

Kompendien
der Sozialwirtschaft

Paul Brandl

Prozessmanagement in der Sozialwirtschaft

Ein Leitfaden



Nomos

KOMPENDIEN DER SOZIALWIRTSCHAFT

Wie gelingt erfolgreiche Führung in der Sozialwirtschaft? Welche Instrumente helfen dabei, betriebswirtschaftliche und soziale Ziele in Einklang zu bringen? Wie können Fachkräfte langfristig für die Soziale Arbeit begeistert werden? Diese und viele weitere Fragen stehen im Mittelpunkt der Kompendien der Sozialwirtschaft. Die Bände richten sich an Professionals, Berufseinsteiger:innen und -umsteiger:innen sowie an Studierende, gerade auch mit Blick auf Praxissemester und Anerkennungsjahr.

Paul Brandl

Prozessmanagement in der Sozialwirtschaft

Ein Leitfaden



Nomos



Onlineversion
Inlibra

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7560-3129-0 (Print)

ISBN 978-3-7489-5470-5 (ePDF)

1. Auflage 2026

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2026. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Abkürzungsverzeichnis	13
1 Das Prozessmanagement wird zum Zentrum!	15
2 Mit dem Prozessmanagement ist die Sozialwirtschaft auf dem Weg zum „Vierten Sektor“	19
3 Zur Theorie des Prozessmanagements	25
3.1 Das Prozessmanagement in das Veränderungsmanagement einer Organisation einordnen	26
3.2 Sieben Wesenselemente einer Organisation – Eine Gedankenfolie für Veränderungen durch und mit Prozessmanagement	32
3.2.1 Identität: Bei der Gestaltung von Prozessen die Zusammenarbeit und den Nutzen mitdenken	33
3.2.1.1 Ein Mindset entsteht ...	33
3.2.1.2 Presencing: vom Leitbild zum Zielbild zum Prototyp	40
3.2.2 Strategie: Die mittelfristige Ausrichtung der Prozesse auf das Zielbild erhöht den langfristigen Nutzen	44
3.2.2.1 Prozesse konsequent auf die Kund:innen ausrichten	44
3.2.2.2 Anforderungen an Prozesse und Dienstleistungen aus der Zukunft	46
3.2.3 Strukturen: mit Prozessen flexibler werden	48
3.2.3.1 Die funktionale Organisation flexibler machen	48
3.2.3.2 Service Design und das Viable System Model: Projektstrukturen für ein Dienstleistungs-Modell	50
3.2.4 Menschen: Ihre Potenziale sollen optimale Prozesse ermöglichen	57
	5

3.2.5	Funktionen: Rollen ermöglichen eine noch flexiblere Organisation	61
3.2.5.1	Mit Rollen noch flexiblere Prozesse ermöglichen	61
3.2.5.2	Geteilte und kollegiale Führung	64
3.2.5.3	Kreisorganisation mit selbststeuernden Gruppen	67
3.2.6	Prozesse: Dienstleistungen nachhaltig und ressourcenschonend am Nutzen ausrichten	69
3.2.6.1	Input – Prozesse – Output	69
3.2.6.2	Prozesslandkarte: Kern-, Unterstützungs- und Lenkungsprozesse	71
3.2.6.3	Prozessmodellierung – grafisch, tabellarisch und schriftlich	74
3.2.6.4	Optimieren von Prozessen mit dem kleinen Prozesslebenszyklus	79
3.2.6.5	Neugestalten: Der große Prozesslebenszyklus	84
3.2.6.6	Prozessoptimierung kann auch (fast) ohne IT erfolgreich sein	97
3.2.6.7	Ein prozessbasiertes QMS muss Fixbestandteil im Prozessmanagement sein!	104
3.2.7	Ressourcen: kund:innenzentriert, ressourcenschonend, wertschöpfend und nachhaltig gleichzeitig	105
3.2.7.1	Nachhaltig und personenindividuell gleichzeitig gestalten: Prozesse und Dienstleistungen	106
3.2.7.2	Green IT – Ein mit dem Prozessmanagement konsequent verfolgbarer Fokus	110
3.2.7.3	Auch die Ressourcen eines/r Patient:in in die Leistungserstellung integrieren	113

4	Mit Methoden und Werkzeugen des Prozessmanagements strategieumsetzend arbeiten	116
4.1	Prozessanalyse, -optimierung und -neugestaltung strategieumsetzend einsetzen	117
4.1.1	Der Body-Mass-Index für Prozesse und Dienstleistungen – gemessen in Reifegraden	117
4.1.1.1	Standortbestimmung eines sozialen Dienstleisters	117
4.1.1.2	Die generische Reifegrad-Matrix für die Bewertung von Teilprozessen	119
4.1.1.3	Das Messen von Qualität: Der Reifegrad-Check oder ein Audit	125
4.1.1.4	Anforderungen an ein Audit: Qualitätssicherung und -entwicklung	128
4.1.1.5	Erstellen eines Auditplanes	130
4.1.2	Prozessoptimierung: kund:innenorientiert, ressourcenschonend und nachhaltig	132
4.1.2.1	Daten in Prozessmanagement-Projekten erheben und strukturieren	135
4.1.2.2	Ausgeglicheneres Arbeiten: weniger Überlastung – weniger Unterforderung	138
4.1.2.3	Unproduktive Wege und Wartezeiten beseitigen – nachhaltiger und zufriedener	142
4.1.2.4	Kürzere Dauer – weniger Ärger – zufriedener Klient:innen	150
4.1.2.5	Weniger Fehler – mehr Zufriedenheit – bessere Ressourcennutzung	155
4.1.2.6	Kooperationsprojekte mit Bildungs- und Forschungseinrichtungen: Aus dem Thema Entlassungsmanagement wurde Überleitungspflege	168
4.1.2.7	Die achte Verschwendungsform: Die Qualifikation von Mitarbeiter:innen	171
4.1.2.8	Verschwendung mit dem Ausschreibungstext bewusst vermeiden: die neunte Verschwendungsform	174

Inhaltsverzeichnis

4.1.2.9	Von den Kund:innen aus Lösungen um die Ecke denken	180
4.1.3	Prozesse neugestalten: von den Kund:innen aus denken	183
4.1.3.1	Mit Personas beginnen	184
4.1.3.2	Mit der Quadromo-Methode und Pilotprojekten einen neuen Standard entwickeln	186
4.2	Informieren + miteinander arbeitsteilig erarbeiten + gemeinsam entscheiden	188
4.2.1	Transparenz – Zusammenarbeit – sachliche Entscheidungsvorbereitung	189
4.2.2	Entscheiden mit Methode	191
4.2.3	Geteiltes und ziehendes Führen	194
5	Zukunftstrends: mit Prozessmanagement lösungsorientiert gestalten	198
	Verwendete Literatur	201
	Register	209

1 Das Prozessmanagement wird zum Zentrum!

Einleitend soll dieses Kapitel einen Überblick zur Publikation geben. Ausgehend von der Professionalisierung der Sozialwirtschaft wird das Prozessmanagement in den Mittelpunkt gerückt und mittels der sieben Wesenselemente von Glasl (Glasl/Kalcher/Piber, 2020) in das Veränderungsmanagement als nächster „Gamechanger“ eingeordnet und theoretisch fundiert. Vom Zielbild über die Strategie und die Struktur eines sozialen Dienstleisters steht der Mensch im Mittelpunkt. Dazu bedarf es noch der verteilten Funktionen, der adaptierten Prozesse und zugeordneten Ressourcen für ein ganzheitliches Veränderungsmanagement. Der Bogen wird in Richtung Transformation gespannt, indem das Prozessmanagement rund um die neun Arten der Verschwendung mit praktischen Beispielen lösungsorientiert dargestellt und auf den Nutzen der Stakeholder ausgerichtet wird. Damit folgt der Aufbau der Publikation dem zukunftsweisenden Weg der Theorie U – der Form eines U.

Das Prozessmanagement (PM) wird in den letzten Jahren zu einem zentralen theoretischen und praktischen Baustein auch in der Sozialwirtschaft. Es trägt entscheidend zu mehr Qualität, Effizienz und Effektivität von Prozessen sowie zum Nutzen von sozialen Dienstleistungen für die Klient:innen, die Dienstleister und die Gesellschaft bei. Die Ausrichtung auf den Nutzen der Klient:innen, die zunehmend erforderliche und mögliche Flexibilität der sozialen Dienstleister, der zunehmende Kostendruck und das nachhaltige Erstellen von Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig braucht es durch die zunehmende Komplexität eine neue Form des Risiko- und Qualitätsmanagements. Das PM umfasst das Planen, Erstellen, Steuern sowie das regelmäßige Optimieren und Anpassen von Prozessen und Dienstleistungen innerhalb der sozialen Dienstleister und deren unternehmensübergreifende Wertschöpfungsketten. Es braucht zunehmend ein Hinausgehen über das bisher gewohnte Handeln innerhalb der Unternehmensgrenzen bis hin zu einer Kultur der übergreifenden Zusammenarbeit, orientiert an einem Zielbild sowie Strategien zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen. Daraus entsteht ein erheblicher Qualifizierungsbedarf.

Die Publikation entstand aus den umfangreichen, langjährigen Erfahrungen aus Lehrveranstaltungen an Hochschulen, einschlägigen Vorträgen und vielen Projekten bei unterschiedlichen Trägern in der Sozialwirtschaft – immer rund um den Themenbereich PM. Mittlerweile sehe ich PM nicht mehr als neuen Modetrend, sondern als Gamechanger zu neuen Ufern im Veränderungsmanagement. Mit der Publikation wende ich mich daher an Professionals, Leh-

1 Das Prozessmanagement wird zum Zentrum!

rende, Berufseinsteiger:innen und -umsteiger:innen sowie an Studierende, die die Prinzipien und Praktiken des PM kennenlernen, verstehen und anwenden wollen. Sie können damit ihre Entwicklungsarbeit entscheidend verbessern. Mit der Publikation soll eine leicht verständliche und trotzdem theoretisch fundierte Anleitung zur Durchführung von Veränderungsprojekten rund um das PM vorgelegt werden. Nach der Lektüre sollen die Leser:innen einen Blick für Verschwendungsanteile in Prozessen bzw. Prozessschritten und somit auch für die Verbesserungspotenziale in Projekten sowie in der täglichen Routinearbeit entwickelt haben. Zudem sollen sie Mut zum Angehen und Nachmachen eigener PM-Projekte auch in Richtung der Transformation gewonnen haben. Es sind daher viele kleine und größere praktische Beispiele zum besseren Verständnis, zum Nachmachen und Verbessern von Zusammenarbeit eingearbeitet – immer mit der Ausrichtung auf das TM in die Zukunft. Die vielfältigen Erkenntnisse rund um das PM und zur Professionalisierung in der Sozialwirtschaft sollen – zum Nutzen für die sozialen Dienstleister, die Klient:innen und die Gesellschaft – zudem einem größeren Personenkreis zugänglich gemacht werden. Weiterführende Literatur hilft zu allen Themenbereichen weiter.

Zum theoretischen Verständnis des PM und der Vorgangsweise bei derartigen Projekten: Die bestehenden Instrumente und die Theorien rund um das Input-Output-Paradigma müssen dazu erweitert werden. Es braucht für die nahe Zukunft eine sichtbare Umformulierung in Richtung eines Input-Prozess-Output-Denkens für die Sozialwirtschaft. Dieses wird nachfolgend eingebettet in das **St. Galler Managementsystem** (Rüegg-Stürm, 2002) – **mit seinen drei Ebenen: normativ, strategisch und operativ**. Im letzteren Teil sitzt der theoretische Kern des PM, das rund um eine Prozesslandkarte eine breite Sammlung von erprobten Instrumenten zum Analysieren, Optimieren und Neugestalten von Prozessen und Dienstleistungen anbieten kann. Ziel des PM ist in der **ersten Phase „nur“ die Ausrichtung auf die Kund:innen** und damit sofort sichtbar mit der Prozesslandkarte **die Steigerung der Effizienz und Effektivität** einer Organisation. Damit erfolgt eine ressourcenschonendere Arbeitsweise und Steigerung der Nachhaltigkeit. Im Sinne der Qualitätssicherung gehört auch das Projektmanagement sowie ein prozessbasiertes, unternehmensübergreifendes QM zum laufenden Betrieb dazu. Das nachhaltige, ressourcenschonendere Arbeiten wird insbesondere digital ermöglicht und unterstützt. Das PM in der **zweiten Phase umfasst die Neuausrichtung auf den Unternehmenszweck sowie die Werte der Zusammenarbeit** samt dem Erstellen der Dienstleistungen aus Sicht der Klient:innen. Daran schließt sich die strategische Ausrichtung des sozialen Dienstleisters entlang der Denkfigur

der Balanced Scorecard (Kaplan/Norton, 2024) an. Im operativen Teil finden sich in der Prozesslandkarte sämtliche relevanten Kern-, Unterstützungs- und Lenkungsprozesse. Die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse ist der Start für den anschließenden Prozesslebenszyklus. Es ermöglicht die ständige Verbesserung der Prozesse im Sinne der Optimierung im Rahmen des kleinen Prozesslebenszyklus (Brandl, 2021) und im Sinne des großen Lebenszyklus braucht es die strategisch ausgerichtete Neugestaltung der Prozesse und Dienstleistungen. Darunter fällt auch eine Überarbeitung der Zielbilder und Einarbeitung der strategischen Herausforderungen – auch aus der Sicht der Klient:innen. In jedem Fall können den Prozessschritten die Funktionen und Rollen sowie die notwendigen Ressourcen inklusive Arbeitszeiten zugeordnet werden – natürlich auch ethisch korrekt, digital, nachhaltig und damit ressourcenschonend. Der/die Leser:in kann sich so den Weg zu den für ihn/sie notwendigen und sinnvollen Inhalten selbst zusammenstellen und ggf. auch erweitern. Die unterschiedlichen Bausteine werden so zu einem selbst gezimmerten Mindset bzw. Gedankengebäude auf dem Weg der Veränderung in Richtung des TM. Die theoretisch fundierten und praktisch erprobten Bausteine aus der Sozialwirtschaft ermöglichen eine erfolgreiche Anwendung auf die Themenstellungen der sozialen Dienstleister. Abschließend wird besonders auf die Weiterarbeit in Veränderungsprozessen mit der Theorie U (Scharmer, 2009) – auch als Umdenken zu verstehen – verwiesen: Es braucht einen Rahmen und ein Mindset für die Veränder:innen und Gestalter:innen von sozialen Dienstleistern, um existenzfähige Organisationen formen zu können. Ein ausführliches Literaturverzeichnis soll den Leser:innen zudem eine weitere, fundierte Unterstützung und Möglichkeit zur Vertiefung bieten.

Ein großes Danke für die Unterstützung bei der Erstellung des druckreifen Manuskripts sowie die hervorragende Zusammenarbeit auf dem Weg zur Publikation ist an dieser Stelle angezeigt. Es richtet sich an den Nomos-Verlag und insbesondere an Frau Sarah Bellersheim für die begleitende Betreuung und die zahlreichen positiven Rückmeldungen.

Prof. Dr. Paul Brandl
Leonding, im August 2025
paul.brand@kabelspeed.at

1 Das Prozessmanagement wird zum Zentrum!

Hinweis:

Aus rechtlichen Gründen ist eine Namens- und manchmal auch Ortsnennung bei Projekten nicht möglich, wohl aber eine anonymisierte Form. Damit werden auch Aussagen für Projekte möglich, ohne die Projektverantwortlichen öffentlich zu machen.

2 Mit dem Prozessmanagement ist die Sozialwirtschaft auf dem Weg zum „Vierten Sektor“



Zusammenfassung:

Das Kapitel beleuchtet die Transformation der Sozialwirtschaft hin zum sogenannten „Vierten Sektor“. Dieser Prozess wird durch die zunehmende Professionalisierung und moderne Herausforderungen wie digitale und nachhaltige Lösungen geprägt. Dabei erfährt die Sozialwirtschaft, traditionell durch kleinbetriebliche Strukturen gekennzeichnet, einen Übergang von funktionaler Organisation zu strategischer Neuausrichtung. Der sektorale Wandel fordert neue Managementansätze, die innovative Prozess- und Automatisierungslösungen umfassen, um den sich verändernden Bedürfnissen der Klient:innen gerecht zu werden. Der Einsatz von Prozessmanagement wird als entscheidender Faktor für langfristige Effizienz und Anpassungsfähigkeit identifiziert.

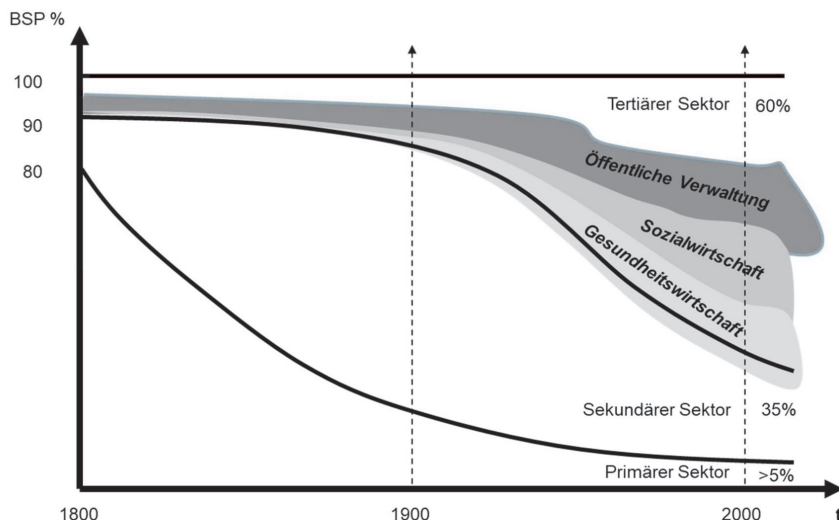
Der Begründungszusammenhang für die Publikation steht naturgemäß an der Spitze. Es ist dies die **zunehmend erforderliche Professionalisierung** der Sozialwirtschaft. Einerseits ist dabei die teilweise recht kleinbetriebliche Struktur der Sozialwirtschaft mit vielen Halbtagsjobs und befristeten Arbeitsverhältnissen eine große Herausforderung und andererseits sind die Anforderungen an das Veränderungsmanagement sowie an innovative Lösungen sehr breit. Für beide Seiten gilt es, **gleichzeitig digitale und nachhaltige Lösungen** zu finden. Die funktionale Organisation wird nach einer langen Phase des quantitativen Wachstums und des konsequenten Sparens sukzessive abgelöst werden müssen. Mit den bisherigen Lösungen findet man nicht mehr das Auslangen, sodass es nicht mehr reicht, eine neue Managementmode zu finden und umzusetzen. Der Sektor steht vor einer strategischen Neuausrichtung und einer Anpassung an neue Bedarfe der Klient:innen. **Ein dynamisches Prozessmanagement wird zum Gamechanger** – gekommen, um zu bleiben.

Der gesamte Dienstleistungsbereich ist in den letzten Jahrzehnten stark gewachsen und macht zusammen bereits über 60 % der Wirtschaftsleistung aus. Der Umfang, aber auch die sehr unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche dieses mittlerweile recht großen dritten Wirtschaftssektors sprechen nun dafür, eben diesen dritten Wirtschaftsbereich aufzuteilen: Man könnte die kommerziellen Dienstleistungen mit der Bezeichnung „dritter Sektor“ belassen und die Bereiche Gesundheit, Soziales und Public (GSP) als „Non-Profit“-Dienstleistungen

2 Mit dem Prozessmanagement ist die Sozialwirtschaft auf dem Weg zum „Vierten Sektor“

bezeichnen.¹ Damit wäre es auch möglich – wie etwa von Kriegel (2022) in der nachfolgenden Grafik aufgezeigt bzw. vorgeschlagen – das Profil des vierten Sektors zu schärfen und damit die Sozialwirtschaft stärker auf deren potenzielle Klient:innen auszurichten:

Abbildung 1: Wachsende Bedeutung von Gesundheit, Soziales und Public Management (Kriegel, 2022)



In den weiteren Ausführungen wird auf die detaillierte Definition von „GSP“ verzichtet, wohl aber das Augenmerk auf die professionelle, inhaltliche Weiterentwicklung des Sektors „Sozialwirtschaft“ bzw. der sozialen Dienstleistungen mit Hilfe vor allem des Prozessmanagements gelegt. Dieser weiterführende Leitgedanke beginnt mit einer Bestandsaufnahme des Sektors. Bei Recherchen zur Präzisierung des Wirtschaftsbereichs „Soziale Dienstleistungen“ stößt man auf die Studie der Unternehmensberatung XIT „Sozialwirtschaft Bayern 2020“ (2020), die eine weitere Basis zur Schärfung des Profils dieses vierten Sektors legt. Dabei kamen folgende Kennzeichen dieses Wirtschaftssektors zum Vorschein: Die Sozialwirtschaft hat viele kleine und wenige größere Unternehmen, sodass – speziell bei den kleineren Unternehmen – u.a. auf Grund des hohen Spardrucks und damit scheinbar geringeren Handlungspotenzials das dringend benötigte Innovationspotenzial als eher klein einzuschätzen ist.

1 Die endgültige Bezeichnung ist noch zu diskutieren und festzulegen.

2 Mit dem Prozessmanagement ist die Sozialwirtschaft auf dem Weg zum „Vierten Sektor“

Entwicklungsabteilungen, vergleichbar denen von Groß- und Mittelbetrieben, sind daher eher selten zu finden. Auch der Forschungsbereich, nicht nur im Bereich des experimentellen Arbeitsmarktes, ist eher gering dimensioniert. Dies zeigt auch die nachfolgende Statistik der Sozialwirtschaft Österreich (2019):

Bis 100 Beschäftigte	343
Bis 500 Beschäftigte	104
Bis 1000 Beschäftigte	13
Über 1000 Beschäftigte	16

In seiner Präsentation zur xit-Studie (2020) zur Sozialwirtschaft in Bayern zeigt Schellberg zudem auf, dass

- die Anzahl der Teilzeitbeschäftigten im Vergleich zu anderen Branchen relativ hoch ist.
- der Frauenanteil bei den Beschäftigten relativ hoch ist.
- es viele befristete Dienstverhältnisse gibt.
- Ein erheblicher Prozentsatz der Unternehmen gemeinnützig ist und auf Vereinsbasis agiert. **Das Erzielen von Gewinn steht somit nicht im Vordergrund, sondern das Unterstützen und Versorgen der Klient:innen.**
- Die Entlohnung der Mitarbeiter:innen wird im Vergleich zu anderen Branchen als zu gering befunden und immer wieder beklagt.
- Gleichzeitig zeigt sich, dass genau diese Arbeitsplätze eine wichtige Stütze in Krisenzeiten sind.

Nun unterliegen Dienstleistungen im Allgemeinen und soziale Dienstleistungen im Besonderen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technologischen Veränderungen bzw. Neuerungen einer ständigen Weiterentwicklung. Auch die Bedürfnisse der Klient:innen verändern sich ständig. Es bedarf daher der regelmäßigen Überprüfung und Anpassung (etwa alle fünf bis sieben Jahre) der strategischen Ausrichtung samt der dazugehörigen Prozesse und Dienstleistungen. Die Unternehmensentwicklung hat sich damit mit der kontinuierlichen Anpassung der Prozesse bzw. Dienstleistungen samt deren Organisation zu befassen. Verantwortlich für das Erhalten und Steigern der Effizienz und Effektivität sind die Führungskräfte der Träger und der sozialen Dienstleister. Wenn man das Profil der Sozialwirtschaft schärfen und damit den vierten Wirtschaftssektor professionalisieren will, so steht man vor der Frage, wie dies mit den vorhandenen Mitteln geschehen soll. Man hat im Sozialbereich

jahrelang versucht, die Kosten sowohl der Erstellung der Dienstleistungen als auch der dazu notwendigen Ressourcen möglichst gering zu halten. Darunter fallen auch Aufwendungen für innovative Investitionen, sodass vielerorts noch analoge Pflegedokumentationen oder PCs als „stand alone“-Lösungen existieren. Auch das Fax ist nicht nur auf dem Land noch weitverbreitet. Man hat damit erreicht, dass Produkte und Dienstleistungen mit „möglichst geringen Mitteln“ erstellt werden müssen und gleichzeitig innovative Investitionen insbesondere in die IT weitgehend unterblieben. Der Kostendruck blieb und steigt stetig. Schwindende oder gleichbleibende öffentliche Budgets und veraltete Strukturen treffen daher in den nächsten Jahren auf dringend notwendige Anstrengungen im Bereich der Automatisierung und Digitalisierung, neuer Führungstechniken und einer strategieumsetzenden Personalentwicklung. Gleichzeitig fehlen auch Konzepte für eine erfolgversprechende Ausrichtung der Dienstleister. Es braucht nicht nur Digitalisierung und die Einführung von Software im Sinne der Vernetzung von Geräten, sondern es geht auch um die Ausweitung der Automatisierung bis zu den Schnittstellen zum Lieferanten und den Kund:innen, weiter über digitale Transaktionsplattformen bis hin zur Verhaltensantizipation mit Hilfe von Big Data und KI (Schröder/Oestereich, 2023). **Man steht also in der Sozialwirtschaft nach einer langen Phase des quantitativen Wachstums und des Sparens vor einer strategischen Neuausrichtung des gesamten Sektors** – verbunden mit einer notwendigen Verbesserung der Infrastruktur (Stichwort: Innovationsstau). Diese Neuausrichtung bzw. -definition des Sektors wird zunehmend dringlicher, zumal es nicht nur um eine technologische Erneuerung geht, sondern auch um die Anpassung an neue Bedarfe der Klient:innen (= Stichworte: Einsamkeit, Klient:innen ohne Angehörige, Migranten etc.) zusammen mit Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit. Das eigentliche Ziel ist das ressourcenschonende Erstellen der sozialen Dienstleistungen durch konsequentes Einbinden der Möglichkeiten der IT inklusive der Einhaltung des rechtlichen und ethischen Rahmens. Damit werden sich beginnend beim klassischen Einkauf die Abläufe zu Prozessen in Richtung einer prozessbasierten Beschaffung bis hin zu Prozessketten wandeln – so wie dies bereits in der Massenproduktion der Fall ist. Auch die technologischen Möglichkeiten werden eine Herausforderung für die Weiterentwicklung der sozialen Dienstleistungen darstellen, ebenso bedarf es einer kulturellen Weiterentwicklung der sozialen Dienstleister in Richtung eines gemeinsamen, gesellschaftlichen Nutzens. Die Digitalisierung bietet so eine Chance zur Professionalisierung des Sozialmanagements. Die Anstrengungen einer strategischen Neuausrichtung und Umsetzung müssen nicht von jedem sozialen Dienstleister extra erfunden werden. Eine überbetriebliche Zusam-

2 Mit dem Prozessmanagement ist die Sozialwirtschaft auf dem Weg zum „Vierten Sektor“

menarbeit der eher kleineren sozialen Dienstleister – wie dies auch Banken bei den Grundlagen der Bankensoftware in der BRD vorgemacht haben – kann die Professionalisierung in der Planung und Ausführung von gleichartigen Prozessen der Sozialwirtschaft schneller vorantreiben. Die aus dem Qualitätsmanagement bekannten Reifegrade (Brandl, 2024) können bei gleichartigen Prozessen eine schnellere und effizientere Verbreitung von Innovationen bei Lieferanten und Dienstleistern fördern. Die Etablierung von PM und der Dienstleistungsentwicklung bei sozialen Dienstleistern schafft so neue Lern- und Arbeitsfelder. Führungskräfte und Mitarbeiter:innen müssen umdenken, sich weiterqualifizieren, alte Qualifikationen vergessen und neue Aufgaben wahrnehmen.

Die VUCA-Welt (Unger, 2019) ist auch in der Wirklichkeit der Sozialwirtschaft angelangt und spürbar:

- Organisationen müssen durch flache Hierarchien, interdisziplinäre Teams und eine Kultur der Zusammenarbeit, des ständigen Lernens und **durch Innovation flexibler und anpassungsfähiger werden**: Es gilt, schneller auf Veränderungen zu reagieren.
- Widerstandsfähige Strukturen und Prozesse heißt, **widerstandsfähiger gegen Krisen** zu werden. Dies kann durch ein starkes Netzwerk von Unterstützern und eine stabile finanzielle Basis unterstützt werden. Es heißt, Resilienz kontinuierlich zu verbessern.
- **Zusammenarbeit intern und extern** ist entscheidend, um die komplexen Herausforderungen der Sozialwirtschaft in Zukunft zu bewältigen. Kooperationen ermöglichen neben Wissensaustausch auch das Anstreben gemeinsamer Ziele und damit das Teilen von Verantwortung und Ressourcen.
- **Offene Kommunikation und klare Informationswege** sind essenziell, um Unsicherheiten zu reduzieren und Vertrauen zu schaffen. Dies betrifft die Kommunikation innerhalb und außerhalb der Organisation. Transparenz ermöglicht, ethisch verantwortungsvoll zu handeln.
- Organisationen in der Sozialwirtschaft müssen **proaktiv aus der Zukunft handeln**, um sich auf zukünftige Herausforderungen besser vorzubereiten. Dies erfordert eine vorausschauende Planung und die Fähigkeit, Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen.

Es liegt vor allem an den Führungskräften und Mitarbeiter:innen der Sozialwirtschaft, die obigen Anforderungen schrittweise in Veränderungen umzusetzen. Die Träger müssen dies mindestens ermöglichen und anstreben. Nur durch Innovationsbereitschaft und kontinuierliche Anpassung kann die Sozi-

2 Mit dem Prozessmanagement ist die Sozialwirtschaft auf dem Weg zum „Vierten Sektor“

alwirtschaft ihre Relevanz und Wirksamkeit langfristig sichern. Das PM bietet dazu eine wesentliche Unterstützung durch den theoretischen Rahmen und praktisch erprobte Methoden. Ein Umdenken von der Ausrichtung der Prozesse und Dienstleistungen auf die Klient:innen wird erweitert auf Prozesse aus der Sicht der Klient:innen verbunden mit einer Kultur der technologisch unterstützten Zusammenarbeit. Diese Prozesse werden in mehreren Schritten (= iterativ) vollzogen werden müssen. Die Kulturveränderung ist keine kontinuierliche Entwicklung, sondern besser durch eine Metamorphose in vier Stadien erklärt: von der Larve zur Raupe, der Nymphe und schließlich zum Imago. Dieses Bild kann auf die Reifegrade der x-Achse (siehe 4.1.1.2) übertragen werden.

Register

4

4-Schritt-Methode 49, 73, 80, 81, 137

A

Agile Organisation 47, 60, 61, 64, 67, 83, 110,
127, 190, 192, 196

Audit 51, 55, 57, 117, 125, 126, 128–131, 137

Auditplan 125, 130–132

Automatisierung 22, 30, 36, 106, 110

B

Balanced Scorecard 17

Belbin-Test 57, 59

Bezugswissenschaft 105, 112, 130

Blindleistung 82

Body-Mass-Index (BMI) 117, 119

BPMN – Business Process Model and Nota-
tion 74–76, 78, 129, 136

Bürokratie 26, 166

C

Capability Maturity Model Integration (CM-
MI) 120, 121, 127

Change Management 27

Curaviva 111

D

DACH 87, 111, 174

Dienstleistung 38, 40, 41, 52, 68–71, 80, 81, 85,
106, 107, 109, 114, 115, 135, 139, 160, 164, 166,
168, 172, 175, 178, 184, 188

Digitalisierung 22, 30, 35–37, 45–47, 70, 72,
79, 99, 106, 110, 115, 116, 119, 153, 154, 165,
180

E

Effektivität 15, 16, 21, 38, 52, 65

Effizienz 15, 16, 19, 21, 30, 37, 52, 83, 113, 121

Einkaufsplattform 110, 111, 116, 155

Einwände integrieren 33

EIS 111

Entscheidungsfindung 31, 67, 191

Existenzfähige Organisation 17, 33

F

Führungsmonitor 190

Funktion 54, 56, 57, 114, 184

G

Geschäftsprozesse 30, 31, 33, 50, 69, 74

Geteiltes Führen 194

H

Handover 111

Harvard-Konzept 33, 40

Hybride Dienstleistung 109, 148

I

Identität 33, 56, 69

Impact 35, 38

Innovation 23, 36, 65, 87

Input 16, 26, 28, 37, 58, 69, 70, 117, 198

Integrierte Teilhabepläne – ITP 47

K

Kano-Modell 187

Kennzahlen 72, 73, 80, 136, 163

Kernprozess 71–73, 133

KI – Künstliche Intelligenz 22

Kollegiale Führung 64–67, 195

Komplexität 15, 36, 53

Konflikt 35

Konfliktlösung 66

Konsent 67, 191, 194

Kreisorganisation 61, 67, 68

Kundennutzen 29, 30, 50, 81, 104, 107, 114,
115, 129, 180, 183, 187

L

Leitbild 40, 45

Lenkungsprozess 17, 71, 72, 133

Lösungsorientierung 15, 33, 35, 40, 45, 58, 62,
87, 117, 135, 136, 140, 150, 195, 198–200

M

Managementsystem 16, 69, 79, 117, 128

Menschenbild 27, 33, 34

Mindset 17, 33, 58, 190, 200

Muda – Mura – Muri 82, 83, 137

Register

N

Nachhaltig 15–17, 19, 22, 25–27, 29–31, 38, 45, 46, 48, 57, 69, 70, 83, 104–106, 108–111, 121, 122, 127, 130, 132, 133, 137, 142, 144, 147, 148, 166, 179, 200
Neugestalten von Prozessen 16, 116, 117
Nutzen 15, 16, 26, 29, 31, 33, 37–40, 44, 46, 51, 52, 60, 64, 69, 75, 84, 97, 102, 103, 107, 113, 121, 132–134, 144, 163–169, 175, 177, 180, 183, 184, 186, 187, 189, 193
Nutzleistung 81, 82

O

Ökologie 199
Ökonomie 199
Optimierung von Prozessen 129
Organisation 16, 19, 21, 23, 25–29, 31–33, 35–37, 40, 42, 47, 48, 51, 53, 55–57, 60–62, 67, 69–72, 74, 83, 101, 102, 104, 110, 127, 128, 136, 168, 169, 192, 193, 196, 200
Organisationsentwicklung 27, 190
Organisationsmodell 25, 31, 69, 116, 117
Outcome 37, 38
Output 16, 26, 28, 37, 38, 55, 69, 70, 117, 198

P

Personenindividuelle Dienstleistung 106, 108, 185
PHC 92, 93
Pilotprojekt 41, 42, 50, 51, 85, 129, 145, 148, 171, 184, 186–188
Potenzial 36, 79, 88, 164–166, 172, 177
Presencing 40, 41, 198
Problemlösungs-Story 49, 81, 137
Professionalisierung 15, 16, 19, 22, 23, 25, 104, 200
Projektmanagement 16, 27, 51, 104, 107
Projektstruktur 50
Projektvertrag 48
Prototyp 40, 51
Prozessanalyse 116, 117, 136, 158, 164
Prozesslandkarte 16, 17, 25, 71–73, 80, 104, 105, 109, 119, 120, 126, 131, 136, 198
Prozesslebenszyklus 17, 25, 79–81, 84, 132
Prozessmanagement 15, 19, 25, 26, 82, 104, 110, 116, 135, 168, 175, 198
Prozessmodellierung 74, 75, 102, 125
Prozessoptimierung 97, 132, 157, 165, 183, 188
Puzzle 50

Q

Qualitätsmanagement 23, 73, 74, 79, 105, 125, 188
Qualitätsmanagementsystem 75, 79

R

Rahmen 17, 24, 27, 42, 47, 56, 58, 64, 69, 84, 93, 120, 137, 150, 172, 173, 182, 191, 196, 199
Reifegrad 106, 112, 119–122, 125–128, 130–132, 137, 178, 179
ressourcenschonend 16, 17, 22, 30, 46, 69, 103–106, 111, 132
Rolle 37, 49, 55–57, 59, 61, 64–66, 114, 115, 174, 191, 192, 195, 196

S

Schnittstellen 22, 71–73, 137, 157, 162–165, 169, 179
Scrum 56
selbststeuernde Arbeitsgruppen 64, 67
Service Blueprint 115, 136
Service Design 50, 84, 85, 106, 181, 186
Sozialwirtschaft 15–17, 19–24, 38, 39, 45, 46, 57, 59, 78, 84, 104, 106, 111, 119, 120, 129, 133, 182
St. Galler Managementsystem 16, 25, 29
Standortbestimmung 50, 117, 118
Strategie 15, 33, 41, 44, 45, 61, 64, 87
Struktur 15, 19, 32, 33, 49, 50, 65, 67, 69
Stützleistung 81
Subsystem 33, 53, 55
Supply Chain 30, 87, 88, 93
Swimlane 75, 135, 136, 164

T

Teamrad 57, 60
Theorie U 15, 17, 35, 43, 199
Toyota-Produktionssystem 54, 82
Transformationsmanagement 127
Transparenz 23, 31, 62, 63, 177, 189, 190, 194

U

Unternehmenskultur 29, 31, 40, 46, 58, 65, 83, 106
Unterstützungsprozess 71–73, 133, 179

V

Verschwendung 15, 82, 84, 110, 116, 137, 172, 174, 188
Versorgungskette 87, 93, 120

Vertrauen 23, 35–37, 65, 164, 189, 190
Viable-System-Model 50, 52
Vierter Sektor 19, 25, 200

W

Wertschöpfung 15, 29, 31, 53, 54, 56, 57, 61,
83, 86, 88, 90, 94, 95, 104, 109, 110, 113, 115,
116, 125, 137, 166, 174, 183
Wesenselement 15, 25, 31–33, 51, 118, 119

Z

ZDF 49, 66, 189

Zeitaufzeichnung 78
ziehendes Führen 194
Zielbild 15, 26, 40–42, 44, 51, 58, 63, 64, 84,
88, 91, 128, 181, 198, 199
Zukunftstrend 198
Zusammenarbeit 15–17, 23, 24, 31, 33–36, 38,
43, 44, 47, 54, 56, 59, 60, 62–65, 84, 94–96,
98, 113, 116, 144, 151, 173, 179, 189, 190, 192,
198, 200