MANAGEMENT

# Alle müssen steuern

VON SANDRA WINTER, CAROLINE ROSENDAHL, ATTILA NAGY

Sandra Winter ist seit 2012 geschäftsführende Partnerin der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH.

Caroline Rosendahl ist Beraterin bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH.

Attila Nagy ist seit 1997 geschäftsführender Partner der rosenbaum nagy unternehmensberatung in Köln. www.rosenbaum-nagy.de

**Ein optimal auf die Organisation zugeschnittenes Steuerungssystem benötigt eine gute Infrastruktur sowie eine klare Zuweisung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowohl für Fachlichkeit wie für Wirtschaftlichkeit.**

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.

Daher spielt eine die gesamte Organisation durchdringende Steuerungsfähigkeit eine zentrale Rolle für die Sicherstellung von Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit. Nachfolgend beschreiben wir die Bestandteile unseres Ansatzes eines rn-Steuerungsmodells, das den zukünftigen Anforderungen Rechnung trägt (vgl. Grafik).

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 werden aber im Sinne einer ganzheitlichen Steuerung nur dann wirksam, wenn auch die „Ressource Mensch" ihre Funktion gut ausüben kann. Hierfür müssen die Aufgaben und Rahmenbedingungen bestmöglich gestaltet sein und die Führungskräfte und Mitarbeitende müssen in der Lage sein, die Instrumente optimal zu nutzen. Nachfolgend beleuchten wir die einzelnen Elemente des rn-Steuerungsmodells.

## Ganzheitliche Steuerungsinstrumente

Grundlage der Steuerung sind auf die jeweiligen Geschäftsfelder und ihre Geschäftsmodelle zugeschnittene, ganzheitliche Steuerungsinstrumente. Hierbei ist die ganzheitliche Ausrichtung kein modisches Schlagwort, sondern eine notwendige Anpassung an die seitens des Gesetzgebers zunehmend eingeforderte Transparenz der Leistungserbringung, wie beispielsweise Anforderungen an die Wirksamkeit oder an die mit Regresspflichten bewehrte Einhaltung der Personalschlüssel.

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 Renditequelle. Parallel dazu ziehen Finanzierungslogiken der ambulanten Versorgung auch in stationäre Angebote ein, wie beispielsweise in den besonderen Wohnformen der Eingliederungshilfe. Auch das Risikomanagement sollte aufgewertet werden, um beispielsweise einen Belegungsstopp aufgrund von Verstößen gegen fachliche Qualitätsstandards zu vermeiden.

Dabei müssen die Steuerungsinstrumente auf die jeweiligen, sehr unterschiedlichen Geschäftsmodelle ausgerichtet sein und neben den Finanzen auch weitere Dimensionen einbeziehen. Zu diesen gehören 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 auch die Steuerung der stationären Angebote deutlich kleinteiliger und anspruchsvoller wird und sich

DOI: 10.5771/1613-0707-2022-4-11

damit an die Komplexität der ambulanten Aufgabenfelder angleicht.

Bei sich verengenden Spielräume muss daher zum Erhalt positiver Ergebnisse die operative Ex-ante-Steuerung des Ressourceneinsatzes in den Einrichtungen deutlich verbessert werden. Dieser Bereich wird gegenüber dem Ex-post-(Finanz)-Reporting oft vernachlässigt. Dabei wird das betriebswirtschaftliche Ergebnis aber in den operativen Einrichtungen entschieden, vor allem durch die laufende Anpassung des Personaleinsatzes an den Auftragsbestand.

Die zuständigen Führungskräfte vor Ort brauchen exakt auf die Finanzierungsmodelle angepasste, pragmatische und für sie gut interpretierbare Steuerungsinstrumente, die die relevanten Zielgrößen im Idealfall laufend bereitstellen können. Zu solchen Zielgrößen gehören beispielsweise die Einhaltung kostendeckender Einsatzzeiten in der ambulanten Pflege oder ein belegungsabhängiges Stundenbudget für die nettobasierte Dienstplanung in stationären Einrichtungen. Wenn die operative Steuerung funktioniert, sind bei den finanziellen Kennzahlen keine Überraschungen mehr zu erwarten.

Wenn die operative Steuerung vor Ort durch wirksamere Steuerungsinstrumente gestärkt wird, kann auch mehr Verantwortung delegiert werden, was ein zentraler Erfolgsfaktor für die Beherrschung der Komplexität ist. Zugleich eröffnen differenziertere Steuerungsinstrumente vor Ort die Möglichkeit eines aussagefähigeren Reportings für die höheren Ebenen.

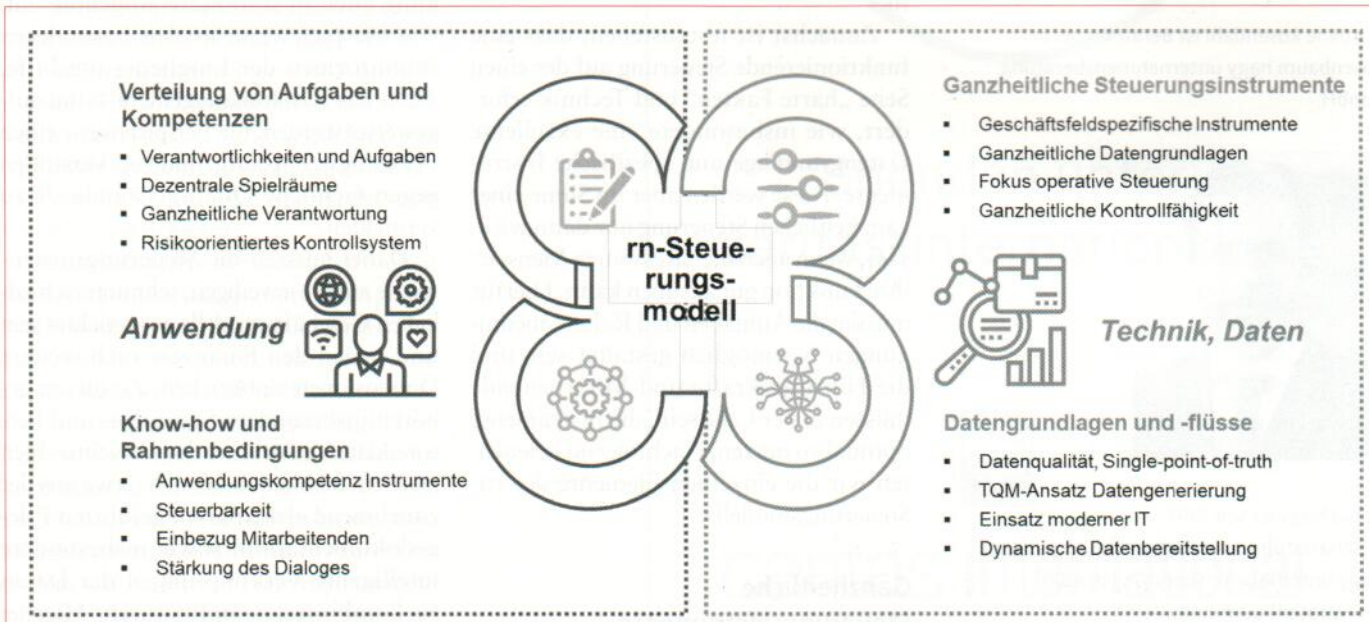
**»Finanzierungslogiken der ambulanten Versorgung halten Einzug in stationäre Angebote«**

Beschränkt sich aktuell das Reporting oft nur auf Informationen über das Gewinn-und-Verlust-Ergebnis mit Plan-Ist-Abgleich und vielleicht noch Belegung und vorhandene Stellen, so können aus den operativen Steuerungsgrößen abgeleitete Kennzahlen auch Erkenntnisse zur tatsächlich erreichten Produktivität oder zur Qualität der Steuerung vor Ort liefern. Denn die geschäftsfeldspezifischen operativen Kennzahlen sind robuster gegenüber überlagernden Effekten (z. B. Krankheitsphasen, Urlaubszeiten), die das Gewinn-und-Verlust-Ergebnis beeinflussen können. So verändert sich etwa die Spitzenkennzahl für die Produktivität der ambulanten Eingliederungs- und Jugendhilfe (abgerechnete Fachleistungsstunde je Anwesenheitsstunde) auch in urlaubsstarken Monaten nicht, während in dieser Zeit aufgrund der geringeren Umsätze bei unveränderten Personalkosten scheinbar eine Gewinn-und-Verlust-Verschlechterung eintritt.

## Sicherstellung optimaler Datengrundlagen

Damit ein Steuerungssystem funktionieren kann, müssen die Datengrundlagen und Datenflüsse optimiert werden. Ein erster Schritt hierzu ist eine deutliche Verbesserung der Datenhaltung, idealerweise nach dem Prinzip »Single Point of Truth«. 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 Einrichtungen neu geregelt werden (z. B. kalkulatorische Buchungen in der Kostenrechnung statt Reporting in entkoppelten Nebensystemen, Anlage und Übergabe von Debitoren aus dem Abrechnungssystem an die Finanzbuchhaltung).

Des Weiteren sollte die Generierung von Daten nach den Grundgedanken des Total-Quality-Management-Ansatzes erfolgen, indem typische Fehler durch risi-




Das rn-Steuerungsmodell will trotz steigender Komplexität bei der sozialen Versorgung den Überblick für die Sicherung von Fachlichkeit und Wirtschaftlichkeit sichern.

korobuste, auch technisch optimierte Prozesse minimiert werden. Hierdurch werden auch bisher für die Fehlerbeseitigung gebundene Ressourcen des Controllings frei, die für die inhaltliche Weiterentwicklung des Controllings, die Interpretation der Daten sowie die Intensivierung der Beratung der operativen Bereiche genutzt werden können.

Die skizzierte Steuerungsqualität ist ohne den Einsatz moderner EDV nicht zu leisten. Erfreulicherweise verfügen mittlerweile viele Träger über eine sehr gute IT-Ausstattung. Allerdings ist diese häufig schlecht konfiguriert und wird oft nicht hinreichend genutzt. Zuweilen drängt sich der Vergleich auf, einen Mercedes zu haben, diesen aber nur im zweiten Gang zu fahren. Manchmal müssen nur wenige Komponenten zusätzlich angeschafft werden, um einen durchgehenden Datenfluss von der mobilen Datenerfassung beim Klienten bis hin zur Abrechnung, zum Forderungsmanagement oder zum Steuerungssystem sicherzustellen. Allerdings müssen diese auch optimal konfiguriert werden. Und die Mitarbeitenden müssen die Infrastruktur zuverlässig bedienen.

Um die verschiedenen Datenquellen miteinander zu verknüpfen, bietet sich insbesondere der Einsatz von Business-Intelligence-Tools an. Diese greifen auf verschiedene Vorsysteme zurück und ermöglichen die Verknüpfung vielfältiger Daten und ihre laufende Bereitstellung auf verschiedenen Aggregationsebenen für unterschiedliche Adressaten. Zum einen ermöglichen sie eine Art Selbstbedienung bei der Sichtung der Daten, indem die Adressaten bei Fragen zu einzelnen Auswertungen die diesen zu Grunde liegenden Daten mit wenigen Klicks sofort selber einsehen, was Zeit und Ressourcen spart. Zum anderen können viele Daten viel zeitnäher zur Verfügung gestellt werden. Viele Kennzahlen zur Produktivität (etwa Einhaltung von belegungsabhängigen Personalbudgets) stehen 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.

**»Das betriebswirtschaftliche Ergebnis wird in den operativen Einrichtungen entschieden«**

## 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 der fachlichen, 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 wird die übertragene Verantwortung nicht vollumfänglich angenommen. Eine häufige und Begründung besteht darin, keine belastbaren Steuerungsinstrumente zu erhalten. Daher hilft ein gutes Steuerungssystem auch dabei, eine wirksame Delegation sicherzustellen.

Ergänzend zur Delegation ist es 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 nicht um eine Totalüberwachung, sondern um den Aufbau einer risikoorientierten Systematik. Wie 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.

## Steuerungsfreundliche Rahmenbedingungen und Befähigung

Zu einer optimalen Steuerung gehört auch, dass erweiterte Grundlagen für eine Steuerbarkeit geschaffen werden. Dies gilt in besonderem Maße für das Personal. Bei starren Personalstrukturen und wenig Flexibilität beim Personaleinsatz können die Führungskräfte in diesem entscheidenden Kostenbereich nicht viel steuern. Daher sind hier entsprechende Grundlagen zu schaffen.

Hierbei sollten die Mitarbeitenden ins Boot geholt werden, denn wenn sie nachvollziehen können, weshalb eine intensivere Steuerung erforderlich ist, wird die Anwendung der Steuerungsinstrumente eher auf Akzeptanz stoßen. Und mit der fortschreitenden Ambulantisierung und Kleinteiligkeit reicht es zunehmend nicht mehr, dass nur die Führungskräfte steuern. 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 Leistungsinhalte zwischen Betreuern und Klienten flexibel vereinbart werden. Hierbei brauchen 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. ■