

Abschlussbericht

Wirtschaftlichkeitsberechnung der Sozialpädagogischen Betreuungszentren Niederösterreichs



Ausgearbeitet für:

Amt der NÖ Landesregierung
Gruppe Gesundheit und Soziales
Abteilung Kinder- und Jugendhilfe (GS6)
Landhausplatz 1
Haus 14, Zi. 508
3109 St. Pölten

Erarbeitet von:

Institut für Verwaltungsmanagement GmbH

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangssituation	3
2. Zielsetzung und Ablauf	3
3. Analyse des Status Quo	4
4. Empfehlungen und Schaffung eines gemeinsamen Zielbilds	9
5. Erarbeitung steuerungsrelevanter Kennzahlen	12

1. Ausgangssituation

Das Land Niederösterreich betreibt sechs sozialpädagogische Betreuungszentren, die Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen die notwendige Unterstützung bieten. Die Zentren bieten Schutz, Förderung und Entwicklungsmöglichkeiten, die für die individuelle Persönlichkeitsentwicklung notwendig sind.

Im Jahr 2022 lag das Betriebsergebnis bei minus 6 Mio. EUR, wobei große Unterschiede zwischen den Einrichtungen bestehen. Zum einen ist die Auslastung regional unterschiedlich und zum anderen ist die Effizienz und Effektivität der Leistungserbringung ein relevanter Faktor, der sich in den Kostenstrukturen (Sach- und Personalkosten) niederschlägt. Ein weiterer Aspekt ist der bauliche Zustand der Gebäude. Dieser ist aufgrund der Altersstruktur sehr unterschiedlich und wirkt sich auf die Kostenstruktur der Einrichtungen aus.

Die beschriebene Ausgangssituation zeigt, dass die sozialpädagogischen Betreuungszentren des Landes sowohl vor finanziellen als auch vor organisatorisch-strukturellen Herausforderungen stehen.

2. Zielsetzung und Ablauf

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel des Projektes, die finanzielle, personelle, strukturelle und organisatorische Situation im regionalen Vergleich zu analysieren und auf Basis der Ergebnisse ein Konzept mit Maßnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation zu erarbeiten.

Die Leitfrage lautete dabei: „Wie können die Einrichtungen wirtschaftlich effizient geführt und strukturell zukunftsfähig gemacht werden? Die folgende Abbildung 1: Leitende Fragestellung und Zielsetzung – soll die Zielstruktur verdeutlichen.

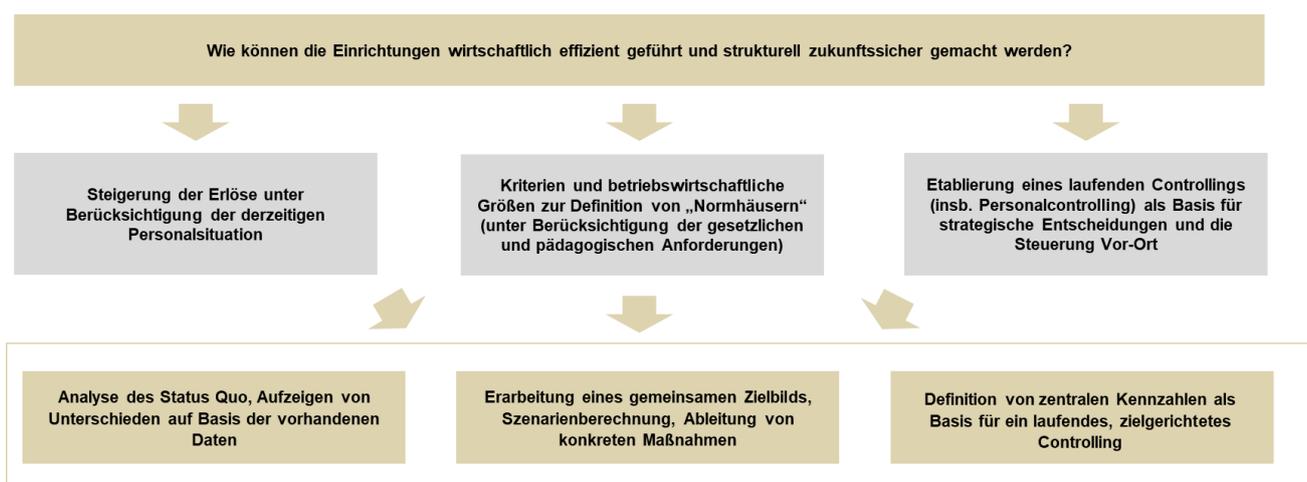


Abbildung 1: Leitende Fragestellung und Zielsetzung

Die drei Hauptziele waren daher, den **Status quo zu analysieren** und damit die Grundlage zu schaffen, um auf Basis der vorhandenen Daten die Unterschiede aufzeigen zu können. Diese Analyse diente dazu, ein gemeinsames Verständnis für die Zahlen zu schaffen und die **Szenarienrechnung** vorzubereiten. Dies sollte zu einem **gemeinsamen Zielbild** und zur **Ableitung konkreter Maßnahmen** und Handlungsempfehlungen führen. Zur Messung der Zielerreichung und zur Steuerung der Maßnahmen wurden zum Abschluss des Projektes **Kennzahlen als Basis für ein laufendes, zielgerichtetes Controlling** erarbeitet.

Die Erarbeitung der Datenauswertungen und die Ableitung von Erkenntnissen erfolgte in drei Stufen:

- Stufe 1: Datenabruf und -aufbereitung in Zusammenarbeit mit dem Land NÖ und Ableitung von ersten Basisauswertungen (Kostenstrukturen, Gesamtergebnis und zeitliche Entwicklungen auf Standortebene)
- Stufe 2: Auswertungen mit dem Fokus auf mögliche Ausbaupläne und die Gruppengrößen in Form von Relationsanalysen
- Stufe 3: Auswertungen mit dem Fokus auf „Konsolidierung“ und Betriebsführung (Fokus auf gew. Verpflegstage, Darstellung und Kalkulation möglicher Hebel, Ableitung von betriebswirtschaftlichen Zielgrößen)

Diese quantitativen Analysen wurden durch eine qualitative Erhebung mit Besuchen in allen Einrichtungen ergänzt, um ein ganzheitliches Bild und Verständnis für standortspezifische Besonderheiten und Herausforderungen zu erhalten.

Den Abschluss bildete ein gemeinsamer Workshop mit den Verantwortlichen seitens des Landes Niederösterreichs und den Leitungen inkl. Verwaltern der sechs sozialpädagogischen Betreuungszentren. Hier wurden in einem partizipativen gemeinsamen Prozess das gemeinsame Zielbild, die nächsten Schritte und Maßnahmen sowie mögliche Kennzahlen erarbeitet.

3. Analyse des Status Quo

3.1. Datengrundlage und Basis

Die Datengrundlage für die quantitativen Analysen des Status Quo bildeten die IST-Kosten aus dem bestehenden SAP-System. Die Auswertungen basierten auf den zu diesem Zeitpunkt verfügbaren Daten der Kostenrechnung, die insbesondere bei den Sekundärkosten bekannte Unschärfen aufweisen.

Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit wurden die Positionen in Primärkosten, bestehend aus Personal- und Sachkosten, und Sekundärkosten, bestehend aus den Bereichen Zentrale, Services, Infrastruktur und Verwaltung, unterteilt. Als Betriebsergebnis wurden die Erlöse abzüglich der Summe aus Primär- und

Sekundärkosten abgeleitet. Ergänzt wurden die Auswertungen durch statistische Daten wie gewichtete Verpflegstage, Betten- und Gruppenanzahl.

3.2. Datenauswertungen

Die Analyse der Entwicklung der gew. Verpflegstage zeigt, dass diese in den Jahren 2021 bis 2023 in vier Einrichtungen insgesamt gestiegen sind, nur an zwei Standorten ist ein Rückgang zu verzeichnen. Die Betreuungsform WG wird in allen Einrichtungen angeboten und weist im Vergleich zu den anderen Wohnformen die höchste Anzahl an Verpflegstagen auf. Das Ergebnis ist von Schwankungen geprägt, wobei das Jahr 2022 in Bezug auf das Betriebsergebnis das schwierigste Jahr darstellt – siehe Abbildung 2: Ergebnis pro Standort. In allen Einrichtungen ist das Betriebsergebnis im Jahr 2023 besser als im Jahr 2022, nur an einem Standort ist eine Verschlechterung zu beobachten. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass insbesondere Einmaleffekte das Ergebnis verzerren, wie z.B. Personalkosten (Sabbaticals, Einmalzahlungen SV, ...) und Schadensfälle durch z.B. Unwetter. Ein direkter Vergleich der Standorte ist aufgrund der unterschiedlichen Angebote in den Einrichtungen (Lehrwerkstätten, Verhältnis der Betreuungsformen etc.) und den bekannten Unschärfen in der Kostenrechnung wie Kontenzuordnung, abweichende Kostenstellen, etc. nur bedingt möglich. Im Jahr 2023 konnten nur zwei Einrichtungen ein positives Betriebsergebnis ausweisen, die negativen Ergebnisse bewegten sich zwischen -0,23 Mio. EUR und -1,39 Mio. EUR – siehe Abbildung 2: Ergebnis pro Standort.

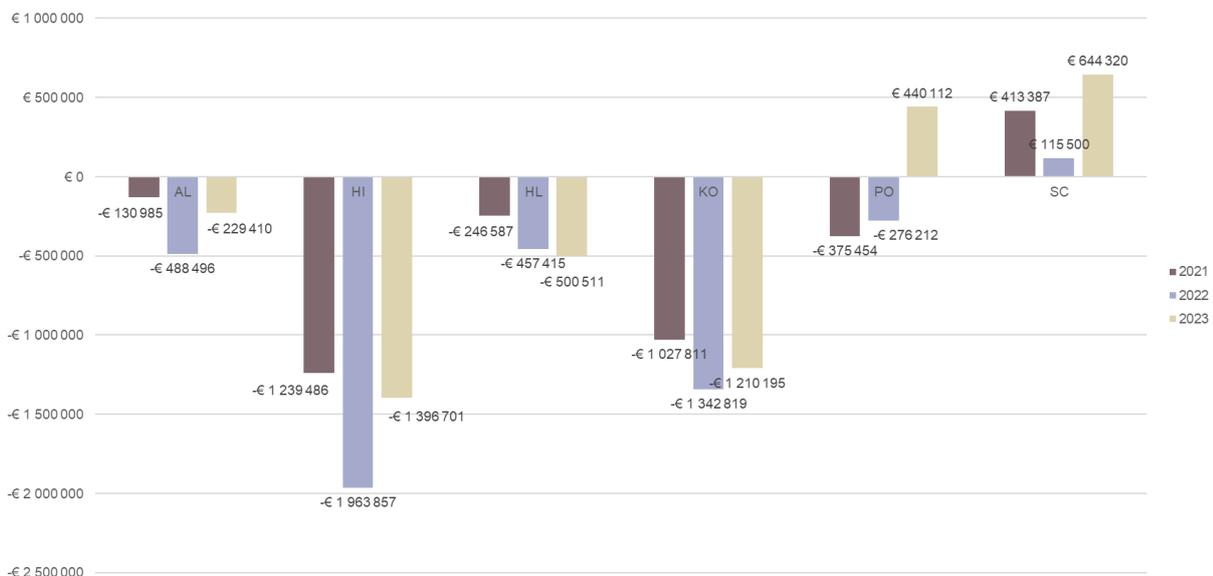


Abbildung 2: Ergebnis pro Standort

Nach der Kostenstrukturanalyse stellen die Personalkosten im Jahr 2023 den größten Kostenblock dar. Insbesondere bei den sekundären Kosten zeigen sich jedoch Unterschiede zwischen den Einrichtungen. So

macht bei einigen Einrichtungen die Verwaltung einen großen Teil der Kosten aus, während bei anderen Einrichtungen die zentralen Dienste und in einigen Fällen auch die Infrastruktur stärker ins Gewicht fallen. Die Strukturen und Rahmenbedingungen an den einzelnen Standorten unterscheiden sich vor allem in folgenden Bereichen:

- Personalausstattung (Verwaltung, Reinigung, ...); Altersstruktur
- Häuser und AWGs (Ausstattung/Mieten/Energie etc.), bauliche Strukturen
- infrastrukturelle Anbindung (ÖPNV, Ärzte, Therapien, Ausbildungsplätze, etc.)
- Verpflegung (Umfang, Ablauf, Organisation)

Die einzelnen Kosten wurden abschließend in sogenannten Relationsanalysen betrachtet, wobei der Fokus auf der Kostenentwicklung in Abhängigkeit von der Entwicklung statistischer Daten wie Gruppenanzahl, Bettenanzahl und gewichteten Verpflegungstagen lag. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Sekundärkosten gelegt, wie Abbildung 3: Verwaltungskosten pro Gruppe beispielhaft zeigt.

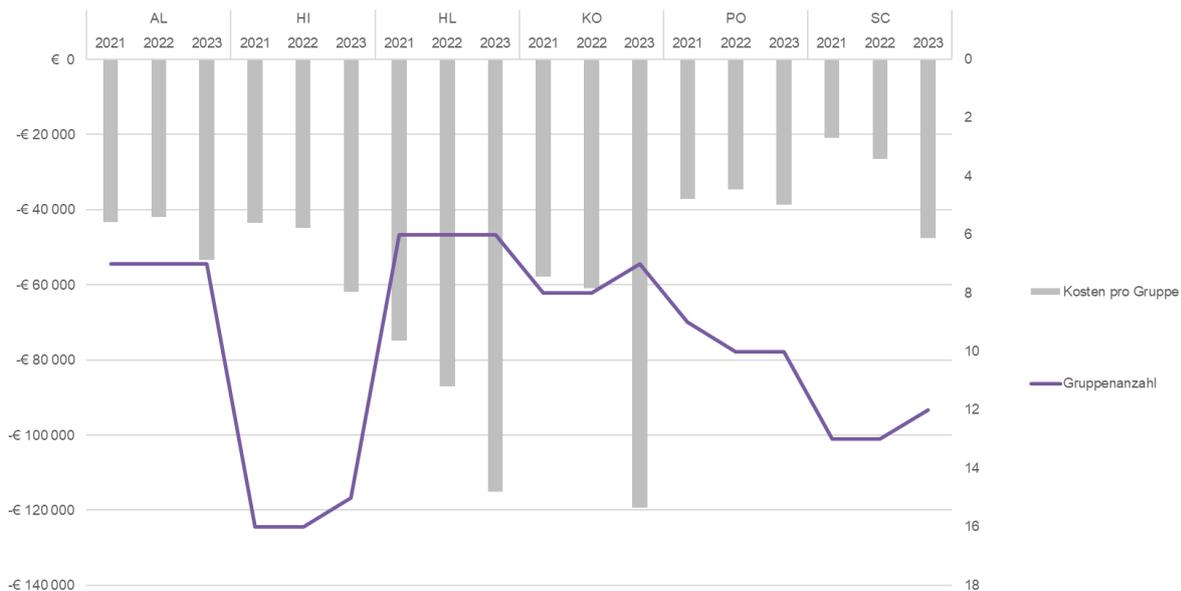


Abbildung 3: Verwaltungskosten pro Gruppe

Auf der linken Achse sind die Verwaltungskosten als Skala aufgetragen, auf der rechten Achse die Anzahl der Gruppen. Aus der Grafik lässt sich ableiten, dass eine hohe Gruppenanzahl tendenziell zu niedrigeren Verwaltungskosten pro Gruppe führt.

3.3. Szenarienrechnung und Maßnahmenbündel

Des Weiteren wurden mögliche Hebel identifiziert und in einer einfachen Szenarienrechnung abgeleitet, um die Suche nach einem gemeinsamen Zielbild zu erleichtern - siehe Abbildung 4: Maßnahmenbündel - voraussichtliches Volumen.

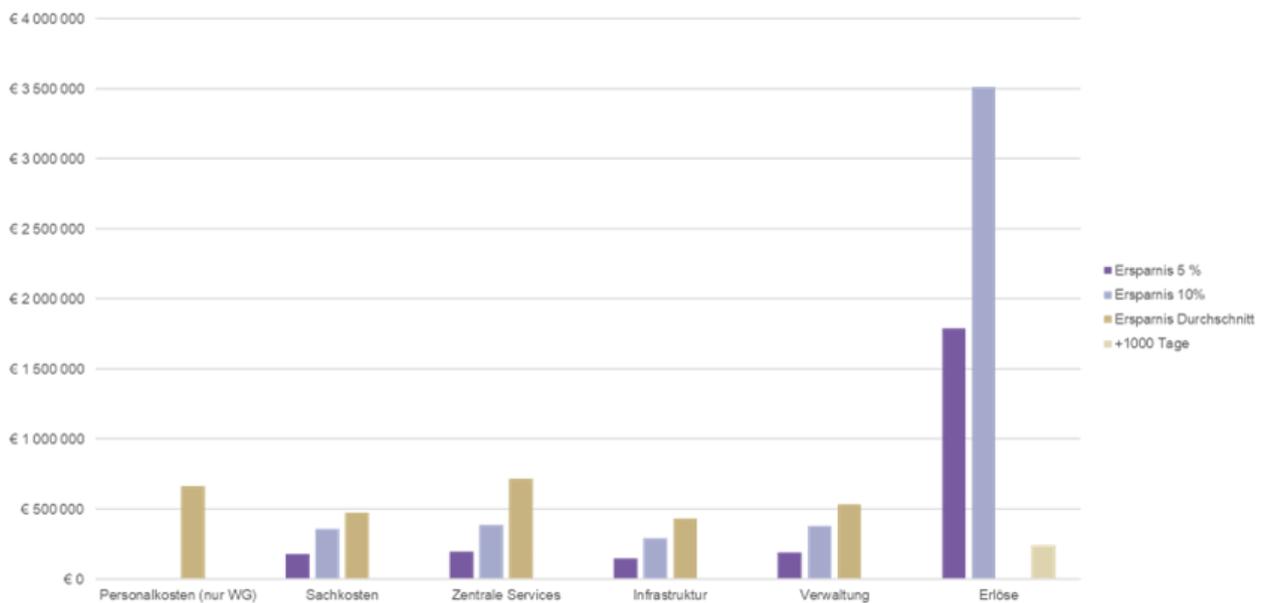


Abbildung 4: Maßnahmenbündel - voraussichtliches Volumen

Der größte Hebel ist die Erhöhung der Anzahl der gew. Verpflegstage: Eine Erhöhung der gew. Verpflegstage hätte je nach Umfang signifikante Auswirkungen auf die Einnahmen: Eine Erhöhung um 5 % würde 1,7 Mio. EUR generieren, während eine Erhöhung um 10 % zu 3,5 Mio. EUR führen würde. Selbst ein Anstieg um 1.000 Tage (entsprechend +0,7 % des Status quo) hätte einen zusätzlichen Effekt von 240.703 EUR auf die Einnahmen.

Die Ergebnisse der Datenanalyse wurden im Anschluss mit den Leitungen jeder Sozialpädagogischen Einrichtung verifiziert und um qualitative Erkenntnisse vor Ort ergänzt, auf welche im folgenden Teil näher eingegangen wird.

3.4. Erkenntnisse aus den Gesprächen Vor-Ort

Die Einrichtungen wurden im August 2024 durch Berater der Institut für Verwaltungsmanagement GmbH besucht. Die Gespräche vor Ort waren sehr konstruktiv und haben qualitative Erkenntnisse gebracht. Die Daten wurden verifiziert, mögliche Unschärfen und Abweichungen besprochen und die jeweiligen Stärken und Herausforderungen der Einrichtungen besprochen und vor Ort besichtigt. Die Ergebnisse können in die vier

Kategorien: Finanzen, Auslastung und Zusammenarbeit mit den Behörden, Personal und Infrastruktur zusammengefasst werden.

Finanzen:

- **Finanzkontrolle:** Die Kontrolle der finanziellen Größen erfolgt in jeder Einrichtung, allerdings unterschiedlich in Umfang und Regelmäßigkeit; in manchen Fällen findet sie anlassbezogen statt. Konkrete Maßnahmen zur Kostensenkung/Ergebnisverbesserung (Konsolidierung) wurden nicht genannt.
- **Ursachen der finanziellen Situation:** Umstrukturierungen, Umbau- und Neubaumaßnahmen, tlw. nicht eingeforderte Kostenerstattungen und „Zugang“. Unerwartete Infrastrukturkosten (Schadensfälle) und hohe Kosten für Lehrwerkstätten tragen ebenfalls zu den Schwierigkeiten bei.
- **Herausforderungen:** Personalmangel, hohe Kosten für externe Ressourcen (Therapien, Transport, ...) und der teilstationäre Jugendbereich stellen die größten Herausforderungen dar.

Auslastung und Zusammenarbeit mit den Behörden:

- **Auslastung:** Fast alle Einrichtungen sind (aus Sicht der Direktorinnen) voll ausgelastet – basierend auf realistischen Zielwerten. Es könnten mehr Individualbetreuungen (IBs) und Sondertagsätze beantragt werden, jedoch fehlt oft das Personal, um die Qualität zu gewährleisten.
- **Zuteilung und Zusammenarbeit:** Die Zuteilung erfolgt durch aktive Anfragen der BVB (Bezirksverwaltungsbehörde), die Nachfrage ist vorhanden. Die Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen (BVBs) und anderen Organisationen wird grundsätzlich als gut bewertet.

Personal:

- **Personalsituation:** Die Personalsituation ist herausfordernd. Befristete Anstellungen führen zu Unsicherheit bei den Mitarbeitenden und Langzeitkrankenstände und Karenzen können erst nach 3-6 Monaten Abwesenheit nachbesetzt werden, wodurch es vorübergehend zu Unterbesetzungen kommen kann. Der kurzfristige Abruf von Poolposten stellt die Einrichtungen vor Herausforderungen.
- **Personalsuche:** Die Suche nach qualifiziertem Personal ist eine Herausforderung. Der Bewerbungsprozess dauert lange, und die Anforderungen (Qualifikationen) erschweren die Besetzung offener Stellen.
- **Altersstruktur:** Die Altersstruktur der Mitarbeitenden variiert stark, wobei der Altersdurchschnitt zwischen 25 und 44 Jahren liegt. Überstunden und Krankenstände führen zu einem „Teufelskreislauf“.
- **Fluktuation:** Trotz der oben genannten Herausforderungen ist die Fluktuation in den meisten Einrichtungen gering (tlw. gibt es Ausnahmen).

Infrastruktur:

- Zustand der Einrichtungen: Der Zustand der Gebäude variiert stark, von Neubauten bis hin zu alten Gebäuden aus 1938. Ältere Gebäude sind teilweise nicht barrierefrei und haben Wasserschäden, während neue Gebäude manchmal Nachbesserungen benötigen (Baumängel).
- Geplante Maßnahmen: Alle Einrichtungen haben Instandhaltungsbedarf gemeldet, insbesondere thermische Sanierungen und Beschattungsmaßnahmen. Es gibt zudem Überlegungen, leerstehende Gebäude zu sanieren oder zu erweitern, um das Leistungsspektrum auszubauen und bestehende Bedarfe zu decken.

4. Empfehlungen und Schaffung eines gemeinsamen Zielbilds

4.1. Empfehlungen

Basierend auf diesen Ergebnissen der Vor-Ort Termine und den Ergebnissen aus der Datenanalyse wurden folgende Empfehlungen, untergliedert in „direkte Auswirkung auf das Ergebnis“ und „Begleitmaßnahmen“, abgeleitet:

Empfehlungen mit direkter Auswirkung auf das Ergebnis:

- **HOHE Priorität – Steigerung Anzahl der verrechneten Verpflegstage ist ein zentraler Erfolgsfaktor**, der durch klare Zielvorgaben und ein engmaschiges Controlling unterstützt werden sollte, um den kaufm. Erfolg sicherzustellen
 - Sinkende Verpflegstage haben einen signifikanten Einfluss auf das Gesamtergebnis eines Standorts und es muss gegengesteuert werden. Bei einer sinkenden Auslastung können die bestehenden Fixkosten (bzw. auch ein Großteil der variablen Kosten) nicht zeitnah reduziert werden
- **Entwicklung standortbezogener „Angebote/Betriebslösungen“**: z.B.: Konzept in Hinterbrühl (Bedarfsdeckende Wohnform), Ausbau des Angebots (Tlw. haben die Einrichtungen infrastrukturell die Möglichkeit, (mit mehr Personal) weitere Gruppen zu öffnen (bspw. ELKI-Plätze Schauboden)
- **Identifikation und Berücksichtigung von Best-Practice** (bspw. Organisation Verpflegung, techn. Dienstleistungen, etc.)
- **Evaluierung der Verwaltungsaufgaben zur Potenzialhebung von Shared-Services** könnte Kostenvorteile ergeben
 - Durch die Zentralisierung von Dienstleistungen können Ressourcen besser verteilt und genutzt werden, was zu einer effizienteren Organisation führen könnte.
 - Digitalisierungsmöglichkeiten zur Effizienzsteigerung sollten bedacht werden

- **Analyse der Lehrwerkstätten:** z.B.: Analyse Förderungspotenziale (Land, Bund, Sonstige, ...)
- **Schaffung von Anreizen zum wirtschaftlichen Handeln**

Empfehlungen für Begleitmaßnahmen:

- **Weiterentwicklung der Kostenrechnung** zur Beseitigung bekannter Unschärfen, Schaffung von Transparenz (bspw. IT- Kosten)
- **Standardisierung Controlling:** Vereinheitlichung des Controllings und klare Vorgaben (gemeinsam mit den Einrichtungen, Schaffung von Awareness)
- **Entwicklung eines Kennzahlensystems:** Vergleichbarkeit zwischen den unterschiedlichen Einrichtungen schaffen (auf einer „Flughöhe“, die vergleichbar ist)
 - Zusätzliche Entwicklung einer aktuellen Organisationsübersicht je Einrichtung (Plan- & IST-Kapazitäten, Gruppen je Einrichtung, Benötigtes & IST-Personal, notwendige VPT für Deckung)
 - Die hohen Personalkosten erfordern ein engmaschiges Personalcontrolling, um einen effizienten Ressourceneinsatz sicherzustellen und rasch reagieren zu können
- **Regelmäßige Vernetzungs-/Austauschtreffen:** Um den Erfahrungsaustausch zu definierten Themen (Kostenrechnung, Buchhaltung, Erfahrungen zu operativen Themen, etc.) zu unterstützen wird empfohlen, Vernetzungstermine zwischen den jeweils verantwortlichen Personen (Direktorinnen, Verwaltungsleitungen, ...) zu organisieren. Voraussetzung für einen wirksamen Austausch ist die professionelle Vorbereitung (Fragestellung, Aufbereitung relevanter Informationen/Daten, etc.), eine zielgerichtete Durchführung sowie die Ergebnissicherung im Nachgang.
- **Prozessanalyse Personalaufnahme inkl. Anforderungen:** Vergleich des Status-Quo mit den rechtlichen Bedingungen und Best-Practice Beispielen aus der Privatwirtschaft (Wettbewerbsfähigkeit erhöhen)
- **Darstellung des SROI** als Argument für die (politische) Diskussion (bspw. Lehrwerkstätten)
- **Kommunikation!**

Diese Empfehlungen wurden in einem gemeinsamen Abschlusstermin am 24.09.2024 allen Leitungen der SBZs und den Verantwortlichen des Landes präsentiert.

4.2. Schaffung eines gemeinsamen Zielbilds

Im Rahmen des gemeinsamen Workshops wurden die Ergebnisse der Vor-Ort-Besuche und die quantitativen Ergebnisse vorgestellt. Ziel des ganztägigen Workshops war es, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, realistische und zielgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung der finanziellen Situation zu entwickeln, steuerungsrelevante Kennzahlen zu definieren und einen Fahrplan zur Umsetzung der Maßnahmen festzulegen.

Basierend auf den präsentierten Erkenntnissen war es die Aufgabe der SBZ-Leitungen, gemeinsam mit ihren Verwaltern Maßnahmen zu entwickeln, die kurz- und mittelfristig zu einer Verbesserung des finanziellen Ergebnisses führen können.

Folgende Roadmap wurde zusammenfassend abgeleitet – siehe **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

	Kurzfristig	Mittelfristig	Unterstützung benötigt
Allentsteig	<ul style="list-style-type: none"> Vernetzung BASOP Zwettl & BVB Imagekampagne Klare Budgetvorgaben 	<ul style="list-style-type: none"> Neue/s Gebäude Neue Gruppen & Angebot: → 11/24 Bedarfserhebung → 12/24 Konzept 	
Hinterbrühl	<ul style="list-style-type: none"> Kostentransparenz schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> Zusätzliches Angebot AWG Eigenpersonal statt Fremdfirmen Energiekosten senken 	<ul style="list-style-type: none"> Behördliche Bewilligung Wohnformen (Tagsätze), führt zu verbesserter Auslastung DPPL Verhandlungen
Hollabrunn	<ul style="list-style-type: none"> Auslastung, MDL, Marketingaktivitäten Personaleinsatz und Deckungsbeiträge Kostenrechnung adaptieren 	<ul style="list-style-type: none"> Finanzierung SP Lehrwerkstätten Tagsätze optimieren (Brücke, MKH) Kapelle 	<ul style="list-style-type: none"> Begleitfahrten Zusätzliche Angebote im ehemaligen Schulgebäude
Korneuburg	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung der Räumlichkeiten Senken der Altersstruktur Gemeinsame Zielsetzung im Leitungsteam 	<ul style="list-style-type: none"> Lösungen für Problemsituation Fahrten/Therapien Vertretung AWG (Dienstleistung – Haltung) Roadmap Umsetzung 	<ul style="list-style-type: none"> Bedarfseinschätzung → Angebotsentwicklung Platzbörse
Pottenstein			<ul style="list-style-type: none"> Sanierung der Fenster Erhöhung der Tagsätze AWG Mehr Freiheit in der Personalplanung
Schauboden	<ul style="list-style-type: none"> Lfd. kostenbewusste Haltung mit Wirtschaftsgeld 	<ul style="list-style-type: none"> TGK neues Objekt (Miete) 	<ul style="list-style-type: none"> Überstunden/Hauspersonal (Reinigung, Haushalt) Themische Sanierung Verwaltung +1 ElKi-WHg → DP +1 BeVe → DP

Abbildung 5: Maßnahmen - Abgeleitete Roadmap

Durch die eigenständige Erarbeitung von Maßnahmen konnte ein gemeinsames Zielbild geschaffen werden. Die zuvor aufgelisteten Empfehlungen wurden den Teilnehmenden im Nachhinein präsentiert und führten zu einer Bestätigung der genannten Maßnahmen.

5. Erarbeitung steuerungsrelevanter Kennzahlen

Es wurden die folgenden Kennzahlen für die tägliche, vierteljährliche und jährliche Steuerung erarbeitet:

Gruppierung	Täglich	Monat/Quartal	Jährlich
Auslastung	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl freie Plätze pro Haus/Gruppe/Bereich 	<ul style="list-style-type: none"> • Auslastung Soll/Ist (monatlich) • Anzahl Sonderformen (z.B. abgerufene IB-Module) • Entlassungen zu Aufnahmen 	
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Anwesenheit MA pro Gruppe • Krankenstand absolut 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Soll/Ist • Krankenstände pro Bereich/Gruppe • Entlassungen, MA-Kündigungen zu Neueinstellungen • MDL-Stunden pro Bereich/Gruppe 	<ul style="list-style-type: none"> • Geplante Pensionierung im Folgejahr • Fehlende Aus-/Fortbildungen • Fortbildungsstunden pro MA • Dauerkrankenstände • MA-Zufriedenheit
Betriebsergebnis & Budget	<ul style="list-style-type: none"> • Budgetvollzug • Gruppenbudgets 	<ul style="list-style-type: none"> • Haushaltsvollzug/Ergebnis (monatlich) • DB pro Verpflegstag • Einnahmen/Ausgaben gesamt (monatlich und quartalsmäßig) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jahresergebnis/Rechnungsabschluss
Kosten		<ul style="list-style-type: none"> • Quartalshöchstrechnung • Kostenrechnung pro Bereich (monatlich) • Verhältnis Primär-/Sekundärkosten (monatlich) • Therapiekosten (monatlich) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten LWST pro Jugendlichen • Detailauswertungen Kosten(stellen)rechnung (Detailauswertungen Personalkosten (Sonderzahlungen, Fortbildungen))
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Vorfallemeldungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis Schnuppern/Aufnahmen/Absagen • Durchschnittliche Dauer der Gruppenzugehörigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Abbrüche pro Bereich • Ausbildungserfolge/-abbrüche

Die prioritären Kennzahlen sind FETT markiert!

Abbildung 6: Ergebnis Kennzahlen

Anmerkung: Wichtige Vorarbeit zu allen genannten Kennzahlen ist der Aufbau einer einheitlichen Datenstruktur. Im täglichen Betrieb ist eine korrekte und einheitliche Dateneingabe (Buchhaltung!) von entscheidender Bedeutung.

Die erarbeiteten Kennzahlen sollen durch den zuständigen Betriebswirten des Landes NÖ, welcher ebenfalls Teilnehmer des Workshops war, verfeinert und gemeinsam mit den Leitungen implementiert werden, um die bereits beschriebene Umsetzung der Maßnahmen in den Einrichtungen unterstützen.

5.1. Abschluss und weitere Schritte

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass auf Grundlage der Daten und Gespräche sowie des abschließenden gemeinsamen Workshops ein gemeinsames Verständnis geschaffen wurde und Kennzahlen sowie Hebel und Empfehlungen vorliegen, mit denen in Zukunft an der Verbesserung der Ergebnisse der SBZs gearbeitet werden kann.