

# Effizienzhebel im Leistungsmanagement nutzen



## VON HELMUT KREIDENWEIS

Helmut Kreidenweis ist Professor für Sozialinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, Mitbegründer und Mitorganisator der ConSozial, Gründer und Vorstand des Fachverbandes Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung – FINSOZ e. V. sowie Beiratsmitglied der Zeitschrift SOZIALwirtschaft und des Informationsdienstes SOZIALwirtschaft aktuell.

helmut.kreidenweis@ku-eichstaett.de

**Das Software-Angebot für die Sozialwirtschaft ist reichhaltig – für jeden Träger und jedes Arbeitsfeld gibt es inzwischen speziell zugeschnittene Programme. Doch lassen sich damit Effizienzgewinne nur realisieren, wenn auch die mit ihnen erfassten und abgebildeten Geschäftsprozesse auf den Prüfstand gestellt werden.**

Die Mehrzahl der Einrichtungen in der Sozialwirtschaft rechnet heute ihre Leistungen mit Hilfe von Branchensoftware ab, ausgereifte Programme sind für nahezu alle Leistungsarten verfügbar. So weit, so gut? Keineswegs. Die Ressourcenfresser stecken heute nicht mehr in der eigentlichen Abrechnung, sondern in den vorgelagerten Prozessen des Leistungsmanagements.

Mittlerweile ist die Informationstechnologie in den pädagogischen und pflegerischen Bereichen angekommen. Neben E-Mail und Textverarbeitung wird dort immer mehr fachspezifische Software zur Planung und Dokumentation von Hilfen genutzt. Beste Voraussetzungen also, um einen effizienten elektronischen Workflow von der Beantragung über Planung, Dokumentation bis zur Abrechnung erbrachter Leistungen zu realisieren – könnte man meinen.

Die Realität sieht oft anders aus: Abrechnungsrelevante Daten wie Fachleistungsstunden oder Abwesenheiten, aber auch Stammdaten bei Neuaufnahmen, Adressänderungen oder Leistungsänderungen bei den Klienten werden nicht selten noch auf Formularen per Hauspost oder Fax oder – schon vermeintlich fortschrittlich – per E-Mail an die Zentralen übermittelt. Dort werden die Daten erneut mühsam erfasst, bei Unleserlichkeit oder Unvollständigkeit kommen Rückkoppelungsschleifen per Telefon oder E-Mail ins Spiel.

Medienbrüche und Mehrfachda-

tenerfassungen der beschriebenen Art verschlingen auch im Zeitalter von Cloud- und Mobile-Computing noch gigantische Summen an Arbeitszeit und Personalkosten in der Sozialwirtschaft. Das Problem: Die unmittelbar beteiligten Akteure sind nur begrenzt an Veränderungen interessiert. Entweder beruht ein Teil ihre Existenzberechtigung auf den hergebrachten Abläufen oder ein Benefit aus den Effizienzgewinnen ist für sie kaum erkennbar.

Auch unter den branchentypischen Radarsystemen des Managements tauchen diese Ressourcenverschwendungen unerkannt durch: Das Qualitätsmanagement kümmert sich oft ausschließlich um kundenbezogene Prozesse. Administrative Vorgänge oder gar Aspekte ihrer Wirtschaftlichkeit sind meist nicht auf seinem Schirm. Das Controlling rechnet zwar fleißig Budgets, Aufwendungen und Erlöse hoch, verfügt aber in der Regel über keine Kennzahlen oder gar Benchmarks, die Auskunft über die Effizienz derartiger Verwaltungsprozesse geben könnten. Ebenso haben die externen Prüfinstanzen wie Heimaufsicht, MDK oder Wirtschaftsprüfer ihren speziellen Tunnelblick auf die Abläufe in den Einrichtungen, der an Schwachpunkten dieser Art vorbei geht. Die Kostenträger erfinden zwar im Quartalstakt neue Formularsysteme für Beantragungs-, Dokumentations- und Berichtsverfahren, ihnen ist es aber herzlich egal, ob das noch irgendwie

vernünftig in Software abbildbar ist – dennoch zahlen sie am Ende dafür die Zeche, dass »EDV zu Fuß« praktiziert wird.

Spricht man die zentralen Leistungsabteilungen manch größerer Träger auf Formen der dezentralen Daten- und Leistungserfassung an, so schlagen sie meist die Hände über dem Kopf zusammen. Die Mitarbeiter »draußen« haben aus ihrer Sicht nur wenig Ahnung von der komplizierten Leistungslogik und würden deshalb nur Datenschrott liefern. Begriffe wie Personalentwicklung und Qualifikation scheinen nicht Teile ihrer Welt zu sein. Den Leistungsbereichen ist es im Grunde oft gleichgültig, wie sie ihre Daten zu liefern haben, unmittelbare Vorteile einer dezentralen Erfassung können sie für sich selbst oft nicht erkennen. Und Vorstände oder Geschäftsführer entwickeln meist keine rechte Vorstellung davon, welcher immenser Zeitaufwand hinter diesem bislang nur wenig gesteuerten Vorgängen tief unten im operativen Geschäft steckt.

So ist es wenig verwunderlich, dass die bisherigen Software-Landschaften in den Einrichtungen diese überkommene Informationskultur nicht selten abbilden: In Verwaltung und Fachbereichen sind nicht immer einheitliche Programme eines Herstellers installiert, auch zwischen Programmen eines Herstellers ist der Datentransfer manchmal holprig oder unvollständig. Selbst bei Projekten zur Neubeschaffung von Fachsoftware wird nicht immer konsequent darauf geachtet, dass ein durchgängiger Fluss aller Informationen zwischen Verwaltung und Fachbereichen von der Software aktiv unterstützt wird. Neben dem Zugriff auf Informationen könnten hierbei beispielsweise konfigurierbare Workflow-Assistenten hilfreich sein, die das Zusammenspiel der Bereiche etwa bei Neuaufnahmen steuern oder die Plausibilitätsprüfungen und Freigabeschleifen vor der Abrechnung implementieren.

Doch Software allein schafft keine Lösung. Benötigt wird zunächst eine systematische Analyse der Abläufe mit den Methoden des Geschäftsprozessmanagements. Macht man sich an diese Arbeit, so zeigt sich häufig, dass es einen bunten Flickenteppich aus historisch gewachsenen und personengebundenen Übermittlungswegen für Daten aller Art innerhalb einer Trägerorganisation gibt. Hinterlegt man hinter die einzelnen Pro-

zessschritte geschätzte Zeitaufwände, so kann mit Hilfe der üblichen Mengengerüste und durchschnittlichen Personalkostensätze die bisherigen Prozesskosten zumindest grob ermitteln.

Im nächsten Schritt gilt es, gemeinsam mit den Beteiligten eine einheitliche Vorstellung davon zu erarbeiten, wie diese Abläufe künftig mit bestmöglicher Software-Unterstützung aussehen könnten. Bedenken etwa zur Datenqualität bei dezentraler Erfassung kann durch den Einbau von Prüfroutinen und Kontrollschleifen Rechnung getragen werden. Im Anschluss daran sollte geprüft werden, welche bislang nicht genutzten Möglichkeiten die bereits eingesetzte Software hier bietet. Vielleicht hat der Hersteller mittlerweile neue Lösungsvarianten im Portfolio, die die Einrichtung noch nicht kennt. Gratis ist das freilich nicht zu haben: Manchmal wird eine Erweiterung der Lizenzen nötig sein, manchmal wird man die Beschaffung einer völlig neuen, integrierten Software-Plattform in Erwägung ziehen müssen. Die Kosten hierfür können mit den Effizienzpotenzialen aus den Prozessanalysen gegengerechnet werden: Hinterlegt man die neu gestalteten Prozesse mit Schätzzeiten und ermittelt die Zeit- und Kostendifferenz zu den bisherigen Prozessen, so kann der Amortisationszeitpunkt oft ohne großen Aufwand hinreichend genau ermittelt werden.

Dies alles ist freilich ein mühsames Detailgeschäft. Strategisch interessant daran ist, dass sich hier ohne Beeinträchtigung der Leistungsqualität erhebliche Potenziale freischaufeln lassen. Freilich muss in der Organisation auch geklärt werden, wie mit diesen Potenzialen umgegangen wird. Massenentlassungen werden sicherlich weder möglich sein, noch sind in dieser Branche sie das Mittel der Wahl. Strategisch betrachtet geht es vielmehr um mittel- bis langfristige Wettbewerbsfähigkeit durch schlankere Verwaltungsstrukturen.

Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg ist das, was neudeutsch »Change Management« genannt wird: Die Fähigkeit und Bereitschaft, überkommene Abläufe in Frage zu stellen und mit der richtigen Mischung aus Beharrlichkeit und Geduld auf Veränderungen hinzuwirken. Bleibt die Frage: Wer macht das? IT-Verantwortliche, die sich als Berater für die Gestaltung IT-gestützter Prozesse sehen, sind in der Branche (noch) die Ausnah-

me. Auch stellt sich hier oft die Frage der Akzeptanz in den Fachabteilungen. Für größere Träger bietet sich etwa die Verschmelzung oder enge Zusammenarbeit der Bereiche IT und Qualitätsmanagement – erweitert um das Thema Geschäftsprozessmanagement – an.

Den einen Königsweg gibt es sicherlich nicht, dazu sind die Strukturen und Kulturen der Träger zu verschieden. Doch Lösungen tun Not, um die künftigen Herausforderungen der Branche zu meistern und die Leistungsqualität für die Adressaten dauerhaft aufrechterhalten zu können. ■

## Management und Kirche



### Erfolgspotenziale der Kirche: ein Blick aus dem Management

Herausgegeben von  
Bernd Halfar

2012, 230 S., brosch., 29,- €  
ISBN 978-3-8329-6451-1

[www.nomos-shop.de/13431](http://www.nomos-shop.de/13431)



**Nomos**