

Roland Springer/Florian Rehfeldt

## **Lean Management in der Sozialwirtschaft – oder: was können soziale Dienste und Einrichtungen von der Privatwirtschaft lernen?**

### **1. Einleitung**

In der deutschen Privatwirtschaft vollzieht sich seit Beginn der neunziger Jahre ein umfassender und tiefgreifender Reorganisationsprozess. Dabei geht es im Kern um die Freisetzung von Markt- und Wettbewerbskräften nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch innerhalb von Unternehmen. Mit ihrer Hilfe soll die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit (Flexibilität) der Unternehmen gesteigert werden.<sup>1</sup> Helmut Werner, der frühere Vorstandsvorsitzende von Mercedes-Benz hat diese Entwicklung zu Beginn der neunziger Jahre mit den Worten beschrieben: „Wir führen die Brutalität des Marktes im Unternehmen ein“. Ihr folgen, mehr oder weniger erfolgreich, inzwischen nicht nur Großunternehmen, sondern auch mittlere und selbst kleinere Unternehmen.

Nicht ganz so drastisch, in der Sache aber ähnlich gelagert, wird vor dem Hintergrund zunehmender Kostenprobleme seit den neunziger Jahren sozialwirtschaftlichen Unternehmen von unterschiedlichen Seiten der gleiche oder zumindest ein ähnlicher Weg empfohlen.<sup>2</sup> Im Unterschied zur Privatwirtschaft wird im sozialwirtschaftlichen Bereich jedoch eine ausführliche Debatte nicht nur um die Frage geführt, ob mehr Markt und Wettbewerb hier wünschenswert, sondern auch, ob er überhaupt sinnvoll und möglich sei.<sup>3</sup> Könne ein sozialstaatlicher Kernbereich, wie z.B. die Altenpflege oder die Behindertenhilfe, überhaupt Markt- und Wettbewerbsprinzipien unterworfen werden, ohne dass damit das Sozialstaatsprinzip sich selbst aus den Angeln hebe?

Die Meinungen gehen diesbezüglich nicht nur in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur, sondern auch unter sozialwirtschaftlichen Praktikern teilweise deutlich auseinander.<sup>4</sup> Sehen die einen einen Ausweg aus der Krise des Gesundheitswesens alleine in einer Übernahme industrieller Organisations- und Führungsprinzipien, fürchten die anderen nicht nur die damit möglicherweise grundsätzliche Infragestellung des Sozialstaats überhaupt, sondern auch erhebliche Qualitätsverluste bei sozialwirtschaftlichen Dienstleistungen. Wo markt- und wettbewerbsbedingt das betriebswirtschaftliche Kalkül regiere, bleibe der nicht so finanzstarke oder gar verarmte Kranke oder Behinderte notgedrungen auf der Strecke.

Sozialwirtschaftliches Denken und Handeln gehe nicht in betriebswirtschaftlichem Denken und Handeln auf, da in ihm eben nicht nur das rechnerische Kalkül, sondern auch die moralische Pflicht gegenüber dem Kranken, Pflegebedürftigen oder Behinderten, sich um ihn angemessen zu kümmern, eine wesentliche Rolle spiele. Mit dieser Unterscheidung bzw. Entgegensetzung wird freilich unterstellt,

<sup>1</sup> vgl. Weber/Töpsch/Königstein, Hochleistungsorganisation, 1999

<sup>2</sup> vgl. Rothgang, Markt und Wettbewerb bei personenbezogenen sozialen Dienstleistungen, RsDE Heft 52/2003, S. 38 ff

<sup>3</sup> vgl. Neumann/Bieritz-Harder, Die leistungsgerechte Pflegevergütung, 2002

<sup>4</sup> vgl. Halfar/Spellberg, Kernprozesse sichern, Verwaltung reduzieren, in: Sozialwirtschaft, Zeitschrift für Sozialwirtschaft, Ausgabe 6, 2004; Beck, Lean Management, in: 1 Handbuch Sozialmanagement, 1995

betriebswirtschaftliches Handeln kenne – bar aller qualitativen Aspekte - nur das rechnerische Kalkül und nicht so etwas wie die Qualität einer Leistung oder die Zufriedenheit eines Kunden.

Gerade dies ist aber nicht der Fall. Im Gegenteil betont die moderne Betriebswirtschaftslehre den Vorrang der Qualität einer Leistung vor ihrem Preis.<sup>5</sup> Wer nicht in der Lage ist, seinen Kunden eine qualitätsgerechte Leistung zu einem angemessenen Preis zu bieten, wird als Unternehmen unter liberalen Markt- und Wettbewerbsbedingungen nicht überleben können. Nicht zuletzt deswegen haben gerade privatwirtschaftliche Unternehmen in den letzten Jahren ihre Anstrengungen im Bereich des Qualitätsmanagements erheblich ausgeweitet. Sie tragen damit unter anderem dem Sachverhalt Rechnung, dass vor allen anderen Interessen (Aktionäre, Führungskräfte, Mitarbeiter) in erster Linie die Kundeninteressen zufrieden gestellt werden müssen, will ein Unternehmen dauerhaft erfolgreich arbeiten.

Übertragen auf die Sozialwirtschaft heißt dies, dass die jeweils dort erbrachten Leistungen definierten Qualitätskriterien zu entsprechen haben, die sich zum einen aus den einschlägigen fachlichen Standards und zum anderen aus den Bedarfen und Interessen der jeweiligen Kunden, d.h. der Patienten, der Pflegebedürftigen oder der Behinderten ableiten. Nicht eine jenseits des betriebswirtschaftlichen Kalküls angesiedelte ethische Verantwortung, sondern das Bestreben, im Wettbewerb seinen jeweiligen Kunden die jeweils beste Leistung zu liefern, bildet so die Grundlage für eine qualitätsgerechte Leistungserbringung.

Qualität hat jedoch nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in der Sozialwirtschaft ihren Preis. Erstklassige Qualität ist normalerweise teurer als zweit- oder drittklassige Qualität. Durch Effizienzsteigerung und Mengenwachstum lassen sich aber auch die Kosten für erstklassige Qualität so verringern, dass ihre Preise allmählich sinken. Was sich heute nur besonders finanzstarke Kundenschichten leisten können, kann auf diese Weise schon morgen für alle Kundenschichten erschwinglich sein. Das der Privatwirtschaft inhärente Prinzip der Rationalisierung und des Mengenwachstums führt unter anderem immer wieder dazu, dass Produkte und Dienstleistungen, die zunächst nur für bestimmte Eliten erschwinglich sind, breiteren Kundenschichten zugänglich gemacht und so gleichsam demokratisiert werden. Das in diesem Zusammenhang vielleicht eindrucklichste Beispiel bildet das Automobil, das seine Geschichte als Luxuskarosse für die gesellschaftliche Oberschicht begann und inzwischen zu einem Gebrauchsgut für die gesamte Bevölkerung älter 18 Jahre geworden ist.

Eine solche Entwicklung setzt zum einen entsprechende Marktpotenziale und zum anderen die Bereitschaft und Fähigkeit voraus, mittels Prozessinnovationen die jeweiligen Produktions- und Arbeitsabläufe systematisch und kontinuierlich zu optimieren. Schumpeter hat in diesem Zusammenhang bekanntlich vom Prozess schöpferischer Zerstörung gesprochen, der sich keineswegs nur auf die Produkte, sondern eben auch auf die organisatorischen Strukturen und Abläufe bezieht.<sup>6</sup> Er bildet die Grundlage allen auf Wachstum und Gewinn gerichteten wirtschaftlichen Handelns und macht das Wesen unternehmerischen Denkens und Handelns aus.

---

<sup>5</sup> vgl. Corsten, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 1992, S. 744 ff

<sup>6</sup> vgl. Schumpeter, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 7. Auflage, 1993, S. 134 ff

Was nun die Marktpotenziale betrifft, dürfte außer Frage stehen, dass diese im sozialwirtschaftlichen Bereich allein aufgrund zunehmender Lebenserwartung heute schon erheblich sind und weiter wachsen werden. Wir haben es hier, wie alle Fachleute betonen, mit einem potenziellen Wachstumsmarkt zu tun, der nicht zuletzt zur Lösung der beschäftigungspolitischen Probleme einen erheblichen Beitrag leisten kann. Öffentlich in den Blick genommen und diskutiert wird dieser Markt derzeit jedoch nicht in erster Linie unter dem Gesichtspunkt der Markterschließung und des Beschäftigungsaufbaus, sondern unter dem Gesichtspunkt der Finanzierbarkeit der auf ihm erbrachten Leistungen. Im Vordergrund steht die Frage, ob die über Sozialabgaben und Steuern getätigten Einnahmen noch reichen, um die heute und in Zukunft notwendigen Leistungen zu finanzieren. Allenfalls am Rande und vor allem weit weniger intensiv wird demgegenüber die Frage behandelt, wie es denn machbar wäre, durch Prozessinnovationen die Qualität der Leistungen zu verbessern und dabei gleichzeitig die Kosten zu verringern, um so bei gleich bleibender Qualität der Leistungen diese für die Leistungsnehmer zu verbilligen oder zu gleich bleibenden Preisen diesen mehr Leistung und Qualität zu bieten.

Derlei Fragen und entsprechenden Vorgehensweisen sind heute in der Sozialwirtschaft gewisse institutionelle Grenzen gesetzt. Die wichtigste dürfte die sein, dass das entscheidende Motiv für schöpferische Zerstörung, die unternehmerische Gewinnerwirtschaftung, als Antrieb für Prozessinnovation weitgehend ausfällt. Dies findet nicht zuletzt auch darin seinen Niederschlag, dass die betriebswirtschaftlichen Input/Output-Relationen im Rahmen der zwischen Finanzierungsträgern und Leistungserbringern getroffenen Leistungsvereinbarungen durch Fachkräftequoten und Personalschlüssel fixiert und so zunächst jeder Effizienzsteigerung entzogen werden. Den Einrichtungen und ihren Mitarbeitern wird auf diese Weise gleichsam verboten, durch intelligenteres und effizienteres Arbeiten ihre Leistungen zu steigern und dies unter anderem auch den Leistungsnehmern zugute kommen zu lassen.

Tun sie dies dennoch und wird dies den Finanzierungsträgern bekannt, laufen sie Gefahr, dass die Sätze für ihre Leistungen gekürzt werden und ihre Einnahmen sich auf diese Weise verringern. Weder entstehen auf diese Weise beispielsweise Spielräume für eine leistungsbezogene, am Produktivitätsfortschritt orientierte Bezahlung der Mitarbeiter, noch für den Aufbau von finanziellen Rücklagen für schlechte Zeiten oder investive Vorhaben, ganz zu schweigen davon, dass die Produktivitätsgewinne auch nicht dazu genutzt werden können, z.B. durch Preissenkungen die Nachfrage nach den Leistungen und damit den Umsatz zu erhöhen.

Effizienzsteigerung durch Prozessinnovation wird auf die Weise zu einer Art Under Cover-Aktion, bei der die Einrichtungen immer Gefahr laufen, sich ins eigene Fleisch zu schneiden, sobald von den Finanzierungsträgern zum Beispiel entdeckt wird, dass festgelegte Personalschlüssel nachhaltig unterschritten werden. Um die Kürzung von Sätzen zu vermeiden, muss entweder der Personalstand dem definierten Soll angepasst oder die Belegkapazität verringert werden. Effizienzsteigerung durch Prozessinnovation steht also gleichsam unter Strafe, was einem dann nicht weiter wundern lässt, dass sie in der Sozialwirtschaft weithin ein ziemliches Schattendasein fristet.

Dies wirft die Frage auf, ob dies so sein muss, oder ob es nicht denkbar und möglich wäre, die derzeitige Krise der Sozialwirtschaft unter anderem dadurch zu bewältigen, auch hier dem unternehmerischen Instrument der Prozessinnovation jene praktische Bedeutung zukommen zu lassen, die es in der Privatwirtschaft heute mehr denn je hat. Im folgenden wird daher zunächst dargestellt, warum und wie Prozessinnovation heute in der Privatwirtschaft betrieben wird, um dann an einem praktischen Beispiel aus der Altenpflege zu prüfen, was die Sozialwirtschaft davon lernen oder sogar übernehmen kann. Diese etwas einseitige Blickrichtung soll nicht zu dem Missverständnis führen, die Privatwirtschaft könne nicht auch von der Sozialwirtschaft lernen. Sie dient vielmehr einzig und allein dazu, den Blick für das Lernpotenzial in einer spezifischen Richtung zu schärfen.

## **2. Nachlassende industrielle Wettbewerbsfähigkeit**

Lange Zeit bestanden daher weder in der einschlägigen Organisationslehre noch in der herrschenden Organisationspraxis Zweifel hinsichtlich der wirtschaftlichen Überlegenheit großindustrieller gegenüber klein- und mittelbetrieblicher Organisationsformen. Der nicht nur kapitalmäßige, sondern auch unternehmensorganisatorische Konzentrations- und Zentralisierungsprozess galt als Königsweg zur Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und langfristigen Bestandssicherung.

Spezialisierung, Zentralisierung und Hierarchisierung bildeten vor diesem Hintergrund mehr und mehr die Grundprinzipien moderner industrieller Großorganisation. Auf ihrer Grundlage entwickelten sich bürokratische Apparate, deren Aufgabe darin bestand, die Abläufe eines Unternehmens so zu planen und zu steuern, dass die eingesetzten sachlichen und personellen Kapazitäten wirtschaftlich optimal genutzt werden.<sup>7</sup>

Mit der Herausbildung bürokratischer Planungs- und Steuerungsapparate wurden in den Großunternehmen allerdings zwei Prozesse in Gang gesetzt, die sich im Laufe der Zeit zunehmend zu einem ernsthaften Problem auswuchsen. Zum einen verschoben sich nicht nur die strategischen, sondern auch die operativen Entscheidungsbefugnisse zunehmend zu den zentralen Stäben. Dies führte zwangsläufig zu einem erheblichen Einfluss- und Kompetenzverlust der operativen Bereiche, und das heißt im Falle der Industrie, der produzierenden Einheiten.

Die industrielle Wertschöpfung findet bekanntlich jedoch hier und nicht in den zentralen Planungs- und Steuerungsbereichen statt. Wertschöpfungs- und Entscheidungsprozesse fielen demzufolge zunehmend auseinander. Oder anschaulicher gesagt: diejenigen, die die Produkte erzeugten und damit Werte schafften, hatten immer weniger, und diejenigen, die sie nicht erzeugten, immer mehr Entscheidungsbefugnisse. Zwischen den dezentralen operativen und den zentralen strategischen Einheiten führte dies im Laufe der Zeit zu nicht unbeträchtlichen Spannungen und einem alltäglichen Kleinkrieg um Entscheidungen, der demjenigen in staatlichen Institutionen in nichts nachstand.

Des Weiteren entwickelten die zentralen Planungs- und Steuerungsapparate eine kaum zu bremsende Tendenz zu stetigem Wachstum, wie sie erstmals in brillanter

<sup>7</sup> vgl. Drucker, Das große Unternehmen, 1996, S. 64 ff

Weise von dem englischen Bürokratiekritiker Parkinson beschrieben worden ist.<sup>8</sup> Das nach ihm benannte ‚Parkinsonsches Gesetz‘ des krebsartigen Wucherns bürokratischer Strukturen hing zum einen mit dem innerbetrieblichen Machtzugewinn der zentralen Stäbe zusammen, der u.a. darin zum Ausdruck kam, dass eine zunehmend feinere Planung und Steuerung der betrieblichen Abläufe aufgebaut wurde. Den Widerstand der dezentralen Einheiten gegen die Steuerungs- und Kontrollansprüche der Zentralen versuchten diese unter anderem damit zu brechen, dass sie ihre Kontrollmethoden verfeinerten und technisch perfektionierten.

Zum anderen führten die Karriereinteressen der Mitarbeiter und Führungskräfte der zentralen Stäbe dazu, dass laufend zusätzliche Funktionen, Stellen und Hierarchieebenen geschaffen wurden, die Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung boten. Es war insbesondere in wirtschaftlich guten Zeiten so gut wie überhaupt nicht möglich, dieser Entwicklung, z.B. durch Gemeinkostenwertanalysen, Einhalt zu gebieten.

Im Laufe der Zeit führte dies in vielen Großunternehmen dazu, dass an den Orten der Wertschöpfung so gut wie keine wichtigen Entscheidungen getroffen werden konnten, während in den zentralen Stäben aufgrund ihrer schier Größe und Vielgliedrigkeit immer ausgefeiltere Machtkämpfe um Kompetenzen und Entscheidungen ausgetragen wurden. Hier lag das Problem weniger in mangelnden Entscheidungsbefugnissen insgesamt, sondern in nicht eindeutigen Kompetenzverteilungen. Hinzu kam das Problem einer immer stärkeren Abschottung der verschiedenen Funktionsbereiche wie Entwicklung, Planung, Produktion und Vertrieb, die zunehmend ein Eigenleben mit eigenen Regeln und Normen führten. Dies behinderte nicht nur den Personalaustausch zwischen diesen verschiedenen betrieblichen Kulturen, sondern erschwerte auch zunehmend die funktionsübergreifende Kooperation.<sup>9</sup>

Nicht selten dominierte auf diese Weise das Gegeneinander das Miteinander in der internen Zusammenarbeit. Finanziert wurde all dies über stetig steigende Umlagen, die von den wertschöpfenden, aber kompetenzarmen Einheiten zu tragen waren. Sie belasteten die wertschöpfenden Bereiche schließlich in einem so hohem Maße mit Gemeinkosten, dass immer deutlicher wurde, dass dem Trend zum Ausbau der zentralen Stäbe dringend Einhalt geboten werden musste.

Dies war es aber nicht allein. Neben den bürokratischen „Wasserköpfen“ hatte sich insbesondere in Unternehmen mit Massenproduktion eine Praxis der Bevorratung entwickelt, die darauf abstellte, alle technischen und organisatorischen Störungen der Produktions- und Arbeitsabläufe durch vorgehaltene Reserven an Maschinen, Material und Personal möglichst problemlos überbrücken zu können. Die Bestände wurden so deutlich über dem bei störungsfreien Abläufen notwendigen Bedarf dimensioniert, was im Ergebnis nicht nur dazu führte, dass beträchtliche sachliche und personelle Überbestände aufgebaut wurden, sondern diese auch dazu führten, dass Ablaufprobleme in einem hohen Maße kaschiert wurden. Wurden z.B. Komponenten eines Produkts von einem internen oder externen Lieferanten nicht rechtzeitig geliefert, reagierte man darauf mit einer stärkeren Bevorratung der entsprechenden Teile, um so zu vermeiden, dass man selbst in Produktions- und Lieferverzug geriet.

---

<sup>8</sup> vgl. Parkinson, Parkinsons Gesetz und andere Untersuchungen über die Verwaltung, 1958

<sup>9</sup> vgl. Springer, Rückkehr zum Taylorismus, 1999, S. 81 ff

Die Industriebetriebslehre spricht in diesem Zusammenhang von Slack, der dazu dient, nicht geplante Ereignisse und Störungen in den Produktionsabläufen ohne größere Auswirkungen auf die Lieferfähigkeit bewältigen zu können. Diesem Vorteil stehen jedoch auch Nachteile gegenüber. Die überhöhten Bestände verursachen nicht nur beachtliche zusätzliche Kosten; sie führen auch dazu, dass sich die Unternehmen kaum noch mit der Analyse und Beseitigung der eigentlichen Ursachen von Prozessstörungen befassen, sondern darauf verlassen, dass solche Störungen auf die Produktionsziele (z.B. Tagesausbringung) ohne größere Wirkung bleiben. Wenn immer genügend Reserven an Maschinen, Material und Personal vorhanden sind, ist es nicht weiter tragisch, wenn Teile nicht rechtzeitig geliefert werden, Maschinen ständig ausfallen oder Mitarbeiter häufig fehlen.

Die Stabilität und Qualität der Produktions- und Arbeitsabläufe tritt so allmählich in den Hintergrund und macht einem Sicherheitsdenken Platz, das vor allem darauf abstellt, durch möglichst hohe Bestände gegen alle Widrigkeiten des Tagesgeschäfts gefeit zu sein. Im Ergebnis hat dies in vielen Unternehmen dazu geführt, dass sich bei zunehmenden Beständen und entsprechenden Bestandskosten die Stabilität und Qualität der Prozesse zugleich verschlechtert haben. Nicht die zu geringe, sondern die zu großzügige Ausstattung mit Maschinen, Material und Personal wurde so mit zur Ursache für nachlassende Produktivität und Produktqualität und damit einer nachlassenden Wettbewerbsfähigkeit vieler Unternehmen.

### **3. Lean Management als Lösung**

Um den Produktionsstandort Deutschland wettbewerbsfähig zu halten, ist heute weithin unstrittig, dass die Leistungsfähigkeit der Unternehmen in allen Bereichen deutlich gesteigert werden muss. Dies setzt voraus, dass die Wertschöpfungsprozesse schneller und flexibler gestaltet werden. Dafür haben sich viele Unternehmen seit Beginn der neunziger Jahre ein (Re-)Organisationskonzept zu eigen gemacht, das als Lean Management oder auch als Lean Production<sup>10</sup> bekannt geworden ist. Die Begriffsbildung zielt bewusst auf die Assoziation zum Vorbild des schlanken Menschen, dessen körperliche Fitness auch maßgeblich davon abhängt, dass sein Kalorienhaushalt sich in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Zufuhr und Verbrauch befindet. Er achtet daher nicht nur darauf, nicht zu viel zu essen, sondern hält sich auch ständig in Bewegung, um möglichst wenig Fett anzusetzen.

Das schlanke Unternehmen zeichnet sich in gleicher Weise dadurch aus, dass es laufend in Bewegung ist und ständig daran arbeitet, nur so viel Bestände vorzuhalten, wie unbedingt erforderlich sind. Denn so wenig wie der menschliche Organismus ganz auf Fettreserven verzichten kann, kann der industrielle Organismus völlig ohne Vorratshaltung auskommen. Diese Vorratshaltung soll gemäß der Lean-Management-Philosophie, die im wesentlichen auf Taiichi Ohno, den Begründer des Toyota Produktionssystems (TPS)<sup>11</sup> zurückgeht, jedoch ständig reduziert werden, so dass die Unternehmen dazu in der Lage sind, mit einem

---

<sup>10</sup> vgl. Faix/Buchwald/Wetzler, Der Weg zum schlanken Unternehmen, 1994; Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Lean Produktion, Band 27, 1992

<sup>11</sup> vgl. Taiichi Ohno, Das Toyota-Produktionssystem, 1993

Minimum an sachlichen und personellen Ressourcen bei höchster Qualität ein Maximum an Produkten zu erzeugen.

Die gezielte Verknappung der Ressourcen folgt dabei dem Prinzip, dass Schwachstellen in den organisatorischen Strukturen und Abläufen erst sichtbar und bearbeitbar werden, wenn sie nicht durch Reserven verdeckt werden. Vorübergehende Mängel an Material, Maschinen und Mitarbeitern werden bewusst in Kauf genommen, um auf diese Weise auch Störungen in den Abläufen zu provozieren, die dann zunächst mit Hilfe geeigneter Optimierungsmethoden und erst in zweiter Linie durch zusätzliche Kapazitäten behoben werden. Dies setzt nicht nur eine hohe Stressresistenz, sondern auch eine ausgeprägte Disziplin bei der Gestaltung und Führung der jeweiligen Arbeitsprozesse voraus. Sie basiert im Wesentlichen auf den folgenden Prinzipien:

- Dem *Just in Time-Prinzip*, das besagt, dass jeder Arbeitsschritt in einem Prozess exakt zu dem Zeitpunkt erfolgen muss, zu dem er tatsächlich benötigt wird. Jede Art der Vor- oder Nacharbeit gilt grundsätzlich als Verschwendung, weil sie nicht dem Ideal des fließenden Arbeitsprozesses entspricht, bei dem jeder Arbeitsschritt in genau definierter zeitlicher Abfolge dem nächsten zu folgen hat.
- Dem *Null Fehler-Prinzip*, das besagt, dass alle Arbeitsprozesse so zu gestalten und durchzuführen sind, dass keinerlei Fehler auftreten können. Abgeleitet und generalisiert wird dieser hohe Anspruch aus Bereichen wie z.B. der Raum- und Luftfahrt, wo keinerlei Fehlertoleranzen gestattet werden, da dies unweigerlich zu desaströsen Folgen führen kann.
- Dem Prinzip der *Kontinuierlichen Verbesserung*, das darauf abstellt, dass Arbeitsprozesse nicht nur ständig verbessert werden können, sondern auch ständig verbessert werden müssen. Einmal erreichte Verbesserungen sind nie der Endpunkt des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, sondern Ausgangspunkt für weitere Verbesserungen.
- Dem *Standardisierungs-Prinzip*, das besagt, dass die jeweils besten Praktiken als Standards (Normen) beschrieben und verallgemeinert werden müssen, da sich nur so ihre allgemeine und zugleich auch nachhaltige Anwendung sicherstellen lässt.

Dies macht deutlich, dass Lean Management ein Management- und Führungskonzept ist, bei dem Unternehmen nicht nur mittels klar gesteckter Ziele, sondern auch mittels standardisierter Methoden geführt werden. Insofern gleicht dieses Konzept dem traditionellen, auf Frederick Winslow Taylor zurückgehenden Konzept der Wissenschaftlichen Betriebsführung<sup>12</sup>, von dem es sich aber gleichwohl in wesentlichen Aspekten unterscheidet. Während Taylor für eine strikte Trennung zwischen planenden und ausführenden Tätigkeiten und damit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern plädierte, setzt Lean Management auf die möglichst enge Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und damit auf eine Integration planender und ausführender Tätigkeiten.

---

<sup>12</sup> Taylor, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, 1977

Die erfolgreiche Umsetzung von Lean Management hängt dabei maßgeblich von drei Dingen ab:

- Zum einen kommt es darauf an, dass man sich in einem Unternehmen laufend mit den Mikrostrukturen und –abläufen aller Arbeitsprozesse beschäftigt und durch ständige Trial and Error-Verfahren auf gleichsam experimentellem Wege die Strukturen und Abläufe analysiert und verbessert.
- Des Weiteren muss dabei gezielt auf das Know How der Mitarbeiter zurückgegriffen werden, da nur sie die Mikrostrukturen und –abläufe hinreichend kennen und Ideen entwickeln können, wie diese zu verbessern sind.
- Und schließlich dürfen die Führungskräfte selbst sich nicht nur theoretisch, sondern müssen sich auch praktisch mit den Abläufen vor Ort auseinandersetzen, indem sie beispielsweise selbst über gewisse Zeiträume an Fließbändern oder Maschinen arbeiten. Wer nicht aus eigener Anschauung weiß, wie Arbeitsstandards entwickelt werden und sich auf Prozess und die eigene Belastung auswirken, kann nicht für sich in Anspruch nehmen, anderen solche Standards vom Schreibtisch aus vorzugeben.

Die Protagonisten von Lean Management von Lean Management sprechen in diesem Zusammenhang vom „König Arbeiter“, neben dem es nur noch den „König Kunde“ gibt. Während der König Kunde Anspruch auf höchste Produktqualität und kürzeste Lieferzeit bei angemessenem Preis hat, ist das Management gegenüber dem König Arbeiter verpflichtet, die sachlichen und organisatorischen Voraussetzungen der Arbeit so zu gestalten, dass diese in möglichst störungsfreien Prozessen ohne Überlastung ein Maximum an Leistung, d.h. höchsten Output bei bester Qualität, erbringen können. Wie ist dies praktisch möglich?

#### **4. Null Fehler und Prozesssicherheit durch systemische Prozessoptimierung**

Grundsätzlich lassen sich zwei Wege der Produktivitätssteigerung bzw. Rationalisierung voneinander unterscheiden: der Weg der Technisierung und Automatisierung sowie der Weg der Organisierung. Organisierung bedeutet dabei nichts anderes, als dass durch die ständige Überprüfung und Restrukturierung der jeweiligen Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens die Arbeitsprozesse so aufeinander abgestimmt werden, dass mit einem möglichst geringen Aufwand an Kapital und Arbeit ein nach Menge und Qualität möglichst hoher Output erzielt wird. Dies ist nur möglich, wenn die Arbeitsprozesse vollkommen fehler- und störungsfrei vonstatten gehen und jegliche Verschwendung von personellen und sachlichen Ressourcen nach Möglichkeit vermieden wird.

Als Verschwendung werden in diesem Zusammenhang alle nicht unmittelbar wertschöpfenden Tätigkeiten betrachtet, die in jedem Unternehmen zwar zwangsläufig anfallen, aber keinen direkten Beitrag zur Wertsteigerung der Produkte oder Dienstleistungen liefern. Darunter fallen keineswegs nur administrative Tätigkeiten, sondern auch Tätigkeiten wie z.B. die Lagerung und der Transport von Materialien, die Wartung von Maschinen oder die Durchführung von Qualitätskontrollen. Ob eine Tätigkeit wertschöpfend oder Verschwendung ist, hängt



dabei keineswegs von ihrer natürlichen Beschaffenheit, sondern von der Funktion ab, die ihr im jeweiligen Wertschöpfungsprozess zukommt.

Der Transport von Materialien ist in einem Automobilunternehmen oder einem Klinikum nicht, in einem Logistikunternehmen dafür sehr wohl wertschöpfend. Steht im einen Fall die Herstellung von Fahrzeugen bzw. die Behandlung von Patienten im Zentrum des Wertschöpfungsprozesses, ist es im anderen Fall der Transport von Materialien. Aus nicht wertschöpfenden Tätigkeiten können somit gleichsam über Nacht wertschöpfende Tätigkeiten werden, wenn sie zur Grundlage einer eigenen unternehmerischen Geschäftstätigkeit gemacht werden. Werden sie hingegen in fachfremden Geschäftsprozessen erbracht, sind sie ihrer ökonomischen Funktion nach auch dann nicht wertschöpfend, wenn sie der Sache nach unverzichtbar sind.

Lean Management heißt daher zunächst einmal, dass sich ein Unternehmen auf seine Kernprozesse konzentriert, die sie nach Möglichkeit von jeglicher Verschwendung befreit. Was nicht zu den Kernprozessen gehört, sollte auch nicht selbst gemacht, sondern als Produkt oder Dienstleistung zugekauft werden. Des Weiteren sind die Kernprozesse dann so zu gestalten, dass sie möglichst friktionslos und störungsfrei ablaufen. Jede Prozessunterbrechung ist selbst wieder eine Quelle von (Zeit-)Verschwendung, die es zu eliminieren gilt. Das anzustrebende Ideal ist der von keinerlei Störeinflüssen unterbrochene Arbeitsfluss, der allein ein Maximum an Prozesssicherheit und damit an Qualität und Produktivität ermöglicht.

Dieses Ideal sei allenfalls dort zu erreichen, wo man es mit weitgehend standardisierten Produkten und Arbeitsprozessen zu tun hat. Je komplexer die Produkte, Dienstleistungen und die mit ihnen verbundenen Prozesse, desto diskontinuierlicher und damit auch unproduktiver die Arbeit. So lautet eines der am weitesten verbreiteten (Vor-)Urteile, auf die man in diesem Zusammenhang in Wissenschaft und Praxis stößt. Es basiert auf dem Umstand, dass die großen Rationalisierungsfortschritte im 20. Jahrhundert sich in der Tat in der Hauptsache in Bereichen standardisierter Massenprodukte und Dienstleistungen vollzogen, während die Bereiche gering standardisierter Produkte und Dienstleistungen noch weitgehend handwerklichen Produktions- und Arbeitsformen und damit einer verglichen mit der industriellen Massenproduktion niedrigen Produktivität verhaftet blieben.

Durch die konsequente Aufdeckung und Eliminierung von Verschwendung können jedoch gerade komplexe, auf den ersten Blick kaum standardisierbare Arbeitsprozesse in ihrer Qualität und Effizienz deutlich verbessert werden. Die Schwachpunkte und Verbesserungspotenziale liegen dabei nicht nur in den einzelnen Tätigkeiten, sondern in der Vernetzung der Tätigkeiten zu einem Arbeitssystem, das allzu häufig gerade dann mehr schlecht als recht funktioniert, wenn die Komplexität der Produkte und Dienstleistungen zu- und nicht abnimmt. Systemische Prozessoptimierung<sup>13</sup> ist dann die einzige Möglichkeit, die Arbeitsabläufe so zu strukturieren und zu vernetzen, dass die zunehmende Komplexität nicht ins Chaos führt, sondern beherrschbar bleibt.

Dies setzt allerdings nicht nur voraus, dass man sich akribisch mit den Mikrostrukturen unterschiedlichster Arbeitsprozesse befasst, sondern dass diejenigen, die diese Arbeiten verrichten, an der Optimierung ihrer Prozesse aktiv

---

<sup>13</sup> Lacher/Springer, HR-Kompetenz alleine reicht nicht, in: Personalwirtschaft, Heft 9, 2005

mitwirken. Systemische Prozessoptimierung ist kein Monopol von irgendwelchen Rationalisierungsspezialisten, sondern selbst ein in höchstem Maße kooperativer Akt, bei dem Führungskräfte, Spezialisten und Mitarbeiter und nicht selten auch Betriebs- und Personalräte gemeinsam in die Kappilaren der Arbeitssysteme eintauchen, um dort all jene Schlacken und Verstopfungen zu entdecken und zu beseitigen, die nicht nur die Arbeitsprozesse, sondern auch die Beschäftigten müde und träge machen.

Dazu bedarf es geeigneter Methoden und Werkzeuge, die mit der notwendigen Systematik zur Anwendung gebracht werden müssen<sup>14</sup>. Systemische Prozessoptimierung folgt einem Regelkreis, der mit Wettbewerbsvergleichen (Benchmarking) beginnt, dann zur Identifizierung von Schwachstellen und Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen fortschreitet um dann in die Umsetzung und Sicherstellung der Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen zu münden. All dies ist weit leichter gesagt und geschrieben als getan. Insbesondere die Umsetzung und Sicherstellung der Nachhaltigkeit von Verbesserungsmaßnahmen erweist sich meist als der eigentliche Pferdefuß systemischer Prozessoptimierung.

Sie erfordert nicht nur ein hohes Maß an analytischer Kompetenz und an Problemlösungskompetenz, sondern auch an Umsetzungskompetenz. Vor allem sie speist sich nicht allein aus einem hohen Grad an Vertrautheit mit den jeweiligen Arbeitsprozessen, sondern aus einem ebenso hohen Grad an Vertrautheit mit den Ziel- und Interessenkonflikten, die notgedrungen ausgelöst werden, wenn Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozesse verändert werden. Organisationsfragen sind immer auch Machtfragen, werden durch organisatorische Veränderungen doch automatisch Aufgaben und vor allem Entscheidungsbefugnisse neu verteilt. Die Prinzipien und Methoden eines gezielten Interessenmanagements (Political Engineering) gehören daher ebenso in den Werkzeugkasten systemischer Prozessoptimierung wie die einschlägigen Methoden des Total Quality Management (TQM) oder des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP).

Systemische Prozessoptimierung integriert somit bekannte und bewährte Optimierungsmethoden und –werkzeuge, die allzu oft in den Unternehmen, wenn überhaupt, zu unkoordiniert und wenig systematisch zur Anwendung kommen. Sie folgt damit einem eher ganzheitlichen Verständnis und Vorgehen und grenzt sich auf diese Weise von einer zu engen Spezialisierung auf bestimmte Teilfunktionen der Arbeitssysteme ab. Diese birgt nämlich die Gefahr in sich, dass nur Teilfunktionen, nicht aber ganze Prozessketten in den Blick genommen und verbessert werden. Nicht selten werden aus diesem Grunde einzelne Teilfunktionen zu Lasten anderer Teilfunktionen optimiert. Derlei Nullsummenspiele können vermieden werden, wenn ganze Prozessketten mit geeigneten, das heißt meist differenzierten Methoden und Werkzeugen optimiert werden. Erst dann wird jene Prozesssicherheit und Prozessqualität erreicht, die höchste Produktqualität bei höchster Effizienz entstehen lassen.

---

<sup>14</sup> Springer, Wettbewerbsfähigkeit durch Innovation, 2004, S. 51 ff



Bild 1: Regelkreis systemische Prozessoptimierung (SPO)

## 5. Fallbeispiel Altenpflege

Systemische Prozessoptimierung ist universell auf alle Arbeitsprozesse anwendbar. Sie ist daher keineswegs auf industrielle Arbeitsprozesse beschränkt, sondern kann ebenso bei der Gestaltung und Optimierung sozialwirtschaftlicher Arbeitsprozesse, wie zum Beispiel der Altenpflege genutzt werden. Voraussetzung ist eine präzise Beschreibung der jeweiligen Prozesse anhand einer Auflistung aller wesentlichen Prozesssegmente und Tätigkeiten sowie der jeweiligen Leistungsbeziehungen zwischen den Segmenten und Tätigkeiten, wie sie heute gerade im Bereich der Altenpflege häufig durch ein systematisches Qualitätsmanagement schon vorliegen.<sup>15</sup>

Die Prozessqualität lässt sich dann anhand einer gezielten Bewertung der einzelnen Tätigkeiten zu Beginn eines Optimierungsprozesses (Nullmessung) detailliert bestimmen. Dabei wird transparent, welche Tätigkeiten im täglichen Arbeitsablauf definierten Sollvorgaben entsprechen und welche von diesen Sollvorgaben mehr oder weniger stark abweichen. Diese Tätigkeiten werden dann über einen definierten Zeitraum von z.B. sechs Monaten mittels geeigneter Verbesserungsmethoden (z.B. Teamgespräche, KVP-Workshops) gemeinsam mit den jeweiligen Prozesseignern optimiert. Anhand einer zweiten Bewertung (Fortschrittmessung) wird dann ermittelt, bis zu welchem Grade sich die Prozessqualität verbessert hat und wo noch weitere Schwachpunkte in den Prozessen vorliegen. Auf diese Weise lassen sich nicht nur Schwachpunkte und Störquellen in den Prozessen, sondern auch vielfältige Formen von Verschwendung und Blindleistung beseitigen und die wirtschaftliche Effizienz verbessern.

Letzteres war in einem Seniorenzentrum einer großen sozialwirtschaftlichen Einrichtung dringend erforderlich, die schon über mehrere Jahre rote Zahlen schrieb. Die schlechten wirtschaftlichen Ergebnisse waren zwar keineswegs allein einer nicht

<sup>15</sup> vgl. Doni/Gresch (Hrsg.), Pflegehandbuch, Ein Beitrag zum Qualitätsmanagement in der ambulanten und stationären Altenpflege nach DIN EN ISO 9001, 3.Auflage, 2001

zufrieden stellenden Prozessqualität geschuldet, sondern resultierten unter anderem auch aus einer nicht hinreichenden Belegung und Auslastung der vorhandenen Pflegeplätze; gleichwohl entschied der Vorstand der Einrichtung, die Kostenprobleme nicht nur von der Einnahme-, sondern ebenso von der Ausgabenseite her in Angriff zu nehmen. Dabei sollte nicht nur das übliche Instrumentarium der Kostensenkung durch eine begrenzt mögliche Reduzierung der Löhne und Gehälter, sondern eben auch eine gezielte Beseitigung von Verschwendung und Blindleistung in den Prozessen zur Anwendung kommen. Durch eine Verschlankung der Prozesse sollten, so die Zielsetzung des Projekts, über einen Zeitraum von einem Jahr etwa die Hälfte des notwendigen Einsparvolumens von mehreren hunderttausend Euro realisiert werden.

Als alternative Option stand die mittelfristige Schließung des defizitären Seniorenzentrums zur Debatte. Vor diesem Hintergrund ging es um eine Standort- und Beschäftigungssicherung, die nicht nur das Management der Einrichtung, sondern auch die Beschäftigten und die Mitarbeitervertretung motivierte, einer Optimierung der Prozesse und damit verbundenen Qualitäts- und Effizienzsteigerung zuzustimmen und die daraus resultierenden Maßnahmen aktiv mitzutragen. Die Ausgangslage und die sich aus ihr ergebenden Optionen wurden in mehreren Veranstaltungen mit Führungskräften und Mitarbeitern daher auch weitgehend schonungslos offen gelegt und diskutiert.

Dabei wurde unter anderem deutlich, dass nicht zuletzt die wirtschaftliche Transparenz und das wirtschaftliche Verständnis der Mitarbeiter im operativen Bereich deutlich zu wünschen übrig ließ und dringend verbessert werden musste. Befürchtet wurde zunächst, dass Einsparungen im operativen Bereich notgedrungen zu Lasten der Qualität der direkten Pflege und damit der Bewohner gehen müssten. Erst als verdeutlicht werden konnte, dass die direkte Pflege den eigentlichen wertschöpfenden Kernprozess in einem Seniorenheim darstellt und alle anderen Teilprozesse wie die indirekte Pflege, die Hauswirtschaft und die Verwaltung die Funktion haben, den Kernprozess mit möglichst geringem Aufwand optimal zu unterstützen, war die erste Hürde für eine gezielte Prozessoptimierung genommen.

Im Vordergrund stand daher zunächst die Frage, welche Prozessdefizite im Umfeld der direkten Pflege zu beseitigen waren, so dass diese nicht nur störungsfreier, sondern auch verschwundungsärmer ablaufen konnten. Darüber hinaus war zu erwarten, dass sich eine Verbesserung der Abläufe in der indirekten Pflege, der Hauswirtschaft und der Verwaltung auch positiv auf die Abläufe in der direkten Pflege auswirken würden.

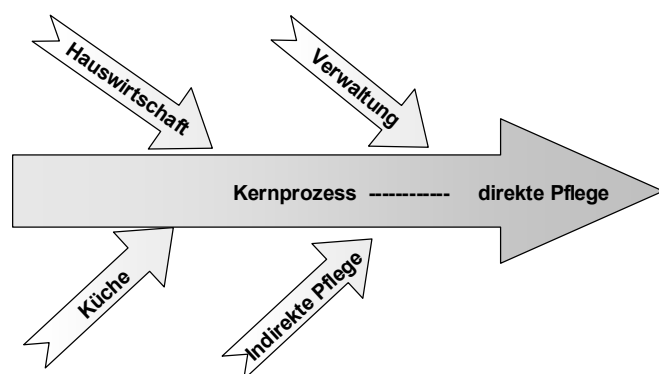


Bild 2: Kernprozess und Nebenprozesse

Wie richtig und zielführend eine solche Herangehensweise ist, zeigte sich unmittelbar, nachdem eine präzise Beschreibung aller Tätigkeiten in sämtlichen Teilprozessen erarbeitet worden war. Sofort wurde deutlich, dass allein der Anzahl nach weit mehr Tätigkeiten im Umfeld der direkten Pflege anfielen als in dieser selbst. Von den 150 Tätigkeiten, die als relevante Prozessschritte entlang der gesamten Prozesskette ermittelt wurden, entfielen lediglich 13 % auf die direkte Pflege, während 25 % auf die indirekte Pflege, 21 % auf Hauswirtschaft und 25% Verwaltung entfielen.

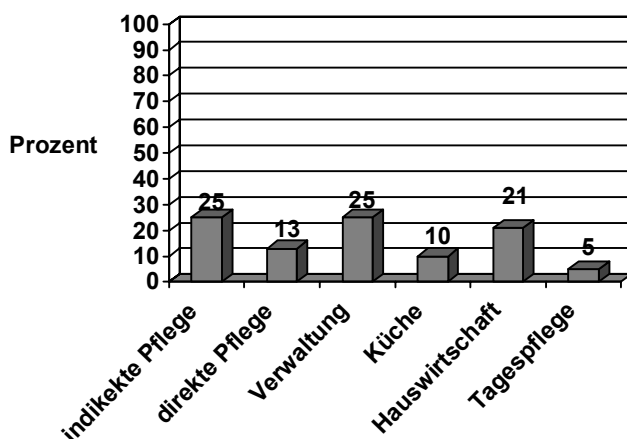


Bild 3: Verteilung der Tätigkeiten

Dies warf die provozierende Frage auf, ob es sich bei dem Seniorenheim denn tatsächlich um eine Einrichtung für Altenpflege oder nicht eher um ein Verwaltungs- und Hauswirtschaftszentrum mit angeschlossenen Pflegedienstleistungen handelte. Bei genauerer Betrachtung zeigte sich nämlich, dass nicht nur Funktionen wie Buchführung, Gehaltsabrechnung, Vertragsabschlüsse etc. administrativen Charakter haben, sondern dies auch für eine Vielzahl der Tätigkeiten in der indirekten Pflege zutrifft. Sie dient über weite Strecken der organisatorischen Vorbereitung, Steuerung und damit auch Verwaltung der direkten Pflege, die sie zwar unterstützt, der sie aber auch personelle Ressourcen entzieht, die dort dringend benötigt werden. Das Pflegepersonal war in einem Ausmaß mit Aufgaben der indirekten Pflege beaufschlagt, die sie daran hinderten, sich mit der notwendigen Sorgfalt und Intensität um die Bewohner zu kümmern.

Von daher stand außer Frage, dass die Prozessoptimierung sich zunächst auf das prozessuale Umfeld der direkten Pflege zu konzentrieren hatte, bevor sie sich der direkten Pflege selbst zuwenden konnte. Untersucht wurde zunächst die Prozessqualität in der indirekten Pflege.

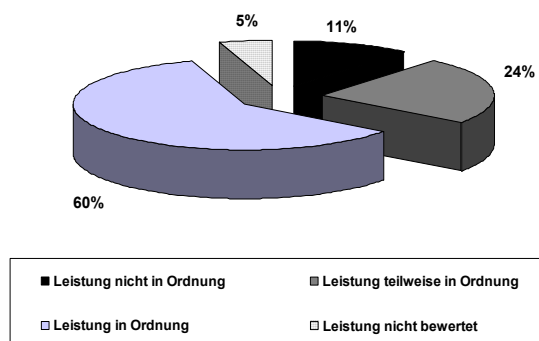


Bild 4: Ergebnisse Nullmessung in der indirekten Pflege

Die Untersuchungen in der indirekten Pflege führten zur Aufdeckung der folgenden Schwachstellen:

- Dienstplanung Pflege
- Umgang mit Ärzten / Kooperationspartnern
- Einstellung neuer Mitarbeiter
- Pflegeprozess auf Station
- Besprechungssystem
- Inhalt Dienstübergabe
- Dienstübergabe Früh- auf Spätdienst
- Dienstübergabe Nacht- au Frühdienst
- Absprache bei Bewohnerumzug
- Umgang mit Lebensmitteln in der Pflege
- Durchführung der Pflegevisite
- Definition, Dokumentation, Information

Um sie zu beseitigen, wurden über einen Zeitraum von etwa sechs Monaten von einem KVP-Team, das sich aus Wohnbereichsleitern, Fachkräften und Hilfskräften zusammensetzte, unterstützt durch einen externen Berater Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und umgesetzt. Diese wurden zugleich als neue Prozessstandards beschrieben und in das vorhandene Qualitätsmanagement integriert.

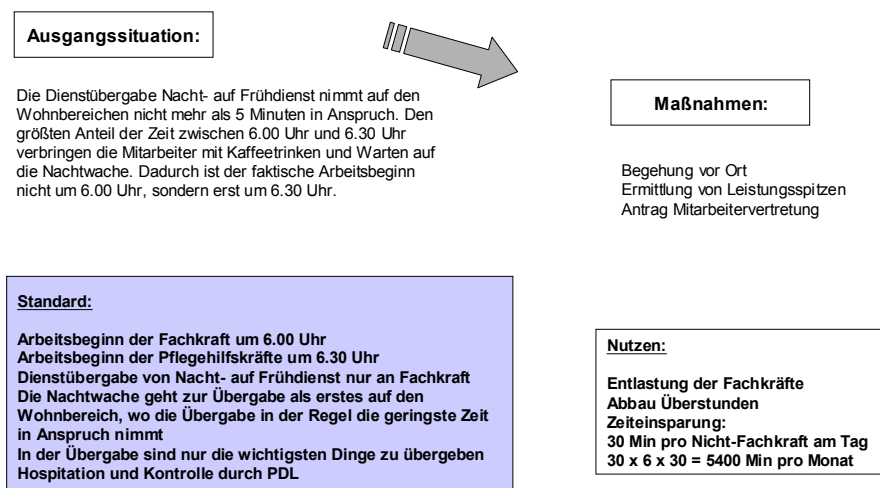


Bild 5: Standardisierungsbeispiel

Um die Wirkung der durchgeführten Maßnahmen zu überprüfen, wurde nach sechs Monaten eine erneute Prozessanalyse (Fortschrittsmessung) durchgeführt. Sie machte deutlich, dass sich die Prozessqualität in der indirekten Pflege deutlich verbessert hatte und Blindleistung und Verschwendung deutlich reduziert werden konnten. Dies kam nicht zuletzt der direkten Pflege zugute, deren Qualität sich im selben Zeitraum auch verbesserte, ohne dass sich die Verbesserungsaktivitäten schon auf diesen Bereich konzentriert hätten.

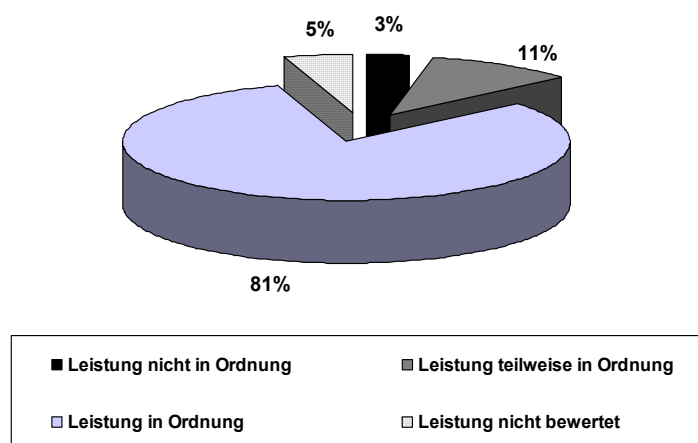


Bild 6: Ergebnisse Fortschrittsmessung in der indirekten Pflege

Das wirtschaftliche Projektziel konnte so schon innerhalb eines halben Jahres weitgehend erreicht und ein wichtiger Beitrag zur Standort- und Beschäftigungssicherung für das Seniorenzentrum geleistet werden. Die Prozessoptimierung ist damit freilich keineswegs abgeschlossen, sondern wird inzwischen als fester Bestandteil des Qualitätsmanagements der Einrichtung weitergeführt. Das Qualitätsmanagement wurde auf diese Weise um eine wichtige Dimension, die kontinuierliche Verbesserung der wirtschaftlichen Effizienz der Prozesse erweitert.

## 6. Fazit und Ausblick

Ein Optimierungsansatz, dessen Ursprünge auf die japanische Automobilindustrie zurückgehen, hat sich somit auch in einem Unternehmen der Sozialwirtschaft bewährt. Systemische Prozessoptimierung kann zweifellos einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung sozialwirtschaftlicher Prozesse und damit auch zur Senkung der Kosten im Gesundheitswesen leisten. Vieles spricht dafür, dass die wirtschaftlichen Potenziale, die in einer kontinuierlichen Überprüfung und Verbesserung der Qualität und Effizienz entsprechender Prozesse liegen, noch bei weitem nicht erschlossen sind.

Die Prinzipien und Methoden des Lean Management sind im sozialwirtschaftlichen Bereich erst in Ansätzen bekannt und noch weniger gängige Praxis. Dies liegt aber nicht in der Sache selbst, sondern im Wesentlichen darin begründet, dass Kostensenkung in der Sozialwirtschaft bislang in der Hauptsache durch Leistungsreduzierung und Absenkung von Löhnen und Gehältern betrieben worden

ist. Die internen Leistungsprozesse bleiben bis heute weitgehend außer Betracht, wenn man z.B. nicht nur an administrative Prozesse oder Pflegeprozesse, sondern etwa auch an die medizinische Behandlung von Patienten in Krankenhäusern denkt.

Nicht zuletzt deswegen wird heute gerade im sozialwirtschaftlichen Bereich nur allzu gerne mit der Reduzierung von Leistungen gedroht, wenn die Budgets sinken. Auf diese Weise werden die Leistungsempfänger, die inzwischen nicht zuletzt von den Einrichtungen und Trägern zunehmend als Kunden bezeichnet werden, gleichsam als Geisel gegen Budgetkürzungen missbraucht. Das ist im privatwirtschaftlichen Bereich nicht vorstellbar. Hier wird im Normalfall nicht dem Kunden gedroht, wenn es einem Unternehmen schlechter geht. Vielmehr versucht jedes privatwirtschaftliche Unternehmen, in Krisensituationen die Leistungen für seine Kunden nach Preis und Qualität möglichst zu verbessern. Nur so kann es seine Wettbewerbssituation wieder verbessern.

Gerade die Kunden sind in sozialwirtschaftlichen Einrichtungen in vielen Fällen aber nicht das stärkste, sondern das schwächste Glied in der jeweiligen Prozesskette. Demente Heimbewohner zum Beispiel haben alles in allem schlechte Karten, wenn das Pflegepersonal schlampig arbeitet, bezahlte Leistungen gar nicht erbringt oder in hohem Maße unfreundlich ist. Die Drohung mit dem Auftragsentzug, also zum Beispiel dem Wechsel in ein anderes Heim, dürfte hier das am wenigsten verwendete Mittel sein, um den Kundenansprüchen Geltung zu verschaffen. Gleiches gilt für den schwerkranken Krebspatienten, der sich schwer tut, sich mit einem Chefarzt anzulegen, der ihn nicht zufrieden stellend behandelt.

Mangelhafte Prozessqualität kann im sozialwirtschaftlichen Bereich daher weit mehr auf dem Rücken der so genannten Kunden, also der Leistungsempfänger ausgetragen werden als zum Beispiel in einer Autoreparaturwerkstatt, wo der Kunde nicht wieder kommt, wenn er schlecht bedient oder die Reparatur nicht korrekt ausgeführt worden ist. Das vermindert den Druck auf die Prozessqualität und ist, unter anderen, mit ein Grund dafür, dass Prozessoptimierung bis heute im sozialwirtschaftlichen Bereich eher ein Schattendasein fristet. Dem kann strukturell wohl nur dadurch entgegengewirkt werden, dass die Rechte der Leistungsempfänger und ihrer Angehörigen, zum Beispiel auf Schadenersatz, stärker ausgebaut werden und das Risiko der Leistungserbringer auf diese Weise vergrößert wird. Wer seine Leistungen nicht qualitätsgerecht erbringt, muss dafür auch vom einzelnen Leistungsnehmer regresspflichtig gemacht werden können.

Hinzu kommt jedoch ein noch wichtigerer Sachverhalt. Aufgrund eines nach wie vor eher mangelhaften Wettbewerbs um Kunden und Aufträge finden im sozialwirtschaftlichen Bereich kaum gezielte Effizienzsteigerung und damit verbundene Kosten- und Preissenkung statt. Besonders drastisch fällt dies im medizinischen Sektor ins Auge, wo der technologische Fortschritt nicht, wie in anderen Sektoren, zu einer Verbesserung der Leistungen bei sinkenden Kosten und Preisen, sondern zu einer ständigen Steigerung der Kosten und Preise führt. Staatlicherseits wird darauf seit geraumer Zeit mit einer Absenkung der Versicherungsleistungen reagiert, während die privaten Krankenkassen schlicht die Versicherungsprämien erhöhen.

Gute medizinische Versorgung wird in beiden Fällen mehr und mehr zu einem teuren Luxusgut, das sich nur noch wenige leisten können. Effizienzsteigerung und



Kostensenkung durch Technisierung und Organisierung kann auch hier Abhilfe schaffen, wenn es gelingt, die Produktivität sozialwirtschaftlicher Dienstleistungen zu steigern und die Kosten dieser Leistungen damit zu senken. Gelingt dies nicht, werden sich die Leistungsempfänger und nicht zuletzt die Kostenträger zunehmend nach Anbietern umschauchen müssen, die ihre Leistungen aufgrund deutlich niedrigerer Arbeitskosten weit preisgünstiger anbieten können. Ausländische Pflegekräfte, die zu einem Bruchteil der Kosten deutscher Pflegekräfte ihre Dienste am Standort Deutschland anbieten und eine entsprechende Nachfrage nicht nur in Pflegeheimen, sondern auch in Privathaushalten finden, sind nur ein erster Vorgeschmack auf das, was den sozialwirtschaftlichen Unternehmen und ihren Mitarbeitern noch bevorsteht.

Gesetzliche oder tarifliche Mindestlöhne mögen die einzelne Pflegekraft zwar vor der Billigkonkurrenz aus dem Osten schützen, sie helfen derselben Pflegekraft aber nicht weiter, wenn sie selbst ernsthaft krank oder pflegebedürftig wird und sich damit konfrontiert sieht, dass sie die damit verbundenen Kosten eigentlich nicht mehr bezahlen kann. An einer umfassenden Kostensenkung führt also auch im sozialwirtschaftlichen Bereich kein Weg vorbei. Sollen die Qualität der Leistungen und das Einkommen der Beschäftigten dadurch nicht drastisch sinken, muss mehr denn je der Weg der Qualitäts- und Effizienzsteigerung durch die Verschlinkung aller Strukturen und Prozesse besritten werden. Die dafür anwendbaren Methoden des Lean Management sind heute weitgehend bekannt und hinreichend erprobt. Es kommt daher nur darauf an, sie auch anzuwenden.

**Autoren**

Roland Springer, Dr.phil.habil., Privatdozent an der Universität Tübingen und geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Innovation und Management (IIM), Zeppelinstrasse 10, 73760 Ostfildern ([www.iim-consult.de](http://www.iim-consult.de))

Florian Rehfeldt, Dipl.Soz., Consultant am Institut für Innovation und Management (IIM), Zeppelinstrasse 10, 73760 Ostfildern ([www.iim-consult.de](http://www.iim-consult.de))