

## **Wege aus der Krise oder um die Krise herum – Wie sozialwirtschaftliche Unternehmen den aktuellen Herausforderungen begegnen können**

*Kostensteigerungen, bspw. durch Tariferhöhungen, auf der einen und (teilweise gleichzeitige) Umsatzeinbrüche auf der anderen Seite führen bei vielen Trägern zu einem zunehmenden Missverhältnis zwischen Erlösen und Kosten. Es gibt jedoch Lösungen, die zwar Vieles in Frage stellen, aber dazu beitragen können, die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und Organisationen zu erhalten bzw. deutlich zu verbessern.*

Das Jahr 2011 brachte für viele Träger besondere Herausforderungen mit sich. Dazu zählten bspw. ein überdurchschnittlicher Anstieg der Personalkosten sowie die Steigerung der Sozialabgaben zum 1. Januar 2011. Begleitet wurde diese Entwicklung schließlich durch eine erhebliche Steigerung der Energie- und Betriebskosten in einzelnen Geschäftsfeldern, was zu weiteren Belastungen führte.

Damit ist eine wirtschaftliche Leistungserbringung in vielen Fällen deutlich erschwert worden, da in den meisten Marktsegmenten der Sozialwirtschaft diese erheblichen Kostensteigerungen keine adäquate Berücksichtigung auf der Erlösseite finden. Da auch die vorhandenen Eigenmittel oftmals nicht ausreichen, die Kostensteigerungen aufzufangen, stehen viele Verbände und Unternehmen mittlerweile unter einem großen Handlungsdruck.

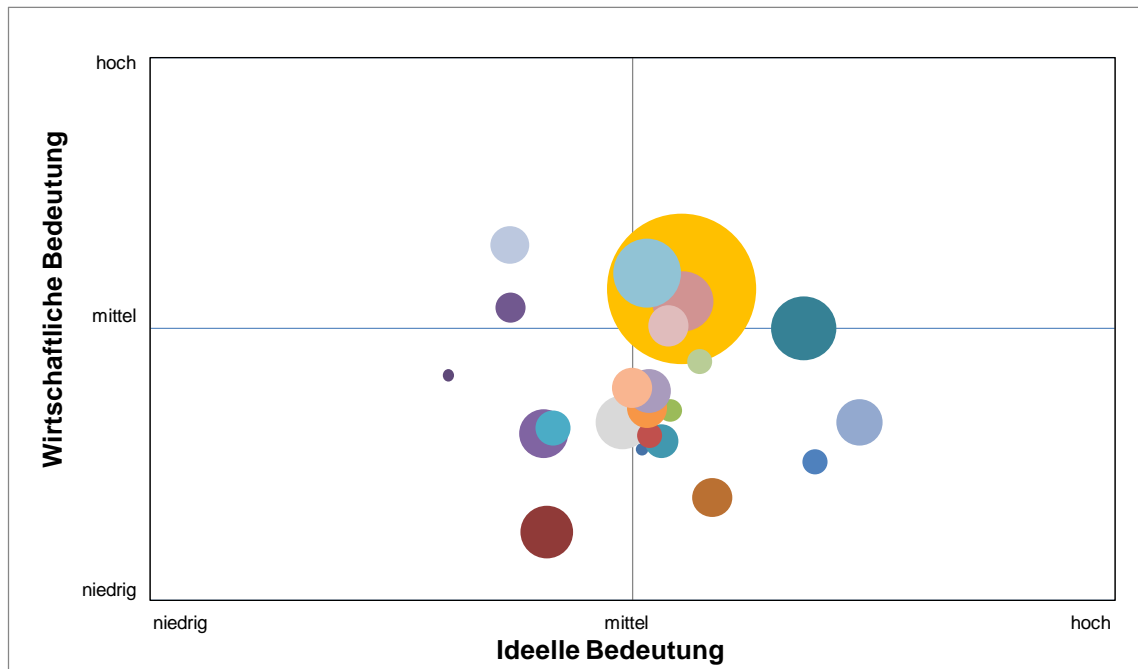
Was ist also zu tun? Neben strategischen Überlegungen („Was können, wollen bzw. müssen wir uns noch leisten?“) sind auch weiterhin Optimierungspotenziale auf operativer Ebene in den Blick zu nehmen („Wie können wir bestehende Angebote in möglichst gleichbleibender Qualität erhalten und trotzdem wirtschaftlicher werden?“).

### **Strategische Planung**

Aufgrund der skizzierten Entwicklung wird vielerorts erst einmal zu klären sein, welches Geschäftsfeld eigentlich noch welchen Deckungsbeitrag erwirtschaften kann und wie die (hoffentlich) verbliebenen Eigenmittel verteilt werden sollen. Daher ist eine systematische Analyse des eigenen Angebotsportfolios im Grunde unverzichtbar. Die von der rosenbaumnagy unternehmensberatung (rnu) entwickelte „rnu-Matrix“ ist dafür ein geeignetes Instrumentarium.

In eine solche Portfolioanalyse bei sozialwirtschaftlichen Unternehmen und Organisationen sind nämlich nicht nur wirtschaftliche Aspekte einzubeziehen, sondern auch ideelle (u.a. Anzahl und Bedürftigkeit der erreichten Menschen, Nachhaltigkeit der Angebote, Beitrag zum Gemeinwesen). Anhand dieser Kriterien lassen sich die einzelnen Angebote, Geschäftsfelder oder Arbeitsbereiche dann systematisch in eine Portfoliodarstellung einordnen.

Diese Einordnung ist die Basis für die weitere strategische Diskussion sowie die Entscheidung, wie und wohin sich einzelne Geschäftsfelder sowie der Gesamtverband entwickeln sollen, um zukunftsfähig zu sein (siehe Schaubild).



Folgende Fragen sind dabei zu beantworten:

- Was macht das Wesen unseres Verbandes, unserer Organisation im Kern aus? Wofür stehen wir? [Mission]
- Was sind eigentlich unsere Kernaufgaben? [Aufgabenkritik]
- Welche Geschäftsfelder sind für uns die für den wirtschaftlichen Erfolg wichtigsten? Wo können wir Geld verdienen? [Geldbringer]
- Welche Geschäftsfelder sind für uns die mit der größten ideellen Bedeutung? Wofür setzen wir unsere Eigenmittel ein? [Sinnbringer]

Es muss allen Beteiligten klar sein, dass die Diskussion so offen zu führen ist, dass ggf. einzelne Geschäftsfelder zur Disposition stehen. Um eine Trendumkehr zu schaffen, müssen zudem alle Geschäftsfelder ihren Beitrag leisten. Daher sollten auch für alle Geschäftsfelder konkrete Zielvorgaben und entsprechende Maßnahmen entwickelt werden.

### **Operative Steuerung**

Leitziel ist die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in allen Geschäftsfeldern. In personalintensiven Aufgabenbereichen kommt dabei der Personalsteuerung eine zentrale Rolle zu. Dafür sollte geschäftsfeldübergreifend nach bereits erfolgreichen Lösungen gesucht werden, um diese auch in anderen Bereichen zu adaptieren. Eine „Vorbildfunktion“ haben hier sehr steuerungsintensive Aufgabenfelder, wie bspw. die Ambulante Pflege.

Zentrale Steuerungselemente sind dort Vorgabezeiten zur Leistungserbringung sowie Fachkraftquoten. Konkret geht es dabei um einen möglichst wirtschaftlichen Personaleinsatz sowie die Arbeitsteilung zwischen Fachkräften und Ergänzungs- oder Verwaltungskräften.

## **Personalsteuerung durch Vorgaben von Zeitbudgets je Klient**

Die Arbeit nach Vorgabezeiten bedeutet in anderen Geschäftsfeldern, bspw. in der Schuldnerberatung oder einem Betreuungsverein, jedoch nicht, dass minutengenaue Vorgaben für einzelne Tätigkeiten gemacht werden, wie dies in der Ambulanten Pflege für einzelne Pflegehandlungen der Fall ist. Vielmehr geht es darum, pro Fall ein Stundenbudget zu vergeben und die Mitarbeitenden somit nach Verfügbarkeit auszulasten. So wurde bislang lediglich vor allem nach Fallzahl und speziellen Kenntnissen oder Vorlieben der einzelnen Mitarbeitenden gesteuert, ohne dass dabei der (vom Kostenträger refinanzierten) verfügbaren Zeit ein allzu großes Gewicht beigemessen wurde. Nun rückt damit vermehrt die Frage ins Bewusstsein, welcher Leistungsumfang (also welches Zeitbudget) eigentlich vom Kostenträger refinanziert ist. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig zur Folge haben, dass Beratung und Betreuung der eigenen Klienten dann endet, wenn das Budget verbraucht ist. Vielmehr lässt sich der vielfach notwendige und gewollte Einsatz von Eigenmitteln in einem nicht ausreichend ausfinanzierten Bereich viel bewusster steuern.

Bei der Zuteilung der Fälle, die idealerweise im Team erfolgt, muss auf jeden Fall auch die „Fallschwere“, also die Betreuungsintensität, berücksichtigt werden. Es ist daher ein Steuerungsinstrument einzusetzen, mit dem Zeitbudgets je Klient unter Berücksichtigung der Fallschwere verteilt werden können. Ein solches Instrument gibt dem Betreuungs- oder Beratungsteam eine permanente Übersicht darüber

- welches vom Kostenträger finanzierte Zeitbudget zur Verfügung steht
- welches über Eigenmittel zusätzlich bereitgestellte Zeitbudget vorhanden ist
- ob die Beratung bzw. Betreuung der Klienten je Fall und in ihrer Gesamtheit im Rahmen der Refinanzierungsvorgaben abgewickelt werden und
- ob zusätzliche, also nicht refinanzierte Personalkapazitäten zur Beratung oder Betreuung der Klienten eingesetzt werden.

## **Aufgabenteilung zwischen Fachkräften und Nicht-Fachkräften**

Auch in anderen Geschäftsfeldern, wie bspw. den bereits genannten oder im Betreuten Wohnen, besteht heute durchaus die Möglichkeit, neben Fachkräften weitere Kräfte zur Beratung oder Betreuung der Klienten einzusetzen, z.B. Verwaltungspersonal oder nicht-pädagogisches Personal.

Ein gut gemischter Einsatz von Fach- und Ergänzungskräften führt dazu, dass sich durch die Verteilung der zur Verfügung stehenden Zeitbudgets für die Beratung/Betreuung der Klienten, die Personalkosten je Leistungsstunde senken lassen, ohne dass die eigentliche Beratungs- bzw. Betreuungszeit sinkt.

Geringere Personalkosten bedeuten also nicht gleichzeitig ein Absenken des Beratungs- oder Betreuungsniveaus. Im Gegenteil: Ein geschicktes Aufteilen der Beratungs- oder Betreuungstätigkeiten führt oftmals zu einer Erhöhung der Qualität sowie der Arbeitszufriedenheit, indem z.B. Pädagogen von eher unliebsamen Verwaltungsaufgaben entlastet werden und dafür mehr pädagogische Arbeit machen können. Die Verwaltungsaufgaben können dagegen durch Verwaltungspersonal meistens qualitativ besser und auch effizienter bearbeitet werden. Ebenso können begleitende Tätigkeiten, wie im Betreuten Wohnen bspw. Einkaufsbegleitung, Arztgänge oder Freizeitgestaltung, durch kostengünstigere, aber für diese Betreuungsleistungen genauso geeignete Mitarbeitende wahrgenommen werden.

## **Fazit**

Eine Steuerung über Stundenbudgets sowie eine Neuordnung der Aufgaben bedeutet nicht weniger als einen Paradigmenwechsel. Neben der Qualität der Leistung muss zukünftig nämlich auch auf Mitarbeiterebene verstärkt die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung gesehen werden. Dies bedeutet in vielen Fällen eine weitreichende Neuorganisation des Aufgabenbereichs. Es muss dabei nicht nur festgelegt werden, welche Aufgaben von welchem Personal wahrgenommen werden, sondern es müssen auch Informationsprozesse neu gestaltet, die technische Unterstützung verstärkt sowie das Verhältnis von fachlichen zu administrativen/ Ergänzungskräften beschrieben und realisiert werden.

Eines muss klar sein: Was in der Ambulanten Pflege vor 15 Jahren stattgefunden hat, hat nun auch die pädagogischen Beratungs- und Betreuungsfeldern erreicht. Da ein Bewusstseinswandel einige Zeit braucht, muss bereits heute mit dem notwendigen Entwicklungs- und Lernprozess begonnen werden. Aber was in der Ambulanten Pflege Jahre gedauert hat, kann und muss in den pädagogischen Beratungs- und Betreuungsfeldern schneller erfolgen. Die Lösungen sind bereits in großen Teilen vorhanden und müssen nun adaptiert werden.

## Über die Autoren

*Sollten wir mit diesem Thema Ihr Interesse geweckt haben, können Sie gerne direkt Kontakt mit uns aufnehmen. Ihre Ansprechpartner sind unsere Geschäftsführerin Frau Sandra Winter (Telefon: 0221/5 77 77-54 oder E-Mail: [winter@rosenbaum-nagy.de](mailto:winter@rosenbaum-nagy.de) ) sowie unser Berater Herr Carsten Effert (Telefon: 0221/ 5 77 77-42 oder E-Mail: [effert@rosenbaum-nagy.de](mailto:effert@rosenbaum-nagy.de)).*