

BFS-FACHBEITRAG

2/16

Ambulant Betreutes Wohnen: Erfolgsfaktoren für Profitabilität und Wachstum

Attila Nagy / Carsten Effert, rosenbaum nagy Unternehmensberatung GmbH, Köln

Die aktuelle Eingliederungshilfestatistik des Statistischen Bundesamtes zeigt eindrücklich, wie die Empfängerzahlen in der Eingliederungshilfe in den letzten 20 Jahren gewachsen sind. Vor allem die Zahl der Menschen, die außerhalb von Einrichtungen betreut werden, hat sich zwischen 1996 und 2013 fast vervierfacht!

Aufgrund dieser Entwicklung hat auch die Bedeutung ambulanter Versorgungsformen, insbesondere des Ambulant Betreuten Wohnens (BeWo), für die Leistungserbringer stark zugenommen. Nicht nur für auf die ambulante Versorgung spezialisierte Träger, sondern auch für Komplexträger ist das BeWo inzwischen ein umsatzstarkes und damit bedeutsames Geschäftsfeld. Daher ist es zunehmend wichtig, hier auch in wirtschaftlicher Hinsicht erfolgreich zu sein.

Die dauerhafte Sicherstellung des wirtschaftlichen Erfolgs ist jedoch aus unterschiedlichen Gründen nicht immer ganz leicht. Zum einen ist die Refinanzierung, konkret: die Höhe der Entgeltsätze je Fachleistungsstunde, in einigen Bundesländern noch immer nicht auskömmlich – trotz des immer wieder verbreiteten politischen Willen zur weiteren Ambulantisierung der Versorgung. Zum anderen ist es selbst dort, wo die Erlöse ausreichen, nicht immer ganz einfach, die Wirtschaftlichkeit zu erhalten. Denn BeWo ist ein anspruchsvolles Aufgabenfeld, bei dem es eine schmale Gratwanderung zwischen Profitabilität und zuweilen empfindlichen Unterdeckungen gibt.

Operative Steuerung als entscheidender Erfolgsfaktor

Vor allem für tarifgebundene Träger ist eine enge und möglichst systematische Steuerung der Leistungserbringung unerlässlich. Allerdings gibt es im Gegensatz bspw. zur Ambulanten Pflege kein einheitliches Steuerungsmodell, da die Vertrags- und Refinanzierungsgrundlagen im BeWo bundesweit deutlich heterogener sind. So gibt es weder einheitliche Regelungen zur Art der Abrechnung (spitz oder pauschal), noch zu Dauer (von „ca. 40 Minuten“ bis 60 Minuten) und Inhalt einer Fachleistungsstunde (nur „face-to-face“ oder bspw. Berücksichtigung von Fahrt- und Dokumentationszeiten). Auch die Fragen, ob Nicht-Fachkräfte eingesetzt werden dürfen und wer als Fachkraft gilt, werden höchst unterschiedlich gehandhabt.

Diese Unterschiedlichkeit erfordert daher für jeden Träger 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, wie eingangs beschrieben, in einigen Bundesländern oder Kommunen (allerdings teilweise nur oberflächlich betrachtet) nicht gegeben ist, bestehen jedoch Spielräume zur Steuerung, die dann genutzt werden müssen.

Wesentliche Elemente eines Steuerungssystems

Insgesamt lassen sich drei Steuerungsbereiche identifizieren, mit deren Hilfe der wirtschaftliche Erfolg sichergestellt oder zumindest positiv beeinflusst werden kann:

1) Produktivitätssteuerung

Die Produktivitätssteuerung ist zugleich der wichtigste Steuerungsbereich, da mit ihr der Erfolg am unmittelbarsten beeinflusst werden kann. Sie erfolgt mit Hilfe von insgesamt drei Steuerungsgrößen:

- die Steuerung der individuellen Produktivität – abgebildet durch die Berechnung des Anteils der abrechenbaren Fachleistungsstunden an den Anwesenheitsstunden der Mitarbeitenden
- die Steuerung der Einsatzquote von Nicht-Fachkräften – abgebildet durch die Berechnung des Anteils der Stunden von Nicht-Fachkräften an den Gesamtstunden
- die Steuerung abrechnungsrelevanter Zeiten – abgebildet durch die Berechnung der Anteile von direkter, indirekter sowie Fahrtzeiten an den Anwesenheitszeiten.

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 werden und dann laufend auf Einhaltung überwacht werden. Zielgrößen liegen in der Regel bei über 80%, in Einzelfällen aber auch bei über 100%. Dies klingt im ersten Moment nicht realisierbar, wird jedoch häufig über Definitionen bestimmt, etwa indem man sich vor Augen führt, dass eine Fachleistungsstunde von definitiv 45 Minuten ja nur 75% einer Zeitstunde ausmacht.

Nicht-Fachkraftquote lassen sich durch eine entsprechende Gestaltung der Personalstruktur, Fahrzeiten insbesondere durch eine Strukturierung der Einsatzplanung sowie der internen Organisation (etwa Besprechungswesen, administrative Arbeitsteilung) auch durch übergeordnete Maßnahmen beeinflussen.

Ein laufendes und funktionsfähiges Steuerungssystem kann jedoch nur entstehen, wenn die steuerungsrelevanten Daten vorhanden, valide und 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 wöchentlich) überprüft werden, um dann ggf. Maßnahmen einzuleiten. Dies ist umso wichtiger, da in den durch Fachleistungsstunden finanzierten Aufgabenfeldern aufgrund der Spezifika der Unterstützungsleistungen und auch der Kunden eine zentrale Steuerung nur eingeschränkt möglich ist. Daher steuern sich die eingesetzten Kräfte weitgehend selbst, was auch einen nicht zu unterschätzenden Motivationsaspekt beinhaltet.

Diese Autonomie erfordert zugleich, dass einerseits die Mitarbeitenden für sich eine handhabbare Zielgröße haben, deren Einhaltung sie zeitnah selbst überprüfen können und andererseits die laufende Überprüfung der Zielerreichung auch zeitnah durch die Führungskräfte ermöglicht wird. Die zu betrachtende zentrale Zielgröße ist hierbei die Produktivität, gemessen am Anteil der abrechenbaren Fachleistungsstunden an der Anwesenheitszeit. Auch wenn die beiden heranzuziehenden Größen in jeder Organisation ohne größere Probleme verfügbar sind, zeigt die Erfahrung, dass die zeitnahe Verfügbarkeit dieser Daten nur durch ein effizientes EDV-System sichergestellt werden kann, das idealerweise auch eine mobile Datenerfassung umfasst.

2) Kapazitätssteuerung

Auch die Kapazitätssteuerung umfasst insgesamt drei Steuerungsgrößen:

- die Steuerung der Budgetausschöpfung – abgebildet durch den jeweiligen Ausschöpfungsgrad je Budget (unter Vermeidung von Budgetüberschreitungen)
- die Steuerung des Auftragsvorlaufs – abgebildet durch das zukünftig erwartbare (idealerweise schon vereinbarte) Auftragsvolumen sowie der daraus abgeleiteten erforderlichen Mitarbeiterkapazitäten
- die konkrete Auslastungssteuerung je Mitarbeitendem – abgebildet durch den individuellen Auslastungsgrad sowie die daraus resultierenden Mehr- oder Minderstunden.

Auch hier ist eine valide Datenbasis unabdingbar. Die Zielstellung bei der Kapazitätssteuerung ist dabei durchaus vielfältig. 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 sich in der Praxis, dass im Falle eines stabilen und langfristigen Wachstums temporär auch gewisse Überkapazitäten durch Neueinstellungen in Kauf genommen werden sollten. Ein „Überstundenpuffer“ reduziert dabei 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).

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.

Die Kapazitätsplanung sollte mindestens einmal monatlich vorgenommen werden. Hierbei empfiehlt es sich, eine Transparenz in Richtung des Teams zu etablieren, um damit eine möglichst gleichmäßige Auslastung der Teammitglieder sicherzustellen. Gerade bei geistig oder psychisch behinderten Menschen muss im Vorfeld von erkennbaren Urlaubssituationen frühzeitig eine Vertretungsregelung „eingeführt“ werden, damit die verfügbaren Budgets tatsächlich auch in Abwesenheit des „Bezugsbetreuers“ nicht verfallen, sondern durch möglicherweise ansonsten nicht gut ausgelastete KollegInnen geleistet werden können.

3) Strukturell-strategische Steuerung

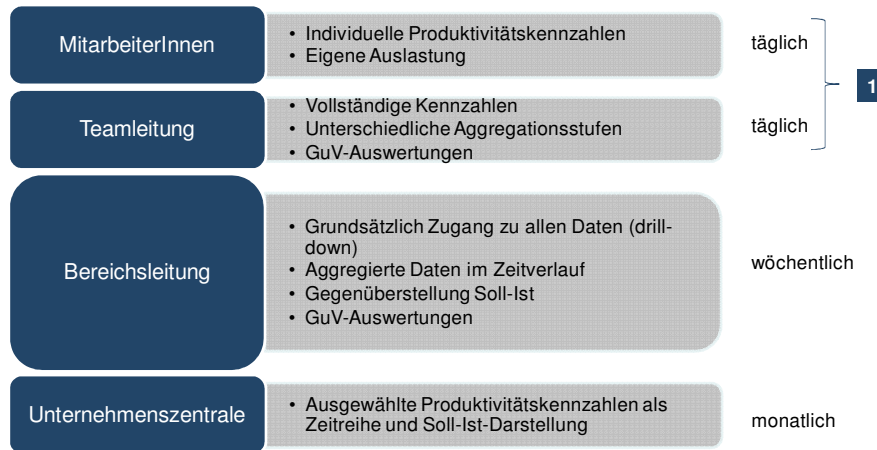
Die strukturell-strategische Steuerung umfasst Steuerungsgrößen, die übergeordneten Charakter haben und damit nur bedingt direkt beeinflussbar sind. Dazu zählt zum einen die Krankheitsquote. Bei kurzfristigen krankheitsbedingten Schwankungen gleichen sich diese in der Regel wieder recht schnell aus. Bei längerfristigen Ausfällen muss zumeist personalseitig nachgesteuert werden.

Zum anderen sind hier die durchschnittlichen Personalkosten je Stelle sowie der Anteil der Sach- und Overheadkosten zu nennen. Sofern keine interne Kompensation der erhöhten Kosten möglich ist, ist eine konsequente Verhandlung höherer Sätze mit dem Kostenträger zwingend erforderlich!

Die Entwicklung der entsprechenden Kennzahlen im Zeitverlauf sollte monatlich überprüft werden.

Zusammenführung zu einem Steuerungssystem

Die jeweiligen Steuerungsgrößen und Kennzahlen lassen sich zu einem Managementinformationssystem zusammenführen, dessen Elemente von verschiedenen Unternehmensebenen in unterschiedlicher Form genutzt werden können:



1 Regelmäßige Kommunikation zwischen Team und Leitung

Aus unserer Sicht sollten die Produktivitätskennzahlen von den Mitarbeitenden und der Teamleitung zeitnah, idealerweise täglich überprüft werden, um Fehlentwicklungen rechtzeitig entgegenwirken zu können.

Ansätze zur Verbesserung der Produktivität

In der Regel bestehen verschiedene Ansätze für eine Steigerung der Produktivität, wobei darauf zu achten ist, dass trotzdem noch eine vertragskonforme Auftragserfüllung gewährleistet ist. So lassen sich regelmäßig in folgenden Bereichen Optimierungspotenziale finden:

- Zuordnung der Mitarbeitenden zu Klienten intensiver nach Gebietszuständigkeit zur Reduktion von Fahrtzeiten
- Delegation von für die Klienten erbrachten administrativen Leistungen an Verwaltungskräfte, die zuweilen als Nicht-Fachkräfte abgerechnet werden können
- Intensivierung des Anteils telefonischer Kontakte bzw. Maßnahmen
- Verlagerung administrativer Anteile in die „face-to-face“-Zeit, z.B. bei Dokumentationen. Der hier realisierbare Produktivitätsgewinn kann ein weiteres Argument für die Ausstattung mit mobilen Geräten sein.
- Nutzung der Fahrtzeit oder Pausenzeiten zwischen Einsätzen für die Erbringung direkter Leistungen, z.B. Telefonate im Auto oder Dokumentation auf Mobilgeräten in der S-Bahn (unter Beachtung des Datenschutzes, z.B. durch den Einsatz von Bildschirm-Sichtschutzfolien). Durch den Einsatz der Geräte bestehen für die Mitarbeitenden auch erweiterte Möglichkeiten, plötzliche Lücken in den Touren durch den kurzfristigen Ausfall einzelner Kunden besser zu nutzen, etwa indem sie in einem Café administrative Aufgaben erledigen, für die sie sonst ins Büro gekommen wären. Zugleich kann dies für die Mitarbeitenden auch attraktiv sein, indem sie ihre Tage selbst logistisch optimieren und bspw. ein weiteres Auflaufen von Überstunden vermeiden können.
- Je nach vertraglichen Regelungen können begonnene Zeiten aufgerundet werden. So sind uns Verträge bekannt, bei denen jede begonnene Viertelstunde (z.B. für den Klienten getätigte Erledigungen) aufgerundet werden darf.

- Der Einsatz mobiler, datenbankgestützter EDV kann insbesondere den Aufwand im Verwaltungsbereich (Back-office) deutlich reduzieren.

Ausblick

Das Wachstumsfeld des Ambulant Betreuten Wohnens bietet weiterhin Entwicklungspotenziale, allerdings perspektivisch vornehmlich zu Lasten der stationären Eingliederungshilfe. In dem Maße, wie sich Personenzentrierung und Sozialraumorientierung als Leitthemen der Sozialwirtschaft auch in der Leistungserbringung zunehmend durchsetzen, dürfte die Leistungserbringung noch kleinteiliger werden. Dies führt zu noch differenzierteren Leistungen, wodurch nicht nur der Anteil der von Nicht-Fachkräften erbrachten Leistungen steigen dürfte, sondern auch zunehmend Aufgaben an den inklusiven Sozialraum übertragen werden. Diese Entwicklung kann auch durch einen zunehmenden Konsolidierungsdruck der öffentlichen Haushalte befördert werden, denn in den nächsten Jahren sollte die in der Verfassung normierte Schuldenbremse bei den für die Eingliederungshilfe wichtigsten Kostenträgern relevant werden. Daher ist auch für die Zukunft mit einer weiteren Einengung der Refinanzierungsspielräume und einer Zunahme der Steuerungsintensität zu rechnen.

Autoren:

Attila Nagy, Tel. 0221/ 5 77 77-50, E-Mail: nagy@rosenbaum-nagy.de, Carsten Effert, Tel. 0221/ 5 77 77-42, E-Mail: effert@rosenbaum-nagy.de, rosenbaum nagy Unternehmensberatung GmbH, Köln

Dieser Beitrag wurde in leicht gekürzter Form in der BFS-Info 2/16 veröffentlicht.

Impressum

Bank für Sozialwirtschaft
Aktiengesellschaft
Wörthstraße 15 – 17
50668 Köln

Registereintrag für den Sitz Köln
Handelsregister des Amtsgerichts Köln
Registernummer HRB 29259

Registereintrag für den Sitz Berlin
Handelsregister des Amtsgerichts Berlin-Charlottenburg
Registernummer: HRB 64059
Umsatzsteuer-ID: DE 136634199

Vorstand

Prof. Dr. Harald Schmitz (Vorsitzender)
Thomas Kahleis | Oliver Luckner

Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Matthias Berger

Kontakt

Telefon 0221 97356-0
Telefax 0221 97356-219
E-Mail bfs@sozialbank.de

Aufsichtsbehörde

Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)
Sitz Bonn
Graurheindorfer Straße 108
53117 Bonn

Wir sind Mitglied im Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR und der Sicherungseinrichtung angeschlossen.

Haftung und Copyright

Der vorliegende Bericht enthält Angaben, Analysen, Prognosen und Konzepte, die den Kunden zur unverbindlichen Information dienen. Es handelt sich hierbei um keine juristische oder sonstige Beratung und stellt kein Angebot jedweder Art dar. Eine Gewähr für die Richtigkeit und inhaltliche Vollständigkeit der Angaben kann von uns nicht übernommen werden.

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Bank für Sozialwirtschaft AG unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.