

Fachhochschul – Studiengang Sozialmanagement Linz

**Organisationsentwicklung
durch Einführung eines Qualitätsmanagement –
Systems**

*Entwicklung eines Organisations– bzw. Qualitätshandbuches
am Beispiel des Elisabethinums*

Diplomarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Magistra FH

für wirtschaftswissenschaftliche Berufe
Studiengang Sozialmanagement, Linz

**Eingereicht von Bianca Adamer
(03/1/0068/001)**

1. Betreuer: Dr.ⁱⁿ Monika Kerschbaumer
2. Betreuer: MMag. Franz Tichy

Linz, April 2007

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.“

Linz, am

Unterschrift der Verfasserin

Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit stellt ein Projekt zur qualitätsorientierten Organisationsentwicklung im Elisabethinum in Tirol vor. Die theoretische Abhandlung befasst sich zunächst mit dem Thema der Organisationsentwicklung und geht dabei näher auf die Instrumente Trigon-Organisationsmodell und Change Management ein. Weiters wird auf die Besonderheit der Organisationskultur eingegangen und anschließend wird die Thematik des Qualitätsmanagements näher beschrieben. Dabei wird im Besonderen auf das EFQM-Modell und das darauf aufbauende QAP eingegangen. Im empirisch-praktischen Teil werden die theoretisch erarbeiteten Teile im Projekt im Elisabethinum umgesetzt. Ziel des Projektes war die Erarbeitung eines Organisations- bzw. Qualitätshandbuches. Dabei werden die eingesetzten Instrumente, wie qualitative Interviews, Mitarbeiterbefragung und Prozessbeschreibungen genauer dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, in wieweit Organisationsentwicklung durch Einführung eines QM-Systems möglich ist, ob sich die ausgewählten Instrumente für die Erreichung der Ziele eignen und in welcher Form MitarbeiterInnen besonders gut in den Prozess einbezogen werden können.

Schlüsselwörter

Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement, EFQM-Modell, Prozessmanagement,

Abstract

Non-profit organisations in Austria with a long religious background and with a strong history often have problems with organisational development. For this reason it was decided to develop a quality handbook in cooperation with the Elisabethinum in Tyrol to make step by step development possible. The following dissertation gives a theoretical overview of organisational development and its different instruments, like Change Management or the “Trigon–Modell”. In addition, it gives a theoretical input on quality management with EFQM and QAP models as a basis. Afterwards the theoretical basis is worked out using the project in the Elisabethinum, with the aim of developing a handbook of organisational and quality structures. Various instruments were used during the project, including interviews with area managers, an attitude survey of all the staff and descriptions of processes. The outcome shows how organisational development through the implementation of a quality system is possible, describes which instruments are most suitable and gives recommendations for the organisation for the future.

Key words

organisational development, quality management, EFQM,

Vorwort

Vorab möchte ich die Gelegenheit nutzen und mich bei meiner Professorin Frau Dr. Kerschbaumer für die Unterstützung bei der theoretischen Erarbeitung des Themas bedanken. Ein besonderer Dank gilt Herrn MMag. Tichy für die Begleitung im praktischen Projekt und für die herzliche Aufnahme im Elisabethinum. Außerdem danke ich den MitarbeiterInnen und BereichsleiterInnen des Elisabethinums für die engagierte Teilnahme an der Befragung und den Interviews. Die Tipps und Anregungen der beiden Begutachter waren für mich sehr wertvoll und unterstützend für die Auseinandersetzung mit der Thematik.

Weiters bedanke ich mich herzlich bei meiner Familie, bei meinem Partner und bei meinen Freunden für die Unterstützung in den letzten vier Jahren während meines Studiums.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Zieldefinition	2
1.2. Aufbau der Arbeit	2
2. Organisationsentwicklung	4
2.1. Ziele, Begriffe und Ansätze der	
Organisationsentwicklung.....	4
2.1.1. Ziele der Organisationsentwicklung	5
2.1.2. Ablauf von Organisationsentwicklung	6
2.1.3. Grenzen von Organisationsentwicklung.....	8
2.1.4. OE- Modelle.....	8
2.2. Trigon – Organisationsmodell.....	10
2.2.1. Die sieben Wesenselemente	12
2.2.2. Die sieben Basisprozesse für Organisationsentwicklung.....	14
2.3. Change Management als Instrument von.....	19
Organisationsentwicklung	19
2.3.1. Struktur des Change – Managements	20
2.3.2. Methoden des Change Managements.....	22
2.3.3. Widerstände bei Veränderungen	23
2.4. Organisationskultur	23
2.4.1. Begriffsklärung und Definitionen	23
2.4.2. Veränderung der Organisationskultur	25
2.4.3. Einbeziehung der MitarbeiterInnen	26
2.4.4. Der Weg als Ziel	28
3. Qualitätsmanagement.....	29
3.1. Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung.....	29
3.2. Begriff, Ziele und Ansätze von Qualitätsmanagement.....	30
3.3. Überblick der Phasen des Qualitätsmanagements.....	32
3.4. Qualitätskonzepte.....	33
3.4.1. EFQM	33
3.4.3. QAP	36

4. Entwicklung eines Qualitäts– bzw.	38
Organisationshandbuches im Elisabethinum	38
4.1. Forschungsfragen und Hypothesen	38
4.2. Organisationsbeschreibung.....	40
4.2.1. Organigramm.....	40
4.2.2. Beschreibung der Angebote	41
4.3. Projektaufbau und Konzept	45
4.3.1. Projektmanagement.....	45
4.3.2. Projektsteckbrief	47
4.3.3. Risikoanalyse.....	50
4.4. Projektablauf	51
4.4.1. Interviews mit den Bereichsleitern	52
4.4.2. Mitarbeiterbefragung.....	61
4.4.3. Prozessarbeit.....	74
4.4.4. Erstellung des Organisations– bzw. Qualitätshandbuches	81
4.5. Evaluation des Projektes	84
5. Resümee und Ausblick	90
5.1. Empfehlungen für die Organisation	90
5.2. Überprüfung der Hypothesen	93
Hypothese 1.....	93
Hypothese 2.....	93
Hypothese 3.....	94
Hypothese 4.....	94
5.3. Schlusswort.....	95
Literaturverzeichnis.....	97
Anhang	105

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: PDCA-Zyklus	7
Abbildung 2: Ganzheitliches System – Modell der Organisation.....	11
Abbildung 3: Systemtheoretische Darstellung der 7 Wesenselemente.....	12
Abbildung 4: Die vernetzten 7 Basisprozesse.....	15
Abbildung 5: Zusammenspiel der fachlichen Seite der Veränderung und des Veränderungsmanagements im zeitlichen wie inhaltlichen Zusammenhang	21
Abbildung 6: Bottom–up–Strategie (Basis–upwards–Strategie)	27
Abbildung 7: Idealtypische Phasen eines Qualitätsmanagementsystems	32
Abbildung 8: Das EFQM-Modell für Excellence	34
Abbildung 9: Organigramm Elisabethinum.....	40
Abbildung 10: Phasen des Projektmanagements	45
Abbildung 11: Projektablauf	52
Abbildung 12: Teilnahme der Bereiche	65
Abbildung 13: Leitbild.....	68
Abbildung 14: Befinden der Kinder	68
Abbildung 15: Unterstützungsbereiche	69
Abbildung 16: Betriebsklima.....	70
Abbildung 17: Supervision	70
Abbildung 18: Fortbildungen	71
Abbildung 19: Persönlichkeitsbildende Seminare	71
Abbildung 20: Veränderungs- bzw. Verbesserungsprozesse	72
Abbildung 21: Konflikte	72
Abbildung 22: Leistungsprozess – Elisabethinum.....	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ganzheitliches Systemkonzept des Unternehmens. Die 7 Wesenselemente nach Glasl	13
Tabelle 2: Stärken und Schwächen des EFQM-Modells	35
Tabelle 3: Risikoanalyse	51
Tabelle 4: Aufbau des QMH.....	84

Abkürzungsverzeichnis

ATL	Arbeitstrainingslehrgang
BL	Bereichsleiter
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
EFQM	European Foundation for Quality Management
MA	MitarbeiterInnen
MAB	MitarbeiterInnenbefragung
OE	Organisationsentwicklung
QAP	Qualität als Prozess
QM	Qualitätsmanagement
QMH	Qualitätsmanagementhandbuch
SLW	Seraphisches Liebeswerk
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

In verschiedenen sozialen Organisationen in Österreich, wie auch im Elisabethinum in Tirol, sind lange Traditionen sehr stark verankert und der christliche Glaube prägend. Das erschwert die Initiierung von Veränderungen. Oftmals sind viele Widerstände gegen Veränderungen vorherrschend, denn an altbekannten und bis dato bewährten Strukturen möchte festgehalten werden. Außerdem sind Veränderungen mit vielen Ängsten verbunden und somit sollten Organisationsentwicklungen und Veränderungen gut durchdacht und strategisch eingesetzt werden.

Das Elisabethinum ist ein Förderzentrum für Kinder mit Beeinträchtigungen und bietet ein breites Spektrum von Angeboten, wie Kindergarten, Schule, Arbeitstrainingslehrgang, Internat und Therapie. Einerseits weist die Organisation eher starre Strukturen auf, welche aus langen Traditionen entstanden sind, und andererseits gab es in den letzten Jahren zahlreiche Leiterwechsel wodurch es zu Organisations- bzw. Qualitätsschwächen kam. Die jetzige Leitung des Elisabethinums unter Herrn MMag. Franz Tichy war von vorne herein sehr offen für ein Projekt zur Organisationsentwicklung, welches dann im Jahr 2006 gestartet wurde. Zwei Hauptaugenmerke des Projektes wurden herausgearbeitet: starren Strukturen entgegenzuwirken bei gleichzeitiger Auseinandersetzung mit der vom Leiter als sehr sinnvoll angesehenen Strukturiertheit in Organisation und Qualität. Aus diesem Grund wurde entschieden, ein Organisations- bzw. Qualitätshandbuch zu entwickeln.

Der Weg ist das Ziel – mit dieser Haltung und Vorstellung wurde an das Projekt herangegangen. Dabei wurde die Hypothese aufgestellt, dass ein Organisations- bzw. Qualitätshandbuch in einer Organisation nur dann umgesetzt und gelebt werden kann, wenn auch MA ihre Meinungen und Vorschläge einbringen können und soweit wie möglich an der Erstellung beteiligt sind. Dabei ist speziell darauf hinzuweisen, dass das vorgesehene Projekt in keinsten Weise ein Kontrollsystem sein soll, sondern nur dazu

dienen wird, die Arbeitssituation zu verbessern. Die Leitung versteht es als ihre Aufgabe, die Arbeitssituation so zu gestalten, dass die MA so gut wie möglich ihre Leistung erbringen können. Ziel des Projektes war es, die Situation im Haus zu beschreiben, um Ansätze für organisatorische und inhaltliche Verbesserungsmöglichkeiten zu gewinnen.

1.1. Zieldefinition

Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, inwieweit eine Organisationskultur durch Einführung eines QM-Systems veränderbar ist. Weiters soll sie Möglichkeiten aufgezeigen, in welcher Form MitarbeiterInnen in Change-Prozesse und Organisationsentwicklung miteinbezogen werden können.

Unter anderem soll untersucht werden, ob sich bestimmte Instrumente für die Erreichung der Ziele besonders eignen oder ob sich eine bestimmte Art der Vorgehensweise als besonders erfolgreich erweist, um OE und Veränderung der Strukturen in einer Organisation zu erreichen.

1.2. Aufbau der Arbeit

Die folgende Arbeit befasst sich zuerst mit den theoretischen Grundlagen zu Organisationsentwicklung und Qualitätsmanagement. In der Theorie der Organisationsentwicklung wird das Trigon-Modell, welches in der praktischen Umsetzung eingesetzt wurde, näher vorgestellt. Weiters werden wichtige Einflussfaktoren von OE wie Change Management und Organisationskultur vorgestellt. Außerdem wird der enge Zusammenhang zwischen OE und QM beschrieben. Neben Zielen und Ansätzen werden die verschiedenen Phasen von QM erläutert, und zum Abschluss wird auf die Qualitätskonzepte EFQM und QAP genauer eingegangen.

Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema folgt die praktische Umsetzung im Elisabethinum. Im Laufe eines Projektes wurde ein Organisations- bzw. Qualitätshandbuch entwickelt. Nach einer kurzen Beschreibung der Organisation werden die eingesetzten Instrumente, wie qualitative Interviews, Mitarbeiterbefragung, Prozessbeschreibungen, mit Auswertung vorgestellt. Abschließend wird eine Möglichkeit der Evaluation des Projektes vorgestellt.

Den Abschluss der Arbeit bildet das Resümee, welches die Überprüfung der Hypothesen und Empfehlungen für die Organisation beinhaltet.

2. Organisationsentwicklung

2.1. Ziele, Begriffe und Ansätze der Organisationsentwicklung

Es gibt eine Vielfalt von Anlässen und Ursachen für Organisationsveränderung, z. B. wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Anlässe. Auf diese Anlässe kann entweder intuitiv und ungeplant reagiert werden oder aber ein geplanter, systematischer Ansatz als Grundlage für Veränderung verwendet werden. In der Literatur findet sich ein breites Spektrum von unterschiedlichen Ansätzen zur OE, welche jeweils wieder auf die individuellen Organisationsstrukturen und -probleme anzupassen sind. Grundsätzlich kann von zwei Richtungen der geplanten OE ausgegangen werden: einerseits spricht man von der klassischen Unternehmensberatung, bei welcher externe Experten Vorschläge zur Organisationsveränderung erarbeiten und diese im Weiteren von den Managern umgesetzt und implementiert werden, andererseits geht man von Konzepten der OE aus, wobei sich die gesamte Organisation in einen Veränderungsprozess begibt und die wesentlichen Akteure die MitarbeiterInnen sind (vgl. Engelhardt/ Graf/ Schwarz, 1996, 63f.).

Im nachfolgenden Kapitel geht es um eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema OE. Nach einer einführenden Erklärung und verschiedenen Definitionen von OE, wird auf das Trigon-Organisationsmodell nach Glasl eingegangen. Weiters wird Change Management als Instrument von OE vorgestellt, und abschließend wird auf die Organisationskultur und die damit verbundene Wichtigkeit der Einbeziehung der MitarbeiterInnen eingegangen.

Im Folgenden werden zwei Definitionen von OE genannt.

„In einer ersten, vorläufigen Umschreibung bezeichnen wir als Organisationsentwicklung (OE) alle geplanten Schritte und Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, wesentliche Aspekte einer Organisation, nämlich Arbeitsabläufe, kommunikative Prozesse, Strukturen, die Organisationskultur oder –dynamik eines Unternehmens oder ihr Gesamtgefüge unter maßgeblicher Beteiligung der MitarbeiterInnen in Richtung auf vorgegebene Ziele hin zu optimieren.“ (Engelhardt/Graf/Schwarz, 1996, 64)

„Organisationsentwicklung (OE) umfasst einen geplanten und systematischen Veränderungsprozess von Organisationen. Ziel ist es, die Anpassungs– und Lernfähigkeit der Organisation in einer sich verändernden Umwelt zu verbessern. Der Veränderungsprozess wird durch einen internen oder externen Berater gesteuert. Dabei werden sozial – wissenschaftliche Methoden angewendet und betroffene Organisationsmitglieder aktiv einbezogen.“ [Bungard et al., 1996, (zit. nach: Kals, 2006, 48)]

2.1.1. Ziele der Organisationsentwicklung

Ziel der OE ist es, wichtige Bestandteile der Organisation durch Veränderung der Einstellung und Verhaltensweisen der MA zu erreichen. Durch OE soll eine Optimierung der Austauschbeziehungen durch die Entwicklung der Potentiale der MA stattfinden (vgl. Engelhardt/Graf/Schwarz, 1996, 67).

Nach BECKER/LANGOSCH [(1990,17) (zit. nach: Engelhardt/Graf/Schwarz, 1996, 68)] werden folgende Ziele der OE als zentral angesehen:

- Steigerung der Effektivität bzw. Produktivität einer Organisation d. h. Flexibilität und Förderung der Innovationsbereitschaft, Lernfähigkeit des Systems;

- Steigerung der Humanität und Verbesserung der Arbeitsbedingungen für MA, d. h. mehr Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, mehr Autonomie und mehr Miteinbeziehung der MA in Veränderungs- und Entscheidungsprozesse.

Ähnliche Ziele sehen auch BAUMGARTNER/HÄFELE/SCHWARZ/SOHN (2000, 28) im Zentrum der OE. Hierbei stehen folgende fünf Bereiche im Mittelpunkt:

- Effektivität
- Humanisierung
- Authentizität
- Selbsterneuerung und Selbstgestaltung
- Förderung von Selbstorganisation

An diesen Punkten soll gearbeitet werden, um eine gute OE erreichen zu können und diese auch in der Organisation verankern zu können.

2.1.2. Ablauf von Organisationsentwicklung

Um eine Nachhaltigkeit von Veränderungen gewährleisten zu können, wird für den Ablauf von OE der **PDCA-Zyklus, auch genannt Deming Regelkreis**, als Instrument verwendet. Er wurde in den 30er Jahren von Shewhart entwickelt und weiters von Deming verbreitet. Bei diesem Instrument stehen kleine, aber kontinuierliche Verbesserungen im Zentrum und dadurch wird ein ständiges Lernen in Gang gesetzt. Einerseits geht der PDCA-Zyklus flexibel auf sich ändernde Anforderungen ein, und andererseits wird das Bisherige immer weiter verbessert. Der Ablauf gliedert sich in folgende vier Teilschritte:

- Planen (Plan)
- Durchführen (Do)
- Überprüfen (Check)
- Agieren und Verbessern (Act)

In der **Plan-Phase** wird zunächst das Verbesserungsthema festgelegt, Ziele und Hindernisse bestimmt. Hierbei ist sehr wichtig, eine Analyse der Ist – Situation durchzuführen. Nur auf diesen gesammelten Daten können Verbesserungspotenziale identifiziert werden und Teilziele und Maßnahmen bestimmt werden. Oftmals wird die Wichtigkeit dieser Datenerfassung unterschätzt, was zu einem fraglichen Erfolg führt. Nach der Auswertung werden mögliche Maßnahmen festgelegt und nach Prioritäten unterteilt.

In der **Do-Phase** werden die ausgewählten Maßnahmen umgesetzt, wobei immer wieder auf die Plan-Phase zurückgegriffen werden kann, um weitere Daten zu beschaffen.

In der **Check-Phase** des PDCA-Zyklus werden die Auswirkungen der geplanten Maßnahmen überprüft. Hier werden die gesetzten Ziele auf Abweichungen überprüft, wobei eine regelmäßige Erfolgskontrolle von großer Bedeutung für weitere Lernerfolge ist.

In der **Act-Phase** werden die durchlaufenen Phasen reflektiert und erfolgreiche Größen standardisiert. Dadurch können neue Verbesserungsaktivitäten angestoßen werden, und der PDCA-Zyklus wird für einen neuen Prozess eingesetzt, wobei hier nun die Erfahrungen aus dem vorhergegangenen Zyklus einfließen (vgl. Kostka/Kostka, 2007, 15ff.).

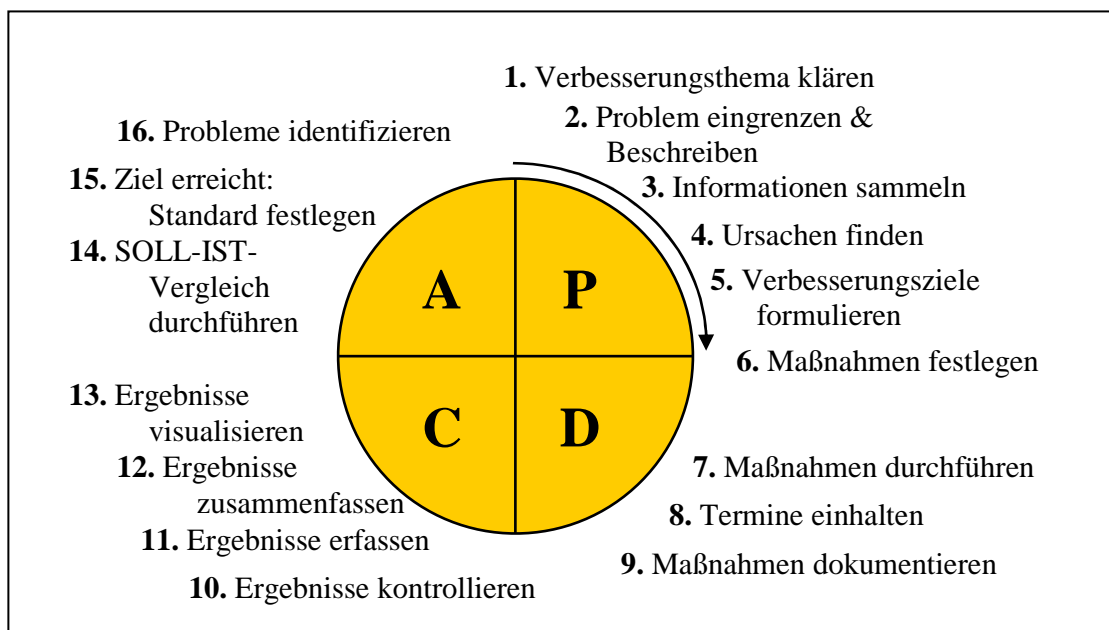


Abbildung 1: PDCA-Zyklus (Kostka/Kostka, 2007, 34)

2.1.3. Grenzen von Organisationsentwicklung

OE wird allgemein als sehr positiv und hilfreich für Organisationen gesehen, jedoch gibt es verschiedene Grenzen, denn OE darf keinesfalls als Allheilmittel gegen wachsende Probleme und strukturelle Krisen eingesetzt werden. Trotz OE werden viele Themen und Strategien in Organisationen von politischen und wirtschaftlichen Bedingungen gesteuert. Weiters finden sich in jeder Organisation unvermeidliche Spannungen zwischen Produktivität und Menschlichkeit, zwischen organisatorischen und persönlichen Bedürfnissen, zwischen Disziplin und Autonomie, welche auch durch erfolgreiche OE nicht aus der Welt geschafft werden können. Auch die positiven Entwicklungspotentiale der MA dürfen nicht überschätzt werden, denn meist stößt man auf verschiedenste Widerstände. Außerdem sollten die geplanten Veränderungen nicht überbewertet werden, denn Veränderungen brauchen Zeit und sind nur in kleinen Schritten vorteilhaft. Jede OE ist an die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Organisation gebunden, und ebenso sollte eine Überlastung der MA in Bezug auf Optimierung von Effizienz und Produktivität vermieden werden (vgl. Engelhardt/Graf/Schwarz, 1996, 96ff.).

2.1.4. OE- Modelle

In der Literatur lassen sich verschiedene Organisationsmodelle finden, die für OE-Prozesse eingesetzt werden. Im Folgenden werden einige Modelle wiedergegeben, die nach deren Autoren das Wesentliche der Organisation abbilden sollen.

Das Systemkonzept von French/Bell

Nach FRENCH/BELL (1994, 109 (zit.: nach Piber, 2005, 60ff.)) wird die Organisation als Ganzes gesehen und in folgende Subsysteme unterteilt: Ziel-Subsystem, Aufgaben-Subsystem, technologisches Subsystem, soziales Subsystem, strukturelles Subsystem und Subsystem der System-Umwelt-

Beziehungen. Diese verschiedenen Subsysteme der Organisation stehen in dynamischer Interdependenz zueinander.

Das Modell des offenen Systems von Katz/Kahn

KATZ/KAHN (1978 (zit.: nach Piber, 2005, 62f.) unterteilen die Organisation in folgende Transaktionen: Produktions– Unterstützendes- Manitenance- Anpassendes- Management Subsystem. Die Unternehmensumwelt wird als „Supra System“ benannt. Dieses Modell hat eine starke Fokussierung auf Betriebswirtschaftliches, jedoch werden die verschiedenen Prozesstypen nach WEISS (vgl. Weiss, 2003) einbezogen.

Ein Modell der Organisationsdynamik von Kotter

Dieses Modell basiert auf der Grundlage von Organisationsanalysen von verschiedenen Profit- und Non Profit Organisationen. Die Organisationsdynamik nach Kotter hat sieben Elemente im Fokus, wobei die Schlüsselprozesse den Kern bilden. Die restlichen sechs Variablen sind: MA, Vermögenswerte, formale Regelungen, Unternehmenspolitik, Umwelt, Technik und das soziale System. Kotter zeigt in diesem Modell die kurz-, mittel- und langfristige Dynamik zwischen den Variablen auf und analysiert die Erfolgsfaktoren von Organisationen (vgl. Piber, 2005, 63ff.).

Das 7-S-Modell von Peters/Waterman

Dieses Modell enthält neben dem zentralen Element des Ziel- und Wertesystems drei „harte S“ (Structure = Organisationsstruktur, Strategy = Strategie, Systems = Managementsysteme) und drei „weiche S“ (Staff = Personal, Style = Führungsstil, Skills = Fähigkeiten). Die Besonderheit an diesem Modell ist die starke Betonung von Organisationskultur als Erfolgsfaktor (vgl. Piber, 2005, 65f.).

Der OSTO-Ansatz von Rieckmann

OSTO steht für Offenen, Sozio- Techno- Ökonomischen Systemansatz und diese drei Systemansätze bilden eine Einheit. Zusätzlich dazu kommt das politische System und das Steuerungssystem und die Besonderheit bei

diesem Modell bilden die Feedback und Feed- forward Systeme (vgl. Piber, 2005, 66ff.).

Organisationskonfigurationen von Mintzberg

Nach MINTZBERG (1991 (zit.: nach Piber, 2005, 68ff.)) steht nicht nur die Organisationsanalyse im Vordergrund, sondern auch die Synthese und dadurch geht er auf die Ganzheitlichkeit und die Selbstorganisation ein. Weiters bezeichnet Mintzberg folgende sechs Bestandteile der Organisation: operativer Kern, mittleres Management, Technostruktur, unterstützende Einheit, strategische Spitze & Ideologie. Zur ganzheitlichen Betrachtung werden Stakeholder einbezogen und außerdem wird versucht, die Organisation in sechs Organisationstypen einzuteilen, um die Selbstorganisation zu erleichtern.

Auch das Trigon-Modell betrachtet die Organisation als Ganzes und sieht die Selbstorganisation als sehr wichtig. Es weist Ähnlichkeiten zum Modell von Mintzberg auf, jedoch wird die Entwicklung von Organisationen sehr stark einbezogen. Das Trigon – Organisationsmodell hat sich in der Praxis der Organisationsberatung sehr gut bewährt, da es nicht nur das Innensystem, sondern auch das Umfeld mit all seinen Beziehungen einbezieht und die Organisation in seiner Entwicklung sieht (vgl. Piber, 2005, 73).

Die praktische Umsetzung dieser Arbeit wurde in Anlehnung an das Trigon-Modell ausgearbeitet, welches im nachfolgenden Kapitel ausführlich beschrieben wird.

2.2. Trigon – Organisationsmodell

Das Trigon – Organisationsmodell sieht die Organisation ganzheitlich und als Gesamtorganismus und versucht aus dieser Sichtweise heraus, das Unternehmen zu beschreiben und zu analysieren (vgl. Piber, 2005, 74).

Um die Zusammenhänge dieses Modells besser verständlich zu machen, wird zunächst eine Übersicht als Grafik gezeigt.

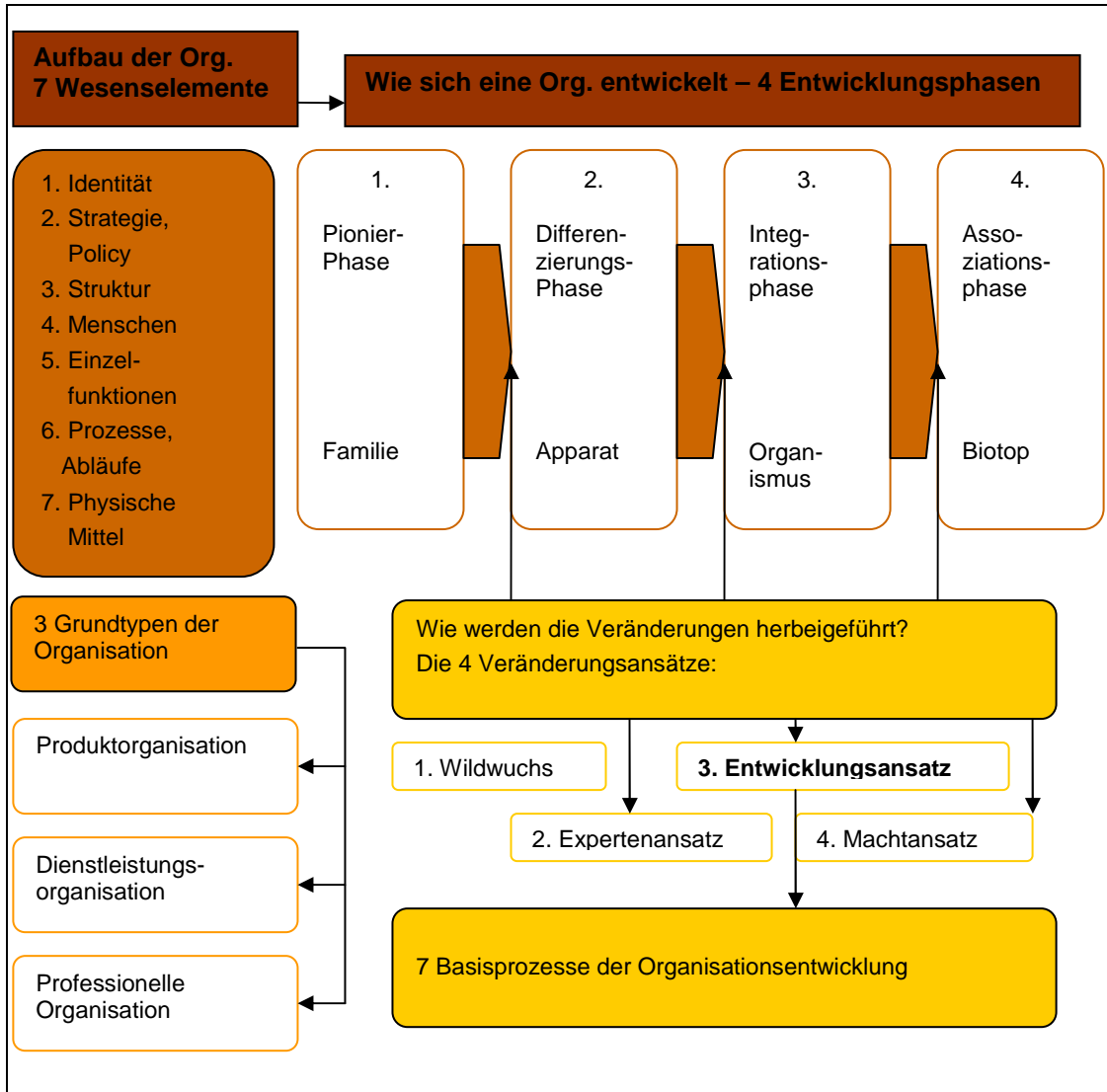


Abbildung 2: Ganzheitliches System – Modell der Organisation

(vgl. Glasl/Klacher/Piber, 2005, 0)

In den zwei nachfolgenden Teilen wird erstens auf den Aufbau der Organisation anhand der 7 Wesenelemente eingegangen, da sie sich zur Analyse einer Organisation gut eignen. Zweitens werden die sieben Basisprozesse der OE genauer betrachtet, da diese entscheidend für Veränderungsprozesse sind. Beide Teile finden anschließend im praktischen Projekt ihre Anwendung.

2.2.1. Die sieben Wesenselemente

Mit Hilfe der sieben Wesenselemente kann eine Organisation im Innensystem und in Hinblick auf ihr Umfeld analysiert und definiert werden. Mit der Reihenfolge der Wesenselemente geht keine Wertigkeit einher, denn alle Elemente stehen zueinander in einer vernetzten Beziehung (vgl. Piber, 2005, 73f.).

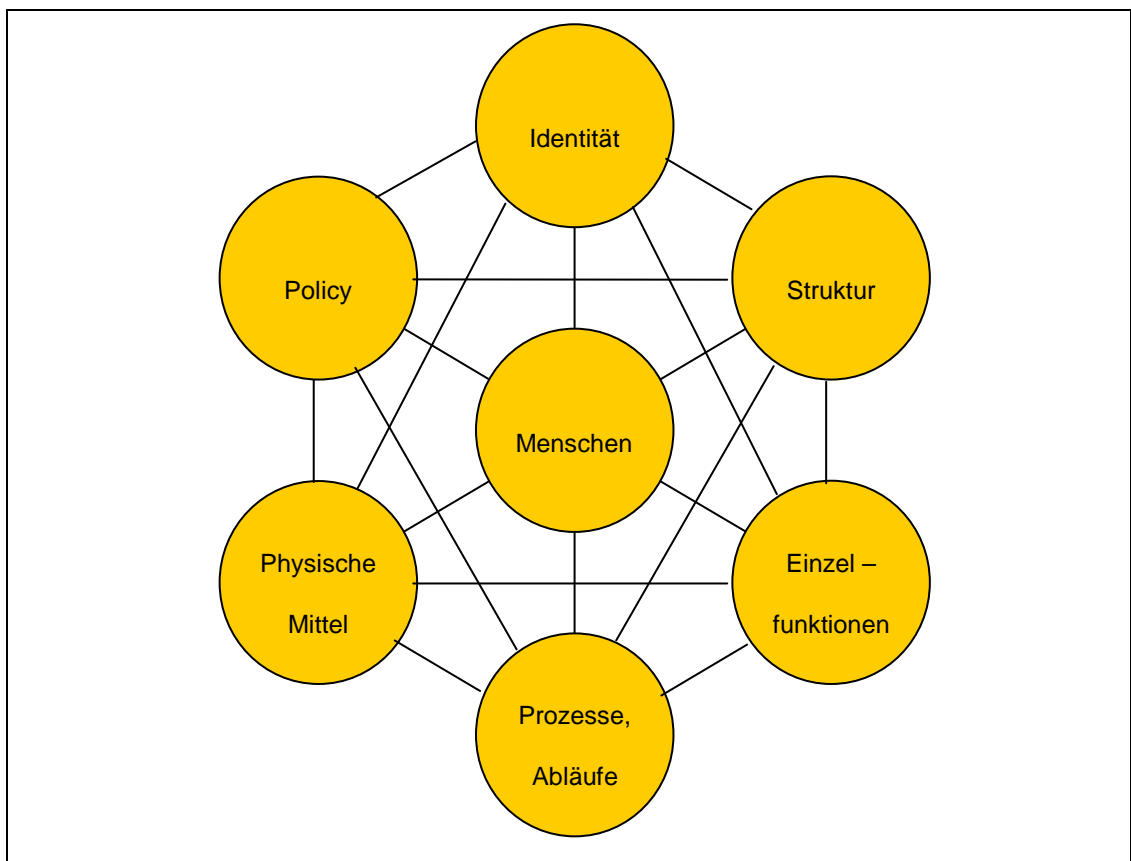


Abbildung 3: Systemtheoretische Darstellung der 7 Wesenselemente (Piber, 2005, 76)

Nachfolgend werden die sieben Wesenelemente genauer in Bezug auf das Innensystem und auf das Umfeld analysiert.

	Im Innensystem	Zum Umfeld
1. Identität	Mission, Leitbild, Philosophie, Grundwerte, Zweck, Selbstverständnis;	Image zu Kunden, Lieferanten, Politik, Position im Markt;
2. Policy, Strategie	Langfristige Programme, Unternehmenspolitik, Finanz – Personalpolitik;	PR-Konzepte, Marktpolitik, Umgang mit Kunden und Lieferanten;
3. Struktur der Aufbauorganisation	Statuten, Stabstellen, Führungshierarchie, Aufbauprinzipien;	Strukturelle Beziehung zu Externen, Allianzen, Vereinbarungen;
4. Menschen, Gruppen, Klima	Know-How der MA, Einstellungen, Führungsstile, Rollen, Betriebsklima;	Informelle Beziehung zu Externen, Betriebsklima in der Branche;
5. Einzelfunktionen, Organe	Aufgaben/ Kompetenzen/ Verantwortung, Gremien, Projektgruppen, Koordination;	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis (Berufsbilder, Kollektivverträge);
6. Prozesse, Abläufe	Kernprozesse, Supportprozesse, Management – prozesse;	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Logistik, Lieferprozesse;
7. Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Räume, finanzielle Mittel;	Physisches Umfeld, Landschaftsumgebung, Verkehrssystem;

Tabelle 1: Ganzheitliches Systemkonzept des Unternehmens. Die 7 Wesenelemente nach Glasl
(vgl. Piber, 2005, 75)

Die 7 Wesenselemente lassen sich wiederum in drei Subsysteme untergliedern.

Kulturelles Subsystem

Das kulturelle Subsystem ist das „Herz der Organisation“ und dazu gehören die Identität, die Policy, Leitsätze und Strategie. Es geht um das Wesen und den Sinn der Organisation und um den Sinn, den die Organisation für die Umwelt verkörpert. Ziel ist es, sich bewusst mit seiner Identität, seinem Leitbild und seinen Strategien auseinanderzusetzen und sich durch eine gute Positionierung von anderen Organisationen abzugrenzen (vgl. Piber, 2005, 79ff.).

Soziales Subsystem

Zum sozialen Subsystem zählen folgende Bereiche: Struktur der Aufbauorganisation, Menschen und Beziehungen, Funktionen und Organe. Um an diesen Bereichen zu arbeiten und zu sie verändern sind längerfristige Programme und tiefer greifende Strategien notwendig. Hier geht es vorrangig um die Gestaltung und Entwicklung der Beziehungen innerhalb der Organisation, aber auch um die Beziehung zu den verschiedenen Stakeholdern (vgl. Piber, 2005, 79ff.).

Technisch – instrumentelles Subsystem

Zu diesem Subsystem zählen die Prozesse, Abläufe und die physischen Mittel, welche einen fachlichen Charakter haben. Es wird der effiziente Einsatz der Mittel und Ressourcen angestrebt, und des Weiteren soll ein Umdenken in Prozessoptimierung und Selbststeuerung erfolgen (vgl. Piber, 2005, 79ff.).

2.2.2. Die sieben Basisprozesse für Organisationsentwicklung

Als Schlüssel für OE wird ein differenziertes Verständnis von Prozessen angesehen. Nach GLASL wirken sieben Basisprozesse zu einem Gesamtprozess zusammen. Durch eine vertiefte und professionelle

Auseinandersetzung mit diesen Prozessen kann eine Veränderung und Entwicklung der Organisation gut funktionieren und somit Problemen vorgebeugt werden (vgl. Glasl¹, 2005, 47.). Die nachfolgenden sieben Basisprozesse sind das Grundinstrument für Organisationsentwicklung und Veränderung in einer Organisation. Auch hier ist nicht von einer Reihung auszugehen, sondern wie bei den sieben Wesenselementen von einer vernetzten Beziehung der Elemente zueinander. Die Gewichtung der Prozesse muss an die Besonderheiten und Gegebenheiten der jeweiligen Organisation angepasst werden, wodurch die verschiedenen Prozesse mehr oder weniger dominant sein können (vgl. Piber, 2005, 89f.).

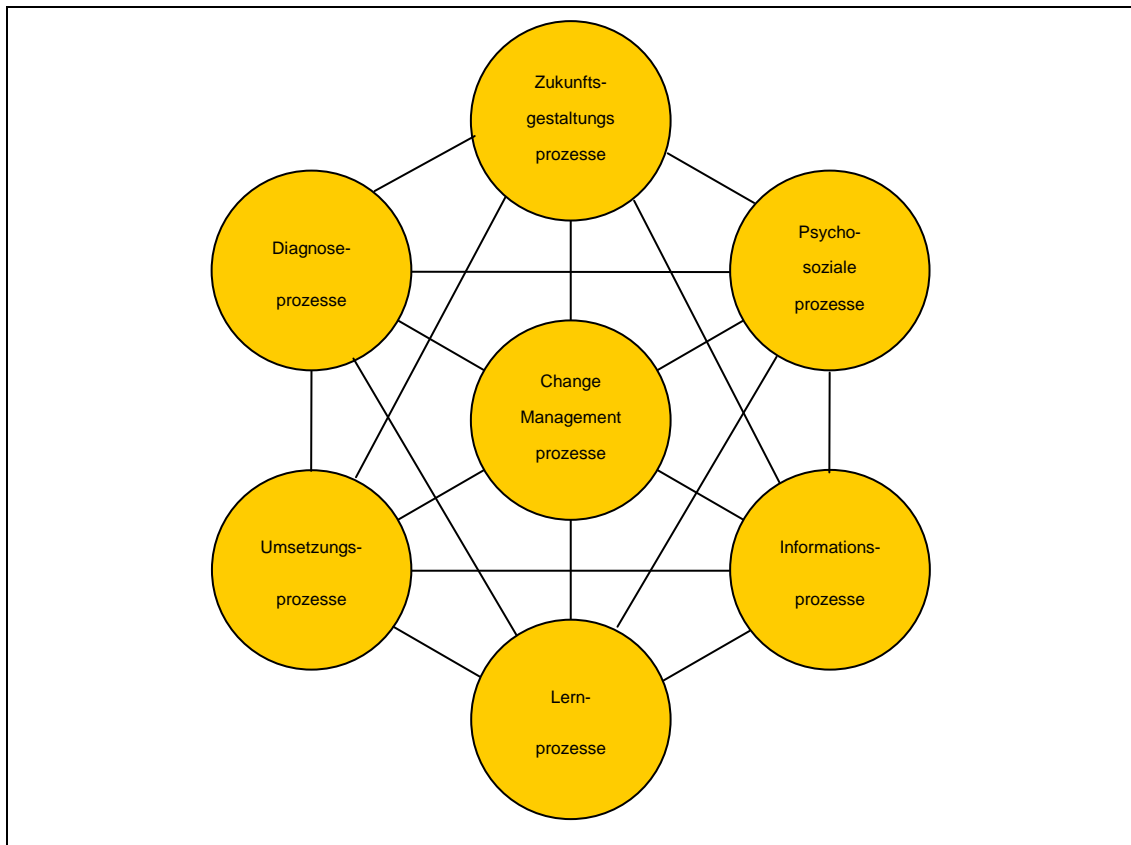


Abbildung 4: Die vernetzten 7 Basisprozesse (Glasl¹, 2005, 90)

Diagnose-Prozesse

Um die Ist-Situation einer Organisation erheben zu können, ist eine Diagnose nötig. Diese zeigt Stärken und Schwächen, sowie Chancen und Risiken und bietet dadurch Ansatzpunkte für OE. Wichtig ist es dabei, sich nicht nur mit den Schwächen und Risiken auseinanderzusetzen, sondern ein

besonderes Augenmerk auf die Stärken zu legen. Durch das Bewusstmachen der Stärken sehen die MitarbeiterInnen die positiven Eigenschaften der Organisation, und positive Ressourcen werden aktiviert. Weiters ist es von zentraler Bedeutung, die richtige Balance der Diagnose zu finden. Sie soll nicht zu ausführlich oder zu flüchtig, aber auch nicht zu früh oder zu spät erfolgen.

Wichtige Punkte beim Diagnose-Prozess sind das **Was**, **Wie** und **Wann**. **Was** untersucht werden soll muss genau festgelegt werden und hängt von verschiedenen Faktoren, wie dem Menschenbild, der Ziele, sowie den Problemen der Organisation ab. Außerdem muss die Ebene der Diagnose festgelegt werden (Mikro– Meso– Makro–Bereich).

Das **Wie** der Diagnose wird individuell auf das Unternehmen angepasst und kann von mündlichen und schriftlichen Befragungen bis zu Beobachtungen und Dokumentenrecherchen reichen. Heutzutage werden diese Methoden auch mit emotionalen Dingen verbunden, z. B. Szenariodarstellungen oder Maltechniken.

Früher stand das **Wann** und somit die Diagnose der Ist – Situation immer am Anfang der OE, doch mittlerweile haben sich verschiedene Methoden verbreitet. Zum Beispiel wird zuerst bestimmt in welche Richtung OE gehen soll und erst danach werden gezielte Aktivitäten untersucht, oder es finden immer wieder kleinere Diagnosen parallel zum OE-Prozess statt. Außerdem sollte soweit wie möglich eine Selbstdiagnose stattfinden, bei der alle Beteiligten miteinbezogen werden (vgl. Glasl², 2005, 133ff.).

Zukunftsgestaltungs–Prozesse

In diesem Prozess wird die zukünftige Richtung der Veränderung festgelegt. In einem Rahmen sollen die Beteiligten die Möglichkeit haben, ihre Vorstellungen und realistischen Wünsche für die Zukunft einzubringen. Dies passiert auf der Makro– Meso– und Mikro-Führungsebene, denn jeder Bereich hat andere Qualitäten und sieht andere Dinge als wichtig an, z. B. die Mikroebene d. h. Führung von kleinen Einheiten, hat am meisten Begegnung mit dem Kunden und Lieferanten und hat zu diesem Thema sicherlich gute Vorschläge für die Zukunft. Weiters dürfen die verschiedenen

Bewusstseinshorizonte der MA nicht außer Acht gelassen werden. Ein wichtiger Teil bei der Zukunftsgestaltung ist ebenfalls die Zeitperspektive. Auch für eine OE muss ein zeitlich realistischer Rahmen gesteckt werden, der klar definiert und für alle transparent sein sollte, denn es ist ein großer Unterschied ob ein Zukunftsziel für die nächsten Monate oder für die nächsten Jahre formuliert wird (vgl. Glasl/Weiss, 2005, 163ff.).

Psycho–soziale–Prozesse

Wo Veränderungen in Gang gesetzt werden, treten meist Stress, Spannungen und Konflikte auf. Diese Erscheinungen dürfen keinesfalls außer Acht gelassen werden, sondern müssen ernst genommen und aufgegriffen werden. Psycho–soziale Interventionen bezwecken im OE–Prozess folgende Dinge:

- *Stress auflösen* – Stressphänomene sollen bewusst wahrgenommen werden und in Einzel – oder Gruppengesprächen verarbeitet werden. Ansonsten können Grundmuster des Stressverhaltens, wie flüchten, angreifen, sich tot stellen oder auftreten.
- *Widerstände erkennen, anerkennen und nutzen* – Widerstände der MA hängen oft mit Druck seitens der Leitungsebene zusammen und erzeugen verloren gehende Energie. Darum ist es wichtig, die Energien auf ein Gemeinsames auszurichten und somit ein vernetztes Zusammenwirken mit verstärkten Kräften zu schaffen.
- *Rollenauffassungen ändern* – während eines OE – Prozesse ändern sich oft auch die Rollen der MA, d. h. manche alten Beziehungen werden unterbrochen und neue Beziehungen müssen aufgebaut werden. Psycho–soziale Interventionen sollen hier Unterstützung für MA schaffen.
- *Mit Macht und Konflikten konstruktiv umgehen* – Konflikte können sehr hilfreich sein, wenn man sich darauf einlässt und bereit ist, daraus zu lernen. Meist entstehen Probleme, wenn sachliche Themen auf eine persönliche Ebene kommen.

Aus diesen Punkten lässt sich ableiten, dass es von vorne herein nötig ist, sich strategische Überlegungen zu den psycho-sozialen Prozessen zu machen (vgl. Döring/Glasl, 2005, 199ff.).

Lernprozesse

Lernen und Entwicklung stehen in einem engen Zusammenhang und deshalb ist es wichtig, sich vorausschauend geplante Lernprozess zu überlegen. Es geht um die Frage, wie Wissen und Können am besten vermittelt werden. Einerseits kann ein Zyklus von Erfahrungslernen entwickelt werden und durch effektive Lernstile der MA umgesetzt werden, z. B. „learning by doing“, Simulationen, „training-on-oder-off-the-job“. Andererseits kann ein Lernen in Pilotprojekten erfolgen, wobei hier die Festlegung von Zielen, Erfolgskriterien und Abbruchskriterien nötig ist. Ein Pilotversuch und somit ein „training-on-the-job“ bringt oftmals wichtige Erfahrungen und zeigt weitere Lernprozesse auf (vgl. Piber/Vogelauer, 2005, 243ff.)

Informationsprozesse

An Veränderungsprozessen können nicht immer alle MA in gleichem Maße mitwirken und deshalb ist es umso wichtiger, dass über den Verlauf gut informiert wird. Probleme treten oft auf, wenn die Informationen nicht am Empfänger orientiert oder nicht sorgfältig ausgewählt sind. Es besteht also die Notwendigkeit, sich gezielte Informations- und Kommunikationsstrategien zu überlegen und folgende Dinge sollen dabei beachtet werden (vgl. Klacher, 2005, 287ff.):

- „Wer richtet sich an wen mit Informationen und welche Wirkung soll erzielt werden?
- Was soll der Inhalt und Umfang der Information sein?
- Wann ist der richtige Zeitpunkt?

- Mit welchen Medien erreichen wir die Zielgruppen am besten?
- Und wie ist die Form der Information zu gestalten?“ (Glasl⁴, 2005, 115)

Umsetzungsprozesse

Nach verschiedenen Planungsprozessen sollte mit der Umsetzung und Implementierung begonnen werden. Früher begann der Umsetzungsprozess immer erst nach langen Planungsphasen, doch mittlerweile hat es sich bewährt, so früh wie möglich mit Umsetzungsschritten zu beginnen. Diese können parallel zu weiteren Planungen laufen und es bewirkt einen Auftrieb und bringt Vertrauen der MA in die geplanten Konzepte. Natürlich ist es besonders wichtig auf das richtige Tempo der Umsetzung zu achten, denn es dürfen keine Widersprüche entstehen. Außerdem ist es sehr vorteilhaft, symbolische Aktionen und positiv stimmende Rituale zu schaffen, denn diese erhöhen die Motivation (vgl. Leinweber, 2005, 315ff.).

Change Management – Prozesse

Der Change Management – Prozess wird im nächsten Kapitel genauer beschrieben und als Instrument der OE vertiefend vorgestellt.

2.3. Change Management als Instrument von Organisationsentwicklung

In diesem Kapitel der Arbeit wird Change Management als Instrument von OE vorgestellt. Es soll ersichtlich werden, dass ein enger Zusammenhang zwischen OE und Change Management besteht, denn für jede OE ist ein gutes und strategisch durchdachtes Change Management nötig.

Nachfolgend zuerst eine Definition von Change Management.

„Unter Change Management werden alle Maßnahmen subsumiert, die zur Initiierung und Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen und Verhaltensweisen notwendig sind.“ (Al-Ani/Gattermeyer, 2001, 14)

Change Management bedeutet, Veränderungsprozesse in Organisationen zu planen, zu initiieren, zu realisieren, zu reflektieren und zu stabilisieren. Die Veränderungsinhalte reichen dabei von der strategischen Planung bis zur Durchführung der Maßnahmen und dadurch auch bis zur Persönlichkeitsentwicklung der MA. Change Management zielt auf mittel- bis langfristig wirksame Veränderungen von Verhaltensmustern, um zielgerichtet Prozesse und Kommunikation zu optimieren. Dafür ist die ganzheitliche Betrachtung der Organisation notwendig (vgl. Kostka/Mönch, 2006, 7f.).

2.3.1. Struktur des Change – Managements

Entschließt sich eine Organisation, sich zu verändern, wird ein Veränderungsmanagement initiiert, welches in den Phasen der Planung, Umsetzung und Evaluation durchgeführt wird. STOLZENBERG und HEBERLE sehen folgende vier Punkte als Kernthemen des Veränderungsmanagements (vgl. Stolzenberg/Heberle, 2006, 5).

1. „Entwicklung und Umsetzung einer Vision
2. Kommunikation mit den Betroffenen
3. Beteiligung der Betroffenen
4. Qualifizierung der Betroffenen“ (Stolzenberg/Heberle, 2006, 5)

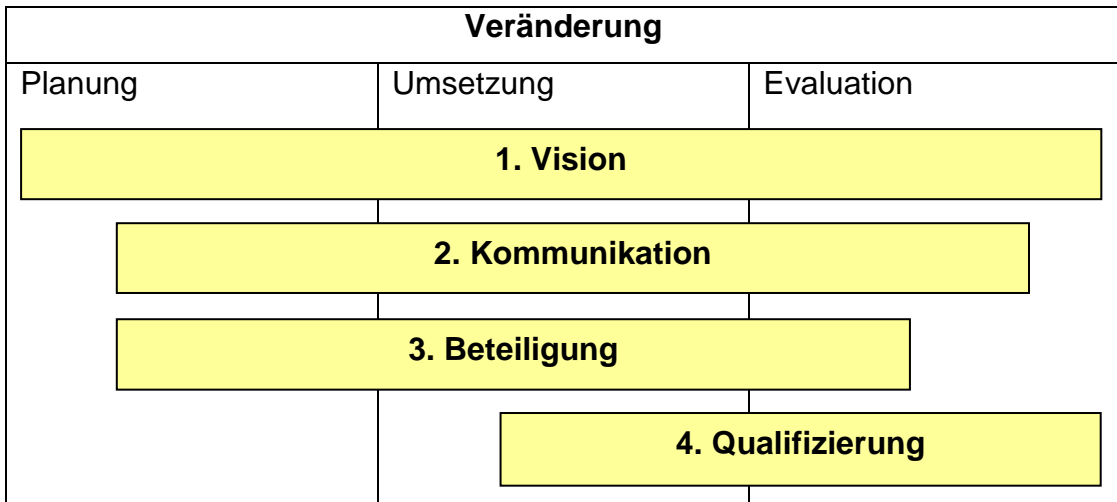


Abbildung 5: Zusammenspiel der fachlichen Seite der Veränderung und des Veränderungsmanagements im zeitlichen wie inhaltlichen Zusammenhang (vgl. Stolzenberg/Heberle, 2006, 6)

Zu Beginn eines Veränderungsprozesses steht die Vision der Veränderung. Gleich darauf folgend beginnt die Kommunikation über den Change-Prozess gegenüber der MA, wie auch die Beteiligung der Führungskräfte und MA. Während der Umsetzungsphase starten bereits die ersten Qualifizierungen der Führungskräfte und der MA, um diese für mögliche neue Aufgaben vorzubereiten. Change Management ist inhaltlich und zeitlich immer von der Bereitschaft und den Fortschritten der Organisation abhängig. Weiters sind die Führungskräfte wichtige Schlüsselfaktoren, welche eine Vorbildfunktion für MA haben. Daraus lässt sich ableiten: je höher das Engagement der Führungskräfte, desto höher ist auch die Bereitschaft der MA (vgl. Stolzenberg/Heberle, 2006, 6).

Ähnlich wie bei Stolzenberg und Heberle teilen auch KOSTKA/MÖNCH (2006, 21ff.) den Prozess des Change Managements in die Phasen der Planung, Realisierung und nachhaltigen Förderung ein. In diesem Ansatz der Literatur werden drei besonders wichtige Dinge für die Durchführung gekennzeichnet. Erstens wird von einer herausragenden Führung gesprochen, welche offen für Innovationen und neue Herausforderungen ist. Zweitens sollte ein stufenweiser Veränderungsplan erstellt werden, um gewisse Meilensteine festzulegen. Dazu werden drittens stufenweise flexibel einsetzbare Methoden festgelegt.

Neben den grundlegenden strategischen Planungen sind heutzutage die Planung von zukunftssichernden Strategien unabkömmlich. Um eine **soziale Nachhaltigkeit** sicherstellen zu können, ist ein kompatibles Führungs- und Kommunikationsverhalten von großer Bedeutung und sollte in die Organisation einbezogen werden. Außerdem sollten regelmäßige Reflexionsphasen fixer Bestandteil der einzelnen Prozessschritte sein (vgl. Seewald, 2006, 15ff.).

Eine soziale Nachhaltigkeit von Veränderungen zeigt sich in verschiedenen Phänomenen, wie überzeugende Visionen, zielführende Strategien, flexible Strukturen. Nach SEEWALD (2006, 13f.) gibt es drei zentrale Change Management-Dynamiken, welche zu nachhaltigen Veränderungen beitragen:

- Notwendigkeit, innovativ zu sein
- Bereitschaft und Fähigkeit, zu lernen
- Fähigkeit, angemessenes Wissen erfolgreich umzusetzen.

2.3.2. Methoden des Change Managements

Das *EFQM-Modell*, welches genauer in der Theorie des QM beschrieben wird, eignet sich sehr gut, um die Ist-Situation zu erheben, und durch die Selbstbewertung werden Verbesserungspotenziale zur strategischen und operativen Planung aufgezeigt.

Eine *integrative Kommunikation* schafft ein Wir-Gefühl und bietet eine gute Basis für weitere Aktivitäten mit Unterstützung der MA.

Für das Planen und Durchführen von Veränderungsprozessen eignet sich das *Projektmanagement* als sehr gute Methode. Dadurch wird ein strukturiertes Vorgehen gesichert. (vgl. Kostka/Mönch, 2006, 70ff.) Projektmanagement koordiniert, integriert und unterstützt die Veränderungen des Change Managements (vgl. Al-Ani/Gattermeyer, 2001, 24).

Ein konsequentes *Prozessmanagement* wirkt sehr unterstützend für Veränderungsprozesse (vgl. Kostka/Mönch, 2006, 29ff.).

2.3.3. Widerstände bei Veränderungen

Häufig werden Veränderungsmaßnahmen von den Beteiligten zuerst abgelehnt und als eher negativ empfunden. Dabei sind vier Hauptsymptome festzustellen: Widerspruch, Aufregung, Ausweichen und Lustlosigkeit. Verschiedene Anzeichen manifestieren sich in stockenden Entscheidungsprozessen oder endlosen und nebensächlichen Diskussionen. Ebenso auffallende Zurückhaltung oder sehr unklare Aussagen sind typisch für eine negative Einstellung von Betroffenen. Von den einzelnen Beteiligten werden Veränderungen als persönliche und sachliche Risiken wahrgenommen. Als persönliche Risiken werden zum Beispiel Jobverlust oder Reduzierung des Einkommens gesehen. Auf sachlicher Ebene hingegen gibt es Befürchtungen von ausbleibenden Effizienzsteigerungen und von wenigen Verbesserungen des Status quo. So gibt es bei jeder Durchführung von Veränderungen je nach der Einschätzung von persönlichen und sachlichen Risiken vier verschiedene Personengruppen. Die „Promoter“ sind die kleinste Gruppe und sollten bereits zu Beginn des Veränderungsprozesse miteinbezogen werden. Die beiden größten Gruppen sind „Skeptiker“ und „Bremser“, welche erst zu einem späteren Zeitpunkt in das Projekt miteinbezogen werden sollten. Die größten Widerstände bieten die so genannten „Gegner“, welche nur sehr schwer einbezogen werden können (vgl. Kostka, Mönch, 2006, 13ff.).

2.4. Organisationskultur

2.4.1. Begriffsklärung und Definitionen

Die Organisationskultur bzw. Unternehmenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im Unternehmen und muss bei einem OE-Prozess beachtet

und eingebunden werden. OE und Veränderung der Organisationskultur stehen in engem Zusammenhang und somit kann ein gut funktionierender OE-Prozess nur dann stattfinden, wenn die Organisationskultur verändert und verbessert wird.

Betriebe sind sowohl Leistungs- als auch Personengemeinschaften. Bei der Leistungsgemeinschaft stehen Dinge wie Effizienz, Effektivität, Ordnung und Regeln im Mittelpunkt, hingegen der Erfolg der Personengemeinschaften beruht auf einer funktionierenden Organisationskultur. Dinge wie Motivation, Zufriedenheit, Autonomie, menschliche Beziehungen und Bedürfnisse stehen hier an oberster Stelle und dürfen in der Organisation keinesfalls vernachlässigt werden, sondern sollen ständig entwickelt und unterstützt werden (vgl. Engelhardt/Graf/Schwarz, 1996, 68).

Nachfolgend werden einige Definitionen von Organisationskultur genannt.

„Unternehmenskultur ist die Gesamtheit von geteilten Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen.“ [Kobi/Wüthrich, 1986, 6, (zit. nach: Neubauer, 2003, 22)]

„Organisationskultur ist ein im wesentlichen implizites Phänomen; Organisationskulturen sind gemeinsam geteilte Überzeugungen, die das Selbstverständnis und die Eigendefinitionen der Organisation prägen.“ (Wöhrle, 2002, 125)

„Die Unternehmenskultur ist ein unternehmensspezifisches, immaterielles Phänomen, welches diejenigen Werthaltungen, Orientierungsmuster und kognitiven Fähigkeiten umfasst, die von den meisten Zugehörigen des Unternehmens geteilt, getragen und gelebt werden.“ [Schnyder, 1992, 63 (zit. nach: Neubauer, 2003, 22)]

2.4.2. Veränderung der Organisationskultur

Die Kultur einer Organisation lässt sich nur sehr schwer erfassen und erst recht schwer verändern (vgl. Wöhrle, 2002, 131). Zu Beginn ist die Analyse der Organisationskultur notwendig, welche nach verschiedenen Dimensionen durchgeführt werden kann. Daraus folgend wird eine Diagnose erstellt, aufgrund welcher die passende Strategie zur Veränderung der Unternehmenskultur entwickelt werden kann (vgl. Wöhrle, 2002, 153ff.). Um eine Organisationskultur verändern zu können, benötigt man festgelegte Schlüsselfaktoren, an die sich die Veränderung richtet und welche auch immer wieder überprüfbar und feststellbar sind (vgl. Wöhrle, 2002, 135). In der Literatur finden sich eine Vielzahl von verschiedenen Typenmodellen mit verschiedenen Schlüsselfaktoren, anhand welcher eine Unternehmenskultur analysiert und verändert werden kann. Bisher wurde keine umfassende Systematisierung unternommen und dennoch haben sich einige Modelle als besonders fruchtbar erwiesen (vgl. Glasl/Lievegoed, 2004, 130).

Folgend werden drei dieser Modelle angeführt, und anschließend werden zwei Untersuchungen mit interessanten Ergebnissen kurz vorgestellt.

- „von R. Harrison (1972) und Ch. Handy (1979) die Unterscheidung in Aufgabenkultur, Personenkultur, Rollenkultur, Machtkultur
- von R. Miles/C. Snow (1978): Verteidiger, Prospektor, Analytiker, Reagierer
- von I. Ansoff (1965): stabil, reaktiv, antizipativ, explorierend, kreativ“ (Glasl/Lievegoed, 2004, 130)

Bei einer Forschungsstudie und Analyse von Fachbeiträgen wurden einige Erfolgsfaktoren erarbeitet. Die Reihung ergibt sich aus der Wertigkeit des Faktors beginnend mit dem wichtigsten Erfolgsfaktor.

- Überwindung von Barrieren – personen-oder organisationsgebundene Hindernisse
- Einbeziehung von Beteiligten
- konsequente Problemorientierung

- Kenntnisse übergeordneter Zusammenhänge
- übergreifende Zusammenarbeit
- aufrichtiges und offenes Vorgehen
- funktionierende Kommunikation
- aktive Unterstützung durch das Top – Management (vgl. Wöhrle, 2002, 135)

In einer weiteren Befragung von Hochschullehrern und Praktikern ließen sich folgende Kategorien in Zusammenhang mit erfolgreichem Wandel zuordnen:

- MitarbeiterInnen als wichtigste Ressource des Unternehmens – Humanressourcen
- Vertrauensmanagement als zentrales Thema
- Ein sichtbar gelebtes Wertesystem als sinngebendes und orientierungsstiftendes Merkmal
- Symbolische Handlungen durch Traditionen, Riten und Rituale (vgl. Wöhrle, 2002, 135f.)

Wie aus den Schlüsselfaktoren hervorgeht, ist einer der bedeutendsten Faktoren bei der Veränderung einer Organisationskultur die Einbeziehung der MA. Daher wird im nächsten Kapitel näher auf diesen Punkt eingegangen.

2.4.3. Einbeziehung der MitarbeiterInnen

Bei Veränderungsprozessen ist es wichtig, dass die betroffenen Menschen in der Organisation so viel wie möglich beteiligt werden. Sie sollen aktiv an den verschiedenen Prozessphasen (Ist–Situation, Umsetzung, Lösungsansätze) mitarbeiten und auch entscheiden, wer in welcher Prozessphase betroffen ist und wer welche Informationen über den Verlauf bekommt. Dies heißt, dass auf vielfältige und adäquate Formen der Einbeziehung geachtet werden soll. Die Beteiligten erlangen so die Möglichkeit, ihre Erfahrungen und Ideen einzubringen und Verantwortung für die erarbeiteten Dinge zu übernehmen. Ein wichtiger Schlüsselfaktor sind dabei die Führungskräfte, welche durch

ihren Einsatz und ihr Engagement eine bedeutende Vorbildfunktion haben und somit maßgeblich am Gelingen oder Scheitern des Prozesses beteiligt sind (vgl. Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm, 2000, 20). Veränderung der Organisationskultur bedeutet einen Entwicklungsprozess für die MA, denn es handelt sich um einen ganzheitlichen Ansatz. Dabei ist es wichtig, MA als Ressourcen zu sehen und dadurch deren Vorschläge und Fähigkeiten zu nutzen. Außerdem müssen MA immer über den Verlauf des Prozesses informiert werden, sodass der gesamte Veränderungsprozess transparent ist (vgl. Engelhardt/Graf/Schwarz, 1996, 78f.).

Um eine Einbeziehung der MA wirkungsvoll erreichen zu können, bietet sich die **Bottom-up-Strategie** („Basis-upwards-Strategie“) als gutes Instrument an. Im Gegensatz zur Top-down-Strategie, in der alle Konzepte und Entwicklungen von den Führungskräften ausgehend nach unten durchgesetzt werden, bietet die Bottom-up-Strategie einen neuen Ansatzpunkt.

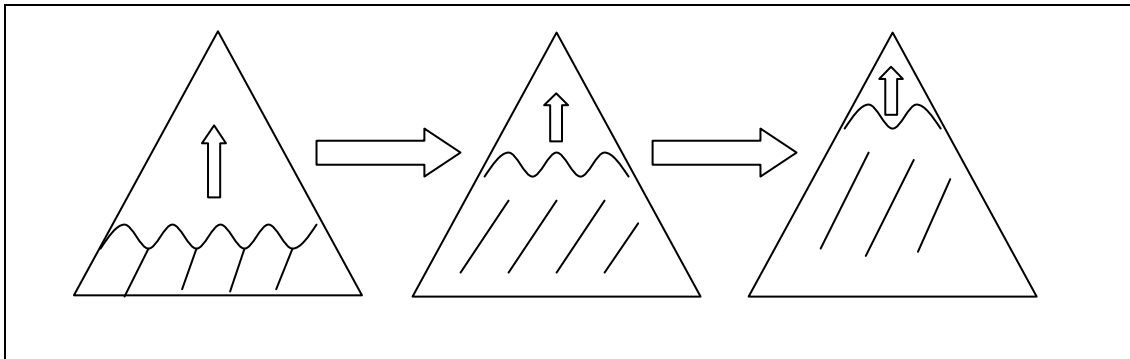


Abbildung 6: Bottom-up-Strategie (Basis-upwards-Strategie) (Glasl³, 2005, 409)

Diese Strategie hat sich aus der Bewegung der „Demokratisierung der Wirtschaft“ und der „Humanisierung des Arbeitslebens“ heraus entwickelt. Diese Strategie geht von den MA aus und entwickelt neue Ansätze von unten nach oben. MA werden in Veränderungsprozesse einbezogen und deren Meinung und Ideen sind gefragt und werden umgesetzt. Natürlich ist bei der Bottom-up-Strategie auch die Einbeziehung der Führungskräfte erforderlich, denn es bedarf einer gewissen Steuerung und Lenkung von oben (vgl.

Glasl³, 2005, 409). Maßnahmen werden an der Basis erarbeitet und Ziele und Bedürfnisse der MA werden somit einbezogen (vgl. Kals, 2006, 53).

Durch die Bottom–up–Strategie können folgende Dinge bewirkt und wirksam verändert werden:

- „Kundennutzen – Analysen durch die Menschen, die direkte Begegnungen mit dem Kunden haben
- Konkurrenzvergleiche durch Menschen in Verkauf und Vertrieb
- Schnittstellenanalysen und -Verbesserungen entlang des Kernprozesses der Wertschöpfung
- Verbesserungen der Projektarbeit
- Prozessoptimierungen im Kernprozess
- Verbesserungen in Supportprozessen und teilweise in Führungsprozessen“ (Glasl³, 2005, 409)

2.4.4. Der Weg als Ziel

Bei der Veränderung der Organisationskultur ist eine wesentliche Voraussetzung zur Zielerreichung der Weg. Hierbei stehen nicht die eigentlichen Ziele, sondern der Weg im Vordergrund.

Ziel und Weg müssen aufeinander bezogen sein, denn Veränderungen passieren schrittweise und treten nicht erst nach Abschluss des Projektes ein. Es ist falsch, davon auszugehen, dass erst nach einer ausführlichen Diagnose und Zieldefinition die ersten Veränderungen eintreten. Ziele sind anfangs nur grob definiert und konkretisieren sich im Laufe des Prozesses durch die gemeinsame Erarbeitung (vgl. Engelhardt/Graf/Schwarz, 1996, 79). Ein OE–Prozess hat den Anspruch, formulierte Veränderungsziele mit ausgewählten Methoden zu erreichen. Darüber hinaus sollen für die Beteiligten Lernmöglichkeiten entstehen und erlernte Fähigkeiten, z. B. Problemlösungsfähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten, können auch für zukünftige Herausforderungen hilfreich und unterstützend sein. Außerdem sollen die eingesetzten Mittel und Methoden nicht nur mit dem Verweis auf

das angestrebte Ziel durchgesetzt werden, sondern sollen während des Prozesses offen reflektiert werden (vgl. Baumgartner/Häfele/Schwarz/Sohm, 2000, 23).

3. Qualitätsmanagement

3.1. Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung

Will ein QM neue und innovative Prozesse auslösen, so wird sowohl die externe als auch die interne Motivation benötigt. Bei der Umsetzung eines Qualitätsmanagements ist darauf zu achten, sich nicht nur mit einzelnen Prozessen und ihrer Verbesserung zu beschäftigen, sondern sich mit der gesamten Organisation und deren Zusammenhängen auseinanderzusetzen. Durch Veränderung von Entscheidungskompetenzen, Prüfung von Sachgebieten und Neuverteilung von Aufgaben wird die Nähe von QM zu OE deutlich. Wenn eine gesamte Organisation für Veränderungen bereit ist, kann ein gut funktionierendes QM eingeführt werden. Dabei wird die Zustimmung zur Veränderung von Strukturen, Routinen und Rollen von den MA verlangt. Je schwieriger sich ein Veränderungsprozess gestaltet, desto notwendiger ist es, alle daran Beteiligten einzubeziehen. Von zentraler Bedeutung ist dabei, sich die Frage zu stellen, wie viel Veränderung eine Organisation als soziales System verträgt. QM soll eine Einrichtung weiterentwickeln und gleichzeitig stabilisieren (vgl. Bobzien/Stark/Straus, 1996, 37f.).

Ebenfalls in den QM-Systemen TQM und dem darauf aufbauendem EFQM gilt die Kernaussage: Jeder MA des Unternehmens ist für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich. Dies kann durch eine konsequente Prozessorientierung und durch die Schaffung von Qualitätsbewusstsein erreicht werden. Durch diese verlangte Steigerung der Wertschöpfung dient das QM einer positiven OE (vgl. Olfert/Rahn, 2005, 51f.).

3.2. Begriff, Ziele und Ansätze von Qualitätsmanagement

Der Begriff Qualität ist grundsätzlich wertfrei und neutral und stammt vom lateinischen Wort *qualitas* und bedeutet übersetzt die Art, Beschaffenheit, Brauchbarkeit, Sorte, Wertstufe, Eigenschaft oder Beschaffenheit einer Sache. Beschäftigt man sich mit Qualitätsmanagement, sollte man sich immer auf die neutrale Grundbedeutung beziehen. Die Qualität einer Organisation steht immer im Mittelpunkt verschiedener Blickwinkel. Dazu gehört die Sicht der KundInnen, der MitarbeiterInnen und der Gesellschaft (vgl. Schmidt, 2005, 7ff.).

Nachfolgend werden zwei Definitionen von Qualität genannt:

*„Qualität ist die Gesamtheit der Merkmale einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte **Erfordernisse** zu erfüllen.“*

„Qualität ist das Erbringen erwartungsgerechter Leistungen.“ (Schmidt, 2005, 9f.)

Die zweite Definition ist meist in den Köpfen der Menschen und MitarbeiterInnen vorherrschend. Dabei ergibt sich jedoch das Problem, dass MA ein anderes Verständnis von Qualität haben als Manager. Qualität und Qualitätsstandards werden von Managern festgelegt, und dabei wird von Mindeststandards gesprochen. MA hingegen erwarten sehr gute Qualität und wollen ein Optimum erreichen. Grundsätzlich könnte man davon ausgehen, dass Qualität vom Land, welches in sozialen Einrichtungen der Auftraggeber ist, als Vorgabe festgelegt wird, jedoch zieht sich das Land meist aus der Verantwortung zurück.

Soziale Einrichtungen befinden sich immer in einem asymmetrischen Austauschverhältnis, denn der Auftraggeber und Subventionsgeber ist nicht gleich der Empfänger, denn die Leistung wird am Klienten erbracht. Dadurch ist es schwierig, Qualität in einer Organisation zu definieren, da sowohl der Auftraggeber, die Organisation selbst und der Klient unterschiedliche Qualitätserwartungen haben. (vgl. Andeßner, o.S.)

Ziele und Wirkung von Qualitätsmanagement

Da soziale Einrichtungen immer zumindest teilweise von der öffentlichen Hand finanziert werden, haben die öffentlichen Auftraggeber ein legitimes Interesse an der Wirksamkeit der eingesetzten Finanzmittel. Ein QM kann über Qualitätsziele und Qualitätsstandards die Wirkung einzelner Maßnahmen nachvollziehen. Eine große Aufgabe im Sozialbereich ist die Messung von Wirkungen, da der Erfolg von verschiedenen Akteuren und Einflüssen abhängig ist. Ziele und Wirkungen von QM können auf verschiedenen Ebenen benannt werden und zeigen den potentiellen Nutzen für das Zusammenwirken der Akteure (vgl. Bobzien/Stark/Straus, 1996, 34f.).

Nachfolgend nun einige Beispiele für Nutzen von QM für die Akteure

- für direkte Nutzer (KlientInnen)
 - Stärkung der Eigenverantwortung der NutzerInnen
 - gezieltere Nutzung eines verbesserten Angebots
- für die Zuschussgeber
 - Erhöhung der Effektivität, Effizienz und Professionalität der sozialen Einrichtungen
 - verbesserte Erfüllung des Versorgungsauftrages
- für die Einrichtungen
 - Entwicklung einer Kunden-Anbieter-Orientierung
 - Wert der eigenen Arbeit erkennen und Selbstbewusstsein stärken
- für MA der Einrichtungen
 - verbesserte Transparenz der Arbeitsabläufe
 - Verbesserung der Kooperation innerhalb des Teams und Erhöhung der Eigenverantwortung (vgl. Bobzien/Stark/Straus, 1996, 35f.)

Ein QM-System bestimmt die Mindestanforderungen, die eingehalten werden müssen und bietet daher eine gewisse Sicherheit und Gewährleistung gegenüber der KlientInnen (vgl. Linß, 2005, 30). Daher ergeben sich nach LINß (2005, 29f.) folgende **Gründe für die Einführung** eines QM-Systems:

- Schaffung von Vertrauen zwischen Kunden und Lieferanten
- Verbesserung der betrieblichen Abläufe und ihrer Dokumentation
- Schaffung von Vertrauen der Organisation in die eigenen Geschäftsprozesse
- Entlastungsmöglichkeit im Produkthaftungsfall

3.3. Überblick der Phasen des Qualitätsmanagements

Für die Einführung eines QM-Systems ist die Bereitschaft zur Veränderung nötig, die Beteiligung der MA eine Grundvoraussetzung und es ist ein längerer Zeitraum dazu nötig. Für den Vorgang der Implementierung eines QM-Systems eignet sich der **PDCA - Zyklus** als gutes Instrument (vgl. Schmidt, 2005, 49ff.). Dieser Zyklus beschreibt die verschiedenen Phasen der Einführung und wurde bereits zuvor im theoretischen Teil der OE genau beschrieben.

Eine weitere Einteilung der Phasen des QM bietet BRUHN (2006, 247ff.).

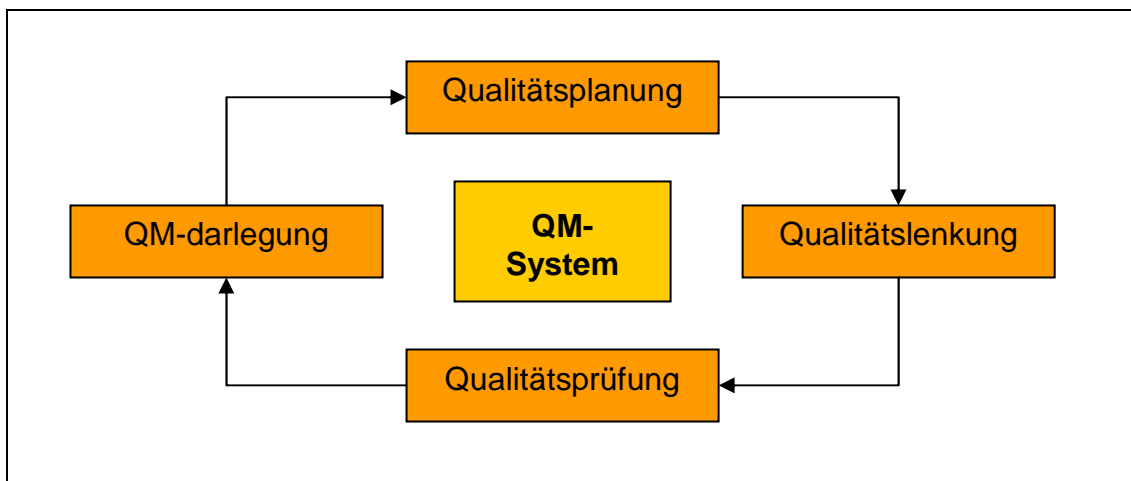


Abbildung 7: Idealtypische Phasen eines Qualitätsmanagementsystems (vgl. Bruhn, 2006, 248)

In der *Phase der Qualitätsplanung* spricht man von der Planung und Weiterentwicklung der Qualitätsforderung an die verschiedenen Bereiche des Unternehmens. Dazu werden Kundenerwartungen in Hinblick auf die Dienstleistungsqualität erhoben, Qualitätsziele aufgestellt und Konzepte zur

Verwirklichung ermittelt. Zur Verwirklichung dieser Aufgaben stehen verschiedene Instrumente, wie Benchmarking oder betriebliches Vorschlagswesen zur Verfügung.

Die *Phase der Qualitätslenkung* baut auf die Qualitätsplanung auf und beinhaltet Tätigkeiten, die der Realisierung der Anforderungen an die Dienstleistungsqualität dienen. Hierbei wird unterschieden zwischen den mitarbeiterbezogenen-, kulturbezogenen- und organisationsbezogenen Instrumenten.

In der *Phase der Qualitätsprüfung* wird die Erfüllung der tatsächlichen Qualitätsanforderungen geprüft. Dazu wird ein so genannter Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Als Instrumente dazu werden interne (z. B. Mitarbeitergespräche) und externe (z. B. Beschwerdemanagement) Qualitätsprüfungen durchgeführt.

In der *Phase der Qualitätsmanagementdarlegung* geht es um verwirklichte Tätigkeiten, welche dargelegt werden, um Vertrauen zu den KundInnen zu schaffen. Dazu dienen Instrumente, z. B. QM-Handbücher, Zertifizierung und Qualitätsaudits (vgl. Bruhn, 2006, 247ff.).

3.4. Qualitätskonzepte

Im QM hat sich mittlerweile eine Vielzahl von verschiedenen Modellen etabliert. Diese Arbeit konzentriert sich auf das EFQM und das darauf aufbauende QAP Modell, da für alle Behinderteneinrichtungen in Tirol diese Modelle als Vorschrift gelten. Daher werden im nachfolgenden Kapitel beide Modelle genauer beschrieben, welche im Weiterem als Grundlage für die praktische Umsetzung im Elisabethinum gelten.

3.4.1. EFQM

Das EFQM-Modell für Business Excellence ist ein ganzheitliches Unternehmensmodell. Entwickelt wurde es von der EFQM (European Foundation for Quality Management).

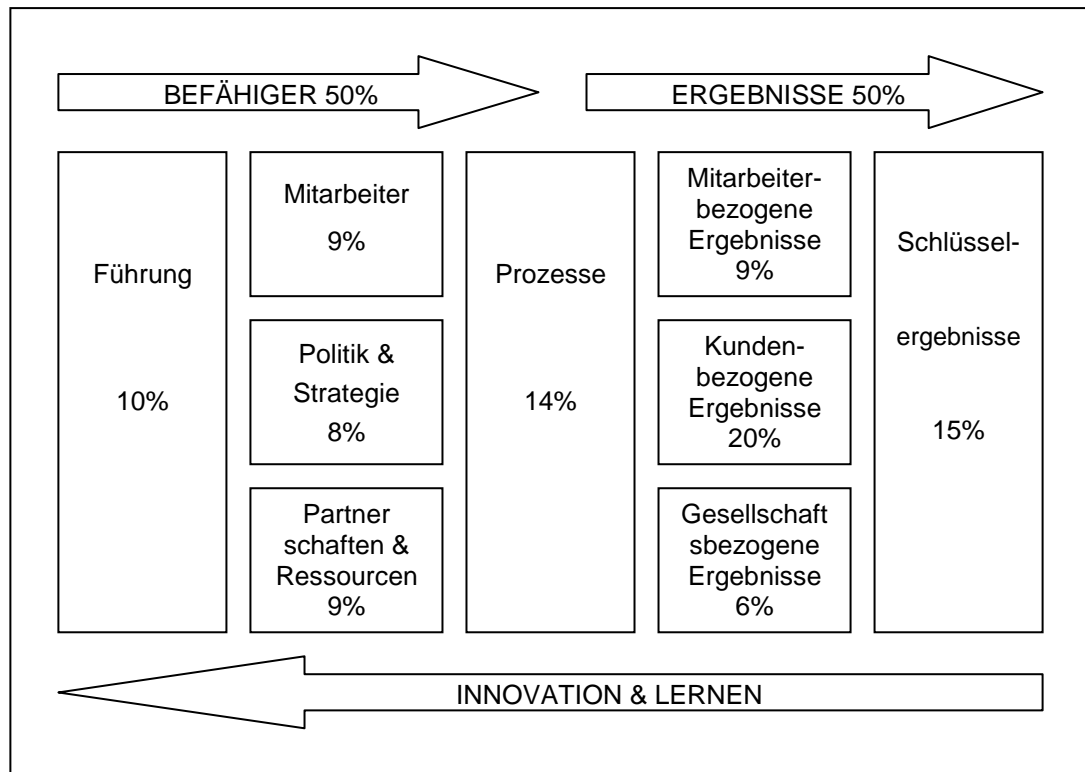


Abbildung 8: Das EFQM-Modell für Excellence (vgl. Kahla-Witzsch, 2005, 31)

Das Europäische Qualitätsmodell stützt sich auf neun Bewertungsbereiche, welche als Schlüsselmerkmale gelten. Dieses Modell dient ebenfalls der OE und fokussiert die Idee der lernenden Organisation. Das grundlegende Prinzip des EFQM sind Fakten und die Faktenprüfung, wodurch die im Sozialbereich gegebene Lücke zwischen Festlegung der Maßnahmen und Überprüfung der Maßnahmen gefüllt wird. Dazu dient das integrierte System der **Selbstbewertung**. Die Selbstbewertung spiegelt den eigentlichen Sinn des Modells indem es versucht, Betroffene zu Beteiligten zu machen (vgl. Boeßenecker, 2003, 39f.).

Dimensionen

Die neun Bewertungsbereiche werden in die Dimension der Befähiger und Ergebnisse aufgeteilt.

Die Befähiger-Kriterien zeigen wie ein Unternehmen seine Hauptaktivitäten ausführt und führt die Ebenen der Struktur- und Prozessqualität zusammen. Ziel ist es, die Befähigerbereiche zu optimieren und ständig zu verbessern

und dadurch langfristig herausragende Ergebnisse zu erreichen. Hierbei handelt es sich um folgende fünf Bereiche:

1. Führung
2. Politik & Strategie
3. Mitarbeiter
4. Partnerschaften & Ressourcen
5. Prozesse

Bei den Ergebnis-Kriterien handelt es sich um durch die Befähiger erzielten Ergebnisse und somit um die Ergebnisse, welche ein Unternehmen erreicht hat. Hierzu gehören folgende Bereiche:

6. kundenbezogene Ergebnisse
7. mitarbeiterbezogene Ergebnisse
8. gesellschaftsbezogene Ergebnisse
9. wichtige Ergebnisse der Organisation

Alle neun Bereiche werden nochmals in verschiedene Unterkriterien aufgeteilt, welche als Leitfaden die praktische Qualitätsbewertung unterstützen (vgl. Boßenecker, 2003, 41f.).

Stärken und Schwächen des EFQM

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • umfassendes QM-modell • Anreizmodell durch Qualitätspreise • hohe Akzeptanz durch Selbstbewertung • Ergebnisorientierung im Managementbereich • relativ kostengünstig • international 	<ul style="list-style-type: none"> • unzureichende Standardisierung • kein Fokus auf Ergebnisqualität und Angemessenheit der Leistung • keine Evaluation der Kosten-Nutzen – Relation

Tabelle 2: Stärken und Schwächen des EFQM-Modells (modifiziert nach qma.de, 2004)
(Kahla-Witzsch, 2005, 34)

Geschäftsprozesse stehen im Zentrum des EFQM-Modells. Unter den „Befähigern“ haben sie die höchste Punktezahl, da sie am stärksten die Unternehmensergebnisse beeinflussen. Darüber hinaus wirken sie positiv auf Strategie, Führung und Mitarbeiterorientierung (Schmelzer/Sesselmann, 2006, 15f.).

Neben Qualitätssicherung und Qualitätsstandards, welche auf das Endprodukt und die Bewertung aufbauen, zentriert sich QM auf Prozesse, welche der Leistungserbringung dienen. Ein effektives System sollte seine wesentlichen Prozesse und dazugehörige Ziele, Verantwortlichkeiten und Mittel festlegen und miteinander in Einklang bringen (vgl. Bobzien/Stark/Straus, 1996, 55f.).

Der Erfolg eines Unternehmens steht in direktem Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit und der KundInnenorientierung, und diese Prozesse stehen im Mittelpunkt einer jeden Organisation. Daher muss sich ein QM-System an den Prozessen orientieren, um die Unternehmensprozesse systematisch zu lenken und zu leiten (vgl. Linß, 2005, 21f.).

3.4.3. QAP

QAP (Qualität als Prozess) ist ein von der „frey Akademie“ entwickeltes Qualitätskonzept, welches auf der Grundlage des EFQM-Modells basiert. Das QAP-Konzept orientiert sich an den neun Kriterien des EFQM-Modells, besitzt aber zusätzlich branchenspezifische Spezifikationen. Für das Projekt dieser Arbeit wurde der Spezifikationskatalog für Einrichtungen für Menschen mit Behinderung verwendet.

Grundprinzip

Durch die Aufbereitung in Spezifikationen werden die Kriterien des EFQM-Modells mit Inhalt gefüllt. Die Spezifikationen der neun Kriterien enthalten jeweils fünf ausformulierte Reifestadien. Angefangen mit Stadium 1, welches

eine normale Praxis bedeutet, bis Stadium 5, welches beste Praxis bedeutet. Dadurch kann sich jede Einrichtung in das jeweilige Stadium einstufen und sieht gleichzeitig, wo sie steht und welche Schritte nötig sind, um die Qualität im jeweiligen Bereich zu steigern. Die Spezifikationen bieten grundsätzlich offene Standards und gesetzliche Vorschriften werden ebenfalls in der Ausarbeitung des Spezifikationskatalogs berücksichtigt (vgl. frey Akademie, 2007, Internet).

Das Grundprinzip von QAP ist Autonomie und Selbstführung. Dadurch sind die MA in der Lage, ihren Standort in Sachen Leistung, Qualität und Wirksamkeit selber zu erfassen. Weiters können wirksame Maßnahmen für die Weiterentwicklung festgestellt werden. Mit QAP ist es möglich, die Gegebenheiten der eigenen Organisation genau zu durchleuchten (vgl. frey Akademie, 2002, Kapitel 2, S.2).

Selbstbewertung

Die Selbstbewertung, das so genannte Self-Assesement wird im ersten Kreis von der obersten Leitung durchgeführt, welche auch die Gesamtverantwortung hat. In einem zweiten Kreis werden Abteilungsleiter, Bereichsleiter und sonstige ausgewählte MA, z. B. Vertretung des Betriebsrates, einbezogen. Sie nehmen gemeinsam eine Selbstbewertung vor und diskutieren weitere Schritte zur Verbesserung in den einzelnen Spezifikationen (vgl. frey Akademie, 2005, Kapitel 1, S.3).

4. Entwicklung eines Qualitäts– bzw. Organisationshandbuches im Elisabethinum

In diesem Kapitel wird die zuvor erarbeitete Theorie in einem praktischen Beispiel umgesetzt. Gemeinsam mit dem Leiter des Elisabethinums, Franz Tichy, wurde ein neues Qualitätsinstrument in Anlehnung an das EFQM und QAP Modell eingeführt. Dabei handelt es sich um die Entwicklung und Erstellung eines Qualitäts– bzw. Organisationshandbuches, welches im Rahmen eines einjährigen Projektes durchgeführt wurde. Im folgenden Kapitel werden zuerst die Organisation und das Konzept des Projektes vorgestellt. Weiters wird auf den Ablauf des Projektes mit den eingesetzten Instrumenten (Interviews, Fragebogen, Prozessbeschreibungen) näher eingegangen. Abschließend wurde das gesamte Projekt in der Organisation evaluiert.

4.1. Forschungsfragen und Hypothesen

Zu Beginn des Projektes wurden folgende Forschungsfragen aufgestellt und davon Hypothesen abgeleitet, welche im Resümee der Arbeit überprüft werden.

Forschungsfragen

- Inwieweit ist OE durch Einführung eines QM-Systems möglich?
 - Welche Formen der Organisationskultur verändern sich im Elisabethinum während des einjährigen Projektes?
 - Ist qualitätsorientierte OE eine gute Methode für Veränderungen im Elisabethinum?
 - Welche zukunftsorientierten Qualitätsmaßnahmen sollte das Elisabethinum weiterhin verfolgen?

- In welcher Form können MA in Change-Prozesse einbezogen werden?
 - Wie sieht MA–Einbeziehung im Elisabethinum aus?
 - Ist der Weg wichtiger oder zumindest gleich wichtig wie das Ziel?
- Welche der gewählten Instrumente eignen sich, um Veränderung von Strukturen und Kultur im Elisabethinum erreichen zu können?

Von den Forschungsfragen abgeleitete Hypothesen sind:

Hypothese 1

Qualitätsorientierte OE ist eine gute Methode, um Veränderungen im Elisabethinum zu initiieren.

Hypothese 2

Verschiedene Elemente der Organisationskultur verändern sich im Elisabethinum durch die Durchführung dieses Projektes.

Hypothese 3

Der Weg des Projektes ist wichtiger oder zumindest gleich wichtig wie das Ziel.

Hypothese 4

Die gewählten Instrumente eignen sich, um Veränderungen von Strukturen und Organisationskultur im Elisabethinum zu erreichen.

Weiters wurde im Projekt, wie in den Forschungsfragen bereits erwähnt, ein besonderes Augenmerk auf die MA-Einbeziehung im Entwicklungsprozess gelegt.

4.2. Organisationsbeschreibung

Das Elisabethinum ist ein Förderzentrum für Kinder mit Beeinträchtigungen mit Standort in Axams in Tirol. Es bietet ein breites Spektrum von Angeboten und beschäftigt derzeit ca. 120 MA. Das Elisabethinum gliedert sich in die gGmbH des Seraphischen Liebeswerkes ein, welches noch weitere Einrichtungen für Menschen mit Beeinträchtigungen betreibt. Nachfolgend werden das Organigramm und das Angebot der Organisation näher dargestellt.

4.2.1. Organigramm

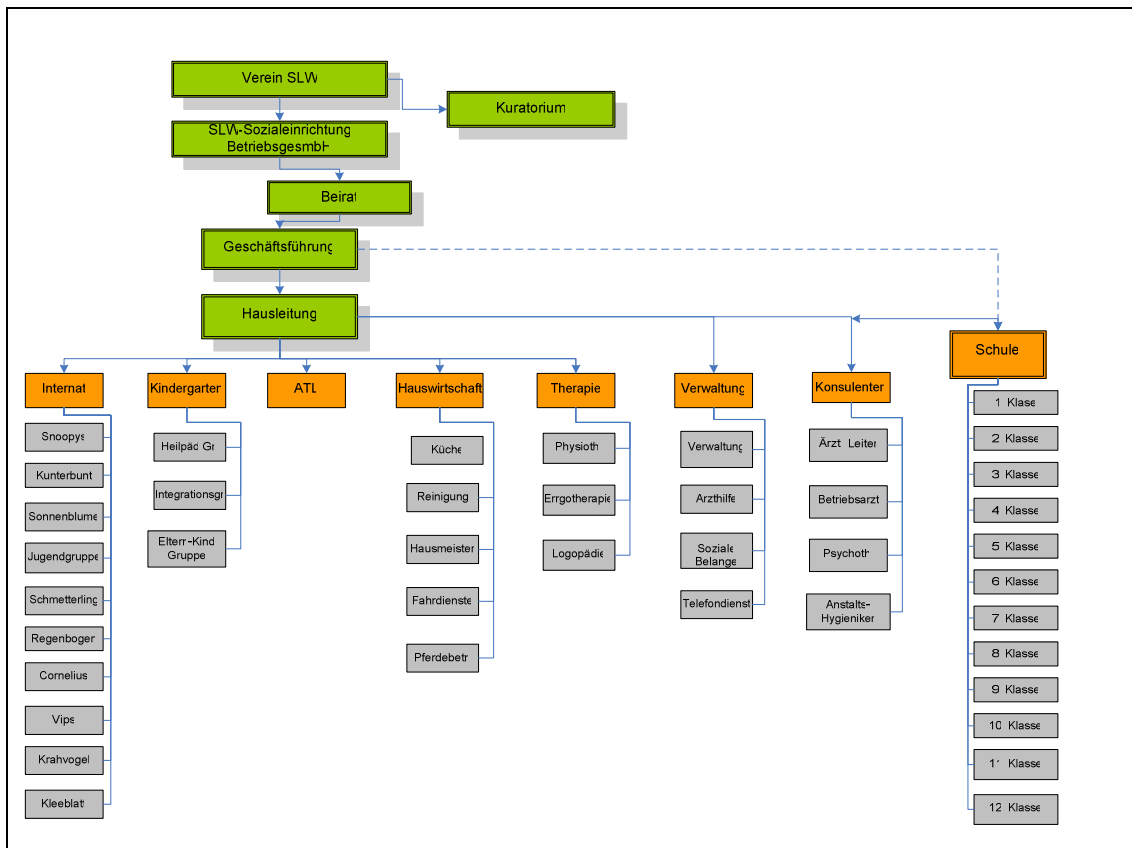


Abbildung 9: Organigramm Elisabethinum (eigene Erarbeitung)

4.2.2. Beschreibung der Angebote

Heilpädagogischer Kindergarten und Integrationsgruppe

Im Elisabethinum gibt es die außergewöhnliche Kombination von Integrationsgruppe und heilpädagogischer Gruppe. In vielen anderen Kindergärten gibt es zwar Integrationsgruppen, jedoch keine heilpädagogischen Gruppen. Im Elisabethinum haben die Kinder die Möglichkeit, zuerst die heilpädagogische Gruppe zu besuchen und nach einiger Zeit, wenn ihr Selbstbewusstsein gestärkt ist, können sie in die Integrationsgruppe wechseln. Diese Gruppe besuchen neben den Kindern aus dem Elisabethinum auch zwölf Kinder vom Dorf, die keine Beeinträchtigungen haben. Der Kindergarten wird von Carmen Bär-Bucheber geleitet (vgl. Elisabethinum, 11).

Methoden im Kindergarten:

In der Kindergartenarbeit werden Elemente aus der Konduktiven Erziehung nach PETÖ eingebaut. In der **konduktiven Pädagogik** werden cerebrale Bewegungsschädigungen, wie auch Rückenmarkdysfunktionen nicht als unheilbare Krankheit betrachtet, sondern als Lernstörung. In der Konduktiven Pädagogik werden Menschen ganzheitlich gesehen – in allen Aspekten ihrer Persönlichkeit. Die Devise heißt: Erziehen statt behandeln!

Weitere Einflüsse, welche im Kindergarten einbezogen werden, sind:

- Erlebnispädagogik
- Sensorische Integration
- Lebenspraktisches Lernen (vgl. Elisabethinum, 11)

Bereich Schule

Die Schule im Elisabethinum besuchen vorwiegend Kinder, die im Zusammenhang mit ihrer Körperbehinderung nicht nur Probleme im Bereich der Bewegung aufweisen, sondern darüber hinaus in ihrer Wahrnehmung,

Lernfähigkeit, Emotionalität, Sprache, sowie im Sozialverhalten Begleitung brauchen.

Den Kindern werden ein zumutbarer Schulweg (vom Internat in die Schule oder mit dem Fahrdienst) und ein behindertengerechtes Schulgebäude ermöglicht. Zunehmend stellt sich die Aufgabe der Förderung schwer- und mehrfahrbehinderter Kinder. Die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen werden auch bei der Klassenzusammensetzung, Klassengröße und Unterrichtszeit berücksichtigt. Es wird nach Lehrplan der Volks- und Hauptschule (nur vereinzelt), nach ASO und nach Lehrplan für Kinder mit erhöhtem Förderbedarf und in basalen Förderklassen unterrichtet. Der Schulbereich steht unter der Leitung von Bernhard Frischmann (vgl. Elisabethinum, 12).

Bereich ATL

Der Arbeitstrainingslehrgang (ATL) bietet Platz für sieben Jugendliche und ist als Aufbaulehrgang nach der Schule gedacht. Die MA im ATL, welcher unter der Leitung von Christine Prantner steht, orientieren sich in ihrer täglichen Arbeit sehr stark an den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Jugendlichen.

Die Bildungsangebote erstrecken sich auf:

- Elementare Arbeitsabläufe, technische Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse erwerben
- Weiterentwicklung der Persönlichkeit im Bereich des Sozialen, des Lebenspraktischen und der Kreativität
- Gekoppelt mit den Arbeitsübungen ist das Erlernen eines angemessenen Verhaltens am Arbeitsplatz
- Aufrechterhalten von dem in der Schule Erlernten mit Aufgaben aus dem praktischen Leben.

Ein Teil des Konzeptes ist es, den Jugendlichen einen experimentellen Raum zu bieten. Es werden viele verschiedene Arbeiten, Materialien und Techniken ausprobiert, um Vorlieben und Fähigkeiten herauszufinden. Außerdem betreibt der ATL ein Hauskiosk, wo neben selbstgefertigten Produkten die MA des Elisabethinums die Möglichkeit haben, eine Jause am Vormittag zu erwerben. Angefangen von der Warenbestellung und Abholung bis zum

Verkauf und der Abrechnung sind die Jugendlichen für den gesamten Ablauf zuständig.

Das Ziel dieser zwei Jahre ist eine Berufsfindung in der Wirtschaft oder einem geschützten Arbeitsplatz in einer Institution (vgl. Elisabethinum, 13).

Bereich Internat

Das Internat ist einer der größten Bereiche im Elisabethinum und wird von Konrad Piok, inzwischen übergeben an Klaus Springer, geleitet. Ziel und Aufgabe des Internates ist es, die Kinder durch pädagogische Betreuung und Begleitung durch den Alltag zu leiten. Dabei steht die Gemeinschaft im Vordergrund, und diese unterstützt das Kind bei alltäglichen Belangen. Die Gruppe bietet sowohl Förderung durch verschiedene Angebote und Aktivitäten als auch Platz um zur Ruhe zu kommen und zu sich selbst zu finden. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Pflege, das gemeinsame Essen, Spielen, Feiern und das Vertiefen dessen, was die Kinder in anderen Bereichen des Hauses erfahren. Das Elisabethinum ist offen, und es steht jeder Familie frei zu entscheiden, ob ihr Kind während der Woche intern bleibt, oder ob es jeden Tag nach Hause fährt. In den Ferien bleibt das Haus, bis auf wenige Ausnahmen, geschlossen. Alle Wohngruppen arbeiten individuell mit eigenen Teams und jeweils einer Gruppenleiterin (vgl. Elisabethinum, 10).

Bereich Therapie

Zur bestmöglichen Förderung der Betreuten befindet sich im Elisabethinum ein eigener Therapiebereich, welcher unter der Leitung von Karin Sitz steht.

Ein großes Team spezialisierter Therapeuten begleitet die Betreuten sowohl im Rahmen von gezielter Einzelförderung, in Projekten in Wohngruppen und Klassen, als auch in bereichsspezifischen Gruppentherapien.

Der Therapeut wählt in Zusammenarbeit mit dem Arzt die geeignete Methode oder eine geeignete Kombination von Konzepten aus und passt sie den Betreuten an. Zu den Grundsätzen zählt die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Experten aus anderen Berufsgruppen, wie Pädagogen, Psychologen, Ärzten, usw.

Die **Physiotherapie** unterstützt die Kinder bei

- der Erlangung und Erhaltung größtmöglicher Bewegungsfreiheit,
- der Verbesserung von Haltung, Koordination, Gleichgewicht, Geschicklichkeit und Körperwahrnehmung,
- der Verhinderung bzw. Minderung von Folgeschäden.

Die **Ergotherapie** unterstützt die Kinder bei

- der Erlangung größtmöglicher Selbständigkeit im Alltag,
- der Verbesserung der Wahrnehmung ihrer Umwelt,
- dem Erkennen von Problemen und
- der Entwicklung von Strategien zur Problemlösung.

Die **Logopädie** unterstützt die Kinder bei

- der Kontaktaufnahme mit der Umwelt,
- der Nahrungsaufnahme und dem Trinken,
- der Kommunikation mit und ohne Hilfsmittel,
- der Entwicklung ausreichend angepasster Mundmotorik und
- der Entwicklung ihrer Sprache (vgl. Elisabethinum, 13)

Hauswirtschaftlicher Bereich

Zum hauswirtschaftlichen Bereich, welcher unter der Leitung von Gerhard Windhaber steht, zählen folgende Tätigkeitsbereiche: Küche, Wäscherei, Reinigung, Fahrdienst, Hausmeister, Pflege der Pferde für Hippotherapie, Garten, Schwimmbad. Das Ziel und die Aufgabe des hauswirtschaftlichen Bereiches ist es, einen reibungslosen Tagesablauf zu ermöglichen. Zu den Aufgaben dieser Bereichsleitung zählen das Erstellen der Dienstpläne und Speisepläne, sowie Einkauf und Verwaltung der benötigten Dinge. Der hauswirtschaftliche Bereich zählt zu den Unterstützungsbereichen und sorgt für effiziente Abläufe im Kernprozess (vgl. Elisabethinum, 15)

4.3. Projektaufbau und Konzept

Das gesamte Projekt wurde mit Hilfe des Projektmanagements entwickelt und durchgeführt. Daher wird zuerst kurz die Theorie zum Projektmanagement beschrieben und dann das Konzept des Projektes vorgestellt.

4.3.1. Projektmanagement

Zuerst eine kurze Definition zu Projektmanagement:

„Projektmanagement ist die Gesamtheit der Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und –mittel für die Abwicklung von Projekten.“

(Trauner/Lucko, 2004, 104)

Nachfolgend werden die Projektphasen beschrieben. Diese und ähnliche sind in verschiedenen Ansätzen der Literatur zu finden.

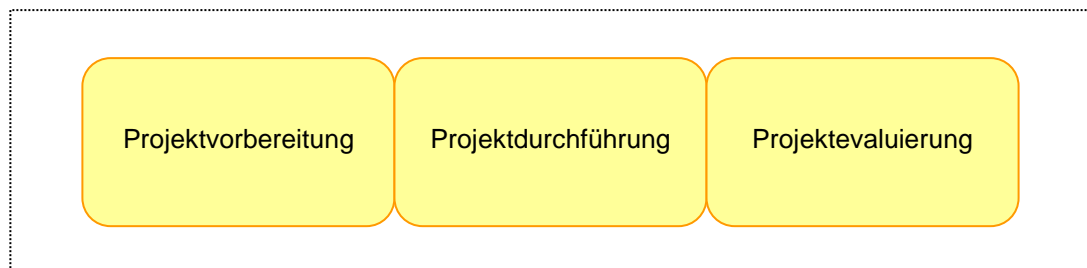
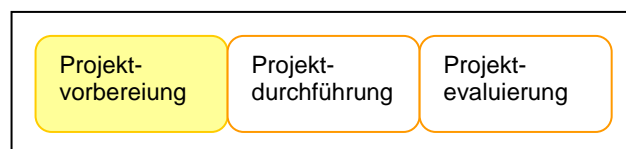


Abbildung 10: Phasen des Projektmanagements (eigene Erarbeitung)

Projektvorbereitung

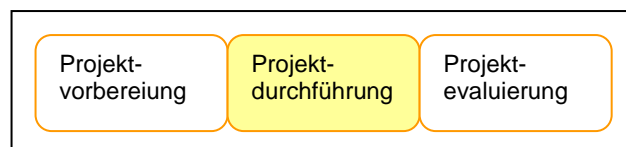


In der Vorbereitungsphase werden Projektziele in Bezug auf die Leistung und zeitliche Terminplanung festgelegt. Diese müssen auf Realisierbarkeit überprüft und mit Meilensteinen versehen werden (vgl. Becker/Kugeler/Rosemann, 2005, 17ff.).

Weiters ist es wichtig, einen Projektsteckbrief festzulegen. Dieser beinhaltet die Projektinitiierung, die Projektdurchführung und den Projektabschluss mit Evaluation. Dazu wird ein Termin für ein so genanntes Kick-off-Meeting und somit für den Start des Projektes festgelegt. Weiters ist es nach der ersten Grobplanung und Genehmigung des Projektes wichtig, in der Feinplanung des Projektes einen Projekt-Struktur-Plan mit genauer Zeitstruktur und eventuellem Kostenplan festzulegen. Abgerundet wird die Feinplanung durch eine Risikoanalyse, um sich auf mögliche Schwierigkeiten in der Durchführung vorzubereiten (vgl. Lessel, 2005, 16ff.).

Eine genaue Auftragsklärung und Abgrenzung des Projektes ist in dieser Phase sehr wichtig, um ins Unendliche ausufernde Projekte zu vermeiden. Außerdem ist die Auswahl eines Projektteams und Projektleiters mit Bestimmung der Aufgaben und Kompetenzen notwendig. Jeder muss sich seiner Kompetenzen und Verantwortungen bewusst sein, wobei die Projektgruppe aus einer Vielfalt von Charakteren und Fachpersonen bestehen sollte (vgl. Ehrenmüller, 2004, 12ff.).

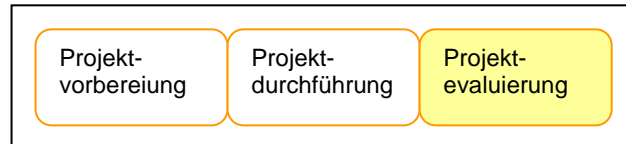
Projektdurchführung



In der Phase der Projektdurchführung ist auf organisatorischer Ebene ein strukturiertes Sitzungs- und Informationsmanagement wichtig. Ebenfalls zu beachten sind die verschiedenen Dokumentationen, z. B. Besprechungsprotokolle, Projektberichte, Aufzeichnungen zum Controlling. Weiters ist ein gutes Projektmarketing, sowie ein Projektcontrolling in der Phase der Durchführung von großer Bedeutung. Dadurch können Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt und Korrekturmöglichkeiten unternommen werden (vgl. Ehrenmüller, 2004, 56ff.).

Im Projektcontrolling stehen wiederum verschiedene Instrumente zur Verfügung. Ein strategisches Controlling überwacht die Zielplanung, ein operatives Controlling überwacht Budget und Kosten, eine Ergebniskontrolle vergleicht Soll- und Ist-Stand und eine Nutzenkontrolle richtet den Blick auf Effizienz und Risiken. Jedes Projekt kann jedoch nur so gut kontrolliert werden, wie es geplant wurde (vgl. Lessel, 2005, 98ff.).

Projektevaluierung



Jedes Projekt sollte einen zeitlich festgelegten Abschluss haben und dieser sollte unabhängig von der Zielerreichung auch bewusst gestaltet werden. Dazu sollten alle Beteiligten zu einer Projektschlusssitzung eingeladen werden, wobei dort mögliche Ergebnisse und Auswertungen vorgestellt werden können (vgl. Lessel, 2005, 115ff.).

Eine Projektabschlussnahme vom Projektleiter an den Auftraggeber ist fester Bestandteil des Projektabschlusses. Außerdem können die Ergebnisse anhand der gestellten Ziele nach sechs bis acht Wochen überprüft werden. Dazu ist eine Form der Evaluierung ein geeignetes Instrument, wobei zu beachten ist, dass eine Evaluierung Bestandteil des Projektes ist und nicht der Kontrolle dient. Bei der Evaluierung können eventuelle Abweichungen festgestellt und Korrekturmaßnahmen vereinbart werden (vgl. Ehrenmüller, 2004, 78ff.).

4.3.2. Projektsteckbrief

Der Projektsteckbrief beschreibt die anfängliche Planung des Projektes, wobei aus dem folgenden Projektlauf ersichtlich ist, dass sich das Projekt im Laufe der Umsetzung verändert und erweitert hat. In der Realität des Projektmanagements zeigt sich, dass trotz guter Planung die Flexibilität nicht verloren gehen darf und der Weg als Ziel sich auch verändern kann. Auf

Ebene der BL war bald nach Projektstart klar, dass sich das Instrument des Prozessmanagements hervorragend für weitere Schritte eignen würde, und somit wurde das Projekt erweitert. Es konnte bereits parallel zur MA-Befragung an verschiedenen Prozessen gearbeitet werden. Hier wird nun zuerst die grundsätzlich geplante Struktur dargelegt.

1. Ausgangssituation:

- Seit einem Jahr hat Franz Tichy die Leitung des Elisabethinums übernommen. Zuvor gab es zahlreiche Leiterwechsel, wodurch es zu Organisations- bzw. Qualitätsschwächen kam.
- Es wird als generell sinnvoll angesehen, sich strukturiert mit Organisation und Qualität in Organisationen auseinanderzusetzen.
- Weiters muss die Verfasserin ein Berufspraktikum absolvieren, und dadurch stellt sich die Frage, welches Projekt für beide Seiten sinnvoll ist.

2. Ziel:

Ziel ist es, die Situation im Haus zu analysieren, um Ansätze für organisatorische und inhaltliche Verbesserungsmöglichkeiten zu gewinnen.

Anschließend wird ein Organisations- bzw. Qualitätshandbuch entwickelt, welches unterstützend für die Organisation ist. Es soll als

- Information für Externe (Eltern und andere Interessierte)
- Information für Mitarbeiter
- Anregung für Weiterentwicklungen

gelten.

Nicht – Ziel:

Dabei ist speziell darauf hinzuweisen, dass das vorgesehene Projekt in keinsten Weise ein Kontrollsystem werden soll, sondern nur dazu dienen wird, die Arbeitssituation zu verbessern. Die Leitung versteht es als Aufgabe, die Arbeitssituation so zu gestalten, dass die Mitarbeiter so gut wie möglich ihre Leistung erbringen können.

3. Konkrete Umsetzung:

a) Beschreibung der Organisation des Elisabethinums:

- Ziele und Aufgaben beschreiben
Was will die Organisation?
- Aufbau- und Ablauforganisation
Wie sind sie organisiert?
- Was sind die brennenden Anliegen?
Was soll sich in Zukunft ändern?

b) Methode:

- Inhaltliche Vorbereitung mit dem Leiter und den Bereichsleitern
- Interviews mit Bereichsleitern
- Fragebogen für alle Mitarbeiter
- Auswertung
- Erstellung der schriftlichen Arbeit: Qualitätshandbuch

5. Projektablauf und Zeitplanung:

Jänner	5.1. Bereichsleiter und Mitarbeiter werden durch den Leiter per Mail informiert.
Februar	5.2. Erstellung eines Grobkonzeptes der Inhalte 5.3. Entwicklung des Interviewleitfadens 5.4. Offizielle Vorstellung des Projektes
Mitte März	5.5. Durchführung der Interviews mit den Bereichsleitern: Thema: Qualität und brennende Anliegen
April	5.6. Auswertung der Interviews
Mai	5.7. Entwicklung des Fragebogens für alle Mitarbeiter

Mitte Mai	5.8. Durchführung der Befragung (Übermittlung des Fragebogens per Mail – soweit es möglich ist)
Juni- Oktober	5.9. Auswertung der Fragebogen Zusammenfassung der Ergebnisse Erstellen des schriftlichen Handbuchs: Qualitätshandbuch
Oktober	5.12. Präsentation der Ergebnisse

4.3.3. Risikoanalyse

Da es sich nach dem Projektmanagement als sehr sinnvoll erweist, sich zu Beginn eines Projektes nicht nur mit Zielen und Abläufen auseinanderzusetzen, sondern auch mit Risiken und Grenzen, wurde eine sachliche und soziale Risikoanalyse erarbeitet. Diese dient dazu, sich auf eventuelle Schwierigkeiten bei der Durchführung des Projektes einzustellen und vorzubereiten. Die folgende Darstellung zeigt, welche möglichen Einstellungen die Beteiligten zu dem Projekt hatten. Daraus ergaben sich Aspekte, welche während der Durchführung des Projektes nicht außer Acht gelassen werden sollten.

Interessensgruppen	Einstellung zum Projekt	+ Erwartungen - Befürchtungen	Konsequenzen Maßnahmen
Mitarbeiter	☹ ☺	Angst vor Veränderung/ Negative Einstellung gegenüber Qualitätsmanagement/ Externe Studentin?	Positives Ziel näher bringen Vermittlung von mehr Informationen über Qualitätsmanagement/ Gespräche und Interviews führen, um positive Stimmung zu vermitteln
Bereichsleiter	☺ ☹	Verschiedene Erwartungen an ein Qualitätsmanagement/ Befürchtungen bei der späteren Umsetzung der Qualitätsstandards	Transparenz des Projektes/ Wissensvermittlung/ Positive Einstimmung und Motivation für die Umsetzung
Geschäftsleitung	☺ ☺	Eventuelle zu hohe Erwartungen an das Ergebnis/ Zu genaue Vorstellungen über das Endergebnis	Transparenz des Projektes, an Corporate Design Vorgaben halten;
Kinder mit Beeinträchtigungen	☺ ☺	Angst vor Veränderung – wissen nicht genau, was auf sie zukommt	Transparenz und Erklärungen, was das Projekt für sie bedeutet/ Herausfiltern, was wesentliche Punkte für die Kinder sind
Leiter	☺ ☺	Möchte langsam positive Veränderung anregen/ Sieht die Notwendigkeit des Projektes und möchte es unterstützen/	Durch gute Unterstützung erlange ich viele interne Informationen über die Einrichtung
Eltern	☹ ☺	Möchten die beste Qualität für ihre Kinder	Informationen weitergeben und vermitteln

Tabelle 3: Risikoanalyse (eigene Erarbeitung)

4.4. Projektablauf

Der Projektablauf unterteilt sich in mehrere Phasen mit der Verwendung von unterschiedlichen Instrumenten. Um eine Erhebung des Ist-Zustandes und somit Informationen zur Ausgangssituation zu erhalten, wurden ausführliche Interviews mit den Bereichsleitern geführt. Im Anschluss daran wurde mittels MitarbeiterInnenbefragung eine Vollerhebung durchgeführt, wodurch alle MA

die Möglichkeit erhielten, ihre Meinung zu Organisationsabläufen zu äußern. Parallel dazu starteten erste Prozessbeschreibungen, welche auf Ebene der Bereichsleiter ausgeführt wurden. Nach der Auswertung aller Daten erfolgte die Erstellung des Organisations- bzw. Qualitätshandbuches mit Weiterempfehlungen für die Organisation. Nachfolgend nun ein graphischer Überblick über den Projektablauf:

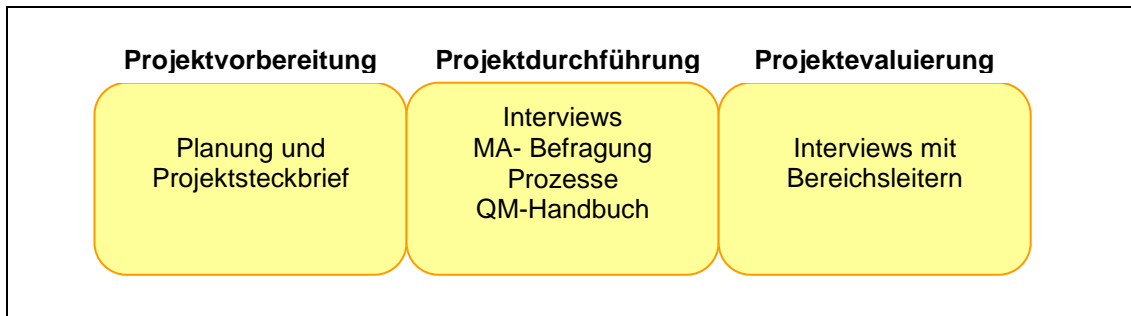


Abbildung 11: Projektablauf (eigene Erarbeitung)

4.4.1. Interviews mit den Bereichsleitern

Zu Beginn des Projektes wurde eine Ist-Erhebung mittels qualitativer Interviews mit allen Bereichsleitern durchgeführt. Dieses Instrument wurde gewählt, da ein persönliches Interview eine positive Einstimmung für das Projekt schafft und die Wichtigkeit des Projektes vermittelt. Ein face-to-face Gespräch baut zwischenmenschliche Kommunikation auf, und soziale Belange sind einfacher zu erkennen und besser herauszufiltern.

Qualitative Interviews sind

- nicht oder nur teilweise standardisiert,
- in mündlicher Kommunikation und
- überwiegend durch offene Fragen formuliert.

Standardisiert heißt, dass alle Fragen genau strukturiert sind und überwiegend geschlossene Antworten vorgegeben werden. Die Auswertung erfolgt hierbei quantitativ und nicht qualitativ. Offene Fragen geben den Befragten die Möglichkeit, die Antworten selber zu formulieren und geben

keine Antwortmöglichkeiten vor (vgl. Initiative kritischer StudentInnen, 2004, 38ff.).

Ein Interview vollzieht sich in drei verschiedenen Phasen.

In der *Vorbereitung* werden alle für die Erhebung relevanten Informationen gesammelt, die Auswahl der Interviewpartner getroffen und diese informiert. In der *Durchführung* sollte eine positive Gesprächsatmosphäre geschaffen werden, wobei verschiedene Prinzipien zu berücksichtigen sind, wie Einsatz von offenen Fragen, Vermeidung von Suggestivfragen, im festgelegten Zeitrahmen bleiben. Bei der *Auswertung* werden die Ergebnisse auf Vollständigkeit und Plausibilität überprüft und dokumentiert (vgl. Olfert/Rahn, 2005, 65f.).

Themenbereiche der Interviews

Für die ausgewählten Interviews wurden in der Vorbereitungsphase die Inhalte festgelegt. Diese wurden in Anlehnung an die 7 Wesenselemente des Trigon Organisationsmodells entwickelt, welche zu Beginn bereits theoretisch beschrieben wurden. Die Fragen wurden mittels Organisationsanalyse der 7 Wesenselemente festgelegt und durchgeführt.

Teilnehmer der Interviews

Befragt wurden alle acht Bereichsleiter des Elisabethinums in Form von qualitativen Einzelinterviews. Geschlechtsspezifisch unterteilen sie sich in drei Männer und fünf Frauen. Dabei nahmen folgende Bereichsvertreter teil:

- Bereich Kindergarten: Carmen Bär-Buchebner
- Bereich Schule: Bernhard Frischmann
- Bereich ATL: Christine Prantner
- Internat: Konrad Piok & Schwester Andrea Maria
- Bereich Therapie: Karin Sitz
- Hauswirtschaftlicher Bereich: Gerhard Windhaber
- Verwaltung: Tina Cabas

Um die **Anonymität** der Beteiligten zu wahren, wurden alle Interviews mittels Quervergleich ausgewertet, d. h. jedes einzelne Interview wurde zuerst einzeln ausgewertet und im Anschluss daran wurde zu jeder Frage ein Quervergleich aller Interviews gezogen.

Ergebnisse der Interviews zur Ausgangssituation

1) Welche gesetzlichen Grundlagen gelten für Ihren Bereich? Kurze Auflistung und Beschreibung oder Verweis auf die Gesetzesgrundlage;

Folgende Gesetze gelten im Elisabethinum:

Medizinisch-technischer Dienst – Gesetz (für alle Therapien), Tiroler KG- und Hortgesetz, Schulorganisationsgesetz (Bund/ Land), Schulunterrichtsgesetz, Pflichtschulgesetz, Privatschulgesetz, Landesdienstrechtsgesetz, Lebensmittelgesetz, HACCB – Hygienerichtlinien vom Land;

2) In welcher Form wird das Leitbild an MA weitergegeben? Wie wird es Ihrer Meinung nach umgesetzt und gelebt?

Bei dieser Frage gehen die Meinungen der BL auseinander. Es wird bemängelt, dass bei der Erstellung des Leitbildes keine MA und BL miteinbezogen wurden, sondern das Leitbild von der damaligen Leitung erstellt und dann an alle MA weitergegeben wurde. Seither ist das Leitbild eher negativ besetzt, in schriftlicher Form wird es mittlerweile nur mehr selten weitergeben. Die Grundthemen des Leitbildes, wie Wertschätzung, offener Umgang miteinander, respektvoller und würdevoller Umgang mit dem Kind werden nach Meinung der BL sehr wohl gelebt und umgesetzt. Auch der spirituelle und christliche Teil ist in der Organisation sehr stark verankert.

3) Wie sehen Sie den gesellschaftlichen Auftrag, die Mission des Elisabethinums?

Aus Sicht der BL besteht der gesellschaftliche Auftrag des Elisabethinums in der Unterstützung und Entlastung der Familie. Weiters ist das Elisabethinum ein Sprachrohr für Schwache und ist sehr stark für Weiterentwicklung und Innovationen im Behindertenbereich verantwortlich. Besonders im Kindergarten wird ein starker Bezug zur Umwelt durch die Betreuung von zwölf Kindern aus dem Dorf hergestellt. Dies fördert die Akzeptanz im Dorf und schafft ein positives Stimmungsbild. Man sollte sich jedoch nicht auf seiner großen Vorbildwirkung und Bekanntheit ausruhen, sondern weiterhin an guter Qualität arbeiten, die in den letzten Jahren etwas verloren ging.

4) Wie sieht die Positionierung gegenüber Konkurrenzunternehmen (Sonderschulen,..) aus? – Wo sind Stärken und Schwächen des Elisabethinums?

Als große Stärke des Elisabethinums wird die Kombination von Schule, Therapie und Internat gesehen. Nur wenige Einrichtungen können ihre Kinder in dieser ganzheitlichen Form fördern, und besonders basale Kinder können mittels dieser Rahmenbedingungen bestmöglich gefördert werden. Eine besondere Stärke ergibt sich im Kindergarten durch die Kombination von heilpädagogischer- und Integrationsgruppe. Hier können Kinder wechseln, wenn sie sich gestärkt genug fühlen.

Kinder im Elisabethinum befinden sich in einem sehr geschützten Raum und werden hier oft überbehütet. Sie haben sehr viel eins zu eins Betreuung, und in manchen Fällen wird die Selbstständigkeit der Kinder zu wenig gefördert. Dies führt später zu Integrationsproblemen in anderen Einrichtungen. Außerdem funktioniert die Elternarbeit noch nicht in der strukturierten Form, wie es wünschenswert wäre.

5) Wie sieht der Ablauf bei der Einstellung neuer MA aus? In welcher Form haben Sie für Ihren Bereich Mitsprache bei der Personalauswahl?

Die Einstellung neuer MA funktioniert in den Bereichen sehr unterschiedlich. Zuerst findet eine interne oder externe Ausschreibung statt. Grundsätzlich wird die Auswahl der neuen MA immer gemeinsam durch BL und Hausleiter getroffen, wobei die Letztentscheidung beim Hausleiter liegt. Die Vorstellungsgespräche führen entweder zuerst die BL und dann die Hausleitung, oder sie werden gemeinsam geführt. In einigen Bereichen werden Schnuppertermine für Bewerber durchgeführt. Im Schulbereich läuft die Einstellung etwas anders ab, da die Lehrer vom Land gestellt werden und es zwischen Schulleitung und Land immer eine Absprache gibt.

6) Wie sieht die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in Ihrem Bereich aus? Gibt es eine Verteilung der Zuständigkeiten?

Bei der Einarbeitung neuer MA ist die Rolle der BL sehr unterschiedlich. Im Kindergarten und Internat gibt es zu Beginn ein Gespräch mit dem BL und dann wird von der jeweiligen Gruppenleiterin eingearbeitet und unterstützt. Das ATL ist ein kleiner Bereich, und hier wird persönlich vom BL eingeschult, wobei jeweils ein oder zwei Jugendliche einem Betreuer zugeteilt werden. Im hauswirtschaftlichen Bereich werden neue MA ebenfalls vom BL eingeschult und wachsen in ihre Aufgaben hinein. In den Bereichen Therapie und Schule hingegen werden Mentoren-Systeme bevorzugt. Jeweils zu Beginn des Schuljahres werden Zuständigkeiten verteilt und Mentoren zugeteilt, wobei der Mentor ein Jahr lang Ansprechpartner für alle Belange ist.

7) Welche Formen der Unterstützung für MA gibt es:

Supervision

fachliche Weiterbildung

persönlichkeitsbildende Seminare

Was funktioniert gut und wird gut angenommen? Wo gibt es Verbesserungsmöglichkeiten (inhaltlich und organisatorisch)?

- Supervision: Supervision wird für alle Bereiche im Elisabethinum angeboten, allerdings sehr unterschiedlich angenommen. Im Kindergarten, in der Therapie und Schule gibt es regelmäßige Supervisionseinheiten, die je nach Bedarf erhöht oder verringert werden. In Schulklassen mit basalen Kindern sind die MA zur monatlichen Supervision verpflichtet, und es gibt sehr positive Rückmeldungen. In den Bereichen ATL, Verwaltung und Hauswirtschaft wird zwar Supervision angeboten, jedoch wird dieses Angebot aus unterschiedlichen Gründen nicht wahrgenommen. Im Internat wird ebenfalls Supervision angeboten und teilweise von Gruppen angenommen.
- Fachliche Weiterbildung: In den Bereichen Kindergarten, Therapie und Schule werden fachliche Weiterbildungen sehr viel besucht. Auch im Internat werden Fortbildungen gerne angenommen, jedoch ergibt sich hier die Schwierigkeit der Planung, da das Internat oft bei Ausfällen der Schul – oder Therapiestunden einspringen muss. Für MA im Bereich ATL oder Hauswirtschaft gibt es nur sehr wenige fachliche Fortbildungen und daher werden diese auch nur spärlich besucht.
- Persönlichkeitsbildende Seminare: Diese Fortbildungen werden bis jetzt noch sehr wenig angenommen.

Probleme bei Fortbildung entstehen oftmals in der Planung. Im eigenen Bereich funktioniert dies sehr gut, und Personaleinheiten können abgedeckt werden, jedoch werden Fortbildungen nicht bereichsübergreifend geplant, und dadurch entstehen viele Schwierigkeiten. Hier ist ein Fortbildungskalender für das gesamte Haus von mehreren BL gewünscht.

8) Wie werden MA in Veränderungsprozesse bzw. Verbesserungsprozesse miteinbezogen (Innovationsmaßnahmen)? – in Ihrem Bereich und gesamt! Wie wäre es wünschenswert?

Nach Meinung der BL werden neue Ideen größtenteils in Teambesprechungen diskutiert. Der jeweilige BL greift die Ideen auf und gibt sie in der Bereichsleitersitzung weiter oder bespricht es direkt mit der Hausleitung. Einige BL denken, dass ihre MA sehr gut einbezogen werden. Vor allem bei den kürzlich erfolgten Umbauten, wurden Ideen und Vorschläge der MA einbezogen.

9) Wie wird mit Konflikten in Ihrem Bereich und allg. umgegangen? – Beschwerdemanagement; Gibt es Ansprechpartner bei Konflikten? Wie könnte es besser aussehen?

Die BL versuchen als Vorbilder für ihre MA zu wirken. Nur wenn sie selber offen mit Konflikten umgehen und diese ansprechen, können dies auch ihre MA umsetzen. Sie versuchen, ihre MA zur An- und Aussprache zu motivieren, und wenn Konflikte zu groß werden, wird die Hausleitung hinzugezogen oder Supervision angeboten. Oftmals wird zu lange gewartet bis Konflikte angesprochen werden.

Die Konfliktsituation im Haus ist zur Zeit eher schwierig. Die Kommunikation zwischen den Bereichen funktioniert oft nicht und Konflikte werden nicht ausgetragen, sondern unter den Teppich gekehrt. Jedoch hat sich die Situation im letzten Jahr schon wieder um einiges verbessert.

Einige BL finden es eine gute Idee, einen Ansprechpartner für Konflikte im Haus zu haben. Eine andere Möglichkeit wäre es, Job rotation für neue MA anzubieten, sodass diese einen guten Einblick in alle Bereiche erhalten und dadurch ein besseres gegenseitiges Verständnis gefördert wird.

10) Wie erfolgt Kommunikation im Elisabethinum? (zwischen den Bereichen und hierarchisch) Wo gibt es Probleme?

Innerhalb der Bereiche funktioniert die Kommunikation sehr gut, jedoch zwischen den Bereichen ist sie oftmals schwierig. Dinge werden zu wenig abgesprochen und Informationen manchmal nicht weitergegeben. Grundsätzlich sind die BL um eine gute Kommunikation zwischen den Bereichen bemüht. Die hierarchische Kommunikation zwischen Hausleitung und BL hat sich um einiges verbessert. Dazu beigetragen haben die Einzel Jour Fix zwischen Hausleitung und BL, jedoch die Kommunikation zur Geschäftsführung ist sehr undurchsichtig.

11) Wie werden Informationen vermittelt und weitergegeben? – Besprechungen, Mitarbeiterbriefe, E-Mails, Aushängetafeln...- interne Informationskultur; Vorschläge für Verbesserungen?

Die Informationsweitergabe von der Hausleitung funktioniert über BL-Konferenzen, Einzel Jour Fix, über Aushängetafeln und über Mitarbeiterbriefe und -mails. Diese Instrumente werden als unterstützend und sehr gut empfunden, wobei im internen EDV System eine Überflutung von E-Mails auffallend ist. Hier wäre es gut eine klare Regelung zu finden, wer welche Informationen benötigt.

In den einzelnen Bereichen funktioniert die Informationsweitergabe sehr unterschiedlich. Jeder BL hat für sich eine gute Methode gefunden, die Informationen an seine MA weiterzugeben. In den meisten Bereichen gibt es wöchentliche Besprechungen mit dem gesamten Team, jedoch variieren diese in Form und Art der Ausführung.

12) Wie sieht der Ablauf bei der Verabschiedung der Kinder aus – Wie könnte er aussehen?

Die offizielle Verabschiedung findet beim Schlussgottesdienst statt, wobei ein kleines Geschenk vom Haus überreicht wird. Weiters gibt es kleine Feiern in den jeweiligen Gruppen, allerdings wurden diese in den letzten Jahren zu groß. Daraufhin wurde ein einheitliches großes Fest geplant, was jedoch nicht bei allen Bereichen gut ankommt. Jetzt fehlt eine einheitliche Koordinierung. Vorschläge für die Zukunft wären: die kleinen Feiern beibehalten, diese jedoch nicht ausarten zu lassen oder einen Tag festzulegen, an welchem der Jugendliche im Mittelpunkt steht (Grillfest, Lebenslauf präsentieren, ein allg. Geschenk).

13) Wie könnte gut funktionierende Elternarbeit aussehen, die für Eltern und MA des Elisabethinums zufriedenstellend ist?

Es ist kein einheitliches Konzept für Elternarbeit vorhanden, und dadurch haben die Eltern zu den verschiedenen Bereichen verschieden guten Kontakt. Manche sehen die TherapeutenInnen als Ansprechpartner, manche die LehrerInnen oder die InternatsbetreuerInnen. Dadurch ergibt sich das Problem der Undurchsichtigkeit, und Informationen müssen von den Betreuern eingefordert werden. Von großer Bedeutung für die BL wäre es, eine Koordination von den Informationsblättern zu haben, die an Eltern ausgeschickt werden. Überschneidungen gibt es oftmals bei den unterschiedlichen Elternsprechtagen, und daher würden es einige BL als sehr wichtig bewerten, wenn es für jedes Kind eine Ansprechperson im Haus für die Eltern gibt. Eine Idee, die der KG bereits durchführt, sind Dokumentationshefte, die mit den Kindern mitwandern und in die von allen betreffenden Bereichen und den Eltern eingeschrieben werden kann.

14) Wie wird im Elisabethinum mit Religion umgegangen? Welchen Stellenwert hat Religion im täglichen Leben und wie wird Religion vermittelt? Wie kann es in Zukunft aussehen?

Religion hat im Elisabethinum einen sehr hohen Stellenwert und es wird versucht, sie in verschiedenen Feierlichkeiten, Festen und auch im täglichen Leben und Umgang miteinander umzusetzen. Es entsteht der Eindruck, dass Religion auch für die Kinder sehr positiv besetzt ist und sie ihnen ein Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit gibt. Heute wird Religion vor allem im täglichen Leben viel durch die im Elisabethinum beschäftigten Ordensschwestern gelebt und weitergeben, und alle BL wünschen sich auch, dass dies in Zukunft so bleibt und weitergelebt wird. Sie hoffen, dass später ebenfalls engagierte Menschen nachkommen, die diese Tradition beibehalten.

4.4.2. Mitarbeiterbefragung

In folgendem Abschnitt der Arbeit werden grundlegende theoretische Hintergründe zur MAB angeführt. Im Anschluss daran erfolgt die Darstellung der Untersuchung und Auswertung im Elisabethinum.

Unter MAB verstehen wir die systematische Erhebung von Wahrnehmungen und Bewertungen von Mitarbeitern einer Organisation zu Sachverhalten, die sie und ihre Organisation betreffen. MA werden über Meinungen befragt, für die sie aufgrund ihrer Nähe zum Sachverhalt Experten und Betroffene sind. (vgl. Bögel/Lutz von Rosenstiel, 1997, 84)

*„Eine **Mitarbeiterbefragung** ist die vornehmliche Art, qualitative Daten von den Mitarbeitern eines Unternehmens zu erheben. Es handelt es sich um ein sensibles personalwirtschaftliches Instrument, welches zu unterschiedlichen Zielsetzungen eingesetzt werden kann.“ (Mitarbeiterbefragung, 2007, Internet)*

Eine Befragung mittels Fragebogen stellt ebenfalls ein Instrument der Ist-Aufnahme dar. Gleich wie im Interview kann der Fragebogen durch offene oder geschlossene Fragen gestaltet werden. Der Einsatz einer MAB hat verschiedene Vorteile, z. B. schriftliche Ergebnisse, Anwendung statistischer Verfahren, Resultate sind zu einem gewissen Zeitpunkt verfügbar und es entstehen relativ geringe Kosten (vgl. Olfert/Rahn, 2005, 66f.).

Die Mitarbeiterbefragung im Qualitätsmanagementsystem

Die MAB ist ein wichtiger Teil des EFQM-Modells, und darum wurde sie im Rahmen dieses Projektes als Instrument der Ist-Analyse eingesetzt. Außerdem ist die Einbeziehung der MA von zentraler Bedeutung und schafft positive Stimmung gegenüber Projekt und Veränderungen.

Eine MAB im Rahmen eines OE-Prozesses in Verbindung mit anderen Maßnahmen und Instrumenten schafft Akzeptanz und Unterstützung von Seiten der MA (vgl. Fettel, 1997, 97f.).

Eine MAB ist ein personal-politisches Instrument, das von der Geschäftsführung und Leitung einer Organisation eingesetzt wird. Weiters beinhaltet eine MAB einen zentralen Aspekt des Qualitätsmanagements durch die Einbindung der ausgewerteten Daten in Veränderungsprozesse und neue Organisationskonzepte (vgl. Bungard, 1997, 5f.).

Nachfolgend einige wichtige Punkte, die bei einer MAB zu beachten sind:

- Alle oder eine zufällig ausgewählte Stichprobe von MA werden mittels mehr oder weniger standardisierter Fragebögen befragt.
- Die Befragung erfolgt auf freiwilliger Basis.
- Einstellungen, Wünsche und Erwartungen werden systematisch erfasst.
- Die Auswertung erfolgt anonym.
- Die Ergebnisse werden in ausgewählter Form an die Befragten zurückgespiegelt.

- Die Analyse soll Handlungsnotwendigkeiten aufzeigen und konkrete Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen.
- Die MAB dient einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Rahmen des EFQM-Modells (vgl. Bungard, 1997, 5ff.).

Die MAB hat, wie bereits erwähnt, eine große Bedeutung im Rahmen des EFQM-Modells. In den Befähigerkriterien dient die MAB als Feedbackinstrument für Führung und MitarbeiterInnenorientierung. Außerdem können die ausgewerteten Daten in die Findung der Politik und Strategie der Organisation eingebunden werden. Die Ergebniskriterien können als Messmittel für die Zufriedenheit der MA dienen, und deshalb ist die Durchführung von MAB in Organisation besonders wichtig (vgl. Becker, 1997, 218ff.).

Möglichkeiten und Grenzen von Mitarbeiterbefragungen

- Mit einer Befragung können Einstellungen und Meinungen der MA reflektiert werden, wobei zu beachten ist, dass dies keiner objektiven Realität entspricht und dennoch ein gutes Stimmungsbild liefert.
- Aus Befragungen kann immer nur soviel herausgeholt werden, wie in die Erstellung des Fragebogens investiert wird.
- Befragungsergebnisse sollten immer relativiert werden, da MA tendenziell versuchen, sozial erwünscht zu antworten und sich dessen bewusst sind, dass die Ergebnisse zu Veränderungen führen.
- Die Aussagekraft einer MAB hängt sehr stark von der Anzahl der Beteiligten und der Rücklaufquote ab. Dabei ist zu beachten, dass eine Rücklaufquote von über 50% akzeptabel und über 70% hervorragend ist. Unter 50% sollten die Ergebnisse vorsichtig interpretiert werden.
- MAB bringen auch Widerstände mit sich, denn MA haben meist Angst vor Konsequenzen und davor, dass die Anonymität nicht gewährleistet wird (vgl. Bungard, 1997, 12ff.).

Ziel der Mitarbeiterbefragung

Ziel war es, die MA in den Prozess einzubinden und ihnen durch eine MAB die Möglichkeit zu geben, ihre Meinung zu äußern und Vorschläge für Veränderungen und Verbesserungen einzubringen. Durch diese Befragung sollte ein Stimmungsbild geschaffen werden, welches Anregungen für weitere Veränderungen bzw. Verbesserungen im Rahmen der OE mit sich bringt. Weiters sollte der Ist-Stand der MA-Zufriedenheit und des derzeitigen Qualitätsstandes erhoben werden. Die Ermittlung von Stärken und Schwächen des Elisabethinums hatte ebenfalls einen zentralen Aspekt, wodurch weitere Ansätze für OE sichtbar gemacht werden sollten.

Methodik der Mitarbeiterbefragung

Vollbefragung

Es besteht die Möglichkeit von Vollbefragung und Stichprobenbefragung. Grundsätzlich kann bei einer Vollerhebung mit einer höheren Rücklaufquote gerechnet werden. Außerdem sind Aussagen von Stichproben weniger aussagekräftig als Ergebnisse von Vollbefragungen.

Für die MAB in Rahmen dieses Projektes wurde zugunsten einer Vollerhebung der gesamten Belegschaft entschieden. Dabei wurde der Fragebogen in ausgedruckter Form anstatt per E-Mail an alle MA, PraktikantInnen und Zivildienstler verteilt.

Teilnahme und Repräsentativität

Bei dieser MAB wurden Fragebögen an 110 MA ausgegeben, wovon 68 ausgefüllte Fragebogen zurück kamen. Somit wurde eine Rücklaufquote von 61,8% erreicht, und dabei kann von einem guten Ergebnis und Rücklauf gesprochen werden. Bei der Auswertung wurden keine Besonderheiten in Bezug auf die Rücklaufquote festgestellt. Die Teilnahme der verschiedenen Bereiche waren alle ähnlich und kein Bereich hob sich besonders hervor.

Nachfolgend nun die Auswertung der Teilnahme der MA.

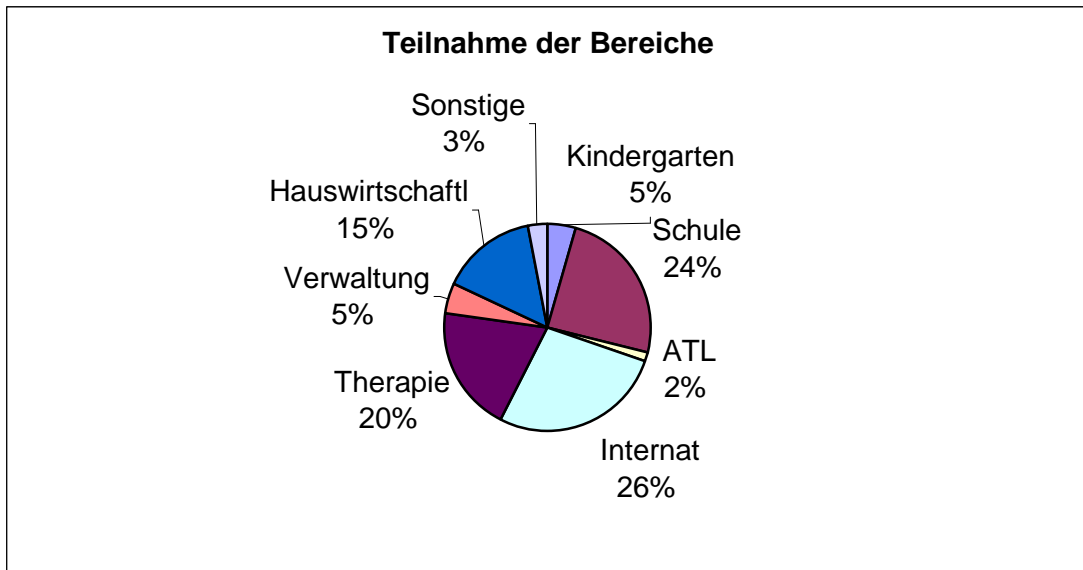


Abbildung 12: Teilnahme der Bereiche (eigene Erarbeitung)

Anonymität

Ein zentraler Punkt in Zusammenhang mit der Auswertung war die Erhaltung der Anonymität. Bereits im Begleitschreiben wurde den MA Anonymität zugesichert, um realitätsnahe Aussagen zu erhalten. Somit wurde die gesamte Auswertung von der Verfasserin dieser Arbeit im Rahmen des Projektes durchgeführt, und nur die ausgewerteten Daten wurden an Leitung, BL und MA weitergegeben. Selbst auf eine Unterteilung der Auswertung in Bereiche wurde verzichtet, da vor allem in kleineren Bereichen des Elisabethinums Schlussfolgerungen möglich gewesen wären.

Inhalte der MAB

In den meisten MABs wird eine Mischung aus Standardthemen und speziellen Themen für die Organisation abgefragt. Die folgenden Inhalte orientieren sich wie die Interviews zur Ist-Situation an den sieben Wesenselementen der Organisationsanalyse.

Folgende Themenbereiche wurden somit abgefragt:

- Arbeitsbereich
- Leitbild und Umsetzung
- Befinden der Betreuten
- Hauptaufgaben der eigenen Tätigkeit
- Zusammenarbeit mit Unterstützungsbereichen
- Betriebsklima
- Belastung – Stress: Supervision
- Entwicklungsmöglichkeiten – Fortbildungen
- Konfliktbewusstsein
- Einbeziehung in Veränderungen
- Stellenwert der Religion und katholischen Kirche im Elisabethinum
- Was ist mir persönlich für die Zukunft wichtig?
- Veränderungswünsche
- Arbeitszufriedenheit

Zuzüglich zu jeder Frage hatten die Befragten die Möglichkeit, persönliche Anmerkungen anzubringen. Diese wurden in dieser Arbeit jedoch nicht berücksichtigt, sondern nur betriebsintern weitergeleitet. Die gesamte Vorlage für den Fragebogen befindet sich im Anhang dieser Arbeit.

Der erste Teil des Fragebogens beinhaltete Angaben zur Person und zur Tätigkeit im Elisabethinum. Dabei wird nochmals darauf hingewiesen, dass auch hier keine genauen Angaben zu Person abgefragt wurden, da nach der Einteilung in die Bereiche die Anonymität nicht gewährleistet wäre.

Anschließend wurden wichtige Dinge in Bezug auf die Organisationskultur und -struktur abgefragt.

Zum Schluss war es für die Leitung besonders wichtig, den MA die Möglichkeit für offene Fragen zu geben, in denen MA Vorschläge für Verbesserungen und Veränderungen einbringen konnten.

Ablauf der Befragung

Der Fragebogen wurde gemeinsam mit der Hausleitung des Elisabethinums erarbeitet und freigegeben. Bereits bei der Vorstellung des Projektes wurden die BL über die Befragung aller MA informiert. Im Weiteren wurden die MA in den verschiedenen Bereichen von ihren Bereichsleitern über das Projekt und die bevorstehende MAB informiert. Der Fragebogen wurde mit einem Begleitschreiben ausgegeben und gleichzeitig wurden die MA nochmals per E-Mail von der Hausleitung informiert und zum Ausfüllen animiert. Für das Ausarbeiten der Fragebögen hatten die MA zweieinhalb Wochen lang Zeit.

Datenauswertung

Da in dieser schriftlichen Erhebung eine große Anzahl von MA (61,8%) teilnahm, kann von einer guten Rücklaufquote gesprochen werden, welche aussagekräftige Ergebnisse für die Organisation liefert.

Zum besseren Verständnis sind fast alle Graphiken gleich aufgebaut und vereinfachen dadurch die Lesbarkeit. Auf der x-Achse sind jeweils die Ausprägungen der Frage und auf der y-Achse befinden sich die Bewertungen in Prozent. Die Fragen wurden jeweils auf einer vierstufigen Antwortenskala bewertet. Für die statistische Auswertung der Daten wurden jeweilige Codierungen für die verschiedenen Ausprägungen verwendet. Die Antworten der offenen Fragen wurden in der Auswertung jeweils zusammengefasst.

Nachfolgend nun die Datenauswertung der Fragen.

1) Wie wird das Leitbild Ihrer Meinung nach umgesetzt?

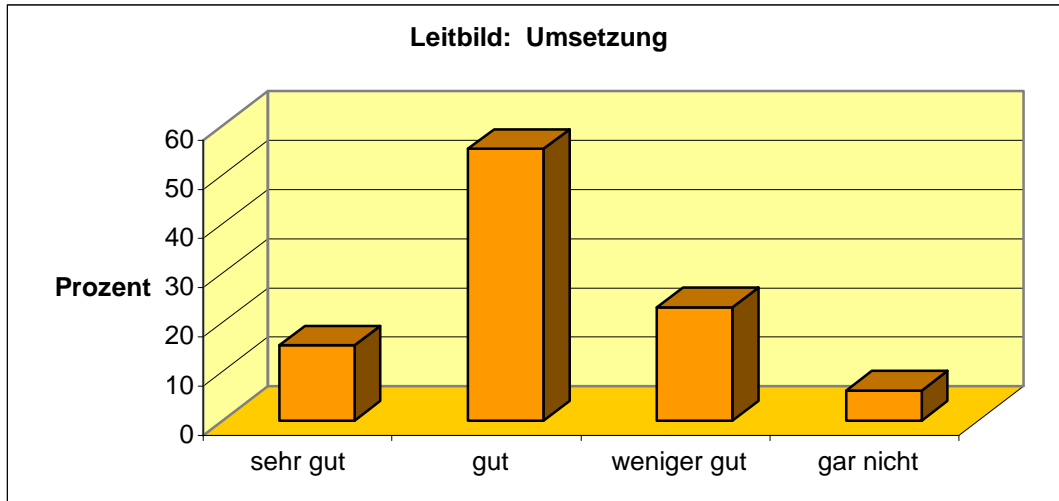


Abbildung 13: Leitbild (eigene Erarbeitung)

Die Frage nach der Umsetzung des Leitbildes wurde zum größten Teil, d. h., 55,3% mit „gut“ beantwortet. Weiters empfinden 15,3% der Befragten die Bekanntheit und Umsetzung des Leitbildes als „sehr gut“, hingegen 29,1% beantworteten die Frage mit „weniger gut“ bis „gar nicht“.

2) Wie, glauben Sie, geht es den Kindern im Elisabethinum?

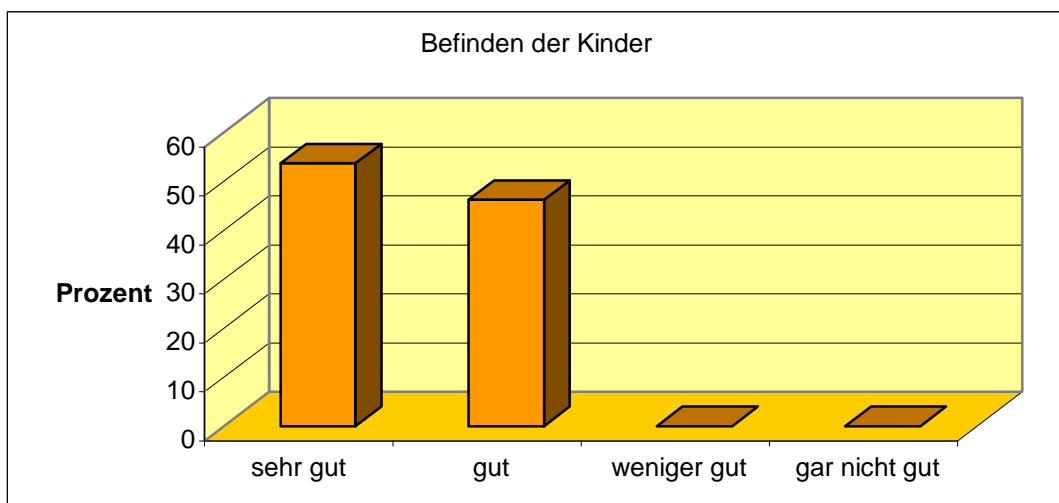


Abbildung 14: Befinden der Kinder (eigene Erarbeitung)

Die Gesamtheit aller Befragten findet, dass es den Kindern im Elisabethinum „sehr gut“ bis „gut“ geht. 53,7% äußerten sich mit „sehr gut“ und 46,2% der Befragten denken, dass es den Kindern im Elisabethinum „gut“ geht.

3) Im Elisabethinum gibt es verschiedene Unterstützungsbereiche! Wie funktioniert die Zusammenarbeit?

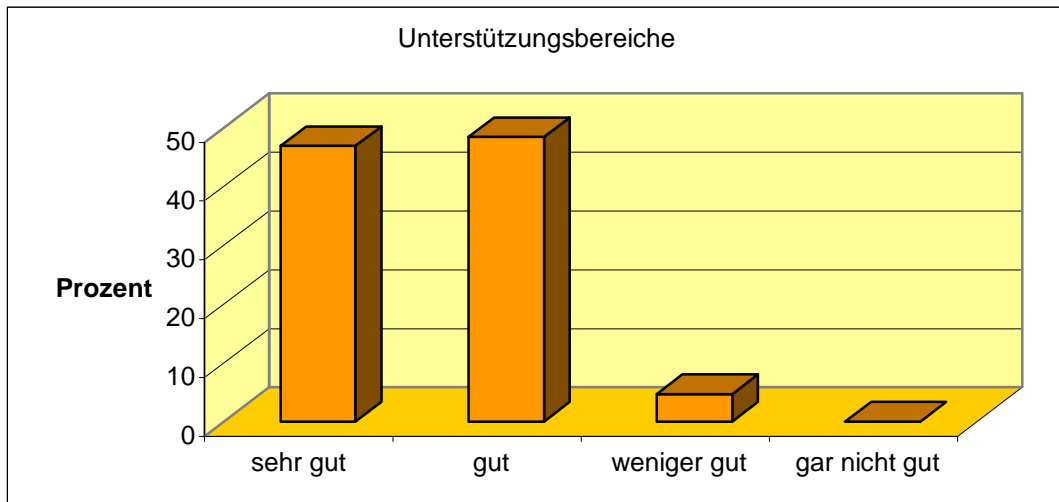


Abbildung 15: Unterstützungsbereiche (eigene Erarbeitung)

Bei der Frage nach der Zusammenarbeit mit den Unterstützungsbereichen lässt sich feststellen, dass 46,9% diese als „sehr gut“ empfinden. Außerdem empfindet die Mehrheit von 48,4% die Zusammenarbeit als „gut“, und nur 4,7% denken, dass die Zusammenarbeit mit der Küche, Wäscherei, Reinigung usw. „weniger gut“ funktioniert.

4) Wie erleben Sie das Betriebsklima in Ihrer täglichen Arbeit?

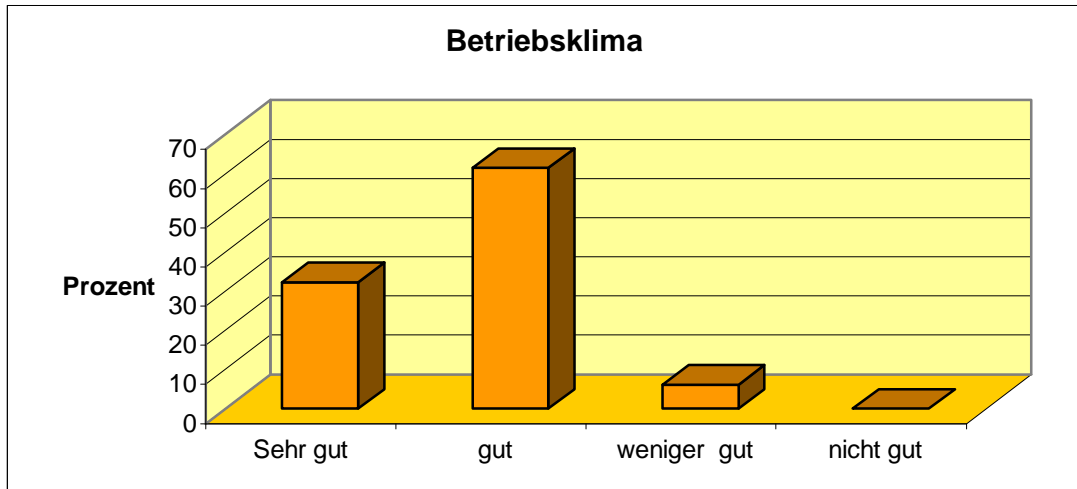


Abbildung 16: Betriebsklima (eigene Erarbeitung)

Die Mehrheit aller Befragten, das sind 61,5%, findet das Betriebsklima im Elisabethinum „gut“. 32,3% gaben an das Betriebsklima sei „sehr gut“, und nur 6,1%, das sind 4 MA, empfinden das Betriebsklima als „weniger gut“.

5) Wie wichtig sind Ihnen: Supervision, Fortbildungen (fachlich), Persönlichkeitsbildende Seminare?

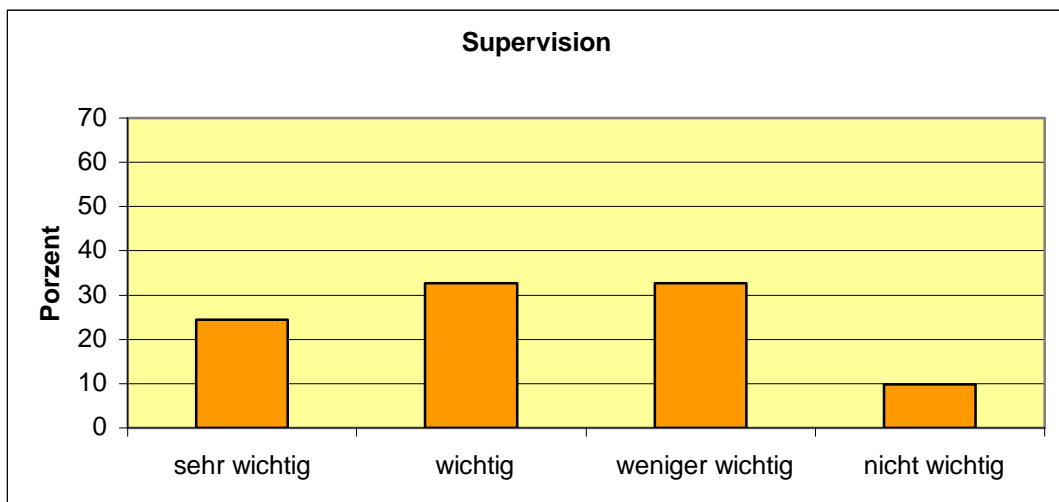


Abbildung 17: Supervision (eigene Erarbeitung)

Bei der Wichtigkeit der Supervision teilen sich die Meinungen, und somit lässt sich feststellen, dass 24,5% Supervision „sehr wichtig“ finden und 32,7% sie als „wichtig“ empfinden. Ebenfalls 32,7% denken, dass

Supervision „weniger wichtig“ ist und 9,8% denken, dass sie „nicht wichtig“ ist.

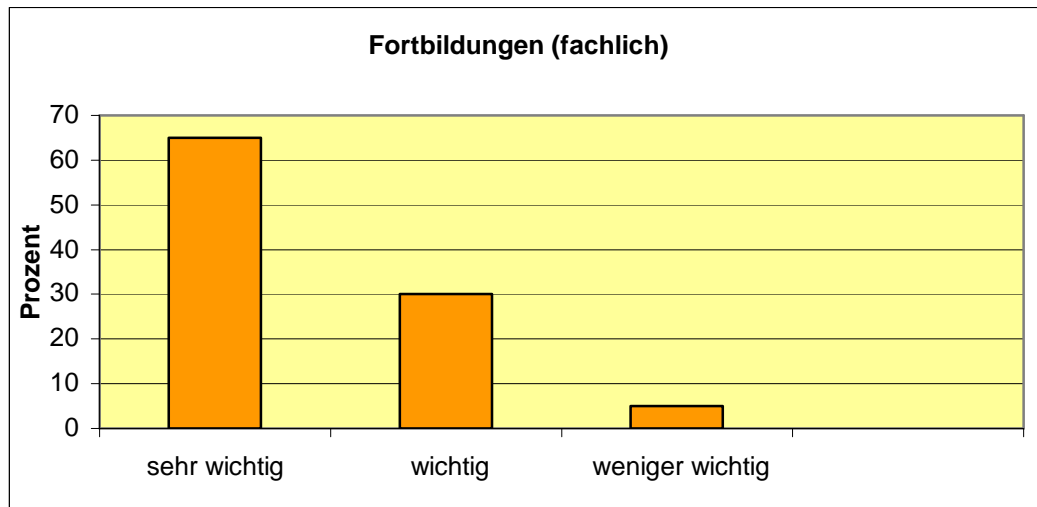


Abbildung 18: Fortbildungen (eigene Erarbeitung)

Fachliche Fortbildungen sind beim größten Teil der MA sehr beliebt, und somit wurde sie von 65% als „sehr wichtig“ eingestuft. Weiters bewerteten sie 30% als „wichtig“ und nur 5% als „weniger wichtig“.

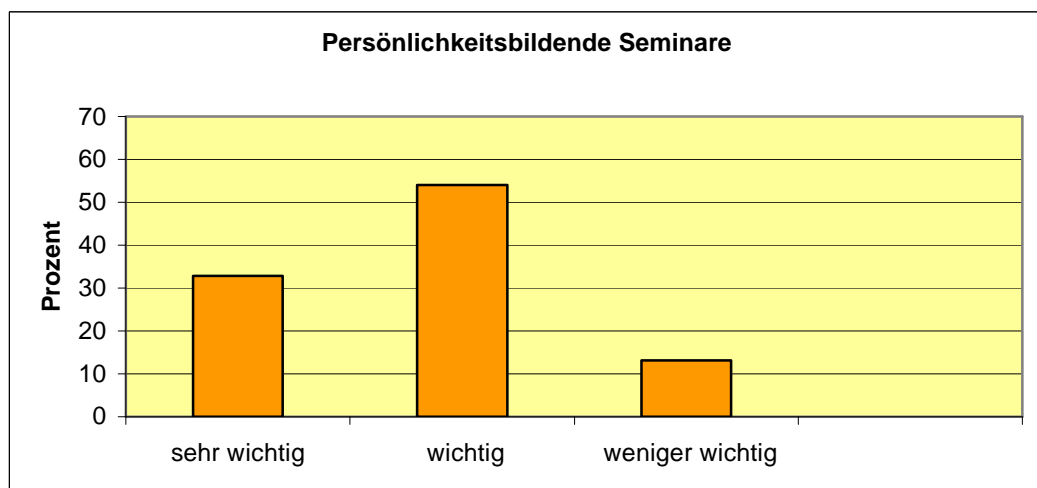


Abbildung 19: Persönlichkeitsbildende Seminare (eigene Erarbeitung)

Ähnlich beliebt wie fachliche Fortbildungen sind auch persönlichkeitsbildende Seminare und deswegen wurden diese von 32,8% als „sehr wichtig“ bewertet und von 54,1% als „wichtig“ bewertet. Nur 13,1% hingegen empfinden derartige Seminare als „weniger wichtig“.

6) Wie werden Sie als MA in Veränderungsprozesse bzw. Verbesserungsprozesse einbezogen?

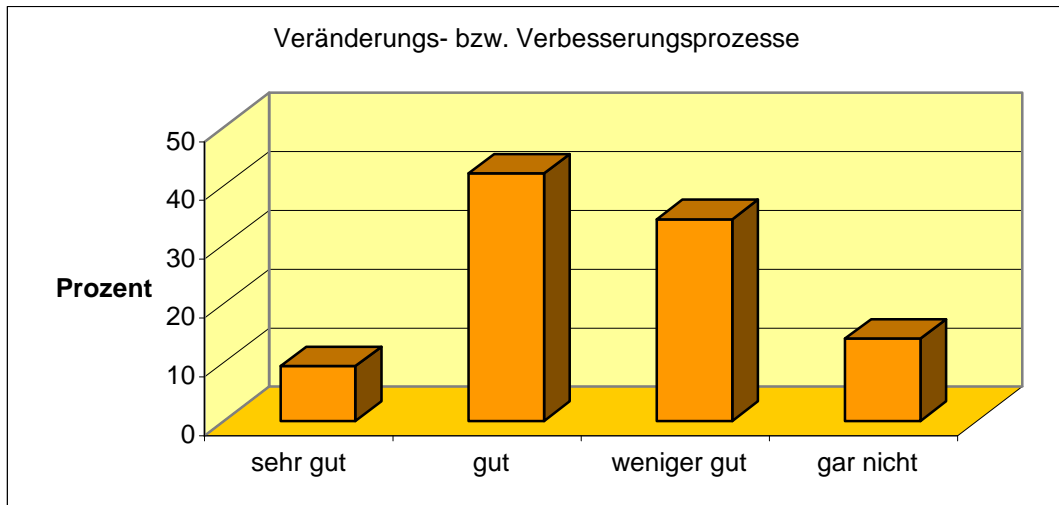


Abbildung 20: Veränderungs- bzw. Verbesserungsprozesse (eigene Erarbeitung)

Bei der Frage nach der Einbeziehung in Verbesserungs- bzw. Veränderungsprozesse äußerten 9,3%, dass es „sehr gut“ funktioniert, jedoch 42,1%, dass das nur „gut“ funktioniert. Weiters empfinden 34,3% die Einbeziehung als „weniger gut“ und 14% fühlen sich „gar nicht“ einbezogen.

7) Wie wird in Ihrem Bereich mit Konflikten umgegangen?

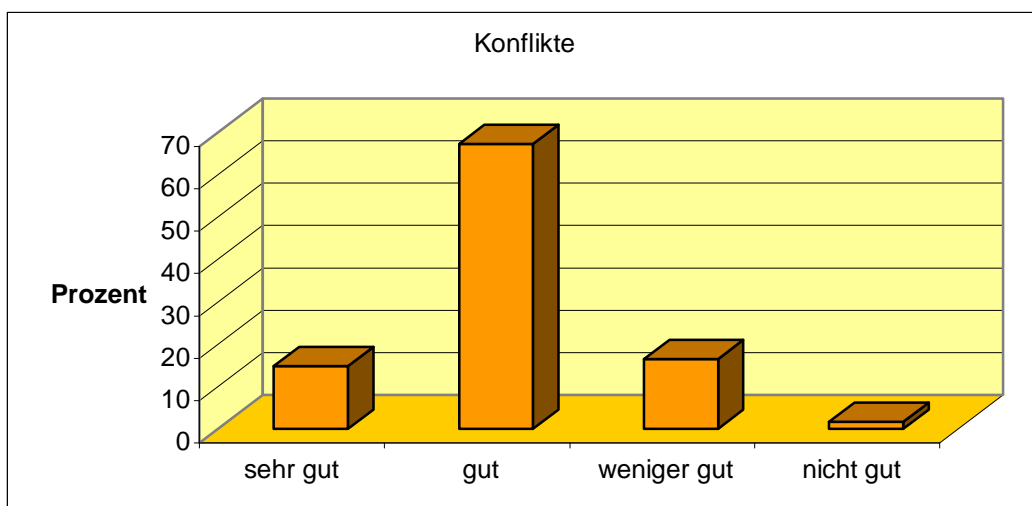


Abbildung 21: Konflikte (eigene Erarbeitung)

Beim Umgang mit Konflikten denkt die Mehrheit der Befragten, das sind 67,2%, dass er „gut“ funktioniert und 14,8% finden, dass er „sehr gut“ funktioniert. 16,4% äußerten sich zu dieser Frage mit „weniger gut“ und 1 MA äußerte sich mit „nicht gut“.

In folgenden offenen Fragen wurden die wichtigsten Antworten, welche auch durch Mehrfachnennungen bestätigt wurden, zusammengefasst. Auch hier wurden die ausführlichen Anmerkungen und Antworten an das Elisabethinum intern weitergeleitet.

8) Religion hat in der Tradition und im Alltag des Elisabethinums einen großen Stellenwert. Haben Sie dazu Anregungen oder Wünsche?

- Toleranz gegenüber nicht- oder andersgläubigen erhalten und ausbauen
- Gemeinsame religiöse Feste und Feierlichkeiten sollen unbedingt beibehalten werden
- Religion soll auch im täglichen Leben gelebt werden
- Religiöse Motive und Vorsätze sollen definiert und gelebt werden

9) Nennen Sie ein paar Dinge aus Ihrer Arbeit, die Ihnen sehr wichtig sind und von denen Sie möchten, dass sie erhalten bleiben?

- Hohe Autonomie und Eigenverantwortung in der Arbeit
- Wertschätzender Umgang miteinander – Betreute stehen im Mittelpunkt
- Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und Zeit für Besprechungen
- Gesunde Jause und gemeinsame Zubereitung
- Selbstständigkeit der Kinder fördern und Freizeitgestaltung
- Gute Zusammenarbeit innerhalb der Bereiche
- Fortbildungen

10) Gibt es Dinge, die Sie geändert haben möchten?

- Elternarbeit
- Bessere Transparenz gegenüber Leitung und GF
- Immer mehr Leistungs- und Rechtfertigungsdruck
- Bessere und gerechte Einteilung der Therapiestunden für Kinder
- Grenzen in Kompetenzfrage der einzelnen Bereiche einhalten
- Bessere Zusammenarbeit zwischen den Bereichen
- Oftmals zu viele PraktikantInnen
- Mehr Mitbestimmung in den Teams bei der Einstellung neuer MA

11) Wann können Sie den Dienst verlassen, und denken für sich selber, dass Sie gute Arbeit geleistet haben?

- Wenn genügend Zeit für Kinder ist
- Wenig organisatorische Dinge waren zu erledigen
- Wenn ein Lob von einem Vorgesetzten kam
- Wenn Fortschritte der Kinder durch therapeutische Maßnahmen sichtbar sind
- Gute Zusammenarbeit mit Bereichen und Eltern
- Gesteckte Ziele wurden gut umgesetzt
- Sinnvolle Tagesgestaltung für die Betreuten

4.4.3. Prozesserarbeitung

Wie in der Theorie bereits erwähnt, sind Prozesse ein wichtiger Bestandteil des EFQM-Modells. Daher wurden in dem entwickelten QM-Handbuch für den Teil der Ablauforganisation die Prozessbeschreibungen verwendet. Es war von vorne herein klar, dass nicht die Vollständigkeit aller Prozessbeschreibungen das Ziel war, sondern dass dem Leiter und BL ein Instrument zu Verfügung steht, mit dem sie selbstständig weiterarbeiten

können. Dazu wurden die ersten Prozesse gemeinsam während einer Klausurtagung erarbeitet, sodass die BL die Vorlage kennen lernten und erste Erfahrungen machen konnten.

Nachfolgend wird nun kurz die Theorie zu Prozessen beschrieben, und anschließend wird die entwickelte Vorlage für Prozessbeschreibungen vorgestellt.

Prozesse

Definitionen

„Ein Prozess ist eine sich entwickelnde Verkettung von Ereignissen“ (Kahla-Witzsch, 2005, 69)

„Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig ist.“ (Becker/Kugeler/Rosemann, 2005, 6)

„Ein Prozess ist eine zeitliche Abfolge von Tätigkeiten durch einen Ausführenden an einem Objekt mit einem bestimmten Ergebnis unter Regie eines Verantwortlichen.“ [nach Bühner, 1999, o.S. (zit. nach: Kahla-Witzsch, 2005, 69)]

In Organisationen gibt es zwei Arten von Prozessen: **Leistungsprozesse und Entwicklungsprozesse**. Die in der Theorie der OE beschriebenen sieben Basisprozesse sind Entwicklungsprozesse einer Organisation und dienen der Veränderung von Menschen, Gruppen und deren Rahmenbedingungen. Veränderungsmodelle dazu sind: Change Management, OE, TQM, usw.

Leistungsprozesse sind das Zusammenspiel von Tätigkeiten und Aufgaben einer Organisation und dienen als Output für externe und interne KundInnen. Diese unterteilen sich in Kernprozesse, Supportprozesse und Managementprozesse und werden durch Veränderungsmodelle, z. B. Wertschöpfungsketten, Input-Output-Modelle umgesetzt. Beide Prozesse sind in einer Organisation notwendig, denn Leistungsprozesse stellen die

Wettbewerbsfähigkeit sicher, und durch Entwicklungsprozesse werden Rahmenbedingungen verändert und langfristig gesichert (vgl. Weiss, 2003, 22ff.).

Kernprozesse

Kernprozesse werden oftmals auch als „Schlüsselprozesse“, „Geschäftsprozesse“ oder als „Leistungsprozesse“ bezeichnet. Diese umfassen alle Tätigkeiten, die zur direkten Wertschöpfung der Organisation beitragen. Kernprozesse umfassen den Weg der Dienstleistungen von ihrem Eintritt bis hin zum Austritt und gliedern sich in verschiedene Teilprozesse (vgl. Weiss, 2003, 51f.).

Supportprozesse

sind Prozesse, deren Aktivitäten aus KundInnensicht zwar nicht wertschöpfend sind, die jedoch für die Ausführung des Kernprozesses unbedingt notwendig sind. Supportprozesse haben keine direkten Berührungspunkte mit der zu erstellenden Dienstleistung, allerdings ist ohne sie die Durchführung der Kernprozesse nicht möglich. Die Trennung von Kern- und Supportprozessen ist fließend und kann sich in unterschiedlichen Kontexten ändern, d. h. ein Supportprozess kann in verschiedenen Unternehmen auch ein Kernprozess sein (vgl. Becker/Kugeler/Rosemann, 2005, 7).

Managementprozesse

definieren Ziel und Zweck und schaffen Rahmenbedingungen für die bestmögliche Umsetzung der Aufgaben. Außerdem ist es Aufgabe der Managementprozesse, Entwicklungsprozesse in der Organisation zu initiieren und zu gestalten und somit den Weg für die Zukunft festzulegen. Beispiele dafür sind: Personalmanagement, Controlling (vgl. Weiss, 2003, 51ff.).

Leistungsprozess im Elisabethinum

Nachfolgend wird eine graphische Darstellung des Leistungsprozesses im Elisabethinum gezeigt. Dieser ist ebenfalls in Kern- Support- und Managementprozesse unterteilt und gibt einen Überblick darüber, wie sich der gesamte Prozess sowohl in die Gesellschaft als auch in die Familie eingliedert.

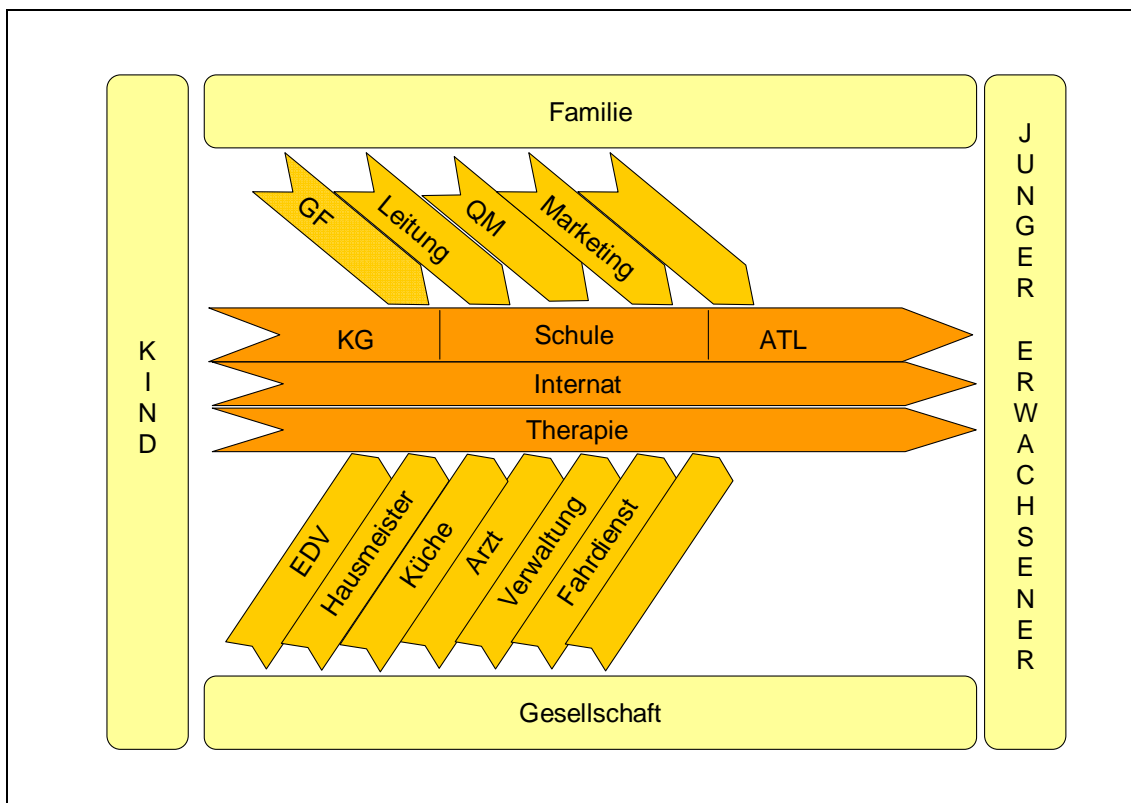


Abbildung 22: Leistungsprozess – Elisabethinum (eigene Erarbeitung)

Prozessmanagement

Prozessmanagement umfasst die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Durchführung aller Prozesse eines Unternehmens (vgl. Linß, 2005, 27).

Ziele des Prozessmanagements sind die Steigerung der Qualität und Produktivität, Innovationsfähigkeit und Verbesserung des Managements (vgl. Stöger, 2005, 21).

Mit der Einführung eines Prozessmanagements sind qualitative und quantitative Wirkungen verbunden. Zu den qualitativen Wirkungen zählen:

- Ausbau von Kernkompetenzen
- Veränderung der Organisationskultur
- Erhöhung der MA-Motivation
- Erhöhung der Flexibilität

Quantitative Wirkungen sind:

- Erhöhung der KundInnenzufriedenheit
- Verkürzung der Prozesszeiten
- Senkung der Prozesskosten
- Steigerung der Prozessqualität (vgl. Schmelzer/Sesselmann, 2006, 540)

In verschiedenen Literaturansätzen sind meist ähnliche Phasen des Prozessmanagements beschrieben. Nachfolgend werden zwei Vorschläge genauer vorgestellt, wobei sich viele andere mit diesen überschneiden.

Nach FÜERMANN und DAMMASCH (2002, 17ff.) werden vier verschiedene Prozessphasen beschrieben. In der ersten Phase wird die **Prozessarbeit vorbereitet**, indem Prozessteams gebildet und Schlüsselprozesse identifiziert werden und eine Einstimmung auf die Arbeit mit Prozessen basiert. In der zweiten Phase werden **Prozesse beschrieben**, und in der dritten Phase werden diese **Prozesse strukturiert**. In der vierten und letzten Phase wird versucht, die **Prozesse zu lenken und ständig zu verbessern**. Dazu stehen wiederum verschiedenste Instrumente zu Verfügung.

Ein weiteres Instrument um in einer Organisation ständige Verbesserungen durch Prozesse zu erlangen, ist der Aufbau einer Prozessstruktur. Dazu eignet sich wiederum der **PDCA-Zyklus**, welcher im theoretischen Teil der OE genau beschrieben wird. Durch die darin integrierte Messung und Rückführung der Ergebnisse in den Planungsprozess wird eine

Regelkreisstruktur aufgebaut, die zu Verbesserungen führt (vgl. Linß, 2005, 27f.).

Für die Beschreibung und Dokumentation von Prozessen stehen wiederum viele verschiedene Vorlagen zur Verfügung. Es gibt Formulare für Beschreibungen und auch graphischen Darstellungen in Form von Flussdiagrammen. Für dieses Projekt wurde die beschreibende Form mit graphischen Hilfsmitteln ausgewählt. Nachfolgend nun ein Musterprozess mit der entwickelten Vorlage für das QM-Handbuch.

Musterprozess - Mitarbeitergespräche

Ziel(e):

1. Ziele und Maßnahmen vereinbaren
2. Verbesserungen einleiten
3. Kritik, Anregungen und Feedback austauschen

Beschreibung:

Mitarbeitergespräche werden einmal pro Jahr mit jedem/er MitarbeiterIn geführt.




Verantwortliche:

Hauptverantwortlicher: Vorgesetzter




Teilverantwortliche: Mitarbeiter

Ablauf:




1. Teilprozess (Beschreibung):

<p>Jeder Vorgesetzter informiert seine/n MitarbeiterInnen über den Termin zum Mitarbeitergespräch und teilt gleichzeitig den Vorbereitungsbogen aus.</p>	<p> Bereichsleiter  Mitarbeiter  2 Wochen vorher</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------





2. Teilprozess (Beschreibung):

<p>Vorgesetzter und Mitarbeiter bereiten sich auf das Gespräch mittels Vorbereitungsbogen vor. Jeder nimmt sich dafür Zeit und füllt den Bogen gewissenhaft aus, sodass eine gute Basis für das Gespräch gegeben ist.</p>	<p> BL & MA  bis MA-Gespräch  gute Vorbereitung</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. Teilprozess (Beschreibung):

<p>Durchführung des Mitarbeitergespräches:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rückblick auf das letzte Jahr – welche Ziele wurden erreicht • Derzeitige Arbeit: Stärken und Schwächen • Entwicklung; Zukunft; Ziele • Reflexion über das MA-Gespräch 	<p> BL  1 x jährlich  gute Vorbereitung</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4. Teilprozess (Beschreibung):

<p>Ein Protokoll wird vom Vorgesetzten verfasst, welches die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen festhält (bei Bedarf).</p>	<p> BL  MA  2 Wochen nachher  gemeinsame Vereinbarung</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ergebniskriterien:

- Mitarbeiter und Vorgesetzter haben die ihnen am Herzen liegenden offenen Punkte geklärt;
- Jeder konnte seine Anliegen einbringen;
- Vereinbarte Maßnahmen und Ziele werden umgesetzt;

Wichtige Dokumente/Formulare:

Formular für Mitarbeitergespräche:

Vorbereitungsbogen für Mitarbeiter und Bereichsleiter

Freigegeben von / am:

Gültig ab:

4.4.4. Erstellung des Organisations- bzw. Qualitätshandbuches

Der Aufbau des QM-Handbuches erfolgte nach den Grundformen der Betriebsorganisation: Aufbau- und Ablauforganisation.

Die Aufbauorganisation eines Unternehmens zeigt sich in der Organisationsstruktur. Sie zeigt die hierarchische Gliederung der Stellen und Kompetenzen (vgl. Berger/Borkel, 1998, 70ff.). Dabei ist es wichtig, eine durchdachte Verteilung der Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten vorzunehmen (vgl. Wöhrle, 2002, 39).

Obwohl die Abläufe und Prozesse für MA und Qualitätsbeauftragte interessant und wichtig sind, darf die Struktur der Organisation nicht außer Acht gelassen werden. Für jedes QMH ist die übersichtliche Darstellung der Aufbaustruktur wichtig. Eingeteilt wird dazu in eine allgemeine Beschreibung der Organisation, Organigramm und Stellenbeschreibungen (vgl. Schmidt, 2005, 70ff.).

Die Ablauforganisation hingegen befasst sich mit dem Ergebnis. Sie verfolgt den betrieblichen Zweck und wirtschaftliche Ziele und kann durch Prozesse beschrieben werden (vgl. Berger/Borkel, 1998, 70ff.).

Mit einem Qualitäts- bzw. Organisationshandbuch soll den MA organisatorische Gegebenheiten zugänglich gemacht werden. Es dient der praktischen Unternehmensführung und zur Information der MA. Ein derartiges Handbuch wird heute meist in elektronischer Form festgehalten, da eine ständige Aktualisierung besonders wichtig ist.

Mögliche Inhalte für ein QMH sind:

- **Darstellung des Unternehmens:** Geschichte, Unternehmensziele;
- **Darstellung der Aufbauorganisation:** Organigramm, Stellenbeschreibungen, Kompetenzregelungen;
- **Darstellung der Prozessorganisation:** Beschreibung von Arbeitsabläufen;
- **Darstellung übergreifender Informationen:** gültige Geschäftsbedingungen, Lageplan, Kontenplan (vgl. Olfert/Rahn, 2005, 145f.);

Jedes QMH kann unterschiedlich aussehen, da es besonders wichtig ist, das Handbuch einrichtungsspezifisch zu gestalten und auszuführen. Grundsätzlich sind in der Literatur die Inhalte für QMH nach gleichen Themen aufgebaut.

Ein QMH erleichtert einerseits neuen MA die Orientierung beim Einstieg und andererseits hilft es MA, mögliche Schnittstellen zwischen Arbeitsbereichen zu erkennen und zu definieren. Weiters ist darauf zu achten, dass keinesfalls eine Vollständigkeit der Prozessbeschreibungen nötig ist, sondern nur die wichtigsten Arbeitsabläufe dargelegt werden. Außerdem muss es einen Verantwortlichen geben, der die Inhalte aktuell hält und ständig überprüft (vgl. Bozien/Stark/Straus, 1996, 92f.).

Nach den durchgeführten Analysen der Ist- Situation mit den BL und MA und den anschließenden Prozessbeschreibungen mit BL wurde das

Organisations- bzw. Qualitätshandbuch erstellt. Dazu wurde einerseits die bereits vorhandene Aufbaustruktur des Elisabethinums verwendet, und andererseits wurde die neu erarbeitete Ablauforganisation mittels Prozessbeschreibungen eingefügt.

Nachfolgend nun die Vorlage für den Aufbau des QM-Handbuches im Elisabethinum.

<u>Geschichte:</u>
SLW - Elisabethinum
<u>Leitbild – Werte</u>
<u>Strategie:</u>
Angebot und Maßnahmen (grundsätzliche Beschreibung) Zielgruppe Allg. Beschreibungen
<u>Aufbauorganisation:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Organigramm • Stellenbeschreibungen - Kompetenzen • Führungsprinzipien
<u>Qualitätssicherungsmaßnahmen:</u>
Aufnahme in Mitarbeitergespräche Dokumentationen
<u>Ablauforganisation:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Kernprozesse • Teilprozesse mit mehreren Beteiligten und Bereichen • Bereichsprozesse • Schnittstelle mit SLW – Verwaltung

Resümee - Baustellen:

Tabelle 4: Aufbau des QMH (*eigene Erarbeitung*)

4.5. Evaluation des Projektes

Eine Evaluation ist eine Auswertung oder Überprüfung der Ergebnisqualität. Weiters kann durch Evaluation regelmäßig die Wirksamkeit des QM-Systems als Instrument von OE-Entwicklung überprüft werden (vgl. Schmidt, 2005, 231f.).

Nachfolgend nun die Evaluation des zuvor beschriebenen Projektes mittels qualitativer Interviews.

Teilnehmer und Methode der Interviews

Zur Evaluation des Projektes wurden nochmals die Bereichsleiter des Elisabethinums befragt. Wie auch bei den Interviews zur Ausgangssituation wurden diese in Form von **qualitativen Einzelinterviews** durchgeführt.

Diesmal wurden jedoch anstatt der sieben BL nur mehr sechs davon befragt. Der BL aus dem Internatsbereich wurde mit Ende des Jahres und somit auch gegen Ende des Projektes pensioniert und war allgemein sehr wenig in das gesamte Projekt eingebunden. Aus diesem Grund wurde gemeinsam mit der Hausleitung beschlossen, mit dem BL des Internats kein Evaluationsinterview mehr zu führen. Folgende Bereichsvertreter nahmen somit an den Interviews teil:

- Bereich Kindergarten: Carmen Bär-Buchebner
- Bereich Schule: Bernhard Frischmann
- Bereich ATL: Christine Prantner
- Bereich Therapie: Karin Sitz
- Hauswirtschaftlicher Bereich: Gerhard Windhaber
- Verwaltung: Tina Cabas

Aus den teilnehmenden Personen ist ersichtlich, dass vier Frauen und zwei Männer befragt wurden.

Themenbereiche der Interviews

Inhaltlich war es von Bedeutung, eine Rückmeldung zum Projekt und zu den eingesetzten Instrumenten zu erhalten. Einerseits war die Reflexion des Projektes für die BL an sich wichtig, um herauszufiltern, was es ihnen persönlich gebracht hat, wo sich Dinge bereits verändert haben und an welchen für sie wichtigen Themen sie in Zukunft weiterarbeiten möchten. Andererseits war die Reflexion und Evaluation für die Hausleitung interessant, um die Effizienz und Effektivität des eingesetzten QM – Systems feststellen zu können. Außerdem ist eine Evaluation eines Projektes an sich sehr wertvoll, um die Wirksamkeit zu messen und um Ideen für mögliche Verbesserungen bei weiteren Projekten einzuholen.

Als Einführung wurde ein kurzer Rückblick auf das gesamte Projekt gegeben. Es wurde versucht, nochmals den Ablauf und die dazu gewählten Instrumente in Erinnerung zu rufen.

1) Haben Sie sich in den Prozess des Projektes einbezogen gefühlt? – Wäre mehr nötig gewesen und in welcher Form?

Grundsätzlich ist festzustellen, dass sich alle BL sehr gut in den Prozess des Projektes einbezogen gefühlt haben. Es wurde als sehr gutes Projekt wahrgenommen, wobei in Zukunft sicherlich noch Einiges zu vertiefen ist. Weiters wurde gesagt, dass die Einbeziehung der MA wenig war, jedoch in diesem Rahmen des Projektes auch nicht mehr möglich gewesen wäre. Für einige BL war der Zeitdruck gegen Schulschluss zu groß, und dadurch wurden auch nicht mehr alle erwarteten Bereichsprozesse beschrieben. Hierbei wäre somit eine längere Zeitplanung vorteilhaft gewesen. Weiters wurde festgestellt, dass die Einbeziehung in derartige Projekte immer sehr stark von der persönlichen Befindlichkeit abhängig ist. Teilweise war es für die MA schwierig sich nicht zu viel von anderen alltäglichen Problemen ablenken zu lassen, sondern sich voll und ganz auf dieses Projekt einlassen zu können.

2) Was hat Ihnen das Projekt fachlich und persönlich gebracht?

Fachlich gesehen war für die BL die Auseinandersetzung mit den Prozessen sehr interessant, da Dinge transparent und einheitlicher gesehen wurden. Das Instrument der Prozessbeschreibungen wird als gutes Werkzeug gesehen, mit dem auch in Zukunft weitergearbeitet werden möchte, um gute Qualität erhalten zu können.

Auf persönlicher Ebene war es für manche BL wichtig und sehr positiv, sich mit Strukturen und strukturiertem Denken auseinanderzusetzen, damit in Zukunft klarer und auch zeitgerechter geplant werden kann. Außerdem wurde die Weiterentwicklung in der Rolle als BL als sehr positiv empfunden. Hierbei wurde dieses Projekt gemeinsam mit einem parallel stattfindenden Teamentwicklungsprozess mit Moderator als sehr unterstützend empfunden.

3) Wie war die Auseinandersetzung mit Abläufen und Prozessen für Sie?
– haben sich Dinge geklärt?

Obwohl die Auseinandersetzung mit Prozessen für nahezu alle BL neu war, wurde sie von allen als sehr interessant und unterstützend wahrgenommen. Abläufe und Schnittstellen werden dadurch transparent und Verantwortungen und Schnittstellen können klar getrennt werden. Die Vorlage für die Prozessbeschreibungen wird als effizientes Arbeitsinstrument gesehen, und einige BL haben diese bereits im Nachhinein für ihre Bereiche verwendet und gemeinsam mit MA neue Prozesse beschrieben. Die verwendete Vorlage ist klar definiert und gibt eine genaue Vorgehensweise an. Für BL als auch für deren MA wurden verschiedenste Abläufe viel bewusster und es wird in gleichen Denkweisen vorangegangen.

Sehr wichtig und hilfreich wurden ebenso die bereichsübergreifenden Prozesse (Elisabethinum -Prozesse) gesehen. Hier stand das gemeinsame Erarbeiten im Vordergrund, und auf diese gemeinsam erarbeiteten Prozesse kann man sich berufen. Es zählt nicht das Wort des Stärkeren, sondern nach dem gemeinsam erarbeiteten Prozess wird vorgegangen. Von großer

Bedeutung ist, dass das Handbuch und die Prozesse aktuell und dynamisch bleiben.

4) Wie war die Erfahrung in der Gruppe – gruppendynamisch? – hat sich während des Projektes etwas verändert?

Parallel zu diesem Projekt lief ein Teamentwicklungsprozess mit einem ausgewählten Moderator, und daher war es für die BL schwer, herauszufiltern, durch welchen Prozess welche Veränderungen eintraten. Allgemein ließ sich feststellen, dass beide Projekte zu diesem Zeitpunkt einander sehr gut ergänzten und eine sehr gute Kombination bildeten.

In der Gruppe der BL gab es im letzten Jahr viele positive Veränderungen, wie viel offener Umgang miteinander und gegenseitige Rücksichtnahme und Unterstützung. Primär gab es zahlreiche Veränderungen auf der Beziehungsebene. Die Akzeptanz untereinander ist gewachsen und durch den verstärkten Einblick in andere Bereiche haben sich die Wertigkeiten verschoben. Man nimmt sich Zeit für die Probleme der anderen, und es hat sich ein Gefühl der Zugehörigkeit und Sicherheit in der Gruppe entwickelt. Der Umgang mit Konflikten ist viel offener, und die Ebene der BL wird viel bewusster wahrgenommen und unterstützend genutzt. Außerdem harmonisiert die Zusammenarbeit viel besser durch eine gestärkte Kommunikation miteinander. Nicht der Einzelne kämpft für seinen Bereich, sondern jeder übernimmt Verantwortung, und Entscheidungen werden gemeinsam getroffen. Weiters entsteht der Eindruck, dass durch diese großen Veränderungen und durch das prozessorientierte Denken im BL -Team viele Dinge auf Ebene der Hausleitung und Geschäftsführung klarer und transparenter wurden und es leichter fällt, mit ihnen umzugehen und zu arbeiten.

5) Wie schätzen Sie die nachhaltige Wirkung des Projektes ein? Was ist nötig, damit mit dem Handbuch gearbeitet wird?

In der Gruppe der BL herrscht ein Bewusstsein darüber, dass sie gemeinsam mit der Hausleitung für die nachhaltige Wirkung des Handbuches verantwortlich sind und dass noch viel daran weitergearbeitet werden muss. Ein Ansatz wäre, dass es einen Fixpunkt z. B. in der Jahresklausur gibt, bei der Dinge reflektiert werden und besprochen wird, welche neuen Prozesse in das Handbuch aufgenommen werden sollen. In der Gruppe der BL besteht die Einigkeit, dass das Handbuch aktuell und dynamisch bleiben muss, denn nur dann kann es auch in Zukunft unterstützend und erleichternd wirken. Ein weiterer Ansatzpunkt wäre, einen Hauptverantwortlichen zu haben, der für Veränderungen und die Wartung der Prozesse zuständig ist. Weiters empfinden viele der BL die Idee der Einstiegsmappe für neue MA sehr gut. Besonders der erste Teil der Aufbaubeschreibung des Elisabethinums bietet für neue MA einen guten Einblick und macht die Strukturen für jeden präsent. Es wäre auch denkbar, die Einstiegsmappe an Mentoren zur Unterstützung für die Einarbeitung weiterzugeben. Wichtig ist es für die BL, auch in Zukunft gemeinsam an bereichsübergreifenden- und Bereichsprozessen weiterzuarbeiten.

6) Wie sind die verwendeten Instrumente und die Vorgehensweise bei Ihnen angekommen (Interviews, Fragebogen, Prozessbeschreibungen);

- Interview:

Es war gut, um sich über gewisse Dinge klar zu werden und bewusst vor Augen zu haben, wie viele Baustellen es gibt. Die eigenen Haltungen und Einstellungen konnten dadurch wieder reflektiert und fokussiert werden.

- Fragebogen:

Die Fragen waren sehr gut gegliedert und in einfacher, verständlicher Sprache geschrieben. Dies erleichterte den Zugang zum Fragebogen. Die Ergebnisse waren für die BL sehr hilfreich und interessant, und sie

wollen damit weiterarbeiten, denn es waren viele gute Ansätze und Ideen enthalten. Eine gewisse Skepsis besteht gegenüber der Verwendung der Ergebnisse und der Umsetzung der geplanten Dinge. Für manche MA war der Fragebogen zu persönlich, und daher wollten sie ihn nicht ausfüllen. Außerdem ist die Frage nach dem Leitbild in der Organisation allgemein sehr negativ besetzt. Hierzu wäre ein eigenes Projekt nötig. Eine/r der Befragten hätte es für gut befunden, wenn die Projektverantwortliche das Projekt und den Fragebogen noch einmal gesondert vor den MA präsentiert hätte.

- Prozessbeschreibungen:

Die Prozessbeschreibungen werden als sehr gutes Instrument empfunden, und die Vorlage ist sehr gut aufbereitet. Vor allem die Arbeit während der Klausurtagung an den bereichsübergreifenden Prozessen war für viele interessant und sehr effizient, da sie räumlich und zeitlich vom Arbeitsalltag getrennt stattfand.

7) Was sind für Sie Dinge, an denen in Zukunft unbedingt weitergearbeitet werden muss?

Für die BL ist es wichtig, dass an den Prozessen weitergearbeitet wird, denn diese werden als Erleichterung und Unterstützung empfunden. Vor allem innerhalb der Bereiche wird bereits viel damit gearbeitet, und es entsteht ein neues Bewusstsein für sie. Weiters wird die Einstiegsmappe für neue MA als wichtig angesehen, denn sie erleichtert den Einstieg für viele, und sie haben ein Schriftstück zum Nachlesen. Außerdem soll weiterhin am Informationsfluss gearbeitet werden, und damit verbunden sollen MA mehr in Veränderungen einbezogen werden. Das Instrument des Vorschlagswesens wird als passend empfunden, wobei der Umgang damit genau berücksichtigt werden muss. Als sehr wichtig wird es auch empfunden, dass begonnene Projekte auch abgeschlossen werden.

Anmerkungen der Befragten

Jede Selbstevaluation ist schon grundsätzlich der erste Schritt für Veränderung. Ein Feedback haben und sich damit auseinandersetzen sind die nächsten Schritte.

Das Projekt war sehr erfolgreich, da auf MA und BL individuell eingegangen wurde, praxisnah gearbeitet wurde, und nicht zu hohe Erwartungen gegeben waren. Oftmals besteht die Gefahr, dass ein Projekt zu professionell aufbereitet und es nicht verstanden wird.

5. Resümee und Ausblick

5.1. Empfehlungen für die Organisation

Empfehlungen in Bezug auf das Handbuch

Die Empfehlungen für das Elisabethinum setzen sich aus zwei unterschiedlichen Teilen zusammen. Das Organisations- bzw. Qualitätshandbuch bietet eine gute Grundlage, um sich mit organisatorischen Belangen auseinanderzusetzen. Bereits zu Beginn des Projektes war klar vereinbart, dass nicht alle Prozesse im Laufe dieses Projektes erarbeitet werden können. Darum bietet die Vorlage für Prozessbeschreibungen eine Grundlage, mit welcher auch in Zukunft weitergearbeitet werden soll. Jeder Bereichsleiter hat für seinen Bereich weitere Prozesse festgelegt, welche in näherer Zukunft beschrieben werden. Außerdem wurden gemeinsame, bereichsübergreifende Prozesse festgelegt, bei denen eine Beschreibung noch wichtig ist. Um das Handbuch auch weiterhin aktuell und lebendig zu halten, müssen die BL gemeinsam mit der Leitung eine für sie gute Möglichkeit finden, um die erarbeiteten Dinge nicht in Vergessenheit geraten zu lassen. Eine Möglichkeit wäre, dass die Erarbeitung und Weiterführung der Prozessbeschreibungen einen fixen Diskussionsplatz in der Jahresplanung haben. Dabei kann besprochen werden, welche weiteren Prozessbeschreibungen wichtig wären und welche aufgrund von

Veränderungen nochmals überarbeitet werden müssen. Außerdem ist es als sehr vorteilhaft anzusehen, wenn es eine bestehende Person gibt, die für die Aktualisierung des Handbuches hauptverantwortlich ist, sodass ein Überblick gegeben ist.

Empfehlungen in Bezug auf die Mitarbeiterbefragung

Weiters dürfen die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung keinesfalls außer Acht gelassen werden. Die ausgewerteten Ergebnisse wurden am Ende des Projektes den Bereichsleitern und der Leitung präsentiert, und dabei wurde vereinbart, dass es sehr wichtig ist, dass die Ergebnisse ebenfalls an die MA zurückgemeldet werden. Es wurde mit der Leitung die Möglichkeit besprochen, dass jeder BL seinen MA die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in einer der nächsten Besprechungen präsentiert. Zusätzlich wird die Hausleitung bei den jeweiligen Bereichsbesprechungen anwesend sein und für Fragen und Diskussionspunkte zur Verfügung stehen. Außerdem können auch die MA die Chance nutzen, und die Ergebnisse auf ihren Bereich bezogen diskutieren.

Aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung haben sich ein paar Fragen herauskristallisiert. Es zeigt sich deutlich, dass das Betriebsklima trotz vieler Schwierigkeiten in den letzten Jahren als sehr gut empfunden wird. Ein weiterer zentraler Punkt war die Frage nach dem Befinden der Kinder im Elisabethinum, und auch hier hat sich gezeigt, dass die Förderung und Begleitung der Kinder im Vordergrund steht und einen sehr hohen Stellenwert hat.

Interessant waren jedoch vor allem die Kritikpunkte und Verbesserungsvorschläge, denn hier zeigten sich Ansatzpunkte für zukünftige Änderungen und Verbesserungen. Vielen MA ist es sehr wichtig, dass die Qualität und Qualitätsstandards im Elisabethinum erhalten bleiben und, wenn möglich, weiter verbessert werden. Ein erster Schritt dazu war die Erarbeitung dieses Organisationshandbuches, und auch in Zukunft soll in diese Richtung weitergearbeitet werden, und somit wäre eine erste Empfehlung, ein **betriebliches Vorschlagswesen** einzuführen. Dadurch

haben die Mitarbeiter die Chance, ihre Anliegen und Verbesserungsvorschläge jederzeit einzubringen und werden somit in Veränderungsprozesse mehr einbezogen. Bei der Einführung eines Vorschlagswesens wären weitere Überlegungen hinsichtlich Form und Rahmen des Vorschlagswesens noch zu beachten. Nachfolgend nun eine kurze, theoretische Beschreibung des betrieblichen Vorschlagswesens, um einen kurzen Einblick zu geben.

Ein betriebliches Vorschlagswesen dient der Qualitätsförderung und –verbesserung. Einzelne MA oder Gruppen können Anregungen und Ideen einreichen, welche eine Verbesserung des bisherigen Zustandes bewirken. Diese Vorschläge können folgenden Dinge dienen: Vereinfachung der Arbeitsprozesse, Einsparung von Zeit oder Material, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Erhöhung der Sicherheit. Im Unternehmen muss eine Organisationseinheit zur Prüfung, Bewertung und Prämierung zur Verfügung stehen, sodass keine Ideen einfach untergehen. Innerhalb einer festgelegten Zeitspanne werden die Vorschläge geprüft, und es gibt eine Rückmeldung an die MA. Durch regelmäßige Bearbeitung werden die Kreativität und das Ideenpotenzial der MA gefördert und anerkannt. Weiters sollten die Verbesserungsvorschläge, welche zur Umsetzung gelangen, durch eine gewählte Form der Anerkennung, z. B. prämierte Vorschläge in MA-Zeitungen honoriert werden (vgl. Linß, 2005, 448f.).

Außerdem ist ein betriebliches Vorschlagswesen als Ergänzung zur MA-Befragung zu sehen und dient der MA-Motivation. Es werden dadurch qualitätsrelevante Problemfelder entdeckt, die im Rahmen der Qualitätsplanung zu berücksichtigen sind (vgl. Bruhn, 2006, 258).

Ein weiteres wichtiges Thema, welches in näherer Zukunft bearbeitet werden sollte, ist die **Elternarbeit** im Elisabethinum. Sowohl für Bereichsleiter als auch für MitarbeiterInnen ist Elternarbeit ein wichtiger Bestandteil der Arbeit und funktioniert im Moment zwischen den Bereichen sehr unstrukturiert. Es ist also empfehlenswert, sich über ein einheitliches System für die Elternarbeit Gedanken zu machen, z. B. Gibt es eine bestimmte Bezugsperson? Wer gibt welche Informationen weiter? usw.

5.2. Überprüfung der Hypothesen

Die Hypothesen werden aufgrund der Evaluationsinterviews und den Erfahrungen aus dem Projekt überprüft.

Hypothese 1

Qualitätsorientierte OE ist eine gute Methode, um Veränderungen im Elisabethinum zu initiieren.

Die gewählte Methode ist im Elisabethinum sehr gut angekommen. Qualität ist im Elisabethinum ein zentrales Thema, und es hat sich gezeigt, dass damit einhergehende Veränderungen in kleinen Schritten sehr gut möglich sind. Um sich auf Veränderungen einlassen zu können, ist eine kritische Selbstevaluation immer nötig, und diese hat hier sehr gut funktioniert. Es wurde von den BL auch angemerkt, dass dieses Projekt nicht nur durch eine gute, methodische Vorgehensweise erfolgreich war, sondern besonders auch durch die praxisnahe Arbeit und das individuelle Eingehen auf die Organisation.

Hypothese 2

Verschiedene Elemente der Organisationskultur verändern sich im Elisabethinum durch die Durchführung dieses Projektes.

Besonders in der Gruppe der BL hat sich während des Projektes in Bezug auf Kultur Einiges verändert, was sich auf die gesamte Organisation auswirkt. Je besser die BL und die Leitung zusammenarbeiten, desto besser funktioniert auch die Zusammenarbeit zwischen den MA der verschiedenen Bereiche. Bei den Bereichsleitern entwickelte sich ein offenerer Umgang miteinander, und die gegenseitige Rücksichtnahme und Unterstützung hat sich erhöht. Durch den verstärkten Einblick in die anderen Bereiche durch gemeinsame Prozessarbeiten wuchs die gegenseitige Akzeptanz, und

Wertigkeiten haben sich verschoben. Nicht jeder Einzelne kämpft für seinen Bereich, sondern gemeinsame Entscheidungen werden getroffen und Konflikte diskutiert. Es ist deutlich erkennbar, dass sich das Projekt sehr positiv auf die Organisationskultur ausgewirkt hat, jedoch zeigt sich sowohl in Theorie und Praxis, dass derartige Veränderungen nur in kleinen Schritten möglich sind.

Hypothese 3

Der Weg des Projektes ist wichtiger oder zumindest gleich wichtig wie das Ziel.

Der Weg in diesem Projekt war besonders wichtig, denn nur durch gemeinsames Erarbeiten und Entwickeln wurden die Instrumente sehr gut angenommen. Dadurch besteht nun eine sehr große Bereitschaft, auch in Zukunft an organisatorischen Themen weiterzuarbeiten. Zu Beginn war eine leichte Abneigung gegen Prozessbeschreibungen vorhanden, da sich noch niemand mit diesem Thema auseinandergesetzt hat, und erst nach ersten gemeinsamen Erfahrungen wurden sie als sehr interessant und wichtig gesehen. Hätte man z. B. die fertige Vorlage für Prozessbeschreibungen erst im QM- Handbuch präsentiert und zum Arbeiten animiert, hätte man lange nicht dieselbe Wirkung erzielt. Somit lässt sich sagen, dass der Weg zumindest gleich wichtig ist wie das Ziel und Ergebnis. Denn wenn von den BL und MA keine Bereitschaft zum Weiterarbeiten bestünde, wäre dieses Handbuch nur ein weiteres Dokument für die Ablage.

Hypothese 4

Die gewählten Instrumente eignen sich besonders gut, um Veränderungen von Strukturen und Organisationskultur im Elisabethinum zu erreichen.

Die gewählten Instrumente wurden als sehr gut empfunden. Die Interviews mit BL waren gut als Einstieg, um positive Stimmung zu schaffen und um den Blick der BL auf organisatorische Dinge zu lenken. Bei der MAB wurde es als sehr wichtig empfunden, dass er sprachlich einfach und verständlich

gegliedert war, und diese Ergebnisse waren ebenfalls sehr interessant. Als besonders gutes Instrument wurden die Prozessbeschreibungen gesehen. Die BL finden sie als sehr unterstützend und wollen auch in Zukunft damit weiterarbeiten.

MA-Einbeziehung

Wie bereits erwähnt, war die MA-Einbeziehung ein wichtiges Thema in diesem Projekt. Alle BL haben sich sehr gut in den gesamten Prozess einbezogen gefühlt. Sie hatten die Möglichkeit, mitzuarbeiten und mitzuwirken und dadurch Erfahrungen auch an die MA weiterzugeben. Durch die gute Einbeziehung der BL konnte ein sehr gutes Ergebnis erzielt werden, und dadurch besteht auch von Seiten der BL der Wunsch, in Zukunft an den erarbeiteten Themen weiterzuarbeiten.

Die MA wurden im Rahmen der Mitarbeiterbefragung einbezogen. Die Einbeziehung der MA hätte noch besser sein können, allerdings war dies im Rahmen dieses Projektes nicht mehr möglich. Trotzdem wurde jedem einzelnen MA die Möglichkeit gegeben, Verbesserungsvorschläge im Rahmen der MAB einzubringen.

5.3. Schlusswort

Abschließend lässt sich sagen, dass OE in sozialen Organisationen von großer Bedeutung ist. Auch in Zukunft wird dieses Thema vermehrt zunehmen, um flexibler auf gesellschaftliche- und strukturelle Veränderungen eingehen zu können. Es ist jedoch zu beachten, dass Veränderungen meist nur in kleinen Schritten effektiv sind. Außerdem hat QM in sozialen Organisationen einen wichtigen Stellenwert und darf keinesfalls außer Acht gelassen werden. Für die Umsetzung von QM in Einrichtungen eignen sich verschiedene Ansätze und Instrumente, jedoch hat sich hier im praktischen Projekt im Elisabethinum gezeigt, dass qualitätsorientierte OE ein guter Weg ist.

In den letzten Jahren erlangte das Thema der Prozessoptimierung mehr und mehr an Wichtigkeit und dessen unterstützende Wirkung hat sich vor allem in der praktischen Umsetzung gezeigt. Als Instrument von OE dient es der Effizienzsteigerung und schafft besser organisierte Abläufe. Ebenfalls die gewählten Instrumente, wie Interviews und Mitarbeiterbefragung haben sich besonders gut geeignet, um die Ist-Situation zu analysieren und um weitere zukünftige Schritte davon abzuleiten.

Auch in Zukunft sollte an den Themen von OE und QM weitergearbeitet werden, um einerseits Beständigkeit von Strukturen aufzuzeigen und andererseits um die Flexibilität der Organisation weiter zu fördern. Besonders interessant wäre eine Wirkungsüberprüfung des Organisations- bzw. Qualitätshandbuches in zwei bis drei Jahren. Erst dann wird die langfristige Wirkung sichtbar und überprüfbar.

Literaturverzeichnis

Bücher/ Beiträge aus Sammelwerken

Andeßner R.: Einführung in das Management 2. Teil 2: Besonderheiten des NPO-Managements, Skriptum zur Lehrveranstaltung, Linz, 2004

Al-Ani A./Gattermeyer W.: Entwicklung und Umsetzung von Change Management-Programmen, in: Gattermeyer W./ Al-Ani A. (Hrsg.): Change Management und Unternehmenserfolg. Grundlagen – Methoden – Praxisbeispiele, 2001, 2. Auflage, Gablern Verlag

Baumgartner I./Häfele W./Schwarz M./Sohm Kuno: OE – Prozesse. Die Prinzipien Systemischer Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE – Entdeckende, 2000, 6. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien

Becker G.: Mitarbeiterzufriedenheit im TQM-Modell des europäischen Qualitätspreises der European Foundation for Quality Management (EFQM), in: Bungard/ Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations – und Qualitätsmanagement, 1997, Beltz – Psychologie Verlags Union, S214 - 223

Becker H./Langosch I.: Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 1990, 3. Auflage, Verlag Enke

Becker J./Kugeler M./Rosemann M.: Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 5. Auflage, 2005, Springer Verlag

Berger R./Borkel W.: Grundwissen Betriebsorganisation, 4. Auflage, 1998, Heyne Verlag

Bobzien M./Stark W./Straus F.: Qualitätsmanagement, 1996, Dr. Jürgen Sandmann Verlag

Bögle R./Lutz von Rosenstiel: Die Entwicklung eines Instruments zur Mitarbeiterbefragung: Konzept, Bestimmung der Inhalte und Operationalisierung, in: Bungard/Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagement, 1997, Beltz-Psychologie Verlags Union, S84 - 96

Bruhn M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen-Konzepte-Methoden, 2006, 6. Auflage, Springer Verlag

Bungard W.: Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements, in: Bungard/Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagement, 1997, Beltz-Psychologie Verlags Union, S5 - 14

Bungard W./Holling H./Schultz- Gambard J.: Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie, 1996, Band 6, Psychologie- Verlags- Union

Bühner R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 1999, 9. Auflage, Verlag Oldenbourg

Döring W./Glasl F.: Psycho-soziale Prozesse, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S199-236

Ehrenmüller I.: Projektmanagement. HOMACON Krankenhausberatung GmbH, Skriptum zur Lehrveranstaltung, Linz, 2004

Elisabethinum: Organisationshandbuch – internes Handbuch, Axams, 2006

Engelhardt H.D./Graf P./Schwarz G.: Organisationsentwicklung, 1996, Dr. Jürgen Sandmann Verlag

Fettel A.: Mitarbeiterbefragungen–Anforderungen und Erwartungen aus Sicht von Mitarbeitern, in: Bungard/Jöns (Hrsg.): Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations– und Qualitätsmanagement, 1997, Beltz–Psychologie Verlags Union, S97 - 113

French W./Bell C.: Organisationsentwicklung, 1994, Haupt Verlag

Freu Akademie: Weiterentwicklung der Qualität von Leistungen und Ergebnissen mit QAP–Qualität als Prozess, 2005, Dornbirn

Frey Akademie: Weiterentwicklung der Qualität von Leistungen und Ergebnissen mit QAP–Qualität als Prozess, 2002, Dornbirn

Füermann T./Dammasch C.: Prozessmanagement. Anleitung zur Steigerung der Wertschöpfung, 2002, 2. Auflage, Hanser Verlag

Glasl F./Lievegoed B.: Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für ein nachhaltiges Change Management, 2004, 3. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien

Glasl¹ F.: Wandel der Organisationsberatung zur Prozessberatung, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon–Modell der sieben OE–Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S33 - 49

Glasl² F.: Diagnose-Prozesse, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon–Modell der sieben OE–Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S133 – 159

Glasl³ F.: Strategien der Organisationsentwicklung, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S383 – 418

Glasl⁴ F.: Die sieben Basisprozesse der Organisationsentwicklung, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S90 - 128

Glasl F./Weiss M.: Zukunftsgestaltungs-Prozesse, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S163 – 193

Initiative kritischer StudentInnen: Grundlegende Erhebungs- und Auswertungstechniken, Skriptum zur Lehrveranstaltung, Linz, 2004

Kahla-Witzsch H.: Praxiswissen Qualitätsmanagement im Krankenhaus. Hilfe zur Vorbereitung und Umsetzung, 2005, W. Kohlhammer Verlag

Kalcher T.: Informations-Prozesse, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S287 – 311

Kals E.: Arbeits- und Organisationspsychologie. Workbook, 2006, Beltz Verlag

Katz D./Kahn R.: The social psychology of organizations, 1978, Wiley Verlag

Kobi J./Wüthrich H.: Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten, 1986, Verlag Moderne Industrie

Kostka C./Kostka S.: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP, 2007, 3. Auflage, Hanser Verlag

Kostka C./Mönch A.: Change Management. 7 Methoden für die Gestaltung von Veränderungsprozessen, 2006, 3. Auflage, Hanser Verlag

Langnickel H.: Das EFQM-Modell für Excellence – Der Europäische Qualitätspreis, in: Boeßenecker K. u.a. (Hrsg.): Qualitätskonzepte in der Sozialen Arbeit. Eine Orientierung für Ausbildung, Studium und Praxis, 2003, Beltz Verlag, S. 38 - 48

Leinweber G./Piber H.: Change-Management-Prozesse, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S342 - 375

Leinweber G.: Umsetzungs-Prozesse, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S315 – 334

Lessel W.: Projektmanagement. Projekte effizient planen und erfolgreich umsetzen, 2005, 2. Auflage, Cornelsen Verlag

Linß G.: Qualitätsmanagement für Ingenieure, 2005, 2. Auflage, Fachbuchverlag Leipzig im Carl-Hanser-Verlag

Neubauer W.: Organisationskultur, 2003, Kohlhammer Verlag

Olfert/Rahn: Kompakt-Training. Organisation, 2005, 4. Auflage, Kiehl Verlag

Piber H.: Organisationsmodelle, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S53 – 85

Piber H./Vogelauer W.: Lern-Prozesse im engeren Sinn, in: Glasl F./Klacher T./Piber H. (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse, 2005, Bern/Stuttgart/Wien, S243 – 282

Quatember A.: Statistik ohne Angst vor Formeln¹. Eine verständnisorientierte Einführung in die Grundlagen der beschreibenden Statistik und der Wahrscheinlichkeitsrechnung, Skriptum zur Lehrveranstaltung, Linz, 2002

Schmelzer H./Sesselmann W.: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 2006, 5. Auflage, Hanser Verlag

Schmidt S.: Das QM- Handbuch. Qualitätsmanagement für die ambulante Pflege, 2005, Springer Verlag

Schnyder A.: Die Entwicklung zur Innovationskultur, 1992, Band 11, Basel Verlag

Schröder A./Reinhardt M.: Evaluation der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems beim Sozialwerk St. Georg e. V., 2001, Sozialforschungsstelle (sfs) Dortmund Landesinstitut

Seewald C.: Sozial nachhaltiges Changemanagement. Mit dem Personenzentrierten Ansatz zum Erfolg, 2006, Ernst Reinhardt Verlag

Stolzenberg K./Heberle K.: Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, 2006, Springer Verlag

Stöger R.: Geschäftsprozesse erarbeiten – gestalten – nutzen, 2005, Schäffer Poeschel Verlag

Trauner B./Lucko S.: ABC der Managementtechniken, 2004, Hanser Verlag

Weiss M.: Marktwirksame Prozessorganisation. Organisationen marktwirksam gestalten. An der Begegnungsqualität mit Kunden und Stakeholdern arbeiten. Leistungsprozesse managen, 2003, Peter Lang Verlag

Wöhrle A.: Change Management. Organisationen zwischen Hamsterlaufrad und Kulturwandel, 2002, ZIEL-Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH

Dokumente aus dem Internet:

Artikel der frey Akademie

www.freyakademie.de/pdf/QAP-Artikel.pdf/08.03.2007

Mitarbeiterbefragung

<http://de.wikipedia.org/wiki/Mitarbeiterbefragung/16.01.2007>

Anhang

Begleitschreiben

Liebe Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen!

Wie manche vielleicht schon wissen, arbeite ich, Bianca Adamer, im Rahmen eines Praktikums seit Februar an einem neuen Projekt für das Elisabethinum. Es geht darum ein Handbuch (A – Z) über die Organisationsabläufe im Haus zu erstellen. Da für die Erstellung des Handbuches die Aussagen und Meinungen der MitarbeiterInnen sehr wichtig sind, bitte ich Sie den beiliegenden Fragebogen auszufüllen.

Der Fragebogen ist **anonym** d. h. die einzelnen Fragebögen werden von mir ausgewertet und nur die gesammelte Auswertung wird eingesehen und weitergegeben. Um die Anonymität zu wahren wird im Sekretariat bei Tina Cabas eine Box zum Einwerfen der Fragebögen aufgestellt und beigelegt ist eine Namensliste aller MitarbeiterInnen zum abhaken. Der Fragebogen soll bis spätestens Fr. 26.Mai 2006 abgegeben werden.

Der Fragebogen unterteilt sich in Multiple choice Fragen (zum Ankreuzen) und in Fragen, die schriftlich beantwortet werden wobei die „Anmerkungen“ nicht ausgefüllt werden müssen. Generell reicht es, wenn Sie die Fragen mit Stichworten beantworten.

Ich bedanke mich bei Ihnen, dass Sie sich die Zeit nehmen, um den Fragebogen gewissenhaft auszufüllen.

Mit freundlichen Grüßen

Bianca Adamer

Fragebogen

1) In welchem Bereich arbeiten Sie?

- Frühförderung
- Kindergarten
- Schule
- ATL
- Internat
- Therapie
- Verwaltung
- Unterstützungsbereich: Küche, Reinigung, Fahrdienst, Hausmeister,...
- Zivildienstler, PraktikantInnen

2) Wie lange arbeiten Sie bereits im Elisabethinum?

- 0 - 1 Jahre
- 2 - 5 Jahre
- 6 - 10 Jahre
- 11 - 20 Jahre

3) Wie wird das Leitbild des SLW Ihrer Meinung nach umgesetzt und gelebt?

sehr gut <input type="checkbox"/>	gut <input type="checkbox"/>	weniger gut <input type="checkbox"/>	gar nicht <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------

Anmerkungen:

4) Wie glauben Sie geht es den Kindern im Elisabethinum?

sehr gut <input type="checkbox"/>	gut <input type="checkbox"/>	weniger gut <input type="checkbox"/>	gar nicht <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------

Haben Sie Vorschläge für Verbesserungen?

5) Was sind Ihre 3 Hauptaufgaben in Ihrer jetzigen Position?

Gibt es etwas, das bezüglich Ihrer Aufgaben und Kompetenzen geklärt werden müsste? Gibt es etwas, das geändert werden sollte?

6) Im Elisabethinum gibt es verschiedene Unterstützungsbereiche!
(Küche, Arzt, Fahrdienst, Reinigung, Wäscherei Hausmeister,...)
Wie funktioniert die Zusammenarbeit? –

sehr gut <input type="checkbox"/>	gut <input type="checkbox"/>	weniger gut <input type="checkbox"/>	gar nicht <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------

Gibt es Verbesserungsvorschläge:

7) Wie erleben Sie das Betriebsklima in Ihrer täglichen Arbeit?

sehr gut <input type="checkbox"/>	gut <input type="checkbox"/>	weniger gut <input type="checkbox"/>	gar nicht <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------

Anmerkungen:

8) Wie wichtig ist dir:

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	nicht wichtig
Supervision				
Fortbildungen (fachlich)				
Persönlichkeitsbildende Seminare				

Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten (inhaltlich und organisatorisch)?

9) Wie werden Sie als MitarbeiterIn in Veränderungsprozesse bzw. Verbesserungsprozesse miteinbezogen (Innovationsmaßnahmen)?

sehr gut <input type="checkbox"/>	gut <input type="checkbox"/>	weniger gut <input type="checkbox"/>	gar nicht <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------

Wie wäre es wünschenswert?

10) Wie wird in Ihrem Bereich mit Konflikten umgegangen?

sehr gut <input type="checkbox"/>	gut <input type="checkbox"/>	weniger gut <input type="checkbox"/>	gar nicht <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------

Wie könnte es besser aussehen?

11) Religion hat im Alltag des Elisabethinums einen großen Stellenwert!
Haben Sie dazu Anregungen oder Wünsche?

12) Nennen Sie ein paar Dinge aus Ihrer Arbeit, die Ihnen sehr wichtig sind und von denen Sie möchten, dass sie erhalten bleiben!

13) Gibt es Dinge, die Sie geändert haben möchten?

14) Wann können Sie aus dem Dienst gehen und denken für sich selber, dass Sie gute Arbeit geleistet haben?

Danke für die Bemühungen