

Wertschöpfung durch optimierte Prozesse



VON PAUL BRANDL

Prof. Mag. Dr. Paul Brandl studierte Wirtschaftspädagogik mit dem Schwerpunkt Organisation an der Universität Linz und promovierte 1985. Er ist heute Professor an der Fachhochschule Oberösterreich in Linz im Studiengang Sozial- und Verwaltungsmanagement.
E-Mail Paul.Brandl@fh-linz.at

Die Wertschöpfung erhöhen und die Qualität sichern – diese Anforderung stellt sich allen Verantwortlichen in der Sozialwirtschaft. Gelingen kann diese Aufgabe durch das konsequente Denken in Prozessen.

Das Thema Wertschöpfung kommt zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht von ungefähr in den Blick von Anbietern sozialer Dienstleistungen und wird so zu einer sozialwirtschaftlichen Fragestellung. Die derzeitigen wirtschaftlichen Entwicklungen lassen einerseits die Steuereinnahmen sinken und andererseits die Anforderungen an das Sozialsystem steigen. Daraus ergeben sich höhere Anforderungen an die Anbieter sozialer Dienstleistungen mit der tendenziellen Ausrichtung auf mehr Output mit gleichen oder weniger Ressourcen.

Zu den gängigen (Gegen-) Maßnahmen der Führungskräfte zählen neben linearen Kürzungen insbesondere neue Vorschriften, mehr Kontrolle, Controlling, Qualitätsmanagement und mehr Kundenorientierung. Insgesamt laufen die Bemühungen im sozialwirtschaftlichen Sektor – pointiert formuliert – unter dem Motto: »Mehr vom Selben!«

Die Förderung von sozialer Innovation durch Forschungsprogramme hält sich – zumindest in Österreich - (noch) in Grenzen; die Möglichkeiten der Auftraggeber und Anbieter von sozialen Dienstleistungen zur Entwicklung sozialer Innovationen ebenso. Ein gemeinsames Finden von Problemlösungen wird in der Praxis – auch aufgrund der Konkurrenzsituation und dem Besitzstandsdenken der Beteiligten – behindert oder sogar verhindert. Wie kommt man aus dieser Sackgasse?

Auf den ersten Blick bieten sich zwei scheinbar konträre Strategien an, die es gleichzeitig anzustreben gilt: Mehr Wertschöpfung und zumindest gleiche Qualität. Demgemäß ergeben sich folgende Handlungsfelder für ein Optimieren und Neudenken von Organisationen:

- Die wertschöpfenden Prozesse sind ausgerichtet auf die Kunden von Standarddienstleistungen, entsprechend die Unterstützungs- und Steuerungsprozesse auf den Kernprozess.
- Nachfolgend sind die Strukturen der Organisationen auf Wertschöpfung zu untersuchen und anzupassen.
- Soziale Dienstleistungen müssen entlang des Kernprozesses und orientiert an den sich wandelnden Bedürfnissen der Kunden entwickelt werden.
- Die Möglichkeiten der Informationstechnik bei der Hard- und Software müssen ausgeschöpft werden. Es bedarf dabei vermehrt unternehmensübergreifender Lösungen.

Erster Schritt: Wertschöpfung in Prozessen sichtbar machen

Es braucht – dem Modell des Prozessmanagements (1) folgend – ein Denken in Prozessen, Strukturen, Dienstleistungen sowie zunehmend in Richtung neuer Formen der Zusammenarbeit. Dies schlägt sich in den Instrumenten zur Darstellung von Organisationen in Kern-, Support- und Steuerungsprozesse nieder. Das dazugehörige Instrument der Prozesslandkarte vermag diesen Überblick über die jeweilige Organisation, beispielsweise ein Pflegeheim (vgl. Abb. 1), zu bieten. (2) Die Aufbauorganisation kann nachfolgend eingearbeitet werden, indem beispielsweise die jeweiligen Prozesse in Verantwortungsbereiche zusammengefasst werden. Sie können entsprechend markiert, beschriftet oder in einer Legende beschrieben werden.

In der Praxis wird durch die Prozesslandkarte bei allen Beteiligten eine neue Sichtweise der Organisation erzeugt. Auf Basis einer Anamnese des Ist-Prozesses gilt es, kritische Prozesse zu identifizieren, Probleme zuzuordnen, zu priorisieren sowie die wertschöpfenden und damit auch die verschwendenden Anteile an Prozessen sichtbar zu machen. Weiss (3) zeigt in seiner Übersicht eine Reihe von Mustern, die die

Produktivität und damit die Wertschöpfung eines Prozesses vermindern sowie darauf aufbauende Lösungsmuster (vgl. Abb. 2).

In meiner Praxis standen die Kosten der einzelnen Schritte am Anfang nicht im primären Fokus der Analysierenden, wurden jedoch des öfteren im Nachhinein von den Entscheidern nachgefragt. Für das Werben von neuen Arbeitsabläufen bei den zuständigen Führungskräften und in der betrieblichen Öffentlichkeit bedarf es der plakativen Gegenüberstellung der alten und der neuen Prozesse anhand der Kriterien Zeit, Kosten oder Qualität. Am Beispiel eines Verwaltungsprozesses (4) kann dies eindrucksvoll demonstriert werden (vgl. Abb. 3). Selbst wenn von einem hohen rechnerischen Potenzial nur 60 oder 70 Prozent gehoben werden können, kann von einem Erfolg gesprochen werden. Entweder können mit der Zeit zahlreiche Überstunden abgebaut werden oder die freiwerdende Zeit wird im Kernprozess eingesetzt. Weitere Beispiele in Alten- und Pflegeheimen wären die Beseitigung von Zwischenlagern bei der Versorgung mit Inkontinenzmaterial und Pflegematerial (5), die Verminderung von Lieferanten bei der Wäscheversorgung (6) oder eine schlankere Versorgung mit Medikamenten (7).

Zweiter Schritt: Nichtwertschöpfende Strukturen identifizieren

Gemäß der Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden sind auch die Support- oder Unterstützungsprozesse so zu konfigurieren, dass sie möglichst wenig Verschwendung oder nicht wertschöpfende Anteile beinhalten. Für den Kunden sind die Supportprozesse nicht immer sichtbar, wohl aber selbstverständlich; erst das Nicht- oder schlecht Funktionieren - beispielsweise der EDV, der Reinigung, der Küche - bringt sie schnell durch Ärger und Kosten ins Rampenlicht. Auch hier gilt es, die Strukturen so zu konfigurieren, dass sie ihre Leistungen für den nachfolgenden Kernprozess ressourcenoptimal erbringen. Konkret lassen sich folgende Ausprägungen, am Beispiel der Essensversorgung in einem Pflegeheim, überlegen (8):

- **Markterweiterung:** Im Falle freier Kapazitäten der Küche lässt sich beispielsweise überlegen, welche Produkte oder Dienstleistungen auch einer anderen Organisation angeboten werden können, um eine möglichst optimale Auslastung zu erreichen. Es bietet sich die Versorgung von Essen auf Rädern oder umliegenden Kindergärten etc. an.
- **Outsourcing oder Zukauf:** Diese Variante kann untersucht werden: Rechnet sich

das Vorhaben? Wie kann bei geringeren Kosten das geforderte Qualitätsniveau erreicht werden? Wie können dadurch die Kundenbedürfnisse bestmöglich erfüllt werden? Möglicherweise rechtfertigt das Beliefern mehrerer (auch konkurrierender) Organisationen eine gemeinsame eigenständige Organisation in Form von »Shared Service Center«.

- **Aufgabenverlagerung:** Wenn in zwei benachbarten Einrichtungen derselben Einrichtung zwei nicht ausgelastete Küchen existieren, so kann die Frage gestellt werden, ob nicht die Versorgung durch eine Küche eine Einsparung bei einem in etwa vergleichbaren Servicelevel möglich ist.
- **Dezentralisierung:** Ein zentrales Erstellen eines Produktes kann auch im Küchenbereich sehr teuer werden. Vielleicht ist es sinnvoll, das Frühstück besser dezentral produziert zu lassen, während das Mittag- und Abendessen angeliefert wird.
- **Zentralisierung als Netzwerkorganisation:** Es kann beispielsweise zweckmäßig sein, die Dienstleister für mehrere Pflegeheime zusammenzulegen, um gemeinsam bessere Preise bei gleichbleibender Qualität zu erzielen. Beispiele dafür wären der Einkauf, die Informationstechnik und die Instandhaltung.
- **Projektorganisation:** Wenn Arbeiten nur einmalig oder selten (z. B. Feste oder

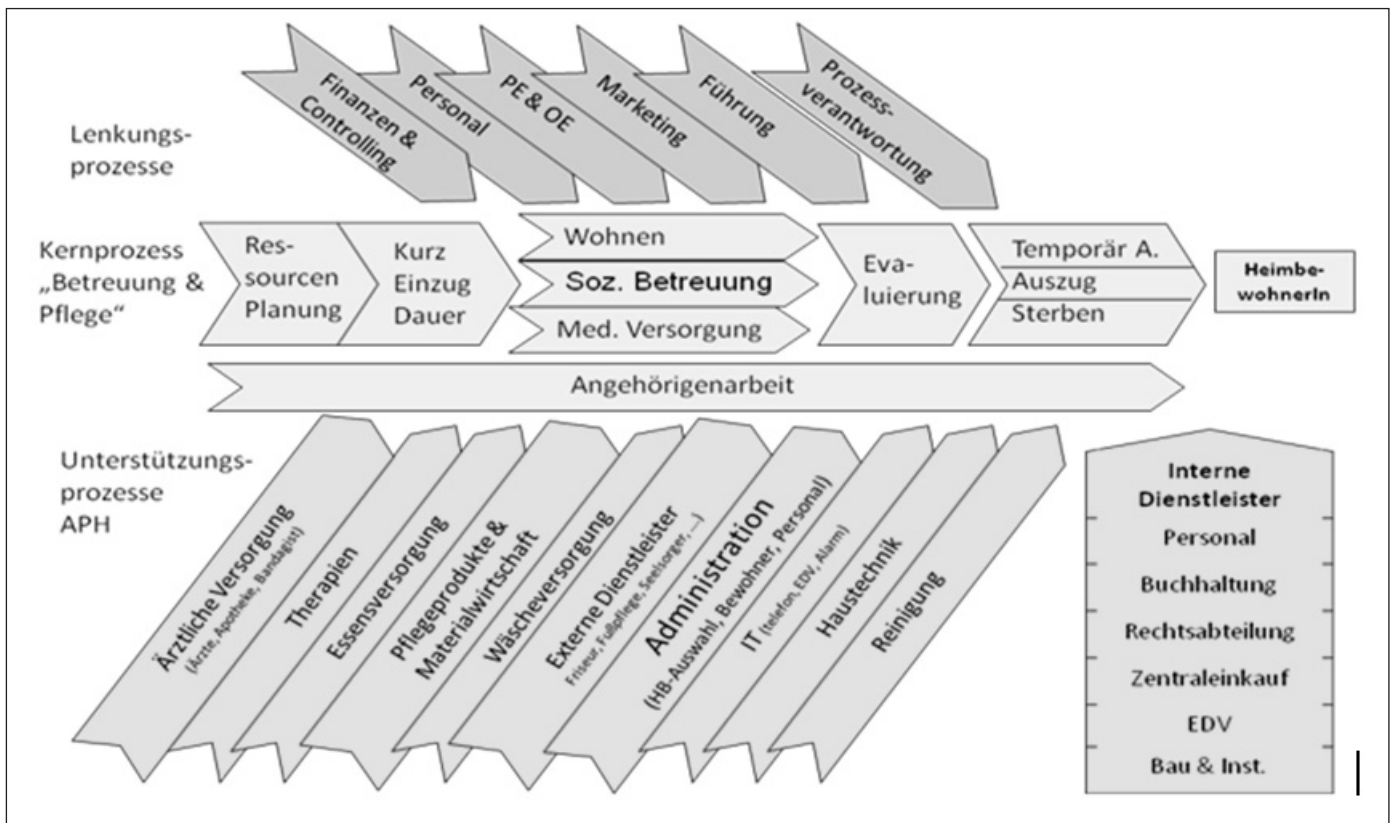


Abb. 1: Mit dem Instrument »Prozesslandkarte« lassen sich die Abläufe, beispielsweise in einem Pflegeheim, schematisch darstellen.

Häufigkeit der Tätigkeit	Verrechnung - IST-Prozess	Zeit in Minuten	Verrechnung - SOLL - Prozess	Zeit in Minuten
einmalig pro Klient	Klientenstammblatt erstellen	5	Klientenstammblatt erstellen	5
	Stundensatz berechnen	10	Stundensatz berechnen	5
	Summe	15	Summe	10
monatlich pro Klient	Verrechenbare Stunden berechnen	10		
	Anzahl der Hausbesuche	5		
	Dateneingabe in Verrechnungsprogramm	5	Einspielung der Daten in das Verrechnungsprogramm	2
	Erlagschein drucken und versenden	7	Abbuchung der Forderung	2
	Ausbuchen des Betrages aus dem Verrechnungsprogramm	5		
	Summe	32		4
jährlich pro Klient	Jahresstatistik erstellen	15	Jahresstatistik erstellen	5
	Gesamtzeit pro Klient	62	Gesamtzeit pro Klient	19

Abb. 2: In einer tabellarischen Übersicht kann aufgelistet werden, was die Produktivität und damit die Wertschöpfung eines Prozesses vermindert und wie entsprechende Lösungen aussehen können.

Ausflüge in den Heimen) anfallen, dann könnte jeweils ein Projekt aufgesetzt werden, innerhalb dem alle notwendigen Arbeiten durchgeführt und Ressourcen nur kurzfristig aufgebaut und zugekauft werden müssen.

Auf diese Art und Weise können Strukturen mithelfen, eine Organisation möglichst wertschöpfend zu konfigurieren. (9)

Dritter Schritt: Dienstleistungen neu denken

Die prozessbezogenen Anforderungen einer Dienstleistung sollten hinsichtlich Hard- und Software definiert und entwickelt werden. Als Rückgrat einer erfolgreichen Prozessorganisation ist neben den unterstützenden und vorangehenden Führungskräften sowie einer unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit eine an diese Prozesse angepasste EDV-Software die weitere Grundlage. Dies kann am Beispiel der Medikamentenversorgung in einem Pflegeheim dargestellt werden. (10) Würde man die Medikamentenversorgung im Rahmen einer funktionalen Organisation denken, so ginge es vor allem um Funktionen wie:

- verordnen und bestellen der Medikamente
- in Empfang nehmen der Medikamente und Verteilen auf die Stationen
- aufteilen auf die einzelnen Heimbewohner
- verrechnen und bezahlen.

Mit einer prozessbezogenen Unterstützung durch die Informationstechnik würde es hier im Standardfall folgend aussehen können (11):

- Das EDV-System macht den Arzt mit einer automatischen E-Mail aufmerksam, dass die Medikation bei Frau X oder Herrn Y zu Ende geht.
- Nach der Visite trägt der Arzt die Diagnose und die Medikation in seine Dokumentation ein. Gleichzeitig findet sich ein notwendiger Eintrag mit den erforderlichen Informationen auch in der Pflegedokumentation des Pflegeheimes.
- Die Apotheke holt sich zweimal wöchentlich die erforderliche (ggf. veränderte) Medikation aus der Pflegedokumentation und überprüft die Anordnung auf Verträglichkeit, liefert die neue Medikation und nimmt alte unverbrauchte Medikamente zurück.
- Die nun fast pillengenaue Verrechnung der Medikamente wird dem Heimbewohner in Rechnung gestellt und vom Bankkonto eingezogen. Zwecks Kontrolle kann in die laufenden Lieferungen Einsicht genommen werden. Einmal jährlich gibt es einen Ausdruck zur Überprüfung für den Heimbewohner oder die Angehörigen.
- Durch das »elektronische Rezept« könnte dies von der Apotheke auch elektro-

nisch mit dem Krankenversicherungsträger exakt verrechnet werden.

Somit gäbe es eine Win-win-Situation für alle Beteiligten, vom Arzt bis zur Krankenversicherung.

Vierter Schritt: Intelligente Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit finden

Neue Formen einer wertschöpfenden, weil ressourcenoptimalen Kooperation ergeben sich im Rahmen der Prozessorganisation u. a. durch die bewusste Neugestaltung von bisherigen Schnittstellen zwischen Organisationen. Mit Blick auf den Nutzen des Kunden können neue Dienstleistungen und die dazugehörigen Erstellungsprozesse entwickelt werden.

Im Forschungsprojekt zum Thema Schnittstelle Altenheim und Krankenhaus (12) in dem Forschungsschwerpunkt »Leben im Alter« ergab sich immer wieder die Forderung nach einer Verminderung der Verlegungen von Heimbewohnern vom Pflegeheim in ein Krankenhaus aufgrund der hohen Belastung der oft multimorbiden Bewohner. Einen Beitrag zur Umsetzung dieser Forderung liefert u. a. die Arbeit von Schlecht. Er weist nach, dass es bei bestimmten Diagnosen nicht nur billiger, sondern auch wesentlich schonender wäre, wenn eine Behandlung der Heimbewohner durch Fachärzte nicht im Krankenhaus, sondern regelmäßig im Pflegeheim erbracht werden würde. Voraussetzung dazu ist eine entsprechende Ausstattung der jeweiligen Alten- und Pflegeheime. Am Beispiel eines Harnwegsinfektes errechnet er eher konservativ ein Einsparungspotenzial von circa 2.000 Euro pro Einzelfall. (13)

Es gilt in weiterer Folge die Rolle von Pflegeheimen insofern zu überdenken, als durch den konsequenten Ausbau medizinischer Standarddienstleistungen in Pflegeheimen nicht nur eine Qualitätssteigerung für die Heimbewohner, sondern auch eine Senkung der Gesamtkosten für den Gesundheits- und Sozialbereich möglich würde.

Kritische Muster und Lösungsmöglichkeiten	
Mehrgleisigkeiten	Zusammenlegen, standardisieren
Viele Schnittstellen, holprige Prozesse	Aufgaben zusammenlegen
Schnittstellen	Vereinbarungen treffen, Feedback
Prozesse ohne Wertschöpfung	Tunlichst ersatzlos streichen
Kontrollschleifen durch Scheinkontrollen	Formale Kontrolle beseitigen
Lange Durchlaufzeiten	Überlappende, parallele Erledigung
Viele zeit- und kostenkritische Schritte	Standardisierung auch durch EDV
Räumlich lange Wege	Prozess als Gestaltungskriterium
MitarbeiterInnen haben keinen Überblick	Prozessbewusstsein schaffen
Unklare Aufgabenverteilung	Kultur, Ziele und Aufgaben klar stellen

Abb. 3: Mit der Erfassung von Zeitaufwand und Häufigkeit können die Kostenersparnisse durch neue Prozessabläufe eindrucksvoll gezeigt werden.

Fazit

Begleitend zu den obigen Bemühungen zur Einführung von Prozessmanagement bedarf es der Qualifizierung bei der Prozessanalyse und Prozessgestaltung sowie der Theorie zum Thema »Dienstleistung«. Wie anhand der Beispiele gezeigt werden konnte, lassen sich durch diese Maßnahmen neue Wertschöpfungspotenziale durch besseres Nutzen von bestehenden Ressourcen erschließen. In jedem Fall ermöglicht das Denken in Prozessen und Dienstleistungen das Erreichen zweier bisher scheinbar konkurrierender Ziele: mehr und bessere Dienstleistungen bei weniger Ressourceneinsatz und damit mehr Wertschöpfung.

Anmerkungen

- (1) Vgl. Schmelzer, Hermann J., Sesselmann Wolfgang, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 4. Auflage, Hanser Verlag, München Wien, 2004
- (2) Darstellung des Alten- und Pflegeheim Leonding vom November 2008.
- (3) Weiss, Mario, Marktwirksame Prozessorganisation, Peter Lang, Frankfurt, 2003, S. 196.
- (4) Kapfer, Ida, Prozessoptimierung am Beispiel der Leistungsverrechnung der Mobilen Dienste im Bezirk Rohrbach, unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule Linz, 2008, S. 71.
- (5) Kocmich, Sandra, Just in time im Altersheim, unv. veröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule Linz, 2007.
- (6) Unveröffentlichter Bericht aus einem Studentenprojekt, Sommersemester 2007.
- (7) Schauer, Ronald, Medikationssysteme im Alten- und Pflegeheim, unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule Linz, 2009.
- (8) Heitger, Barbara/Schmitz, Christof/Zucker, Betty, Hg., Agil macht stabil. Die Zukunft der internen Dienstleister, Gabler, Wiesbaden 1994.
- (9) Vgl. Chrisis, Mary Beth/Konrad, Mike/Shrum, Sandy, CMMI – Richtlinien für Prozess-Integration und Produkt-Verbesserung, Addison-Wesley, München 2009.
- (10) Schauer, Ronald, Medikationssysteme im Alten- und Pflegeheim, unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule Linz, 2009.
- (11) Hübler, Ulrike, unveröffentlichte Praktikumsbericht, »Umstellung auf die Pilenmaschine« im Alten- und Pflegeheim Alland, Fachhochschule Linz, 2009.
- (12) Vgl. Mayr, Margit/Lehner, Markus, Herausforderungen der Integrierten Versorgung im Alter, Wagner Verlag, Linz 2009.
- (13) Schlecht, Lean, Care - Wertschätzende und wertschöpfende Pflege im Altenheim, unveröffentlichte Diplomarbeit, Fachhochschule Linz, 2009. ◆

Der „Klassiker“



Lehrbuch der Sozialwirtschaft

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h.c. Ulli Arnold und Prof. Dr. Bernd Maelicke
3. Auflage 2009, 826 S., brosch., 49,- €, ISBN 978-3-8329-2680-9

Die rapide Veränderung der politischen und strukturellen Rahmenbedingungen für die Sozialwirtschaft erfordert grundlegende Änderungen in der Ausbildung und Weiterbildung von Führungskräften sozialer Dienstleistungsorganisationen.

Die vollständig aktualisierte und neu bearbeitete 3. Auflage vermittelt Basiswissen und aktuelle Informationen zu den wichtigsten Themen wie z.B.:

- Entwicklung der sozialpolitischen Voraussetzungen
- Anbieter, Wettbewerber, Handlungsfelder, Dienstleistungen
- Typologie und Rechtsformen sozialwirtschaftlicher Organisationen
- Qualitätsmanagement, Sozialmarketing
- Finanzierungsmanagement, Fundraising
- Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft

»Ein Kompendium, welches in keinem Büro eines sozialwirtschaftlichen Mitarbeiters fehlen darf.«

RA Marcus Kreutz, www.socialnet.de Oktober 2009



Nomos

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder versandkostenfrei unter ► www.nomos-shop.de