

INFORMATIONSTECHNOLOGIE

Produktivitätsreserven heben

■ Helmut Kreidenweis

Durch Änderungen der Geschäftsprozesse und die konsequente Nutzung von Informationstechnologie können soziale Dienste effizienter arbeiten, wie das Beispiel von Beratungsstellen zeigt.

Beratungsstellen genießen nicht die höchste Priorität, wenn sich soziale Organisationen auf den Weg zur Verbesserung ihrer Arbeitsvollzüge mit Hilfe von Informationstechnologie (IT) machen. Zudem gelten diese Dienste nicht als leichtes Terrain. Die psychologisch-pädagogische Fachlichkeit – oder deren individuelle Interpretation durch die Fachkräfte – begegnet Tendenzen der Informatisierung und Standardisierung in ihrem Tätigkeitsbereich nicht immer mit offenen Armen.

Hinzu kommt, dass die Beratungsarbeit oft nur einen relativ kleinen Ausschnitt des Dienstleistungspotfolios der Träger Sozialer Arbeit darstellt. Doch gerade in diesem Feld mussten die Einrichtungen und Verbände in den letzten Jahren teils herbe Kürzungen öffentlicher Zuwendungen hinnehmen. Nicht selten bringt auch die Umstellung von der Pauschalzuwendung auf eine leistungsorientierte Finanzierung Verwerfungen mit sich.

Doch immerhin: Die Verbände und Träger der Freien Wohlfahrtspflege betreiben deutschlandweit über 17.000 Beratungsstellen. Hinzu kommen weitere Dienste in Trägerschaft der Kommunen oder Sozialversicherungsträger, so dass ihre Gesamtzahl bei mehr als 20.000 und die der dort tätigen Mitarbeiter weit über 50.000 liegen dürfte. Manche Orts-, Kreis- oder Bezirksverbände betreiben über 50 Beratungsstellen mit mehreren Hundert Mitarbeitern. Auch Kleinvieh macht Mist, weiß der Volksmund,

und es könnte sich lohnen, nach Optimierungspotenzialen in diesem Feld zu fahnden.

Das alljährlich gegen Jahresende vernehmbare Stöhnen der Beratungsstellenleiter über ausufernde Statistik-Anforderungen und Tätigkeitsnachweise ist allseits bekannt, wurde jedoch in letzter Zeit zusehends lauter. Auf den ersten Blick scheint dies nicht recht nachvollziehbar, gehört der Beratungsbereich doch zu den Feldern der Sozialwirtschaft, für die mit am längsten fachspezifische Software existiert, die zudem häufig speziell auf statistische Anforderungen ausgerichtet ist. Die ersten Programme für die Erziehungs- oder Suchtberatung wurden bereits Anfang der 1990er Jahre entwickelt und die Marktdurchdringung ist vergleichsweise hoch.

Aus Sicht der IT-Verantwortlichen bei den Trägern gleicht der Beratungsbereich jedoch einem bunten, etwas abgetretenen Flickenteppich: Für jede Beratungsart gibt es eine separate Software, nicht selten sind in einem Verband fünf oder

mehr solcher Programme im Einsatz. Technologisch, funktionell und ergonomisch hinken sie häufig weit hinter den aktuellen Software-Standards her, ihre Einbindung in moderne Client-Server-Strukturen ist schwierig oder nicht möglich. Konsistente und zeitnahe Auswertungen über alle Beratungsarten scheitern an unterschiedlichen oder veralteten Datenformaten, Verarbeitungslogiken und Exportmöglichkeiten. Die Hersteller wenden an dieser Stelle ein, dass mit Beratungsstellen-Software kein Blumentopf zu gewinnen ist. Die einzelnen Teilmärkte mit ihren je spezifi-



Prof. Helmut Kreidenweis lehrt Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und ist Inhaber von KI Consult, Augsburg - IT-Beratung für soziale Organisationen. E-Mail helmut.kreidenweis@ku-eichstaett.de

schen Anforderungen sind klein und die Investitionsbereitschaft der Träger gering.

Produktivitätsreserven heben

Nimmt man das Feld genauer unter die Lupe, so bemerkt man schnell, dass es sich lohnen könnte, hier nach Produktivitätsreserven in den Arbeitsprozessen und in der Software-Ausstattung zu fahnden. Eine bislang ungeklärte Frage ist freilich, wie dies gelingen könnte, ohne dabei die vereinte Entrüstung der Fachwelt auf sich zu ziehen.

Einen gangbaren Weg bietet hier die Methode des Prozessmanagements, ermöglicht sie doch einen spezifischen Blick auf das Geschehen, in dem analytisch zwischen berateri-

»Medienbrüche kosten Zeit«

schen Kernprozessen und administrativen Unterstützungsprozessen unterschieden werden kann. Die Beratung selbst verbleibt dabei im geschützten Rahmen fachlicher Konzepte, individueller Arbeitsstile und einzelfallorientierter Herangehensweisen. Die an die Beratungsarbeit andockenden Verwaltungsprozesse können hingegen einer Revision unterzogen werden, ohne dass dies den inhaltlichen Kern der Beratung berührt.

Die Arbeitsstelle für Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt hat im Rahmen

eines Auftragsprojektes unter Mitarbeit von Studierenden exemplarisch über 20 Geschäftsprozesse in drei Beratungsstellen des Caritasverbandes der Erzdiözese München und Freising e. V. untersucht. In den Blick genommen wurden jeweils eine Erziehungs-, eine Sucht- und eine Schuldnerberatungsstelle. In allen analysierten Beratungsstellen wurde bereits marktübliche Fachsoftware für die Beratungsarbeit eingesetzt. Ziel des Projektes war es, Geschäftsprozesse in diesen Diensten zu erfassen, zu dokumentieren und Optimierungspotenziale im Hinblick auf den Einsatz einer neu zu entwickelnden, beratungsstellenübergreifenden Fachsoftware zu ermitteln.

Im Fokus der Analyse standen also die administrativen Unterstützungsprozesse. Die Wahl dieser Vorgehensweise beruhte auf der theoretischen Annahme, dass sich die Potenziale für eine sinnvolle IT-Unterstützung bei den Unterstützungsprozessen als hoch erweisen, während die Kernprozesse aufgrund ihres spezifischen Charakters derartige Potenziale in deutlich geringerem Maße aufweisen. (vgl. H. Kreidenweis: Geschäftsprozesse. In: Sozialwirtschaft Nr. 2/2005, S. 11–16)

Wege zum Ziel

In Vor-Ort-Interviews mit Leitungs-, Fach- und Verwaltungskräften wurden zunächst alle relevanten administrativen Unterstützungsprozesse gesammelt und nach ihrer Relevanz im Kontext der Zielsetzung bewertet. Dabei wurden diejenigen Prozesse herausgegriffen, die

- in hoher Frequenz ablaufen
- ein hohes Arbeitszeitvolumen binden
- eine weitgehend standardisierte oder standardisierbare Form aufweisen und
- nicht durch bereits vorgegebene Software-Systeme (z. B. FiBu) dominiert werden.

Die Dokumentation erfolgte in Anlehnung an die Notation der DIN-Norm 66001, Verantwortlichkeiten oder Prozesslaufzeiten wurden nicht erfasst. Eine erste Prozess-Dokumenta-

tion wurde während der Interviews am Flipchart vorgenommen. Anschließend wurden die Prozesse in eine Flowchartsoftware übertragen und redaktionell überarbeitet. In Teambesprechungen und Rückkopplungen mit den Beratungsstellen wurden die Prozessdiagramme validiert. Ein klassisches Re-Design der Prozesse war nicht Gegenstand des Projektes, jedoch wurden Hinweise auf mögliche Schwachstellen und Verbesserungspotenziale gesammelt und dokumentiert.

In einer Potenzial- und Risikoanalyse wurden schließlich die Ergebnisse zusammengefasst. Diese Analysen sollten eine der Grundlagen für die Entwicklung eines Anforderungsprofils an eine neue Software und deren spätere Implementation darstellen. Das Anforderungsprofil wurde, unterstützt durch externe Beratung, in einem weiteren Teilprojekt entwickelt und bildete die Basis für die Wahl eines Software-Anbieters.

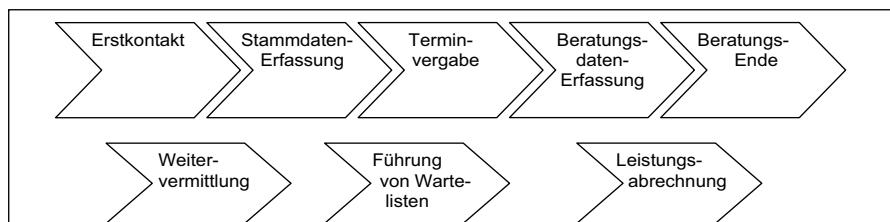
Ausgewählte Ergebnisse

Beratungsarbeit wird gemeinhin als höchst individuelles Geschehen betrachtet. Dennoch lassen sich in den administrativen Unterstützungsprozessen eine ganze Reihe von Gemeinsamkeiten auch über verschiedene Beratungsarten hinweg beobachten. Der grundlegende Ablauf des Gesamt-

der vorgefundenen Weise ablaufen müssen.

Die Analyse der Prozesse in den untersuchten Beratungsstellen ließ jedoch einige grundlegende gemeinsame Schwachpunkte erkennen: So war trotz des Einsatzes von Fachsoftware die IT-Unterstützung in allen Prozessverläufen nur gering ausgeprägt. Eine durchgängige Unterstützung der Prozesse durch Informationstechnologie war in keinem Fall erkennbar, es handelte sich fast ausschließlich um punktuelle Input-Output-Operationen in einzelnen Prozessschritten. Damit einher gingen zahlreiche Medienbrüche: Daten wurden nicht selten zunächst auf Papier erfasst, dann in die Software eingegeben und anschließend zu unterschiedlichen Formen der Weiterverarbeitung wieder ausgedruckt, um später ergänzt oder verändert wieder in eine Software übertragen zu werden.

Schwerpunkt des Fachsoftware-Einsatzes war bislang die Erstellung von Jahresstatistiken sowie die Nutzung fachspezifischer Funktionalitäten wie etwa der Erstellung von Entschuldungsplänen in der Schuldnerberatung. Office-Software wird für klassische Büroarbeiten wie Korrespondenz und Berichterstellung sowie für ergänzende Statistiken benutzt, eine sinnvolle Integration von Fachsoftware und Office-Anwendungen etwa für Terminvergabe, Korrespondenz



prozesses und wichtiger daran an-dockender Teilprozesse stellt sich aus administrativer Perspektive ähnlich dar (vgl. Abbildung auf dieser Seite).

Die Ausprägung der einzelnen Teilprozesse und Prozessschritte ist in den einzelnen Beratungsstellen unterschiedlich. Hier spielen neben dem Beratungstypus auch Faktoren wie die Größe der Einrichtung, ihre räumliche und organisatorische Anbindung sowie die personelle und technische Ausstattung eine Rolle. Vielfach sind aus der jeweils konkreten Situation heraus Abläufe entstanden, die sich bewährt haben, die jedoch sachlogisch betrachtet nicht zwingend in

oder variable Ad-hoc-Auswertungen war in den vorliegenden Fällen nicht gegeben.

Beispielhaft soll dies hier an zwei Prozessen aufgezeigt werden: dem Erstkontakt-Prozess mit der Verwaltung von Beratungsterminen und Wartelisten sowie gegebenenfalls einer Weitervermittlung und dem Prozess der Statistik-Erstellung.

Beispiel Erstkontakt

Der Erstkontakt-Prozess stellt in allen analysierten Diensten eine häufig

wiederkehrende Aufgabe dar. Bislang werden in der Regel mehrere zentrale und dezentrale Kalender manuell geführt, Termine müssen zwei- bis dreifach eingetragen werden, Gleichtes gilt für Terminverschiebungen, Absagen usw. Dadurch entsteht in der Summe ein erheblicher administrativer Aufwand (vgl. Abbildung auf dieser Seite).

Auffällig ist dabei, dass die Qualität dieses Prozesses bislang stark an die Erfahrung und das Geschick der Verwaltungskräfte geknüpft ist. So gibt es etwa für die Weitervermittlung keine zentrale Datenbasis, es wird im eigenen Gedächtnis, in jeweils selbst zusammengestellten Ordnern oder im Internet nach möglichen Vermittlungspartnern gesucht. Da die Beratungstermine teils von der Verwaltungskraft, teils von den Beratern selbst vereinbart und verändert werden, bedarf es eines permanenten manuellen Abgleichs der jeweiligen Kalender. Die in den untersuchten Diensten im Einsatz befindliche Fachsoftware bot in diesen Bereichen keine nutzbare Funktionalität an, auch Standardsoftware wie etwa Microsoft Outlook wurde nicht genutzt.

Die Analyse zeigte daher, dass ein beratungsstellenbezogenes Terminmanagement innerhalb einer neu zu konzipierenden Fachsoftware eine zentrale Funktion darstellen sollte. Da es sich dabei technisch gesehen vor allem um zeitgesteuerte Verknüpfungen zwischen Berater- und Klientendaten handelt, und diese zugleich in Verbindung einem Soll-Ist-Abgleich der Termine als Grundlage für eine Leistungsdokumentation dienen können, erscheint die Abbildung dieses Prozesses in Standardsoftware wie etwa Microsoft Outlook nicht als zielführende Lösung.

Voraussetzung für nachhaltige Effizienzgewinne ist dabei, dass alle Berater mit einem Arbeitsplatz-Computer ausgestattet sind und alle Termine konsequent über die Software geführt werden. Zusätzlich könnte über ein solches Software-Modul auch das Management stellenübergreifender Termine innerhalb des Verbandes, etwa für Meetings der Fachbereichsleiter oder für Projektarbeiten abgewickelt werden, was jedoch eine zentrale Datenhaltung für alle Beratungsstellen des Verbandes voraussetzt.

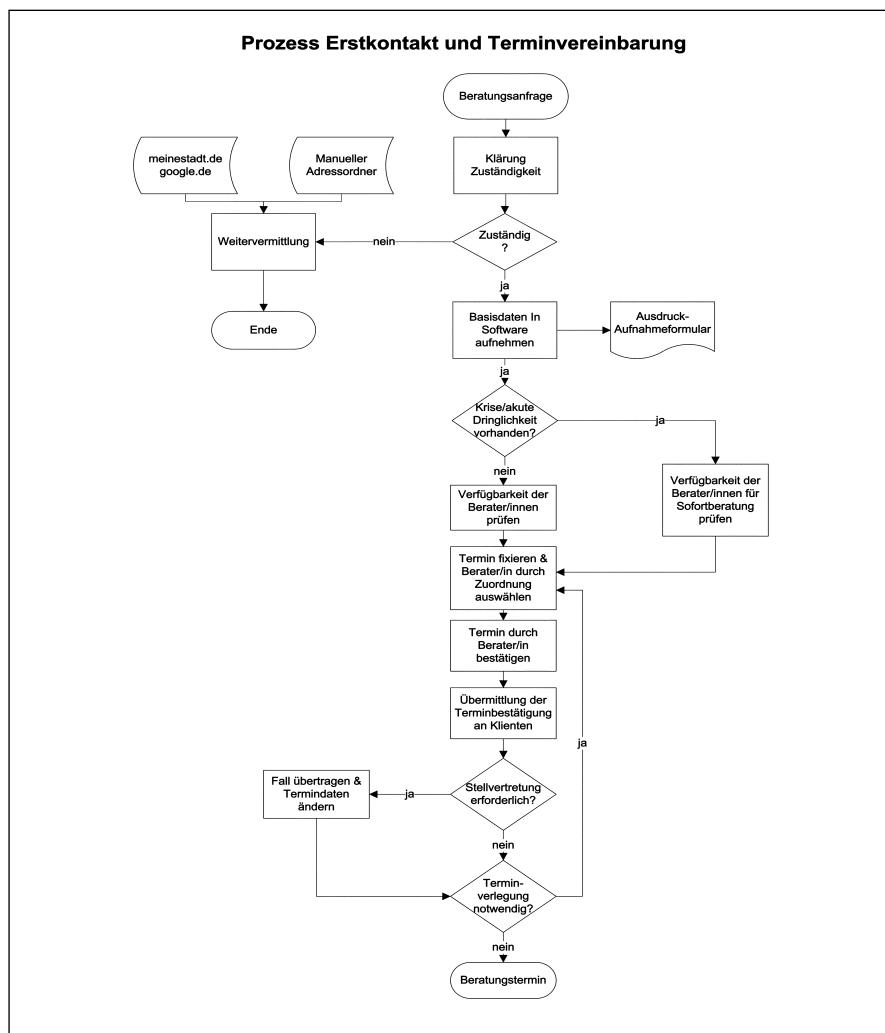
Beispiel Statistik

Ein Beispiel für einen deutlich weniger häufig auftretenden, jedoch extrem arbeitsintensiven Prozess ist die Erfassung, Aggregation und Ausgabe statistischer Daten. Diese Statistiken dienen als Tätigkeitsnachweis gegenüber den Kostenträgern oder zu sonstigen innerverbandlichen oder fachpolitischen Zwecken. In den untersuchten Diensten mussten am Jahresende bis zu acht verschiedener Statistiken generiert werden.

Hier zeigte die Analyse, dass die vorhandenen Fachprogramme zumeist nur einen Teil der geforderten Auswertungen abbilden konnten, was zu einem bunten Nebeneinander manuell, in Tabellenkalkulationsprogrammen und in Fachsoftware geführten Statistiken führte. Erschwerend kam hinzu, dass manche Empfänger eigene Datenformate vorschrieben, in denen die Statistiken abzuliefern sind (vgl. die beiden Abbildungen zur Statistikerstellung).

An diesem Punkt wurde aber auch deutlich, dass die Einführung neuer IT-Lösungen nur dann zu Produktivitätssteigerungen führen kann, wenn Arbeitsabläufe grundlegend neu organisiert werden. So erfassten bislang nur wenige Berater ihre formale Beratungsdokumentation in einer strukturiert-elektronischen Form. In der Regel wurde diese bislang manuell geführt und anschließend von der Verwaltungskraft in ein Programm übertragen. Hier könnte der oben erwähnte Soll-Ist-Abgleich aufgrund der elektronisch geführten Terminvereinbarungen deutliche Arbeitserleichterungen bringen und dabei helfen, Akzeptanzschwellen zu überwinden. Zusätzliche Unterstützung könnten automatische Plausibilitäts- und Vollständigkeitsprüfungen bieten.

Aufgrund häufiger Veränderungen in den abzuliefernden Pflichtstatistiken erweist sich dabei eine hohe Flexibilität des Statistik-Moduls als entscheidende Funktionalität. Dies reicht von der Anlage neuer Items und deren Ausprägungen in den klassischen



statistischen Skalenniveaus bis hin zur Aggregation der Daten und der Übergabe von Roh- und kumulierten Daten an andere Programme.

Ähnliche Schwachstellen und Optimierungsmöglichkeiten konnten auch in den Bereichen Stammdaten-Verwaltung, Korrespondenz, Formularmanagement, Beratungsabschluss ermittelt werden. Eine zusammenfassende Einschätzung der Potenziale einer Neuorganisation der Prozesse in Kombination mit einer prozessorientierten IT-Lösung lässt sich in einer Matrix darstellen (vgl. Abbildung Seite 31).

Risiken und Gefahren

Zusätzlich zur Analyse der Potenziale wurde auch eine differenzierte Risiko-Analyse erarbeitet. Als wichtigstes Risiko mit größter Eintrittswahrscheinlichkeit bei Einführung und Betrieb einer neuen Fachsoftware wurden die Akzeptanz durch die Nutzer identifiziert. Dabei stand nicht so sehr Akzeptanz der Software selbst, als die Annahme der mit ihrer Einführung verbundenen Veränderung von Aufgabenzuschnitten und Abläufen im Vordergrund. Als zentrale Aufgabe für die Führungsebenen wurde daher benannt, die Sinnhaftigkeit dieser Veränderungen auf der organisatorischen und nicht auf der rein technischen Ebene zu vermitteln. Dabei wurde beispielsweise empfohlen, die Qualitäts- und Effizienzefekte im Bereich der Statistik und Abrechnung durch direkte elektronische Erfassung anfallender Daten so plastisch wie möglich darzulegen.

Ein Risiko mit weit geringer Eintrittswahrscheinlichkeit, jedoch mit hohem Schadenspotenzial wurde im Bereich der Datensicherheit gesehen. Neben der Gewährleistung aller professionalen Maßnahmen der IT-Sicherheit ist auch hier auf die psychologische Dimension dieses Faktors zu achten.

Ein eher fachlich akzentuiertes Risiko kann im Bereich der Standardisierung von Prozessen gesehen werden, die gegebenenfalls die Flexibilität und Kundenorientierung der Beratungsdienste beeinträchtigen könnte. Hier wurde empfohlen, die zu implementierenden Prozessmodelle stark am Kundennutzen auszurichten und im Sinne des Qualitätsmanagements einer entsprechenden Überprüfung zu unterziehen. Eine zusammenfas-

sende Einschätzung der Risiken kann wiederum in einer Matrix dargestellt werden (vgl. Abbildung Seite 30).

Bewertung

Die Einführung einer neuen, prozessorientierten Fachsoftware für alle Beratungsdienste des untersuchten Verbandes lässt erhebliche Potenziale für die Steigerung von Effizienz und Qualität bei den analysierten Prozessen erkennen. Aufgrund einer groben Einschätzung kann im Rahmen der hier analysierten Prozesse sowie unter den hier nur in Teilen beschriebenen Voraussetzungen von einem Effizienzpotenzial in der Größenordnung von 20 bis 40 Prozent gegenüber dem Ist-Zustand ausgegangen werden.

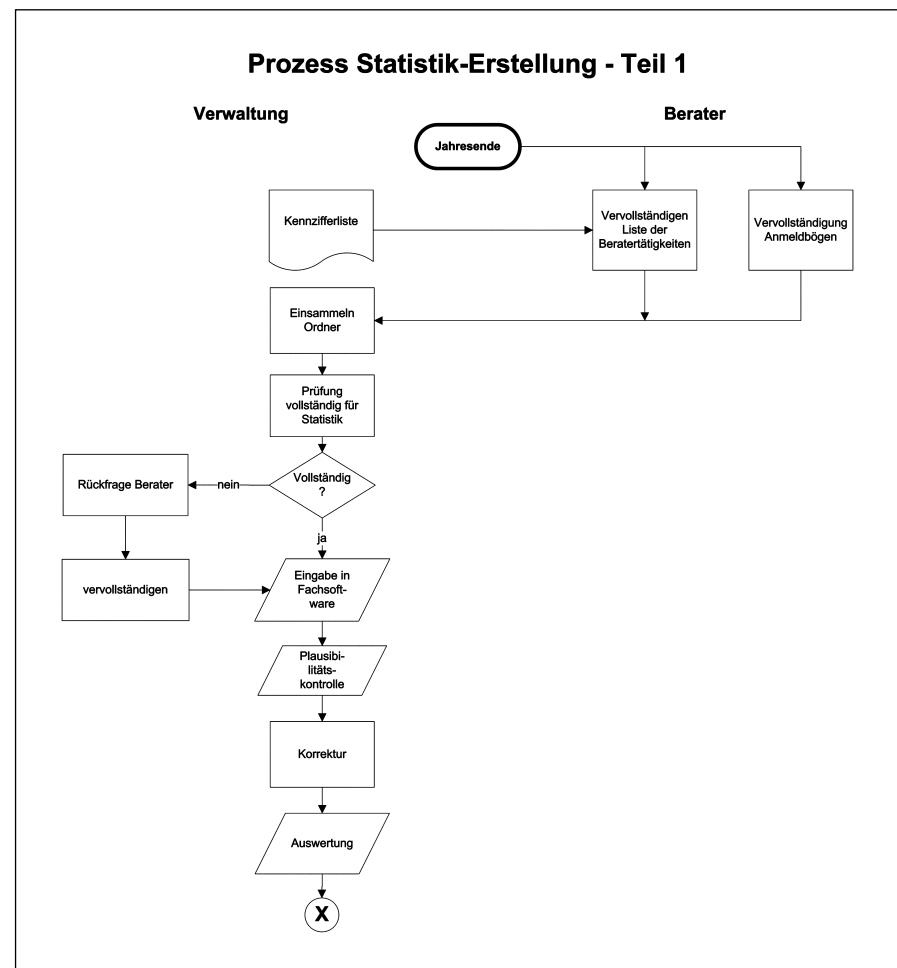
Die Risiken sind dem gegenüber als deutlich geringer einzustufen, sollen jedoch im gesamten Prozessverlauf im Auge behalten werden. Ihnen ist an den jeweiligen Stellen durch geeignete Maßnahmen vorzubeugen.

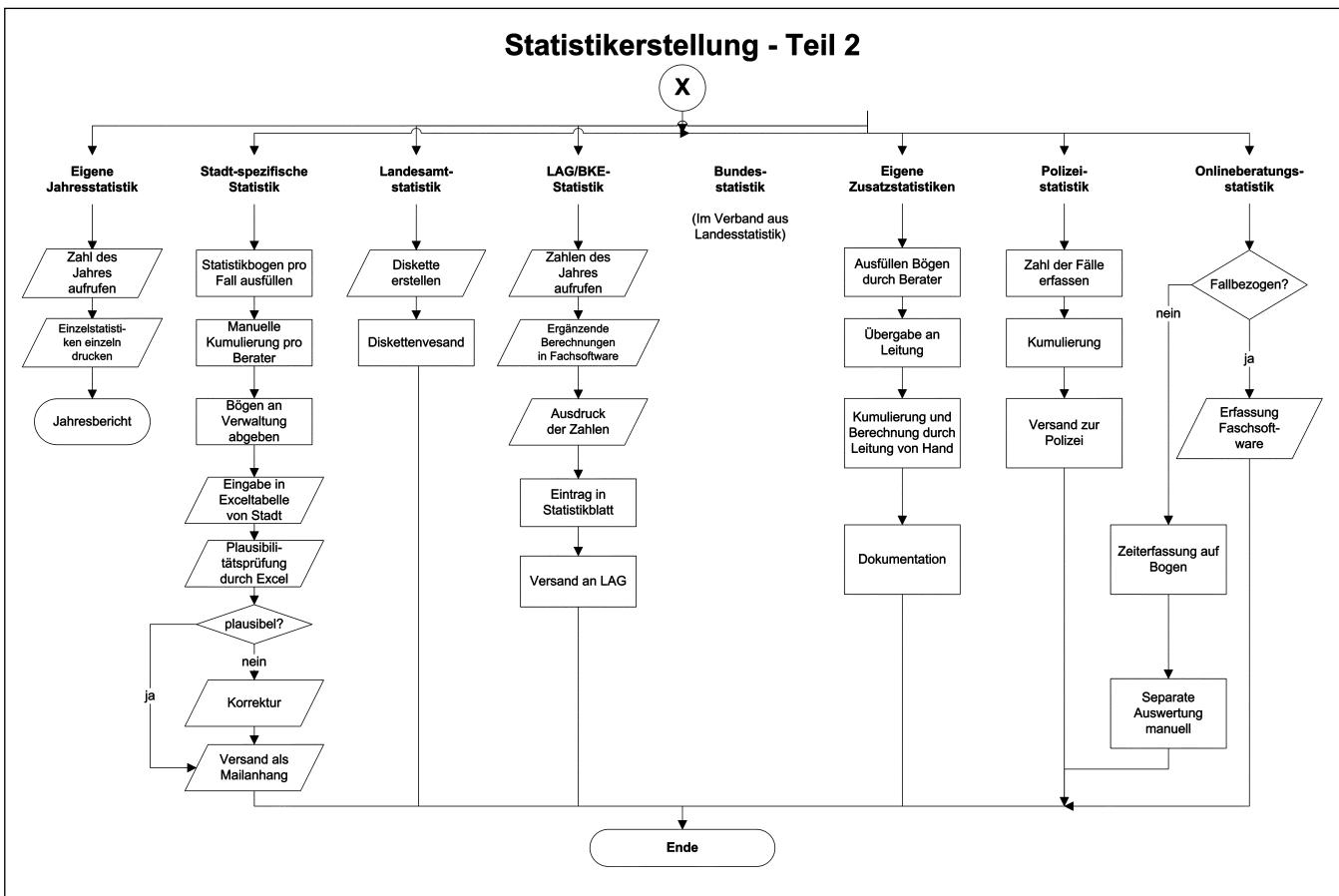
Um die beschriebenen Potenziale ausschöpfen zu können, ist eine kon-

sequente Führung aller relevanten Daten innerhalb der neuen Fachsoftware erforderlich. Die bislang häufig anzutreffenden Umwege mit zeitintensiven Medienbrüchen sind bereits im Ansatz zu vermeiden. Zur Ausschöpfung der Potenziale zeigen sich folgende Faktoren als zentral:

- konsequente Prozess- und Nutzeroorientierung der Funktionen und Benutzeroberflächen
- Umgestaltung und Standardisierung von Geschäftsprozessen, insbesondere klare Rollentrennung der administrativen und fachlichen Prozessschritte
- intensive Benutzerschulungen und akzeptanzfördernde Maßnahmen

Dazu gehören ferner Aussagen des Managements, wie künftig mit den gewonnenen Zeitbudgets umgegangen werden soll. Denkbar wäre hier beispielsweise ein verbesserter Einsatz der Verwaltungskräfte im Bereich des Erstkontakt- oder Intake-Prozesses, der durch Weiterqualifizierung etwa in Gesprächsführung, Basis-Assessment und kompetenter Weitervermittlung gestützt werden könnte.





Ausblicke

Die vorliegende Analyse konzentriert sich weitgehend auf eine IT-Unterstützung der administrativen Unterstützungsprozesse. Die zunehmend differenzierte Erfassung von Daten für diverse Statistiken sowie aktuelle Entwicklungen in der Wirkungsforschung und Evidenzbasierung in der Sozialen Arbeit lassen jedoch für die Zukunft neue Entwicklungen erkennen: Die künftige Praxis in den verschiedenen Arbeitsfeldern wird durch eine deutlich stärkere IT-Unterstützung fachlicher Kernprozesse vor allem in den Bereichen Anamnese und Diagnose, Hilfeplanung, Dokumentation und einzelfallbezogene Evaluation von Hilfeverläufen gekennzeichnet sein.

Eine neue, prozessorientierte Software sollte daher perspektivisch eine Erweiterung ihrer Funktionalität in den genannten Bereichen ermöglichen. Voraussetzung für deren erfolgreichen Einsatz wäre jedoch eine fachliche Verständigung auf Basis-Standards in den genannten fachlichen Feldern, die derzeit noch nicht in ausreichendem Maße erkennbar ist.

