

Differenziertes Steuern sichert die Zukunft

Caritasträger leiden unter Kostendruck. Die Autoren beschreiben, wie die Träger durch Neuordnung des Aufgabenportfolios, durch Zeitbudgets für Mitarbeiter sowie durch den Einsatz von Nichtfachkräften Geld sparen können. Dabei darf die Qualität nicht leiden.



Bild: Fotolia/Graham Taylor

Vor dem Umpflügen die Planung: Weiche Felder sollen wie besäht werden?

Carsten Effert, Sandra Winter

DAS JAHR 2011 brachte insbesondere für die Caritasträger einige besondere Herausforderungen mit sich. Dazu zählen ein teilweise überdurchschnittlicher Anstieg der Personalkosten durch den Systemwechsel in den AVR¹, die gleichzeitige Tarifsteigerung im Jahr 2010/2011 sowie die Erhöhung der Sozialabgaben zum 1. Januar 2011. Begleitet wird diese Ent-

wicklung durch erheblich steigende Energie- und Betriebskosten in einzelnen Geschäftsfeldern, was zu weiteren Belastungen führt, und letztlich sind die Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise noch immer spürbar.

In vielen Marktsegmenten der Sozialwirtschaft finden diese Kostensteigerungen keine adäquate Berücksichtigung auf

der Erlösseite. Da auch die vorhandenen Eigenmittel nicht ausreichen werden, die Kostensteigerungen aufzufangen, stehen viele Verbände und Unternehmen mittlerweile unter Handlungsdruck.

Was ist also zu tun? Neben strategischen Überlegungen („Was können, wollen beziehungsweise müssen wir uns noch leisten?“) sind auch weiterhin Optimie-

responsivität auf operativer Ebene in den Blick zu nehmen („Wie können wir funktionale Aufgaben in möglichst gleichbleibender Qualität effizienter und/oder kostenwirksamer werden?“).

Was wollen wir anbieten?

Aufgrund der steigenden Forderung wird relevant vor allem zu klären sein, welchen Geschäftserfolg eigentlich noch welches Deckungsbeitrag wirtschaftlicher kann und wie die verbleibenden Eigenmittel verteilt werden sollen. Dabei ist eine systematische Analyse des eigenen Angebotsportfolios im Grunde unverzichtbar.

Die Geschäftsfelder dürfen nicht einzeln aus wirtschaftlicher Sicht betrachtet werden. Ebenso sind die identischen Aspekte (zumeist andere Anzahl und Beschäftigten der einzelnen Menschen, Nachbarschaft der Angebote, Stellung zum Dienstverleiher) zu berücksichtigen. Aufwand dieser Kriterien lassen sich die einzelnen Angebote, Geschäftsfelder oder Arbeitsbereiche dann systematisch in eine Portfoliostruktur einordnen.

■ Welche Geschäftsfelder sind für uns die für den wirtschaftlichsten Erfolg wichtigste? Wo können wir Geld verdienen? (Einkaufsträger)

■ Welche Geschäftsfelder sind für uns die mit der größten sozialen Bedeutung? Wo können wir unsere Eigenmittel ein? (Einstreifer)

Es muss allen Beteiligten klar sein, dass die Diskussion so offen zu führen ist, dass gegebenenfalls starke Geschäftsfelder vor Disposition stehen. Um eine Trennkante zu schaffen, müssen immer alle Bereiche ihren Beitrag leisten. Dabei sollten auch für alle Geschäftsfelder konkrete Zielvorgaben entwickelt werden.

Letztendlich dabei in erster Linie die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, also des Verhältnisses von Erlösen zu Kosten. In personalintensiven Aufgabenbereichen kommt hier der Personalmanagement eine zentrale Rolle zu. Konkret geht es um einen möglichen wirtschaftlichen Personalersatz sowie die Arbeitsleistung einzelner Fachkräfte und Eingangs- oder Verweigerungsstellen.

Zeitallokation: Intensität der Betreuung berücksichtigen

Beispielweise in der Schulbuchherstellung oder in Betreuungsgewerinnen kann es eine Lösung sein, pro Fall ein Stundenbudget zu vergeben und die Mitarbeiterinnen somit nach Verfügbarkeit einzusetzen. Bildung wurde oftmals lediglich nach Fehlfall und spezieller Kenntnisse oder Vorlieben der einzelnen Mitarbeiterinnen gemacht, über den dabei (von Kennzahlträger übernommen) verfügbaren Zeit ein alles großes Gewicht beigegeben wurde. Nur nicht damit verwechselt die Frage nach dem, welcher Leistungsbeitrag (also welches Zeitallokation) eigentlich vom Kennzahlträger übernommen ist. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig zur Folge haben, dass Betreuung und Betreuung der eigenen Kennzahlträger dann endet, wenn die Budget verbleibend ist. Vielmehr lässt sich der Aufwand entsprechend und gewollte Einsatz von Eigenmitteln in einem nicht zentral-

isiert aufrechenbaren Bereich viel freier steuern.

Wenn die Fälle im Team zugeordnet werden, muss auf jeden Fall auch die „Fehl-schwarz“, also die Betreuungsgewerinnen, berücksichtigt werden. Es ist daher ein Kennzahlmanagement einzuweisen, in dem Zeitallokation je Kennzahl unter Berücksichtigung der Fallbeurteilung erstellt werden können. Was welches Kennzahl gibt dem Kennzahl- oder Kennzahlträger ein personalwirtschaftliches Ergebnis.

■ werden vom Kennzahlträger besondere Zeitallokation zur Verfügung stellt.

■ werden über Eigenmittel zusätzlich benötigte Zeitallokation vorhanden ist.

■ ist die Beratung bereitgestellt (Betreuung der Kennzahl je Fall und in allen Dimensionen innerhalb der Kennzahlvorgaben abgewickelt werden und

■ ist zusätzliche, aber nicht zentralisierte Personalgewerinnen zur Beratung oder Betreuung der Kennzahl je Kennzahl vorhanden.

Sowohl in dem gesamten Geschäftsfeldern als auch in anderen wie beispielsweise im Personalwesen besteht ebenfalls die Möglichkeit, neben Fachkräften weitere Kriterien zur Bewertung oder Betreuung der Kennzahlträger einzuweisen, zum Beispiel Verwaltungspersonal oder nicht-pädagogisches Personal.

Ein gut gestellter Einsatz von Fach- und Eingangsstellen führt dazu, dass sich durch die Verteilung der zur Verfügung stehenden Zeitallokation für die Betreuung und Betreuung der Kennzahlträger der Personalkosten je Leistungsstelle weiten lassen, über dem die operativen Betreuungsgewerinnen Betreuungskosten steuern.

Bedarfsgerechter Einsatz von Fachkräften

Geringer Personalkosten bedeuten also nicht gleichzeitig ein Abklingen des Prozess. Im Gegenteil Ein geschickter Aufbau der Betreuungsgewerinnen führt ebenfalls zu einer

„Was können, wollen beziehungsweise müssen wir uns noch leisten?“

Diese Klärung unterstützt eine orientierungsträchtige Diskussion und die Entscheidung, wie und welche sich eine Geschäftsfelder sowie der Gesamtsystem entwickeln sollen, um selbstständig zu sein. Folgende Fragen sind dabei zu beantworten:

■ Was macht der Mensch unsere Verbands, unsere Organisation in Kern zur? Würde stehen wir? (Mission)

■ Was sind eigentlich unsere Kennzahl-träger? (Anzahl der Mitarbeiter)

Erhöhung der Qualität sowie der Arbeitszufriedenheit, indem beispielsweise Pilotprojekte von eher selbstbewussten Verwaltungspersonen initiiert werden und dafür mehr pädagogische Arbeit machen können. Die Verwaltungsaufgaben können dagegen durch Verwaltungspersonal mit einer qualitativ besser und auch effizienter bearbeitet werden. Ebenso können beispielsweise, aber für manche Betriebsleistungen gewisse geeignete Mitarbeiter*innen begleitende Tätigkeiten wahrnehmen – beispielsweise im Bereich des Wohnens über Menschen bei Einkäufen oder Arztbesuchen begleiten oder diese Prozesse unterstützen.

Eine Steuerung über Stundenbudgets sowie eine Neuordnung der Aufgaben bedeutet nicht weniger als einen Paradigmenwechsel. Neben der Qualität der Leistung muss zukünftig zusätzlich auch auf Mitarbeiter*innen verstärkt die Wirtschaftlichkeit der Leistungsbringung gesehen werden. Diesbedeutet in vielen Fällen aber weitreichende Neorganisation der Aufga-

berbereiche. Es muss dabei nicht nur festgelegt werden, welche Aufgaben von welchen Mitarbeiter*innen übernommen werden, sondern es müssen auch Informationsprozesse neu gestaltet, die bestmögliche Unterstützung vorantreiben sowie das Verhalten von Individuen zu administrativen oder Engpasspositionen hochziehen und modifizieren werden.

Eines muss klar sein: Zwar ist in vielen Einzelmaßnahmen der Kosteneffekt noch nicht so hoch wie beispielsweise in der ambulanten Pflege. Gleichwohl lohnt es sich so, bereits existierende Lösungen auch in den pädagogischen Beratung- und Betreuungsbereichen zu übernehmen. Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Konzeptionsfragen kann dies für die Caritas Träger die notwendigste Flexibilität sein. Solche Veränderungen gehen jedoch immer mit einem Bewusstseinswandel einher, der eine gewisse Zeit braucht. Deshalb sollte der Entwicklungs- und Lernprozess schon heute beginnen.

Anmerkung

1. Anpassung der Festsumme der 7000 € dem jeweiligen aktuellen und statistischen Pflege-Sozialer und -Erziehungskosten der Mitarbeiter*innen für Einrichtungen, die bei der Umsetzung auf die neuen Modelle der Anlagen 30 bis 33/40a, Pflege-Sozialer und -Erziehungskosten (Kostensätze von über zwei Prozent) nachzuweisen können haben. Die Möglichkeit, die Leistung der Leistungserbringung zeitlich befristet auszuheben (Jahr, 2. Teil).

Carsten Eberl

Beauftragter bei der Feuerwehr Regg
Unternehmensberatung in Köln
E-Mail: carsten@feuerwehrteam-regg.de

Sandra Winter

Beauftragte bei der Feuerwehr Regg
Unternehmensberatung in Köln
E-Mail: sandra@feuerwehrteam-regg.de

GELDQUELLE FÜR SOZIALES

40.000 Euro für Bürgerstiftungen

Bis zum 15. August 2011 läuft die Einreichfrist für den 14. Bundesweiten Wettbewerb um den „Förderpreis Aktive Bürgerstiftung“. Der Wettbewerb richtet sich an innovative Bürgerstiftungen, die auf beschränkte Weise finanzielle Mittel beschaffen und damit gemeinnützige Projekte fördern, unterstützen und spenden können. Jeder oder Jemand kann unterstützen, sich bürgerschaftlich vor Ort zu engagieren. Der des Wettbewerbs ist es, die Idee der Bürgerstiftung in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und mit guten Beispielen zu öffentlichem Engagement zu ermutigen.

Der mit insgesamt 40.000 Euro dotierte Förderpreis wird in vier Kategorien vergeben: In der Kategorie „Aktive“, geht es darum, wie Bürgerstiftungen durch gezielte Fundraising-Maßnahmen erfolgreich Zusatzen und Spenden einwerben. Kategorie „Lebendigkeit“, richtet sich an Bürgerstiftungen, damit diese alleine oder mit gelebten Projekten Menschen dazu einladen, sich für andere zu engagieren oder eigene Ideen zu verwirklichen – und damit dazu beitragen, die solidarisches Ge-

sellschaft voranzutreiben. Kategorie „Anliegen“, prämiert Bürgerstiftungen, die Ideen und Spenden helfen, selbst Gutes zu tun. Kategorie „Aktive“, richtet sich an Aktionen und Projekte, mit denen sich Bürgerstiftungen für mehr Eigeninitiative und Mitverantwortung in ihrem Gemeinwesen einsetzen und Menschen für ein Engagement befähigen. Teilnahmebedingung beim „Förderpreis Aktive Bürgerstiftung“ sind Bürgerstiftungen, die den vom Bundesverband Deutsche Stiftung definierten zehn Merkmalen einer Bürgerstiftung entsprechen. Besucht werden nicht nur abgeschlossene Projekte, sondern auch innovative Vorhaben, die sich in der Umsetzung befinden. Die Bewertung wird in jeder Kategorie nach folgenden Kriterien bewertet: Wirkung, Ressourceneinsatz, Synergieeffekte, Konzeption. Eine Jury aus Experten*innen von Bürgerstiftungen, Medien, Non-Profit-Organisationen, Wirtschaft und Wissenschaft vergibt den Preisgeld an bis zu vier Preisgegnern. Die Preisverleihung findet am 15. März 2012 in Berlin statt.

Stephanie Röm, Büro für Sozialwirtschaft