



Grafik: RNU

Budgets bestmöglich ausschöpfen

Adäquate Steuerung des Ambulant Betreuten Wohnen in der Eingliederungshilfe – Teil 2: Steuerung der Kapazität

Wie in Teil 1 ([sgp REPORT 22/2018](#)) bereits dargelegt, ist die betriebswirtschaftliche Steuerung des Ambulant Betreuten Wohnen (ABW oder BeWo) in der Eingliederungshilfe eine Managementaufgabe, die Leistungserbringer – weitgehend unabhängig von den Herausforderungen durch das BTHG – heute schon umsetzen können und teilweise auch müssen. Wie schon ausgeführt, lassen sich die drei in der Grafik (oben) dargestellten Steuerungsbereiche identifizieren, mit deren Hilfe der wirtschaftliche Erfolg sichergestellt oder zumindest positiv beeinflusst werden kann.

Kapazitätssteuerung

In diesem Teil des Beitrags steht vor allem die Auftrags- und Kapazitätssteuerung im Fokus. Sie umfasst insgesamt fünf Steuerungsgrößen:

- Ausschöpfungsgrad der Fachleistungsstunden (FLS)-Budgets/ Vermeidung von Budgetüberschreitungen
- Auftragsentwicklung/ -vorlauf
- Erforderliche Kapazitäten für Auftragsbestand/ Ist-Kapazitäten
- Entwicklung Mehr-/ Minderstunden
- Mitarbeiterauslastung.



„Auslastungsschwankungen durch Stundenanpassungen kompensieren.“

Carsten Effert,
Dipl.-Sozialarbeiter, (FH)/ Dipl.-Sozialpädagoge (FH), Dipl.-Ökonom; Seniorberater, rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH, effert@rosenbaum-nagy.de

Die Zielstellung bei der Kapazitätssteuerung ist höchst differenziert. So müssen die Budgets bestmöglich ausgeschöpft und die Mitarbeitenden bestmöglich ausgelastet werden. Gleichzeitig muss der zukünftige Personalbedarf laufend überwacht werden, um im Bedarfsfall dann auch schnell handeln zu können. Hier zeigt die Praxis, dass im Falle eines stabilen und langfristigen Wachstums temporär auch gewisse Überkapazitäten durch Neueinstellungen in Kauf genommen werden sollten. Ein „Überstundenpuffer“ reduziert das Risiko von Personalaufstockungen, indem neue Mitarbeitende bei nicht vollständig vorhandenen Aufträgen zunächst für den Abbau von Mehrstunden der KollegInnen eingesetzt werden können (Voraussetzung: hinreichend flexible Arbeitszeitregelungen auch für den Abbau von Mehrstunden).

Fachleistungsstunden überbuchen

Kurzfristige Auslastungsschwankungen müssen dagegen durch Mehr- oder Minderstunden kompensiert werden. Die Mitarbeitenden müssen dementsprechend flexibel einsetzbar sein. Dies bedingt entsprechende Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsverträge, aber auch an die persönliche Einstellung der Mitarbeitenden.

Aufgrund von erfahrungsgemäß immer wieder auftretenden Absagen von Klienten muss bei der Personalplanung ein gewisser Anteil an Fachleistungsstunden überbucht werden; hier bietet die Ausschöpfungsquote einen Orientierungsmaßstab. Es ist zudem von Vorteil, wenn bereits zu Beginn der Betreuung mehrere Betreuungskräfte je Klient eingeführt wurden, um im Urlaubs- oder Krankheitsfall flexibler sein zu können.

Nicht unerwähnt bleiben sollen hier folgende weitere Steuerungsgrößen, die übergeordneten Charakter haben, damit nur bedingt direkt beeinflussbar sind und sich unter dem Aspekt der strukturell-strategischen Steuerung zusammenfassen lassen:

- Krankheitsquoten
- Durchschnittliche Personalkosten je Stelle
- Sachkostenanteile
- Freistellungsanteile bzw. daraus abgeleitete Produktivitätsvorgaben.

Kurzfristige krankheitsbedingte Schwankungen lassen sich i.d.R. über Mehrarbeitsstunden wieder recht schnell ausgleichen. Bei längerfristigen Ausfällen muss zumeist personalseitig nachgesteuert werden. Personal- und Sach- bzw. Overheadkosten sind dagegen nicht oder nur durch längerfristig realisierbare Maßnahmen (wie z. B. Nutzung der natürlichen Fluktuation zur Reduktion der Personalkosten) zu beeinflussen. Sofern keine interne Kompensation der erhöhten Kosten möglich ist, ist eine konsequente Verhandlung höherer Sätze mit dem Leistungsträger zwingend erforderlich.

Gute IT-Unterstützung ist unabdingbar

Ein solches Steuerungsmodell kann grundsätzlich nur dann funktionieren, wenn steuerungsrelevante Daten zeitnah verfügbar sind. Hierbei gilt auch, dass alle betreffenden Personengrup-



„Ein Überstundenpuffer reduziert das Auslastungsrisiko bei Personalaufstockungen.“

Christopher Flossbach,
Gesundheitsökonom,
M.A., Fachberater,
rosenbaum nagy unternehmensberatung
GmbH, flossbach@
rosenbaum-nagy.de

Fotos: RNU

pen über die für sie relevanten Informationen verfügen müssen. Eine gute IT-Unterstützung ist hierbei elementar wichtig, da ansonsten eine regelmäßige bzw. tägliche Überprüfung z. B. der Produktivitätsvorgaben durch Mitarbeitende und Führungskräfte nur mit einem erheblichen Aufwand möglich ist, der kaum zu vertreten ist.

Umsetzungshinweise aus der Praxis

Im ersten Teil dieses Beitrags wurde bereits die Bedeutung des Einbezugs der Mitarbeitenden in die aktive Steuerung des Bereichs hervorgehoben. Insbesondere bei der Produktivitätssteuerung und der Kapazitätssteuerung kommt den Mitarbeitenden eine wichtige Rolle zu. Im Gegensatz zur Ambulanten Pflege, wo die Steuerung zum allergrößten Teil über die leitende Pflegekraft erfolgt, müssen sich die Mitarbeitenden im BeWo fast vollständig selbst steuern. Im Arbeitsalltag kann die Team- oder Bereichsleitung nur sehr bedingt in diese Eigensteuerung eingreifen. Daher ist es wichtig, alle am Steuerungsprozess zu beteiligen und bei der Einführung einer Steuerungssystematik zu integrieren.

Mit einer guten Software-Lösung sollte bei einer sauberen Erfassung der Daten die Kontrolle der Einhaltung der Produktivität ein untergeordnetes Problem darstellen, da alle relevanten Informationen im Optimalfall über eine mobile Datenerfassung bereits im System vorliegen. Problematischer hingegen ist aus praktischer Sicht die Steuerung freier Kapazitäten von Mitarbeitenden des BeWo. Hierbei gilt es zu gewährleisten, dass sowohl die Mitarbeitenden als auch die Leitungskräfte einen guten Überblick über kurz-, mittel- und langfristig zur Verfügung stehende Kapazitäten aller Kräfte im jeweiligen Bereich haben.

Insbesondere bei der kurzfristigen Planung hinsichtlich einer möglichst guten Budgetausschöpfung sowie der eigenen Auslastung benötigen die Mitarbeitenden Hilfsmittel, um die jeweils anstehende Arbeitswoche gut ausfüllen zu können. So sollten sich bspw. Mitarbeitende mit tendenziell unzuverlässigen Klienten etwas überbuchen, um kurzfristig wegfallende Aufträge kompensieren zu können. Nicht alle Softwareanbieter schaffen es hier, die einzelnen Steuerungsgrößen und notwendigen Handreichungen für die Mitarbeitenden gut abzubilden. Daher ist es umso wichtiger, den Mitarbeitenden selbst entwickelte (Excel-) Instrumente zur Selbststeuerung zur Verfügung zu stellen.

CARSTEN EFFERT UND CHRISTOPHER FLOSSBACH ■

Weitere Informationen:

www.rosenbaum-nagy.de

Praxistipps

ZUR SELBSTSTEUERUNG der Mitarbeitenden:

- Vorab: Klärung der Kompetenzen in der Personaleinsatzsteuerung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden
- Festlegung der durchschnittlich zu erbringenden Face-to-face-Stunden pro Woche und Mitarbeitendem
- Lfd. Aktualisierung des anteiligen Budgetverbrauchs pro Klient
- Vereinbarung eines Verfahrens bei Ausfall von Stunden
- Implementierung eines Selbststeuerungsinstruments für die Mitarbeitenden zur Abbildung der Steuerungsgröße Soll-Stunden/ Soll-Auslastung (in %), Ist-Stunden, klientenbezogener Budgetverbrauch, ausgefallene Stunden (als Dokumentation) etc.