

Identifizieren, Modellieren, Optimieren, Weiterdenken



VON HARALD CHRISTA

Prof. Dr. Harald Christa ist Hochschullehrer für Sozialmanagement an der Evangelischen Hochschule Dresden sowie Gesellschafter der Beratungsgesellschaft xit GmbH forschen.planen.beraten. www.ehs-dresden.de

Die Relevanz von Geschäftsprozessen bei der sozialen »Dienstleistungsproduktion« wird immer noch sträflich vernachlässigt. Ein neues Buch für die Praxis will dem abhelfen.

In der sozialwirtschaftlichen Praxis kreist die Debatte zur Qualitätsentwicklung mehrheitlich um strukturelle Belange. So wichtig die quantitative und qualitative Ausstattung von Einrichtungen und Diensten als Potenzial für die Resultate personenbezogener sozialer Dienstleistungen auch ist, mutet es doch zuweilen an, als wäre damit der Weg zum Ziel nachgerade vorgezeichnet und nicht der Rede wert. Dies spiegelt sich auch im Publikationswesen wider. Fundierte und praxisnahe Veröffentlichungen zur Identifizierung, Ausgestaltung und Optimierung von Geschäftsprozessen in Sozialunternehmen sind kaum zu finden. Ein neuer Leitfaden für die Praxis möchte Abhilfe schaffen.

Prozesse sind das »natürliche« Bindeglied zwischen der Strukturqualität (Finanzen, Personal und Qualifikation, Konzeption, Planungen etc.) sowie den Ergebnissen und Wirkungen sozialwirtschaftlicher Tätigkeit. Unzureichende ablaufbezogene Konzeptionen müssen ebenso wie faktisch unzulängliche Abläufe als »Sollbruchstelle« auf dem Weg zum angestrebten Resultat angesehen und ernst genommen werden. Verlässliche Prozesse geben den Beteiligten wechselseitige Handlungssicherheit, sie sorgen gleichsam für organisationale Stabilität nach innen und nach außen. Sowohl Mitarbeitende als auch Außenstehende profitieren von der Verbindlichkeit, die eine Organisation in ihrem Binnengefüge produziert.

Nicht nur das Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) und DIN ISO 9000 ff., sondern

auch alle fachspezifischen Systeme des Qualitätsmanagements stellen die Prozessqualität in den Fokus guter Arbeit. Gemäß dem in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreiteten Konzept »Service und Qualität« (SERVQUAL) für Servicequalität ist alleine die Verlässlichkeit für nahezu ein Drittel der Kundenzufriedenheit verantwortlich.

Geschäftsprozess-Management ist also kein Luxus. Eine gute Durchführungsqualität dort, wo sie erwartet werden muss, darf gerade im Hinblick auf die Marktbeziehungen mittlerweile auch als Wettbewerbsinstrument gelten, sie ist wahrnehmbarer Ausdruck der Professionalität einer sozialwirtschaftlichen Organisationen.

Begrenzte Ressourcen

Sehr erfreulich ist angesichts der eminenten Relevanz und der gleichzeitigen Unterbewertung dieser Thematik im sozialwirtschaftlichen Diskurs der Umstand, dass Peter Faiß und Helmut Kreidenweis einen dezidiert auf das Geschäftsprozess-Management bezogenen Leitfaden vorgelegt haben. Das Buch wendet sich ausdrücklich an eine Praxis, die mit begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen auskommen muss, gleichzeitig jedoch auf effiziente Abläufe in Einrichtungen, Diensten und Geschäftsstellen angewiesen ist.

Die Schwerpunkte sind inhaltlich angemessen gesetzt. Die beiden Autoren führen zunächst knapp und gut in das Handlungsfeld ein. Unter anderem skizzieren sie die Historie des Geschäftsprozess-Managements sowie

den aktuellen Stand der Kunst. Dabei wird u.a. deutlich, dass im industriellen Bereich der Erwerbswirtschaft sowie im kommerziellen Dienstleistungsgerwerbe mittlerweile großes Gewicht auf funktionale Abläufe gelegt wird, um die Effizienz und die Effektivität des Betriebs und des Unternehmens zu sichern.

Was wichtig ist – und was nicht

Hervorgehoben wird auch die Vernetzung der Gesamtstrategie mit einem langfristigen und operativen Geschäftsprozess-Management. Faiß und Kreidenweis setzen sich daneben kritisch mit der Behandlung von Prozessmanagement in der sozialwirtschaftlichen Literatur und Praxis auseinander und berichten über die Ergebnisse einer Studie, welche die Notwendigkeit einer Intensivierung des Geschäftsprozess-Managements als wirtschaftlicher Funktionsbereich sozialer Organisationen illustriert.

Der aus unserer Sicht sehr instruktive Mittelpunkt dieser Publikation behandelt die Methoden und die Organisation des Geschäftsprozess-Managements in sozialen Einrichtungen, Diensten und Unternehmen. Kompakt und systematisch werden u.a. Kriterien zur Selektion

und Priorisierung von Prozessen vorgestellt, Praxistipps und Beispiele illustrieren die Darlegungen anschaulich. Peter Faiß und Helmut Kreidenweis geht es dabei vorrangig um Gestaltungs- und Optimierungsprojekte, welche sich auf Geschäftsprozesse mit einem messbaren Nutzen nach innen und außen beziehen, welche neben der Wirtschaftlichkeit den Kunden berücksichtigen sowie im Idealfall Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerb generieren.

Theorien für Praktiker

Im Rahmen der Modellierung werden die Methoden dargestellt und Varianten für die Visualisierung von Kernprozessen mit Flowchart oder tabellarischer Darstellung gezeigt. Dies alles erfolgt auf einem Niveau, welches

se zwischen Leistungserbringern und zuständigen Leistungsträgern »stark optimierungsfähig« sind. Hierzu seien »jedoch überregionale Regelungen erforderlich«. Die Potenziale einer effizienzorientierten Prozessgestaltung mit IT-Unterstützung seien auch »bei der Reform der Sozialgesetzgebung mitzudenken«.

Fazit

Als Resultat eines fundierten Geschäftsprozess-Managements ist im betrieblichen und unternehmerischen Geschehen vieles sicherer und einfacher. Peter Faiß und Helmut Kreidenweis legen mit dieser Publikation ein für Führungskräfte wie Mitarbeitende im sozialwirtschaftlichen Sektor diesbezüglich sehr instruktiven Leitfaden

»Prozessunterstützende Software kann für die sozialunternehmerische Praxis sehr hilfreich sein«

sich an Praktikerinnen und Praktiker richtet, ohne den Umgang mit der Thematik unangemessen zu simplifizieren. Berücksichtigt wird nicht nur das Geschäftsprozess-Management als betriebswirtschaftlicher »Hebel« bei der Ermittlung von Verschwendungen, der Beschleunigung von Vorgängen sowie der Bedarfs- und Bedürfnisgerechtigkeit in der täglichen Arbeit. Im Kontext systemübergreifender Prozessgestaltung wird zudem deutlich, dass gelingende Geschäftsprozesse auch als »Relationship Management« in der Beziehung zu Leistungsträgern und anderen Kunden und Stakeholdern betrachtet werden und damit in einem nicht unerheblichen Maße absatzwirtschaftliche Belange betreffen können.

In ihrem Ausblick stellen Peter Faiß und Helmut Kreidenweis klar, dass systemübergreifendes Geschäftsprozess-Management im sozialwirtschaftlichen Sektor einerseits von Einrichtungen, Diensten und Trägern aktiv betrieben werden muss, andererseits jedoch auch Leistungsträger und übergeordnete Institutionen in der Pflicht stehen. Sie betonen, dass Austauschprozes-

vor. Sie konzentrieren sich auf die praktischen Notwendigkeiten und Möglichkeiten der Identifikation, Gestaltung und Optimierung von für den Erfolg der Organisation wichtigen Prozessen und vermitteln die hierfür bereitstehenden Tools auf gut nachvollziehbare Weise. Dabei sparen Sie auch nicht die Möglichkeiten der Unterstützung durch Informationstechnik (IT) aus. Überzeugend kann dargelegt werden, dass prozessunterstützende Software sehr hilfreich für die sozialunternehmerische Praxis sein kann, wenn sie reflektiert ausgewählt und zum Einsatz gebracht wird.

Ebenfalls von besonderer Bedeutung ist für uns der Umstand, dass die beiden Autoren die Chancen einer Investition in Geschäftsprozess-Management im Hinblick auf die Verbesserung von Kundenzufriedenheit und Nähe zu den Adressatinnen und Adressaten nicht vernachlässigen. Mit der Lektüre dieses Leitfadens sollte jeder Leserin und jeden Leser nicht nur die Notwendigkeit, sondern auch der Nutzen von Geschäftsprozess-Management deutlich werden. ■



Peter Faiß, Helmut Kreidenweis: Geschäftsprozessmanagement in sozialen Organisationen. Leitfaden für die Praxis. Nomos Verlagsanstalt, Baden-Baden 2016. 107 Seiten. 39,- Euro.
ISBN 978-3-8487-0366-1.