

Qualitätsmanagement in der Verwaltung

Viele Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens haben sich in den vergangenen Jahren mit dem Aufbau von Qualitätsmanagement-Systemen beschäftigt. Der Schwerpunkt dieser Vorhaben lag meist in den Einrichtungen und Fachabteilungen bzw. Leistungsbereichen – die Verwaltung war überwiegend rudimentär oder gar nicht beteiligt. Im Rahmen aktuell laufender Projekte zur Verwaltungsoptimierung stellen sich vielfältige Fragen zu dem Dienstleistungsspektrum, der Wirtschaftlichkeit und zum Rollenverständnis moderner Verwaltungen im Sozial- und Gesundheitswesen. Im folgenden Beitrag werden praxisbewährte Vorgehensweisen zur qualitätsorientierten Verwaltungsoptimierung – auch unabhängig von einer möglichen Zertifizierung – vorgestellt.

VERWALTUNG · VERWALTUNGSKULTUR · QUALITÄTSMANAGEMENT · CHANGE-MANAGEMENT · GESCHÄFTSPROZESS-MANAGEMENT · GESCHÄFTSPROZESSORIENTIERUNG · KUNDENORIENTIERUNG · QM-SYSTEM · ZERTIFIZIERUNG

Bedarf Verwaltungsoptimierung

Viele Verwaltungen erleben aktuell eine selbstbewusstere Klientel, die lange bewährte Verwaltungsstrukturen in Frage stellt. Einrichtungsleitungen mit einer Doppelqualifikation in Fachlichkeit (z. B. Pflege, Betreuung etc.) und Betriebswirtschaft fordern zeitnahe Verwaltungsdienstleistungen, eine Abrechnung nach Fallpreisen anstatt Umlagen, verlangen nach Service-Level-Agreements und fordern eine höhere Dienstleistungs- und Kundenorientierung.

Vorstände und Geschäftsführer können diese Forderungen einerseits verstehen, befürchten andererseits eine Aufblähung der Verwaltungskosten und nicht leistbare Verwaltungsdienstleistungen. Die Verwaltungsleitungen reagieren unterschiedlich – von der konstruktiven gemeinsamen Entwicklung bis zur konsequenten Ablehnung.

Aus externer Sicht bleibt festzuhalten, dass die an den Verwaltungen geäußerte Kritik in vielen Fällen nachvollziehbar ist. In IT-Projekten werden Konflikte deutlich, wenn die IT-Hersteller aufgefordert werden, tradierte Geschäftsprozesse in moderne Software zu implementieren. Für die Verwaltungsmitarbeitenden ist es ein schmerzhafter Prozess, ehemals erfolgreiche Positionen aufgeben zu müssen und sich mit der Kundenstruktur, den Kundenanforderungen und neu orientierten Geschäftsprozessen befassen zu müssen.

Qualitätsorientierte Verwaltungsoptimierung

Unabhängig von der Frage nach dem Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems gibt das Gedankengut des Qualitätsmanagements wertvolle Anregungen zur Verwaltungsoptimierung. Die in der oben rechts stehenden Grafik zusammengefassten QM-Grundsätze der DIN ISO 9000:2000 Nr. 4.3 haben sich als zuverlässige Erfolgsfaktoren bei der Optimierung von Verwaltungen bewährt. Die Umsetzung einiger QM-Grundsätze in Projekten zur Verwaltungsoptimierung sind im Folgenden ausgeführt.

Kundenorientierung

Ein wesentlicher Ausdruck einer gelebten Kundenorientierung ist ein aktiv gestaltetes Dienstleistungsportfolio der Verwaltung,

8 Qualitätsgrundsätze

| | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Kundenorientierung | Systemorientiertes Management |
| Führung | Ständige Verbesserung |
| Einbeziehung der Mitarbeitenden | Sachliche Entscheidungsfindung |
| Prozessorientierung | Lieferantenbeziehungen |

das gemeinsam mit den Verwaltungskunden erarbeitet und abgestimmt wurde. In der Realität vieler Verwaltungen haben sich allerdings die Verwaltungsdienstleistungen historisch entwickelt und die geleisteten Inhalte und Mengengerüste sind nicht transparent. Diese Verwaltungen sind gegenüber pauschalen Qualitäts- oder Kostenvorwürfen nicht gut aufgestellt.

Erst auf Basis einer klaren Dienstleistungsvereinbarung können die Verwaltungsproduktivität gesteuert und die Angemessenheit der Verwaltungskosten beurteilt werden. Insbesondere beim Marktvergleich der Verwaltungskosten – eigene Dienstleistung vs. Marktangebot – muss der Dienstleistungsumfang klar abgegrenzt werden, da ansonsten keine verwertbaren Aussagen getroffen werden können.

Der Einsatz von Kundenbefragungen im Verwaltungsbereich stößt in vielen Verwaltungen auf starke Skepsis: Klassische Verwaltungen geben den Fachabteilungen/Leistungsbereichen die Verwaltungsdienstleistungen und -verfahren vor. Es bestehen Vorbehalte, dass eine „gemischte“ Zufriedenheit und überzogene Dienstleistungserwartungen zurückgemeldet werden.

Die praktische Erfahrung zeigt allerdings, dass viele Fach- und Führungskräfte eine konstruktive und realistische Sicht auf die Verwaltungsdienstleistungen haben. Über eine entsprechende Fragenformulierung, die konkrete Qualitätskriterien und begründbaren Bedarf abfragt, kann ein verwertbarer Rücklauf aus den Kundenbefragungen garantiert werden.

Führung

Sowohl Vorstand/Geschäftsführung als auch die Verwaltungsleitung leisten einen wesentlichen Beitrag zur Neuausrichtung der Verwaltungen. Viele QM-Prozesse der vergan-

genen Jahre orientierten sich zu stark an den (vermeintlich) umfassenden Anforderungen einschlägiger QM-Systeme. Oft hatte diese Perspektive zur Folge, dass

- a) die Prozesse zu stark über Systemanforderungen und zu wenig über interne Bedarfe und die konkrete Geschäftsprozessausrichtung der Organisation definiert wurden,
- b) die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten etablierter QM-Systeme hinsichtlich einer selektiven und nach Wichtigkeit und Wirksamkeit ausgerichteten Umsetzung nicht bedacht wurden,
- c) zu wenig Aufmerksamkeit auf die Definition konkreter und messbarer Anforderungen gerichtet wurde,
- d) der zentrale Erfolgsfaktor Führungsqualität und -verantwortung mit nachgeordneter Priorität bearbeitet wurde.

Häufig erhofften sich Organisationen, Struktur- und Qualitätsdefizite im Leitungsbereich durch ein Qualitätsmanagement-System kompensieren zu können.

Rückblickend bleibt festzustellen, dass die klassischen Herangehensweisen unweigerlich zu einer aufwändigen Prozess-erhebung und einem zu hohen und detaillierten Dokumentationsaufwand geführt haben. Die umfassenden QM-Handbücher dieser QM-Generation haben in vielen Einrichtungen nur beschränkte Akzeptanz gefunden.

Aktuelle Vorhaben zur Verwaltungsoptimierung sind demgegenüber durch eine selektive und sehr ergebnisorientierte Vorgehensweise geprägt, in der mit einer kennzahlenbasierten und ergebnisorientierten Priorisierung der Geschäftsprozesse eine wesentlich schlankere und effizientere Analyse und Optimierung wesentlicher Geschäftsprozesse gelingt.

Mit der Neuausrichtung der Verwaltungsleistungen geht auch eine Differenzierung der Verwaltungsrollen einher. So werden die operativen Verwaltungsleistungen (z. B. Buchhaltung, Gehaltsabrechnung, laufender IT-Betrieb) als klare Dienstleistungsbereiche weiterentwickelt.

Die gestaltenden Verwaltungsleistungen (z. B. Controlling, Personalmanagement) sind demgegenüber klar abgegrenzt, da neben den Dienstleistungen hier auch inhaltliche Vorgaben der Geschäftsleitung umgesetzt und geprägt werden. Für die Verwaltung bedeutet dies eine Differenzierung der Verwaltungsrolle, die vielfältige Fragen, Verunsicherungen und Klärungsbedarf hervorruft.

Prozessorientierung

Die Analyse und Optimierung der Verwaltungsgeschäftsprozesse deckt neben den extern ausgelagerten Geschäftsprozessen auch die verwaltungsinternen Geschäftsprozesse, wie z. B. die Monatsläufe im Rechnungswesen und der Personalabrechnung ab. In Verbindung mit den aktiv erarbeiteten Dienstleistungsvereinbarungen können mit den verfügbaren IT-Systemen schlanke Verwaltungsprozesse mit klaren Prozessverantwortlichkeiten und definierten Schnittstellen gestaltet werden.

Für die Prozessgestaltung sollten Best-Practice-Datenbanken als Orientierungsrahmen herangezogen werden. So lassen sich

die Prozesskosten durch den Einsatz von Vergleichsdatenbanken überprüfen und plausibilisieren. Auf Grund der Priorisierung der zu optimierenden Geschäftsprozesse im bereits ausgeführten QM-Ansatz kann ein günstiges Aufwand-Nutzen-Verhältnis der Geschäftsprozessoptimierung garantiert werden.

QM-System und Zertifizierung

Eine Analyse und Optimierung der Verwaltung unter den Leitgedanken des Qualitätsmanagements wird eine hohe Erfolgchance haben, da die benannten Grundsätze bewährte Erfolgsfaktoren sind. Unabhängig von der Zielsetzung zum Aufbau eines QM-Systems können wesentliche Produktivitäts- und Zufriedenheitsreserven ausgeschöpft werden.

Der Aufbau eines QM-Systems und die Option einer späteren Zertifizierung sind unter den folgenden Faktoren zu bewerten und entscheiden:

- Größe der Verwaltung
- Leitungsstruktur und -qualität
- Akuter Handlungsbedarf, wirtschaftlicher Druck
- Dauerhafte Implementierung der Qualitätsbemühungen
- Motivation der Mitarbeiter (z. B. Meilenstein Zertifizierung)
- Kompetenznachweis gegenüber Einrichtungen
- Wettbewerbsvorteile Verwaltung (z. B. Wettbewerb um externe Verwaltungskunden)

Ein in den Einrichtungen und Leistungsbereichen bereits etabliertes QM-System erleichtert den Aufbau in der Verwaltung erheblich. Gegebenenfalls kommen allerdings unterschiedliche QM-Systeme zum Einsatz (Verwaltung vorzugsweise DIN ISO 9000:2000).

Die abschließende Entscheidung zur Zertifizierung kann sich weitgehend an der Motivationswirkung auf die Mitarbeiter und potentiellen Wettbewerbsvorteilen bei der Gewinnung externer Verwaltungskunden orientieren. Natürlich sichern anstehende Re-Zertifizierungen das stetige Bemühen zur Qualitätssteigerung.

FAZIT

Unabhängig von der Frage einer späteren Zertifizierung leisten die in der DIN ISO 9000:2000 formulierten Qualitätsgrundsätze eine wertvolle Orientierung bei der Optimierung der Verwaltungen von Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens. Die Kundenorientierung, die Prozessorientierung und die weiteren formulierten QM-Grundsätze sind wesentliche Leitlinien bei der Entwicklung effizienter Verwaltungen im Gesundheits- und Sozialwesen.

Peter Faiß

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

Sebastian Schwager

Adveris Unternehmensberatung GmbH
Berater
Tel. 02 51/8 71 76-317
sebastian.schwager@adveris.de