der Aufbau von Datengrundlagen (z. B. durch Statistik und Berichtswesen) und das Rechnungswesen.

Die Abbildung unterscheidet ferner zwischen einer gebündelten und einer dezentralen Wahrnehmung der Aufgaben.

Diese abstrahierte Darstellung des Ist-Zustands ist der folgenden Graphik zu entnehmen:



Abbildung 3 Organisationsmodell Status quo nach eigener vereinfachter Darstellung

Im dargestellten Status quo der Eingliederungshilfe in Berlin ergibt sich folgende modellhafte Verteilung der Aufgaben zwischen Land und Bezirken:

1. Auf Landesebene liegt der Großteil der Steuerungsprozesse. Dazu zählen die Steuerungsprozesse *Strategie, gesamtstädtische Steuerung, Angebots- und Vertragsmanagement, Finanz- und Ressourcensteuerung, Controlling* sowie *Qualitätsmanagement*. Ebenfalls zentralisiert sind die Unterstützungsprozesse *IT-Fachverfahren Statistik und Berichtswesen*²¹ sowie *Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit*. Darüber hinaus nimmt das Land neuerdings die *Bezirksaufsicht* wahr und trägt auf Grundlage des LOG die *Ergebnisverantwortung*. Die Ergebnisverantwortung gemäß § 9 LOG BE bedeutet einen Paradigmenwechsel in der Steuerung: Weg von der Aktenkontrolle hin zur Wirkungskontrolle. Für die Eingliederungshilfe bedeutet dies konkret: Die erreichte Teilhabe und Lebensqualität der Leistungsberechtigten muss zur primären Steuerungsgröße werden, nicht allein Bearbeitungszeiten oder Fallzahlen. Dies erfordert die systematische Erfassung und Auswertung von Ergebnissen wie Zufriedenheit der Leistungsberechtigten, Zielerreichung in der individuellen Teilhabeplanung und Entwicklung der Teilhabechancen.

Zwischen den Bezirken werden gegenwärtig keine Regelaufgaben geteilt.²²

2. Auf Bezirksebene konzentrieren sich die Kernprozesse. Hierzu gehören *Beratung, Antragstellung, Fallbearbeitung, Fallabrechnung* sowie die *Kontrolle*. Darüber hinaus sind auf Bezirksebene auch die unterstützenden Verwaltungsaufgaben angesiedelt, wie *Personalverwaltung* und

²¹ Teile des operativen Controllings sowie der Datenerfassung finden bezirklich statt

²² Mit Ausnahme von Fallübergaben

Rechnungswesen, ebenso wie Steuerungsgremien Psychiatrie und Sucht sowie Verfahrensbeteiligung Dritter (z. B. Gutachten), Rechtsmittelverfahren und Beschwerdemanagement.

Für die weitere Analyse der Ablauforganisation konzentriert sich der Bericht auf die Untersuchung der Kernprozesse der Eingliederungshilfe, die derzeit dezentral in den zwölf Teilhabefachdiensten in den Ämtern für Soziales der Bezirke und dem Teilhabefachdienst im Lageso stattfinden und damit das größte Potenzial für eine Bündelung bieten.

Die nachfolgende Darstellung des Kernprozesses ist idealtypisch zu verstehen. Sie bildet einen konzeptionellen Referenzrahmen ab und erhebt keinen Anspruch darauf, dass sämtliche beschriebenen Prozessschritte in der Verwaltungspraxis stets in der dargestellten Reihenfolge oder vollständig nach den beschriebenen Tätigkeiten umgesetzt werden. Vielmehr sind in der aktuellen Praxis teils erhebliche bezirksindividuelle Abweichungen, Modifikationen oder Auslassungen einzelner Prozessschritte festzustellen, die zu einem insgesamt heterogenen Erscheinungsbild der Verfahrensabläufe beitragen. Diese Vorbemerkung ist bei der Interpretation der folgenden Ausführungen entsprechend zu berücksichtigen.

4.2.1 Beratung

- **Kontaktaufnahme:** Der *Teilhabefachdienst*, *Reha-Träger*, *Beratungsstelle* oder andere *Leistungsträger* erhalten eine Kontaktanfrage. Die *Leistungskoordination* übernimmt die Sammlung und Bündelung der Anfragen und die Prüfung der örtlichen Zuständigkeit. Anschließend legt die *Leistungskoordination* einen Beratungsvorgang an und stimmt den Termin mit dem bzw. der *Antragsteller/-in* sowie der *Teilhabeplanung* ab.
- **Beratung:** Die *Teilhabeplanung* wickelt die Beratung ab. Dafür führt diese grundsätzlich ein erstes Beratungsgespräch und trifft anschließend eine Entscheidung zur Durchführung der Eingliederungshilfe. Bei positiver Entscheidung informiert die *Teilhabeplanung* den bzw. die *Antragsteller/-in* zum weiteren Verfahren. Bei Bedarf wird durch die *Leistungskoordination* externe Unterstützung geprüft und organisiert.²³

4.2.2 Antragstellung

- **Antragstellung:** Die *Leistungskoordination* nimmt den Antragsbogen entgegen, prüft diesen auf Vollständigkeit und holt fehlende Informationen ein. Im Anschluss aktualisiert die *Leistungskoordination* den Gesamt- und Teilhabeplan.
- **Formales Assessment:** Die *Leistungskoordination* übernimmt das formale Assessment. Zu Beginn prüft die *Leistungskoordination* die sachliche Zuständigkeit und die örtliche Zuständigkeit. Daraufhin nimmt die *Leistungskoordination* inhaltliche Prüfungen vor (Einkommen, Übergang von Ansprüchen und Vermögen und Darlehen). Bei Bedarf fragt die *Teilhabeplanung* Gutachten an.

²³ In der Praxis erfolgt die Beratung und Bedarfsermittlung im Gesamtplanverfahren häufig als integrativer Prozess

4.2.3 Fallbearbeitung

- **Teilhabe Assessment:** Die *Teilhabeplanung* übernimmt das Teilhabe-Assessment. Hierfür prüft die *Teilhabeplanung* zu Beginn vorliegende Stellungnahmen und Gutachten. Bei Bedarf fordert die *Teilhabeplanung* über die *Leistungskoordination* zudem ein Gutachten beim *Ärztlichen Dienst* bzw. *Fachdiensten* an. Die *Teilhabeplanung* entwickelt, vereinbart und dokumentiert gemeinsam mit der leistungsberechtigten Person Leit- und Teilhabeziele im Teilhabeinstrument Berlin (TIB).
- **Gesamt- und Teilhabekonferenz:** Die *Leistungskoordination* bereitet Gespräche und die Gesamtplan- oder Teilhabekonferenz administrativ vor und lädt dazu *Verfahrensbeteiligte* ein. Die *Teilhabeplanung* führt die Konferenz durch, protokolliert dieses und erstellt initiale Teilhabeziele. Im Anschluss pflegt die *Teilhabeplanung* das TIB und aktualisiert den Gesamt- und Teilhabeplan.
- **Steuerungsgremium Psychiatrie (SGPS) einbeziehen:** Grundsätzlich wird für den Personenkreis der Menschen mit seelischen Behinderungen das *Steuerungsgremium Psychiatrie* durch die *Leistungskoordination* einbezogen. Die Einbeziehung erfolgt in drei Schritten: Die *Leistungskoordination* prüft das Vorliegen einer seelischen Behinderung. Die *Leistungskoordination* informiert daraufhin das *Steuerungsgremium Psychiatrie*, soweit die LBP einwilligt. Die *Teilhabeplanung* nimmt an der Sitzung des SGPS teil. Das SGPS formuliert eine Empfehlung²⁴. Das *Steuerungsgremium Psychiatrie* wiederum leitet der *Leistungskoordination* ihre Einschätzung zu.
- **Leistungserbringer auswählen:** Die Auswahl der Leistungserbringer erfolgt im Austausch zwischen der *Teilhabeplanung* und dem bzw. der *Antragsteller/-in* in vier Schritten. In einem ersten Schritt nimmt die *Teilhabeplanung* unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Steuerungsgremiums und des Wunsch- und Wahlrechts der LBP eine Auswahl des Leistungserbringers vor²⁵. Daraufhin schlägt die *Teilhabeplanung* dem bzw. der *Antragsteller/-in* den *Leistungserbringer* vor. Nachdem die bzw. der *Antragsteller/-in* den *Leistungserbringer* aufgesucht und bestätigt hat, initiiert die *Teilhabeplanung* die Erbringung der Leistungen auf Basis der Kostenübernahme.
- **Ziel- und Leistungsplanung:** Die *Teilhabeplanung* nimmt die Durchführung der Ziel- und Leistungsplanung (ZLP) vor. Zuerst kontaktiert die *Leistungskoordination* *Verfahrensbeteiligte* und *Leistungsberechtigte* und bereitet das Gespräch administrativ vor. Die *Teilhabeplanung* führt das Gespräch anschließend durch. Dabei werden Teilhabeziele, Art, Umfang und Zeitraum der Leistungen und Leistungsort konkretisiert. Zuletzt aktualisiert die *Teilhabeplanung* den Gesamt- und Teilhabeplan.
- **Leistung gewähren:** Der Gesamtplan wird aufgestellt und die Leistung festgestellt und ein Bescheid gegenüber der LBP erteilt. Die *Leistungskoordination* erstellt dafür anfangs die Bescheide und stellt danach Erstattungen fest. Im nächsten Schritt legt die *Leistungskoordination* die Kostenübernahme (KÜ) für den Leistungserbringer an und versendet diese. Zuletzt wird der Fall durch die *Leistungskoordination* zahlbar gemacht (über digitale Fachanwendung OPEN/ProSoz).

²⁴ Vgl. Nr. 106 abs. 3 AV EH

²⁵ Bei Menschen, bei denen keine seelische Behinderung vorliegt, wird zuerst der dokumentierte Wunsch aus dem TIB der leistungsberechtigten Person berücksichtigt.

- **Rechtsmittelverfahren:** Bei Widersprüchen erfolgen Widerspruchs- bzw. Rechtsmittelverfahren. An dem Prozess ist die *Leistungskoordination*, die *Teilhabeplanung*, die *Gruppenleitung* und die *Widerspruchsstelle* beteiligt. Der Prozess erfolgt in vier Schritten. Im ersten Schritt informiert die *Leistungskoordination* die *Gruppenleitung* über den Widerspruch. Im zweiten Schritt ruft die *Leistungskoordination* die Akte auf und prüft formelle Fehler. Zugleich prüft die *Teilhabeplanung* die Zulässigkeit. Bei fehlender Zulässigkeit, prüft die *Teilhabeplanung* mögliche (alternative) Heilung. Im letzten Schritt leitet die *Teilhabeplanung* den Fall an die *Widerspruchsstelle* weiter.

4.2.4 Kontrolle

- **Leistungszeitraum begleiten:** Die Begleitung im Leistungszeitraum umfasst mehrere Prozessschritte, die in Verantwortung der *Leistungskoordination* liegen. Dies umfasst die Sammlung von Leistungsinformationen, den Abgleich von Rechnungen mit Leistungsnachweisen sowie bedarfsbezogene Rücksprachen und Klärungen mit *Leistungserbringern* und *Leistungsberechtigten* (bspw. bei Veränderungen oder Problemen mit fachlichem Vorgehen). In den letzten Schritten veranlasst die *Leistungskoordination* die Zahlung, gibt Rechnungen frei und aktualisiert den Gesamt- und Teilhabeplan.
- **Evaluation durchführen:** Als letzter Abschnitt des Kernprozesses wird eine Evaluation der Leistung durchgeführt. Dafür gleicht die *Leistungskoordination* zuerst Fälligkeitslisten ab und fordert bei Bedarf ausstehende Berichte an. Daraufhin prüft die *Teilhabeplanung* den Informationsbericht formal und inhaltlich. Abschließend führt die *Teilhabeplanung* das Abschlussgespräch mit dem *Leistungsberechtigten* und dem *Leistungserbringer* und dokumentiert dieses.

Beratung	Antragsstellung	Fallbearbeitung	Kontrolle
Kontaktaufnahme - Anfrage entgegennehmen - Weiterleitung an TdEH - Bündelung u. Zuständigkeitsprüfung - Anlage Beratungsvorgang - Termin extern u. intern abstimmen Beratung - Erstes Beratungsgespräch durchführen - Entscheidung zur Durchführung der EgH treffen - Information zum Verfahren weitergeben - Externen Unterstützungsbedarf prüfen - Gesamt- u. Teilhabeplan pflegen (ProSoz)	Antragsstellung - Antragsbogen entgegennehmen - Vollständigkeit prüfen u. vervollständigen - Gesamt- u. Teilhabeplan pflegen (ProSoz) Formales Assessment - Sachliche Zuständigkeit prüfen - Örtliche Zuständigkeit prüfen - Inhaltliche Prüfung vornehmen - Beitrag berechnen - Gesamt- u. Teilhabeplan pflegen (ProSoz) Teilhabe Assessment - Bestandsgutachten u. Stellungnahmen prüfen - Medz. Gutachten anfordern* - Teilhabeinstrument (TIB) anwenden - Initiales Teilhabeprofil entwickeln - Gesamt- u. Teilhabeplan pflegen (ProSoz)	Planung der Leistung - Konferenz administrativ vorbereiten - Verfahrensbeteiligte involvieren - Konferenzen u. Gespräche durchführen - TIB pflegen - Gesamt- u. Teilhabeplan pflegen (ProSoz) Steuerungsgremium Psychiatrie einbeziehen* - Geistige Beeinträchtigung prüfen - Steuerungsgremium informieren - Träger Empfehlung zustellen Leistungserbringer auswählen - Leistungserbringer auswählen - Leistungserbringer dem LB vorstellen - LB sucht LE auf - LE bestätigt Übernahme Ziel- und Leistungsplanung durchführen - Stakeholder kontaktieren u. Plangespräch koordinieren - Planungsgespräch durchführen - Gesamt- u. Teilhabeplan pflegen (ProSoz) Leistung gewähren - Bescheide erstellen - Erstattungen feststellen - Kostenübernahme für LE erstellen - Kostenübernahme und Bescheide versenden - Eingabe der Zahlbarmachung in ProSoZ - Gesamt- u. Teilhabeplan pflegen (ProSoz) Rechtsmittelverfahren durchführen - Informieren der Gruppenleitung - Zulässigkeit und formale Prüfung - Alternative Heilung prüfen - Weiterleitung an Widerspruchsstelle	Leistungszeitraum begleiten - Leistungsinformationen sammeln - Rechnung mit Leistungsnachweis abgleichen - Rücksprache mit Leistungserbringer halten* - Zahlung veranlassen - Rechnung freigeben - Gesamt- u. Teilhabeplan pflegen (ProSoz) Evaluation durchführen - Fälligkeitsliste abgleichen - Ausstehende Berichte anfordern* - Informationsbericht formal prüfen - Bericht inhaltlich auswerten - Abschlussgespräch mit LB und LE durchführen

*optional

Abbildung 4 Übersicht der Kernprozesse der Eingliederungshilfe

4.3 Bewertung des Status quo auf Basis der KLR-Analyse

Die Berliner Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) und der Berliner Produktkatalog wurden vor über 20 Jahren eingeführt, um den Ressourcenverbrauch und die Leistungserbringung in der Verwaltung transparent gegenüberzustellen und so die Informationsgrundlagen für die Steuerung der Verwaltung zu verbessern. Ein wesentliches Anwendungsgebiet der KLR insbesondere der Berliner Bezirke ist die Ermittlung der Mediankosten (mittlere Stückkosten eines Produkts über alle Bezirke) und der Produktmengen als Basis der „Mediankostenbudgetierung“.

Die Einsatzmöglichkeiten der Daten aus der produktbasierten KLR wird von der Geschäftsstelle Produktkatalog der Berliner Bezirke mit folgenden Punkten beschrieben²⁶:

„Kostentransparenz: Über eine produktscharfe Verbuchung können Stückkosten für staatliche Leistungen ermittelt werden. [...]

Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit: Der Produktkatalog und seine Anwendung sind die methodische Basis zur Umsetzung von §7 der Landeshaushaltsordnung (LHO), in dem die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit verankert und die Anwendung der Kosten- und Leistungsrechnung vorgeschrieben sind. Bezirke vergleichen die individuellen Produktstückkosten untereinander und leiten daraus Ansätze zur Optimierung ihrer Leistungserbringung ab.

Rationale Planung: Durch die Kombination von Informationen zu Kosten, Qualität und Quantität (Mengen) aus der Kosten- und Leistungsrechnung, auf Basis des Produktkataloges, und dem Einbezug weiterer statistischer Daten [...] können Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung faktenbasierte Lösungen zum optimalen Einsatz knapper finanzieller Mittel entwickeln.

Aktualität von Steuerungsinformation: Der Produktkatalog wird durch die ihn tragenden Verfahren laufend an neue gesellschaftliche, politische und rechtliche Entwicklungen angepasst und spiegelt damit das bezirkliche Aufgaben- und Leistungsspektrum auf der Höhe der Zeit.

Evaluation und kontinuierliche Verbesserung: Über die Jahre hat sich ein monatlich weiter wachsender Schatz an KLR-Daten entwickelt, [...] um wertvolle Information zur Verbesserung einer zielgerichteten Steuerung abzuleiten. So lassen sich etwa auf Basis von Zeitreihenanalysen Vergleiche aufstellen und Indizien für die Wirkung von Maßnahmen aufzeigen sowie Prognosen entwickeln.“

Aufgrund dieser Eigenschaften wurden die Daten der Berliner KLR zu den 34 Produkten der EGH (32 Transferprodukte sowie zwei Verwaltungsprodukte) im Zeitraum 2020 bis 2024 herangezogen, um fundierte Erkenntnisse hinsichtlich der Mengen- und Kostenentwicklung sowie der Wirtschaftlichkeit im Leistungsbereich zu gewinnen. Diese Erkenntnisse sollen sowohl die Bewertung des aktuellen Status quo ermöglichen als auch als Impulsgeber für die Entwicklung neuer, effizienter alternativer Organisationsmodelle dienen.

Für eine wirksame zielgerichtete Steuerung müssen die KLR-Daten in der Zukunft um prozessuale Kennzahlen ergänzt werden. Diese sollten durch Digitalisierung des EGH-Geschäftsprozesses im Sozialhilfeportal erhoben werden; gleichwohl werden die vorliegenden Daten der Berliner KLR hier für Analysen verwendet.

²⁶ Website der Geschäftsstelle Produktkatalog der Berliner Bezirke beim Bezirksamt Pankow, <https://www.berlin.de/ba-pankow/politik-und-verwaltung/geschaeftsstelle-produktkatalog/>

4.3.1 Entwicklung der Vollkosten

In der allgemeinen Betrachtung weisen Transferprodukte im Zeitraum 2020 bis 2024 einen deutlichen, nominalen Anstieg der Vollkosten auf: Von rund 842 Mio. € im Jahr 2020 auf rund 1,09 Mrd. € im Jahr 2024, (kumulierter Zuwachs von 29,4%). Demgegenüber zeigen die Verwaltungsprodukte eine deutlich stärkere relative Dynamik. Die Vollkosten stiegen dabei von 21,4 Mio. € im Jahr 2020 auf 37,2 Mio. € im Jahr 2024 (kumulierter Anstieg von 73,4%) und damit mehr als dem Doppelten der relativen Entwicklung im Transferbereich. Zwar verbleiben die Verwaltungskosten in absoluten Zahlen auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau im Verhältnis zu den Transferausgaben (entspricht einer Verwaltungsquote i.H.v. 3,4%). Diese Wachstumsdynamik im Verwaltungsproduktbereich erscheint zunächst auffällig und bedarf einer vertieften strukturellen Einordnung.

Tabelle 1 Kostenentwicklung der Transfer- und der Verwaltungsprodukte (2020 – 2024)

Jahr	Transferprodukt		Verwaltungsprodukt		Vollkosten (€) - Gesamt	Veränderung seit 2020 (%) - Gesamt
	Vollkosten (€)	Veränderung seit 2020 (%)	Vollkosten (€)	Veränderung seit 2020 (%)		
2020	841.850.816,15 €	0,00 %	21.444.419,19 €	-0,00 %	863.295.235,34 €	0,00 %
2021	886.160.843,77 €	5,26 %	25.889.887,28 €	20,73 %	912.050.731,05 €	5,65 %
2022	913.872.199,16 €	8,56 %	29.094.152,89 €	35,67 %	942.966.352,05 €	9,23 %
2023	977.892.821,24 €	16,16 %	32.991.515,06 €	53,85 %	1.010.884.336,30 €	17,10 %
2024	1.089.091.775,59 €	29,37 %	37.173.675,67 €	73,35 %	1.126.265.451,26 €	30,46 %

Eine wesentliche Ursache für die Personalkostensteigerung in den Verwaltungsprodukten liegt in der seit 2020 an Bedeutung gewonnenen Bedarfsermittlung, die 2020 noch „in den Kinderschuhen“ steckte. Mittlerweile ist sie ein wichtiger und personalintensiver Kernprozess geworden. In Anerkennung des Mehraufwandes und der gestiegenen Qualitätsansprüche bei der Fallbearbeitung/Fallsteuerung war den Bezirken hierfür seinerzeit ein Personalaufwuchs von insgesamt über 90 VZÄ zum Aufbau multiprofessioneller Fachkräfteteams bewilligt worden; diese erhöhte Personalkostenbasis dynamisiert sich zudem durch Tarif- und Besoldungsanstiege.

Im selben Zeitraum stieg zwar auch die Anzahl der erbrachten Transfer- und Verwaltungsprodukte (gemessen in Produktmengen), jedoch in deutlich geringerem Ausmaß (5% bzw. 8,5%). Dies führte in beiden Produktkategorien zu einem Anstieg der Stückkosten (Vollkosten pro Produkteinheit), sowohl nominal als auch real.

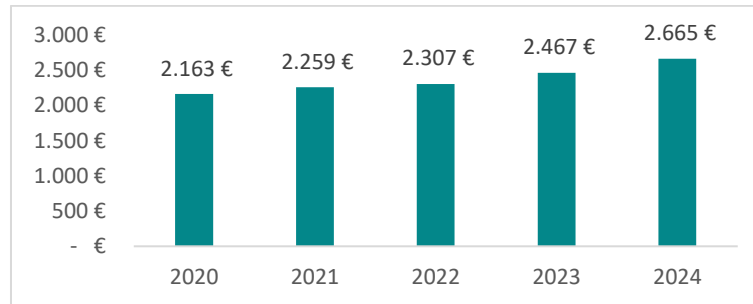


Abbildung 5 Nominale Stückkosten der Transferprodukte nach Jahr (2020-2024)

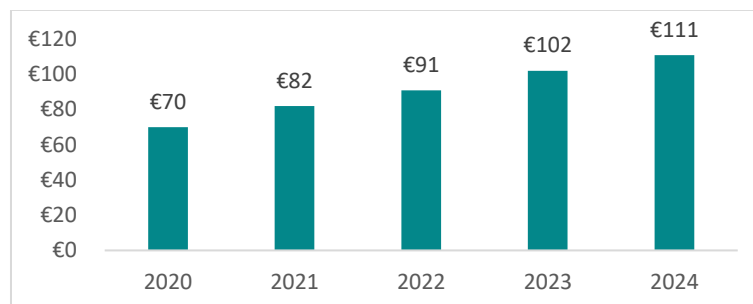


Abbildung 6 Nominale Stückkosten der Verwaltungsprodukte nach Jahr (2020 – 2024)

Bei der Betrachtung realer (inflationsbereinigter) Zahlen fällt die Kostenentwicklung trotzdem stark aus, insbesondere bei den Stückkosten für Verwaltungsprodukte.

Tabelle 2 Reale Stückkosten von Transfer- sowie Verwaltungsprodukte (2020 – 2024)

Jahr	Transferprodukt		Verwaltungsprodukt	
	Stückkosten (€)	Veränderung seit 2020 (%)	Stückkosten (€)	Veränderung seit 2020 (%)
2020	2.152,13 €	0,00%	69,31 €	0,00%
2021	2.180,03 €	2,10%	79,48 €	17,10%
2022	2.083,14 €	-1,51%	82,07 €	23,10%
2023	2.103,19 €	-0,48%	86,70 €	31,81%
2024	2.222,69 €	8,45%	92,84 €	45,32%

4.3.2 Verwaltungsprodukte – Entwicklung der direkten und indirekten Kosten in der Verwaltung

Das im Unterkapitel 4.3.1 bereits erwähnte reale Wachstum der Vollkosten in Verwaltungsprodukten teilt sich nach den verschiedenen Kostenarten wie in der folgenden Darstellung auf:

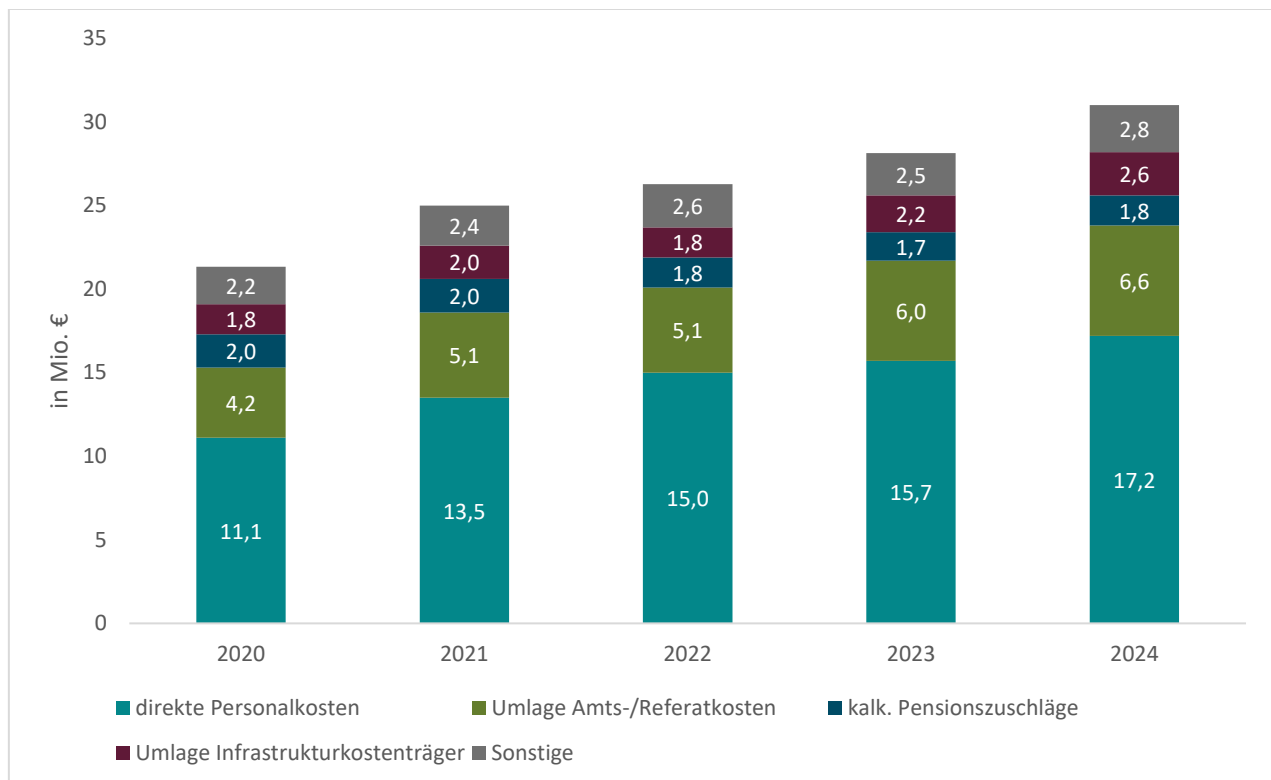


Abbildung 7 Entwicklung der realen Verwaltungskosten (in Mio. €) nach Kostenarten und Jahr (2020 – 2024)

Die *direkten Personalkosten* stellten mit einem durchschnittlichen Anteil von 55% stets den größten Anteil an den Vollkosten dar – mit steigender Tendenz (51% in 2020 auf rund 56% in 2024) und weisen einen realen Anstieg zwischen 2020 und 2024 von 55%. Demgegenüber steht ein Anstieg der Anzahl von Vollzeitäquivalenten von 38%.

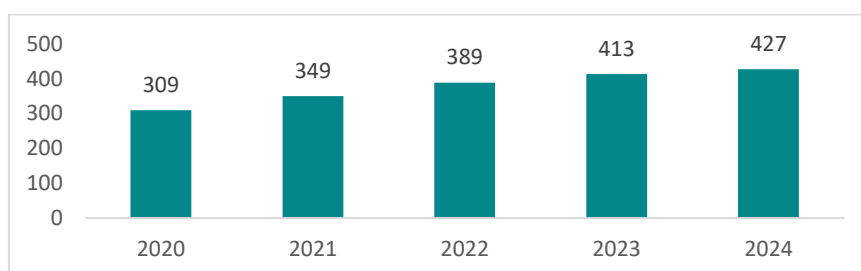


Abbildung 8 Entwicklung der Gesamtanzahl der VZÄ nach Jahr (2020 – 2024)

Eine weitere Analyse der Personalkosten wird in Kapitel 2 durch einen Vergleich der Kostenarten in den Bezirken fortgeführt.

Die *Umlage Amts-/Referatsstrukturen* sowie die *Umlage Infrastrukturträger* stellten kontinuierlich, mit steigender Tendenz, die weiteren zwei größten Anteile der Vollkosten dar (durchschnittlich 20% bzw. 8%)

und erfuhren einen Kostenanstieg i.H.v. rund 57% bzw. 44%. Die Kostenentwicklung bei allen weiteren *Umlagen*, wie bspw. *Abteilungskosten* sowie *Leitungs-/Managementkosten*, erfuhren ebenso einen zweistelligen realen Kostenzuwachs.

4.3.3 Transferprodukte – Entwicklung der Transferkosten

Der starke reale Anstieg der Transferkosten um 8,5% ist in der Gesamtbetrachtung zunächst kein eindeutiger Hinweis auf eine ineffizientere Leistungserbringung, sondern lässt sich in hohem Maße durch die Ausweitung des Leistungsvolumens erklären. Sowohl die Transferproduktmengen als auch die tatsächlichen Fallzahlen sind deutlich gestiegen (5% bzw. rund 6,7%), sodass die Kostenentwicklung zu einem wesentlichen Teil mengengetrieben ist.

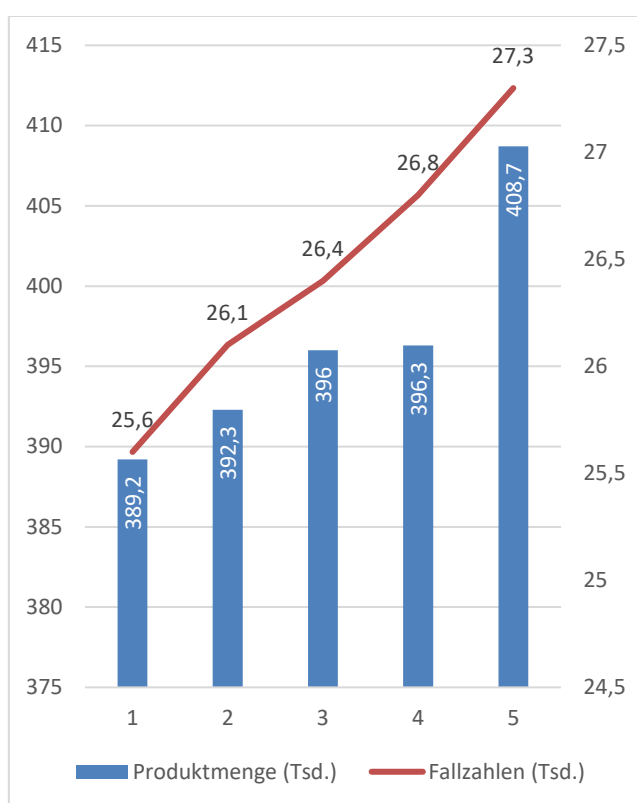


Abbildung 9 Entwicklung der Transferproduktmenge sowie der Fallzahlen nach Jahr (2020 – 2024)

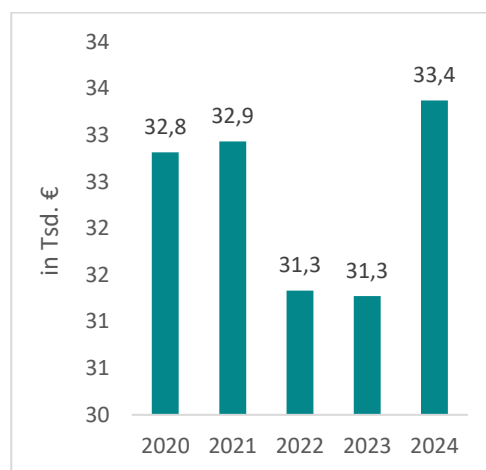


Abbildung 10 Transferkosten pro Fall nach Jahr (2020 – 2024)

Dies bestätigt sich in der Betrachtung der Transferstückkosten: Der inflationsbereinigte Anstieg von 8,4% liegt nahezu exakt auf dem Niveau des Stückkostenanstiegs. Auf den ersten Blick deutet das auf eine parallele Entwicklung von Menge und Kosten hin. Wird jedoch zusätzlich die Entwicklung der tatsächlichen Fallzahlen berücksichtigt, reduziert sich der reale Anstieg der Kosten pro Fall auf niedrige 1,6%.

Der überwiegende Teil des Kostenanstiegs ist auf eine Zunahme der Leistungsanspruchnahme zurückzuführen. Der nur geringe Anstieg der fallbezogenen Stückkosten deutet darauf hin, dass die Kosten pro Leistungsempfänger weitgehend stabil geblieben sind und die Transferkostenentwicklung eher durch Mengen- und Fallzahldynamiken getrieben wurde.

Die Transferausgaben wuchsen eher aufgrund einer steigenden Zahl von Leistungsfällen bzw. einer höheren Leistungsintensität in der EgH. Damit liegt die kurzfristige Herausforderung in der Kostendämpfung trotz steigender Leistungsentgelte, langfristig gilt es insbesondere die Zugänge ins Leistungssystem zu steuern („Wächterfunktion“) sowie durch stringente Bedarfsermittlung und Fallsteuerung die Kostenentwicklung zu beeinflussen.

In der vertieften Betrachtung auf Ebene einzelner Transferprodukte zeigt sich eine starke Konzentration der Transferkosten auf wenige Leistungsarten. Eine stationäre sowie vier ambulante Produktleistungen bündeln mit einem durchschnittlichen Anteil von rund 90 % der gesamten Transferkosten einen erheblichen Teil des finanziellen Volumens über den betrachteten Zeitraum.

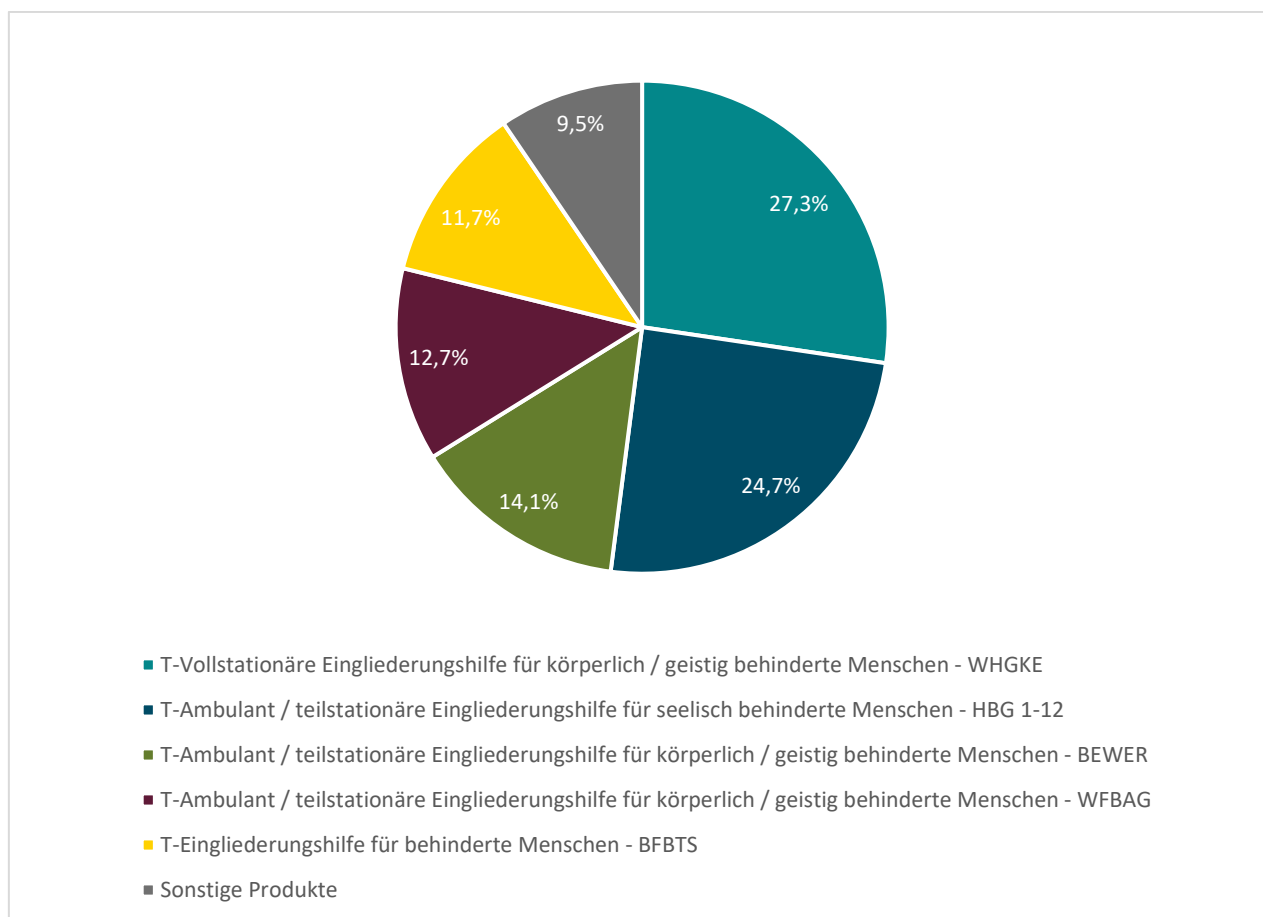


Abbildung 11 Durchschnittliche Anteile einzelner Transferprodukte an den Transferstückkosten für den Gesamtzeitraum 2020 – 2024

Gleichzeitig weisen drei dieser Leistungen über den betrachteten Zeitraum hinweg einen überdurchschnittlichen²⁷ realen Anstieg der Stückkosten auf.

- die ambulante / teilstationäre Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Menschen im Verbund betreutes Wohnen (HBG 1–12): 7 %
- die Werkstätten für Menschen mit körperlicher / geistiger Behinderung (WFBAG): 8,4 %
- der Beschäftigungs- und Förderbereich (BFBTS) für Menschen mit Behinderung: 12,5 %

²⁷ Der Durchschnitt für den genannten Zeitraum lag bei 5,6% für die ambulanten sowie 4,4% für die vollstationären Leistungen.

Zum einen erklärt die starke Konzentration der Kosten auf wenige Produkte einen wesentlichen Teil der gesamtstädtischen Transferkostenentwicklung. Veränderungen in diesen Leistungsbereichen – etwa durch steigende Fallzahlen oder Angebotsverschiebungen – wirken sich unmittelbar und überproportional auf die Gesamtausgaben aus. Zum anderen deutet der überdurchschnittliche reale Anstieg der Stückkosten darauf hin, dass nicht nur die festgestellte Mengenausweitung, sondern auch eine strukturelle Kostendynamik auf Produktebene vorliegt, welche einer weiteren Untersuchung bedarf.

Die Ursachen dieser Dynamik dürften nach dem Bericht der AG Transparenz²⁸ vom 17.01.2025 neben den anhaltend hohen Tarifaabschlüssen in der Sozialwirtschaft sowohl in einer wachsenden Inanspruchnahme und steigenden Komplexität der Fallstrukturen als auch in leistungsspezifischen Kostenentwicklungen (z. B. Personalschlüssel, Intensivierungsgrade und erhöhte Fahrtkosten zu den Förderstätten) liegen.

4.3.4 Analyse der Struktur und Entwicklung der Transferleistungen und deren Zusammenhang mit den administrativen Kosten je Bezirk - Empirische Befunde

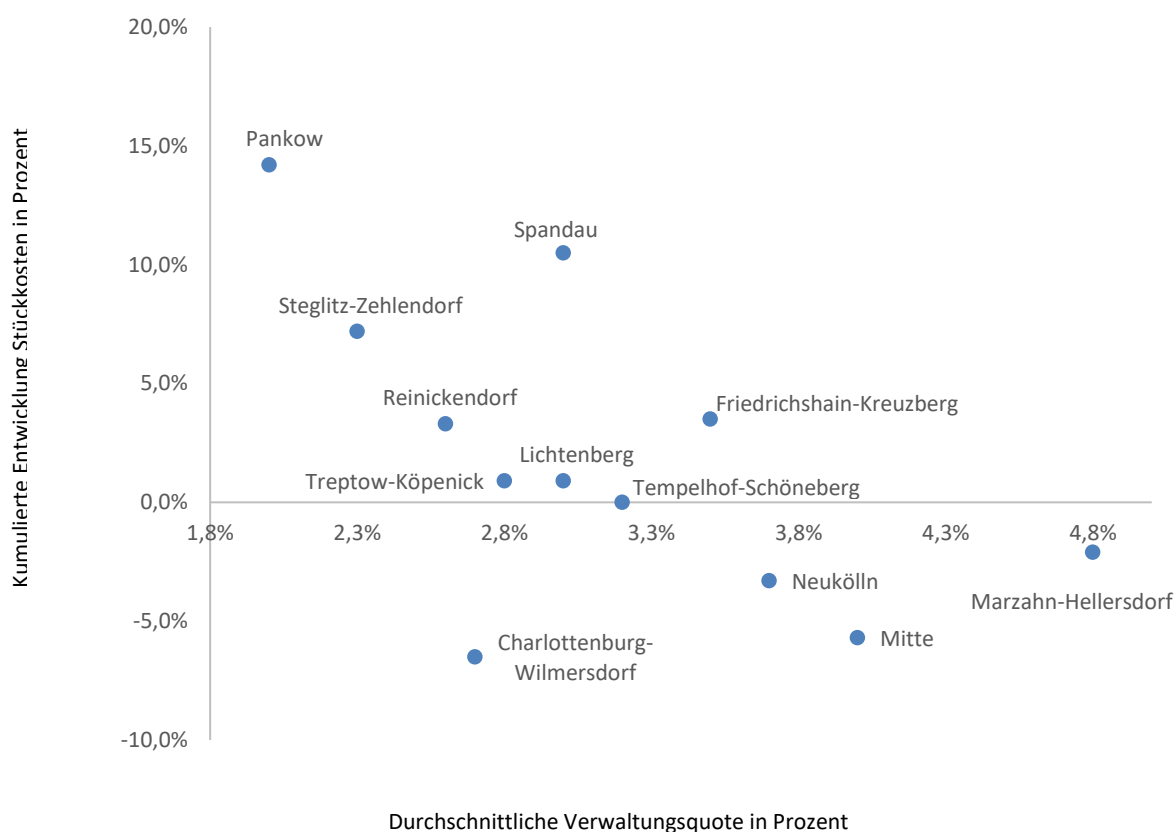


Abbildung 12 Verhältnis zwischen Verwaltungsquote (x-Achse) und prozentueller Gesamtentwicklung der Transferstückkosten (y-Achse) in Bezirken – im Durchschnitt für den Gesamtzeitraum 2020 – 2024

²⁸ Arbeitsgruppe bestehend aus SenASGIVA; Bezirke Mitte, Charlottenburg-Wilmersdorf, Steglitz-Zehlendorf, Tempelhof-Schöneberg, Neukölln, Treptow-Köpenick, Reinickendorf, Geschäftsstelle Produktkatalog (GStPK)

Der abgebildete Vergleich der durchschnittlichen Verwaltungsquote und der Gesamtentwicklung der Transferstückkosten zeigt, dass Bezirke mit sehr niedriger Verwaltungsquote überdurchschnittlich starke Anstiege der Transferstückkosten aufweisen, während Bezirke mit moderater bis höherer Verwaltungsquote überwiegend stabile oder rückläufige Stückkostenentwicklungen zeigen. Besonders auffällig sind etwa Charlottenburg-Wilmersdorf, Mitte und Neukölln mit einer moderaten bzw. höheren Verwaltungsquote und vergleichsweise stark sinkenden Stückkosten.

Ein moderat höherer Verwaltungsaufwand scheint zur Stabilisierung der Entwicklung der Transferkosten beizutragen. Damit lassen die Daten die Hypothese plausibel erscheinen, dass eine ausgebaute administrative Steuerungskapazität ein möglicher Faktor zur Begrenzung der Transferkostendynamik ist. Da die Bezirke jedoch hinsichtlich der Zuordnung von Personalressourcen autonom sind und sich aufgrund der Globalbudgetierung jedes Aufgabengebiet hinsichtlich der Priorität durchsetzen muss, besteht für die Senatsverwaltung kein direkter Einflusshebel, um eine gleichmäßig gute Personalausstattung durchzusetzen.



Abbildung 13 Entwicklung von Fallzahlen und Transferkosten pro Fall in Bezirken nach Jahr (2020–2024)

Bei der Betrachtung der Entwicklung der realen Transferkosten pro Fallzahl wird die ausgeprägte Heterogenität zwischen den Bezirken deutlich. Diese bewegen sich in einer Bandbreite von rund 24.000 € bis über 42.000 €. Diese Spannweite ist vor dem Hintergrund einheitlicher rechtlicher Rahmenbedingungen nicht allein durch zufällige Schwankungen erklärbar, sondern weist auf grundlegende Unterschiede in der Fallstruktur und der Ausgestaltung der Leistungsgewährung hin, insbesondere wenn nur ambulante/teilstationäre Leistungen berücksichtigt werden – da diese eine eher dezentrale Angebotsverteilung aufweisen und vermutlich mehr Gestaltungsspielraum im Rahmen des Teilhabeplans erlauben.

Bestimmte Bezirke, wie etwa Mitte und Treptow-Köpenick, zeigen eine Reduktion der Transferkosten pro Fall, während die Fallzahlen teilweise stark wachsen. Da vollstationäre Leistungen deutlich höhere

Durchschnittspreise aufweisen, muss dieser Faktor in der Analyse berücksichtigt werden, insbesondere der Anteil der Transferkosten für vollstationäre Leistungen.

Hieraus ergibt sich folgendes Bild für die Betrachtung der Durchschnittswerte der Transferkosten pro Fall (y-Achse), des Anteils der Transferkosten für vollstationäre Leistungen (x-Achse) sowie der Fallzahlen (Größe der Kreise im Diagramm):

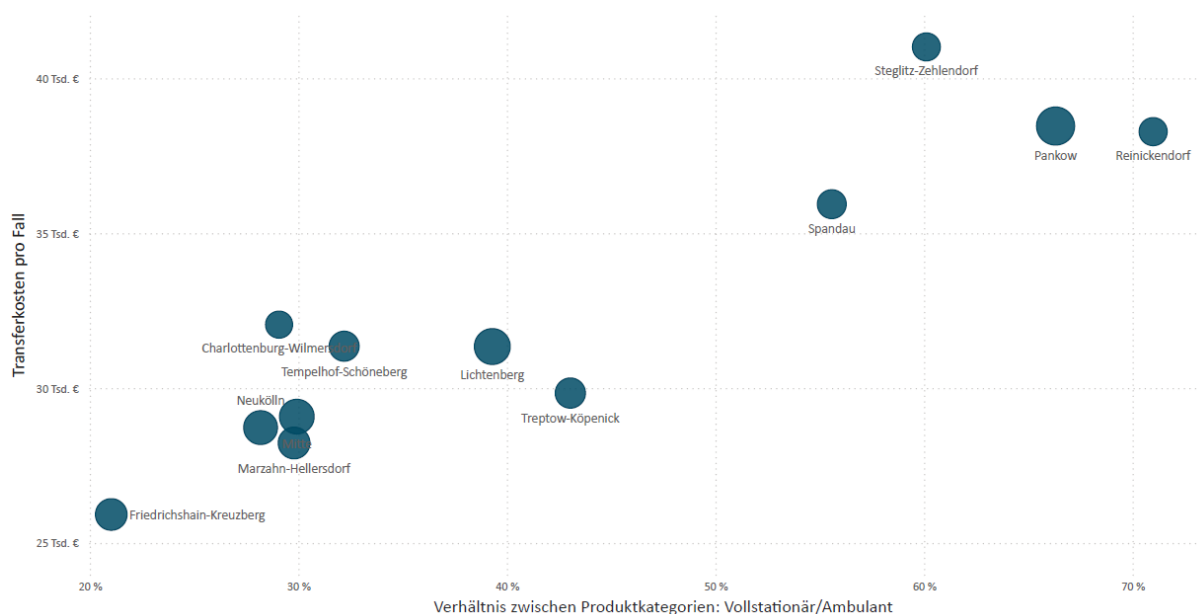


Abbildung 14 Verhältnis zwischen Transferkosten pro Fall (y-Achse), Anteil der Transferkosten für vollstationäre Leistungen (x-Achse) sowie der Fallzahlen (Größe der Kreise im Diagramm) - Durchschnitte für den Gesamtzeitraum 2020 – 2024

Die Höhe der Transferkosten pro Fall wird deutlich stärker durch den Anteil vollstationärer Leistungen beeinflusst als allein durch das Fallzahlvolumen. Insgesamt zeigt die Analyse, dass die Varianz der Transferkosten pro Fall vor allem strukturell bedingt ist, nämlich durch die unterschiedliche Gewichtung von vollstationären und ambulanten Leistungen – mit verstärkender Tendenz. Daraus ergibt sich ein klarer Ansatzpunkt: eine übergeordnete Steuerung der – hochpreisigen – stationären Leistungen.

4.3.5 Analyse der Struktur und Entwicklung der Verwaltungsleistungen in den Bezirken nach Kostenart – Empirische Befunde

Die Verwaltungskosten erfuhren, wie im Kapitel 4.3.1 beschrieben, einen im Vergleich zu den Transferkosten überdurchschnittlichen Anstieg. Diese Entwicklung ist in allen Bezirken zu beobachten, jedoch mit unterschiedlichen Dynamiken.

Direkte Personalkosten und die *Umlage Amts-/Referatskosten* sowie die *Umlage Infrastruktur* dominieren die Verwaltungskosten in allen Bezirken. Die Personalkosten pro Fall stiegen besonders stark Bezirken mit ohnehin höherem Kostenniveau (z. B. Lichtenberg, Mitte und Pankow. Parallel dazu in vielen Bezirken auch die Overhead-Komponenten – vor allem die *Umlage Amts-/Referatskosten* und die *Umlage Infrastrukturkostenträger*, sodass sich insgesamt eine deutlich overheadintensivere Verwaltungskostenstruktur ergibt. Auffällig ist insbesondere die Entwicklung der *Umlage Abteilungskosten*

pro Fall, welche sich in der Hälfte der Bezirke innerhalb vom Analysezeitraum mindestens verdoppelten, wie in Neukölln oder Marzahn-Hellersdorf.

Während die Verwaltungskosten insgesamt in allen Bezirken zunahmen, sank überall gleichzeitig die Anzahl von Fällen pro VZÄ.



Abbildung 15 Entwicklung der Verwaltungskosten pro Fall und der Fallzahlen pro VZÄ in den Berliner Bezirken nach Jahr (2020 – 2024)

Im Querschnitt der Bezirke lassen sich damit unterschiedliche Verwaltungskostentypen erkennen. Einige Indizes kombinieren hohe direkte Personalkosten mit hohen Umlagen (insbesondere Amts-/Referatskosten sowie Infrastrukturumlagen) – diese Bezirke arbeiten verwaltungsseitig deutlich ressourcenintensiver pro Fall, verfügen aber vermutlich auch über ausgeprägtere Steuerungs- und Querschnittsstrukturen. Andere Bezirke haben niedrigere Personalkosten pro Fall und geringere Overheadanteile – hier ist die Verwaltungskostenstruktur schlanker, allerdings potentiell auch mit weniger Steuerungstiefe verbunden. Effizienzpotenziale liegen deshalb vor allem darin, wie viele Steuerungsressourcen je Fall vorgehalten werden bzw. wie ausgebaute Steuerungskapazitäten durch Bündelung einen positiven Skaleneffekt ermöglichen.

4.4 Zwischenfazit: Bündelungspotenziale im Status quo

Die Analysen zeigen, dass der Ist-Zustand deutliche Verbesserungsbedarfe in Bezug auf die Durchführung und Steuerung der EGH aufweist. Dies betrifft unter anderem folgende Entwicklungen:

- Die dargestellte Akteursstruktur und Leistungserbringung im Kernprozess der EGH weist zahlreiche Schnittstellen auf. Diese führen zu Ineffizienzen, hohen Koordinationsaufwänden, unterschiedlichen Beratungsqualitäten und zeitaufwändigen Antragsprozessen auf Seiten der Leistungsberechtigten. Zudem erschwert die dezentrale Aufgabenwahrnehmung den Aufbau und die dauerhafte Sicherung spezialisierten Fachwissens, etwa bei seltenen oder besonders komplexen Fällen.
- Unterschiede in bezirklichen Personal- und Finanzressourcen sowie die dezentrale Bearbeitung standardisierbarer Aufgaben verhindern flexible Ressourcennutzung und positive Skaleneffekte.

- Die Vereinbarung von Kostensätzen und Vertragskonditionen einerseits und die Einzelfallverantwortung andererseits liegen auf unterschiedlichen Ebenen (Senatsverwaltung bzw. Bezirke). Damit können die Bezirke die Gesamtkosten in ihrer örtlichen Zuständigkeit nicht abschließend steuern; die zuständige Senatsverwaltung hat wiederum wegen der Eigenverantwortung der Bezirksorganisation und der Globalbudgetierung nur geringe Einflussmöglichkeiten und tendenziell weniger intrinsisch motiviertes Interesse im Durchgriff auf eine einzelne Aufgabe, wodurch eine Entkopplung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen entsteht (Verletzung des AKV-Prinzips).
- Die EGH stellt mit einem Volumen von ca. 1,3 Mrd. Euro eine der größten Einzelpositionen im Sozialhaushalt des Landes dar (nach der Kindertagesunterbringung nach SGB VIII und den Kosten der Unterkunft und Heizung nach SGB II).
 - Die Gesamtkosten werden im Wesentlichen durch zwei Faktoren getrieben. Diese sind mengengetriebene Entwicklungen (Fallzahlen und Produktmenge) sowie hohe Kosten insbesondere im stationären Bereich.
 - Die Transferkosten einzelner Produkte weisen eine starke bezirkliche Heterogenität auf; dies wird insbesondere durch eine asymmetrisch verteilte Angebotslandschaft verursacht. So wird z.B. das Produkt „EGH für Eltern mit körperlicher/ geistiger Behinderung in gemeinsamen Wohnformen mit ihren Kindern“ nur in sieben bis acht Bezirken (leichte jährliche Schwankungen) erbracht. Spezifische Angebotsformen entfalten auf diese Weise bereits heute überörtliche Wirkung, müssen aber dennoch aus der bezirklichen Globalsumme aufgrund der Medianbudgetierung finanziert werden.
 - Während der Zusammenhang zwischen Gesamtkostenentwicklung und Verwaltungskostenentwicklung insgesamt schwach ist, zeigt sich in der Betrachtung von Zeitreihen der Bezirke mit steigenden Verwaltungskosten eine maßvollere Entwicklung von Stückzahlen und Gesamtkosten. Das deutet darauf hin, dass eine Steuerung möglich ist, aktuell aber nicht gesamtstädtisch gelingt. Grund dafür ist, dass die Standards der Aufgabenerledigung und der Personalbesetzung nicht bezirksübergreifend steuerbar sind, sondern vielmehr jeweils in den Bezirken festgelegt werden. Die starke Streuung der Personalstückkosten spricht dafür, dass dabei unterschiedliche Bearbeitungsintensitäten vorliegen (trotz den Regelungen der AV-EH):
 - Aufgrund einer fehlenden durchgehenden digitalen Lösung fehlt ein durchgehender Datenbestand neben der Kosten- und Leistungsrechnung, auf dessen Basis ein laufendes Controlling für Kosten und Wirkung in der EGH etabliert werden könnte.

Vor diesem Hintergrund lassen sich verschiedene Bündelungspotenziale identifizieren, die zur Verbesserung von Servicequalität, Wirtschaftlichkeit und gesamtstädtischer Steuerung beitragen können.

- Bündelung von speziellem Fachwissen in Kompetenzzentren nach Zielgruppen oder Kompetenzbereichen für seltene Behinderungsbilder (z. B. Taubblindheit), u.a. zur Hebung der Beratungsqualität und zur Ermöglichung unterschiedlicher Entwicklungspfade für Mitarbeitende (vgl. Zieldimensionen „Qualität und Prozesse“ und „Befähigung und Entwicklung“ des im Folgekapitel dargestellten Zielbildes); derartige Kompetenzzentren können sowohl die Qualität der Leistungsbearbeitung als auch der Beratung durch einheitliche Ansprechpartnerinnen bzw. -partner verbessern,
- Bündelung kundenbezogener Services für barrierefreie, qualitativ hochwertige und zugleich effiziente Bereitstellung über alle Zugangskanäle hinweg – vom barrierefreien Kundenzentrum über eine berlinweit rund um die Uhr erreichbare Servicetelefonnummer bis hin zu digitalen Angeboten

- und unterstützenden Kommunikationsleistungen wie Dolmetschung in Gebärdensprache und Übertragung in einfache Sprache. Bündelung von standardisierbaren Aufgaben der Bezirke und des Lageso im Kernprozess, bspw. formale Antragsprüfung (Einkommen- und Vermögensprüfung), u.a. zur Hebung von Skaleneffekten, Entlastung des pädagogischen Fachpersonals und Gewährleistung einheitlicher Qualität (vgl. Zieldimensionen „Qualität und Entwicklung“, „Wirtschaftlichkeit“),
- Bündelung der Auslastungssteuerung, z.B. durch Ersatz eines Systems fester Zuständigkeiten in der Bearbeitung durch Einführung eines Ticket-Systems mit fachlicher Prozesssteuerung für die Leistungsbearbeitung,
 - Bündelung der Leistungsbearbeitung des Lageso und der bezirklichen Sozialämter regional oder zentral in einer Organisation u.a. zur Stärkung der gesamtstädtischen Steuerung, Dämpfung von Verwaltungskosten und Reduzierung von Schnittstellen mit diversen Dienstleistern bzw. Partnern, Kontroll- und Beratungsgremien (vgl. Zieldimensionen „Steuerung“, „Qualität und Prozesse“ und „Wirtschaftlichkeit“),
 - Zusammenführung der Verantwortung für Vertrags- und Kostenrahmen einerseits und Leistungsgewährung andererseits auf einer Verantwortungsebene,
 - Bereitstellung einer gebündelten digitalen Unterstützung für den Aufgabenbereich der Eingliederungshilfe mit gesamtstädtisch auswertbarem Datenbestand für eine verbesserte Messung von Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit der Angebote bzw. Leistungen und übergreifender Fallsteuerung,
 - Bündelung von Finanz- und Personalressourcen sowie Personalgewinnung und -entwicklung u.a. für einen schnellen Ausgleich von Personallücken, eine gleichmäßige Verteilung der Kosten und finanziellen Möglichkeiten (vgl. Zieldimensionen „Entwicklung und Befähigung“, „Steuerung“ und „Wirtschaftlichkeit“).

In den folgenden Kapiteln wird analysiert und beschrieben, welche Organisationsform sich am besten eignet, um die im Status quo identifizierten Bündelungspotenziale entlang des Kernprozesses und an den Schnittstellen der beteiligten Akteure so zu nutzen, dass sie den Mitarbeitenden sowie den Bürgerinnen und Bürgern zugutekommen.

5 Vision und Zielbild

In einem Workshop mit der für die Eingliederungshilfe zuständigen Abteilung für Soziales der SenASGIVA wurde die Vision und das Zielbild für ein neues Berliner Modell entwickelt.

5.1.1 Vision

„Wir bieten den Berlinerinnen und Berlinern ein bedarfsgerechtes, sozialraumorientiertes und wirksames Leistungsangebot, durch ...

- *ein wohnortnahes und sozialraumgerechtes Leistungsangebot,*
- *ein effizientes, transparentes, einheitliches und barrierefreies Beratungs-, Antrags- und Leistungsmanagement – analog und digital,*
- *klare Zuständigkeiten und Ansprechpersonen für alle Leistungen einer Lebenslage an einem Ort („One-Stop-Shop“),*
- *eine verlässliche Zusammenarbeit mit Sozialwirtschaftspartnern und*
- *attraktive Arbeitsbedingungen und moderne Arbeitsformen.*

Als Antwort auf fragmentierte Zuständigkeiten, dezentrale Strukturen und hohe Abstimmungsbedarfe bei einer Vielzahl beteiligter Akteure im Prozess werden geeignete Aufgaben gebündelt und dadurch Transaktionskosten gedämpft, eine optimierte gesamtstädtische Steuerung ermöglicht und die Bezirke in ihren örtlichen Kernaufgabe gestärkt. Als lernende Organisation orientieren wir uns dabei an aktuellen Erkenntnissen der Staatsmodernisierung und steuern Ressourcen konsequent auf gesellschaftliche Wirkungsziele.“

5.1.2 Zielbild: Fünf Dimensionen

Die Vision findet sich in den fünf Dimensionen des Zielbilds für ein neues Berliner Modell wieder:



Abbildung 16 Zielbild Berliner Modell, Stand vom 29.09.2025

Unter der Dimension **Service** geht es darum, Angebote sichtbar zu machen und den Zugang zu erleichtern. Dort erhalten Bürgerinnen und Bürger niedrigschwellig und sozialraumorientiert Zugang zum vollständigen Leistungsspektrum der Eingliederungshilfe – mit möglichst einheitlichen Ansprechpartnerinnen und -partnern.

Im Idealfall kann diese/-r einheitliche Ansprechpartner/-in ganzheitlich in Bezug auf die Lebenslage der Bürgerin bzw. des Bürgers beraten und eine durchgehende Fallsteuerung sicherstellen; letzteres beinhaltet die Federführung einer Stelle für das gesamte Verfahren. Die Ansprechperson kann dabei einzelne Aufgaben durchführen (bspw. Prüfung vorrangiger Leistungen) und bleibt während des gesamten Prozesses verlässliche Ansprechperson für die antragstellende Person, unabhängig davon, wo der Fall aktuell bearbeitet wird. Dafür notwendig ist ein transparentes, durchgängiges Fallmanagementsystem, das bereichs- und ggf. bezirksübergreifende Sachbearbeitung ermöglicht. Es sollte den Antragstellenden und Sachbearbeitern und -bearbeiterinnen Transparenz über Bearbeitungsstände und -fortschritte, Fristen und Dokumentenbedarfe vermitteln und den flexiblen Übergang des Falls im Backoffice gewährleisten – basierend auf einer frühzeitig eingeholten datenschutzrechtlichen Zustimmung zur Datenweitergabe (bspw. über ein elektronisches Falltracking in einem digitalen Service-Portal).

Lokale Strukturen werden durch die systematische Partizipation von Bürgerbeiräten, im Sinne von Verantwortungsgemeinschaften aus staatlichen und freigemeinnützigen Akteuren und Zivilgesellschaft, gestärkt und sozialräumlich orientiert. Sozialraumorientierung beinhaltet die Gestaltung der Leistungen in Kenntnis und unter Nutzung örtlicher Strukturen, sodass das Lebensumfeld der antragstellenden Person einbezogen wird.

Unter der Dimension **Entwicklung und Befähigung** sind sowohl prozessuale und technische Ziele als auch Ziele für die Arbeitsumgebung und -kultur gefasst. Effiziente und digitale Prozesse erfordern ein vollständig digitales und medienbruchfreies Fallmanagementsystem mit übergreifender Fallzuständigkeit und unter Berücksichtigung von datenschutzrechtlichen Anforderungen. Damit einhergehend sollte die Stabilisierung angemessener Fallbearbeitungsquoten erzielt werden. Die Arbeitsumgebung sollte modern ausgestattet sein und flexibles Arbeiten ermöglichen. Klare Entwicklungsperspektiven durch Weiterbildung, Aufstiegsmöglichkeiten und die Förderung individueller Potenziale sichern Motivation und ein kontinuierliches Lernen der Organisation im Ganzen.

Unter der Dimension **Steuerung** wird die berlinweite Einheitlichkeit von Verfahren und die abgestimmte Dienstleistersteuerung sichergestellt. Diese erfolgt im Einklang mit dem Landesorganisationsgesetz (LOG) und sieht eindeutige Ergebnis- und Wirkungsverantwortung der fachlich verantwortlichen Senatsverwaltung vor. Eine einheitliche Steuerung erlaubt ein optimiertes Vertrags- und Dienstleistermanagement mit der Sozialwirtschaft. Durch die weitere Erprobung von Träger- und Sozialraumbudgets könnte zudem im Erfolgsfall eine flexible Ressourcensteuerung vor Ort ermöglicht werden, orientiert an den Bedarfen im jeweiligen Sozialraum.

Die Ausgestaltung der Steuerung wird künftig stärker an der tatsächlichen Verbesserung der Teilhabe für Bürgerinnen und Bürger ausgerichtet. Ein übergreifendes Produkt- und Qualitätsmanagement setzt verbindliche Standards und sorgt für eine kontinuierliche Verbesserung sowie Ausrichtung der Produkte an den Bedarfen der Bürgerinnen und Bürger. Die integrierte Controllingstelle für das Fallmanagement²⁹ sowie leistungserbringenden Organisationen verbindet individuelle Fallsteuerung mit der Steuerung externer Träger und stellt so Qualität, Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit sicher. Fallsteuerung bedeutet dabei, zügig

²⁹ im Sinne der übergreifenden Fallsteuerung und Fallnachverfolgung nach Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (KVJS). (2008). Fallmanagement in der Eingliederungshilfe.

fundierte Hypothesen zum Bedarf zu entwickeln und frühzeitig relevante Akteure einzubinden. Dies umfasst auch eine niedrigschwellige terminlose Erstberatung sowie – bei weitergehendem, fachlichem Unterstützungsbedarf – eine schnelle und niedrigschwellige Terminvereinbarung für vertiefende Fachberatung.

Unter der Dimension **Qualität und Prozesse** werden medienbruchfreie, digitale Abläufe als zentrale Voraussetzung für die Erreichung des Zielbilds hervorgehoben. Sie ermöglichen schnelle Durchlauf- und Bearbeitungszeiten, während eindeutige Aufgabenzuordnung und kurze Abstimmungswege für Klarheit und Effizienz sorgen. Ergänzend sichern hohe Qualitätsstandards und konsequente Kontrollen eine verlässliche Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung.

Unter der Dimension **Wirtschaftlichkeit** geht es darum, Verwaltung ressourcenschonend, schlank und mit möglichst geringen Transaktionskosten zu gestalten. Leistungen der Eingliederungshilfe verstehen sich dabei als passgenaue Ergänzung zu vorrangigen Leistungen, sodass Überversorgung vermieden und Bedarfe zielgerichtet gedeckt werden. Zugleich schaffen gezielte Anreize für Innovation und effizientes Handeln eine Kultur, in der Mittel wirksam eingesetzt, neue Lösungsansätze erprobt und die Zukunftsfähigkeit des Systems nachhaltig gesichert werden.

5.1.3 Bewertungssystematik

Die im Rahmen der Vision erarbeiteten Zielkriterien dienen als Grundlage für die Bewertung. Aus methodischen Gründen wurden diese Kriterien inhaltlich leicht angepasst und ergänzt, um bestehende Überschneidungen zu vermeiden und eine gleichmäßige Gewichtung sicherzustellen. Die Zielbereiche Service, Entwicklung und Befähigung, Steuerung, Qualität und Prozesse sowie Wirtschaftlichkeit und deren jeweilige Zielkriterien wurden daher gleich gewichtet. Um die Vergleichbarkeit und Bewertbarkeit der Organisationsmodelle weiter zu erhöhen, wurden für jeden Zielbereich zusätzlich spezifische Treiber identifiziert.

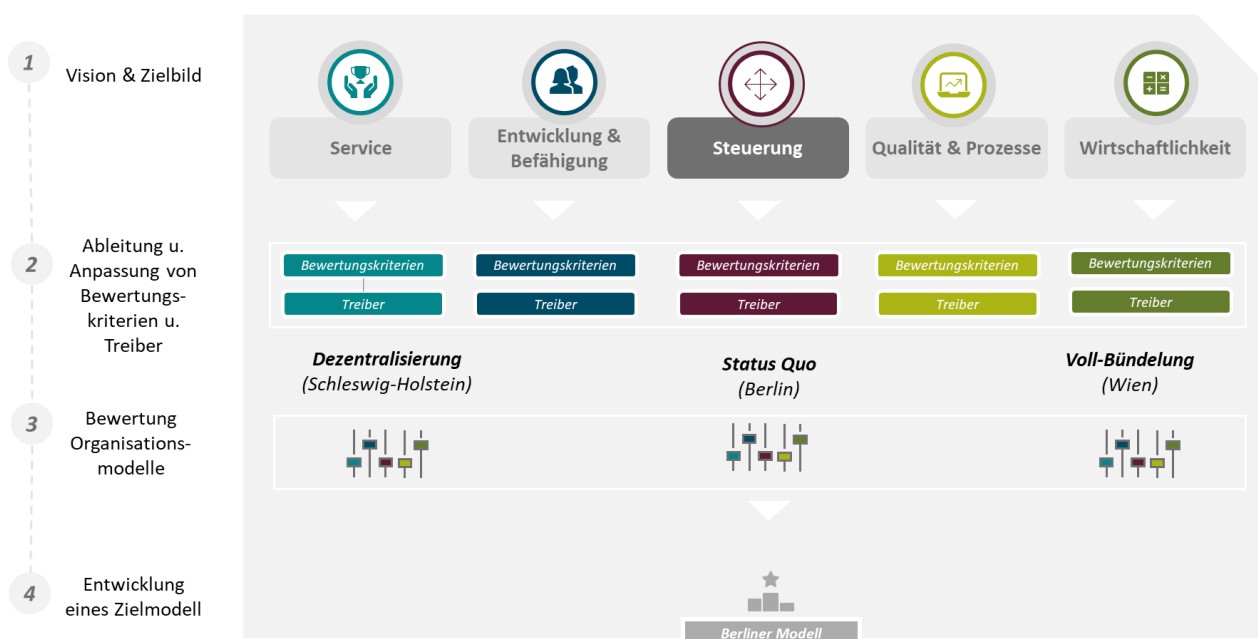


Abbildung 17 Beispielhafte Darstellung der Bewertungssystematik

Für die Bewertung wurde analysiert, in welchem Maß das jeweilige Modell die identifizierten Treiber beeinträchtigt (-1), neutral beeinflusst (0) oder fördert (+1). Die daraus resultierenden Ergebnisse wurden anschließend zusammengeführt und summiert. Zur Einordnung der Bewertungsergebnisse wurde eine Grenzwerteskala definiert: Werte von **-1 bis -0,33** gelten als *hinderlich*, **-0,33 bis 0,33** als *neutral* und **0,33 bis 1** als *förderlich* für die Treiber (siehe Abbildung 4).

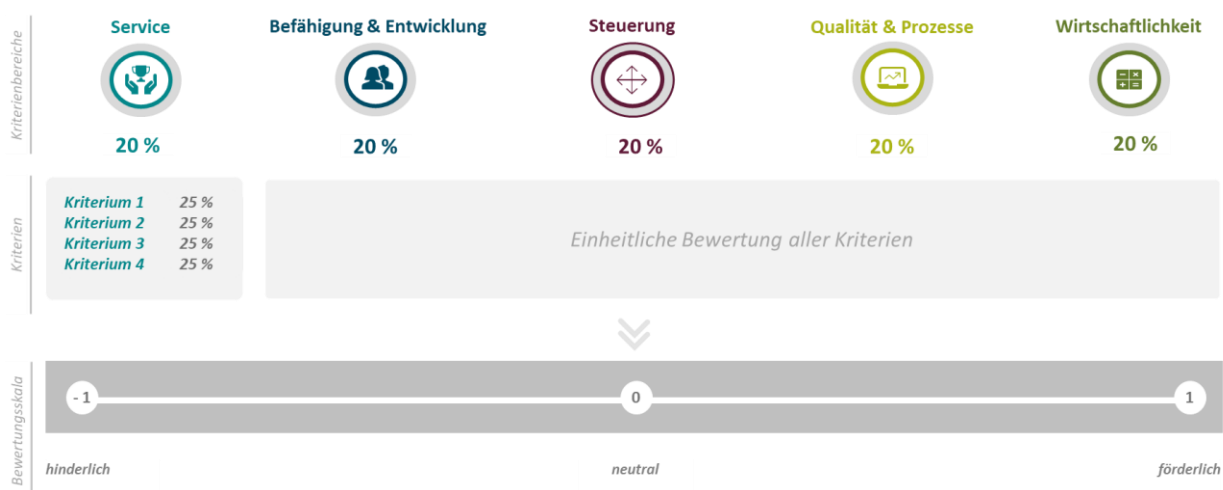


Abbildung 18 Übersicht der Bewertungssystematik

5.2 Prämissen der Bewertung

Die formulierten Ziele in den Zielbereichen des Zielbildes weisen in Bezug auf Bündelung oder Dezentralität der Aufgabenwahrnehmung nicht notwendig in eine Richtung. Vielmehr haben gebündelte und dezentrale Modelle unterschiedliche Stärken in Bezug auf die einzelnen Ziele. Dabei gibt es direkte Wirkungen – z.B. sind physische Beratungsstellen bei starker Dezentralisierung leichter auffindbar als zentral, während die Auffindbarkeit digitaler Informations- und Beratungsangebote leichter zentral gewährleistet werden kann.

Es sind jedoch auch indirekte Wirkungen zu berücksichtigen – z.B. ermöglicht eine Bündelung der Verantwortung, Entscheidungen über die IT-Ausstattung aus einer Hand zu treffen, während bei dezentralen Strukturen zahlreiche Akteure in die Entscheidung einzubinden sind, was diese erfahrungsgemäß verlangsamt. Bündelung schafft, wie an diesem Beispiel ersichtlich, auch indirekte Voraussetzungen für verbesserte Wirkung.

Um die Zielbereiche und Ziele des Zielbildes für die Bewertung unterschiedlicher Organisationsformen heranziehen zu können, werden diese in Einzelkriterien aufgefächert, die jeweils auf die Ziele „einzahlen“ und die eindeutig in Bezug auf Dezentralisierung bzw. Bündelung eingeschätzt werden können.

Die vollständige Bewertung dieser Einzelkriterien nach Zielbereichen findet sich im Anhang Bewertungssystematik 10. Die im Nachfolgenden dargestellten Prämissen der Bewertung stellen die Grundsätze dieser Einzelbewertung in verdichteter Form dar, um die beraterseitigen Bewertungen im Kontext transparent zu machen.

5.2.1 Service

Hohe Bürgernähe und verstärkte Bürgerorientierung in Serviceleistungen lassen sich sowohl in zentralen wie auch in dezentralen Strukturen realisieren.

Im Zielbereich Service ist es wichtig, sichtbare und leicht zugängliche Serviceangebote bereitzustellen, die eine ganzheitliche Beratung und Fallsteuerung ermöglichen. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Zugänglichkeit und Auffindbarkeit von Leistungen: Während physische Anlaufstellen möglichst sozialraumnah organisiert sein sollten, um Bürgerinnen und Bürgern wohnortnahe Kontaktmöglichkeiten zu bieten, können digitale und telefonische Zugänge sinnvoll gebündelt werden, um einheitliche und niedrigschwellige Servicekanäle bereitzustellen.³⁰ Ziel ist zudem eine Leistungserbringung „aus einer Hand“ entlang des gesamten Prozesses (end-to-end), was organisatorisch eher durch Bündelung erreicht werden kann. Gleichzeitig bleiben die sozialräumliche Orientierung und Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger elementar und erfordern gute Kenntnisse der lokalen Sozialräume. Eine solche Kenntnis ist prinzipiell auch in gebündelten Strukturen erreichbar bzw. integrierbar.

Während bei ambulanten Leistungen eine stärkere örtliche Nähe zum Sozialraum von Bedeutung ist, sind stationäre Leistungen weniger stark an den jeweiligen Sozialraum gebunden, sodass hier auch gebündelte Strukturen möglich sind. Schließlich trägt eine transparente Antragsbearbeitung dazu bei, Leistungen nachvollziehbar zu machen; dies lässt sich insbesondere über digitale Prozesse und gebündelte Systeme gut unterstützen.

Der Betrachtung liegt die Prämisse zugrunde, dass sich dezentrale Modelle prinzipiell zur Erreichung von Bürgernähe in Serviceleistungen eher eignen, weil sie aus allgemeiner theoretischer wie empirischer Perspektive³¹ Entscheidungs- und Umsetzungskompetenzen stärker in Richtung der Bürgerinnen und Bürger verlagern.

Jedoch lässt sich die bezirksübergreifende Einheitlichkeit und der digitale Anschluss der Services dezentral in der Regel schwerer realisieren. Diese Anforderungen können in einem zentralen Modell mit Einbindung lokaler Strukturen besser erfüllt werden. Denn ein zentrales Modell verfügt über die benötigten Systeme, Strukturen und Kapazitäten, um einheitliche und niedrigschwellige Zugangswege zu ermöglichen. Dabei müssen Organisationsmodelle digitale Antrags- und Interaktionswege für Leistungsberechtigte oder deren Angehörige eröffnen. Dafür notwendig sind auch eine transparente Antragsbearbeitung und ganzheitliche Fallsteuerung in Verbindung mit der Schaffung der digitalen und prozessualen Infrastruktur, die sich zentral eher etablieren lässt.

5.2.2 Befähigung und Entwicklung

Im Zielbereich Befähigung und Entwicklung ist es zentral, Personal effizient zu befähigen und organisatorisch weiterzuentwickeln, um eine konsistente und hochwertige Leistungserbringung zu unterstützen.

Durch gebündelte Strukturen können Lern- und Entwicklungsangebote einheitlich umgesetzt und professionalisiert werden, was den Aufbau neuer Kompetenzen erleichtert und Ressourcen optimal nutzt. Insbesondere die Nutzung gemeinsamer Systeme, wie Lernplattformen oder Wissensmanagement-

³⁰ Neben der Erreichbarkeit physischer Serviceangebote ist eine angemessen räumliche, technische und personelle Ausstattung ebenso wichtig, um Bürgern und Bürgerinnen eine angenehme Serviceerfahrung zu ermöglichen. Ist dies aus Kostengründen nicht möglich, reicht die physische Erreichbarkeit der Services unter Umständen nicht, um aus Nutzendenperspektive einen guten Service bereitzustellen.

³¹ Vgl. Lipsky, M. (1980). Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services.

Infrastrukturen, ermöglicht eine übergreifende Bereitstellung von Lerninhalten und unterstützenden Tools, die flexibel und ortsunabhängig genutzt werden können.

Gleichzeitig erlaubt die zentrale Bereitstellung moderner Arbeitsausrüstung, z. B. digitale Kollaborations- und Kommunikationstools, ein flexibles (auch ortsunabhängiges) Arbeiten, unterstützt die bezirksübergreifende Fallbearbeitung und stärkt die organisatorische Resilienz. Ziel ist es, durch eine einheitliche Personalentwicklung konsistente Rollenmodelle sowie Lern- und Karrierepfade zu etablieren und dadurch die Servicequalität langfristig zu sichern. Gleichzeitig muss die Organisation sicherstellen, dass die Bündelung nicht die Fähigkeit einschränkt, auf kurzfristige oder kontextspezifische Entwicklungsbedarfe zu reagieren.

Die Befähigung und Entwicklung von Personal kann in gebündelten Strukturen eher (einheitlich) umgesetzt und qualitativ professionalisiert werden. Die Bündelung ermöglicht die gemeinsame Ressourcennutzung (bspw. in Form von Shared Service Centern), wodurch vormals unterstützende Tätigkeiten zu eigenständigen Kernaktivitäten in entsprechenden Organisationseinheiten weiterentwickelt werden. So kann der Aufbau neuer organisationaler Kompetenzen ermöglicht werden.³²

Demgegenüber ist jedoch davon auszugehen, dass sich zentrale Kompetenz- und Fortbildungsbedarfe zwischen den Bezirken in weiten Teilen ähneln und durch eine Bündelung substantielle Verbundeffekte realisiert werden können. Durch eine einheitliche Personalgewinnung und -entwicklung kann zudem eine konsistentere Servicequalität sowie Effizienzgewinne durch Skaleneffekte realisiert werden.

Ein gebündeltes Modell ermöglicht zudem, Wissens, Erfahrungen, Best Practices sowie Fortbildungsinformationen systematisch zu sammeln und über eine gemeinsame Infrastruktur bezirksübergreifend verfügbar zu machen (bspw. zentrales Wissensmanagement). Voraussetzung hierfür ist eine entsprechende Ausgestaltung der Bündelung, die die kontinuierliche Integration aktueller und spezifischer Lernbedarfe sicherstellt, etwa durch regelmäßige Bedarfserhebungen.

Einschränkend ist anzumerken, dass mit zunehmender Bündelung zwar die Einheitlichkeit und Standardisierung von Qualifizierungsmaßnahmen steigt; zugleich kann jedoch die Fähigkeit der Organisation eingeschränkt sein, kurzfristig auf kontext- und situationsspezifische Kompetenzbedarfe zu reagieren. Insbesondere stark prozessgebündelte Strukturen können unter Umständen (bspw. verzögerte Adaptivität und Kommunikationswege) eine geringere Reaktionsgeschwindigkeit auf operative Fortbildungsbedarfe aufweisen.

5.2.3 Steuerung

Für eine einheitliche und gesamtstädtisch wirksame Steuerung sind gebündelte Modelle vorzuziehen. Diese liefern die notwendigen Strukturen und Systeme, um Einheitlichkeit und Wirksamkeit in der Verfahrensabwicklung sowie im Dienstleister- und Vertragsmanagement zu erreichen. Dies betrifft insbesondere die hierfür sowie für das integrierte Fall- und Leistungscontrolling notwendige Daten- und Informationsbasis und die Nutzung der gesammelten Nachfragekraft der Berliner Verwaltung gegenüber Partnern aus der Sozialwirtschaft.

Eine gebündelte Fallsteuerung kann die knappe Ressource Personal zielgerichteter einsetzen.

Sozialräumliche Fallsteuerung kann in gebündelten Modellen ähnlich gut gelingen wie bei dezentraler Ansiedlung, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Informationen zur Situation im Sozialraum

³² Sako, M. (2010). The Unbundling of Corporate Functions: the Evolution of Shared Services and Outsourcing

verfügen. Dezentrale Modelle haben allerdings einen Vorteil gegenüber einer Bündelung, indem sie eher die Angebotsstrukturen über die Hilfearten hinweg entwickeln können. In dezentralen Modellen können jedoch verschiedene Verfahrenslogiken entstehen, da Bezirke Prozesse individuell ausgestalten. Dadurch sinkt die Einheitlichkeit und Abstimmungsaufwände steigen.

Gebündelte Organisationen bedürfen wirksamer Steuerungsmechanismen, um Effektivität und Effizienz in internen und externen Abläufen sicherzustellen. Durch klare Zuständigkeiten, standardisierte Prozesse, (digitale) Tool-Unterstützung, effizientes Schnittstellenmanagement und angemessene Organisationszuschnitte (bspw. Führungsspanne) können etwaige Bündelungsnachteile in der Umsetzung vermieden werden.

5.2.4 Qualität und Prozesse

Im Zielbereich Qualität und Prozesse werden durch gebündelte Strukturen schnelle, digitale und standardisierte Abläufe ermöglicht. Klare Aufgabenverteilungen und kurze Abstimmungswege sorgen für eine hohe Durchsatzgeschwindigkeit, während eindeutige Verantwortlichkeiten die Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen verbessern.

Hochwertige Qualitätsstandards und kontinuierliche Kontrollen sichern die Leistungserbringung und ermöglichen, dass Optimierungspotenziale systematisch erkannt und umgesetzt werden. Risiken bestehen in der Gefahr, dass Prozessänderungen nicht schnell genug in der gesamten Organisation umgesetzt werden. Durch regelmäßige Feedbackschleifen, digitale Fachsysteme und proaktive Schulungsmaßnahmen können Verbesserungspotenziale zeitnah integriert werden, sodass Qualität und Effizienz kontinuierlich steigen. Langfristig trägt dies zu einer konsistenten Servicequalität bei, die sowohl Bürgerinnen und Bürger als auch Mitarbeitende spürbar entlastet

Gebündelte Modelle ermöglichen am besten eine gesamtstädtische Einheitlichkeit von Prozessen sowie deren Standardisierung und Automatisierung. Dafür spricht die wirksamere Steuerungsfähigkeit sowie förderliche Strukturen in gebündelten Modellen. Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben werden bezirksübergreifend klar und eindeutig zugeordnet. Doppelstrukturen werden aufgehoben und Abstimmungs- und Koordinierungsaufwände, die in dezentralen Modellen anfallen, werden reduziert. Verkürzte Durchlauf- und Bearbeitungszeiten sind bei effizientem Schnittstellenmanagement mittels Bündelung entsprechend zu erwarten.

Effiziente Ende-zu-Ende digitalisierte Prozesse benötigen zudem eine durchgehende und medienbruchfreie (vollständig interoperable) digitale Lösung sowie ein einheitliches Fallmanagement, da andernfalls bei Zuständigkeitsübergängen Liegezeiten entstehen können. Die Einführung, der effiziente Betrieb und der Ausbau einer einheitlichen digitalen Lösung ist zentral einfacher realisierbar, da Standardisierungsprozesse, Steuerungs- und Governance-Strukturen sowie Entscheidungswege gebündelt werden können. Koordinationsaufwände und Abstimmungsbedarfe sind im Vergleich zu dezentralen Strukturen deutlich reduziert.³³

Neben der förderlichen Steuerung und Struktur profitieren gebündelte Modelle eher von Verbundvorteilen in der Teilung personeller Kapazitäten sowie technischer Systeme. Beide können zu Qualitätssteigerung und stärkerer Prozessorientierung beitragen. So können Schnittstellen eher digitalisiert und digitale Fachsysteme eingesetzt werden, während Personal spezifisch für die Prozess- sowie für die Qualitätsoptimierung und -sicherung eingesetzt werden kann. Dies gilt ebenfalls für die Einführung und

³³ Vgl. Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Decentralization versus centralization in IT governance: It's not as simple as you might think

Wirksamkeit eines übergreifenden nach dem LOG inzwischen verbindlichen Qualitätsmanagements und die Erreichung einheitlicher Standards. Auch ermöglichen gebündelte Modelle eher die Steuerung und den übergreifenden Einsatz von (personellen) Ressourcen.

5.2.5 Wirtschaftlichkeit

Im Zielbereich Wirtschaftlichkeit ist es zentral, schlanke und kostengünstige Strukturen und Prozesse aufzubauen, um die Ressourceneffizienz der Verwaltung zu erhöhen. Durch die Reduktion administrativer Aufwände, die Bündelung von Transaktionsprozessen und die ergänzende Nutzung anderer Hilfen³⁴ lassen sich Verwaltungskosten senken und die Effektivität steigern.

Skalen- und Synergieeffekten entstehen in der gebündelten Nutzung personeller Kapazitäten (fachliche Synergie) sowie technischer Systeme (Fixkostendegression). Beide können zur Hebung der Qualität und zur stärkeren Prozessorientierung beitragen. So können Schnittstellen eher digitalisiert und IT-Fachverfahren entwickelt werden, während Personal spezifisch für die Prozess- sowie für die Qualitätsoptimierung und -sicherung eingesetzt werden kann.

Dies gilt ebenfalls für die Einführung und Wirksamkeit eines übergreifenden Qualitäts- und Wissensmanagements und die Erreichung einheitlicher Standards.

Gleichzeitig ermöglicht die Gesamtsicht auf Hilfen und die Kenntnis der örtlichen Strukturen eine sozialraumorientierte Wirtschaftlichkeit, die lokale Ressourcen und Innovationspotenziale gezielt einsetzt.

Die Überwindung der Trennung der Verantwortung für Vereinbarungen zu wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Entscheidungsverantwortung im Einzelfall schafft Anreize für Innovation und effizientes Handeln. Durch die Zusammenführung von Steuerungs- und Durchführungsverantwortung – sowohl auf übergeordneter als auch auf operativer Ebene – kann die Verwaltung sowohl wirtschaftlich als auch leistungsstark agieren. Gleichzeitig kann die Anpassungsfähigkeit des Systems herausgefordert sein, wenn Rückmeldungen aus der operativen Ebene nicht systematisch in strategische Entscheidungsprozesse eingespeist werden. Dieses Risiko ist jedoch weniger eine Folge der Bündelung an sich als vielmehr der konkreten Ausgestaltung der Steuerungs- und Rückkopplungsmechanismen. Durch geeignete Beteiligungsformate, regelmäßige Feedbackschleifen und datenbasierte Auswertungen können operative Verbesserungs- und Innovationsimpulse in gebündelten Strukturen zeitnah aufgegriffen und in die Weiterentwicklung von Standards überführt werden, sodass Qualitätspotenziale nicht verloren gehen, sondern gezielt nutzbar gemacht werden.

³⁴ Das im gemeinsamen Workshop mit den Fachvertreterinnen und -vertretern der Eingliederungshilfe erarbeitete Zielbild spricht ausdrücklich von „HzP und EGH als sich ergänzendes Angebot ...“; hier wurde die Interpretation erweitert

6 Grundmodelle im qualitativen Vergleich

Im Folgenden werden zwei weitere Organisationsmodelle näher beschrieben. Diese umfassen das Modell Dezentralisierung – in Anlehnung an das Modell vom Land Schleswig-Holstein – und das Modell Vollbündelung – in Anlehnung an den Fonds Soziales Wien der Stadt Wien. Beide Modelle lösen die im Status quo bestehende Diskrepanz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung³⁵ auf: Bei Vollbündelung wird die Verantwortung für fachliche und wirtschaftliche (Rahmenverträge) Rahmensetzung und für die Durchführung im Einzelfall gebündelt; im Modell einer weitgehenden Dezentralisierung werden beide Kernaufgaben nach Möglichkeit kommunalisiert.

Bei der Darstellung und Erarbeitung der Modelle inkl. des Status quo wurde u.a. auf die Ergebnisse der „Voruntersuchung zur Struktur und im Bereich der Eingliederungshilfe“³⁶ und deren Bewertung durch die SenASGIVA³⁷ zurückgegriffen. Die Ergebnisse der Voruntersuchungen sind dabei in ihrem zeitlichen Kontext zu sehen.

6.1 Weitestgehende Dezentralisierung: In Anlehnung an Schleswig-Holstein

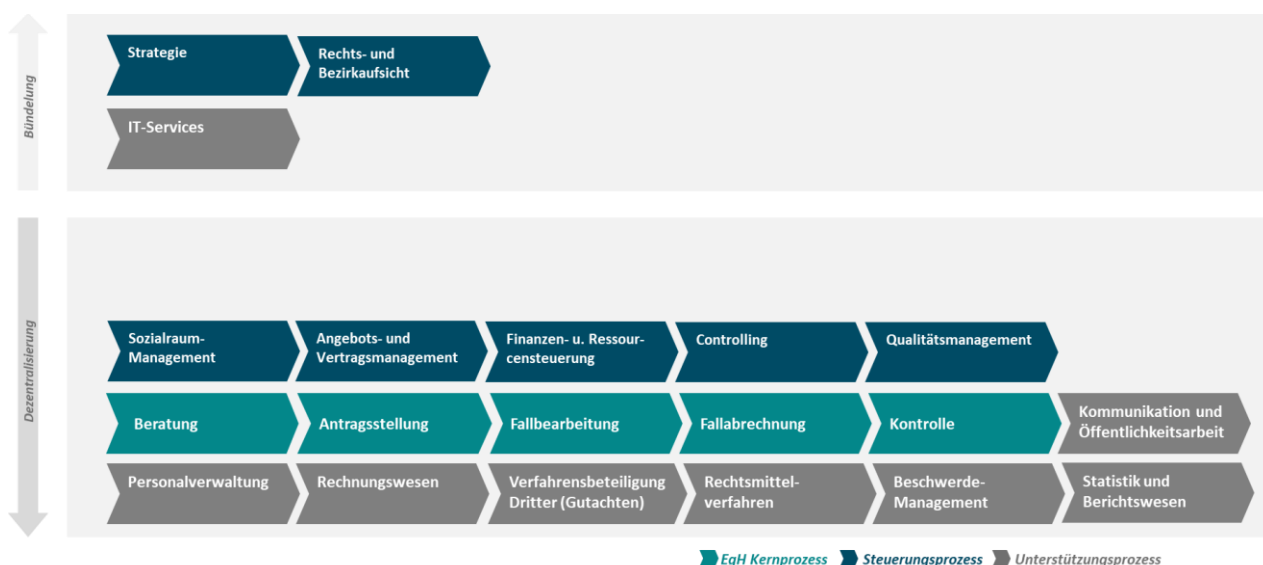


Abbildung 19 Organisationsmodell Dezentralisierung nach eigener Darstellung

Das an Schleswig-Holstein angelehnte dezentrale Modell beschreibt eine weitestgehende Dezentralisierung, die unter Beibehaltung der landesrechtlichen Ordnung Berlins möglich wäre. In diesem Modell übernimmt die Landesebene durch die Senatsverwaltung folgende Aufgaben: Rahmensetzung, Normierung der jeweiligen Leistungen (sofern erforderlich), Haushalts- und Rechtsaufsicht sowie die Bereitstellung der IT-Services (durch das ITDZ Berlin erforderlich, wenngleich die IT-Steuerung auf dezentraler Ebene erfolgen könnte). Die dezentrale Ebene übernimmt durch die Bezirksämter die folgenden

³⁵ Das AKV-Prinzip (Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung) bezeichnet ein Organisationsprinzip, nach dem einer Person bzw. Organisationseinheit eine Aufgabe übertragen wird, sie die dafür notwendigen Entscheidungsbefugnisse erhält und zugleich die Verantwortung für das Ergebnis trägt.

³⁶ Gfa public GmbH, [Voruntersuchung zur Struktur im Bereich der Eingliederungshilfe](#) (2018)

³⁷ Zum Zeitpunkt der Untersuchung noch als SenIAS ressortiert.

Aufgaben: Durchführung operativer Aufgaben im Rahmen der Kernleistungen (z.B. Bedarfsermittlung, Bewilligung und sozialraumbezogene Steuerung), alle Unterstützungsaufgaben mit Ausnahme der IT-Bereitstellung sowie ausgewählte Steuerungsaufgaben (Controlling, Qualitätsmanagement, Budgetsteuerung).

Im dezentralen Modell erfolgt die Beratung in jedem Bezirk mit einer eigenen entsprechenden Struktur, welche die Lebenslage der antragsstellenden Person in den Mittelpunkt stellt. Die Aufnahme und Bearbeitung der Fälle wird nach örtlicher Zuständigkeit bestimmt (z.B. die Wohnadresse bzw. der gewöhnliche Aufenthaltsort). Jeder Bezirk richtet eine eigene Beratungsstelle ein, die sowohl den rechtlichen Rahmen beachtet als auch lokale Besonderheiten integrieren kann. Die Antragsentgegennahme und deren Bearbeitung, Fallabrechnung sowie die anschließende Kontrolle übernimmt fachspezialisiertes Personal in jedem Bezirk, ähnlich wie es bereits in den bestehenden Sozialämtern erfolgt.

Eine Harmonisierung der Verfahren aller Prozesstypen (Steuerungs-, Unterstützungs- sowie Kernprozesse) müsste durch eine bezirksübergreifende Koordination erreicht werden. Dabei könnten in Bereichen wie Erhebungsverfahren ein einheitliches Erhebungsinstrument – wie es bereits mit dem TIB erfolgt – oder harmonisierte Qualitätskontrollen beitragen. Dies würde jedoch eine kontinuierliche Koordination und die Schaffung einer übergreifenden Koordinationsstruktur erfordern. Im schleswig-holsteinischen Beispiel werden einige Prozesse durch Zweckverbände gemeinsam organisiert, wie bspw. in der Bereitstellung der IT-Infrastruktur. Eine solche Kooperationsstruktur müsste jedoch für die Besonderheit der Berliner Bezirke, die keine eigene Rechtsfähigkeit besitzen, angepasst werden.³⁸Die dezentrale Struktur, ohne weitgehende Bündelung, beinhaltet redundante Strukturen in vielen Bereichen oder verlangt für einen gebündelten Vollzug die Schaffung von Koordinierungsinstanzen.

Vorteile und Voraussetzungen eines dezentralen Modells

Für die Eingliederungshilfe stünde eine sozialraumorientierte und wirkungsbasierte Struktur im Mittelpunkt. Die bezirklichen Teilhabefachdienste übernähmen die Rolle der zentralen Ansprechpartner und begleiteten die Leistungsberechtigten kontinuierlich im Rahmen des Gesamtplanverfahrens. Eine verbesserte Sozialraumorientierung würde freilich die Etablierung sozialraumnaher Teilhabebüros, z.B. auf Stadtteil- oder Kiezebene, als niedrigschwellige Zugangsstellen voraussetzen. Derartige dezentrale Strukturen müssten durch zentrale IT-Strukturen (erforderliche Bereitstellung durch das ITDZ Berlin) sowie standardisierte Verfahren und einheitliche Qualitätsvorgaben der gesamtstädtisch verantwortlichen Senatsverwaltung unterstützt werden. Auch in einem dezentralen Modell könnten Teilschritte der Sachbearbeitung gebündelt werden, um die örtlichen, vordringlich auf Beratung ausgerichteten Strukturen zu entlasten.

Um dezentral wirkungsvoll steuern zu können, müsste zudem das System der bezirklichen Globalbudgets um verbindliche Wirkungskennzahlen (z.B. Zielerreichung, Sozialraumquote, fachliche Qualitätsanforderungen wie z.B. die Durchdringung mit persönlichen Budgets) erweitert werden, um der egalisierenden Anreizstruktur der Medianbudgetierung fachliche Gegengewichte zu setzen.

Nachteile des dezentralen Modells

In dezentralen Modellen sind die Bezirke sowie die an der Eingliederungshilfe beteiligten Akteure – etwa Teilhabefachdienste, Sozialämter und weitere Sozialleistungsträger – weitgehend eigenständig organisiert.

³⁸Berliner Bezirke besitzen keine eigene Rechtspersönlichkeit (§ 2 AZG; Art. 66 BerlVerf) und sind daher nicht befugt, eigenständig Zweckverbände zu gründen. Als Alternativen kommen insbesondere öffentlich-rechtliche Verwaltungsvereinbarungen, die Aufgabenwahrnehmung durch das Land Berlin, die Errichtung landeseigener Anstalten öffentlichen Rechts oder Eigengesellschaften (z. B. GmbH) sowie interkommunale Kooperationen mit rechtlich selbständigen Trägern in Betracht.

Dies kann dazu führen, dass Prozesse der Eingliederungshilfe und interne Verwaltungsprozesse, die Anwendung und Ausgestaltung von IT-Systemen, Entscheidungslogiken und rechtliche Auslegungen unterschiedlich ausgestaltet werden. Die erforderliche Zusammenarbeit zwischen den Bezirken geht entsprechend mit erhöhten Koordinations- und Abstimmungsaufwänden sowie komplexer einvernehmlicher Entscheidungsfindung einher.

In dezentralen Modellen ohne eine einheitliche Schulungsstruktur können eher Ungleichheiten entlang der Bezirke entstehen, beispielsweise kann es sein, dass nicht alle Mitarbeitenden über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um eine gleichermaßen hohe Qualität in der Beratung, Prozessabwicklung und im Betrieb digitaler Angebote an allen Standorten zu gewährleisten. Das Modell setzt spezialisierte Fachkräfte mit unterschiedlichen Kompetenzen voraus, die – im Gegensatz zur gebündelten Ressourcennutzung zentralisierter Modelle – nicht in ausreichender Anzahl zur Verfügung gestellt werden können. Dies könnte zu Engpässen und erhöhten Personalkosten führen, wie es im aktuellen Organisationsmodell faktisch schon heute ist.

Gestaltungsspielräume für die Bezirke könnten zu unterschiedlichsten Ansätzen führen, die die Vergleichbarkeit und Effizienz des Systems beeinträchtigen könnten und uneinheitliche und ggf. negative Serviceerfahrungen für Bürgerinnen und Bürger zur Folge hätten. Dies gilt insbesondere für Unterschiede in der Einführung, Nutzung und Weiterentwicklung von einheitlichen IT-Lösungen.

Insbesondere die Wirtschaftlichkeit stellt durch die Redundanzen und pulverisierte Organisation des dezentralen Modells eine Herausforderung dar. Trotz der Bemühungen, Redundanzen abzubauen, könnte es weiterhin zu doppelten Arbeiten und ineffizienten Prozessen kommen, insbesondere wenn die Kommunikation und Koordination zwischen den verschiedenen Akteuren nicht reibungslos funktioniert.

Die Autonomie der Bezirke im dezentralen Modell, ihre Budgets nach lokalen Gegebenheiten zu steuern, könnte zu einer noch größeren Uneinheitlichkeit in der Qualität und Verfügbarkeit der Leistungen führen.

Struktur und Vorteile des vollgebündelten Modells

Die Struktur der EGH im vollgebündelten Modell ist klar gegliedert und umfasst mehrere Kernkomponenten. Ein wesentliches Element ist das zentrale Kundenservice, das als erste Anlaufstelle für Menschen mit Behinderungen fungiert. In dieser Einrichtung erhalten Betroffene umfassende Beratung und Orientierung zu ihren Leistungsansprüchen und werden ebenso zu weiteren Sozialhilfen informiert. Zudem wird hier Unterstützung bei der Antragstellung geboten. Nach der anfänglichen Beratung erfolgt die Bedarfsermittlung durch ein spezialisiertes, gebündeltes Casemanagement, das eine umfassende und standardisierte Bewertung der individuellen Bedürfnisse durchführt. Die Leistungserbringung erfolgt durch vom vollgebündelten Modell in der Regel durch vertraglich gebundene leistungserbringende Organisationen. Alternativ könnten unter Beachtung des Subsidiaritätsprinzips auch eigene Inklusionsdienste diese Leistungen erbringen. Diese Trägerorganisationen und Dienste bieten insgesamt eine breite Palette von Unterstützungsleistungen an.

Somit wären die Kernprozesse beider Leistungsbereiche in einer Organisation gebündelt. Es entsteht eine zentral steuerbare Organisationsstruktur, die Synergien zwischen beiden Bereichen nutzt und einheitliche Standards etabliert. Sowohl Qualitätsrichtlinien als auch Vertragsbedingungen, Bearbeitungsstandards und Fallprozesse könnten vereinheitlicht werden – ohne einen breit angelegten, dezentralen Koordinationsaufwand. Eine zentrale Beratungsstelle erleichtert den Zugang und Nachvollziehbarkeit des Prozesses bei Antragsstellenden. Die Prozesse von Beratung, Antragstellung, Fallbearbeitung, Leistungsbewilligung und Abrechnung verlaufen nach einem einheitlichen Muster und reduzieren so Komplexität und Wartezeiten. Zusätzlich würde die Zusammenarbeit mit leistungserbringenden Organisationen erheblich erleichtert, da sie nur noch eine einzige Ansprechstelle für die Koordination der Leistungen hätten und von einheitlichen Qualitätsanforderungen profitieren.

Alle Unterstützungsprozesse, wie IT-Systeme, Rechnungswesen, u.a., sind zentral gebündelt und werden von beiden Leistungsbereichen geteilt. Innerhalb des VBM ist zudem eine zentrale Steuerung vorgesehen, die für beide Bereiche eine Vertrags- und Tarifstelle etabliert, die für die Definition der Leistungsinhalte, die Qualitätssicherung und das Monitoring verantwortlich ist. Die Steuerung erfolgt gemäß einer zentralen Tarif- und Vertragsstruktur mit klaren Qualitätsstandards.

Das Modell bietet klare Verbundvorteile in Form von Synergie- und Skaleneffekten gegenüber einem dezentralen Modell. Aufgrund der Konsolidierung redundanter Strukturen entstünde perspektivisch ein geringerer administrativer Aufwand pro Fall. Weitere wirtschaftliche Vorteile wären bei der Verwaltung eines zentralen Budgets vorhanden, welche durch einen etablierten Budgetierungsstandard zu mehr Transparenz und erleichtertem Controlling beitragen.

Nachteile des vollgebündelten Modells

Auf einer rein fachlichen Betrachtungsebene wären auch Nachteile mit der Implementierung eines solchen Modells verbunden. An erster Stelle stünde der erhebliche Aufwand, um die tiefgreifende Anpassung bestehender Strukturen, wie Personalwechsel, IT-Migrationen und die Harmonisierung von Prozessen, durchzuführen. Eine solche Veränderung birgt das Risiko, sich über mehrere Jahre zu ziehen und ggf. Störungen in der Versorgung während der Übergangsphase auszulösen.

Ein weiteres Risiko besteht in der möglichen Entstehung einer zu großen, schwerfälligen Organisation. Ohne eine entsprechende ausgebaute und präzise Governance sowie effiziente Prozesse könnte eine zentrale Organisation bürokratischer und weniger flexibel werden. Zudem wären regionale Unterschiede und Besonderheiten der Sozialräume weniger berücksichtigt, wenn Entscheidungen einheitlich und zentral

getroffen werden und der Austausch mit lokalen Akteuren nicht priorisiert werden. Operativ besteht das Risiko einer erhöhten Abhängigkeit von einem komplexen, zentralen IT-System und einheitlich formulierten Standards. Die zentralen IT-Systeme und Standards müssen dabei flexibel auf die spezifischen Fachanforderungen reagieren und entsprechend angepasst werden können.

Eventuelle Mängel in diesen Bereichen betreffen das gesamte Land. Ein weiteres, erhöhtes Risiko besteht in der politischen Gestaltung sowie spätere Steuerbarkeit der Organisation. Dieses Risiko wird hier jedoch im vorliegenden Bericht nicht adressiert.

7 Bewertung und Vergleich der Grundmodelle

In diesem Kapitel erfolgt die Bewertung der drei dargestellten Grundmodelle anhand der erarbeiteten Bewertungskriterien und Prämissen. Ziel ist es, festzustellen, wie jedes Modell den Anforderungen des definierten Zielbilds für die Organisation der EGH im Land Berlin entspricht. Die Ergebnisse der einzelnen Bewertungen werden anschließend zusammengefasst und miteinander verglichen.

Unter der Annahme, dass keins der Modelle die Anforderung des Zielbilds vollständig erfüllt, wird abschließend in diesem Kapitel ein Zielmodell entwickelt, welches die besten Elemente der bewerteten Modelle kombiniert. Die Ableitung berücksichtigt die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen sowie die spezifischen Ziele und Anforderungen der Organisation.

Die Bewertung der Modelle erfolgte auf Grundlage der Prämissen der Bewertung. Eine ausführliche Herleitung der Bewertung findet sich im Anhang 10 (Bewertungssystematik).

7.1 Bewertung der Modelle

7.1.1 Bewertung des Zielbereichs Service



Service

Kriterium	Treiber	Dez	S.Q.	VB
Sichtbare, leicht zugängliche Angebote nach Lebenslagen („One-Stop-Shop“) u. einheitliche Ansprechpartner	– Integration einer zentralen (digitalen) Anlaufstelle für EGH	0	-1	1
	– Orientierung der Leistungen nach Lebenslagen	1	-1	1
	– Verankerung eines einheitlichen Fallverantwortlichen-Modells	1	-1	1
Transparente Antragsbearbeitung & ganzheitliche Fallsteuerung	– Transparenz hinsichtlich Ablauf, Stand, Dauer der Antragsbearbeitung durch standardisierte Prozesse, einheitliche Verfahrensschritte und IT-Systeme	1	-1	1
	– Zentrale, koordinierte u. sofern notwendig übergreifende Fallverantwortung	1	-1	1
	– Einführung und Nutzung eines digitalen Fallmanagement-Systems	0	0	1
Starke lokale Strukturen & Sozialraumorientierung	– Verfügbarkeit von wohnortnahen Leistungen der Antragstellenden im Sozialraum	1	0	0
	– Lokale Kooperation mit Partnern (bspw. Leistungserbringern)	1	0	-1
	– Sozialraumbezogene Teamstrukturen und Entscheidungskompetenzen	1	0	-1
Systematische Partizipation, der Bürger*innen, bspw. Bürger*innenbeiräte	– Institutionalisierte Beteiligungsformate für Bürger*innen	1	1	0
	– Systematisches Einfließen von Vorschlägen in Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung	1	0	1
	– Bereitstellung einfacher (digitaler) Evaluations- und Feedbackmechanismen entlang der Leistungserbringung	-1	0	1
Ø		0,66	-0,33	0,5
		8	-4	6

Abbildung 21 Bewertung des Zielbereichs Service

Die Bewertung zeigt Unterschiede zwischen den drei Organisationsmodellen Dezentralisierung, Status quo und Vollbündelung: Die Dezentralisierung erzielt mit einem Gesamtwert von 0,66 das beste Ergebnis, da sie

eher wohnortnahe Strukturen, stärkere sozialräumliche Orientierung und eine höhere Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger aufweist. Sie fördert Transparenz, Eigenverantwortung und passgenaue Unterstützung im lokalen Kontext. Der Status quo liegt mit -0,33 am niedrigsten und zeigt zwar Ansätze funktionierender Kooperation und Partizipation, bleibt jedoch hinter modernen Anforderungen an Einheitlichkeit, digitale Verfahren und klare Zuständigkeiten zurück. Das vollgebündelte Modell erreicht mit 0,5 ebenfalls eine positive Bewertung, insbesondere durch die Einführung standardisierter, digital gestützter Prozesse und klarer Ansprechpartner. Die Stärken zwischen dem dezentralen Modell und dem vollgebündelten Modell sind dabei recht ähnlich ausgeprägt. Allerdings lässt das dezentrale Modell tendenziell mehr Nähe zu Kundinnen und Kunden zu, während das vollgebündelte Modell die (digitale) Abwicklung der Prozesse (bspw. durch eine berlinweit einheitliche Website und digitale Antragstellung) schneller und transparent realisiert und damit ebenfalls auf den Zielbereich Service einzahlt.³⁹ Welche Bedeutung für die Bürgerinnen und Bürger physische Ansprechstrukturen im Vergleich zu digitalen oder telefonischen Beratungsformen haben, ist letztlich eine Frage des Medienverhaltens. Vor dem Hintergrund der Einschätzung, dass derzeit physische Ansprechstrukturen bevorzugt werden sowie wegen der Möglichkeit einer direkten Anbindung im Sozialraum, erscheint die Dezentralisierung (noch) am geeignetsten, um Bürgernähe und Systemeffizienz zu verbinden.

7.1.2 Bewertung des Zielbereichs Befähigung u. Entwicklung



Befähigung u. Entwicklung

Kriterium	Treiber	Dez	S.Q.	VB
Eine modern Arbeitsausstattung u. -umgebung	– Standardisierte und performante IT- und Hardware-Ausstattung	-1	0	1
	– Moderne und flexible Büroumgebung (bspw. Activity-Based Working)	-1	0	1
	– Digitale Kollaboration- und Kommunikations-Tools	-1	-1	1
Angemessene Fallbearbeitungsquote	– Transparente Zielquoten und standardisierte Fallbewertungslogik (bspw. nach Komplexität)	-1	0	1
	– Verfügbarkeit von Steuerungs- und Monitoring-Systemen in Echtzeit (bspw. Dashboards)	-1	-1	1
	– Strukturiertes Fallverteilungsvorgehen bei Kapazitätsengpässen	-1	0	1
Flexibles Arbeiten im Homeoffice	– Uneingeschränkte digitale Zugriffs- und Bearbeitungsmöglichkeiten (bspw. durch VPN u. DMS)	-1	-1	1
	– Verankerung flexibler Arbeit in Organisationsabläufen und Organisationskultur	-1	0	1
	– Befähigung zur persönlichen Nutzung (bspw. in Form von Lern- und Weiterbildungsangeboten)	-1	0	1
Entwicklungsperspektiven	– Verankerung strukturierter Karrierepfade und Rollenmodelle in der Organisation	-1	0	1
	– Bereitstellung institutionalisierter Lern- u. Weiterbildungsangebote	-1	0	1
	– Organisatorische und kulturelle Verankerung in der Organisation (bspw. in Form individueller Entwicklungsziele)	1	0	1
		-0,83	-0,25	1
		-10	-3	12

Abbildung 22 Bewertung des Zielbereichs Befähigung und Entwicklung

³⁹ Eine zentrale Bereitstellung ist auch im Hinblick auf Barrierefreiheit vorzugswürdig, da Skaleneffekte eine effizientere Auslastung spezialisierter Ressourcen (z. B. Gebärdensprachdolmetschung) und deren verlässliche Verfügbarkeit ermöglichen, während dezentrale Strukturen hier häufig an wirtschaftliche und organisatorische Grenzen stoßen.

Das vollgebündelte Modell erzielt mit einem Gesamtwert von 1,0 die besten Ergebnisse, da es eine moderne, digital ausgestattete Arbeitsumgebung sowie effiziente IT- und Kommunikationsstrukturen am ehesten ermöglicht. Einheitliche Systeme und transparente Steuerungsmechanismen sorgen für klare Verantwortlichkeiten, eine geregelte Fallverteilung und hohe Nachvollziehbarkeit im Arbeitsprozess. Zudem unterstützt die Vollbündelung flexible Arbeitsformen, wie Homeoffice, und schafft bessere Entwicklungs- und Weiterbildungsperspektiven durch institutionalisierte Lernangebote und strukturierte, standardisierte Karrierepfade. Die Dezentralisierung schneidet mit -0,83 deutlich schwächer ab, da bezirkliche Unterschiede sowie die aufwendige Koordination zwischen zwölf Stellen das Risiko erhöht, dass standardisierte IT-Strukturen, harmonisierte digitale Werkzeuge und Prozesse nicht einheitlich eingeführt, umgesetzt und genutzt werden.

Sie bietet zwar potentiell mehr Nähe zu Bürgerinnen und Bürgern sowie Flexibilität in der Leistungsgewährung, bleibt aber im Punkt Effizienz der prozessualen und technischen Ausstattung zurück. Der Status quo liegt mit -0,25 im mittleren Bereich, spiegelt jedoch ähnliche Schwächen wider und zeigt Entwicklungsbedarf in den Bereichen Digitalisierung, Lernkultur und Prozessklarheit. Insgesamt bietet die Vollbündelung die besten Voraussetzungen für eine moderne, leistungsfähige und zukunftsorientierte Arbeitsorganisation.

7.1.3 Bewertung des Zielbereichs Steuerung



Kriterium	Treiber	Dez	S.Q.	VB
Sicherstellung berlinweit einheitlicher Verfahren	– Einheitliche Prozess- und Verfahrensvorgaben	-1	0	1
	– Zentrale Nutzung von IT- u. Fachsystemen	-1	0	1
	– Einheitliche Steuerung der Verfahren entlang von Entwicklung, Umsetzung und Kontrolle	-1	0	1
Einheitliche Dienstleister-steuerung, bspw. Verträge mit der Sozialwirtschaft	– Strategische und wirksame Governance zur Dienstleistersteuerung	-1	0	1
	– Einheitliche Vergabe-, -Vergütungs und Vertragsstrukturen	-1	0	1
	– Einheitliches Controlling und Wirkungsmonitoring	-1	0	1
Träger- bzw. Sozialraumbudgets	– Verbindliche Sozialraumstruktur mit klar definierten Budgetrahmen	1	0	1
	– Bedarfs- und wirkungsbasierte Mittelverteilung auf Basis standardisierter Daten- und Indikatorlogik	-1	0	1
	– Sozialraumbezogene Kooperations- und Steuerungsgremien	1	0	1
Integriertes Fall- u. Leistungserbringercontrolling	– Durchgängige Daten- und Informationsbasis (bspw. in Form von Dashboard)	-1	0	1
	– Standardisierte u. regelmäßige Steuerungs- und Monitoringszyklen	0	0	1
	– Einheitliche Steuerungskennzahlen zur Kontrolle von Qualität, Wirkung und Wirtschaftlichkeit	-1	0	1
Ø		-0,58	0	1
		-7	0	12

Abbildung 23 Bewertung des Zielbereichs Steuerung

Das vollgebündelte Modell erzielt mit einem Gesamtwert von 1,0 die besten Ergebnisse, da es durch eine hohe Standardisierung, klare Steuerungsmechanismen und einheitliche Qualitätsstandards überzeugt. Es

schaftt eine effiziente, transparente Prozessstruktur mit einheitlichen IT-Systemen, verbindlichen Verfahrensrichtlinien und kontinuierlichem Controlling, was konsistente Steuerung und Qualitätssicherung ermöglicht. Zudem profitieren die Abläufe von klar definierten Zuständigkeiten und kurzen Abstimmungswegen, wodurch Entscheidungen schneller getroffen und Ressourcen gezielter eingesetzt werden können. Die Dezentralisierung erreicht mit -0,58 das schwächste Ergebnis, da u.a. eine erschwerte Standardisierung sämtlicher Prozesse wahrscheinlich ist und diese bei fehlender Einigung zwischen den unabhängigen Bezirken vollständig fehlen könnte. Zudem entstünden tendenziell unterschiedliche Prozesslandschaften und nicht harmonisierte IT-Strukturen, was wiederum zu Ineffizienzen und längeren Bearbeitungszeiten führen kann. Nicht zuletzt wäre ein dynamisches Fallverteilungsvorgehen nahezu ausgeschlossen, da Kapazitäten in den Bezirken limitiert sind. Der Status quo liegt mit 0 im mittleren Bereich, zeigt aber ähnliche Defizite hinsichtlich Prozessdurchgängigkeit und Qualitätsmanagement. Insgesamt bietet das vollgebündelte Modell die besten Voraussetzungen für eine leistungsfähige, steuerbare und qualitativ abgesicherte Organisationsstruktur.

7.1.4 Bewertung des Zielbereichs Qualität und Prozesse



Qualität u. Prozesse

Kriterium	Treiber	Dez	S.Q.	VB
Durchgängig digitale, medienbruchfreie und effiziente Prozesse	– Organisationsübergreifende standardisierte End-to-End-Prozesslandschaft	-1	0	1
	– Einheitliche Nutzung integrierter digitaler Systeme im Fachverfahren	-1	0	1
	– Reduzierung bzw. Digitalisierung von Schnittstellen	-1	-1	1
Schnelle Durchlauf- u. Bearbeitungszeiten	– Weitestgehende Standardisierung und möglichst Automatisierung des Bearbeitungsablauf	-1	0	1
	– Vermeidung bzw. Reduzierung von Schnittstellen	-1	-1	1
	– Unterstützende Workflow-Systeme (bspw. mit automatisierten Fristmechanismen)	-1	-1	1
Eindeutige Aufgabenzuordnung und kurze Abstimmungswege	– Klare Zuordnung von Rollen- und Verantwortungen in Fach- und Unterstützungsprozessen	-1	0	1
	– Reduzierung von Prozessschritten im Ablauf	-1	0	1
	– Reduzierung von Doppelstrukturen im Aufbau	-1	0	1
Etabliertes Qualitätsmanagement mit verbindlichen Standards	– Implementierung verbindlicher Qualitätsstandards und einheitliche Fach- und Verfahrensrichtlinien	-1	0	1
	– Kontinuierliches und übergreifendes Qualitätscontrolling	-1	0	1
	– Steuerungsstruktur zur Entwicklung, Änderung und Umsetzung des Qualitätsmanagements	-1	0	1
Ø		-1	-0,25	1
		-12	-3	12

Abbildung 24 Bewertung des Zielbereichs Qualität und Prozesse

Das vollgebündelte Modell erreicht mit einem Gesamtwert von 1,0 die besten Ergebnisse, da es durchgängig digitale, standardisierte und medienbruchfreie Prozesse ermöglicht. Einheitliche Systeme, automatisierte Workflows und klare Zuständigkeiten führen zu effizienten Abläufen, schnellen Bearbeitungszeiten und transparenter Verantwortungsstruktur. Zudem unterstützt die Vollbündelung den Aufbau eines verbindlichen Qualitätsmanagements mit übergreifenden Standards und kontinuierlichem

Controlling, was langfristig zu höherer Prozesssicherheit und Qualität führt. Die Dezentralisierung weist mit -1,0 die schwächste Bewertung auf, da hier unterschiedliche IT-Strukturen, heterogene Verfahren und längere Abstimmungswege die Effizienz deutlich mindern. Auch ein einheitliches Qualitätsmanagement lässt sich in dezentralen Strukturen nur schwer umsetzen. Der Status quo liegt mit -0,25 im mittleren Bereich, zeigt aber ähnliche Schwächen in Bezug auf Standardisierung, Digitalisierung und Qualitätssicherung. Insgesamt bietet das vollgebündelte Modell die klaren Vorteile einer effizienten, transparenten und standardisierten Prozesslandschaft, die sowohl Qualität als auch Bearbeitungsgeschwindigkeit optimiert.

7.1.5 Bewertung des Zielbereichs Wirtschaftlichkeit



Wirtschaftlichkeit

Kriterium	Treiber	Dez	S.Q.	VB
Schlanke Verwaltung und geringe Transaktionskosten	– Standardisierung und Automatisierung von Routinetätigkeiten	0	0	1
	– Reduzierung von Doppelstrukturen und Prozesslänge	-1	-1	1
	– Erreichen von übergreifenden Synergie- und Skaleneffekten	-1	-1	1
Leistungen der Pflege und Eingliederungshilfe als sich ergänzendes Angebot zu vorrangigen Leistungen	– Verzahnung der Leistungsbereiche durch gemeinsame Gesamtsteuerung	-1	-1	1
	– Ausbau des strukturierten Austauschs auf Arbeitsebene (bspw. gemeinsames Case-Management)	-1	-1	1
	– Stärkung der Koordination und des Schnittstellenmanagements mit vorrangigen Sozialleistungsträgern	-1	-1	1
Anreize für Innovation und effizientes Handeln	– Strukturelle Voraussetzung für den effizienten Einsatz von Personal, Finanzen und Sachmitteln	-1	0	1
	– Verankerung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung	0	0	1
	– Schaffung organisatorischer u. kapazitärer Voraussetzungen (bspw. Innovationsmanagement)	-1	-1	1
Praktikable, effektive und wirtschaftliche Umsetzung	– Hohen Umsetzungsumfang in allen relevanten Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen	-1	0	1
	– Beschleunigte Umsetzung durch eine wirksame Steuerungsorganisation	-1	0	1
	– Einbindung von beteiligten Akteuren bei der organisatorischen Ausgestaltung	-1	0	1
Ø		-0,83	-0,5	1
		-10	-6	12

Abbildung 25 Bewertung des Zielbereichs Wirtschaftlichkeit

Das vollgebündelte Modell erreicht mit einem Gesamtwert von 1,0 die besten Ergebnisse, da es durch Standardisierung, gebündelte Ressourcen und effizientere Prozessstrukturen erhebliche Wirtschaftlichkeitsvorteile bietet. Einheitliche Systeme und Verfahren reduzieren Doppelstrukturen, ermöglichen Skaleneffekte und senken langfristig Verwaltungs- und Betriebskosten⁴⁰. Zudem sorgt eine zentrale Steuerung für transparente Budgetplanung und bessere Kontrolle über Mittelverwendung und Personalressourcen. Die Dezentralisierung schneidet mit -0,83 am schwächsten ab, da parallele Strukturen auf allen drei Prozessebenen entstehen, welche wiederum heterogen ausgestaltet werden. Selbst

⁴⁰ Bel, G. / Warner, M.E. (2015): Does Inter-Municipal Cooperation Really Reduce Delivery Costs? An Empirical Evaluation of the Role of Scale Economies, Transaction Costs, and Governance Arrangements. In: Journal of Public Administration Research and Theory 25(3), S. 32ff.

Integrations- und Kooperationsversuche erfordern einen großen Koordinationsaufwand, der zwangsläufig zu Mehrkosten führt. Der Status quo liegt mit -0,5 im mittleren Bereich und weist ähnliche Schwächen auf, insbesondere in Bezug auf Effizienz und Ressourcennutzung. Insgesamt zeigt sich, dass die Vollbündelung die größte Kosteneffizienz und wirtschaftliche Nachhaltigkeit ermöglicht, während die Dezentralisierung trotz potenzieller Bürgernähe deutliche ökonomische Nachteile mit sich bringt.

7.2 Übergreifender Vergleich der Modelle

Die Bewertung verdeutlicht Unterschiede zwischen den betrachteten Organisationsmodellen. Die Dezentralisierung schneidet ausschließlich im Bereich Service positiv ab. In allen anderen Kriterien – insbesondere bei Steuerung, Wirtschaftlichkeit und Standardisierung – zeigt sie jedoch deutliche Nachteile, was sich in überwiegend negativen Bewertungen widerspiegelt. Der Status quo bietet zwar gewisse Stabilität und Ausgeglichenheit, erreicht aber weder die Flexibilität in der Leistungsgewährung bei Dezentralisierung, noch die Effizienz zentraler Modelle. Dies spiegelt sich in neutralen bis leicht negative Bewertungen wider. Die Vollbündelung zeigt Vorteile in Bezug auf Effizienz und Wirtschaftlichkeit, ist jedoch weniger flexibel und serviceorientiert als das dezentrale Modell.

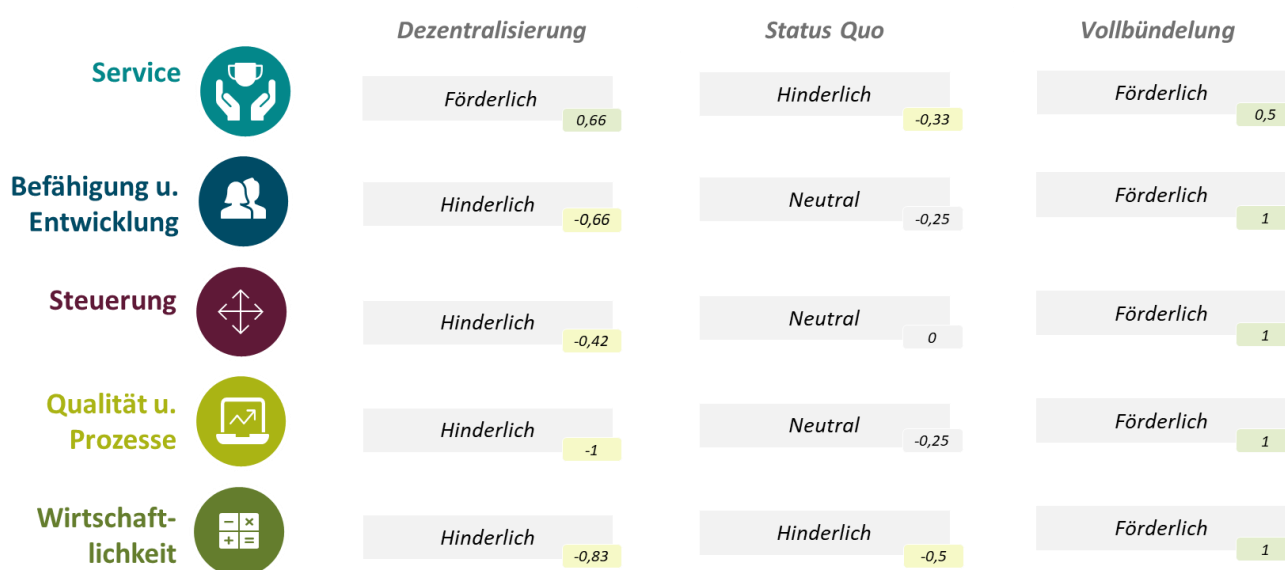


Abbildung 26 Bewertungsübersicht der Organisationsmodelle

8 Ausgestaltung alternativer Modelle für die Eingliederungshilfe

8.1 Ausgestaltung der Ablaufmodelle

Ein neues Berliner Modell vereint die Vorteile der Dezentralisierung und der Vollbündelung und stellt somit einen ausgewogenen Ansatz dar. Es kombiniert die tendenziell serviceorientiertere Nähe und Flexibilität dezentraler Strukturen mit den Effizienz- und Steuerungsvorteilen einer Vollbündelung. Dadurch gelingt es, sowohl förderliche Bedingungen für den Service als auch für die Koordination, Kontrolle und Wirtschaftlichkeit zu schaffen. Im Vergleich zu den anderen Modellen zeigt sich, dass ein integriertes Modell in nahezu allen Bewertungskriterien positive Effekte erzielt und damit eine optimale Balance zwischen dezentraler Autonomie und Einheitlichkeit ermöglicht.

In den folgend dargestellten Bündelungsvarianten werden mehrere aus den Bezirken stammende Aufgaben auf Landesebene oder ggf. zwischen den Bezirken gebündelt. In jeder Variante findet sich die folgende Grundstruktur für die Verteilung der Aufgaben wieder:

Auf Landesebene sollten sämtliche Steuerungs- und Unterstützungsprozesse aus den bisherigen Strukturen der Senatsverwaltung herausgelöst und gebündelt werden. Denn die Bündelung der Steuerungs- und Unterstützungsprozesse sind Voraussetzung für eine verbesserte Implementierung und Abwicklung der Kernprozesse. Um eine leistungsfähige, wirksame und nachhaltige Eingliederungshilfe zu gewährleisten, sollten sämtliche Steuerungs- und Unterstützungsprozesse zentral gebündelt werden. Als zentrales Steuerungselement sollte eine zentrale, transparente Übersicht über die Dienstleister und deren verfügbare Kapazitäten, beispielsweise in Form eines digitalen Marktplatzes, etabliert werden.

Die Eingliederungshilfe ist aufgrund ihrer Komplexität, der vielfältigen Leistungen sowie der engen Verzahnung von Fachlichkeit, Finanzierung und Qualitätssicherung auf eine kohärente und einheitliche Gesamtsteuerung angewiesen. Die zentrale Bündelung aller Steuerungs- und Unterstützungsprozesse ermöglicht ein konsistentes Vertrags- und Angebotsmanagement, eine präzise Ressourcensteuerung und klare Qualitätsvorgaben. Gleichzeitig reduziert die Zusammenführung von Controlling, IT-Fachverfahren, Rechts- und Prüffunktionen Doppelstrukturen, verbessert die Datengrundlagen und erhöht die Effizienz. In einem System mit zahlreichen Schnittstellen entsteht so eine einheitliche fachliche Logik, die Transparenz, Steuerbarkeit und letztlich die Qualität der Leistungen für die Leistungsberechtigten Personen deutlich stärkt.

Die Kernprozesse der Eingliederungshilfe sollten ebenfalls weitestgehend gebündelt werden, um Verbesserungen in den Zielbereichen Service, Steuerung, Qualität und Prozesse, Wirtschaftlichkeit sowie Befähigung und Entwicklung zu realisieren und schließlich die Wirkung der EGH für die Bürgerinnen und Bürger insgesamt zu verbessern. Dabei sind eine vollständige Bündelung und teilweise Bündelung möglich.

8.1.1 Vollgebündeltes Modell

Im vollständig gebündelten Modell der Eingliederungshilfe ist der gesamte Kernprozess zentral verortet. Die Erbringung der Leistungen erfolgt trotz der zentralen Verortung – je nach Aufgabentyp – weiterhin lokal und sozialräumlich: Leistungsrechtliche und -koordinierende Aufgaben werden im Back-Office erbracht, da sie keinen sozialraumspezifischen Bezug aufweisen. Stattdessen lassen sich durch ihre Bündelung signifikante Effizienz- und Spezialisierungsgewinne realisieren. Sozialpädagogische Aufgaben bzw.

Aufgaben der Teilhabeplanung (Teile der Bedarfsermittlung, Leistungsplanung und -entscheidung sowie der Evaluation) besitzen Lokalbezug und werden vor Ort bei der leistungsberechtigten Person erbracht (siehe Abbildung 15). Dadurch werden niedrighschwellige und bürgernahe Services ermöglicht.

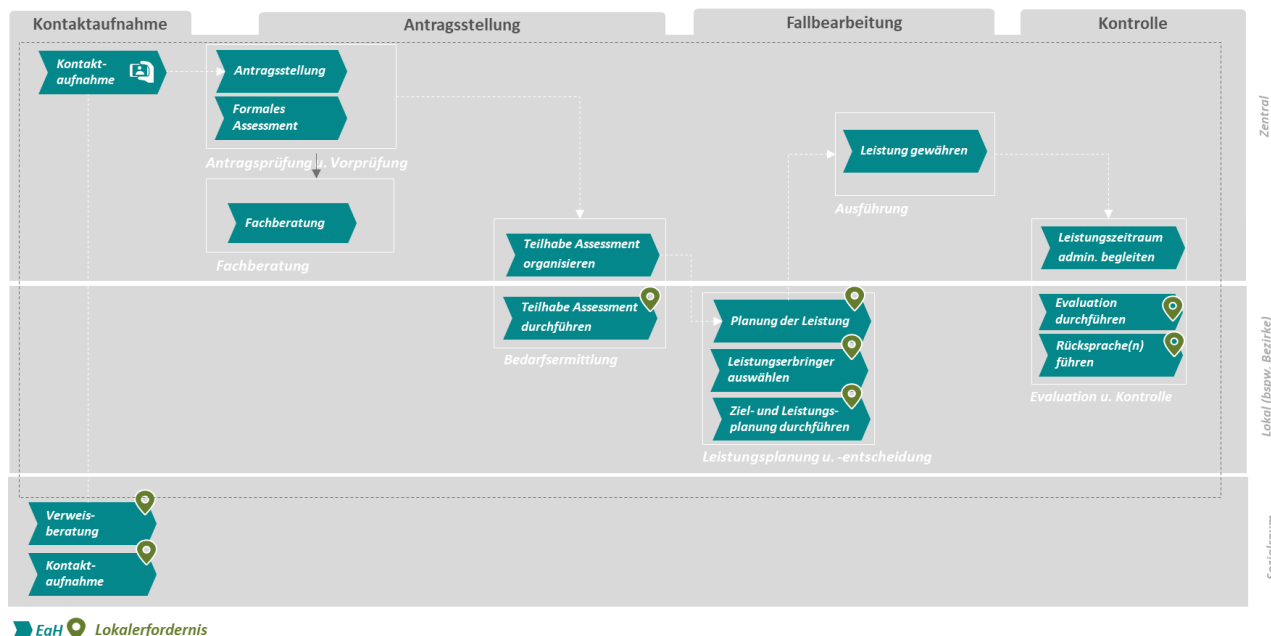


Abbildung 27 Ablaufmodell des vollständig gebündelten Modells

Die Kontaktaufnahme kann sowohl persönlich über zentrale Stellen oder über bezirkliche oder sozialräumliche Angebote (bspw. Freie Träger, EUTBs oder anderweitige Schnittstellen) als auch telefonisch und digital erfolgen, um einen niedrighschwiligen und barrierefreien Zugang für leistungsberechtigte Personen sicherzustellen. Nach einer initialen kursorischen Beratung kann eine Verweisung an das System der Eingliederungshilfe erfolgen. Unabhängig vom Zugang wird der weitere Prozess zentral gesteuert. Die Antragstellung, inklusive formaler Prüfung und fachlicher Vorprüfung, liegt zentral beim Land. Ergänzend kann eine ebenfalls zentral verortete Fachberatung erfolgen, um Bedarfe frühzeitig zu klären und zu konkretisieren.

Das vollständig gebündelte Modell erfüllt die Zielbereiche Steuerung, Qualität und Prozesse sowie Wirtschaftlichkeit in besonderem Maße durch klare Zuständigkeiten, einheitliche Verfahren und Effizienzgewinne aus Bündelung und Spezialisierung. Potenzielle Nachteile einer geringeren Bürgernähe werden durch sozialraumbezogene Zugänge, die dezentrale Durchführung sozialpädagogischer Aufgaben sowie durch digitale und telefonische Erreichbarkeit gezielt ausgeglichen, sodass auch der Zielbereich Service gewährleistet bleibt. Mit der sozialräumlichen Erbringung soll sichergestellt werden, dass die für die Teilhabeplanung notwendigen Kenntnisse über den Sozialraum sowie Nähe zu örtlichen Netzwerken, Leistungserbringern und Beratungsstrukturen erhalten bleiben.

8.1.2 Teilgebündeltes Modell

Im teilgebündelten Modell der Eingliederungshilfe ist der Kernprozess weitestgehend zentral verortet. Gewisse bürgernahe Leistungen verbleiben bei den Bezirken. Leistungsrechtliche und -koordinierende Aufgaben werden – wie im vollgebündelten Modell – vollständig zentral erbracht. Diese Aufgaben bedürfen

keiner unmittelbaren Bürgerinteraktion. Stattdessen lassen sich durch ihre Bündelung signifikante Effizienz- und Spezialisierungsgewinne realisieren.

Anders als im vollgebündelten Modell verbleiben sozialpädagogische Aufgaben bzw. Aufgaben der Teilhabeplanung (Auswahl des Leistungsanbieters, bzw. Entwicklung eines individuellen sozialraumorientierten Leistungsarrangements, Zusammenarbeit mit dem Steuerungsgremium Psychiatrie, Ziel- und Leistungsplanung sowie Evaluation) in bezirklicher Verantwortung. Dort werden sie entweder lokal oder vor Ort bei der leistungsberechtigten Person erbracht (siehe Abbildung 15).

Das teilgebündelte Modell zählt ebenfalls auf alle Zielbereiche ein – jedoch zu einem geringen Maß als das vollgebündelte Modell. Es erreicht eine gleichwertige Serviceverbesserung, indem bürgernahe und fallbezogene Aufgaben im Bezirk verbleiben und so eine hohe Sozialraumorientierung gewährleistet wird. Gleichzeitig stärkt die zentrale Bündelung leistungsrechtlicher und -koordinierender Aufgaben die Zielbereiche Steuerung, Qualität und Prozesse sowie Wirtschaftlichkeit. Denn auch im teilgebündelten Modell kann die Effizienz gesteigert werden, wenngleich weniger ausgeprägt als im vollgebündelten Modell.

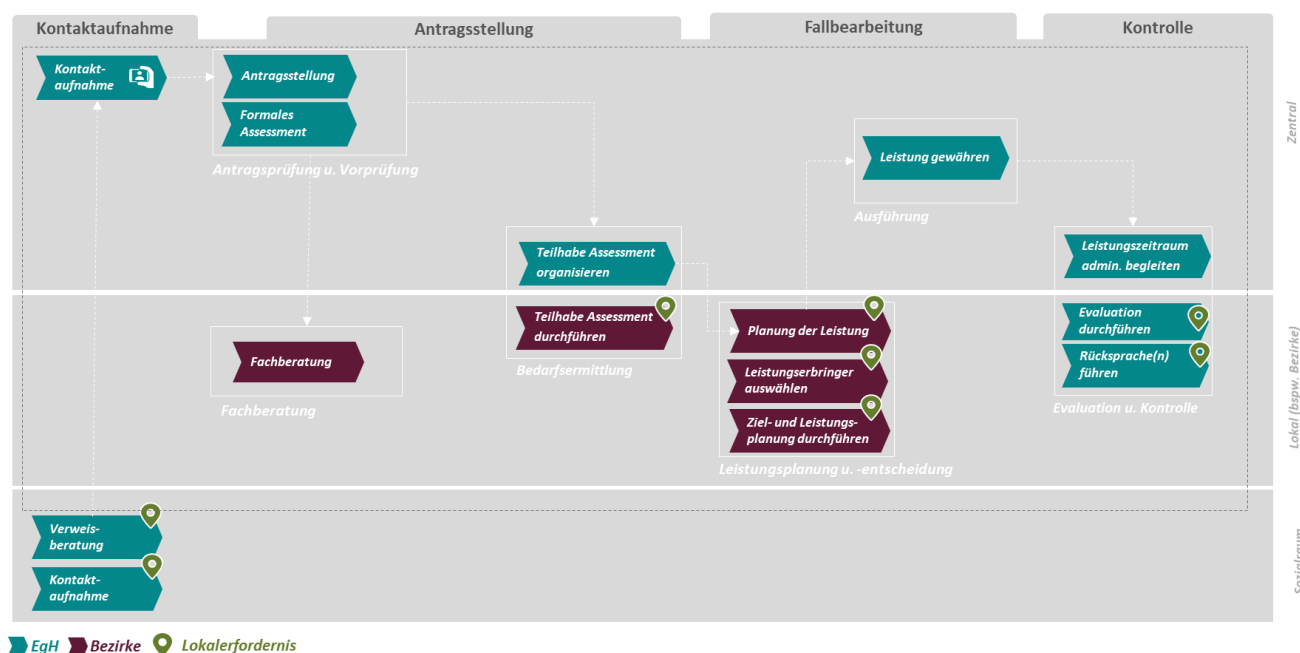


Abbildung 28 Ablaufmodell des teilgebündelten Modells

Die Kontaktaufnahme erfolgt niedrigschwellig und barrierefrei über zentrale Stellen sowie über bezirkliche oder sozialräumliche Angebote (bspw. freie Träger, EUTBs oder anderweitige Schnittstellen), in denen leistungsberechtigte Personen mittels einer Verweisberatung an das System der Eingliederungshilfe übermittelt werden. Dies ermöglicht einen niedrigschwelligen Zugang für leistungsberechtigte Personen. Je nach Zugangspunkt wird der weitere Prozess entweder zentral (bspw. digital) oder lokal initiiert.

Die Antragstellung sowie das formale Assessment werden zentral durchgeführt. Die formale Prüfung und Vorprüfung liegen damit in der zentralen Verantwortung der Eingliederungshilfe. Ergänzend kann eine Fachberatung zu möglichen Leistungsarrangements erfolgen, die im Modell der Teilbündelung bezirklich verortet ist und eng an den jeweiligen Sozialraum angebunden ist.

Die Bedarfsermittlung erfolgt in zentraler Verantwortung. Die Organisation des Teilhabe-Assessments sowie übergeordnete fachliche Vorgaben werden zentral gesteuert. Die Durchführung des Teilhabe-Assessments erfolgt in der Regel bezirklich und berücksichtigt sozialräumliche Gegebenheiten.

Die Leistungsplanung und Entscheidung über die Ausgestaltung der Leistung sind bezirklich verortet. Dies umfasst die Planung der Leistungen, die Auswahl der Leistungserbringer sowie die Ziel- und Leistungsplanung unter Berücksichtigung individueller Bedarfe und lokaler Angebotsstrukturen. Die zentrale Ebene übernimmt hierbei eine rahmensetzende und koordinierende Funktion.

So besteht beispielsweise die Möglichkeit, das Teilhabe-Assessment auf Basis eines vorab zentral berechneten und bewilligten „Leistungsgutscheins“ in den Bezirken durchzuführen und das konkrete Leistungsportfolio dort in Abstimmung mit sozialräumlichen Stakeholdern auszuarbeiten. Ein offener Gestaltungsaspekt bleibt, ob dieser Prozess vollständig im Back-Office abläuft (aus Sicht von Bürgerinnen und Bürgern wünschenswert) oder ob der Gutschein direkt an den Bürger ausgegeben wird – etwa um eine ergänzende Beratung und Abstimmung des Angebotsvorschlags im Sozialamt zu ermöglichen.

Die Leistungsausführung erfolgt durch externe Leistungserbringer nach den Grundsätzen der Sozialraumorientierung. Die administrative Begleitung des Leistungszeitraums erfolgt zentral. Die fachliche Begleitung, Evaluation sowie ggf. notwendige Rücksprachen sind ebenfalls zentral verortet und werden lokal erbracht.

Insgesamt zeichnet sich das Modell der Teilbündelung durch eine stärkere Dezentralisierung fachlicher Entscheidungen über die Art und Weise der Leistungsausgestaltung bei gleichzeitiger zentraler Feststellung des maximalen Leistungsumfangs aus. Es ermöglicht eine hohe Passgenauigkeit der Leistungen im Sozialraum, erfordert jedoch ein klares Schnittstellenmanagement, abgestimmte Prozesse zwischen zentralen und lokalen Ebenen sowie eine vollständig digitalisiertes Fallmanagementsystem. Das Modell würde bedeuten, dass Budgets, Geldflüsse und Abrechnungen zentral verortet werden, während der Bezirk die fachliche Leistungsausgestaltung sicherstellt.

8.2 Optionen der Organisationsverortung

Für die Verortung des Zentrums für Teilhabe kommen im Wesentlichen drei Optionen in Betracht. Die erste Möglichkeit umfasst die Integration eines „Zentrums für Teilhabe“ als Abteilung oder Fachbereich auf Landesebene. Die zweite Möglichkeit setzt auf die Gründung oder Erweiterung der Zuständigkeiten einer untergeordneten Behörde bzw. eines Landesamts. Die dritte Möglichkeit ist die Ausgliederung als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) unter Fachaufsicht der SenASGIVA. Die drei Optionen werden entlang ihrer Vor- und Nachteile im Folgenden beschrieben.

8.2.1 Eingliederung als Abteilung in der SenASGIVA

In dieser Option wird das „Zentrum für Teilhabe“ als eigenständige Abteilung oder Fachbereich innerhalb der Landesverwaltung verortet bzw. integriert. Für eine ähnliche Verortungsvariante hat sich die Hamburger Behörde für Gesundheit, Soziales und Integration entschieden. In dieser wird ab 2026 das „Zentrum für Teilhabe“ in einer Abteilung gebündelt.⁴¹

Die Gründung eines neuen Fachbereichs innerhalb der bestehenden Landesverwaltung ist im Vergleich zur AöR-Gründung strukturell einfacher. Sie erfordert primär interne organisatorische, haushaltsrechtliche und

⁴¹ Vgl. [Zentrum für Teilhabe \(ZfT\) - hamburg.de](https://www.zentrum-fuer-teilhabe.de)

politische Voraussetzungen. Dafür ist zunächst ein Senatsbeschluss notwendig, um die Abteilung hierarchisch einzuordnen und die Aufgabenübertragung rechtlich zu definieren. Haushaltsrechtlich wird die Abteilung integraler Bestandteil des Landeshaushaltsplans inkl. der Übertragung bzw. Genehmigung benötigter Stellen.

Die Eingliederung bietet eine engere Verknüpfung mit bestehenden Verwaltungs- und Steuerungsstrukturen. Dies bietet Chancen und Restriktionen zugleich: Einerseits können durch geteilte Nutzung vorhandener Ressourcen sowie zentraler Unterstützungs- und Querschnittsfunktionen gewisse Synergieeffekte erzielt werden. Die Integration ermöglicht zudem eine vergleichsweise engere fachliche und strategische Verzahnung der Eingliederungshilfe mit angrenzenden sozial- und finanzpolitischen Aufgaben des Landes, insofern die entsprechenden Schnittstellen funktionsfähig sind. Perspektivisch kann so eine in der Umsetzung niedrigschwelliger Erweiterung des Aufgabenbereichs begünstigt werden.

Andererseits ist die Organisationsform auch mit Nachteilen verbunden. Durch die Einbindung in die Struktur der Senatsverwaltung verliert die Organisation an operativer Flexibilität, insbesondere in der eigenständigen Personal-, Finanz- und Ressourcensteuerung. Dies kann sich nachteilig auf die Zielbereiche Service, Qualität und Prozesse sowie Befähigung und Entwicklung auswirken, da Prozessabläufe tendenziell verlangsamt werden, während das Personal nicht eigenständig gewonnen und entwickelt werden kann.

Zudem ist erwartbar, dass die zwingend notwendige Digitalisierung (u.a. in Form eines übergreifenden Fallmanagement-Tools) in Umfang und Geschwindigkeit hinter den Möglichkeiten einer AöR zurückbleibt. Ähnliches gilt mit Bezug auf den Zielbereich Wirtschaftlichkeit. Wenngleich die Umsetzungs- und Implementierungsaufwände geringer sind, ist davon auszugehen, dass aufgrund der Effizienzdefizite das Eingliederungsmodell langfristig mit höheren Kosten verbunden ist.

8.2.2 „Zentrum für Teilhabe“ als eigenes, neu gegründetes Landesamt oder innerhalb des Lageso

Alternativ kann das Zentrum für Teilhabe als eigenständiges Landesamt innerhalb der unmittelbaren Landesverwaltung organisiert werden. Die Einrichtung eines Landesamtes stellt eine Organisationsform zwischen Einbindung in die Senatsverwaltungsstruktur und Ausgliederung dar.

Sie erfordert einen formellen Organisationsakt, in der Regel durch Gesetz oder Rechtsverordnung sowie einen Senatsbeschluss, der die Aufgaben, Zuständigkeiten und die Zuordnung zu einer fachlich zuständigen Senatsverwaltung festlegt. Haushaltsrechtlich bleibt das Landesamt Teil des Landeshaushalts, verfügt jedoch regelmäßig über einen eigenen Einzelplan oder Kapitel sowie über klar zugewiesene Stellen. Alternativ zur Neugründung eines eigenständigen Landesamtes kann das „Zentrum für Teilhabe“ auch im Lageso organisiert werden. Dafür müsste das Lageso umfassend strukturell weiterentwickelt und ertüchtigt werden, um die neuen Aufgaben erfolgreich wahrnehmen zu können.

Die Organisation als Landesamt ermöglicht eine klare fachlich-operative Fokussierung auf die Aufgaben der EGH bei gleichzeitiger Entlastung der Senatsverwaltungsebene von operativen Steuerungsaufgaben. Durch die eigenständige Behördenstruktur können Prozesse stärker standardisiert, Fachlichkeit gebündelt und eine landesweit einheitliche Aufgabenerfüllung sichergestellt werden. Gleichzeitig bleibt über die Fach- und Rechtsaufsicht eine enge strategische Steuerung durch die zuständige Senatsverwaltung gewährleistet.

Die Verortung als Landesamt bietet zudem im Vergleich zur Ansiedlung auf Hauptverwaltungsebene höhere operative Flexibilität, insbesondere in der Organisation von Abläufen, im Einsatz von Ressourcen sowie in der fachlichen Weiterentwicklung. Effizienz- und Qualitätsgewinne können so begünstigt werden, bei insgesamt geringeren Umsetzungs- und Einführungsaufwände gegenüber einer AöR.

Gleichwohl bestehen weiterhin verwaltungsinterne Restriktionen, etwa im Haushalts-, Personal- und Vergaberecht, die die Gestaltungsfreiheit gegenüber einer AöR begrenzen. Zudem unterliegt ein Landesamt einem Kontrahierungszwang mit dem ITDZ Berlin, was den Handlungsspielraum insbesondere bei der Auswahl und Steuerung von IT-Leistungen weiter einschränkt. Die Möglichkeiten einer eigenständigen Personalgewinnung und -entwicklung sowie einer konsequenten, innovationsgetriebenen Digitalisierung sind zwar verbessert, bleiben jedoch insgesamt stärker reglementiert als in einer ausgegliederten Organisationsform.

8.2.3 Ausgliederung als Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR)

Vor dem Hintergrund der in der Ist-Analyse beschriebenen Ausgangslage der EGH sind die Gründungsvoraussetzungen einer AöR erfüllt: In einer berlinweiten EGH besteht ein ausreichend großes Aufgabenvolumen und Fallaufkommen (siehe Kapitel 1 und 2), hohe fachliche und operative Komplexität sowie eine Vielzahl an Leistungsarten und heterogenen Fällen. Auch erlaubt die AöR-Struktur - trotz weitestgehender Eigenständigkeit - die Übernahme hoheitlicher Aufgaben bei zeitgleicher Gewährleistung von ausgestaltbaren Kontrollfunktionen (Fachaufsicht) durch das Land.

Diese Organisationsform bietet im Gegensatz zu den zuvor dargestellten Varianten die höchste Dynamik in der operativen Steuerung des Aufgabenbereichs. Bürokratische Hürden können durch größere organisatorische Flexibilität – insbesondere im Personal- und Haushaltsbereich – reduziert werden. Dabei profitiert die AöR von ihrer Unabhängigkeit gegenüber dem politisch-parlamentarischen Prozess, mit entsprechenden Effizienzgewinnen.

Zudem besitzt die AöR eine hohe fachliche Problemlösungsfähigkeit, die sich aus ihrer flexibleren Gestaltung von Steuerungs-, Prozess-, Personal- und Finanzstrukturen ergibt. Insbesondere die Gewinnung und Entwicklung von Personal ist in einer AöR deutlich stärker gestaltbar und bietet damit einen wesentlichen Vorteil gegenüber klassischen Verwaltungsstrukturen.

Zudem kann die für die Zielerreichung zwingend notwendige Digitalisierung (u.a. ein zentrales Fallmanagement-Tool) aufgrund zentraler Zuständigkeit innerhalb einer AöR wesentlich schneller und umfassender aufgebaut und weiterentwickelt werden. Die Auslagerung zahlt darüber hinaus auf den Zielbereich Wirtschaftlichkeit ein: Sie ermöglicht eine betriebswirtschaftlichere Steuerung der Aufgaben, eine effizientere Mittelverwendung und eine klarere Abgrenzung des Budgets vom Kernhaushalt der Stadt.

Langfristig ermöglicht die AöR zudem die Skalierung von Kapazitäten und die perspektivische Integration weiterer fachlich verwandter Aufgabenbereiche wie der Hilfe zur Pflege, Grundsicherung oder Hilfe zum Lebensunterhalt, sodass organisatorische Synergie- und Effizienzpotenziale erheblich besser ausgeschöpft werden können.

Demgegenüber stehen vor allem umsetzungstechnische Herausforderungen. Die Umsetzungsgeschwindigkeit ist aufgrund des Neugründungscharakters geringer, und die einmaligen Aufwände für rechtliche Ausgestaltung, Aufbau und Implementierung sind vergleichsweise hoch. Auch erfordert die Gründung eine klare politische Unterstützung sowie ein professionelles Übergangs- und Risikomanagement, da insbesondere die Komplexität der Neugründung und potenzielle Übergangsprobleme zusätzliche Risiken darstellen. Langfristig ist jedoch mit geringeren laufenden Aufwänden zu rechnen, da Synergie-, Effizienz- und Skaleneffekte in der AöR-Struktur eher realisierbar sind.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Optionen stellt die Ausgliederung als Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR) die beste Option zur nachhaltigen Erreichung der Ziele des „Zentrums für Teilhabe“ dar. Sie vereint eine hohe fachlich-operative Eigenständigkeit mit wirksamer Fachaufsicht und schafft damit optimale

Voraussetzungen für die Zielbereiche Steuerung, Qualität und Prozesse, Service, Entwicklung und Befähigung sowie Wirtschaftlichkeit. Insbesondere die erweiterten Gestaltungsspielräume in Personalgewinnung und -entwicklung, Prozesssteuerung sowie Digitalisierung ermöglichen eine konsequente Ausrichtung auf leistungsfähige Abläufe und eine hohe Servicequalität. Trotz höherer initialer Umsetzungsaufwände überwiegen langfristig die Vorteile durch eine gesteigerte Effizienz, eine klarere Budgetsteuerung sowie die bessere Weiterentwicklungsfähigkeit der Organisation, sodass die AöR im Vergleich zu ministerieller Einbindung oder Landesamtslösung die strategisch und operativ leistungsfähigste Organisationsform darstellt.

Möglichkeit der organisatorischen Ausgestaltung (Aufbaumodell)

Beim nachfolgenden Aufbaumodell handelt es sich um eine idealtypisches und exemplarisches Aufbaumodell in Anlehnung an den Fond Soziales Wien.

Das dargestellte Organisationsmodell bündelt die Aufgaben der Eingliederungshilfe in einer Organisation, dem „Zentrum für Teilhabe“. Somit werden in einer Organisation Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse vereint. Im Aufbau umfasst das „Zentrum für Teilhabe“ steuernde, fachliche, unterstützende und querschnittliche Einheiten sowie Einheiten der Inneren Verwaltung (siehe Abbildung 17). Durch die Bündelung in einer Organisation soll das Ineinandergreifen von Prozessen sowie die fachliche und organisatorische Steuerung ermöglicht und erleichtert werden.

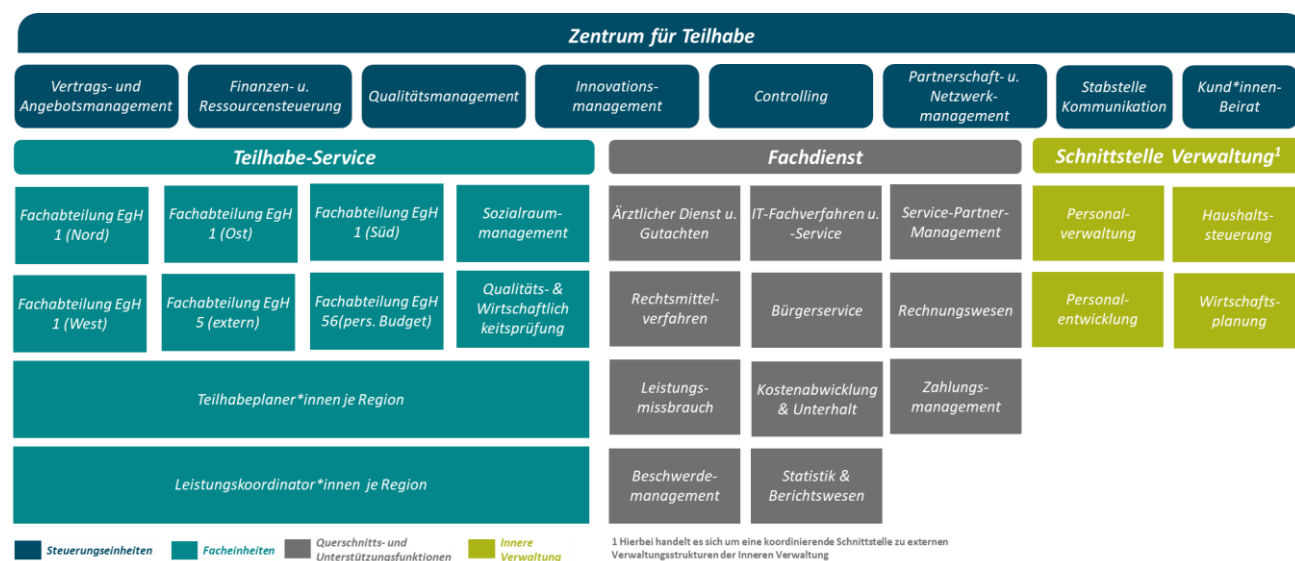


Abbildung 29 Aufbaumodell des vollgebündelten Modells

Eine mögliche Aufbaustruktur in Anlehnung an den Fond Soziales Wien sollte eine hohe Orientierung an leistungsempfangenden Personen sicherstellen bspw. durch die regionale Teilhabe-Services.

Durch die Bündelung von Aufgaben auf zentraler Ebene werden Schnittstellen vermieden und Zuständigkeiten klar strukturiert. Angemessene Führungsspannen ermöglichen eine wirksame Steuerung, während der sachgemäße Zuschnitt der Organisationseinheiten an fachlichen Zusammenhängen, Prozesslogiken und Wirtschaftlichkeit ausgerichtet ist.

Auf strategischer Ebene vereint das „Zentrum für Teilhabe“ zentrale Funktionen wie Vertrags- und Angebotsmanagement, Finanz- und Ressourcensteuerung, Qualitätsmanagement,

Innovationsmanagement, Controlling sowie Partnerschafts- und Netzwerkmanagement. Ergänzt wird diese Ebene durch eine Stabsstelle Kommunikation. Diese zentrale Bündelung ermöglicht kohärente Steuerungslogiken, klare Verantwortung für Qualität, Wirtschaftlichkeit und eine stärkere Einheitlichkeit und Qualität in der Erbringung.

Die fachlich-operative Umsetzung erfolgt im Teilhabe-Service. Dieser ist in vier regionale Fachabteilungen (bspw. Nord, West, Süd und Ost) gegliedert. Ergänzt werden diese durch spezialisierte Fachabteilungen bspw. für Personen mit externem Wohnsitz und Personen mit persönlichem Budget. Zusätzlich sind im Teilhabe-Service funktionale und querschnittliche Fachaufgaben verortet in Form des Sozialraummanagements sowie der Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsprüfung. Teilhabeplanerinnen und Leistungskordinatorinnen sind jeweils regional zugeordnet und stellen die kontinuierliche, sozialraumnahe Begleitung der leistungsberechtigten Personen sicher. Damit soll sichergestellt werden, dass die für die Teilhabeplanung notwendigen Kenntnisse des Sozialraums sowie örtlicher Träger- und Beratungsangebote Anwendung finden.

Der Fachdienst bündelt querschnittliche und unterstützende Aufgaben der Eingliederungshilfe. Dazu zählen der ärztliche Dienst und Gutachten, Rechtsmittelverfahren, IT-Fachverfahren und -Service, Rechnungswesen, Zahlungsmanagement, Leistungs- und Missbrauchskontrollen, Beschwerdemanagement sowie Statistik und Berichtswesen.

Die Innere Verwaltung ergänzt das Modell um klassische Verwaltungsfunktionen wie Personalverwaltung, Personalentwicklung, Haushaltssteuerung und Wirtschaftsplanung. Diese Aufgaben müssen innerhalb der neuen Organisationseinheit nicht in vollumfänglicher Wertschöpfungstiefe durchgeführt, sondern in Form klar definierter Schnittstellenfunktionen wahrgenommen und eng mit den bestehenden zentralen Verwaltungsstrukturen verzahnt werden, um Doppelstrukturen zu vermeiden. Auf diese Weise werden stabile Rahmenbedingungen, eine vorausschauende Ressourcenplanung und die nachhaltige Entwicklung der Organisation sichergestellt. Die Festlegung der konkreten Aufgabenteilung zwischen der inneren Verwaltung einer neuen Organisationseinheit und den bestehenden Shared Services im Land Berlin muss je Querschnittsaufgabe im Zuge der Umsetzung festgelegt werden.

Vorteile des Modells liegen insbesondere in der hohen Steuerungsfähigkeit, der Stärkung von Qualität und Wirtschaftlichkeit sowie der klaren institutionellen Verantwortlichkeit. Durch die Bündelung zentraler Aufgaben werden Doppelstrukturen vermieden, Fachlichkeit gesichert und Weiterentwicklung systematisch ermöglicht. Gleichzeitig bleibt durch die regionalen Fachabteilungen und Rollen eine bedarfsgerechte, personenzentrierte Umsetzung gewährleistet.

9 Empfehlung eines neuen „Zentrums für Teilhabe“ für die Eingliederungshilfe

Mit dem im Jahr 2026 in Kraft getretenen Berliner Landesorganisationsgesetz (LOG) ergibt sich eine Gelegenheit, die Aufgabenverteilung in der Berliner Verwaltung neu zu gestalten. Das Gesetz etabliert zudem das Konzept einer Steuerungs- und Ergebnisverantwortung der fachlich zuständigen Senatsverwaltung auch dann, wenn die operativen Aufgaben durch die Bezirke wahrgenommen werden.

Das LOG lässt ausdrücklich zu, dass Aufgaben bei Vorliegen sachlicher Gründe der Hauptverwaltung zugeordnet werden können (§ 8 LOG). Dies gilt für Aufgaben, die wegen ihrer Eigenart und bestehender Synergien eine überbezirkliche Wirkung oder stadtweite Ausstrahlung entfalten, überregionale Infrastrukturen betreffen oder der Sicherung einheitlicher Lebensverhältnisse in der gesamten Stadt dienen. Dies gilt aber auch, wenn die für das Politikfeld „zuständige Senatsverwaltung die bezirksübergreifend einheitliche Aufgabenwahrnehmung nicht ausreichend durch ihre Steuerungsinstrumente gewährleisten kann“ (§ 11 Abs. 3 Ziff. 2. LOG).

Die Eingliederungshilfe kann nach unserer Auffassung aufgrund ihres Umfangs, ihrer erheblichen finanziellen Bedeutung sowie bestehender akuter Leistungsdefizite und -unterschiede (in den Bezirken) als Aufgabe von gesamtstädtischer Bedeutung auf Ebene der Hauptverwaltung verortet werden.

Im Rahmen dieses Berichtes untersuchte vorläufige Indikatoren unterstreichen dies zusätzlich. Die KLR-Analyse zeigt einen über mehrere Jahre anhaltenden Anstieg der Kosten je Fall oberhalb der Inflationsentwicklung auf. Gleichzeitig legt die Analyse dar, dass Verwaltungskosten in der Vergangenheit überproportional stiegen.

Zudem weisen die Kosten je Fall eine teils erhebliche, möglicherweise zunehmende Streuung zwischen den Bezirken auf. Von der Senatsverwaltung eingesetzte Instrumente wie Zielvereinbarungen und Verwaltungsvorgaben haben diesbezüglich geringe steuernde Wirkung entfaltet, während die hohe Belastungssituation in gewissen Bezirken und Ämtern sowie bei Kooperationspartnern fortbesteht.

Auch die KLR-Analyse zeigt, dass die Unterschiede in der Verwaltungs- sowie in den Transferkosten der Bezirke zunehmen, was u.a. auf unterschiedliche Nutzung von Ermessensspielräumen, Schwerpunktsetzung in der Leistungserbringung, organisatorische Steuerungsmodelle und Verfahrensstandards hinweist und die Notwendigkeit einer stärkeren landesweit, einheitlichen Steuerung nahelegt.

Eine weitestgehende Bündelung kann dazu beitragen, eine einheitliche Rechtsanwendung, vergleichbare Leistungsstandards und eine wirksame gesamtstädtische Steuerung sicherzustellen und zugleich spürbare Serviceverbesserungen für leistungsempfangende Personen zu erreichen. Dies betrifft insbesondere die hierfür sowie für ein leistungsfähiges Fall- und Leistungscontrolling notwendige Daten- und Informationsbasis. In dezentralen Modellen können hingegen verschiedene Verfahrenslogiken entstehen, da Bezirke Prozesse individuell ausgestalten. Dadurch sinkt die Einheitlichkeit und Abstimmungsaufwände steigen.

Neben einer Steigerung der Leistungs- und Steuerungsfähigkeit des Systems insgesamt soll auch die Servicequalität für die Bürger und Bürgerinnen auf ein höheres Niveau gehoben werden, insbesondere durch die Etablierung eines einheitlichen, berlinweit zugänglichen Serviceportals für die EGH. Ein zentrales Element der Serviceorientierung ist die Einführung eines Fall-Trackings im Serviceportal. Leistungsberechtigte können jederzeit den aktuellen Bearbeitungsstand ihres Antrags einsehen. Für jeden Verfahrensschritt wird der Status transparent dargestellt. Dies stärkt die Selbstbestimmung der

Leistungsberechtigten und reduziert telefonische Sachstandsanfragen in der Sachbearbeitung. Erfahrungen aus dem FSW Wien zeigen, dass allein durch Fall-Tracking die telefonischen Anfragen um bis zu 40% reduziert werden können. Im Gegensatz zum dezentralen Modell profitieren die Nutzenden im gebündelten Modell von einer zentralen, digitalisierten und durchgängig barrierefreien Plattform, die schneller neue Technologien einführt – zum Beispiel, weil Entscheidungen von einer einzigen Stelle und nicht von 13 unterschiedlichen Behörden getroffen werden. Eine AÖR erlaubt zudem flexiblere Tarif- und Arbeitszeitmodelle, welche u.a. die Erreichbarkeit des Service erhöhen und die Systemleistung steigern.

Um beides zu erreichen, empfiehlt sich ein weitestgehend gebündeltes Berliner Modell in einem neuen „Zentrum für Teilhabe“ nach dem Vorbild Wiens, hier beispielsweise in Form einer AÖR, welches die Vorteile der Sozialraumnähe und der Bündelung vereint. Dieses Modell kombiniert die tendenziell serviceorientiertere Nähe und Flexibilität dezentraler Strukturen mit den Effizienz- und Steuerungsvorteilen einer zentralen Verwaltung. Es schafft optimale Bedingungen für den Service, die Koordination, Kontrolle und Wirtschaftlichkeit und ermöglicht eine ausgewogene Balance zwischen Autonomie und Einheitlichkeit.

Um die erfolgreiche Umsetzung dieser als auch der alternativ skizzierten Bündelungsvarianten zu gewährleisten, ist die Schaffung zentraler digitaler Angebote und eines medienbruchfreien digitalen Antrags- und Fallmanagements zwingend erforderlich. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Bündelung zu den gewünschten Effizienz- und Qualitätssteigerungen führt und die Verwaltung in Berlin zukunftsfähig und effektiv gestaltet wird.

9.1 Voraussetzungen für die Umsetzung eines neuen „Zentrums für Teilhabe“ als AÖR

Die erfolgreiche Umsetzung eines weitestgehend gebündelten „Zentrums für Teilhabe“ in eine AÖR erfordert die Schaffung und Prüfung einer Reihe von finanziellen, technisch-räumlichen, fachlichen, rechtlichen, Governance-politischen sowie personellen Rahmenbedingungen. Diese organisatorischen Voraussetzungen sowie zentrale Leitprinzipien wie Kundenorientierung, Partizipation und Kooperation, wirkungsorientierte und effiziente Steuerung, Standardisierung, Digitalisierung und Bündelung von Prozessen und Ressourcen sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung von Kompetenzen und der Organisation im Ganzen im Sinne bestmöglicher Servicequalität und Wirtschaftlichkeit (vgl. Vision und Zielbild) bilden das Fundament, auf dem die geplante Organisationsstruktur nachhaltig und wirksam aufgebaut werden kann.

Im Folgenden werden Hinweise dazu geliefert, welche aus der bestehenden Analyse hervorgehen. Sie dienen im aktuellen Untersuchungskontext zunächst – aufgrund des Vorbehalts einer Prüfung an der Anschlussfähigkeit des empfohlenen Modells – als Indikationen. Diese sind je nach Wahl des Organisationsmodells seitens des Landes Berlin auszuarbeiten und zu vertiefen.

Rechtliche Voraussetzungen

Um die Eingliederungshilfe erfolgreich in eine vollständig gebündelte Organisationsstruktur zu überführen, ist eine funktionierende Governance erforderlich. Diese muss auf eindeutigen Zuständigkeiten, einer tragfähigen rechtlichen Basis, effektiven Steuerungsinstrumenten und klar definierten Schnittstellen beruhen. Dafür müssen die entsprechenden rechtlichen Grundlagen geschaffen und deren Vorgaben in Strukturen, Prozesse und Rollen der Organisationssteuerung übersetzt sowie zur Umsetzung der Governance-Struktur notwendige Stellen besetzt werden.

Im Zuge der Implementierung einer Anstalt des öffentlichen Rechts muss ein Errichtungsgesetz verabschiedet und weitere rechtliche Voraussetzung für die Gewährleistung der Funktion der neuen Organisationsform geschaffen werden (u.a. Anpassungen von Fach-, Haushalts- und Organisationsrecht, Regelungen zur Aufgaben- und Personalüberleitung). So sind für die neue Personalstruktur Regelungen für die Personalzuweisung und -gewinnung von Beamten notwendig. Hierfür kann eine entsprechende Vereinbarung mit den jeweiligen Dienststellen notwendig werden und die jeweiligen Personalvertretungen frühzeitig eingebunden werden. Die neue Organisation soll tarifvertragsfähig sein, um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit bei der Personalpolitik zu garantieren und die Attraktivität der Arbeitsplätze im Leistungsbereich zu sichern.

Weiterhin muss die Aufsicht und Trägerhoheit geklärt werden, letzteres vor allem im Hinblick auf die Übertragbarkeit der Entscheidungsbefugnisse für die Gewährung von Leistungen – z.B. durch einen spezifischen Beleihungsakt.

Perspektivisch sollte die Möglichkeit eruiert werden, Tochtergesellschaften zu gründen, um Leistungen eigenständig abzuwickeln und gleichzeitig die Wettbewerbssituation der Leistungsträger zu stärken. Hierfür sind gesellschaftsrechtliche Gründungsformen (z. B. GmbH & Co. KG) sowie die rechtliche Konformität mit der öffentlichen Trägerhoheit zu prüfen.

Fachliche Voraussetzungen

Die neue zentrale Organisation soll die bisher in den Bezirken vorhandene inhaltliche Expertise (Strukturen, Wissen, Netzwerke) bündeln und auf die Übertragung sowie Implementierung von Best Practices setzen. Dazu gehört die Zusammenführung von bezirklicher Expertise, effizienten Praxisbeispielen für die Gewährung von Leistungen sowie für die Abwicklung administrativer Vorgänge. Eine mögliche, initiale Maßnahme für den Übergang in die neue Struktur wäre die Bildung von Expertisegruppen, die aus Fachkräften der Bezirke bestehen, um bspw. standardisierte Erhebungsprozesse (u.a. eine konsequente standardisierte Nutzung des TIB) zu entwickeln.

Personelle Voraussetzungen

Im Bereich Personal müssen entsprechende Voraussetzungen auf vier Ebenen geschaffen werden: Übergang bestehenden Personals (vgl. rechtliche Voraussetzungen), Gewinnung zusätzlichen Personals, Personalentwicklung und -Qualifizierung sowie Personalbindung.

Dabei sollte initial aus dem aktuellen Personalpool in der Eingliederungshilfe geschöpft und schließlich noch Bewerberinnen und Bewerber für offene Stellen mithilfe einer Personalgewinnungskampagne geworben werden, die auch die Ausbildung von Nachwuchskräften einbezieht und eine verlässliche Stellenbesetzung trotz Fachkräftemangels sicherstellt. Bestehendes Personal muss außerdem im Zuge der Aufgabenbündelung weiterführend geschult und qualifiziert werden, um eine reibungslose Zusammenarbeit in den neuen Organisationsstrukturen sowie eine qualitative und effiziente Fallbearbeitung zu ermöglichen.

Finanzielle Voraussetzungen

Um die Anfangsphase der Übergangsstruktur abzusichern, ist eine ausreichende Anschubfinanzierung notwendig, um die initialen Kosten für die Schaffung der Infrastruktur (insbesondere für die notwendigen IT-Investitionen) abzudecken. Wenngleich ein höherer finanzieller Aufwand daraus entsteht, wird erwartet, dass die neue Organisation mittelfristig einen finanziellen Vorteil erzielt, etwa durch effizientere Prozesse, zentrales Controlling und verbesserte Nachverfolgbarkeit der Mittel. Um diesen Nutzen zu realisieren, ist die Einführung eines erweiterten Kontenplans sowie einer doppelten Buchhaltung erforderlich. Diese

bildet die wirtschaftliche Lage gesamthaft ab (u.a. durch Integration der Bilanz und Erfassung von Vermögenswerten), wodurch nachhaltige Planungs- und Entscheidungsprozesse begünstigt werden.

Ein modernes Buchhaltungssystem, vollständig integriert mit der Transferleistungsadministration, ergänzt durch Schulungen für die betroffenen Fachkräfte, bildet die Grundlage für eine Steuerung aller Kostenarten.

Darüber hinaus muss ein neues Budgetierungsmodell entwickelt werden, welches es dem Senat ermöglicht, die AÖR bedarfsgerecht mit den zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Transfer- und Verwaltungsbudgets zu finanzieren, und das Steuerungsanreize für die wirtschaftliche Mittelverwendung setzt.

Technisch-räumliche Voraussetzung

Um eine erfolgreiche technische Umsetzung der skizzierten Bündelungsvarianten zu gewährleisten, muss im Zuge der Haushaltsplanung 2028/29 ein ausreichend finanzielles IT- und Digitalisierungsbudget gewährleistet werden. Nur durch die Schaffung zentraler digitaler Angebote und eines medienbruchfreien digitalen Antrags- und Fallmanagements kann sichergestellt werden, dass die Bündelung zu den gewünschten Effizienz- und Qualitätssteigerungen führt und die Eingliederungshilfe in Berlin zukunftsfähig und effektiv gestaltet wird.

Auch räumlich sollte ein gebündeltes Berliner „Zentrum für Teilhabe“ langfristig unter einem gemeinsamen Dach angesiedelt sein, um kurze, persönliche Kommunikationswege zu ermöglichen. Kurzfristig könnten ebenfalls Vereinbarungen mit den Bezirken getroffen werden, um Räumlichkeiten der Sozialämter mit zu nutzen.

Umsetzungsgovernance

Für die weitere Entwicklungs- und Umsetzungsphase ist eine professionelle Projektorganisation, einschließlich klarer Projekttrollen, Meilensteinplanung, Risikomanagement und Entscheidungsstrukturen notwendig, um erfolgreich durch die komplexen Beteiligungs- und Abstimmungsprozesse zu navigieren.

9.2 Exemplarisches Vorgehen für die Umsetzung eines neuen „Zentrums für Teilhabe“ als AÖR

Das Berliner „Zentrum für Teilhabe“ soll bis 2030 umgesetzt werden. Falls die Entscheidung zur Umsetzung in einer AÖR getroffen wird, erscheint ein schrittweises Vorgehen in zwei anschließenden übergeordneten Phasen zielführend:

1. Entwicklungsphase:

In der Entwicklungsphase werden die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung unter Beteiligung der Bezirke, Stadtgesellschaft, Wissenschaft und weiteren Stakeholdern im Kontext der Eingliederungshilfe kritisch geprüft und Prozesse, Strukturen, Rollen weiterentwickelt und vorbereitende Maßnahmen für die Umsetzung eines neuen ZfT getroffen. Diese umfassen folgende Maßnahmenpakete:

Beteiligung und Feinkonzeption

- Entscheidung zum Zielbild in der zuständigen Senatsverwaltung auf Basis der hier vorliegenden Organisationsuntersuchung;
- Rückkopplung mit Personalvertretung und Gremien zu abstimmungsrelevanten Aspekten der Organisationsentwicklung

- Aufsetzen Beteiligungsprozess zur Prüfung und Weiterentwicklung der Ergebnisse der Organisationsuntersuchung
- Erarbeitung Feinkonzept inkl. einer detaillierter Prüfung der rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen und Wirtschaftlichkeitsbetrachtung

Schaffung der rechtlichen Grundlagen

- Erarbeitung eines Errichtungsgesetzes des Landes Berlin einschl.
 - Anpassungen von Fach-, Haushalts- und Organisationsrecht,
 - Regelungen zur Aufgaben- und Personalüberleitung,
 - Entwurf untergesetzliche Ausführungsregelungen zur operativen Umsetzung, wie bspw. Satzung, AGB der AöR
- Herbeiführung der erforderlichen Entscheidungen im Berliner Abgeordnetenhaus unter Durchführung der erforderlichen Beteiligungen (z.B. RdB)

Umsetzungsvorbereitung

- Anmeldung des Projektbudgets im Landeshaushaltsplan 2028/2029, inkl. Budget für den nötigen IT-Ausbau
- Aufsetzen einer Projektstruktur, eines Projektplans und Governance für die Umsetzung (Klärung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen)
- Erstellung eines Haushalts-, Stellen- und Wirtschaftsplans für die Umsetzung des ZfT als AöR
- Entwicklung eines Change-Management-Konzepts mit zielgruppenspezifischen Beteiligungs- und Kommunikationsformaten für
 - Verwaltungsmitarbeitende, insb. Mitarbeitende der bisherigen Organisationseinheiten
 - Führungskräfte und Leitungsebenen
 - Externe Leistungserbringende in der Eingliederungshilfe und Leistungsberechtigte
- Räumliche Sondierung von möglichen Liegenschaften für das neue ZfT

Besonderer Wert im Entwicklungsprozess liegt auf der Zusammenarbeit mit Fachexperten aus den Bezirken, welche in dieser Phase aktiv am Gestaltungsprozess beteiligt werden. Neben der Ausgestaltung eines Berliner „Zentrums für Teilhabe“ sollen hier auch Entwicklungsmöglichkeiten für das Sozialraummanagement im Rahmen kommunaler Daseinsvorsorge als eine der Kernaufgaben der Bezirke thematisiert werden. Im Ergebnis dieser Phase steht planmäßig bis Ende 2027 ein tragfähiges und auf allen relevanten Ebenen abgestimmtes Feinkonzept für die Veränderung inkl. Implementierungsplan und Projektstruktur.

2. Umsetzungs- und Verstetigungsphase

Im Fokus der Umsetzung ab 2028 stehen die umzugsvorbereitenden Maßnahmen und der IT-Aufbau für die neue Liegenschaft, bevor schrittweise alle Organisationseinheiten ihre Arbeit in dem neuen ZfT aufnehmen können. Zur Sicherstellung eines geordneten und reibungslosen Übergangs in den neuen Betrieb bietet sich ein schrittweises Vorgehen an, in dem zunächst Pilotvorhaben in ausgewählten Aufgaben- oder Organisationsbereichen umgesetzt werden. Es bietet sich an, mit den bereits im Lageso zentralisierten Leistungsbereichen zu beginnen. Als wesentlicher Erfolgsfaktor wurde die Entwicklung und Inbetriebnahme eines vollständig digitalisierten Geschäftsprozesses eingeschätzt, der vorhanden sein muss, bevor die ersten Fallakten in die Zuständigkeit übernommen werden.

Begleitet wird der Übergang von zielgruppenspezifischen Kommunikation- und Beteiligungsformaten des vorab entwickelten Change-Management-Konzepts.

Pilotierung und Validierung zentraler Elemente der künftigen AöR

- Testbetrieb neuer Fach-, Steuerungs- und Verwaltungsprozesse
- Begleitende Evaluation der Pilotphase (qualitativ und quantitativ) und systematische Übertragung der gewonnenen Erkenntnisse auf den flächendeckenden Rollout

Schrittweise Überführung der AöR in den operativen Gesamtbetrieb

- Umsetzung der Organisations- und Führungsstrukturen gemäß Zielbild der AöR
- Einführung und Etablierung einheitlicher fachlicher, administrativer und steuerungsrelevanter Prozesse
- Überleitung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Ressourcen in die AöR
- Organisationsweiter Roll-out der IT-Systeme und Fachverfahren als unterstützende Infrastruktur
- Sicherstellung der Funktionsfähigkeit aller Bereiche zum Übergang in den Regelbetrieb
- Evaluation der Zielerreichung und Ableitung weiterer Entwicklungsbedarfe

Begleitendes Change-Management und Personalentwicklung

- Informationsveranstaltungen für Mitarbeitende und Führungskräfte
- Regelmäßige Führungskräfteformate (z. B. Steuerungsrounds, Workshops)
- Digitale Informationsangebote (Intranet, Newsletter, FAQs)
- Schulungs- und Qualifizierungsformate im Kontext neuer Rollen und Prozesse
- Feedback- und Dialogmöglichkeiten (Digitale Sprechstunde)

Ab 2030 werden die aufgebauten Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten im Regelbetrieb verstetigt. Dabei stellt ein kontinuierliches Steuerungs-, Controlling- und Qualitätsmanagement eine verlässliche und transparente Aufgabenerfüllung sicher. Die Personal- und Organisationsentwicklung wird langfristig ausgerichtet und unterstützt die Weiterentwicklung der AöR. Abläufe und Schnittstellen werden regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst, um Effizienz und Qualität nachhaltig zu sichern. Kommunikations-, Beteiligungs- und Feedbackstrukturen werden dauerhaft verankert und als integraler Bestandteil der Organisation gelebt.

10 Anhang

Bewertungssystematik Service

Zielbereich/Kriterium	Treiber	Dezentral	Status Quo	Dezentral	Status Quo	Ausführung Bündelung
Service	Sichtbare, leicht zugängliche Angebote nach Lebenslagen („One-Stop-Shop“) u. einheitliche Ansprechpartner	Integration einer zentralen (digitalen) Anlaufstelle für EGH	0	-1	1	Das dezentrale Modell erleichtert Zugänglichkeit durch Nähe und lokale Verankerung. Jedoch sind Möglichkeiten zur Implementierung einer digitalen Anlaufstelle beschränkt.
Service	Sichtbare, leicht zugängliche Angebote nach Lebenslagen („One-Stop-Shop“) u. einheitliche Ansprechpartner	Orientierung der Leistungen nach Lebenslagen	1	-1	1	Das dezentrale Modell ermöglicht passgenaue Ausgestaltung und Sozialraumorientierung durch lokale Nähe u. Verankerung.
Service	Sichtbare, leicht zugängliche Angebote nach Lebenslagen („One-Stop-Shop“) u. einheitliche Ansprechpartner	Verankerung eines einheitlichen Fallverantwortlichen-Modells	1	-1	1	Das dezentrale Modell kann ein einheitliches Fallverantwortlichen-Modell in jeweiligen Oes einfach umsetzen. Die flächendeckende Umsetzung ist anders als im gebündelten Modell mit höheren Standards.
Service	Transparente Antragsbearbeitung & ganzheitliche Fallsteuerung	Transparenz hinsichtlich Ablauf, Stand, Dauer der Antragsbearbeitung durch Standardisierte Prozesse, einheitliche Verfahrensschritte und IT-Systeme	1	-1	1	Das dezentrale Modell kann eher standardisierte Prozesse, einheitliche Verfahrensschritte in Bezirken, jedoch nicht übergreifende Transparenz.
Service	Transparente Antragsbearbeitung & ganzheitliche Fallsteuerung	Zentrale, koordinierte u. sofern notwendig übergreifende Fallverantwortung	1	-1	1	Das dezentrale Modell kann am ehesten Fallkoordination auf OE oder Bezirksebene.
Service	Transparente Antragsbearbeitung & ganzheitliche Fallsteuerung	Einführung und Nutzung eines digitalen Fallmanagement-Systems	0	0	1	Das dezentrale Modell kann nur begrenzt ein digitales Fallmanagement-System flächendeckend und performant einführen aufgrund Fragmentierung und geringer Steuerung.
Service	Starke lokale Strukturen & Sozialraumorientierung	Verfügbarkeit von wohnortnahen Leistungen der Antragstellenden im Sozialraum	1	0	0	Das dezentrale Modell kann am ehesten wohnortnahe Leistungen im Sozialraum bereitstellen, durch Verankerung im Sozialraum.
Service	Starke lokale Strukturen & Sozialraumorientierung	Lokale Kooperation mit Partnern (bspw. Leistungserbringern)	1	0	-1	Das dezentrale Modell kann am ehesten lokale Kooperationen mit Partnern etablieren u. pflegen, aufgrund der in der Struktur vorgesehenen Nähe zu lokalen Partnern.
Service	Starke lokale Strukturen & Sozialraumorientierung	Sozialraumbezogene Teamstrukturen und Entscheidungskompetenzen	1	0	-1	Das dezentrale Modell kann am ehesten sozialraumbezogene Teamstrukturen u. Entscheidungskompetenzen etablieren.
Service	Systematische Partizipation, der Bürger*innen, bspw. Bürger*innenbeiräte	Institutionalisierte Beteiligungsformate für Bürger*innen	1	1	0	Das dezentrale Modell kann aufgrund seiner Nähe zu Bürger*innen eher Beteiligungsformate etablieren.
Service	Systematische Partizipation, der Bürger*innen, bspw. Bürger*innenbeiräte	Systematisches Einfließen von Vorschlägen in Organisationsentwicklung und Qualitätssicherung	1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund der Nähe von vorschlagenden Personen und entscheidenden Personen eher Vorschläge einfließen lassen.
Service	Systematische Partizipation, der Bürger*innen, bspw. Bürger*innenbeiräte	Bereitstellung einfacher (digitaler) Evaluations- und Feedbackmechanismen entlang der Leistungserbringung	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann am wenigsten (digitale) Evaluations- und Feedbackmechanismen bereitstellen, da aufgrund fehlender Synergie- u. Skaleneffekten dafür notwendige zentrale und
		8	-4	6	0,50	
		0,67	-0,33			

Bewertungssystematik Befähigung & Entwicklung

Befähigung & Entwicklung	Eine moderne Arbeitsausrüstung u. -Standardisierte und performante IT- und Hardware-Ausstattung	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund von fehlenden Skalen- und Synergieeffekten und folglich begrenzten finanziellen und kapazitären Ressourcen IT und Hardware am wenigsten bereitstellen.	Im Status Quo besteht standardisierte und jedoch nur zum Teil performante IT- und Hardware-Ausstattung.	Das gebündelte Modell kann aufgrund von Skalen- und Synergieeffekten am ehesten standardisierte und performante IT und Hardware sowie Kapazitäten zur Bereitstellung und Betrieb bereitstellen.
Befähigung & Entwicklung	Eine moderne Arbeitsausrüstung u. -Moderne und flexible Büroumgebung (bspw. Activity-Based Working)	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund von fehlenden Skalen- und Synergieeffekten und folglich begrenzten finanziellen und kapazitären Ressourcen moderne und flexible Büroumgebungen am wenigsten bereitstellen.	Im Status Quo bestehen Büroumgebungen, die jedoch hinsichtlich ihrer Modernität und Flexibilität optimiert werden können.	Das gebündelte Modell kann aufgrund von Skalen- und Synergieeffekten am ehesten moderne und flexible Büroumgebungen sowie Kapazitäten für deren Bereitstellung und Betrieb bereitstellen.
Befähigung & Entwicklung	Eine moderne Arbeitsausrüstung u. -Digitale Kollaborations- und Kommunikationstools	-1	-1	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund von fehlenden Skalen- und Synergieeffekten und folglich begrenzten finanziellen und kapazitären Ressourcen am wenigsten digitale Kollaborations- und Kommunikationstools bereitstellen.	Im Status Quo ist die (einheitliche) Bereitstellung und (mehrwertstiftende) Nutzung digitale Kollaborations- und Kommunikationstools stark begrenzt.	Das dezentrale Modell kann aufgrund von Skalen- und Synergieeffekten und am ehesten Kapazitäten und finanzielle Ressourcen für die Bereitstellung und Betrieb digitaler Kollaborations- und Kommunikationstools liefern.
Befähigung & Entwicklung	Angemessene Fallbearbeitungsquote/Transparente Zielquoten und standardisierte Fallbewertungslogik (bspw. nach Komplexität)	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund fehlender übergreifender Steuerung und Standardisierung am wenigsten transparente Zielquoten und Fallbewertungslogiken implementieren.	Im Status Quo finden übergreifende und einheitliche Zielquoten und Fallbewertungslogiken nur begrenzt statt.	Das gebündelte Modell kann aufgrund von übergreifender Steuerung und Standardisierung am ehesten transparente Zielquoten und Fallbewertungslogiken implementieren.
Befähigung & Entwicklung	Angemessene Fallbearbeitungsquote/Verfügbarkeit von Steuerungs- und Monitoring-Systemen in Echtzeit (bspw. Dashboards)	-1	-1	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund von fehlenden Skalen- und Synergieeffekten und folglich begrenzten finanziellen und kapazitären Ressourcen sowie begrenzter Steuerungsfähigkeit am wenigsten Steuerungs- und Monitoringssysteme implementieren.	Im Status Quo bestehen keine Echtzeit-Monitorings und Steuerungssysteme.	Das gebündelte Modell kann aufgrund von Skalen- und Synergieeffekten und entsprechenden finanziellen und kapazitären Ressourcen sowie größerer Steuerungsfähigkeit am ehesten Steuerungs- und Monitoringssysteme implementieren.
Befähigung & Entwicklung	Angemessene Fallbearbeitungsquote/Strukturiertes Fallverteilungsverfahren bei Kapazitätsengpässen	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund von Zuständigkeitsgrenzen sowie geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten ein strukturiertes Fallverteilungsverfahren implementieren.	Im Status Quo bestehen gewisse jedoch keine systematischen und flächendeckenden Vorgehensweisen zu Fallübergaben.	Das gebündelte Modell kann aufgrund von Zuständigkeitsgrenzen sowie geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten ein strukturiertes Fallverteilungsverfahren implementieren.
Befähigung & Entwicklung	Flexibles Arbeiten im Homeoffice/Uneingeschränkte digitale Zugriffs- und Bearbeitungsmöglichkeiten (bspw. durch VPN u. DMS)	-1	-1	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund von fehlenden Skalen- und Synergieeffekten und folglich begrenzten finanziellen und kapazitären Ressourcen sowie begrenzter Steuerungsfähigkeit am wenigsten Tools zur digitalen Zugriffs- und Bearbeitungsmöglichkeiten implementieren.	Im Status Quo bestehen keine flächendeckend uneingeschränkten Zugriffs- und Bearbeitungsmöglichkeiten.	Das zentrale Modell kann aufgrund von Skalen- und Synergieeffekten und folglich finanziellen und kapazitären Ressourcen sowie stärkerer Steuerungsfähigkeit am ehesten Tools zur digitalen Zugriffs- und Bearbeitungsmöglichkeiten implementieren.
Befähigung & Entwicklung	Flexibles Arbeiten im Homeoffice/Verankerung flexibler Arbeit in Organisationsabläufen und Organisationskultur	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten flexible Arbeit OE-übergreifend in Organisationsabläufen integrieren.	Im Status Quo ist flexible Arbeit zum Teil in bestimmten Organisationsabläufen hinterlegt, jedoch nicht flächendeckend.	Das gebündelte Modell kann aufgrund verstärkter Steuerungsfähigkeit und übergreifender Standardisierung am ehesten flexible Arbeit OE-übergreifend in Organisationsabläufen integrieren.
Befähigung & Entwicklung	Flexibles Arbeiten im Homeoffice/Befähigung zur persönlichen Nutzung (bspw. in Form von Lern- und Weiterbildungsangeboten)	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten persönliche Befähigung flächendeckend implementieren.	Im Status Quo sind erfolgt die persönliche Befähigung beschränkt und nicht systematisch flächendeckend.	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und übergreifender Standardisierung am ehesten persönliche Befähigung flächendeckend implementieren.
Befähigung & Entwicklung	Entwicklungsperspektiven/Verankerung strukturierter Karrierepfade und Rollenmodelle in der Organisation	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten Karrierepfade und Rollenmodelle flächendeckend und strukturiert implementieren und steuern.	Im Status Quo sind strukturierte Karrierepfade und Rollenmodelle zum Teil, jedoch nicht flächendeckend eingeführt.	Das gebündelte Modell kann aufgrund stärkerer Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung am ehesten Karrierepfade und Rollenmodelle flächendeckend und strukturiert implementieren und steuern.
Befähigung & Entwicklung	Entwicklungsperspektiven/Bereitstellung institutionalisierter Lern- u. Weiterbildungsangebote	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten Karrierepfade und Rollenmodelle flächendeckend und strukturiert implementieren und steuern.	Im Status Quo bestehen bereits institutionalisierte Lern- u. Weiterbildungsangebote, jedoch nicht flächendeckend und systematisch.	Das gebündelte Modell kann aufgrund stärkerer Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung am ehesten Karrierepfade und Rollenmodelle flächendeckend und strukturiert implementieren und steuern.
Befähigung & Entwicklung	Entwicklungsperspektiven/Organisatorische und kulturelle Verankerung in der Organisation (bspw. in Form individueller Entwicklungsziele)	1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund Nähe zu Personal kulturelle Verankerung in der Organisation niedrigschwellig umsetzen.	Im Status Quo ist die kulturelle Verankerung nur begrenzt und flächendeckend gegeben.	Das gebündelte Modell kann aufgrund von stärkerer Steuerungsfähigkeit sowie von Skalen- und Synergieeffekten und folglich höheren finanziellen und kapazitären Lernressourcen am ehesten institutionalisierte Lern- u. Weiterbildungsangebote implementieren.
		-10	-3	12			
		-0.83	-0.25	1.00			

Bewertungssystematik Steuerung

Steuerung	Sicherstellung der Einheitlichkeit des Verfahrens	Einheitliche Prozess- und Verfahrensvorgaben	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Prozessstandardisierung am wenigsten einheitliche Prozess und Verfahrensvorgaben flächendeckend und strukturiert implementieren und steuern.	Im Status Quo kann ein Prozess teilweise einheitlich umgesetzt, jedoch nicht einheitlich skalierbar.	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und größerer übergreifender Prozessstandardisierung am ehesten einheitliche Prozess und Verfahrensvorgaben flächendeckend und strukturiert implementieren und steuern.
Steuerung	Sicherstellung der Einheitlichkeit des Verfahrens	Zentrale Nutzung von IT- u. Fachsystemen	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten eine zentrale Nutzung von IT- und Fachverfahren implementieren und (nur kostenintensiv und aufwandsreich) betreiben.	Im Status Quo sind IT- und Fach-Systeme zum Teil einheitlich, jedoch in Anwendung und Nutzung unterschiedlich.	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung am ehesten eine zentrale Nutzung von IT- und Fachverfahren implementieren und (vergleichsweise kostensparend und aufwandsarm) betreiben.
Steuerung	Sicherstellung der Einheitlichkeit des Verfahrens	Einheitliche Steuerung der Verfahren entlang von Entwicklung, Umsetzung und Kontrolle	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten eine einheitliche Steuerung flächendeckend umsetzen.	Im Status Quo werden Verfahren nur begrenzt einheitlich gesteuert, umgesetzt und kontrolliert. Dafür fehlt es an übergreifender Steuerung und Koordination.	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung am ehesten eine einheitliche Steuerung flächendeckend umsetzen.
Steuerung	Einheitliche Dienstleister-Steuerung, bspw. Verträge mit der Sozialwirtschaft	Strategische und wirksame Governance zur Dienstleistersteuerung	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten eine str. und wirksame Governance zur Dienstleistersteuerung flächendeckend umsetzen.	Im Status Quo kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit eine strategische und wirksame Governance und fehlender standardisierter Prozesse nur teilweise umgesetzt werden.	Das dezentrale Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung am ehesten eine str. und wirksame Governance zur Dienstleistersteuerung flächendeckend umsetzen.
Steuerung	Einheitliche Dienstleister-Steuerung, bspw. Verträge mit der Sozialwirtschaft	Einheitliche Vergabe-, Vergütungs- und Vertragsstrukturen	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten einheitliche Vergabe-, Vergütungs- und Vertragsstrukturen flächendeckend umsetzen.	Im Status Quo bestehen teilweise unterschiedliche Vergabe-, Vergütungs- und Vertragsstrukturen (bspw. Leistungspraxis), sodass eine einheitliche Anwendung und Steuerung nur eingeschränkt gewährleistet ist.	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung am ehesten einheitliche Vergabe-, Vergütungs- und Vertragsstrukturen flächendeckend umsetzen.
Steuerung	Einheitliche Dienstleister-Steuerung, bspw. Verträge mit der Sozialwirtschaft	Einheitliches Controlling und Wirkungsmonitoring	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten ein einheitliches Controlling und Wirkungsmonitoring flächendeckend umsetzen.	Im Status Quo bestehen zwar instrumentelle zur Evaluation und Wirkungskontrolle (TfB und Gesamtplanverfahren sowie Informationsberichte der Leistungserbringer), jedoch erfolgt das Controlling und Wirkungsmonitoring bislang nur teilweise einheitlich und ist durch unterschiedliche Sozialraumstrukturen nur teilweise, da Zuständigkeiten zwar teilweise sozialräumlich organisiert sind, jedoch nicht durchgehend verbindlich festgelegt sind.	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung am wenigsten ein einheitliches Controlling und Wirkungsmonitoring flächendeckend umsetzen.
Steuerung	Träger- bzw. Sozialraumbudgets	Verbindliche Sozialraumstruktur mit klar definierten Budgetrahmen	1	0	1	Das dezentrale Modell kann am ehesten eine verbindliche Sozialraumstruktur etablieren, da Teams organisatorisch direkt einzelnen Sozialräumen zugeordnet sind und dort dauerhaft zuständig arbeiten.	Der Status Quo ermöglicht eine verbindliche Sozialraumstruktur nur teilweise, da Zuständigkeiten zwar teilweise sozialräumlich organisiert sind, jedoch nicht durchgehend verbindlich festgelegt sind.	Das gebündelte Modell kann ebenfalls eine verbindliche Sozialraumstruktur etablieren, da Zuständigkeiten (durch Standardisierung) und Ressourcen (durch größere Verfügbarkeiten) etabliert werden können.
Steuerung	Träger- bzw. Sozialraumbudgets	Bedarfs- und wirkungsbasierte Mittelverteilung auf Basis standardisierter Daten- und Indikatorenlogik	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten ein wirkungsbasiertes Mittelverteilung flächendeckend umsetzen.	Im Status Quo gibt es Instrumente zur Bedarfsermittlung und Datensteuerung, die Mittelverteilung erfolgt jedoch nur teilweise indikatorbasiert und ist daher begrenzt bedarfs- und wirkungsorientiert.	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung am wenigsten ein wirkungsbasiertes Mittelverteilung flächendeckend umsetzen.
Steuerung	Träger- bzw. Sozialraumbudgets	Sozialraumbezogene Kooperations- und Steuerungsregimen	1	0	1	Das dezentrale Modell kann eher sozialraumbezogene Kooperations- und Steuerungsregimen etablieren. Dazu verfügt es über förderliche lokal verankerte Strukturen.	Im Status Quo ist die sozialraumbezogene Teilhabe in Berlin vorgesehen (BTHG sowie AV, Eh), aber bisher nur begrenzt systematisch umgesetzt (Berliner Teilhabebericht u. berkeiliche Teilhabeberichte).	Das gebündelte Modell kann ebenfalls sozialraumbezogene Kooperations- und Steuerungsregime etablieren, da die Teilhabe in Berlin vorgesehen ist.
Steuerung	Integriertes Fall- u. Leistungsbringercontrolling	Durchgängige Daten- und Informationsbasis (bspw. in Form von Dashboard)	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund von begrenzter Steuerungsfähigkeit sowie von fehlenden Skalen- und Synergieeffekten am wenigsten durchgängige Daten- und Informationsbasis bereitstellen.	Im Status Quo ist eine durchgängige Daten- und Informationsbasis in Berlin prototypisch (bspw. SIS u. Data-Hub) vorhanden, aber noch nicht flächendeckend nutzbar.	Das gebündelte Modell kann aufgrund von starker Steuerungsfähigkeit sowie von Skalen- und Synergieeffekten am ehesten durchgängige Daten- und Informationsbasis bereitstellen.
Steuerung	Integriertes Fall- u. Leistungsbringercontrolling	Standardisierte u. regelmäßige Steuerungs- und Monitoringzyklen	0	0	1	Das dezentrale Modell ermöglicht standardisierte und regelmäßige Steuerungs- und Monitoringzyklen nur teilweise, da die Steuerungsprozesse stärker auf einzelne Teams verteilt sind und dadurch unterschiedlich umgesetzt werden können.	Der Status Quo ermöglicht standardisierte und regelmäßige Steuerungs- und Monitoringzyklen nur teilweise, da bestehende Steuerungsinstrumente vorhanden sind, jedoch nicht durchgehend einheitlich und regelmäßig angewendet werden.	Das gebündelte Modell kann standardisierte und regelmäßige Steuerungs- und Monitoringzyklen am ehesten etablieren, da Steuerungsprozesse zentral gebündelt und dadurch einheitlich koordiniert und umgesetzt werden können.
Steuerung	Integriertes Fall- u. Leistungsbringercontrolling	Einheitliche Steuerungskennzahlen zur Kontrolle von Qualität, Wirkung und Wirtschaftlichkeit	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten einheitliche Steuerungskennzahlen implementieren.	Im Status Quo sind einheitliche Steuerungskennzahlen vorgesehen (AV, Eh), ihre Nutzung und Vergleichbarkeit ist jedoch bislang nur begrenzt umgesetzt.	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung am ehesten einheitliche Steuerungskennzahlen implementieren.
			-7	0	12			
			-0,58	0,00	1,00			

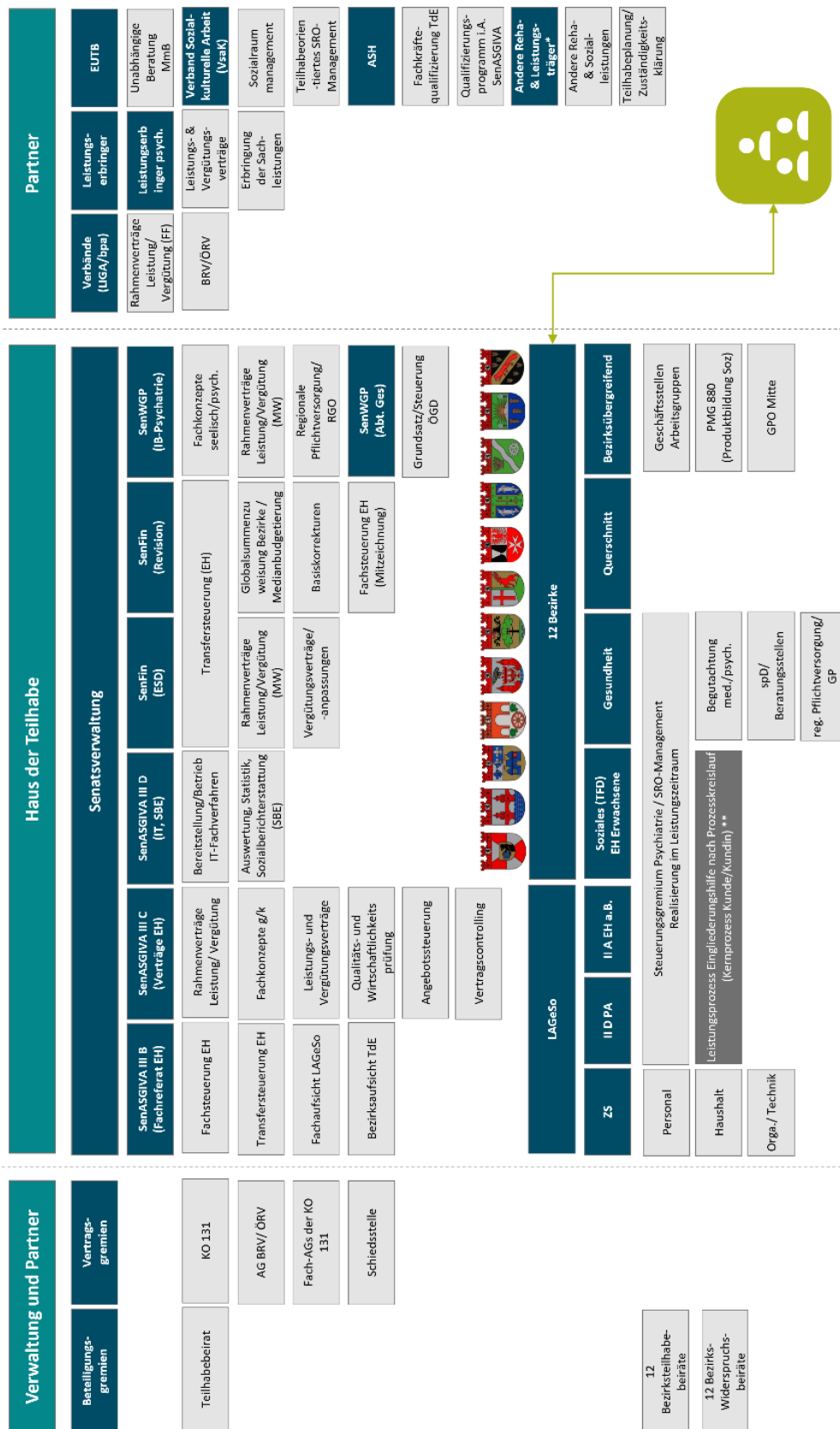
Bewertungssystematik Qualität & Prozesse

Qualität & Prozesse	Durchgängig digitale, medienbruchfreie und effiziente Prozesse	Organisationsübergreifende standardisierte End-to-End-Prozesslandschaft	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Prozessstandardisierung am wenigsten eine einheitliche Prozesslandschaft umsetzen.	Im Status Quo sind Prozessschritte teilweise definiert (Gesamtplanverfahren), eine durchgängige Organisationsübergreifende, standardisierte End-to-End-Prozesslandschaft ist begrenzt dokumentiert u. detailliert.	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Prozessstandardisierung am ehesten eine einheitliche Prozesslandschaft umsetzen.
Qualität & Prozesse	Durchgängig digitale, medienbruchfreie und effiziente Prozesse	Einheitliche Nutzung integrierter digitaler Systeme im Fachverfahren	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund von begrenzter Steuerungsfähigkeit sowie von fehlenden Skalen- und Synergieeffekten und folglich begrenzten finanziellen und kapazitären IT-Ressourcen am wenigsten einheitliche digitale System flächendeckend einführen und betreiben.	Im Status Quo wird werden IT-Fachsysteme nicht einheitlich genutzt, ein vollständig integriertes System ist derzeit noch nicht realisiert.	Das gebündelte Modell kann aufgrund von starker Steuerungsfähigkeit sowie von Skalen- und Synergieeffekten Ressourcen am ehesten einheitliche digitale System flächendeckend einführen und betreiben.
Qualität & Prozesse	Durchgängig digitale, medienbruchfreie und effiziente Prozesse	Reduzierung bzw. Digitalisierung von Schnittstellen	-1	-1	1	Das dezentrale Modell würde eher zu einem Aufwuchs von Schnittstellen führen.	Im Status Quo werden erste Schnittstellen digital abgebildet, eine vollständige Digitalisierung aller Übergänge besteht jedoch nur teilweise.	Das gebündelte Modell würde am ehesten aufgrund der gebündelten Struktur Schnittstellen vermeiden oder aufgrund von Standardisierung, Steuerungsfähigkeit und Ressourcenverfügbarkeit (aus Skalen- und Synergieeffekten) deren Digitalisierung ermöglichen.
Qualität & Prozesse	Schnelle Durchlauf- u. Bearbeitungszeiten	Weitestgehende Standardisierung und möglichst Automatisierung des Bearbeitungsablauf	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund begrenzter Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten Bearbeitungsabläufe flächendeckend standardisieren und automatisieren.	Im Status Quo sind Teilprozesse standardisiert und dokumentiert, eine komplette Standardisierung und Automatisierung gibt es bisher nur in Teilbereichen.	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung sowie der Verfügbarkeit dafür benötigter Ressourcen (aus Skalen und Synergieeffekten) am ehesten Bearbeitungsabläufe flächendeckend standardisieren und das gebündelte Modell würde am ehesten aufgrund der gebündelten Struktur Schnittstellen vermeiden oder aufgrund von Standardisierung, Steuerungsfähigkeit und Ressourcenverfügbarkeit (aus Skalen- und Synergieeffekten) deren Digitalisierung ermöglichen.
Qualität & Prozesse	Schnelle Durchlauf- u. Bearbeitungszeiten	Unterstützende Workflow-Systeme (bspw. mit automatisierten Fristmechanismen)	-1	-1	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund geringer Steuerungsfähigkeit und geringer übergreifender Standardisierung am wenigsten Bearbeitungsabläufe flächendeckend standardisieren und automatisieren.	Im Status Quo existieren Ansätze digitaler Workflow-Systeme, automatisierte Fristmechanismen sind jedoch bislang nur begrenzt implementiert	Das gebündelte Modell kann aufgrund starker Steuerungsfähigkeit und höherer übergreifender Standardisierung am ehesten Bearbeitungsabläufe flächendeckend standardisieren und automatisieren.
Qualität & Prozesse	Eindeutige Aufgabenzuordnung und kurze Abstimmungswege	Klare Zuordnung von Rollen- und Verantwortungen in Fach- und Unterstützungsprozessen	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund geringer übergreifender Standardisierung, und Steuerungsfähigkeit am wenigsten Rollen und Verantwortungen flächendeckend zuordnen und (nur abstimmungsintensiv) verwalten.	Im Status Quo wurden einige Prozessschritte im Eingliederungshilfeverfahren vereinfacht, eine umfassende Reduzierung des Ablaufs ist jedoch noch nicht umgesetzt.	Das gebündelte Modell kann aufgrund hoher übergreifender Standardisierung und Steuerungsfähigkeit am ehesten Rollen und Verantwortungen flächendeckend zuordnen und (vergleichsweise niedrigschwellig) verwalten.
Qualität & Prozesse	Eindeutige Aufgabenzuordnung und kurze Abstimmungswege	Reduzierung von Prozessschritten im Ablauf	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann ggf. zur Reduzierung von Prozessschritten innerhalb von OS führen, aufgrund des durch Nähe facilitierten unmittelbaren Austauschs; jedoch aufgrund fehlender Standardisierung und Steuerung nicht flächendeckend	Im Status Quo bestehen erste Ansätze zur Verminderung von Doppelstrukturen in der Verwaltung, vollständig abgebaut sind parallele Strukturen bislang nicht.	Das gebündelte Modell kann am ehesten zur flächendeckenden Reduzierung von Prozessschritten führen, aufgrund dafür eher verfügbaren Kapazitäten (aus Skaleneffekten), sowie größerer Steuerungsfähigkeit.
Qualität & Prozesse	Eindeutige Aufgabenzuordnung und kurze Abstimmungswege	Reduzierung von Doppelstrukturen im Aufbau	-1	0	1	Das dezentrale Modell führt am ehesten zu Doppelstrukturen aufgrund paralleler lokaler Strukturen.	Im Status Quo bestehen gewisse Doppelstrukturen, die in einem dezentralen Modell noch stärker ausfallen könnten.	Das gebündelte Modell führt am wenigsten zu Doppelstrukturen, sondern deren Verminderung.
Qualität & Prozesse	Etabliertes Qualitätsmanagement mit verbindlichen Standards	Implementierung verbindlicher Qualitätsstandards und einheitliche Fach- und Verfahrensrichtlinien	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund geringer übergreifender Standardisierung und Steuerungsfähigkeit sowie fehlender (koordinierender) Ressourcen am wenigsten verbindliche Qualitätsstandards implementieren und (nur abstimmungsintensiv) verwalten.	Im Status Quo gibt es verbindliche Fach- und Verfahrensrichtlinien sowie Qualitätsanforderungen nach AV-FH, ihre flächendeckende Umsetzung ist jedoch noch begrenzt.	Das gebündelte Modell kann aufgrund hoher übergreifender Standardisierung und Steuerungsfähigkeit am ehesten verbindliche Qualitätsstandards implementieren und (vergleichsweise aufwandsarm) verwalten.
Qualität & Prozesse	Etabliertes Qualitätsmanagement mit verbindlichen Standards	Kontinuierliches und übergreifendes Qualitätscontrolling	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund geringer übergreifender Standardisierung und Steuerungsfähigkeit sowie fehlender koordinierender Ressourcen am wenigsten ein kontinuierliches, übergreifendes Qualitätscontrolling etablieren und durchführen.	Im Status Quo existieren teilweise Instrumente zur Qualitätssicherung, jedoch werden übergreifende Kontrollmechanismen nur begrenzt und nicht systematisch angewendet.	Das gebündelte Modell kann aufgrund hoher übergreifender Standardisierung und Steuerungsfähigkeit am ehesten ein kontinuierliches, übergreifendes Qualitätscontrolling implementieren und wirksam durchführen.
Qualität & Prozesse	Etabliertes Qualitätsmanagement mit verbindlichen Standards	Steuerungsstruktur zu Entwicklung, Änderung und Umsetzung des Qualitätsmanagements	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund geringer übergreifender Standardisierung und Steuerungsfähigkeit sowie fehlender koordinierender Ressourcen am wenigsten ein kontinuierliches, übergreifendes Qualitätscontrolling etablieren und durchführen.	Im Status Quo gibt es vereinzelte Instrumente zur Qualitätssicherung. Übergreifende Kontrollmechanismen werden nur begrenzt angewendet.	Das gebündelte Modell kann aufgrund hoher übergreifender Standardisierung und Steuerungsfähigkeit am ehesten ein kontinuierliches, übergreifendes Qualitätscontrolling implementieren und wirksam durchführen.
			-12	-3	12			
			-1,00	-0,25	1,00			

Bewertungssystematik Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit	Schlanke Verwaltung und geringe Transaktionskosten	Standardisierung und Automatisierung von Routinetätigkeiten	0	0	1	Das dezentrale Modell kann Automatisierung von Routinetätigkeiten ebenfalls eher nicht umsetzen, da dafür notwendige Ressourcen (finanziell und personell) sowie notwendige (Daten-)Standardisierung begrenzt ist.	Der Status Quo kann Automatisierung von Routinetätigkeiten ebenfalls eher nicht umsetzen, da dafür notwendige Ressourcen (finanziell und personell) sowie notwendige (Daten-)Standardisierung gegenwärtig begrenzt ist.	Das gebündelte Modell kann die Automatisierung von Routinetätigkeiten am ehesten umsetzen aufgrund der Verfügbarkeit von Ressourcen sowie (Daten-)Standardisierung.
Wirtschaftlichkeit	Schlanke Verwaltung und geringe Transaktionskosten	Reduzierung von Doppelstrukturen und Prozesslänge	-1	-1	1	Das dezentrale Modell kann Doppelstrukturen und lange Prozesse eher nicht reduzieren, da Aufgaben vielfach parallel und unabhängig in den einzelnen Einheiten bearbeitet werden.	Im Status Quo sind Doppelstrukturen und Prozesslängen teilweise vorhanden, sodass Effizienzgewinne nur begrenzt realisiert werden	Das gebündelte Modell reduziert Doppelstrukturen und verkürzt Prozesse effektiv, da Aufgaben zentral zusammengeführt und abgestimmt werden
Wirtschaftlichkeit	Schlanke Verwaltung und geringe Transaktionskosten	Erreichen von übergreifenden Synergie- und Skaleneffekten	-1	-1	1	Skalen- und Synergieeffekte entstehen am wenigsten im dezentralen Modell durch Parallelität von Fixkosten sowie Vermeidung von Lern- und Effizienzeffekten zur Reduzierung von Stückkosten.	Im Status Quo können übergreifende Synergien und Skaleneffekte nicht realisiert werden, da Prozesse und Systeme der einzelnen Ämter und Dienste noch nicht umfassend vernetzt und harmonisiert sind	Skalen- und Synergieeffekte entstehen am ehesten im gebündelten Modell durch die flächendeckende Bündelung der Ablauf und Aufbauorganisation und folgender Aggregation von Fixkosten bei gleichzeitiger Lern- und Effizienzeffekten zur Reduzierung von Stückkosten. Das gebündelte Modell
Wirtschaftlichkeit	Leistungen der Pflege und Eingliederungshilfe als sich ergänzendes Angebot zu vorrangigen Leistungen	Verzahnung der Leistungsbereiche durch gemeinsame Gesamtsteuerung	-1	-1	1	Das dezentrale Modell fördert die Verzahnung der Leistungsbereiche eher nicht, da die Steuerung in einzelnen Einheiten erfolgt und übergreifende Abstimmungen erschwert sind.	Im Status Quo wird eine wirksame Verzahnung der Leistungsbereiche durch Gesamtsteuerung nicht erreicht, da verbindliche Steuerungsstrukturen und abgestimmte Prozesslandschaften fehlen.	Das gebündelte Modell
Wirtschaftlichkeit	Leistungen der Pflege und Eingliederungshilfe als sich ergänzendes Angebot zu vorrangigen Leistungen	Ausbau des strukturierten Austauschs auf Arbeitsebene (bspw. gemeinsames Case-Management)	-1	-1	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund geringer übergreifender Standardisierung und Steuerungsfähigkeit sowie fehlender (koordinierter) Ressourcen am wenigsten verbindliche Austauschformate flächendeckend etablieren und für abstimmbares Handeln vernetzen.	Im Status Quo ist ein systematischer, strukturierter Austausch auf Arbeitsebene nicht möglich, da gemeinsame Fallbearbeitungsstandards und einheitliche Kommunikationswege zwischen den Leistungsträgern nicht ausreichend etabliert sind.	Das gebündelte Modell kann aufgrund hoher übergreifender Standardisierung und Steuerungsfähigkeit sowie eher verfügbarer (koordinierter) Ressourcen am ehesten verbindliche Austauschformate flächendeckend etablieren und (vernetztes) Handeln vernetzen.
Wirtschaftlichkeit	Leistungen der Pflege und Eingliederungshilfe als sich ergänzendes Angebot zu vorrangigen Leistungen	Stärkung der Koordination und des Schnittstellenmanagements mit vorrangigen Sozialleistungsträgern	-1	-1	1	Das dezentrale Modell kann eher nicht zur Stärkung der Koordination und des Schnittstellenmanagements beitragen, aufgrund geringer Koordinierungsstrukturen und -kapazitäten.	Der Status Quo kann eher nicht zur Stärkung der Koordination und des Schnittstellenmanagements beitragen, aufgrund gegenwärtig geringer Koordinierungsstrukturen und -kapazitäten.	Das gebündelte Modell kann am ehesten zur Stärkung der Koordination und des Schnittstellenmanagements beitragen, aufgrund stärkerer Koordinierungsstrukturen und -kapazitäten.
Wirtschaftlichkeit	Anreize für Innovation und effizientes Handeln	Strukturelle Voraussetzung für den effizienten Einsatz von Personal, Finanzen und Sachmitteln	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann aufgrund geringer Steuerungsfähigkeit, dem Ausbleiben von Ressourcenpooling am wenigsten strukturelle Voraussetzung für den effizienten Einsatz von Personal, Finanzen und Sachmitteln erreichen	Im Status Quo ist ein systematischer, strukturierter Austausch auf Arbeitsebene nicht möglich, da gemeinsame Fallbearbeitungsstandards und einheitliche Kommunikationswege zwischen den Leistungsträgern nicht ausreichend etabliert sind.	Das gebündelte Modell kann aufgrund hoher Steuerungs-fähigkeit, Ressourcenpooling und Kapazitäten am ehesten strukturelle Voraussetzung für den effizienten Einsatz von Personal, Finanzen und Sachmitteln erreichen.
Wirtschaftlichkeit	Anreize für Innovation und effizientes Handeln	Verankerung einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung	0	0	1	Das dezentrale Modell kann eher keine flächendeckende Kultur der kontinuierlichen Verbesserung, aufgrund geringer Standardisierung und Steuerungsfähigkeit. Auch besitzt es voraussichtlich kaum dezidiert einsetzbare (personelle) Ressourcen.	Im Status Quo ist eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung nicht flächendeckend verankert	Das gebündelte Modell kann am ehesten eine flächendeckende Kultur der kontinuierlichen Verbesserung erreichen aufgrund hoher Standardisierung, Steuerungsfähigkeit und dezidiert dafür einsetzbarer (personeller) Ressourcen.
Wirtschaftlichkeit	Anreize für Innovation und effizientes Handeln	Schaffung organisatorischer u. kapazitärer Voraussetzungen (bspw. Innovationsmanagement)	-1	-1	1	Das dezentrale Modell kann am wenigsten ein flächendeckendes Innovationsmanagement etablieren und betreiben. Dazu mangelt es an dezidierten Kapazitäten und Steuerungsfähigkeit.	Im Status Quo sind organisatorische und kapazitäre Voraussetzungen für Innovation nicht vorhanden, da verbindliche Strukturen für Innovations- oder Veränderungsmanagement fehlen	Das gebündelte Modell kann am ehesten ein flächendeckendes Innovationsmanagement etablieren und betreiben. Dazu besitzt es eher dezidierte Kapazitäten und hohe Steuerungsfähigkeit.
Wirtschaftlichkeit	Praktikable, effektive und wirtschaftliche Umsetzung	Hohen Umsetzungsumfang in allen relevanten Steuerungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann am wenigsten einen hohen und flächendeckenden Umsetzungsstand erreichen. Dafür mangelt es an Ressourcen und Koordination.	Im Status Quo werden hohe Umsetzungsstände in den Prozessen nur teilweise erreicht, da Prozesse nur teilstandardisiert sind und Abweichungen zwischen Bezirken bestehen.	Das gebündelte Modell kann am ehesten einen hohen und flächendeckenden Umsetzungsstand erreichen. Es verfügt über Prozessübersicht und Umsetzungs-kapazitäten.
Wirtschaftlichkeit	Praktikable, effektive und wirtschaftliche Umsetzung	Beschleunigte Umsetzung durch eine wirksame Steuerungsorganisation	-1	0	1	Das dezentrale Modell verfügt aufgrund der Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen über die geringste Steuerungsfähigkeit.	Im Status Quo kann eine beschleunigte Umsetzung nur begrenzt erfolgen, da Steuerungsgremien keine verbindlichen Durchgriffsmöglichkeiten auf alle beteiligten Ebenen besitzen.	Das gebündelte Modell verfügt über die höchste Steuerungsfähigkeit.
Wirtschaftlichkeit	Praktikable, effektive und wirtschaftliche Umsetzung	Einbindung von beteiligten Akteuren bei der organisatorischen Ausgestaltung	-1	0	1	Das dezentrale Modell kann am wenigsten beteiligte Akteure bei der organisatorischen Ausgestaltung einbinden.	Im Status Quo werden beteiligte Akteure nicht ausreichend eingebunden, da formale Mitwirkungsstrukturen begrenzt und Abstimmungsprozesse aufwendig und unregelmäßig sind.	Das gebündelte Modell kann am ehesten aufgrund von Ressourcen, höherer Übersicht der Akteure
			-10	-6	12			
			-0,83	-0,50	1,00			

Übersicht der Akteure der Eingliederungshilfe



**Hier nur ein Ausschnitt der weiteren beteiligten Akteure (freie Träger und privatwirtschaftliche Anbieter) **Siehe detaillierte Erläuterung des Leistungsprozesses (Kernprozess) der FGH