

Qualitäts- und Prozessmanagement in der Verwaltung

Verwaltungen zu einem internen Dienstleister für Organisationen entwickeln und das zu marktfähigen Kosten! Nachdem die Schwerpunkte des Qualitäts- und Prozessmanagements bei vielen Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens auf die Leistungsprozesse gelegt wurden, geraten die Verwaltungsprozesse nun vermehrt in den Gestaltungsfokus. Die Optimierung der Verwaltung nach den Bedürfnissen der internen Kunden, die Abkehr von der klassischen, funktionsorientierten Verwaltungsorganisation hin zu einem prozessorientierten Dienstleister verspricht wirtschaftlich und fachlich attraktive Lösungen.

VERWALTUNG · INFORMATIONSTECHNOLOGIE · EINKAUF · LEISTUNGSDEFINITION · SERVICE LEVEL AGREEMENTS · BENCHMARK · STRATEGISCHE AUSRICHTUNG · SELEKTIVES OUTSOURCING

QM-Systeme im Sozial- und Gesundheitswesen

Viele Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens haben in den letzten Jahren Qualitätsmanagement-Systeme aufgebaut und wesentliche Geschäftsprozesse optimiert, unter anderem ausgelöst durch die gesetzlichen Vorschriften aus den SGB III-XI, dem PQsG und dem BSHG. Während des Aufbaus der Qualitätsmanagement-Systeme richtete sich das Augenmerk vor allem auf die Leistungsprozesse des Sozial- und Gesundheitswesens.

Unabhängig vom jeweiligen QM-Ansatz (DIN ISO, KTQ, proCum Cert, EFQM oder den Pflegesiegeln etc.) wurden die Verwaltungsprozesse meist in der bisherigen funktionalen Sicht dokumentiert und nur in Details verbessert. Auf der Zielgeraden zum begehrten Zertifikat war für die Verwaltung oftmals nur die Dokumentation des Status Quo übrig geblieben.

Gleichwohl ist nun erkennbar, dass in vielen Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens die Reorganisation und Optimierung der Verwaltungen aktiv angegangen wird.

Steigender Druck auf die Verwaltungen

Der **Kostendruck**, der auf den Einrichtungen lastet, trifft auch die Verwaltungsbereiche der Einrichtungen. Die Einrichtungsleitungen – als wesentliche Verwaltungskunden – fordern sachgerechte Leistungen zu nachvollziehbaren finanziellen Konditionen. Die Angebote zum selektiven Outsourcing (klassisch ZGAST, aber auch weitere Verwaltungsdienstleistungen) oder zum kompletten Business Process Outsourcing (die externe Vergabe kompletter Geschäftsprozesse) sind der externe Vergleichsmaßstab für die Bewertung der Verwaltungsdienstleistungen und -kosten.

Die stetige Professionalisierung im Management der Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens führt zu einem **Angebots- und Qualitätsdruck**: Die Einrichtungen fordern zeitgemäße Dienstleistungen, die über die klassischen Verwaltungsdienstleistungen hinaus gehen (siehe nebenstehende Abbildung).

Der wachsende **Zeitdruck** wird in Forderungen nach einem schnellen und zuverlässigen Berichtswesen, der zeitnahen Unterstützung und Beratung zu wirtschaftlichen oder personellen Fragestellungen sowie Betreuungsleistungen während der Dienstzeiten in den Einrichtungen, unabhängig von den Arbeitszeitregelungen der Verwaltung, deutlich.

Dem skizzierten Kosten-, Angebots-/Qualitäts- und Zeitdruck ist in vielen Einrichtungen über eine sparsame Personalpolitik und eine Optimierung im Detail nicht angemessen zu begegnen. Die oftmals detaillierten Beschreibungen im Qualitätsmanagement bringen nur ansatzweise Lösungen, auch Zeitaufschreibungen, pauschale Stellenkürzungen etc. können auf die benannten Erwartungen keine befriedigenden Antworten bieten.

Dienstleistungsvereinbarung Verwaltung

Im Rahmen aktueller Vorhaben zur Verwaltungsreorganisation werden Kunden der Verwaltung – also die verantwortlichen Mitarbeiter in den Leistungsbereichen – aktiv in den Gestal-



tungsprozess einbezogen. Auf diesem Wege wird die Kundenorientierung auch in der internen Verwaltung angemessen adressiert.

Für viele Verwaltungsmitarbeiter stellt die aktive Auseinandersetzung mit den Kundenanforderungen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar und ist gleichzeitig eine die Dienstleistungsorientierung fördernde Entwicklungsmaßnahme.

Die Umsetzung dieser Herausforderungen einschließlich einer Kosteneinsparung bei gleichbleibender, mitunter höherer Qualität, erfordert eine ganzheitliche Projektierung unter Berücksichtigung mentaler Veränderungsprozesse bei den Beteiligten, insbesondere den Führungskräften. So ist beispielsweise die partnerschaftliche Entwicklung der „Schnittstelle Leistungsbereiche und Verwaltung“ für viele Organisationen ein echter Paradigmenwechsel.

Strukturanalyse der Verwaltung

Um diese Herausforderung im Reorganisationsprojekt steuerbar zu machen, ist eine Strukturanalyse der Verwaltungsleistungen zu empfehlen:

- Erhebung der Leistungsbereiche der Verwaltung inkl. der erbrachten Mengengerüste und des Ressourceneinsatzes
- Kennzahlenorientierte Bewertung der Verwaltungsdienstleistungen (Vergleich mit anderen Einrichtungen bzw. mit Marktangeboten der Outsourcing-Dienstleister)

Auf dieser Basis können die zu optimierenden Geschäftsprozesse klar identifiziert und priorisiert werden. Die Kosteneinsparungen im Standardgeschäft – umgesetzt durch die eigene Optimierung oder die externe Vergabe (Outsourcing) – führen zu neuen Gestaltungsspielräumen.

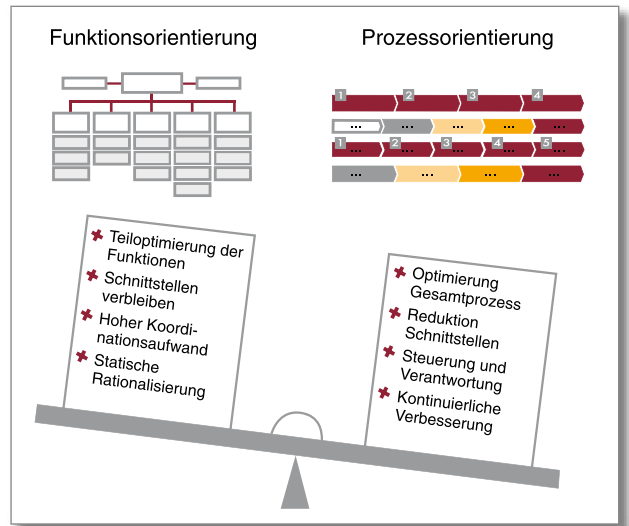
Die Frage, ob bestimmte Verwaltungsdienstleistungen extern vergeben werden, stellt sich immer und kann nur über die Messung der Produktivität und Qualität der Arbeit beantwortet werden. Insbesondere zu den in der Abbildung „Neuausrichtung Verwaltungsdienstleistungen“ auf der linken Seite dargestellten Verwaltungsleistungen bieten sich attraktive Angebote der Outsourcing-Dienstleister an. Spannend ist die Prüfung der Frage, ob die Effizienz externer Dienstleister die „Hürde Umsatzsteuer“ nehmen kann.

Funktions- versus prozessorientierte Optimierung

Wie bereits eingangs dargestellt, haben viele Einrichtungen beim Aufbau des Qualitätsmanagement-Systems die Verwaltungsdienstleistungen im Status Quo dokumentiert, aber nicht optimiert.

Hinweise für eher dokumentierende oder im Detail optimierende Ansätze sind Prozessbeschreibungen wie „Buchhaltung“, „Kosten- und Leistungsrechnung“, „Personalverwaltung“ oder „Informationstechnologie“. Unter diesen Bezeichnungen sind Funktionsbereiche der Verwaltung beschrieben, aber

keine tatsächlichen Verwaltungsprozesse. Typische Verwaltungsprozesse sind z. B. „Wirtschaftsplanung“, „monatliche Personalabrechnung inkl. Zeitwirtschaft“, „IT-Störungsbeurteilung“ etc.



Mit dieser prozessorientierten Sicht auf die Verwaltungsdienstleistungen können Abläufe über die bisherige Arbeitsteilung mit den entsprechenden Schnittstellen hinaus optimiert und neu ausgerichtet werden. Die Erfahrung zeigt, dass aus dieser, im Qualitätsmanagement seit vielen Jahren geforderten Sicht kundenorientierte, schlanke und wirtschaftliche Prozesse gefördert und umgesetzt werden.

FAZIT

Die Verwaltungen von Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens sind bei dem aktuell aufgestauten Kosten-, Angebots-/Qualitäts- und Zeitdruck gut beraten, die traditionellen Verwaltungsdienstleistungen in prozessorientiertem Ansatz zu optimieren. Die hierbei freigesetzten Mittel können an vielen Stellen im Unternehmen Nutzen stiften.

Die aktive Optimierung der Verwaltungsdienstleistungen dokumentiert die Leistungsorientierung in der Verwaltung und hat eine bestandssichernde und akzeptanzfördernde Wirkung – zu Gunsten der Einrichtung und der Verwaltung!

Peter Faiß

Adveris Unternehmensberatung GmbH
 Prokurist, Seniorberater
 Tel. 02 51/ 8 71 76-312
 peter.faiss@adveris.de