

## INTERVIEW

# »Den Mitarbeitenden bleibt immer weniger Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten«

*Die großen Unternehmen der Sozialwirtschaft sind durch Gesetze und Vereinbarungen zur umfassenden Kontrolle und Dokumentation ihrer Arbeit verpflichtet; werden aber andererseits gerne verdächtigt, eigene interne Bürokratien aufzubauen. Die Zeitschrift SOZIALwirtschaft unterhielt sich dazu mit Dr. Markus Horneber von der Diakonie Neuendettelsau. Die Fragen stellte Prof. Dr. Bernd Halfar.*

**SOZIALwirtschaft:** »Rationalisierung und Entbürokratisierung« sind vergleichsweise neue Themen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft. Aus der Sicht eines Trägers, der vielfältige Einrichtungen und Dienste anbietet: Welche Sektoren der Sozialwirtschaft hinken bei diesem Thema hinterher und welche führen das Feld an?

**Markus Horneber:** Die Diakonie Neuendettelsau bietet in der Tat vielfältige Dienstleistungen im Sozial- und Gesundheitswesen an. Die Bürokratisierung ist ein Thema, das uns als Dienstleister eher trifft, als dass wir es beeinflussen oder aktiv gestalten könnten. Die von unseren externen Partnern wie den Kostenträgern oder den Aufsichtsbehörden induzierte Bürokratisierung erfordert natürlich, dass wir unternehmensintern einen Apparat aufbauen und unterhalten müssen, der die Informations- und Kontrollbedürfnisse erfüllen kann. Hier sehe ich keinen großen Unterschied zwischen den einzelnen Sektoren der Sozialwirtschaft, sondern insgesamt eine stetige Zunahme.

**SOZIALwirtschaft:** Aber unternehmensintern reagiert man mit Rationalisierung?

**Markus Horneber:** Es gibt meines Erachtens eine gewisse Reihenfolge in unseren Arbeitsfeldern: Voran marschiert sicher der Krankenhausbereich. Hier führen bereits seit vielen Jahren immer wieder neue Modernisierungsgesetze und Reformen zu permanenten Rationalisierungsanstrengungen. Spätestens seit der Einführung der Pflegeversicherung steht die Altenhilfe unter hohem Wirtschaftlichkeitsdruck. Zudem erwarten viele Bewohner, die als Selbstzahler einen großen Teil ihrer Rente für die stationäre Pflege aufbringen, eine ökonomisch effiziente und zugleich qualitativ hochwertige Pflege, Betreuung und Organisation. Aber auch im Bereich des SGB XII ist seit Jahren das bequeme Selbstkostendeckungsprinzip ad acta gelegt. Die Entgelsteigerungen bleiben seit Jahren

regelmäßig hinter den tariflich vereinbarten Lohnkostenzuwachsen und den Sachkostensteigerungen, beispielsweise im Energiebereich, zurück. Daher gehört die Frage, wie wir die knappen finanziellen Ressourcen mit der höchsten Wirksamkeit einsetzen in diesem Bereich für uns seit langem zum Tagesgeschäft.

**SOZIALwirtschaft:** Rationalisierungschancen liegen im Prozessmanagement und im Kostenmanagement. Wo hat die Diakonie Neuendettelsau in den letzten Jahren besonders erfolgreich den Hebel angesetzt?

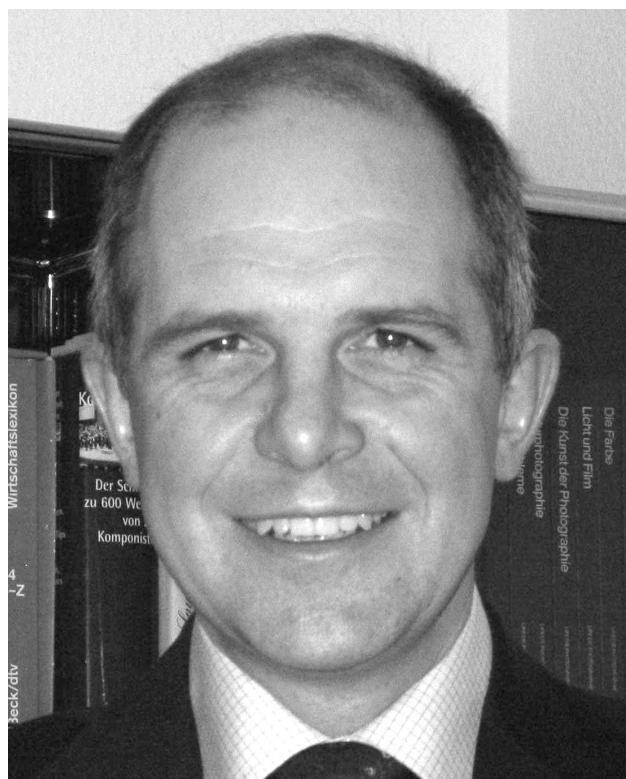
**Markus Horneber:** Im Jahr 2001 haben wir unser strategisches Zielsystem neu ausgerichtet und das Managementinstrument »Balanced Scorecard« eingeführt. Hierauf aufsetzend haben Prozessverbesserungen im Sinne eines »continuous improvement« auf operativer Ebene an Schwung gewonnen. Sie werden unternehmensweit über unser Integriertes Management System (IMS) gesteuert und vorangebracht. Dabei achten wir auf eine Integration von Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Arbeitssicherheit und vielen anderen Teilsystemen in das Gesamtkonzept des Integrierten Management Systems. Eine wichtige Rolle spielt das Kosten- und Erlösmanagement. In diesen Bereichen sind wir durch ein entsprechendes Controlling und differenzierte Managementberichte gut aufgestellt. Im Kostenbereich haben wir uns in den vergangenen Jahren stark auf die Sachkosten konzentriert: Durch strategischen Einkauf haben wir zahlreiche Rahmenverträge auf den Weg gebracht, die durch eine Bündelung unserer Nachfrage eine besser Preissituation ermöglichen. In zahlreichen Verhandlungen haben wir Preise und Leistungen optimiert.

**SOZIALwirtschaft:** Und an welchen Stellen war das Brett zu dick?

**Markus Horneber:** Wir bohren immer dicke Bretter. Wichtig ist allerdings, die Auswahl des richtigen Werkzeugs: des richtigen Bohrers und einer kräftigen Bohrmaschine. Da wir in adäquate Werkzeuge investiert haben und investieren sind wir mit Geduld noch durch jedes Brett gekommen.

**SOZIALwirtschaft:** Welche weiteren Rationalisierungsschritte wollen Sie in den nächsten Jahren gehen?

**Markus Horneber:** Auch für die nächsten Jahre ist es nötig, permanent die Abläufe in den Einrichtungen und



**Dr. Markus Horneber (40)** ist seit Juli 1997 Leiter der Verwaltungsdirektor der Diakonie Neuendettelsau. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und war dort danach fünf Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre. Er leitete mehrere Industrieberatungsprojekte und promovierte zum Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Von 1995 bis 1997 war er Controller und Leiter der Kaufmännischen Abteilung Geschäftszweig »Standard-Derivate« des Bereichs Halbleiter der Siemens AG München (jetzt: Infineon). Er ist stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Kirchlichen Zusatzversorgungskasse Darmstadt (KZVK), Mitglied der Arbeitsrechtlichen Kommission Bayern, stellvertretendes Mitglied der Arbeitsrechtlichen Kommission des Diakonischen Werkes der EKD. Die Diakonie Neuendettelsau wurde 1854 von Pfarrer Wilhelm Löhe gegründet. Seitdem hat sie sich zu einem der größten diakonischen Unternehmen in Deutschland entwickelt. 5.800 hauptamtliche Mitarbeitende erbringen Tag für Tag vielfältige, differenzierte aber miteinander vernetzte Dienstleistungen in den Bereichen Behindertenhilfe, Altenhilfe, Krankenhauswesen Schule. Bereits seit langer Zeit engagiert sich die Diakonie Neuendettelsau im europäischen Ausland.

in der Verwaltung zu prüfen und zu verbessern. Ich sehe noch Möglichkeiten in einem stärkeren Ausbau der modernen Informations- und Kommunikationstechnik. Dies sowohl innerhalb des Unternehmens und den Einrichtungen als auch zu den Kunden, Kostenträgern und anderen Stakeholdern. Allerdings ist es schwer, die von häufig

nicht unerheblichen Investitionen erwarteten Einspareffekte ex ante klar zu ermitteln. Eine weitere Vernetzung der ambulanten und stationären Dienstleistungen über die Arbeitsfelder hinweg kann ebenfalls kostensenkend wirken. Schließlich ist es möglich, durch internes oder externes Wachstum Skaleneffekte (Größendegression) zu nutzen, um die Kostenposition weiter zu verbessern.

**SOZIALwirtschaft:** Der Rationalisierungsschub im Krankenhaussektor, ablesbar zum Beispiel an der Reduzierung der Liegezeiten, ist maßgeblich auf die Umstellung der Finanzierung durch Fallpauschalen zurückzuführen. Sehen Sie eigentlich in sozialen Einrichtungen Möglichkeiten, Fallpauschalen und korrespondierende Klientenpfade einzuführen?

**Markus Horneber:** In der Altenhilfe gibt es durch die Pflegestufen bereits eine einfache Art von Fallpauschalen. Im Service-Wohnen, also dem ambulanten Bereich, können die Dienstleistungen bereits heute einzeln oder auf Wunsch in Paketen geordert werden. In der Eingliederungshilfe werden bundesweit derzeit Leistungsmodule entwickelt, die noch zielgenauer die Leistung und den individuellen Hilfebedarf in Deckung bringen sollen.

**SOZIALwirtschaft:** Kann das Persönliche Budget Bewegung in dieses Arbeitsfeld bringen?

**Markus Horneber:** Über die Bereitstellung eines Persönlichen Budgets soll der einzelne Nachfrager gewissermaßen am Markt die jeweils benötigten Dienstleistungen individuell und differenziert einkaufen können. Wenn stärker marktorientierte Elemente eingeführt werden sollen, um eine direkte Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager herzustellen, dann müssen allerdings die Ministerien, die Kostenträger und die Prüforgane springen. Sie müssen statt in Engführung und Kontrolle in Vertrauen investieren und die beabsichtigte Steuerung durch den Markt in verantwortlicher Weise zulassen. Statt um Kontrolle muss es dann um die Vereinbarung und Messung des Outcome, der Ergebnisqualität gehen.

**SOZIALwirtschaft:** Es geht als um die Einführung weiterer marktwirtschaftlicher Elemente?

**Markus Horneber:** Ja, allerdings ist es nicht sinnvoll, alle Bereiche marktorientierten Mechanismen zu unterziehen. Der Grad der Marktorientierung muss an die Konsumentensouveränität gekoppelt werden, also an die Möglichkeit des einzelnen Dienstleistungsempfängers, seine Bedürfnisse selbst am Markt zu artikulieren. Am wichtigsten ist zweifelsohne eine Überwindung der starren Grenzen zwischen den einzelnen Sozialgesetzbüchern, insbesondere zwischen SGB V, SGB XI und SGB XII. Denn die Kostenträger verhindern mit der Orientierung am jeweiligen Zuständigkeitsbereich sinnvolle Innovationen. Eine integrierte übergreifende Finanzierung komplexer Fallpauschalen darf nicht an Refinanzierungsgrenzen und an unterschiedlichen Zuständigkeiten scheitern.

**SOZIALwirtschaft:** Aber irgendwann werden selbst für gut organisierte soziale Träger die Spielräume eng, weil Sozialpolitik und öffentliche Sozialverwaltungen im Rahmen ihrer Qualitätssicherungsprogramme Auflagen, Dokumentationspflichten und Kontrollverfahren expansiv produzieren. Mal unabhängig von Sinn und Unsinn die-

ser Maßnahmen: Können Sie schätzen, was die Diakonie Neuendettelsau im letzten Jahr an Arbeits- und Investitionskosten hierfür aufwenden musste?

**Markus Horneber:** Wir haben die Kosten, die für die Erfüllung der Informations- und Kontrollbedürfnisse unserer Partner auf der Kostenträgerseite entstehen, bislang nicht exakt gemessen. Das ist nicht so einfach, weil die Kontrollverfahren sich nicht nur in den Zentralen auswirken, sondern gerade in den Einrichtungen und dort viel-

## »Das traditionelle, auf den Input abstellende Wirtschaftlichkeitsdenken greift zu kurz«

fach bei den einzelnen Mitarbeitenden. Ihnen bleibt weniger Zeit, ihrer eigentlichen (wertschöpfenden) Tätigkeit nachzugehen. Diese Zeiten müssten wir messen, was wiederum Zeit kosten würde.

**SOZIALwirtschaft:** Was sollte sich ändern?

**Markus Horneber:** Hilfreich wäre es, wenn die Kontrollverfahren besser aufeinander abgestimmt wären und dadurch Doppelarbeit vermieden werden könnte. Kontrolle muss sein – aber vielleicht sind stärker gestufte Verfahren denkbar in dem Sinn, dass einerseits bei aufgetretenen Problemen der Kontrollrhythmus verkürzt, die Kontrollintensität erhöht wird und andererseits bei nachgewiesener, guter Qualität weniger intensiv und häufig kontrolliert wird. Besser quantitativ nachvollziehen lassen sich die Kosten von Auflagen im investiven Bereich. Häufig müssen wir bei Baumaßnahmen zahlreiche miteinander völlig inkompatible Vorstellungen und Vorschriften unterschiedlicher Behörden miteinander in Einklang bringen. Dies kostet viel Geld.

**SOZIALwirtschaft:** Bleiben wir an dieser Schnittstelle zwischen öffentlicher Sozialverwaltung und diakonischem Träger. Sie haben drei Wünsche frei:

**Markus Horneber:** Erstens wünsche ich mir, dass wieder mehr Partner bei den Kostenträgern und Behörden Verantwortung übernehmen dürfen und auch wollen. Immer dann, wenn die Menschen auf der anderen Seite des Tisches die zu verhandelnden Probleme lösen dürfen und nicht eine Absicherungsstrategie fahren müssen, kommen wir zu guten Ergebnissen. Zweitens würde ich mich darüber freuen, wenn das starre Denken in den engen Kästchen, sprich Kapiteln des Sozialgesetzbuches wenigstens ein Stück weit überwunden werden könnte. Immer wieder stoßen innovative Ansätze, beispielsweise die durchlässige Verbindung ambulanter, teilstationärer und stationärer Versorgungsformen in der Altenhilfe an die Grenzen von Versorgungsverträgen und enger Auslegung der Vorschriften. Besonders schlimm wird es dann, wenn Leistungen auf dem Rücken der Versicherten und der Leistungser-

bringer aus Finanzierungsgründen zwischen der Kranken- und der Pflegeversicherung hin und her geschoben werden. Hier muss allerdings vielfach die Politik der Sozialverwaltung mehr Spielraum gewähren. Drittens wünsche ich mir in noch stärkerem Umfang eine gemeinsame Entwicklung von Ansätzen zur Bewertung des Outcome, also des durch den zur Verfügung gestellten Mitteleinsatz gestifteten Nutzens beim Kunden. Das traditionelle, auf den Input abstellende Wirtschaftlichkeitsdenken greift zu kurz.

**SOZIALwirtschaft:** Gibt es innerhalb Ihres Büros – wenn Sie diese Frage gestatten – noch Chancen für verbesserte Abläufe und Effizienzsteigerung oder ist alles bereits perfektioniert?

**Markus Horneber:** Wenn Sie eine solche Frage stellen, dann kennen Sie den zweiten Hauptsatz der Thermodynamik, das Entropiegesetz nicht! Leider nimmt auch in meinem Büro die Entropie, also der Übergang eines geordneten Zustands in einen ungeordneten durch Zeitablauf, ständig von alleine zu. Und beim Neuordnen stoße ich immer wieder auf bessere Möglichkeiten und effizientere Ansätze. Das ist ja gerade das Interessante: dass wohl niemals alles perfektioniert sein wird. Immer wieder gibt es neue Ideen, etwas besser zu machen. ♦

## Praxiswissen für die Sozialwirtschaft



### Personalmanagement und Personalwirtschaft

Von Prof. Dr. phil. Ludger Kolhoff und Prof. Dr. rer. pol. Georg Kortendieck

2006, 176 S., brosch., 19,80 €, ISBN 3-8329-1633-4

(Studienkurs Management in der Sozialwirtschaft)

In diesem Band erhalten Studierende und Praktiker einen praxis- wie theoriegeleiteten Überblick über die wichtigsten Bereiche des Personalmanagements und der Personalwirtschaft. Es werden die grundlegenden theoretischen Hintergründe beleuchtet und zentrale wie aktuelle Aspekte und Ansichten der Personalführung, Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalhonorierung, Personalbeurteilung und auch der Personalentwicklung in der Sozialwirtschaft behandelt.



**Nomos**