

**Vorgehensweise bei Prozessoptimierungen
und Möglichkeiten der kontinuierlichen Einbindung
von Vorschlägen zur Prozessverbesserung**

**am Beispiel des Therapiezentrums
des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen**

Diplomarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
Magistra FH für wirtschaftswissenschaftliche Berufe
Fachhochschul-Studiengang Sozialmanagement, Linz

1. Betreuer Prof. (FH) Dr. Paul Brandl
2. Betreuer Mag. Elisabeth Laggner

Eingereicht von
Sabine Katzmaier
Siegelsdorf 58
4291 Lasberg
sabinekatzmaier@hotmail.com
0068/02/015

Linz, April 2006

Ich erkläre an Eides statt,

1. dass ich die vorliegende Diplomarbeit verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
2. dass ich die vorliegende Diplomarbeit bisher weder im In- oder Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Lasberg, im April 2006

Kurzfassung der Diplomarbeit

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit Prozessmanagement und geht dabei detailliert auf die Vorgehensweise bei Prozessoptimierungen ein. Da eine einmalige Optimierung der Prozesse eines Unternehmens für eine langfristige Sicherung des Erfolgs nicht ausreichend ist, werden weitere Möglichkeiten der kontinuierlichen Einbindung von Vorschlägen für Prozessverbesserungen angeführt. In diesem Zusammenhang werden Methoden wie das Ideenmanagement, Kaizen, der Kontinuierlicher Verbesserungsprozess und das Vorschlagswesen genauer beschrieben.

Im Praxisteil der vorliegenden Arbeit wird exemplarisch die Optimierung von zwei Prozessen im Therapiezentrum des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen dargestellt. Neben Handlungsempfehlungen für die Zukunft wird weiter eine mögliche Form des Ideenmanagements für die Organisation vorgestellt.

Abstract

This thesis paper deals with the topic process management and goes into detail with process optimisation. As it is not sufficient to optimise the processes of a company only once, examples for continuous integration of proposals for the improvement of processes are given in addition. In this context procedures like "Ideenmanagement", Kaizen, continuous improvement process and employee suggestion system are specified.

As an example for process optimisation two processes of the non-profit organisation "Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen" are described. Furthermore recommendations for the future and an example for continuous integration of proposals for the improvement of processes of the organisation are given.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	V
TABELLENVERZEICHNIS.....	VI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
1 EINLEITUNG	1
1.1 ZIEL DER DIPLOMARBEIT.....	1
1.2 AUFBAU DER DIPLOMARBEIT	1
1.3 VORGEHENSWEISE BEI DER ERSTELLUNG DER DIPLOMARBEIT	3
2 THEORETISCHE ANNÄHERUNG „PROZESSMANAGEMENT“.....	4
2.1 BEGRIFFSBESTIMMUNG „PROZESS“	4
2.2 PROZESSARCHITEKTUR	8
2.2.1 <i>Kern- und Unterstützungsprozesse.....</i>	<i>8</i>
2.2.2 <i>Leistungs- und Steuerungsprozesse.....</i>	<i>9</i>
2.2.3 <i>Haupt- und Teilprozesse</i>	<i>10</i>
2.3 BEGRIFFSBESTIMMUNG „PROZESSMANAGEMENT“	11
2.3.1 <i>Definition „Prozessmanagement“.....</i>	<i>11</i>
2.3.2 <i>Ziele des Prozessmanagements.....</i>	<i>11</i>
2.3.3 <i>Nutzen des Prozessmanagements</i>	<i>13</i>
2.3.4 <i>Merkmale von Prozessmanagement.....</i>	<i>13</i>
2.4 ANSÄTZE DES PROZESSMANAGEMENTS.....	15
2.5 FÜHRUNGSKRÄFTE UND MITARBEITER/-INNEN ALS ERFOLGSFAKTOREN IM PROZESSMANAGEMENT	17
2.5.1 <i>Einbindung der Mitarbeiter/-innen</i>	<i>17</i>
2.5.2 <i>Anforderungen an die Führungskräfte</i>	<i>20</i>
2.5.3 <i>Beachten von Widerständen bei Veränderungen</i>	<i>22</i>
3 SCHRITTE ZUR OPTIMIERUNG VON PROZESSEN	24
3.1 VORBEREITUNGSPHASE.....	25
3.1.1 <i>Grobziel der Optimierung festlegen.....</i>	<i>26</i>
3.1.2 <i>Steuerkreis festlegen.....</i>	<i>26</i>
3.1.3 <i>Planung der Vorgehensweise</i>	<i>27</i>
3.2 POTENTIALANALYSE	27
3.2.1 <i>Analyse der Kund/-innenbedürfnisse</i>	<i>27</i>
3.2.2 <i>Analyse der Kernkompetenzen</i>	<i>30</i>
3.3 PROZESSANALYSE	30
3.3.1 <i>Vorbereitung.....</i>	<i>32</i>
3.3.1.1 Identifizierung und Einordnung der Prozesse.....	32
3.3.1.2 Relevante Prozesse zur Optimierung festlegen	33

3.3.1.3	Festlegung von Prozessverantwortlichen und Prozessteams	34
3.3.2	<i>Erfassung des Ist-Zustandes der einzelnen Prozesse</i>	36
3.3.3	<i>Modellierung von Prozessen</i>	40
3.4	PROBLEMDIAGNOSE UND ERFASSEN VON VERBESSERUNGSPOTENTIALEN	42
3.4.1	<i>Werkzeuge</i>	42
3.4.2	<i>Warnsignale, Knackpunkte und ihre Lösungsmöglichkeiten</i>	43
3.4.3	<i>Quick Hits – erste Erfolge für Sofortmaßnahmen</i>	50
3.5	ZIELFORMULIERUNGEN	50
3.6	ENTWURF DES SOLL-ZUSTANDES	52
3.6.1	<i>Ansatzpunkte der Optimierung</i>	53
3.6.2	<i>Modellierung der Soll-Zustände</i>	56
3.7	UMSETZUNG	56
3.7.1	<i>Erstellung eines Maßnahmenplans</i>	57
3.7.2	<i>Information und Schulungen der Mitarbeiter/-innen</i>	59
3.7.3	<i>Roll-Out-Strategie</i>	60
3.8	KONTROLLE – ERFOLG MESSEN.....	61
3.8.1	<i>Prozessplanung</i>	61
3.8.2	<i>Prozesskontrolle</i>	64
4	MÖGLICHKEITEN DER KONTINUIERLICHEN EINBINDUNG VON VORSCHLÄGEN ZUR PROZESSVERBESSERUNG	66
4.1	VORSCHLAGSWESEN.....	67
4.1.1	<i>Ablauf des Vorschlagswesens</i>	67
4.1.2	<i>Strukturen im Vorschlagswesen</i>	71
4.2	KAIZEN	72
4.2.1	<i>Ziele</i>	75
4.2.2	<i>Wirkung und Ergebnisse</i>	75
4.2.3	<i>Elemente des Kaizen</i>	76
4.3	DER KONTINUIERLICHE VERBESSERUNGSPROZESS	79
4.3.1	<i>Regelungen</i>	80
4.3.2	<i>Ergebnis- und Erfolgskontrolle der KVP-Workshops</i>	82
4.4	VORSCHLAGSWESEN UND KVP/KAIZEN.....	83
4.4.1	<i>Vorschlagswesen und KVP/Kaizen – die Unterschiede</i>	83
4.4.2	<i>Vorschlagswesen und KVP/Kaizen – kein Widerspruch</i>	84
4.5	IDEENMANAGEMENT	85
4.5.1	<i>Ziele</i>	86
4.5.2	<i>Kriterien für zeitgemäßes Ideenmanagement</i>	86
4.5.3	<i>Einführung des Ideenmanagements</i>	87

5 DOKUMENTATION DER OPTIMIERUNG VON ABLÄUFEN IM THERAPIEZENTRUM DES EVANGELISCHEN DIAKONIEWERKS GALLNEUKIRCHEN.....	89
5.1 DIE ORGANISATION „EVANGELISCHES DIAKONIEWERK GALLNEUKIRCHEN“	89
5.1.1 Standorte und Einrichtungen.....	90
5.1.2 Aufbauorganisation	90
5.1.3 Behindertenhilfe.....	92
5.1.4 Therapiezentrum	92
5.2 AUSGANGSSITUATION ORGANISATIONSENTWICKLUNGSPROZESS	94
5.2.1 Ziel des Organisationsentwicklungsprozesses	95
5.2.2 Beteiligung der Mitarbeiter/-innen	95
5.2.3 Ablauf des Organisationsentwicklungsprozesses.....	95
5.3 DOKUMENTATION DES ABLAUFES „ANMELDUNG AUF WARTELISTE UND THERAPIEPLATZVERGABE“	98
5.3.1 Erhebung Ist-Situation.....	98
5.3.2 Schwachstellenanalyse und Erfassen von Verbesserungspotentialen.....	99
5.3.3 Entwurf des Soll-Zustandes	100
5.3.4 Umsetzung	102
5.4 DOKUMENTATION DES ABLAUFES „TERMINVEREINBARUNG“	102
5.4.1 Erhebung Ist-Situation.....	103
5.4.2 Erfassen von Verbesserungspotentialen	103
5.4.3 Entwurf des Soll-Zustandes	104
5.4.4 Umsetzung	106
5.5 KENNZAHLEN ZUR EVALUIERUNG	107
6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	108
6.1 PROZESSLANDKARTE ERSTELLEN.....	108
6.2 VISUALISIERUNG	108
6.3 PROZESSVERANTWORTLICHE FESTSETZEN	109
6.4 KONKRETE MÖGLICHKEIT DES IDEENMANAGEMENTS IM THERAPIEZENTRUM	109
6.4.1 Systematische Überarbeitung der Prozesse.....	110
6.4.2 Bearbeitung der Ideen der Mitarbeiter/-innen	110
7 SCHLUSSTEIL	113
LEBENS LAUF	115
LITERATURVERZEICHNIS.....	116
QUELLEN AUS DEM INTERNET	121
BROSCHÜREN	121

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Makrostruktur eines Prozesses.....	5
Abbildung 2: Abteilungsübergreifende Prozesse.....	6
Abbildung 3: Management-, Kern- und Supportprozesse	10
Abbildung 4: Führungsfunktionen nach Ulrich	25
Abbildung 5: Symbole zur Modellierung von Prozessen.....	40
Abbildung 6: Eliminieren von überflüssigen Prozessschritten	46
Abbildung 7: Parallelisieren von Prozessschritten	54
Abbildung 8: Tätigkeiten zusammenfassen	55
Abbildung 9: PDCA-Kreislauf	78
Abbildung 10: Organigramm Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen.....	91
Abbildung 11: Organigramm Therapiezentrum, Stand August 2005.....	93
Abbildung 12: Prozess „Bearbeitung der Ideen der MA“	112

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ansätze des Prozessmanagements	15
Tabelle 2: Unterschied Geschäftsprozessmanagement und Business Process Reengineering.....	17
Tabelle 3: Überblick Vorgehensweise Prozessanalyse	31
Tabelle 4: Parameter zur Beschreibung von Prozessen.....	39
Tabelle 5: Unterschiede BVW und Kaizen/KVP.....	83
Tabelle 6: Überblick Mitarbeiter/-innen Therapiezentrum.....	94
Tabelle 7: Bedeutung der Farben der Steckkärtchen.....	105
Tabelle 8: Informationen der Stecktafel.....	105
Tabelle 9: Anzahl der Besprechungstage im Verhältnis zum Beschäftigungsausmaß	106

Abkürzungsverzeichnis

KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MA	Mitarbeiter/-innen
PDCA	Plan-Do-Check-Act-Kreislauf
RE	Regionale Einheit

1 Einleitung

Durch die zunehmende Anspannung der finanziellen Lage von Einrichtungen im Sozialbereich versuchen Organisationen Möglichkeiten zu finden, die Produktivität und Effizienz zu steigern. Die vorhandenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen sollen bestmöglich eingesetzt werden, mit dem Ziel, den Klient/-innen die optimale Betreuung anbieten zu können. Auch die Verantwortlichen des Therapiezentrums des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen setzten es sich zum Ziel die Produktivität und Effizienz zu steigern. Zur Erreichung wurde die Durchführung eines Organisationsentwicklungsprozesses in die Wege geleitet, in dem unter anderem an der Formulierung und Gestaltung von klaren, einheitlichen und vereinfachten Prozessen gearbeitet wurde.

Im Rahmen meines Studiums an der Fachhochschule Linz absolvierte ich ein Berufspraktikum im Therapiezentrum und war dadurch aktiv Beteiligte am Organisationsentwicklungsprozess und an der Optimierung der Prozesse. Durch die praktische Durchführung entstand Interesse an einer theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Prozessoptimierung.

1.1 Ziel der Diplomarbeit

Ziel der vorliegenden Diplomarbeit ist es, eine mögliche Vorgehensweise bei der Optimierung von Prozessen aufzuzeigen. Da eine einmalige Optimierung den dauerhaften Erfolg nicht gewährleisten kann, werden in einem zweiten Teil Möglichkeiten der kontinuierlichen Einbindung von Vorschlägen zur Prozessverbesserung vorgestellt. Auf dem theoretischen Wissen aufbauend sollen weiters konkrete Handlungsempfehlungen, wie ein dauerhafter Erfolg der bereits durchgeführten Prozessoptimierungen im Therapiezentrum des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen gewährleistet werden kann, aufgezeigt werden.

1.2 Aufbau der Diplomarbeit

Die Diplomarbeit besteht neben Einleitung und Schlussteil aus fünf Kapiteln. Die ersten drei Kapitel stellen den theoretischen Zugang zum Thema dar, in

den letzten beiden werden ein Praxisbeispiel bzw. Handlungsempfehlungen aufgezeigt.

Der Theorieteil beginnt mit der Erläuterung der Grundlagen für die Prozessoptimierung, in dem die Begriffe „Prozess“ und „Prozess-management“ definiert und die verschiedenen Arten von Prozesse bzw. Ansätze von Prozessmanagement vorgestellt werden. Den Abschluss bildet ein Blick auf die Erfolgsfaktoren Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte bei der Durchführung von Prozessoptimierungen.

Im darauf folgenden Kapitel wird die konkrete Vorgehensweise der Prozessoptimierung dargestellt. Dabei wird der Bogen von den Vorbereitungen im Betrieb über die Analyse der Potentiale und Prozesse, die Problemdiagnose, das Verfassen der Ziele, dem Entwurf des Soll-Zustandes bis hin zur Kontrolle der Prozessoptimierung gespannt.

Das letzte Kapitel des theoretischen Teils beschäftigt sich mit den Möglichkeiten der kontinuierlichen Einbindung von Vorschlägen zur Prozessverbesserung. Konkret werden das Vorschlagswesen, Kaizen/KVP und das Ideenmanagement, das als Dach für die beiden Ansätze gilt, vorgestellt.

An den theoretischen Teil schließt ein Praxisbeispiel an. Zu Beginn wird das Evangelische Diakoniewerk Gallneukirchen und das dortige Therapiezentrum kurz vorgestellt um im Folgenden die konkrete Vorgehensweise bei der Prozessoptimierung darzustellen.

Anschließend werden im letzten Kapitel des Hauptteils Handlungsempfehlungen für das Therapiezentrum gegeben, die sich aus der theoretischen Auseinandersetzung mit Prozessoptimierung und den Möglichkeiten zur kontinuierlichen Einbindung von Vorschlägen zur Prozessverbesserung ableiten.

1.3 Vorgehensweise bei der Erstellung der Diplomarbeit

Im Rahmen des Berufspraktikums im Therapiezentrum des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen wurden praktische Erfahrungen mit der Optimierung von Prozessen gemacht. Erst nach Abschluss des Praktikums wurden die theoretischen Grundlagen der Prozessoptimierung und der Möglichkeiten zur kontinuierlichen Einbindung von Vorschlägen zur Prozessverbesserung erarbeitet. Die Dokumentation der Optimierung der Prozesse des Therapiezentrums stellt daher nicht die optimale Veranschaulichung der Theorie dar, sondern ist die Darstellung des tatsächlichen Vorgehens in der Praxis. Die theoretische Auseinandersetzung lieferte allerdings wichtige Impulse für die weitere Arbeit im Therapiezentrum, die in dieser Diplomarbeit als Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden.

2 Theoretische Annäherung „Prozessmanagement“

Das folgende Kapitel liefert notwendige theoretische Hintergründe für die Prozessoptimierung. Der erste Teil beschäftigt sich mit dem Begriff „Prozess“ und der systematischen Kategorisierung von Prozessen. Der zweite Teil beschäftigt sich mit Prozessmanagement - der Koordination der einzelnen Prozesse in einem Unternehmen. Neben der Definition, der Ziele und dem Nutzen werden verschiedene Ansätze von Prozessmanagement vorgestellt. Abschließend wird auf die Bedeutung der Einbindung der Mitarbeiter/-innen, das Verhalten der Führungskräfte und auf die Notwendigkeit der Beachtung von Widerständen eingegangen.

2.1 Begriffsbestimmung „Prozess“

In der Literatur gibt es unzählige Definitionen von Prozessen. Jede Definition beleuchtet ein anderes Charakteristikum. Im Folgenden werden daher, anstelle einer Aneinanderreihung von Definitionen die Merkmale und Eigenschaften von Prozessen beschrieben.

Kette von Tätigkeiten

Ein Prozess ist eine Kette von Tätigkeiten, Aktivitäten und Verrichtungen (vgl. Gappmaier u.a. 1998, 20) bzw. die Abfolge zusammenhängender Aktivitäten (vgl. Maier/Laib 1997, 98f.) zur Schaffung von Produkten und Dienstleistungen. Diese Folgen von Handlungen und Aufgaben stehen in einem logischen Zusammenhang (vgl. Corsten 1997, 16; Binner 1999, 244) und sind miteinander verknüpft (vgl. Ferk 1996, 2). Die Tätigkeiten eines Prozesses werden nach bestimmten festgelegten Regeln und Verfahren durchgeführt (vgl. Mayer 2005, 3; Binner 1999, 244).

Transformation von Input in Output

Ein weiteres Kennzeichen eines Prozesses ist das Vorhandensein eines Inputs, der durch Transformation zu einem Output führt (vgl. Mayer 2005, 3; Platzer 1998, 8), wie durch folgende Abbildung ersichtlich.

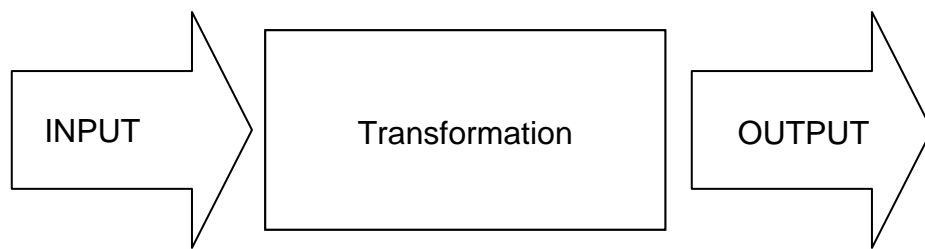


Abbildung 1: Makrostruktur eines Prozesses

Die Transformation bezeichnet eine Reihe von Aktivitäten bzw. die Kombination von Produktionsfaktoren mit dem Ziel, aus den eingesetzten Ressourcen ein Arbeitsergebnis zu erzeugen. Durch die Transformation kommt es zur Wertschöpfung (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2001, 45; Corsten 1997, 16), denn durch den Verbrauch der Ressourcen wird einem Produkt Wert hinzugefügt (vgl. Heiligenbrunner 2000, 3).

Grundsätzlich ist das gesamte Prozessmanagement auf das Ergebnis eines Prozesses, den Output, gerichtet. Die Prozesse müssen hinsichtlich des Vorhandenseins eines Outputs geprüft und ein erwarteter Output muss festgelegt werden (vgl. Stöger 2005, 1).

Definierter Beginn und definiertes Ende

Prozesse sind durch einen eindeutigen Beginn und ein eindeutiges Ende abgegrenzt (vgl. Corsten 1997, 16). Sie sind in sich abgeschlossene Systeme.

Abteilungsübergreifendes Denken

Prozesse beschränken sich nicht auf die Grenzen von Organisationseinheiten (z.B. Abteilungen, Stellen), sondern sind stellen- und abteilungsübergreifend (vgl. Corsten 1997, 21), wie in nachstehender Abbildung (vgl. Pilgerstorfer/Brandl o.J.a, 9) ersichtlich. Durch Prozesse ist es möglich, dass eine strukturbedingte Zerstückelung der Prozessketten in Funktionsorganisationen überwunden wird (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 45). Prozessmanagement führt weg vom Abteilungsdenken, hin zum Denken in Zusammenhängen - dem Prozessdenken. Der gesamte Prozess, nicht die Abteilun-

gen, stehen im Mittelpunkt der Ablauforganisation (vgl. Heiligenbrunner 2000, 40).

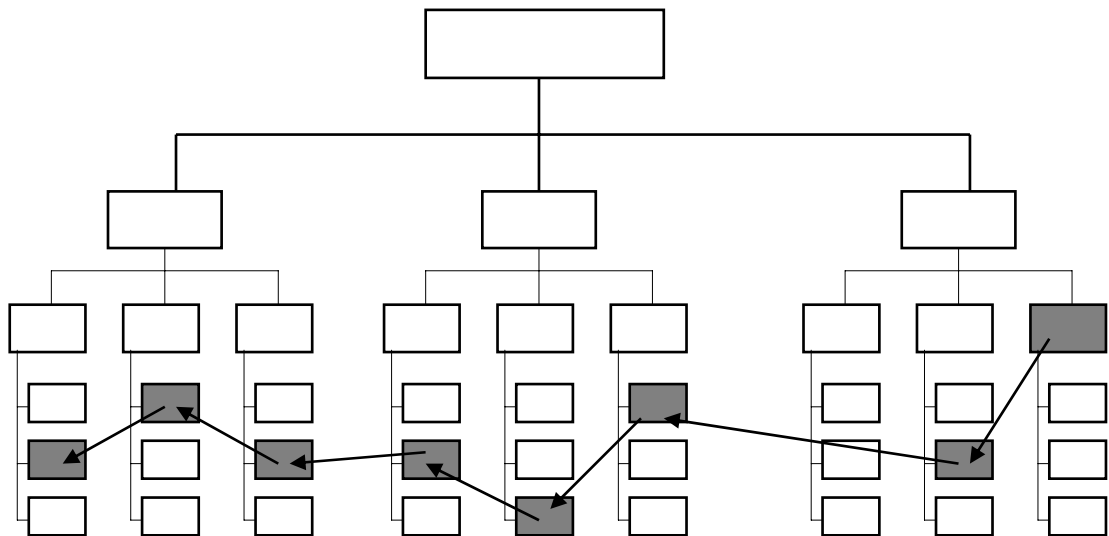


Abbildung 2: Abteilungsübergreifende Prozesse

Kund/-innenorientierung

Griese und Sieber (vgl. 1999, 1) betonen, dass der erzeugte Output von Wert für die Kund/-innen sein muss. Ziel der Prozesse ist es, Leistungen zu erzeugen, die den Kund/-innenanforderungen entsprechen (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 181f.) und einen messbaren Nutzen für die Kund/-innen mit sich bringen (vgl. Binner 1999, 244).

Prozesse stellen die Kund/-innen in den Mittelpunkt. Das gesamte Denken und Handeln wird auf sie ausgerichtet; die Prozesse beginnen mit und enden bei den Kund/-innen. Der Ausgangspunkt sind die Anforderungen, Wünsche und Erwartungen, das Ende ist die Übergabe der Ergebnisse. Je besser die Prozesse die Anforderungen erfüllen, desto zufriedener sind die Kund/-innen und umso erfolgreicher ist das Unternehmen. Prozesse sind nur dann effektiv, wenn sie Wünsche der Kund/-innen erfüllen (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 46). Der Kund/-innenbegriff geht über den herkömmlichen Begriff des/der „externen Kund/-in“ hinaus.

Externe und interne Kund/-innen und Lieferant/-innen

„Unter Kunde wird diejenige Person verstanden, die an einem Ergebnis Inte-

resse oder einen Anspruch hat“ (Stöger 2005, 2). Kund/-innen werden unterteilt in externe und interne Kund/-innen. Externe Kund/-innen sind die potentiellen Abnehmer/-innen und Anwender/-innen der Leistungen (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 47ff.). Innerhalb des Unternehmens werden alle Nachfolger/-innen in der Erledigung einer Aufgabe zu internen Kund/-innen und alle Vorgänger/-innen zu internen Lieferant/-innen (vgl. Platzer 1998, 9). So kann auch intern von einem Modell der Kund/-innen- und Lieferant/-innen-Beziehung ausgegangen werden (vgl. Heiligenbrunner 2000, 4). Konkret können Mitarbeiter/-innen einer anderen Abteilung, aber auch Mitarbeiter/-innen des eigenen Teams interne Kund/-innen sein. In Prozessen werden die internen Lieferant/-innen daran gemessen, wie zufrieden die internen Kund/-innen mit den Ergebnissen sind (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 47ff.).

Wiederholbarkeit und Routine

Stöger (vgl. 2005, 3) meint, dass von einem Prozess gesprochen werden kann, wenn eine gewisse Routine und Wiederholbarkeit vorhanden ist. Prozesse sind keine Einzel- oder Ausnahmefälle, sondern müssen eine bestimmte Standardisierung aufweisen. Auch Heiligenbrunner (vgl. 2000, 3) beschreibt Prozesse als wiederholbar.

Bedeutung für Unternehmen

Prozesse sind Aktivitäten, die einen Beitrag zum Erreichen des Unternehmenszieles leisten (vgl. Binner 1999, 244). Die Ergebnisse haben strategische Bedeutung für das Unternehmen (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2001, 45).

Steuerung notwendig

Hirzel (vgl. 2005, 15) definiert einen Prozess als einen Ablauf, der regelmäßiger Planung, Entscheidung, Durchführung und Steuerung unterworfen ist. Dafür wesentlich verantwortlich ist das Prozessmanagement.

2.2 Prozessarchitektur

Mit der Prozessarchitektur wird versucht, Prozesse im Rahmen einer Systematik auszulegen und einzuordnen. Es wird nach der Art und Bedeutung der Prozesse oder nach Hierarchiestufen unterschieden (vgl. Hirzel 2005, 18f.).

Stöger (vgl. 2005, 10f.) nennt drei Unterscheidungsdimensionen für Prozesse:

- Kern- und Unterstützungsprozesse,
- Leistungs- und Steuerungsprozesse,
- Haupt- und Teilprozesse.

2.2.1 Kern- und Unterstützungsprozesse

Kernprozesse sind für eine Organisation lebenswichtig. Sie sind eine Bündelung von Aktivitäten, die aus Marktsicht zu entscheidenden Vorteilen führt. Sie können sich auf Kernkompetenzen, Qualitäts- und Produktivitätsvorteile beziehen. Unterstützungsprozesse stellen eine Basis für die Kernprozesse zur Verfügung. Sie sind für die Aufrechterhaltung der Informations-, Kommunikations- und Leistungsströme wichtig (vgl. Stöger 2005, 10). Pro Unternehmen gibt es ca. 5 bis 8 Kernprozesse und 5 bis 8 Unterstützungsprozesse (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 55ff.).

Folgende Autoren unterscheiden ebenfalls, wenn auch unter anderen Bezeichnungen, nach Kern- und Unterstützungsprozessen:

- Osterloh und Frost (vgl. 1996, o.A., zit. nach: Griese/Sieber 1999, 73) unterteilen in **Kern- und Supportprozesse**. Mit Kernprozessen sind jene Prozesse gemeint, die den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ausmachen; Supportprozesse unterstützen diese, ihr unmittelbarer Nutzen ist für die Kund/-innen nicht sichtbar.
- Schmelzer und Sesselmann (vgl. 2004, 55ff.) empfehlen eine Unterteilung in **primäre und sekundäre Prozesse**. Durch die primären Prozesse findet die originäre Wertschöpfung statt, d.h. die unmittelbare Erstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen für

externe Kund/-innen. Die sekundären Prozesse unterstützen die primären in Form von Infrastrukturleistungen. Sie sind die unternehmensinternen Dienstleitungen und werden danach beurteilt, wie sie die Anforderungen der Primärprozesse erfüllen. Sie werden auch intern verrechnet. Diese Leistungen sind in der Regel für externe Kund/-innen nicht sichtbar.

2.2.2 Leistungs- und Steuerungsprozesse

Leistungsprozesse sind all jene Prozesse, die direkt zur Abwicklung des Geschäftes beitragen. Die Steuerungsprozesse beziehen sich auf das Management der Leistungsprozesse (vgl. Stöger 2005, 11).

Folgende Autoren verwenden, wenn auch unter anderen Bezeichnungen, ebenfalls die Unterscheidung nach Leistungs- und Steuerungsprozess, wobei sie die Leistungsprozesse erneut unterteilen (ähnlich den Kern- und Unterstützungsprozessen):

Crux und Schwilling (1997, 218ff., zit. nach: Griese/Sieber 1999, 72) unterscheiden zwischen **Steuerungsprozessen, primären** und **sekundären Prozessen**, wobei die Steuerungsprozesse die anderen leiten. Primäre Prozesse haben einen direkten Bezug zu den Kund/-innen, die sekundären unterstützen die primären Prozesse.

Diebold (vgl. Dernbach 1996, 193f., zit. nach: Griese/Sieber 1999, 72) wiederum unterscheidet in **Managementprozesse** und **operative Prozesse**, wobei die operativen wiederum in **Primär-, Sekundär- und Innovationsprozesse** unterteilt werden. Beispiele für Innovationsprozesse sind Produktentwicklung, Marktentwicklung und Organisationsinnovation. Es wird damit hervorgehoben, dass es nicht reicht, nur gute Ideen zu haben, sondern diese müssen auch in den Prozessen abgebildet und immer wieder erneuert werden.

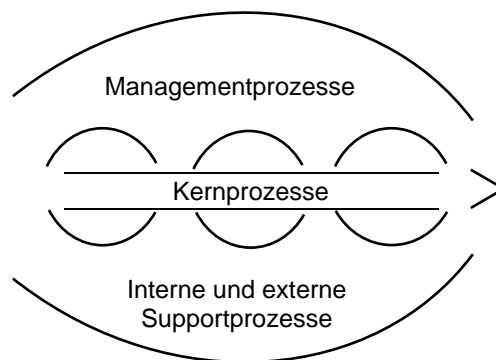
Griese und Sieber (vgl. 1999, 71ff.) unterscheiden zwischen **Management-, Kern- und Supportprozessen**, wie in folgender Abbildung (vgl. Pilgerstor-

fer/Brandl o.J.b, 39) dargestellt. Managementprozesse steuern auf höchster Führungsebene die Kernprozesse. Diese tragen wiederum direkt zur Wertschöpfung bei und müssen folgende Kriterien erfüllen:

- Wahrnehmbarer Kund/-innennutzen,
- Spezifität (Prozess ist einmalig durch spezielle Kombination von Ressourcen),
- Nicht- Imitierbarkeit (sollen zumindest nicht leicht imitierbar sein),
- Nicht-Substituierbarkeit.

Supportprozesse sind jene Prozesse, die den Kernprozessen zugeordnet sind und sicherstellen, dass die Ressourcen vorhanden sind, damit der Kernprozess richtig abläuft.

Abbildung 3: Management-, Kern- und Supportprozesse



2.2.3 Haupt- und Teilprozesse

Diese Unterscheidung bezieht sich auf die Prozesshierarchie. Wird ein Prozess nach unten aufgegliedert, entstehen Teilprozesse; bei der Verdichtung nach oben entstehen Hauptprozesse. Wie weit Prozesse nach unten aufgegliedert werden, hängt von der konkreten Aufgabenstellung, der Unternehmensgröße und organisatorischen Standards ab. Generell gilt, dass trotz Aufgliederung eine Übersichtlichkeit und Führbarkeit gewährleistet werden muss (vgl. Stöger 2005, 11).

Ein Unternehmen hat in der Regel acht bis zehn Hauptprozesse. Es werden darunter jene Prozesse verstanden, die mehr oder minder das ganze Unternehmen durchlaufen (vgl. Ferk 1996, 34).

2.3 Begriffsbestimmung „Prozessmanagement“

Ein Unternehmen kann als Kette von Prozessen, die Produkte und Dienstleistungen erzeugen, betrachtet werden (vgl. Binner 2000, 171). Das Zusammenspiel mehrerer Prozesse in einem Unternehmen ist notwendig, um Kund/-innen zufrieden zu stellen. Damit dies gelingt, müssen die Prozesse richtig miteinander verbunden werden. Ihre Koordination ist eine herausfordernde Aufgabe und muss gemanagt werden. Diese Aufgabe übernimmt Prozessmanagement (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2001, 45).

2.3.1 Definition „Prozessmanagement“

Prozessmanagement wird definiert als ein System der Führung und Steuerung der Prozesse eines Unternehmens. Dazu gehören ihre Organisation, die kontinuierliche Planung und die regelmäßige Kontrolle.

Weiters werden

- die Beschreibung der Prozesse,
- die Optimierung der Prozesse und
- die Initiierung von kontinuierlichen Verbesserungen

als Bestandteile des Prozessmanagements angeführt (vgl. Ferk 1996, 2; Ellringmann 2000, 203; Corsten 1997, 16ff.; Mayer 2005, 4; Binner 1999, 253; Hirzel 2005, 15).

„Prozessmanagement heißt Denk- und Verhaltensweise, Methoden und Werkzeuge, Organisation und Management für ein effektives Angebot und eine effiziente, organisationsübergreifende Leistungserstellung zur Erfüllung dauerhafter Kund/-innenwünsche“ (Hirzel 2005, 16).

2.3.2 Ziele des Prozessmanagements

Hauptziele des Prozessmanagements sind die Erhöhung der Kund/-innenzufriedenheit und die Steigerung der Produktivität (vgl. Schmel-

zer/Sesselmann 2004, 6). Um dies zu erreichen, müssen die Prozesse optimal für das Unternehmen und die Kund/-innen gestaltet werden.

Durch Prozessmanagement ist es möglich, Prozesse so zu steuern, dass sie effektiv und effizient geführt werden. Um die Erreichung der Unternehmensziele und den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens zu sichern, sind Veränderungen von Prozessen notwendig (vgl. Brenner/Paulus 2005, 10f.). Dabei ist dafür zu sorgen, dass die komplexen Beziehungen in einer Organisation berücksichtigt (vgl. Gappmaier u.a. 1998, 20) und die Prozesse konsequent an der Unternehmensstrategie ausgerichtet werden (vgl. Mayer 2005, 4).

Weiters ist das Prozessmanagement dafür verantwortlich, dass sich alle Aktivitäten des Unternehmens an den Kund/-innen und anderen Interessensgruppen orientieren (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 46). Die Kund/-innenwünsche müssen dauerhaft erfüllt werden (vgl. Hirzel 2005, 16), da sonst die Leistungen nicht abgesetzt werden (vgl. Mayer 2005, 4).

Um diese beiden Hauptziele zu erreichen, werden folgende weitere Ziele systematisch durch Prozessmanagement unterstützt (vgl. Gaida/Werner/Werners 2005, 94; Heiligenbrunner 2000, 41; Platzer 1998, 20):

- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit,
- Erhöhung der Mitarbeiter/-innenzufriedenheit,
- Verbesserung der Arbeitsqualität,
- Nutzung des im Unternehmen vorhandenen Wissens,
- Erhöhung der Flexibilität,
- Steigerung der Transparenz,
- Schaffung von Strukturen,
- Verringerung der Bearbeitungszeiten,
- Verkürzung der Reaktionszeiten auf Kund/-innenanfragen,
- Vermeidung von Doppelarbeit,
- Klärung der Verantwortlichkeiten,
- Förderung des bereichsübergreifenden, prozessorientierten Denkens.

2.3.3 Nutzen des Prozessmanagements

Hirzel (vgl. 2005, 20ff.) unterscheidet zwischen Nutzen für das Unternehmen und Nutzen für die Mitarbeiter/-innen durch Prozessmanagement.

Nutzen für das Unternehmen:

- Die Durchlaufgeschwindigkeit steigt, da die einzelnen Arbeitsschritte gestrafft und besser aufeinander abgestimmt werden.
- Die Zielgenauigkeit des Angebots wächst, da die Kund/-innenbedürfnisse vermehrt in den Mittelpunkt rücken,
- damit steigt auch die Kund/-innenzufriedenheit.
- Die Qualität verbessert sich durch die offene Darlegung des Prozessangebotes.
- Die Reaktionszeiten verringern sich durch die Steuerung der gesamten Prozesse.

Nutzen für die Mitarbeiter/-innen:

- Die Leistungsmaßstäbe werden objektiver, da die Kriterien der Messung der Leistungen definiert sind.
- Die Aufgaben werden verbindlicher, da sie durch regelmäßige Zielvereinbarungen mit den Prozessverantwortlichen vereinbart werden.
- Die Selbststeuerung wird verbessert, da durch die Maßstäbe und Ziele die Beteiligten vermehrt Orientierung erhalten und unabhängiger von den Hierarchien handeln können.
- Das Erfolgserlebnis ist größer, da die eigene Leistung im Gesamtkontext des Prozesses deutlicher und nachvollziehbarer wird.
- Die Mitarbeiter/-innen eines Prozesses werden unabhängig von den Abteilungsstrukturen zu einer Leistungsgemeinschaft verbunden.

2.3.4 Merkmale von Prozessmanagement

Im Folgenden werden zwei wesentliche Merkmale, das analytische Vorgehen und das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung vorgestellt. Sie sind kennzeichnend für den weiteren Aufbau der Diplomarbeit. Das Merkmal des analytischen Vorgehens wird vor allem im Kapitel 3 „Schritte zur Optimierung von Prozessen“ deutlich. Möglichkeiten des Strebens nach kontinuierlicher

Verbesserung werden in Kapitel 4 „Möglichkeiten zur kontinuierlichen Einbindung von Vorschlägen zur Prozessverbesserung“ vorgestellt.

Analytisches Vorgehen

Das Prozessmanagement baut auf einer analytischen Vorgehensweise auf. Es wird zuerst der Ist-Stand erfasst und analysiert, danach Verbesserungspotentiale ausgearbeitet und erst danach der Soll-Stand entworfen.

Die Kenntnis des Ist-Prozesses ist Grundvoraussetzung für die Optimierung, denn nur so ist es möglich, dass die spezifischen Eigenschaften des Unternehmens in neuen Ansätzen berücksichtigt werden. Brenner und Paulus (vgl. 2005, 10f.) gehen weiters davon aus, dass der momentane Ist-Prozess selten völlig falsch ist und daher einen guten Anhaltspunkt für den Soll-Prozess gibt (vgl. Ferk 1996, 3).

Kontinuierliche Verbesserung

Prozessmanagement versteht sich nicht als einmaliger Vorgang, der eine einmalige Verbesserung durchführt, die dann für immer festgeschrieben ist. Im Gegenteil, Prozessmanagement ist langfristig angelegt und soll zu ständigen Verbesserungen führen (vgl. Heiligenbrunner 2000, 40).

Ein Modell, das im Besonderen auf die Kontinuität der Veränderungen hinweist, ist das Hovarth & Partners-Prozessmanagement-Konzept. Es besteht im Wesentlichen aus den zwei Säulen Prozesstransformation und Prozesssteuerung. Unter Prozesstransformation wird eine einmalige Veränderung bzw. Neugestaltung von Prozessen verstanden. Sie wird eingesetzt, wenn massiver Handlungsbedarf vorliegt, der tief greifende Einschnitte erfordert. Die Prozesse werden dabei neu gestaltet oder verändert. Unter Prozesssteuerung versteht man hingegen die laufende Verbesserung der Prozesse. Sie dient dazu, dass die optimierten Prozesse dauerhaft die geforderte Performance erzielt. Eine nachhaltige Optimierung der Prozesse kann nur durch die Prozesssteuerung gewährleistet werden (vgl. Mayer/Brenner 2005, 19f.).

2.4 Ansätze des Prozessmanagements

Brenner und Paulus (vgl. 2005, 8) unterscheiden folgende Ansätze im Prozessmanagement:

- Organisationsansätze
Sie sind durch Projektcharakter ausgezeichnet und beschäftigen sich mit der Veränderung von Abläufen und Strukturen in Unternehmen.
- Qualitätsmanagementansätze
Sie sind meist ganzheitlich und zielen auf eine dauerhafte Verbesserung der Prozesse.
- Planungs- und Steuerungsansätze
Sie gehen aus betriebswirtschaftlichen Systemen (v.a. Controllingkonzepten) hervor.

In folgender Tabelle werden Beispiele für die drei Ansätze gegeben (vgl. Brenner/Paulus 2005, 8ff.):

Organisationsansätze	Qualitätsmanagementansätze	Planungs- und Steuerungsansätze
Business Process Re-engineering	Total Quality Management	Qualitatives Prozessmanagement
x- Engineering	Six Sigma	Prozesskostenmanagement
Geschäftsprozessoptimierung	Kaizen	
Restrukturierung		

Tabelle 1: Ansätze des Prozessmanagements

Die genaue Ausführung aller hier angeführten Ansätze ist nicht Thema dieser Diplomarbeit. Im Folgenden wird ausschließlich auf den Unterschied zwischen Geschäftsprozessmanagement und Business Process Re-engineering eingegangen.

Unterschied von Prozessmanagement und Business Process Reengineering

Binner (vgl. 2000, 161f.) meint, dass unter dem Oberbegriff „Prozessmana-

gemenktzept“ unterschiedliche Schwerpunkte vereinfacht zusammengefasst werden. Seiner Meinung nach sollten die Begriffe differenziert werden.

Beim Process Reengineering handelt es sich, so Binner (vgl. 2000, 163) um einen operativen Ansatz, bei dem einzelne Prozesse möglichst kurzfristig verbessert werden sollen. Die Veränderungen zeigen sich in Quantensprüngen. Business Process Reengineering versucht Prozesse zu optimieren, in dem sie radikal umgebaut werden (vgl. Gappmaier u.a. 1998, 20). Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey hat ergeben, dass Reengineering-Projekte häufig als Flop enden und nur ca. 33 % aller Projekte ihr Ziel erreichen (vgl. Binner 2000, 163).

Geschäftsprozessmanagement ist als strategischer Ansatz langfristig angelegt und nimmt auf die ganze Organisation Einfluss. Das Prozessmanagement zeichnet sich durch ein sehr ausbalanciertes Vorgehen aus. Durch kontinuierliche Verbesserungen kommt es zu allmählichen Veränderungen. Zusätzlich können Verbesserungssprünge durch Innovationen eingeleitet werden. Die Realisierung geschieht aber immer unter Einbindung der Mitarbeiter/-innen, im Gegensatz zu Business Process Reengineering, bei dem Experten aus anderen Bereichen oder externe Berater eingeschaltet werden (vgl. Binner 2000, 163).

In folgender Tabelle werden weitere Unterschiede der beiden Ansätze vorgestellt (vgl. Binner 2000, 162):

Geschäftsprozessmanagement	Process Reengineering
Strategischer Ansatz	Operativer Ansatz
Langfristige Verbesserung	Kurzfristige Verbesserung
Gesamte Organisation	Einzelne Prozesse
Institutionalisierung	Projektorganisation
Selbstorganisation	Fremdorganisation
Ausgangspunkt: Ist-Zustand	Idealkonzept-Vorgabe
Kontinuierliche Verbesserungen	Quantensprünge
Mitarbeiterbezogene Realisierung	Expertenbezogene Realisierung

Allmählicher Erfolg	Schnelle Ergebnisse
---------------------	---------------------

Tabelle 2: Unterschied Geschäftsprozessmanagement und Business Process Reengineering

Wird in den kommenden Kapiteln von Prozessmanagement gesprochen, so ist Geschäftsprozessmanagement gemeint, nicht Business Process Reengineering. Die gesamte weitere Diplomarbeit ist auf dem Konzept des Geschäftsprozessmanagements aufgebaut.

2.5 Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen als Erfolgsfaktoren im Prozessmanagement

Der Erfolg von Prozessmanagement ist wesentlich von den Einstellungen, Motivationen und Handlungen jener Menschen abhängig, die direkt davon betroffen sind. In erster Linie sind dies die Kund/-innen, die Mitarbeiter/-innen und die Führungskräfte. Auf die Bedeutung der Kund/-innen wird in den Kapiteln 2.1.5 und 3.2.1 eingegangen. Das folgende Kapitel beschäftigt sich in erster Linie mit der Einbindung der Mitarbeiter/-innen, den Anforderungen an die Führungskräfte und der Notwendigkeit der Beachtung von Widerständen bei Veränderungen.

2.5.1 Einbindung der Mitarbeiter/-innen

„Betroffene müssen zu Beteiligten gemacht werden“ (Siller 1998, 11).

Michael Hammer, der Autor von Business Reengineering, merkt an, dass in seinem Konzept die Mitarbeiter/-innen zu wenig berücksichtigt sind: „I wasn't smart enough about that, I was reflecting my engineering background and was insufficiently appreciative of the human dimension. I've learned that's critical“ (Hammer 1996, 1; zit. nach: Gappmaier u.a. 1998, 35).

Das Konzept „Ganzheitliches Prozessmanagement“ legt seinen Schwerpunkt auf die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen und die Berücksichtigung der formalen und informellen Gestaltung ihrer Zusammenarbeit. Die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen gilt hier als Kernstück eines erfolgreichen Prozessmanagements (vgl. Gappmaier u.a. 1998, 35).

Partizipation ist demnach eines der zentralen Schlagworte des ganzheitlichen Prozessmanagements. Sie wird als die Miteinbeziehung und Beteiligung von Mitarbeiter/-innen an Entscheidungen, der Planung, Gestaltung und Realisierung von Prozessmanagement bezeichnet (vgl. Platzer 1998, 13; Siller 1998, 11). Auch Binner (vgl. 2000, 264) und Schmelzer und Sesselmann (vgl. 2004, 285) sind davon überzeugt, dass die Mitarbeiter/-innen so bald als möglich, über die Einführung von Prozessmanagement informiert und miteinbezogen werden müssen, denn so werden die Mitarbeiter/-innen zu Mitgestalter/-innen. Es entsteht Akzeptanz, anstelle von Widerstand. Zur Steigerung der Akzeptanz müssen die Gründe, Ziele, Inhalte und Konsequenzen intensiv im Team diskutiert werden, denn Prozessmanagement benötigt eine klare Erfolgsvision und ein detailliertes Prozessverständnis. Partizipation hat somit Auswirkungen auf Motivation, Verhalten, Qualifikation, Werte und Einstellungen der jeweiligen Mitarbeiter/-innen (vgl. Platzer 1998, 30).

Folgende Vorteile und Chancen werden bei partizipativem Vorgehen im Prozessmanagement gesehen:

- Die Akzeptanz von getroffenen Entscheidungen wird erhöht. Die Mitarbeiter/-innen werden nicht vor vollendete Tatsachen gestellt, sondern sind selbst Miturheber/-innen der Lösungskonzepte.
- Die Qualität der Geschäftsprozesse und der Leistungen wird durch die stärkere Berücksichtigung des Wissens und der Kreativität der Mitarbeiter/-innen verbessert.
- Durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen kommt es zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit (vgl. Siller 1998, 12).

Die Mitarbeiter/-innen der einzelnen Abteilungen sind die eigentlichen Prozessexpert/-innen. Prozessmanagement kann nur erfolgreich sein, wenn es auf dem Wissen dieser Expert/-innen aufbaut. Es wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter/-innen durch ihre Detailkenntnisse wesentlich zu einer praktischen und umsetzbaren Lösung beitragen können (vgl. Brenner/Paulus 2005, 10f.). Daher verlangt Prozessmanagement die Einbeziehung und akti-

ve Einbindung der Mitarbeiter/-innen (vgl. Heiligen-brunner 2000, 40; Grönke 2005, 88). Wird den Mitarbeiter/-innen bereits in der Phase der Optimierung die Möglichkeit zur Beteiligung am Prozess-management geboten, so steigt die Bereitschaft für die Umsetzung der Neuerungen (vgl. Brenner/Paulus 2005, 10f.).

Auch Hirzel (vgl. 2005, 20) meint, dass ohne die Einsicht der Beteiligten in die Vorteile von Prozessmanagement die Bewegung im Unternehmen ausbleibt und kein Raum für den Gedanken des Prozessmanagements geschaffen wird. „Das Prozessmanagement lebt von der Einsicht in seinen Nutzen für das Unternehmen und für jeden selbst“ (Hirzel 2005, 20). Daher sind die Vorteile möglichst klar an die Mitarbeiter/-innen zu kommunizieren. „Nur wenn die Mitarbeiter des Unternehmens in das Projekt vollständig integriert werden, tragen sie die Prozessoptimierung auch mit. Schließlich: Die Prozessoptimierung beginnt und endet in den Köpfen der Mitarbeiter“ (Ferk 1996, 4).

Ein weiterer Faktor, der starken Einfluss auf die Einführung von Prozessmanagement hat, ist eine aktive Personalpolitik. Bei Auswahl von Verantwortlichen ist besonders auf soziale Kompetenz, Prozessverständnis, Veränderungsbereitschaft und Kund/-innenorientierung zu achten (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 285). Mitarbeiter/-innen, die neu verantwortlich und motiviert sind, verfügen über die geeigneten Ressourcen und die Bereitschaft, um von dem durch die Optimierung der Prozesse eingeleiteten Wandel in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess überzugehen (vgl. Maier/Laib, 109).

„Motivierte Mitarbeiter mit hoher Einsatzfreude, die autonom und diszipliniert ihre Arbeiten innerhalb der analysierten und dokumentierten Prozesse erledigen, sind unternehmensinterne Erfolgsgaranten für das Erreichen der Unternehmenszielsetzung mit dem zufriedenen Kunden an der Spitze“ (Binner 1999, 250). Ziel ist es, die Mitarbeiter/-innen, die vom Prozessmanagement betroffen sind, über die gesamte Zeit hinweg mit einzubeziehen (vgl. Gappmaier u.a. 1998, 35).

2.5.2 Anforderungen an die Führungskräfte

„Die Entschlossenheit des Managements ist eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen von Veränderungsprozessen.“ (Spiller/Bock 2001, 18)

Die richtige Einstellung der Führungskraft ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gewinnen des Vertrauens und der Unterstützung der Mitarbeiter/-innen. Ist die Geschäftsleitung nicht vom Prozessmanagement überzeugt, muss im Unternehmen darauf verzichtet werden. Es muss sicht- und spürbar sein, dass das Prozessmanagement von der Geschäftsleitung gewollt und initiiert ist (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 285).

Konsequenz, flexibles Reagieren und Augenmaß sind von Seiten der Führungskraft gefordert. Eine positive, motivierende Einstellung der Führungskraft trägt dazu bei, eine engagierte konstruktive Atmosphäre aufzubauen (vgl. Spiller/Bock 2001, 116).

Führungskräfte haben somit eine Schlüsselrolle. Häufig entstehen gerade beim mittlerem Management Widerstände, da die Veränderungen auf dieser Ebene am stärksten spürbar sind. Sie erleben direkt den Widerstand der Mitarbeiter/-innen und geben diesen an ihre Vorgesetzten weiter. Hier gilt es, das mittlere Management frühzeitig mit einzubeziehen und auf die Veränderungen vorzubereiten (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 285).

Den Führungskräften muss bewusst sein, wie wichtig die Übertragung des prozessorientierten Denkens auf alle Beteiligten ist. Dies soll sich dann im Idealfall in Form von positiver Sozialkompetenz in ihrem Führungsverhalten zeigen (vgl. Binner 2000, 160).

Die Vorgesetzten müssen auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Individualisierung der Mitarbeiter/-innen eingehen. Konkret bedeutet das ein Umdenken vom Autoritätsdenken und die Überwachung der Arbeit der Mitarbeiter/-innen hin zu Machtteilung, Kooperation und Offenheit, um den nötigen Spielraum zu bieten.

In der Mitarbeiter/-innenführung ist Sozialkompetenz gefragt, die sich dadurch ausdrückt, dass die Mitarbeiter/-innen in den Mittelpunkt der Prozessgestaltung gerückt werden. Damit ist gemeint, sie zu motivieren, zu qualifizieren, zu beteiligen und zu überzeugen, auf der Grundlage einer ausführlichen und umfassenden Kommunikation (vgl. Binner 1999, 251f.).

Die Mitarbeiter/-innen sollen motiviert sein, sich einzeln oder als Team mit ihrem Know-How einzubringen. Das wiederum verlangt von der Führungskraft, die Mitarbeiter/-innen zu respektieren, sie einschätzen zu können und sich um sie zu kümmern (vgl. Spiller/Bock 2001, 116).

Spiller und Bock (2001, 17f.) raten Führungskräften, die Probleme haben, die sie im Team lösen wollen, zuerst selbst durchzudenken und Vorentscheidungen zu treffen. Zum Zeitpunkt der Einbindung des Teams soll der/die Manager/-in eine genaue Vorstellung von seinen Zielen haben.

Die Führungskraft soll sich vor der Einbindung der Mitarbeiter/-innen ein tiefes Verständnis von Ist- und Sollzuständen aneignen (vgl. Spiller/Bock 2001, 115).

Durch eine gute Vorbereitung in der Phase des Veränderns sind Führungskräfte in der Lage, Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen. Spiller und Bock (vgl. 2001, 99) meinen weiters, dass ein unbestimmtes Zusammenziehen von Arbeitsgruppen zwar den guten Willen der Führungskraft zeigt, aber meist nichts bringt. Die Mitarbeiter/-innen erwarten, dass die Führungskräfte die Richtung vorgeben. Deshalb sollte dieser Arbeitsschritt auch besonders gut vorbereitet werden, auch wenn sich das Konzept durch die Einbindung der Mitarbeiter/-innen und durch deren Anregungen und Hinweise verändern wird.

Auch Schmelzer und Sesselmann (vgl. 2004, 285) empfehlen, sich als Führungskraft entsprechend vorzubereiten. Vor der Einführung des Prozessmanagements muss die Geschäftsleitung die Erfolgsvoraussetzungen prüfen, die Anwendungsbreite und -tiefe festlegen und Voraussetzungen für die Implementierung schaffen.

Die gründliche Vorbereitung der Führungskraft soll aber nicht im Gegensatz zum Prinzip der frühzeitigen Einbindung der Mitarbeiter/-innen stehen, sondern es vielmehr ergänzen.

2.5.3 Beachten von Widerständen bei Veränderungen

Die Einführung von Prozessmanagement kann mit folgenden Veränderungen verbunden sein. Eventuell ändern sich

- Positionen und Spielregeln,
- Abläufe und Arbeitsinhalte,
- Rollen von Management und Mitarbeiter/-innen,
- die Aufbauorganisation,
- Controlling und Führungsgrößen.

Veränderungen bedeuten meist Widerstand, wie Erfahrungen aus dem Change Management zeigen. Dieser Widerstand enthält immer eine verschlüsselte Botschaft, deren Nichtbeachtung zu Blockaden führt (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 289; vgl. Spiller/Bock 2001, 17f.).

Schmelzer und Sesselmann (vgl. 2004, 289) unterscheiden zwei Arten von Gründen für Widerstände:

Personale Gründe:

- Notwendigkeit der Veränderung wird nicht erkannt,
- Ziele, Vorgehen und Ergebnisse der Veränderung werden missverstanden,
- Angst vor dem Unbekannten,
- Angst vor Statusverlust,
- Bedrohung bestehender Beziehungen,
- Bedrohung bestehender Arbeitsabläufe und Gewohnheiten.

Organisationale Gründe:

- Anreizsystem verstärkt bestehende Zustände,
- Bedrohung des bestehenden Machtgleichgewichts,

- Konflikte zwischen Gruppen verhindern Zusammenarbeit,
- Unvereinbarkeit von Veränderungsprozess und Organisationskultur,
- Ressourcenbindung an frühere Entscheidungen und Aktionen.

Sträuben sich Mitarbeiter/-innen gegen Veränderungen, heißt das nicht, dass sie nicht dazu in der Lage sind oder keine Lust haben diese umzusetzen. Es kann hingegen sein, dass sie durch immer wieder abgebrochene Veränderungsprozesse verunsichert sind, generell das Vertrauen in die Führung verloren haben oder Angst vor dem Ungewissen haben (vgl. Spiller/Bock 2001, 117).

Häufig führen falsches Führungs- und Kommunikationsverhalten der Vorgesetzten, der Widerstand des mittleren Managements und der mangelnde Führungskräfteinsatz zu einer fehlenden Akzeptanz des Prozessmanagements bei den Mitarbeiter/-innen (vgl. Binner 2000, 161).

Möglichkeiten, um auf Widerstände zu reagieren:

- Information, Kommunikation, Training,
- Beteiligung,
- Entlastung und Unterstützung,
- Sichtbare Erfolge,
- Verhandlung und Kompromissbildung,
- Sensibilisierung durch Entwerfen von Vision, Entwicklung eines Leitbildes, Schaffen von Problembewusstsein, Vorgabe von klaren Zielen,
- Information und Schulung der Betroffenen über Notwendigkeit der Änderung, Vorgehen und angestrebte Ergebnisse,
- Einstellungen der Betroffenen analysieren, Akzeptanzbarrieren identifizieren, Promotoren finden, Opponenten einbinden,
- Betreuung und Beratung bieten durch Hotline, Berater vor Ort, Anwender Service Zentrum, Erfahrungsaustausch,
- Überzeugungsarbeit leisten, Änderungsmotivation erzeugen, Betroffene einbeziehen, Anreize schaffen,
- Dokumentation des Konzepts, Systems, der Einführung, Beratung und Betreuung (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 291f.).

3 Schritte zur Optimierung von Prozessen

Prozessoptimierung hat das Ziel, Prozessabläufe zu verbessern (vgl. Ellringmann 2000, 203). Sie geht von bestehenden Strukturen im Unternehmen aus, erfasst diese, betrachtet sie kritisch und gestaltet sie neu. Die Ablauforganisation wird somit neu definiert stärker betont (vgl. Binner 2000, 171; Hirzel 2005, 14).

Bei der Prozessoptimierung geht es nicht um eine vollständige Neukonstruktion eines Prozesses, sondern um die Verbesserung eines bestehenden. Die Veränderungen durch die Prozessoptimierung sind überschaubar und auf Teilschritte bezogen. Das Thema dabei ist die Effizienz und damit die Frage, ob die Prozesse richtig betrieben werden. Dies steht im Gegensatz zur Prozessneugestaltung, bei der die Effektivität mit der Frage, ob die richtigen Prozesse betrieben werden, im Vordergrund steht (vgl. Stöger 2005, 115).

Das Ergebnis der Prozessoptimierung ist letztlich die Steigerung der Kund/-innenzufriedenheit. Daraus resultieren Wachstum und Ertragssteigerung für das Unternehmen (vgl. Ellringmann 2000, 195). Wird die Effizienz gesteigert, so kommt es zu einem Zuwachs an Zeitressourcen und Arbeitsqualität (vgl. Spiller/Bock 2001, 16).

Die Optimierung von Prozessen ist wie ein Projekt genau durchzuplanen. Stöger (vgl. 2005, 24) nennt ein Phasenmodell, das den methodischen Kern darstellen kann und sich in der Praxis bewährt hat. Die Grundlagen dafür liefern die im Folgenden angeführten Führungsfunktionen nach Ulrich:

1. Entscheiden über Ziele, Mittel und Maßnahmen
 - a. Bestimmung der Leitplanken und Rahmenbedingungen
 - b. Beurteilung der Ausgangslage
 - c. Definition der Ziele
2. Ingangsetzen der zur Zielerreichung notwendigen Umsetzung
3. Kontrollieren der Umsetzung und der Resultate

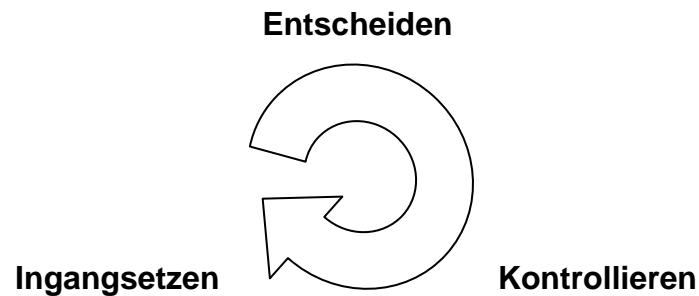


Abbildung 4: Führungsfunktionen nach Ulrich

Angelehnt an diese Phasen, abgeglichen mit den methodischen Vorschlägen von Binner (vgl. 1999, 256ff., 359), Best und Weth (vgl. 2003), Füermann und Dammasch (vgl. 2002, 18), Spiller und Bock (vgl. 2001), Katterl (vgl. 2005, 13f.), Siller (vgl. 1998, 7ff.) u.a., wird im Folgenden die konkrete Vorgehensweise bei der Optimierung von Prozessen vorgestellt. Sie gliedert sich in

- Vorbereitung,
- Potentialanalyse,
- Prozessanalyse,
- Problemdiagnose,
- Zielformulierung,
- Entwurf des Soll-Zustandes,
- Umsetzung und
- Kontrolle.

Die Methodik ist unabhängig vom Umfang des jeweiligen Themas, in welcher Branche und Organisationsgröße Prozessoptimierung stattfindet. Dauer und Tiefe müssen an die jeweilige Situation angepasst werden. In der Abfolge der einzelnen Phasen ist allerdings keine Veränderung zu empfehlen (vgl. Stöger 2005, 26).

3.1 Vorbereitungsphase

In der Vorbereitungsphase werden die organisatorischen Voraussetzungen für Prozessmanagement geschaffen (vgl. Füermann/Dammasch 2002, 20). Im Folgenden wird auf wichtige Elemente dieser Phase genauer eingegangen.

3.1.1 Grobziel der Optimierung festlegen

„Die Führungsfunktionen starten mit dem Entscheiden“ (Stöger 2005, 24). Für das Prozessmanagement übersetzt bedeutet das u.a. die Festlegung von Leitplanken und Rahmenbedingungen. Sie werden als notwendig erachtet, um die Prozesse in die richtigen Bahnen zu lenken (vgl. Stöger 2005, 24). Mit diesen Leitplanken wird eine Vision über die Reorganisation eines Unternehmens formuliert. Sie schafft ein klares Bild über die Zielsetzung des Vorhabens und hilft, dieses Ziel nicht aus den Augen zu verlieren (vgl. Best/Weth 2003, 15). Damit die Vision der Reorganisation mit der Vision des Unternehmens nicht im Widerspruch steht, müssen die Rahmenbedingungen an die strategischen Zielvorgaben des Unternehmens angeknüpft werden (vgl. Stöger 2002, 24). Daraus ergibt sich ein untereinander abhängiges, hierarchisches Zielsystem, resultierend aus der Strategie (vgl. Binner 2000, 174). Generell gilt im Prozessmanagement der Grundsatz „structure follows strategy“, d.h. die Prozesse richten sich an der Unternehmensstrategie aus (vgl. Stöger 2002, 24).

3.1.2 Steuerkreis festlegen

Der Steuerkreis ist ein Gremium, an dem die Unternehmensleitung beteiligt ist. Es ist für alle Prozesse einer Geschäftseinheit verantwortlich, beobachtet die gesamten Aktivitäten des Prozessmanagements und übernimmt die Unterstützung der Umsetzungsträger. Die Aufgabe des Steuerkreises ist es,

- Ressourcen bereit zu stellen,
- Ziele zu vereinbaren und ihre Erreichung zu verfolgen,
- Hindernisse zu beseitigen und prozessübergreifende Probleme zu lösen (vgl. Füermann/Dammasch 2002, 20; Schmelzer/Sesselmann 2004, 101ff.).

Außerdem ist es die Aufgabe des Steuerkreises, jede Phase abzuschließen und letztendlich gemeinsam mit den Arbeitsgruppen über das weitere Vorgehen zu entscheiden. Die Entscheidungsträger sind durch die Aufgaben im Steuerkreis über die Prozessoptimierung informiert und müssen sich immer wieder dazu äußern. So soll vermieden werden, dass es in einer fortgeschrittenen Phase zu unangenehmen Überraschungen kommt (vgl. Stöger 2005,

27). Dem Steuerkreis kommt außerdem insofern eine wichtige Bedeutung zu, als sich herausgestellt hat, dass der Erfolg des Prozess-managements wesentlich davon abhängt, wie sehr sich die Geschäftsleitung für Prozessmanagement einsetzt (vgl. Fürmann/Dammasch 2002, 20).

3.1.3 Planung der Vorgehensweise

Stöger (vgl. 2002, 26) empfiehlt die Neugestaltung von Prozessen wie ein Projekt bereits zu Beginn detailliert zu planen. Aufgaben und Termine sollen grob festgelegt werden. Best und Weth (vgl. 2003, 21) empfehlen die Planung eines zügigen Vorgehens, denn ein zu weit reichender Zeithorizont verleitet dazu, sich in Details zu verlieren und gibt außerdem den Widersachern mehr Gelegenheit, sich Gegenmaßnahmen zu überlegen. Sind Erfolge eines Projektes erst nach Jahren sichtbar, nehmen die Aufmerksamkeit und die Motivation für das Vorhaben ab. Die verantwortlichen Mitarbeiter/-innen sollen daher mit einem anspruchsvollen, aber machbaren Arbeitspaket ausgestattet werden.

3.2 Potentialanalyse

Die Potentialanalyse schließt an die Vorbereitungsphase an. Sie besteht aus drei Schritten:

- der Analyse der Kund/-innen und der Mitbewerber/-innen,
- der Analyse der Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens und
- der Prozessanalyse.

Mit diesen umfangreichen Analysen soll die Wettbewerbssituation des Unternehmens festgestellt werden. Weiters wird damit die Notwendigkeit einer Prozessoptimierung aufgezeigt und die Informationsgrundlage für die darauf folgenden Schritte geschaffen (vgl. Best/Weth 2003, 25).

3.2.1 Analyse der Kund/-innenbedürfnisse

„Sollte unklar sein oder es als unwichtig erachtet werden, Prozesse an Kund/-innen auszurichten, muss Prozessmanagement umgehend korrigieren“ (Stöger 2005, 2).

Oberstes Ziel eines Unternehmens muss die Kund/-innenzufriedenheit sein. Sind die Kund/-innen nicht zufrieden, kaufen sie die Produkte nicht und die Existenzgrundlage des Unternehmens ist gefährdet (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 47ff.; Griese/Sieber 1999, 68). Die Kund/-innen, ihre Bedürfnisse und Wahrnehmung entscheiden somit letztendlich über den Erfolg eines Unternehmens (vgl. Spiller/Bock 2001, 20ff.). Unzufriedene Kund/-innen schädigen das Unternehmen nicht nur durch die fehlende Inanspruchnahme der Leistungen, sondern auch durch ihre negative Einstellung gegenüber dem Unternehmen, die sie an potentielle Kund/-innen weitergeben (vgl. Spiller/Bock 2001, 20ff.).

Kund/-innenorientierung ist nicht über Nacht erlernbar. Neues Denken und Verhalten muss konsequent geschult und institutionalisiert werden. Maier und Laib (1999, 109) empfinden in diesem Zusammenhang folgende Punkte als besonders wichtig:

- Offene und klare Information über Optimierungsziele und Kund/-innenanforderungen an die Mitarbeiter/-innen,
- Veränderung der internen Kommunikation in Richtung offener Dialog und
- Abbau von Status- und Status-quo-Denken durch klare Signale des Top-Managements.

Um Kund/-innen zufriedenstellen zu können, sind folgende Punkte notwendig:

- richtige Kenntnis und Definition der Kund/-innenanforderungen und
- richtige Umsetzung der Kund/-innenanforderungen.

Außerdem müssen die Probleme, Bedürfnisse, Ziele, Absichten, Wünsche und Erwartungen der Kund/-innen richtig verstanden werden (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 47ff.).

Es werden folgende Arten von Anforderungen unterschieden:

- Basisanforderungen sind Anforderungen, deren Erfüllung die Kund/-innen voraussetzen. Sie werden nicht explizit verlangt, sondern vor-

ausgesetzt. Werden sie nicht erfüllt, kommt es zu einer starken Unzufriedenheit.

- Leistungsanforderungen sind Anforderungen, deren Erfüllung die Kund/-innen erwarten. Sie werden explizit verlangt. Werden sie nicht erfüllt, kommt es zu einer Unzufriedenheit, werden sie aber übertroffen, steigt die Zufriedenheit.
- Begeisterungsanforderungen sind Anforderungen, die die Kund/-innen nicht erwarten. Sie werden daher nicht explizit verlangt. Die Erfüllung löst aber Begeisterung aus und hat Auswirkung auf Weiterempfehlung, Wiederkauf und Loyalität (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 47ff.).

In der Kund/-innenanalyse wird untersucht, welche Anforderungen die Kund/-innen an die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse stellen. Ohne die genaue Kenntnis, was die Kund/-innen erwarten, laufen Unternehmen Gefahr, Veränderungen vorzunehmen, die aus der Sicht der Kund/-innen keinen Mehrwert schaffen oder im Extremfall die Zufriedenheit verschlechtern (vgl. Best/Werth 2003, 25ff.).

Best und Werth (vgl. 2003, 33) schlagen die Bestimmung, Gewichtung und Bewertung der kaufentscheidenden Leistungsmerkmale vor.

- **Bestimmung**

Kaufentscheidende Leistungsmerkmale sind Eigenschaften von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen, die die Kund/-innen vor dem Kauf bewerten.

- **Gewichtung**

Es gilt die unterschiedliche Bedeutung der verschiedenen Leistungsmerkmale für die unterschiedlichen Käufergruppen herauszufinden.

- **Bewertung**

In dieser Phase wird versucht herauszufinden, ob die Kund/-innen die eigenen Produkte oder die der Konkurrenz bevorzugen.

Zur Erhebung dieser Informationen können strukturierte Interviews, Repräsentativbefragungen oder Workshops mit aktuellen oder potenziellen Kund/-innen durchgeführt werden.

3.2.2 Analyse der Kernkompetenzen

„Eine Kernkompetenz ist etwas, was ein Unternehmen substantiell besser kann als seine Wettbewerber“ (Best/Werth 2003, 55). Die Analyse der Kernkompetenzen hat das Ziel herauszufinden, welche Prozesse zu den Kernaufgaben zählen, welche zusätzlichen Aufgaben unumgänglich sind und welche Prozesse eindeutig nicht in den Kernkompetenzbereich des Unternehmens fallen (vgl. Spiller/Bock 2001, 67ff.). Die Analyse zeigt, welche Prozesse einen Vorteil für die Kund/-innen schaffen und liefert Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Weiters zeigt sie, welche Prozesse für eine Optimierung in Frage kommen (vgl. Best/Werth 2003, 55f.). Auf die genaue Vorgangsweise bei der Analyse der Kernkompetenzen wird in dieser Diplomarbeit nicht eingegangen.

3.3 Prozessanalyse

„Die Prozessanalyse stellt eine der aufwändigsten Aktivitäten dar – und zu dem eine der kritischsten“ (Best/Werth 2003, 56).

Bei der Analyse geht es im Wesentlichen um die Beschreibung der Ist-Abläufe und um die Identifikation von Schwachstellen, indem die Ist-Situation dokumentiert und anschließend bewertet wird. Dies bildet die Ausgangslage für die Bildung des Soll-Prozesses (vgl. Schwegmann/Laske 2003, 56).

Die Versuchung ohne Analysephase eine Veränderung der Prozesse anzustreben ist groß, denn meist herrscht bei den Beteiligten ein Gefühl von subjektiver Gewissheit über Stärken, Schwächen und entsprechende Lösungen (vgl. Stöger 2005, 99). Allerdings gehen ohne Analyse wichtige Detailinformationen verloren und damit die Praxistauglichkeit gefährdet (vgl. Best/Werth 2003, 56f.). Wird auf die Beschreibung des Ist-Zustandes verzichtet, kann dies dazu führen, dass nur eine „den Ist-Zustand verschlechternde Veränderung“ (Gappmaier u.a. 2005, 35) eintritt.

Eine Analyse erfüllt folgende Zwecke:

- Die Prozessanalyse gibt Überblick über die Prozesse und verschafft Transparenz.
- Die Prozessanalyse bildet die Grundlage für eine systematische Diagnose der Problemursachen. Diese wiederum sind die Basis für die Formulierung der Ziele und weiteren Schritte (vgl. Best/Weth 2003, 56f.).
- Durch eine Analyse wird Einigkeit über die Ausgangslage, die wesentlichen Problemfelder und Herausforderungen hergestellt. Es macht im Lösungsansatz einen wesentlichen Unterschied, ob das Kernproblem im operativen oder qualitativen Bereich liegt.
- Eine Analyse verschafft Überblick über Zusammenhänge der wesentlichen Themen. Die Festlegung der zu bearbeitenden Themenfelder ist bereits zu Beginn wichtig, weil im Laufe der späteren Phasen Antworten auf die Herausforderungen geliefert werden müssen (vgl. Stöger 2005, 100).
- Durch eine Darstellung der Ist-Situation wird im Besonderen neuen und externen Mitarbeiter/-innen ein Überblick über die bestehende Situation gegeben (vgl. Schwegmann/Laske 2003, 160).

Angelehnt an die Vorgangsweise von Best und Weth (vgl. 2003, 56ff.) findet die Analyse von Prozessen in folgenden Schritten statt, die im Anschluss genauer beschrieben werden:

Vorbereitung	Identifizierung und Einordnung der Prozesse Relevante Prozesse zur Optimierung festlegen Prozessverantwortliche festlegen
Durchführung der Erfassung	Vorbereitung Erfassung des Ist-Zustandes Visualisierung
Problemdiagnose	Werkzeuge Aufzeigen von Fehlerquellen Quick Hits

Tabelle 3: Überblick Vorgehensweise Prozessanalyse

„Wenn Sie bei der Prozessanalyse unsauber arbeiten, stellen Sie Ihr gesamtes Optimierungsvorhaben auf ein wackeliges Fundament. Deshalb sollten Sie sich keine handwerklichen Fehler leisten“ (Best/Weth 2003, 57).

3.3.1 Vorbereitung

„Ein guter Anfang ist die Hälfte des Ganzen“ (Best/Weth 2003, 11). Daher muss auch für die Prozessanalyse Vorbereitungsarbeit geleistet werden. Die Vorbereitung beinhaltet die Identifizierung und Einordnung der Prozesse, die Festlegung der relevanten Prozesse zur Optimierung und die Festlegung der Prozessverantwortlichen.

3.3.1.1 Identifizierung und Einordnung der Prozesse

Bevor Prozesse effizient gestaltet werden können, muss klar sein, welche existieren (vgl. Spiller/Bock 2001, 29ff.). Zu diesem Zweck müssen sämtliche Prozesse im Unternehmen identifiziert werden (vgl. Fűrermann/Dammasch 2002, 23).

Zur Auflistung der Prozesse können folgende Informationsquellen Unterstützung bieten:

- organisatorische Dokumentationen wie Stellenbeschreibungen, Unternehmensrichtlinien, Leistungsbeschreibungen für einzelne Unternehmensbereiche, Organisationspläne, Business-Plan, Verfahrensanweisungen, Führungsanweisungen, Checklisten,
- Ergebnisse aus Mitarbeiter/-innenbefragungen,
- Ergebnisse aus Kund/-innenzufriedenheitsbefragungen (vgl. Spiller/Bock 2001, 29ff.; Binner 2000, 256; Fűrermann/Dammasch 2002, 24).

Weiters ist es hilfreich, die verschiedenen Arten von internen und externen Aufträgen zu beachten, denn auch durch sie können Prozesse ausgelöst werden (vgl. Fűrermann/Dammasch 2002, 24).

Durch die große Anzahl von Prozessen in einer Organisation bedarf es einer gewissen Ordnung, um die Zusammenhänge transparent zu machen (vgl. Hirzel 2005, 18). Es bieten sich folgende Möglichkeiten an:

- **Prozessregister**

Das Prozessregister ist ein Verzeichnis, in dem die erhobenen Prozesse festgehalten werden. Anhand dieser Prozessregister muss sichergestellt werden, dass es keine kontraproduktiven Überschneidungen gibt. Meist werden Prozessregister dort angewendet, wo das Prozessmanagement sukzessive zur Anwendung kommt (vgl. Hirzel 2005, 18).

- **Prozesslandkarte**

Eine Prozesslandkarte ist eine Auflistung sämtlicher Prozesse eines Unternehmens, aus denen dann die erfolgsbestimmenden Prozesse ausgewählt werden können. Mit Hilfe der Prozesslandkarte ist es möglich, ein prozessorientiertes Bild von einem Unternehmen zu erhalten. Sie zeigt auf, wo die einzelnen Prozesse in der gesamten Landschaft eingebettet sind. Sie gibt ein Grundverständnis über die wesentlichen Geschäftsprozesse und deren Bedeutung im Unternehmen. Bei der Darstellung der Prozesslandkarte sollen auch die unternehmensexternen Prozesse, die direkt an die unternehmensinternen Prozesse anknüpfen, dargestellt werden (vgl. Best/Weth 2003, 57f.).

3.3.1.2 Relevante Prozesse zur Optimierung festlegen

Aus der Vielzahl der Prozesse werden dann jene Prozesse ausgewählt, bei denen Veränderungsbedarf besteht (vgl. Füermann/Dammasch 2002, 28). Es kommt zu einer Prozessauswahl (vgl. Binner 2000, 169).

Zu Beginn der Optimierung sollte der Fokus auf jene Prozesse gelenkt werden, die für den Unternehmenserfolg relevant sind. Das sind Prozesse, die Kernkompetenzen eines Unternehmens darstellen und als Schlüsselgrößen für den Unternehmenserfolg gelten.

Weitere Kriterien sind:

- Wettbewerbsrelevanz (Strategische Bedeutung, Kernkompetenz, Ressourcenbindung),
- Verbesserungspotential (Dringlichkeit, Messbarkeit der Ergebnisse),
- Machbarkeit (Standardisierbarkeit, Aktuelle Zugeständnisse, Widerstand bei der Einführung, Komplexität, Fähigkeit zur Handhabung).

Ist ein Prozess ausgewählt, so gilt es den genauen Anfang, das genaue Ende und das Prozessergebnis zu definieren. Dies schafft Klarheit für das Prozessteam, das für die Modellierung, Analyse und Optimierung im weiteren Verlauf zuständig ist (vgl. Best/Weth 2003, 58f.).

3.3.1.3 Festlegung von Prozessverantwortlichen und Prozessteams

Bereits in der Phase der Vorbereitung soll der/die Prozessverantwortliche festgelegt werden, der in weiterer Folge für einen Prozess zuständig ist und damit für seine Beschreibung und Gestaltung, das Erreichen der Leistungsziele und der Qualitätsziele. Die Verantwortung beinhaltet außerdem die Messung und Steuerung der Prozesse. Er/Sie ist weiters für die Planung und Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen zuständig (vgl. Binner 2000, 256; Stöger 2005, 3; Ellringmann 2000, 203; Gappmaier u.a. 1998, 25; Spiller/Bock 2001, 104).

Schmelzer und Sesselmann (vgl. 2004, 101ff.) nennen zusätzlich folgende Verantwortlichkeiten:

- Definition von Zweck und Aufgabe des Prozesses,
- Festlegung von Beginn und Ende des Prozesses,
- Vereinbarungen des Outputs und Inputs mit Kund/-innen und Lieferant/-innen,
- Gestaltung, Ablauf und Ergebnisse des Prozesses,
- Optimierung des Prozesses oder Teilprozesses.

Binner (vgl. 2000, 164) beschreibt die Aufgaben der Prozesseigner/-innen wie folgt:

- Sie müssen ihre Prozesse kennen und verinnerlichen.
- Sie sind persönlich verantwortlich, dass ihre Prozesse weiterentwickelt werden.
- Sie müssen ständig versuchen, den Prozess für interne und externe Kund/-innen gemeinsam mit ihnen und den Prozessmitarbeiter/-innen zu verbessern.
- Sie müssen Kümmerer und Ansprechpartner/-innen für die am Prozess Beteiligten sein.

- Sie müssen die Prozessmitarbeiter/-innen durch Einbindung und Schulungen in die Lage versetzen, den Prozess zu nutzen. Dafür haben sie den Schulungsbedarf zu ermitteln und gezielte Mitarbeiter/-innenschulungen in Abstimmung mit den Fachbereichen durchzuführen.
- Sie müssen Ansprechpartner/-innen für Audits sein.
- Sie sind verpflichtet, regelmäßige Sitzungen mit den Prozessmitarbeiter/-innen und den internen Kund/-innen durchzuführen.

Prozesseigner/-innen benötigen:

- gesunden Menschenverstand,
- Kompetenz zur Umsetzung,
- Überzeugungskraft,
- Prozess Erfahrungen,
- Prozessdenken,
- Motivationsvermögen,
- Visionen, Neugierde und Mut, Neues auszuprobieren.

Treten Fragen, Probleme oder Anregungen zu einem Prozess auf, so ist in erster Linie der/die Prozessverantwortliche zu kontaktieren. Diese/-r kann die Situation alleine lösen oder er/sie tritt mit allen Personen, die am Prozess beteiligt sind, in Kontakt. Ist in diesem Gremium keine Lösung möglich, so wendet er/sie sich an den nächsten Vorgesetzten. Damit erhält der/die Prozessverantwortliche erneut Freiraum für eigene Entscheidungen und spontane Reaktionen (vgl. Spiller/Bock 2001, 104ff.).

Nachdem für jeden Prozess ein/e Prozessverantwortliche/-r ernannt wurde, muss diese/-r Prozessteams einberufen. Das Prozessteam ist das Beratungs- und Koordinierungsgremium des/der Prozessverantwortlichen (Schmelzer/Sesselmann 2004, 101ff.). Es ist seine Aufgabe den/die Prozesseigner/-in zu unterstützen (vgl. Spiller/Bock 2001, 106). In diesen Teams wird die eigentliche Arbeit des Prozessmanagements erledigt (vgl. Fürmann/Dammasch 2002, 34). Das Team soll sich aus Fachleuten, die Detailkenntnis über den betroffenen Arbeitsbereich besitzen, und Personen mit

Methodenkompetenz zusammensetzen (vgl. Best/Weth 2003, 21). Die Mitglieder des Prozessteams werden Prozessmitarbeiter/-innen genannt.

Das Prozessmanagement überlagert die disziplinären Strukturen, genauer gesagt das Abteilungsdenken. Daher sind die Aufgabenträger eines Prozesses nicht in der Abteilungshierarchie zu sehen, sondern bekommen zu der Aufgabe in der Linie eine weitere Aufgabe dazu (vgl. Hirzel 2005, 50ff.).

3.3.2 Erfassung des Ist-Zustandes der einzelnen Prozesse

Primäres Ziel der Erfassung des Ist-Zustandes ist die Abbildung der aktuellen Prozesse eines Unternehmens. Dazu müssen die Prozessabläufe, Arbeitsschritte, Aktivitäten, Verantwortungen, die verwendeten Dokumente und Daten und die Zuständigkeiten systematisch erfasst und dokumentiert werden (vgl. Binner 2000, 256). Darüber hinaus werden lediglich bekannte oder offensichtliche Schwachstellen und Verbesserungspotentiale dokumentiert (vgl. Schwegmann/Laske 2003, 184).

In dieser Phase sollen die tatsächlich bestehenden Prozessabläufe dokumentiert, nicht aber ein Wunschdenken aufgezeigt werden (vgl. Binner 2000, 258). In dieser Phase „müssen Sie sich über jeden Schwachpunkt freuen, weil damit umso mehr deutlich wird, dass Ihr Vorhaben notwendig ist. Oder wollen Sie am Ende mit mehr oder minder marginalen Ergebnissen aufwarten?“ (Best/Weth 2003, 62). Es ist im Besonderen darauf zu achten, dass es nicht zu einer Vermischung von Ist- und Soll-Zustand kommt, denn das würde Optimierungspotential verschleiern (vgl. Best/Weth 2003, 63).

Detailierung

Bei der Erfassung der Ist-Prozesse gilt es ausreichend Zeit zu investieren und detailgenau zu arbeiten, denn nur nach einer gründlichen Erfassung können Zusammenhänge und Besonderheiten erfasst und verstanden werden. Damit wird in Folge verhindert, dass die Optimierung an den falschen Stellen ansetzt und damit zu erneuter Ineffizienz führt (vgl. Spiller/Bock 2001, 33ff.).

Welcher Detaillierungsgrad bei der Beschreibung des Ist-Zustandes gewählt wird, ist abhängig von der Ebene des Prozesses auf der die Optimierung stattfinden soll. Theoretisch lassen sich alle Abläufe in unzählige Unterabläufe gliedern. Es ist die Frage, wie tief einzusteigen ist, um die Optimierungspotentiale zu entdecken (vgl. Best/Weth 2003, 64). Je nachdem, wie die Daten und Informationen verarbeitet werden sollen, kann durch eine weniger detailgetreue Aufgliederung eine Komplexitäts-reduzierung erzeugt werden. Soll die Transparenz erhöht werden, ist eine genauere Darstellung notwendig (vgl. Binner 2000, 170). Grundsätzlich besteht die Gefahr, sich in Prozessschritten zu verlieren, die aber irrelevant für die Optimierung sind. Es soll auf jeden Fall vermieden werden, Informationen zu sammeln, die nur „nice to have“ sind (vgl. Best/Weth 2003, 64). Stöger (vgl. 2005, 81) empfiehlt, ab der Prozesslandkarte maximal drei bis vier Stufen nach unten zu gehen.

Spiller und Bock (vgl. 2001, 33ff.) schlagen vor, bei der konkreten Erfassung der Ist-Prozesse mittels Mindmap alle Aufgaben, die zu einem Prozess gehören, aufzuschreiben. Dies erfolgt unstrukturiert, denn durch das freie Assoziieren wird die Möglichkeit gegeben, alles zu erfassen, was zu einem Prozess gehört. Erst in einem zweiten Schritt werden die Aufgaben geordnet und ein lineares Prozess-Diagramm erstellt. Bei der Ordnung der Aufgaben wird sichtbar, dass jede Aufgabe eine Vielzahl von Vor- und Nachbereitungsprozessen mit sich bringt. Es ist wichtig, diese nicht zu vergessen, denn gerade diese Prozesse binden Zeit und bergen Kosten.

Inhalte der Beschreibung des Ist-Zustandes

Neben der Ermittlung der einzelnen Prozessschritte gilt es Merkmale der Prozesse zu erheben und zu beschreiben.

Organisationseinheiten

In der Analyse müssen ohne Ausnahme sämtliche Organisationseinheiten, die der Prozess durchläuft, identifiziert und berücksichtigt werden, denn der Prozess soll genau so dargestellt sein, wie er abläuft (vgl. Best/Weth 2003, 59f.).

Externe und interne Kund/-innen

Jeder Ablauf ist danach zu überprüfen, wo interne und externe Kund/-innen eintreten und welche Probleme in diesem Zusammenhang damit auftreten können. Als Kund/-in gilt streng genommen jede/-r, der/die Anspruch auf eine bestimmte Leistung hat bzw. auf die Vorleistung eines anderen angewiesen ist (vgl. Spiller/Bock 2001, 43).

Durchlaufzeit

Die Durchlaufzeit ist die gesamte Zeit vom Beginn bis zum Ende eines Prozesses. Dabei kann man zwischen Wartezeiten und Bearbeitungszeiten unterscheiden. Wartezeiten entstehen, wenn ein Vorgang unterbrochen wird, weil auf Informationen oder den nächsten Bearbeitungsschritt gewartet werden muss. Die Bearbeitungszeit ist jene Zeit, in der tatsächlich an der Lösung eines Problems oder der Fertigung gearbeitet wird. Die Summe der beiden Zeiten ergibt die Durchlaufzeit. Sie lässt sich relativ einfach messen (vgl. Best/Weth 2003, 67).

Prozesskosten

Die Prozesskosten sind aufwändiger zu ermitteln, da Mitarbeiter/-innenanzahl, Stundenlöhne, Zeitbedarf usw. genau erfasst werden müssen. Die Prozesskostenrechnung beschäftigt sich ausführlich mit der Erhebung und Zurechnung der Kostenfaktoren zu den Prozessen. Wird die Prozesskostenrechnung nicht angewendet, so empfehlen Best und Weth (vgl. 2003, 67), zumindest die Kosten der wichtigsten Prozessschritte zu kalkulieren. Im Rahmen dieser Diplomarbeit wird nicht näher auf die Prozesskostenrechnung eingegangen.

Beteiligte Personen

Den einzelnen Schritten werden in weiterer Folge die jeweils Beteiligten zugeordnet. Es geht aber nicht darum, die Abteilungen oder Beteiligten aufzuzeichnen, die eigentlich die Ausführenden wären, sondern jene, die die Aufgaben zum Zeitpunkt der Erhebung durchführen (vgl. Spiller/Bock 2001, 40ff.).

Verwendete Systeme und Richtlinien

Damit ausreichende Transparenz hergestellt ist, sind neben der Darstellung noch Informationen über verwendete Systeme und Richtlinien notwendig (vgl. Bergsmann/Grabek/Brenner 2005, 48).

Schwachstellen

Schon während der Darstellung der Ist-Situation ergeben sich Verbesserungsvorschläge für die Gestaltungsphase oder als Sofortmaßnahme. Sie sind z.B. in einem Themenspeicher festzuhalten (vgl. Stöger 2005, 81).

Binner (vgl. 2000, 257) schlägt vor, die ausgewählten Prozesse nach folgenden Parametern/Daten zu charakterisieren:

Was wird getan?	Tätigkeiten ermitteln; Prozessfunktion
Wo wird es getan?	Funktionsbereich, Abteilung, Kostenstelle
Wie wird es getan?	Arbeitsschritte, festgelegte Weise
Wann wird es getan?	zeitliche Reihenfolge, Zeitpunkt, Zuordnung zum Arbeitsablauf
Womit wird es getan?	Ressourcen, Hilfsmittel, Methoden
Wie lange dauert es?	Zeitvorgaben
Wie viel kostet es?	Kostenvorgaben
Wer tut es?	Funktionsbereiche, Mitarbeiter/-innen, durchführende/verantwortliche Personen ermitteln
Wer ist verantwortlich?	Führungskraft
Wie häufig passiert es?	Mengen, Frequenzen
Wonach wird es getan? Aufgrund welcher Information?	Dokument, Informationsträger
Was ist der Auslöser?	Input
Wie sieht das Ergebnis aus?	Output
Welche Fehler treten auf?	Schwachstelle

Tabelle 4: Parameter zur Beschreibung von Prozessen

3.3.3 Modellierung von Prozessen

Die Prozessmodellierung ist ein Instrument, das Prozesse bildhaft visualisiert (vgl. Bergsmann/Grabek/Brenner 2005, 48). Diese Form der Darstellung ist hilfreich, um ein klares Bild der Ist-Situation zu erhalten. Aber auch in der Phase der Modellierung des Soll-Prozesses und des Soll-Ist-Vergleiches ist die Visualisierung der Prozesse gefragt (vgl. Stöger 2005, 81).

Um die Prozesse übersichtlich darzustellen wurden verschiedene Formen der Modellierung entwickelt. Allen Programmen ist gleich, dass dabei einfache Symbole verwendet werden, die bereits inhaltliche Aussagekraft besitzen. So werden z.B. Ereignisse, Aktionen oder Entscheidungen in einem Ablauf gut sichtbar gemacht. Die Abläufe werden durch diese Darstellungsform gleichzeitig qualitativ analysiert (vgl. Sieber/Bock 2001, 45). Folgende Abbildung zeigt einfache Symbole, die in der Modellierung von Prozessen verwendet werden.

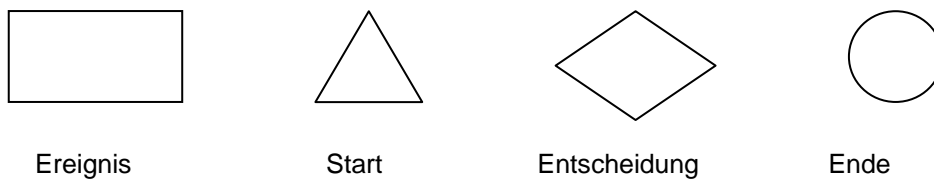


Abbildung 5: Symbole zur Modellierung von Prozessen

Einige Punkte gilt es bei der Durchführung zu beachten:

Zuordnung der Prozessschritte

Aus der Visualisierung soll ersichtlich sein, welche Prozessschritte von welchen organisatorischen Einheiten ausgeführt werden. Damit werden alle Schnittstellen zwischen den Einheiten deutlich und es ist erkennbar, wo es möglicherweise zu Abstimmungsproblemen kommen kann.

Reihenfolge

Die Reihenfolge der Schritte soll der Realität entsprechen. Jeder Schritt muss von einem Input ausgelöst werden und zu einem Output führen. Die Schritte sollen daher mit Pfeilen verbunden sein.

Nummerierung

Da die Anzahl der Prozessschritte sehr hoch sein kann, ist es sinnvoll die Schritte zu nummerieren (vgl. Best/Weth 2003, 65). Die Nummerierung erleichtert außerdem die Verknüpfung von Prozessen und zugehörige Dokumente (vgl. Stöger 2005, 82).

Dokumentationshilfen

Zu Beginn und bei einfacheren Prozessen reicht es unter Umständen, die Prozesse handschriftlich mit Post-it zu dokumentieren. Diese Methode wirkt zwar antiquiert, ist allerdings produktiv, da die Post-it rasch verschoben werden können. Anschließend können die Ergebnisse problemlos elektronisch dargestellt werden. Mit Steigerung der Komplexität und des Detaillierungsgrades ist allerdings eine entsprechende Software von Vorteil (vgl. Best/Weth 2003, 65; Stöger 2005, 82). Auf die verschiedenen Arten von Software und deren Anwendungsgebiete wird in dieser Diplomarbeit nicht eingegangen.

Beibehaltung der Methodik

Es gibt unterschiedliche Methoden der Darstellung. Entscheidet man sich für eine, soll diese für die Modellierung aller Prozesse im Unternehmen beibehalten werden (vgl. Stöger 2005, 81).

Neben einer grafischen Dokumentation ist es in manchen Fällen sinnvoll, auch verbal zu dokumentieren. In der verbalen Dokumentation werden die Ausgangsbedingungen erläutert, Details, die die Visualisierung überfrachten würden, und Erläuterungen von besonders komplexen Prozessen angeführt (vgl. Best/Weth 2003, 65). Von einer ausschließlichen Beschreibung der Prozesse in Textform ist allerdings aufgrund mangelnder Übersicht, aufwendiger Aktualisierungen und Beschreibungen abzuraten (vgl. Bergsmann/Grabek/Brenner 2005, 54). Im Kapitel „6.4.2 Bearbeitung der Ideen der Mitarbeiter/-innen“ ist die visuelle Modellierung eines Prozesses abgebildet.

3.4 Problemdiagnose und Erfassen von Verbesserungspotentialen

„Das Problem zu erkennen ist der erste Schritt zu seiner Lösung“ (Spiller/Bock 2001, 29). Das Aufzeigen von Fehlerquellen und Potentialen wird in der Literatur auch als Schwachstellenanalyse bezeichnet. Sie dient der Lokalisierung der Defizite im betrachteten Prozess und der Festlegung der Lösungsansätze zur Schwachstellenbeseitigung (vgl. Binner 2000, 262).

Während bei der Beschreibung der Ist-Situation bereits Schwachstellen aufgefallen sind, gilt es nun systematisch an die Problemsuche heran zu gehen. Wichtig ist eine umfassende Identifizierung der Probleme (vgl. Best/Weth 2003, 73).

Auf der Basis der erhobenen Prozesse müssen alle Informationen systematisch durchforstet werden, damit eine möglichst vollständige Liste der Schwachstellen, typischen Fehlerquellen und Verbesserungspotentiale erstellt werden kann (vgl. Schwegmann/Laske 2003, 184; Spiller/Bock 2001, 74ff.).

3.4.1 Werkzeuge

Zum Analysieren und Bewerten der Ist-Situation können die unterschiedlichsten Werkzeuge eingesetzt werden. Die Wahl und der Einsatz der Werkzeuge hängen vom Anwendungszweck, vom jeweiligen Umfeld und der Unternehmensgröße ab.

Bewährt hat sich dabei die SWOT-Analyse. Dabei werden zuerst die Stärken und Schwächen und anschließend die Chancen und Risiken eines Prozesses erarbeitet. Schließlich werden die wichtigsten Faktoren zusammengefasst. In einem letzten Schritt gilt es, die folgenden Punkte für die Prozesse abzuleiten.

- Wo liegt der Handlungsbedarf für die Prozesse?
- Welche Schlüsselfragen müssen durch die Prozessgestaltung beantwortet werden?

- Gibt es jetzt schon Gestaltungs- und Umsetzungsideen, die in einem Themenspeicher festzuhalten sind?
- Wo sind Sofortmaßnahmen einzuleiten?

Die SWOT-Analyse stellt eine begleitende Zusammenfassung und ein Lastenheft dar. Ziel ist es, dass nach Abschluss der Optimierung die Stärken ausgebaut, die Schwächen vermieden, die Chancen genutzt und die Gefahren ausgeschaltet sind (vgl. Stöger 2005, 101).

Ferk (vgl. 1996, 15) schlägt eine Analyse der Schwachstellen und Probleme mittels eines „Arbeits-Ablaufdiagramms“ vor. Die Mitarbeiter/-innen analysieren die einzelnen Arbeitsschritte und halten dabei die selbst erlebten Problemfälle und Schwachstellen fest. Damit keine wesentlichen Punkte vergessen werden, werden in einer Arbeitsgruppe die einzelnen Ergebnisse zusammengeführt.

Binner (vgl. 2000, 262) schlägt eine Aufnahme der Schwachstellen in Form von Interviews vor. Die am Prozess beteiligten Mitarbeiter/-innen benennen die in ihrem Bereich auftretenden Schwachstellen und ordnen sie konkret den betroffenen Funktionen im jeweiligen Prozess zu.

3.4.2 Warnsignale, Knackpunkte und ihre Lösungsmöglichkeiten

Im folgenden Kapitel werden Warnsignale und Knackpunkte angeführt, die auf Schwachstellen in Prozessen hinweisen. Diese Schwachstellen müssen auch in der Phase der Entwicklung des Soll-Zustandes berücksichtigt werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird bereits an dieser Stelle auf Lösungsmöglichkeiten und Ansatzpunkte in der Optimierung hingewiesen.

Nichtwertschöpfende Prozesse eliminieren

Eine der zentralen Fragen in der Optimierung von Prozessen lautet „Trägt der Prozess zur Wertschöpfung bei oder nicht?“. Es gilt alles nicht Wertschöpfendes wegzulassen und auszusortieren. Ausnahme sind Aufgaben, die nicht wertschöpfend wirken, aber gleichzeitig Stützprozesse sind. Sie werden beibehalten (vgl. Spiller/Bock 2001, 81f.). Schmelzer und Sessel-

mann (vgl. 2004, 176ff.) nennen die Eliminierung von nicht wert-schöpfenden Tätigkeiten an oberster Stelle.

Durchlaufzeiten verkürzen

Durchlaufzeiten werden als entscheidender Faktor für Effizienz bezeichnet. In der Analysephase ist genau darauf zu achten, wie lange es dauert, bis ein interner oder externer Kunde die gewünschte Leistung erhält und wie lange die Lieferzeit der eigenen Lieferanten ist. Lange Durchlaufzeiten führen dazu, dass der Kunde Wartezeiten in Kauf nehmen muss. Um die Durchlaufzeit zu verringern, ist es notwendig, die Ursachen für diese zu erforschen und auf dieser Basis Änderungen zu planen. Wichtig ist es, klare Zeitvorgaben festzulegen und diese auch einzufordern (vgl. Spiller/Bock 2001, 87; Füermann/Dammasch 2002, 88).

Schnittstellen optimieren

Schnittstellen lassen sich durch folgende Leistungszusammenhänge charakterisieren:

- zwei oder mehrere verantwortliche Stellen sind notwendig, um gemeinsam eine bestimmte Leistung zu erbringen,
- eine verantwortliche Stelle setzt die Arbeit einer anderen fort,
- eine verantwortliche Stelle kann aus den Teilleistungen anderer Stellen eine integrierte Leistung erstellen (vgl. Eisl 1998, 12).

Diese Stellen sind besonders kritisch, da genau dort Informations-, Zeit- und Reibungsverluste auftreten (vgl. Füermann/Dammasch 2002, 59).

Je mehr Personen an einem Ablauf beteiligt sind, desto größer ist die Gefahr von Ineffizienzen, denn Missverständnisse, Kommunikationsfehler und Unzulänglichkeiten nehmen mit der Anzahl der Beteiligten zu.

80 % aller Probleme, Fehler und Störungen entstehen an Schnittstellen (vgl. Binner 1999, 264). Eine Möglichkeit diese zu optimieren, ist möglichst viele Arbeitsschritte von einer Person durchführen zu lassen, d.h. eine Schnittstellenreduzierung vorzunehmen um die Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 176ff., Binner 2000, 177).

Für alle übrigen Kommunikations- und Übergabepunkte sind Nahtstellenvereinbarungen zu treffen. Es müssen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden (vgl. Stöger 2005, 72). In den Vereinbarungen soll genau definiert werden, welcher Input gegeben werden muss, damit die nächste Person sinnvoll weiterarbeiten kann. Diese In- und Outputs können Liefertermine, Mengen, bestimmte Speicherformate, Qualitätskriterien usw. sein (vgl. Spiller/Bock 2001, 78; Füermann/Dammasch 2002, 59f.).

Jede Stelle in einem Ablauf, an der Kund/-innen, egal ob intern oder extern, in den Ablauf eintreten, muss besonders sorgfältig ausgearbeitet und klar definiert werden (vgl. Spiller/Bock 2001, 76). Sie werden auch als neuralgische Punkte bezeichnet, weil gerade hier keine Fehler unterlaufen sollen, um die Zufriedenheit der Kund/-innen zu garantieren (vgl. Spiller/Bock 2001, 81).

Überflüssige Prozessschritte eliminieren

Binner (vgl. 2000, 177) nennt das Eliminieren nicht notwendiger Schritte, um die Prozesse effizienter zu gestalten. Dies bringt eine Vereinfachung der Prozesse und die Verkürzung der Durchlaufzeiten mit sich. Bevor ein Prozessschritt eliminiert wird, muss dies mit Hilfe folgender Fragen systematisch überprüft werden:

- Erbringt der Prozessschritt eine Hauptleistung für das Prozessergebnis?
- Erbringt der Prozessschritt eine wichtige Zusatzleistung für das Prozessergebnis?
- Erbringt der Prozessschritt eine Unterstützungsleistung für einen anderen Prozessschritt?
- Ist der Prozessschritt aus gesetzlichen Gründen erforderlich?

Wird eine dieser Fragen mit ja beantwortet, so kann der Prozessschritt nicht eliminiert werden, andernfalls wurde der Beweis erbracht, dass der Prozessschritt überflüssig ist und ohne Verlust eliminiert werden kann.

Typische Tätigkeiten, die auf überflüssige Prozessschritte hinweisen können, sind

- Kontrollieren, Nachforschen, Überwachen, Warten,

- Abstimmen, Suchen,
- Kopieren, Sortieren, Ablegen,
- Transportieren,
- mehrmalige Dateneingabe,
- Zweitunterschriften leisten (vgl. Best/Weth 2003, 107ff.).

In folgender Abbildung (Pilgerstorfer/Brandl o.J.b, 66) wird die Eliminierung von Prozessschritten dargestellt.

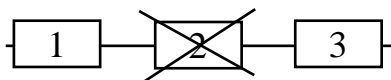


Abbildung 6: Eliminieren von überflüssigen Prozessschritten

Unnötige Wege vermeiden

Jeder Transport von Aufträgen oder Materialien führt zu längeren Durchlaufzeiten. Der Prozess ist so zu optimieren, dass einzelne Transporte durch Planung wegfallen oder die Wege minimiert werden. Hilfsmittel und Maschinen sollen in sinnvoller, zeit- und wegsparender Entfernung platziert sein. Mitarbeiter/-innen, die an gleichen Prozessschritten arbeiten, sind idealerweise auch räumlich unweit voneinander platziert. Eine weitere Möglichkeit, Transporte und Wege zu reduzieren entsteht durch die Vermeidung von Zwischenlagerung (vgl. Spiller/Bock 2001, 86f.; Füermann/ Dammasch 2002, 85ff.).

Überproduktion vermeiden

Überproduktion entsteht dann, wenn von einem Produkt mehr erzeugt als nachgefragt wird. Dies gilt einerseits für Leistungen, die an externe, als auch an interne Kund/-innen weitergegeben werden und für den Produktionsbereich, wenn auf Lager produziert wird, als auch für die Herstellung von unnötigen Informationen. Jedes Unternehmen muss kalkulieren, wieviel von einem Produkt oder einer Leistung tatsächlich nachgefragt wird (vgl. Spiller/Bock 2001, 82f.; Füermann/Dammasch 2002, 73f.).

Bestände verringern

In Japan wurde in Produktionsfirmen die „Just-in-time“-Produktion eingeführt,

um Lagerkosten zu minimieren. Bestände binden Kapital, das möglicherweise an anderer Stelle fehlt. Große Bestände minimieren die Übersicht, auch wenn es sich nicht um Produkte, sondern z.B. um Aktenberge handelt. Daraus ergeben sich Warteschlangen und die Durchlaufzeit wird erhöht. Zur Absenkung der Bestände müssen deren Ursachen ermittelt, analysiert und verändert werden (vgl. Spiller/Bock 2001, 85f.; Füermann/Dammasch 2002, 84f.).

Einführung von Selbstkontrolle

Außenkontrollen und Genehmigungsverfahren sind zeitaufwendig, binden Ressourcen und verlängern die Durchlaufzeiten unnötig. Ratsam ist es, diese Schritte ganz fallen zu lassen, sie in bestehende Abläufe zu integrieren oder Selbstkontrolle durchführen zu lassen. Somit wird die Verantwortung an die ausführenden Mitarbeiter/-innen übergeben. Im gleichen Zug muss aber auch von den Mitarbeiter/-innen mehr Genauigkeit abverlangt werden, damit die Aufgaben beim ersten Mal zur Zufriedenheit erledigt werden, nicht erst nach weiteren Kontrollen. Dieses Vertrauen fördert im Normalfall die Motivation der Mitarbeiter/-innen und die Lust am Mitdenken (vgl. Spiller/Bock 2001, 83; Füermann/Dammasch 2002, 75f.).

Abstimmungsrunden auf ein Minimum reduzieren

Abstimmungsrunden verlangsamen meist den Gesamtprozess, denn je öfter Zwischenergebnisse kontrolliert oder abgesegnet werden müssen, desto langsamer wird eine Aufgabe erledigt. Es muss auf Termine gewartet werden und die Aufgaben können nicht fortgesetzt werden, bevor nicht die Erlaubnis dazu gegeben wurde (vgl. Spiller/Bock 2001, 75). Abstimmungsrunden bergen die Gefahr, dass die Inhalte immer wieder neu kritisiert und geändert werden. Daher sind Abstimmungsrunden auf ein Minimum zu reduzieren (vgl. Spiller/Bock 2001, 78).

Outsourcen und delegieren

Binden Prozesse viele Kapazitäten, die kostengünstiger von einem/-r anderen Dienstleister/-in angeboten werden, so soll die Möglichkeit des Outsourcens in Betracht gezogen werden. Nicht ausgelagert werden dürfen Kern-

kompetenzen, denn sie sind das Herzstück der Wertschöpfung eines Unternehmens (vgl. Spiller/Bock 2001, 88f.). Entscheidet sich ein Unternehmen für Outsourcing, so ist genau zu prüfen, ob der Partner das erforderliche Leistungsniveau erbringen kann. Strenge vertragliche Regelungen und Kennzahlen sind festzulegen (vgl. Best/Wert 2003, 138ff.).

Vergleiche anstellen

Zwischen den in Anspruch genommenen Dienstleistungen können direkte Kostenvergleiche hergestellt werden. Allerdings kosten Vergleiche ebenfalls Zeit und sollten daher nur dann durchgeführt werden, wenn es Anlass zu Klagen mit den bisherigen Dienstleistungsanbietern gibt (vgl. Spiller/Bock 2001, 89f.).

Mitarbeiter/-innen konsequent nach Qualifikationen einsetzen

Ziel ist es, dass die jeweiligen Teilaufgaben von den richtigen Personen erledigt werden. Jede/-r Mitarbeiter/-in soll seiner/ihrer Qualifikation entsprechend eingesetzt sein (vgl. Spiller/Bock 2001, 99ff.). Finanzielle Ressourcen werden vergeudet, in dem hochqualifizierte und gut bezahlte Mitarbeiter/-innen Tätigkeiten ausführen, die unter ihrem Können und Kompetenzbereich angesiedelt sind. Es ist daher eine wichtige Aufgabe, alle organisatorischen Tätigkeiten von hochqualifizierten Kräften fernzuhalten (vgl. Spiller/Bock 2001, 75). Erst wenn die richtigen Mitarbeiter die richtigen Aufgaben in minimaler Zeit erledigen, können Arbeitsabläufe als effizient bezeichnet werden (vgl. Spiller/Bock 2001, 17).

Besitzen Mitarbeiter/-innen gleiche Qualifikationen, ist darauf zu achten, sie entsprechend ihren Stärken und Schwächen, Vorlieben und Abneigungen einzusetzen. Mitarbeiter/-innen, die mit jenen Aufgaben betraut sind, die sie gerne ausüben, werden diese besser und effizienter ausführen. Die Mitarbeiter/-innen haben außerdem unterschiedliche Vorstellungen vom Berufsleben und dem Arbeitsalltag. Diese zu erkennen und die Mitarbeiter/-innen so einzusetzen, wie es ihren Vorstellungen entspricht, trägt wesentlich zur Optimierung von Abläufen bei (vgl. Spiller/Bock 2001, 80).

Oft ist es notwendig, dass neue Mitarbeiter/-innen im Bereich der Assistenz aufgenommen werden, um den bisherigen Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit zu geben, sich mit ihren Kernkompetenzen zu beschäftigen bzw. ihre Tätigkeiten nach ihren Qualifikationen auszuführen (vgl. Spiller/Bock 2001, 100).

Arbeitsbedingungen verbessern

Um Hemmfaktoren für den Arbeitsalltag und das Risiko für Krankenstände abzubauen sowie die Motivation der Mitarbeiter/-innen zu steigern, muss auch die räumliche Arbeitsumgebung den Bedürfnissen werden. Dazu gehören z.B. bequeme Bürosessel, augenschonende Bildschirme, gesundes Essen, angenehme Lichtquellen, Zonen zum Rückzug für Telefonate, ungestörte Gespräche. Können Mitarbeiter/-innen bei der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes mitwirken, so erhöht dies zusätzlich die positive Einstellung gegenüber den Veränderungen (vgl. Spiller/Bock 2001, 85; Füermann/Dammasch 2002, 83).

Verfügbarkeit und Effizienz von Betriebsmitteln erhöhen

Betriebsmittel binden Kapital, daher kommt der Ausnutzung der vorhandenen Betriebsmittel besondere Bedeutung zu. Schlechte Nutzung der Betriebsmittel führt dazu, dass Prozesse weniger Ergebnisse erzeugen, als möglich wäre. So ist jede unnötige Suche nach benötigten Materialien, jeder langsame oder defekter Computer, schlechte Einschulung der Benutzer/-innen der Betriebsmittel oder veraltete Maschinen Kostenverursacher. Genauso verhält es sich mit Formularen, die immer wieder neu ausgefüllt werden müssen oder fehlende Office-Kommunikationsprogramme. Weitere Beispiele für schlechte Ausnutzung sind Anlagenstillstände wegen fehlender Zeiteinteilungen oder Wartungsarbeiten (vgl. Spiller/Bock 2001, 88; Füermann/Dammasch 2002, 90f.).

Weiters muss die Kommunikation so einfach wie möglich organisiert sein. Briefe sind zu vermeiden, die Informationen können über Inter- und Intranet weitergegeben werden. Auch Informationen für Kund/-innen können online anstatt über den Postweg angeboten werden (vgl. Spiller/Bock 2001, 86f.).

Eine gute Analyse ist eine wesentliche Voraussetzung für die Gestaltungs- und Umsetzungsphase (vgl. Stöger 2005, 102). Am Ende der Analyse werden die Resultate bündig zusammengefasst, indem man die Schwachstellen priorisiert, damit jene, die den größten Veränderungsbedarf haben, auch als erstes bearbeitet werden (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 176ff.). Den Schwachstellen werden anschließend Maßnahmen inklusive Verantwortliche und Termine zur Beseitigung der festgestellten Defizite zugeordnet (vgl. Binner 2000, 177).

3.4.3 Quick Hits – erste Erfolge für Sofortmaßnahmen

Bei Problemanalysen tauchen meist Schwachstellen auf, die sich schnell und mit wenig Aufwand verbessern lassen. Wichtig ist es, diese „Quick Hits“ so schnell als möglich umzusetzen, damit bei den Mitarbeiter/-innen Vertrauen in die Prozessoptimierung entsteht. Das ist besonders dann wichtig, wenn das Vorhaben über längere Zeit angelegt ist, da in diesen Fällen leicht der Eindruck entstehen kann, dass mehr geredet als erreicht wird. Außerdem wird durch Sofortmaßnahmen sichtbar, dass die wichtigen Dinge nicht hinter verschlossenen Türen passieren (vgl. Best/Weth 2003, 87). Sofortmaßnahmen können dann zum Erfolg führen, wenn:

- keine oder nur geringfügige strukturelle Veränderungen von Prozessen vorgenommen werden,
- keine oder nur geringfügige Veränderungen der EDV-Infrastruktur stattfindet,
- keine neue technische Infrastruktur eingesetzt wird,
- keine Genehmigung von Seiten des Betriebsrates für die Umsetzung der Maßnahmen notwendig ist,
- Konsens unter den beteiligten Führungskräften und Mitarbeiter/-innen herrscht (vgl. Schwegmann/Laske 2003, 186).

3.5 Zielformulierungen

Im Unterschied zu den Leitplanken, die zu Beginn des Reorganisationsvorhabens formuliert wurden, gilt es nach den Analysen Ziele mit mehr Präzision zu verfassen. Fragen, die während der Vorbereitung noch offen sind, werden durch die Analyse geklärt und dementsprechend präzise

können auch die weiteren Ziele formuliert werden. (vgl. Best/Weth 2003 89f.). Diese Ziele sollen durch die Prozessdurchführung erreicht werden; mehr noch, die Durchführung soll durch die vorliegenden Ziele gelenkt werden (vgl. Stöger, 2005, 105). Die Zielsetzungen müssen eine Durchgängigkeit von den Unternehmenszielen bis zur operativen Ebene aufweisen (vgl. Binner 2000, 174). Weiters muss darauf geachtet werden, dass die Ziele sich positiv ergänzen. Kommt es zu Zielkonflikten, müssen diese bereinigt werden, indem Prioritäten gesetzt werden (vgl. Best/Weth 2003, 96).

Oft werden die Ziele als Maßnahmen definiert, d.h. der eigentliche Zweck der Zielformulierung, den angestrebten Zustand zu definieren, wird verfehlt. Ziele sind normative Aussagen, die den Zustand definieren, der mit der Prozessoptimierung erreicht werden soll. Diese Ziele müssen greifbar sein, d.h. man muss sich ganz konkret vorstellen können, was erreicht werden will (vgl. Best/Weth 2003, 91f.).

Damit Ziele ernst genommen werden, müssen sie plausibel, d.h. erreichbar sein, ohne dass die Mitarbeiter/-innen über- oder unterfordert werden. Sie sollen ein realistisches Zukunftsszenario darstellen (vgl. Best/Weth 2003, 97). Ziele definieren den Prozessbeitrag der Beteiligten, schaffen damit Verbindlichkeit und bilden den Rahmen für die zeitliche Planung (vgl. Stöger 2005, 105).

„Wer ohne messbare und verbindliche Ziele in die Redesign-Phase einsteigt, ist ständig unterwegs – kommt aber niemals an“ (Best/Weth 2003, 91). Ziele dienen als Messlatte für die Bewertung der Maßnahmen und bilden daher die Grundlage für spätere Erfolgsmessung. Das oberste Gebot lautet daher: „Ziele müssen messbar sein“ (Best/Weth 2003, 92). Bei quantitativen Zielen fällt dies relativ leicht, bei qualitativen hingegen müssen Indikatoren herangezogen werden, um das Ziel mit quantitativen Daten zu untermauern. So kann z.B. Kundenzufriedenheit mit Wiederkauftrate gemessen werden (vgl. Best/Weth 2003, 92f.).

Zusammenfassend müssen folgende Regeln bei der Formulierung von Zielen berücksichtigt werden (vgl. Best/Weth 2003, 101):

- Ziele müssen ausnahmslos quantifizierbar und plausibel sein.
- Sie müssen einen Zeitpunkt besitzen bis wann sie erreicht werden.
- Sie müssen mit den übergeordneten Zielen in Einklang stehen.
- Ziele müssen klar von den Maßnahmen abgegrenzt werden.
- Die Ziele sind in der Sprache der Mitarbeiter/-innen formuliert, die es betrifft, denn nichts führt zu mehr Orientierungslosigkeit als unverständliche Ziele.

3.6 Entwurf des Soll-Zustandes

Auf den Analyseergebnissen basierend wird ein Sollkonzept der Prozesse erarbeitet. Schritt für Schritt wird jede Aufgabe und jeder Prozess neu festgelegt. In dieser Phase ist auf eine konsequente Ausrichtung auf die vorher festgelegten Optimierungsziele zu achten (vgl. Huemer 1998, 66; Spiller/Bock 2001, 102).

Maier und Laib (vgl. 1997, 103) unterscheiden zwischen vier verschiedenen Prozessarten, die in der Phase der Analyse und Soll-Modellierung unterschiedlich behandelt werden:

1. Schlüsselprozesse,
2. Prozesse mit großer Hebelwirkung,
3. unterstützende Prozesse und
4. aus taktischen Gründen benötigte Prozesse.

Für jeden Prozesstyp ist eine unterschiedliche Handlungsmaxime zu verfolgen:

1. Schlüsselprozesse sind eine Abfolge von Aktivitäten mit hoher strategischer Bedeutung, sie sind die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens und sollen perfektioniert werden.
2. Prozesse mit großer Hebelwirkung gilt es zu optimieren.
3. Die unterstützenden Prozesse sind allgemein eher von geringer Bedeutung. Daher wird versucht, die Kosten durch Eliminierung oder Fremdbezug möglichst zu senken.

4. Taktische Prozesse müssen aufgrund des hohen Kund/-innennutzens aufrechterhalten werden, allerdings bedarf es der Einhaltung der gesetzten Kostenziele, da ihr quantitativer Beitrag eher gering ist.

Bei der Neugestaltung von Prozessen sind folgende mitarbeiterbezogene, arbeitswissenschaftliche Forderungen zu erfüllen (vgl. Binner 2000, 177f.):

- Die Aufgabenbündel müssen durchführbar sein.
- Die Aufgabenbündel müssen belastungs-/beanspruchsoptimiert und gefähderungsfrei sein.
- Die Aufgabenbündel müssen ganzheitlich sein (vorbereitende, entscheidende und kontrollierende Aufgaben mit durchzuführenden Aufgaben kombinieren).
- Die Einschränkung des Handlungsspielraums der Akteure muss auf ein Minimum reduziert werden.
- Kooperationsmöglichkeiten müssen gegeben sein.
- Es darf keine Belastung durch zusätzliche unnötige Aufgaben erfolgen.
- Hilfsmittel müssen die Aufgabenerfüllung erleichtern.
- Lernanforderungen und Lernmöglichkeiten in den jeweiligen Aufgabengebieten und die Weiterentwicklung der Qualifikation müssen möglich sein.
- Aufgaben dürfen nicht so zugeordnet werden, dass Führungskräfte nur entscheidende und kontrollierende, die Mitarbeiter/-innen nur durchführende Aufgaben erhalten, sondern die Sprecher/-innen müssen auch operative Aufgabenteile erhalten, die Mitarbeiter/-innen planerische, entscheidende und kontrollierende Aufgaben.

3.6.1 Ansatzpunkte der Optimierung

Im Kapitel 3.4.2 „Warnsignale, Knackpunkte und ihre Veränderungsmöglichkeiten“ wurden bereits zu den jeweiligen Schwachstellen von Prozessen die Ansatzpunkte der Optimierung erläutert. In diesem Kapitel werden weitere Ansatzpunkte angeführt. Sie sind generell bei der Erstellung von Soll-Prozessen zu beachten und resultieren nicht unmittelbar aus dem Vorhandensein von Schwachstellen.

Teilabläufe parallel ausführen

Innerhalb eines Prozesses müssen die Prozess- und Arbeitsschritte nicht zwingend nacheinander durchgeführt werden. Effizienter ist es, wenn voneinander unabhängige Teilabläufe zeitgleich, also parallel, erledigt werden oder Schritte beginnen, bevor der vorhergehende Schritt abgeschlossen ist, wie in folgender Abbildung (Pilgerstorfer/Brandl o.J.b, 66) dargestellt. Damit wird die Durchlaufzeit des gesamten Prozesses erheblich verkürzt und es kommt zu einer Steigerung der Effizienz (vgl. Spiller/Bock 2001, 84; Schmelzer/Sesselmann 2004, 176; Binner 2000, 177).

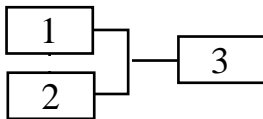


Abbildung 7: Parallelisieren von Prozessschritten

Vor der Parallelisierung von Prozessschritten sind folgende Punkte zu klären (vgl. Best/Weth 2003, 110ff.):

- Müssen die Prozessschritte hintereinander durchgeführt werden, da der folgende Schritt vom Input des Vorgängers abhängig ist?
- Gibt es technische oder juristische Festlegungen, die gegen einen parallelen Ablauf sprechen?
- Welche Schritte der Überprüfung müssen durch die Parallelisierung zusätzlich eingeführt werden und sind diese dann noch sinnvoll?

Tätigkeiten zusammenfassen

Es wird davon ausgegangen, dass die Integration verschiedener Tätigkeiten in einer Stelle zu effektiveren Prozessen führt. Zeitverzögerung und Informationsverluste entstehen häufig an den Schnittstellen zur nächsten Bearbeitungsstelle. Ziel ist es daher, die Anzahl der Stationen möglichst gering zu halten. Im Idealfall wird der gesamte Prozess von nur einer Person durchgeführt. Ist dies nicht möglich, ist darauf zu achten, dass die Stationen räumlich möglichst eng aneinander liegen und Input und Output genau definiert sind (vgl. Fürmann/Dammasch 2002, 77ff.; Spiller/Bock 2001, 83f.). In folgender

Abbildung (Pilgerstorfer/Brandl o.J.b, 66) wird das Zusammenfassen von Tätigkeiten visualisiert.

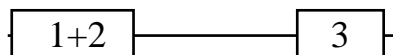


Abbildung 8: Tätigkeiten zusammenfassen

Bilden von Ablaufvarianten

In der Regel gibt es nicht nur eine Ausformung eines Prozesses, sondern mehrere verschiedene Varianten. Grundsätzlich gilt es, alle diese Varianten aufzuzeichnen, außer es handelt sich dabei um Ausnahmen, die sehr selten vorkommen (vgl. Best/Weth 2003, 64). Um die Komplexität zu reduzieren, kann es sinnvoll sein, diese speziellen Ausformungen voneinander zu unterscheiden und verschiedene Prozessvarianten für unterschiedliche Bearbeitungsfälle zu schaffen (vgl. Spiller/Bock 2001, 85; Füermann/ Dammasch 2002, 81f.).

Standardisierung von Prozessen

Durch Standardisierung erfahren die Prozesse eine Regelmäßigkeit, die mit einer Steigerung der Produktivität einhergeht. Eine Standardisierung von Prozessen ist aber nur dann möglich, wenn auch die Dienstleistungen zu einem bestimmten Grad standardisiert werden. Trotz der Standardisierung müssen aber Flexibilität und Abänderungen möglich sein, ansonsten wird den Anforderungen aus der Praxis nicht entsprochen. Bei der Standardisierung ist zu fragen, ob die vorherrschende Fülle der Prozesse notwendig ist. Danach muss geprüft werden, welche Prozesse standardisiert werden können. Anschließend wird versucht, die Prozesse so weit als möglich zu vereinheitlichen. Dabei muss ausreichend Freiraum für flexible Anpassungen gelassen werden (vgl. Best/Wert 2005, 117ff.).

Qualität als Ziel

Prozesse müssen so organisiert werden, dass grundsätzlich keine Fehler passieren können. In der Lernphase ist es wichtig, die Fehler machen zu können, später aber müssen auftretende Fehler genau analysiert und an der Wurzel verändert werden (vgl. Spiller/Bock 2001, 80). Werden keine ausrei-

chenden Qualitätssicherungsschritte in den Prozessen eingebaut, kann dies zu gravierenden Kosten in späteren Prozessschritten führen. Darüber hinaus kann das Image des Unternehmens beschädigt werden, treten grobe Fehler auf.

Zur Integration von geeigneten Qualitätssicherungsprogrammen sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Die Prüfungen sollten direkt dort angesiedelt sein, wo Ursachen für Fehler liegen können.
- Es muss festgelegt werden, welche Fehler festgestellt werden sollen.
- Der Nutzen der Qualitätssicherung muss höher sein, als die Kosten, die dafür anfallen.
- Die Auswirkungen von Fehlern sollen möglichst einfach und schnell begrenzt werden können.
- Die Verantwortung für die Qualitätssicherung kann von jenen Mitarbeiter/-innen übernommen werden, die die übrigen Tätigkeiten im Prozess ausführen. Damit wird automatisch die Aufmerksamkeit auf eine hohe Prozessqualität gelenkt und eine aktive Fehlervermeidung unterstützt (vgl. Best/Weth 2003, 116).

3.6.2 Modellierung der Soll-Zustände

Die Soll-Zustände müssen wie die Ist-Zustände modelliert und strukturiert dargestellt werden (vgl. Binner 2000, 179). Es gelten die gleichen Regeln wie bei der Modellierung der Ist-Zustände. Jeder Prozess ist genau zu dokumentieren und die festgelegten Maßnahmen, Verantwortungen und Termine sind festzuhalten. Somit wissen alle Beteiligten, was vereinbart wurde, wer welche Verantwortung übernommen hat und wie viel Zeit bleibt, die Ideen in die Realität umzusetzen (vgl. Spiller/Bock 2001, 141f., Binner 2000, 264).

3.7 Umsetzung

„In der Umsetzungsphase werden die neu entworfenen Prozesse mit Leben gefüllt“ (Best 2003, 155). „Wenn es so etwas wie eine Trennlinie zwischen kompetenten und inkompetenten Führungskräften gibt, so ist es die Umsetzungsfähigkeit“ (Stöger 2005, 24).

Nach der Beendigung der Prozessgestaltung erfolgt kontinuierlich die eigentliche Prozessaufgabenerledigung. Durch eine strukturierte Abarbeitung der entwickelten Sollvorgaben ist zu garantieren, dass die vorgegebenen Projektziele tatsächlich erreicht werden (vgl. Binner 2000, 180f.). Ziel dieser Phase ist es, die Soll-Prozesse mit den entsprechenden Maßnahmen umzusetzen und im Unternehmen zu implementieren (vgl. Eisl 1998, 116).

Wichtige Einflussfaktoren für das Gelingen der Implementierung sind:

- Führungsstil der Vorgesetzten,
- Anzahl der beteiligten Mitarbeiter/-innen,
- Anzahl und Bedeutung der betroffenen Prozesse,
- Ausmaß der Veränderungen und
- gegebener Zeitrahmen (vgl. Hansmann/Laske/Luxem 2003, 278).

Durch die unterschiedlichsten Ausprägungen der Einflussfaktoren in den jeweiligen Unternehmen kann keine generelle Strategie der Vorgehensweise dargestellt werden. „Es gibt keinen Königsweg der Implementierung; vielmehr müssen unter Berücksichtigung der sachlogischen, politischen und kulturellen Gegebenheiten der bestehenden Organisation sowie des Umfangs der Reorganisationsvorhaben geeignete Maßnahmen ausgewählt und sinnvoll kombiniert werden“ (Hansmann/Laske/Luxem 2003, 278). Im Folgenden werden einige wichtige Hinweise für die Umsetzung gegeben.

3.7.1 Erstellung eines Maßnahmenplans

Zu Beginn gilt es einen Maßnahmenkatalog mit den geplanten Umsetzungsschritten zu erstellen. Aufgabe des/der Prozessverantwortlichen ist es, gemeinsam mit den Prozessmitarbeiter/-innen einen detaillierten Maßnahmenplan auszuarbeiten. Dieser enthält die Eckpunkte der Transformation der Soll-Prozesse in die reale Organisation (vgl. Eisl 1998, 115). Die konkreten Maßnahmen müssen spezifisch für jeden Prozess ausgearbeitet werden (vgl. Eisl 1998, 119).

Alle Maßnahmen sollen soweit beschrieben werden, dass in einem nächsten Schritt eine Abschätzung des Verbesserungspotentials und der Auswirkungen möglich ist (vgl. Becker/Schmidt 2005, 118). Grönke (vgl. 2005, 100) empfiehlt dazu eine Betrachtung der Auswirkungen in vier Sichten:

- Finanzen: Welchen finanziellen Effekt hat die Maßnahme? Welcher Umsetzungsaufwand ist damit verbunden? Welche Investitionen müssen getätigt werden?
- Kund/-innen: Was wird sich für die Kund/-innen ändern?
- Aufbau- und Ablauforganisation: Wie wird sich die Aufbauorganisation verändern? Wie verändern sich die Abläufe?
- Ressourcen: Welche Auswirkungen gibt es für die Mitarbeiter/-innen? Welche Qualifikationen werden benötigt? Sind Anpassungen der IT erforderlich?

Durch diese Betrachtungsweise wird der Erfolg der Maßnahmen messbar (vgl. Becker/Schmidt 2005, 114f.). Nach der Bewertung müssen die Maßnahmen offiziell freigegeben werden (vgl. Grönke 2005, 100; Becker/Schmidt 2005, 118).

Im Anschluss daran gilt es einen konkreten Aktionsplan auszuarbeiten. Dabei soll genau festgehalten werden, welche Mitarbeiter/-innen für welche Maßnahmen verantwortlich sind. Weiters sind Termine festzulegen, bis wann die Umsetzung erfolgt sein muss. Durch ein systematisches Verteilen der Aufgaben soll gewährleistet werden, dass der jeweilige Arbeitsaufwand entsprechend verteilt wird, Klarheit über Verantwortlichkeiten gegeben ist und die Fortschritte auch terminlich geplant werden (vgl. Füermann/ Dammasch 2002, 96).

Die Aktionspläne können in Tabellenform angelegt werden, in der je eine Spalte für die Maßnahme, die Verantwortlichen, die Termine und den Stand der Umsetzung vorhanden ist. Sie müssen gut sichtbar ausgehängt und durch Flussdiagramme ergänzt werden (vgl. Füermann/Dammasch 2002, 98). Zusätzlich sollten separate Zeitpläne erstellt werden, die den Beginn der Neuerungen festlegen (vgl. Spiller/Bock 2001, 143). Erstreckt sich die Um-

setzung von Maßnahmen über einen längeren Zeitraum, so werden Meilensteine vereinbart, bis zu denen bestimmte Umsetzungsfortschritte erreicht werden müssen (vgl. Füermann/Dammasch 2002, 98).

Festzulegen dabei sind außerdem wer bis wann:

- die betroffenen Mitarbeiter/-innen informiert,
- neue Mitarbeiter/-innen rekrutiert,
- die erforderlichen Ressourcen beschafft,
- die räumlichen Veränderungen organisiert,
- die Kund/-innen über neue Ansprechpartner/-innen informiert (vgl. Eisl 1998, 115).

Die Ergebnislisten und Aktionspläne sollen an alle Mitarbeiter/-innen ausgegeben werden, damit sie ausreichend über Neuerungen informiert werden (vgl. Spiller/Bock 2001, 146). Mit Hilfe des Aktionsplans lässt sich außerdem immer wieder der Stand, inwieweit die Ziele erreicht wurden, überprüfen (vgl. Spiller/Bock 2001, 143).

3.7.2 Information und Schulungen der Mitarbeiter/-innen

Die regelmäßige Information der betroffenen Mitarbeiter/-innen über die Ziele und die geplanten Maßnahmen sind wichtig, da sie diese nachvollziehen können müssen, um sie als positive Herausforderung zu sehen. Die Strukturen, Prozesse und Instrumente müssen letztendlich von den Mitarbeiter/-innen gelebt werden (vgl. Grönke 2005, 101).

Die betroffenen Mitarbeiter/-innen können z.B. im Rahmen einer Informationsveranstaltung über die geplanten Maßnahmen informiert werden. Es soll dabei vor allem kommuniziert werden,

- was von den Mitarbeiter/-innen verlangt wird,
- welche Unterstützung sie dabei erhalten,
- wie die Leistung bewertet wird und wie Feedback gegeben wird.

Generell gilt es dabei ausreichend Zeit zu geben, umsetzungsrelevante Fragen und Befürchtungen anzusprechen und mit dem Team zu diskutieren (vgl. Eisl 1998, 117).

Um die Betreuung und Beratung der Mitarbeiter/-innen gewährleisten zu können, werden die Einrichtung einer Informationsstelle, die Schaffung von Spezialist/-innen in greifbarer Nähe und regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch empfohlen. Weiters wird darauf hingewiesen, dass notwendige Transparenz durch Dokumentation der Vorgänge geschaffen werden kann. Es sollen dabei das Vorgehen der Umstellungen, die zu erreichenden Ergebnisse und die Möglichkeiten der Unterstützung festgehalten werden (vgl. Hansmann/Laske/Luxem 2003, 286).

Neben der reinen Information der Mitarbeiter/-innen über die Veränderungen gilt es Schulungen durchzuführen, die die Beteiligten in die Lage versetzen, die Aufgaben auch kompetent ausführen zu können. Es müssen daher direkt vor der Umsetzung eine Reihe von Schulungsmaßnahmen geplant und durchgeführt werden. Die unterschiedlichen Zielgruppen benötigen dabei unterschiedliche Informationen. Es ist je nach Zielgruppe zu unterscheiden, welcher Ausschnitt der Prozesse der jeweiligen Zielgruppe vorgestellt wird und wie genau sie mit den Prozessen vertraut sein müssen.

Für das Top-Management ist es wichtig, die Gesamtprozesse des Unternehmens zu überblicken, es reicht dabei eine Darstellung der Prozesslandkarte. Das mittlere Management führt die Informationen und Schulungen der Mitarbeiter/-innen in den Fachabteilungen und Regionen durch. Sie müssen soweit eingeschult sein, dass sie Prozesse verstehen und erläutern können. Die ausführenden Mitarbeiter/-innen müssen schließlich so weit geschult werden, dass sie die Prozesse verstehen und verinnerlicht haben, damit sie auf Basis der Prozesse arbeiten können (vgl. Hansmann/Laske/Luxem 2003, 293f.).

3.7.3 Roll-Out-Strategie

Die Roll-Out-Strategie beschreibt eine mögliche zeitliche Abfolge der Umsetzung und Einführung der veränderten Prozesse und der veränderten Aufbauorganisation.

Bei der Einführungsreihenfolge bestehen drei Möglichkeiten:

- Einführung der neuen Prozesse, anschließende Veränderung der Aufbauorganisation,
- Veränderung der Aufbauorganisation, anschließende Veränderung der Prozesse,
- gleichzeitige Veränderung der Aufbauorganisation und der Prozesse.

Hansmann, Laske und Luxem (vgl. 2003, 279) empfehlen letztere Möglichkeit.

Beim eigentlichen Roll-Out bieten sich wiederum unterschiedliche Strategien an.

- Pilotierte Einführung: Piloteinführung in nur einer Region und einem Funktionsbereich.
- Step-by-Step (regional gestaffelt): Einführung erfolgt überlappend in den einzelnen Regionen.
- Step-by-Step (funktional gestaffelt): Einführung erfolgt überlappend in den einzelnen Funktionsbereichen.
- Bing-Bang: Einführung erfolgt gleichzeitig in allen Regionen und Funktionsbereichen.

Die Auswahl der dargestellten Strategien hängt stark von der jeweiligen Situation im Unternehmen ab (vgl. Hansmann/Laske/Luxem 2003, 282).

3.8 Kontrolle – Erfolg messen

„Das Messen von Prozessleistungen ist eine Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit von Organisationen“ (vgl. Stöger 2005, 89). Es reicht keinesfalls aus, Ziele aufzustellen und eine Prozessplanung vorzunehmen, sondern es muss der Erfolg gemessen werden. „Die Umsetzung von Prozessen funktioniert nur, wenn beurteilt werden kann, ob die Ziele erreicht wurden“ (Stöger 2005, 81). Voraussetzung für die Messung und den Vergleich ist die Prozessplanung und die Prozesskontrolle (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 176ff.).

3.8.1 Prozessplanung

Die Prozessplanung hat folgende Aufgaben:

- Auswahl von Leistungsparametern,
- Festlegung des Messsystems mit Messgrößen,
- Planung der Prozessziele.

Die Leistungsparameter geben Auskunft über den Leistungsstand und die Leistungsentwicklung der Prozesse. Sie setzen sich aus Ziel- und Messgrößen zusammen. Mittels der Messgrößen wird die Ist-Leistung der Prozesse gemessen. Voraussetzung für die Messungen ist das Vorhandensein eines Messsystems. Dieses legt fest, wo, was, wann, wie oft, wie und wofür gemessen wird (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 176ff.). Fürmann/Dammasch (vgl. 2002, 63) nennen die Messgrößen „Kennzahlen“. Mit Hilfe der Kennzahlen werden Ziele, welche Messgrößen erreicht werden sollen, definiert. Sie stellen das Soll-Ergebnis des Prozesses dar. Für jede Kennzahl ist ein/-e Verantwortliche/-r für die Messung zu bestimmen (vgl. Stöger 2005, 91; Schmelzer/Sesselmann 2004, 176ff.).

Schmelzer und Sesselmann (vgl. 2004, 176ff.) nennen als Leistungsparameter der Effizienz Zeit und Termintreue, Qualität und Kosten. Das Dreieck „Qualität-Zeit-Kosten“ ist generell ein Klassiker in der Analyse von Prozessen (vgl. Mayer 2005, 3). Sie eignen sich insbesondere, da sie sich direkt aus dem Prozessgeschehen ableiten lassen und hohe Aktualität und Aussagekraft besitzen. Sie sind ereignisnah erfasst und werden von jeder/m Mitarbeiter/-in ohne Schwierigkeiten verstanden. Ursachen von Zielabweichungen können in diesem Bereich schnell und treffsicher ausfindig gemacht werden (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 176ff.).

Prozesszeiten und Prozesstermine

Die Zeit bezieht sich auf die von Kund/-innen geforderte Zeitspanne (vgl. Mayer 2005, 3). Die Frage ist, wie schnell Kund/-innenwünsche erfüllt und Termine eingehalten werden. Prozesszeiten haben erheblichen Einfluss auf Effektivität, Effizienz, Reaktionsfähigkeit und Flexibilität eines Unternehmens.

Kürzere Prozesszeiten reduzieren die Kosten und erhöhen die Termintreue. Eine höhere Zeiteffizienz verkürzt die Reaktionszeiten, was sich wiederum

positiv auf die Kund/-innenzufriedenheit, Wettbewerbs- und Rentabilitätsposition auswirkt.

Das Termincontrolling umfasst die Planung und Kontrolle von Zeitpunkten. Ziel ist es, eine hohe Termintreue gegenüber den Kund/-innen zu erreichen (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 176ff.).

Für Dienstleistungsprozesse kann eine Analyse der Prozesszeiten und der zugehörigen Kosten ausgesprochen hilfreich sein, um typische Kostentreiber zu identifizieren und Prozesse effizienter und effektiver zu gestalten (vgl. Gaida/Werner/Werners 2005, 89).

Prozessqualität

Die Qualität betrifft die Kund/-innen und den gewünschten Output (vgl. Stöger 2005, 94). Die zentrale Frage ist, ob die Kund/-innenanforderungen erfüllt werden. Prozessmanagement soll dabei unterstützen, Qualität zu produzieren und Produkte herzustellen, die den Kund/-innenanforderungen entsprechen. Letztendlich geht es darum, Fehler zu vermeiden und damit von vornherein Qualität zu erzeugen (vgl. Spiller/Bock 2001, 23f.).

Die Prozessqualität wird z.B. anhand der Qualitätskosten gemessen. Qualitätskosten werden unterteilt in Präventivkosten (Kosten der Übereinstimmung der Qualität; Erreichen der Qualitätsziele wird gesichert, Fehler vermieden und Wertschöpfung erhöht) und Fehlleistungskosten (Kosten der Abweichung der Qualität, umfassen Kosten für das Suchen und Beseitigen von Fehlern und Ursachen) (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 176ff.).

Prozesskosten

Die Kosten sind der wertmäßige Einsatz in diesem Prozess (vgl. Stöger 2005, 94). Es wird erfasst, welcher Ressourcenaufwand notwendig ist, um die Leistungen herzustellen. Schmelzer und Sesselmann (vgl. 2004, 176ff.) empfehlen die Einführung einer Prozesskostenrechnung. Auf diese Besonderheit wird in der vorliegenden Diplomarbeit nicht eingegangen.

Was ist nun zusammengefasst der Nutzen der Einführung von Kennzahlen?

- Der derzeitige Zustand des Prozesses kann beurteilt werden.
- Die Entwicklungen der Kennzahlen zeigen Probleme auf und weisen auf nötige Eingriffe hin.
- Kennzahlen zeigen aber auch den Fortschritt an, der durch ständige Verbesserung erreicht wird.
- Sie sind eine Orientierung dafür, ob die durchgeführten Maßnahmen auch wirksam sind.
- Sie zeigen an, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden.
- Durch die direkte Rückmeldung wird für die Mitarbeiter/-innen ein Anreiz gesetzt, die Ziele zu erreichen (vgl. Füermann/Dammasch 2002, 63ff.).

3.8.2 Prozesskontrolle

Die Aufgabe der Prozesskontrolle besteht schließlich darin, die Erreichung der Ziele zu überprüfen (vgl. Stöger 2005, 81). Anhand der Messgrößen wird die Ist-Leistung eines Prozesses erfasst und mit den Soll-Werten, also den zuvor festgesetzten Zielen, verglichen. Ein Soll-Ist-Vergleich wird vorgenommen. So können Abweichungen festgestellt und Korrekturmaßnahmen vorgeschlagen werden (vgl. Katterl 2005, 17).

Meist sind die Prozessverantwortlichen dazu angehalten, die Leistungen zu messen, einen entsprechenden Report abzugeben und für entsprechende Verbesserungsmaßnahmen zu sorgen (vgl. Stöger 2005, 89). Die Messung erfolgt nicht nur einmalig, sondern in regelmäßigen Abständen. Zur Steuerung der Prozesse ist es notwendig, Zeitabstände festzulegen und diese mit entsprechenden Zielwerten zu verknüpfen. So wird die Leistung in Beziehung zu den Zielen gesetzt und Abweichungen werden dokumentiert. Dadurch entsteht ein Zwang zur kontinuierlichen Auseinandersetzung mit den Prozessen. Durch das Messen der Prozessleistungen wird ein Feedback gegeben, das eine Grundvoraussetzung für das Verbessern der Prozesse in ihrer inneren Logik, in den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. „Messen ist die wohl intensivste und objektivste Form der Auseinandersetzung aller Beteiligten mit dem, was sie tun und für einen Kunden leisten“ (Stöger

2005, 91). Wird das Messen zu einer Selbstverständlichkeit im Ablauf, werden daraus Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt, so entsteht ein „positiver Sog in Richtung Verbesserung“ (Stöger 2005, 91). Auf die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Verbesserung wird im folgenden Kapitel genauer eingegangen.

4 Möglichkeiten der kontinuierlichen Einbindung von Vorschlägen zur Prozessverbesserung

Grundsätzlich wird bei Veränderungen von Prozessen zwischen kontinuierlichen Verbesserungen und Innovationen unterschieden. Innovationen sind signifikante Veränderungen, die durch hohen Neuigkeitsgrad, der Berücksichtigung von komplexen Rahmenbedingungen und Unsicherheiten bezüglich der Auswirkungen auf das Konfliktpotential charakterisiert sind (vgl. Binner 2000, 187). Sie bringen sprunghafte Veränderungen mit sich und kommen in größeren Zeitabständen vor. Zu häufige Erneuerungen lösen Turbulenzen und Orientierungslosigkeit aus, zu wenige bedeuten Stillstand. Die Prozesserneuerungen erfordern erheblichen Druck und große Schubkraft um Widerstände zu überwinden. Erneuerungen bedeutet radikalen Umbruch, haben prozessübergreifende Auswirkungen, die über die Verbesserung konsolidiert, stabilisiert und ausgebaut werden (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 247).

Verbesserungen bauen auf den bestehenden Strukturen auf. Es wird davon ausgegangen, dass die Praxis immer wieder neue Anregungen für die Prozesse bringt. Verbesserungen entstehen durch laufend durchgeführte Ermittlungen von Ursachen für Probleme, Schwachstellen und Fehler, die die Effektivität und Effizienz mindern (vgl. Binner 2000, 187). Anstöße für eine kontinuierliche Verbesserung können sich aus verschiedensten Ansatzpunkten ergeben, wie Qualitätszirkel, Qualitätsprüfung, Beschwerdemanagement, Vorschlagswesen oder Selbstbewertung. Weiters können Benchmarking, Rückmeldungen von Kund/-innen, Lieferant/-innen und Mitarbeiter/-innen Ideen liefern oder es kommen Anstöße aus der Gesellschaft, der Beobachtung politischer, sozialer und technischer Entwicklungen (vgl. Binner 2000, 186). Weiters können Erneuerungen, die auf den ersten Blick als Verbesserungen wirken, in der Praxis mit Schwierigkeiten kämpfen. Daher ist immer wieder eine Anpassung nötig (vgl. Spiller/ Bock 146ff.).

Verbesserungsideen können relativ rasch und unkompliziert realisiert werden (vgl. Binner 2000, 187). Sie besitzen ein geringeres Risiko als Innovationen. Charakteristisch ist, dass sie möglichst alle Mitarbeiter/-innen mit einbeziehen (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 254).

Im Folgenden werden Methoden der Prozessverbesserung dargestellt. Den Beginn macht das Vorschlagswesen, gefolgt von Kaizen und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Den Abschluss bildet die Beschreibung des Ideenmanagements.

4.1 Vorschlagswesen

Das Vorschlagswesen gilt als Auffangbecken für die Ideen der einzelnen Mitarbeiter/-innen, die ihnen spontan oder auch nach Feierabend einfallen. Es regelt den Ablauf, wie mit diesen Vorschlägen weiter verfahren wird. Durch die Aufnahme aller Ideen kommt es zu einer umfassenden Ausschöpfung des Kreativitätspotentials (vgl. Neckel 2004, 14).

„Als Vorschläge können alle Ideen eingereicht werden, die einen bestehenden Zustand in irgendeiner Weise verbessern“ (Neckel 2004, 157). Ridolfo (vgl. 2003, 66f.) tritt dafür ein, dass die Vorschläge sowohl aus dem eigenen Arbeitsbereich als auch aus fremden Arbeitsbereichen stammen sollen. Werden nur Einreichungen für andere Abteilungen erlaubt, so wie dies ursprünglich geplant war, wird Misstrauen geschürt und Mitarbeiter/-innen bekommen das Gefühl, dass ihre Schwächen aufgedeckt werden.

Die abgegebenen Vorschläge sollen möglichst neu sein. Reparaturbedarfsmeldungen werden daher nicht als Vorschlag gewertet. Weiters sollen Vorschläge einen Anstoß für eine Verbesserung geben bzw. idealerweise einen Lösungsweg aufzeigen (vgl. Neckel 2004, 157ff.).

4.1.1 Ablauf des Vorschlagswesens

Im Folgenden wird der Zyklus des Vorschlagswesens skizziert. Folgende Schritte sind Bestandteile:

Einreichen

Grundsätzlich sollen alle Mitarbeiter/-innen eines Betriebes die Möglichkeit der Einreichung von Vorschlägen haben. In manchen Unternehmen werden auch die Beteiligten an den vor- und nachgelagerten Prozessen, also externe Lieferant/-innen und Kund/-innen in das Vorschlagswesen miteingebunden (vgl. Neckel 2004, 163).

Das traditionelle Konzept geht von einzelnen Personen als Einreicher/-innen aus, wobei es auch möglich ist, dass Gruppen ihre Ideen einreichen. Der Vorteil ist darin zu sehen, dass bereits in der Gruppe die Möglichkeit der Realisierung diskutiert wird und abwegige Ideen im Vorfeld erkannt und nicht eingereicht werden. Damit steigt automatisch der Realisierungsgrad (vgl. Ridolfo 2003, 65).

Vielfach werden Ideen geboren, allerdings nicht weitergegeben. Eine Kultur des Artikulierens der Vorschläge braucht Gewöhnung und muss zur Unternehmenskultur werden. Grundsätzlich soll es für die Mitarbeiter/-innen möglichst einfach sein, die Vorschläge einzureichen. Bevorzugt wird die Einreichung beim Vorgesetzten, wodurch Kontakt entsteht und die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen gefördert wird (vgl. Neckel 2004, 163). Der/die Vorgesetzte können bei der Formulierung der Vorschläge behilflich sein, wodurch die Möglichkeit entsteht, die Vorschläge im Vorfeld mit den Mitarbeiter/-innen abzusprechen und gemeinsam weiterzuentwickeln (vgl. Ridolfo 2003, 66). Eine andere Möglichkeit ist die Einreichung bei einem/-r zentralen Ideenkoordinator/-in oder beim Betriebsrat. Weiters können Briefkästen für Vorschläge aufgestellt oder im Intranet eine Eingabemaske eingerichtet werden (vgl. Neckel 2004, 163f.). Wichtig dabei ist, dass die Vorschläge schriftlich eingereicht werden, denn nur so ist eine vollständige und nachvollziehbare Dokumentation möglich. Zur Unterstützung empfiehlt es sich, Vorschlagsformulare bereitzustellen, die nicht nur den Verbesserungswunsch, sondern auch das Problem und den Lösungsweg darlegen (vgl. Neckel 2004, 165).

Erfassen

Grundsätzlich müssen alle Vorschläge mittels EDV erfasst und thematisch klassifiziert werden. Dies erleichtert das Erkennen und Filtern von doppelten Vorschlägen. Wird ein Vorschlag bei Vorgesetzten eingereicht, müssen ihn diese an den Ideenkoordinator weiterleiten. Auch umgekehrt muss die Führungskraft über die eingereichten Vorschläge informiert werden. Wird ein Vorschlag erfasst, so ist der Einreicher über den Erhalt und das weitere Vorgehen zu informieren (vgl. Neckel 2004, 175ff.).

Bewerten

Die zentrale Frage in der Bewertung ist, ob sich der Aufwand der Umsetzung des Verbesserungsvorschlages lohnt. Die Bewertung liegt meist bei den direkten Vorgesetzten, wobei grundsätzlich jene Person die Bewertung vornimmt, die für den Bereich, in den die Problemstellung fällt, zuständig ist. Handelt es sich um eine komplexere Problemstellung, wird eine Person als „Master-Gutachter/-in“ bestellt, die die relevanten Informationen zusammenträgt. Um den Vorschlag wirklich zu verstehen, ist es ratsam, den/die Einreicher/-in persönlich zu befragen und sich die Situation genau erklären zu lassen. Wichtig ist es, die Meinung der Personen zu berücksichtigen, die den Vorschlag in die Praxis umsetzen müssen. So kann geprüft werden, ob er auch vom Großteil der Betroffenen akzeptiert wird. Bei der Bewertung wird in erster Linie der angestrebte Zustand und erst danach der vorgeschlagene Lösungsweg beurteilt, da sich eventuell praktikablere Umsetzungsmaßnahmen finden lassen (vgl. Neckel 2004, 179f.).

Je höher die finanziellen Ausgaben bei der Umsetzung der Veränderung sind, desto wichtiger ist es, Kosten und Nutzen abzuwägen. Teilweise werden auch Vorschläge trotz negativer Bilanz umgesetzt, da sie Sicherheits-, Gesundheits-, Umwelt-, und Kundennutzen besitzen, der dementsprechend hoch ist (vgl. Neckel 2004, 181). Weiters muss bei der Bewertung berücksichtigt werden, ob für die Umsetzung die notwendigen Kapazitäten zur Verfügung stehen (vgl. Neckel 2004, 202).

Grundsätzlich soll die Bewertung neutral, sachlich und unabhängig sein. Ihre Qualität zeigt sich dadurch, ob eine eindeutige und nachvollziehbare Entscheidung möglich ist (vgl. Neckel 2004, 191).

Entscheiden

Auf der Grundlage der Bewertung kann schließlich eine Entscheidung getroffen werden, ob und in welcher Form die Vorschläge umgesetzt werden. Der/Die Einreicher/-in soll unmittelbar über die Entscheidung informiert werden. Insbesondere, wenn ein Vorschlag nicht angenommen wird, muss dies in einem persönlichen Gespräch geklärt werden (vgl. Neckel 2004, 201).

Umsetzen

Die Erfahrung zeigt, dass ca. 60 % aller Vorschläge auch tatsächlich umgesetzt werden. Das schnelle Umsetzen ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren auf die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen am Vorschlagswesen. Grundsätzlich ist zwischen technischen Änderungen und Verhaltensänderungen zu unterscheiden. Insbesondere bei Verhaltensänderungen ist nach einem Jahr zu überprüfen, ob die Regelungen noch immer eingehalten werden (vgl. Neckel 2004, 203f.).

Um eine möglichst reibungslose Umsetzung zu ermöglichen werden folgende Hinweise gegeben (vgl. Neckel 2004, 205ff.):

- Festlegen einer verantwortlichen Person für die Umsetzung,
- Freigabe von entsprechenden Ressourcen,
- Einbindung des/der Einreicher/-in,
- Festsetzen zeitlicher Limits für die Umsetzung,
- gegebenenfalls Vergabe der Umsetzung an Fremdfirmen,
- Festlegung von Prioritäten bei der Umsetzung,
- Herstellung von Transparenz über den Bearbeitungsstatus.

Anerkennen/Honorieren

Die Vorschlagsaktivitäten gehen über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinaus, daher sollten sie auch entsprechend belohnt und anerkannt werden. In vielen Unternehmen ist es üblich, Vorschläge mit Prämien zu honorieren. Diese

sind aber nur ein Aspekt der Anerkennung. Laut Neckel (vgl. 2004, 211) ist kein Zusammenhang zwischen der Höhe gewährter Prämiensätze und der Motivation Vorschläge einzureichen erkennbar. Mitarbeiter/-innenbefragungen zeigten, dass Geld als Motivationsfaktor erst an dritter Stelle nach Sicherheit des Arbeitsplatzes und Qualität der Arbeitsbedingungen steht. Anerkennung wird anstelle von Prämien vielmehr spontan im zwischenmenschlichen Miteinander durch ein spontanes Schulterklopfen, einen Händedruck oder Dankesworte gezeigt. Weiters zeigen Einladungen beim Vorstand oder ähnliche Anerkennungen, dass die Vorschläge honoriert werden.

Weitere Formen der Anerkennung und Honorierung sind:

- rasche Rückmeldung und Dankesworte an den Einreicher, Information über weiteres Vorgehen,
- schnelle Umsetzung des Vorschlags,
- besondere Würdigung durch Abteilungsleiter/-innen, Geschäftsführer/-innen oder den Vorstand,
- Bekanntmachung an einem schwarzen Brett oder in einer Mitarbeiter/-innenzeitung,
- erhöhte Aufstiegs- oder Karrierechancen für erfolgreiche Einreicher (vgl. Neckel 2004, 211ff.).

4.1.2 Strukturen im Vorschlagswesen

Die Abläufe der Ideenentstehung bis zur Umsetzung und Überprüfung haben einen festgelegten Zyklus, der auf alle Unternehmen übertragbar ist. Die Strukturen, in denen die Abläufe organisiert sind, müssen an die jeweilige Kultur und Aufbauorganisation des Unternehmens angepasst werden. Es gibt kein Idealmodell, es können nur Hinweise gegeben werden (vgl. Neckel 2004, 65f.).

Aufbauorganisation des Vorschlagswesens

Grundsätzlich gilt, dass das Vorschlagswesen keine zusätzliche Bürokratie im Unternehmen verursachen, sondern möglichst die vorhandenen Strukturen nutzen soll. Die meisten Aufgaben können von den üblichen Linienfunktio-

onen übernommen werden. Trotzdem muss klar festgelegt werden, wer welche Aufgaben übernimmt.

Es muss folgende Stellen geben:

- Administration, Koordination,
- Bewertung, Begutachtung,
- Entscheidung, Prämierung (vgl. Neckel 2004, 65f.).

Ablauforganisation des Vorschlagswesens

Die Abläufe im Vorschlagswesen müssen genauso klar und verbindlich dokumentiert werden, wie alle übrigen Abläufe. Es gilt daher die Abläufe des Vorschlagswesens darzustellen und für alle Mitarbeiter/-innen zur Verfügung zu stellen.

4.2 Kaizen

Kaizen ist eine japanische Managementphilosophie, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung anstrebt. Wörtlich übersetzt bedeuten die beiden Wörter KAI und ZEN „Wandel zum Besseren“ (vgl. Rois 1999, 32; Schmelzer/Sesselmann 2004, 262). Kaizen versteht sich als eine geistige Grundhaltung, die nach einer kontinuierlichen Verbesserung und Vervollkommnung in allen Lebens- und Arbeitsbereichen strebt (vgl. Neckel 2003, 13). „Kaizen geht von der Annahme aus, dass unsere Art zu leben – sei es unser Arbeitsleben, unser soziales Leben oder unser häusliches Leben – einer ständigen Veränderung bedarf“ (Imai 1993, 23). „Die Überzeugung von der Notwendigkeit einer nie endenden Verbesserung ist tief in der japanischen Mentalität verwurzelt. Ein altes japanisches Sprichwort lautet: Wenn man einen Mann drei Tage lang nicht gesehen hat, sollten seine Freunde gut darauf achten, welche Veränderungen an ihm vorgegangen sind.’ Man geht eben davon aus, dass er sich innerhalb von drei Tagen verändert haben muß, deshalb sollten seine Freunde auch aufmerksam genug sein, diese Veränderungen zu bemerken“ (Imai 1993, 24f.).

Kleine Schritte

Kaizen wird auch als „Politik der kleinen Schritte“ bezeichnet, denn die Philosophie besagt, dass mehrere kleine Verbesserungen weniger großen Ver-

besserungen vorzuziehen sind. Die Summe der kleinen Verbesserungen macht den Erfolg von Kaizen aus (vgl. Winzer 2003, 30). Ziel ist im Gegensatz zur Innovation nicht eine möglichst umfangreiche Erneuerung, sondern eine stetige Suche nach Optimierung von Prozessen. Die kontinuierlichen Verbesserungen in kleinen Schritten sind allerdings keine Alternative zu Verbesserungen durch Innovationen, sondern eine Ergänzung dazu, um gemeinsam den Erfolg des Unternehmens zu sichern (vgl. Rois 1999, 34).

Aufdecken von Schwachstellen

Bei Kaizen werden Probleme und Fehler nicht verschwiegen, sondern als Möglichkeit zum Lernen und zur Initiierung von Verbesserungen gesehen (vgl. Rois 1999, 32). Kaizen versucht Fehlerquellen und Ersatzprozesse aufzudecken und zu eliminieren. Ersatzprozesse sind eine Bündelung an Aktivitäten, deren Aufgabe es ist, Fehler und Irrtümer zu korrigieren und vorhandene Probleme zu umgehen. Sie lösen aber keine Probleme, sondern verdecken und stabilisieren sie. Genau diese Schwachstellen sollen von den Mitarbeiter/-innen aufgespürt und eliminiert werden (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 262ff.).

Aktionsradius – eigenes Arbeitsfeld

Verbesserungsvorschläge beziehen sich bei Kaizen primär auf das eigene Arbeitsfeld, da die Verantwortung für die Entscheidung und Umsetzung der Veränderungen bei den Teilprozessverantwortlichen liegt. So können Vorschläge schnell geprüft, bewertet, umgesetzt und prämiert werden.

Im Mittelpunkt von Kaizen stehen

- die Kund/-innen als Zielgruppe der Verbesserung,
- die Prozesse, die die Objekte der Verbesserung darstellen und
- die Mitarbeiter/-innen als Akteure der Verbesserung (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 262).

Kund/-innen

Die Kund/-innen werden in Kaizen als die Zielgruppe der Verbesserung bezeichnet, denn durch die kontinuierliche Verbesserung soll letztendlich die

Kund/-innenzufriedenheit erhöht werden. Demnach hat Kaizen permanent die Anforderungen und Erwartungen der Kund/-innen im Hintergrund. Wie auch im Prozessmanagement geht Kaizen von einem Kund/-innenbegriff, der sowohl interne, als auch externe Kund/-innen betrifft, aus (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 262).

Prozessorientierung

Der Fokus liegt auf den Prozessen, nicht auf den Ergebnissen (vgl. Schmelzer und Sesselmann 2004, 262). Die Hinwendung zur Prozess-orientierung muss von der Führungskraft vorgelebt und von den Mitarbeiter/-innen nachvollzogen werden. Dies ist die Voraussetzung, dass jede/-r Mitarbeiter/-in die von ihm durchgeführten Prozesse selbständig auf eventuelle Fehler überwacht und auf der Basis seiner Prozesskenntnis weitere Verbesserungen initiiert. So können langsam und in vielen einzelnen Schritten die Prozesse verbessert und damit auch die Qualität des Endproduktes gesteigert werden (vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Kaizen>, 5.11.05).

Mitarbeiter/-innenorientierung

Mitarbeiter/-innenorientierung ist der zentrale Ansatzpunkt des Konzepts. Die Mitarbeiter/-innen sind für den Erfolg entscheidend, denn sie müssen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einbringen. Durch Empowerment und Motivation der Mitarbeiter/-innen sollen Mängel aufgezeigt und Qualität gesichert werden (vgl. Rois 1999, 28). Kaizen bevollmächtigt und motiviert Mitarbeiter/-innen selbständig die Ursachen von Fehlern und Problemen zu erkennen und zu beseitigen. Sie sollen mitwissen, mitdenken, mitgestalten und mitverantworten. Dies verlangt wiederum eine Veränderung der Verhaltensweisen des Managements (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 262). Die Aufgabe der Führungskräfte ist es zu motivieren, unterstützen, anerkennen und zu kommunizieren. Sie werden als der Motor der Veränderungen gesehen (vgl. Winzer 2003, 30).

Teamarbeit ist die Stütze von Kaizen. Es wird davon ausgegangen, dass in Teams bessere Ergebnisse erzielt und individuelle Bedürfnisse nach Sicherheit und Sozialkontakten befriedigt werden. Teamarbeit fördert die Kommunikation, die Zusammenarbeit und die Verantwortung für Arbeits-ergebnisse

und weiters die Motivation für organisationales Lernen. Schmelzer und Sesselmann (vgl. 2004, 262f.) gehen weiters davon aus, dass die ständige Verbesserung zu einer Intensivierung des organisationalen Lernens und der Erweiterung der Wissensbasis im Unternehmen führt.

4.2.1 Ziele

Rois (vgl. 1999, 41) nennt zwei grundlegende Zielsetzungen:

- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch Rationalisierung und Kostensenkung

Durch Kaizen wird versucht, Gewinn zu optimieren und zu einer stetigen Verbesserung der Wettbewerbsposition zu gelangen. Die Leistung soll durch die Verbesserung der Prozesse im Tagesgeschäft permanent gesteigert werden (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 262; Witt/Witt 2001, 22).

- Verbesserung der Arbeitssituation der Mitarbeiter/-innen durch aktive Beteiligung am Unternehmensgeschehen

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen soll durch ständige Weiterbildung gewährleistet werden. Innerbetriebliche Hierarchien sind so anzupassen, dass jede/-r Mitarbeiter/-in ein Mitspracherecht bei Veränderungen hat (vgl. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kaizen>, 5.11.05). Insgesamt soll Kaizen oder KVP zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter/-innen mit dem Unternehmen beitragen.

4.2.2 Wirkung und Ergebnisse

Schmelzer und Sesselmann (vgl. 2004, 254ff.) nennen folgende Wirkungen und Ergebnisse von Kaizen:

- Steigerung der Prozessleistung,
- Nutzung des Problemlösungspotentials der Mitarbeiter/-innen,
- Steigerung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter/-innen,
- Verbesserung der Teamarbeit und Zusammenarbeit,
- Stärkung der internen Kund/-innenorientierung und
- Aktives Lernen der Organisation.

4.2.3 Elemente des Kaizen

Im Folgenden werden Kaizen-Werkzeuge angeführt. Ihr Zweck ist es, Verbesserungspotentiale zu lokalisieren, beschreiben, bewerten und zu beseitigen (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 265ff.).

Die 5-S-Bewegung

Die 5-S-Bewegung ist nach den Anfangsbuchstaben der fünf japanischen Begriffe Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu und Shitsuke benannt (vgl. Imai 1993, 275). Die Bezeichnung 5 S steht stellvertretend für Ordnung, Sauberkeit und Disziplin (vgl. Aichenauer 2005, 22).

- *Seiri - Ordnung schaffen*

„Trenne Notwendiges von nicht Notwendigem und entferne alles nicht Notwendige“ (Imai 1993, 275). Dies bezieht sich auf alle Hilfsmittel zur Arbeitsverrichtung von Maschinen bis zu Dokumenten. Es soll eine maximale Obergrenze für notwendige Dinge festgesetzt werden, da ansonsten wieder zuviel aufbewahrt wird. Durch Seiri wird sichtbar, wie wenig Hilfsmittel tatsächlich für die Verrichtung der täglichen Arbeit gebraucht werden (vgl. Aichenauer 2005, 22).

- *Seiton – Jeden Gegenstand am richtigen Platz aufbewahren*

Die notwendigen Arbeitsmittel müssen jederzeit zugänglich und leicht auffindbar sein, dass sie bei Bedarf griffbereit sind. Langes Suchen nach Werkzeug erhöht die Ineffizienz (vgl. Aichenauer 2005, 22; Imai 1993, 275).

- *Seiso – Halte den Arbeitsplatz sauber*

Sauberkeit am Arbeitsplatz lassen Fehler und Probleme leichter an die Oberfläche kommen. Bei gereinigten Geräten treten außerdem weniger Verschleißerscheinungen auf. Sauberkeit ermöglicht also eine reibungslose Produktion mit dem Resultat der gesteigerten Qualität (vgl. Aichenauer 2005, 23; Imai 1993, 276).

- *Seiketus – Mache dir Sauberkeit und Adretttheit zur Gewohnheit*

Hier ist der persönliche Sinn für Ordnung jedes/-r einzelnen Mitarbeiters/-in gemeint. Sauberkeit beginnt bei einem Selbst, egal ob damit Arbeitskleidung, Schutzbrillen oder ergonomisches Sitzen gemeint ist (vgl. Aichenauer 2005, 23; Imai 1993, 276).

- *Shitsuke – Halte an deinem Arbeitsplatz die Vorschriften ein*

Dieser Punkt betrifft die Selbstdisziplin, die vorangegangenen Punkte durchgängig zu befolgen (vgl. Aichenauer 2005, 23; Imai 1993, 276).

Die 3 Mu-Checkliste

Die drei Mus beschreiben die großen Verlustpotenziale. Sie sollen aufgespürt und bestmöglich vermieden werden (vgl. <http://www.management-infocenter.de/dict/mura.php>, 18.3.05):

Muda bedeutet übersetzt Verschwendung. Ziel ist es, die Verschwendung zu beseitigen, wobei als Verschwendungen Vorgänge bezeichnet werden, die zu keinem Wertzuwachs im Unternehmen beitragen. Verschwendung lässt sich unterteilen in Muda durch Überproduktion, der Bestände, durch Nacharbeit/Fehler, durch Bewegung, in der Herstellung, durch Warten/Zeitverschwendung, beim Transport (vgl. Aichenauer 2005, 23).

Mura bedeutet Unausgeglichenheit, darunter werden Verluste verstanden, die entstehen, wenn die Kapazitäten in der Fertigung nicht ausreichend oder fehlerhaft aufeinander abgestimmt werden (vgl. URL: http://www.quality-link.de/html/body_lexikon_klmno.htm, 18.3.06; <http://www.tu-chemnitz.de/mb/InstBF/prolog/glossar/m/sites/m-body.htm#dreimu>, 18.3.06)

Muri bedeutet Überlastung. Überlastung kann bei den Mitarbeiter/-innen und/oder bei den Maschinen auftreten. Eine Überlastung der Mitarbeiter/-innen führt zu körperlicher und geistiger Überbeanspruchung, die sich in Form von erhöhter Fehlerhäufigkeit, Unfallgefahr, Stress und sinkender Arbeitszufriedenheit äußert. Überlastung von Maschinen kann durch fehlerhaft ermittelte Vorgabezeiten für den Arbeitstakt und Werkzeugwechsel, zu kurze

Umrüstphasen usw. eintreten. Abhilfe für die Überlastung schafft nur eine Anpassung und Harmonisierung des Produktionsablaufs (vgl. URL: <http://www.management-infocenter.de/dict/muri.php>, 18.3.06; <http://www.tu-chemnitz.de/mb/InstBF/prolog/glossar/m/sites/m-body.htm#dreimu>, 18.3.06; <http://www.tqmforum.de/index.php?option=content&task=view&id=9#M>, 18.3.06).

Just in Time

Just in Time meint eine punktgenaue Lieferung der Rohstoffe bzw. Produkte mit der angeforderten Qualität in der gewünschten Menge zum gewünschten Ort und zum Zeitpunkt, an welchem sie tatsächlich gebraucht werden. Somit entfallen nicht nur die Lagerkosten, sondern auch der übrige Verwaltungsaufwand lässt sich auf ein relatives Minimum reduzieren (vgl. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kaizen>, 5.11.05).

PDCA-Kreis

Voraussetzung für die kontinuierliche Verbesserung ist die Definition der gegenwärtigen Situation und die Festlegung eines Ausgangszustandes. Um den Verbesserungsprozess darzustellen wird auf den PDCA-Kreis zurückgegriffen (vgl. Rois 1999, 36). Der PDCA-Kreis initiiert Verbesserung und ist ein Mittel um Standards zu halten und zu verbessern (vgl. Rois 1999, 38). PDCA steht für Plan, Do, Check und Act.

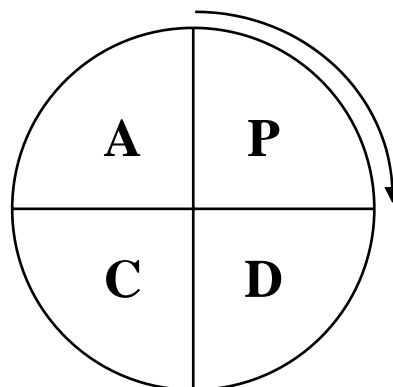


Abbildung 9: PDCA-Kreislauf

Plan Die Ausgangssituation ist ein festgelegter Standard, an den eine

Planungsphase einer Verbesserung anschließt.

- Do Der Plan muss von den Mitarbeiter/-innen umgesetzt werden.
- Check Nach der Einführung der Verbesserungen muss überprüft werden, ob die gewünschten Verbesserungen eingetreten sind.
- Act Wurde das Ziel nicht erreicht, so müssen weitere Maßnahmen geplant, umgesetzt und wieder kontrolliert werden. Wurde es allerdings erreicht, so ist die neue Situation wiederum der Standard nach dem jedes Mitglied agieren kann (vgl. Rois 1999, 38).

Der Zyklus endet nie, denn er wird immer wieder neu begonnen, sobald der Standard erreicht ist (vgl. Schmelzer/Sesselmann 2004, 266f.). Das Ziel ist das Streben nach neuern und besseren Standards, die durch ständige Verbesserungen erreicht werden. Das Festgelegte hat allerdings nur so lange Gültigkeit, bis es durch neue Standards ersetzt wird. Dies zeigt, dass Erhaltung und Verbesserung eng miteinander verbunden sind (vgl. Rois 1999, 31).

4.3 Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) wird als Managementansatz zur kontinuierlich Erarbeitung von Verbesserungen im Arbeitsbereich bezeichnet. Die Verbesserungen dienen der Beseitigung bestehender und Vermeidung zukünftiger Probleme und Schwachstellen. Ansatzpunkt für KVP sind kleine Fehler, Abweichungen, Probleme und Mängel in Arbeitsprozessen, die eine termin-, kosten- und qualitätsgerechte Ausführung der Tätigkeiten verhindern. Die Suche nach Ideen zur Beseitigung von Differenzen wird auf formalisiertem Weg, in Form des unter 4.4.3 beschriebenen PDCA-Kreises, durchgeführt (vgl. Aichenauer 2005, 12; Witt/ Witt 2001, 13; Wahren 1998, 1ff.).

Hier wird erkennbar, dass KVP und Kaizen den gleichen Hintergrund besitzen. Neckel (vgl. 2004, 20) meint sogar, dass KVP seine Wurzeln im japanischen Kaizen hat. KVP wurde von vielen als „die“ Antwort auf Kaizen gesehen (vgl. Hurtz/Flick 2002, 17). Wahren (vgl. 1998, 8) meint, dass zwischen den beiden Konzepten eine weitgehende Übereinstimmung herrscht. Rois (vgl. 1999, 31) und Winzer (vgl. 2003, 30) sprechen sogar davon, dass im

deutschsprachigen Raum Kaizen als „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“ eingeführt wurde. Im Folgenden wird daher nicht weiter auf die Ziele und Hintergründe von KVP eingegangen, sondern nur noch die Besonderheit der Gruppenarbeiten, die dazu nötigen Regelungen und die Ergebnis- und Erfolgskontrolle erklärt.

Die entscheidenden Tätigkeiten von KVP finden innerhalb der Arbeitsgruppen, die als Kernbereich von KVP gelten, statt. In die KVP-Gruppen sollen möglichst alle Mitarbeiter/-innen eines Unternehmens integriert sein. In der gemeinsamen Arbeit der Teammitglieder werden Probleme identifiziert, analysiert, Ideen zur Lösung entwickelt und bewertet, Lösungsmaßnahmen beschlossen oder an ein anderes Entscheidungsgremium weitergeleitet und deren Umsetzung verfolgt (vgl. Witt/Witt 2001, 44).

Kennzeichnend für KVP ist die starke Mitarbeiter/-innenorientierung. Es werden konkrete Probleme des Arbeitsbereiches mit den Betroffenen diskutiert, denn KVP geht davon aus, dass die von einem Problem betroffenen Personen die besten Lösungen finden. Das kreative Potential der Mitarbeiter/-innen wird somit durch KVP stärker genutzt als im betrieblichen Alltag (vgl. Wahren 1998, 7; Neckel 2004, 252).

Neben den Gruppen besteht ein organisatorischer Rahmen zur Steuerung des Gesamtprozesses (vgl. Wahren 1998, 1). KVP wird sich nur dann etablieren, wenn die Idee auch vom Management getragen ist (vgl. Wahren 1998, 8f.). Die Ziele werden vom Management konkretisiert, die Mitarbeiter/-innen erarbeiten den Weg und die entsprechenden Maßnahmen (vgl. Neckel 2004, 20f.).

4.3.1 Regelungen

Für eine erfolgreiche Arbeit in den Arbeitsgruppen sind bestimmte Regelungen für den Aufbau und die Durchführung zu treffen:

Arbeitskonzept „Gruppen“

Zur Durchführung von KVP werden in den einzelnen Abteilungen feste Ar-

beitsgruppen gebildet, die sich regelmäßig treffen. Jede/-r Mitarbeiter/-in soll die Chance haben, daran teilzunehmen. Jede Gruppe besitzt eine/n Moderator/-in (vgl. Witt/Witt 2001, 46).

Bildung der Teams

Die Teammitglieder sollen die Möglichkeit haben, sich selbst zur Teilnahme zu melden. Es können aber auch Führungskräfte oder Kolleg/-innen Vorschläge geben. Die Teams können abteilungsintern oder abteilungsübergreifend gebildet werden. Generell ist darauf zu achten, dass das Team insgesamt über ausreichend Fachkompetenz und Teamfähigkeit verfügt. Auch junge Mitarbeiter/-innen können wesentliche Beiträge leisten (vgl. Witt/Witt 2001, 47). Wird zur Analyse oder Lösung von Teilproblemen Fachwissen benötigt, so werden betriebliche Know-How-Träger hinzu-gezogen (vgl. Neckel 2004, 252).

Größe der Arbeitsgruppe

Als besonders produktiv werden Gruppen zwischen 5 und 7 Mitgliedern beschrieben (vgl. Witt/Witt 2001, 49). Sind die Gruppen zu klein, so besteht die Gefahr, dass die Vielfalt der Kenntnisse und Sichtweisen zu gering ist.

Auswahl der Themen/Probleme

Die Themen können aus der Gruppe stammen oder von Seiten der Führung vorgeschlagen werden. Die Führung hat durchaus die Aufgabe, die Gruppe bei der Auswahl der Themen zu beraten, allerdings entscheidet letztendlich die Gruppe (vgl. Witt/Witt 2001, 46). Jede/-r Beschäftigte in einem Unternehmen sollte wissen, an wen er/sie einen Themenvorschlag für einen KVP-Workshop richten kann (vgl. Neckel 2004, 252).

Es ist zu beachten, dass die Themen nicht die Kompetenz der Gruppe übersteigen (vgl. Witt/Witt 2001, 46). Sie müssen so abgegrenzt sein, dass die Probleme in den Workshops gelöst werden können, die Teilnehmer/-innen die Ergebnisse in eigener Initiative umsetzen oder zumindest weiterleiten können und die Gefahr von Misserfolgen eingeschränkt wird, damit die Moti-

vation der Mitarbeiter/-innen für KVP aufrecht erhalten bleibt (vgl. Neckel 2004, 254).

Eine periodisch vorgenommene Themensammlung verkürzt den Ablauf der übrigen Workshops, da nicht zu Beginn nach Themen gesucht und priorisiert werden muss (vgl. Neckel 2004, 252). Zur Themensammlung gehören das systematische Erfassen der Probleme, ihre genaue Beschreibung und deren Bedeutung, damit danach die Reihenfolge für die weitere Bearbeitung festgelegt werden kann. Die Dokumentation erfolgt in Form eines Themen- oder Problemspeichers, der das „Gruppendächtnis“ darstellt. Er gibt Auskunft darüber, welche Themen zur Bearbeitung vereinbart wurden. Er gilt als Arbeitsgrundlage, die alle drei bis vier Monate aktualisiert werden soll (vgl. Witt/Witt 2001, 71f.).

Rhythmus und Dauer der Sitzungen

Da KVP vor allem auf Kontinuität setzt, ist auch bei der Festsetzung von Terminen ein bestimmter Rhythmus einzuhalten, keinesfalls ein bedarfsorientiertes Vorgehen. Witt und Witt (vgl. 2001, 50) schlagen vor, sich mindestens ein- bis zweimal pro Monat zu treffen. Die Dauer ist bei kurzen Abständen zwischen den Treffen auf ca. 1 Stunde festzulegen. In dringenden Fällen können durchaus weitere Sitzungen eingeschoben werden. Verschiedene Unternehmen führen KVP-Workshops auch als Tages-workshop durch, wenn die Themenstellung sehr komplex ist. Generell gilt aber, dass die Teilnehmer/-innen mehrere kurze Workshops leichter in ihren betrieblichen Alltag integrieren können, als wenige längere (vgl. Neckel 2004, 252f.). Wichtig ist zu erwähnen, dass die Sitzungen innerhalb der Arbeitszeit stattfinden sollen (vgl. Witt/Witt 2001, 50ff.).

4.3.2 Ergebnis- und Erfolgskontrolle der KVP-Workshops

Die Ergebnisse der Workshops können sowohl im qualitativen, als auch im quantitativen Bereich liegen. Damit es nicht zu Enttäuschungen bei den Teilnehmer/-innen kommt, sollten Kriterien festgelegt werden, an dem sich der Erfolg messen lässt. Werden zu Beginn konkrete Ziele formuliert, so ist es

gegen Ende auch möglich, die Zielerreichung zu überprüfen, womit der Erfolg von KVP sichergestellt wird (vgl. Neckel 2004, 276).

4.4 Vorschlagswesen und KVP/Kaizen

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Unterschieden von KVP/Kaizen und dem Vorschlagswesen und einer möglichen Integration der beiden Ansätze in der betrieblichen Praxis.

4.4.1 Vorschlagswesen und KVP/Kaizen – die Unterschiede

Der grundsätzliche Unterschied zwischen dem Vorschlagswesen und KVP/Kaizen ist darin zu sehen, dass das Vorschlagswesen nicht Bestandteil des Arbeitsalltages, d.h. organisatorisch nicht verankert ist. Die Teilnahme bzw. Abgabe von Vorschlägen ist also unverbindlich. Im Gegensatz dazu versucht KVP Verbindlichkeiten zu schaffen (vgl. Witt/Witt 2001, 11f.).

Weitere Unterschiede werden im Folgenden aufgelistet (vgl. Neckel 2004, 16):

BVW	Kaizen/KVP
Ideen entstehen spontan durch Einzelpersonen oder informelle Gruppen	Ideen entstehen systematisch durch institutionalisierte, moderierte Gruppen
Ideen können den eigenen Arbeitsbereich betreffen, sollen aber über die Arbeitsaufgabe hinausgehen	Ideen betreffen im wesentlichen den eigenen Arbeitsbereich und liegen häufig im Bereich der eigenen Arbeitsaufgabe
Der Vorschlag wird vom Vorgesetzten (oder Gutachtern) bearbeitet	Der Vorschlag wird möglichst von der Gruppe bearbeitet
Der Einreicher erhält die Prämie	Die Gruppe (oder der Bereich) erhält die Prämie
Keine konkrete Zielvorgabe im einzelnen	Die Gruppe setzt sich jeweils konkrete Ziele

Tabelle 5: Unterschiede BVW und Kaizen/KVP

4.4.2 Vorschlagswesen und KVP/Kaizen – kein Widerspruch

Neckel (2004, 12f.) geht davon aus, dass eine grundsätzliche Trennung von BVW und KVP kontraproduktiv ist, da sie auf dem gleichen Verbesserungsstreben beruhen. Sie besitzen zwar unterschiedliche methodische Vorgehensweisen und Organisationsformen, allerdings sollen sie nicht als Gegensätze gesehen werden, sondern als komplementäre Ergänzungen. So können Probleme, die durch einen Einzelvorschlag aufgezeigt werden, in KVP-Gruppen genauer bearbeitet werden oder die in einem KVP-Workshop hervorgegangenen Ideen als Einzelvorschläge prämiert werden, gehen sie über den Aufgabenbereich der Teilnehmer/-in hinaus. Das Nachdenken über Verbesserungen im Arbeitsbereich soll auch dann gefördert werden, wenn es nicht im Rahmen von vorgegebenen Strukturen stattfindet. „Schließlich kennt jeder den Effekt, (...) dass einem die besten Ideen häufig „wie aus dem Nichts“ zufliegen, während man mit etwas ganz anderem beschäftigt ist“ (Neckel 2004, 14f.).

Neckel sieht jede neue Idee als Wahlmöglichkeit für das Unternehmen, die es vor die Entscheidung stellt, was damit getan wird, egal ob sie in einer Gruppe erarbeitet oder als Einzelvorschlag eingebracht wurde. Daher sollten für die beiden Systeme auch gleiche Bearbeitungs- und Entscheidungswege und Prämierungen stattfinden, damit kein Wettbewerb zwischen den Systemen entsteht. Die Methoden der Mitarbeiter/-inneneinbeziehung wirken dann am Besten, wenn sie zusammenwirken, an einem Strang ziehen und nicht nur nebeneinander herlaufen oder gar voneinander abgeschirmt werden (vgl. Neckel 2004, 229).

Neckel (2004, 12f.) sieht das Ideenmanagement als Dach für das Vorschlagswesen und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Im Ideenmanagement werden die sich ergänzenden methodischen Ansätze und weitere Verbesserungsaktivitäten integriert. Die in der Praxis gelebten Formen von Ideenmanagement umfassen ein großes Spektrum, das von institutionalisierten Gruppenaktivitäten bis hin zur Erfassung von spontanen Ideen

reicht. Ihr Ziel ist es, das im Unternehmen vorhandene implizite Wissen zur Diskussion zu stellen (vgl. Neckel 2004, 13).

4.5 Ideenmanagement

„Ideenmanagement ist die systematische Förderung von Ideen und Initiativen der Mitarbeiter – bezogen auf Einzelleistungen und/oder Teamleistungen - zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter“ (Winzer 2003, 22).

Der Begriff Ideenmanagement meint, dass Ideen gemanagt werden, damit sie systematisch verarbeitet werden. Als Idee werden spontane, neue und intuitiv geborene Einfälle verstanden, weniger die Nutzung von bereits erprobten Wissensbeständen. Es ist die Aufgabe des Ideenmanagements, die Ideen der Mitarbeiter/-innen systematisch für das Unternehmen nutzbar zu machen und sicherzustellen, dass die guten Ideen nicht in der Alltagshektik verloren gehen. Es soll nicht dem Zufall überlassen werden, was mit ihnen passiert (vgl. Neckel 2004, 12).

Beim Ideenmanagement steht der/die Mitarbeiter/-in mit seiner Kreativität und seinem Ideenpotential im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Nutzung der Ideen der Mitarbeiter/-innen ist das höchste Gut eines Unternehmens und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Ridolfo 2003, 60). „Wer am Markt bestehen will, muss in erster Linie in der Lage sein, das kreative Potenzial der Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor zu mobilisieren. Entscheidend ist (...) wie Führungskräfte mit dem Ideengut ihrer Mitarbeiter umgehen“ (Raffel/Lehr 2003, 107). Die Führungstätigkeit muss auf die Entfaltung des kreativen Potentials der Mitarbeiter/-innen gerichtet sein. Innovationen sind vor allem eine geistige Ausrichtung und damit eine Frage der Einstellung (vgl. Raffel/Lehr 2003, 108).

Ridolfo (2004, 60ff.) meint, dass Fortschritt und Wandel in Unternehmen durch Ideen und Innovationen getragen und geprägt werden. Die Verbesserungsvorschläge bilden dafür das Fundament, daher sollte eine aktive Ideenpolitik Bestandteil des Unternehmens werden. Es gilt daher durch Ideenmanagement den Wandel im Unternehmen aktiv zu fördern und den

Weg für neues Denken und Handeln frei zu machen (vgl. Raffel/Lehr 2003, 110).

4.5.1 Ziele

Ideenmanagement dient grundsätzlich der übergeordneten Zielsetzung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Daraus lassen sich Leistungsziele für das Ideenmanagement selbst ableiten. Die Unternehmensleitung muss definieren, welche Bedeutung Ideenmanagement für das Unternehmen hat und Kriterien zur Zielerreichung definieren (vgl. Rois 1999, 24f.).

Als Ziele des Ideenmanagements nennt Winzer (vgl. 2003, 23):

- Steigerung der Qualität der Prozesse und Produkte,
- Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen,
- Wertschöpfung durch schnelle Realisierung guter Ideen.

Weiters werden folgende Aufgaben des Ideenmanagements angeführt:

- Das Ideenmanagement wird als Gradmesser der Aufgeschlossenheit der Organisation und seiner Mitarbeiter/-innen gesehen.
- Es spiegelt ein modernes Führungs- und Unternehmensleitbild wider, sofern die Ausprägungen des Systems modern erscheinen.
- Es ermöglicht die Messbarkeit der Kreativität der Mitarbeiter/-innen und gibt Auskunft über die soziale Kompetenz auf Seiten der Führungskräfte.
- Weiters maximiert es die Wirkung von Ideen über die Organisation hinweg.

Die Aufgabenstellung des Ideenmanagements muss sich direkt aus den Unternehmensleitlinien ableiten lassen. Die strategischen Ziele und Maßnahmen sind Ausgangspunkt für das Ideenmanagement. Dieses wiederum bietet einem Unternehmen die Möglichkeit, Leitbilder und Führungsgrundsätze, die formuliert wurden, mit Leben zu füllen und direkte Ergebnisse sichtbar zu machen (vgl. Raffel/Lehr 109).

4.5.2 Kriterien für zeitgemäßes Ideenmanagement

Folgende Kriterien werden für zeitgemäßes Ideenmanagement genannt:

- Ideenmanagement muss den gegebenen Strukturen angepasst sein. Ist die Führung im Unternehmen stark dezentral angelegt, so muss auch Ideenmanagement vor Ort passieren und an die Führungskräfte übergeben werden.
- Durch zeitgemäßes Ideenmanagement muss gesichert sein, dass die Mitarbeiter/-innen sich direkt an die Führungskraft wenden können und gleich dort eine allererste Entscheidung getroffen wird. Rasche Entscheidungen bringen Motivation und ein vertrauensvolles Arbeitsklima mit sich.
- Von den Führungskräften wird eine aktive Kommunikation mit den Mitarbeiter/-innen und Engagement für kontinuierliche Verbesserungen erwartet.
- Weiters gehört zur Führungsaufgabe erbrachte Leistungen wertzuschätzen, anzuerkennen und zu prämiieren.
- Die Unternehmensleitung muss generell den Führungskräften Freiraum für eigenverantwortliche Entscheidungen geben und Vertrauen entgegenbringen, ansonsten kann die Führungskraft die oben genannten Grundsätze nicht umsetzen (vgl. Raffel/Lehr 2003, 110f.).

4.5.3 Einführung des Ideenmanagements

Ridolfo (vgl. 2003, 68) schlägt folgende Schritte zur Einführung eines Ideenmanagements vor:

- Der Ansatz für das Ideenmanagement muss top-down beginnen. Die Unternehmensleitung muss unmissverständlich für den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung eintreten (vgl. Raffel/Lehr 2003, 108). Sie muss davon überzeugt sein, dass der Erfolg des Unternehmens wesentlich von den Mitarbeiter/-innen abhängig ist. Nur so kann ein Ideenmanagement funktionieren.
- Bei einem bereits eingeführten, aber vernachlässigten Vorschlagswesen sollte analysiert werden, welche Möglichkeiten nicht genutzt wurden bzw. welche Gründe es dafür gab.
- Alle Führungskräfte und der Betriebsrat sind in das Vorschlagswesen mit einzubeziehen. Sie müssen geschlossen signalisieren, dass das Vorschlagswesen ernst zu nehmen ist.

- Es ist eine schriftliche Festlegung der Richtlinien z.B. in Form einer Betriebsvereinbarung zu empfehlen, in dem die Rechte des Betriebsrates angeführt sind. Die Informationen sind außerdem eine Orientierungshilfe für die Mitarbeiter/-innen.
- Ein/e Beauftragte wird festgelegt, die sich mit den praktischen Arbeiten des Vorschlagswesens beschäftigen soll. In Klein- oder Mittelbetrieben kann dies auch der/die Vorgesetzte/-r übernehmen.
- Alle Mitarbeiter/-innen gilt es frühzeitig und umfassend über die Einführung des Vorschlagswesens zu informieren. Es wird empfohlen, bereits in der Konzeptphase Mitarbeiter/-innen bei der Ausgestaltung der Richtlinien mit einzubeziehen.

5 Dokumentation der Optimierung von Abläufen im Therapiezentrum des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen

Im Therapiezentrum des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen wurden im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses praktische Erfahrungen mit der Optimierung von Prozessen gemacht. Im Folgenden wird nach der Vorstellung der Organisation und der Beschreibung des Organisationsentwicklungsprozesses exemplarisch die Optimierung von zwei Prozessen vorgestellt. Es wird darauf hingewiesen, dass diese Dokumentationen nicht die optimale Veranschaulichung der Theorie darstellen, sondern es handelt sich dabei um die Darstellung des tatsächlichen Vorgehens in der Praxis im Therapiezentrum.

5.1 Die Organisation „Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen“

Das Evangelische Diakoniewerk Gallneukirchen ist ein gemeinnütziger Verein mit Einrichtungen für kranke, alte, behinderte und erholungssuchende Menschen, sowie Ausbildungsstätten und gewerblichen Betrieben in Österreich.

Das Evangelische Diakoniewerk Gallneukirchen ist Mitglied der Diakonie Österreich, dem Dachverband diakonischer Einrichtungen in Österreich (vgl. Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen 2005). Die Diakonie zählt zu den fünf größten freien Wohlfahrtsorganisationen in Österreich. Sie ist ein Zusammenschluss der lutherischen, reformierten, methodistischen, altkatholischen und baptistischen diakonischen Einrichtungen. Das Betätigungsfeld der Diakonie erstreckt sich auf alle Bereiche des sozialen Dienstes (vgl. URL: www.diakonie.at, 30.8.05).

Der Verein Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen besitzt eine Satzung, die eine Mitgliederversammlung, das Kuratorium und den Vorstand vorsieht. Diese Satzung und die entsprechend gewählten und bestellten

Gremien dienen dazu, den Rahmen der Gestaltung des diakonischen Handelns im Diakoniewerk festzulegen und dafür zu sorgen, dass die Ziele und Aufgaben erfüllt werden. Die Tätigkeit des Vereins ist karitativ-gemein-nützig und erfolgt ohne Gewinnabsicht (vgl. URL: www.diakoniewerk.at, 7.7.05).

Derzeit sind im Evangelischen Diakoniewerk Gallneukirchen rund 2.100 Mitarbeiter/-innen tätig. Weiters stehen 80 Plätze für Diakonische Helfer/-innen und Zivildienstleistende zur Verfügung (vgl. Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen 2005).

5.1.1 Standorte und Einrichtungen

Das Evangelische Diakoniewerk Gallneukirchen bietet in den fünf Bundesländern Oberösterreich, Wien, Salzburg, Steiermark und Tirol Einrichtungen an, die sich folgenden Bereichen zuordnen lassen:

- Einrichtungen für Menschen mit Behinderung,
- Einrichtungen für Menschen im Alter,
- Diakonissen-Krankenhäuser,
- Schulen und Ausbildungsstätten zur Aus- und Weiterbildung,
- Gästehäuser und Kurhotels,
- gewerbliche Betriebe im Bereich Landwirtschaft, Buchhandel und Gärtnerei (vgl. Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen 2004a, 15).

Das Diakoniewerk bietet 394 Wohnplätze und 474 Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung an. Weiters stehen 126 Schulplätze und 105 Kindergartenplätze zur Verfügung. Im Bereich Gesundheit stehen 321 Betten teils in öffentlichen, teils in privaten Spitälern zu Verfügung. Weiters werden 339 Plätze für Menschen im Alter in Seniorenheimen angeboten. Die Gästehäuser stellen 199 Betten bereit.

5.1.2 Aufbauorganisation

Die Leitung des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen wird durch die Mitgliederversammlung in Form des Kuratoriums gewählt. Das Kuratorium hat v.a. eine Aufsichtsfunktion und darüber hinaus die Aufgabe, die Mitglie-

der des Vorstandes, der aus vier Personen besteht, zu bestellen. Dem Vorstand des Diakoniewerks obliegt die unmittelbare Leitung, d.h., er hat v.a. die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass für die einzelnen Arbeits- und Teilbereiche des Diakoniewerks entsprechende Konzepte erstellt, Arbeitsmöglichkeiten geschaffen und die jeweiligen Leitungen bestellt werden (vgl. Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen 2004a, 17f.).

Die Einrichtungen des Diakoniewerks sind sieben regionalen Einheiten zugeordnet, denen jeweils eine Geschäftsführung vorsteht. In den regionalen Einheiten sind Einrichtungen für die unterschiedlichen Zielgruppen zusammengefasst. Sie erhalten fachliche Unterstützung durch das jeweilige Kompetenzmanagement und können die zentralen Dienste und Service in Anspruch nehmen. Im Organigramm (erstellt vom Kompetenzmanagement 2005) ist die Aufbauorganisation im Überblick zu sehen:

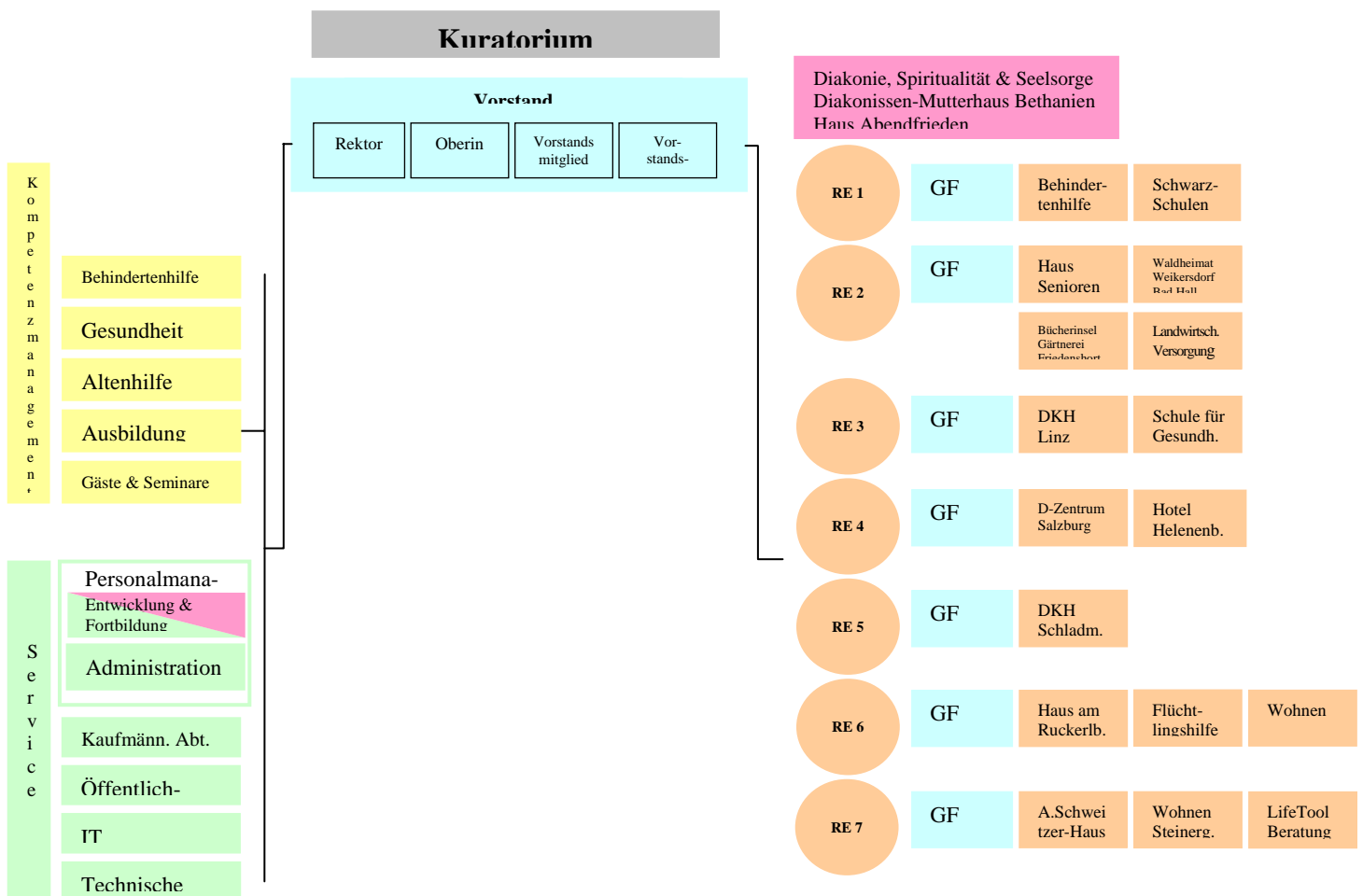


Abbildung 10: Organigramm Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen

5.1.3 Behindertenhilfe

Die Behindertenhilfe des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen ist bestrebt, für Menschen mit Beeinträchtigungen soziale Dienstleistungen anzubieten, die sich an fachlichen Erkenntnissen orientieren. Geistig- und mehrfachbehinderte Menschen sollen im Alltag durch Betreuung, Assistenz und Pflege ganzheitlich in ihrer Lebensgestaltung begleitet werden. Dies erfolgt unter Annahme ihrer Individualität und unter ganzheitlicher Sicht (vgl. Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen, 2004b).

Die konkreten Hilfen beziehen sich auf Menschen mit geistigen und mehrfachen Behinderungen aller Altersstufen sowie auf deren Familien. Die Angebote umfassen folgende Bereiche (vgl. URL: www.diakoniewerk.at, 7.7.05):

- Wohnen: Differenzierte Wohnangebote für geistig und mehrfach behinderte Menschen in Oberösterreich, Salzburg, der Steiermark und Wien.
- Arbeit: Werkstätten und Fördergruppen in Gallneukirchen, Wartberg, Mauerkirchen, Linz und Schladming.
- Therapie: Therapiezentrum und Familienberatungsstelle
- Förderung: Integrativer Kindergarten und Sonderkindergarten
Martin Boos-Schule (Integrative Volksschule und Sonderschulklassen)
Integrativer Hort
- Freizeit: Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Integration von Menschen mit Behinderung
- Kultur & Kunst: Theatergruppen, Musikangebote und Tanzprojekte in Gallneukirchen - unter anderen auch die Gruppe "Malaria"
- Bildung: Bildungszentrum
- Urlaub: Behindertengerechte Urlaubsangebote in Österreich.

5.1.4 Therapiezentrum

Das Therapiezentrum ist eine Einrichtung der Behindertenhilfe in der Region 1 des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen. Es bietet Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen ambulante Abklärung und Therapie (Logopädie, Physiotherapie, Ergotherapie, Musik- und Tanztherapie).

Im Folgenden wird der organisatorische Aufbau gezeigt.

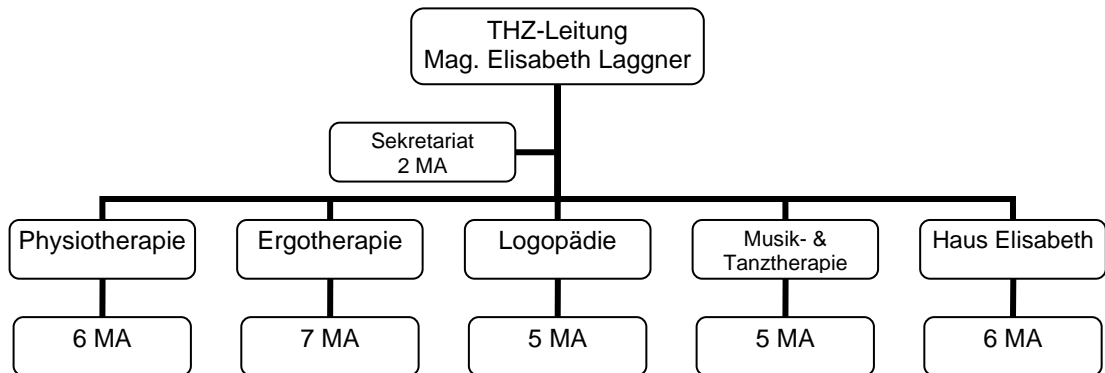


Abbildung 11: Organigramm Therapiezentrum, Stand August 2005

Das Therapiezentrum besteht aus zwei Einrichtungen - dem Therapiezentrum Linzerberg und dem Therapiezentrum Haus Elisabeth. Im Therapiezentrum Linzerberg sind die Fachgruppen Physiotherapie, Ergotherapie, Logopädie und Musik- und Tanztherapie, das Sekretariat und das Büro der Bereichsleitung angesiedelt. Die Therapeut/-innen behandeln hauptsächlich Kinder und diakoniewerksinterne Bewohner. Im Haus Elisabeth, einem Seniorenheim des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen, das sich im ca. 1,5 km vom Standort Linzerberg entfernt befindet, ist das Therapiezentrum Haus Elisabeth untergebracht. Dort werden Physio- und Ergotherapie für Erwachsene angeboten.

Im Therapiezentrum Linzerberg sind 23 Therapeut/-innen und im Therapiezentrum Haus Elisabeth 6 Therapeut/-innen beschäftigt. Nur zwei aller 29 Therapeut/-innen sind vollzeitbeschäftigt, alle anderen Anstellungsverhältnisse sind im Ausmaß von 8 bis 35 Wochenstunden. Im Folgenden ist eine Übersicht über die Fachgruppen, die Anzahl der Therapeut/-innen und die Summe der Wochenstunden zu finden:

Fachgruppe	Anzahl der Therapeut/-innen	Anzahl der Wochenstunden
Physiotherapie	4 Physiotherapeut/-innen, 2 Assistent/-innen für päd. Mehrfachtherapie	158 Wochenstunden
Ergotherapie	7 Ergotherapeut/-innen, 1 Mototherapeut/-in	175 Wochenstunden
Logopädie	5 Logopädinnen	130 Wochenstunden
Musik- und Tanztherapie	1 Tanzpädagoge, 4 Musiktherapeut/-innen	106 Wochenstunden
Haus Elisabeth	1 Physiotherapeut, 3 Physiotherapeut/-innen	140 Wochenstunden
	1 Ergotherapeut, 1 Ergotherapeut/-in	42 Wochenstunden
Sekretariat	2 Organisations-assistentinnen	40 Wochenstunden
Bereichsleitung	1 Psychologin	15 Wochenstunden

Tabelle 6: Überblick Mitarbeiter/-innen Therapiezentrum, Stand: August 2005

Im Therapiezentrum wird außerdem Familienberatung durch Psycholog/-innen und Psychotherapeut/-innen angeboten. Die Therapeut/-innen des Therapiezentrums arbeiten eng mit den Mitarbeiter/-innen der Familienberatung zusammen, besprechen die Situationen der Klient/-innen und leiten diese, sofern es notwendig ist, an die Familienberatung weiter.

5.2 Ausgangssituation Organisationsentwicklungsprozess

Die Behindertenhilfe des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen führte 2004 einen Organisationsentwicklungsprozess (OE-Prozess) durch. Das Therapiezentrum wurde nicht involviert, da es sich von den übrigen zur Behindertenhilfe gehörigen Einrichtungen inhaltlich und organisatorisch stark unterscheidet. Im Februar 2005 wurde für das Therapiezentrum ein eigener OE-Prozess gestartet. Die Consultingfirma Inovato, vertreten durch Mag. Auinger, wurde als externe Begleitung herangezogen.

5.2.1 Ziel des Organisationsentwicklungsprozesses

Ziel des OE-Prozesses war/ist es, die Produktivität und Effizienz des Therapiezentrums zu steigern, um die Auslastungsquote um einen bestimmten Prozentsatz zu erhöhen.¹ Mit Auslastungsquote ist der prozentuelle Anteil der direkten Leistungen an den Klient/-innen von der gesamten betrieblichen Anwesenheitszeit der Therapeut/-innen gemeint.

5.2.2 Beteiligung der Mitarbeiter/-innen

Um das Wissen möglichst vieler Mitarbeiter/-innen des Therapiezentrums bei der Gestaltung der Veränderungen nutzen zu können, wurde darauf geachtet, alle Mitarbeiter/-innen in der Gestaltungsphase mit einzubeziehen. Folgende Gremien wurden gebildet:

- Die Steuerungsgruppe, bestehend aus Geschäftsführung, Mitarbeiter/-innen des Kompetenzmanagements und der Bereichsleitung, legten gemeinsam mit Mag. Auinger die Eckpfeiler des OE-Prozesses fest, arbeiteten Ideen zu konkreten Arbeitsanweisungen aus und stellten eine Kontrollinstanz dar.
- Weiters gab es eine Gruppe von Mitarbeiter/-innen, die sich an den Workshops, die von Mag. Auinger geleitet wurden, beteiligten und unter anderem mit der Ausarbeitung von Zielen beschäftigt waren. Diese Gruppe bestand aus ca. 20 Personen.
- Die Workshop-Teilnehmer/-innen bildeten Arbeitskreise und versuchten weitere Mitarbeiter/-innen zur Ausarbeitung der Aufgaben zu gewinnen. Durchschnittlich bestanden die Arbeitskreise aus 5 bis 7 Teilnehmer/-innen.

5.2.3 Ablauf des Organisationsentwicklungsprozesses

Nach den ersten Steuergruppentreffen, in denen der zeitliche Ablauf festgelegt wurde, fand am 10. März 2005 der Workshop „Zukunfts-orientierung“ statt, in dem die Ausgangssituation des Therapiezentrums analysiert, zentrale Handlungsfelder erarbeitet und gewichtet wurden. Weiters kam es zur Bildung von drei Arbeitskreisen und der Ausarbeitung von konkreten Ar-

¹ Auf die genaue Angabe der Prozentsätze wird auf Wunsch des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen verzichtet.

beitsaufträgen. Anschließend traf sich die Steuerungs-gruppe erneut und überarbeitete die Arbeitsaufträge. Die Weitergabe an die Arbeitskreisleiter/-innen erfolgte im Rahmen eines Coachings, das gleich-zeitig den Startschuss für die Arbeit in den einzelnen Arbeitskreisen dar-stellte.

Arbeitskreis 100 %

Ziel des Arbeitskreises war die Erhebung des Ist-Standes der Produktivität und Effizienz des Therapiezentrums. Dazu wurden folgende Arbeitspakete geschnürt:

- Analyse der Daten der Arbeitszeiterfassung der Mitarbeiter/-innen und Ableitung der Potentiale und Schwierigkeiten,
- Zuordnung der Aufgaben der Therapeut/-innen zum Kernprozess (bestehend aus Vor- und Nachbereitung und Durchführung der Therapie) und den Unterstützungsprozessen,
- Entwicklung eines neuen Arbeitszeiterfassungsbogens, um die derzeitige Auslastung der Therapeut/-innen zu erfassen,
- Benchmarking mit vier anderen, vergleichbaren Therapieeinrichtungen.

Die Ergebnisse hatten wesentlichen Einfluss auf den Arbeitskreis „Strukturen und Abläufe“, der weiter unten beschrieben wird.

Arbeitskreis Kernkompetenz und Qualität

Ziel des Arbeitskreises war die Festlegung von gemeinsamen Standards bezüglich der Kernkompetenzen und Nicht-Kernkompetenzen der Therapeut/-innen. Konkrete Aufgabe war es, den Ist-Zustand der Tätigkeiten der Mitarbeiter/-innen zu den Fokusthemen Interdisziplinarität, Weitergabe von Fachinhalten, Angehörigenarbeit, Supervision und Psychohygiene und spezifische Aufgaben der Fachgruppen, zu erheben. In Folge wurden die Tätigkeiten nach Kernkompetenzen und Nicht-Kernkompetenzen sortiert. Das Ergebnis wurde an den AK Strukturen und Abläufe zur Bearbeitung weitergegeben.

Arbeitskreis Strukturen und Abläufe

Ziel dieses Arbeitskreises war es, klare, einheitliche und vereinfachte Abläufe zu erarbeiten. Konkret wurden Abläufe und Standards für

- die Anmeldung, Abklärung, Aufnahme, Therapie und den Abschluss festgelegt,
- Besprechungen auf ihre Inhalte und den Ablauf überprüft,
- ein neues System der Termin- und Raumkoordination ausgearbeitet,
- ein Vorgehen bei Therapieausfällen festgelegt,
- gemeinsame Standards in der Dokumentation ausgearbeitet,
- ein System zur Informationsweitergabe überlegt und
- alle weiteren Nicht-Kernkompetenzen überarbeitet.

In einem Maßnahmenworkshop Ende Mai 05 wurden die Zwischenergebnisse der Arbeitskreise vorgestellt, offene Punkte und Anregungen gesammelt und weitere Vorgehensweisen überlegt. Der Arbeitskreis „Kernkompetenz und Qualität“ hatte seine Aufgabe abgeschlossen. Ein neuer Arbeitskreis, dessen Aufgabe es war, Stellenbeschreibungen auf Basis der Ergebnisse des Arbeitskreises „Kernkompetenz und Qualität“ zu erstellen, wurde gegründet. Die beiden anderen Arbeitskreise erhielten wiederum konkrete Arbeitsaufträge.

Die Präsentation der Ergebnisse fand in Rahmen eines weiteren Workshops am 4. Juli 2005 statt. Weiters wurden die gesamten Mitarbeiter/-innen des Therapiezentrums über die Neuerungen informiert und Diskussionspunkte gesammelt.

Der Sommer diente der Durchführung nötiger Umsetzungsarbeiten, wie die Vorbereitung der Wochenbögen, der Terminkoordinationsstabellen, der Informationsmappen, die Vernetzung der PCs, das Anlegen von Ordnerstrukturen, die Ausarbeitung von Formularen usw.

Im September 2005 fanden Einführungsveranstaltungen für alle Mitarbeiter/-innen des Therapiezentrums statt. Diese Veranstaltungen wurden in Kleingruppen abgehalten, dauerten ca. 1 Stunde und informierten über die wichtigsten Veränderungen. Mitte September fand außerdem ein eintägiger Klausurtag mit den Fachgruppenleiter/-innen statt, bei dem nochmals wichtige

Infos weitergegeben und die gemeinsamen Schritte der Umsetzung geplant wurden.

Um den Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit zu geben, ihre Ideen laufend einbringen zu können, kam es im Oktober 2005 zur Einführung einer vereinfachten Form des Vorschlagswesens. Bis Juni 2006 werden die Neuerungen und ihre Auswirkungen auf die Erreichung des Ziels des OE-Prozesses beobachtet. In den folgenden beiden Kapiteln wird exemplarisch die Optimierung von zwei Abläufen dargestellt.

5.3 Dokumentation des Ablaufs „Anmeldung auf Warteliste und Therapieplatzvergabe“

Haben Kinder oder Erwachsene Bedarf an einer im Therapiezentrum angebotenen Therapieform, so können sie sich persönlich oder telefonisch dazu anmelden. Da es im Regelfall bei der Anmeldung keine freien Therapieplätze gibt, werden die Interessenten automatisch auf eine Warteliste gesetzt. Erst bei Freiwerden eines Therapieplatzes kann dieser wieder neu vergeben werden. Die Wartezeiten sind in den einzelnen Fachgruppen unterschiedlich und betragen z.B. im Haus Elisabeth 3 Wochen oder in der Ergotherapie bis zu 2 Jahre.

5.3.1 Erhebung Ist-Situation

Die Anmeldungen für einen Therapieplatz im Therapiezentrum wurden in Anmeldeheften, die im Sekretariat auflagen, vermerkt. Jede Fachgruppe besaß ein eigenes Anmeldeheft.

Die Anmeldungen konnten

- von der Sekretärin,
- den Therapeut/-innen,
- der Telefonzentrale

entgegengenommen werden.

Die Sekretärin und die Therapeut/-innen trugen die Anmeldungen in das jeweilige Heft ein. Da das Sekretariat nur vormittags besetzt war, wurden

nachmittags die Anmeldungen in der Telefonzentrale aufgenommen und in weiterer Folge am nächsten Tag telefonisch an das Sekretariat weitergeleitet. Teilweise wurden die Anrufe an den Nachmittagen von der Telefonzentrale direkt an die Therapeut/-innen weitergeleitet und damit die laufende Therapieeinheit gestört.

Die Eintragungen erfolgten mit unterschiedlichen Inhalten, meist wurden Name, Telefonnummer und Diagnose erhoben und das Datum der Anmeldung vermerkt. Die Fachgruppe Ergotherapie verlangte außerdem Angaben zur Klinik der Auffälligkeit und zum Alter des Kindes. Hatten Eltern Fragen zur Therapie wurden sie automatisch an eine anwesende Therapeut/-in telefonisch verbunden.

Die weitere Verwaltung der Warteliste erfolgte folgendermaßen:

- Die Warteliste wurde in jeder Teambesprechung durchgegangen und die neuen Anmeldungen je nach freier Kapazität der Therapeut/-innen vergeben, oder
- sobald ein Therapieplatz frei wurde, holte sich der/die Therapeut/-in das jeweilige Anmeldeheft vom Sekretariat und versuchte die nächstgereihten Anmeldungen per Telefon zu kontaktieren und einen Termin zu vereinbaren.

Jene Personen, die einen Therapieplatz erhielten oder keine Therapie mehr benötigten, wurden händisch von der Liste gestrichen.

Die Telefonate mit den Eltern wurden von den Therapeut/-innen teilweise als sehr aufwendig beschrieben. Es müssten nicht nur Termine vereinbart, sondern Formalitäten erklärt werden, wie z.B. Abrechnungen per Überweisungsschein, die Erklärung der Wegstrecke usw.

5.3.2 Schwachstellenanalyse und Erfassen von Verbesserungspotentialen

Entgegennahme der Anmeldungen durch verschiedene Personen

Die Entgegennahme der Anmeldungen durch drei verschiedene Möglichkeiten ist für den Kund/-innen äußerst zuvorkommend, denn egal, wer telefo-

nisch oder mündlich erreichbar ist, nimmt die Anmeldung entgegen. Allerdings zählt es weder zu den Kernkompetenzen der Therapeut/-innen noch der Telefonzentrale Anmeldungen entgegen zu nehmen.

Weiterleiten der Telefonanrufe an die Therapeut/-innen

Durch das Weiterleiten der Anrufe an die Therapeut/-innen bei Anmeldungen am Nachmittag oder offenen Fragen seitens der Eltern, wurden die laufenden Therapieeinheiten unterbrochen oder die Therapeut/-innen bei anderen Tätigkeiten gestört.

Ungenaues Erheben der Informationen

Da die Mindestanforderung von Informationen über den/die Klient/-in bei der Anmeldung nicht genau festgelegt war, nahmen die verschiedenen Ansprechpartner unterschiedliche Inhalte auf. Die Therapeut/-innen mussten teilweise durch weitere Telefonate die Informationen ergänzen.

Zeitaufwendige Vergabe der Therapieplätze

Durch die Aufteilung der Neuanmeldungen während Teamsitzungen wurde ein Großteil der Besprechungszeit in Anspruch genommen, die anderwärtig verwendet werden konnte.

Lange Telefonate mit Eltern zur Informationsweitergabe

Die Therapeut/-innen gaben per Telefon Informationen über Anfahrtswege, Überweisungsscheine, Kosten ect. weiter.

Keine Weiterverarbeitung der Informationen

Die zur Anmeldung aufgenommenen Informationen wie Name, Telefonnummer, Datum der Anmeldung usw. wurden nicht weiterverwendet, sondern mussten z.B. händisch in ein zentrales Telefonbuch eingegeben werden.

5.3.3 Entwurf des Soll-Zustandes

Die Anmeldungen erfolgen ausschließlich über das Sekretariat per Telefon. Die Sekretariatszeiten wurden erweitert und demnach sind Anmeldungen zwischen Montag und Donnerstag von 8 bis 15 Uhr und Freitag von 8 bis 12

Uhr möglich. Die Telefonzentrale und die Therapeut/-innen verweisen bei Anrufen auf die oben angeführte Möglichkeit.

Nach Entgegennahme des Telefonats werden die Daten der Person systematisch nach einem von den Therapeut/-innen der jeweiligen Fachgruppe zusammengestellten Fragenkatalog aufgenommen. Die Eingabe der Daten erfolgt in eine Excelliste.

Bei der Anmeldung gibt das Sekretariat spezifische Informationen je Fachgruppe weiter. Nur wenn die Informationen nicht ausreichen, wird die Telefonnummer notiert und der/die entsprechende Therapeut/-in um einen Rückruf gebeten.

Zusätzlich erhalten die neuangemeldeten Personen ein Informationspaket, das einen Elterninformationsbrief, einen Therapiezentrumsfolder mit Wegbeschreibung und ein Informationsblatt bezüglich der Abgabe von Überweisungsscheinen enthält.

Ab einer bestimmten Anzahl von Klienten auf der Warteliste werden den Kund/-innen weitere Adressen von Therapieeinrichtungen weitergegeben.

Wird ein Therapieplatz frei, so kann der/die entsprechende Therapeut/-in unabhängig von Teamsitzungen den Platz neu besetzen. Er/Sie kann von jedem PC des Therapiezentrums Linzerberg auf die Exceldatei „Warteliste“ zugreifen und telefonisch mit den Eltern Kontakt aufnehmen und einen Termin vereinbaren. Wird der Platz in Anspruch genommen, so wird die Zeile mit den jeweiligen Daten in ein weiteres Tabellenblatt, in dem nur aufgenommene Klienten vermerkt sind, verschoben, Datum des Kontakts und Name der Therapeut/-in eingetragen.

Dieses Tabellenblatt ist wiederum verknüpft mit einem zentralen, elektronischen Telefonbuch, sodass die Daten nicht doppelt eingegeben werden müssen.

5.3.4 Umsetzung

Um die Umsetzung des Soll-Zustandes zu ermöglichen, mussten folgende Umsetzungsarbeiten geleistet werden:

- PC-Netzwerk aufbauen,
- Exceldatei anlegen für jeweilige Fachgruppe (entsprechende Spalten je Frage, Tabellenblätter für „Warteliste“, „Aufnahme“ und „Abschluss“,
- nötige Inhalte für Anmeldung je Fachgruppe erheben,
- Kurzinformationen über Therapiearten verfassen,
- Anmeldepaket zusammenstellen incl. Elternbrief, Therapiezentrumsmfolder und Infoblatt „Überweisungsscheine“,
- weitere Therapieadressen je Therapieart erheben,
- Anleitung für das Sekretariat verfassen,
- Anleitung für die Therapeut/-innen verfassen,
- Hinweise für Telefonzentrale verfassen und weitergeben.

Die Sekretärinnen und die Therapeut/-innen erhielten eine genaue Einschulung am PC um mit den Exceltabellen umgehen zu können.

5.4 Dokumentation des Ablaufs „Terminvereinbarung“

Unter „Terminvereinbarungen“ sind Vereinbarungen für jene Besprechungen und Zusammenkünfte gemeint, die zusätzlich zu den Therapieeinheiten z.B. mit Angehörigen, Kolleg/-innen usw. vereinbart werden. Beispiele für Besprechungen, bei denen die Regelungen bezüglich der „Terminvereinbarungen“ wirksam sind:

- Aufnahmegespräche, die zu Beginn einer Therapie durchgeführt werden,
- Orientierungsgespräche, die einmal jährlich zum Austausch stattfinden,
- sonstige Angehörigengespräche bei Bedarf,
- Fallbesprechungen, zwischen Therapeut/-innen,
- inhaltliche Besprechungen, die der Weitergabe von Fachinhalten dienen,
- Interventionen,
- Krisenintervention mit Psycholog/-innen.

5.4.1 Erhebung Ist-Situation

Bisher vereinbarten die Therapeut/-innen diese Termine mit den jeweiligen Teilnehmer/-innen, die sich aus folgenden Personengruppen zusammensetzen konnten:

- Therapeut/-innen der eigenen oder einer fremden Fachgruppe,
- Psycholog/-innen des pädagogisch psychologischen Dienstes,
- Eltern und Erziehungsberechtigte,
- Lehrer/-innen,
- Kindergärtner/-innen,
- Betreuer/-innen der Wohngruppen, Fördergruppen oder der Werkstätten.

Die Terminvereinbarung gestaltete sich insofern äußerst kompliziert, als jede/-r einzelne Teilnehmer/-in telefonisch oder persönlich kontaktiert und Termine abgeglichen wurden. Konnte nur eine Person den vorgeschlagenen Termin nicht wahrnehmen, so musste erneut jede/-r einzelne Teilnehmer/-in kontaktiert werden. Da die Therapeut/-innen das subjektive Gefühl hatten, sehr viel Zeit in die Terminvereinbarung investierten, wurde versucht, ein neues System zu vereinbaren.

5.4.2 Erfassen von Verbesserungspotentialen

Das klare Ziel der Optimierung war es, die für Terminvereinbarungen aufgewendete Zeit wesentlich zu verkürzen, denn der vorherrschende Aufwand entsprach keinesfalls den Anforderungen des Ziels des OE-Prozesses. Daher galt es, einen wesentlich vereinfachten Ablauf zu entwickeln. Folgende Punkte wurden bei der Suche nach den Schwachstellen genauer untersucht:

- Notwendigkeit der Teilnahme der einzelnen Personen hinterfragen

Bisher nahmen an allen Aufnahme- und Orientierungsgesprächen Psycholog/-innen des pädagogisch psychologischen Fachdienstes teil. Dadurch wurden einerseits wertvolle Ressourcen gebunden, andererseits wurde der Koordinationsaufwand zusätzlich erhöht.

- Zentrale Koordinationsstelle, die Auskunft über Zeitplan der Kolleg/-innen innerhalb des Therapiezentrums Auskunft gibt

Um die Terminkoordination zu vereinfachen musste eine Form der zentralen Koordination gefunden werden, die aber trotzdem für alle zugänglich ist.

- Striktere Einhaltung der vereinbarten Termine

Teilweise war die Organisation so stark auf den Kund/-innenwunsch ausgerichtet, dass Termine mehrmals verschoben wurden, selbst wenn von Seiten der Eltern die Termine ohne Absage versäumt wurden.

5.4.3 Entwurf des Soll-Zustandes

Um die Terminkoordination zu vereinfachen wurde der Ablauf neu modelliert. Die Entwicklung des Soll-Zustandes brachte neue Regelungen mit sich. Termine werden grundsätzlich dienstags, mittwochs und donnerstags zwischen 8 und 9 Uhr vereinbart. Jeder Mitarbeiter hält sich diese 3 Stunden pro Woche für Termine frei.

Zur zentralen Koordination gibt es im Sekretariat Stecktafeln. Auf diesen sind senkrecht die Therapeut/-innen, waagrecht die jeweiligen Besprechungstage ausgewiesen. Jedes Steckfeld bezeichnet damit die Zeit von 8 bis 9 Uhr für den jeweiligen Tag und für den/die jeweilige Mitarbeiter/-in. Reserviert wird die Zeit von 8 bis 9 Uhr, indem der/die Mitarbeiter/-in bei sich selbst und der/den andern Mitarbeiter/-in, die an der Besprechung teilnehmen sollen, ein entsprechendes färbiges Kärtchen in das entsprechende Feld steckt. Auf dem Kärtchen wird der Name des Klienten vermerkt, über den gesprochen werden soll.

Durch das Stecken der Kärtchen kann bei einer neuerlichen Terminvereinbarung eingesehen werden, welche Termine noch frei bzw. bereits besetzt sind.

Jede Farbe bezeichnet eine andere Art von Besprechung.

Farbe des Kärtchens	Bedeutung
weiß	Verhinderung

rot	Elterngespräche, Aufnahmen
blau	Orientierungsgespräche
grün	Fallbesprechungen/Interventionen/Krisenintervention ohne Teilnahme der Eltern
orange	interne Fortbildungen

Tabelle 7: Bedeutung der Farben der Steckkärtchen

Parallel dazu wird außerdem eine Raumtafel geführt, auf der die Reservierungen der Räume vermerkt werden können. Räume werden reserviert, in dem ein Kärtchen am jeweiligen Tag für den jeweiligen Raum gesteckt wird. Die Farbe richtet sich nach der Farbe der Besprechungsart, der Name des/der Klient/-in ist ebenfalls vermerkt.

Damit werden durch das entsprechende Kärtchen am entsprechenden Feld folgende Informationen weitergegeben:

Art der Besprechung	Farbe des Kärtchens
Klient/-innen	Name am Kärtchen
Datum	durch Datumsspalte
Zeit	immer von 8 bis 9 Uhr
Teilnehmende MA	alle MA mit gleichfarbigen Kärtchen auf dem der gleiche Name vermerkt ist in der gleichen Datumsspalte (senkrecht)
Ort	wird durch Raumtafel geklärt

Tabelle 8: Informationen der Stecktafel

Die Sinnhaftigkeit der Teilnahme der Psycholog/-innen wurde ebenfalls hinterfragt und es wurde die Regelung getroffen, dass Psycholog/-innen generell nicht zu Aufnahme- und Jahresgesprächen hin zugezogen werden, sondern nur, wenn die/der Therapeut/-in es für sinnvoll erachtet.

Erscheinen Elternteile zweimal nicht zu einem vereinbarten Gespräch, so entfällt dieses. Damit soll die Eigenverantwortung der Eltern gestärkt und die Zeitressourcen der Therapeut/-innen geschont werden.

Ausnahmen/Besonderheiten

Beschäftigungsausmaß

Je nach Beschäftigungsausmaß variiert die Anzahl der freigehaltenen Tage.

Beschäftigungsausmaß	Anzahl der Tage, an denen Zeit von 8 bis 9 Uhr frei gehalten wird
bis zu 18 Wochenstunden	1 Tag
zwischen 19 und 27 Wochenstunden	2 Tage
zwischen 28 und 40 Wochenstunden	3 Tage

Tabelle 9: Anzahl der Besprechungstage im Verhältnis zum Beschäftigungsausmaß

Keine Terminvereinbarung

Falls für den/die jeweilige/n Mitarbeiter/-in in der freigehaltenen Zeit kein Termin vorgesehen ist, so kann diese Zeit frei verwendet werden, z.B. für

- Therapieeinheiten,
- Vorbereitungszeiten,
- Befunde schreiben,
- späteres Erscheinen am Arbeitsplatz.

Die Termine müssen von jedem/-r Mitarbeiter/-in bis zwei Wochen vorher für Besprechungen usw. zur Verfügung stehen, erst dann kann er/sie die Zeit anderwärtig verwenden.

Müssen nun Termine mit Angehörigen oder sonstigen externen Personen vereinbart werden, so muss weiterhin telefonisch oder persönlich abgestimmt werden, allerdings sind zumindest die möglichen Termine der internen Mitarbeiter/-innen bekannt. Durch das lange Vorausplanen ist es meist den externen Personen möglich, den Termin vorzumerken.

5.4.4 Umsetzung

Zur Umsetzung wurden drei Stecktafeln im Sekretariat angekauft. Jede Stecktafel steht für ein Monat, das bedeutet, dass maximal drei Monate im Voraus geplant werden kann. Weiters mussten die Mitarbeiter/-innen des

Therapiezentrum und des pädagogisch-psychologischen Fachdienstes eingeschult und eine genaue Anleitung verfasst werden.

5.5 Kennzahlen zur Evaluierung

Um die Erreichung des Ziels des OE-Prozesses, die Steigerung der Produktivität und Effizienz des Therapiezentrum, überprüfen zu können, mussten Kennzahlen festgelegt werden. Zu diesem Zweck wurde eine bereits bestehende Form der Aufzeichnung der Arbeitszeit modifiziert.

Die Mitarbeiter/-innen führten seit Jahren eine Aufzeichnung der Arbeitszeit in Form eines Wochenbogens. In diesen wurde die Anwesenheit am Arbeitsplatz unterteilt in Therapiestunden, Vorbereitungszeiten, Besprechungen, Wegzeiten usw. eingetragen.

Der Wochenbogen wurde verändert, indem neue Kategorien festgelegt wurden. Sie unterteilen sich grob in klientenbezogene Tätigkeiten, die dem Kernprozess und organisatorische Tätigkeiten, die den Supportprozessen zuzuordnen sind. Die prozentuellen Anteile der klientenbezogenen bzw. der organisatorischen Tätigkeiten der betrieblichen Anwesenheit wurden als Kennzahlen zur Überprüfung des Ziels festgelegt.

Weiters wurde von handschriftlicher auf elektronische Erfassung der Arbeitszeit in Excel-Tabellen umgestellt. Der Vorteil liegt in der Vereinfachung der Auswertung je Fachgruppe und für das gesamte Therapiezentrum. Weiters ist durch die elektronische Aufzeichnung eine unmittelbare Selbstkontrolle für jede/-n Mitarbeiter/-in möglich.

6 Handlungsempfehlungen

In den Kapiteln 5.2 bis 5.3 ist klar erkennbar, dass es sich im Therapiezentrum nicht um die klassische Einführung eines Prozess-managements handelt, sondern es wird, wie bereits erwähnt, die tatsächliche Vorgehensweise der Optimierung von Prozessen im Therapiezentrum im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses vorgestellt.

Die im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführte theoretische Auseinandersetzung mit Prozessmanagement lieferte allerdings wichtige Impulse für die Gewährleistung einer weiteren erfolgreichen Arbeit im Therapiezentrum. Im Folgenden werden einige Punkte in Form von Handlungsempfehlungen dargestellt.

6.1 Prozesslandkarte erstellen

Um einen Überblick über alle Prozesse und Abläufe im Therapiezentrum geben zu können, wäre es von Vorteil eine Prozesslandkarte zu erstellen. Es müssen damit alle Prozesse genannt, beschrieben und damit auch auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft werden. Weiters wird dadurch jeder Prozess eindeutig als Unterstützungs- oder Kernprozess deklariert. Damit wird wiederum die Zuordnung zu den entsprechenden Kategorien im Wochen-bogen erleichtert. Gerade neue Mitarbeiter/-innen erhalten durch eine Prozesslandkarte einen schnellen Überblick über die Prozesse im Unternehmen.

6.2 Visualisierung

Im Rahmen der Erstellung der Informationsblätter über die veränderten Abläufe im Therapiezentrum wurden die Prozesse ausschließlich verbal beschrieben. Zur leichteren Lesbarkeit und schnelleren Erfassung der Abläufe empfiehlt sich eine Modellierung wie unter 3.3.3 beschrieben. Eine Darstellung mittels Symbolen erleichtert gerade auch neuen Mitarbeiter/-innen das Kennenlernen der Prozesse in einer Organisation.

6.3 Prozessverantwortliche festsetzen

Während der Ausarbeitung der konkreten Veränderungen im OE-Prozess wurden Personen festgelegt, die u.a. auch für die Optimierung der Abläufe zuständig waren. Nach Abschluss der Umsetzung allerdings wurden den einzelnen Prozessen keine verantwortlichen Personen zugeteilt. Es empfiehlt sich für jeden Ablauf auch nach Abschluss der Soll-Modellierung aus folgenden Gründen eine/n Prozessverantwortliche/n festzulegen:

- Haben Mitarbeiter/-innen Verbesserungsvorschläge für einen Prozess, so wissen sie, an wen sie sich wenden können.
- Besitzt jeder Prozess einen Verantwortlichen, so wird gewährleistet, dass dieser regelmäßig überprüft wird, Veränderungsvorschläge abgewogen und eingearbeitet werden und die Informationen an alle anderen Mitarbeiter/-innen weitergegeben werden.

Um eine kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen, reicht es allerdings nicht Prozessverantwortliche festzulegen, sondern es muss eine institutionalisierte Form im Unternehmen geben, wie Verbesserungsvorschläge eingebracht werden können. Das nächste Kapitel gibt einen konkreten Vorschlag für Ideenmanagement im Therapiezentrum des Evangelischen Diakoniewerks Gallneukirchen.

6.4 Konkrete Möglichkeit des Ideenmanagements im Therapiezentrum

Im Folgenden wird eine Möglichkeit für das Ideenmanagement im Therapiezentrum beschrieben. Das Modell wurde auf Basis der theoretischen Hintergründe zu den Themen Ideenmanagement, Vorschlagswesen, Kaizen und KVP entwickelt und stellt eine Mischung der genannten Möglichkeiten zur kontinuierlichen Einbindung von Vorschlägen zur Prozessverbesserung dar. Es werden zwei unterschiedliche Zugänge beschrieben, die parallel eine kontinuierliche Verbesserung gewährleisten sollen.

6.4.1 Systematische Überarbeitung der Prozesse

Für jeden Prozess werden Verantwortliche benannt. Ihre Aufgabe ist es, die Prozesse regelmäßig (eventuell halbjährlich) zu überprüfen. Die Überprüfung findet gemeinsam mit den anderen Prozessverantwortlichen statt, die die Prozesse kennen und in der Praxis anwenden. Im Team wird bei Veränderungsbedarf ein neuer Soll-Zustand modelliert und dem Entscheidungsgremium, bestehend aus Fachgruppenleiter/-innen und der Bereichsleitung vorgelegt. Werden die Veränderungen angenommen, so gilt es die Informationsszettel und die visuelle Darstellung zu überarbeiten und allen Mitarbeiter/-innen zugänglich zu machen. Weiters werden die Veränderungen im Rahmen der Fachgruppenbesprechungen von dem/der Fachgruppenleiter/-in bzw. dem/der Prozessverantwortlichen weitergegeben.

6.4.2 Bearbeitung der Ideen der Mitarbeiter/-innen

Neben der regelmäßigen Überprüfung der Prozesse muss es für alle Mitarbeiter/-innen die Möglichkeit geben, ihre Verbesserungsvorschläge einzubringen. Auch diese Form der Beteiligung braucht eine systematische und institutionalisierte Vorgehensweise.

Haben Mitarbeiter/-innen Verbesserungsideen, so sollen sie diese auf entsprechende Formulare notieren und der jeweiligen Fachgruppenleitung übergeben. Die Fachgruppenleitung entscheidet, ob der Vorschlag

- a) von dem/der jeweiligen Prozessverantwortlichen,
- b) in der nächsten Fachgruppenbesprechung oder
- c) in der nächsten Fachgruppenleiterbesprechung bearbeitet wird.

Die Fachgruppenleitung informiert dem/der einreichenden Mitarbeiter/-in über die weitere Vorgehensweise.

Wird der Vorschlag an den/die Prozessverantwortliche/-n weitergegeben, so muss dieser den Vorschlag überprüfen, gegebenenfalls einarbeiten und der Leitungsrunde, dem zuständigen Entscheidungsgremium vorlegen.

Wird der Vorschlag in der Fachgruppenbesprechung bearbeitet und gelöst, so muss die Information an alle betroffenen Personen weitergeleitet werden.

Generell gilt, dass in der Fachgruppe nur jene Vorschläge bearbeitet werden können, die in erster Linie die betreffende Gruppe betreffen, alle anderen müssen weitergeleitet werden an die Fachgruppenleiterbesprechungen.

Wird der Vorschlag in der Fachgruppenleiterbesprechung bearbeitet und gelöst, so muss die Information an alle Mitarbeiter/-innen z.B. in den Fachgruppenbesprechungen weitergegeben werden. Kann ein Vorschlag nicht in diesem Gremium gelöst werden, so ist es die Aufgabe der Bereichsleitung über die weitere Vorgehensweise zu entscheiden.

Wichtig ist bei allen Varianten,

- den/die Einreicher/-in über das Ergebnis der Diskussion zu informieren, vor allem, wenn der Vorschlag nicht eingearbeitet werden kann.
- die neuen Vereinbarungen schriftlich festzuhalten und für alle Mitarbeiter/-innen zugänglich zu machen.
- die Mitarbeiter/-innen in den Fachgruppenbesprechungen auf die neuen Regelungen hinzuweisen.

Es erscheint im Therapiezentrum aufgrund der Größe nicht sinnvoll, ein eigenes Gremium für laufende Vorschläge einzurichten, sondern die bestehenden Strukturen für die Bearbeitung zu nutzen. Wichtig ist, dass diese Regelungen institutionalisiert werden. Bei jeder Fachgruppen- und Fachgruppenleiterbesprechung muss Zeit für eventuelle Vorschläge eingeplant werden. Auf der folgenden Seite wird der Prozess „Bearbeitung der Ideen der MA“ visuell dargestellt.

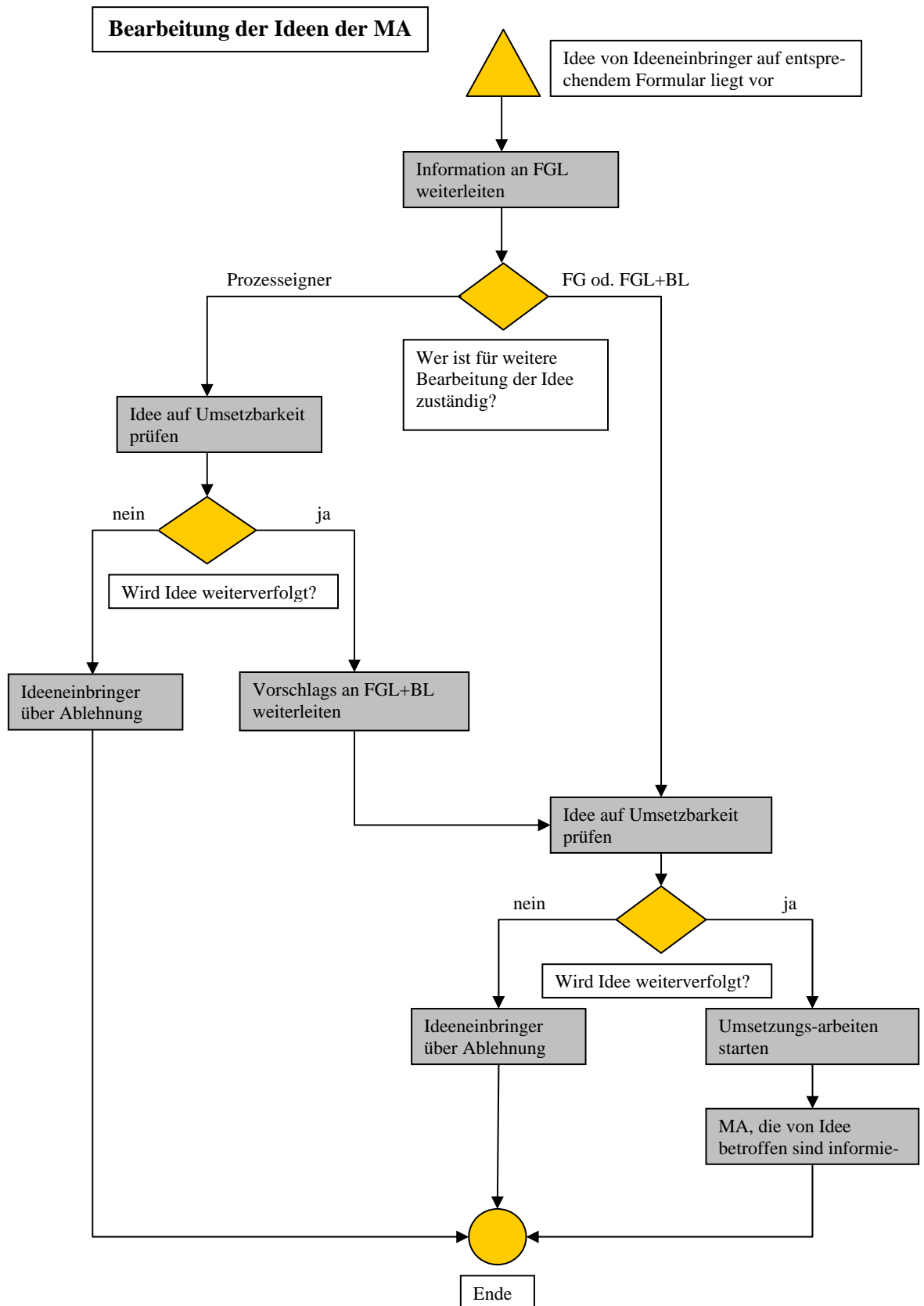


Abbildung 12: Prozess „Bearbeitung der Ideen der MA“

7 Schlussteil

Im Mittelpunkt dieser Diplomarbeit steht die Thematik, wie Prozesse optimiert werden können und welche Methoden geeignet sind, die kontinuierliche Einbindung von Vorschlägen zur Prozessverbesserung zu gewährleisten. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Arbeit kurz zusammengefasst.

Prozessoptimierung braucht ein strukturiertes Vorgehen. Es bedarf Vorbereitungen im Unternehmen, wie die Festlegung der Ziele, die Bestimmung eines Steuerkreises und der Planung der Vorgehensweise. Um die Ausgangssituation zu bestimmen, müssen neben der Kund/-innenbedürfnisse und Kernkompetenzen die Prozesse analysiert werden. Die Prozessoptimierung geht von der Erfassung der Ist-Situation aus und versucht durch eine anschließende Erfassung der Schwachstellen bzw. der Veränderungspotentiale die Prozesse neu zu modellieren und damit Soll-Prozesse zu schaffen. In einem weiteren Schritt gilt es die nötigen Voraussetzungen für die Umsetzung der Pläne zu schaffen. Um den Erfolg sicherzustellen muss ein entsprechendes Kontrollsystem eingeführt werden.

Es ist für einen langfristigen Erfolg nicht ausreichend, Prozesse einmalig zu optimieren, sondern es müssen laufend Ideen aufgegriffen und in die Prozesse integriert werden. Dies erfolgt idealerweise durch ein auf das Unternehmen abgestimmtes Ideenmanagement, das Elemente verschiedener Methoden, die sich mit der Einbringung von Ideen der Mitarbeiter/-innen beschäftigen, beinhaltet.

Nicht zu vergessen ist, dass die Optimierung nur dann im Unternehmen Erfolg zeigt, wenn die Veränderungen von den Mitarbeiter/-innen positiv bewertet werden. Ein adäquates Ideenmanagement fördert die positive Einstellung der Mitarbeiter/-innen, denn sie können selbst an den Veränderungen mitwirken. Weiters müssen vorhandene Widerstände gegenüber der Prozessoptimierung unbedingt beachtet werden. Es ist die Aufgabe der Führungskräfte die Phase der Optimierung mit Fachwissen und vor allem sensibler Mitarbeiter/-innenführung zu gestalten.

Prozessoptimierung wird meist mit Rationalisierungsmaßnahmen und Einsparungen, die Personalfreisetzen mit sich bringen, verbunden. Im Sozialbereich allerdings liegt das Ziel nicht darin, Arbeitsplätze abzubauen, sondern durch Prozessoptimierung mehr Zeit für die Klient/-innen zur Verfügung stellen zu können. Es gilt die Prozesse so zu vereinfachen und zu optimieren, dass mehr Ressourcen für die direkte Arbeit mit den Klient/-innen zur Verfügung stehen. So zeigt sich z.B. dass durch die Vereinfachung der organisatorischen Aufgaben die Therapeut/-innen einen größeren Anteil an kundenbezogenen Tätigkeiten durchführen können als bisher. Damit ist es gleichzeitig möglich, einer größeren Anzahl von Kindern, die oft bis zu zwei Jahre auf der Warteliste stehen, einen Therapieplatz anzubieten.

Prozessoptimierungsvorhaben geben weiters einen wesentlichen Anstoß, durch Tradition gewachsene Strukturen zu überdenken, Abläufe zu vereinfachen und Komplexität zu reduzieren. Vorgänge, die jahrelang nach gleich bleibenden Regeln ablaufen werden selten nach ihrer Sinnhaftigkeit hinterfragt. Bei der Prozessoptimierung allerdings werden genau diese Strukturen betrachtet und kritisch reflektiert. Damit wird Veränderungen eine Chance gegeben.

Lebenslauf

Sabine Katzmaier

Siegelsdorf 58

4291 Lasberg

E-Mail: sabinekatzmaier@hotmail.com

Persönliche Informationen

Alter: 12.1.1979

Eltern: Wilhelm Katzmaier, Pensionist
Gertrude Katzmaier, Hausfrau

Schwester: Birgit Katzmaier, Studentin, Universität Linz, Sozialwirtschaft;
Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen, Therapiezentrum
Linzerberg

Ausbildung

1985 - 1989 Volksschule Kefermarkt

1989 – 1994 Bundesgymnasium Freistadt, 5.-9. Schulstufe

1994 – 1999 Bundesbildungsanstalt für Kindergartenpädagogik, Linz

1999 – 2002 Akademie für Ergotherapie, Linz

seit 2002 Fachhochschulstudiengang Sozialmanagement, Campus Linz
voraussichtlicher Abschluss: Juni 2006

Beschäftigung

- *Verein für ganzheitliche Förderung, Förderzentrum Linz*
beschäftigt als Ergotherapeutin
Oktober 2002 bis Jänner 2004
- *Seniorenzentrum Spallerhof, Magistrat Linz*
beschäftigt als Ergotherapeutin
seit Februar 2004
- *Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen, Therapiezentrum Linzerberg*
beschäftigt im Sekretariat
Juli bis Oktober 2005

Ehrenamtliche Tätigkeiten

- Leiterin des *Jugendzentrums Kefermarkt*, Oktober 2000 bis Oktober 2004
weiterhin ehrenamtliche Tätigkeit im Bereich der Betreuung der BesucherInnen
Absolvierung des „Grundkurses für Außerschulische Jugendarbeit“, 2001
- Mitglied des *Pfarrgemeinderates Kefermarkt*, seit 1997; Arbeitskreisleiterin
Kinder & Jugend
- Gruppenleiterin und Pfarrleiterin der *Jungschar Kefermarkt*, 1995 - 2000
- *Schülervertreterin* an der BBA für Kindergartenpädagogik, 1995 - 1999

Lasberg, April 2006

Literaturverzeichnis

Aichenauer, Axel: Einflussfaktoren auf die Motivation der Mitarbeiter bei Kontinuierlichen Verbesserungsprozess-Projekten, Linz, Johannes Kepler Universität, Diplomarbeit, 2005.

Binner, Hartmut F.: Prozessorientierte Arbeitsvorbereitung, 1999, München.

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

Becker, Ralph/Schmidt, Hilmar: Teamorientierte Geschäftsprozessoptimierung, in: Horvath & Partners (Hg.): Prozessmanagement umsetzen. Durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken, 2005, Stuttgart, S.107-122.

Bergsmann, Stefan/Grabek, Anna/Brenner, Markus: Transparenz durch Prozessanalyse und –modellierung, in: Horvath & Partners (Hg.): Prozessmanagement umsetzen. Durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken, 2005, Stuttgart, S.47-68.

Best, Eva/Weth, Martin: Geschäftsprozesse optimieren. Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation, 2003, Wiesbaden.

Brenner, Markus/Paulus, Jürgen: Ansätze zur Steigerung der Prozessperformance, in: Horvath & Partners (Hg.): Prozessmanagement umsetzen. Durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken, 2005, Stuttgart, S. 7-16.

Corsten, Hans: Geschäftsprozessmanagement. Grundlagen, Elemente und Konzepte, in: Corsten, Hans (Hrsg.): Management von Geschäftsprozessen. Theoretische Ansätze – Praktische Beispiele, 1997, Stuttgart, S. 9-58.

Dernbach, W.: Geschäftsprozessoptimierung. Der neue Weg zur marktorientierten Unternehmensorganisation, in: Nippa, M./Picaot, A. (Hrsg.):

Prozessmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum, 1996, Frankfurt/New York, S. 187-205, zit. nach: Griese, Joachim/Sieber, Pascal: Betriebliche Geschäftsprozesse. Grundlagen, Beispiele, Konzepte, 1999, Bern.

Eisl, Christoph: Der Einsatz von Prozessmodellierungs- und –simulations-Tools zur Prozessoptimierung im Büro- und Verwaltungsbereich, Linz, Johannes Kepler Universität, Dissertation, 1998.

Ellringmann, Horst: Geschäftsprozesse ganzheitliche managen. leistungsstarke, kundenorientierte Arbeitsabläufe durch Integration von Qualitätssicherung, Umweltschutz und Arbeitssicherheit auf Basis der neuen ISO 9001:2000, 2000, Köln.

Ferk, Hans: Geschäftsprozessmanagement, 1996, München.

Füermann, Timo/Dammasch, Carsten: Prozessmanagement. Anleitung zur Steigerung der Wertschöpfung, 2002, 2. vollständig überarbeitete Auflage, München.

Gaida, Ingo/Wanner, Matthias/Werners, Thilo. J.: Design von Dienstleistungsprozessen, in: Hirzel, Matthias/Kühn, Frank (Hg.): Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, 2005, Wiesbaden, S. 81-94.

Gappmaier, Markus u.a.: Einführung, in: Gappmaier, Markus/Heinrich, Luk Jürgen (Hg.): Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz. Methoden des Organisationalen Lernens anwenden, 1998, Linz, S. 19-44.

Griese, Joachim/Sieber, Pascal: Betriebliche Geschäftsprozesse. Grundlagen, Beispiele, Konzepte, 1999, Bern.

Grönke, Kai: Prozesstransformation durch Restrukturierung, in: Horvath & Partners (Hg.): Prozessmanagement umsetzen. Durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken, 2005, Stuttgart, S. 87-105.

Hammer, Michael: o.A., in: Wall Street Journal, 26.11.1996, o.A., zit. nach: Gappmaier, Markus u.a.: Einführung, in: Gappmaier, Markus/Heinrich, Luk Jürgen (Hg.): Geschäftsprozesse mit menschlichem Antlitz. Methoden des Organisationalen Lernens anwenden, 1998, Linz, S. 19-44.

Hansmann, Holger/Laske, Michael/Luxem, Redmer: Einführung der Prozesse – Prozess-Roll-Out, in: Becker, Jörg/Kugeler, Martin/-rosemann, Michael (Hg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 2003, 4. Auflage, Heidelberg, S. 277-306.

Heiligenbrunner, Wolfgang: Lehrkonzept „Ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement“ – Schwerpunkt Konzepte und Methoden, Linz, Johannes Kepler Universität, Diplomarbeit, 2000.

Hirzel, Mattias: Erfolgsfaktor Prozessmanagement, in: Hirzel, Matthias/Kühn, Frank (Hg.): Prozessmanagement in der Praxis. Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, 2005, Wiesbaden, S. 11-24.

Huemer, Roland: Workflow-Management in Nonprofit-Organisationen, Linz, Johannes Kepler Universität, Diplomarbeit, 1998.

Hurtz, Albert/Flick, Daniela: Verbesserungsmanagement. Was gute Unternehmen erfolgreich macht, 2002, Wiesbaden.

Imai, Masaaki: Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 1993, 2. Auflage, Frankfurt/Main.

Katterl, Michael: Geschäftsprozessmodellierungs-Tools. Eine Entscheidungshilfe für die unternehmensspezifische Auswahl, Linz, Johannes Kepler Universität, Diplomarbeit, 2005.

Maier, Klaus-Dieter/Laib, Peter: Prozessoptimierung. Besser, kostengünstiger, schneller und kundennäher, in: Corsten, Hans (Hrsg.): Management von Geschäftsprozessen. Theoretische Ansätze – Praktische Beispiele, 1997, Stuttgart, S. 96-120.

Mayer, Reinhold: Prozessmanagement: Erfolg durch Steigerung der Prozessperformance, in: Horvath & Partners (Hg.): Prozessmanagement umsetzen. Durch nachhaltige Prozessperformance Umsatz steigern und Kosten senken, 2005, Stuttgart, S. 1-6.

Neckel, Hartmut: Modelle des Ideenmanagements. Intuition und Kreativität unternehmerisch nutzen, 2004, Stuttgart.

Osterloh, Margit/Frost, Jutta: Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 1996, Wiesbaden, zit. nach: Griese, Joachim/Sieber, Pascal: Betriebliche Geschäftsprozesse. Grundlagen, Beispiele, Konzepte, 1999, Bern.

Pilgerstorfer/Brandl: Bestehende Prozesse analysieren, optimieren und neu definieren, unveröffentlichte Seminarunterlagen, o.J.a.

Pilgerstorfer/Brandl: Die Führungskraft als Prozessdesigner. Eine hemdsärmelige Anleitung, 2. Teil, unveröffentlichte Seminarunterlagen, o.J.b.

Platzer, Erich: Partizipatives Geschäftsprozessmanagement, Linz, Johannes Kepler Universität, Diplomarbeit, 1998.

Raffel, Günther/Lehr, Ulrich: Vorschlagswesen im Wandel-Ideenmanagement der Deutschen Post auf neuem Kurs, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (Hg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 2003, 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, S. 107-116.

Ridolfo, Elena: Das Ideenmanagement aus der Sicht von Klein- und Mittelbetrieben, in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (Hg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 2003, 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, S. 59-76.

Rois, Astrid: Kaizen. Verbesserungsprozesse in der Autoindustrie, 1999, Wien.

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

Schwegmann, Ansgar/Laske, Michael: Istmodellierung und Istanalyse, in: Becker, Jörg/Kugeler, Martin/Rosemann, Michael (Hg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, 2003, 4. Auflage, Heidelberg, S. 159-190.

Siller, Johannes: Methoden des ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements, Linz, Johannes Kepler Universität, Diplomarbeit, 1998.

Spiller, Dorit/Bock, Petra: Effiziente Arbeitsabläufe. Schwachstellen erkennen – Prozesse optimieren, 2001, Wiesbaden.

Stöger, Roman: Geschäftsprozesse. erarbeiten – gestalten – nutzen, 2005, Stuttgart.

Wahren, Heinz-Kurt: Erfolgsfaktor KVP. Mitarbeiter in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung integrieren, 1998, München.

Winzer, Olaf: Ideenmanagement und andere Unternehmensstrategien. in: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH (Hg.): Erfolgsfaktor Ideenmanagement. Kreativität im Vorschlagswesen, 2003, 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, S. 21-39.

Witt, Jürgen/Witt, Thomas: Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP).
Konzept – System – Maßnahmen, 2001, Heidelberg.

Quellen aus dem Internet

URL: www.diakonie.at, 30.8.05

URL: www.diakoniewerk.at, 7.7.05

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kaizen> , 5.11.05

URL: <http://www.management-infocenter.de/dict/mura.php>, 18.3.05

URL: http://www.quality-link.de/html/body_lexikon_klmno.htm, 18.3.06

URL: <http://www.tu-chemnitz.de/mb/InstBF/prolog/glossar/m/sites/m-body.htm#dreimu>, 18.3.06

URL: <http://www.management-infocenter.de/dict/muri.php>, 18.3.06

URL: <http://www.tu-chemnitz.de/mb/InstBF/prolog/glossar/m/sites/m-body.htm#dreimu>, 18.3.06

URL: <http://www.tqmforum.de/index.php?option=content&task=view&id=9#M>,
18.3.06

Broschüren

Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen: Aktiv für Menschen, Arbeitsfelder, Daten und Fakten, 2005

Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen: Leitbild, 2004a

Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen: Leitziele Behindertenhilfe, 2004b