

# Case Study

## Diakonisches Werk Schweinfurt e.V. –

### Auswahl einer integrierten Unternehmenssoftware zur Unterstützung der Kerngeschäftsprozesse unter Berücksichtigung von Potentialen zur Prozessoptimierung durch Reengineering Maßnahmen.



Alten-/Pflegeheim: Wilhelm-Löhe Haus

#### 1. Das Unternehmen

Das Diakonische Werk Schweinfurt e.V. ist einer der großen Anbieter für soziale Dienstleistungen in Unterfranken mit Einrichtungen in der stationären und in der ambulanten Pflege.

Mit circa 400 Beschäftigten erzielt das Diakonische Werk Schweinfurt e.V. einen Jahresumsatz von 15 Mio. €. Darüber hinaus übt das Diakonische Werk Schweinfurt die Geschäftsführung für fast alle Diakonischen Träger und Dienste in den Dekanaten Schweinfurt (mit Bad Kissingen), Bad Neustadt, Rügheim, Castell und Kitzingen aus.

Die gemessen am Umsatz und an der Anzahl der Beschäftigten „großen“ Einrichtungen des Diakonischen Werkes sind 3 Alten-/Pflegeheime mit ungefähr 350 Bewohnern und 2 Sozialstationen mit ungefähr 400 ambulant betreuten Pflegebedürftigen.

Zusätzlich trägt das Diakonische Werk Schweinfurt für 3 weitere Alten-/Pflegeheime und 6 Sozialstationen die Verantwortung, die aus Geschäftsbesorgungs- und Geschäftsführungsverträgen resultiert: In Summe werden somit circa 600 Bewohner in Alten-/Pflegeheimen und ungefähr 1.000 pflegebedürftige Patienten durch Sozialstationen betreut.

#### 2. Die Herausforderung

Die Rahmenbedingungen des Diakonischen Werkes Schweinfurt e.V. haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Aufgrund der angespannten Finanzlage der Kostenträger (Kranken- und Pflegekassen, Bezirk, Kommunen, etc.) und der rückläufigen Zuschüsse durch die Kirchen hat sich der Konzentrationsprozess im Bereich der sozialen Einrichtungen beschleunigt. Dies führt zu größeren und komplexeren Einrichtungen, die eine „andere Form“ des Managements erforderlich machen.

Darüber hinaus werden die gesetzlichen Anforderungen zum Beispiel in den Bereichen der Pflegeplanung und der Pflegedokumentation und der damit für die Pflegekräfte verbundene zeitliche Aufwand immer anspruchsvoller. Reduzierte Finanzmittel und gleichzeitig gesetzlich geforderter Verwaltungsaufwand können mittelfristig dazu führen, dass die eigentliche Zielsetzung des Diakonischen Werkes Schweinfurt eine optimale Pflege und menschenwürdige Versorgung der Bewoh-

ner und Patienten zu gewährleisten, nicht mehr im gewünschten Maße erfolgen kann.

Diese Entwicklungen waren für das Diakonische Werk Schweinfurt der Anlass zur Überprüfung der Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsprozesse und der zur Unterstützung der Geschäftsprozesse eingesetzten informationstechnischen Werkzeuge.

### **3. Prozesse**

Die Haupt-Geschäftsprozesse des Diakonischen Werkes Schweinfurt für die untersuchten Einrichtungen der stationären und ambulanten Pflege lassen sich in drei Klassen einteilen.

#### **3.1. Administration**

Die Verwaltung für alle Einrichtungen des Diakonischen Werkes Schweinfurt wird zentral in der Geschäftsstelle wahrgenommen. Dazu gehören im Wesentlichen:

- die Finanz- und Anlagenbuchhaltung,
- das Finanz-Controlling und
- das Personalwesen.

Darüber hinaus fungieren Mitarbeiter der Geschäftsstelle als Geschäftsführungen der Einrichtungen. Zu den Geschäftsführungsaufgaben zählen neben der Planung / Budgetierung (inkl. der Gespräche / Verhandlungen mit den Kostenträgern) der jeweiligen Einrichtung, die Unterstützung der vor Ort verantwortlichen Personen bei der Planung und Durchführung von Projektaufgaben.

Die Geschäftsprozesse in den Bereichen Finanz- und Anlagenbuchhaltung werden durch geeignete Softwareprogramme adäquat unterstützt. Alle anderen Geschäftsprozesse werden unzureichend unterstützt, obwohl teilweise geeignete Unterstützungswerkzeuge zur Verfügung stehen.

#### **3.2. Leistungsabrechnung**

Die Prozesse im Zusammenhang mit der Leistungsabrechnung der Pflegeeinrichtungen werden dezentral in den Verwaltungsstellen der Pflegeeinrichtungen durchgeführt.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Prozesse der Leistungsabrechnung in der stationären und in der ambulanten Pflege unterschiedlich sind, da in der stationären Pflege über Pflegeklassen und Pauschalbeträge und in der ambulanten Pflege über tatsächlich erbrachte Einzelleistungen abgerechnet wird.

Die Analyse der Geschäftsprozesse zeigte in allen untersuchten Einrichtungen eine geringe funktionsübergreifende Integration der Prozesse durch den Einsatz geeigneter EDV Werkzeuge. Das hat zur Konsequenz, dass teilweise Mehraufwendungen durch die Doppelerfassung von Informationen, zum Beispiel bei der Erfassung und Dateneingabe abrechnungsrelevanter Ereignisse, und die Aufbereitung und Weiterleitung von Daten über Schnittstellenprogramme, zum Beispiel zur Finanzbuchhaltung, entstehen.

#### **3.3. Pflege**

Im Rahmen der Analyse der Prozesse in den Pflegeeinrichtungen wurden lediglich die planerischen und administrativen Prozesse untersucht.

Die eigentliche Pflege war nicht Gegenstand der Betrachtung, da diesbezüglich die erfahrenen Heim- und Stationsleitungen unterstützt durch ihre Teams über sehr viel mehr Know-how verfügen, als durch eine externe Beratung hätte bereitgestellt werden können.

Die wesentlichen Prozesse, die im Rahmen der Analyse betrachtet wurden, sind:

- die Patientenaufnahme,
- die Pflegeplanung, -visite und Pflegedokumentation,
- die Personaleinsatz-, Dienstplanung und
- im Bereich der ambulanten Dienste die Tourenplanung.

Es ist zu berücksichtigen, dass sich die Prozesse in der stationären und in der ambulanten Pflege teilweise grundlegend unterscheiden.

In der Analyse wurde aufgezeigt, dass geeignete Unterstützungswerkzeuge zum

Beispiel bei der Pflegeplanung und der Pflegedokumentation nicht eingesetzt werden. In anderen Bereichen, primär in den ambulanten Einrichtungen, existieren geeignete Werkzeuge, zum Beispiel für die Personaleinsatz- und Tourenplanung. Diese vorhandenen Werkzeuge werden allerdings nicht optimal genutzt. Eine primäre Ursache hierfür ist das unzureichende Know-how in der Handhabung der verfügbaren Softwareprogramme. Dies wiederum hängt damit zusammen, dass die Einrichtungen zu klein sind, um ausreichend qualifizierte Anwender für die unterschiedlichen Softwaremodule heranzubilden. Zudem ist ein Know-how Transfer zwischen den Einrichtungen kaum möglich, da es eine Standardisierung der Geschäftsprozesse in den unterschiedlichen Einrichtungen im erforderlichen Maße nicht gibt.

### **3.4. Resümee**

In allen Leistungsbereichen kann durch eine Neugestaltung der untersuchten Geschäftsprozesse in Verbindung mit dem Einsatz geeigneter EDV Programme sowohl eine kostenreduzierende als auch eine qualitätssteigernde Verbesserung erzielt werden.

Eine wesentliche Voraussetzung zur Zielerreichung ist die Bereitschaft Geschäftsprozesse in den Einrichtungen und in der Kommunikation zwischen der Geschäftsstelle und den dezentralen Einrichtungen zu standardisieren und somit die Möglichkeit für die Zentralisierung administrativer Aufgaben zu schaffen.

Darüber hinaus wird es bei der Prozessgestaltung entscheidend sein, funktionsübergreifende Prozesse zu definieren und zu implementieren, die von einer integrierten Software optimal unterstützt werden.

### **4. Werkzeuge**

Die eingesetzten EDV Systeme reflektieren die gewachsenen Strukturen des Diakonischen Werkes Schweinfurt, das sich in den letzten Jahren zu einem mittelständischen Unternehmen entwickelt hat.

Die eingesetzte Hardware und Netzwerktechnologie auf der einen Seite und die eingesetzte Software auf der anderen Seite, haben diese Entwicklung im vollen Umfange nicht mitgemacht.

Da die in den unterschiedlichen Einrichtungen eingesetzten EDV Programme auf unterschiedlichen Betriebs- und Datenbanksystemen basieren, ist es kaum möglich eine prozessorientierte Gestaltung der Abläufe effizient zu verwirklichen und somit die aufgezeigten Verbesserungspotentiale zu realisieren.

Da zudem Teile der eingesetzten Hardware (Server und Clients) aufgrund technologischer Weiterentwicklungen im Rahmen von Ersatzinvestitionen zeitnah ausgetauscht werden müssen, wurde seitens des Diakonischen Werkes Schweinfurt die Entscheidung zur vollständigen Modernisierung der Infrastruktur getroffen, wobei vorhandene Strukturen in geeigneter Weise eingebunden werden.

### **5. Softwareauswahl**

Auf der Basis der durchgeführten Prozessanalyse wurde ein strukturierter Softwareauswahlprozess durchgeführt. Bei dem Entscheidungsfindungsprozess wurde insbesondere Wert gelegt auf

- eine Unternehmenssoftware, deren Funktionalität im Idealfall alle Prozesse abbildet und
- einen Anbieter, der gegenüber dem Diakonischen Werk Schweinfurt als Generalunternehmer auftritt.

Durch diese Kriterien sollte die Anzahl der Ansprechpartner sowohl während der Implementierung des Gesamtsystems als auch im Produktivbetrieb auf einen Ansprechpartner beschränkt werden und somit klare Verantwortlichkeiten geschaffen werden.

Der Softwareauswahlprozess umfasste 9 nachfolgend skizzierte Phasen:

1. Definition des Funktionsumfangs der Software unter Berücksichtigung der zukünftigen Geschäftsprozesse durch die Fachabteilungen.

2. Identifikation von potentiellen Anbietern und Beschaffung von Informationsmaterial, zum Beispiel über das Internet.
3. Durchführung einer ersten Bewertung der identifizierten, potentiellen Anbieter auf Basis des verfügbaren Informationsmaterials und Herleitung einer Rangfolge der untersuchten Softwareprogramme / Anbieter.
4. Ausarbeitung eines Lasten-/ Pflichtenheftes, das als Ausschreibungsgrundlage den potentiellen Anbietern zur Verfügung gestellt wurde und Aufforderung zur Abgabe eines Angebotes.
5. Auswertung / Bewertung der Angebote und Überarbeitung der Rangfolge der untersuchten Softwareprogramme / Anbieter.
6. Identifikation der top-3 Softwareanbieter, denen die Möglichkeit zur Darstellung ihrer Produkte im Rahmen eines 1-tägigen Workshops eingeräumt wurde.
7. Durchführung der Workshops mit den favorisierten Softwareanbietern. Seitens des Diakonischen Werkes Schweinfurt nahmen an den Workshops neben den Mitgliedern des für das Projekt verantwortlichen Projektteams bis zu 15 Mitarbeiter/-innen aus den Fach-/ Pflegeabteilungen teil.
8. Abschließende Bewertung der vorgestellten Produkte / Anbieter unter Berücksichtigung der Beurteilung der Fachabteilungen.
9. Aufnahme von Vertragsverhandlungen mit dem favorisierten Anbieter und Vertragsunterzeichnung.

Der beschriebene Prozess wurde erfolgreich innerhalb von weniger als 4 Monaten abgeschlossen.

## 6. Ergebnisse

Bei den durchzuführenden Investitionen handelte es sich teilweise um Ersatzinvestitionen, die in jedem Fall hätten getätigt werden müssen, um den Status quo auf-

rechtzuerhalten und um Neuinvestitionen, um Prozesse effizienter gestalten zu können.

Das identifizierte Einsparpotential lässt eine Amortisationsdauer von 12 – 18 Monaten realistisch erscheinen. Allerdings ist dies abhängig von der konsequenten Umsetzung der definierten Soll-Prozesse und deren optimale Unterstützung durch die ausgewählte integrierte Unternehmenssoftware.

## 7. Stimmen zum Projekt

Durch die strukturierte externe Begleitung durch Corporate Advisors konnten unsere Arbeitsabläufe gezielt analysiert werden. Damit wurden die Voraussetzungen für den optimalen Einsatz einer integrierten Unternehmenssoftware geschaffen, die dazu beitragen wird, alle Bereiche und Einrichtungen des Diakonischen Werkes Schweinfurt enger miteinander zu verzahnen.

*Pfarrer Jochen Keßler-Rosa, Vorstand*

Gut, dass wir externen Sachverstand durch die Einbindung von Corporate Advisors hinzugezogen haben. Neben der Bewältigung des aktuellen Tagesgeschäftes, wären wir nicht in der Lage gewesen, die für unsere Zukunft erforderlichen kompetenten Entscheidungen mit der notwendigen Schnelligkeit zu treffen.

*Rosemarie Seßner, Leitung Verwaltung*