



Grafik: RNU

Übersicht: Die drei Steuerungsbereiche zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit.

Steuern Sie vorausschauend

Mit der betriebswirtschaftlichen Steuerung des Ambulant Betreuten Wohnen in der Eingliederungshilfe können Einrichtungen wichtige Weichen stellen: Teil 1: Steuerung der Produktivität.

Im **sgpREPORT** wurden bereits einige strategische Optionen vorgestellt, die sich für Leistungserbringer der Eingliederungshilfe im Kontext des Bundesteilhabegesetz (BTHG) ergeben (vgl. Ausgaben 10-2018, 15-2018 und 16-2018). Bei aller Fokussierung auf das, was mit und durch das BTHG aktuell und in naher Zukunft passiert, darf jedoch die laufende Weiterentwicklung der operativen Leistungserbringung in den Kern- und Unterstützungsprozessen nicht vergessen werden. Viele Leistungserbringer sind daher gerade dabei, bspw. ihre Kostenrechnung im Hinblick auf die kommenden Herausforderungen hin neu aufzustellen oder ihre Leitungsstrukturen entsprechend anzupassen. Aber auch die Planung und Steuerung der Leistungen dürfen nicht vernachlässigt werden, da diese immer stärker modularisiert werden und mit der Leistungssteuerung auch der Personaleinsatz gesteuert wird, was maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg hat. Dieser und weitere Beiträge gehen daher der Frage nach, wie Unternehmen der Eingliederungshilfe ihre Steuerung bestmöglich aufstellen können.



„Steuerung und Planung der Leistungen nicht vernachlässigen.“

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

Foto: RNU

Produktivitätsziele definieren

Zum Einstieg wird zunächst ein System vorgestellt, das zumindest tarifgebundene Organisationen schon heute umgesetzt haben sollten: die Steuerung des Ambulant Betreuten Wohnens (ABW oder BeWo) in der Eingliederungshilfe. Hier gibt es im Gegensatz bspw. zur Ambulanten Pflege allerdings kein einheitliches Steuerungsmodell, da die Vertrags- und Refinanzierungsgrundlagen im BeWo bundesweit deutlich heterogener sind. Diese Unterschiedlichkeit erfordert daher für jeden Leistungserbringer im Grunde eine eigene operative Steuerungssystematik zur Sicherung der wirtschaftlichen Leistungserbringung. Im Gegensatz zu den zumeist vorherrschenden, eher vergangenheitsorientierten Systemen sollte das zu etablierende System „ex-ante“ wirken, das heißt eine vorausschauende Steuerung ermöglichen.

Die Entwicklung einer solchen Steuerungssystematik hat zum Ziel, solche Produktivitätsziele zu definieren und in eine laufende operative Steuerung zu überführen, die eine vertragskonforme und zugleich profitable Leistungserbringung vor dem Hintergrund der individuellen Rahmenbedingungen der Organisation ermöglichen. Unabdingbar ist dafür natürlich die Auskömmlichkeit der Vergütung. Selbst wenn diese in einigen Bundesländern oder Kommunen nicht gegeben ist, bestehen jedoch Spielräume zur Steuerung, die dann genutzt werden müssen.

Der Bereich Produktivitätssteigerung

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die Produktivitätssteuerung. Sie ist zugleich der wichtigste Steuerungsbereich, da mit ihr der Erfolg am unmittelbarsten beeinflusst werden kann. Sie erfolgt mit Hilfe von insgesamt vier Steuerungsgrößen:

- Anteil der abrechenbaren Fachleistungsstunden (FLS) an den Anwesenheitsstunden
- Nutzung von Spielräumen beim Einsatz von Nicht-Fachkräften
- Konsequente Beachtung von Rundungspotenzialen
- Differenzierte Betrachtung indirekter Zeiten.

Die Einflussmöglichkeiten auf die genannten Steuerungsgrößen gestalten sich dabei höchst unterschiedlich. So muss bspw. der für eine Kostendeckung notwendige Anteil an abrechenbaren Fachleistungsstunden zunächst individuell je Organisation auf Basis der vorhandenen Kostenstruktur oder gewünschten Zielrendite ermittelt und dann laufend auf Einhaltung überwacht werden. Nicht-Fachkraftquoten lassen sich durch eine entsprechende Gestaltung der Personalstruktur, Fahrzeiten insbesondere durch eine Strukturierung der Einsatzplanung sowie der internen Organisation (etwa Besprechungswesen, administrative Arbeitsteilung) beeinflussen.

Die Nutzung von Rundungspotenzialen ist nicht in allen Bundesländern möglich. Hieran zeigt sich jedoch, wie wichtig es ist, nicht nur die organisationsindividuellen Vorgaben, sondern auch die Stellschrauben des Rahmenvertrags bzw. der Vergütungsvereinbarung genau zu kennen. So gibt es in NRW bspw. die Möglichkeit, die Face-to-Face-Zeit in der Einzelbetreuung immer auf die nächsten vollen zehn Minuten aufzurunden, was zu einer Produktivitätsverbesserung führt.

Praxistipps

STEUERUNG indirekter Zeiten:

- Vorab: Analyse der Arbeitszeit nach direkten und indirekten Zeitanteilen (ggf. auf Basis der Vergütungsvereinbarung)
- Optimierung der Tourenplanung nach regionalen Schwerpunkten zur Reduktion von Fahrzeiten
- Verlagerung von Dokumentationszeiten in die direkte Betreuungszeit (im Kontext der Reflexion der erbrachten Leistungen mit dem Klienten)
- Reduktion von internen Besprechungszeiten im Team auf das Nötigste
- Ausstattung der Mitarbeitenden mit mobilen Endgeräten zur Reduktion der Organisationszeiten im Büro



„Mitarbeiter sollten ihre Soll-Produktivität selbst überprüfen können.“

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

Umsetzungshinweise aus der Praxis

Es ist elementar wichtig, die eigenen Steuerungszielgrößen individuell zu ermitteln. Hierzu müssen der jeweils gültige Rahmenvertrag bzw. die aktuell gültige Vergütungsvereinbarung analysiert werden. In aller Regel sind hier genaue Definitionen angegeben, wie sich eine Fachleistungsstunde zusammensetzt. Diese Zielgrößen variieren je nach Bundesland und Kostenträger. Eine pauschale Produktivitätsvorgabe ist daher nicht zielführend und würde zu einer falschen Steuerung des Bereichs führen.

Als Beispiel kann eine Fachleistungsstunde aus 50 Minuten „Face-to-Face-Zeit“ bestehen und 10 Minuten „Sonstigen Zeiten“. In diesen Sonstigen Zeiten können dann bspw. Fahrt-, Dokumentations- sowie Verwaltungszeiten enthalten sein. Aus dieser Anforderung ergibt sich rein rechnerisch bereits eine Zielgröße für die Produktivität der Mitarbeitenden von 83%, die bei isolierter Betrachtung dieses Wertes zu erreichen wäre. Diese aus definitorischen Anforderungen ermittelte Produktivitätsvorgabe, ist mit einer individuell zu ermittelnden Vorgabe abzugleichen und gegebenenfalls anzupassen. Dies sollte in Abhängigkeit von Freistellungsanteilen, durchschnittlichen Personalkosten des Teams sowie sonstigen relevanten Kostenpositionen passieren. Ziel ist es, sich einer realistischen und erreichbaren Zielgröße zu nähern und gleichzeitig bereits Erkenntnisse zu sammeln, welche Stellschrauben bewegt werden müssen, um die Kostenstruktur zu verbessern, z.B. durch verstärkten Einsatz von Nicht-Fachkräften.

Ein laufendes und funktionsfähiges Steuerungssystem kann jedoch nur entstehen, wenn im laufenden Betrieb die steuerungsrelevanten Daten vorhanden und valide sowie zeitnah verfügbar sind. Dies gilt insbesondere für die erbrachten Leistungen sowie die Anwesenheitszeiten der Mitarbeitenden. Eine entsprechende EDV-Unterstützung ist hier unbedingt vonnöten. Nur so können die genannten Produktivitätskennzahlen mit vertretbarem Aufwand berechnet und von der zuständigen Führungskraft (idealerweise mindestens wöchentlich) überprüft werden, um dann ggf. Maßnahmen einzuleiten. Die Autonomie der Mitarbeitenden im BeWo erfordert zugleich, dass sie einerseits für sich eine handhabbare Zielgröße zur eigenen Soll-Produktivität (gemessen am Anteil der abrechenbaren Fachleistungsstunden an der Anwesenheitszeit) haben, deren Einhaltung sie zeitnah und im besten Fall selbst überprüfen können. CARSTEN EFFERT UND CHRISTOPHER FLOSSBACH ■

Foto: RNU

Weitere Informationen:

Teil 2 der Artikelserie (Ausgabe 1-2019) behandelt die Steuerung der Kapazität