

## Das rn-Steuerungsmodell: Wie man trotz steigender Komplexität den Überblick für die Sicherung von Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit behält

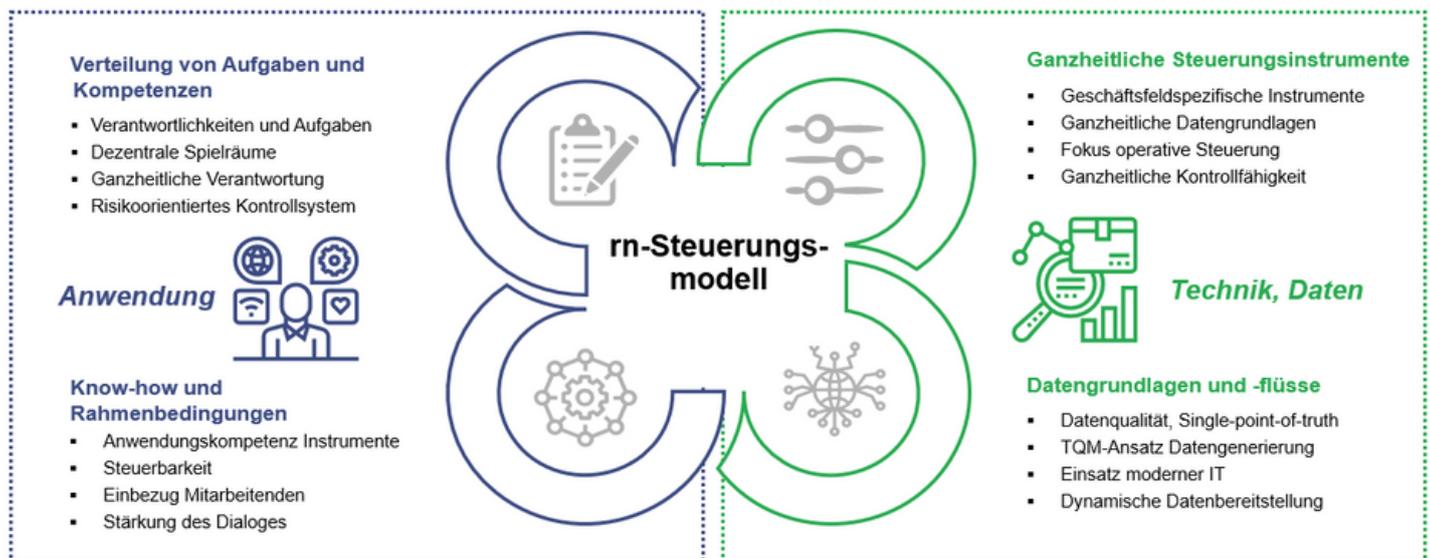
Die sogenannte VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Zweideutigkeit) hält in immer mehr Wirtschaftssegmente Einzug, so auch in die Sozialwirtschaft. Die Organisationen müssen bei sich verengenden Wirtschaftlichkeitsspielräumen immer kleinteiliger planen und nachweisen, welche Leistungen sie erbringen. Hier spielt eine die gesamte Organisation durchdringende Steuerungsfähigkeit eine zentrale Rolle für die nachhaltige Sicherstellung von Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit. Nachfolgend beschreiben wir die Bestandteile unseres Ansatzes eines rn-Steuerungsmodells, das den zukünftigen Anforderungen Rechnung trägt.

Mensch“ ihre Funktion gut ausüben kann. Hierfür müssen die Aufgaben und Rahmenbedingungen bestmöglich gestaltet sein und die im System tätigen Führungskräfte und Mitarbeitende müssen in der Lage sein, die Instrumente optimal zu nutzen.

Schauen wir uns die einzelnen Elemente des rn-Steuerungsmodells genauer an.

### Ganzheitliche Steuerungsinstrumente

Damit die Steuerung in der zukünftig weiter steigenden Komplexität funktionieren kann, braucht man auf die jeweiligen Geschäftsfelder und ihre Geschäftsmodelle sowie die unterschiedlichen



Einen ersten Überblick hierzu gibt die Abbildung. Zunächst ist festzustellen, dass eine funktionierende Steuerung auf der einen Seite „harte Fakten“ und Technik erfordert, wie insbesondere eine exzellente Datengrundlage und spezifische Instrumente. Diese sind aber wenig Wert, wenn diese anschließend in der Organisation nicht adäquat genutzt werden. Dies bedeutet auf der anderen Seite, dass die ganzheitliche Steuerung nur dann funktioniert, wenn auch die „Ressource

Zielgruppen in der Organisation zugeschnittene, ganzheitliche Steuerungsinstrumente. Hierbei ist die ganzheitliche Ausrichtung nicht nur ein modisches Schlagwort, sondern eine Anpassung an die seitens des Gesetzgebers und Kunden zunehmend stärker eingeforderte Komplexität und Transparenz der Leistungserbringung. So sind in den letzten Jahren in den wichtigen Teilbranchen Alten- und Eingliederungshilfe wichtige Gesetzesänderungen in Kraft getreten, die beispielsweise Anforderungen

Wirksamkeit stellen oder neue Regresspflichten für eine Unterschreitung der zukünftig laufend nachzuweisenden Personalschlüssel vorsehen. Mit dem letzten Punkt verengen sich zugleich die Spielräume für die Erzielung von Überdeckungen, denn bei vielen Trägern war die leichte Unterschreitung von Stellenschlüsseln eine wichtige Quelle für die Erzielung von Überdeckungen. Parallel dazu ziehen Finanzierungslogiken der ambulanten Versorgung auch in stationäre Angebote ein, wie beispielsweise die stärker auf Fachleistungsstunden ausgerichtete Finanzierung der Versorgung in den besonderen Wohnformen der Eingliederungshilfe mit differenzierten Nachweisen der erbrachten Leistungen. Schon länger spielt die Sicherstellung der fachlichen Qualität eine extrem wichtige, jedoch gleichwohl in der Steuerung deutlich unterbelichtete Rolle beim Risikomanagement. Denn ein Belegungsstopp aufgrund von Verstößen gegen fachliche Qualitätsstandards führt schnell zu sehr hohen Verlusten, die vielen Trägern bereits die Existenz gekostet haben.

Daher müssen Steuerungsinstrumente auf die jeweiligen und in der Sozialwirtschaft sehr heterogenen Geschäftsmodelle ausgerichtet sein und neben den bisher häufig dominanten Finanzen auch weitere Dimensionen einbeziehen. Zu diesen gehören neben finanziellen Kennzahlen insbesondere Leistungs- und Personaldaten, zunehmend auch Kennzahlen aus dem fachlichen Bereich (etwa aus der zunehmend elektronisch geführten Pflegedokumentation) sowie insbesondere intelligente Verknüpfungen der Daten zu kombinierten Indikatoren.

Hierbei ist festzustellen, dass die Steuerung ambulanter Angebote zur Zeit noch komplexer ist als von stationären Leistungen. Aber auch bei Letzteren wird die Steuerung deutlich kleinteiliger – was diese Einrichtungen bisher gar nicht gewohnt sind.

Je anspruchsvoller die Steuerung und je kleiner die

Spielräume für die Erzielung von Renditen wird, desto mehr muss die sogenannte operative Steuerung in den Einrichtungen verbessert werden. Nach unserer Wahrnehmung wird aktuell bei der Steuerung ein sehr großer Wert auf die Bereitstellung von Daten zur vornehmlichen Ex-post-Betrachtung von finanziellen Kennzahlen gelegt („Monatsberichte“) und gleichzeitig ist die Qualität der operativen Steuerung des Ressourceneinsatzes vor Ort deutlich unterentwickelt. Dabei wird das betriebswirtschaftliche Ergebnis aber genau an dieser Stelle entschieden, etwa durch die Sicherstellung einer hohen Kapazitätsauslastung und die laufende Anpassung des Personaleinsatzes an den Auftragsbestand. In diesen Bereichen brauchen die zuständigen Führungskräfte exakt auf die Finanzierungs- und Geschäftsmodelle angepasste, pragmatische und durch die Leitungsebene gut interpretierbare Steuerungsinstrumente, die die für die Steuerung relevanten Zielgrößen im Zweifelsfall laufend bereitstellen können. Zu solchen Zielgrößen gehören beispielsweise Informationen zu kostendeckenden Vorgabezeiten in der ambulanten Pflege oder ein belegungsabhängiges Stundenbudget für die nettobasierte Dienstplanung in stationären Einrichtungen. Sofern die Leistungs- und Personalsteuerung funktionieren, sind bei den finanziellen Kennzahlen keine großen Überraschungen mehr zu erwarten.

Wenn die operative Steuerung auf Einrichtungsebene durch wirksamere Steuerungsinstrumente gestärkt wird, kann auch mehr und mehr Verantwortung delegiert werden, was ein zentraler Erfolgsfaktor für die Beherrschung der steigenden Komplexität und die Schaffung von Kompetenzen zur effizienten Steuerung ist. Zugleich eröffnen differenziertere Steuerungsinstrumente vor Ort die Möglichkeit eines wirksameren Internen Kontrollsystems, denn es können deutlich differenziertere Erkenntnisse über die Situation vor Ort ins Reporting für die höheren Ebenen gezogen werden. Beschränkt sich aktuell das Reporting oft nur auf Informationen über das GuV-Ergebnis mit Plan-Ist-

Abgleich und vielleicht Belegung und vorhandene Stellen, so können beispielsweise unter Heranziehen von aus den operativen Steuerungsgrößen abgeleiteten aggregierten Kennzahlen auch Erkenntnisse zur tatsächlich erreichten Produktivität oder auch zur Qualität der Steuerung vor Ort gezogen werden. Denn die geschäftsfeldspezifischen operativen Kennzahlen sind bei ihrer richtigen Konzipierung auch robuster gegenüber etwaigen überlagernden Effekten wie Krankheitsphasen oder Urlaubszeiten, die das GuV-Ergebnis beeinflussen können. So verändert sich etwa eine Spitzenkennzahl für die Produktivität der ambulanten Eingliederungs- und Jugendhilfe wie abgerechnete Fachleistungsstunde je Anwesenheitsstunde nicht, wenn in einem Monat viele Mitarbeitende im Urlaub sind, während in einem urlaubsstarken Monat aufgrund der geringeren Umsätze bei unveränderten Personalkosten scheinbar eine Verschlechterung eintritt.

### Sicherstellung optimaler Datengrundlagen und -flüsse

Damit ein wie oben beschriebenes Steuerungssystem funktionieren kann, müssen die Datengrundlagen und -flüsse optimiert werden. Ein erster Schritt hierzu ist eine deutliche Verbesserung der Datenhaltung idealerweise mit dem Ziel, die Daten nach dem Prinzip „Single Point of Truth“ zu führen. Hierfür müssen die einzelnen Softwarelösungen aufeinander abgestimmt und über Schnittstellen miteinander verbunden, führende Systeme definiert und teilweise die Arbeitsteilung zwischen den administrativen Bereichen und den operativen

Diensten/ Einrichtungen neu geregelt werden. So sollten beispielsweise für ein einheitliches unterjähriges Berichtswesen die erforderlichen Abgrenzungen nicht in einem Nebensystem durch das Controlling sondern in Form kalkulatorischer Buchungen durch die Buchhaltung erfolgen oder Debitoren im Abrechnungssystem angelegt und in die Finanzbuchhaltung übertragen werden.

Des Weiteren sollte generell die Generierung von Daten nach den Grundgedanken des TQM-Ansatzes erfolgen, indem typische Fehler durch möglichst risikorobuste, auch technisch optimierte Prozesse minimiert werden. Hierdurch werden auch Ressourcen des Controllings frei, die aktuell häufig für die Suche und Korrektur von Fehlern in vorgelagerten Prozessen verschwendet werden. Diese Ressourcen können für die inhaltliche Weiterentwicklung des Controllings, die Interpretation der Daten sowie die Intensivierung der Beratung der operativen Bereiche genutzt werden.

Die hier skizzierte Qualität der Steuerung ist ohne den Einsatz moderner EDV nicht zu leisten. Die gute Nachricht ist, dass mittlerweile sehr viele Träger über eine sehr gute IT-Ausstattung verfügen. Die schlechte Nachricht ist allerdings, dass diese einerseits häufig schlecht konfiguriert ist und andererseits nicht genutzt wird. Zuweilen drängt sich der Vergleich auf, einen Mercedes zu haben, diesen aber nur im ersten oder zweiten Gang zu fahren. Manchmal müssen nur wenige Komponenten zusätzlich angeschafft werden, um einen durchgehenden Datenfluss von der Mobilien Datenerfassung am Pflegebett oder beim Klienten bis hin zur Abrechnung, zum Forderungsmanagement oder zum Steuerungssystem sicherzustellen. Allerdings müssen diese auch so konfiguriert werden, dass sie nicht nur eine saubere Dokumentation, sondern auch eine sinnvolle Steuerung ermöglichen. Und die Mitarbeitenden an den verschiedenen Stellen im Unternehmen müssen die Infrastruktur zuverlässig bedienen. Um die verschiedenen Datenquellen miteinander zu ver-



knüpfen, bietet sich insbesondere der Einsatz von Business-Intelligence-Tools (BI-Tools) an. Diese greifen auf verschiedene Vorkontrollsysteme zurück und ermöglichen die Verknüpfung vielfältiger Daten und ihre laufende Bereitstellung auf verschiedenen Aggregationsebenen für unterschiedliche Adressaten. Der Einsatz von BI-Tools bietet mehrere Vorteile. Zum einen ermöglichen Sie eine Art Selbstbedienung bei der Sichtung der Daten, indem die Adressaten bei Fragen zu einzelnen Auswertungen oft die Möglichkeit haben, die ihnen zu Grunde liegenden Daten mit wenigen Klicks sofort selber einzusehen, was sonst eine ressourcenbindende Anfrage beim Controlling mit einer verzögerten Antwort erfordert hätte. Zum anderen können viele Daten viel zeitnäher zur Verfügung gestellt werden. Ein Monatsabschluss wird weiterhin nur mit einer zeitlichen Verzögerung verfügbar sein, aber viele Kennzahlen zur Produktivität (etwa Einhaltung von belegungsabhängigen Personalbudgets, Relation von FLS zu Anwesenheitsstunden) stehen quasi sofort zur Verfügung, sobald die Leistungen sowie die Arbeitszeiten erfasst wurden. Führungskräfte müssen damit nicht mehr die Monatsreports abwarten, sondern können bei Fehlentwicklungen unmittelbar reagieren. Darüber hinaus erhalten nicht alle Führungskräfte in der Organisation denselben Monatsbericht, sondern bekommen maßgeschneidert Einblick in die Informationen, die für sie relevant sind. Damit dynamisiert sich das Unternehmenscontrolling.

### Weiterentwicklung der Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen

Um ein optimales Steuerungssystem zu haben, reicht es aber nicht, auf der Basis von Daten und Instrumenten eine gute Infrastruktur zu schaffen. Vielmehr müssen die Gesamtorganisation und die handelnden Personen befähigt werden, die Potenziale zu nutzen.

Dies fängt mit der klaren Zuweisung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten an. Hierzu gehört nach unserer Überzeugung auch eine möglichst

dezentrale Verortung von Verantwortung nicht nur die fachliche sondern auch der betriebswirtschaftlichen Steuerung. Gerade bei komplexen Organisationen mit einer Vielzahl an zentralen Stäben und Verwaltungseinheiten besteht das Risiko des Verschwimmens der Verantwortung. Dieses Risiko wird noch weiter gesteigert, wenn dezentrale Verantwortliche nur teilweise einen Zugang zu insbesondere betriebswirtschaftlichen Informationen erhalten. Für die dezentrale Verantwortung gilt es auch angemessene Spielräume zu definieren.

Aber oft genug wird die übertragene Verantwortung auch nicht vollumfänglich angenommen. Eine häufige und teilweise berechtigte Begründung besteht darin, keine belastbare Steuerungsinstrumente zu erhalten. Daher hilft ein gutes Steuerungssystem auch dabei, eine wirksame Delegation sicherzustellen. Ergänzend zur Delegation ist es aber auch erforderlich, ein wirksames Kontrollsystem zu etablieren. Bei einer Integration der Daten und einer Dynamisierung des Gesamtsystems kann auch die Qualität der Erledigung der delegierten Aufgaben zeitnäher und wirkungsvoller überprüft werden. Hierbei geht es selbstverständlich nicht um eine Totalüberwachung sondern um den Aufbau einer risikoorientierten Systematik. Wie oben beschrieben, ermöglicht eine ganzheitliche Zusammenführung verschiedener Daten eine viel differenziertere Betrachtung der Leistungsentwicklung und der Managementleistungen auf allen Ebenen und in allen Bereichen. So kann beispielsweise der Aufbau eines fachlichen Controllings auf Basis der Pflegedokumentation helfen, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und hierdurch Belegungssperren aufgrund einer schlechten Pflegequalität zu vermeiden.

### Steuerungsfreundliche Rahmenbedingungen und Befähigung

Zu einer optimalen Steuerung gehört aber auch, dass erweiterte Grundlagen für eine Steuerbarkeit geschaffen werden. Dies gilt in besonderem Maße für das Personal. Bei starren Personalstrukturen

(z.B. zu hoher Anteil von Fachkräften oder Vollzeitstellen) und wenig Flexibilität beim Personaleinsatz etwa aufgrund rigider Betriebsvereinbarungen können die Führungskräfte in diesem entscheidenden Kostenbereich nicht viel steuern. Daher sind hier entsprechende Grundlagen und Spielräume zu schaffen.

Gerade in diesem sensiblen Bereich sollten die Mitarbeitenden ins Boot geholt werden, denn wenn sie nachvollziehen können, weshalb eine intensivere Steuerung zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit erforderlich ist, wird die Anwendung der Steuerungsinstrumente eher auf Akzeptanz stoßen. Und mit der fortschreitenden Ambulantisierung und Kleinteiligkeit reicht es zunehmend nicht mehr, dass die Führungskräfte befähigt werden, die Steuerungsinstrumente zu nutzen. In vielen Geschäftsfeldern müssen die Mitarbeitenden sich immer stärker selbst steuern, um die Wirtschaftlichkeit sicherzustellen. Dies gilt heute beispielsweise bereits für die Angebote der ambulanten Eingliederungs- oder Jugendhilfe, wo im Sinne der Selbstbestimmung der Kunden die Leistungszeiten und -inhalte zwischen Betreuern und Klienten flexibel vereinbart werden, damit die erforderliche individuelle Kapazitätsnutzung der Mitarbeitenden und damit die Profitabilität gesichert wird. Hierbei brauchen nicht nur die Führungskräfte sondern sogar die einzelnen Teammitglieder laufend steuerungsrelevante Informationen.

Um diese Kompetenz aufzubauen und weiterzuentwickeln, ist wiederum ein laufender Austausch über die Daten und ihre Zusammenhänge erforderlich. Hierdurch steigt nicht nur die Kompetenz einzelner Personen, sondern auch der Gesamtorganisation – eine Grundlage dafür, die Herausforderungen der VUCA-Welt dauerhaft erfolgreich zu meistern.

rosenbaum nagy stellt für die Konzeption und Umsetzung der oben beschriebenen Elemente des rn-Steuerungsmodells umfassende Beratungsunterstützung sicher. Sprechen Sie uns an oder besuchen Sie unsere vielfältigen Seminare zu diesen Themen!



### Ihre Ansprechpartner



Attila Nagy  
geschäftsführender Partner  
[nagy@rosenbaum-nagy.de](mailto:nagy@rosenbaum-nagy.de)



Sandra Winter  
geschäftsführende Partnerin  
[winter@rosenbaum-nagy.de](mailto:winter@rosenbaum-nagy.de)



Caroline Rosendahl  
Seniorberaterin  
[rosendahl@rosenbaum-nagy.de](mailto:rosendahl@rosenbaum-nagy.de)