

# Abläufe verbessern



## VON PETER FAIß

Peter Faiß ist Inhaber der Imendo Unternehmensberatung, Referent und Autor, Dozent im Masterstudiengang Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.  
www.imendo.de

## Mit den Methoden des Geschäftsprozess-Management kann das Qualitätsmanagement praxiswirksame Optimierungen bewirken.

Das Geschäftsprozess-Management hat mit dem Qualitätsmanagement (QM) Einzug in die Sozialwirtschaft gehalten. Während bei der Einführung des Qualitätsmanagements die Prozessdokumentation im Vordergrund stand, setzen aktuellen Optimierungsprojekte an der integrierten Prozess- und Informationstechnologie-Gestaltung auf. Das Geschäftsprozess-Management gibt dem heutigen Qualitätsmanagement der Sozialwirtschaft die notwendigen Impulse zur praxisgerechten Optimierung in Strukturen und Abläufen.

### Methodik mit Hintergrund

Die ersten Schritte im Geschäftsprozess-Management haben viele Träger und Einrichtungen der Sozialwirtschaft im Rahmen der Qualitätsmanagement-Vorhaben gemacht. Für den Aufbau der QM-Systeme wurden Geschäftsprozesse flächendeckend erhoben, in QM-Handbüchern dokumentiert, mit Flowcharts visualisiert und in ausgefeilten Versionierungs- und Freigabeverfahren dem sozialwirtschaftlichen Tagesgeschäft bereitgestellt.

In diesen QM-Vorhaben der 1990er- und 2000er-Jahre wurden wichtige Aufbauarbeiten geleistet: Qualität wurde aktiv thematisiert, der Zusammenhang von Prozess- und Ergebnisgüte wurde aufgenommen und die QM-Organisation wurde aufgebaut. Bei der Sichtung der QM-Handbücher dieser Ära wird allerdings deutlich, dass Flowcharts zur Dokumentation der eher funktional geprägten Abläufe genutzt wurde, eine prozessorientierte Optimierung in Aufbau- und Ablauforganisation aber häufig noch nicht geleistet wurde (QM 1.0).

Die nächste Reifegradstufe hat die Sozialwirtschaft in den 2000er-Jahren erreicht: Mit internen Audits, dem Qualitätsberichtswesen und qualitätssichernden Maßnahmen wurden die externen Qualitätsprüfungen (MDK, Heimaufsicht und weitere Aufsichtsbehörden) vorbereitet und der QM-Nutzen verdeutlicht. Mit dieser Phase wurden betriebliche Optimierungen aus dem Qualitätsmanagement heraus initiiert, meist aber aus der Sicht der extern formulierten Anforderungen und weitgehend ohne aktiven Bezug zur betrieblichen Informationstechnologie (IT; QM 2.0).

Wo stehen wir heute? Mitte der 2010er-Jahre hat sich das Geschäftsprozess-Management als Methodik etabliert und es hat die Akzente verschoben:

- Optimierungserwartung anstatt flächendeckende Dokumentation
- Standardisierung zu Gunsten robuster und steuerbarer Prozesse
- Priorisierung wertschöpfende Prozesse, Abkehr von der flächendeckenden Erhebung
- IT-bewusste Prozessgestaltung, Ausschöpfen des IT-Potenzials in Fach- und Verwaltungssystemen
- Abbau der formalen und papierbasierten QM-Werkzeuge (anstatt formalen IT-basierte Abwicklung und Prozesslenkung)

Mit dieser weiteren Reifegradstufe (QM 3.0) wurden Erfahrungen aus der Industrie in die Sozialwirtschaft übernommen. Die Methodik des Geschäftsprozess-Managements empfiehlt eine Orientierung an wertschöpfenden Prozessen (Priorisierung), stellt bewährte Modellierungs- und Optimierungsmethoden bereit und öffnet

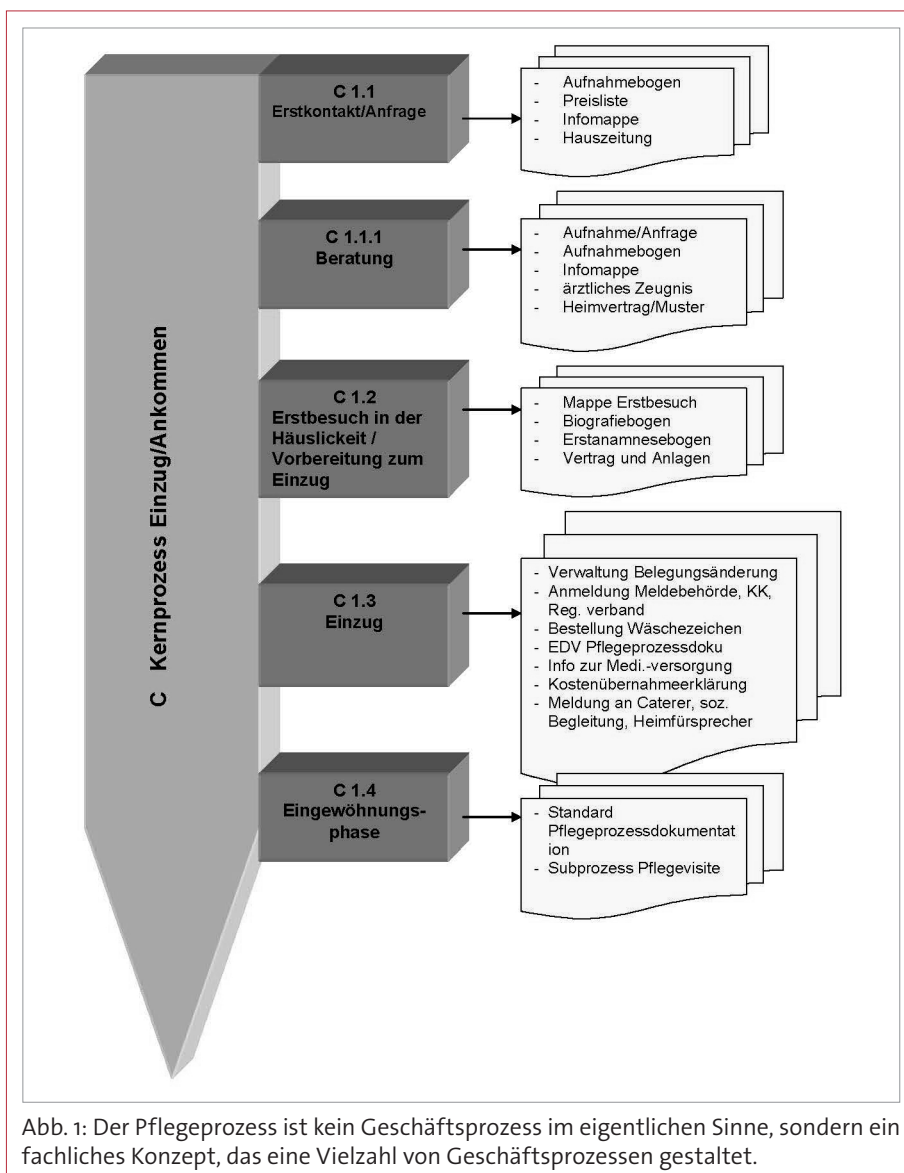


Abb. 1: Der Pflegeprozess ist kein Geschäftsprozess im eigentlichen Sinne, sondern ein fachliches Konzept, das eine Vielzahl von Geschäftsprozessen gestaltet.

- Prozessoptimierung: Prozessglättung und Methoden aus dem Qualitätsmanagement

### Identifikation und Priorisierung von Prozessen

Ein Geschäftsprozess ist eine zeitlich, räumlich und sachlogisch gegliederte Abfolge von Arbeitsschritten in oder zwischen Organisationen. Geschäftsprozesse werden von Ereignissen ausgelöst und haben ein konkretes Ergebnis, das den Prozess abschließt.

Die Aufnahme eines Klienten wird durch eine Aufnahmeanfrage gegebenenfalls ausgelöst. Je nach Leistungsform wird die Aufnahme mit dem Leistungsbeginn, der Kostenzusage des Leistungsträgers, dem Ankommen im stationären Bereich oder durch ein Aufnahme-Abschlussgespräch beendet. Diese Prozessabgrenzung ist für die weitere Prozessmodellierung ein essentieller Schritt, zu der sich auch trefflich streiten lässt.

Der Pflegeprozess ist übrigens kein Geschäftsprozess in diesem Sinne. Es ist ein fachliches Konzept, das eine Vielzahl von Geschäftsprozessen gestaltet subsummiert (vgl. Abb. 1). Im Beispiel sind die einzelnen Geschäftsprozesse nicht klar abgegrenzt. Insbesondere der Verweis im Schritt C 1.4 auf die laufende Pflegeprozessdokumentation und die Pflegevisiten zeigen, dass der Prozess nicht klar abgegrenzt ist und typische Prozesseigenschaften wie die Prozesslaufzeit nicht ermittelt werden können!

Die Identifikation der Geschäftsprozesse wird meist im Team geleistet. Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Dokumentenanalysen, Experteninterviews etc. sind gängige Erhebungstechniken. Im Prozesskatalog werden die erhobenen Geschäftsprozesse in eine hierarchische Gliederung übernommen.

Bislang haben sich in der Sozialwirtschaft noch keine verbreiteten Standard-Prozesskataloge etabliert, die als Orientierung und Starthilfe wirken könnten. Weder Spitzenverbände noch Softwareanbieter sind hier aktiv. Die Beraterzene versteht ihre Standardprozesskataloge als Beraterwissen, das in den Beratungsprozessen eingebracht wird.

Eine grafische Visualisierung ist die Prozesslandkarte (vgl. Abb. 2). Im Zentrum stehen die Kernprozesse – also die Geschäftsprozesse die Anforderungen

den Weg zur integrierten Optimierung von Abläufen, Strukturen und der Informationstechnologie.

### Ziele von Vorhaben des Geschäftsprozess-Managements

Geschäftsprozess-Management wird in der Sozialwirtschaft meist zur Optimierung der Organisation in Prozessen und Strukturen eingesetzt:

- Optimierung von Prozesslaufzeiten (Agilität)
- Verschlankeung von Prozessabläufen (Abbau von Schnittstellen, Medienbrüchen etc.)
- Förderung der Kundenorientierung (Reduktion der Ansprechpartner, einfacher Prozess aus Kundensicht)
- Optimierung der Aufbauorganisation, Prägung durch den Prozessablauf

anstatt durch strukturelle Aspekte wie die Abgrenzung von Fach- und Verwaltungsaufgaben

- Ausschöpfen des Nutzenpotenzials aktueller IT-Lösungen

Eher selten sind Vorhaben zur Softwareentwicklung (die Sozialwirtschaft nutzt Standardsoftware) oder technischen Prozessoptimierung (klassische Leistungen von Menschen für Menschen). Aus dieser Ausrichtung lassen sich die methodischen Schwerpunkte im Geschäftsprozess-Management für die Sozialwirtschaft ableiten:

- Identifikation und Priorisierung Geschäftsprozesse: Prozesskatalog, Prozesslandkarte, ABC-Analyse, Prozessorientierte Stellenanalyse (POSA)
- Prozessmodellierung: tabellarische Dokumentation, Flowchart, Swimlane

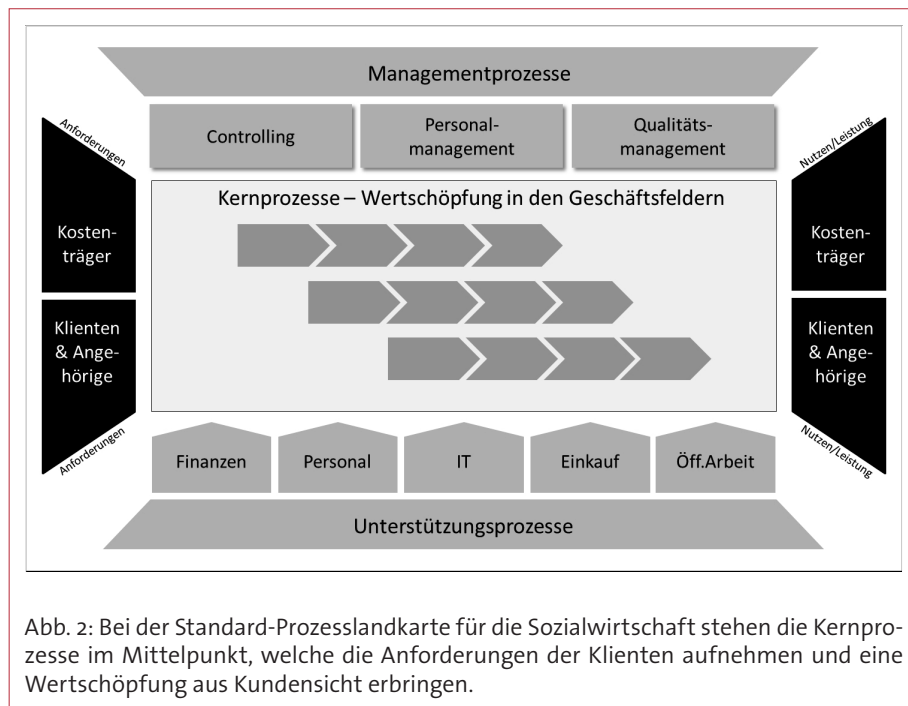


Abb. 2: Bei der Standard-Processlandkarte für die Sozialwirtschaft stehen die Kernprozesse im Mittelpunkt, welche die Anforderungen der Klienten aufnehmen und eine Wertschöpfung aus Kundensicht erbringen.

der Klienten aufnehmen und eine Wertschöpfung aus Kundensicht erbringen. Diese wertschöpfenden Prozesse sind für die spätere Priorisierung der Prozesse im besonderen Augenmerk.

Die Managementprozesse von Strategieentwicklung über Controlling, Qualitäts- und Prozessmanagement sind für das Unternehmen wichtig – im Gedankengut des Geschäftsprozess-Managements aber nicht direkt wertschöpfend.

- Wertschöpfender Charakter; beispielsweise die Optimierung der täglichen Prozesse in der Klientenbetreuung; mehr Zeit für Klientenkontakt und direkte Betreuung
- Mengengerüste und Ressourcenbindung; beispielsweise mit der Prozessorientierten Stellenanalyse POSA
- Anteil Blind- und Fehlleistungen; beispielsweise unnötige Kontrollschleifen, Medienbrüche, Rückfragen etc.

## »Die Kernprozesse müssen sich auf den Kundennutzen konzentrieren«

Ebenso die Unterstützungsprozesse, mit den unverzichtbaren Verwaltungsleistungen in Finanzen, Personal, Informationstechnologie etc.

Flächendeckende Erhebungen sollen im heutigen Geschäftsprozess-Management zu Gunsten einer gezielten Optimierung vermieden werden. Für die Priorisierung der zu bearbeitenden Geschäftsprozesse sind die folgenden Kriterien häufig ausschlaggebend:

- Strategische Relevanz; beispielsweise der Ausbau ambulanter Leistungsformen mit Priorisierung der dezentralen Leistungssteuerung und Leistungserfassung

Mit diesen Kriterien gelingt es, das Optimierungspotenzial der Prozesse zu bewerten und die zu modellierenden und zu optimierenden Geschäftsprozesse festzulegen. Dies ist für eine ergebnisorientierte Projektierung von Vorhaben des Geschäftsprozess-Managements essentiell.

### Modellierung und Optimierung von Prozessen

Für die Erhebung und Modellierung von Prozessen sind Methoden aus der Betriebswirtschaft (Tabellen und Diagramme, Flussdiagramme, ereignisgesteuerte Prozessketten etc.), der Mathematik

(Petri-Netze etc.) sowie der Softwareentwicklung (Unified Modeling Language, BPMN Business Process Model and Notation etc.) verfügbar.

In der Sozialwirtschaft haben die betriebswirtschaftlichen Methoden Akzeptanz gefunden. Tabellarische Prozessdokumentation sowie Flowcharts in verschiedenen Varianten werden häufig eingesetzt:

- Die Sozialwirtschaft leistet meist keine Softwareentwicklung und technische Prozessoptimierung.
- Schnelles Verständnis und hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitenden
- Niederschwelliger Werkzeugeinsatz: Tabellen und Flowcharts können mit den gängigen Office-Werkzeugen (Text, Tabelle und Grafik) realisiert werden.

Mit der zunehmenden IT-Durchdringung folgt aus der Prozessoptimierung meist die Neuausrichtung oder Weiterentwicklung der IT-Anwendungssysteme. Bei neuen Mitarbeitenden finden sich häufig Kladden mit kommentierte Bildschirm- und Dialogausdrucken, in denen praxisgerechte Abläufe und IT-Hinweise pragmatisch dokumentiert sind. Ein QM-Handbuch mit Bezug auf die eingesetzten IT-Werkzeuge ist für die QM-Beauftragten gegebenenfalls noch gewöhnungsbedürftig, aber im QM 3.0 bereits gelebte Praxis.

Das Qualitätsmanagement der Sozialwirtschaft hat die klare Sprache der japanischen Schule noch nicht aufgenommen. Die »Verschwendungssuche« der Lean-Production-Lehre wirkt irritierend in der Sozialwirtschaft. Der Ansatz führt aber zu zielführenden Optimierungsansätzen:

- Doppelerfassungen: Urlaubsansprüche werden zur kaufmännischen Bewertung manuell erfasst.
- Wartezeiten: Der Therapeut wartet auf den Klienten, der Wohnbereich hat den Termin der erkrankten Klienten nicht abgesagt.
- Störungen Informationstransfer: Der Einstufungsbescheid wird zentral erfasst, die Belegungsstatistik stimmt zum Stichtag nicht.
- Schnittstellenprobleme: Gekürzte Überweisung des Leistungsträgers ohne Information zum betroffenen Klienten und zum Kürzungsgrund.

- Manuell geführte Statistiken anstatt ausgewerteter Daten aus den operativen Fachsystemen

Diese Ansätze werden in der Prozessglättung umgesetzt, der häufigsten Optimierungsform in der sozialwirtschaftlichen Praxis. Weitergehende Ansätze aus der Industrie, wie das Ursachen-Wirkungs-Diagramm, das Wertstromdesign, die 5S-Methode, die 7M-Methode sind bewährte, werden aber in der Sozialwirtschaft noch wenig eingesetzt (siehe Literatur).

## Prozessoptimierung und Informationstechnologie

Mit der zunehmenden IT-Durchdringung in der Sozialwirtschaft sind wesentliche Optimierungsthemen eng mit dem IT-Einsatz verknüpft. Gesetzliche oder fachliche Veränderungen wie das PSG II

ersten Blick zu komplexe Vorhaben mit hohem Risiko des Scheiterns. Mit der Ergebnisorientierung des Geschäftsprozess-Managements, einer guten konzeptionellen Arbeit und der Pilotierung in der Softwareeinführung ist dies der zielführende Ansatz der Sozialwirtschaft. Zahlreiche Projekte wurden mit diesem Ansatz erfolgreich umgesetzt!

## Fazit

Mit den Methoden des Geschäftsprozess-Management kann das Qualitätsmanagement der 2010er-Jahre praxiswirksame Optimierungen bewirken.

Die Priorisierung der Geschäftsprozesse und der bewusste Einsatz der niederschweligen Modellierungsmethoden ermöglichen es, in Projekten mit dualer Zielsetzung wesentliche Prozessoptimie-

**Gadatsch, Andreas:** Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Wiesbaden 2012.

**Kroslied, Dag:** 5S - Prozesse und Arbeitsumgebung optimieren. München 2011.

**Linder, Alexandra/Becker, Peter:** Wertstromdesign. München 2010.

**Schmelzer, J. Hermann/Sesselmann, Wolfgang:** Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. München 2010.

**Theden, Hubertus C. P.:** Qualitätstechniken: Werkzeuge zur Problemlösung und ständigen Verbesserung. München 2013.

**»Ein Geschäftsprozess bezeichnet eine zeitlich, räumlich und sachlogisch gegliederte Abfolge von Arbeitsschritten«**

oder das Strukturmodell bieten Anlass, die Fachlichkeit und Prozessgestaltung zu überdenken und neu auszurichten. Unbefriedigende funktionale Weiterentwicklungen und mangelnde Servicegüte der IT-Fachlösungen führen zur Neuorientierung im Softwareeinsatz. Es stellt sich die Frage, wie und in welcher Reihenfolge die Prozessoptimierung und IT-Neuaustrichtung umgesetzt werden sollten:

- Erst Prozessoptimierung, dann IT-Neuaustrichtung: In der Theorie richtig, aber die neuen Prozesse können mit einer ablösungsbedürftigen Softwarelösung nicht praxisingerecht umgesetzt werden.
- Neue IT, dann Prozess optimieren: Wenn die alten Prozesse in der neuen IT implementiert sind, setzen die alten Prozesse enorme Beharrungskräfte frei. Unglückliche Lösung, aber in der Praxis häufig zu beobachten! Das Nutzenpotenzial der neuen Software kann längerfristig nicht ausgeschöpft werden.
- Duale Vorhaben mit Prozessoptimierung und IT-Neuaustrichtung: Auf den

rungen mit einer zeitgemäßen IT einzusetzen. Nicht in der Theorie und auf PowerPoint, sondern in der betrieblichen Praxis der Sozialwirtschaft.

Das Geschäftsprozess-Management gibt dem QM 3.0 die entscheidenden Impulse. ■

## Literatur



**Becker, Jörg/Kugeler, Martin/Rosemann, Michael:** Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin, Heidelberg 2012.

**Fischer, Herbert/Fleischmann, Albert/Obermeier Stefan:** Geschäftsprozesse realisieren. Ein praxisorientierter Leitfaden von der Strategie bis zur Implementierung. Wiesbaden 2006.



## Geschäftsprozessmanagement in sozialen Organisationen

Leitfaden für die Praxis

Von Peter Faiß und Prof. Helmut Kreidenweis

2016, 107 S., brosch., 39,- €  
ISBN 978-3-8487-0366-1  
eISBN 978-3-8452-7846-9  
nomos-shop.de/20934

Schlanke und robuste Prozesse für soziale Organisationen – Geschäftsprozessmanagement ist der Schlüssel. Konsequente Prozessoptimierung und kluger IT-Einsatz machen Klienten und Mitarbeiter zufriedener und Führungskräfte entspannter. Dieses Buch liefert erstmals passgenaue Werkzeuge für die Branche.

eLibrary  **Nomos**