

UNTERNEHMENSSTRUKTUR

Geschäftsprozesse managen

VON DAGMAR GARCIA,
HELMUT KREIDENWEIS UND
TOBIAS SCHMIDT



Dagmar Garcia
ist Fachwirtin in
Gesundheits- und
Sozialwesen, EOQ

Quality Management Representantin, Qualitätsmanagementbeauftragte der Frankfurter Werkgemeinschaft e.V.
www.fwg-net.de



Prof. Helmut
Kreidenweis ist
Professor für Sozi-
alinformatics, Leiter
der Arbeitsstelle
Sozialinformatics

und des Masterstudiengangs Sozialinformatics an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

www.ku-eichstaett.de



Tobias Schmidt,
Sparkassenfach-
wirt, ist Mitglied
der Arbeitsgruppe
zur Koordination
der Branchensoft-

ware im Lebenshilfe-Werk Kreis
Waldeck-Frankenberg e. V.
www.lhw-wf.de

IT-gestützte und QM-konforme Prozesse laufen in vielen Organisationen oft unbeeinflusst voneinander ab, obwohl beide in engem Zusammenhang stehen und für den Unternehmenserfolg von großer Bedeutung sind.

Durch die Anforderungen von Seiten der Kostenträger nach überprüfbarer Qualität begannen viele Einrichtungen, Qualitätsmanagementsysteme aufzubauen und zertifizieren zu lassen. Im Rahmen von Qualitätszirkeln unter der Federführung des QM-Beauftragten entstand zunehmend Wissen über das Zusammenspiel der Prozesse in der Gesamtorganisation. Methodenkompetenz zur Modellierung von Prozessen, Schnittstellenklärungen und die Dokumentation der Abläufe hielt Einzug in die alltägliche Praxis. Dabei unterschied sich die Vorgehensweise nicht darin, ob ein Ablauf mit oder ohne Softwareunterstützung betrachtet wurde.

Im Zuge dieser Entwicklungen fand in der Sozialwirtschaft erstmals eine strukturelle Verankerung einer Querschnittsfunktion statt, einer Stabsstelle mit Zuständigkeit und Fokus auf die Kern- und Führungsprozesse. Rein administrative Unterstützungsprozesse blieben jedoch oft außen vor oder wurden nur am Rande betrachtet.

Wundersamerweise verlaufen bis heute die Entwicklungen zur IT-gestützten sowie der QM-konformen Abbildung der Prozesse – obwohl zumeist in einem engen zeitlichen Zusammenhang – in der Regel unabhängig und unbeeinflusst voneinander. Während sich die IT-Administratoren mühsam durch die Auf- und Ablauforganisation fragen, versuchen die QM-Beauftragten, ihr Profil und ihren Auftrag kunstvoll zwischen den Ebenen zu finden.

Die Bemühung beider parallel agierender Funktionen konzentrieren sich darauf, Abstimmungsprozesse in den

Abteilungen und über die Abteilungen hinaus zu moderieren. Während die IT Verantwortlichkeiten etwa über Benutzerrechte definiert, geschieht das im Qualitätsmanagement über Prozess-eignenschaften. Die IT legt Workflows in Software fest, das Qualitätsmanagement macht dies über Prozessbeschreibungen oder Anleitungen.

Weder die von der Organisation ausserkorenen Mitarbeiter zur IT-gestützten Abbildung von Prozessen interessierten sich sonderlich für das zumeist suspekt betrachtete Arbeitsfeld des QM-Beauftragten noch kamen letztere bisher auf die Idee, ihre Prozessbeschreibungen in IT-gesteuerten Abläufen zu denken.

Bis heute gibt es keine breite Fachdiskussion darüber, wie und wo die softwaregestützte Steuerung der Geschäftsprozesse in sozialen Organisationen strukturell eingebunden werden soll. Organisationen, die sich bereits auf diesen Weg gemacht haben, suchen nach individuellen Lösungen. Die Wege sind sehr unterschiedlich und reichen von organisch, meist aus dem persönlichen Engagement einzelner Mitarbeiter gewachsenen Strukturen, bis hin zu dem Versuch, Koordinationsstellen strukturell in einer Matrixstruktur zu verankern.

In der Praxis überlässt das Management dieses Thema häufig unreflektiert der IT-Administration. Das Qualitätsmanagement hält sich vielfach noch bedeckt. Von den Software-Anbietern ist bestenfalls Unterstützung im Implementierungsprozess zu erwarten, der Aufbau nachhaltiger Strukturen bei den Sozialträgern ist nicht ihre Mission.

Die bisherigen Praxiserfahrungen zeigen klar: Die Frage, wie die nachhaltige Nutzung von Branchensoftware in Verbindung mit der Prozessorganisation erfolgen soll, muss in der Organisation diskutiert und gelöst werden. Dies am besten bereits vor und als immanenter Teil einer Einführungsplanung.

und schlanker werden würde. Wie das Ziel nicht nur technisch, sondern auch auf organisatorischer Ebene erreicht werden konnte, sagte er freilich nicht. In der Einrichtung wurde jedoch bald deutlich, dass ein Zusammenführen der Daten ohne zentrale Koordination kein befriedigendes Ergebnis erbringen wür-

Leistungsträgern und Bedienungsfehler von Benutzern immer wieder neue Herausforderungen auftreten. Andererseits nach sind wie vor Bereiche vorhanden, in denen laufend Aktivitäten notwendig sind, um eine hohe Datenqualität zu erhalten.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass es seitens der Einrichtung nie einen Auftrag zur Bildung der Gruppe gab und dass diese Arbeitsgruppe bis heute in keinem Organigramm erscheint. Sie entstand durch persönliches Engagement einiger Akteure, die mit der technischen und fachlichen Einführung der Branchensoftware betraut waren. Die Leitung der Verwaltung ermöglichte den entsprechenden Freiraum für die Entstehung und Arbeit der Gruppe und die Gruppe nutzte diesen Freiraum für die Weiterentwicklung der Branchensoftware. Die Arbeitsgruppe ist mittlerweile in der Einrichtung akzeptiert und bekannt – ohne dass sie jemals offiziell gegründet wurde oder mit ausgewiesinem Kompetenzprofil in der Aufbauorganisation erscheint.

Darin liegt für die Zukunft die Herausforderung: Der Erfolg der Arbeitsgruppe steht und fällt mit den handelnden Personen, da es keine Arbeitsplatzbeschreibungen oder Ähnliches gibt, sondern die Gesamtaufgabe des Organisierens und Koordinierens der gemeinsam genutzten Datenbank das Ziel ist, welches durch die originären fachlichen Tätigkeiten jedes einzelnen Mitglieds leicht auch einmal aus dem Focus geraten kann. ■

»Die Vision, Abläufe flächendeckend, ineinander verzahnt und papierlos abzubilden, erwies sich als Illusion«

Der Kompetenzaufbau in Bezug auf Koordinationsbedarf und Prozessverständnis muss institutionalisiert werden und die Kommunikation in geregelten Besprechungsstrukturen stattfinden, um eine zeitnahe und effiziente Steuerung zu ermöglichen. Personelle Ressourcen sind notwendig, damit sich klare Rollen und Zuständigkeiten herausbilden können und so eine Akzeptanz der Mitarbeiter für die neuen Instrumente geschaffen wird. Ob künftig eine prozessbewusste IT-Abteilung die Verantwortung übernehmen wird oder ob sich das Qualitätsmanagement als Hüter eines ganzheitlichen Prozessmanagements herausbildet, wird die Zukunft zeigen.

Praxisbeispiel: Das Lebenshilfe-Werk Kreis Waldeck-Frankenberg e. V.

Im Zuge der Umstellung auf eine umfassende Branchensoftware-Lösung stellte sich im Lebenshilfe-Werk Kreis Waldeck-Frankenberg im Jahre 2004 die Frage, wie das Zusammenführen der bisher in vier getrennten Programmen verwalteten Daten organisiert wird und die Arbeit mit einem integrierten System koordiniert werden soll. Vor der Zusammenführung war es Usus, dass jeder Benutzer in »seinem« Programm mit »seinen« Daten arbeitete. Durch die Zusammenführung in eine Datenbank wurden nicht nur eine Menge von Informationen an einer Stelle gebündelt, es wurden auch Mehrfacheingaben überflüssig.

Der Softwareanbieter versprach durch die Integration spürbare Synergien, da die Datenhaltung einfacher

de. So wie in einer Wohngemeinschaft gewisse Absprachen und Regeln für ein Funktionieren des Zusammenlebens notwendig sind, so werden auch Regeln und Absprachen für die gemeinsame Arbeit in einer Datenbank benötigt.

In einem zweijährigen Prozess wurden im Lebenshilfe-Werk folgende Bereiche zusammengeführt: Klientenverwaltung und Klientenabrechnung, Finanzbuchhaltung, Personalverwaltung, Produktionsplanung.

Dazu wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die zunächst aus fünf Personen bestand: Jeder der vier zusammengeführten Programmbereiche wurde von einem sachverständigem Kollegen vertreten, dazu kam der Leiter der IT-Abteilung. Arbeit gab es genug: Die Integration der Datenbestände musste organisiert und koordiniert werden, Schulungen geplant und Festlegungen bezüglich der gemeinsam genutzten Daten getroffen werden. Es wurde entschieden, welcher Sachbearbeiter welche Stammdaten verwaltet, auf die dann alle Benutzer Zugriff haben. Benutzerrechte wurden diskutiert und vergeben. Durch die Zusammenführung entstandene doppelte Datensätze mussten bearbeitet und gelöscht werden. Große Bedeutung hatte auch die Koordination der Einspielung neuer Software-Releases und die damit verbundenen Informationen und Schulungen.

Im Verlauf der Zeit ist die Arbeit dieser Gruppe vom Projekt- in den Regelbetrieb übergegangen. Themen sind auch nach über zehn Jahren reichlich vorhanden, da einerseits durch gesetzliche Anforderungen, Neuerungen in der Software, Anforderungen von Kunden und