

# Die Wertschöpfung steigern



VON HELMUT KREIDENWEIS

Helmut Kreidenweis ist Professor für Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Vorstand im Fachverband für Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung FINSOZ e. V. und Inhaber von KI Consult – IT-Beratung für sozialwirtschaftliche Organisationen, Augsburg.  
www.ku-eichstaett.de

**»Wieso Prozesse? Wir arbeiten personenzentriert!«, heißt es gelegentlich in fachlichen Diskursen der Sozialen Arbeit. Dabei kann das Geschäftsprozess-Management in der Sozialwirtschaft genau dabei helfen: mehr Zeit für die wesentlichen Aufgaben in sozialen Diensten und Einrichtungen freizusetzen.**

Kaum eine Runde von Leitungs- und Fachkräften, in denen nicht von Prozessen die Rede ist: Entwicklungsprozesse, der Pflegeprozess, Problemlösungsprozesse oder der Aufnahmeprozess. Auch auf den Werbemedien der Branchensoftware-Anbieter prangt der Begriff in Leuchtschrift: Sie versprechen, alle Prozesse von der Klientenverwaltung über die Einsatzplanung bis zur Dokumentation zu unterstützen.

Doch was ist eigentlich ein Prozess? Wie und von wem werden Prozesse gestaltet? Und warum sollte sich ein Sozialunternehmen überhaupt darum kümmern?

Im Klinikbereich, der öffentlichen Verwaltung oder in gewerblichen Dienstleistungsbranchen hat das Management von Geschäftsprozessen schon vor Jahren Einzug gehalten. Der Fokus lag dabei stets darauf, Abläufe so zu gestalten, dass sie kostengünstiger werden und gleichzeitig die Zufriedenheit der Kunden steigt, also Geschwindigkeit und Ergebnisqualität gesteigert werden.

Blickt man von außen auf die Sozialwirtschaft, so erscheint es als purer Luxus, dass Prozesse dort häufig nur im pädagogisch-pflegerischen Bereich und aus Qualitätssicht betrachtet wurden. Verwaltungsprozesse ließ man dagegen oft »natürlich« wachsen, nur selten wurden sie einer konsequenten Überprüfung und Neugestaltung unterzogen. Statt dessen wurde massiv in Informationstechnologie investiert.

Die Effekte waren jedoch enttäuschend: Zeitersparnis in homöopathi-

schen Dosen (Kreidenweis 2014) und kaum eine Verbesserung der Abläufe (Kreidenweis/Halfar 2015). Lediglich in einzelnen Arbeitsfeldern mit hohem wirtschaftlichem Druck, wie der ambulanten Pflege, wurden Prozesse intensiver analysiert und konsequent mit Unterstützung der Informationstechnologie (IT) optimiert.

## Was es bedeutet, Geschäftsprozesse zu managen

Wenn man Qualitätsmanagement-Beauftragte sozialer Unternehmen unterstellt, sie würden Prozesse nicht optimieren, widersprechen sie vehement. Und sie haben recht: Allein durch die Klärung von Abläufen und Zuständigkeiten ergeben sich gewisse Optimierungseffekte.

Doch das Geschäftsprozess-Management ist radikaler: Die Strukturen müssen den Prozessen folgen, nicht umgekehrt. Lässt sich ein Prozess in der vorhandenen Hierarchie nicht vollständig optimieren, muss eben die Struktur angepasst werden, gilt es Rollen und Zuständigkeiten neu zu regeln. Ebenso ist es im Geschäftsprozess-Management undenkbar, bei der Prozessgestaltung nicht die Möglichkeiten moderner Informationstechnologie auszureizen: Prozessschritte werden so weit als möglich automatisiert oder mit moderner Informationstechnik unterstützt, Verschwendung durch Medienbrüche und Papierberge wird ebenso konsequent abgebaut wie sinnfreie Kontrollschleifen. →

Freilich gibt es auch im Geschäftsprozess-Management unterschiedlich weit reichende Theorie- und Praxis-Konzepte und auch in verschiedenen Modellen des Qualitätsmanagements wie EFQM, Six Sigma oder Kaizen sind Methoden des Geschäftsprozess-Management integriert – inzwischen auch in die Normenreihe der ISO 9001.

In der Sozialwirtschaft ist davon bislang nur wenig angekommen. Das Qualitätsmanagement betrachtet die Prozesse meist auf einer Flughöhe, in der Verschwendung kaum sichtbar wird. Ein Beispiel? Im Flowchart des Aufnahmeprozesses findet sich ein Kästchen »Heimvertrag erstellen« und dazu noch eine Liste der Beteiligten. Das war's.

Das Geschäftsprozess-Management fängt genau an dieser Stelle an, tiefer zu bohren. Dann wird bemerkbar, dass der Vertrag zunächst als Entwurf vom Sozialdienst manuell in Word ausgefüllt und wird, per Mail an den Einrichtungsleiter geht, dieser ihn ausdruckt und seine Anmerkungen handschriftlich einfügt, das Sekretariat die Korrekturen

in die Sozialwirtschaft zu importieren, ist schon mehr als einmal schief gegangen. Wir müssen genau hinsehen: Welche Prozesse eignen sich dafür, mit Methoden des Geschäftsprozess-Managements in ihren Einzelteile zerlegt und neu zusammengesetzt zu werden?

Die allgemeine Geschäftsprozess-Management-Literatur (etwa Senden/Dworschak 2012) rät dazu, sich auf die Kernprozesse, also die Abläufe, in denen das Unternehmen seine Wertschöpfung für Kunden erbringt, zu konzentrieren. Genau das wäre in der Sozialwirtschaft verheerend. Kernprozesse sind hier die Pflege, Beratung oder Therapie. Diese Prozesse leben von einer hohen Klientenbeteiligung und haben das Ziel, die Autonomie oder Lebensqualität zu steigern. Sie sind (sic!) personenzentriert, richten sich also an individuellen Bedarfen von Menschen und situativen Herausforderungen aus. Eine straffe Prozessorganisation wäre ausgesprochen kontraproduktiv. Hier handelt es sich um teilstrukturierte Aufgaben, die zumeist mit fachlichen Methoden verbessert werden können.

## »Die Neugestaltung von Prozessen kann die Beteiligung von Klienten und Angehörigen vorantreiben«

in Word einfügt und schließlich an die Wohngruppenleitung weitermailt, die ihn erneut druckt und dem Bewohner zur Unterschrift vorlegt. Anschließend wird er zweimal kopiert und in Verwaltung und Wohnbereich abgelegt.

Für das Qualitätsmanagement alles kein Problem, Hauptsache der Prozess funktioniert. Dass ein mit moderner Fachsoftware neu gestalteter Prozess den Arbeitsaufwand um 60 bis 80 Prozent reduzieren kann, ist entweder nicht bekannt oder wird mit dem Einwand abgetan, man habe ja nur 150 Aufnahmen pro Jahr und so viel Arbeit mache das auch wieder nicht. Übersehen wird dabei, dass sich das Thema durch das ganze Unternehmen zieht und bei größeren Trägern Arbeitszeitkosten in Millionenhöhe verschlingen kann.

Also rasch einen Industrie-Berater einkaufen und die Geschäftsprozesse auf Vordermann bringen? Vorsicht. Ansätze aus der Erwerbswirtschaft unreflektiert

Doch nimmt man die Lupe zur Hand, finden sich auch darin Teilprozesse, die mit der Werkzeugkiste des Geschäftsprozess-Managements optimierbar sind; im Aufnahmeprozess etwa die Stammdatenaufnahme oder die Kostenklärung. Und jede Menge Unterstützungsprozesse, die direkt an die Kernprozesse andocken: Anwesenheitsverwaltung, Leistungserfassung und Leistungsabrechnung oder Dienst- und Einsatzplanung.

### Wo man anfangen kann

Nahezu einhellig geht die Fachliteratur davon aus, dass eine Unternehmensstrategie den Ordnungsrahmen für das Geschäftsprozess-Management bildet (etwa Becker/Kahn 2012). Sie bestimmt die Unternehmensziele, die Positionierung am Markt, die sich daraus ergebenden Geschäftsfelder und Geschäftseinheiten.

Das strategische Geschäftsprozess-Management kümmert sich um die Frage, welche Geschäftsprozesse wo benötigt werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. Strategien dieses Kalibers sind (nicht nur) in der Sozialwirtschaft rar.

### Prozesskultur entsteht durch Handeln

Dennoch wird eine strategische Gestaltungsebene für das Geschäftsprozess-Management gebraucht. Sie schafft die Grundvoraussetzungen für eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse, zu der angelehnt an Schmelzer/Sesselmann (2010) folgende Aspekte gehören:

- eine Prozesskultur zu schaffen und die Mitarbeiter zu prozessorientiertem Denken und Handeln zu motivieren
- Strukturen und Rollen zu etablieren, die das Geschäftsprozess-Management im Unternehmen verankern und tragen
- Verantwortlichkeiten zu definieren, die eine laufende Steuerung der Prozesse im Unternehmen gewährleisten

Die Prozesskultur entsteht in erste Linie durch das »Doing«, also die konkrete Arbeit an der Neugestaltung von Prozessen. Geschickte Anreize für Mitarbeiter und Teams können diese unterstützen.

Spannender wird es bei den Strukturen und Verantwortlichkeiten: Sollen für das Geschäftsprozess-Management neue Stabsstellen geschaffen werden, die den Overhead weiter aufblähen? Soll man dem sowieso akzeptanzschwachen Qualitätsmanagement diesen Job aufbürden? Oder gar die technisch tickende IT-Abteilung mit der Lizenz zum »Prozesskilling« ausstatten?

Die bisherigen Erfahrungen in der Sozialwirtschaft zeigen, dass es keine Patentrezepte gibt. Zu unterschiedlich sind meist Kompetenzen, Potenziale und Ziele der handelnden Akteure sowie ihre faktische Verankerung im Unternehmen. Perspektivisch spricht manches dafür, Qualitätsmanagement und IT näher zusammenzurücken und mit dem Knowhow des Geschäftsprozess-Managements auszurüsten. Denn moderne Branchen- und Standardsoftware bietet heute vielfältige Möglichkeiten zur effizienten Gestaltung von Prozessen und das Qualitätsmanagement hat

häufig einen guten Überblick über die Prozesslandschaft und kennt Stärken und Schwächen der einzelnen Fachbereiche.

Im operativen Geschäftsprozess-Management findet dann die eigentliche Prozessgestaltung statt. Es identifiziert Prozesse mit Optimierungspotenzial, modelliert und optimiert sie, führt sie ein und gestaltet die laufende Prozesssteuerung. Ebenso kümmert es sich um die wechselseitige Anpassung von Prozessen und IT-Systemen und überprüft den Erfolg der ergriffenen Maßnahmen. Details dazu finden sich im nachfolgenden Beitrag von Peter Faiß.

## Welchen Nutzen das Geschäftsprozess-Management bringt

Neben den benannten Wirtschaftlichkeitseffekten verschafft das Geschäftsprozess-Management auch Klarheit über die fachlich-administrative Prozesslandschaft und hilft den Führungskräften dabei, Veränderungs- und Verbesserungspotenziale schneller zu erkennen.

Das Geschäftsprozess-Management ist auch nützlich, so manche Konflikte zu lösen. Der Fokus verschiebt sich von machtweisem Zuständigkeitsdialog (Aufbauorganisation) zur sachorientierten Diskussion entlang der Prozesse und zur Wertschöpfung im Kundeninteresse. Von handelnden Personen wird auf die Prozessebene abstrahiert und der Weg zu pragmatischen Lösungen eröffnet. So können etwa verschiedene Varianten einer zentralen oder dezentralen Leistungserfassung und Leistungsabrechnung im Vorfeld der Realisierung »auf dem Reißbrett« durchgespielt werden. Läuft etwas nicht wie geplant, können anhand des Prozessmodells schnell Ideen zur Verbesserung entwickelt werden.

## Motor für Innovationen

Dabei ist das Geschäftsprozess-Management auch Motor und Unterstützer von Innovationen. So können etwa bereits vor der Eröffnung neuer Einrichtungen die zentralen Prozesse definiert werden, um gravierende Pannen in der Startphase zu vermeiden. Dies ermutigt auch dazu, neue Wege zu gehen, bislang nicht genutzte Potenziale der IT-Unterstützung zu integrieren und gewohnte, aber nicht mehr sinnvolle Rollenmuster aufzubrechen.

Klienten, Angehörigen oder Zuweiser werden wahrscheinlich eine Prozessoptimierung nicht unmittelbar bemerken. Aber es wird sicherlich geschätzt, wenn Aufnahmeanfragen schnell und klar beantwortet werden oder wenn mehr Zeit für die Elternarbeit zur Verfügung steht, weil Verwaltungsaufgaben der Wohnbereichsleitungen teilautomatisiert wurden.

Die Neugestaltung von Prozessen kann in Verbindung mit IT-Komponenten auch die Integration der Klienten oder Angehörigen in die Prozesse vorantreiben und damit ihre Zufriedenheit steigern. So könnten etwa Prozesse so umgestaltet werden, dass vor Erstterminen die erforderlichen Daten über webbasierte Portale selbst eingegeben und Terminanfragen gestartet werden können.

## Kundenbedürfnisse schneller erkennen

Eine prozessbewusste Organisation wird generell neue Kundenbedürfnisse schneller wahrnehmen und ihre Abläufe entsprechend anpassen oder neu erfinden. Damit wird Innovation auch nach außen sichtbar und strahlt letztlich auf das Image der Organisation zurück.

Von den Mitarbeitern wird die Neu- oder Umgestaltung von Prozessen anfangs nicht selten als Bedrohung wahrgenommen. Angst vor Veränderungen des eigenen Aufgabenschnitts oder gar vor Verlust des Arbeitsplatzes macht die Runde.

In der Tat: Nicht jede Prozessoptimierung bringt nur Gewinner hervor. Es kann auch zum Verlust liebgehabter Tätigkeiten oder zu einer höheren Transparenz in der Leistungserbringung führen. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter wird die Effekte jedoch deutlich auf der Haben-Seite verbuchen. Entlastung von Routinetätigkeiten, weniger Ärger wegen unvollständiger Informationsweitergabe und unnötiger Arbeitsteilung tragen dazu bei, sich mehr auf die Kernaufgaben konzentrieren zu können.

Für Mitarbeiter, insbesondere aus sozialpflegerischen Berufen, ist es oft hilfreich, den folgenden Zusammenhang herzustellen: Die Zielsetzung des Geschäftsprozess-Managements, die Wertschöpfung für den Kunden zu steigern, entspricht genau dem Wunsch nach mehr Zeit für ihre direkte Arbeit mit dem Klienten!

## Ausblick

Die Digitalisierung der Gesellschaft macht auch vor sozialen Organisationen nicht Halt. Klienten, deren Angehörige oder professionelle Zuweiser werden in einer digital durchdrungenen Welt andere Ansprüche stellen (Eisenreich 2016). Disruptive Technologien – man denke etwa an mytaxi oder airbnb – stellen ganze Geschäftsfelder und die zugehörigen Prozesse auf den Kopf. Dahinter stehen meist ausgefeilte Prozessmodelle, die menschliche Bedarfe geschickt mit Computer-Algorithmen verknüpfen.

Wer geübt darin ist, die eigenen Prozesse kritisch zu hinterfragen und kreativ mit Mitteln der Informationstechnologie neu zu gestalten, der wird deutlich schneller neue Geschäftsmodelle aus dem Hut zaubern oder vorhandene Praktiken an veränderte Anforderungen anpassen können. ■



- Becker, Jörg/Kahn, Dieter:** Der Prozess im Fokus. In: Becker, Jörg/Kugeler, Martin/Rosemann, Michael (Hg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin, Heidelberg 2012, S. 3-15.
- Eisenreich, Thomas:** Digitale Geschäftsmodelle. Konzepte entwickeln, Prozesse planen. In: Sozialwirtschaft Nr. 1/2016, S. 16-18.
- Kreidenweis, Helmut:** Branchensoftware: Prozesse verbessern, Wirkung steigern. In: Sozialwirtschaft, Nr. 4/2014, S. 20-23.
- Kreidenweis, Helmut/Halfar, Bernd:** IT-Report für die Sozialwirtschaft 2015. Eichstätt 2015.
- Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang:** Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. München 2010.
- Senden, Manfred J./Dworschak, Johannes:** Erfolg mit Prozessmanagement. Nicht warten, bis die »Gurus« kommen. Freiburg im Breisgau 2012.
- Peter Faiß/Helmut Kreidenweis:** Geschäftsprozessmanagement für die Sozialwirtschaft. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2016.