

# Schlank und effizient

VON SANDRA WINTER UND  
SASCHA GRÜNDEL



Sandra Winter ist Diplom-Kauffrau und als Geschäftsführerin bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung in Köln tätig. Sie hatte die Projektleitung in mehr als 200 Projekten in der Sozialwirtschaft. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Organisationsuntersuchungen und Restrukturierungen.  
winter@rosenbaum-nagy.de



Sascha Gründel ist Diplom-Kaufmann (FH) und als Berater bei der rosenbaum nagy unternehmensberatung in Köln tätig. Seine Beratungsschwerpunkte sind Reorganisation/Restrukturierung, Prozessoptimierungen sowie die Softwareauswahl, insbesondere Dokumentenmanagementsysteme.  
gruendel@rosenbaum-nagy.de

**Der Beitrag einer guten Verwaltung zum Erfolg einer sozialen Organisation oder eines sozialen Unternehmens wird gelegentlich unterschätzt. Für eine effiziente, qualitativ hochwertige und zugleich risikorobuste Verwaltung spielen fünf Erfolgsfaktoren eine zentrale Rolle.**

Die Verwaltungsabteilungen im Bereich der Sozialwirtschaft stehen zunehmend in einem Spannungsfeld. Einerseits ist die Komplexität der Prozesse in der Vergangenheit stetig gestiegen und steigt weiter an, was zu einer höheren Belastung jedes Einzelnen führt. So wird beispielsweise die Abrechnung von Leistungen im Bereich der Sozialen Arbeit zunehmend komplexer und umfangreicher. Andererseits sind die Verwaltungseinheiten zumeist an die operativen Einheiten gekoppelt, so dass eine nur geringe pauschale Refinanzierung in den Kostensätzen enthalten ist, die dem Aufwand in der Regel nicht entspricht.

Die administrative Bearbeitung komplexer Vorgänge in den sehr unterschiedlichen Geschäftsfeldern der Sozialwirtschaft stellt eine große Herausforderung an Verwaltungseinheiten dar. Daher ist eine möglichst effizient arbeitende Verwaltung notwendig. Was aber sind die Merkmale einer effektiven Verwaltung, was bedeutet Verwaltungseffizienz, wie wird sie gemessen und welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um sie zu erreichen?

Eine schlanke Verwaltung steht einer guten Qualität nicht im Wege. Im Gegenteil: Unsere Erfahrung aus zahlreichen Projekten zeigt, dass schlanke Verwaltungen oftmals qualitativ hochwertiger arbeiten.

Um die genannten Fragen zu beantworten, sind die wesentlichen Faktoren einer Verwaltung, in Form von

Kennzahlen, Strukturen, Prozessen und Tätigkeiten der Mitarbeitenden zu betrachten (vgl. Abb. 1). Die Analyse der Verwaltungseffizienz erfolgt in vier Stufen, die pyramidal angeordnet werden können. Kennzahlen bilden dabei die »Spitze des Eisbergs«, geben jedoch keinen Hinweis auf den Umfang der wahrgenommenen Aufgaben sowie auf die Qualität der Arbeitsergebnisse. Sie bilden damit lediglich einen ersten Indikator.

Was bestimmt nun eine effiziente, qualitativ hochwertige und zugleich risikorobuste Verwaltung? Dazu kommen fünf Faktoren eine zentrale Rolle zu (vgl. Abb. 2).

## **Erster Erfolgsfaktor: Aufgabenkritik**

Oft haben sich über Jahre hinweg Aufgaben manifestiert, die aufgrund der technischen Möglichkeiten überflüssig sind, zu unnötigen Doppelarbeiten führen und sogar die Qualität verschlechtern. Typische Beispiele sind die handschriftliche Übertragung von Terminen aus elektronisch geführten Kalendern und das Führen von Posteingangs- und Postausgangsbüchern.

Andererseits werden wichtige Aufgaben nicht wahrgenommen, wie beispielsweise ein regelmäßiges, systematisches Forderungsmanagement und die systematische Erfassung und Auswertung von Leistungs- und Finanzdaten für das Controlling.

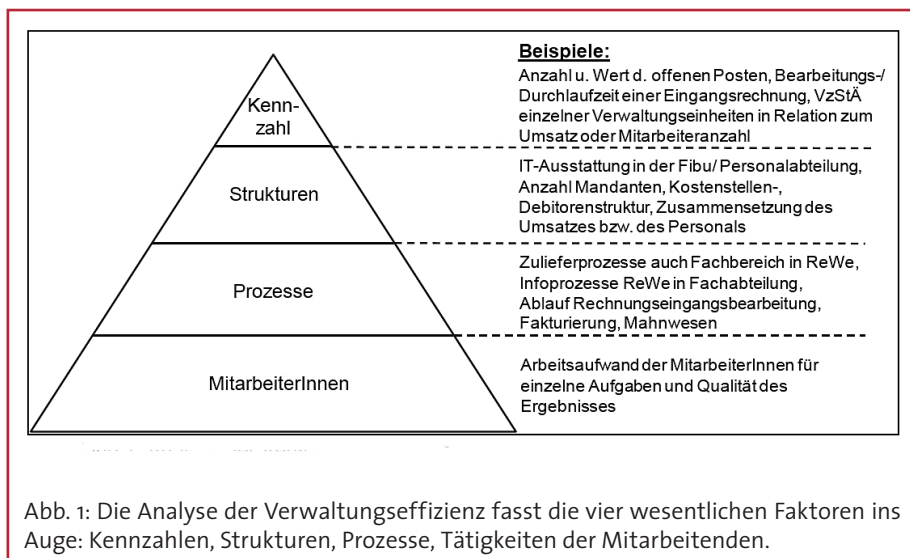


Abb. 1: Die Analyse der Verwaltungseffizienz fasst die vier wesentlichen Faktoren ins Auge: Kennzahlen, Strukturen, Prozesse, Tätigkeiten der Mitarbeitenden.

In unseren Projekten haben wir oft festgestellt, dass ein Controlling nicht (ausreichend) durchgeführt wird, was zumeist auf fehlende oder schlecht strukturierte Vorarbeiten und Informationsprozesse zurückzuführen war. Die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens ist allerdings nur mit einem regelmäßigen und systematischen Controlling zu ermitteln.

**Zweiter Erfolgsfaktor: Personelle Ressourcen**

Mit dem Komplexitätsgrad und den immer neuen gesetzlichen Anforderungen, Beispiel Pflegebuchführungsverordnung, sind die fachlichen Anforderungen an die Mitarbeitenden stark angestiegen. Daher werden neben der quantitativen Personalausstattung vor allem sehr gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt, die den anspruchsvollen und umfangreichen Aufgaben gewachsen sind.

Gute kommunikative Fähigkeiten zu den Fachbereichen und innerhalb der Verwaltung sind eine wesentliche Voraussetzung. Darüber hinaus sollte der geübte und weitgehend sichere Umgang mit Abrechnungs- und Verwaltungsprogrammen, beispielsweise in der Finanzbuchhaltung oder zur Personalausrechnung, beherrscht werden. Ein exzellenter Umgang mit Standard-Office-Software, insbesondere Excel, ist für die heutigen Anforderungen ein Muss. Die hohen Anforderungen an die Personalqualifikationen führen dazu, dass ebenso intensive fachspezifische Fortbildungen notwendig sind, die regelmäßig angeboten werden sollten.

**Dritter Erfolgsfaktor: Prozesse und Schnittstellen zu Einrichtungen**

Ineffizienzen liegen oftmals in den Zulieferprozessen aus den operativen Bereichen begründet. Häufig laufen die Verwaltungsprozesse langsam und unnötig kompliziert ab, da beispielsweise die zugelieferten Abrechnungs- oder Lohndaten aus den Fachbereichen zum Teil deutlich zeitverzögert oder nicht vollständig vorliegen. In diesen Fällen ist die Verwaltung nur noch in der Lage, die vorangegangenen Prozessfehler aufzufangen, womit von Verwaltungseffizienz kaum noch die Rede sein kann.

Unklare Prozesse, fehlende Verantwortlichkeiten und Systembrüche an der Schnittstelle zur Finanzbuchhaltung oder der Personalabteilung sind

Gründe für zeitliche Verzögerungen bei der Bearbeitung sowie Qualitätseinbußen.

Viele Prozesse sind unter Risikoaspekten nicht sicher. So wird das Vier-Augen-Prinzip bei Kassen oder bei der Freigabe von Eingangsrechnungen nicht eingehalten oder es fehlt an klaren Freigaberegulungen und damit an Verantwortlichkeiten.

Auch sind immer wieder Prozesse vorzufinden, in denen Vorgänge wegen fehlender Schnittstellen mehrfach ausgeführt werden, beispielsweise die Erfassung von Zeitdaten in der Einrichtung und in der Personalabteilung.

**Vierter Erfolgsfaktor: EDV-Einsatz**

Ein nicht unerhebliches Potenzial liegt im EDV-Einsatz. Hier ist zunächst zu unterscheiden, ob EDV fehlt, was zu manuellen Arbeiten und damit zu Effizienzverlusten führt oder ob die EDV vorhanden ist, aber nicht richtig eingesetzt wird. Dies wiederum kann technische oder mitarbeiterbezogene Gründe haben.

So fehlen oft Schnittstellen zur Übertragung von Stamm- und Bewegungsdaten aus den Fachbereichen in die Finanzbuchhaltung und in die Personalabteilung oder Schnittstellen sind fehlerhaft konfiguriert, so dass die Daten manuell übertragen werden müssen. Losgelöst von der Frage der Effizienz besteht hier zusätzlich das Risiko, dass die Daten fehlerhaft erfasst werden, was

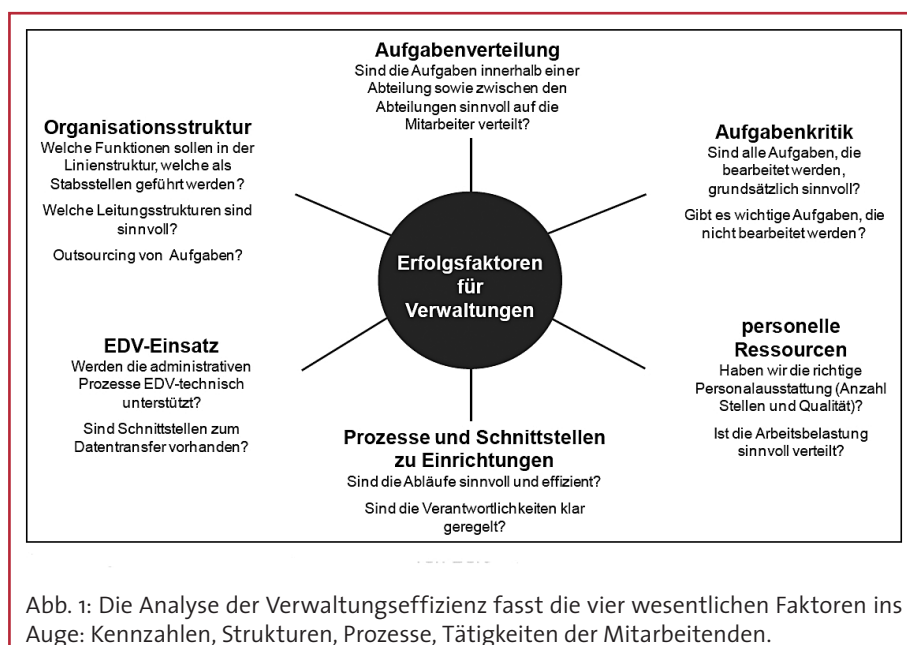


Abb. 1: Die Analyse der Verwaltungseffizienz fasst die vier wesentlichen Faktoren ins Auge: Kennzahlen, Strukturen, Prozesse, Tätigkeiten der Mitarbeitenden.

wiederum zu aufwendigen Korrekturarbeiten führt. Darüber hinaus ist oft festzustellen, dass die vorhandene EDV von den Mitarbeitenden nicht richtig eingesetzt wird, zumeist weil Schulungen nicht oder nur in geringem Umfang durchgeführt wurden.

Die technische Entwicklung und die damit einhergehende Kostenreduzierung in den letzten Jahren haben dazu geführt, dass zahlreiche EDV-Systeme, beispielsweise Dokumentenmanagementsysteme (DMS), zunehmend in kleineren und mittleren Unternehmen und in der Sozialwirtschaft eingesetzt werden können. Die Auswahl und der Einsatz bedürfen jedoch einer guten Planung und einer vorgeschalteten Analyse der Prozesse, um genau festzulegen, welche Daten erfasst und verarbeitet werden sollen.

#### **Fünfter Erfolgsfaktor: Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung**

Die zentrale oder dezentrale Durchführung von Verwaltungsaufgaben ist abhängig von der jeweiligen Situation. Meist sind die Finanzbuchhaltung und die Personalabteilung zentral und die geschäftsfeldspezifische Verwaltung dezentral angesiedelt. In einigen Fällen bietet es sich an, bestimmte Bereiche zentral zu führen und damit gleichartige Aufgaben zu bündeln, beispielsweise die Fakturierung, Teile des Einkaufs, insbesondere Verwaltung und Verhandlung von Rahmenverträgen oder das Vertrags- und Immobilienmanagement.

Bei kleineren Betriebsgrößen kann es sinnvoll sein, einzelne Verwaltungsteile auszugliedern und die Lohnabrechnung

steuer eine Alternative. Die Belastung durch die abzuführende Umsatzsteuer wird in der Regel durch Effizienzgewinne überkompensiert und es werden Mitarbeiterressourcen frei, die dann für Vertretungstätigkeiten oder spezielle Aufgaben zur Verfügung stehen, für die sie sonst keine Zeit hätten, beispielsweise Controlling. Dies bedeutet wiederum einen Qualitätssprung für die eigene Organisation und die Partnerorganisation.

werden. Der Anspruch an den Einrichtungen an eine hohe Serviceorientierung, hohe Verlässlichkeit sowie ein zügige Bearbeitung und Beantwortung von Fragen ist selbstverständlich berechtigt und sollte erfüllt werden.

#### **Fazit**

Die Qualität der Verwaltung bestimmt die Steuerungsqualität, für die Transparenz über die wirtschaftlichen Entwick-

**»Die Verwaltungsqualität  
bestimmt die Steuerungsqualität  
eines Unternehmens«**

Selbst geschaffene Komplexitäten, beispielsweise mehrere Buchungsmandanten für eine rechtlichen Einheit sowie ungünstige Personalstrukturen, beispielsweise Leitungskräfte, die stark in das operative Geschäft eingebunden und damit wenig strategisch und strukturell tätig sind, stehen einer qualitativ hochwertigen und effizienten Verwaltungsarbeit häufig im Wege. Dies kann dazu führen, dass Berichte nicht rechtzeitig vorliegen oder zum erwarteten Zeitpunkt nicht vollständig sind.

Neben strukturellen Punkten ist die Aufgabenzuordnung wichtig, einerseits innerhalb eines Teams, beispielsweise die mandanten- oder themenbezogene Zuordnung in der Personal- und Finanzbuchhaltung, und andererseits zwischen verschiedenen Organisati-

tionen im Unternehmen mit geringem zeitlichem Aufwand und Verzug elementar ist!

- Selten muss man sich zwischen Qualität und Kostenreduktion in der Verwaltung entscheiden: Ziel sollte eine Optimierung von Strukturen und Prozessen sein.
- Die Organisationsgröße ist ein wichtiger Einflussfaktor für die qualitative und aufwandsbezogene Effizienz: Verwaltungsgemeinschaften können ein Ansatzpunkt sein.

Ein häufiger Ressourcentreiber ist eine unnötige, selbstgeschaffene Komplexität. Auch eine Aufgabenkritik erscheint immer wieder sinnvoll.

Die technischen Fortschritte der letzten Jahre (Leitungskosten, Dokumentenmanagement-Systeme, Schnittstellen, elektronische Dokumente etc.) ermöglichen deutliche Prozessverbesserungen und eine Neuverteilung von dezentraler und zentraler Aufgabewahrnehmung.

Diese Investitionen sind nicht nur unter reinen Aspekten des Return on Invest sinnvoll, sondern auch unter qualitativen und Steuerungsaspekten zu überprüfen. ■

### **»Verwaltungseinheiten sind keine Daten- und Dokumentensammelstellen«**

durch den Spitzenverband durchführen zu lassen (Outsourcing). Für kleine Organisationen ist es kaum möglich, eine zugleich qualitativ hochwertige, effiziente und risikorobuste Verwaltung, im Sinne der Sicherstellung von Vertretungen, zu gewährleisten. Daher sind Verwaltungsgemeinschaften mehrerer Verbände auch trotz der möglichen finanziellen Zusatzbelastung der Umsatz-

einheiten, beispielsweise Bearbeitung der offenen Posten durch die Finanzbuchhaltung, Klärung durch die Fachbereiche. Durch veränderte Aufgabenzuordnungen lassen sich teilweise erhebliche Qualitäts- und Effizienzsprünge realisieren.

Verwaltungseinheiten sollten nicht als Daten- und Dokumentensammelstelle verstanden und wahrgenommen