

Prozesse sichten und neu gestalten

VON CHRISTIAN HARTMANN
UND JENS RANNENBERG



Dr. Christian Hartmann ist Partner der Management- und Organisationsberatung Hohenzollern SIEBEN in Hannover. Davor war er Geschäftsführer KID GmbH und Vorstand Comramo AG, Referent im Landeskirchenamt der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers und in der Unternehmensberatung tätig. Er hat Lehraufträge an der Universität Hannover und Leibniz Fachhochschule Hannover.
www.hohenzollern-7.de



Dr. Jens Rannenberg ist Kaufmännischer Vorstand der Dachstiftung Diakonie-Gruppe in Gifhorn. Davor war er in gleicher Funktion bei den Diakonischen Heimen in Kästorf e. V. Er ist Mitglied der Synode der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers und in weiteren Ehrenämtern aktiv.
www.dachstiftung-diakonie.de

Die Einführung neuer oder die Weiterentwicklung bereits eingesetzter Software kann Anlass sein, die Geschäftsprozesse kritisch zu sichten und erforderlichenfalls neu zu gestalten, wie ein Beispiel aus der Diakonie zeigt.

Die Dachstiftung Diakonie ist ein Zusammenschluss von ehemals drei selbstständigen Organisationen der Diakonie. Sie ist im Wesentlichen in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt als Komplexunternehmen in allen Hilfefeldern des Sozialgesetzbuches mit Ausnahme des Krankenhaussektors tätig und erwirtschaftet mit rund 2.900 Mitarbeitenden einen Umsatz von etwa 160 Millionen Euro im Jahr.

Da die Dachstiftung flächendeckend ihr Angebot teilweise mit nur wenigen Mitarbeitenden an einem Standort, beispielsweise einer Wohngruppe der Jugendhilfe oder einem Tagesangebot in der Wohnungsnotfallhilfe in ländlichen Räumen, ebenso erbringen muss wie in städtischen Kontext, ist für die Kommunikation im Unternehmen in vielerlei Hinsicht die EDV- und computertechnische Versorgung unverzichtbar.

Die Einführung eines neuen, gruppenweiten Softwarepakets in der Unternehmensgruppe, die 2014 gestartet wurde, sollte neben wirtschaftlichen Zielen insbesondere die Kommunikation mit den Klienten, Kunden und Nächsten einerseits sowie zwischen den Mitarbeitenden und den Unternehmen und Hilfefeldern andererseits fördern.

Ziele der Softwareeinführung in der Dachstiftung Diakonie

Viele Lösungen der Informationstechnologie (IT) für die Sozialwirtschaft sind flexible und formbare IT-Systeme, die sich an unterschiedliche Gegebenheiten, Arbeitsweisen und Organisationsstruk-

turen anpassen lassen. Die Unternehmen, die solche neuen Softwaresysteme einführen wollen, haben es daher nicht nur mit der Bereitstellung von Hardware und Software und der Schulung der Mitarbeiter zu tun, sondern auch mit der Entscheidung, welche Prozesse und Strukturen in der Software abgebildet werden sollen.

Die Einführung in der Dachstiftung Diakonie hatte von vornherein zum Ziel, den Einführungsprozess der Software mit einer kritischen Sichtung der vorhandenen Prozesse und Strukturen in der Dachstiftung Diakonie zu koppeln. Vorhandene Prozesse sollten im Hinblick auf Qualität, Prozesssicherheit und Effizienz überprüft und optimiert werden.

Die Beurteilung der vorhandenen Strukturen und Prozesse erfolgte dabei aus dem Blickwinkel der Leistungserstellung für die Klienten und Kunden. Es wurden Prozesse angestrebt, die »einfach und klar und mit möglichst wenig Hierarchiestufen gestaltet« (Vorstand) sind und den »dezentralen Standorten einen möglichst großen Handlungsspielraum« belassen. Durch die Verschlinkung der Prozesse und Wegfall von Kontrolltätigkeiten sollten dann auch eine deutliche Reduzierung der vorhandenen Overhead-Kosten und Einsparungen in den Hilfefeldern selbst erreicht werden.

Im Falle der Dachstiftung Diakonie ging es also um die Festlegung von Prozessen und deren Implementierung in der Software, die über alle Gesellschaften hinweg übergreifende Gültigkeit haben. So wurden »Prozessmuster« definiert,

die in allen Gesellschaften angewendet werden. Das schafft gravierende Vorteile: So sind Vertretungsregelungen auch gesellschaftsübergreifend möglich. Bei der Integration von neuen Unternehmen können Prozesse leicht übertragen und gesellschaftsübergreifende Personalwechsel erleichtert werden.

Projektkonzeption: IT-Einführung als Change- Management-Prozess

Da der Ansatz in der Dachstiftung von vornherein darauf angelegt war, Prozesse gesellschaftsübergreifend festzulegen, erforderte das Einführungskonzept ein Setting, das in erheblichem Maße kommunikative Prozesse und den Austausch zwischen den Gesellschaften befördert. Ziel war es, die verschiedenen Unternehmensteile miteinander ins Gespräch zu bringen, um die neuen Prozesse nach dem Best-practice-Prinzip festzulegen. Darüber hinaus stellte sich die Frage, ob nicht auch wertvolle Synergieeffekte daraus entstehen können, dass ein hilfebereichsübergreifender Austausch organisiert wird.

Dieser Ansatz hat gravierenden Einfluss auf die Einführungsstrategie, denn er impliziert, dass die Einführung der neuen Software gleichzeitig in allen Geschäftsbereichen erfolgen muss. Wie sich im Projekt zeigte ein richtiger Ansatz, der enorme Synergieeffekte bewirkt: Nachdem so etwa der Aufnahmeprozess in der Jugendhilfe definiert war, wurde er von den anderen Geschäftsfeldern mit kleinen bereichsspezifischen Anpassungen übernommen. Im System zu hinterlegende Formulare – wie beispielsweise eine Schweigepflichtsentbindung – musste nur

tionsbezogen ausgerichtet sind. Aufgabe der Kernteams ist es, die vorhandenen Prozesse in den unterschiedlichen Gesellschaften zu sichten, kritisch zu diskutieren und neue allgemein gültige Prozesse abzustimmen. Die Kernteams wurden von einem internen Projektleiter aus dem jeweiligen Hilfefeld oder Funktionsbereich geleitet.

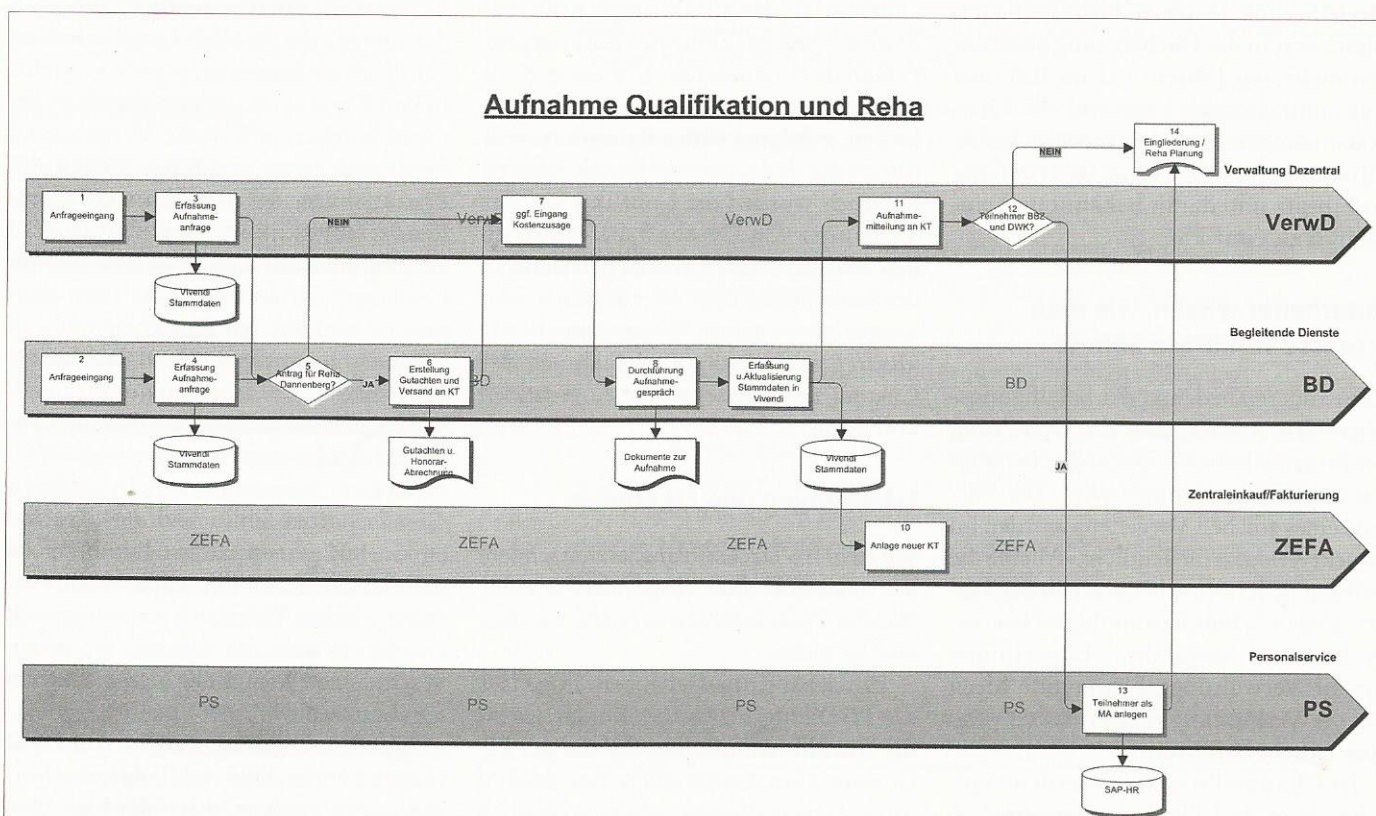
Die zweite Ebene wird durch die Projektgruppe gebildet, die aus den Projektleiterinnen und Projektleitern der Kernteams besteht. Die Projektgruppe bildet gleichsam den Kommunikationsraum für

»Die IT-Dichte im Unternehmen hat sich signifikant erhöht«

einmal entwickelt und mit dem Datenschutzbeauftragten abgestimmt werden und konnte dann in allen Bereichen eingesetzt werden.

Die Projektstruktur unterscheidet drei Ebenen: Die erste Ebene bilden die Kernteams, die hilfebereichs- und funk-

den Austausch und die Abstimmung zwischen den verschiedenen Hilfebereichen. Weiterhin werden hier Änderungen und Anpassungen des Projektverlaufs diskutiert und abgestimmt. Die Leitung der Projektgruppe erfolgte durch das externe Beraterteam. →



Durch das seit einigen Jahren laufende Qualitätsmanagement war bereits eine softwareunterstützte Prozessdarstellung im Einsatz, die für die Neugestaltung von Geschäftsprozessen genutzt werden konnte.

Die dritte Ebene wurde durch die Steuerungsgruppe repräsentiert, in der die Geschäftsführer und Bereichsleiter der beteiligten Organisationseinheiten vertreten waren. Der Steuerungsgruppe obliegt die Gesamtsteuerung des Projektes und die Überwachung von Budget- und Terminplänen.

Gemeinsame Prozesssprache notwendig

Der gewählte Ansatz lässt sich als prozess- und beteiligungsorientierter Ansatz beschreiben. Die Konzentration auf die Prozesse macht es erforderlich, dass eine gemeinsame »Prozesssprache« zur Ver-

in group dynamics, Human Relation, 1947, 1, S. 5-41).

In der Phase des »Unfreezing« wurde viel Wert auf das Aufbrechen vorhandener Kommunikationstabus über Arbeitsweisen und Strukturen gelegt. Eine wesentliche Rolle spielte hier die Start-up-Veranstaltung, an der alle Projektteilnehmer und die Geschäftsführer teilnahmen. Hier wurde – für viele erstmalig – die Gesamtorganisation mit ihren Gesellschaften und Geschäftsbereichen sichtbar und erfahrbar. Darüber hinaus wurde die Veranstaltung von den Teilnehmenden nicht nur als informativ, sondern auch als wertschätzend empfunden.

»Die Zielvorgabe: Prozesse, die einfach und klar und mit wenig Hierarchiestufen gestaltet sind«

fügung steht, also eine Art und Weise der Darstellung von Prozessstrukturen, die den Projektteilnehmern verständlich ist und so die gemeinsame Basis für die Modellierung der neuen Prozesse bietet. Dieses war in der Dachstiftung gegeben: Seit mehreren Jahren war im Rahmen eines umfassenden Prozesses des Qualitätsmanagements eine entsprechende softwareunterstützte Prozessdarstellung im Einsatz und damit bekannt und eingeübt (vgl. Grafik).

Mitarbeiter wissen, wie man Prozesse verkürzen könnte

Zum anderen bedeutet der beteiligungsorientierte Ansatz, dass die Gestaltung der Prozesse bottom-up von den Beteiligten selbst vorgenommen wird. Die Vorteile eines solchen Vorgehens wurden im Projektverlauf früh deutlich: »Alleine die Befragung der Mitarbeiterinnen der Verwaltungen bringt Erstaunliches hervor: in der Regel haben diese Expertinnen für die Verwaltungsabläufe gute Ideen für die Verkürzung von Prozessen«, so eine Geschäftsführerin.

In Change-Prozessen werden typischerweise drei Phasen unterschieden: die des »Auftauens« (unfreezing), die »Bewegungsphase« (moving) und die »Einfrierphase« (refreezing) wie sie schon Kurt Lewin beschrieben hat (Frontiers

Die Phase des »Moving« war durch die Gestaltung neuer Prozesse geprägt. Hier traten erwartungsgemäß größere und kleinere Konflikte auf, die sich unter anderem an der zukünftigen Rolle der Zentralbereiche (Zentrale Fakturierung, Personal) entzündeten. Um diese Konflikte in eine konstruktive Richtung zu lenken, erfolgten einige Kriseninterventionen durch die externe Projektleitung. Letztlich wurden die Konflikte um das Verhältnis von Geschäftsbereichen zu den zentralen Servicebereichen dann in der Steuerungsgruppe oder auf einer Führungsklausur gelöst. Das anschließende »Refreezing« erfolgte im Rahmen des Customizing-Prozesses der eingesetzten Software.

Erfahrungen und Ergebnisse

Wo steht die Dachstiftung jetzt, nachdem die neue Software eingeführt wurde? Welche Ziele konnten erreicht werden, welche nicht?

Zunächst einmal ist augenfällig, dass die IT-Dichte im Unternehmen – also die Anzahl Mitarbeiter, für die der IT-Einsatz zum essentiellen Bestandteil ihres Arbeitsalltages gehört – deutlich zugenommen hat. Es gibt kaum noch Bereiche, die heute ohne Informationstechnologie auskommen können. Das hat Auswirkungen auf die Qualifikati-

onsprofile der Mitarbeiter. Schon heute sollte die Fähigkeit IT-Systeme effizient und kreativ im Alltag einzusetzen, zu den Kernqualifikationen der Mitarbeiter gehören.

Der gewachsene IT-Einsatz führt aber auch zu neuen Formen der Zusammenarbeit und Kooperation. In der Regel werden heute Daten dort elektronisch erfasst, wo sie auftreten. Damit entfallen zeitaufwendige und fehleranfällige Übertragungen von einem Medium in das andere. So konnten deutliche Einsparungen bei den Prozesskosten realisiert werden. Dieses bedeutet aber auch, dass Kontrollfunktionen wegfallen und die Mitarbeiter vor Ort mehr Verantwortung erhalten.

Die Erfahrung des beteiligungsorientierten Ansatzes im Projekt hat dazu geführt, dass sich die Geschäftsbereiche ihrer Prozessverantwortung bewusst geworden sind und diese Verantwortung selbstbewusst wahrnehmen: »Die Mitarbeit in den Arbeitsgruppen hat ganz nebenbei auch Personalentwicklungsprozesse gefördert: Mitarbeitende aus den Verwaltungsbereichen haben selbstbewusst zukünftige Prozesse entworfen«, so ein Teilnehmer.

Das Ziel, übergreifende Prozesse zu definieren, die in allen Gesellschaften zum Einsatz kommen, wurde erreicht. In den Kernteams »entstanden hervorragende Ideen, effiziente Vorgänge zu implementieren. Zudem wurden die Prozesse von 3 Einrichtungen aufeinander abgestimmt. In Zukunft wird es möglich sein, eine Abrechnung von Leistungen im Vertretungsfall von allen großen und kleinen Standorten aus zu fahren«, formulierte eine Geschäftsführerin.

Einige Gesellschaften haben hier radikale Änderungen zu den bisherigen Prozessen vorgenommen. In anderen Gesellschaften fehlte noch das Zutrauen. So hat man zunächst Pilotbereiche definiert, in denen die neuen Abläufe erprobt werden. Wenn sich das erfolgreich erweist, besteht die Absicht, die neuen »Prozessmuster« auf den Gesamtbereich zu übertragen.

Was die Dokumentation von Leistungen angeht, lässt sich Folgendes feststellen: In einigen Hilfefelder wurden neue Standards für die Dokumentation vereinbart, die weniger aus neuen Anforderungen der Kostenträger resultierten, als vielmehr den Anforderungen

an eine verbesserte Teamkooperation oder differenziertere Auswertungen. In anderen Geschäftsbereichen – etwa der Altenhilfe, die sich bislang durch ein hohes Maß an formalisierter Dokumentation auszeichnete – kommt es durch neue Pflegemodelle und Dokumentationsstandards ebenfalls zu einer eher auf Kooperation abzielende Dokumentation.

Nicht zuletzt ist erkennbar, dass sich auch die Rolle der IT-Organisation, die sich bislang über die Bereitstellung der technischen Infrastruktur (Rechenzentrum, Netzwerke) definierte, zu ändern beginnt. Sehr deutlich ist der Bedarf an »Schnittstellenfunktionen« zu erkennen: an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sowohl über gute Kenntnisse der Prozesse und Anforderungen aus den Geschäftsbereichen verfügen, wie auch wissen, wie so etwas im IT-System abgebildet werden kann.

Hier ist die Frage, ob sich derartige Kompetenzen zukünftig in den Geschäftsbereichen herausbilden lassen oder ob diese von der IT-Organisation bereitgestellt werden. Gleichwohl wurden im Ergebnis für alle Hilfefelder sogenannte Administratoren definiert, die zukünftig genau diese Schnittstellenfunktion übernehmen.

Aus Fehlern lernen

Die Gesamtkoordination erfolgt über einen Gesamtadministrator, der durch die firmeneigene IT-Gesellschaft gestellt wird. Durch diese dauerhaft eingerichtete Organisation soll auch erreicht werden, dass die immer wieder festzustellenden Kommunikationsprobleme zwischen IT-Technikern einerseits und Anwendern andererseits reduziert werden.

Deutlich geworden ist aber auch, dass die Anforderungen an Leitungskapazitäten wie auch die Hardware im Laufe der Einführung besonders in Außenstandorten nicht unerheblich gestiegen sind. Auch die Anforderungen an die notwendige Schulung der Mitarbeiterschaft in der neuen Prozesslandschaft wurden zu Beginn nicht unerheblich unterschätzt. In der Dachstiftung werden allein hierfür rund 45 Prozent des Projektbudgets letztlich verausgabt werden. ■

Resozialisierung neu denken



NEU 2016

Komplexleistung Resozialisierung

Von Prof. Dr. Bernd Maelicke und
Christopher Wein

2016, ca. 300 S., brosch., ca. 59,- €

ISBN 978-3-8487-2845-9

eISBN 978-3-8452-7450-8

Erscheint ca. September 2016

nomos-shop.de/27236

Das seit den 1950er-Jahren ungesteuert entwickelte System der Resozialisierung bedarf einer grundlegenden Erneuerung. Die ambulanten und stationären Maßnahmen und Hilfen zur Reduzierung des Rückfalls erreichen nicht mehr die fachlich mögliche, optimale Wirkung. Diese These untermauern Maelicke und Wein mit aktuellen empirischen Untersuchungen aus den deutschen Bundesländern und einem internationalen Vergleich beispielhafter Innovationen.

Das vorgelegte Gesamtkonzept einer wirkungsorientierten und nachhaltigen „Komplexleistung Resozialisierung“ beruht dabei auf fünf Bausteinen:

- dem fachlichen Konzept,
- dem Case-Management als professioneller Methode der Fallsteuerung,
- dem Reso-Management als Handlungskonzept für Führungskräfte,
- einer Opferorientierung als sozial gerecht erweiterter Zielsetzung und
- einer verstärkten Forschung und Entwicklung zur Steigerung der Interventionswirksamkeit aller Akteure.

In konkreten Vorschlägen zu Resozialisierungs- und Opferschutzgesetzen auf Landesebene werden Analysen und Innovationsvorschläge zusammengefasst und eine Strategie zu einer dringend gebotenen Verbesserung der politischen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Resozialisierung entwickelt.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar
unter: www.nomos-eLibrary.de

Portofreie Buch-Bestellungen unter
www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos