

# **Prozessoptimierung**

am Beispiel der Leistungsverrechnung der  
Mobilien Dienste im Bezirk Rohrbach

**Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen  
Grades Magister (FH)  
für wirtschaftswissenschaftliche Berufe**

Fachhochschulstudiengang: Sozialmanagement, Linz

eingereicht von: **Kapfer Ida**

Betreuer: Prof. Dr. Paul Brandl  
Zweitbegutachter: Mag. Wolfgang Neubauer

Linz, April 2008

## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe, die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Oepping, April 2008  
Ort, Datum

---

Unterschrift

## **Anmerkung**

Es wird darauf hingewiesen, dass in dieser Arbeit aus Gründen der Lesbarkeit auf „geschlechtsneutrale“ Formulierungen verzichtet wird. Es soll jedoch angemerkt werden, dass natürlich Frauen und Männer als gleichgestellt betrachtet werden.

## **Kurzfassung der Diplomarbeit**

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit Prozessmanagement und geht detailliert auf die Vorgehensweise bei der Prozessoptimierung ein. Weiters werden Methoden der Prozessverbesserung aufgezeigt.

Im Praxisteil der Diplomarbeit werden die zuvor gegebenen theoretischen Grundlagen in der Praxis verwendet und der Verrechnungsprozess der Mobilen Dienste am Sozialhilfeverband Rohrbach optimiert.

## **Abstract**

This thesis deals with process management and provides a detailed approach to the optimisation process. In addition, methods of process improvement are presented.

In the practical part of the thesis, the previously given theoretical foundations are used practically by optimising the clearing process of mobile services at the social welfare association Rohrbach.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>2</b>
2.1. <b>Begriffsbestimmung „Prozess“</b>	<b>2</b>
2.1.1.  Wichtige Prozesseigenschaften	3
2.1.2.  Unterscheidung von Prozessen in Organisationen	4
2.2. <b>Begriffsdefinition „Prozessmanagement“</b>	<b>7</b>
2.3. <b>Ziele von Prozessmanagement</b>	<b>8</b>
2.4. <b>Nutzen von Prozessmanagement</b>	<b>8</b>
2.5. <b>Aufgaben des Prozessmanagements</b>	<b>9</b>
2.7. <b>Prozesslandschaft</b>	<b>10</b>
2.8. <b>Prozesskennzahlen</b>	<b>11</b>
<b>3. METHODEN DER PROZESSVERBESSERUNG</b>	<b>14</b>
3.1. <b>Total Cycle Time(TCT)</b>	<b>16</b>
3.2. <b>KAIZEN</b>	<b>17</b>
3.3. <b>Six Sigma</b>	<b>18</b>
<b>4. PROZESSOPTIMIERUNG UND DEREN PHASEN</b>	<b>20</b>
4.1. <b>Vorbereitung</b>	<b>22</b>
4.2. <b>Potentialanalyse</b>	<b>23</b>
4.3. <b>Prozessanalyse und IST-Gestaltung</b>	<b>25</b>
4.4. <b>Problemanalyse</b>	<b>30</b>
4.5. <b>Zielformulierung</b>	<b>33</b>
4.6. <b>Prozessgestaltung</b>	<b>34</b>
4.7. <b>Umsetzung</b>	<b>36</b>
4.8. <b>Prüfung der Wirksamkeit</b>	<b>37</b>
<b>5. PRAKTISCHER TEIL</b>	<b>40</b>
5.1. <b>Einleitung</b>	<b>40</b>

<b>5.2. Sozialhilfeverband Rohrbach</b>	<b>41</b>
5.2.1. Organe und Ausschüsse des SHV Rohrbach	42
5.2.2. Organigramm des SHV Rohrbach	43
5.2.3. Aufgaben des Sozialhilfeverbandes Rohrbach	43
<b>5.3. Projektauftrag</b>	<b>44</b>
<b>5.4. IST-Analyse des Verrechnungsprozesses</b>	<b>48</b>
5.4.1. IST-Analyse - Klientenantrag auf Betreuung	48
5.4.2. IST-Analyse - Klientenerfassung und Stundensatzberechnung	51
5.4.3. IST-Analyse - Leistungsnachweisblätter	52
5.4.4. IST-Analyse - Rechnungslegung	53
5.4.5. IST-Analyse - Zahlungseingang	53
5.4.6. IST-Analyse - Ende der Betreuung	54
<b>5.5. Schwachstellenanalyse</b>	<b>54</b>
<b>5.6. SOLL-Bild des Verrechnungsprozesses</b>	<b>55</b>
5.6.1. SOLL-Bild - Klientenantrag auf Betreuung	56
5.6.2. SOLL-Bild - Klientenerfassung und Stundensatzberechnung	56
5.6.3. SOLL-Bild - Rechnungslegung	57
5.6.4. SOLL-Bild - Zahlungseingang	58
5.6.5. SOLL-Bild - Ende der Betreuung	59
<b>5.7. Optimierung des Verrechnungsprozesses</b>	<b>59</b>
5.7.1. Information an die Anbieter der Mobilen Dienste	60
5.7.2. Information an die Gemeinden	61
5.7.3. Information an die Mitarbeiter der Mobilen Dienste	62
5.7.4. Veränderungen im EDV-Programm „CS Pflegeabrechnung“	64
5.7.5. Vergleich IST – SOLL Prozess	70
5.7.6. Analyse der Ergebnisse mit Hilfe des Faktors Zeit	71
5.7.7. Ergebnisse in Stichworten	72
<b>6. SCHLUSSBEMERKUNG</b>	<b>73</b>
<b>7. LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>75</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Prozesselemente	2
Abb. 2	Beispiel für eine Prozesslandkarte	10
Abb. 3	Ablaufschema zur Entwicklung eines prozessorientierten Kennzahlensystems	11
Abb. 4	Generell anwendbare Prozesskennzahlen	13
Abb. 5	PDCA-Zyklus	15
Abb. 6	Vorgehensschritte Prozessanalyse	26
Abb. 7	Symbole zur Darstellung von Prozessen	28
Abb. 8	Gremien des Sozialhilfeverbandes Rohrbach	42
Abb. 9	Organigramm des Sozialhilfeverbandes Rohrbach	43
Abb. 10	Wichtigste Schritte des Verrechnungsprozesses	48
Abb. 11	Antrag auf Gewährung Sozialer und Medizinischer Dienste	49
Abb. 12	Leistungsblatt	52
Abb. 13	Excel-Abrechnungstabelle	57
Abb. 14	Statistikblatt: Mobile Betreuung/Hauskrankenpflege	68
Abb. 15	IST - Soll Prozess-Vergleich	70
Abb. 16	Vergleich Zeiteinschätzung: IST – SOLL-Prozess	71

# 1. Einleitung

Die Gestaltung von Organisationen ist niemals Selbstzweck. Aufgaben und Problemstellungen in der Führung von Unternehmen haben sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Der konstante Kostendruck auf Grund schwieriger Umwelt- und Marktfaktoren, weltweiter Wettbewerb und stetige Budgetkürzungen in öffentlichen Einrichtungen machen eine kontinuierliche Suche und Implementierung von Effizienzsteigerungen notwendig. Eine gute Alternative zu den herkömmlichen Methoden, bei der Suche nach Einsparungspotential bietet das Prozessmanagement. Effektives Prozessmanagement wird immer mehr zum Muss für jedes Unternehmen, welches effizient und gewinnbringend wirtschaften möchte. Um künftig mindestens kostendeckend wirtschaften zu können und den strukturellen Veränderungen gewachsen zu sein, müssen sich Organisationen um Prozessoptimierung bemühen.

Das Konzept der prozessorientierten Organisation setzt sich immer stärker durch. Auch in die Managementpraxis im Gesundheitswesen und in der öffentlichen Verwaltung hat Prozessorganisation Eingang gefunden. Die öffentlichen Verwaltungen sind sich durchaus bewusst, dass E-Government, welches als neuer Motor der Verwaltungsreform gepriesen wird, bei der Erreichung der Ziele nicht auf die Potentiale von Prozessmanagement verzichten kann.

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, einen Weg zu zeigen, Prozesse zu managen und zu optimieren. Es geht um die Frage, ob durch ein gezieltes Prozessmanagement im öffentlich-sozialen Bereich Kosten eingespart und Ressourcen geschaffen werden, ohne an Qualität zu verlieren.

Zur Veranschaulichung des Themas wurde am Sozialhilfeverband Rohrbach der Verrechnungsprozess der Leistungen der Mobilen Dienste des Bezirkes Rohrbach analysiert. Aufgrund der Ergebnisse wurde im Anschluss ein Soll-Prozess erarbeitet und in die tägliche Arbeit implementiert.

Im ersten Teil werden die Ziele, der Nutzen und die theoretischen Grundlagen von Prozessmanagement dargelegt.

Im zweiten Teil wird auf die Prozessoptimierung und die Optimierungsphasen von Prozessen von der Vorbereitung bis hin zur Überprüfung der Prozesse



eingegangen. Weiters werden verschiedene Methoden der Prozessverbesserung aufgezeigt.

Im letzten Teil wird als praktischer Teil, die Prozessoptimierung des Verrechnungsprozesses der Leistungen der Mobilien Dienste des Bezirkes Rohrbach von der Analyse bis zur Neugestaltung des Prozesses beschrieben. Anschließend zieht die Verfasserin im Schlussteil ein Resümee über den Optimierungsvorgang und gibt einen kurzen Ausblick über eine mögliche oberösterreichweite Optimierung der Verrechnungsprozesse.

## **2. Theoretische Grundlagen**

Das folgende Kapitel liefert notwendige theoretische Hintergründe für die weiteren Kapitel und das Praxisbeispiel. Der erste Teil beschäftigt sich mit dem Thema Prozesse und Prozessmanagement, sowie den Zielen und des Nutzens von Prozessmanagement. Der zweite Teil geht dann näher auf die Prozessoptimierung und deren Phasen ein.

### **2.1. Begriffsbestimmung „Prozess“**

Die Leistungen eines Unternehmens werden in Prozessen erbracht. Im Prinzip besteht ein Prozess aus drei Elementen die aus einer Reihe von Inputs einen Output erzeugen:

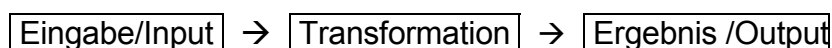


Abbildung 1: Prozesselemente

Die Transformation bezeichnet eine Reihe von Aktivitäten bzw. die Kombination von Produktionsfaktoren mit dem Ziel, aus den eingesetzten Ressourcen ein Arbeitsergebnis zu erzeugen. Durch die Transformation kommt es zur Wertschöpfung. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2006, 59f)

Die Definition nach DIN EN ISO 9000: 2000 lautet: Ein Prozess ist ein Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeit, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten. (vgl. Lenz 2005, 17)

Prozesse in Organisationen werden als Transformation von Material, Information, Ideen, Menschen, durch zeitlich aufeinander aufbauende oder überlappende Ereignisse, Handlungen, Tätigkeiten, die zu einem Ganzen verknüpft sind und zielgerichtet einen Zweck oder ein angestrebtes Ereignis verfolgen, verstanden. (vgl. Weiss 2003, 21ff)

### **2.1.1. Wichtige Prozesseigenschaften**

Prozesse lassen sich durch folgende Eigenschaften charakterisieren:

- **Auslösendes Ereignis**

Ein oder mehrere Ereignisse stoßen einen Prozess an. (vgl. Jung 2006,15)

- **Definierter Anfang und Ende**

Prozesse sind durch einen eindeutigen Beginn (Ist die erste Tätigkeit in einem Prozess zu verstehen. Sie wird aufgrund des prozessauslösenden Ereignisses angestoßen.) und ein eindeutiges Ende (Ist die letzte Tätigkeit in einem Prozess. Das Ergebnis dieser Tätigkeit ist das prozessabschließende Ereignis) abgegrenzt. (vgl. Corsten 1997,1)

- **Summe von wiederholenden Tätigkeiten**

Ein Prozess besteht aus einer zweckmäßigen Zusammenfassung von Tätigkeiten die ein definiertes Produkt bzw. eine definierte Dienstleistung ergeben. Die Häufigkeit der Prozesswiederholungen steht in direktem Zusammenhang mit der Häufigkeit des prozessauslösenden Ereignisses. (vgl. Jung 2006,15)

- **Messbarer Prozessoutput**

Der Output des Prozesses ist das Objekt der Überprüfung. Geprüft wird ob die erbrachte Leistung den definierten Vorgaben entspricht oder ob die erbrachte Leistung den Kundenanforderungen entspricht. (vgl. Jung 2006,15)

- **Prozessabschließendes Ereignis**

Eine oder mehrere Ereignisse schließen einen Prozess ab. Das prozessabschließende Ereignis ist das prozessauslösende Ereignis des Folgeprozesses. (vgl. ebenda, 15)

### **2.1.2. Unterscheidung von Prozessen in Organisationen**

Eine Organisation besteht aus vielen Prozessen mit vielen Querverbindungen. Bei der Strukturierung wird versucht, die verschiedenen Fähigkeiten und Ressourcen in Kategorien zusammenzufassen und somit Prozesse optimal zu gestalten. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation wird durch aktuelle Prozessketten gesichert und deren Rahmenbedingungen müssen laufend an ein sich stetig änderndes Umfeld angepasst werden.

Porter unterteilt sein Wertekettenmodell in primäre und sekundäre Prozesse. Zu der Gruppe der primären Prozesse, die wertschöpfend sind, (d.h. die unmittelbare Erstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen für externe Kunden), zählt er z.B. den Innovationsprozess, den Produktplanungsprozess, den Vertriebsprozess, den Serviceprozess. Für einen effizienten Ablauf benötigen primäre Prozesse Unterstützung in Form von Infrastrukturleistungen. Zur Unterstützung dienen die sekundären Prozesse. Diese sind für den Kunden meist nicht sichtbar. Häufig werden die sekundären Prozesse unterstützende Prozesse, Support- oder Infrastrukturprozesse genannt. Die Differenzierung von Prozessen ist fließend. Je nach Art und Unternehmenszweck kann ein Prozess in einem Unternehmen ein Primärprozess und in einem anderen ein Sekundärprozess sein. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 55f)

Weiss unterteilt die Prozesse einer Organisation in Leistungs- und Entwicklungsprozesse.

- **Leistungsprozesse**

Diese Prozesse sind ein Zusammenspiel von Aufgaben und Tätigkeiten in einer Organisation und dienen dazu, Sachleistungen oder Dienstleistungen als Output zu liefern. Leistungsprozesse dienen dem Kunden. Es wird Kundennutzen für interne oder externe Kunden geschaffen. Die kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird durch seine aktuellen Leistungsprozesse gesichert. (vgl. Weiss 2003, 22f)

- **Entwicklungsprozesse**

Diese Prozesse dienen der Veränderung der Menschen, Gruppen oder Organisation. Es werden neue Rahmenbedingungen und Potentiale für Leistungsprozesse gestaltet. Mit Entwicklungsprozessen wird der Wandel von Menschen initiiert und damit die Rahmenbedingungen für die Leistungsprozesse ständig an aktuelle Anforderungen angepasst. Die langfristige Leistungsfähigkeit einer Organisation ist in hohem Maße von den Rahmenbedingungen im Unternehmen abhängig, die durch Entwicklungsprozesse verändert werden. (vgl. Weiss 2003, 23f)

Die operative Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation wird durch die aktuellen Leistungsprozesse sichergestellt. Die Anpassung der Rahmenbedingungen der Leistungsprozesse geschieht durch die Auswahl und Gestaltung der entsprechenden Entwicklungsprozesse. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit der Leistungsprozesse auch langfristig gesichert. Daher stehen Leistungs- und Entwicklungsprozesse in Abhängigkeit zueinander. (vgl. Weiss 2003, 26)

Weiters werden bei den Leistungsprozessen 3 Prozessarten unterschieden:

**a) Kernprozesse → direkte Wertschöpfung**

Ein Kernprozess umfasst alle operativen Tätigkeiten, die zur Wertschöpfung eines Unternehmens einen Beitrag leisten. (vgl. Becker/Kugeler/Rosemann 2005, 7)

Ein Unternehmen besteht nur aus einigen wenigen Kernprozessen, die sich direkt von der Unternehmensstrategie ableiten lassen. (vgl. Osterloh/Frost 2006, 36)

Kernprozesse sind die Grundlage der Unternehmenstätigkeit und die Basis für die Existenz. (vgl. Weiss 2003, 109)

Die operativen Teilprozesse, aus denen sich der Kernprozess ergibt, fassen alle Tätigkeiten zusammen die einen "customer value added" (Wertschöpfung bei Dienstleistungen durch und für den Kunden) erzeugen. (vgl. Weiss 2003, 52)

**b) Supportprozesse → indirekte Wertschöpfung**

Unter Supportprozesse werden Tätigkeiten und Maßnahmen verstanden, welche die eigentliche Leistungserstellung im Unternehmen (Kernprozesse) und die Führungsarbeit (Managementprozesse) unterstützen. Kunden der Supportprozesse sind in der Regel die Mitarbeiter und die Führungskräfte. (vgl. Weiss 2003, 53)

**c) Managementprozesse → steuern, regeln, fordern**

Zu den Managementprozessen zählen all jene Prozesse, die als übergeordnetes regulierendes Bindeglied zwischen Kern- und Supportprozessen fungieren. Die Managementprozesse initiieren und gestalten die Entwicklungsprozesse. (vgl. Weiss 2003, 54)

Die Kunst ist es nun, die einzelnen Prozesse so zu kombinieren, dass am Ende die Wünsche, Anforderungen und Erwartungen der Kunden erfüllt

werden können. Werden die Prozesse erfolgreich kombiniert, ist das ein Geschäftsprozess. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2006, 60)

### **Geschäftsprozesse**

Ein Geschäftsprozess besteht aus der funktions- und organisationsüberschreitenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die für Kunden ein Ergebnis mit Wert erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele umsetzen. Am Prozessanfang stehen die Anforderungen bzw. Erwartungen der Kunden und am Prozessende steht die Bereitstellung der gewünschten Ergebnisse an die Kunden. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2006, 60)

## **2.2. Begriffsdefinition „Prozessmanagement“**

Prozessmanagement ist ein auf Dauer ausgerichtetes Konzept von Vorgehensweisen, Verantwortlichkeiten, IT-Unterstützungen und kulturflankierenden Maßnahmen, um eine effektive und effiziente Prozessorganisation im Unternehmen gewährleisten zu können. (vgl. Fischermann 2006, 26)

Prozessmanagement heißt die Prozesse (Abläufe) einer Unternehmung bzw. Organisation aus der Strategie abzuleiten, unter Berücksichtigung der Ressourcen ziel- und ergebnisorientiert zu gestalten, zu überwachen, zu steuern und zu regeln. Weiters die Prozesse ständig zu verbessern oder auch zu erneuern. (vgl. Lenz 2005, 13)

Mit Prozessmanagement werden die Prozesse eines Unternehmens ziel- und ergebnisorientiert gestaltet, verbessert und immer wieder erneuert. (vgl. ebenda 2005, 17)

Prozessmanagement ist eine Vorgehensweise, die Übersicht schafft und der wachsenden Komplexität entgegenwirkt. (vgl. Füermann/Dammasch 2002, 6)

## **2.3. Ziele von Prozessmanagement**

Ziel von Prozessmanagement ist die Effektivität und die Effizienz zu steigern. Dadurch können die Kundenzufriedenheit, die Produktivität und die Leistung in einem Unternehmen erhöht werden. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 36)

Neben der Sicherung der Effizienz sind auch das organisatorische und individuelle Lernen Ziele des Prozessmanagement. (vgl. Gareis/Stummer 2006, 73)

Weiteres Ziel ist, dass mit Prozessmanagement die Wertschöpfungskette optimal gestaltet, angepasst und systematisch verbessert wird. (vgl. Hirzel/Kühn 2005, 94 )

Ziel ist auch die Eliminierung von nicht wertschöpfenden Vorgängen und Minimierung der Prozesskosten. (vgl. Gaitandes zit. Nach Gareis/Stummer 2006, 17)

## **2.4. Nutzen von Prozessmanagement**

Für ein Unternehmen ergeben sich folgende Nutzen durch Prozessmanagement (vgl. Figl 2006, 11):

- Klare Regelung der Verantwortungsbereiche
- Schnittstellen und Reibungsverluste werden reduziert
- Transparenz von Prozessen in Organisationen werden verbessert
- Abläufe werden effizienter gestaltet und beschleunigt
- Mitarbeitermotivation steigt
- Management wird entlastet
- Standards werden geschaffen
- Qualitätssicherung und kontinuierliche Qualitätssteigerung

## 2.5. Aufgaben des Prozessmanagements

Die wesentlichen Hauptaufgaben des Prozessmanagement sind (vgl. Jung 2006, 16f):

- **Prozesse identifizieren und abgrenzen**

Die im Unternehmen ablaufenden Prozesse sind zu identifizieren und die Prozesse die für den Unternehmenserfolg besondere Bedeutung (= Schlüsselprozesse) besitzen, sind festzulegen. Somit wird die unternehmensspezifische Prozessstruktur entwickelt und dargestellt.

- **Prozesse analysieren und dokumentieren**

Dabei sind aus den spezifizierten Prozessen aussagekräftige Sollabläufe zu entwickeln und in Prozessbeschreibungen zu dokumentieren. Die Aufgaben sowie die Reihenfolge der Prozesse sind zu bestimmen und die Prozesse den Organisationseinheiten eindeutig zuzuordnen. Um die notwendigen Veränderungen zu erläutern und den entwickelten Soll-Zustand darzustellen, ist vorerst der Ist-Zustand zu erheben.

- **Messsysteme entwickeln**

Die Zielsetzung der Schlüsselprozesse sind klar zu definieren, Kennzahlen als Basis für die Operationalisierung und Steuerung dieser Ziele sind zu schaffen und Messverfahren sind festzulegen.

- **Prozesse lenken und dauernd verbessern**

In Abhängigkeit von der Fähigkeit des Prozesses, definierte Prozessziele hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten kontinuierlich zu erbringen und der Zufriedenheit der Kunden mit dem Prozessoutput, sind die Prozesse zu lenken und ständig weiterzuentwickeln. Bei der Erreichung der gesetzten Zielvorgaben sind neue herausfordernde Ziele zu definieren.



## 2.7. Prozesslandschaft

Eine Prozesslandschaft ist eine grafische Darstellung der Prozesse eines Unternehmens. Sie schafft einen Überblick über die Prozesse und deren Strukturierung. (vgl. Gareis/Stummer 2006, 92)

Sie ist eine Auflistung sämtlicher Prozesse eines Unternehmens, aus denen dann die erfolgsbestimmenden Prozesse ausgewählt werden können. Die Prozesslandkarte zeigt auf, wo die einzelnen Prozesse in der gesamten Landschaft eingebettet sind. (vgl. Besth/Weth 2003,57f.)

Im Folgenden eine grafische Darstellung einer Prozesslandkarte:  
(vgl. [www.jahooda.org](http://www.jahooda.org))

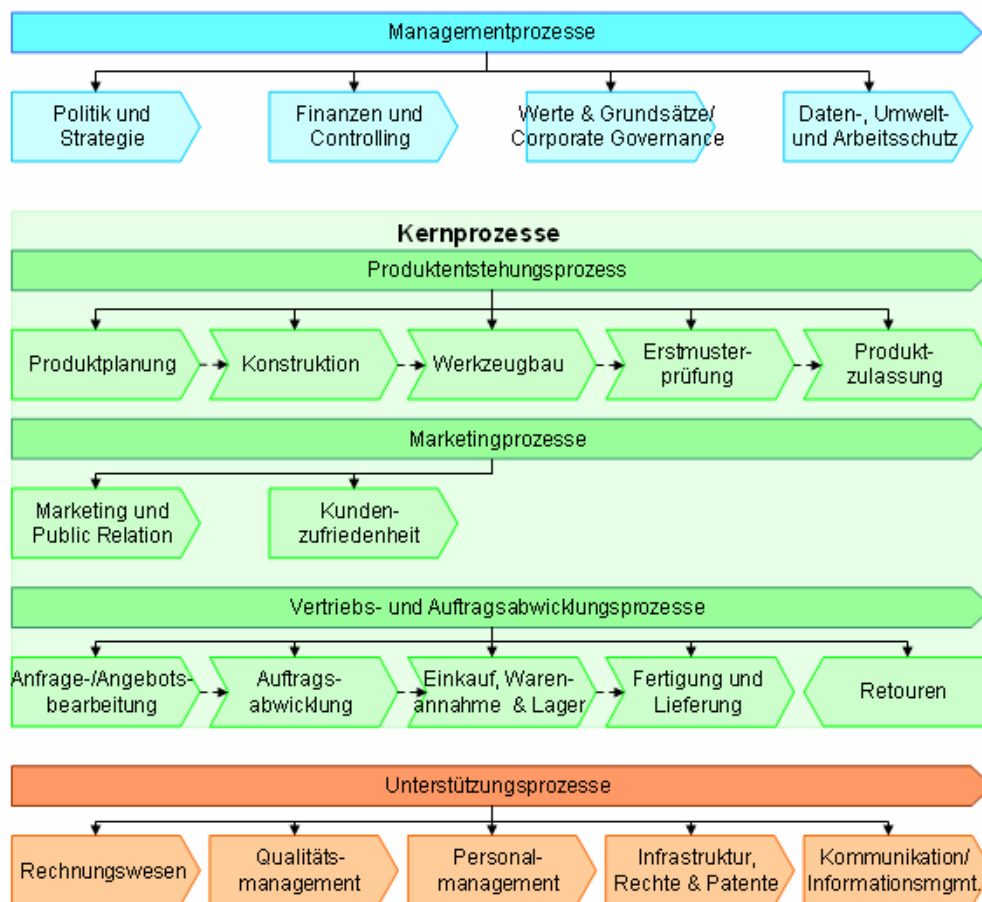


Abbildung 2: Beispiel für eine Prozesslandkarte

Zwischen den Geschäftsprozessen bestehen Verbindungen und Abhängigkeiten. Zum Aufzeigen dieser Wechselbeziehungen und Nahtstellen dient die Prozesslandkarte. Sie vermittelt einen Überblick über die Geschäftsprozesse einer Organisation, deren Wirkungszusammenhang und die Verbindung zu den Kunden. Prozesslandkarten können auch externe Partner einbeziehen. An den Nahtstellen zwischen den Geschäftsprozessen bzw. Teilprozessen sind Leistungsvereinbarungen zu treffen, Messpunkte einzurichten und der Leistungstransfer ist regelmäßig zu messen. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 60)

## 2.8. Prozesskennzahlen

Die Erfassung der Prozessleistung erfolgt mittels Prozesskennzahlen. Um für die Unternehmens- und Prozesssteuerung aussagekräftige Kennzahlen im jeweils notwendigen Detaillierungsgrad zur Verfügung zu stellen ist es notwendig, die Kennzahlen Top-down zu entwickeln. (vgl. Jung 2006, 72f)

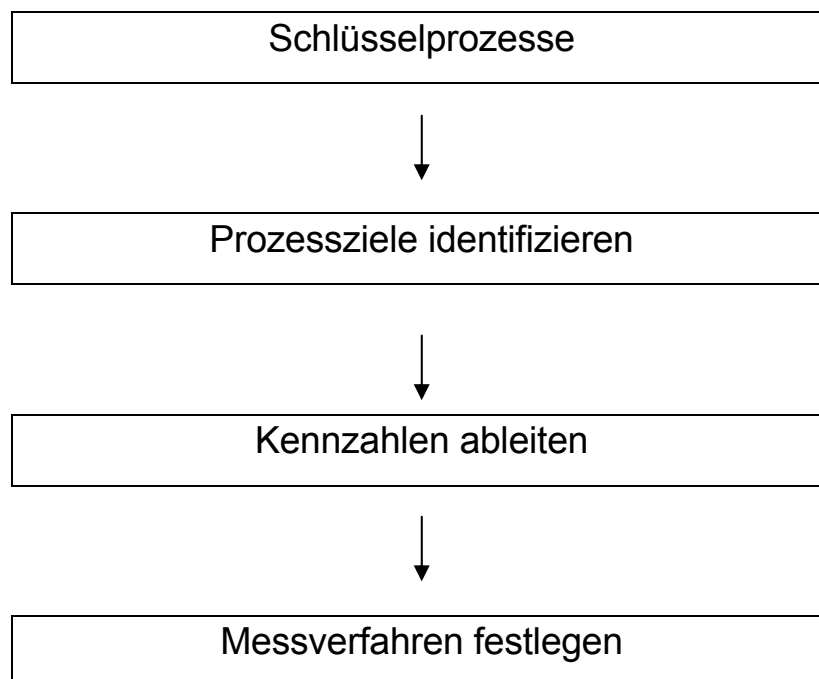


Abbildung 3: Ablaufschema zur Entwicklung eines prozessorientierten Kennzahlensystems

## **Schlüsselprozesse**

Ausgangspunkt sind die so genannten Schlüsselprozesse. Als Schlüsselprozesse sind jene Prozesse zu verstehen, die für den Unternehmenserfolg von besonderer Bedeutung sind.

## **Prozessziele definieren**

Die mit den Schlüsselprozessen und deren Teilprozesse verknüpften Zielsetzungen sind klar zu definieren. Die Zielformulierung muss aus der Kundensicht erfolgen, wobei als Kunden die Empfänger der verschiedenen Prozessleistungen zu verstehen sind.

## **Kennzahlen ableiten**

In Anlehnung an die verbal formulierten Zielsetzungen sind entsprechende Kennzahlen abzuleiten, die die Basis für die Operationalisierung und Steuerung der Ziele schaffen. Der Zielerfüllungsgrad wird dadurch quantifizierbar. Kennzahlensysteme müssen in der Regel ausprobiert und anschließend adaptiert, ergänzt und feingeschliffen werden, da es sehr schwer ist, von Anfang an die richtigen Kennzahlen zu definieren.

## **Messverfahren festlegen**

Die Erfassung und Auswertung der Daten müssen in höchstmöglicher Effizienz erfolgen. Ideale Voraussetzungen sind vorhanden, wenn die Erhebung der notwendigen Messwerte automatisiert erfolgt.

Folgende Gesichtspunkte sind bei der Entwicklung eines prozessorientierten Kennzahlensystems zu beachten:

- Orientierung an der Unternehmensstrategie
- Orientierung an der Prozessstruktur
- Vollständige Beschreibung der Prozessleistung
- Prozessnahtstellen als Messpunkte
- Qualität vor Quantität
- Entwicklung des Kennzahlensystems unter der Federführung des Prozessteams
- Effiziente Kennzahlenerhebung

- Periodische Validierung des zur Anwendung kommenden Kennzahlensystems. Das Messsystem ist hinsichtlich Gültigkeit und Qualität der gewonnenen Aussagen regelmäßig zu validieren und an neue Gegebenheiten anzupassen. (vgl. Jung 2006, 77f)

Auf Basis der allgemeingültigen Erfolgsfaktoren (Zeit, Qualität und Kosten) lässt sich eine Liste generell anwendbarer Prozesskennzahlen aufstellen, deren Messung und Verfolgung für jeden Prozess sinnvoll ist. Generell anwendbare Prozesskennzahlen sind:

<b>Generell anwendbare Prozesskennzahlen</b>	
<b>Zeit</b>	Durchlaufzeiten Bearbeitungszeiten Verhältnis Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten Anteil vermeidbarer Zeitanteile (Liege-, Transport-, Wart-, Reparatur-, Nachbearbeitungs-, Rüstzeiten) an der Durchlaufzeit Reaktionszeiten Termineinhaltungsquote
<b>Qualität</b>	first pass yields (Wert zur Messung der Qualität) Prozessfähigkeitsindex Ausbeute (Verschwendung, Materialabfall) Fehlerquote (intern/extern) Reklamationsquoten Prozessvolumen
<b>Kosten</b>	Fehlerkosten Prüfkosten Kosten infolge von Fehlleistungen Mitarbeiterproduktivität

Abbildung 4: Generell anwendbare Prozesskennzahlen

Bei der Kennzahlenableitung liegt die Konzentration auf dem Wesentlichen. Das Ergebnis der Ableitung sollen einige wenige, aber aussagekräftige Kennzahlen pro Zielsetzung sein.

Für Prozesskennzahlen können Zielvorgaben vereinbart werden. Diese stellen die Grundlage für das Controlling dar. Wenn für einen Prozess mehrere Kennzahlen definiert werden, sind eventuelle Zusammenhänge zu berücksichtigen. (vgl. Gareis/Stummer 2006, 139)

Für ein wirkungsvolles Prozesscontrolling braucht es Kennzahlen und zwar

- zum richtigen Zeitpunkt,
- in nützlichen Zeitintervallen,
- in der entsprechenden Qualität,
- mit hoher Aussagekraft.

(vgl. Jung 2006, 75)

### **3. Methoden der Prozessverbesserung**

Eine Organisation muss kontinuierlich gesteuert und den sich ändernden Umweltbedingungen angepasst werden. Verbesserungen bauen auf den bestehenden Strukturen auf. Die Praxis bringt immer wieder neue Anregungen zur Verbesserung der Prozesse. Verbesserungen entstehen durch laufend durchgeführte Ermittlungen von Ursachen für Fehler, Schwachstellen und Problemen, die die Effektivität und Effizienz mindern. (vgl. Binner 2000, 187)

Zur Lenkung müssen Prozesse mit Hilfe eines geeigneten Kennzahlensystems fortlaufend beobachtet werden. Ständige Verbesserung ist keine Methode die nach Belieben angewandt werden kann, sondern ein gedankliches Modell. (vgl. Jung 2006, 93)

Am Besten eignen sich zur Prozessverbesserung und zur Prozessleistungssteigerung die Methoden Total Cycle Time (TCT), KAIZEN und Six Sigma.

Alle 3 Methoden legen den Schwerpunkt auf die Ermittlung und Beseitigung von Problemen, Schwachstellen und Fehlern, die die Effektivität und die Effizienz der Prozesse mindern. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2006, 344)

Die drei Ansätze wenden zum Teil identische Methoden an, wie z.B. den PDCA-Zyklus, der auf dem Prinzip der ständigen Verbesserung beruht. Der PDCA-Zyklus gliedert sich in die Aktivitäten

- PLAN (Planen der Verbesserung)
- DO (Ausführen der Verbesserung)

- CHECK (Überprüfen der Wirkung der Verbesserung)
- ACT (Anpassen bzw. Standardisieren des Prozesses)

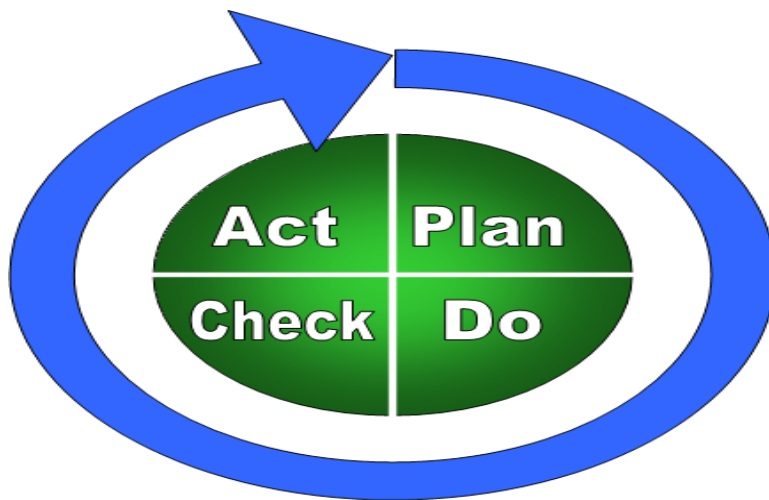


Abbildung 5: PDCA-Zyklus

Folgende Aktivitäten sind in den einzelnen PDCA- Zyklen zu erledigen:

- **Plan**

Der jeweilige Prozess muss vor seiner eigentlichen Umsetzung komplett geplant werden.

- **Do**

Der Prozess wird wie geplant eingeführt und umgesetzt.

- **Check**

Der Prozessablauf und eventuell seine Resultate werden überprüft. Durch Soll-Ist-Abgleich werden eventuelle Abweichungen identifiziert.

- **Act**

Die Ursachen der festgestellten Abweichungen werden abgestellt. Der Prozess kann wieder von vorne beginnen - selbstverständlich unter Berücksichtigung des PDCA-Zyklus. (vgl. [www.wikipedia.org/wiki/Deming-kreis](http://www.wikipedia.org/wiki/Deming-kreis))

Dieser Kreislauf ermöglicht sowohl kreatives, als auch analytisches Denken und endet nie. Denn sobald eine Verbesserung erreicht ist, werden darauf aufbauend neue Ziele und Verbesserungen formuliert. Die Hauptakteure des Verbesserungskreislaufs sind Prozessteams, KAIZEN- und Six Sigma-Teams. Die Teams werden vom Prozesscontrolling unterstützt, das ihnen Informationen über die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen bereitstellt. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 266)

### **3.1. Total Cycle Time(TCT)**

Bei TCT werden der gesamte Geschäftsprozess und die Teilprozesse betrachtet. Es steht die Beseitigung von Prozessbarrieren und die Eliminierung nicht wertschöpfender Prozesse (= Ersatzprozesse) im Vordergrund.

Ziel ist die Prozessleistung auf der Ebene der Geschäftsprozesse permanent zu steigern und durch Beseitigung von Barrieren die Zykluszeit zu reduzieren.

Wesentliche Merkmale sind:

- Ermittlung und Beseitigung von Barrieren, die den Prozessablauf behindern.
- Messung der Wirkungen der Barrierebeseitigung über die Leistungsparameter Prozesszeit, Termintreue und Prozessqualität.
- Vergleichen der Messgrößen mit den Zielvorgaben

Selbststeuerung und permanentes Lernen sind wichtige Merkmale von TCT.

Es wird zwischen Sach-, Prozess- und Kulturbarrieren unterschieden:

- Sachbarrieren sind fehlenden Teile, fehlende Informationen und fehlerhaftes Material.

- Prozessbarrieren sind Doppelarbeiten, komplexe Abläufe und Wartezeiten.
- KulturbARRIEREN sind unklare Ziele, wechselnden Prioritäten, mangelhafte Kundenorientierung und Probleme in der Zusammenarbeit. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2006, 346ff)

Die Barrieren werden von den Prozessteams gesammelt, bewertet und anschließend wird darüber entschieden, welche Barrieren, wann beseitigt werden. Es folgt die Analyse der Ursachen und die Erarbeitung von Maßnahmen. (vgl. ebenda 2006, 351)

Das TCT-Vorgehen passiert aus vier Schritten:

1. Prozesse darstellen
2. Ziele und Messgrößen festlegen
3. Barrieren ermitteln, bewerten und beseitigen
4. Verbesserungen messen

Mit TCT werden folgende Wirkungen erreicht: (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2006, 534)

- Steigerung der Prozessleistung
- Nutzung des Problempotentials der Mitarbeiter
- Motivation und Identifikationssteigerung bei den Mitarbeitern
- Verbesserte Zusammenarbeit und Teamarbeit
- Aktiv lernende Organisation
- Stärkung der Kundenorientierung

### **3.2. KAIZEN**

Das aus Japan stammende Wort KAIZEN setzt sich aus dem Worten KAI(Veränderung, Wandel) und ZEN (zum Besseren) zusammen und



bedeutet systematische und kontinuierliche Verbesserung. Ziel bei KAIZEN ist, dass Fehler vermieden werden und Ineffizienz ausgeräumt wird. Im Mittelpunkt stehen die Kunden, Prozesse und die Mitarbeiter. Kunden sind bei KAIZEN die Zielgruppen der Verbesserung, Prozesse das Objekt der Verbesserung und die Mitarbeiter sind die Akteure der Verbesserung. Bei KAIZEN wird von den Erwartungen und Anforderungen der internen Kunden ausgegangen. Die Verbesserungen haben zum Ziel die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Es stehen nicht primär die Ergebnisse sondern die Prozesse im Mittelpunkt. Die Kernfrage lautet: Wie können Prozesse verbessert werden, um ein optimales Ergebnis zu erreichen? Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter sind entscheidend für den Erfolg. Die Mitarbeiter sollen mitwissen, mitdenken, mitgestalten und mitverantworten.

Die Kernpunkte des KAIZEN sind:

- Eingespielter Prozessschritte sind permanent zu hinterfragen
- Verschwendung gezielt aufdecken und beseitigen
- Planen und Umsetzen von Maßnahmen, zur Erreichung der definierten Prozessziele

KAIZEN macht erforderlich das betriebliche Vorschlagwesen und Entgeltsystem anzupassen. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2006, 353ff)

Die Wirkungen von KAIZEN entsprechen denen von TCT. (siehe Kapitel 4.1)

### **3.3. Six Sigma**

Unter Six Sigma wird ein umfassendes und flexibles System verstanden, das durch tiefe Verständnis von Kundenbedürfnissen, einen disziplinierten Einsatz von Fakten, Daten und statistischen Analysen sowie den direkten Bezug auf das Prozessmanagement, den Geschäftserfolg bewirkt. (vgl. Ahlrichs/Knuppertz 2006, 128)

Six Sigma ist eine auf Daten gestützte Methodik zur Vermeidung von Fehlern und zur Verbesserung der Prozessleistung. Ziel ist, die Prozesse so zu gestalten und zu steuern, dass sich die Prozessergebnisse nur sehr gering streuen und sich ihr Mittelwert verbessert. Es soll eine Variation von 6 Sigma erreicht werden. Six Sigma stellt eine enge Verbindung zwischen den Kundenanforderungen und der Prozessqualität her. Gemeinsam mit dem Kunden werden pro Prozess die kritischen Qualitätsmerkmale (CTQ- critical to quality) ausgewählt, gewichtet und quantifiziert. Für jedes kritische Qualitätsmerkmal wird ein Soll-Wert vorgeben, auf den sich die Messung der Fehler und der Variation bezieht. Die Umsetzung von Six Sigma setzt spezifische Kenntnisse über statistische Werkzeuge, Verbesserungsmethodik und Projektmanagement voraus.

Das Kernstück von Six Sigma ist ein formalisierter Verbesserungszyklus, der sich an den PDCA-Kreislauf anlehnt und besteht aus folgenden Phasen:

- **Definieren**

- Identifizieren von Prozessen, die wertentscheidend sind und kritische Qualitätsmerkmale aufweisen
- Benchmarking
- Definieren der Leistungsstandards

- **Messen**

- Bestimmen der Prozessfähigkeit

- **Analysieren**

- Beurteilen der Prozessleistung
- Bestimmung der Fehler- und Abweichungsursachen mit Hilfe statistischer Methoden
- Faktorenbestimmung: Welche Faktoren haben den größten Einfluss auf die kritischen Qualitätsmerkmale?
- Festlegen der Verbesserungsziele

- **Verbessern**

- Identifikation der Verbesserungsmöglichkeiten
- Auswahl von Verbesserungsprojekten, welche die höchste Wirkung auf die Kundenzufriedenheit und das wirtschaftliche Ergebnis haben
- Durchführung der Verbesserungsprojekte

- **Überprüfen**

- Kontrolle ob die Verbesserungsziele erreicht werden
- dauerhafte Verankerung der Verbesserung in den Prozessen
- Standardisierung der Verbesserungsmaßnahmen
- Prozessfähigkeitsbestimmung
- Überprüfen des Messsystems. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2006, 360)

Folgende Wirkungen sind mit Six Sigma verbunden:

- Direkte kurzfristige Ergebniswirkung durch Senkung der Qualitätskosten und Vermeidung operativer Fehler
- Direkte und indirekte kurzfristige Ergebniswirkung durch Steigerung der Prozesseffizienz
- Indirekte längerfristige Ergebniswirkung durch Steigerung der Prozesseffizienz und Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Die Methoden des Six Sigma geben einen sehr guten Überblick wie gut ein Prozess funktioniert. Weiters werden durch die statistischen Aussagen Potentiale in den Prozessen sichtbar. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2006, 537f)

#### **4. Prozessoptimierung und deren Phasen**

Von der Optimierung der Geschäftsprozesse hängt maßgeblich der Geschäftserfolg ab. Geschäftsprozesse optimieren heißt, ihre Leistungen kontinuierlich zu verbessern. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 338)

Die Zielsetzung der Prozessoptimierung ist die nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens durch Ausrichtung aller wesentlichen Arbeitsabläufe an den Kundenanforderungen. Wesentliche Ziele der Geschäftsprozessoptimierung sind die Verkürzung der Durchlaufzeit und die Verbesserung der Prozessqualität. (vgl. Gadatsch 2005, 14)

Es gibt grundsätzlich zwei Wege, um die Leistung von Geschäftsprozessen zu steigern:

- Prozessreengineering
- Prozessoptimierung

Das Prozessreengineering kommt in größeren Zeitabständen und in besonderen Situationen zur Anwendung, während die Prozessoptimierung laufend durchgeführt wird. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 204, 247)

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass das Prozessreengineering ihren Ausgangspunkt bei der Effektivität, um genau zu sein, bei der Neugestaltung von Prozessen nimmt.

Bei der Prozessoptimierung geht es im Gegensatz dazu nicht um fundamentale Rekonstruktion von Prozessen, sondern um die Optimierung des Bestehenden. Es wird die Effizienz eines Unternehmens verbessert. (vgl. Stöger 2005, 115; Corsten 1997, 35)

Organisationen stehen täglich vor veränderten Bedingungen. Deshalb ist es wichtig eine Methodik zu finden, mit der diesen Veränderungen gegenübergetreten werden kann. Die Aufgabe von Prozessmanagement ist es, Prozesse festzulegen, zu überprüfen und aufgrund der neuesten Entwicklungen weiterzuentwickeln. Somit wird die Leistungsfähigkeit einer Organisation aufrecht gehalten, kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. (vgl. Scheer/Abolhassan/Jost/Kirchmer 2003, 50)

In dieser Arbeit wird in weiterer Folge auf die Prozessoptimierung näher eingegangen. Grundsätzlich werden bei der Prozessoptimierung folgende Phasen unterschieden:

1. Vorbereitung
2. Potentialanalyse
3. Prozessanalyse (IST- Gestaltung)
4. Prozessgestaltung (SOLL- Gestaltung)
5. Umsetzung
6. Prüfung der Wirksamkeit/Verbesserung

## **4.1. Vorbereitung**

In der Vorbereitungsphase werden die Ausgangslage beurteilt, die Ziele festgelegt, die Rahmenbedingungen bestimmt und eine genaue Arbeitsplanung erstellt. (vgl. Best/Weth 2005, 11)

Vor Beginn einer Maßnahme zur Organisationsgestaltung gilt es die Ziele, sowohl der Maßnahme als auch der Organisation selbst, klar zu definieren und den beteiligten Personen eindeutige Kriterien, an Hand derer sie ihre Arbeiten ausrichten können, vorzugeben. (vgl. Becker/Meise in Becker/Kugeler/Rosemann 2005, 108)

Bei der Erarbeitung und Formulierung von Prozesszielen gibt es einige Grundsätze die sich in der Praxis bewährt haben. Es braucht in Summe fünf Grundsätze, die mit der Formel „SMART“ abgekürzt werden: (vgl. Stöger 2005, 105f)

### **a) Spezifische Zielsetzung**

Das Ziel wird konkret und ergebnisorientiert formuliert.

#### **b) Messbarkeit**

Jede Prozessgestaltung läuft auf ein überprüfbares Resultat hinaus. Voraussetzung ist die Messbarkeit und die Nachvollziehbarkeit von Zielen.

#### **c) Ableitbarkeit und aktive Beeinflussbarkeit**

Jedes Ziel soll im Idealfall einen Anknüpfungspunkt an strategische Zielfelder haben. Dadurch wird eine Strategie umsetzungsfähig.

#### **d) Realistische Zielsetzung**

Aus der Formulierung des Zieles soll sofort erkennbar sein, wie dieses Ziel bezüglich Methodik, Verfahren, Ressourcen etc. umgesetzt werden kann.

#### **e) Terminisierung**

Zu jedem Prozessziel gehört ein „Vorlage-Termin“ als Zeitpunkt, an dem das Ergebnis erreicht ist.

Weiters müssen in der Vorbereitungsphase die Prozessteams gebildet werden. Sind mehrere Abteilungen von einem Prozess betroffen, sollte aus jeder Abteilung mindestens ein Mitarbeiter mit Entscheidungsbefugnis beteiligt sein. Da die Mitarbeiter aus den einzelnen Abteilungen die höchste Prozesskenntnis und Erfahrung aufweisen, sind diese Teams das Zentrum für die Verbesserung der jeweiligen Prozesse. (vgl. Fiermann/Dammasch 2002, 35f)

## **4.2. Potentialanalyse**

In der Potentialanalyse geht es um die Analyse der gegenwärtigen Wettbewerbssituation einer Organisation. Durch die Potentialanalyse wird der Status-quo einer Organisation aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet.

- Perspektive des Kunden
- Perspektive der Wettbewerber
- Perspektive des Unternehmens

Die Perspektive des Kunden gibt Aufschluss über die Frage, welche Anforderungen der Kunde an die prozessrelevanten Leistungskriterien stellt. Die Perspektive der Wettbewerber zeigt, wie gut die wesentlichen Mitstreiter diese Leistungskriterien erfüllen.

Die Perspektive des Unternehmens hilft, die Kernkompetenzen des Unternehmens zu identifizieren und sie macht die gegenwärtigen Prozesse transparent. (vgl. Best/Weth 2005, 25)

Je effizienter die Kundenanforderungen erfüllt werden, desto höher ist die Kundenzufriedenheit und umso erfolgreicher ist ein Unternehmen. Um die Kunden zufrieden stellen zu können, ist die richtige Kenntnis und die richtige Definition der Kundenanforderungen und die richtige Umsetzung der Kundenanforderungen notwendig. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 47f)

Die Analyse der Kernkompetenzen liefert Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit einer Organisation und zeigt welche Prozesse aus wettbewerbsstrategischer Sicht für eine Prozessoptimierung überhaupt in Frage kommen. (vgl. Best/Weth 2005, 54)

Kernkompetenzen verkörpern einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten, die bei einem koordinierten Einsatz dauerhaft Wettbewerbsvorteile begründen und sich von der Konkurrenz nur schwer imitieren lassen. Weiters haben die Kernkompetenzen Bedeutung für das ganze Unternehmen. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 66)

Geschäftsprozesse stellen selbst Kernkompetenzen dar oder sind die Basis für die Schaffung von Kernkompetenzen. (vgl. Rohm 1998, 213)

Grundsätzlich gilt aber, ein Prozess ist umso entscheidender, je stärker dieser zur Erfüllung der strategischen Ziele oder der Kundenanforderungen beiträgt. (vgl. Corsten 1997, 29)

### **4.3. Prozessanalyse und IST-Gestaltung**

Die Prozessanalyse schafft Transparenz über die betrachteten Prozesse und die beteiligten Organisationseinheiten, legt Schnittstellen zu anderen Prozessen offen und misst prozessrelevante Kenngrößen wie beispielsweise Zeiten-, Kosten- und Qualitätsparameter. (vgl. Best/Weth 2005, 55)

Die systematische Untersuchung von Prozessen und die Zerlegung in seine Einzelteile, um Schwachstellen und Verbesserungspotentiale zu erkennen, wird Prozessanalyse genannt. (vgl. [www.wikipedia.org/wiki/Prozessanalyse](http://www.wikipedia.org/wiki/Prozessanalyse))

Die Prozessanalyse schafft durch die strategische Allokation der in einer Organisation vorhandenen Mittel eine dauerhafte Verbesserung der Situation.

In folgenden Punkten kann eine Verbesserung bestehen:

- Schaffung von Transparenz der eigenen Leistungen und Angebote
- Vermeidung undifferenzierter Budgetkürzungen
- Berücksichtigung von lokalem Expertenwissen durch Einbezug der Mitarbeiter
- Schaffung klarer Strukturen

Die Ermittlung des IST- Zustandes ist die Basis für die Identifizierung von Schwachstellen und die Lokalisierung von Verbesserungspotentialen. Die Modellierung des Ist-Zustandes bildet die Grundlage zum Identifizieren der Schwachstellen und der Verbesserungspotentiale. Weiters ist der Ist-Zustand die Basis für die Erstellung eines adäquaten Sollmodells.

(vgl. Schwegmann/Laske in Becker/Kugeler/Rosemann 2005, 155)



Für eine klare Prozessanalyse schlagen Best/Weth folgende Schritte vor:

<b>Vorbereitung</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erstellung einer Prozesslandkarte</li> <li>2. Ausgrenzung des Prozesses und Detaillierungsgrad festlegen</li> <li>3. Definition des Analyseverfahren</li> <li>4. Identifikation der Prozessverantwortlichen</li> </ol>
<b>Durchführung</b>	<p>Informationsgewinnung Erfassung und Dokumentation des IST-Zustandes</p>
<b>Nachbereitung</b>	<p>Dokumentation grafisch und verbal Berechnung der Durchlaufzeiten Verifizierung der Ergebnisse</p>

Abbildung 6: Vorgehensschritte Prozessanalyse

### **IST- Analyse**

Das primäre Ziel der Istmodellierung ist die Abbildung der aktuellen Strukturen und Prozesse eines Unternehmens. Ziel ist, auf Basis der erhobenen Modelle eine möglichst vollständige Liste aller Schwachstellen und Verbesserungspotentiale zu erstellen. (vgl. Schwegmann/Laske in Becker/Kugeler/Rosemann 2005, 179)

Wichtig für die Modellierung und Darstellung von Prozessen ist, dass ein klares Bild über die Prozesswelt im Unternehmen herrscht. Mit der Erstellung der Prozesslandkarte wird aufgezeigt, wo der betrachtete Prozess in der gesamten Prozesslandschaft eingebettet ist und welche Schnittstellen die einzelnen Prozesse miteinander verbinden. (vgl. Best/Weth 2005, 56)

Anschließend muss der zu optimierende Prozess ausgegrenzt werden. Dazu wird der Start- und Endpunkt des Prozesses exakt festgelegt. Der Startpunkt wird auch Prozessauslöser genannt, da er den Prozess anstößt. Der Endpunkt ist der letzte Schritt des Prozesses, der unter Umständen weitere Prozesse auslöst. (vgl. ebenda 58)

Weiters sollen die Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung zur Erhöhung und Sicherstellung der Qualität von Informationsquellen dienen. Folgende 6 Grundsätze sollen dabei eingehalten werden: (vgl. Rosemann/Schwegmann/Delfmann in Becker/Kugeler/Rosemann 2005, 48f)

### **Grundsatz der Richtigkeit**

In einem hochwertigen qualitativen Modell ist es wichtig, dass es die Sachverhalte korrekt wiedergibt.

### **Grundsatz der Relevanz**

Die jeweilige Perspektive muss die relevanten Sachverhalte dokumentieren bzw. darf keine irrelevanten Informationen enthalten.

### **Grundsatz der Wirtschaftlichkeit**

Die Modellierungsaktivitäten müssen in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis zueinander stehen.

### **Grundsatz der Klarheit**

Ein Modell ist nur von Nutzen, wenn es vom Adressaten auch verstanden wird.

### **Grundsatz der Vergleichbarkeit**

Modellierungsempfehlungen sollten, im Sinne von Effizienz und Effektivität, auf konforme Anwendungen übertragbar sein.

### **Grundsatz des systematischen Aufbaus**

Wohldefinierte Schnittstellen ermöglichen nicht nur einen Teilaspekt eines Prozesses zu erfahren. Es wird dadurch auch die Komplexität des Umfeldes minimiert.

Nach der Gliederung der Prozesse werden relevante Prozesse zur Optimierung festgelegt. Dabei muss auch der zukünftige Kundennutzen berücksichtigt werden. (vgl. Fürmann/Dammasch 2002, 28)

Wichtig ist auch die Aufzeichnung der Prozesse anhand einer grafischen Dokumentation. Hierbei bietet sich das Flussdiagramm an, das den Ablauf

eines Prozesse und die Beziehungen untereinander durch Symbole verdeutlicht. Flussdiagramme unterstützen durch eine übersichtliche Darstellung das prozessorientierte Denken. Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten können durch das Flussdiagramm besser ausgemacht werden. (vgl. Fürmann/Dammasch 2002, 40ff)

Folgende Abbildung zeigt einfache Symbole die in der Modellierung von Prozessen verwendet werden.

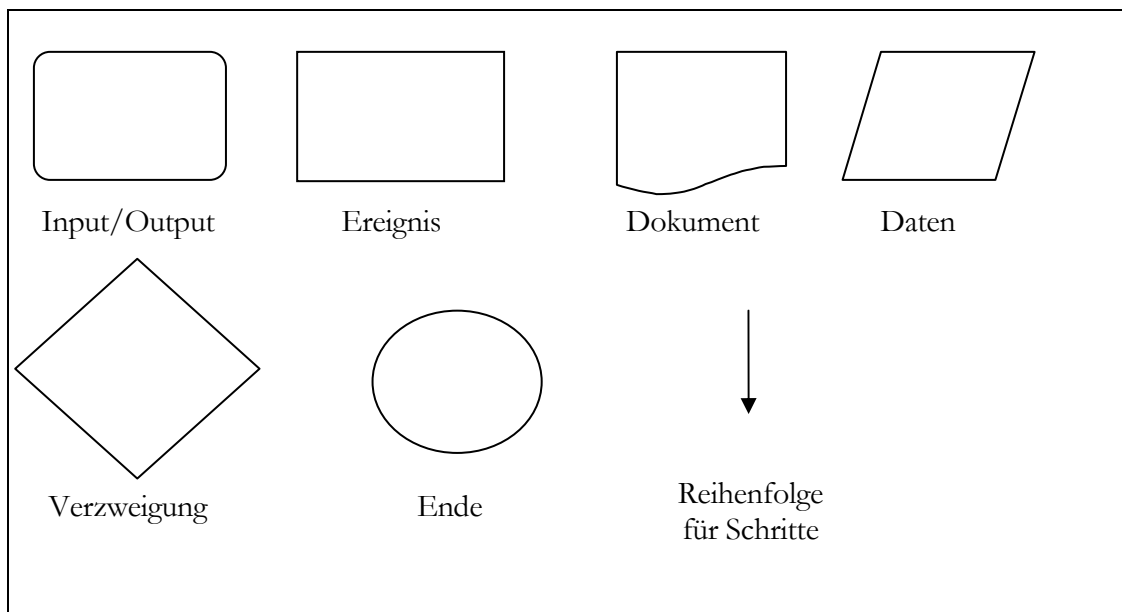


Abbildung 7: Symbole zur Darstellung von Prozessen

Wichtig ist, dass die Dokumentation folgende Aspekte beinhaltet bzw. inhaltlich durch die Prozessanalyse abgedeckt wird.

### **Prozessinput und -Output:**

Welche Voraussetzungen müssen für einen Prozess geschaffen werden bzw. welche Ergebnisse werden geschaffen und fließen diese in andere Prozesse ein?

**Prozessschritte:**

Welche und durch wen werden die Prozessschritte durchgeführt und welches Ereignis wird ausgelöst? Welche Informationen oder Materialien werden weiter transportiert?

**Schnittstellen:**

Wie sind die Prozesse untereinander verknüpft? Werden an den Schnittstellen Sachgüter oder Informationen ausgetauscht, wenn ja, in welcher Form? Wie können die Prozessschritte beschrieben werden und welchen Beitrag bringt der Prozess zum Gesamtergebnis?

**Abfolge und Häufigkeit:**

Laufen die Prozessschritte parallel oder sequentiell ab und wie ist das Verhältnis Häufigkeit zu Zeiteinheit?

**Verzweigung und Varianten:**

Verzweigt sich der Prozess an bestimmten Stellen und welche Prozessvarianten ergeben sich daraus?

**Informationstechnologie:**

Welche Informationssysteme unterstützen den Prozess und welche Auswirkungen auf den Prozess entstehen dadurch?

**Prozesszeiten und Kosten**

Der Zeitbedarf und die Kosten für die Prozessschritte müssen analysiert werden. (vgl. Best/Weth 2005, 65f)

Weiters ist für jeden Prozess ein Prozessbesitzer oder Prozesseigner und ein Prozessteam festzulegen, welche das Zentrum für ständige Verbesserungen im Prozess darstellen. Die eigentliche Arbeit verrichtet im Prozessmanagement das Prozessteam. (vgl. ebenda 2005, 134)

## 4.4. Problemanalyse

Die Problemdiagnose dient der systematischen Problemsuche. Die zusammengetragenen Informationen, die im Rahmen der Analyse der Kunden und Wettbewerber, der Analyse der eigenen Kernkompetenzen sowie der Prozessanalyse gewonnen wurden, werden systematisch durchforstet und zu konkreten Problemfeldern verdichtet, um so Ansatzpunkte für die Prozessoptimierung zu erkennen. Dies erfolgt in drei Schritten:

- Identifikation von Schwachstellen
- Aufdecken des Ursachen-Wirkungs-Zusammenhangs
- Identifikation des wirkungsvollsten Stellhebels für die Prozessoptimierung

Das Analyseergebnis liefert bereits Hinweise auf die möglichen Problemfelder. Anschließend werden die Analyseergebnisse systematisch nach weiteren Schwachstellen durchleuchtet. Um einen möglichst breiten Blickwinkel zu erhalten sollten dabei unterschiedliche Perspektiven durchleuchtet werden:

- Prozesse und Organisationsstruktur
- Technologie
- Erfolgsmessung
- Personal
- Unternehmenskultur

Anschließend geht es darum, die Ursachen von den Wirkungen zu trennen. Dies führt dazu, dass nicht nur die Symptome behandelt werden, sondern tatsächlich die Ursachen für die Probleme beseitigt werden. (vgl. Best/Weth 2005, 77f)

Mögliche Aspekte, die im Rahmen der Problemanalyse Hinweise auf Schwachstellen geben können und Lösungsmöglichkeiten zur Behebung dieser Schwachstellen:

### **Ablaufgestaltung optimieren**

Nach erfolgter Identifizierung der Abläufe ist Ihr Zusammenspiel zu verbessern. Durch die Verlagerung von Tätigkeitselementen in der Wertschöpfungskette kann die Effizienz zusammenhängender Teilabläufe gesteigert werden. (vgl. Bräkling/Oidtmann 2006, 69)

### **Nichtwertschöpfende Prozesse**

Erhebliche Rationalisierungspotentiale können freigesetzt werden, wenn es gelingt, Prozesse zu identifizieren, die vollständig eliminiert werden können. Zum Beispiel durch Outsourcing bestimmter Aufgaben. (vgl. Schwegmann/Laske in Becker/Kugeler/Rosemann 2005, 147)

### **Durchlaufzeiten verkürzen**

Das Zusammenspiel der Abläufe ist zu optimieren. Durch die Verlagerung bzw. Verschiebung von Tätigkeitselementen in der Wertschöpfungskette kann häufig die Effizienz gesteigert werden. Ein Prozess ist ein Bündel von Aktivitäten und Resultaten auf der zeitlichen Achse. Die Durchlaufzeiten sind in regelmäßigen Abständen zu prüfen und zu verbessern. (Stöger 2005, 119)

### **Schnittstellen optimieren**

Ein wichtiges Rationalisierungspotential stellt die Reduzierung von Prozessschnittstellen dar. Die Schnittstellen in der Wertschöpfungskette sind systematisch zu erfassen und zu optimieren. Es ist zu überprüfen, welche Größen als Input benötigt werden, um einen definierten Output zu erzeugen. Es sind für den Input und den Output quantitative und qualitative Größen zu bestimmen. Durch die Schnittstellen-Optimierung können die Prozessübergänge störungsfrei und effizient gestaltet werden. (vgl. Schwegmann/Laske in Becker/Kugeler/Rosemann 2005, 174, Bräkling/Oidtmann 2006, 72)

### **Prozessleistung optimieren**

Nach erfolgter Neustrukturierung der generellen Abläufe und Schnittstellen ist die spezifische Prozessleistung zu optimieren. Durch die Gestaltung

geschlossener Regelkreise werden die Prozesse schlank, überschaubar und effizient.

Verbesserungspotentiale bei der Gestaltung betrieblicher Prozesse sind:

- Auftragsflussoptimierung
- Informationsflussoptimierung
- Beherrschung der wesentlichen Prozessparameter
- Komplexreduktion von vielschichtigen Abläufen
- Regelkreisoptimierung
- Systematisierung und Reduzierung von Entscheidungspunkten
- Redundanzreduzierung
- Effizienzerhöhung
- Optimierung der Genehmigungs- und Freigabestrukturen
- Formular- und Berichtsvielfalt reduzieren

Als zusätzlicher Effekt neben der Effizienzsteigerung werden Abläufe aufgrund ihrer Einfachheit weniger störanfällig. (vgl. Bräkling/Oidtmann 2006, 76)

### **Ausrichtung der Prozesse am Kunden**

Die Tätigkeiten in einem Prozess werden an den Qualitätskriterien des externen und internen Kunden ausgerichtet. Damit wird der Markt in die Prozesse integriert. Dieser Ansatz führt zu einer gewissen Objektivierung, da die Qualität aus Kundensicht messbar und vom Kunden beurteilbar wird. (vgl. Stöger 2005, 116)

### **Prüfung des Prozesses auf Zeit- und Kostenfallen**

Der Prozess wird auf Faktoren untersucht die Zeit und Kosten verursachen. Die Prozesse sollen prinzipiell produktiv und leistungsfähig sein. Wenn als Ergebnis eines Prozesses mehr als nötig erzeugt wird, dann liegt eine Überproduktion vor. Ergebnisse sollen erst erstellt werden, wenn sie benötigt werden. Dies setzt voraus, dass die Prozesse so organisiert sind, dass eine kurze Bearbeitungszeit eingehalten werden kann. Ein weiteres Gestaltungsfeld

ist die Prüfung der Transportwege. (vgl. ebenda 2005 119, Fiermann/Damasch 2002, 73f)

### **Selbststeuerung**

Die Grundidee ist, dass autonome Teams für die Erfüllung ihrer Qualitätsziele in den Prozessen verantwortlich sind. Die Überprüfung und Kontrolle der entsprechenden Prozessleistungen werden von diesen Teams übernommen. Dieser Ansatz führt auch zusätzlich zu einer Verkürzung der Durchlaufzeiten und somit zu Kostenersparnissen. Weiters kann es durch mehr Autonomie zu einer zusätzlichen Motivation der Mitarbeiter kommen. (vgl. Stöger 2005, 123)

## **4.5. Zielformulierung**

Zum Unterschied zu den Zielen die am Beginn des Reorganisationsvorhabens formuliert wurden, gilt es nach der Analyse Ziele mit mehr Präzisionsgrad zu formulieren. Fragen, die während der Vorbereitung noch offen waren, werden durch die Analyse geklärt und dementsprechend präzise können die weiteren Ziele formuliert werden.

Die Ziele müssen plausibel sein und sollen ein realistisches Zukunftsszenario darstellen.

Folgende Mindestanforderungen müssen Ziele erfüllen: (vgl. Best/Weth 2005, 106)

- Ziele müssen quantifizierbar und plausibel sein
- Zeitpunkt für Zielerreichung muss vorgeben sein
- Sie müssen mit übergeordneten Unternehmenszielen im Einklang stehen
- Ziele müssen klar abgegrenzt werden von den Maßnahmen
- Ziele in der Mitarbeitersprache formulieren



## 4.6. Prozessgestaltung

Aufbauend auf den IST-Zustand eines Prozesses und der Schwachstellenanalyse ist ein Sollkonzept des Prozesses zu erarbeiten. Schritt für Schritt wird der Prozess neu festgelegt. In dieser Phase ist auf eine konsequente Ausrichtung auf die vorher festgelegten Optimierungsziele zu achten. (vgl. Spiller/Bock 2001,102)

An die Ergebnisse der Sollmodellierung (die bewerteten Sollprozesse) werden sowohl von der Unternehmensleitung als auch von den Mitarbeitern Erwartungen geknüpft. Dazu zählen:

- Erlössteigerung
- Kosteneinsparungen
- Straffung der Arbeitsabläufe
- Reduktion der Planungszeiten
- Verkürzung der Bearbeitungszeiten
- höhere Aktualität von Informationen
- bessere Kommunikation zwischen den Unternehmenseinheiten mit Hilfe definierter Schnittstellen und Minimierung von Liegezeiten

Auch die Kunden und der Markt stellen Anforderungen an den Sollprozess. Dazu zählen:

- höhere Prozess- und Produktqualität
- größere Kundennähe und bessere Kundenbindung
- beschleunigte Kommunikation zwischen den Marktpartnern
- größere Prozesstransparenz
- Vergrößerung der Marktanteile durch einen schnellere Reaktion auf Marktentwicklungen

Die einzelnen Tätigkeiten werden überprüft, um den Kundennutzen und die Wertschöpfung zu erhöhen. Dabei geht es um die nochmalige Überarbeitung der bereits erstellten Flussdiagramme durch das Projektteam. Fehlleistungen und unnötige Arbeitsschritte werden so vom Projektteam erkannt und

gemeinsam wird eine effizientere und effektivere Handhabung erarbeitet. Weiters werden die Nahtstellen zu anderen Abteilungen besonders überprüft. Durch die Optimierung der Übergänge werden Verluste vermieden und Missverständnisse minimiert. Durch eine schriftliche Dokumentation und Kommunikation wird festgehalten, auf welche Weise Aufgaben erledigt werden und worauf es besonders ankommt. (vgl. Füermann/Dammasch 20002, 56ff)

Das Soll-Prozesskonzept sollte sich nicht an den Ist-Prozessen orientieren, sondern an den tatsächlich erforderlichen Leistungen. Dazu ist es hilfreich, eine Organisation imaginär neu einzurichten und die Prozesse am Optimum auszurichten. (vgl. Allweyer 2005, 261f)

Bei allen Verbesserungsmaßnahmen ist aber zu beachten, dass der Unterschied zwischen Soll-Modell und Idealmodell in der Umsetzbarkeit liegt. Ein Idealmodell zu betrachten kann zwar für die Ideenfindung von Vorteil sein, die Umsetzung wäre jedoch nur mit einem nicht vertretbaren Aufwand an Ressourcen zu bewältigen.

Die Soll-Modelle müssen einen operationalisierbaren Detaillierungsgrad erreichen, um die aus ihnen resultierenden Auswirkungen, wie etwa Kosten, Qualität, Mengen oder Zeiten beurteilen zu können.

Zur Identifikation der für die Soll-Modellierung relevanten Geschäftsprozesse müssen die Kernprozesse eines Unternehmens identifiziert und abgegrenzt werden. Grundsätzlich sind die beiden Vorgehensweisen Top-down und Bottom-up nutzbar.

Alle Teilprozesse und Einzelaktivitäten eines Unternehmens müssen auf ihren Zielbeitrag hin untersucht werden. Diejenigen die nicht als wertschöpfend identifiziert werden können, müssen eliminiert werden. (vgl. Speck/Schnetgöke in Becker/Kugeler/Rosemann 2005,203ff)

## 4.7. Umsetzung

In der Umsetzung werden die neu entworfenen Prozesse mit Leben erfüllt. Das Management der Veränderungen sollte bewusst gesteuert und auch an langfristigen Auswirkungen orientiert sein. Bereits bei der Konzeption einer veränderten Organisationsstruktur sollte neben den Zielen, stets auch der Weg aufgezeigt und die Vorgehenskonzepte dargestellt werden, um schließlich die gewünschten Veränderungen herbeiführen zu können. Es gibt keine Königswege der Implementierung, vielmehr müssen unter Berücksichtigung der sachlichen, politischen und kulturellen Gegebenheiten der bestehenden Organisation geeignete Maßnahmen ausgewählt und sinnvoll kombiniert werden. (vgl. Hansmann/Laske/Luxem in Becker/Kugeler/Rosemann 2005, 269f)

Die erfolgreiche Umsetzung hängt von den Menschen ab, die mit der Umsetzung beauftragt sind. Erfolgreiche Umsetzer müssen folgende Eigenschaften eines Change-Managers besitzen:

- Hohe soziale Kompetenz
- klare Ergebnis und Zielorientierung
- können Misserfolgsrisiko auf sich nehmen
- haben glaubwürdige Selbstverpflichtung zu den Zielen
- hohe Umsetzungskraft auch wenn es für die Organisation unangenehm ist

Weiters muss das Top-Management als Change-Manager agieren und den Wandel vorleben. (vgl. Best/Weth 2005, 172f)

Bei der Umsetzung kommt es gezwungener Massen zu Widerstand. Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. Hinter dem Widerstand verstecken sich Ängste vor dem Neuen und Unsicherheiten. Das wichtigste Mittel um Widerstand zu verhindern oder zu verringern, sind eine auf Transparenz, Glaubwürdigkeit und Dialog ausgelegte Kommunikation sowie das Einbinden der betroffenen Mitarbeiter und natürlich positive Ergebnisse. (vgl. ebenda 2005, 183f)

Transparenz über die Vorgänge und die Ergebnisse ist ein wichtiger Faktor zur Schaffung von Akzeptanz und zur Nutzung der geschaffenen Strukturen. Dazu ist eine exzellente Dokumentation nötig. (vgl. Hansmann/Laske/Luxem in Becker/Kugeler/Rosemann 2005, 278)

## **4.8. Prüfung der Wirksamkeit**

Das Messen von Prozessleistungen ist eine Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit von Organisationen. Die Analyse und die Messung von Prozessen sind nötig, um sich ein klares Bild der Ausgangslage zu machen. (vgl. Stöger 2005, 81)

Die Voraussetzung für die Messung und Verbesserung der Prozessleistungen schafft die Prozessplanung.

Die Prozessplanung kann in 5 Aufgabenblöcke unterteilt werden:

- a. Auswahl der Leistungsparameter
- b. Festlegung des Messsystems und der Messgrößen
- c. Planung der Prozessziele
- d. Ergebnisse der Prozessplanung
- e. Prozesskontrolle

### **a. Auswahl der Leistungsparameter**

Die Leistungsparameter dienen dazu, die Effektivität und Effizienz der Prozesse aufzuzeigen und die Auswirkungen von Leistungsveränderungen auf das wirtschaftliche Ergebnis sichtbar zu machen. Leistungsparameter geben Auskunft über den Leistungsstand und die Leistungsentwicklung. Der wichtigste Parameter zur Beurteilung der Prozesseffektivität ist die Kundenzufriedenheit. Für die Prozesseffizienz sind die wichtigsten Parameter die Prozesszeit, Termintreue, Prozessqualität und Prozesskosten.

Kundenzufriedenheit, Prozesszeit, Termintreue, Prozessqualität und Prozesskosten sollten in allen Prozessen als Basis für die Messung der Prozessleistung verwendet und als Standard-Leistungsparameter gesehen werden. Die fünf Leistungsparameter können folgende Fragen beantworten:

### **Kundenzufriedenheit**

Wie zufrieden sind die externen und internen Kunden mit den Prozessergebnissen?

### **Prozessqualität**

Wie effizient werden die Kundenanforderungen und Kundenerwartungen erfüllt?

### **Prozesszeit/Termintreue**

Wie gut werden vereinbarte Termine eingehalten und wie schnell werden die Kundenwünsche befriedigt?

### **Prozesskosten**

Welcher Ressourcenaufwand und welche Kosten werden für die Erstellung der Kundenleistungen benötigt?

Über die drei Leistungsparameter Prozessqualität, Prozesszeit und Prozesstermin können die Ursachen für Zielabweichungen schnell ausfindig gemacht werden. Diese drei Leistungsparameter lassen sich direkt aus dem Prozessgeschehen ableiten. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 177ff)

## **b. Festlegung des Messsystems und der Messgrößen**

Die Voraussetzung für die laufende Messung und Kontrolle der Prozessleistung ist die Festlegung und Implementierung eines Messsystems. Dazu muss festgelegt werden was, wie, wann, wie oft gemessen werden soll. Das Messsystem sollte in enger Abstimmung mit dem Prozess-Team erfolgen, um einen hohen Grad an fachlicher Abstimmung, an gemeinsamem Verständnis und an Akzeptanz zu erreichen. (vgl. Schmelzer Sesselmann 2004, 217f)

Im Rahmen des Messens erfolgt eine Zuordnung von numerischen Größen zu Dingen, die Träger der zu messenden Eigenschaft sind. Für die Messung von Prozessleistungen bedeutet das, dass über geeignete Kennzahlen eine Verbindung zu den Zielsetzungen herzustellen ist. Eine Kennzahl ist durch eine Messgröße, eine Dimension der Messgröße und diverse Bezugsbasen zur Messgröße (z.B. Zeit) charakterisiert. (vgl. Jung 2006, 69)

### **c. Planung der Prozessziele**

Für die Planung der Prozessziele bieten sich zwei Herangehensweisen an:

#### **Top-down-Planung**

Hierbei werden die Prozessziele aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleitet.

#### **Bottom-up-Planung**

Hierbei werden die Prozessziele aus Kundenbefragungen, Prozess-Benchmarking, Problemanalysen, Zeitvergleichen und Kombination der Informationsquelle abgeleitet.

Bei beiden Vorgehensweisen ist darauf zu achten, dass die Prozessziele einen ausreichenden Grad an Operationalität aufweisen. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 207f)

### **d. Ergebnisse der Prozessplanung**

Die Prozessplanung benötigt eine enge Zusammenarbeit zwischen Prozessverantwortlichen, Funktionsleitern und Controllern. Nur durch eine funktions- und prozessübergreifende Abstimmung werden Ziel- und Messgrößen gefunden, welche die gewünschte Aussagekraft über die Leistungsfähigkeit der Prozesse gewährleistet und die Verbindung zwischen Prozessleistung und Unternehmensergebnis herstellen. Die Zielwerte werden jährlich neu festgelegt und sind für jeden Geschäftsprozess zu dokumentieren. (vgl. Schmelzer /Sesselmann 2006, 277)

#### **e. Prozesskontrolle**

Mit der Prozesskontrolle wird die Zielerreichung überprüft. (vgl. Stöger 2005, 81)

Es geht darum die Abweichungen zwischen Leistungs-Soll und Leistungs-Ist aufzuzeigen. Es werden die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen überprüft, von denen die Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse abhängt. Je kürzer die Messintervalle sind umso schneller kann auf Abweichungen reagiert werden und der Lerneffekt ist größer. Weiters sind auch die Messgrößen einer Kontrolle zu unterziehen. (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2006, 278ff)

Eine funktionierende Prozesslenkung setzt voraus, dass Informationen über die gelebten Abläufe vorhanden sind. Die Identifizierung von Verbesserungspotentialen im Prozess ist nur möglich wenn die Prozessführung weiß, wie der tatsächliche Bearbeitungsverlauf aussieht und wie dieser vom Soll-Verlauf abweicht. (vgl. Jung 2006, 91)

## **5. Praktischer Teil**

### **5.1. Einleitung**

Im Bezirk Rohrbach erbringen folgende drei Organisationen im Auftrag des Sozialhilfeverbandes Rohrbach die Mobilen Pflege und Betreuung:

- Arcus Soziales Netzwerk
- Caritas
- Rotes Kreuz

Alle drei Organisationen bieten die Mobile Altenbetreuung und die Heimhilfe an. Das Rote Kreuz bietet zusätzlich auch noch die Hauskrankenpflege an.

Die Verrechnung der erbrachten Leistungsstunden der Mobilen Dienste erfolgt zentral über den Sozialhilfeverband.

Aufgrund von Arbeitsrückständen in der Abrechnung der Mobilen Dienste, die einerseits durch steigende Klientenzahlen und andererseits durch den Krankenstand einer Mitarbeiterin entstanden sind, war es nahe liegend eine Prozessoptimierung durchzuführen. Der Auftrag zur Optimierung des Verrechnungsprozesses wurde von der Bezirkshauptfrau Dr. Wilbirg Mitterlehner, welche gleichzeitig die Obfrau des Sozialhilfeverbandes ist, erteilt.

## **5.2. Sozialhilfeverband Rohrbach**

Der Sozialhilfeverband Rohrbach (SHV Rohrbach) ist ein Gemeindeverband aller 42 Gemeinden des Bezirks Rohrbach.

Die Organisation des Sozialhilfeverbandes ist im Oberösterreichischen Sozialhilfegesetz geregelt. Darin ist festgelegt, dass die wichtigsten Entscheidungen im Sozialbereich im Bezirk gefällt werden und auch für ihre Kontrolle sowie Zielrichtung gesorgt wird.

Das Budget des Sozialhilfeverbandes wird durch Beiträge der Gemeinden dotiert. Die Gemeinden entrichten auf Grund des Bezirksumlagegesetzes Beiträge an den SHV. Die restlichen finanziellen Mittel werden durch Heimgebühren, durch Kostenbeiträge der Klienten und durch Gelder des Landes Oberösterreich aufgebracht.

Es ist eine Art Solidaritätsprinzip, denn versorgt werden mit diesen finanziellen Mitteln alle hilfsbedürftigen Personen des Bezirkes. Aus diesem Grund haben auch die Gemeinden ein Mitspracherecht im Sozialhilfeverband. Dafür steht die Verbandsversammlung zur Verfügung, in der jede Gemeinde entsprechend ihrer Einwohnerzahl vertreten ist. Die Verbandsversammlung entscheidet auch über den regionalen Sozialplan, sowie das jährliche Budget (Voranschlag, Rechnungsabschluss, Dienstpostenplan und die Errichtung von stationären Einrichtungen).



Aus ihrem Kreis wählt die Verbandsversammlung die Mitglieder des Vorstandes und des Prüfungsausschusses (überwacht die Verwaltung und die Finanzen). Der Vorstand besteht aus der Obfrau des SHV und 11 Vertretern der Gemeinden. Der Vorstand ist zuständig für alle Personalangelegenheiten, entscheidet über Investitionen und alle Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung. Weiters entscheidet der Vorstand auch über den Einsatz und die sonstigen Angelegenheiten der Sozialen Dienste und legt die Leistungen des Sozialhilfeverbandes fest. Obfrau des Sozialhilfeverbandes ist die Bezirkshauptfrau Dr. Wilbirg Mitterlehner. Sie führt die Geschäfte des Gemeindeverbandes. Sie vertritt den Sozialhilfeverband nach außen und sorgt für die Durchführung der Beschlüsse, die von den Gemeindevertretern bzw. Bürgermeistern gefasst werden. (vgl. [www.rohrbach.shv.at](http://www.rohrbach.shv.at))

### 5.2.1. Organe und Ausschüsse des SHV Rohrbach

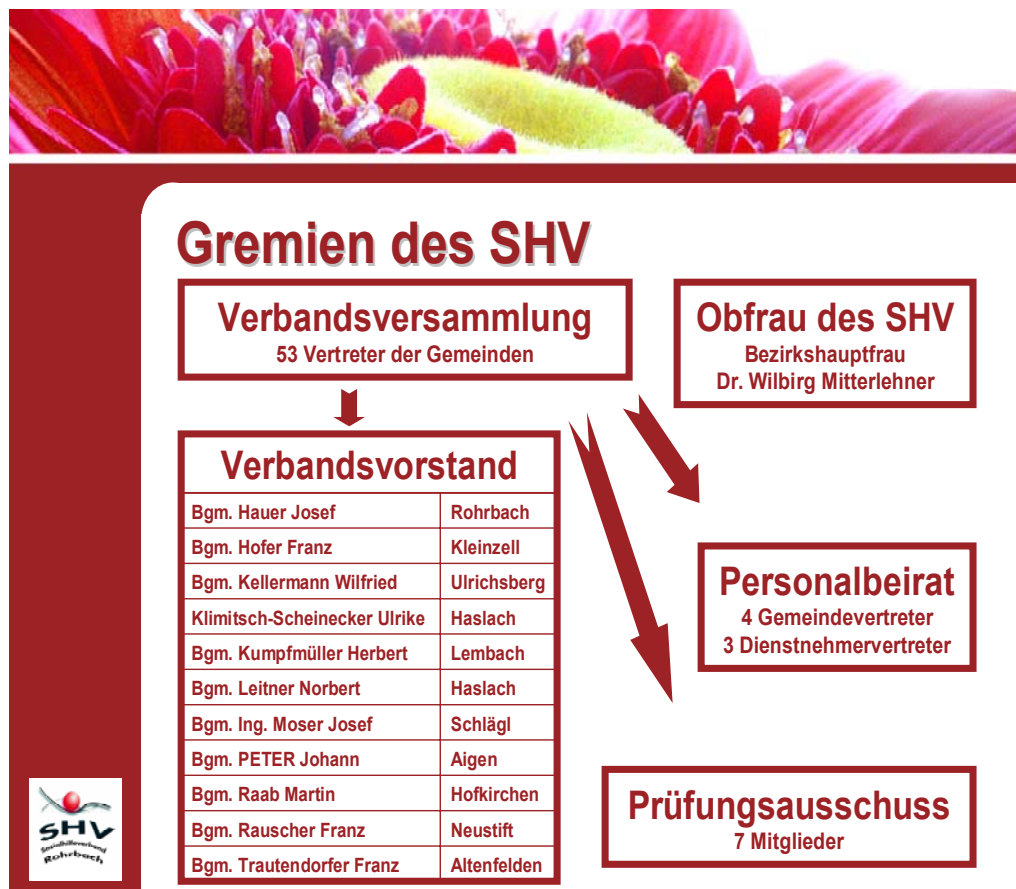


Abbildung 8: Gremien des Sozialhilfeverbandes Rohrbach

### 5.2.2. Organigramm des SHV Rohrbach

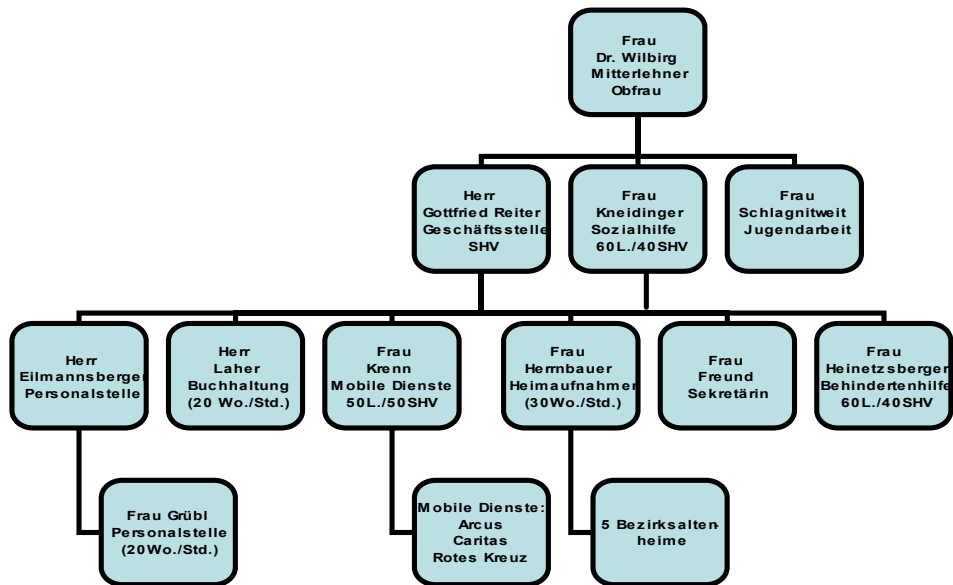


Abbildung 9: Organigramm des Sozialhilfeverbandes Rohrbach

Wie aus dem Organigramm hervorgeht sind beim SHV 10 Mitarbeiter beschäftigt. Davon sind 3 Mitarbeiterinnen mit 40 bzw. 50 Prozent beim SHV, den restlichen Teil sind sie beim Land Oberösterreich angestellt. (vgl. [www.rohrbach.shv.at](http://www.rohrbach.shv.at))

### 5.2.3. Aufgaben des Sozialhilfeverbandes Rohrbach

Der Sozialhilfeverband ist verantwortlich für die Planung, Verwirklichung und Finanzierung von vielfältigen Aufgaben wie: (vgl. [www.rohrbach.shv.at](http://www.rohrbach.shv.at))

- Sozialberatung in den Sozialsprengeln
- Hilfe zum Lebensunterhalt
- Mobile Betreuung (wird im Auftrag des SHV von den Organisationen Arcus Sozialnetzwerk, Caritas und Rotes Kreuz durchgeführt)
- Hauskrankenpflege (wird an das Rote Kreuz vergeben)
- Familienhilfe und Langzeithilfe (wird an die Caritas vergeben)

- Leistungen für die Jugendwohlfahrt
- Behindertenhilfe
- Flüchtlingswesen
- Errichtung und Betrieb von Alten- und Pflegeheimen.  
Der SHV Rohrbach betreibt 5 Bezirksaltenheime (BAH), und zwar in Aigen, Haslach, Kleinzell, Lembach und Ulrichsberg.
- Betreutes Wohnen

### **5.3. Projektauftrag**

Der Projektauftrag ist eine Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Projektleiter. Es werden die Rahmenbedingungen definiert, unter denen ein Projekt ablaufen soll. Beide Parteien legen dort ihre Standpunkte fest. Der Auftraggeber definiert seine Anforderungen an das Projekt. Der Projektleiter legt die Rahmenbedingungen fest, unter denen er das Projekt erfolgreich abwickeln kann. Der Projektauftrag dient für beide Seiten als Messlatte für den Erfolg des Projekts. Der ausgearbeitete und unterschriebene Projektauftrag sollte vor Beginn des Projekts vorliegen. (vgl. [www.berufe-portal.de](http://www.berufe-portal.de))

Am Beginn des Projektes „Optimierung des Verrechnungsprozesses der Mobilien Dienste“ wurde der Projektauftrag vom Projektleiter und der Verfasserin dieser Diplomarbeit gemeinsam erstellt und anschließend von der Geschäftsführung durchgearbeitet und unterschrieben.

Im Folgenden wird der erstellte Projektauftrag zur Optimierung des Verrechnungsprozesses der Mobilien Dienste dargestellt:

#### **Projektauftrag:**

##### **a) Thema:**

„Vereinfachung der Abrechnung der Mobilien Dienste“ in der Geschäftsstelle des Sozialhilfeverbandes und Reduzierung der Kosten.

**b) Ziel:**

- Da sowohl der Personalaufwand als auch der Sachaufwand für Abrechnung der Mobilien Dienste ständig steigt, sind Maßnahmen zur Senkung der Ausgaben (Personal, Administration, usw.) einzuleiten.
- Weiters ist die Vorschreibung der Kostenbeiträge kundenfreundlich und einfach zu gestalten.
- Die Kontrollfunktion des Sozialhilfeverbandes über die Abrechnung der Mobilien Dienste ist sicherzustellen.
- Beschwerden der Kunden über nicht rechtzeitige Abrechnungen sollen in Hinkunft vermieden werden.
- Ein weiteres Ziel ist die Reduzierung des Zinsentganges beziehungsweise Einnahmenverlustes durch möglichst rasche Einhebung der Kostenbeiträge.

**c) Projektleiter:**

OAR Manfred Dobersberger

**d) Projekt-Mitglieder:**

AR Gottfried Reiter SHV

Ida Kapfer Beratung

FI Maria Krenn Sachbearbeiterin SHV

Franz Schlagnitweit EDV

Helga Herrnbauer Beratung

**e) Inhalt:**

- Ablaufoptimierung der Verrechnung der Mobilien Dienste.
- Doppelgleisigkeiten zwischen dem Sozialhilfeverband und den Mobilien Diensten sind zu vermeiden.
- Neuanträge sollen nach dem Einlangen im bestehenden Verrechnungsprogramm rasch und einfach erfasst werden. Das Programm muss derart angepasst werden, dass über Anforderung, die Verrechnung der Kostenbeiträge pro Stunde automatisch erfolgt.

- Der Antragsteller muss über die Höhe des Kostenbeitrages pro geleistete Stunde und von welcher Organisation welcher Dienst verrichtet wird (einschließlich allgemeiner Information) schriftlich benachrichtigt werden.
- Die bisher pro betreute Person vorgelegten Leistungsblätter müssen künftig bei den jeweiligen Betreuungsorganisationen aufbewahrt werden. Der Sozialhilfverband Rohrbach muss sich jedoch vorbehalten, die Betreuungsaufzeichnungen jederzeit bei Bedarf anfordern und überprüfen zu können. Bei Unklarheiten hinsichtlich der Anzahl der verrechneten Einheiten, müssen die jeweiligen Personen künftig zwecks Klärung an die Betreuungsorganisationen verwiesen werden.
- Die für die Verrechnung erforderlichen Daten sollten von den Organisationen auf Listen, getrennt nach dem jeweiligen Dienst, geliefert werden. Die Erfassung erfolgt vorerst noch händisch. In der Folge ist rasch die Möglichkeit zu schaffen, dass die Daten automatisch (ohne neuerlicher manueller Erfassung) direkt in das Verrechnungssystem eingespielt werden können.
- Die Zusendung der Zahlscheine sollte grundsätzlich nur mehr an jene Personen erfolgen, die keinen Abbuchungsauftrag erteilt haben (derzeit noch ca. 52 %). Es ist jedoch zu drängen, dass die betreuten Personen dem Sozialhilfverband Rohrbach eine Einziehungsermächtigung erteilen.
- Damit jene Personen, welche vom SHV keine schriftliche Rechnung mehr bekommen, über den Leistungsumfang informiert sind, soll eine Möglichkeit geschaffen werden, die Verrechnungsgrundlagen auf dem jeweiligen Kontoauszug darzustellen.
- Derzeit betragen die Kosten für die Zusendung von Zahlscheinen im Jahr rund € 6.600,--. Diese Ausgaben sollen in der Anfangsphase rasch halbiert und in weiterer Folge auf Null reduziert werden.
- Durch diese Maßnahmen soll auch eine Reduktion des Personalaufwandes bei der Verrechnung der Mobilien Dienste erreicht werden.

**f) Projekt-Kommunikation:**

- Regelmäßige Zwischenberichte an die Obfrau des Sozialhilfeverbandes bzw. in Vertretung an AR Sterl;
- Endbericht bis 30. Juni 2007.

**g) Projekt-Umsetzung:**

- Von Anfang Februar 2007 bis 31. Mai 2007.
- Im Rahmen des Projektes sind entsprechende Informationen und Klärungsgespräche mit den Anbietern der Mobilen Dienste zu führen, sowie Angebote bei der Softwarefirma Computer Steiner GmbH einzuholen.
- Vorbereitung des Schriftverkehrs an die Klienten, Organisationen sowie der Auftragschreiben.
- Im Abschlussbericht ist der Aufwand des Projektteams zu verifizieren und der jährlichen Ersparnis gegenüberzustellen.

**h) Nicht Inhalt des Projektes ist:**

- die Aufarbeitung der Rückstände
- die Organisation der Vertretung von Frau Maria Krenn
- die Einschulung von Mitarbeitern bzw. die Auskunftserteilung bei Klientenanfragen
- laufende Arbeit im Bereich der Verrechnung

## 5.4. IST-Analyse des Verrechnungsprozesses

### 5.4.1. IST-Analyse - Klientenantrag auf Betreuung

Bei der Ist-Analyse wurde der Prozess vom Antrag auf Betreuung bis zum Erhalt der Forderung durch den Klienten durchleuchtet. Die wichtigsten Schritte des Verrechnungsprozesses sind:

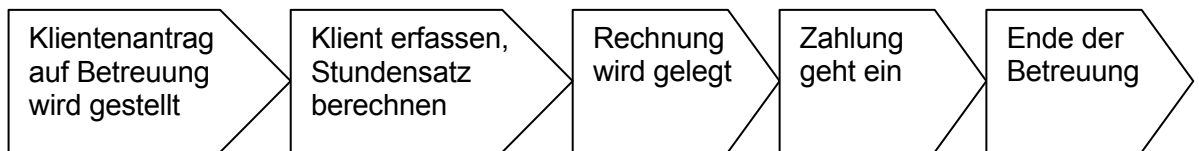


Abbildung 10: Wichtigste Schritte des Verrechnungsprozesses

Um von einem Mobilen Dienst im Bezirk Rohrbach betreut zu werden, muss der zu betreuende Klient folgenden Antrag auf Gewährung eines sozialen oder medizinischen Dienstes an den Sozialhilfeverband stellen:

<b>Aufnahmezahl:</b> _____	<b>Jahr der Antragstellung:</b> _____
<input type="checkbox"/> <b>Antrag</b> <input type="checkbox"/> <b>Änderung</b> <input type="checkbox"/> <b>Wiederaufnahme auf</b> <b>Gewährung SOZIALER und MEDIZINISCHER DIENSTE</b> <b>Hauskrankenpflege – Mobile Hilfe und Betreuung</b>	
BITTE IN BLOCKSCHRIFT AUSFÜLLEN!	
<b>BEZIRK:</b> _____	<b>DURCHFÜHRENDE ORGANISATION:</b> _____
Ich ersuche um Gewährung von sozialen und medizinischen Diensten für	
	<input type="checkbox"/> Hauskrankenpflege <input type="checkbox"/> Mobile Hilfe und Betreuung
<b>Betreute(r):</b>	Familienname / Vorname / Akad. Grad _____
	Geschlecht: <input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich
	früherer Beruf: _____
	Geburtsdatum / -ort / Nationalität: _____
<b>Anschrift:</b>	PLZ / Ort / Straße / Telefonnummer _____
	Gemeinde: _____
<b>Krankenkasse:</b>	_____ Sozialversicherungs-Nr.: _____
<b>Hausarzt/Tel.:</b>	_____
<b>Familienstand:</b>	<input type="checkbox"/> ledig <input type="checkbox"/> verheiratet <input type="checkbox"/> geschieden <input type="checkbox"/> verwitwet <input type="checkbox"/> Lebensgemeinschaft
<b>Soziales Umfeld:</b>	<input type="checkbox"/> alleinlebend <input type="checkbox"/> im Familienverband lebend
<b>Ehegatte(in) bzw. Lebensgefährte(in):</b>	Familienname / Vorname / Geburtsdatum / Beruf _____
<b>Angehörige bzw. Kontaktpersonen:</b>	Name/Adresse/Tel.-Nr.: _____
<b>Schlüssel:</b>	<input type="checkbox"/> nein <input type="checkbox"/> ja/Anzahl: _____ hinterlegt bei: _____
<b>Sachwalter(in):</b>	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nein    wenn ja, Name, Adresse, Tel.-Nr.: _____
<b>Voraussichtlicher Betreuungsbeginn:</b>	_____ voraussichtlicher monatlicher Betreuungsumfang: ca. _____ Std.
<b>Betreuungsende:</b>	_____
<b>Pflegegeldbezug liegt vor:</b>	<input type="checkbox"/> Ja (Stufe _____) Höhe: € _____ * <input type="checkbox"/> wurde beantragt <input type="checkbox"/> Nein (Warum nicht _____)
<b>Rezeptgebühr:</b>	<input type="checkbox"/> pflichtig <input type="checkbox"/> befreit
<b>RechnungsempfängerIn:</b>	<input type="checkbox"/> Betreute(r) <input type="checkbox"/> Sonstige (Name/Anschrift) _____
<b>Zahlungsart:</b>	<input type="checkbox"/> Barzahlung (Erlagschein) <input type="checkbox"/> Banküberweisung _____ <small>(Bankinstitut, Bankleitzahl, Kontonummer)</small>
<b>Kostenbeitrag:</b>	MHB: _____ HKP: _____
<b>Soziale Dienste:</b>	<b>Organisation:</b> _____
<input type="checkbox"/> Hauskrankenpflege <input type="checkbox"/> Mobile Hilfe und Betreuung <input type="checkbox"/> Besuchsdienst <input type="checkbox"/> Wäsche- und Haushaltsservice <input type="checkbox"/> Reinigungsdienst <input type="checkbox"/> zuhause Essen „a la carte“ <input type="checkbox"/> Essen auf Rädern <input type="checkbox"/> Sonstiges (Art: _____) <input type="checkbox"/> Notrufsystem (RK oder ASB)	<b>Regeltermine:</b> _____
<b>Name Antrag aufnehmende/r Mitarbeiter/in (für Rückfragen):</b> _____	

Abbildung 11: Antrag auf Gewährung Sozialer und Medizinischer Dienste (Seite 1)



EINKOMMENSERKLÄRUNG		Monatliches Nettoeinkommen	
BETREUTE(R)		EHEGATTE(IN) / LEBENSGEFÄHRTE(IN)	
auszahlende Stelle	Höhe *	auszahlende Stelle	Höhe *
SYA d. Bayern	€ 445,58	SYA d. Bayern	€ 828,67
	€		€
	€		€
	€		€
	€		€
	€		€
abzügl. allfälliges im oa. Einkommen enthaltenes Pflegegeld	- €	abzügl. allfälliges im oa. Einkommen enthaltenes Pflegegeld	- €
<b>SUMME</b>	<b>€ 445,58</b>	<b>SUMME</b>	<b>€</b>
		<b>GESAMTEINKOMMEN</b> 1.274,25	

**Einkommensarten:**  
Pension (Rente), Unterhaltsleistungen, Ausgedinge / Geld, Einkommen aus Landwirtschaft (Einheitswert), sonstige Einkünfte wie Lohn, Gehalt, Arbeitslosengeld, Notstandshilfe, Sozialhilfe, Opferrente, Unfallrente, Leibrente, Einkommen aus Vermietung und Verpachtung, sonstige Sachbezüge, Einkünfte aus selbständiger Arbeit

Hauseigentümer(in):  Ja  Nein  
 Monatliche Miete inkl. Betriebskosten € \_\_\_\_\_\*  
 Heizung € \_\_\_\_\_\*  
 abzügl. allfällige  Wohn- bzw.  Mietzinsbeihilfe - € \_\_\_\_\_\*  
 ergibt eine monatl. Nettomiete inkl. Betriebskosten und Heizung von € \_\_\_\_\_

Unterhaltsberechtigte Personen:  Ja  Nein  
 wenn ja: Name / Geburtsdatum \_\_\_\_\_  
 eventuelle Einkünfte:  Ja  Nein € \_\_\_\_\_\*

**Kostenbeitragsrechnung**

Gesamteinkommen pro Monat € \_\_\_\_\_  
 abzügl. monatl. Nettomiete bzw. Hauseigentümpauschale, Betriebskosten und Heizung - € \_\_\_\_\_  
 Pauschale für Unterhaltsberechtigte - € \_\_\_\_\_  
 Kostenanteil für Heimunterbringung - € \_\_\_\_\_

**Bemessungsgrundlage** € \_\_\_\_\_  
 Kostenbeitrag pro Stunde aus dem Einkommen € \_\_\_\_\_  
 Kostenbeitrag aus Pflegegeldbezug + € \_\_\_\_\_  
**Gesamtkostenbeitrag / Stunde** € \_\_\_\_\_

Der / Die Hilfeempfänger(in) nimmt zur Kenntnis, dass  
 • es sich bei den sozialen und medizinischen Diensten mit Ausnahme der medizinischen Hauskrankenpflege um soziale Dienste im Sinne des ÖÖ Sozialhilfegesetzes handelt, auf die **kein Rechtsanspruch** besteht,  
 • alles ihn / sie betreffende Daten verarbeitet werden und nur zum Zweck des Zahlungsverkehrs in banküblicher Form weitergegeben werden,  
 • sich für ihn / sie auf Grund der abgegebenen Einkommenssteuererklärung voraussichtlich ein Kostenbeitrag in oben angeführter Höhe pro Betreuungsstunde errechnet,  
 • er / sie Änderungen seiner / ihrer Einkommensverhältnisse, Gewährung von Pflegegeld und sonstige für diese Hilfeleistungen maßgeblichen Umstände (z.B. Wohnsitzwechsel, Krankenhausaufenthalt, Kuraufenthalt) unverzüglich dem Betreuungspersonal bzw. der Betreuungsorganisation bekanntzugeben hat.  
**Der / Die Betreute versichert mit seiner / ihrer Unterschrift, dass die von ihm / ihr gemachten Angaben der Wahrheit entsprechen.**

Name R. M. OZ Datum 15.01.2007 Unterschrift [Signature]  
 Name Betreuer/in \_\_\_\_\_ Datum \_\_\_\_\_ Unterschrift Betreuer/in, gesetzlicher Vertreter/in \_\_\_\_\_  
 Überprüfung der Daten durchgeführt \_\_\_\_\_ Datum und Unterschrift der Gemeinde bzw. des SH-Trägers \_\_\_\_\_

\* Angaben sind durch entsprechende Nachweise zu belegen und auf Verlangen dem SH-Träger zur Überprüfung vorzulegen.

Abbildung 11: Antrag auf Gewährung Sozialer und Medizinischer Dienste (Seite 2)

Der Antrag wird von der Einsatzleitung des jeweiligen Mobilen Dienstes beim Erstgespräch händisch erstellt und anschließend an die jeweils zuständige Gemeinde weitergeleitet.

Die Gemeinde bestätigt am Antrag die Wohnverhältnisse des Klienten (Hauseigentümer oder nicht). Des Weiteren muss ein Einkommensnachweis dem Antrag beigelegt werden. Der Klient kann darüber entscheiden, ob er die anfallenden Kosten für die Betreuung über einen vom SHV zugesandten Erlagschein oder mittels Abbuchungsauftrag begleicht. Anschließend wird der Antrag zur Weiterbearbeitung zum 1. des Folgemonats an den SHV gesandt.

#### **5.4.2. IST-Analyse - Klientenerfassung und Stundensatzberechnung**

Am SHV wird der, durch den Klienten zu zahlenden, Stundensatz händisch am Antrag berechnet (siehe Antrag auf Gewährung Sozialer und Medizinischer Dienste S. 2) und anschließend im Verrechnungsprogramm erfasst. Die Klientenstammdaten werden im Verrechnungsprogramm entsprechend der in Anspruch genommenen Dienste erfasst. So sind von einigen Klienten die Stammdaten bis zu dreimal im Verrechnungsprogramm gespeichert (Hauskrankenpflege, Mobile Altenbetreuung, Heimhilfe). Dadurch sind im Verrechnungsprogramm 3.129 Datensätze gespeichert, obwohl nur 797 Klienten (Stand: Jänner 2007) betreut werden. Bei einigen Klienten ist bei Betreuungsbeginn oft erst der Antrag auf Pflegegeld gestellt, dadurch zahlt der Klient noch keinen Kostenbeitrag aus dem Pflegegeldbezug. Nachdem der Klient den Bescheid über den Pflegegeldbezug erhält und diesen an den SHV weiterleitet, muss ab Zuerkennung des Pflegegeldes (Pflegegeldanspruch besteht ab dem Folgemonat nach Antragstellung) eine Nachverrechnung bei diesen Klienten durchgeführt werden.

### 5.4.3. IST-Analyse - Leistungsnachweisblätter

Die Mitarbeiterinnen der Mobilen Dienste erfassen die beim Klienten geleisteten Stunden händisch auf folgenden Leistungsblatt:

Zahl: <u>101567</u>		Name der Organisation		
Organisation: <u>RK</u>	<b>Leistungsblatt</b>	<input type="checkbox"/> Hauskrankenpflege <input checked="" type="checkbox"/> Mobile Hilfe und Betreuung		
Bezirk: <u>RO</u>				
<b>Betreute(r):</b> Familienname: <u>Name</u> Straße: ..... Vorname(n): <u>des</u> PLZ, Ort: ..! Geburtsdatum: <u>Klienten</u> Gemeinde: .....		Adresse des Klienten		
Monat/Jahr: <u>Dezember 2006</u>		Pflegeperson/Betreuerin: <u>Fr. Janka</u>		
Lfd. Nr.	Datum	Uhrzeit von – bis	Anzahl der verrechneten Stunden (kleinste verrechenbare Einheit: 1/4 Std. pro Hausbesuch)	Unterschrift
1	<u>27.12.2006</u>	<u>11<sup>50</sup> 12<sup>05</sup></u>	<u>15</u>	
2	<u>28.12.2006</u>	<u>12<sup>30</sup> 13<sup>30</sup></u>	<u>60</u>	
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
<b>SUMME:</b>			<u>75</u>	
Ende der Betreuung am: ..... Grund des Betreuungsendes: <input type="checkbox"/> Betreute(r) hat Selbständigkeit erreicht bzw. wird durch Angehörige betreut <input type="checkbox"/> Andere Hilfe wurde vermittelt <u>2 BE 1,25</u> <input type="checkbox"/> Betreute(r) wurde in ein Alten- bzw. Pflegeheim aufgenommen <input type="checkbox"/> Betreute(r) wurde in ein Krankenhaus aufgenommen <input type="checkbox"/> Betreute(r) ist verstorben am .....				
<b>Gesamtsummen:</b>		<b>verr. Stunden:</b> <u>7,25</u>	<b>Anzahl Hausbesuche:</b> <u>2</u>	

Abbildung12: Leistungsblatt

Jeder Mitarbeiter hat pro Monat und pro betreuten Klienten ein eigenes Leistungsblatt. So kommt es vor, dass von einem Klient bis zu 10 Leistungsblätter vorhanden sind, da er von mehreren Altenfachbetreuerinnen, Diplomierten Gesundheits- und Krankenpflegern bzw. Heimhelfern betreut wird. Durch ihre Unterschrift bestätigen die Klienten auf den Leistungsblättern die erbrachte Leistungsstunden.

Am Beginn des Folgemonats werden die Leistungsblätter an den SHV gesandt. Durch eine SHV-Mitarbeiterin werden anhand der Leistungsblättern die Hausbesuche und die geleisteten Stunden händisch addiert und anschließend in das Verrechnungsprogramm eingegeben.

Mitte bis Ende des Folgemonats wird von den 2 Organisationen Arcus Soziales Netzwerk und Rotes Kreuz die Daten der Leistungsblätter zusätzlich kompakt in elektronischer Form an den SHV geliefert. Die Caritas dagegen liefert die Daten nicht in elektronischer Form.

#### **5.4.4. IST-Analyse - Rechnungslegung**

Im EDV-Verrechnungsprogramm wird der Stundensatz mit den erbrachten Leistungsstunden automatisch nach Eingabe multipliziert. Anschließend werden die Erlagscheine mit dem jeweiligen Betrag gedruckt und an die Klienten versandt. Jährlich fallen dadurch ca. € 6.000,-- Portokosten an. Bei Klienten, die über einen Abbuchungsauftrag verfügen wird auf dem Erlagschein zusätzlich vermerkt, dass der Betrag nicht einbezahlt werden soll. Trotz dieser Anmerkung, wird der Betrag manchmal irrtümlich von Klienten einbezahlt.

#### **5.4.5. IST-Analyse - Zahlungseingang**

Nachdem die Rechnung durch die Klienten beglichen ist und die Zahlung am SHV eingelangt ist, wird bei jenen Klienten, die über einen Abbuchungsauftrag verfügen, automatisch über das Buchhaltungsprogramm die Forderung im Verrechnungsprogramm ausgebucht. Bei jenen Klienten, die über keinen

Abbuchungsauftrag verfügen, muss nach Einlangen der Forderung der Betrag händisch aus dem Verrechnungsprogramm ausgebucht werden. Manchmal werden die Erlagscheine von Angehörigen (mit anderen Namen) einbezahlt und somit ist es schwer nachvollziehbar, welchem Klient die Zahlung zuzuordnen ist.

#### **5.4.6. IST-Analyse - Ende der Betreuung**

Klienten, welche die Mobilen Dienste nicht mehr in Anspruch nehmen, werden nicht aus dem Verrechnungsprogramm ausgeschieden, sondern scheinen weiterhin in der Eingabemaske auf. Somit ist die Suche nach einem bestimmten Klienten schwierig, da mehr als 3.000 Datensätze durchsucht werden müssen.

Das Verrechnungsprogramm verfügt über keine Ablauffrist, nach derer die Daten von nicht mehr betreuten oder verstorbenen Klienten gelöscht werden. Somit muss in regelmäßigen Abständen der Gesamtbestand manuell durchsucht werden, um jene Klienten herauszufiltern, die gelöscht werden können.

Weiters wird nach dem Ableben eines Klienten das Girokonto seitens der Bank gesperrt und es ist bei einem bestehenden Abbuchungsauftrag kein Einzug mehr möglich. Die noch ausstehende Forderung muss daher mittels Erlagschein von den Angehörigen eingefordert werden.

### **5.5. Schwachstellenanalyse**

Bei der IST-Analyse des Verrechnungsprozesses waren sofort einfache Einsparungspotentiale sichtbar.

Die Neuansträge werden oft unleserlich oder nicht vollständig ausgefüllt von den Mitarbeiterinnen der Mobilen Dienste an den SHV gesandt.

Weiters verbleiben die Neuansträge meist bis Anfang des Folgemonats bei den Organisationen. Somit kann die Dateneingabe der Neuansträge in das

Verrechnungsprogramm und die Stundensatzberechnung erst zu diesem Zeitpunkt stattfinden. Dadurch verzögert sich die monatliche Verrechnung.

Die Stundensatzberechnung erfolgt am SHV händisch.

Pro Klient sind meist bis zu drei Stammdatenblätter im Verrechnungsprogramm vorhanden.

Da pro Klient meist mehrere Leistungsnachweisblätter vorhanden sind, müssen diese vor der Verrechnung addiert werden. Die einzelnen Leistungsstunden auf den einzelnen Leistungsblättern sind nicht oder nur teilweise addiert. Die Ordnung der Leistungsblätter und Addierung der verrechenbaren Stunden stellt somit einen enormen Zeitaufwand dar.

Die Zusendung der Zahlscheine sollte grundsätzlich nur mehr an jene Personen erfolgen, die keinen Abbuchungsauftrag erteilt haben. (Stand März 2007: 52 % der Klienten haben keinen Abbuchungsauftrag). Bei neuen Klienten ist ein Abbuchungsauftrag Pflicht, um den Arbeits- und Zeitaufwand zu kürzen und die Portokosten zu senken.

Weiters wurde festgestellt, dass die Klienten keine Information darüber erhalten, wie hoch der zu entrichtende Stundensatz für eine Betreuungsstunde ist.

Das Verrechnungsprogramm verfügt über ein Statistikprogramm, welches aber in den vergangenen Jahren nicht verwendet worden ist und somit nicht mehr den Anforderungen des Landes Oberösterreich entspricht. Die jährliche Statistik erfolgte daher nicht EDV-gestützt. Im Zuge der Optimierung des Verrechnungsprozesses sollte das Statistikprogramm wieder den Anforderungen des Landes Oberösterreich angepasst werden.

## **5.6. SOLL-Bild des Verrechnungsprozesses**

Bei der SOLL-Bild Erstellung des Verrechnungsprozesses wurde die Fehlleistungen und die unnötigen Arbeitsschritte erkannt und eine effizientere und effektivere Handhabung erarbeitet. Durch die Optimierung der Übergänge werden Verluste vermieden. Bei der SOLL- Bild Erstellung wurde von einem

Idealmodell (siehe Ausblick 5.7.7.) ausgegangen welches auf Grund der finanziellen und zeitlichen Ressourcen nicht möglich war.

#### **5.6.1. SOLL-Bild - Klientenantrag auf Betreuung**

Die Neuanträge der Klienten auf Betreuung sollen weiterhin von den Mitarbeitern der Mobilen Dienste beim Erstgespräch mit den Klienten ausgefüllt werden. Es werden vom SHV nur mehr Anträge angenommen, welche leserlich, vollständig ausgefüllt sind und einen Abbuchungsauftrag beigefügt haben.

Da die Gemeinden auf den Anträgen bestätigen müssen, ob der zu betreuende Klient Hausbesitzer ist oder nicht, sollten die Gemeinden in Zukunft die Anträge nach Bearbeitung an den Sozialhilfeverband per E-Mail, Fax oder per Post senden. Somit kann bis Monatsende der durch den Klienten zu entrichtende Stundensatz berechnet werden und die Stammdaten der Klienten im Verrechnungsprogramm gespeichert werden.

#### **5.6.2. SOLL-Bild - Klientenerfassung und Stundensatzberechnung**

Das Verrechnungsprogramm sollte so adaptiert werden, dass pro Klient nur mehr ein Stammdatenblatt angelegt werden muss und die einzelnen Mobilen Dienste durch anklicken eines Button hinzugefügt oder entfernt werden können. Somit enthält das Verrechnungsprogramm nur mehr so viele Datensätze wie betreute Personen. Die Berechnung der zu entrichtenden Stundensätze soll nach Eingabe der Stammdaten und der finanziell relevanten Daten zur Berechnung des Stundensatzes automatisch im Verrechnungsprogramm erfolgen. Nach der Berechnung des Stundensatzes soll der Klient schriftlich oder per E-Mail über die Höhe des Stundensatzes informiert werden. Dieses Schriftstück soll im Verrechnungsprogramm vorgefertigt sein und durch anklicken des jeweiligen Klienten entweder ausgedruckt und per Post oder per E-Mail versendet werden.

### 5.6.3. SOLL-Bild - Rechnungslegung

Das Hauptproblem bei der monatlichen Rechnungslegung waren die vielen Leistungsnachweisblätter. Da bereits von zwei der drei Anbieter der Mobilen Dienste die erbrachten Leistungsstunden Mitte des Folgemonats in elektronischer Form geliefert werden und auch die dritte Organisation über ein EDV-mäßige Datenerfassung verfügt, sollen in Zukunft alle drei Organisationen die erbrachten Leistungsstunden in einheitlicher elektronischer Form liefern. Die Leistungsblätter würden somit bei den Organisationen bleiben und es würde nicht mehr zu einer Doppelgleisigkeit beim Addieren der erbrachten Leistungsstunden der einzelnen Klienten kommen. Durch den Verbleib der unterschriebenen Leistungsblätter bei den jeweiligen Organisationen, wird in Zukunft auch das Beschwerdemanagement in erster Linie an diese Organisationen ausgegliedert.

Um eine einheitliche Datenlieferung und die Möglichkeit der Dateneinspielung in das Verrechnungsprogramm zu gewährleisten wurde folgende Excel-Tabelle angelegt und an die drei Organisationen weitergegeben:

Name der Organisation  
 Marktplatz Nr. 1  
 1234 Musterort

An Sozialhilfeverband Rohrbach  
 4150 Rohrbach in Oö, Bahnhofstraße 7-9

Abrechnung: Monat, Jahr

Lfd Nr	Familien- und Vornamen	Geburtsdatum	Gemeinde	HKP HH MBH	Anzahl der Hausbesuche	verrechenbare Einheiten in Stunden	Ende der Pflege	Grund	Anmerkungen
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
Summen					-	-			

Abbildung13: Excel-Abrechnungstabelle



In dieser vorgefertigten Excel-Tabelle sollen in Zukunft die Daten für die Verrechnung von den Organisationen angeliefert werden. Damit ist gewährleistet, dass die Einspielung der Daten in das Verrechnungsprogramm automatisiert wird.

Durch die laufende Nummer (Lfd. Nr.) ist die Anzahl der betreuten Klienten monatlich nachweisbar. Dies ist, gemeinsam mit der Anzahl der Hausbesuche, für die vom Land Oberösterreich verlangte Jahresstatistik nötig. Durch die Angabe der Gemeinde in welcher der Klient lebt, kann jederzeit eine Abfrage über die Anzahl der betreuten Personen in den einzelnen Gemeinden durchgeführt werden. Das „Ende der Pflege“ mit entsprechender Begründung gibt Auskunft darüber, ob ein Klient nur vorübergehend (Krankenhaus-Aufenthalt, Kur, etc.) oder für immer (Einzug in ein Altenheim, Tod, Selbständigkeit wieder erreicht etc.) als Klient ausscheidet.

Die Anzahl der auszusendenden Erlagscheine und die dadurch entstehenden Portokosten sollen auf ein Minimum gesenkt werden. Bei den neuen Klienten ist ein Abbuchungsauftrag verpflichtend.

#### **5.6.4. SOLL-Bild - Zahlungseingang**

Bei den bestehenden Klienten sollen die Abbuchungsaufträge auf ein Maximum angehoben werden. Auf der Buchungszeile des Klienten-Kontoauszuges werden der zu bezahlende Stundensatz, die Anzahl der Hausbesuche und die erbrachten Leistungsstunden durch den Mobilen Dienst aufscheinen. Somit hat jeder Klient die Möglichkeit, die auf den Leistungsblättern unterschriebenen Stunden mit der Abbuchung zu vergleichen.

Durch die Steigerung der Abbuchungsaufträge reduziert sich auch das händische ausbuchen, da bei Abbuchungsaufträgen nach Eingang der Zahlung die Forderung automatisch aus dem Verrechnungsprogramm gelöscht wird (Retourdatenträger). Durch diese beiden Maßnahmen werden sehr viele Ressourcen eingespart.

#### **5.6.5. SOLL-Bild - Ende der Betreuung**

Wird die Betreuung eines Klienten beendet, so scheinen der Zeitpunkt des Endes der Betreuung und dessen Grund auf der Datenliste auf. (siehe 5.6.3.) Somit wird noch einmal die Abrechnung durchgeführt. Anschließend soll das Stammdatenblatt des inaktiven Klienten im Hintergrund abgelegt werden und nicht immer in der Eingabemaske aufscheinen. Dies ermöglicht eine schnelle Klientensuche. Sollte es zu einer erneuten Betreuung eines Klienten kommen, sollten die Stammdaten jederzeit wieder aktiviert und entsprechend aktualisiert werden können.

Die Daten aus den einzelnen Verrechnungen sollen entsprechend der festgelegten Dauer der Nachverfolgbarkeit im Verrechnungsprogramm gespeichert und anschließend aus dem Programm gelöscht werden.

### **5.7. Optimierung des Verrechnungsprozesses**

Zum Zeitpunkt der Optimierung war der Sozialhilfeverband bei der Abrechnung der Mobilien Dienste drei Monate im Rückstand. Dieser Rückstand hatte natürlich Auswirkungen auf den Optimierungsprozess. Somit konnten einige Veränderungen im Verrechnungsprogramm erst vorgenommen werden, nachdem der Rückstand aufgearbeitet war. Aus diesem Grund musste das Verrechnungsprogramm schrittweise angepasst werden, um die laufende Arbeit nicht zu behindern.

Da jene Mitarbeiterin, die für die Abrechnung der Mobilien Dienste zuständig ist, im „Dauerkrankenstand“ war, musste eine neue Mitarbeiterin mit der Abrechnung vertraut gemacht werden.

Da der Arbeitsaufwand für das händische Ausbuchen der Klientenforderungen aus dem Verrechnungsprogramm und das Verschicken der Erlagscheine sehr arbeitsintensiv war, war der erste Optimierungsschritt die Anzahl der Abbuchungsaufträge zu erhöhen und somit den Wegfall des händischen Ausbuchens und der Zusendung der Erlagscheine zu erreichen. Um die

Abbuchungsaufträge zu erhöhen wurden die Regionalleitungen und die Mitarbeiter der Mobilen Dienste um Mithilfe gebeten.

Des Weiteren musste die neue Verrechnungsdatenlieferung mit den jeweiligen Organisationen besprochen werden.

#### **5.7.1. Information an die Anbieter der Mobilen Dienste**

Mit den jeweilig zuständigen Regionalleitern wurden Termine vereinbart. Um alle Anbieter der Mobilen Dienste dieselben Informationen zukommen zu lassen und um zu gewährleisten, dass alle Organisationen auf gleichen Wissenstand sind wurde folgender Gesprächsleitfaden erstellt:

#### **Gesprächsleitfaden für die Regionalleitung der Anbieter Mobiler Dienste:**

1. Bekanntgabe der Veränderung in der Abrechnung der Mobilen Dienste.  
Abbuchungsaufträge: AFB/HH sollten über die Änderung und die Wichtigkeit eines Abbuchungsauftrags informiert werden. (Derzeit hat nur jeder 2. Klient einen Abbuchungsauftrag). Angehörige sollten zur Beibringung der Abbuchungsaufträge mit einbezogen werden.
2. Klienten sollten durch die HKP, AFB, HH über die Änderung in der Abrechnung informiert werden. Vorstellung der Briefe, die an die Klienten weitergeleitet werden sollen. Die HKP; AFB; HH sollen eine Unterschriftenliste führen, welche als Nachweis dient, dass alle Klienten die Information erhalten haben.
3. Bei Neuaufnahmen ist ein Abbuchungsauftrag Pflicht.
4. Die Anträge der Neuaufnahmen sollten so rasch wie möglich an den SHV gesendet werden, damit die Stundensätze berechnet werden können.  
(möglichst per E-Mail)
5. Vorstellung der Excel-Datei, mittels derer die Verrechnungsdaten in Zukunft zu übermitteln sind. (E-Mail: bh-ro.post@ooe.gv.at )
6. Vereinbarung, dass die Daten für die Verrechnung bis 15. des Folgemonats geliefert werden. Die Abrechnung, der im Monat März 2007

erbrachten Leistungen, soll erstmals in Form der vorgelegten Excel-Datei erfolgen.

7. Leistungsblätter bleiben ab März 2007 bei den Anbietern der Mobilen Dienste. Sie stellen aber weiterhin den Nachweis über die erbrachten Leistungen dar und werden stichprobenartig vom SHV angefordert und kontrolliert.

Bestehenden Prozesse sollten überdacht und weiterentwickelt werden.

Da die beiden Organisationen Rotes Kreuz und Caritas, im Gegensatz zu Arcus Soziales Netzwerk die Verrechnungsdatenspeicherung zentral für ganz Oberösterreich in Linz durchführen, mussten Termine mit den jeweiligen zuständigen Mitarbeitern in der Landesstelle des Roten Kreuzes und der Caritas vereinbart werden. Da alle Organisationen sehr kooperativ waren, wurde von allen Organisationen die Zusicherung der elektronischen Überlieferung der Verrechnungsdaten bis 15. des Folgemonats gegeben.

### **5.7.2. Information an die Gemeinden**

Auch die Gemeinden des Bezirkes Rohrbachs sind von den Veränderungen in der Abrechnung der Mobilen Dienste betroffen, da sie in Zukunft die bestätigten Neuanträge an den Sozialhilfeverband weiterleiten müssen. Daher wurden die Gemeinden in schriftlicher Form über diese Veränderungen informiert.

Folgender Brief erging an die 42 Gemeinden des Bezirkes:

***Betreff: Mobile Dienste – Anträge auf Betreuung von Personen durch Mobile Dienste***

*Sehr geehrte Damen und Herren !*

*Da die Kosten für den Betrieb der Mobilen Dienste ständig steigen, sind wir angehalten, Maßnahmen zur Senkung der administrativen Büroausgaben einzuleiten.*

*Es ist daher beabsichtigt, das Verrechnungssystem so zu verbessern, dass die von den Mobilien Diensten gelieferten Betreuungsdaten automatisch in das Computersystem eingespielt und verarbeitet werden können.*

*Deshalb ist es erforderlich, dass die Anträge auf Gewährung Sozialer und Medizinischer Dienste samt Beilagen (jeweils Einkommensnachweis / Pflegegeld und Ablichtung des Abbuchungsauftrages) unverzüglich dem Sozialhilfeverband Rohrbach zugesandt werden.*

*Im Sinne der Bestimmungen des § 13 Absatz 1 Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz 1991 (AVG), BGBl. Nr.51/1991 in der geltenden Fassung, können diese Anträge auch per Fax (07289 8851 399) oder per E-Mail (bh-ro.post@ooe.gv.at) an den Sozialhilfeverband Rohrbach weitergeleitet werden. Der Originalantrag verbleibt in solchen Fällen jeweils bei den Mobilien Diensten.*

*Sollten die Anträge wie bisher in Original (Ablichtung Einkommensnachweis / Pflegegeld, Kopie des Abbuchungsauftrages) per Dienstpost übersandt werden, verbleiben die Durchschriften der Anträge bei den Mobilien Diensten.*

*Für die Berechnung der Kostenbeiträge pro Stunde ist wichtig, ob die zu betreuende Person Hauseigentümer ist oder nicht. Wir ersuchen daher besonders darauf zu achten, dass auf Seite 2 im 3. Feld entweder ja oder nein angekreuzt ist.*

*Abschließend darf ersucht werden, nur vollständig und gut leserlich ausgefüllte Anträge samt erforderlichen Beilagen an den Sozialhilfeverband weiterzuleiten.*

### **5.7.3. Information an die Mitarbeiter der Mobilien Dienste**

Nachdem alle Regionalleitungen der drei Mobilien Dienste, die Zentralen des Roten Kreuzes und der Caritas, und die Gemeinden des Bezirkes Rohrbach über die Veränderung informiert waren, wurden im nächsten Schritt die Mitarbeiter der Mobilien Dienste informiert und um deren Mithilfe gebeten. Die Informationsweitergabe erfolgte bei den monatlichen Dienstbesprechungen durch das Projektteam. Um auch hier einen einheitlichen Informationsstand

aller Mitarbeiter der Mobilen Dienste zu erreichen, wurden folgende Punkte in schriftlicher Form festgehalten und an die Mitarbeiter mündlich weitergegeben:

### **Neuanträge:**

Neuanträge wurden bisher von den Mitarbeitern der Mobilen Dienste entgegengenommen und in verschiedener Form dem SHV übermittelt. Künftig sollten jedoch die Anträge mit den Einkommensnachweisen und mit der Ablichtung des Abbuchungsauftrages sofort, entweder per Telefax oder per E-Mail, dem Sozialhilfeverband weitergeleitet werden, damit relativ rasch, sowohl die Berechnung der Kostenbeiträge, als auch die EDV-Erfassung der jeweiligen Personendaten vorgenommen werden kann.

Die personenbezogenen Daten sind deutlich in Blockschrift auszufüllen.

Die Neuanträge sollen grundsätzlich durch die Gemeinden an den Sozialhilfeverband weitergeleitet werden.

### **Leistungsblätter:**

Die Monatsleistungsblätter, auf denen die Betreuten mit Ihrer Unterschrift die von den Fachkräften erbrachte Leistung bestätigen, sind künftig nach Ablauf des jeweiligen Beutreuungsmonats bei den Organisationen zu sammeln und aufzubewahren.

Der Sozialhilfeverband Rohrbach behält sich vor, dass deren Mitarbeiter die Betreuungsaufzeichnungen stichprobenweise überprüfen.

### **Beschwerdemanagement:**

Sollten sich hinsichtlich der Anzahl der verrechneten Betreuungseinheiten Unklarheiten ergeben, werden die jeweiligen Personen künftig, zwecks Klärung an die jeweilige Organisation verwiesen.

### **Abbuchungsaufträge:**

Den Regionalleitungen für Betreuung und Pflege wurden zwei verschiedene Schreiben übermittelt:

Schreiben 1 ist unter Anschluss des Formulars Einzugsermächtigung jenen Personen auszuhändigen, die zwar Inhaber eines Kontos sind, aber bisher keinen Abbuchungsauftrag erteilt haben. Die Mitarbeiter werden ersucht, im

Zuge eines Hausbesuches die entsprechenden Vordrucke zu verteilen und die Bemühungen des Sozialhilfeverbandes zu unterstützen. Ausgefüllte und unterschriebene Abbuchungsaufträge sind umgehend an den Sozialhilfeverband Rohrbach zu übermitteln.

Schreiben 2 ist jenen Personen auszuhändigen, die bereits einen Abbuchungsauftrag erteilt haben. Mit diesem Schreiben erhalten sie die Information, dass die pro Monat anfallenden Kostenbeiträge künftig detailliert auf ihrem Kontoauszug ersichtlich gemacht werden, da eine Zusendung der Zahlscheine eingestellt wird.

Die Mitarbeiter (HKP; AFB; HH) sollen eine Unterschriftenliste führen. Diese dient als Nachweis, dass alle Klienten die Information erhalten haben.

Nachdem alle betroffenen Personen informiert waren und die ersten Einzugsermächtigungen erteilt wurden, musste im Verrechnungsprogramm bei den Klientenstammdaten das Kennzeichen auf Abbuchungsaufträge geändert werden. Durch diese Vorgangsweise konnte innerhalb 2 Monaten die Abbuchungsaufträge von ca. 50 % auf 90 % gesteigert werden.

Um hier nicht zusätzlich jene Mitarbeiterin zu belasten, die für die monatliche Abrechnung zuständig ist, wurde eine Schreibkraft mit dieser Aufgabe beauftragt.

#### **5.7.4. Veränderungen im EDV-Programm „CS Pflegeabrechnung“**

Parallel dazu mussten Änderungen im EDV-Programm vorgenommen werden. Dazu wurden Angebote eingeholt werden. Die Firma Computer Steiner, welche die Lizenz für das verwendete Verrechnungsprogramm „CS-Pflegeabrechnungen“ hat, erhielt den Auftrag. Folgende Adaptionen im Programm mussten vorgenommen werden:

##### **a. Zahlscheindruck–Option:**

Dazu musste eine Erweiterung des Klientenstamms um das Feld „Zahlscheindruck“ vorgenommen werden:

- Ist diese Option aktiv, wird der Zahlschein wie bisher ausgedruckt.

- Ist diese Option inaktiv, wird der Zahlschein nicht mehr ausgedruckt.

**b. Änderung bzw. Einbau des Verwendungszweckes bei den automatischen Einziehungsaufträgen:**

- Der Verwendungszweck 1. Zeile war bisher direkt im Punkt Bankdiskette einzugeben und galt für einen gesamten Datenträger (z.B. „Mobile Dienste 01.2007“). Diese Funktion blieb erhalten, wobei die Zeichenanzahl vom Datenträger dabei auf maximal 57 Zeichen limitiert ist.
- Als 2. Zeile wurde fix eingebaut:
  - Art des Dienstes je nach eingetragener „Zugehörigkeit“ im Klientenstamm. Als Grundlage wurde wiederum die Bezeichnung, welche bisher bereits im Zugehörigkeitsstamm eingetragen war, herangezogen (HKP, HH, MBH)
  - Abrechnungszeitraum im Format (MM/JJJJ)
  - Anzahl Hausbesuche („Zahl HB“)
  - Anzahl Stunden („Zahl Std.“)
  - Stundensatz

Nach der Adaptierung im Programm „CS Pflegeabrechnung“ schienen auf den Kontoauszügen der Klienten folgende Daten auf:

Dienst	Anzahl der Hausbesuche	geleistete Stunden	Stundensatz des Klienten
HKP	20 HB	15 Std.	je € 5,79

(Beispiel Kontozeile: HKP 20 HB 15 Std. je € 5,79)

Als zweiter Schritt wurde das Verrechnungsprogramm so adaptiert, dass ein Import der Verrechnungsdaten, die Stundensatzberechnung und die Erstellung der Statistik möglich wurden.

Dafür mussten im Programm folgende Veränderungen vorgenommen werden:

**a. Import der Excel-Datei**

Für den Import der Excel Datei, welche von den Anbietern der Mobilien Dienste verschlüsselt an den SHV gemailt wurden, mussten



- Zeilen für die Abrechnung im Programm erstellt werden und ein
- Zwischenbildschirm zur Bearbeitungsmöglichkeit, vor allem für nicht zuordenbare Daten erstellt werden.

Weiters mussten „**Umschlüsselungen**“ vorgenommen werden:

- Damit der Klient über Familienname und Geburtsdatum erkannt und zugeordnet werden konnte
- Damit die Organisation beim Import erkannt wurde und beim Import Dateiname und Organisation ausgewählt werden konnte
- Die Spalte Leistungsart, je nachdem HKP/HH/MBH erkannt wurde  
Erst durch die Definition nach Klient, Organisation und Leistungsart konnte der eigentliche Datensatz aus dem Klientenstamm zugeordnet werden.

#### **b. Erweiterung des Klientenstammblasses zur Stundensatzberechnung**

Um die Stundensatzberechnung automatisch im Verrechnungsprogramm machen zu können, musste das Klientenstammbblatt im Verrechnungsprogramm um folgende Eingabefelder ergänzt werden:

- Einkommenssumme
- Ehepartner / Lebensgemeinschaft Ja/Nein
- Einkommen Ehepartner – Summe
- Pflegegeld Ja/Nein und Pflegegeldstufe
- Hauseigentümer Ja/Nein
- Wohnung Ja/Nein
- unterhaltsberechtigter Person - Betrag
- Allgemeine Einstellungen – Tabelle und entsprechende Anlagemöglichkeit:
  - o Hauseigentümer-Betrag
  - o Betriebskostenpauschale (Wohnung)
  - o Pflegegeld-Aufschlag (sobald jemand PG bezieht)
- Pflegegeld/Tabelle und entsprechende Anlagemöglichkeit
  - o Stufe
  - o Betrag (für den Abzug)

- Einkommen- Parameter-Tabelle:
  - o Untergrenze Allein-stehend
  - o Untergrenze Ehe/Lebensgemeinschaft
  - o Kostenbeitrag / Stunde ohne Pflegegeld
- Berechnungsformular:
  - o Eingabe für die Basis-Werte
  - o Berechnung / Darstellung am Schirm

Durch die Adaptierung konnte der Stundensatz im Verrechnungsprogramm berechnet und per Klick in das Klientenstammblatt übernommen werden. Weiters wurde das Programm um folgende zwei Druckoptionen erweitert, um die Klienten über den zu zahlenden Stundensatz zu informieren:

- Ausdruck der Berechnung.  
Der Ausdruck ist aufbauend auf das Berechnungsformular.
- Ausdruck Antwortschreiben.  
2 unterschiedliche Schreiben, je nachdem ob ein Bankeinzug besteht oder nicht.

Um all die gewünschten Veränderungen im Verrechnungsprogramm zu erarbeiten, wurden in einer Teamsitzung gemeinsam die Anforderungen an das Verrechnungsprogramm erarbeitet.

### **c. Adaptierung des Statistikblattes**

Der Sozialhilfeverband Rohrbach muss jährlich über die Mobile Betreuung und Hilfe (Altenfachbetreuung/Heimhilfe) und über die Hauskrankenpflege einen Jahresbericht erstellen und diesen an die Sozialabteilung des Landes Oberösterreich weiterleiten. Folgende Statistikblätter müssen ausgefüllt und an das Land Oberösterreich übermittelt werden.

Amt der Oö. Landesregierung, Sozialabteilung, Bahnhofplatz 1, 4021 Linz, Tel.Nr. 0732/7720-15369 oder 15221, FAX 215619,  
e-mail: a.hackl@ooe.gv.at

**MOBILE BETREUUNG UND HILFE (Altenfachbetreuung\* / Heimhilfe\*) / HAUSKRANKENPFLEGE \***  
Jahresbericht für das Jahr 2006

[Redacted]

Bezirk / Stadt / Einsatzgebiet

ORGANISATION:

[Redacted]

**I. Klientenbewegung**

Insgesamt betreute Personen

[Redacted]

davon Pflegegeldempfänger

[Redacted]

**II. Anzahl der durchgeführten Hausbesuche**

[Redacted]

**III. Verrechnete Einsatzstunden**

[Redacted]

**IV. Klientenstruktur**

Alter der betreuten Personen

Geschlecht	0 - 19 Jahre	20 - 64 Jahre	65 - 74 Jahre	75 - 79 Jahre	80 - 84 Jahre	85 Jahre/älter
männlich						
weiblich						
Insgesamt männlich		[Redacted]			Insgesamt weiblich	[Redacted]

**V. Betreuungseinstellungen**

[Redacted]

Einstellungsgrund:

Klient hat Selbstständigkeit erreicht  
bzw. wird durch Angehörige betreut

[Redacted]

Andere Hilfe wurde vermittelt

[Redacted]

Klient wurde in ein Alten-/Pflegeheim aufgenommen

[Redacted]

Klient wurde in ein Krankenhaus aufgenommen

[Redacted]

Klient ist verstorben

[Redacted]

Andere Gründe,.....

[Redacted]

**VI. Anzahl der mit Jahresende laufend betreuten Personen**

[Redacted]

(Stichtag 31.12.)

\* = nicht zutreffendes streichen (Im Bereich der Mobilen Betreuung und Hilfe sind die Leistungen der  
Heimhelfer/innen gesondert auszuweisen und das Statistikblatt als solches zu bezeichnen)

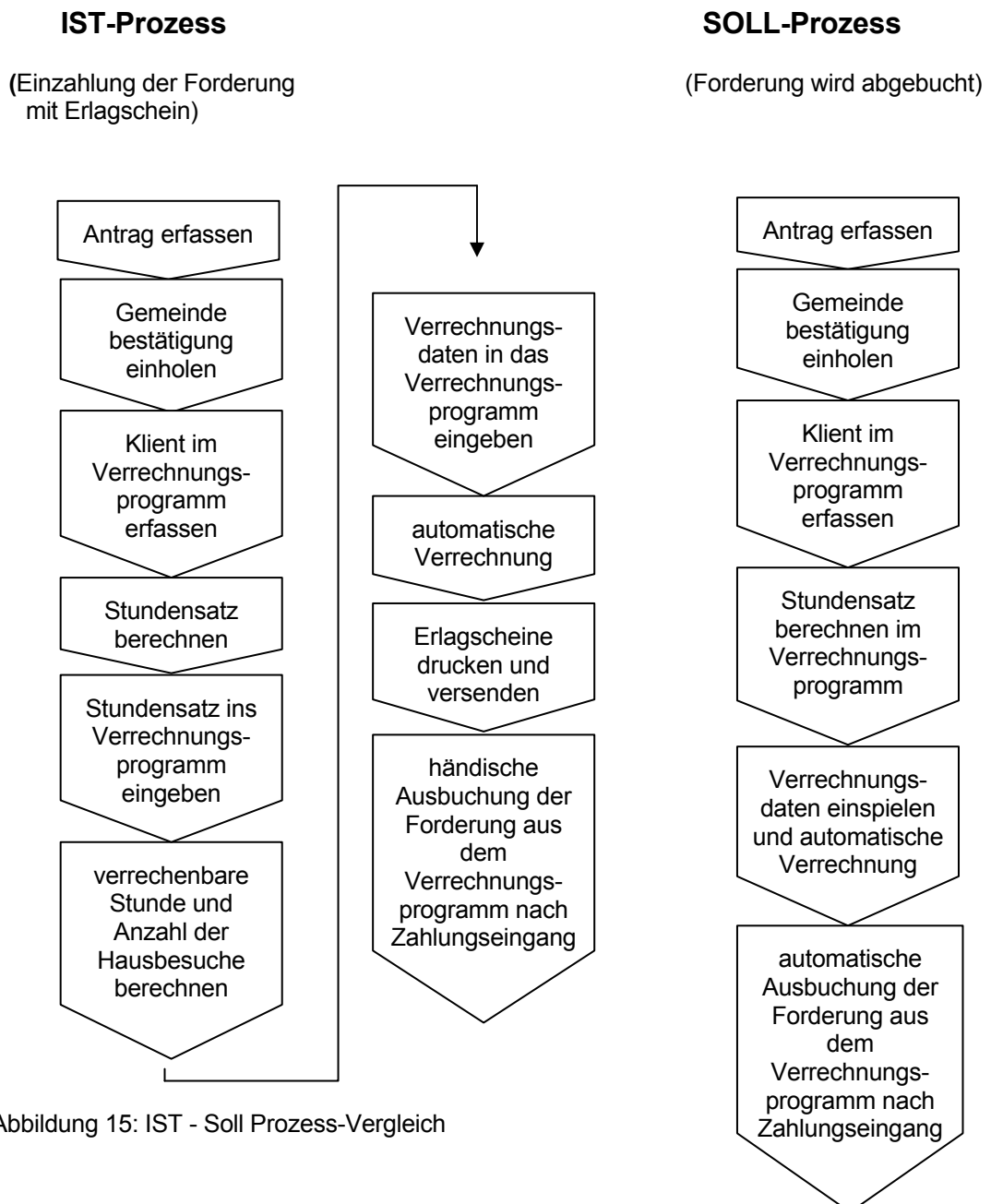
Abbildung 14: Statistikblatt :Mobile Betreuung/Hauskrankenpflege (Seite 1)

<b>VII. Soziales Umfeld (Stichtag 31.12.)</b>		
Klient alleinlebend		
Klient im Familienverband lebend		
<b>VIII. Betreuungsintensität (Monat Dezember)</b>		
bis zu 15 Stunden pro Monat		
mehr als 15 - 30 Stunden pro Monat		
mehr als 30 - 50 Stunden pro Monat		
mehr als 50 - 80 Stunden pro Monat		
über 80 Stunden pro Monat		
<b>IX. Kostenbeitrag</b>		
	Anzahl der Klienten ohne Pflegegeldbezug	Anzahl der Klienten mit Pflegegeldbezug
0,77		
1,54		
2,33		
3,85		
5,78		
7,75		
9,66		
11,57		
13,47		
15,39		
17,35		
19,31		
<b>X. Pflegegeldstufen (Stichtag 31.12.)</b>		
kein Pflegegeld		
Pflegegeldstufe 1		
Pflegegeldstufe 2		
Pflegegeldstufe 3		
Pflegegeldstufe 4		
Pflegegeldstufe 5		
Pflegegeldstufe 6		
Pflegegeldstufe 7		
<b>XI. Betreuungspersonal</b>		
	Anzahl	Personaleinheiten**
Anzahl der in einem Dienstverhältnis stehenden Fachkräfte per 31.12.		
davon		
ohne bzw. in Ausbildung befindliche Personen		
Heimhelfer		
Altenbetreuer		
Altenfachbetreuer		
Pflegehelfer		
Dipl. Pflegepersonal		
** umgerechnet auf vollbeschäftigte Dienstnehmer/Dienstnehmerinnen zu 40 Wochenstunden		

Abbildung 14: Statistikblatt :Mobile Betreuung/Hauskrankenpflege (Seite 2)

Da sich die Anforderungen über den Inhalt dieses Jahresberichtes in den letzten 10 Jahren verändert haben und das Statistikprogramm im Verrechnungsprogramm nicht adaptiert worden ist, wird dieser Jahresbericht nicht im Verrechnungsprogramm erstellt, sondern händisch berechnet und ausgefüllt. Im Zuge der Optimierung wurde das Statistikprogramm im Verrechnungsprogramm wieder an die Anforderungen des Landes Oberösterreich angepasst.

### 5.7.5 Vergleich IST – SOLL Prozess



### 5.7.6. Analyse der Ergebnisse mit Hilfe des Faktors Zeit

Der Faktor Zeit deutet einerseits auf die Qualität hin, andererseits ist der Faktor Zeit ein Indikator für Ressourcenbindung. Um Ressourcen mit einem Maximum an Effektivität und Effizienz einsetzen zu können, ist es notwendig den Zeitfaktor kritisch zu betrachten, und wenn möglich zu optimieren.

Durch die Optimierung des Verrechnungsprozesses konnte viel Zeit eingespart werden.

In weiterer Folge werden die Zeiteinschätzungen von einzelnen Prozessschritten pro Klient für den IST- und SOLL-Prozess dargestellt.

Häufigkeit der Tätigkeit	Verrechnung IST-Prozess (Einzahlung der Forderung mit Erlagschein)	Zeit in Minuten	Verrechnung SOLL-Prozess (Forderung wird abgebucht)	Zeit in Minuten
<b>einmalig pro Klient</b>				
	Klientenstammblatt erstellen	5	Klientenstammblatt erstellen	5
	Stundensatz berechnen	10	Stundensatz berechnen	5
	<b>Summe</b>	<b>15</b>	<b>Summe</b>	<b>10</b>
<b>monatlich pro Klient</b>				
	Verrechenbare Stunden berechnen	10		
	Anzahl der Hausbesuche berechnen	5		
	Verrechnungsdateneingabe in das Verrechnungsprogramm	5	Einspielung der Verrechnungsdaten in das Verrechnungsprogramm	2
	Erlagschein drucken und versenden	7	Abbuchung der Forderung	2
	Ausbuchen des Betrages aus dem Verrechnungsprogramm	5		
	<b>Summe</b>	<b>32</b>	<b>Summe</b>	<b>4</b>
	<b>Gesamtzeit pro Klient</b>	<b>47</b>	<b>Gesamtzeit pro Klient</b>	<b>14</b>
	Jahresstatistikblatt erstellen	15	Jahresstatistikblatt erstellen	5

Abbildung 16: Vergleich Zeiteinschätzung: IST – SOLL-Prozess

Mehr als die Hälfte an Zeit konnte durch die Optimierung des Verrechnungsprozesses eingespart werden. Einerseits wurde dies durch das

stärkere Einbinden der Mobilen Dienste und die dadurch wegfallende Zweigleisigkeit bei der Erfassung der verrechenbaren Stunden erreicht und andererseits durch das automatische Einspielen der Daten in das Verrechnungsprogramm. Weiters konnte durch die Abbuchungsaufträge viel Arbeitszeit eingespart werden, da das Versenden der Erlagschein und das Ausbuchen der Forderung aus dem Verrechnungsprogramm entfällt.

### **5.7.7 Ergebnisse in Stichworten**

- **Einfacher**  
weil die Stundensatzberechnung gemeinsam mit der Stammdateneingabe ins Verrechnungsprogramm erfolgt und der Stundensatz automatisch übernommen wird.
- **Verminderung von Fehlerquellen**  
durch Stundensatzberechnung im Verrechnungsprogramm und Einspielen der Verrechnungsdaten
- **Vermeidung von Doppelgleisigkeit**  
Die Organisationen addieren bereits die geleisteten Stunden und die Anzahl der Hausbesuche pro Klient. Eine nochmalige Bearbeitung im SHV entfällt.
- **Geringerer Finanzaufwand**  
durch Wegfall des Erlagschein Versandes.
- **Reduktion des Personalaufwandes**  
durch automatisiertes Einspielen der Verrechnungsdaten und Anpassung des Statistikblattes an die derzeitigen Anforderungen.
- **Entlastung der Mitarbeiter**  
trotz laufendem Anstieg der Klientenanzahl

## **6. Schlussbemerkung**

Mittelfristig ist der Sozialhilfeverband, durch die Optimierung des Verrechnungsprozesses, auf den prognostizierten Anstieg der Klientenanzahl gut vorbereitet. Der Arbeitsaufwand der monatlichen Abrechnung erhöht sich auch bei einem Anstieg der Klientenanzahl nicht wesentlich. Durch die Vereinfachung bei der Klientenstammdatenerfassung und der Stundensatzberechnung konnte der Arbeitsaufwand auf ein Minimum reduziert werden. Besonders wichtig für die Zukunft ist, dass der Verrechnungsprozess ständig verbessert und weiterentwickelt wird.

Es sollten Prozesskennzahlen festgelegt werden, um die Steigerung der Effektivität und der Effizienz überprüfen zu können.

Ein Verbesserungsvorschlag für die Zukunft wäre, dass die Neuanträge bereits von den Einsatzleitungen der Mobilien Dienste EDV-mäßig erfasst werden. Somit könnte die Anträge sofort per E-Mail an die Gemeinden und anschließend an den SHV weitergeleitet werden. Am SHV könnten die Stammdaten der Klienten dann in das Verrechnungsprogramm automatisch übernommen werden.

Durch diese Vorgangsweise müssten die Klientenstammdaten nur einmal erfasst werden und nicht wie derzeit zweimal. Diese Verbesserung konnte aber in der Zeit der Optimierung des Verrechnungsprozesses noch nicht umgesetzt werden, da die Einsatzleitungen noch nicht über die nötige EDV-Ausstattung (Notebook) verfügten.

Langfristig wäre es aber sinnvoll, gemeinsam mit dem Land Oberösterreich, den Sozialhilfeverbänden und den Anbietern der Mobilien Dienste Oberösterreichs ein gemeinsames Online-Programm (Internet-Plattform) zu entwickeln. Die Mitarbeiter der Mobilien Dienste könnten durch spezielle Zugangscodes die Klientenneuanträge und die erbrachten Leistungsstunden online erfassen. Nach Eingabe aller relevanten Daten wird die Abrechnung automatisch erstellt. Die monatliche Verrechnung der geleisteten Stunden und die Abbuchung der Forderung vom jeweiligen Klienten könnte automatisiert erfolgen. Ein Statistikprogramm sollte automatisch im Hintergrund mitlaufen und jederzeit die nötigen Informationen liefern. Quervergleiche über Bezirke



und verschiedenen Anbieter von Dienstleistungen wären leicht möglich. Durch Zugangscodes sollten die Klienten, die Sozialhilfeverbände, die Gemeinden und die Anbieter der Mobilen Dienste die Möglichkeit haben, die jeweils relevanten Informationen abzufragen. Diese Vorgangsweise würde Ressourcen bei allen Organisationen einsparen.

Wie bereits in Kapitel 1.1. erwähnt ist das Ziel dieser Diplomarbeit, Wege zu zeigen, um Prozesse zu managen und zu optimieren. Mit den gegebenen theoretischen Grundlagen konnte gemeinsam mit dem Sozialhilfeverband Rohrbach anhand des Verrechnungsprozesses der Mobilen Dienste gezeigt werden, dass es auch im Sozialbereich möglich ist, mit modernem Prozessmanagement Ressourcen einzusparen. Dabei wurde die Arbeit maßgeblich von der Motivation, den guten Ideen und der Bereitschaft zur Veränderung seitens der Mitarbeiter des SHV beeinflusst.

Die Aufgabenstellung des Sozialhilfeverbandes wurde durch die Optimierung erfüllt. Durch das nachgewiesene Einsparungspotential von bis zu 33 Minuten pro Klient, von der Klientenstammlatterstellung bis zur ersten Abrechnung und bei der jährlichen Statistik von 10 Minuten pro Klient, kann das Ergebnis als „sehr zufriedenstellend“ eingestuft werden. Die Summe der so eingesparten Ressourcen wird maßgeblich zu einer finanziellen aber auch zu einer für die Mitarbeiter spürbaren Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Senkung des Arbeitsaufwands trotz steigender Klientenanzahl) beitragen.

Natürlich könnten durch eine oberösterreichweite gemeinsame Vorgangsweise bei der Verrechnung der Mobilen Dienste noch mehr Ressourcen eingespart werden.

## 7. Literaturverzeichnis

Ahlich, Frank/ Knuppertz, Thilo: Controlling von Geschäftsprozesse,  
Stuttgart, 2006

Baumöl, Ulrike/ Österle, Hubert/ Winter, Robert: Business Engineering in der  
Praxis, Heidelberg, 2005

Becker, Jürgen/Kugeler, Martin, Rosemann/Michael: Prozessmanagement.  
Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung,  
Berlin/Heidelberg, 2005

Best, Eva/Weth, Martin: Geschäftsprozesse optimieren, Der Praxisleitfaden für  
erfolgreiche Reorganisation, Wiesbaden, 2. Auflage 2005

Binner, Hartmut F.: Prozessorientierte TQM-Umsetzung, München, 2000

Bräking, Elmar/Oidtman, Klaus: Kundenorientiertes Prozessmanagement,  
Renningen, 2006

Corsten, Hans: Geschäftsprozessmanagement. Grundlagen, Elemente und  
Konzepte, in: Corsten, Hans (Hrsg.):Management von Geschäftsprozessen.  
Theoretischer Ansatz – Praktische Beispiele, Stuttgart 1997

Fischermann, Guido: Praxishandbuch Prozessmanagement, Gießen, 6.  
Auflage 2006

Füermann, Timo/Dammasch, Carsten: Prozessmanagement, München/Wien,  
2002

Hirzel, Mathias/Kühn, Frank: Prozessmanagement in der Praxis:  
Wertschöpfungskette planen, optimieren und erfolgreich steuern, Wiesbaden,  
1 Auflage 2000

Jung, Berndt: Prozessmanagement in der Praxis. Vorgehensweisen, Methoden, Erfahrungen, Köln 2006

Lenz, Günther: Integriertes Prozessmanagement. Erfolgreich Einführung und Optimierung, Grundlagen –Erfahrungen – Praxisanleitung, Norderstedt, 2005

Osterloh M./Frost J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden, 5. Auflage 2006

Rohm, Christian: Prozessmanagement als Fokus im Unternehmenswandel, Gießen, 1998

Scheer, Wilhelm A./Abolhassan, Ferri/Jost, Wolfram/Kirchmer, Mathias: Changemanagement im Unternehmen. Prozessveränderung erfolgreich managen, Berlin 2003

Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang:  
Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Produktivität steigern, Werte erhöhen, Kunden zufrieden stellen, München/Wien, 4. Auflage 2004

Schmelzer, Hermann J./Sesselmann, Wolfgang:  
Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, München/Wien, 5. Auflage 2006

Stöger, Roman: Geschäftsprozesse erarbeiten-gestalten-nutzen, Stuttgart, 1. Auflage 2005

Weiss, Mario: Marktwirksame Prozessorganisation. Organisation marktwirksam gestalten, Frankfurt am Main, 2003

## **Quellen aus dem Internet**

URL:<http://de.wikipedia.org/wiki/Prozessanalyse>, 8.2.2008

URL: [www.berufe-portal.de](http://www.berufe-portal.de), 11.3.2008

URL: [www.jahooda.org](http://www.jahooda.org), 14.4.2008

URL: [www.rohrbach.shv.at](http://www.rohrbach.shv.at), 12.3.2008