

## PROZESSORGANISATION

# Hintergrundarbeit optimieren

■ Markus Flum

*Zu viel Bürokratie, zu wenig Zeit für die Klienten, lautet die Klage in vielen Arbeitsfeldern der Sozialwirtschaft. Wie zeitraubende Steuerungs- und Supportprozesse im Hintergrund durchforstet und verschlankt werden können, zeigt ein Beispiel aus der stationären Behindertenhilfe.*

Mit Qualitätsmanagement hat die Prozessorientierung Einzug gehalten in Organisationen des Sozialbereichs. Akribisch werden seitdem Kern-, Unterstützungs- und Managementprozesse beschrieben und in Handbüchern dokumentiert.

Auffällig ist, dass es vielerorts bis heute bei der reinen Beschreibung von Prozessen bleibt. Der eigentliche Grundgedanke der Prozessorientierung, den Arbeitsprozessen zum Nutzen des Kunden Vorrang zu geben vor der funktionalen Arbeitsteilung im Betrieb («structure follows process») wird noch wenig beachtet. Ebenso der dem Total Quality Management (TQM) innewohnende Anspruch der kontinuierlichen Verbesserung der Prozessqualität. Hier stößt man auf verbreitetes Desinteresse. Bei Audits wird eher der Status quo festgeschrieben als das Optimierungspotenzial der Prozesse gehoben. So bleibt es allzu oft bei der statischen Verwaltung der betrieblichen Prozesslandschaft ohne spürbare Entwicklung.

Ein zweites Phänomen ist zu beobachten: Die »kundennahen« Prozesse genießen – verständlicherweise – hohe Aufmerksamkeit, die Steuerungs- und Supportprozesse im Hintergrund werden gerne vernachlässigt. vielerorts hört man jedoch Klagen über wachsende Organisati-

ons- und Büroarbeit und den Mangel an Zeit für die Klienten. Zu wenig wird daran gedacht, ob und wie man Hintergrundprozesse effektiver und effizienter gestalten könnte.

## Beispiel Wohnbereich für Menschen mit Behinderung

In der stationären Eingliederungshilfe sind Hilfebedarfserhebung, Hilfeplanung, Dokumentation und

Berichterstattung an den Leistungsträger feststehende Anforderungen. Im Widerstreit der Interessen von Leistungsträger, Leistungsempfänger, Leistungserbringer und den Anforderungen behördlicher Aufsicht müssen Hilfebedarfe erhoben sowie Hilfe geplant und dokumentiert werden. Der Hilfeverlauf ist zudem in einem inhaltlich widerspruchsfreien und von außen nachvollziehbaren Entwicklungsbericht darzulegen, als Nachweis an den Leistungsträger. Die Leistungsempfänger sind dabei sinnvoll einzuziehen.

All diesen Ansprüchen gleichermaßen gerecht zu werden, ist für die Wohneinrichtungen eine höchst anspruchsvolle Aufgabe. Wer sie lösen will, kommt nicht an der Klärung vorbei, wer die internen und externen Kunden der Einzelprozesse sind und welche Leistungsergebnisse sie von den Prozessen oder Prozessab-



Markus Flum ist Diplom-Pädagoge und arbeitet selbständig als Organisationsberater und Trainer. Zuvor war er

zwei Jahrzehnte in der Jugend- und Behindertenhilfe tätig, großenteils in Leitungsfunktion. In seiner Beratungstätigkeit begleitet er heute Non-Profit-Organisationen in Veränderungsprozessen und bei der Einführung von Managementinstrumenten.  
E-Mail [mf@markusflum.de](mailto:mf@markusflum.de)

schnitten erwarten. Nur mit einem sorgfältig gestalteten Arbeitsablauf ist letztlich möglich, den unterschiedlichen, oft divergierenden Ansprüchen in ausgewogener Weise zu entsprechen und den Prozess sinnvoll zu standardisieren.

## »Prozessoptimierung darf kein Vorwand für Personaleinsparungen sein«

### Prozesse lenken und ständig verbessern

Eine mögliche Ausgangslage: Eine Wohneinrichtung mit etwa 150 Plätzen für Menschen mit Behinderung stellt fest, dass der Kostenträger immer häufiger die an sie delegierte Hilfebedarfeinstufung infrage stellt. Intern treten vermehrt Meinungsverschiedenheiten zwischen den Einrichtungsleitungen und dem Fachdienst zum Planungs- und Berichtswesen auf. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verunsichert, auf was es in der Hilfebedarfbestimmung und dem Berichterstattung an die Kostenträger wirklich ankommt. Texte werden hin- und hergemailt, ohne dass am Ende ein zufriedenstellendes Ergebnis herauskäme. Auf der Beziehungsebene treten Konflikte auf, die sich im Zusammenwirken der Prozessbeteiligten in dieser Sache entzündet haben.

Beträchtliche Zeit muss aufgewandt werden, um intern und extern auf einen Nenner zu kommen. Irgendetwas läuft nicht rund. Das bisherige Vorgehen scheint nicht mehr passend zu sein. Keiner weiß jedoch so richtig, woran es liegt. Leidensdruck ist vorhanden, die Motivation etwas zu tun hält sich in Grenzen. Die Geschäftsleitung sucht nicht nach Schuldigen, sondern nach Lösungen. Sie beauftragt ein sorgfältig zusammengestelltes Prozessteam, die Arbeitsprozesse zu durchleuchten und den aktuellen Gegebenheiten und Erfordernissen anzupassen. Ein externer Berater wird hinzugezogen, der diese vielschichtige Entwicklungsarbeit unterstützen soll. Die Arbeit am Prozess kann beginnen. Ein Projekt wird aufgesetzt, um die Aufgabe zielführend planen und durchführen zu können.

## 1. Schritt: Prozesserhebung und Prozessanalyse

Die Zielsetzung des Projektes ist zu Beginn reichlich diffus. Sie muss suk-

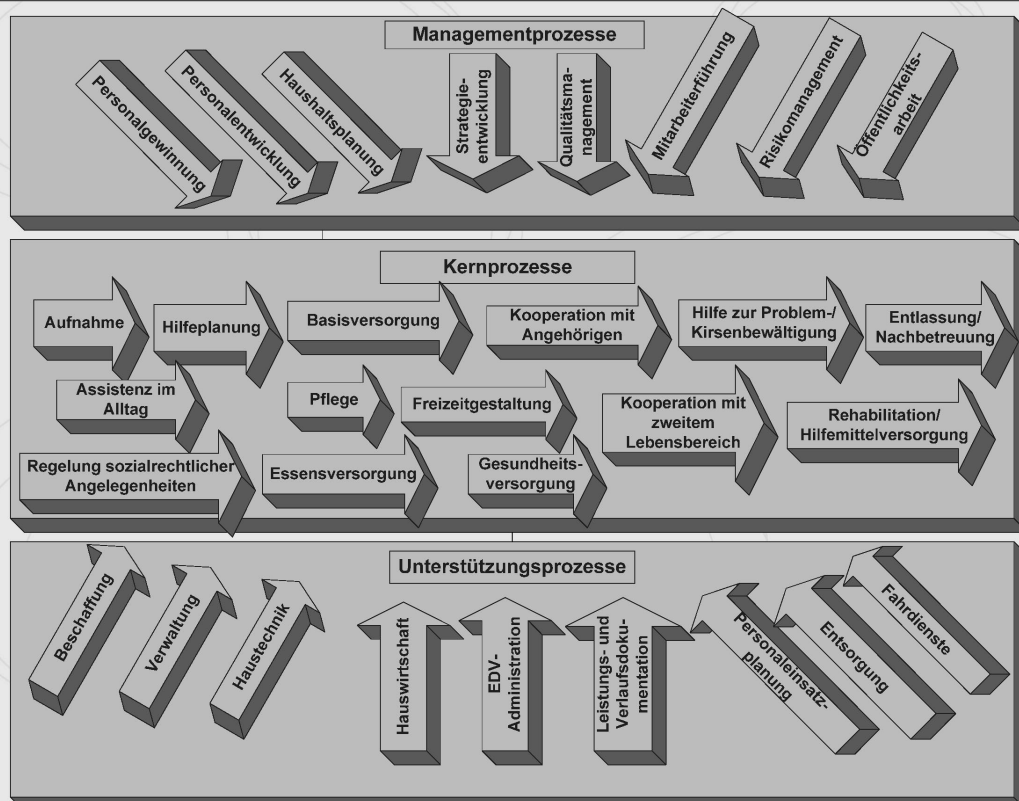
zessive konkretisiert werden. Die Abläufe der Hilfebedarferhebung, Hilfeplanung und Berichterstellung werden zunächst aufgenommen und in Prozessdiagrammen so abgebildet, wie sie aktuell stattfinden. Mit Hilfe von Bewertungsfaktoren, die sich an den internen und externen Kundenerwartungen festmachen lassen, wird der Leistungsstand der Prozesse beurteilt. Schnell wird klar, dass Hilfebedarfsbestimmungen im Entwicklungsbericht unzureichend begründet werden. Gleichzeitig transportieren die Berichte unnötige Informationen, die der Kostenträger gar nicht benötigt. In der Zielplanung für die Hilfemaßnahme wird für einen Außenstehenden zu wenig transparent und nachvollziehbar, warum gerade die dargestellten Ziele ausgewählt wurden. So scheint der Förderbedarf, der zur Erreichung dieser Entwicklungsziele benannt wird, das Maß des Notwendigen zu überschreiten. Im Prozessteam kommt zur Sprache, dass die berichterstellenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Wohngruppen ihre Aufgabe wie früher in erster Linie als Leis-

tungsbeweis gegenüber dem Träger verstehen, während der Fachdienst vor allem die Stimmigkeit der HilfebedarfsEinstufung gegenüber dem Kostenträger im Blick hat. Außerdem wird klar, dass eine überholte Berichtsgliederung die Verfasser zusätzlich irritiert. Die Prozessdarstellung macht überdies sichtbar, dass die Reihenfolge der Tätigkeiten nicht folgerichtig und zweckmäßig ist. Deshalb wird der beschriebene Prozessablauf von den Akteuren nach eigenem Gusto abgewandelt und verwässert. Auch der Zeitbedarf erscheint den Beteiligten für die einzelnen Verrichtungen wesentlich zu hoch.

## 2. Schritt: Prozessbewertung

Nach gründlicher Erhebung des Ist-Standes wird untersucht, welche Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der jetzige Zustand in sich birgt. Um Soll-Vorstellungen zu entwickeln, ist notwendig, die Problemursachen herauszuarbeiten. Vorgehensweisen anderer Träger werden

## Prozesslandkarte Wohnstätte für Menschen mit Behinderung



Zeichenblatt 1

in Erfahrung gebracht und dienen als Benchmarks. Mit der Befragung maßgeblicher Personen des Kostenträgers, der Heimaufsicht, der Geschäftsleitung, des Heimbeirates sowie der Auswertung von Reklamationen und Praktiken anderer Anbieter werden die kritischen Erfolgsfaktoren eruiert und Zielvorstellungen abgeleitet.

Als Zielsetzung des Projektes und als Prozessleistung wird formuliert:

- Der jeweilige Hilfebedarf ist verfahrensgemäß eingestuft, angemessen begründet und hält Nachprüfungen des Leistungsträgers stand.
- Hilfeplanungen und Entwicklungsberichte an den Kostenträger beschränken sich auf die erforderlichen Inhalte und sind frei von Redundanz.
- Die Bearbeitungszeit wird je Vorgang auf maximal drei Stunden verkürzt.
- Die Zahl der beanstandeten Entwicklungsberichte liegt unter fünf Prozent.

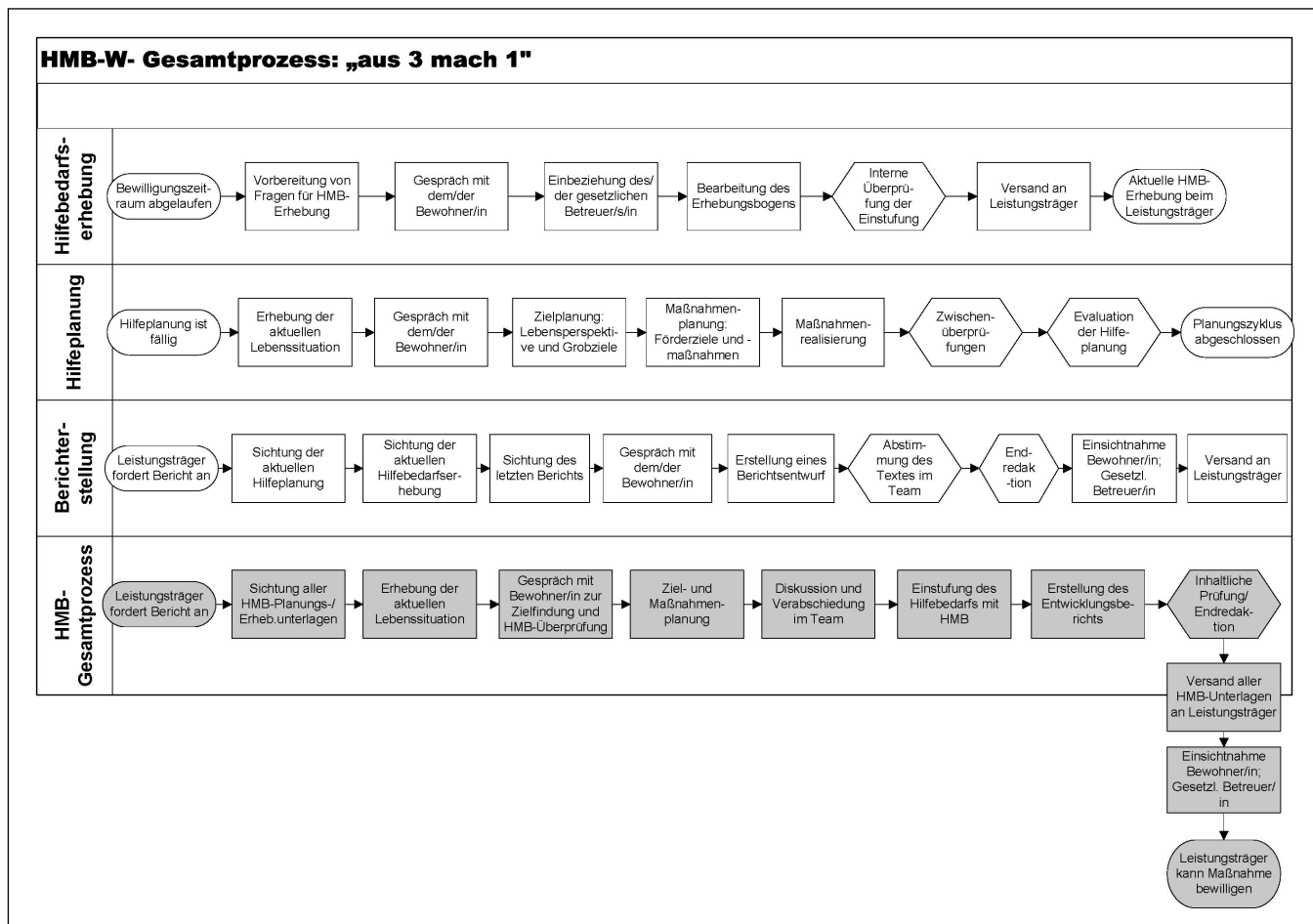
- Den in der Rahmenleistungsvereinbarung geforderten Mitwirkungsrechten wird in vollem Maße entsprochen.

- Das jeweilige Betreuungsteam wirkt an der Ziel- und Maßnahmenplanung sowie an der Prognosestellung mit, stimmt dieser zu und kann sie argumentativ vertreten.

### 3. Schritt: Prozessdesign

Die Prozessanalyse macht deutlich, dass eine Verschränkung des Hilfebedarfserhebungs-, Hilfeplanungs- und Berichterstellungsprozesses sinnvoll ist; außerdem die Verlagerung der Prozessleitung auf die Haus- oder Gruppenverantwortlichen, die damit zu »Prozesseigentümern« werden. Der Fachdienst übernimmt ausschließlich Beratungs- und Feedback-Funktion. Die Ziele der Hilfeplanung werden aus der gesamten Lebenssituation des Probanden abgeleitet und dem Kostenträger entsprechend begründet. Die Vordrucke für den Erstellungsprozess werden auf das erforderliche

Maß reduziert und so gestaltet, dass sie als Textmodule kombiniert werden können. Die Anzahl interner Schnittstellen sinkt, da die Teileinrichtungen in Person ihrer Leiterinnen und Leiter die Federführung übernehmen. Das Prozessteam entscheidet sich dafür, die Teilaufgaben zu einem Gesamtprozess zu modellieren. Mittelfristig ist daran gedacht, diesen Prozess mit einer passenden Software zu stützen. Zwei Prozessvarianten werden erstellt und mit Hilfe der formulierten Ziele bewertet. Eine »Kundenpfadanalyse« hilft die beiden Varianten mit den Augen der jeweiligen Prozesskunden nochmals kritisch zu durchleuchten und an einigen Stellen weiter zu verbessern. In mehreren Testläufen werden die beiden Varianten geprüft und systematisch über Prozesswerte verglichen. Prozessvariante B erhält schließlich den Vorzug, obwohl ihre Durchlaufzeit höher ist. Die damit verbundenen höheren Prozesskosten werden in Kauf genommen, weil die größere Einbindung der Betroffenen und die Mitwirkung der Gruppenteams die Hilfebedarfseinstufungen sicherer machen. →



## 4. Schritt: Prozesseinführung

Der neue Prozess wird zu einem rechtzeitig verkündeten Zeitpunkt in allen Einrichtungsteilen eingeführt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind darauf vorbereitet, da sie über Projektziele und den Projektverlauf von Zeit zu Zeit unterrichtet wurden. Ihre Motivation zur Veränderung wird gespeist von der Erwartung, dass sich die Relation von Arbeitsaufwand und Zufriedenheit mit dem Ergebnis deutlich verbessert und die Reibungsverluste geringer werden. Die Einführung übernehmen die Einrichtungsleitungen, die wiederum von Mitgliedern des Prozessteams und Teilnehmern des Testlaufs unterstützt werden. Die Anwendung des Prozesses wird an einem Beispiel exemplarisch vorgestellt und verdeutlicht. Um den kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf den Weg zu bringen, werden qualitative und quantitative Prozesskennzahlen bestimmt. Diese werden in den folgenden Monaten erhoben und im Prozessteam ausgewertet. Das Optimierungspotenzial wird gesammelt, so dass der Prozess fortwährend verbessert und angepasst werden kann.

### Fazit

Wer der wachsenden Dynamik und Komplexität sozialer Einrichtungen

gerecht werden will, muss der betrieblichen Prozessorganisation die notwendige Aufmerksamkeit schenken und sie konsequent nachsteuern und optimieren. Prozesse steuern bedeutet allerdings nicht nur, die Prozessqualität ständig zu verbessern, sondern vor allem auch die Prozesslandschaft einer Organisation regelmäßig zu durchforsten, Abläufe erforderlichenfalls zu verschlanken, miteinander zu verschränken oder wenn möglich auf Schritte oder Teilprozesse ganz zu verzichten. Externe und interne Kundeninteressen sind dabei abzustimmen und auszutarieren. Da die kundennahen Kernprozesse meist über geringere Optimierung- und Rationalisierungspotentiale verfügen, sollten die Support- und Managementprozesse im Blick behalten werden. Das Instrumentarium für die Prozessarbeit liefert das Prozessmanagement, dessen Handwerkzeug sozialen Organisationen dringend zu empfehlen ist.

Bleibt noch die Frage, wie Mitarbeitenden für die mühsame Arbeit an der Prozessorganisation gewonnen werden können. Vor allem dadurch: Die Weiterentwicklung der Prozessorganisation muss an plausible von allen getragene Verbesserungsziele geknüpft werden. Wenn Optimierung einen Zeitgewinn für die kundennahen Aufgaben mit sich bringt und zu einer besseren Prozessbeherrschung führt, dann lohnt sich die Anstrengung für alle Mitwirkenden. Prozess-

optimierung als Hebel für Personaleinsparungen zu benutzen, kann die Motivation allerdings schnell wieder zunichtemachen.

Um die Prozessorganisation auf Dauer optimal zu gestalten, braucht es nicht nur methodisches Know-how, Kreativität und Ausdauer, sondern so etwas wie Sportgeist. Hier kann und darf sich der Sozialbereich in Wirtschaft und Industrie gerne etwas anschauen. ♦

### Literatur

Fischermanns G. (2008): *Praxishandbuch Prozessmanagement*. Verlag Dr. Götz Schmidt. Gießen. 7. Auflage.

Feldbrügge R., Brecht-Hadrascheck B. (2005): *Prozessmanagement leicht gemacht. Wie analysiert und gestaltet man Geschäftsprozesse?*. Verlag Redline Wirtschaft. Heidelberg.

Kreidenweis, H. (2008): *Produktivitätsreserven heben*. In: *Zeitschrift SOZIALwirtschaft* 4/2008, S. 27-31.



## Neu im Studienkurs

### Organisationen der Sozialwirtschaft

Von Prof. Dr. Johanna Bödege-Wolf und Prof. Dr. Klaus Schellberg

2. Auflage 2010, ca. 180 S., brosch., ca. 19,80 €,

ISBN 978-3-8329-5206-8

(Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft)

Erscheint ca. März 2010

Der Band ist für ein fundiertes Verständnis der verschiedenen Organisationen des Sozialsektors und ihrer Managementaufgaben unerlässlich. Die Autoren liefern einen aktuellen Überblick über Strukturen, Rechtsformen, ideelle Grundlagen, Entwicklungslinien, Formen der Zusammenarbeit und Managementaufgaben der freien und öffentlichen Träger sowie der Dienstleistungsunternehmen.



**Nomos**

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei unter ► [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)