

Wirtschaftlichkeit sichern in herausfordernden Zeiten

Wie die Sozialwirtschaft durch ganzheitliche Steuerung mit der aktuell steigenden Komplexität und zunehmendem wirtschaftlichen Druck zurechtkommen kann!

Die deutsche Sozialwirtschaft steht vor aktuell immer größeren Herausforderungen. Neben regelmäßigen Gesetzesreformen (Pflegestärkungsgesetze, GVWG, PUEG sowie dem BTHG und seinen Umsetzungsschritten), die teilweise erheblichen Einfluss auf bestehende Geschäftsmodelle haben, agiert die Branche zunehmend in einem Spannungsfeld aus steigenden fachlichen Anforderungen und wirtschaftlichem Druck. Organisationen müssen innovative Strategien entwickeln, um den Fachkräftemangel in Verwaltung und Leistungsbereichen zu bekämpfen, sich an die Digitalisierung anzupassen und neue Finanzierungsmodelle zu finden. Es ist dabei unerlässlich, dass sich Träger kurzfristig an neue Bedingungen und sich ändernde Refinanzierungsgrundlagen anpassen und neu entstehende Geschäftsmodelle korrekt in den vorhandenen Steuerungssystemen abbilden. In vielen Fällen ist es aktuell jedoch nicht möglich, die dafür notwendigen Informationen schnell aus den Systemen zu generieren und passende Schritte auf Basis dieser Erkenntnisse einzuleiten.

Für die Zukunftsfähigkeit der Branche und der einzelnen Träger ist es daher von immenser Bedeutung, eine effektive Steuerungs- und Controllingfähigkeit sicherzustellen. Auf Basis aussagekräftiger Finanz- und Personalzahlen muss es möglich sein, das Leistungscontrolling zu intensivieren – auch unter Berücksichtigung fachlicher Aspekte. Die Forderungen nach mehr Transparenz und der Nachweisbarkeit der erbrachten Leistungen wächst stetig, sowohl seitens der Leistungs- und Kostenträger als auch seitens der Öffentlichkeit, der Angehörigen und der Kunden. Organisationen der Sozialwirtschaft müssen detaillierte Berichte über ihre Arbeit, ihre Effizienz und ihre Wirkung erstellen, um ihre Finanzierung

sicherzustellen. Das fast schon Kuriose hieran ist, dass in den meisten Trägern und Organisationen die relevanten Daten hierfür vorliegen, jedoch verschiedene Gründe dazu führen, dass mit den vorhandenen Informationen keine für die Leistungserbringung relevanten Erkenntnisse gewonnen werden können.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunft ist somit die Fähigkeit, sich immer besser an sich verändernde Rahmenbedingungen anpassen zu können. Neben klar definierten Kennzahlen gilt es, insbesondere die Datenbasis und die Grundlagen zu schaffen, um die relevanten Informationen aus den Systemen gewinnen zu können und somit ein gewisses Maß an Erkenntnisklarheit über die Leistungserbringung zu gewinnen. Neben passenden digitalen Lösungen und guten Datenprozessen müssen insbesondere Führungskräfte und Mitarbeitende in der Lage sein, die ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente optimal zu nutzen.

Das rn-Steuerungsmodell als Lösungsansatz und Basis für Business-Intelligence-Tools

Das rn-Steuerungsmodell kann hier als systematische Grundlage dienen. Dieses Modell bietet einen ganzheitlichen Ansatz zur Verbesserung der Steuerung in Organisationen der Sozialwirtschaft, indem es Datenmanagement, Steuerungsinstrumente, Aufgaben und Verantwortlichkeiten und die Gestaltung von Rahmenbedingungen miteinander verknüpft. Für einen besseren Einblick werden die einzelnen Elemente des rn-Steuerungsmodells nachfolgend genauer erläutert:

Sicherstellung optimaler Datengrundlagen und -flüsse: Für eine effektive Steuerung sind optimierte Datengrundlagen und -flüsse entscheidend. Ein erster Schritt ist die Verbesserung der Datenerfassung und Datenhaltung nach dem Prinzip des „Single Point of Truth“. Dies erfordert die Integration und Vernetzung der verschiedenen Softwarelösungen, die Definition führender Systeme und ggf. eine Neuregelung der Zuständigkeiten zwischen administrativen und operativen Einheiten.

Der Einbezug aller Mitarbeitenden in die Bedeutung und Zieldefinition einer genauen Datenerfassung wird dabei immer erfolgskritischer. Eine fehlerresistente Datengenerierung nach dem Total Quality Management (TQM)-Ansatz minimiert typische Fehler und setzt Ressourcen frei, die dann für die inhaltliche Weiterentwicklung des Controllings und Unterstützung der operativen Bereiche genutzt werden können. Moderne Systeme sind mittlerweile in vielen Organisationen vorhanden, werden jedoch oft nicht optimal konfiguriert und/oder genutzt. Eine bessere Nutzung dieser IT-Infrastruktur könnte beispielsweise einen durchgehenden Datenfluss von der mobilen Datenerfassung bis hin zum Steuerungssystem sicherstellen und somit die Erkenntnislage verbessern. In Teilen müssen diese Systeme nur ein wenig angepasst werden, um die Daten wirklich nutzbar und für die alltäglichen Herausforderungen und Maßnahmenableitungen interpretierbar zu machen.

Ganzheitliche Steuerungsinstrumente: Die Grundlage der Steuerung sind umfassende Steuerungsinstrumente, die auf die spezifischen Geschäftsfelder und deren Geschäftsmodelle zugeschnitten sind. Diese ganzheitliche Ausrichtung ist keine Modeerscheinung, sondern eine notwendige Anpassung an die gestiegene Forderung des Gesetzgebers nach Transparenz - zum Beispiel hinsichtlich der Wirksamkeit von Leistungen oder der Einhaltung von Personalschlüsseln, die mit Regresspflichten belegt sind. Besonders in der stationären Pflege, in der früher durch leichte Unterschreitungen der Stellen-

schlüssel Gewinne erzielt werden konnten, haben sich die Spielräume stark verkleinert.

Darüber hinaus gewinnen auch in stationären Einrichtungen Finanzierungslogiken der ambulanten Versorgung an Bedeutung, wie etwa in den besonderen Wohnformen der Eingliederungshilfe oder in komplexen Service-Wohn-Anlagen. Ein verknüpftes Risikomanagement ist dabei ebenfalls essenziell, um negative Konsequenzen wie einen Belegungsstopp aufgrund fachlicher Mängel zu vermeiden.

Die Steuerungsinstrumente müssen auf diese spezifischen Geschäftsmodelle ausgerichtet sein und somit über rein finanzielle Daten hinausgehen. Wichtige Faktoren sind hierbei Leistungs- und Personaldaten sowie fachliche Kennzahlen, zum Beispiel aus der elektronischen Pflegedokumentation. Durch die Verknüpfung dieser Daten zu kombinierten Indikatoren kann eine differenzierte Steuerung gewährleistet werden.

Diese effektive operative Steuerung reduziert die Wahrscheinlichkeit unerwarteter finanzieller Ergebnisse. Führungskräfte vor Ort benötigen auf die Finanzierungsmodelle zugeschnittene, pragmatische und leicht verständliche Steuerungsinstrumente, die idealerweise in Echtzeit relevante Kennzahlen liefern. Dazu gehören zum Beispiel die Einhaltung kostendeckender Einsatzzeiten in der ambulanten Pflege oder belegungsabhängige Stundenbudgets für die Dienstplanung in stationären Einrichtungen. Auch Informationen zu den Kunden müssen vorhanden sein, um beispielsweise aus Kundendaten Vorhersagen ableiten zu können, welche Dienstleistungen in Zukunft genutzt werden können.

Weiterentwicklung der Aufgaben- und Kompetenzverteilung: Eine erfolgreiche Steuerung erfordert mehr als gute Datenflüsse und IT-Infrastruktur. Es müssen auch klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten definiert werden, um die Potenziale voll auszuschöpfen. Dezentrale Verantwortung, sowohl fachlich als auch betriebs-

wirtschaftlich, ist dabei von zentraler Bedeutung.

Ein effektives Kontrollsystem unterstützt die Delegation von Verantwortung, indem es die Qualität der Aufgabenbewältigung prüft und sicherstellt, ohne eine Totalüberwachung zu etablieren. Die Integration verschiedener Datenquellen ermöglicht dabei eine differenziertere Analyse der Leistungs- und Managementqualität.

Steuerungsfreundliche Rahmenbedingungen und Befähigung: Schlussendlich müssen auch die Personalstrukturen so gestaltet sein, dass sie Flexibilität und Steuerbarkeit ermöglichen. Mitarbeitende müssen immer mehr in die Steuerung einbezogen werden. In vielen Geschäftsfeldern, insbesondere in der ambulanten Eingliederungs- und Jugendhilfe, wird von den Mitarbeitenden erwartet, dass sie zunehmend eigenständig zur Wirtschaftlichkeit beitragen.

Dieser Prozess erfordert kontinuierliche Schulungen und den Austausch über die Daten, um die Steuerungskompetenz sowohl der einzelnen Mitarbeitenden als auch der gesamten Organisation zu stärken.

Was heißt das jetzt in der Praxis und warum ist das alles wichtig?

Die richtigen Erkenntnisse aus der Vielzahl an Daten zu ziehen, wird die Steuerung und das Controlling auch im sozialwirtschaftlichen Kontext revolutionieren, da detailliertere Einblicke und sogar Prognosen möglich werden, die die Führungskräfte und die Mitarbeitenden im Rahmen der Leistungserbringung unterstützen werden. Dies schafft die Voraussetzung, auf sich ändernde Rahmenbedingungen und möglicherweise entwickelnde Risiken oder auch sich ergebende Chancen zu reagieren. Fundiertere Entscheidungsfindungsprozesse auf Basis der genutzten „Datenschätze“ schaffen Wettbewerbsvorteile für Träger, die dies erkennen und ihren Managementfokus auf Themen wie Business Intelligence legen.

Praxisbeispiel 1: Steuerung von Sachkostenbudgets der stationären Pflege

Problemstellung: In der Steuerung von Sachkostenbudgets in der stationären Pflege zeigen sich oft Schwierigkeiten im Hinblick auf variable Budgets. Als Fallbeispiel sollen hier die Lebensmittelkosten als wichtige Sachkostenposition herangezogen werden. Obwohl die Daten im Prinzip vorliegen müssten und eine Verknüpfung von Ist-Daten der Buchhaltung mit Belegungsdaten theoretisch möglich ist, bleibt dies in der Realität häufig aus. Somit findet kein variabler Soll-Ist-Abgleich im Hinblick auf Belegungs- oder Beköstigungstage (je nach Definition zu unterscheiden) statt.

Lösungsansatz: Durch ein zentrales Datenmanagement können die erfassten Daten monatlich automatisiert zusammengeführt und in Abgleich gebracht werden. Somit wird eine Steuerung variabler Sachkostenbudgets monatlich möglich. Eine regelhafte Kontrolle der verhandelten Budgets je Belegungstag unterstützt sodann die Wirtschaftlichkeit und Steuerung der Einrichtungen und ermöglicht einen Einblick, ob die bisherigen Lebensmittelausgaben über oder unter dem verhandelten variablem Budget liegen. Gleichzeitig ermöglicht das Dashboard eine Berechnung der zukünftigen monatlichen Lebensmittelbudgets auf Basis der Jahresdurchschnittsauslastung und dem bisherigen Überschuss bzw. Defizit.

Nutzen: Eine regelhafte Kontrolle der verhandelten Budgets je Belegungstag unterstützt die Wirtschaftlichkeit und Steuerung der Einrichtungen. Es wird erstmalig für viele Träger möglich, eine tatsächliche Steuerung umzusetzen und einzuführen, sodass prospektive Entscheidungen getroffen werden können.



Abbildung 1 - Power BI Dashboard Praxisbeispiel 1

Praxisbeispiel 2: Verbesserung des Belegungsmanagements in stationären Einrichtungen

Problemstellung: Durch die Umsetzung der neuen Personalbemessung in der stationären Pflege können Deckungsbeitragseffekte in Abhängigkeit von der verhandelten vs. der tatsächlichen Pflegegradstruktur auftreten. Durch das Solidarprinzip des einrichtungseinheitlichen Eigenanteils (EEE) und die mathematisch überproportionale Mehrpersonalisierung im Pflegegrad 5 im Rahmen der Verwirklichung der bundeseinheitlichen Personalschlüssel nach §113c SGB XI tritt ein strukturelles Defizit in diesem Pflegegrad auf, sobald mehr Bewohner:innen als verhandelt in der Einrichtung sind (Effekt bitte individuell Berechnen). Eine übergeordnete Auswertung der Daten findet jedoch oftmals nicht statt. Somit bleibt ein Überblick über die finanziellen Effekte einer veränderten Pflegegradstruktur oftmals unklar.

Lösungsansatz: Pflegedaten und Finanzkennzahlen müssen integriert werden, indem die elektronische Pflegedokumentation mit den Finanzsystemen verknüpft wird. Dies ermöglicht eine Echtzeitanalyse der Daten. Durch die Entwicklung

von Prognosemodellen mittels Business-Intelligence-Tools kann die Pflegegradentwicklung basierend auf historischen Daten vorhergesagt werden. Die Implementierung eines Monitoring-Systems erlaubt eine kontinuierliche Überwachung der Pflegegradverteilung und ihrer finanziellen Auswirkungen. In unserem beispielhaften Dashboard kann die Führungskraft simulieren, wie sich unterschiedliche Nachbesetzungen von verstorbenen Bewohnern auf die Umsatzentwicklung und -rendite auswirken würden.

Nutzen: Die Umsetzung dieser Maßnahmen führt zur Vermeidung negativer Deckungsbeiträge und erhöht die finanzielle Stabilität der Einrichtung durch proaktive Steuerung der Pflegegradstruktur. Die Leitungskräfte erhalten eine verbesserte Entscheidungsgrundlage durch fundierte Daten und die Wirtschaftlichkeit der Einrichtung kann durch optimierte Ressourcenallokation und bessere Budgetplanung nachhaltig verbessert werden.

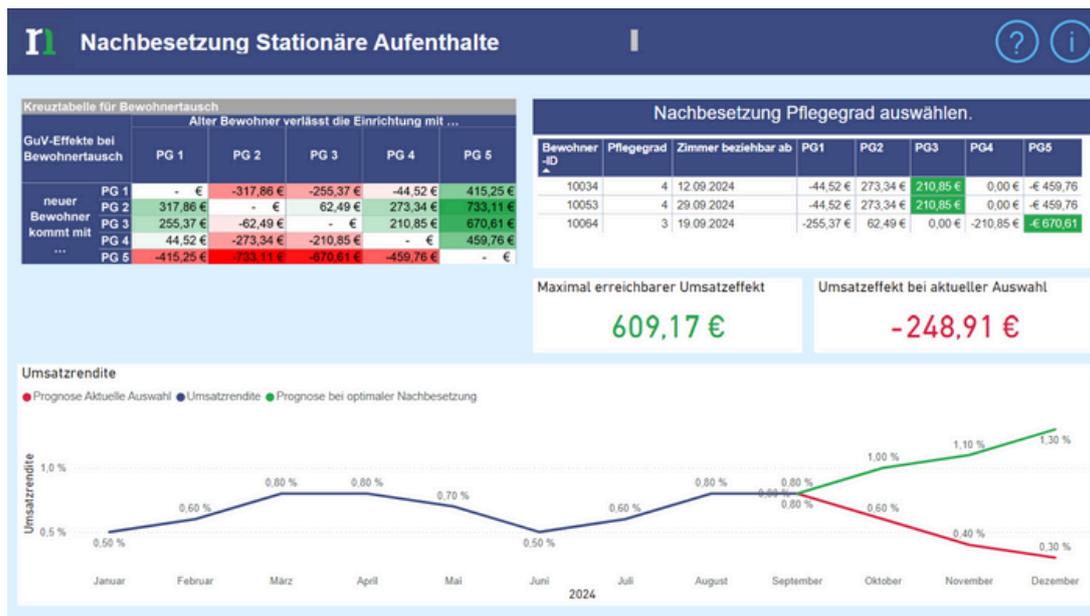


Abbildung 2 - Power BI Dashboard Praxisbeispiel 2

Praxisbeispiel 3: Verknüpfung von ambulanten und stationären Pflegeleistungen

Problemstellung: Oft zeigen sich erste pflegerische Handlungsbedarfe und Verschlechterungen des Gesundheits- und Pflegestatus bereits im Vorfeld kritischer Vorfälle. Diese Anzeichen werden häufig von den Pflegekräften vor Ort wahrgenommen und in der Software erfasst. Obwohl die entsprechenden Daten in vielen Fällen bereits (meist wenig strukturiert) erfasst werden, bleibt eine gezielte und übergeordnete Auswertung der Daten zumeist aus, sodass die stationären Einrichtungen des Trägers vom Bedarf überrascht werden und häufig unvorbereitet auf neue Pflegefälle reagieren müssen. Die Ursache dieses Problems liegt in der Isolation der Datensysteme.

Lösungsansatz: Durch ein zentrales Datenmanagement können die erfassten Daten in den ambulanten Diensten frühzeitig genutzt werden, um mögliche stationäre Pflegeaufnahmen vorzusehen oder Kurzzeitpflegebedarfe zu erkennen. Durch eine systematische Auswertung der Leistungsdaten in Kombination mit der Pflegedokumentation kann die „Customer Journey“ durch den Träger für alle Beteiligten besser gestaltet werden. Ziel ist es, strukturierte Auswertungsinstrumente mit

übersichtlichen Darstellungen zu kombinieren und daraus ableitbare Maßnahmen zu visualisieren. Dazu ist es unerlässlich, dass die Daten konsistent und korrekt durch die Pflegekräfte erfasst werden und eine gezielte Auswertung möglich ist. Für jeden Kunden wird auf Basis der Pflegedokumentation ein Risikoscore gebildet, der auf Basis vergangener Pflegeverläufe eine Prognose gibt, wie wahrscheinlich ein Wechsel in die vollstationäre Dauer- oder Kurzzeitpflege innerhalb der nächsten 30 Tage ist. Die betroffenen Touren und Mitarbeitenden werden ebenfalls dargestellt, um sich auf mögliche Nachbesetzungen vorbereiten zu können. Gleichzeitig sind die freien Plätze in der stationären Einrichtung des Trägers einsehbar. So kann bereits im Voraus Kontakt mit dem Einzugsmanagement aufgebaut werden.

Nutzen: Eine frühzeitige Prognose ermöglicht es, die Versorgungsqualität der Pflegebedürftigen zu verbessern und ein Leistungsversprechen wie „Alles aus einer Hand“ tatsächlich einzulösen. So können Angehörige entlastet, die ambulante Versorgung möglichst lange sichergestellt und stationäre Aufenthalte prognostiziert werden. Somit kann die Steuerung und der Pflegeprozess sektorenübergreifend verbessert werden und in die Versorgungsrealität integriert werden.

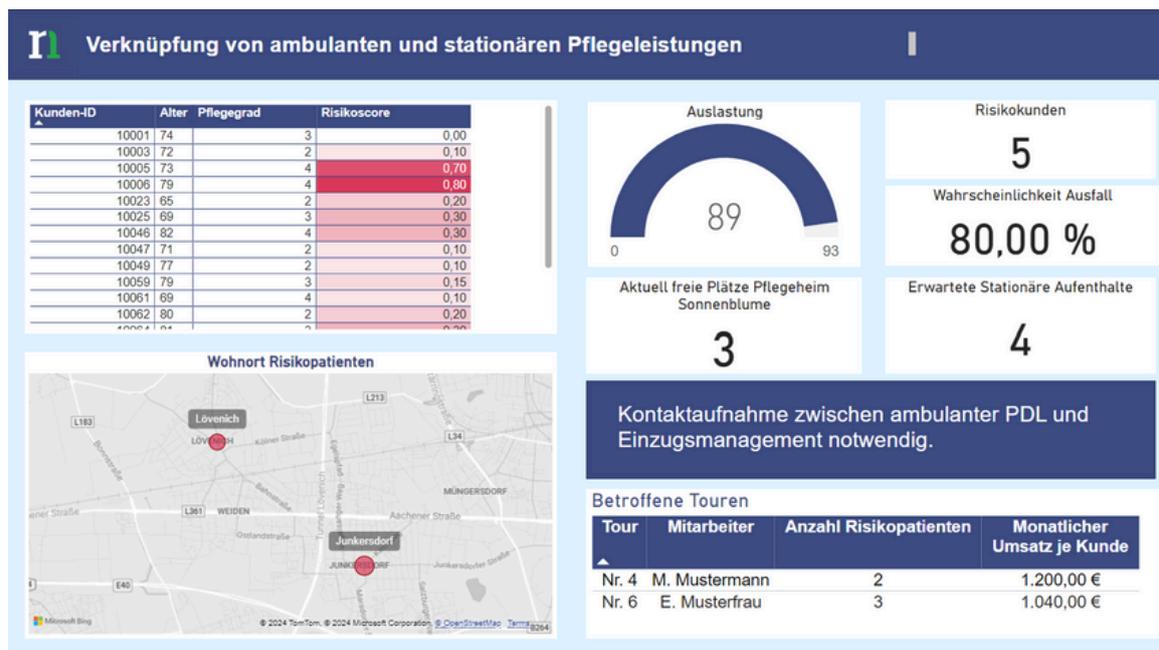


Abbildung 3 - Power BI Dashboard Praxisbeispiel 3

Die Bedeutung von Business-Intelligence-Tools

In den Praxisbeispielen ist neben der Datenerfassung und Systempflege vor allem auch die Darstellung und Aufbereitung von entscheidender Wichtigkeit. Hierzu bieten sich Business-Intelligence-Tools (BI-Tools) an, in denen verschiedene Daten aus dem Finanz-, dem Personal- und den Leistungsbereichen verknüpft werden können, um die definierten Kennzahlen auszuwerten. Zudem bieten sie intuitive Visualisierungsmöglichkeiten.

Business Intelligence bezeichnet dabei die methodische Sammlung, Aufbereitung und Darstellung von Daten, um fundierte geschäftliche Entscheidungen treffen zu können. BI-Tools sind Softwareanwendungen, die diese Prozesse unterstützen oder vereinfachen. Diese Tools greifen auf verschiedene Vorkonzepte zurück und ermöglichen die Verknüpfung vielfältiger Daten und ihre laufende Bereitstellung auf verschiedenen Aggregationsebenen für unterschiedliche Hierarchieebenen in den Organisationen.

Sie ermöglichen eine Art Selbstbedienung bei der Sichtung der Daten, indem die Adressaten bei Fragen zu einzelnen Auswertungen die zugrunde liegenden Daten mit wenigen Klicks selbst einsehen

können, was Zeit und Ressourcen spart. Die intuitive Visualisierung und Dashboards erleichtern dabei das Verständnis komplexer Daten. Automatisierte Berichte und Analysen reduzieren den manuellen Aufwand für die Datenaufbereitung.

Zudem können viele Daten deutlich 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. In der Realität ist leider häufiger festzustellen, dass es zwischen Theorie und Praxis teilweise erhebliche Diskrepanzen gibt, die es zu überwinden gilt, um ein gelingendes Datenmanagement und die entsprechenden Auswertungen als Träger leben zu können.

Eine bessere Nutzung von BI-Tools wie beispielsweise Power BI kann maßgeschneiderte Einblicke in Organisationen ermöglichen und adressatengenaue Auswertungen zur Maßnahmenableitung bereitstellen – idealerweise ohne die Verwendung mehrerer Excel-Hilfstabellen.

Zusammenfassung und Ausblick

Die deutsche Sozialwirtschaft steht vor großen

Herausforderungen, die sich aus gesetzlichen Reformen, Fachkräftemangel und steigenden Anforderungen an Transparenz und Nachweisbarkeit der Leistungen ergeben. Um diese Probleme zu bewältigen, müssen Organisationen innovative Ansätze verfolgen, insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Datenmanagement und der Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen.

Ein zentraler Aspekt ist die Verbesserung der Steuerungs- und Controllingfähigkeit durch die Nutzung vorhandener Daten. Häufig sind Daten zwar vorhanden, aber nicht ausreichend strukturiert und damit nicht analysierbar, um fundierte Entscheidungen zu treffen. Eine effektive Datenbasis und der Einsatz geeigneter Tools, wie Business-Intelligence-Lösungen, sind daher entscheidend, um tiefere Einblicke und Prognosen zu ermöglichen.

Zusätzlich müssen Steuerungsinstrumente an die spezifischen Geschäftsmodelle angepasst und Führungskräfte in die Lage versetzt werden, diese Instrumente praxisnah zu nutzen. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Personalplanung, Leistungscontrolling und Finanzsteuerung.

Insgesamt ist es für die Sozialwirtschaft essenziell, Datenströme und Steuerungssysteme zu optimieren, um flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Aufbau klarer Strukturen und dezentraler Verantwortlichkeiten mit adressatengerechten Kennzahlen sind hierbei zentrale Erfolgsfaktoren.

Die Autoren:



Christopher Floßbach

Partner

flossbach@rosenbaum-nagy.de



Leon Rosenbaum

Berater

l.rosenbaum@rosenbaum-nagy.de