

**Methoden des Prozessmanagements
zur Optimierung von Interaktionsprozessen
und Möglichkeiten der kontinuierlichen
Verbesserung**

am Beispiel des Standardprodukts Leistung der
Gebietskrankenkassen

**Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen
Grades Magistra (FH)
für wirtschaftswissenschaftliche Berufe**

Fachhochschulstudiengang: Sozialmanagement, Linz

eingereicht von: **Katja Nicole Werner**

03/1/0068/032

1. Betreuer: Mag. Wolfgang Neubauer

2. Betreuer: Mag. Wilfried Giegler

Linz, April 2007

Ich erkläre an Eides statt,

dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe und,

dass ich die vorliegende Diplomarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Linz, im April 2007

Anmerkung

Es wird darauf hingewiesen, dass in dieser Arbeit aus Gründen der Lesbarkeit auf „geschlechtsneutrale“ Formulierungen verzichtet wird.

Es soll jedoch angemerkt werden, dass natürlich Frauen und Männer als gleichgestellt betrachtet werden.

Kurzfassung der Diplomarbeit

Die vorliegende Diplomarbeit beschäftigt sich mit Prozessmanagement und Methoden der Optimierung von Prozessen in Organisationen. Im Genauen wird auf die Ziele und Maßnahmen von Optimierungen sowie auf die Messbarkeit und Überprüfbarkeit von Prozessen eingegangen. Im Anschluss daran werden die Möglichkeiten partizipativer Optimierungssysteme aufgezeigt.

Im Praxisteil wird die empirische Untersuchung der Kundenzufriedenheit von Anwendern des LGKK Interaktionsprozesses vorgestellt, ebenso wie die wichtigsten Ergebnisse daraus.

Anschließend werden in Verbindung mit der Theorie exemplarisch die Möglichkeiten der Optimierung des Interaktionsprozesses von LGKK demonstriert.

Abstract

This thesis paper deals with the topic process management and ways of optimising processes in a company. The targets and stages of optimisation, as well as the means of measuring and checking processes are explained in detail. Subsequently, the possibilities of participating optimisation systems are pointed out.

An empirical investigation of user satisfaction with the LGKK interaction process is presented, together with the most important results.

Finally, the theoretical possibilities of optimisation of the LGKK interaction process is demonstrated through examples.

Inhaltsverzeichnis

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IV
BEGRIFFSERKLÄRUNGEN	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS	VII
1 Einleitung	1
1.1 Ziel der Diplomarbeit	1
1.2 Aufbau der Diplomarbeit	1
2 Konzeptionelle Grundlagen	2
2.1 Oberösterreichische Gebietskrankenkasse (OÖGKK)	2
2.2 Kundenservice OÖ	4
2.3 Beschreibung des LGKK–Standardprodukts Leistung	5
2.4 Kompetenzzentrum (CC)	6
2.5 Prozessablauf Interaktionsprozess	7
3 Theoretischer Teil Prozessmanagement	13
3.1 Begriffsdefinition „Prozessmanagement“	14
3.1.1 Ziele von Prozessmanagement	15
3.1.2 Nutzen von Prozessmanagement	16
3.2 Begriffsdefinition „Prozess“	17
3.2.1 Charakteristika und Komponenten von Prozessen	18
3.2.2 Begriff des Kunden	18
3.2.3 Prozessarten	19
3.2.4 Prozess-Landkarte	22
4 Prozessoptimierung	23
4.1 Prozesserneuerung und Prozessverbesserung	23
4.2 Führungsfunktionen	25
5 Phasen der Prozessoptimierung	27
5.1 Phase der Vorbereitung	27
5.2 Potenzialanalyse	28
5.3 Prozessanalyse	29
5.4 Problemdiagnose	31
5.5 Ziele und Optimierungsmaßnahmen	32
5.5.1 Zielsetzungen	32
5.5.2 Sofortmaßnahmen	32
5.5.3 Möglichkeiten der Optimierung	33
5.5.4 Kernpunkte zur Prozessoptimierung	38
5.6 Prozessumsetzung	39
5.7 Prüfen und Messen der Wirksamkeit	39
5.7.1 Auswahl der Leistungsparameter	40
5.7.2 Festlegung des Messsystems und der Messgrößen	41
5.7.3 Planung der Prozessziele	41
5.7.4 Ergebnisse der Prozessplanung	42
5.7.5 Prozesskontrolle	43
6 Partizipative Optimierungssysteme	43
6.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	44

6.1.1	KVP-Teams.....	45
6.1.2	Der Ablauf des Verbesserungsprozesses.....	45
6.2	Betriebliches Vorschlagswesen	46
6.2.1	Zyklus des Vorschlagswesen.....	47
7	Hypothesen	50
8	Evaluation-Methodische Grundlage.....	50
8.1	Forschungsleitende Fragestellungen.....	51
8.2	Definition der Zielgruppe.....	52
8.3	Auswahl der Forschungsinstrumente.....	53
8.4	Ziel der empirischen Untersuchung	54
9	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	54
9.1	Zufriedenheit mit LGKK- Key User.....	55
9.1.1	Allgemein	55
9.1.2	Umgang mit LGKK.....	55
9.1.3	Zufriedenheit mit CC Service:	57
9.2	Anwender Zufriedenheit mit LGKK	65
9.2.1	Allgemein	66
9.2.2	Umgang mit LGKK.....	66
9.2.3	Vergleich zwischen den Tätigkeitsbereichen	69
9.3	LGKK-Verbesserungssystem Key User.....	69
9.3.1	Bekanntheit des CC	70
9.3.2	Kommunikation und Information	70
9.3.3	Feedback und Zusammenarbeit	71
9.4	LGKK–Verbesserungssystem Anwender.....	73
9.4.1	Bekanntheit des Key Users.....	73
9.4.2	Kommunikation und Information	74
9.4.3	Verbesserungsvorschläge.....	78
9.4.4	Feedback und Zusammenarbeit	79
9.5	Verbesserungsvorschläge betreffend LGKK.....	81
9.6	Allgemeine Zufriedenheit der Key User und Anwender	82
9.7	Zufriedenheit mit dem LGKK-Verbesserungssystem	84
10	Optimierungsmöglichkeiten im Interaktionsprozess	86
10.1	Grundlage und Ziel des Verbesserungsprozesses	87
10.2	Verbesserungsprozess Ist-Situation:	87
10.3	Schwachstellenanalyse und Verbesserungspotential.....	88
10.4	Verbesserungsprozess Soll-Situation	90
10.5	Umsetzung.....	92
10.6	Kennzahlen	92
10.7	Einsatzmöglichkeiten der partizipativen	93
	Optimierungssysteme bei LGKK.....	93
11	Diskussion der Hypothesen.....	94
12	Handlungsempfehlungen.....	96
13	Schluss	98
14	Literaturverzeichnis.....	100
15	Anhang	103

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AL	Abteilungsleiter
AU	Arbeitsunfähigkeit
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
CC	Kompetenzzentrum
EDV	elektronische Datenverarbeitung
GKK	Gebietskrankenkasse
IB	Innovationsbeauftragter
KBG	Kinderbetreuungsgeld
KSL	Kundenservice Linz
KSOÖ	Kundenservice Träger B
KUG	Karenz-Urlaubsgeld
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LGKK	Leistungswesen der Gebietskrankenkassen allg. Sprachgebrauch: „Standardprodukt Leistung“
MUHI	Mutterschaftshilfe
MVB	Melde-Versicherungs-und Beitragswesen
MV	Modulverantwortung
PDCA	Plan-Do-Check-Act-Kreislauf
PI	Plattform Innovation
PKV	Partnerkontenverwaltung
PLA	Projektlenkungsausschuss
QS	Qualitätssicherung
SLA	Service Level Agreement
SV	Sozialversicherung
OÖ	Oberösterreich
OÖGKK	Oberösterreichische Gebietskrankenkasse
WG	Wochengeld
VP	Vertragspartner

In der Arbeit wird nicht der Vertreter des jeweiligen Bundeslandes namentlich genannt, sondern nur das Synonym (z. B.: Träger E meint dazu....) oder anhand der Funktion (z.B. der Krankenkontrollleur gab an, dass..).

BEGRIFFSERKLÄRUNGEN

change Request	Änderungsantrag
incident	Störungsmeldung
Key User	Verbindungsperson zwischen Anwender und CC
Release	neue EDV- Version
Rollout	Einführungsphase

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Büro der OÖGKK.....	2
Abbildung 2: Organigramm des Kundenservice OÖ.....	3
Abbildung 3: Funktionsübersicht LGKK.....	5
Abbildung 4: Prozessbeschreibung Wartung andere Träger.....	10
Abbildung 5: Prozessbeschreibung Wartung OÖ.....	11
Abbildung 6: Ablauf change request-OÖ.....	13
Abbildung 7: Ablauf change request-extern.....	14
Abbildung 8: Typisierung von Geschäftsprozessen.....	21
Abbildung 9: Merkmale Prozesserneuerung und –verbesserung....	26
Abbildung 10: Führungsfunktionen.....	27
Abbildung 11: Phasen des Prozessmanagement.....	28
Abbildung 12: PCDA-Kreis.....	48
Abbildung 13: Dimensionale Auflösung des Forschungsproblems....	52

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Fachliche und technische Kompetenz.....	60
Tabelle 2: Individuelle Anforderungen.....	60
Tabelle 3: Telefonische Erreichbarkeit.....	61
Tabelle 4: Rückmeldezeit bei E-Mails.....	61
Tabelle 5: Info über Bearbeitungsstatus im Incident.....	62
Tabelle 6: Problemdurchlaufzeit.....	62
Tabelle 7: Bearbeitung/ Erklärung abgeschlossener Incident.....	63
Tabelle 8: Umgang.....	63
Tabelle 9: Offenheit bei Änderungen und Weiterentwicklung.....	64
Tabelle 10: Organisation des CC.....	64
Tabelle 11: Gesamtübersicht Zufriedenheit mit dem CC-Service.....	65

1 Einleitung

1.1 Ziel der Diplomarbeit

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, einen Vorschlag aus Methoden des Prozessmanagements für die Optimierung von Interaktionsprozessen bei LGKK zu entwickeln. Die Problemstellung von der ausgegangen wurde ist, dass Interaktionsprozesse von Personen individuell gestaltet werden können. Speziell bei einem unternehmensübergreifenden Projekt sind die Möglichkeiten der Kontrolle der Arbeit von Schlüsselpersonen beinahe nicht gegeben. Darunter können aber die direkten Anwender leiden bzw. das Image des Produkts LGKK. Da bietet sich Prozessmanagement als ideale Methode für unternehmensübergreifende Prozesse an, um diese zuerst einmal abzubilden und mögliche Schwachstellen aufzudecken, jedoch auch gleichzeitig Verbesserungspotenzial aufzuzeigen. Die Optimierung des Interaktionsprozesses hat nicht nur einen finanziellen Nutzen-Aspekt, sondern bietet für alle Beteiligten eine Verbesserung.

1.2 Aufbau der Diplomarbeit

LGKK ist ein Standardprodukt, das ca. seit vier Jahren im Einsatz ist und durch die bundesländerweite Zusammenarbeit der Gebietskrankenkassen sicher ein einzigartiges Projekt in Österreich darstellt. Da nach dieser Zeit die Anwender schon ein gewisses Feedback über LGKK geben können, wurde beschlossen, eine Kundenzufriedenheitsbefragung erstmalig durchzuführen. Im Besonderen galt es fest zu stellen, ob der Interaktionsprozess zwischen dem CC und den Trägern funktioniert und die Anwender die nötigen Informationen erhalten. Ein weiterer wichtiger Punkt war, ob die Anwender auch Vorschläge abgeben können und diese über die Key User bis zum CC durchdringen, oder ob informelle Kommunikationswege vorhanden sind.

Zuerst wird nun in einem ersten Teil LGKK und der Interaktionsprozess näher beschrieben, da dies die Grundlage für diese Arbeit bildet.

Mit den Ergebnissen der Kundenzufriedenheitsbefragung, die gewisse Schwachstellen im Interaktionsprozess aufdeckte, stellte sich die Frage nach dem theoretischen Hintergrund von Prozessmanagement und Prozessoptimierung. Die Verfasserin hat sich bewusst mit Prozessmanagement als theoretische Grundlage auseinander gesetzt, da es sich beim Interaktionsprozess von LGKK um einen Prozess handelt, bei denen verschiedene Gebietskrankenkassen beteiligt sind und Prozessmanagement hierfür ein geeignetes Instrument zur Optimierung darstellt.

Da es sich um einen Verbesserungsprozess handelt, setzte sich die Verfasserin auch mit der Theorie von partizipativen Verbesserungssystemen auseinander.

Die gesamte zuvor beschriebene Theorie bildet den zweiten Teil, um danach mit der empirischen Untersuchung und deren Ergebnissen anzuschließen.

Im letzten Teil werden Theorie und Praxis verbunden und geeignete Methoden des Prozessmanagements zur Optimierung für den Verbesserungsprozess von LGKK aufgezeigt. Hier sollen auch die zu Beginn aufgestellten Hypothesen überprüft werden und die Erkenntnisse, die aus der Auseinandersetzung mit der Literatur entstanden sind, in der Praxis angewandt und mögliche Handlungsempfehlungen aufgrund der wissenschaftlichen Diskussion formuliert werden.

Anschließend zieht die Verfasserin im Schlussteil noch ein kurzes Resümee über die Entstehung dieser wissenschaftlichen Arbeit in Verbindung mit persönlichen Eindrücken dazu.

2 Konzeptionelle Grundlagen

2.1 Oberösterreichische Gebietskrankenkasse (OÖGKK)

Die Aufgabe der OÖGKK ist es, in der von Dienstnehmervertretern und Dienstgebervertretern getragenen Form der Selbstverwaltung die gesetzliche Krankenversicherung zu gewährleisten und zu vollziehen.

Als ein modernes, leistungsfähiges und beitragsfinanziertes Dienstleistungsunternehmen bemüht sich die OÖGKK mit ihren

Versicherungsvertretern und Mitarbeitern um die Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit der Versicherten und deren Angehörigen. Die OÖGKK führt die soziale Krankenversicherung durch und ihr Versicherungsschutz gilt für mehr als drei Viertel der oberösterreichischen Bevölkerung. Unter den vollen Versicherungsschutz fallen meist nicht nur die Versicherten selbst, sondern auch deren Angehörige, außer diese sind selbst versichert.

Die OÖGKK bietet insgesamt in 23 Dienststellen und 15 Servicestellen für mehr als eine Million Kunden ein dichtes Servicenetz. Auf diese Weise können den Versicherten und ihren Angehörigen möglichst nahe am Wohnort Leistungen angeboten werden, die lange Wege ersparen.

Das Büro der OÖGKK ist in folgende Bereiche gegliedert:



Abbildung 1: Büro der OÖGKK (URL: www.oogkk.at, 15.2.2007)

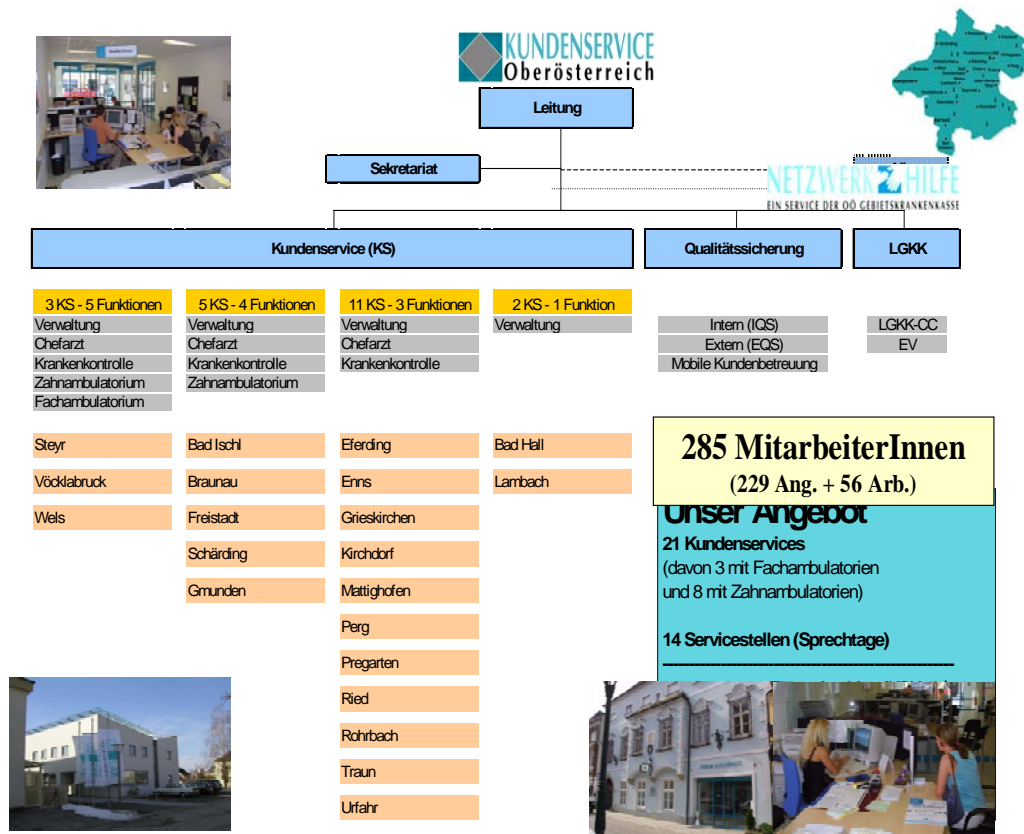
Für die Durchführung der Aufgaben der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse - nach den Beschlüssen der Selbstverwaltung - ist das Büro zuständig. Die OÖGKK hat rund 2.000 Beschäftigte, davon sind mehr als ein Drittel im medizinischen Bereich tätig.

Auf höchster Hierarchieebene die Strategie und Führung mit den strategischen Feldern Öffentlichkeitsarbeit, Personal, Betriebswirtschaft, Recht etc.

Darunter sind die drei Ebenen Ressourcen und Information, Vertragspartner, Kundenbetreuung und Gesundheit angesiedelt. Nun soll auf die Ebene Kundenbetreuung und Gesundheit näher eingegangen werden, da dort das Kundenservice OÖ mit dem Standardprodukt LGKK angesiedelt ist.

(vgl. URL: www.oegkk.at, 15.2.2007)

2.2 Kundenservice OÖ



Traditionelle Kundenbetreuung, AU-Management, Netzwerk Hilfe etc. = ca. 1 Mill. pers. Kundenkontakte

Abbildung 2 : Organigramm des Kundenservice OÖ (Karl Olzinger, Foliensatz KSOÖ, Stand: März 2007)

Im Organigramm ist der Aufbau des Kundenservice OÖ im Überblick zu sehen und umfasst ca. 280 Mitarbeiter (Stand vom März 2007).

Das Kundenservice OÖ und das Kundenservice Linz, das eine extra Abteilung bildet, stellen die Kundenservicestellen für ganz Oberösterreich.

Das Kundenservice OÖ, das von Karl Olzinger als Abteilungsleiter geführt wird, ist im Groben in drei Teilbereiche aufzuteilen: die Kundenservicestellen in ganz Oberösterreich (außer Linz), die Qualitätssicherung und LGKK. Hier ist das Standardprodukt Leistung mit dem fachlichen Kompetenzzentrum und der EDV- Verbindungsstelle für das KSOÖ und KSL angesiedelt.

2.3 Beschreibung des LGKK–Standardprodukts Leistung

Das Projekt wurde 1998 mit der Ausgangssituation gestartet, dass die OÖGKK mit der Umsetzung des Standardproduktes Leistungswesen der Gebietskrankenkassen (LGKK) beauftragt wurde.

Die tatsächlichen Kosten werden im Verhältnis der Verbandsbeiträge auf die Gebietskrankenkassen aufgeteilt. Durch den Projektleitungsausschuss, in dem von jeder einzelnen Kasse eine Vertretung dabei ist, wird das Budget jährlich beschlossen.

Eine Besonderheit, die mit großer Sicherheit zum Erfolg des Projektes beigetragen hat, ist die Qualitätssicherung von Beginn des Projektes an. In Qualitätssicherungs-Meetings waren pro Bundesland zwei bis vier Leute vertreten, die aktiv an der Verbesserung der erarbeiteten Teile mitgestalten konnten. Dadurch waren von Beginn an alle Gebietskrankenkassen mit eingebunden und die Zusammenarbeit funktionierte von Anfang an. Diese Meetings finden jetzt in Form der „Plattform Innovation“ zwei mal jährlich statt, um die Weiterentwicklung und Zusammenarbeit weiterhin zu gewährleisten.

Die Ziele des LGKK :

- Kundenorientierte Entgegennahme, Bearbeitung und Erledigung (Abwicklung) der Leistungsfälle
- Service- und kundenorientierte Abwicklung der Geschäftsprozesse (Beibehaltung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs)
- Weit gehende Berücksichtigung gängiger Datenübermittlungen externer Partner (Kunden, Vertragspartner etc.)
- Anwenderfreundliche und zeitgemäße EDV-Lösung
(vgl. LGKK-Projektleitung 2002, 4f.)

Funktionsübersicht LGKK (modulare Gliederung):

Das LGKK ist in elf fachlich abgegrenzte Module eingeteilt, die in Form von Paketen den anderen Trägern durch Schulungen vermittelt werden. Davor

benötigt es ca. ein bis eineinhalb Jahre Vorbereitungszeit in dem jeweiligen Bundesland, bis das erste Paket produktiv eingesetzt werden kann.

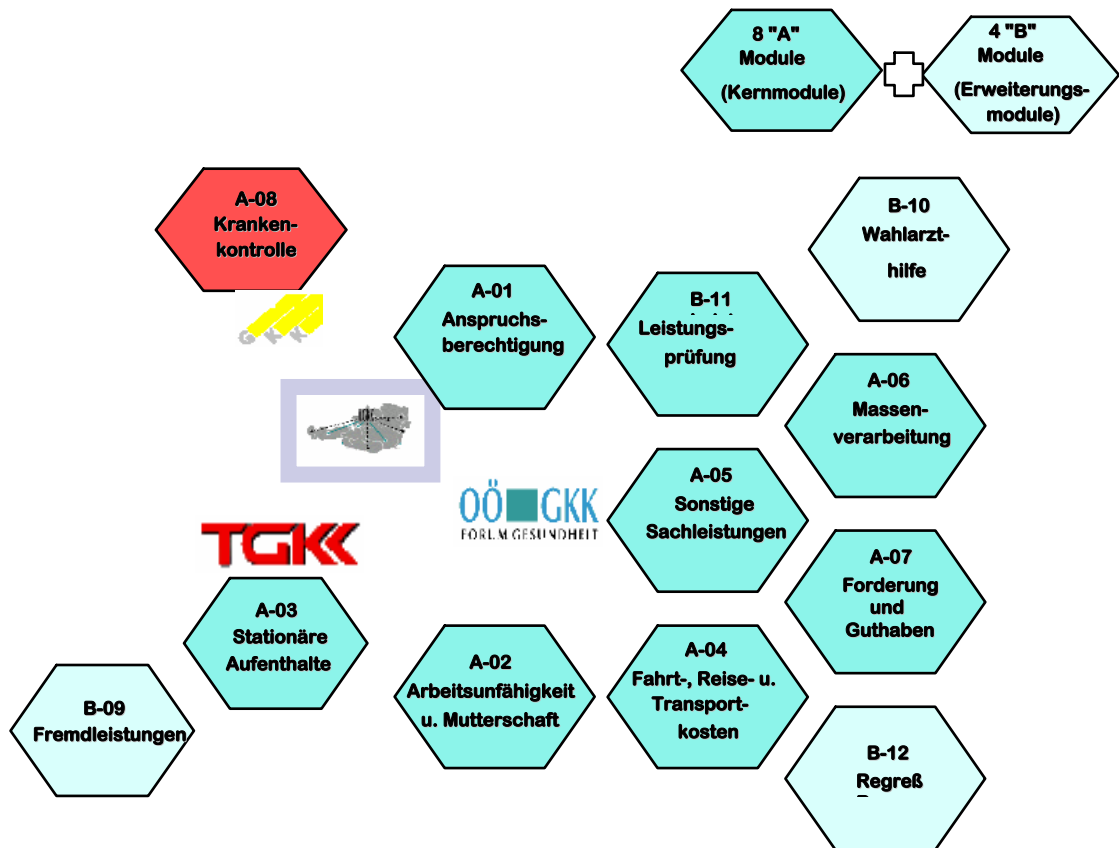


Abbildung 3: Funktionsübersicht LGKK (vgl. Projektleitung LGKK, Foliensatz LGKK-Information, Stand März 2007)

Jeder Modulverantwortliche im Bereich Fachkompetenz hat einen „Partner“ in der EDV. Diese arbeiten sehr eng zusammen und durch dieses Netzwerk kann gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden.

2.4 Kompetenzzentrum (CC)

Das Kompetenzzentrum ist Dienstleister für die verschiedenen Träger und nimmt fachliche und EDV-technische Aufgaben wahr. Bei der Führung des CC gibt es eine enge Vernetzung zwischen den beiden Bereichen bzw. eine duale Führung. Das Kompetenzzentrum ist ausschließlich für die Wartung und Betreuung fertiger Produkte (Programmteile) zuständig. Neu- und

Weiterentwicklungen werden in eigenen Projekten abgewickelt, aber vom LGKK-CC koordiniert und über das Programm-Management abgewickelt.

Die Ziele des Kompetenzzentrums sind:

- Sicherstellung eines einheitlichen Einsatzes des Standardproduktes
- Sicherstellung der Funktionalität
- Zentrale Wartung des Produktes
- Optimierung und Verbesserung des Produktes

(vgl. Projektleitung LGKK 2002, 20ff.)

2.5 Prozessablauf Interaktionsprozess

Wartung externe Träger:

Die Anwender in den verschiedenen Sozialversicherungsträgern (außer OÖ) wenden sich an den zuständigen EDV- Verbinder (kann dieselbe Person wie Key User sein) in ihrem Bundesland bei allfälligen Problemen, Fragen, Fehlern oder Ideen. Diese sind „Spezialisten“ in ihrem Modul, für das sie verantwortlich sind.

Falls der Anruf (80%) oder das E-Mail (20%) nicht in ihre Zuständigkeit fallen, geben sie es an den Key User weiter. Oder falls es keine fachbezogene Frage ist, sondern in den EDV-Bereich fällt, geben sie es dorthin weiter.

Die Key User schicken dem Fach-CC einen incident (Störungsmeldung).

incident:

- Zuerst den Bereich auswählen: Fachlich oder Technisch
- Release auswählen (welche Fassung)
- Umgebung
- Priorität (Wichtigkeit der Bearbeitung)
- Zusammenfassung
- Beschreibung

Das Fach-CC nimmt den incident an und berücksichtigt die Priorität. Der Anwender sieht, welchen Status seine Störungsmeldung hat (angenommen/ in Arbeit/ gelöscht).

Der Modulverantwortliche bearbeitet die Meldung und kennzeichnet sie als „gelöst“. Der Key User erhält automatisch ein Trouble Ticket bei erfolgter Problemlösung und gibt das an den Anwender weiter.

Ist es ein EDV-technisches Problem, schickt der Modulverantwortliche den Incident als Problem an die EDV-CC. Diese bearbeiten es und schicken entweder die Antwort, dass das Problem nicht zu lösen ist (z.B. technisch nicht möglich). Dann wird der Incident gelöscht .

Oder die EDV-CC schicken einen gelösten Change zurück, den die Fach-CC anschließend testet und dann in die neue Version („release“) aufgenommen wird (jedes halbe Jahr wird eine neue Version mit den eingearbeiteten Veränderungsvorschlägen an die Anwender ausgegeben). Die Fach-CC schließt den incident und den change. Automatische Meldung über die erfolgte Problemlösung geht wieder an den Key User, der diese weiter gibt.

Wartung OÖ:

- Die Abteilungen VP1 und VP2 wenden sich an ihren EDV-Verbinder, diese schreiben wiederum einen Incident an den Key User. Dieser schickt ihn an das Fach- CC.
- Die Abteilungen KSL und KSOÖ wenden sich an den EDV-Verbinder. Diese sind zum Teil aber auch Modulverantwortliche. Also besitzen sie eine Doppelrolle. Sie geben den Incident an ihren Key User. Und dieser gibt ihn an das Fach-CC.
- Ab hier läuft der Prozess wie bei anderen Trägern auch (siehe oben).

(Quelle: eigene Recherche)

Prozessbeschreibung LGKK
Wartung-andere Träger

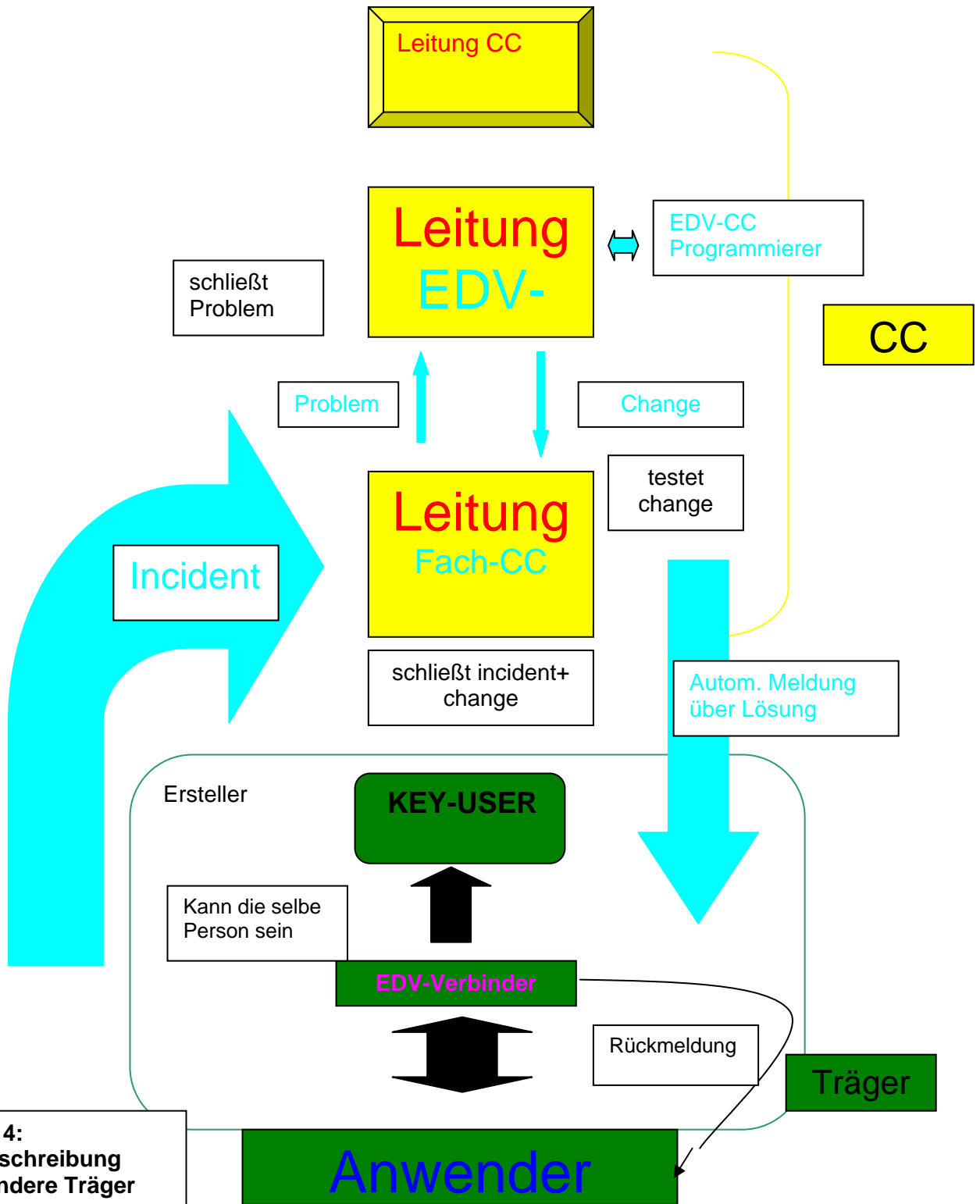


Abbildung 4:
Prozessbeschreibung
Wartung andere Träger
(Quelle: eigene
Darstellung)

Prozessbeschreibung LGKK Wartung-OÖ

Ab hier läuft der Prozess weiter wie bei anderen Trägern auch!

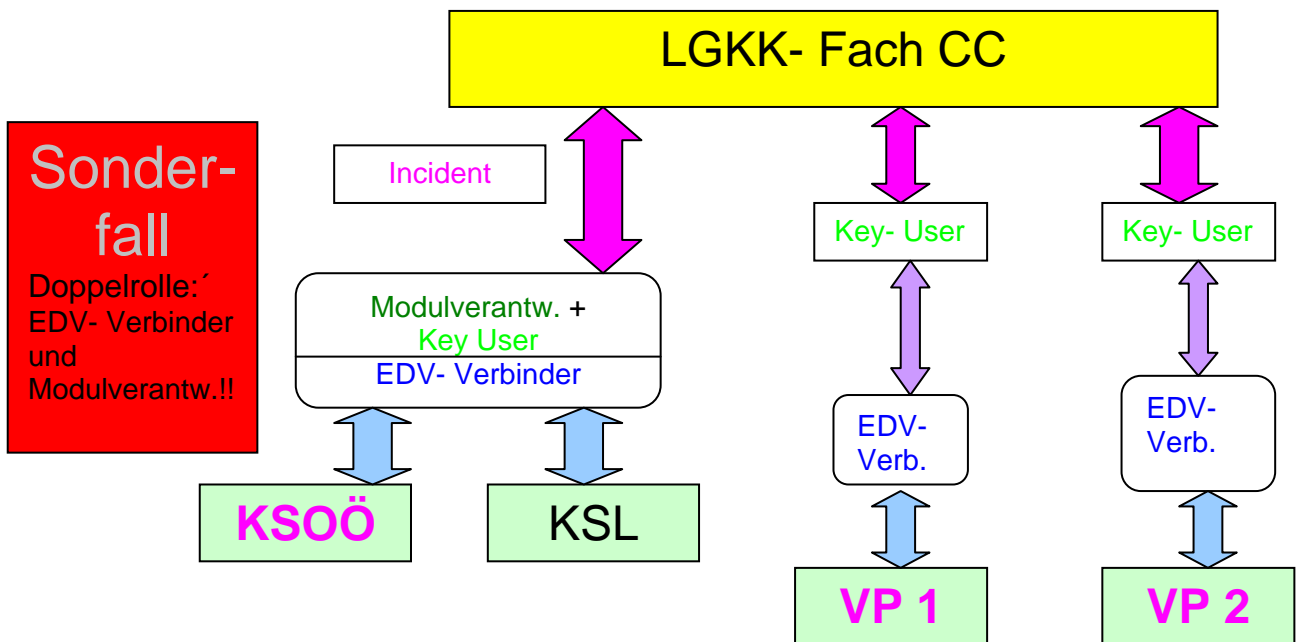


Abbildung 5 : Prozessbeschreibung Wartung-OÖ (Quelle: eigene Darstellung)

Weiterentwicklung:

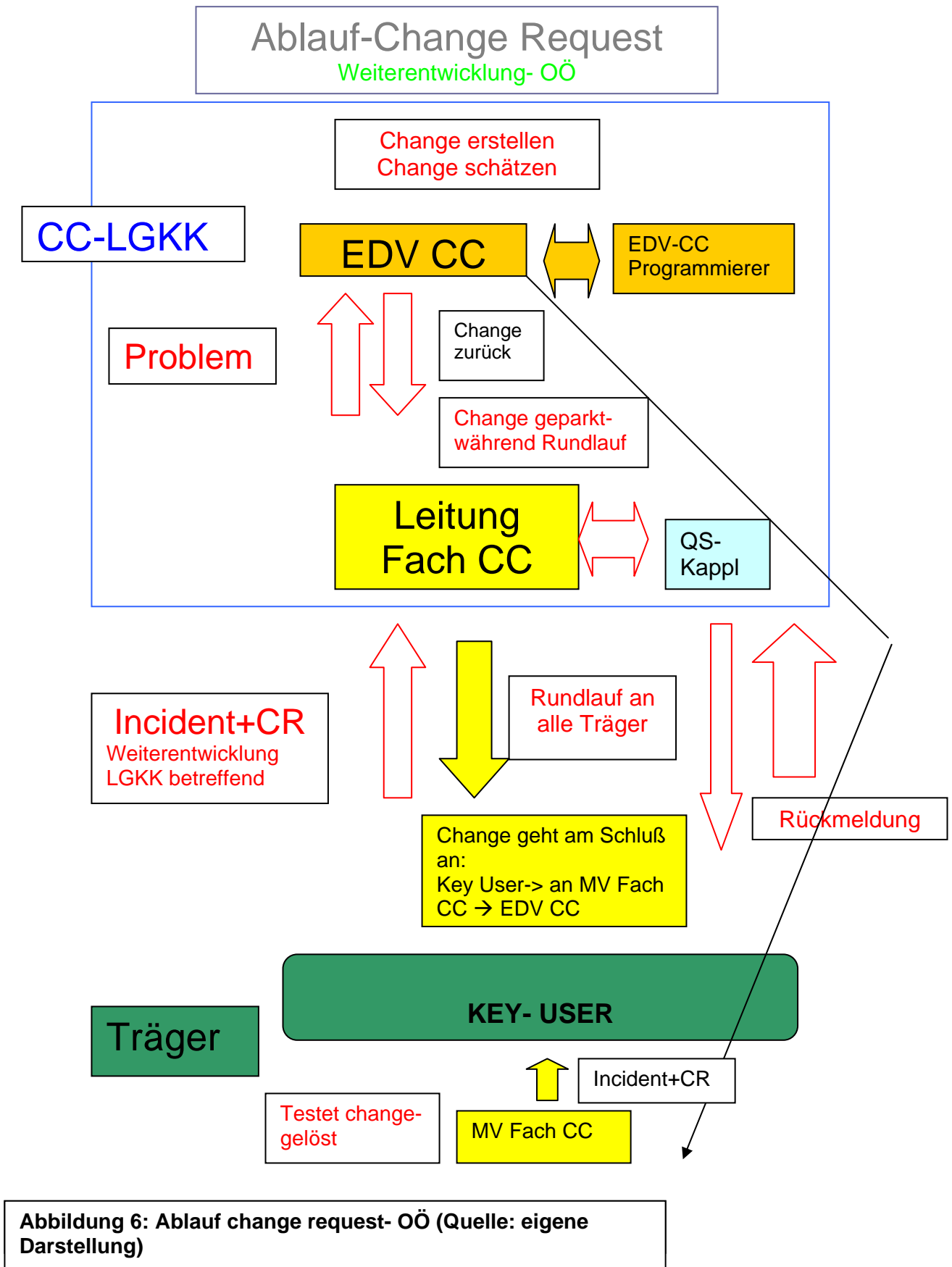
- Bei Fragen, Anregungen die, die Weiterentwicklung des LGKK betreffen, geben die EDV- Verbinder diese Empfehlung mit einem Incident an den Key- User weiter. Dieser ist die offizielle Vertretung des LGKK (des jeweiligen Bundeslandes) nach außen. Er ist verantwortlich für die Durchführung der Anwenderbetreuung sowie für die Erstellung von Informationen, die dem Benutzer die nötige Hilfestellung in der Anwendbarkeit der Leistungsprogramme geben. Bei groben Änderungen gibt der Key-User diese anhand eines Change Request an die Leitung Fach-CC weiter.

(Quelle: eigene Recherche)

Change Request (Änderungsantrag):

Zielsetzung des Change-Management ist es, alle intern und extern veranlassten Änderungen gegenüber den ursprünglich definierten Anforderungen als standardisierte Vorgangsweise festzulegen. Dadurch sollen unnötige Änderungen vermieden, die unvermeidbaren Kostenauswirkungen erkennbar und minimiert werden sowie die Möglichkeiten der Weiterberechnung geprüft werden. Jeder Change Request muss schriftlich erstellt werden.

- Der Key User schickt einen incident mit einem Change Request an den Leiter der Fach-CC .
- Die Leitung der Fach-CC macht daraus ein Problem und schickt dieses an die EDV-CC.
- Die EDV-CC erstellt einen change und schätzt dieses (wie lange dauert die Umsetzung, wie hoch ist der Aufwand...?).
- Die EDV-CC weist den change einem Programmierer zu, der ihn umsetzen soll.
- Anschließend testet die Fach-CC den change und schickt ihn gelöst an die EDV-CC zurück.
- Dann geht der Change an die Fach-CC Leitung und wird dort geparkt.
- Der QS-Beauftragte (Hr. Kappl) schickt einen Rundlauf an die anderen Träger (Key User), was sie davon halten.
- Innerhalb von zwei bis drei Wochen gehen die Rückmeldungen an Herrn Kappl zurück.
 - Bei Ergebnis 9:0 / 8:1 / 7:2 = Umsetzung
 - Bei Ergebnis 0:9 / 1:8 / 2:7 = Ablehnung
 - Bei Ergebnis 6:3 / 5:4 / 3:6 / 4:5 = nochmalige Behandlung in der PI (ggf. PLA)
- Am Schluss geht der Change an den Key User zurück, die Fach CC löst den Incident auf. (vgl. Projektleitung LGKK 2002, 48ff.)



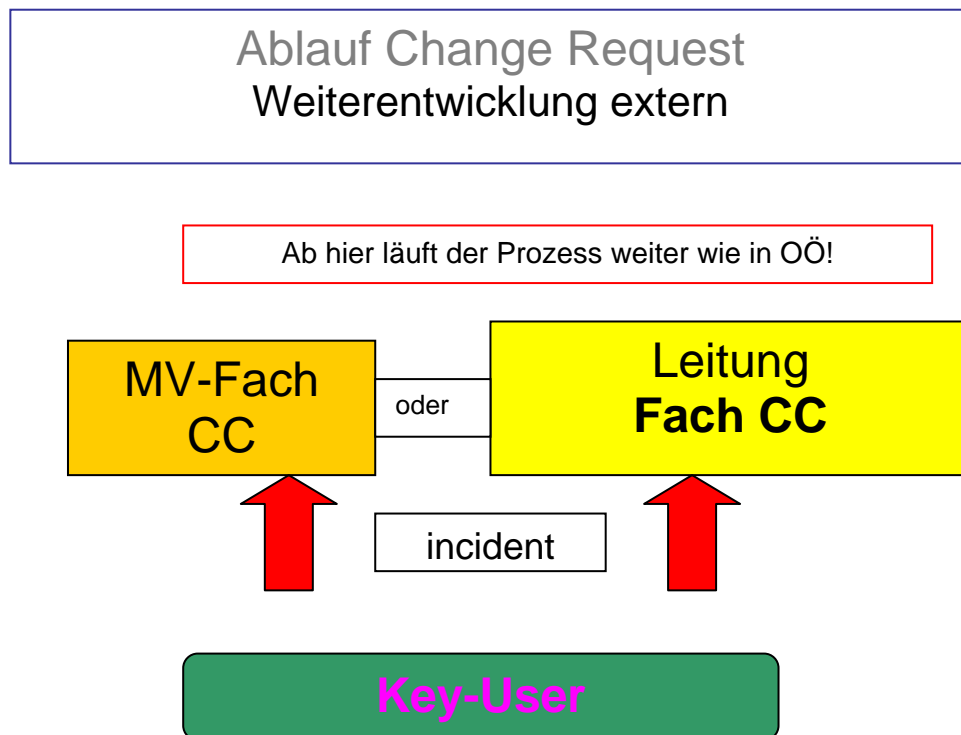


Abbildung 7: Ablauf change request extern (Quelle: eigene Darstellung)

3 Theoretischer Teil Prozessmanagement

Ein Produkt lebt immer von der Akzeptanz, der Zufriedenheit seiner Kunden. Um diese zu verbessern, gilt es, den Prozess, in dem die Dienstleistung erstellt wird, näher zu analysieren. Denn Prozesse sind ein wichtiger Bestandteil einer Organisation. Es ist für die Qualität einer Leistung von großer Wichtigkeit, sie richtig zu definieren, zu gestalten und zu leben (vgl. Feldbrügge/Brecht-Handraschek 2005, 7).

Das folgende Kapitel liefert theoretische Hintergründe zum Thema Prozessmanagement.

In einem ersten Teil werden verschiedene Begriffsdefinitionen, Ziele und Nutzen von Prozessmanagement vorgestellt.

Im zweiten Teil soll der Frage nachgegangen werden, was Geschäftsprozesse genau sind. Zuerst wird der Begriff „Prozesse“ näher definiert, Charakteristika von Prozessen und eine Unterteilung in Prozessarten vorgestellt.

Im darauf folgenden dritten Teil beschäftigt sich die Verfasserin näher mit der Prozessoptimierung und der Funktion der Führung dabei. Die Phasen der Prozessoptimierung werden als eine mögliche Herangehensweise vorgestellt.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Maßnahmen der Prozessoptimierung und auf dem Messen und Prüfen von deren Wirksamkeit, da dies eine wichtige theoretische Grundlage für die Vorschläge zur Optimierung der Interaktionsprozesse von LGKK darstellt.

3.1 Begriffsdefinition „Prozessmanagement“

In der Literatur gibt es viele verschiedene Definitionen von Prozessmanagement. Anschließend werden einige Definitionen angeführt, die der Verfasserin am treffendsten erscheinen und doch das breite Spektrum von Prozessmanagement widerspiegeln.

„Unter Geschäftsprozessmanagement wird ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling verstanden, das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht und das ganze Unternehmen auf die Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessensgruppen (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Eigentümer, Lieferanten, Partner, Gesellschaft) ausrichtet. Geschäftsprozesse bestehen aus der funktionsüberschreitenden Verkettung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistung erzeugen und deren Ergebnisse strategische Bedeutung für das Unternehmen haben.“(vgl. Gaitanides et al.1994, 3), (zit. nach Schmelzer/Sesselmann 2004, 5)

„Prozessmanagement ist ein auf Dauer ausgerichtetes Konzept von Vorgehensweisen, Verantwortlichkeiten, IT-Unterstützungen und kulturflankierenden Maßnahmen, um eine effektive und effiziente Prozessorganisation im Unternehmen gewährleisten zu können.“ (Fischermanns 2006, 26).

„Prozessmanagement heißt Denk- und Verhaltensweise, Methoden und Werkzeuge, Organisation und Management für ein effektives Angebot und

eine effiziente, organisationsübergreifende Leistungserstellung zur Erfüllung dauerhafter Kundenwünsche!“ (Hirzel/Kühn 2005, 16)

„Unter Prozessmanagement sind alle inhaltlichen, ablaufbezogenen und kulturellen Managementfunktionen zu verstehen, die im Zusammenhang mit dem Einsatz einer Prozessorganisation auszuüben sind.“ (Hässig 2000, 111).

„Unter Prozessmanagement sollen alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen verstanden werden, die zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette in der Unternehmung dienen.“ (vgl. Gaitanides/Scholz/Vrohling 1994, 3; auch Bullinger 1995,786), (zit. nach: Corsten 1997, 19)

„Es sind sieben Faktoren, die Prozessmanagement definieren:

1. Resultatorientierung
2. Kundenorientierung
3. Beitrag ans Ganze
4. Kontrollierbarkeit, Messbarkeit, Beurteilbarkeit
5. Wiederholbarkeit und Routine
6. Verantwortlichkeit
7. Führbarkeit“ (Stöger 2005, 1).

3.1.1 Ziele von Prozessmanagement

Die wichtigsten Ziele bei Prozessmanagement sind die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die Steigerung der Produktivität, da sie zu einer Erhöhung des Unternehmens- und Geschäftswerts beitragen. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 5)

Letztendlich stellt das Prozessmanagement eine Möglichkeit dar, die Wertschöpfungskette optimal zu gestalten, anzupassen und systematisch zu verbessern. (vgl. Hirzel/ Kühn 2005, 94)

Neben der Effizienzsicherung sind auch organisatorisches und individuelles Lernen Ziele von Prozessmanagement. (vgl. Gareis/ Stummer 2006, 73) Organisatorisches Lernen wird durch die Kommunikation und Dokumentation von Prozessen gefördert und fördert seinerseits eine einheitliche

Vorgangsweise in der Organisation. Prozessmanagement schafft auch Grundlagen für das Personalmanagement und individuelles Lernen. (vgl. Gareis/ Stummer 2006, 74)

Durch Prozess- und Kundenorientierung sollen gleichzeitig Qualitäts- und Serviceverbesserungen sowie Kostensenkungen und Zeitersparnis erreicht werden. (vgl. Osterloh/ Frost 2006, 17)

Zusätzlich sieht Gaitanides die integrative Prozessbetrachtung, Teamorientierung, Konzentration auf Kernkompetenzen, Eliminierung von nicht-wertschöpfenden Vorgängen und Minimierung der Prozesskosten als Ziele an. (vgl. Gaitanides 1983) (zit. nach Gareis/ Stummer 2006, 74)

Vor allem in der Dienstleistungsbranche leistet der Einsatz von Prozessmanagement gute Dienste. Grundsätzlich werden dabei die folgenden Zielsetzungen systematisch unterstützt:

- Steigerung der Produktivität
- Verbesserung der Qualität
- Erhöhung der Kundenorientierung
- Verbesserung der Arbeitszufriedenheit
- Steigerung der Transparenz
- Verringerung der Bearbeitungszeiten
- Senkung der Kosten
- Vermeidung von Doppelarbeit
- Klärung von Verantwortlichkeiten (vgl. Gaida/Werner/ Werners, 2005, 94)

3.1.2 Nutzen von Prozessmanagement

Prozessmanagement lässt sich nicht einfach so verordnen, sondern es bedarf der Einsicht der Beteiligten über die Vorteile bzw. welchen Nutzen sie davon haben.

Grundsätzlich lässt es sich in Nutzen für das Unternehmen und Nutzen für die Mitarbeiter unterteilen.(vgl. Hirzel/Kühn 2005, 20ff.)

Nutzen für das Unternehmen:

- Kosten per Leistungseinheit sinken
- Durchlaufgeschwindigkeit steigt

- Zielgenauigkeit des Angebots wächst
- Kundenzufriedenheit nimmt zu
- Qualität verbessert sich
- Reaktionszeiten verringern sich

Nutzen für Mitarbeiter:

- Leistungsmaßstäbe sind objektiver und klarer beschrieben
- Handlungsspielraum der Beteiligten wird größer durch definierte Rollen
- Aufgaben werden verbindlicher durch regelmäßige Zielvereinbarungen
- Selbststeuerung wird verbessert durch Maßstäbe und Ziele
- Erfolgserlebnis ist größer im Gesamtkontext der Wertschöpfungskette

Insgesamt kann gesagt werden, dass Prozessmanagement einen Zusatznutzen schafft, indem es unabhängig bleibende Organisationseinheiten entlang der Wertschöpfungskette zu einer Leistungsgemeinschaft verbindet.

Konkret ist Prozessmanagement der Kern einer jeden Qualitätsverbesserung, somit sind die Reduktion von Fehlleistungen, Ausschuss und Verzögerungen der direkte Nutzen. (vgl. Feldbrügge/ Brecht-Hadraschek 2005,16)

3.2 Begriffsdefinition „Prozess“

Ein Prozess ist ein klar abgegrenzter, relativ umfangreich organisierter Ablauf, der unter Mitwirkung mehrerer Rollen einer oder mehrerer Organisationen statt findet. Ein Prozess ist eine Ablaufstruktur, die ein oder mehrere Organisationen horizontal durchläuft. (vgl. Gareis/ Stummer 2006, 53)

Prozesse können auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden z.B. für das gesamte Unternehmen, einzelne Sparten oder Funktionalbereiche. (vgl. Hadel, 2004) (zit. nach Gareis/ Stummer 2006, 53)

Osterloh und Frost definieren einen Prozess als „einen Ablauf, das heißt den Fluss und die Transformation von Material, Informationen, Operationen und Entscheidungen. Geschäftsprozesse sind durch die Bündelung und die strukturierte Reihenfolge von funktionsübergreifenden Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende sowie klar definierten Inputs und Outputs gekennzeichnet.“ (Osterloh/ Frost 2006, 33)

3.2.1 Charakteristika und Komponenten von Prozessen

Grundsätzlich lassen sich einige Charakteristika von Prozessen ableiten:

- Prozesse sind ein Bündel von Vorgängen, Aufgaben und Tätigkeiten
- Prozesse haben ein definiertes Start- und Endereignis
- Prozesse haben ein Ziel bzw. Ergebnis, das definiert ist.
- Prozesse sind durch eine Input-Output-Beziehung gekennzeichnet (vgl. Gareis/ Stummer 2006, 54)

Ein Geschäftsprozess besteht aus folgenden Komponenten:

- Anforderungen des Kunden
- Inputs
- Leistungserstellung (Wertschöpfung)
- Ergebnisse
- Geschäftsprozessverantwortlichen
- Ziel- und Messgrößen zur Steuerung des Geschäftsprozesses

(Schmelzer/ Sesselmann 2004, 46)

3.2.2 Begriff des Kunden

Charakteristisch ist, dass ein Geschäftsprozess bei den Kunden beginnt und auch dort wieder endet. Ausgangspunkt sind immer die Wünsche, Anforderungen und Erwartungen der Kunden an die Organisation. Am Ende des Prozesses steht die Übergabe der Ergebnisse an die Kunden, die für die Kunden einen Wert darstellen und den sie dementsprechend honorieren. Für eine Organisation sind die Prozessergebnisse, die die den Bestand und die Zukunft des Unternehmens sichern.

(vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 46f.; Fischermanns 2006, 13f.)

Die Gruppe der Kunden kann in

- externe Kunden (Abnehmer bzw. Anwender der gebotenen Leistung) und
- interne Kunden (Abnehmer von Teilergebnissen, die sie weiter verwenden) eingeteilt werden.

In einem Geschäftsprozess ist jeder Teilprozess, Prozess- und Arbeitsschritt Kunde des vorher gehenden, zugleich aber auch Lieferant des nachfolgenden Teilprozesses, Prozess- und Arbeitsschrittes. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 49f.; Corsten 1997,66f.; Feldbrügge/ Brecht-Hadraschek 2005, 12ff.)

Die Prozesse der Organisation deshalb immer wieder auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten, macht Sinn. Denn es sichert den Bestand der Organisation. Dies ist ein Teil des Prozessmanagements. Wie man dies jedoch bewerkstelligt bzw. wie ein Prozess dann dem entsprechend zu optimieren ist, wird näher im Kapitel Prozessoptimierung behandelt.

3.2.3 Prozessarten

Geschäftsprozesse haben einen unterschiedlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg und auf den Nutzen für den Kunden. Zur Unterscheidung werden die Geschäftsprozesse in Prozessarten oder -typen unterteilt. Das erhöht die Transparenz und ermöglicht einen differenzierten Umgang mit Prozessen.

In folgender Grafik werden die Typen von Geschäftsprozessen dargestellt: (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 56 Abb.2.6; Gareis/ Stummer 2006, 55, Abb.B1.3)

EFQM	Roland Berger	Diebold	Griese/Sieber
<ul style="list-style-type: none"> • Management Processes • Operating Processes • Support Processes 	<ul style="list-style-type: none"> • Steuerungsprozesse • primäre Prozesse • sekundäre Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementprozesse • primäre Prozesse • sekundäre Prozesse • Innovationsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Managementprozesse • Kernprozesse • Supportprozesse

Abbildung 8: Typisierung von Geschäftsprozessen (Schmelzer/ Sesselmann 2004, 56, Abb.2.6)

Steuerungsprozesse, Primär- und Sekundärprozesse (Crux/ Schwilling/ Berger):

Eine mögliche Klassifikation ist die Unterteilung in die drei Kategorien Steuerungsprozesse, primäre und sekundäre Geschäftsprozesse. (vgl. Crux/ Schwilling 1997, 218ff.) (zit. nach Griese/ Sieber 1999, 72) Die primären und sekundären Prozesse werden von den Steuerungsprozessen geleitet. Die primäre Geschäftsprozesse haben einen direkten Bezug zum Nutzen für den Kunden und die sekundären Geschäftsprozesse unterstützen die primären Prozesse dabei. Sie sind jedoch für den direkten Kunden meist nicht sichtbar. Aus Sicht der sekundären Prozesse können die primären Prozesse als interne Kunden betrachtet werden. (vgl. Griese/ Sieber 1999, 72)

Managementprozesse und operative Prozesse (Diebold Geschäftsprozessmodell)

Ähnlich unterscheidet das Diebold- Geschäftsprozessmodell vorerst zwischen Managementprozessen und operativen Prozessen. (vgl. Dernbach 1996,193f.) Die operativen Prozesse werden unterteilt in primäre, sekundäre und Innovationsprozesse. Die separate Nennung von Innovationsprozessen ist hierbei hervor zu heben. Neben der Zeit, den Kosten und der Qualität von Geschäftsprozessen ist es auch wichtig, die Fähigkeit zu besitzen, Produkte und Dienstleistungen sowie die Marktbearbeitung in kurzen Abständen erneuern zu können und hierbei flexibel zu bleiben. Man kann sogar sagen, das dies eine Kernkompetenz ist. Denn mit der Erneuerung von Produkten

und Dienstleistungen ist gleichzeitig auch immer eine Veränderung bzw. Neugestaltung von Geschäftsprozessen verbunden. (vgl. Griese/ Sieber 1999, 72)

Kern- und Supportprozesse (Griese/ Sieber)

Managementprozesse (auch Steuerungs- oder Führungsprozesse) stellen Geschäftsprozesse auf höchster Führungsebene dar, wie z.B. Finanzierung, Organisation, Marketing usw. Diese steuern die Kernprozesse, durch die allerdings die Wertschöpfung geschieht. Den Kernprozessen sind Prozesse zugeordnet, die sicherstellen, dass die für den Kernprozess benötigten Ressourcen vorhanden sind, damit dieser richtig abläuft. Diese Prozesse werden Supportprozesse genannt und sind weniger spezifisch und somit leichter imitierbar. Für den Kunden haben sie aber keine vordergründige Bedeutung.(vgl. Griese/ Sieber 1999, 73f.)

Ergänzend führen Griese und Sieber noch den Geschäftsprozessstyp von Osterloh und Frost an: (vgl. Griese/ Sieber 1999, 73, Tab. 2-3)

Kern- und Supportprozesse (Osterloh/ Frost)

Osterloh und Frost unterteilen die Geschäftsprozesse in Kern- und Supportprozesse. „Kernprozesse bestehen aus der Verknüpfung von zusammen hängenden Aktivitäten, Entscheidungen, Informationen und Materialflüssen, die zusammen den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens ausmachen“ (Osterloh/ Frost 2006, 36)

Dieser Ansicht nach besteht ein Unternehmen nur aus einigen wenigen Kernprozessen, die sich direkt von der Unternehmensstrategie ableiten lassen. Die Supportprozesse unterstützen die Kernprozesse, jedoch sind sie für den Kunden eher weniger sichtbar. Sie unterstützen die Kernprozesse als interne Kunden, sind aber nicht direkt an der Wertschöpfung beteiligt. (vgl. Griese/ Sieber 1999, 73)

Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse (Schmelzer/ Sesselmann)

Ergänzend zur Grafik entscheiden sich Schmelzer und Sesselmann für eine Typisierung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse, da sie der

Meinung sind, dass die Unterscheidung in Management- und Unterstützungsprozesse zu Schwierigkeiten in Bezug auf die Abgrenzung führt. Zum anderen führt die Namensgleichheit von Ober- und Unterbegriffen bei den Geschäftsprozessen zu Unklarheiten. Deshalb empfehlen sie eine Unterteilung in primäre und sekundäre Geschäftsprozesse. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 56; Fischermanns 2006, 99, Abb. 1.31)

In den primären Geschäftsprozessen findet die Wertschöpfung statt, anders gesagt, die unmittelbare Erstellung und Vermarktung von Dienstleistungen und Produkten für externe Kunden. Zur Gruppe der primären Prozesse zählt z.B. der Innovationsprozess, der Produktplanungsprozess, der Serviceprozess, der Vertriebsprozess etc.

Die sekundären Geschäftsprozesse (oder oft auch unterstützende Prozesse, Support- oder Infrastrukturprozesse genannt) unterstützen die primären Geschäftsprozesse, um einen effektiven Ablauf zu gewährleisten. Diese Infrastrukturleistungen sind für den externen Kunden meist aber nicht sichtbar.

Diesbezügliche Beispiele sind der Personalmanagementprozess, Strategieplanungsprozess, Qualitätsmanagementprozess, IT- Prozess etc. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 56f.)

In der Regel wird das Leistungsspektrum eines Unternehmens mit fünf bis acht primären Geschäftsprozessen abgedeckt. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 58)

3.2.4 Prozess-Landkarte

„Eine Prozess-Landkarte modelliert die Zusammenhänge von Haupt- und/oder Teilprozessen auf Gesamtunternehmensebene oder ausgewählten Teilbereichen.“ (Fischermanns 2006, 120)

Zwischen den Geschäftsprozessen gibt es Verbindungen und Abhängigkeiten, die auf dem Transfer von Leistungen und Informationen beruhen. Um die Geschäftsprozesse verstehen, leiten und lenken zu können, ist es wichtig, diese Wechselbeziehungen zu kennen.

Um diese Wechselbeziehungen und Nahtstellen gut aufzuzeigen, ist die Prozess-Landkarte ein gutes Hilfsmittel. Sie liefert einen Überblick über die Geschäftsprozesse einer Organisation, deren Wirkungszusammenhang und

die Verbindung zu den Kunden. Die Prozess-Landkarte kann als oberste Darstellungsebene der Geschäftsprozesse bezeichnet werden. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 59f.)

Als Voraussetzung für die Erstellung einer Prozesslandkarte sind eine Listung und Gruppierung der Prozesse eines Unternehmens zu nennen. Je nach Zielsetzung der Verwendung der Prozesslandkarte und der Anzahl der definierten Prozesse ist die Abstraktion der Prozess-Landkarte höher (z.B. durch eine ausschließliche Darstellung der Personengruppen), oder es werden mehrere Prozesslandkarten in verschiedenen Detaillierungsgraden erstellt. (vgl. Gareis/ Stummer 2006, 93f.)

Wichtig ist es, die Nahtstellen zwischen den Geschäftsprozessen bzw. Teilprozessen mittels Leistungsvereinbarungen zu regeln, Messpunkte einzurichten und den Leistungstransfer zu überprüfen. Durch diese Leistungsvereinbarungen herrscht zwischen dem Leistungsgebern und -empfängern Klarheit und der Koordinationsaufwand wird geringer. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 60)

4 Prozessoptimierung

Die Prozesse eines Unternehmens sollen nicht nur identifiziert und beschrieben werden, sondern konsequent an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet werden. Somit kann eine Optimierung der Prozesse die Wertschöpfung erhöhen und die Zufriedenheit der Kunden erhöhen. (vgl. Fürmann/ Dammasch 2002, 6)

Dass die Ausrichtung am Kunden eines der Erfolgsfaktoren eines Unternehmens ist, wurde bereits im vorherigen Kapitel ausführlich behandelt.

4.1 Prozesserneuerung und Prozessverbesserung

Es gibt grundsätzlich zwei Wege, um die Leistung von Geschäftsprozessen zu steigern:

- Prozesserneuerung und
- Prozessverbesserung.

Die Prozesserneuerung, oder auch Reengineering, kommt in größeren Zeitabständen und in besonderen Situationen zur Anwendung, während die Prozessverbesserung, oder Prozessoptimierung laufend durchgeführt wird.

(vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 247)

Beide Vorgehensweisen ergänzen sich, denn neben der in kleinen Schritten oder kontinuierlich ablaufenden Verbesserung sollte man auch sprunghafte Änderungen in Prozessen in Betracht ziehen. (vgl. ISO 9004:2000, Kap. 5.1.2) Stabilität bedeutet Rückschritt, wenn nicht laufend das Bestehende verbessert und überprüft wird. Die Zeitabstände von Erneuerungen hängen von internen wie externen Faktoren ab, wie z.B. Änderungen der Kundenwünsche, der Wettbewerbsbedingungen etc. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 247)

Um die Unterschiede erkennen zu können, sind die Merkmale von Prozesserneuerung und –verbesserung in der folgenden Abbildung gegenübergestellt. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 249, Abb.7-2; Stöger 2005, 115)

Merkmal	Erneuerung (Revolution)	Verbesserung (Evolution)
• Ausgangspunkt	• neuer Prozess	• bestehender Prozess
• Ziele der Veränderung	• Kundenzufriedenheit, Effizienz	• Effizienz, Kundenzufriedenheit
• Umfang der Veränderung	• radikal	• inkrementell
• Häufigkeit der Veränderung	• diskontinuierlich	• kontinuierlich
• Durchführung der Veränderung	• als Projekt	• als permanente Aufgabe
• Anstoß/Träger der Veränderung	• von oben, Management, Projektteam	• von oben und unten, alle Mitarbeiter
• Wirkung der Veränderung	• breit, funktionsübergreifend	• innerhalb des Prozesses
• Art der Veränderung	• kulturell, prozessual, strukturell	• kulturell, prozessual, organisationales Lernen
• Risiko	• hoch	• gering

Abbildung 9: Merkmale von Prozesserneuerung und –verbesserung (Schmelzer/ Sesselmann 2004, 249, Abb.7-2)

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Prozesserneuerung ihren Ausgangspunkt bei der Effektivität, um genau zu sein bei der Neugestaltung von Prozessen nimmt.

Bei der Prozessverbesserung geht es im Gegensatz dazu nicht um die fundamentale Rekonstruktion von Prozessen, sondern um die Optimierung des Bestehenden. Es handelt sich um die Verbesserung der Effizienz eines Unternehmens, also darum, ob die Prozesse richtig betrieben werden. (vgl. Stöger 2005, 115; Corsten 1997, 35f.)

4.2 Führungsfunktionen

Bei allen Veränderungen muss gewährleistet sein, dass die Führung an der Spitze des Vorhabens steht und diese auch mit trägt. So können Widerstände zum Teil schon im Vorhinein abgebaut werden. (vgl. Fürmann/Dammasch 2002, 17)

Die Wichtigkeit der Führung kommt auch in dem Phasenmodell von Stöger zum Ausdruck, welches ein theoretisches Modell darstellt, das sich in der Praxis gut bewährt hat. Als Grundlage dienen die Führungsfunktionen von Ulrich: (vgl. Stöger 2005, 24f.; Ulrich 2001, 127)

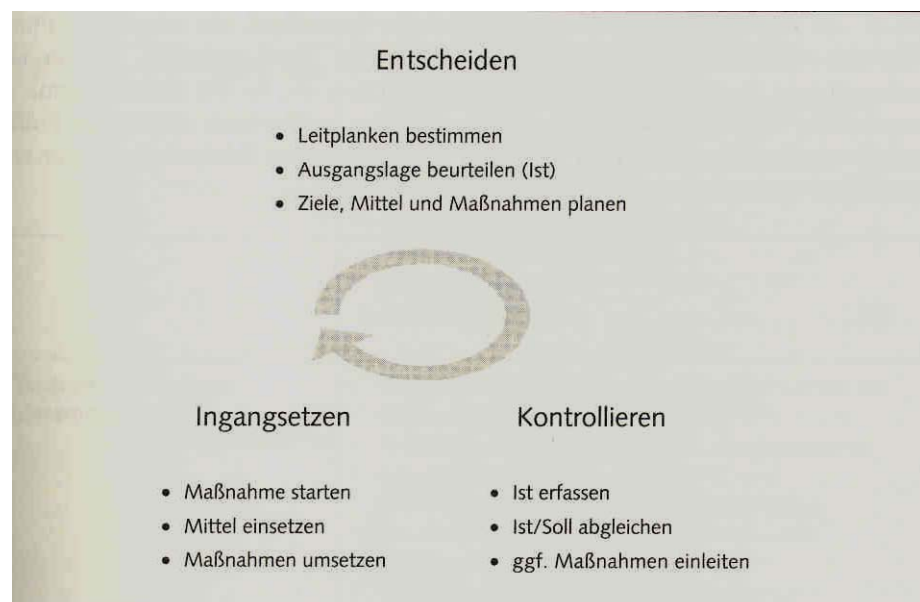


Abbildung 10: Führungsfunktionen (Stöger 2005, 24f.)

1. Entscheiden über Ziele und Maßnahmen:

Die Beurteilung der Ausgangssituation dient der Bestimmung des Ist-Zustands in den Prozessen. Dann werden Ziele im Sinn von Soll-Werten ermittelt, die als Grundlage für die Planung von Maßnahmen und Mitteln dienen.

2. Ingangsetzen der zur Zielerreichung notwendigen Umsetzung:

Hierbei geht es um die konkrete Umsetzung und Ingangsetzung der Maßnahmen.

3. Kontrollieren der Umsetzung und der Resultate:

Die Überprüfung der Wirksamkeit der Zieldefinitionen und der Umsetzung, erfolgt anhand des Kriteriums der Effektivität. Kontrollieren, Messen und Beurteilen dienen als Reflexion und leiten eventuelle weitere Maßnahmen ein.

Die volle Dynamik erhält dieses Phasenmodell von Ulrich erst als gesamten Kreislauf gesehen, mit dem Feedback, denn nur so ist Führung möglich bzw. kann systematisiert werden.

Aus diesem Führungsprozess leiten sich die 5 Phasen des Prozessmanagements ab, die zu durchlaufen sind: (vgl. Stöger 2005, 26, Abb.2)

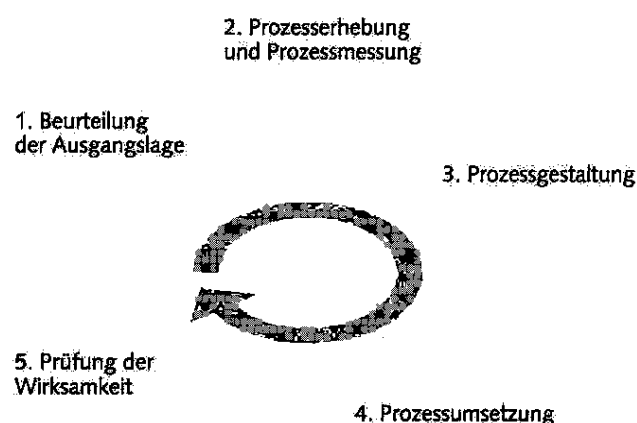


Abbildung 11: Phasen des Prozessmanagement (Stöger 2005, 26, Abb.2)

5 Phasen der Prozessoptimierung

Aufbauend auf diese Prozessphasen und ergänzt mit den Modellen von Füermann/ Dammasch(vgl.2002, 18), Best/Weth (2005), Fischermanns (2006) und Jung (2006) wird in dieser Arbeit mit folgenden Phasen der Prozessoptimierung gearbeitet. Hier werden die ersten vier Phasen nur kurz umrissen, da sie für den praktischen Teil der Optimierungsvorschläge für die Interaktionsprozesse von LGKK von geringerer Bedeutung sind:

1. Vorbereitung
2. Potentialanalyse
3. Prozessanalyse
4. Problemdiagnose
5. Ziele und Optimierungsmaßnahmen
6. Prozessumsetzung
7. Prüfen und Messen der Wirksamkeit

5.1 Phase der Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase werden die Ausgangslage beurteilt, die Ziele festgelegt, Rahmenbedingungen bestimmt sowie eine genaue Arbeitsplanung erstellt.(vgl. Best/ Weth 2005, 11; Stöger 2005, 24-27)

Ebenso wird ein Steuerkreis gebildet, der die Ressourcen bereitstellt, die Ziele vereinbart und verfolgt, Hindernisse beseitigt und zwischen den Beteiligten vermittelt. (vgl. Füermann/ Dammsch 2002, 20ff.; Stöger 2005, 27)

Die Zielsetzung für ein Optimierungsprojekt ist die ureigene Aufgabe der Führung, denn ohne hinreichende Definition der Ziele wird jedes Optimierungsprojekt scheitern. Zur Konkretisierung helfen einige Kategorien für die Zielvereinbarungen:

- Mengenziele
- Kostenziele (sollen genauer in die einzelnen Kostenbereiche eingegrenzt werden)
- Zeit (genauer in Pünktlichkeit und Schnelligkeit definieren)

- Qualitätsziele (sind sehr komplex und müssen individuell für den einzelnen Prozess eingegrenzt werden)
- Kontrollierbarkeit (welche Daten müssen überprüfbar sein und wie können sie überprüft werden?) (vgl. Feldbrügge/ Brecht-Hadraschek 2005, 170ff.)

5.2 Potenzialanalyse

In der Potenzialanalyse sollen die Wettbewerbssituation einer Organisation festgestellt und bereits das Verbesserungspotential aufgezeigt werden. Anhand der Analyse der Kunden, der Wettbewerber und der eigenen Kernkompetenzen soll der Status quo eines Unternehmens aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden. (vgl. Best/ Weth 2005, 25)

Je effizienter die Kundenanforderungen erfüllt werden, desto höher ist die Zufriedenheit der Kunden, und umso erfolgreicher ist ein Unternehmen. Um die Kunden zufrieden stellen zu können, sind folgende Punkte eine Notwendigkeit:

- Richtige Kenntnis und Definition der Kundenanforderungen und
- die richtige Umsetzung der Kundenanforderungen.

Probleme, Bedürfnisse, Ziele, Absichten, Erwartungen und Wünsche der Kunden müssen ebenso richtig verstanden werden, um die Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt zu stellen. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 47ff.)

Kernkompetenzen verkörpern einzigartige Ressourcen, Fähigkeiten oder Technologien, die durch koordinierten Einsatz einen Wettbewerbsvorteil darstellen und von der Konkurrenz nur schwer imitierbar sind. Sie sind für das ganze Unternehmen von großer Bedeutung.

Die Kernkompetenzorientierung liegt aber unter der Kundenorientierung, da sie auf die Erfüllung zukünftiger Kundenanforderungen abzielen. Geschäftsprozesse können selbst Kernkompetenzen oder die Basis dafür darstellen. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 8f., 66ff.)

Die Analyse der Kernkompetenzen zeigt, ob und welche Prozesse einen wahrnehmbaren und wichtigen Vorteil für den Kunden schaffen, der von den Mitwerbern aber nicht unmittelbar nachgeahmt werden kann.

Die Transparenz über die Kernkompetenzen gibt Ansatzpunkte für Optimierungen. Unter dem wettbewerbsstrategischen Gesichtspunkt gesehen, sollten nur diejenigen Prozesse beachtet werden, in denen eine Kernkompetenz zumindest zum Teil verankert ist. (vgl. Best/ Weth 2005, 54f.)

Auf diese Kernprozesse d.h. auf diejenigen Prozesse, die für das Unternehmen kritisch (vgl. Eiff 1994, 366) bzw. von besonderer Bedeutung sind und mit der Realisation kritischer Erfolgsfaktoren in Verbindung stehen, (vgl. Zink 1994, 73) soll sich das Unternehmen in Zukunft konzentrieren. Als Auswahlkriterien können folgende Faktoren dienen:

- Problemhöhe und Verbesserungsnotwendigkeit
- Bedeutung und Auswirkung der Neugestaltung aus Sicht der Kunden
- Unternehmensinterne Erfolgchancen bei der Neugestaltung

Grundsätzlich gilt aber, ein Prozess ist umso entscheidender, je stärker dieser zur Erfüllung der strategischen Ziele oder Kundenanforderungen beiträgt. (vgl. Corsten 1997, 29)

5.3 Prozessanalyse

Die Prozessanalyse schafft Transparenz über die betrachteten Prozesse und die beteiligten Prozesseinheiten. Es werden Schnittstellen zu anderen Prozessen, offensichtliche und relevante Kenngrößen gemessen.

Das geschieht anhand von Identifizierung der Prozesse bzw. der Erstellung einer Prozesslandkarte (vgl. 3.2.4 Prozesslandkarte), der Ausgrenzung des zu optimierenden Prozesses und der anschließenden Analyse anhand von Interviews bzw. Workshops mit Mitarbeitern über den Ist-Zustand des betroffenen Prozesses.

Welcher Detaillierungsgrad bei dieser Beschreibung gewählt wird, ist abhängig von der Ebene der Optimierung. (vgl. Best/ Weth 2005,55ff.)

Ein wichtiger Schritt ist die Dokumentation der Prozesse anhand einer grafischen Dokumentation. Hierbei bietet sich das Flussdiagramm an, das

den Ablauf eines Prozesses und die Beziehungen untereinander durch festgelegte Symbole verdeutlicht. Die Dokumentation kann handschriftlich oder mit einer entsprechenden Software erfolgen. (vgl. Fürmann/Dammasch 2002, 40ff.)

Wichtig ist jedoch, dass die Dokumentation folgende Punkte beinhaltet bzw. inhaltlich durch die Prozessanalyse abgedeckt werden:

- **Prozessinput und Output:** Welche Voraussetzungen für einen Prozess müssen gegeben sein bzw. welche Ergebnisse werden geschaffen und fließen diese in andere Prozesse ein?
- **Prozessschritte:** Welche Schritte werden von wem ausgeführt und was passiert in diesem Schritt genau? Welche Informationen oder Materialien werden weiter transportiert und welche Ereignisse werden durch diese Schritt ausgelöst?
- **Reihenfolge** soll der Realität entsprechen.
- **Schnittstellen:** Wie sind die Prozesse untereinander verknüpft, was wird an den Schnittstellen ausgetauscht und wie erfolgt der Austausch? Wie können die Ergebnisse der einzelnen Prozessschritte beschrieben werden und welchen Beitrag leisten sie im Hinblick auf das Gesamtergebnis?
- **Abfolge und Häufigkeit:** Laufen die Prozessschritte parallel oder sequenziell ab und wie ist die Häufigkeit pro Zeiteinheit?
- **Verzweigungen** sollen nach der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit und mit den darauf folgenden Prozessvarianten erfasst werden.
- **Kunden** des Prozesses (interne und externe Kunden) und deren Erwartungen müssen aufgezeigt werden.
- **Durchlaufzeit und Prozesskosten:** Erhebung des Zeitbedarfs und der Kosten eines einzelnen Prozessschrittes
- **Informationstechnologie:** Prozesse werden von Informationssystemen unterstützt. Diese gilt es ebenfalls zu analysieren bzw. deren Auswirkungen zu messen. (vgl. Best/ Weth 2005, 65f., 69ff.; Feldgrügge/ Brecht- Hadraschek 2005, 88ff.)

Für jeden Prozess ist ein Prozessbesitzer oder Prozesseigner zuständig, der für die Qualität und Verbesserung des Prozesses verantwortlich ist. (vgl. Best/ Weth 2005, 134; Jung 2006, 84f., Füermann/ Dammasch 2002, 31ff.)

In dem jeweiligen Prozess ist es hilfreich, wenn der Prozessbesitzer- oder eigner einen Ansprechpartner hat, den Prozessverantwortlichen.

Diese beiden oder mehrere Beteiligte (Mitarbeiter des Prozesses) bilden die Prozessteams, die das Zentrum für ständige Verbesserungen im Prozess darstellen. In den Prozessteams wird die eigentliche Arbeit des Prozessmanagements verrichtet. (vgl. Jung 2006, 85; Füermann, Dammasch 2002, 34)

5.4 Problemdiagnose

Nun müssen die Informationen aufgearbeitet werden, um Ansatzpunkte für die Prozessoptimierung zu erhalten. Dies erfolgt in drei Schritten:

- Identifikation von Schwachstellen
- Aufdecken der Ursache- Wirkungsbeziehung
- Identifikation der wirkungsvollsten Ansatzpunkte für Prozessoptimierung

Um einen möglichst uneingeschränkten Blickwinkel zu haben, sollten folgende Perspektiven anhand von Checklisten durchleuchtet werden:

- Prozesse und Organisationskultur
- Technologie
- Erfolgsmessung
- Personal
- Unternehmenskultur

Nun geht es darum, die Ursachen von ihrer Wirkung zu trennen. Dies führt dazu, dass nicht nur die Symptome behandelt werden, sondern die Ursachen für ein Problem beseitigt werden. Zur Strukturierung ist das Ursachen-Wirkungsdiagramm, auch Fischgräten- oder Ishikawa- Diagramm genannt, hilfreich. Diese Vorgehensweise fördert die Konzentration auf die Probleme und die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern. (vgl. Best/ Weth 2005, 86; Füermann/ Dammsch 2002, 92f.)

Anschließend müssen Prioritäten gesetzt werden, indem die Problemursache mit der größten Wirkungskraft identifiziert wird. Dies geschieht durch eine quantitative Bewertung, zum Beispiel anhand der Kosten, Qualität oder Durchlaufzeit. (vgl. Best/ Weth 2005, 88ff.; Stöger 2005, 94f.)

5.5 Ziele und Optimierungsmaßnahmen

5.5.1 Zielsetzungen

Die Grundvoraussetzung für die Prozessgestaltung sind klare Zielsetzungen. (vgl. Stöger 2005, 107)

Die Ziele müssen klar machen, was erreicht werden soll und dienen als spätere Grundlage zur Erfolgsmessung. Das ist auch ein wichtiger Punkt, denn Ziele müssen messbar und auch erreichbar sein. Wichtig ist es auch, den Zeitraum der Erreichung der Ziele anzugeben und auf Ausgewogenheit zu achten.

Die Ziele sollen unterschiedliche Kategorien wie Prozesse, Finanzen, Mitarbeiter und dergleichen umfassen.

Zu den Zielen gehören auch entsprechende Kennzahlen, um die Zielerreichung zu messen. Auf dieses Thema wird in Kapitel 5.7. Prüfen und Messen der Wirksamkeit später näher eingegangen.

Zu Beginn sollen einige Sofortmaßnahmen vorgestellt werden, durch die Schwachstellen zügig beseitigt werden können und damit erste Ergebnisse sichtbar werden und dadurch das Vertrauen in die eingeschlagene Richtung vergrößern. Ebenso fördern sie die mentale Einbindung der Mitarbeiter, wenn sie sehen, dass ihre Vorschläge umgesetzt werden.

5.5.2 Sofortmaßnahmen

Grundsätzlich können die Sofortmaßnahmen ganz unterschiedliche Aktionsfelder betreffen. Hier einige Beispiele dafür:

- **Prozesse:** Oft fehlt es an einer klaren Prozessbeschreibung, sodass Arbeiten unkoordiniert ausgeführt werden. Hier können erst einmal einfache Verhaltensregeln weiter helfen. Die Anforderungen der Berichtswege sind oft nicht aktualisiert bzw. überprüft worden und

können vielfach vereinfacht werden. Auch die Produktion ein und derselben Daten von zwei Stellen kann schnell abgestellt werden, und es können andere Lösungen gefunden werden.

- **Informationstechnologie:** Häufig kann durch kleine Anpassungen der Software an die Mitarbeiter ihr Arbeiten vielfach vereinfacht werden und die Maßnahmen bedürfen oft keiner großen Aufwendungen.
- **Administration:** Oft ist ein Formalismus vorhanden, der einfach nicht mehr zeitgemäß ist. Hier findet man oft beim Durchforsten von Formularen, oder Ablagesystemen genügend Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen.
- **Personal:** Oft sind Personen falsch eingesetzt bzw. können an einer anderen Stelle mehr Leistung erbringen. (vgl. Best/ Weth 2005, 93ff.)

5.5.3 Möglichkeiten der Optimierung

Im folgenden Teil werden verschiedene Möglichkeiten der Optimierung im Genauen beschrieben, da dies ein wichtiges Kapitel für Optimierungsmaßnahmen der Interaktionsprozesse von LGKK im Kapitel10 ist.

Grundsätzlich ist es notwendig, einen Soll-Zustand für die Prozesse zu entwickeln, die optimiert werden, um ihn der Ist Prozesskette gegenüberzustellen. Die Prozessanalyse hat die Basis geliefert, und nun muss entschieden werden, in welche Richtung der Prozess verändert werden soll. (vgl. Stöger 2005, 114)

Prozessschritte streichen

In der Regel stößt man schon in der Potentialanalyse auf Doppelarbeiten oder überflüssige Prozessschritte. Es muss überprüft werden, ob der Prozessschritt einen Wertschöpfungsbeitrag für das Prozessergebnis liefert, oder tatsächlich überflüssig ist. Das Eliminieren bringt die Vorteile, dass der Prozess vereinfacht, die Durchlaufzeit verkürzt, die Qualität des Prozessergebnisses und die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden. (vgl. Best/ Weth 2005, 114ff., Stöger 2005 110f.)

Prozessschritte parallelisieren oder zusammenlegen

Die Durchlaufzeit spielt bei Prozessen eine erhebliche Rolle. Daher ist es sinnvoll, viele Prozessschritte parallel laufen zu lassen. Diese Prozesse kennzeichnen, dass ein Teilprozess bereits beginnen kann, bevor der vorherige Teilprozess beendet ist. Durch die Parallelisierung soll eine Verkürzung der gesamten Durchlaufzeit erreicht werden. (vgl. Stöger 2005, 111; Fürmann/ Dammasch 2002, 79f.; Best/ Weth 2005, 117f.)

Durch das Zusammenlegen von Prozessen wird der Ansatz des Parallelisieren von Prozessen noch verstärkt. Durch die Zusammenfassung werden eine Verringerung der Durchlaufzeit, unmittelbarer Wissensaustausch und folglich geringerer Koordinationsaufwand bewirkt. Die größten Zeitverzögerungen und Informationsverluste entstehen durch Weitergeben von Material und Informationen. Aus diesem Grund ist die Anzahl der einzelnen Bearbeitungsstationen möglichst gering zu halten. (vgl. Stöger 2005, 111; Fürmann/ Dammasch 2002, 77f.)

Prozesse hinzufügen

Bei den vorherigen Ansätzen wurden die Prozesse schneller, einfacher oder überschaubarer gestaltet. Manchmal ist es aber auch notwendig, zusätzliche Prozesse oder Teilprozesse aufzunehmen. Bei diesem Ansatz kommen mehr Aktivitäten und Abläufe hinzu, wobei die Wirkung auf Zeit und Wirtschaftlichkeit kurzfristig gesehen aber negativ ist. Langfristig kann es eine positive Wirkung auf andere Prozesse oder Teilprozesse haben, denn es hilft die Vorhaben wirtschaftlicher und zeiteffizienter zu gestalten. Wenn ein Prozess hinzugefügt wird, müssen von Beginn an Qualitäts- Zeit und Kostenvorgaben festgelegt sein. (vgl. Stöger 2005, 112f.)

Ausrichten der Prozesse am Kunden

In einem Prozess sollen sämtliche Qualitätskriterien an den Anforderungen der externen und internen Kunden ausgerichtet werden. Letztlich definiert der Kunde die Leistungen der Organisation, prüft und nimmt sie ab. Deshalb wird der Prozess, anhand der für den Kunden relevanten Ergebnisse, aufgebaut und konsequent danach ausgerichtet. Die Qualität soll aus Kundensicht gemessen und beurteilt werden, z.B. durch Kundenbefragungen. So können

mögliche Störungen und Fehler aufgedeckt werden, und gleichzeitig bekommt man ein aktuelles Bild der Kundenanforderungen an die Organisation. (vgl. Stöger 2005, 116ff.)

Sicherstellen der Prozessqualität

Qualität ist im heutigen Wettbewerb der entscheidende Faktor um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen. (vgl. Fiermann/ Dammasch 2002, 5) Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen hängt immer von der Qualität der Prozesse ab. Mangelhafte Qualitätskontrolle kann zu gravierenden Mehrkosten führen und wirkt sich letztlich auch auf die Kundenzufriedenheit aus. Deshalb sollen die Prozessschritte geprüft werden, in denen Ursachen für folgenreiche Fehler liegen könnten, nicht nur das Endergebnis. Wenn Fehler gefunden werden, sollten auch die Auslöser dafür ermittelt und die Auswirkungen bestmöglich minimiert werden. Anschließend sollen die Mitarbeiter die erforderlichen Kenntnisse zur Qualitätssicherung erhalten, z.B. durch Trainings, Handbücher und Anweisungen.(vgl. Best/ Weth, 2005 119ff.)

Outsourcing von Prozessen

Der Trend, sekundäre Geschäftsprozesse, die keine Kernkompetenz darstellen, an externe Dienstleister zu vergeben, nimmt zu. Zunächst sind sowohl Kosteneinsparungen, als auch Risiken zu prüfen, und ein geeigneter Outsourcing-Partner muss gefunden werden. Es gilt jedoch auch zu bedenken, dass Outsourcing kein Garant für Erfolg ist, und die Beziehung zum externen Partner auch geregelt werden muss, z.B. durch Service level agreements. Das ist jedoch noch keine Garantie dafür, dass die Leistung zu der Qualität erbracht wird, wie es gewünscht wird. Die einfachste und unkritischste Art ist die Auslagerung von Prozessen, die weit von der eigentlichen Geschäftstätigkeit entfernt sind.

Prüfung des Prozesses auf Zeit- und Kostenfallen

Wenn als Ergebnis eines Prozesses mehr als nötig erzeugt wird, dann liegt eine Überproduktion vor. Dies gilt z.B. für die Produktion von Formularen, Berichten, aber auch für Informationen jeglicher Art. Deshalb soll erst ein

Ergebnis erstellt werden, wenn es benötigt wird. Dies setzt voraus, dass der Prozess so organisiert ist, dass trotzdem eine kurze Bearbeitungszeit eingehalten werden kann. In der Regel wird nicht sofort eine Abstellmaßnahme für die Überproduktion gefunden, sondern es müssen zuerst die Ursachen dafür gesucht werden. Es geht in einem Prozess darum alle Faktoren zu überprüfen, die Zeit und Kosten verursachen. Die Kostenwirkung in den betroffenen Prozessen durch die Reduktion von z.B. Formularen ist groß. Auch die Gestaltung der Transportwege sollte überprüft werden. Der Transportweg erhöht sich, wenn die Büros zu weit voneinander entfernt sind, es zu viele Bearbeitungsschritte oder nicht kompatible Informationssysteme gibt.(vgl. Füermann/ Dammasch 2002, 73ff.; Stöger 2005, 119)

Selbststeuerung

Die Grundidee ist, dass autonome Teams selbst für die Erfüllung und die Kontrolle der Qualitätsziele ihrer Prozesse zuständig sind.

Bei vielen Prozessen ist die Kontrolle ein eigener Prozessschritt, dies kostet jedoch Zeit und Ressourcen. Daher ist es ratsam, einzelne Prüfschritte entfallen zu lassen, sie mit der bestehenden Tätigkeit zu verbinden, oder als Selbstkontrolle zu gestalten. Dies setzt jedoch eine Kultur des Vertrauens seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter die damit umgehen können voraus. Zusätzlich führt dieser Ansatz zu einer Verkürzung der Durchlaufzeiten und somit zu Kostenersparnissen. Es kann auch zusätzliche Motivation der Mitarbeiter durch eine vergrößerte Autonomie in ihrer Arbeit bedeuten.

Die Prüfschritte sollen in der Dokumentation der Prozesse ersichtlich sein, um sie auf ihre Sinnhaftigkeit und Verbesserungspotentiale hin zu überprüfen. (vgl. Füermann/ Dammasch 2002, 75ff.)

Arbeitsbedingungen verbessern

Hierbei handelt es sich um eine Einstiegsregel in das Prozessmanagement, da die Mitarbeiter schnell bereit sind, solche Änderungen anzunehmen. Dies ist ein guter Anfang, um dann mit tiefgreifenden Änderungen fortzufahren. Der Arbeitsplatz eines Mitarbeiters soll seinen Bedürfnissen entsprechend

gestaltet sein, wobei es auch möglich sein soll, dass er bei der Gestaltung mitwirken kann. Beispiele für Arbeitsbedingungen können Ergonomie an Computerarbeitsplätzen, Aufstellung der Möbel und Einrichtungen, Pflanzen oder Bilder, Pausenregelung, Aufstellen einer Kaffeemaschine etc. sein.(vgl. Füermann/ Dammasch 2002, 83; Stöger 2005, 123)

Durchlaufzeiten verkürzen

Dies ist ein sehr wichtiger Punkt, da die Durchlaufzeiten eine unmittelbare Auswirkung auf den Kunden und somit auch auf die Qualität bzw. Kosten der Leistung haben. Um die Durchlaufzeiten zu optimieren bzw. zu verringern, ist es nötig, sie erst einmal zu ermitteln und regelmäßig zu überprüfen. Anschließend sollen mögliche Ursachen für lange Durchlaufzeiten gefunden werden. Diese können z.B. nicht abgestimmte Kapazitäten, ungeplante bzw. eingeschobene Tätigkeiten, eine zu hohe Arbeitsteilung oder Stapeln von unbearbeiteten Formularen oder Vorgängen auf dem Schreibtisch etc sein. Bei der Verkürzung der Durchlaufzeit wird der Prozess in die wichtigsten Schritte aufgeteilt. Dies umfasst alle Planungs-, Bearbeitungs-, Kontroll-, Warte-, und Rückfrageaktivitäten. Diese Schritte werden quantifiziert, und in Bezug auf Probleme und Handlungspotential bewertet. Wenn die Ursachen bekannt sind, können dementsprechende Änderungen am Prozess vorgenommen werden. Wichtig dabei ist ein klares Ziel zur Verkürzung der Durchlaufzeiten zu finden.(vgl. Füermann/ Dammasch 2002, 88f.; Stöger 2005, 119ff.)

Schnittstellen optimieren

Im Prozessmanagement ist die Schnittstelle das Endergebnis eines Prozesses, das wiederum einen anderen Prozess auslöst. Diese Schnittstellen sind oft besonders kritisch, da an ihnen häufig Informations-, Zeit- und Reibungsverluste auftreten.

Durch sogenannte Schnittstellenvereinbarungen können diese Verluste vermieden und der Übergang optimiert werden. Die Vereinbarung legt fest, welche Anforderungen und Ergebnisse erstellt werden sollen. Dadurch können Missverständnisse über unklare Verpflichtungen vermieden werden, und es wird durch das Niederschreiben der Anforderungen auch die

Einhaltung gefördert. Hierbei ist es wichtig, genau zu klären und zu kommunizieren, was der interne Prozesskunde vom Prozesslieferanten braucht, um seine Aufgabe bestmöglich erledigen zu können. (vgl. Füermann/ Dammasch 2002, 59f.)

Optimierung der Kommunikationsstrukturen

Dienstleistungs- und Verwaltungsprozesse zeichnen sich durch einen großen Anteil von Informationsflüssen aus. Um die Kommunikationsstrukturen zu optimieren, gilt es, erst eine Analyse des Kommunikationsprozesses vorzunehmen und diesen abzubilden. Im Mittelpunkt steht der Informationsfluss mit der Frage wie er erfolgt, der Zweck davon, und die Analyse von Medienbrüchen (Wechsel des Informationsträger), beteiligten Organisationseinheiten, verwendeten Geräten, verwendeter Software, verwendeten Dokumenten und abteilungsübergreifenden Schnittstellen. Es sollen prozessbedingte Informationsdefizite und ineffiziente Kommunikationswege aufgespürt werden, und so ausgehend von der Ist-Situation eine Verbesserung der Kommunikationsstrukturen herbeigeführt werden. (vgl. Hirzel/ Kühn 2005, 89ff.)

5.5.4 Kernpunkte zur Prozessoptimierung

Anschließend werden die Kernpunkte zur Prozessoptimierung noch einmal kurz zusammengefasst. Diese Punkte wurden bereits ausführlich beschrieben und bieten das größte Optimierungspotential für Prozesse.

Die wichtigsten Ansätze zur Verbesserung von Prozessen, die in vielen Instrumenten der Prozessverbesserung zur Anwendung kommen, aber im Kern auf wenige Grundüberlegungen zusammengefasst werden können, sind folgende Punkte:

1. Ausrichtung der Prozesse am Kunden
2. Prüfung des Prozesses auf Zeit- und Kostenfallen
3. Verkürzung der Durchlaufzeiten
4. Selbststeuerung (vgl. Stöger 2005, 116ff.)

5.6 Prozessumsetzung

„In der Umsetzung werden die neu entworfenen Prozesse mit Leben erfüllt.“
(Best/ Weth 2005, 165)

Der Wandel muss systematisch gesteuert und von den Führungskräften unterstützt werden. Ebenso wichtig ist die Einbeziehung der Mitarbeiter in diesen Wandel. Durch die Umsetzung der Soll-Vorgaben sollen die neuen Prozesse in der Organisation zum Laufen gebracht werden. (vgl. Best/ Weth 2005,165ff.) Bevor man daran geht die Geschäftsprozesse zu verbessern, sollen die Diagnose-Ergebnisse noch einmal zusammen gefasst werden. Die Diagnose bildet nämlich die Ausgangsbasis für die Optimierungsziele und die Maßnahmen. Dazu wird ein Maßnahmenplan erstellt, auf dem festgehalten wird, welcher Mitarbeiter für welche Maßnahme die Verantwortung trägt, und wann die Umsetzung erfolgt sein soll. Zur Überwachung der Fortschritte sollten Meilensteine vereinbart werden, wo die Prozessteams ihre bisherigen Ergebnisse dem Steuerkreis vorstellen. (vgl. Füermann/ Dammasch 2002, 95ff.)

5.7 Prüfen und Messen der Wirksamkeit

Die Messung und Analyse von Prozessen ist erforderlich, um ein klares Bild der Ausgangslage zu erhalten und um Kriterien zur Beurteilung der Zielerreichung zu schaffen.(vgl. Stöger 2005, 81)

Das Messen der Prozessleistungen ist eine wichtige Voraussetzung für die Wirksamkeit von Unternehmen, denn mit dem Abgleich zwischen Ist- und Soll-Leistung können gegebenenfalls neue Entscheidungen über Verbesserungsmaßnahmen getroffen werden. Dies wurde bereits im Kapitel 4.2. (der Führungskreislauf) vorgestellt, der auch hier Anwendung findet.

Mit der Prozessplanung werden die Voraussetzungen für die Messung und Verbesserungen der Leistungen von Prozessen geschaffen. Sie können in drei Blöcke unterteilt werden:

- Auswahl der Leistungsparameter
- Festlegung des Messsystems und den Messgrößen
- Planung der Prozessziele

5.7.1 Auswahl der Leistungsparameter

Durch die Leistungsparameter erhält man Auskunft über den Leistungsstand und die Leistungsentwicklung der Geschäftsprozesse. Sie haben große Bedeutung für den Erfolg der Prozesssteuerung und damit für die Wirkung des Geschäftsprozessmanagements. Die Leistungsparameter sind aus Ziel- und Messgrößen zusammengesetzt. Die Ist-Leistung der Prozesse wird über die Messgrößen gemessen, das setzt jedoch quantifizierbare und überprüfbare Leistungsziele voraus. Der wichtigste Parameter zur Beurteilung der Prozesseffektivität ist die Kundenzufriedenheit und die wichtigsten Parameter der Prozesseffizienz sind Prozesszeit, Termintreue, Prozessqualität und Prozesskosten. Diese Komponenten sollten in allen Geschäftsprozessen als Basis für die Messung der Prozessleistung dienen und somit als Standard- Leistungsparameter betrachtet werden.

Die fünf Standardparameter beantworten folgende wichtige Fragen:

- **Kundenzufriedenheit:** Wie zufrieden sind die externen und internen Kunden mit den Prozessergebnissen?
- **Prozessqualität:** Wie effizient werden die Kundenanforderungen und -erwartungen erfüllt?
- **Prozesszeit/ Termintreue:** Wie schnell werden Kundenwünsche befriedigt und wie termingetreu werden vereinbarte Termine eingehalten?
- **Prozesskosten:** Welche Kosten bzw. welche Ressourcen werden für die Erstellung der Kundenleistung aufgewendet?

Die letzten drei Punkte: Prozessqualität, Prozesszeit und Prozesstermine lassen sich direkt aus dem Prozessgeschehen ableiten, besitzen hohe Aktualität und Aussagekraft und werden von den Mitarbeitern leicht verstanden. Ebenso können von diesen drei Leistungsparametern die Ursachen von Zielabweichungen schnell ausfindig gemacht werden.

Auch die Prozesszeit ist ein wichtiger Parameter, da sie den Ressourcenverbrauch finanziell bewertet und die wirtschaftlichen Erfolge von Prozessoptimierung abbildet.(vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 176ff.)

5.7.2 Festlegung des Messsystems und der Messgrößen

Die Messung der Prozessleistung hat als Voraussetzung ein Messsystem, das festlegt was, wann, wo, wie häufig, wie und wofür gemessen wird. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 177)

„Im Rahmen des Messens erfolgt eine Zuordnung von numerischen Größen zu Dingen, die Träger der zu messenden Eigenschaft sind.“ (Jung 2006, 69)

Für die Messung von Prozessleistungen bedeutet das, über geeignete Kennzahlen eine Verbindung zu den Prozesszielen zu haben, die quantifizierbar, erreichbar und vergleichbar sind. Die Prozesskennzahlen können hinsichtlich des zu messenden Objekts, der Anwendbarkeit für verschiedene Prozessarten und der Prozessebene sehr unterschiedlich sein. (vgl. Jung 2006, 69; Gareis/ Stummer 2006, 134f.)

Bei Kennzahlen ist grundsätzlich zwischen qualitativen (z.B. Bedeutung der Durchlaufzeit für den Kunden) und quantitativen Kennzahlen (z.B. Durchlaufzeiten) zu unterscheiden. (vgl. Stöger 2005, 89)

Das Prozessteam soll Größen finden, die anhand dieser Prozesse quantifiziert werden können. Es ist jedoch notwendig, einige wesentliche Kennzahlen eines Prozesses zu finden, die dann dokumentiert werden. Für einen Prozess ist jeweils der Prozessbesitzer verantwortlich und informiert sich regelmässig über den Stand der Kennzahlen, worauf dann die weitere Planung aufbaut. (vgl. Fürermann/ Dammasch 2002, 64ff.)

5.7.3 Planung der Prozessziele

Eine weitere Aufgabe bei der Prozessplanung ist die Festlegung der Zielwerte für die Prozesse. Die Zielsetzungen müssen von den Mitarbeitern klar nachvollzogen werden können. Somit ist die Definition eine wesentliche Aufgabe des Prozessteams. Für die Planung der Prozessziele stehen zwei Herangehensweisen zu Verfügung:

- Top-down-Zielplanung: Ableiten der Prozessziele aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen.
- Bottom-up-Zielplanung: Ableiten der Prozessziele aus Kundenbefragungen, Prozess-Benchmarking, Problemanalysen, Zeitvergleichen und Kombination der Informationsquellen.

Grundsätzlich sollen Prozessziele zur Bewertung der Prozessleistung und zur Beurteilung und Auswahl von alternativen Möglichkeiten geeignet sein.

Dies trifft zu, wenn:

- Prozessziele einen direkten Bezug auf die Prozessmessgröße aufweisen,
- Zieldimensionen und Zielausmaß festgelegt sind: In welchem Umfang sind die Prozessziele zu erreichen und wie wird die Zielerreichung gemessen?
- die Zielprioritäten festgelegt wurden: Welches Gewicht haben die Ziele?
- die Zielbeziehungen bekannt sind: In welcher Beziehung stehen z.B. Prozesszeit, Termintreue, Prozesskosten, Prozessqualität und Kundenzufriedenheit zueinander?
- ein Zeitpunkt für die Zielerreichung festgelegt wurde: Bis wann sind die Ziele zu erreichen? (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 207ff.)

Anders formuliert sollen die Prozessziele **S-M-A-R-T** formuliert sein, d.h. **s**pezifisch, **m**essbar, **a**bleitbar und **a**ktive Beeinflussbarkeit (oder anspruchsvoll), **r**ealistisch und **t**erminiert. (vgl. Stöger 2005, 105ff.; Feldbrügge/ Brecht- Hadraschek 2005, 173)

5.7.4 Ergebnisse der Prozessplanung

Die Prozessplanung setzt eine enge Zusammenarbeit zwischen den Prozessverantwortlichen, Funktionsleitern und Controllern voraus. Nur so können Ziel- und Messgrößen gefunden werden, die dementsprechende Aussagen über die Leistungsfähigkeit eines Prozesses liefern und zwischen Prozessleistung und Unternehmensergebnis eine Verbindung herstellen.

Die Ergebnisse sind für jeden Geschäftsprozess zu dokumentieren und die Zielwerte müssen jährlich neu festgelegt werden. Gleichzeitig muss überprüft werden, ob die Leistungsparameter mit den entsprechenden Messgrößen noch den Anforderungen gerecht werden und gegebenenfalls verändert werden. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2004, 214f.)

5.7.5 Prozesskontrolle

In der Prozesskontrolle wird die Ist- Situation anhand der Messgrößen gemessen und Zielabweichungen durch einen Ist- und Soll-Vergleich ermittelt. Die festgestellten Anweichungen werden analysiert und Maßnahmen zur Behebung und Besteigung der Ursachen in Angriff genommen. Ebenso wie die Kontrolle der Wirksamkeit der durchgeführten Verbesserungsmaßnahmen und die Gewinnung von Erfahrungsdaten ein Teil der Prozesskontrolle sind. Grundsätzlich kann die Prozesskontrolle laufend oder periodisch erfolgen. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2005, 215ff.)

Das Messen und Kontrollieren von Prozessen ist wohl die intensivste und objektivste Form der Auseinandersetzung aller Beteiligten mit dem was sie tun und an Kundenleistung erbringen.

Werden die Messergebnisse in den Managementkreislauf eingebracht und daraus Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt, so entsteht ein positiver Sog in Richtung Verbesserung. (vgl. Stöger 2005, 91)

6 Partizipative Optimierungssysteme

In diesem Kapitel sollen die beiden Methoden zur kontinuierlichen Prozessverbesserung mittels Mitarbeiterbindung vorgestellt werden. Im näheren sollen auch Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie Mitarbeiter aktiv daran beteiligt werden können, und wie sie ihre Vorschläge und Ideen einbringen können. Diese beiden Methoden wurden mit dem Augenmerk auf die Einsetzbarkeit und Relevanz für die Interaktionsprozesse bei LGKK ausgewählt:

1. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
2. Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)

Ideenmanagement ist ein Oberbegriff für die beiden partizipativen Optimierungssysteme, die das Ziel haben, das Ideenpotential aller Mitarbeiter, nicht nur das der Manager und Experten, in einer Organisation zu nutzen. In der Praxis verwendete Begriffe für diese beiden sich ergänzenden Systeme sind:

- **Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)** mit spontaner Ideenfindung und einem bestimmten Bearbeitungsablauf (z.B. zentrale, dezentrale, teildezentrale Bearbeitung)
- **Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)** mit gelenkter Ideenfindung in moderierten Gruppen (vgl. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ideenmanagement>, Stand: 20.2.2007)

6.1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) ist ein Führungsinstrument, das möglichst alle Mitarbeiter einer Organisation dazu befähigen und bewegen soll, durch ständiges Bemühen und in Teamarbeit, Verbesserungen im alltäglichen Arbeitsprozess zu erarbeiten.

Die 7 Leitgedanken der KVP- Idee:

1. KVP will das Wissen der Mitarbeiter für kontinuierliche Verbesserungen nutzen.
2. Arbeit wird wieder zu einer reflektierten Tätigkeit.
3. KVP ist auf alle Mitarbeiter ausgerichtet.
4. Ausgangs- und Schwerpunkt für KVP sind die Mitarbeiter und die Probleme auf der Ausführungsebene.
5. KVP versteht sich als Teamarbeit.
6. KVP ist als System zu institutionalisieren.
7. KVP braucht eine hohe Motivation aller Beteiligten.

Grundgedanke

KVP ist ein wichtiger Ansatz, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auszubauen und auf Dauer zu sichern, ebenso wie die alltäglichen Prozesse verbessert werden und eine Neuausrichtung des Unternehmens unterstützen. (vgl. Witt/ Witt 2006, 15ff.)

Der Grundgedanke des KVP ist, jegliche Art von Verschwendung systematisch aufzuspüren und zu beseitigen. Die Effekte, die erreicht werden können, sind die Verbesserung in ökonomischer Sicht, in Auswirkungen auf die weichen Faktoren (z.B. Teamfähigkeit, Motivation der Mitarbeiter, Qualität

der Arbeit, Aspekte der Zusammenarbeit und Auswirkungen auf die Organisation und Kultur eines Unternehmens), sowie Effekte in Richtung organisatorisches Lernen. (vgl. Witt/ Witt 2006, 26; Wahren 1998, 34ff.)

Das KVP- Managementsystem

Jedes KVP- Managementsystem besteht aus der KVP- Führung, die das Gesamtsystem lenkt und Entscheidungen trifft, den KVP- Teams mit Regeln für ihre Arbeit zur Problemerkennung und Erarbeitung von Problemlösungen, den Aktivitäten, mit denen die Mitarbeiter informiert, motiviert und qualifiziert werden und dem Anreizsystem, das die Mitarbeiter zu einer engagierten Beteiligung aktivieren soll. (vgl. Witt/ Witt 2006, 41ff.; Wahren 1998, 21ff.)

6.1.1 KVP-Teams

Kern der KVP- Idee ist es, dass Mitarbeiter vorhandene Probleme erfassen und bearbeiten, mit dem Ziel, im Team sinnvolle Verbesserungsvorschläge zu finden. Die Bildung der Teams erfolgt durch Eigenmeldung oder durch Vorschläge der Führung bzw. der Kollegen. Es sollten jedoch fachlich qualifizierte und motivierte Mitarbeiter (ca. fünf bis sieben) sein, die zusammen ein gut funktionierendes Team bilden, das auch abteilungsübergreifend zusammengesetzt ist.

Die Themenvorgabe kann von der Gruppe oder der Führung kommen, jedoch obliegt die Entscheidung über das Thema, das behandelt wird, der Gruppe. Die Dauer der Sitzungen sollte bei ca. 50-60 Minuten liegen und der Rhythmus der Sitzungen sollte bei ein- bis zweimal im Monat liegen, und in einem geeigneten Raum stattfinden. Ein wichtiger Punkt ist auch, dass die Sitzungen von einem geeigneten Moderator gesteuert werden, der diese vorbereitet und für ein gutes Kommunikationsklima während der Sitzungen sorgt. (vgl. Wahren 1998, 25ff.; Witt/ Witt 2006, 50ff.)

6.1.2 Der Ablauf des Verbesserungsprozesses

Die KVP- Sitzungen sind die Grundlage für das System des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Die Verbesserungsaktivitäten finden kontinuierlich und in einer systematischen Form statt, und das Erarbeiten der Ideen und Lösungen findet in formalisierten Problemlösesequenzen statt, in Form des

Deming- Regelkreises, oder auch PDCA-Kreis genannt. (vgl. Wahren 1998, 7; Witt/ Witt 2006, 76ff.)

Folgende Abbildung zeigt den PDCA- Kreis: (vgl. Fischermanns 2006, 395, Abb.3.13)

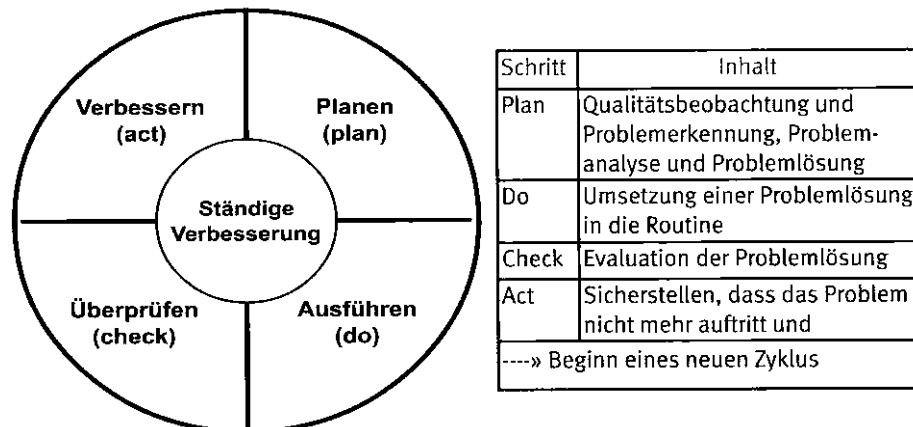


Abbildung 12: PDCA- Kreis (Fischermanns 2006, 395, Abb.3.13)

Dieser Kreislauf ermöglicht sowohl kreatives, als auch analytisches Denken, und er endet nie, denn sobald eine Verbesserung oder ein Standard erreicht ist, werden darauf aufbauend neue Ziele und Verbesserungen formuliert. (vgl. Schmelzer/ Sesselmann 2005, 266f.)

Anreizsystem

Oft wird die Frage diskutiert, wie honoriert man KVP- Ideen, wie soll ein entsprechendes Anreizsystem aussehen? Es ist ein Irrglaube, dass es nur um Geld geht. Weitläufig ist man der Meinung, dass die Möglichkeiten der aktiven Teilnahmen und Mitgestaltung, und der Einsatz von nicht-materiellen Belohnungen, wie Lob, oder Zeitausgleichstunden, die Mitarbeiter viel stärker zur Mitarbeit animieren. Dies wird auch aus Ergebnissen und Untersuchungen aus der Praxis belegt. (vgl. Wahren 1998, 30ff.)

6.2 Betriebliches Vorschlagswesen

„Als Vorschläge können alle Ideen eingereicht werden, die einen bestehenden Zustand in irgendeiner Weise verbessern.“ (Neckel 2004, 157)

Die Vorschläge sollten möglichst neu sein und einen Anstoß für eine Verbesserung geben, bzw. einen Lösungsweg bereits aufzeigen. (vgl. Neckel 2004, 157ff.)

6.2.1 Zyklus des Vorschlagswesens

- Einreichen
- Erfassen
- Bewertung
- Entscheidung
- Umsetzung
- Anerkennung

Einreichen

Grundsätzlich soll es einfach für die Mitarbeiter sein einen Vorschlag, oder eine Idee einzubringen. Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten der Einreichung: beim Vorgesetzten, da dadurch auch die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gefördert wird, oder bei einem Ideenkoordinator, oder beim Betriebsrat. Ebenfalls gibt es die Möglichkeit die Vorschläge zu sammeln z.B. in einem Briefkasten oder per E-Mail oder Intranet. (vgl. Neckel 2004, 163f.)

Auf jeden Fall sollen die Vorschläge, das Problem und eventuelle Lösungen in schriftlicher Form verfasst sein, um sie hinreichend dokumentiert zu haben und da dies auch einen Vorteil für die weitere Bearbeitung darstellt. (vgl. Neckel 2004, 165)

Erfassen

Alle Vorschläge sollten am Computer erfasst und kategorisiert werden, um doppelte Vorschläge gleich ausfiltern zu können. Egal an welcher Stelle der Vorschlag eingereicht wird, muss jeweils die andere Stelle (Vorgesetzter oder Ideenkoordinator) informiert werden. Wichtig ist es auch, den Verfasser vom Erhalt des Vorschlags und über das weitere Vorgehen zu informieren bzw. ob der Vorschlag schon vorhanden ist. (vgl. Neckel 2004, 175ff.)

Bewertung

In der Bewertung, die meist beim direkten Vorgesetzten liegt, spielt der Aufwand bzw. Kosten- Nutzen- Aspekt für die Umsetzung des eingebrachten Vorschlags eine große Rolle. Aber grundsätzlich nimmt jene Person die Bewertung vor, die für den Bereich zuständig ist, in den der Vorschlag fällt. Es ist jedoch anzuraten, den Einreicher persönlich rückzufragen, um den Vorschlag wirklich zu verstehen, wenn es sich um ein komplexes Problem handelt. Bei einem komplexen Problem kann auch noch ein Gutachter bestellt werden, der die relevanten Informationen zusammen trägt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, die Meinung der Praktiker mit einzubeziehen, die den Vorschlag dann in der Praxis umsetzen sollen, um gleichzeitig auch ein Feedback zu erhalten. Bewertet wird jedoch zuerst der vorgeschlagene Soll-Zustand und erst dann der Lösungsweg, da es da verschiedene Möglichkeiten gibt, die vielleicht einfacher umzusetzen sind. (vgl. Neckel 2004, 179f.)

Entscheiden

Die Bewertung bildet die Grundlage bei der Entscheidung ob und wie ein Vorschlag umgesetzt wird. Der Verfasser des Vorschlags soll auf jeden Fall über die Entscheidung informiert werden und insbesondere über die Gründe. Die Qualität einer Entscheidung zeigt sich dadurch, ob sie eindeutig, sachlich und nachvollziehbar ist. Insbesondere wenn ein Vorschlag abgelehnt wird ist dies wichtig und eventuell ein persönliches Gespräch, in dem die Beweggründe näher erläutert werden, von Vorteil. Denn man darf nicht außer acht lassen, dass man die Motivation der Mitarbeiter Vorschläge einzubringen auch weiter erhalten will. (vgl. Neckel 2004, 201)

Umsetzung

Grundsätzlich werden mehr als die Hälfte der eingebrachten Vorschläge auch umgesetzt. Die Umsetzung soll in einem engen zeitlichen Zusammenhang zum Erbringen des Vorschlags statt finden, um auch weiterhin die Beteiligung der Mitarbeiter am Vorschlagswesen aufrecht zu halten. Um eine möglichst reibungslose Umsetzung zu geben, sollten folgende Vorschläge beachtet werden.

- Eine verantwortliche Person für die Umsetzung wird festgelegt.
- Die nötigen Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden.
- Der Einreicher des Vorschlags soll in die Umsetzung eingebunden werden.
- Ein Zeitpunkt bzw. Zeitlimit für die Umsetzung soll festgelegt werden.
- Falls nötig externe Unternehmen für die Umsetzung beauftragen.
- Prioritäten festlegen
- Transparenz über den Bearbeitungsstatus schaffen. (vgl. Neckel 2004, 203ff.)

Anerkennung

Die Vorschläge der Mitarbeiter gehen über die gewöhnliche Arbeitsleistung hinaus und sollen deshalb auch honoriert werden. Wie bereits im Kapitel 6.1.2 Der Ablauf des Verbesserungsprozesses unter dem Punkt Anreizsystem für Mitarbeiter erwähnt, sind Geldleistungen erst an dritter Stelle als Motivationsfaktor. Die wichtigsten Motivationsfaktoren sind Sicherheit des Arbeitsplatz und die Qualität der Arbeitsbedingungen. Für die Mitarbeiter ist gezeigte Anerkennung durch Dankesworte, Lob oder Händeschütteln, im besonderen von der Führung von großer Bedeutung.

Zusätzliche Formen der Anerkennung:

- rasche Antwort auf den eingebrachten Vorschlag und Worte des Danks und Informationen über das weitere Vorgehen,
- rasche Umsetzung des eingebrachten Vorschlags,
- Veröffentlichung im Intranet, der Firmenzeitung oder dem schwarzen Brett,
- erhöhte Aufstiegschancen für erfolgreiche Vorschlaggeber,
- besondere Würdigung durch Abteilungsleiter, Geschäftsführer, Direktor etc.. (vgl. Neckel 2004, 211ff.)

Für das betriebliche Vorschlagswesen gibt es kein Idealmodell, es muss auf die Gegebenheiten des Unternehmens angepasst werden. Grundsätzlich sollen die vorhandenen Strukturen einer Organisation genutzt werden,

trotzdem müssen die Aufgaben und Zuständigkeiten für das betriebliche Vorschlagswesen klar definiert werden. (vgl. Neckel 2004, 65f.)

7 Hypothesen

Für die Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Literatur und für die Analyse der empirischen Ergebnisse wurden folgende Hypothesen formuliert, die es mit dieser Arbeit zu beantworten gilt.

1. Durch Prozessmanagementmethoden kann der Ablauf des Verbesserungssystems von LGKK sicher gestellt werden und scheitert nicht an Personen.
2. Durch Prozessmanagementmethoden können die Interaktionsprozesse von LGKK standardisiert werden und werden überprüfbar.
3. Durch eine Optimierung von Interaktionsprozessen ist eine bundesländerübergreifende Sicherstellung der Qualität von LGKK gegeben.

8 Evaluation-Methodische Grundlage

Die Evaluation fand in einem Zeitraum von Anfang Februar bis Ende Mai 2006 statt. Zuerst galt es eine fachliche Grundlage zu erlangen, durch das Durcharbeiten von Unterlagen und Projektberichten sowie eine detaillierte Einführung ins LGKK, das Erarbeiten des Aufbaus und Prozessablaufs im LGKK und es galt die Unterschiede zu erfassen von internen und externen Anwendern. Daraufhin wurde ein Konzept für die empirische Untersuchung erstellt und der Forschungsplan und das Forschungsdesign in Angriff genommen.

Aufbauend auf allen diesen Informationen wurde begonnen die Interviewleitfäden zu entwickeln. Das Konzept und die Interviewleitfäden wurden mit den Auftraggebern des Projekts abgeklärt.

Weiters sollte ein Kontakt mit dem Qualitätssicherer der einzelnen Träger und hergestellt werden, sodass dann mit ihm die Termine ausgemacht und der Besuch koordinieren werden konnte. I

Im Zeitraum von 20.bis 30. März erfolgten die Interviews in den Gebietskrankenkassen der Träger D, Träger C, Träger A und Träger E und von 4.bis 10. April in der Gebietskrankenkasse Träger B jeweils in der Haupt- und einer Außenstelle mit anschließendem Verfassen des Endberichts.

8.1 Forschungsleitende Fragestellungen

Die Definition der Zielgruppe der Befragung und die damit verbundene Auswahl der Instrumente zur Evaluation sind stark von den forschungsleitenden Fragen abhängig:

Key- User und Anwender:

- Wie sieht die allgemeine Einstellung und Identifikation der Anwender und Key- User in Bezug auf LGKK aus?
- Wie ist die Zufriedenheit mit dem CC-Service?
- Welche informellen Kommunikationsschienen gibt es in welchem Ausmaß?

Anwender/ Träger:

- Wurden mit LGKK frühere Anforderungen der Anwender verwirklicht?
- Erhalten Anwender zu ihren Vorschlägen ein Feedback des CC (über die zuständigen Key User)?
- Wie werden Ideen und Vorschläge Träger-intern behandelt?
- Wie werden Alltagsfragestellungen Träger-intern (systematisch) bearbeitet (Qualitätszirkel...)?

In folgender Abbildung ist die dimensionale Auflösung des Forschungsproblems zu sehen:

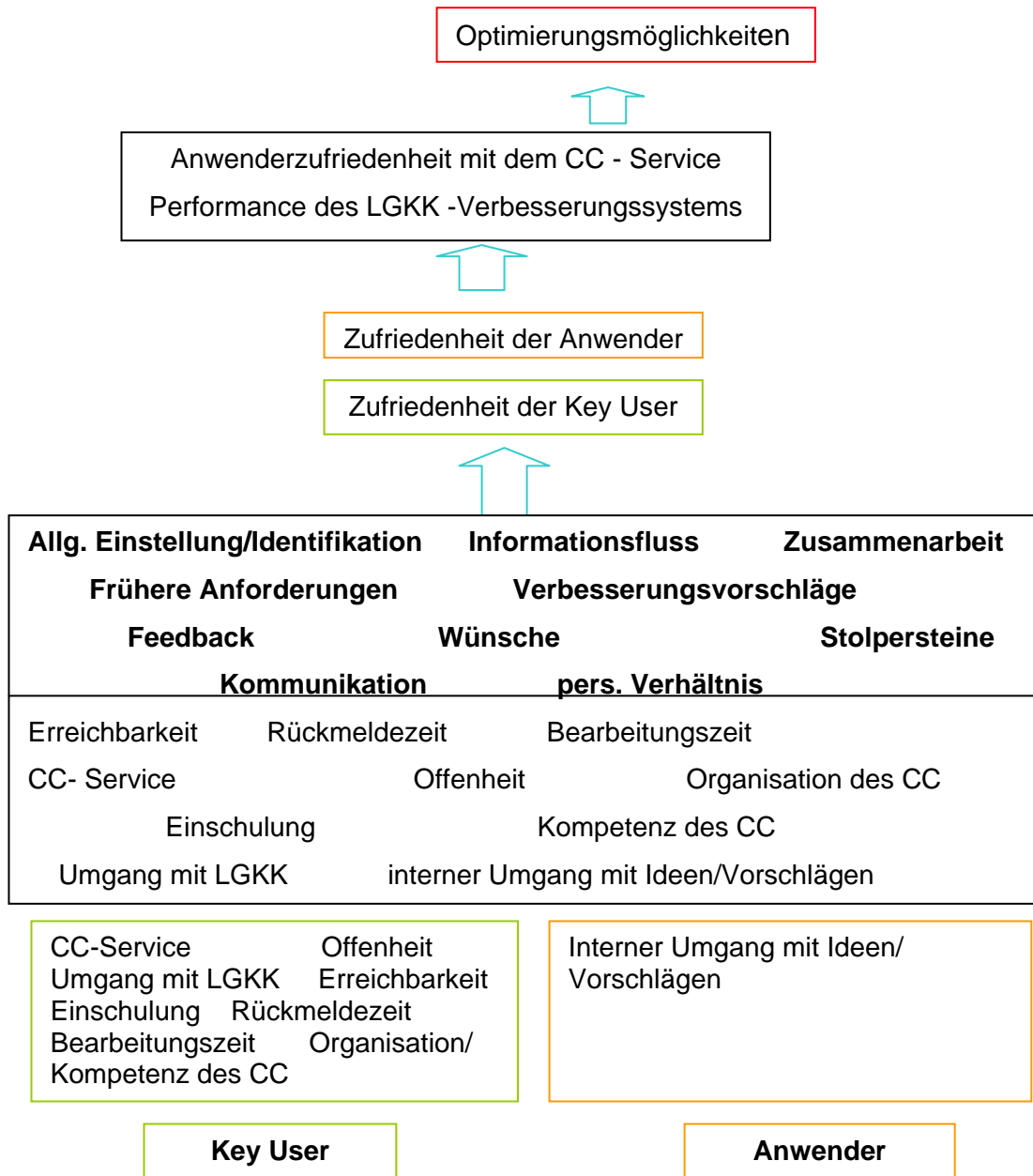


Abbildung 13: Dimensionale Auflösung des Forschungsproblems (Quelle: eigene Darstellung)

8.2 Definition der Zielgruppe

Die Definition der Zielgruppe erfolgte unter Berücksichtigung zweier Aspekte. Die zwei Zielgruppen, die es zu befragen gilt, sind die Anwender in den verschiedenen Trägern und die fachlichen Key User. Die Key User sind in direktem Kontakt mit dem Kompetenzzentrum und können so zu

verschiedenen Aspekten der Zufriedenheit mit dem CC Auskunft geben. Aber auch ein Vergleich der Wahrnehmungen der Key User und Anwender ist von Relevanz. Bei der Befragung der Key User wurde jeweils der fachliche Key User interviewt. Das hat den Grund, dass die fachlichen Key User mehr mit dem CC zusammenarbeiten und deswegen detaillierte Informationen zur Anwenderzufriedenheit und dem Ablauf des Verbesserungsprozesses geben können.

Die Anwender können mehr Auskunft über die trägerinternen Abläufe geben bzw. wie sich die Zusammenarbeit mit dem Key User darstellt bzw. ob ein ausreichendes Feedback vorhanden ist. Bei den Anwendern soll es sich wenn möglich um vier Anwender aus verschiedenen Bereichen handeln, da sich dadurch ein breites Spektrum an Erfahrungen mit dem LGKK ergibt. Ebenso wird die Situation in Haupt- und Nebenstellen berücksichtigt, um auch hier mögliche standortgebundene Unterschiede heraus zu filtern.

Der andere Aspekt ist die Auswahl der zu befragenden Träger. Hier wurden folgende Bundesländer ausgewählt, die neben OÖ (das bereits alle drei Pakete von LGKK in Betrieb hat) bereits zwei Pakete in Anwendung haben. Die Bundesländer, die nur das erste Paket haben, sind für die Befragung von nicht so großer Relevanz bzw. Aussagekraft und werden deswegen nicht mit einbezogen.

8.3 Auswahl der Forschungsinstrumente

Unter dem Begriff der Anwender des Help Desk LGKK werden nicht nur die sprichwörtlichen Anwender in den Haupt- und Nebenstellen der GKK verstanden, sondern auch die Key User, die eine Art „Vermittler“ zwischen den Anwendern und dem Kompetenzzentrum darstellen. Die Key User spielen eine wichtige Rolle, weil sie direkt mit dem CC zusammenarbeiten, aber auch für Informationen bzw. Feedbacks an die Anwender verantwortlich sind. Diesen Prozess mit den unterschiedlichen Interaktionspunkten bzw. Interaktionsformen gilt es zu evaluieren.

Für die Datengewinnung war im Projektsteckbrief die Vorgabe von semistrukturierten qualitativen Interviews gegeben. Diese Methode scheint auch unter den Aspekten, dass es sich um eine kleine Anzahl von Personen handelt und Antworten von ganz bestimmten Personen erfragt werden sollen, als die wohl Passendste. Auch nach dem Ausmaß der Strukturiertheit ist das halb strukturierte Interview das richtige Instrument. Es gesteht dem Interviewer einerseits gewisse Freiheiten in der Befragungssituation zu, andererseits gewährleistet es dennoch eine gewisse Strukturiertheit und Kontrolle der Befragungssituation. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist darin zu sehen, dass dem Interviewer mehr Raum für eigene Formulierungen gegeben wird. Daher geht das halbstandardisierte Interview mehr in die Tiefe als das standardisierte, und es darf vom Gesprächsleitfaden bei Bedarf abgewichen werden.

Die Voraussetzungen für die Durchführung eines strukturierten Interviews sind nicht gegeben, da ich den Gegenstandsbereich und seine Einzelthemen nicht bis ins Detail kenne, und ein nicht strukturiertes (offenes) Interview einen zu unverbindlichen Charakter hat.

8.4 Ziel der empirischen Untersuchung

Bei der Evaluation des Help Desk LGKK sind folgende Ziele die Ausgangslage für die empirische Untersuchung:

- Anwender-Zufriedenheit messen
- Performance des LGKK- Verbesserungssystems messen
- Optimierungsmöglichkeiten für dieses System vorschlagen

9 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Ein Produkt lebt immer von der Akzeptanz, der Zufriedenheit seiner Kunden. Im Fall von LGKK als Standardprodukt heißt das: von der Zufriedenheit der Anwender. In diesem Fall sind das die Key User auf der einen Seite und die Anwender auf der anderen Seite.

Bei den Key Usern wird speziell die Zufriedenheit mit dem CC-Service betrachtet und bei den Anwendern werden Vergleiche zwischen den Tätigkeitsbereichen gezogen (chefärztlicher Dienst, Krankenkontrolle, Kundendienst, Haupt- und Nebenstellen).

Der Key User und Innovationsbeauftragte (selbe Person) aus Träger B wurde nicht befragt, da er eine Doppelrolle inne hat als Kompetenzzentrum-Mitarbeiter und Key User bzw. Innovationsbeauftragter und eine Befragung über das CC als nicht Sinn bringend zu sehen ist.

9.1 Zufriedenheit mit LGKK- Key User

Die Key User Zufriedenheit wird zuerst allgemein beleuchtet, dann in Bezug auf den Umgang mit LGKK. Hier soll allgemein aufgezeigt werden, wie sie die Bedienung empfinden, wie hoch die Akzeptanz der Anwender in Bezug auf LGKK ist, welche Vor- und Nachteile sie bei LGKK sehen, wie sie die Qualität der Einschulung und des Rollout einschätzen und wo sie LGKK in fünf Jahren sehen. Die Bewertung des Umgangs mit LGKK hat ja einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit.

9.1.1 Allgemein

Bei den Key Usern ist die allgemeine Einstellung in Bezug auf LGKK gut, bis auf ein paar Kleinigkeiten im Programm. Die Anforderungen, die sie an LGKK hatten, sind beinahe alle erfüllt.

9.1.2 Umgang mit LGKK

Das Programm ist bedienerfreundlich, zwar ein Mehr an Eingabetätigkeit, aber das ist alles Gewohnheit.

Allgemein wurde die Einschulung sehr gut gesehen, Träger C und Träger E fanden sie im Bereich stationäre Aufenthalte zu kurz und hätten auch gerne mehr praxisbezogene Beispiele gehabt.

Träger C und Träger D gaben an keinen Bildungsbedarf zu haben, Träger A nur im Bereich von Pfändungen. Träger E hätte fast im ganzen Bereich gerne mehr erfahren.

Beim Rollout wurde die Unterstützung des CC als gut bzw. ausgezeichnet bezeichnet und war für alle ohne große Probleme.

Gute Erfahrungen mit LGKK waren, dass die CC- Leute wirklich erreichbar und sehr bemüht sind und benötigte Informationen werden schnell weiter gegeben. Schlechte Erfahrungen sind die Umgehungslösungen der CC-Kollegen meinte Träger C.

Als Vorteile empfinden die Key User die Anwendbarkeit, mehr Möglichkeiten zur Auswertung und dass es einheitlich ist . Dies ist ein Vorteil bei Schulungen und es gibt eine bessere Übersicht und automatische Anweisungen. Als Nachteile werden gesehen, dass die Bearbeitungszeit länger ist, mehr Eingabearbeiten und fehlende oder fehlerhafte Fehlerhinweise vorhanden sind.

In fünf Jahren hofft Träger A, dass LGKK dann fertig ist und Träger C, dass es alle Träger eingeführt haben. Träger D glaubt, dass ein gewaltiges Feedback ans CC kommt, wenn es bei allen Trägern eingesetzt ist. Träger E meint, dass man sagt, man hat jetzt einen Stand und geht das Ganze in einer zweiten Phase neu an.

9.1.3 Zufriedenheit mit CC Service:

Die Zufriedenheit mit dem Kompetenzzentrum wird durch verschiedene Indikatoren anhand eines Bewertungssystems von vier bis einem Punkt dargestellt und zur besseren Übersicht nun grafisch aufbereitet. Befragt wurden vier Träger bzw. Key User, die die Bewertung anhand von Gutpunkten vornahmen:

4 Punkte = Sehr gut; 3 Punkte = Gut; 2 Punkte = Schlecht; 1 Punkt = Sehr schlecht

Für die Grafiken ergibt sich daraus Folgendes: Je weiter ein Balken oben ist, desto besser ist die Bewertung, die höchste Punktezahl und beste Bewertung beträgt 16 Gesamtpunkte

.

Zum Teil kam es zu Zwischenbenotungen und teilweise erfolgte auch eine Erklärung dazu bzw. wie wichtig das für ihren Träger ist.

Hierbei gibt es die Unterteilung in:

Sehr wichtig; Wichtig; Weniger wichtig und Überhaupt nicht wichtig.

Diese Erklärungen wurden unter den grafischen Darstellung zur näheren Erklärung angefügt.

Fachliche und technische Kompetenz

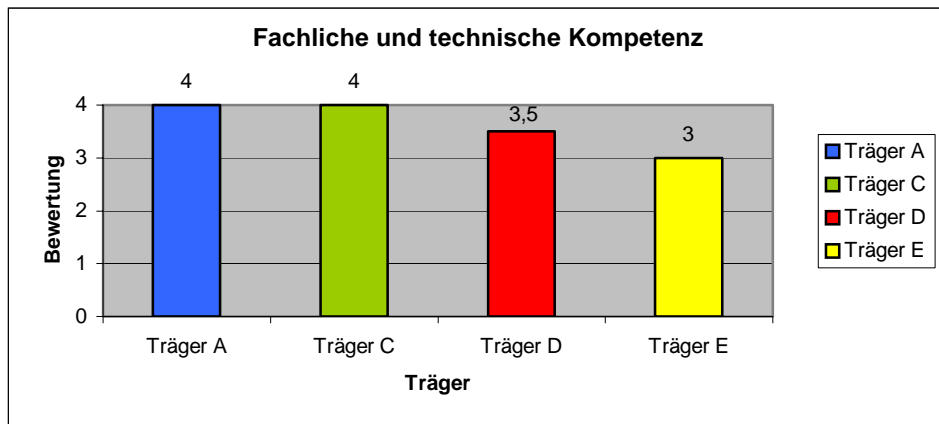


Tabelle 1: Fachliche und technische Kompetenz (Quelle: eigene Darstellung)

Die fachliche und technische Kompetenz wurde insgesamt „Sehr gut“ bewertet, nur im Fall von Träger E mit „Gut“.

Individuelle Anforderungen

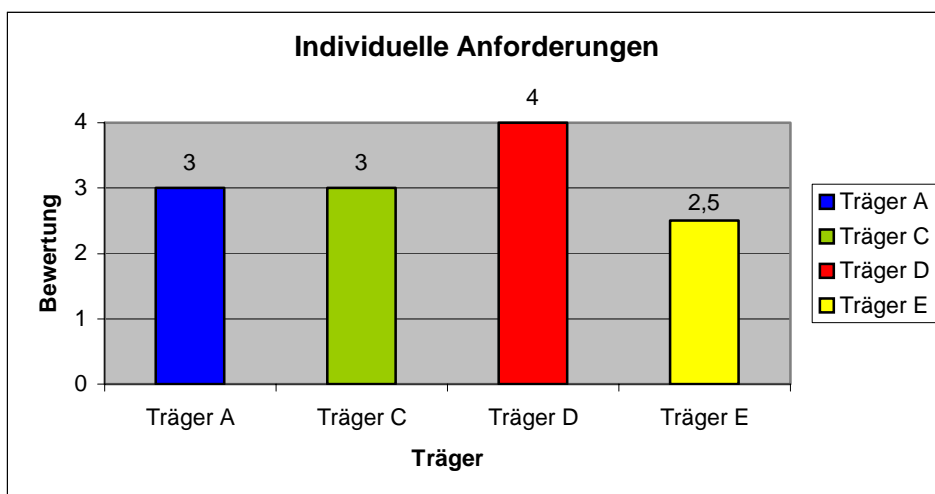


Tabelle 2: Individuelle Anforderungen (Quelle: eigene Darstellung)

Im Gesamten sind die individuellen Anforderungen gut erfüllt. Träger E bewertet es mit einer Note zwischen Gut und Weniger gut, weil seiner Meinung nach zu wenig auf die Probleme der einzelnen Träger eingegangen wird, was aber sehr wichtig für ihn wäre.

Telefonische Erreichbarkeit

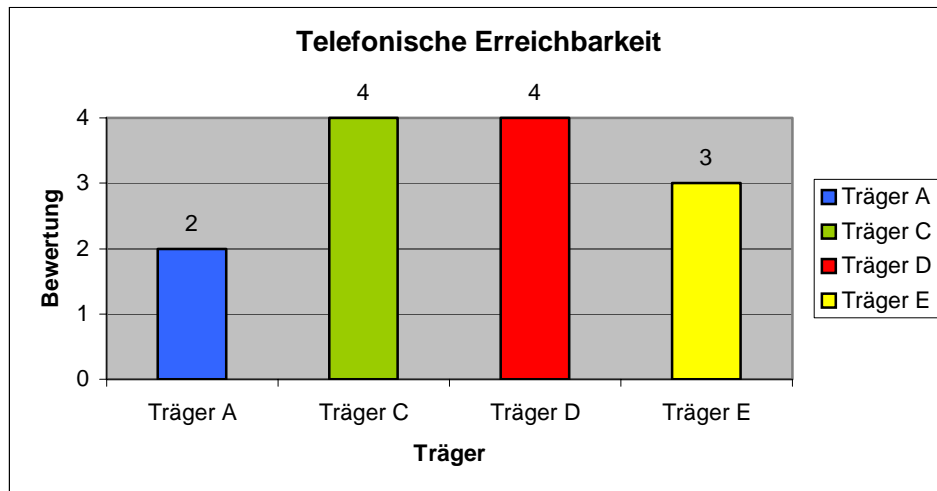


Tabelle 3: Telefonische Erreichbarkeit (Quelle: eigene Darstellung)

Die telefonische Erreichbarkeit wurde im gesamten sehr gut bzw. gut bewertet, nur Träger A empfindet die telefonische Erreichbarkeit weniger gut. Als Verbesserung nannte er, wenn wirklich immer einer vom Bereich erreichbar wäre.

Rückmeldezeit bei E-Mails

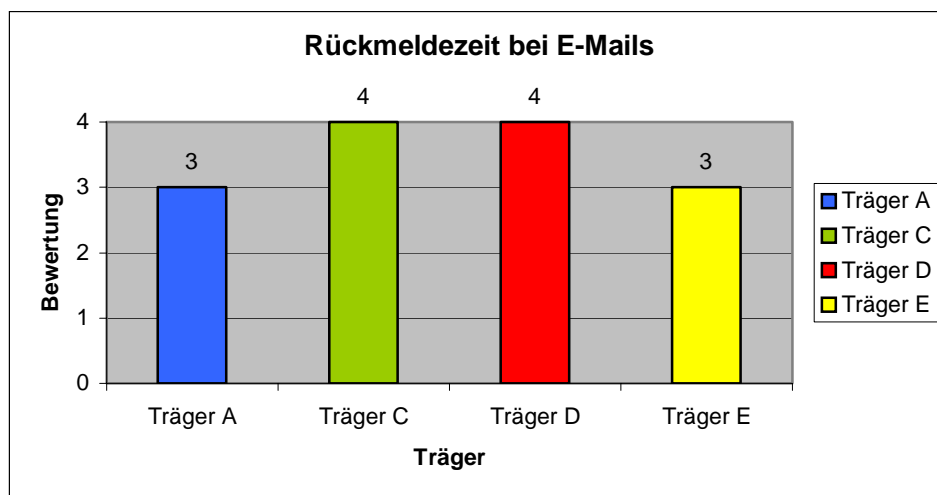


Tabelle 4: Rückmeldezeit bei E-Mails (Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt ist zu sagen, dass die Rückmeldezeit bei E-Mails sehr gut bzw. gut ist und dass das Mail zum Teil wichtiger als das Telefon empfunden wird.

Info über Bearbeitungs-Status im Incident

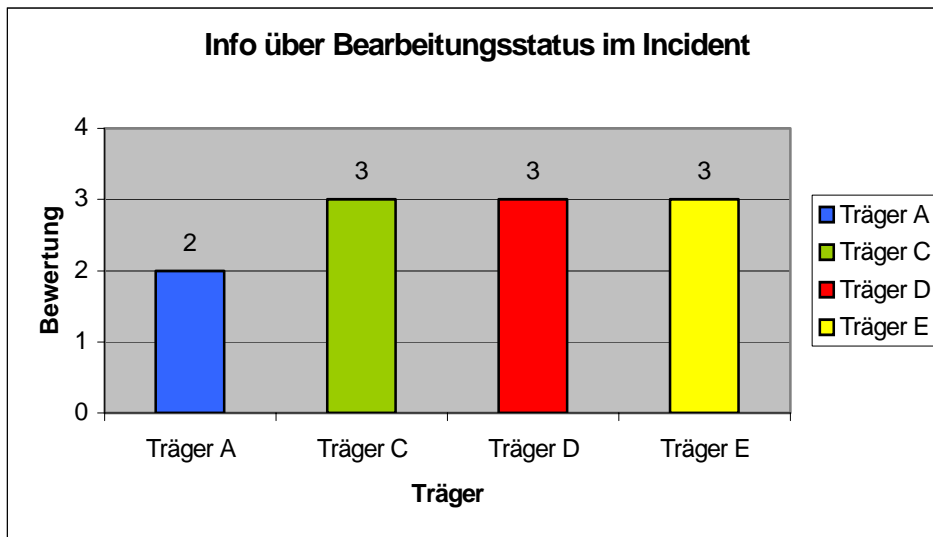


Tabelle 5: Info über Bearbeitungsstatus im Incident (Quelle: eigene Darstellung)

Die Information über den Bearbeitungsstatus im Incident ist insgesamt gut und aus Sicht von Träger A weniger gut und verbesserungswürdig. Gründe liegen darin, dass ein allgemeiner Überblick gewünscht wird über alle Incidents, die eingelangen, bzw. dass es hin und wieder etwas länger dauert. Ebenso ist die Information bei längerem Bearbeitungsstatus für die Träger zur Orientierung wichtig .

Problemdurchlaufzeit

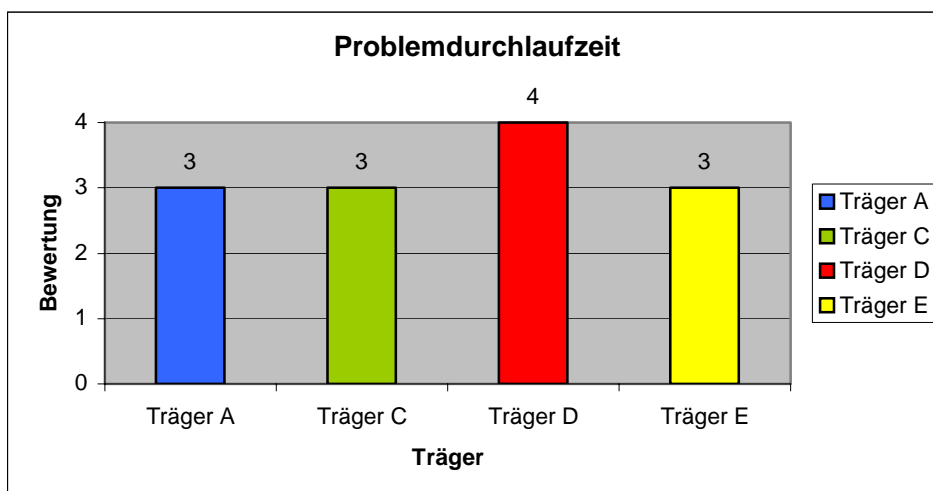


Tabelle 6: Problemdurchlaufzeit (Quelle: eigene Darstellung)

Im Gesamten ist die Problemdurchlaufzeit mit „Gut“ bewertet bzw. von der Träger D „Sehr gut“. Ein Wunsch wäre, wenn zwischen den Versionen etwas Dringendes ansteht, dass dieses schneller umgesetzt wird.

Bearbeitung/ Erklärung im abgeschlossenen Incident

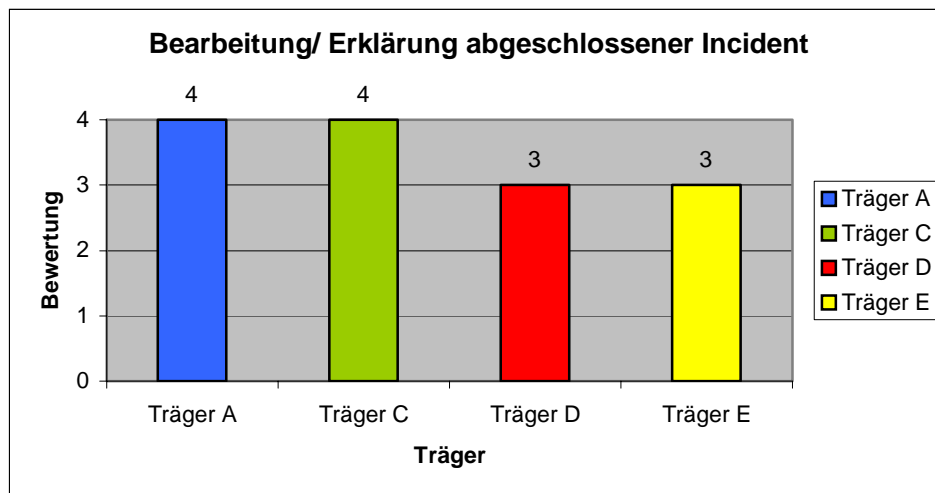


Tabelle 7: Bearbeitung/ Erklärung abgeschlossener Incident (Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt wurde die Bearbeitung bzw. Erklärung im abgeschlossenen Incident zwei Mal mit „Sehr gut“ und zwei Mal mit „Gut“ bewertet. Das resultiert daraus, dass es für die Träger manchmal nicht ganz verständlich ist, warum ein Incident abgelehnt wird.

Umgang (Freundlichkeit/Hilfsbereitschaft)

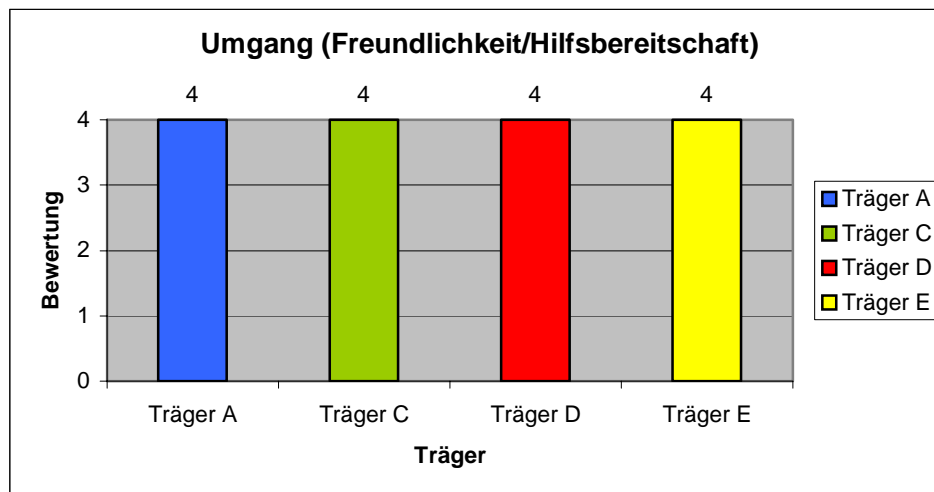


Tabelle 8. Umgang (Quelle : eigene Darstellung)

Bei der Bewertung in Bezug auf den Umgang (Hilfsbereitschaft/ Freundlichkeit) des CC mit den Trägern wurde ausnahmslos von allen ein „Sehr gut“ abgegeben und wurde sogar als einzigartig bezeichnet.

Offenheit bei Änderungen und Weiterentwicklung

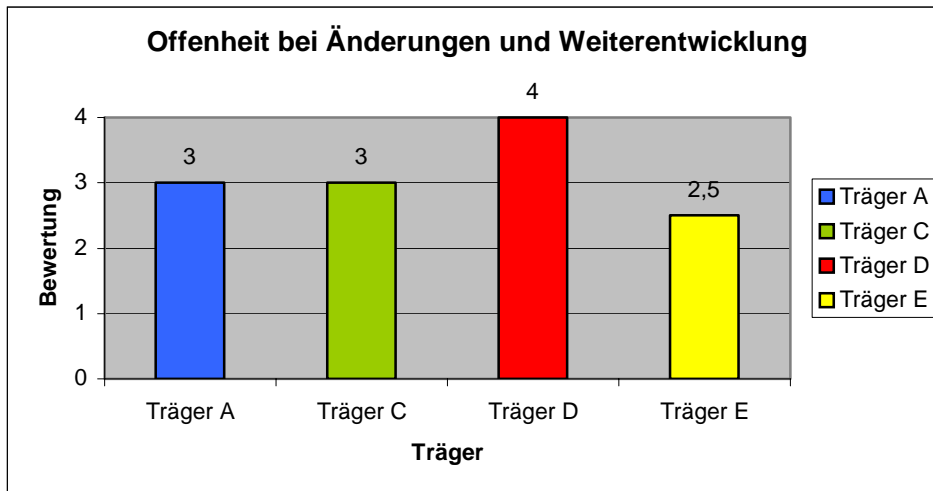


Tabelle 9: Offenheit bei Änderungen und Weiterentwicklung (Quelle: eigene Darstellung)

Insgesamt wurde die Offenheit bei Änderungen und Weiterentwicklung eher durchschnittlich bewertet. Einmal mit „Sehr gut“, zwei Mal mit „Gut“ und einmal mit „Gut“ bis „Weniger gut“. Als Gründe wurde angegeben, dass sie mit Umgehungslösungen leben müssen, aber das nicht immer nachvollziehbar ist bzw. wenn ein Produktwunsch, der für einen Träger wichtig ist, verschoben wird.

Organisation des Kompetenzzentrums

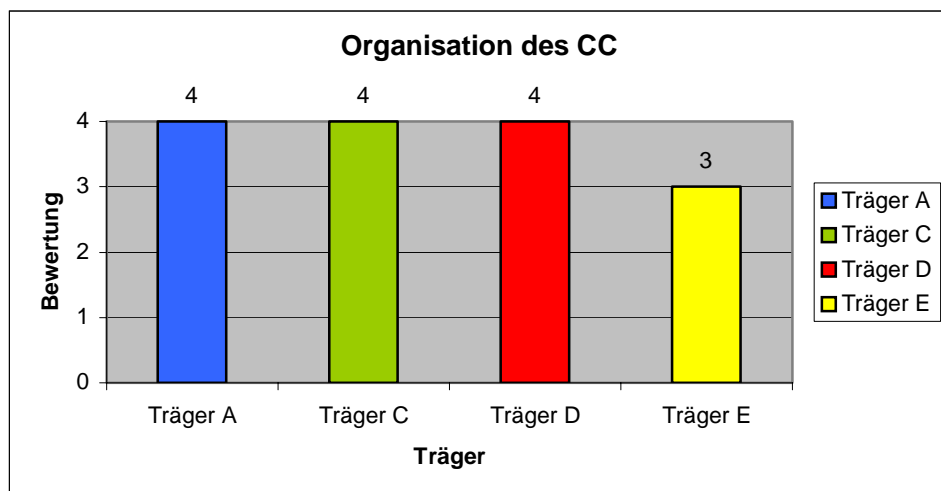


Tabelle 10: Organisation des CC (Quelle: eigene Darstellung)

Im Gesamten wurde die Organisation „Sehr gut“ bzw. „Gut“ bewertet, wofür die Erklärung mehrfach darin lag, dass die Trennung zwischen fachlichen und technischen CC sicher von Vorteil ist.

Somit sind mit 38 Nennungen im Bereich „Sehr gut“ und „Gut“ die Ergebnisse der Befragung als höchst positives Zeichen von den Trägern in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem CC-Service zu bewerten.

Als bestes Ergebnis mit der Gesamtpunktzahl von 16 Punkten ist der Umgang der Mitarbeiter im CC mit den einzelnen Trägern zu sehen. Dieser wurde von allen Befragten mit Sehr gut bewertet und als einzigartig bezeichnet. Es ist auch in Bezug auf das Funktionieren der Kommunikation als sehr wichtig anzusehen. Weiters wurden die Organisation und die fachliche und technische Kompetenz des CC äußerst positiv bewertet.

Bei der Organisation des Kompetenzzentrums lag die Erklärung mehrfach darin, dass die Trennung zwischen fachlichen und technischen CC sicher von Vorteil ist.

Die Mitarbeiter im CC wurden durchgehend als sehr kompetent bezeichnet. Wenn sich ein Nachholbedarf ergibt, dann reagieren sie entsprechend.

Als negativster Punkt ist die Information über den Bearbeitungsstatus im Incident zu sehen, wobei die Gründe darin liegen, dass es hin und wieder etwas länger dauert und ein allgemeiner Überblick gewünscht wird über alle Incidents, die eingelangen. Ebenso ist die Information bei längerem Bearbeitungsstatus für die Träger zur Orientierung wichtig.

Die Indikatoren Offenheit bei Änderungen und Weiterentwicklung, sowie individuelle Anforderungen der Träger wurden demnach mit den wenigsten Punkten bewertet.

Als Erklärung beim Indikator Offenheit gaben die Träger an, dass sie mit Umgehungslösungen leben müssen, aber das nicht immer nachvollziehbar ist bzw. wenn ein Produktwunsch, der für einen Träger wichtig ist, verschoben wird.

Bei den individuellen Anforderungen wurde angegeben, dass zum Teil zu wenig auf die Probleme der einzelnen Träger eingegangen wird bzw. dass es hin und wieder eine Lösung in OÖ gibt, die nicht so ist wie sie es sich vorstellen. Aber es wurde auch erwähnt, dass man von einem fremden Träger nicht verlangen kann, die speziellen Belange der anderen Träger zu kennen. Wenn aber eine Anforderung gestellt wird, dann wird dies

besprochen und darüber diskutiert: Wirtschaftlichkeit, technische Umsetzbarkeit usw.

Die Rückmeldezeit bei E-Mails wurde um einen Punkt besser bewertet als die telefonische Erreichbarkeit und als sehr schnell bezeichnet. Dies ist jedoch unter Betrachtung dessen zu sehen, dass die Key User die Rückmeldezeit als sehr wichtig empfinden, in einem Fall sogar wichtiger als die telefonische Erreichbarkeit.

Ebenso wurde bei der Erklärung und Bearbeitung im Incident ein Punkt mehr vergeben als die Problemdurchlaufzeit. Diese wurde hin und wieder als etwas zu lange bezeichnet, was gerade die Zeit zwischen zwei Releases betrifft. Die Erklärungen im Incident sind meist sehr gut und für die Träger auch sehr wichtig. Besonders dann, wenn ein Incident abgelehnt wird. Da kann es aber auch manchmal vorkommen, dass die Erklärung nicht ganz verständlich ist.

9.2 Anwender Zufriedenheit mit LGKK

Die Anwender wurden aus den verschiedenen Bereichen Krankenkontrolle, chefärztlicher Dienst und Kundenbetreuer Hauptstelle/Außenstelle befragt. Dies soll Vergleiche zwischen den Tätigkeitsbereichen ermöglichen und auch eventuelle Unterschiede aufzeigen.

Die Anwender Zufriedenheit wird zuerst allgemein beleuchtet, dann in Bezug auf den Umgang mit LGKK.

Im allgemeinen Teil wird die allgemeine Einstellung gegenüber LGKK bewertet und ob die Anforderungen an LGKK erfüllt wurden. Im Teil Umgang mit LGKK soll allgemein aufgezeigt werden, wie die Bedienung empfunden wird, wie hoch die Akzeptanz der Anwender in Bezug auf LGKK ist, welche Vor- und Nachteile bei LGKK gesehen werden, wie die Qualität der Einschulung und des Rollout eingeschätzt wird, ob noch ein Bildungsbedarf

vorhanden ist und wo sie LGKK in fünf Jahren sehen. Die Bewertung des Umgangs mit LGKK hat ja einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit.

9.2.1 Allgemein

In Träger B und Träger E ist die allgemeine Einstellung der Anwender in Bezug auf LGKK durchgehend gut. Träger C und Träger D empfinden es nur im Bereich des chefärztlichen Diensts und Träger A im Bereich der Krankenkontrolle als Verschlechterung bzw. zeitaufwändiger gegenüber vorher.

Allgemein gaben die Befragten an, dass gegenüber vorher eine Vereinfachung des Arbeitsablaufs festzustellen ist, es übersichtlicher ist und genauere, bessere statistische Auswertungen möglich sind, jedoch ist dies mit mehr Zeitaufwand verbunden. In Träger A, C und D meinte der Chefärztliche Dienst, das alte System war flexibler und hätte auch gepasst bzw. hätten sie es gerne behalten. In Träger B meint der chefärztliche Dienst hingegen die übersichtlichen Gutachten gefallen gut. Je ein Befragter in Träger A und D meinte, der Bereich des Kontrollarztwesens wird den Anforderungen nicht gerecht. In Träger E gaben sie an, das alte Programm hat die Anforderungen größtenteils auch erfüllt und war vom Aufbau her einfacher, dafür ist LGKK vielseitiger.

Umgang mit LGKK

Allgemein wird die Bedienung von den Anwendern, wenn man sich umgewöhnt und eingearbeitet hat, als relativ einfach und bedienerfreundlich empfunden. Auf der anderen Seite findet es der chefärztliche Dienst aufwendiger, weil mehr Schritte zu tätigen sind. Die Schnelligkeit ist auch verbesserungswürdig, meinen die Anwender in der Träger D.

Einschulung

Allgemein kann gesagt werden, dass die Einschulungen in allen Trägern von den Anwendern als zu kurz empfunden werden, weil man natürlich in kurzer Zeit das breite Spektrum von LGKK nicht abdecken kann bzw. einfach zu

wenig Zeit zum Üben war. Die meisten gaben daher an, es im Selbststudium durch Anwendung des Programms gelernt zu haben. „Learning by doing“ war eine Aussage, die oft fiel. Eine Unterstützung durch Schulungsunterlagen oder die Möglichkeit zu Rückfragen war eine große Hilfe bei der Umstellung auf LGKK.

Bildungsbedarf

Im großen und ganzen haben die Anwender keinen Bildungsbedarf, zum Teil hätten sie gerne Hintergrundinformationen zum besseren Verständnis, oder mehr Informationen in vereinzelt Bereichen. Als einziges Defizit wurde genannt, dass es wenig schriftliche Aufzeichnungen gibt.

Rollout

Im allgemeinen wurde die Unterstützung beim Rollout als positiv empfunden, auch wenn es die ersten Wochen anfängliche Schwierigkeiten gegeben hat. Aber es gab Ansprechpartner, an die sie sich bei Problemen wenden konnten.

Gute und schlechte Erfahrungen

Gute Erfahrungen mit LGKK waren, dass die Abläufe angenehmer und leichter sind, gewisse Arbeiten durch die Automationsunterstützung wegfallen, die Ausdruckmöglichkeiten der Formblätter, die Krankengeldberechnung, die übersichtliche Maske und der zeitgemäße Aufbau des Programms. Der Chefärztlicher Dienst gab die Übersicht bei den Gutachten als gute Erfahrung an, und weil jeder Arzt Zugang dazu hat.

Die Krankenkontrolle empfindet es als positiv, dass gewisse Schriftstücke zentral erledigt werden können, mehr Möglichkeiten Kontrollen durchzuführen vorhanden sind und man einen Fall von vorne bis hinten EDV-mäßig aufrollen kann.

Allgemein werden als schlechte Erfahrungen genannt, wenn das Programm abstürzt oder hängt, besonders beim Parteienverkehr und die Krankengeldberechnung der Vertragsbediensteten. Der Chefärztlicher Dienst

in Träger C gab an doppelte Arbeit: Händisch und am PC verrichten zu müssen und das ist natürlich zeitaufwändiger.

Die Krankenkontrolle nennt als negative Erfahrungen, dass Fälle oft doppelt vorhanden sind, gewisse Sachen ausdrückt und später wieder ins System gebracht werden müssen.

Vorteile und Nachteile

Als Vorteile werden die Automationsunterstützung, Krankengeldberechnung, Fristenberechnung genannt und dass LGKK aussagekräftiger ist, da alle einheitlich vorgehen und eine Vernetzung mit anderen Kassen möglich ist. Die Fälle werden außerdem richtiger und schneller bearbeitet und das Programm ist bedienerfreundlich. Der Chefärztliche Dienst sieht es als Vorteil, dass sie die Ärzteverträge einsehen können, nicht mehr so viel händisch machen müssen, das Vorladekontingent abschätzbar wird und es eine Vereinfachung der Krankenstandsbestätigung ist.

Die Krankenkontrolle meint als Vorteil zu sehen ist, dass alles auf einen Blick gesehen und abgerufen werden kann, es ein zeitgemäßes Programm ist, bei dem man mehr Möglichkeiten zur Verfügung hat.

Als Nachteile werden gesehen, dass wenige schriftliche Aufzeichnungen über Problemfälle oder –behebungen vorhanden sind, das Programm absturzgefährdet ist und eine schwache Rechnerleistung hat, das jetzt jeder überall hinein schauen kann. Formulare sind auf die OÖ Kasse abgestimmt, jetzt müssen sie einen gewissen Schriftverkehr im Altsystem bewältigen meint der Kundenbetreuer von Träger C. Der Chefärztliche Dienst sieht den Nachteil in der Ladung selbst, ICE-Codes stimmen meistens nicht, Fremdgutachten kann man nicht im LGKK schreiben, es ist umständlich bis man die Information hat, die man braucht. Der Aufbau des Systems ist schwieriger und dadurch zeitaufwändiger und man muss sich mehr zusammensuchen aus den verschiedenen Abfragemöglichkeiten.

In fünf Jahren

In fünf Jahren denken die Anwender, dass LGKK noch benutzer- und kundenfreundlicher ist, noch mehr ungnädige Arbeit durch die

Automationsunterstützung wegfällt und die Zusammenarbeit mit anderen Kassen immer mehr wird und noch besser funktioniert. Sie glauben, dass das Programm dann zur Selbstverständlichkeit geworden ist. Je mehr Kassen damit arbeiten, desto mehr Verbesserungen kommen. Manche Anwender finden es jetzt schon optimal und hoffen, dass es total schnell wird. Der Chefärztliche Dienst in Träger C denkt, dass es noch komplizierter und zeitaufwändiger für sie wird.

9.2.3 Vergleich zwischen den Tätigkeitsbereichen

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass jeweils nur eine Person pro Bundesland aus dem jeweiligen Tätigkeitsfeld befragt wurde. Deswegen ist dieses Kapitel nur als Stimmungsbild zu sehen ist, das gewisse Einblicke gewährt, jedoch nicht auf den gesamten Bereich zutreffen muss.

Der Kontrollärztliche Bereich hat besonders im Träger A eine negative Einstellung gegenüber LGKK, wobei man dazu anmerken muss, dass die Einschulung in lediglich einer Dienstbesprechung erfolgte.

In Träger C hat der Chefärztliche Bereich große Probleme mit LGKK und ist dementsprechend unzufrieden. Auch in der Träger D finden sie es im Chefärztlichen Bereich mit LGKK nicht einfacher, sondern zeitaufwändiger.

Ansonsten sind die Anwender bis auf kleine Probleme sehr zufrieden mit LGKK, zum Teil empfinden sie es als eine Verbesserung.

In Träger B und Träger E ist die allgemeine Einstellung der Anwender in Bezug auf LGKK durchgehend gut. Somit ist von den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Kontroll- bzw. Chefärztliche Bereich, derjenige mit der größten Unzufriedenheit und den meisten Problemen.

9.3 LGKK-Verbesserungssystem Key User

Im ersten Punkt wird die Bekanntheit der CC-Ansprechpersonen bei den Key- Usern untersucht und was sie ändern würden als CC-Mitarbeiter.

9.3.1 Bekanntheit des CC

Träger A und Träger D kennen ihre CC-Ansprechpersonen sehr gut und persönlich. Träger E kennt die Kollegen zwei Kollegen von der Schulung, die anderen weniger.

Träger C würde nichts ändern, wenn er CC- Mitarbeiter wäre, nur hoffen dass er die Aufgabe lösen kann. Träger D hat sich sehr an Linz angehalten, und wie man gesehen hat, hat es wirklich Sinn gemacht. Träger E würde sich ein Bild von der Tätigkeit der Anwender im Haus und bei den Außenstellen machen, und ordentliche Anwender-Schulungsunterlagen entwerfen, wenn er CC-Mitarbeiter wäre.

9.3.2 Kommunikation und Information

In diesem Absatz wurde befragt, welche Kommunikationskanäle werden von den Key Usern zum CC und von den Anwendern zum Key User benützt, wo sie Verbesserungsmöglichkeiten in der Kommunikation sehen und wie der Informationsfluss funktioniert.

Kommunikationskanäle

- Träger A: CC: telefonisch, dann E-Mail bzw. Incident; Anwender: persönlich
- Träger C: CC: erst Telefon, dann E-Mail; Anwender: will E-Mail, häufig aber Telefon
- Träger D: CC: Help desk, E-Mail, Telefon; Anwender: Telefon, ihm wäre E-Mail lieber.
- Träger E: CC: Telefon, dann E-Mail, Incident, Plattform Innovation; Anwender: Schulungen, viel persönlicher Kontakt, telefonisch mit Außenstellen, Besprechungen mit Außenstellenleitern

Verbesserungsvorschläge für die Kommunikation

Träger C meint, man kann nicht wirklich viel verbessern in der Kommunikation, außer Besprechungen trägerintern, dass sich die Ansprechpersonen einmal zusammen setzen. Träger D möchte einmal die

Bezirksstellen abzufahren und zu fragen, wo es Probleme etc. gibt. Träger E hätte gerne eine Aufstellung vom CC, wer fachlich und EDV- mäßig für welches Gebiet zuständig ist, und eine Übersicht aller incidents und change requests.

Information

Träger A, Träger C und Träger D geben an, die Informationen vom CC per E-Mail zu erhalten. Träger E hat noch keine Informationen erhalten, außer in Form von incidents, oder wenn er welche angefordert hat. Sie warten den Informationsfluss bei der neuen Version ab. Träger C meint, wenn es Programmänderungen gibt, erhalten sie wenig Informationen was sich geändert hat, auch wenn es schon besser geworden ist, gegenüber dem Anfang. Träger D denkt, ob sie genügend Informationen erhalten ist zeitbedingt, zwischendurch könnte es in bestimmten Teilbereichen schon ein wenig mehr sein.

Träger A und Träger C genügt das Release und sie benötigen keine weiteren Informationen. Träger D hofft, dass man Vorinformationen zwischen den Releases erhält. Träger E würde vorab gerne sehen, was in der neuen Release kommt oder verschoben wird.

9.3.3 Feedback und Zusammenarbeit

In diesem Kapitel wird das Feedback seitens des CC an die Key User und seitens der Key User an die Anwender näher beleuchtet, um einen Eindruck über die Feedbackkultur in den einzelnen Trägern zu erhalten, da das Feedback einer der wichtigsten Punkte beim Verbesserungssystem ist.

Feedback vom CC

Träger A und Träger C erhalten ein Feedback vom CC per E-Mail oder Telefon, Träger D per E-Mail und Träger E ist erst in der Startphase, und hat deshalb noch kein Feedback erhalten.

Feedback an die Anwender

In Träger A bekommt der Anwender gleich eine Antwort. Wenn es mehrere Personen betrifft, dann macht der Key User eine kurze Besprechung. Auch wenn etwas nicht umsetzbar ist, erhalten die Anwender ein Feedback.

In Träger C bekommt die betroffene Person, die den Vorschlag eingebracht hat und meistens auch die anderen Ansprechpartner ein Feedback.

In der Träger D bekommen die Anwender vom Abteilungsleiter ein Feedback. Es hat auch schon Zeitguthaben in Form von Gleitzeitstunden vom Abteilungsleiter auf Grund von Verbesserungsvorschlägen gegeben.

Träger E meint, dass es natürlich ein Feedback an die Anwender gibt. Entweder hatten sie diesen Vorschlag schon, oder er wird umgesetzt, oder abgelehnt. Zum Teil notiert er sich die Vorschläge auch und bringt sie in der Innovationsplattform vor.

Zusammenarbeit

Träger A und Träger D meinten, dass die Zusammenarbeit mit allen gut ist, aber eine Zusammenarbeit mit anderen Standardprodukten noch nicht existiert. In Träger C gibt es in keinem Bereich Probleme, am ehestens noch trägerintern, weil andere Abteilungen nicht wirklich auf dieses Programm eingeschult sind, auch wenn sie Teile davon bräuchten. Die Zusammenarbeit mit anderen Standardprodukten ist eher gering.

In Träger E ist die Zusammenarbeit kassenintern gut, mit anderen Kassen existiert bisher noch weniger Zusammenarbeit und die Zusammenarbeit mit anderen Standardprodukten ist so gut wie gar nicht vorhanden.

In allen Trägern ist die Zusammenarbeit zwischen fachlichem und technischem Key User gut bzw. sehr gut.

Stolpersteine im Interaktionsprozess vom CC zum Key User und weiter zum Anwender werden in allen Trägern keine gesehen.

9.4 LGKK–Verbesserungssystem Anwender

Hierbei ist anzumerken, dass in Träger B die Hauptansprechpartner für die Anwender die EDV-Verbinder sind und nicht der Key User. Deswegen ist es erklärbar, dass sie das Tätigkeitsfeld bzw. den Key User nicht kennen, weil es gar nicht Voraussetzung ist. In den anderen Trägern ist das nicht so, dort soll der Key User die Hauptansprechperson der Anwender sein.

9.4.1 Bekanntheit des Key Users

Im ersten Abschnitt geht es um die Bekanntheit des Key Users bei den Anwendern, die ja Grundvoraussetzung für den Interaktionsprozess ist. Anhand der Beschreibungen, was die Anwender als Key User tun würden, lassen sich gut Verbesserungsvorschläge ableiten und Lücken bei der bisherigen Situation zwischen Key User und Anwender ablesen. Als dritter Punkt wurde die Bekanntheit des CC und dessen Aufgabenbereiche bei den Anwendern erfragt, da dies ein gutes Bild über den Informationsstand der Anwender über den Ablauf des Verbesserungssystems gibt.

In Träger A und Träger E ist allen befragten Anwendern bekannt, wer der Key User ist. In Träger D ist bis auf die Krankenkontrolle allen bekannt, wer der für sie zuständige Key User ist. In Träger C haben der chefärztliche Dienst und der Kundenbetreuer der Außenstelle keinen Kontakt mit dem Key User. In Träger B ist den Anwendern der Key User nicht bekannt, außer durch persönlichen Kontakt, aber dies ist auch nicht notwendig. Aber ihnen sind ihre für sie zuständigen Ansprechpartner sehr wohl bekannt (EDV-Verbinder).

Wären die Anwender Key User

In Träger A würden die Anwender wenn sie Key User wären, die Probleme weiter kommunizieren, einmal im halben Jahr ein Treffen mit den Anwendern einberufen und Neuerungen besprechen, Problemlösungen schriftlich verfassen und verschicken.

In Träger B würde sich der chefarztliche Dienst dafür interessieren, wie alles funktioniert. Ein Mitarbeiter der Hauptstelle würde schauen, was man im Programm besser machen könnte, Vorschläge abgeben, testen.

In Träger C würde der chefarztliche Dienst und der Kundenbetreuer der Außenstelle Verbesserungsvorschläge und Wünsche sammeln und weiter leiten und schauen was man noch lösen und verändern kann. Die Krankenkontrolle gab an, er würde LGKK weiter entwickeln, Informationsnachmittage machen, um den Anwendern die Performance des Programms näher zu bringen und die Änderungsanträge schneller umsetzen. Der Kundenbetreuer der Hauptstelle würde vielleicht in Bezug auf die Kommunikation mit den Außenstellen ein wenig mehr machen.

In Träger E würde der Kundenbetreuer der Hauptstelle einmal durch die Reihen gehen und fragen, ob es irgendwas gibt, was man verbessern kann, oder gute Vorschläge zur Kenntnis nehmen.

Tätigkeitsbereich CC

In den Trägern ist den Anwendern der Tätigkeitsbereich des CC nicht oder nur wage bekannt, außer den Anwendern die Kontakt mit Ansprechpersonen in Linz haben bzw. diese von Schulungen kennen.

9.4.2 Kommunikation und Information

In diesem Absatz wurde befragt, welche Kommunikationskanäle werden von den Anwendern zum Key User benützt, wie die Erreichbarkeit des Key User ist, wo sie sich sonst hin wenden können und wie lange eine Rückantwort des Key Users dauert. Anschließend wurde erhoben wo sie Verbesserungsmöglichkeiten in der Kommunikation sehen und wie der Informationsfluss funktioniert.

Hierbei gilt es wieder anzumerken, dass es in Bezug auf die Kommunikationswege Unterschiede zwischen Träger B und den anderen Trägern gibt. In Träger B wenden sich die Anwender an ihren EDV-Verbinder, die zum Teil eine Doppelrolle inne haben und auch Modulverantwortliche im Kompetenzzentrum sind. In den anderen Trägern

wenden sich die Anwender an den Key User. Deswegen ist es nicht aussagekräftig, wenn in Träger B den Anwendern der Key User nicht bekannt ist, in den anderen Bundesländern aber schon, da er dort ihre direkte Ansprechperson ist.

Kommunikationskanäle:

- Träger A: vorrangig Telefon oder E-Mail, bei den Mitarbeitern der Hauptstelle persönlicher Kontakt.
- Träger B: E-Mail und Telefon, eher per Telefon, wenn es ein Problem gibt. In der Hauptstelle wird vorwiegend das Telefon benutzt.
- Träger C: Krankenkontrolle per Telefon oder Mail, die anderen vorwiegend Telefon, außer man erreicht niemanden, dann schreibt man ein Mail.
- Träger E: Chefärztlicher Dienst und Kundenbetreuer der Hauptstelle persönlich, aber auch per Telefonat oder Mail. Krankenkontrolle benutzt das Telefon und E-Mail, die Kundenbetreuerin der Außenstelle vorwiegend das Telefon.

Erreichbarkeit der Key User

In Träger A, der Träger D und Träger E gaben die Anwender an, dass die Erreichbarkeit ihrer Ansprechpartner gut ist. Sie wissen auch immer, wen sie statt dessen anrufen können.

In Träger C meint der chefärztliche Dienst, dass er sich meistens an die EDV wendet, aber an manchen Tagen erreicht man nur schwer jemanden oder gar nicht. Die anderen Anwender in Träger C erreichen ihre Ansprechpartner in der Hauptstelle oder in Linz gut, oder wissen wen sie sonst anrufen können. Jedoch gab keiner an, den Key User erreichen zu wollen.

In Träger D gaben sie an, dass sie wissen an wen sie sich wenden können. Nur die Kundenbetreuerin der Außenstelle gab an, dass die Kommunikation momentan schwierig ist, weil das neue Programm kommt und die Zuständigen momentan testen.

Stellvertreter für die Key User

In Träger A rufen sie entweder in der EDV an oder haben einen anderen Ansprechpartner, wenn sie den Key User nicht erreichen. In Träger B wenden sich die Anwender auch an die EDV oder an die Mitarbeiter des CC. In Träger C haben der chefärztliche Dienst, die Krankenkontrolle und der Kundenbetreuer der Außenstelle keinen Kontakt mit dem Key User. Der Kundenbetreuer der Hauptstelle gibt an, dass ein Key User immer erreichbar ist. Im Träger D schreiben sie ein Mail, probieren es ein anderes Mal, oder wenden sich an seinen Stellvertreter. In Träger E gibt es mehrere Key User, einer ist immer erreichbar.

E-Mail Rückmeldezeit

In Träger A gaben sie an, dass die Rückmeldezeit bei E-Mails an den Key User relativ schnell ist.

In Träger B wenden sich die Anwender ans CC, meistens per Telefon, per E-Mail eher weniger. Darauf bekommen sie relativ schnell eine Antwort, meistens noch am selben Tag.

In Träger C schreibt keiner der Befragten eine E-Mail an den Key User.

Im Träger D gaben die Anwender an, dass sie relativ schnell eine Rückantwort bekommen.

In Träger E gaben die Kundenbetreuer an, dass sie eher weniger per E-Mail kommunizieren, aber alle Befragten meinten, schnell eine Antwort zu bekommen.

Verbesserungsvorschläge für die Kommunikation

In Träger A haben die Anwender keine Verbesserungsvorschläge wie man die Kommunikation verbessern kann. Nur der Kundenbetreuer der Außenstelle hatte die Idee, dass man einmal im halben Jahr ein „up-date“ macht und die Neuerungen bespricht.

In Träger B gab ein Mitarbeiter der Hauptstelle an, dass es von Vorteil wäre, wenn der Key User bei Neuerungen vielleicht selber in die Abteilung kommt, etwas persönlich noch einmal vorbringt und den Hinweis macht auf das E-Mail, wo man alle nötigen Informationen hat.

In Träger C meinte der Chefärztliche Dienst, dass er einen Ansprechpartner bräuchte. Die Krankenkontrolle machte den Vorschlag von Fortbildungsveranstaltungen. Der Kundenbetreuer der Hauptstelle sagte, dass Probleme mit den Außenstellen vorhanden sind, weil der Informationsfluss nicht so gut funktioniert.

In Träger D hatte der Kundenbetreuer der Hauptstelle die Idee, dass man eine Hotline einrichten soll, um mehr Ansprechpartner zu haben.

In Träger E wünscht sich der chefärztliche Dienst Ansprechpartner in Linz, die er anrufen kann. Die Krankenkontrolle hat den Wunsch, dass das Kompetenzzentrum einmal an das Tageslicht tritt, weil er hat bis vor drei Tagen noch nichts von dem gehört. Der Kundenbetreuer der Hauptstelle hat den Vorschlag, dass der Key User vielleicht fallweise rückfragt, bzw. die jungen Mitarbeiter fragt, ob etwas anliegt.

Informationen

In Träger A hat der chefärztliche Dienst das Gefühl, zu wenig Informationen zu erhalten. Die Anwender gaben an, die Informationen vom Key User zu erhalten, meist per E-Mail. Der Kundenbetreuer meint, es könnten ein wenig mehr Informationen sein.

In Träger B erhalten die Anwender die Informationen per Mail oder über den Gruppen- oder Außenstellenleiter. Sie haben alle das Gefühl genügend Informationen zu erhalten.

In Träger C bekommt die chefärztliche Assistentin Informationen nur mehr zufällig. Der Krankenkontrolleur meint, zwischen den neuen Versionen ist der Informationsfluss etwas spärlich und der Kundenbetreuer der Außenstelle hätte bei Neuerungen gerne Einschulungen.

In Träger D bekommen sie die Informationen vom Gruppenleiter oder per Mail von der Abteilungsleitung, von der Zentrale, der Ansprechhotline oder vom Key User. Auch laufende Informationen erhalten sie und die sind sehr genau .

In Träger E hätte der chefärztliche Dienst gerne bei Neuerungen Informationen seinen Bereich betreffend. Der Krankenkontrolleur und der Kundenbetreuer der Außenstelle erhalten die Informationen von ihrem Vorgesetzten oder dem Key User. Der Kundenbetreuer der Hauptstelle erhält

die Informationen von einem der Key User. Sie haben alle das Gefühl, genügend Informationen zu erhalten.

9.4.3 Verbesserungsvorschläge

In diesem Kapitel soll erhoben werden wann und wie die Anwender Verbesserungsvorschläge abgeben, was mit den Vorschlägen passiert und was man verändern müsste, damit sie mehr Verbesserungsvorschläge abgeben.

Abgeben von Vorschlägen

In Träger A meint der Chefärztliche Dienst, er kann nur seinem Vorgesetzten Vorschläge machen und das verhält dann irgendwo. Die anderen wenden sich bei einer Idee oder einem Vorschlag an den Key User.

In Träger B wendet sich die chefärztliche Assistentin an den Chefarzt. Die Krankenkontrolle gibt an, dass es einen Erfahrungsaustausch gibt. Er geht davon aus, dass die Vorschläge, die dort gemacht werden auch weiter gegeben werden. Der Kundenbetreuer der Außenstelle und eine Mitarbeiterin der Hauptstelle geben an, Vorschläge per Telefon oder E-Mail abzugeben.

In Träger C gibt der chefärztliche Dienst an, Vorschläge oder Ideen schnell wieder zu begraben, weil sie das Gefühl haben es ist niemand mehr zuständig dafür. Der Krankenkontrollleur macht das mit der externen Qualitätssicherung und der Kundenbetreuer der Außenstelle geht zur Leitung.

In Träger D werden die Vorschläge an den Gruppenleiter oder an den Key User weiter geleitet. Der Kundenbetreuer der Außenstelle gibt an, dass noch keine Vorschläge oder Ideen abgegeben wurden.

In Träger E wenden sich die Anwender an den Key User oder an ihren Vorgesetzten, wenn sie Vorschläge haben, die Anwender erhalten dann eine Rückmeldung.

Fördern von Vorschlägen

In Träger A weiß man nicht wie man noch mehr Verbesserungsvorschläge fördern könnte, da das Feedback gegeben ist, nachdem sie nicht so eine große Kassa sind und die Kollegen in erreichbarer Nähe sind.

In Träger B denken die Befragten, dass die Anwender recht zufrieden sind, ansonsten würden sie mehr Vorschläge abgeben. Der Kundenbetreuer der Hauptstelle meint ein Chat-room würde Verbesserungsvorschläge fördern.

In Träger C gibt der chefärztliche Dienst an, für sie wäre ein Ansprechpartner wichtig. Die Krankenkontrolle denkt, der Anwender müsste einfach mehr Kontakt mit dem Key User haben. Der Kundenbetreuer der Außenstelle meint, wenn es heißt, das kann man nicht machen, das kostet Geld, ist das Ganze für sie natürlich gestorben.

In Träger D läuft es momentan optimal. Der Krankenkontrollleur meint, wenn das Programm nicht optimal läuft, dann liegt es immer am Anwender und dass es in einigen Gruppen nicht so funktioniert.

In Träger E wurden in den ersten Monaten schon einige Verbesserungsvorschläge eingebracht, aber viele arbeiten noch an der Umstellung, weil sie das Programm erst seit drei Monaten haben. Der Kundenbetreuer der Hauptstelle macht den Vorschlag das Ganze zu organisieren, dass jüngere Mitarbeiter es Älteren sagen können und die es dann an die Key User weiter leiten.

9.4.4 Feedback und Zusammenarbeit

In diesem Kapitel wird das Feedback über die eingebrachten Vorschläge seitens der Key User an die Anwender näher beleuchtet, um einen Eindruck über die Feedbackkultur in den einzelnen Trägern zu erhalten. Das Feedback ist außerdem einer der wichtigsten Punkte beim Verbesserungssystem. Ein zweiter Punkt ist wie Zusammenarbeit statt findet bzw. funktioniert.

Feedback

In Träger A geben die Anwender an, dass sie ein Feedback erhalten. In der Hauptstelle ist es so und so gegeben, nachdem sie nicht so eine große Kassa sind und die Kollegen in erreichbarer Nähe sind. Nur der chefärztliche Dienst gibt an, dass er nicht weiß, was mit seinem Vorschlag passiert.

In Träger B geben der chefärztliche Dienst, der Krankenkontrollleur, der Kundenbetreuer der Außenstelle und ein Mitarbeiter der Hauptstelle an, dass

sie noch keinen Vorschlag abgegeben haben und deswegen noch kein Feedback erhalten haben. Der Kundenbetreuer der Hauptstelle gibt an, dass er auf jeden Fall ein Feedback erhält und auch den Hintergrund dazu.

In Träger C gibt der chefärztliche Dienst an, dass sie keinen Vorschlag abgeben können und deswegen auch kein Feedback erhalten. Die Krankenkontrolle meint, das ist ein wenig ein wunder Bereich, denn die Rückmeldungen sind an sich sehr spärlich. Der Kundenbetreuer der Außenstelle gibt an, dass sie entweder gleich eine Auskunft oder Lösung erhalten, ansonsten schriftlich, per Telefon oder Mail. Der Kundenbetreuer der Hauptstelle erhält kein Feedback was mit den Vorschlägen passiert.

In Träger D geben die Anwender an, dass sie auf jeden Fall ein Feedback erhalten.

In Träger E geben die Anwender an, dass sie ein Feedback erhalten, was für eine Entscheidung gefallen ist.

Zusammenarbeit

In Träger A funktioniert die Zusammenarbeit mit dem Key User trägerintern recht gut. Eine Zusammenarbeit mit anderen Kassen gibt es nur in der Hauptstelle, wenn man ein Problem hat, dass man sich erkundigt. Der Kundenbetreuer gibt an, man baut sich schon ein gewisses Netzwerk auf, man kennt also Leute von anderen Kassen. In Träger B funktioniert die Zusammenarbeit sehr gut. Die chefärztliche Assistentin gibt an, dass die Assistentinnen bei Träger B laufend miteinander in Kontakt stehen. Ansonsten ist der Kontakt mit anderen Kassen eher selten.

In Träger C funktioniert die Zusammenarbeit, nur die Krankenkontrolle und der Kundenbetreuer würden die Zusammenarbeit mit dem Key User mit befriedigend oder nicht optimal beurteilen. Mit anderen Kassen gibt es großteils keine Zusammenarbeit, außer in der Krankenkontrolle.

In Träger D meinen die Anwender, die Zusammenarbeit funktioniert gut, sowohl intern, als auch mit dem Key User. Eine Zusammenarbeit mit anderen Kassen findet eher weniger statt.

In Träger E ist die Zusammenarbeit überhaupt kein Problem. Kontakt mit anderen Kassen hat nur der chefärztliche Dienst.

9.5 Verbesserungsvorschläge betreffend LGKK

Den Abteilungsleitern war sehr wichtig, dass die Anwenderwünsche schneller umgesetzt werden und man ihren Rückmeldungen Gehör schenkt. Hier wurde als Vorschlag genannt, dass die Anzahl der Versionen auf vier Mal pro Jahr erhöht werden sollen, um den Anwendern das nötige Erfolgserlebnis geben zu können.

Überhaupt wünschen sie sich, dass rascher auf Veränderungen reagiert wird und die Flexibilität in Einzelbereichen erhöht wird, z.B. durch Parametereinstellungen.

Als Problem wird manchmal gesehen, dass Träger oft mitentscheiden, ohne zu wissen, was die Problemstellung ist, da sie das zweite Paket noch nicht einsetzen. Hier wurde der Vorschlag einer höheren Gewichtung der Meinung gemacht.

Der Stellenwert der Qualitätssicherung wird als sehr wichtig angesehen und soll erhalten bleiben.

Wünschenswert wäre auch eine stärkere Vernetzung der Kassen und die Nutzung möglicher Schnittstellen wie die Kommunikation mit anderen Standardprodukten. Auch die Kommunikation zwischen Fachbereich und EDV wurde von einem Träger als verbesserungswürdig angesehen.

Ein Key User-Verzeichnis, Verzeichnis von eingebrachten Incidents und change requests sowie eine Vorinformation über den Inhalt eines neuen Release wurden ebenfalls gewünscht.

Zwei Befragte gaben an, dass der Zeitrahmen der Schulungen in Träger B verlängert werden müsste.

Nach Meinung eines Key Users und eines Abteilungsleiters wäre es eine Verbesserung, wenn Kleinigkeiten umgesetzt werden können, ohne vorher alle Träger zu befragen. Auch bei den Umgehungslösungen könnte vielleicht etwas Einfacheres gefunden werden.

Bei den Anwendern war allgemein eher ein häufiger Wunsch, Computerabstürze zu vermeiden und das Programm schneller zu machen. Darüber hinaus sollte die Zusammenarbeit mit anderen Trägern verbessert werden, mehr schriftliche Aufzeichnungen geführt bzw. ein Informationstreffen für die Anwender vom CC eingeführt werden, um über Neuerungen zu informieren.

Der Chefärztliche Dienst wünscht sich eine Verbesserung des Ladungsmodus, des Systemaufbaus und der Briefvorlagen. Der chefärztliche Dienst in Träger C wünscht sich einen Ansprechpartner.

Die Krankenkontrolle will, dass der ICE-Schlüssel übersichtlicher wird, sowie die Präsenz im Internet und das Formularwesen verbessert werden.

9.6 Allgemeine Zufriedenheit der Key User und Anwender

Die Zufriedenheit der Key User und Anwender mit LGKK ist allgemein gesehen recht hoch. Dennoch tauchten im Laufe der Erhebung einige markante Punkte auf, die es aufzuzeigen gilt. Diese Punkte können Anregung zu Diskussion oder Verbesserungsvorschlägen sein. Es sind Aussagen, denen meiner Meinung nach besonderes Gehör geschenkt werden sollte, besonders wenn sie öfter auftauchen oder einfach generell ein Wissen um diese Unzufriedenheit vorhanden sein soll.

Key User

Bei den Key Usern ist die allgemeine Einstellung in Bezug auf LGKK recht gut. Bei der Einschulung wurde der Bereich der stationären Aufenthalte jedoch zwei Mal als zu kurz bzw. mangelhaft empfunden. Darüber hinaus

hätten sie gerne mehr Praxisbeispiele gehabt. Träger E gab an, dass er gerne fast im ganzen Bereich LGKK mehr erfahren hätte.

Die Unterstützung beim Rollout wurde von allen als sehr gut angesehen, was sicher ein wichtiger Erfolgsfaktor für das bisherige Gelingen dieses Projekts ist. Besonders hervorgehoben wurde auch immer die Freundlichkeit der CC-Mitarbeiter und ihr Bemühen, um die Belange der Key User und Anwender. Lediglich die Tatsache, dass eine Zusammenarbeit mit anderen Standardprodukten so gut wie gar nicht vorhanden ist, war für Träger E eines der größten Hindernisse bei der Einführung.

Außerdem wurde genannt, dass zu wenig auf die individuellen Anforderungen der einzelnen Träger eingegangen wird und Umgehungslösungen nicht zufriedenstellend sind. Das mag auch damit zusammen hängen, dass den Befragten die Problemdurchlaufzeit etwas zu lange dauert. Wenn zwischen den Versionen etwas Dringendes auftaucht, soll es eine schnellere Umsetzung geben.

Als wichtig erachten die Key User es auch, dass die Erklärung genau und verständlich ist, wenn ein Incident abgelehnt wird.

Gewünscht wurde außerdem eine Vorinformation zu neuen Releases, damit man nicht irgendwann plötzlich drauf kommt, dass sich etwas geändert hat.

Für Träger E wäre außerdem eine Aufstellung, wer vom CC fachlich oder EDV- mäßig für welchen Bereich zuständig ist, ein wichtiger Punkt. Es fehlt ihm nämlich an Ansprechpartnern: Die einzigen sind zum jetzigen Stand die beiden CC- Mitarbeiter, die er von der Schulung kennt.

Anwender

Die allgemeine Einstellung der Anwender ist in Träger B und Träger E durchgehend gut. Träger C und Träger D empfinden LGKK jedoch im Bereich des chefärztlichen Dienstes und Träger A im Bereich der Krankenkontrolle als eine Verschlechterung bzw. zeitaufwändiger gegenüber vorher.

In der Krankenkontrolle wurden folgende Gründe dafür genannt: Man braucht jetzt mehr Arbeitsschritte, die Bedienung mit dem ICE-Code ist sehr schwierig und überhaupt muss man gewisse Sachen ausdrucken und später wieder ins Programm eingeben.

Der chefärztliche Dienst empfindet es als doppelte Arbeit, denn nun müssen sie vielfach parallel schriftliche und elektronische Aufzeichnungen führen. Ein weiteres Problem ist die Ladung der Fälle selbst: Oft wird das Kontingent überschritten, der ICE- Code ist falsch oder man muss für jeden Schritt ein Programm anklicken. Dadurch ist es sehr viel zeitaufwändiger und umständlicher.

Beim chefärztlichen Dienst kamen in zwei Bundesländer die zuständigen Personen erst kurz vorher dazu und wurden sozusagen überrumpelt. Dementsprechend gab es anfängliche Schwierigkeiten bei der Einschulung in Linz. Träger E gab an, dass die Einschulung seinen Bereich betreffend nur überflogen wurde.

Im Bereich der Einschulung gibt es in fast jedem Träger gewisse Probleme, da sie vielfach als zu kurz und als „learning by doing“ angesehen wird.

Die Unterstützung bei der Einführung von LGKK wurde von den Anwendern als sehr positiv empfunden und ist somit eine Bestätigung der Angaben der Key User.

9.7 Zufriedenheit mit dem LGKK-Verbesserungssystem

Kritische Gegenüberstellung der Eindrücke der Key User und Anwender betreffend Verbesserungssystem:

Allgemein

Die Interaktionsprozesse vom Anwender zum Key User, weiter zum Kompetenzzentrum und wieder zurück stellen einen wichtigen Punkt für die

Zufriedenheit mit LGKK dar – auch wenn das CC oft nicht direkt darauf Einfluss hat.

Grundsätzlich ist zu sagen, dass das Verbesserungssystem in den einzelnen Trägern gut funktioniert. Die Anwender sind dort auch sehr zufrieden, da sie das Gefühl haben, dass man ihnen zuhört.

In Träger B, Träger D und Träger E sind die Eindrücke der Key User und Anwender durchaus übereinstimmend. Die Anwender wissen, wer die für sie zuständige Ansprechperson ist, wie sie mit ihr kommunizieren können oder was sie tun können, wenn sie diese nicht erreichen.

Wie die Kommunikation vorwiegend statt findet, ist natürlich auch von der Größe des Trägers abhängig. Nur manchmal gaben Anwender an, dass sie sich nicht zuerst an den Key User wenden, sondern an CC- Mitarbeiter, die ihnen von der Schulung in Linz bekannt sind.

Wenn Verbesserungsvorschläge abgegeben werden, erhalten die Anwender stets ein Feedback. Diese Vorgangsweise ist ihrer Meinung nach optimal und kann eigentlich nicht mehr verbessert werden.

Träger A

In Träger A gab der chefärztliche Dienst aber an, generell zu wenig Informationen zu erhalten. So hatte die Einschulung lediglich im Rahmen einer Dienstbesprechung statt gefunden. Vorschläge gibt er zwar an seinen Vorgesetzten weiter, doch diese verhalten dann irgendwo, und er weiß auch nicht, was mit den Vorschlägen passiert. Auch zwei weitere Anwender gaben an, dass die Informationen teilweise mehr sein könnten.

Träger C

In Träger C gab der Key User an, dass es in Bezug auf Zusammenarbeit noch am ehesten intern Probleme gibt. Andere Abteilungen sind momentan noch nicht auf LGKK eingeschult, auch wenn sie das zum Teil bräuchten, was wiederum die Zusammenarbeit erschwert. Eine Möglichkeit, die Kommunikation zu verbessern, sieht er darin, dass sich hin und wieder die Ansprechpartner zu Besprechungen zusammen setzen. In Bezug auf die

Kommunikation mit den Anwendern sieht er keine großen Verbesserungsmöglichkeiten, da jeder Anwender ein Telefon und eine eigene E- Mail Adresse hat.

Bei den Anwendern haben der Chefärztliche Dienst, der Kundenbetreuer der Außenstelle und der Krankenkontrollleur keinen Kontakt mit dem Key User. Der chefärztliche Dienst wendet sich bei Problemen an die EDV, wo es aber sein kann, dass man niemand erreicht. Ihm fehlt es generell an einer Ansprechperson, und er hat auch das Gefühl, dass er nur mehr zufällig Informationen erhält. Er meinte dazu: „Man hat immer das Gefühl, man kann nichts ändern, obwohl nicht alles glatt läuft. Wenn wir einen Vorschlag oder eine Idee haben, dann begraben wir das ganz schnell wieder, weil wir das Gefühl haben es ist niemand mehr zuständig.“

Ein Mitarbeiter der Außenstelle meint, dass seine Motivation, Vorschläge abzugeben, zerstört wurde. Obwohl mit Sicherheit Vorschläge vorhanden wären!

Bei der Frage, was sie tun würden, wenn sie Key User wären, gaben die Anwender auch an, Verbesserungsvorschläge zu sammeln und weiter zu leiten.

In der Krankenkontrolle wurde gemeint, dass der Informationsfluss etwas spärlich ist und das Feedback ein wunder Punkt ist, da es nicht zufrieden stellend ist. Die Zusammenarbeit mit dem Key User würde er mit befriedigend oder nicht optimal beurteilen. Da er selbst Key User für seinen Bereich ist, denkt er, dass die Anwender einfach mehr Kontakt mit dem Key User haben müssten.

10 Optimierungsmöglichkeiten im Interaktionsprozess

Anhand der Evaluation der Interaktionsprozesse von LGKK konnten zahlreiche Ergebnisse zur Ist-Situation des Verbesserungsprozesses von

LGKK gesammelt werden. Nun sollen exemplarisch eine Schwachstellenanalyse und das Erfassen von Verbesserungspotential vorgenommen werden und der Entwurf eines Soll- Zustandes und dessen Umsetzung, sowie möglicher Kennzahlen aufgezeigt werden.

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass diese Vorgangsweise nicht ganz die optimale Anwendung der Theorie ist, da diese ein Prozessmanagement in einer Organisation voraussetzt. Deshalb werden einzelne Methoden und Phasen der Prozessoptimierung herausgegriffen, im Besonderen die Phase der Optimierungsmaßnahmen, da dies mit den vorhandenen Ressourcen zu bewerkstelligen ist.

Hierbei werden diejenigen Methoden herausgegriffen, die aufgrund der Auseinandersetzung mit der Literatur, der Verfasserin als die Ansätze mit dem größten Nutzen erscheinen und auch anwendbar in die Praxis sind.

10.1 Grundlage und Ziel des Verbesserungsprozesses

Die Grundlage des Verbesserungssystems ist die Möglichkeit, überhaupt Verbesserungsvorschläge einbringen zu können. Dies erhöht die Qualität des Produkts und auch die Zufriedenheit der Kunden.

Dies kann auch als Ziel gesehen werden: die Erhöhung der Effektivität und Effizienz des Verbesserungsprozesses, um die Zufriedenheit der Kunden zu steigern.

Wenn aber die Anwender das Gefühl haben, sie haben diese Möglichkeit nicht bzw. ihre Vorschläge werden nicht angenommen, erzeugt das große Unzufriedenheit, nicht zuletzt auch in Bezug auf das Standardprodukt LGKK. Es muss gewährleistet sein, Verbesserungsvorschläge abgeben zu können, dazu die Ansprechpartner zu kennen und ein entsprechendes Feedback zu erhalten.

10.2 Verbesserungsprozess Ist-Situation:

Die Anwender wenden sich bei einem Vorschlag, Verbesserungswunsch oder einer Frage an den EDV- Verbinder oder Key User. Falls der Anruf

(80%) oder das E-Mail (20%) nicht in ihre Zuständigkeit fallen, oder sie es nicht selbst bearbeiten können, geben diese es an den Key User oder das CC weiter. Oft wendet sich ein Anwender oder EDV- Verbinder gleich direkt an das CC, wenn ihm Personen davon z.B. aus der Schulung bekannt sind.

Auch die Vorgangsweise über E- Mail, die zwar gewünscht wird, wird vom Großteil nicht eingehalten, sondern telefonisch bzw. persönlich erledigt, da dies schneller ein Ergebnis bringt.

In vier der fünf befragten Trägern haben die Anwender das Gefühl, dass sie ihre Vorschläge abgeben können und ein entsprechendes Feedback zu erhalten.

In einem Träger sind großteils weder die Ansprechpersonen bekannt noch haben sie die Möglichkeit Verbesserungen einzubringen bzw. ist ihnen die Motivation dazu genommen worden, durch ständige Ablehnung aufgrund finanzieller Aspekte. Über den Aufgabenbereich des CC, wo ihre Vorschläge hingelangen ist den Anwendern meist nur wenig bekannt.

Der weitere Weg vom Key User zum Kompetenzzentrum weist keine größeren Schwierigkeiten auf. Wichtig ist jedoch, dass die Key User wissen, an wen sie sich wenden können. Gerade zu Beginn sind ihnen nur ein bis zwei Personen aus der Schulung bekannt. An die wenden sie sich dann immer.

Die Key User haben auch generell das Gefühl, dass das Feedback des CC in Ordnung ist und sie genügend Informationen erhalten. Nur die Informationen über den Bearbeitungsstatus im Incident finden sie verbesserungswürdig. Die schnellere Umsetzung der Anwenderwünsche ist mit Sicherheit ebenso ein wichtiger Punkt.

10.3 Schwachstellenanalyse und Verbesserungspotential

Nichteinhaltung der Kommunikationswege

Die Anwender und auch die EDV- Verbinder wenden sich oft nicht an den für sie zuständigen Ansprechpartner, sondern direkt an das CC, da sie sich eine

schnellere Erledigung ihres Anliegens durch Verkürzung des Kommunikationsweges erhoffen. Hier sind ihnen oft Mitarbeiter von Schulungen bekannt, was jedoch unfair den Anwendern gegenüber ist, die diese informellen Kommunikationswege nicht nützen können. Außerdem gehört es nicht zur Kernkompetenz der Mitarbeiter des CC mit den Anwendern der externen Träger zu kommunizieren. Hier sollte der einzige Ansprechpartner der Key User des jeweiligen Trägers sein.

Nichteinhaltung der vorbestimmten Kommunikationsmittel

Der Großteil der Vorschläge oder Wünsche wird meist telefonisch eingebracht und nicht per Mail. Sowohl von den Anwendern, als auch von den Key Usern, dadurch wird aber die angerufene Person in ihrer Tätigkeit unterbrochen und oft sind die Telefonate auch sehr zeitraubend. Ferner existiert dadurch keine schriftliche Dokumentation.

Unkenntnis der Ansprechperson

In einem Träger haben die Anwender das Gefühl keine Ansprechperson für ihre Anliegen zu haben. Die genaue Aufgabenverteilung in dem Verbesserungsprozess scheint ihnen nicht bekannt zu sein und der Key User sollte eigentlich dafür Sorge tragen, dass die Anwender ihre Ansprechpartner kennen und wissen wie sie diese erreichen können.

Bei den Key Usern tritt dieses Problem größtenteils am Anfang auf, wenn ein Träger LGKK in Betrieb nimmt und zum Teil nur die CC-Personen aus der Schulung kennt. Dadurch werden immer diese kontaktiert, egal ob es in ihr Aufgabenfeld fällt, oder nicht.

Fehlende Kommunikationsmöglichkeit

In einem Träger haben die Anwender keine Möglichkeit ihre Vorschläge einzubringen bzw. werden diese nicht ernst genommen, sodass die Motivation verloren geht. Es liegt daran, dass einzelne Personen ihre Aufgabe nicht befriedigend erledigen bzw. sie keiner Kontrolle diesbezüglich unterliegen. Die Schwierigkeit die hier vorhanden ist, dass dies eine trägerinterne Sache ist und dadurch das CC keine Einsicht darüber hat, ob die Vorschläge der Anwender zu ihnen durchdringen.

Zeitlicher Zusammenhang des Feedback

Die Anwender erhalten zwar fast alle ein Feedback was mit ihrem Vorschlag passiert, aber dies steht oft in keinem engen Zusammenhang zur Umsetzung. Das ist auch ein Punkt den die Key User kritisch sehen, dass sie zu wenig über den Bearbeitungsstatus eines incident informiert werden und die Zeitspanne bis zur Umsetzung oft lange ist. Dadurch ist für die Anwender das Erfolgserlebnis beinahe nicht gegeben bzw. zeitlich sehr verzögert.

10.4 Verbesserungsprozess Soll-Situation

Die Anwender halten sich bei Vorschlägen, Verbesserungen oder Fragen genau an den Kommunikationsweg und wenden sich somit an die für sie zuständige Person. Die Kommunikationswege werden für jeden Träger mit den entsprechenden Namen der Personen und E- Mail Adressen grafisch erstellt und auch Stellvertreter angeführt, an die man sich in Abwesenheit der Ansprechperson wenden kann.

Ebenso wird der Hinweis angeführt was die Funktion derjenigen Person ist (z.B. Key User) und die für den Anwender relevanten Aufgaben dieser Person (z.B. Vorschläge sammeln und weitergeben, Fragen beantworten, Feedback über die Vorschläge geben).

Diese Kommunikationsgrafik soll im Intranet eines jeden Trägers zu finden sein, sodass gleich der Weg zum E-Mail schreiben gelegt wird.

Eine Erweiterungsmöglichkeit wäre diese Kommunikationsgrafik auch für die anderen Träger, die mit LGKK arbeiten zugänglich zu machen, sodass die Kommunikation zwischen den Trägern auch gefördert wird bzw. gerade am Anfang wenn ein Träger LGKK einführt sind erfahrene Partner für Rückfragen von Vorteil. Ein weiterer Vorteil wäre, dass das CC ein wenig entlastet wird .

Ebenso sollte es eine grafische Aufstellung dieser Art für die CC Mitarbeiter mit ihren Zuständigkeiten geben, wodurch die Key User gerade am Anfang mehr Ansprechpartner haben, als die Personen, die sie von den Schulungen kennen.

Die vorzugsweise Verwendung des Mails könnte durch eine vorgefertigte Maske wie beim Incident für die Anwender erleichtert werden und der Key User könnte den Vorschlag dann einfacher weiter bearbeiten bzw. beantworten.

Auf das Einhalten der Kommunikationswege müssen die betroffenen Personen selbst achten d.h. wenn ein Vorschlag telefonisch kommt darauf hinweisen, dass der Anrufer eine Mail verfassen soll.

Das ganze könnte in einer Art Vereinbarung festgehalten werden, bei welcher Situation welches Kommunikationsmittel zu wählen ist. Diese Vereinbarung ist jeweils von beiden Seiten Key User und CC bzw. Anwender und Key User in einer Kleingruppe mit Stellvertretern jeder Gruppe auszuarbeiten und dann in die Träger hinauszutragen und den weiteren Anwendern zur Kenntnis zu bringen.

Diese Vereinbarung sollte ebenso wie die Kommunikationsgrafik ersichtlich sein und für beide Seiten verpflichtend sein. Bei einer Verletzung kann darauf hingewiesen werden, dass diese Vereinbarung gilt.

Weiters sollen die Key User Aufzeichnungen über die eingelangten Vorschläge führen d.h. wann ist das Eingangsdatum des Vorschlags und was passiert weiter damit. Hier sollte eingetragen werden, ob der Vorschlag schon vorhanden ist, ob er geprüft wird oder weiter geleitet wurde

Diese Aufzeichnungen sollten für alle Anwender zugänglich sein, sodass auch die doppelten Vorschläge verringert werden können und die Anwender immer wissen, was mit ihrem Vorschlag weiter passiert.

Der Einbringer eines Vorschlags sollte auf jeden Fall eine persönliche Rückantwort erhalten mit Dank für den eingebrachten Vorschlag, der Nummer des Vorschlags und was damit weiter passiert. So ist sichergestellt, dass die Anwender in einem engen zeitlichen Rahmen ein erstes Feedback erhalten.

Durch diese Aufzeichnungen und Nummerierung der Vorschläge können quantitative und qualitative Daten über die Vorschlagskultur eines Trägers gesammelt werden bzw. wird so verhindert dass ein Key User seine Aufgabe nicht befriedigend erfüllt.

Wird ein Vorschlag eines Key Users an das CC weiter geleitet, so soll er ebenfalls eine Rückmeldung erhalten was damit passiert.

Durch die Eingabe des Eingangsdatums können auch Daten über die Durchlaufzeiten gesammelt werden, z.B. wie lange braucht der Key User zum Bearbeiten, wie lange das CC und wie lange dauert es dann bis zur möglichen Umsetzung.

Eine weitere Möglichkeit wäre auch die Eingangszeiten mit einem Art Ampelsystem zu versehen, sodass nach einer gewissen Zeit nach Eingelangen des Vorschlags ein gelbes Feld erscheint, das signalisiert das der Vorschlag schon eine gewisse Zeit liegt und bei einem roten Licht ist die Bearbeitung schon dringend. Dies ist auch als Hilfestellung für den Bearbeiter zu sehen, ebenso wie es weitere quantitative Daten liefert.

So kann auch die Möglichkeit geschaffen werden, dass die Anwender in einem engeren, zeitlichen Zusammenhang ein Feedback über den weiteren Verlauf ihres Vorschlags erhalten bzw. die Anwenderwünsche sogar schneller umgesetzt werden.

10.5 Umsetzung

Ein geeigneter Ausgangspunkt wäre das Gremium Key User-Treffen, wo die Notwendigkeiten der Veränderungen des Verbesserungsprozess besprochen werden könnten, sowie die möglichen Ansätze, um zum Soll-Zustand zu gelangen. Auch könnten hier die nötigen Vereinbarungen getroffen werden, die die Key User dann in ihren Trägern an die Anwender weiter vermitteln.

Auf der anderen Seite müssten die vereinbarten Veränderungen von der EDV- Seite vorgenommen werden, bzw. vom CC.

10.6 Kennzahlen

Einige mögliche Kennzahlen werden bereits in der Formulierung des Soll-Zustandes offenbar. Grundlage ist jedoch die Sammlung quantitativer Daten zu ermöglichen, um die Steigerung der Effektivität und Effizienz des Verbesserungsprozesses überprüfen zu können.

Um die Anzahl der Vorschläge festzuhalten sind die Aufzeichnungen, der Key User darüber ein wichtiges Instrument und können z.B. halbjährlich von

allen Trägern bei den Key User- Treffen präsentiert werden .Diese Zahl gibt Rückschlüsse auf die Motivation der Anwender, Vorschläge abzugeben, die ja Grundlage für ein Verbesserungssystem ist. Natürlich muss hierbei die Größe des Trägers und die Anzahl der Anwender für Vergleiche berücksichtigt werden.

Um Rückschlüsse über das Einhalten der Kommunikationsmittel laut Vereinbarung zu erhalten, sollte eine Aufzeichnung über die Art des Einbringens eines Vorschlages geführt werden und wie hoch die Fehlerquote ist. Dies zeigt auch ob die Information der Anwender darüber ankommt und sinnvoll ist.

Durch die Eingabe des Eingangsdatums können auch Daten über die Durchlaufzeiten gesammelt werden, z.B. wie lange braucht der Key User zum Beantworten und wie lange zum Bearbeiten bis er den Vorschlag weitergibt, wie lange das CC und wie lange dauert es dann bis zur möglichen Umsetzung.

Durch das Ampelsystem erhält man Zahlen über die Verweildauer eines Vorschlags bei dem jeweiligen Bearbeiter und sogenannte Leerzeiten, in denen der Vorschlag unbearbeitet liegt.

Die Zufriedenheit der Kunden, die in diesem Fall ja die Anwender sind, sollte durch weitere Kundenbefragungen kontinuierlich erhoben werden, um den Verbesserungsprozess an ihre Bedürfnisse anzupassen und Steigerungen der Zufriedenheit zu überprüfen.

10.7 Einsatzmöglichkeiten der partizipativen Optimierungssysteme bei LGKK

Grundsätzlich gilt es die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten, Vorschläge einzubringen. Hier ist ein Anreizsystem mit unterschiedlichen Ausprägungen z. B.: Dank des Vorgesetzten, öffentliches Aufscheinen der angenommenen Vorschläge, ZA- Stunden für besonders gute Vorschläge etc. von großem Vorteil. Wichtig ist es auch den Mitarbeitern das notwendige Erfolgserlebnis, möglichst zeitnahe nach Einbringen eines Vorschlages zu geben.

Auch wäre es innovativ den Mitarbeitern auch eine andere Art der Abgabe von Vorschlägen zu ermöglichen. Hier wäre z.B. die persönliche Sammlung der Wünsche der Mitarbeiter durch die Key User einmal im Jahr eine Idee, die auch den Effekt hätte, dass die Kommunikation verbessert wird und die Anwender ihren Ansprechpartner auch persönlich kennen lernen.

11 Diskussion der Hypothesen

Nun, im letzten Teil der Diplomarbeit, soll auf die eingangs des empirischen Teils formulierten Arbeitshypothesen zurück gekommen und ihre Gültigkeit überprüft werden.

1. Durch Prozessmanagementmethoden kann der Ablauf des Verbesserungssystems von LGKK sicher gestellt werden und scheitert nicht an Personen.

Der Ablauf des Verbesserungssystem ist zum Teil von einzelnen Personen in Trägern abhängig und wie diese ihre Arbeit verrichten. (vgl. 9.7 Zufriedenheit mit dem LGKK-Verbesserungssystem Träger C) Wenn Schlüsselpersonen die Wünsche der Anwender nicht ernst nehmen, entsteht große Unzufriedenheit, nicht zuletzt mit LGKK.

Durch die Auseinandersetzung mit der Literatur ist die Verfasserin zur Ansicht gekommen, dass durch Prozessmanagement der Ablauf des Verbesserungsprozesses sicher gestellt werden kann.

Wie unter Kapitel 3.1.1 beschrieben, ist das Ziel von Prozessmanagement die Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Dies sind in diesem Fall die direkten Anwender. Durch Prozessmanagement werden Schwachstellen identifiziert, die Ursachen dafür aufgedeckt und die wirkungsvollsten Ansatzpunkte für die Prozessoptimierung aufgezeigt, immer mit dem Ergebnishintergrund einer hohen Kundenzufriedenheit (vgl. Kapitel 5.4 Problemanalyse).

Die eigentliche Arbeit von Prozessmanagement wird aber von Prozessteams verrichtet (vgl.5.3 Prozessanalyse). Somit ist der Ablauf des Prozesses nicht von einzelnen Personen abhängig.

2. Durch Prozessmanagementmethoden können die Interaktionsprozesse von LGKK standardisiert werden und werden überprüfbar.

Wie die empirische Untersuchung gezeigt hat, ist gerade im Bereich der Kommunikation und Informationsweitergabe zum Teil eine große Unsicherheit und Unkenntnis der vorgeschriebenen Kommunikationswege bzw. der richtigen Ansprechpartner vorhanden (vgl. Kapitel 9.3.2 und 9.4.2 Kommunikation und Information). Zum Teil werden auch informelle Kommunikationswege benützt, da man Ansprechpartner von der Schulung in Linz kennt, anderen Anwendern bleibt diese Möglichkeit aber verwehrt. (vgl. Kapitel 9.7 Zufriedenheit mit dem LGKK-Verbesserungssystem allgemein)

In der Literatur ist heraus gekommen, dass durch Prozessmanagement auch die Kommunikationswege analysiert und optimiert werden können und Vereinbarungen für Schnittstellen getroffen werden können (vgl. 5.5.3 Möglichkeiten der Optimierung).

Durch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Methoden von Prozessmanagement ist die Verfasserin zu dem Schluss gekommen, dass dem Festlegen von Zielen für die Prozesse und das Erarbeiten von Kennzahlen, um Prozesse überprüfbar und messbar zu machen eine große Bedeutung zukommt (vgl. 5.7.3 Planung der Prozessziele und 5.7 Prüfen und Messen der Wirksamkeit). Hierbei ist es jedoch auch wichtig, einen Prozessverantwortlichen für die Optimierung des jeweiligen Prozesses festzulegen, um diese auch längerfristig zu gewährleisten (vgl. 5.7.2 Festlegen des Messsystems und der Messgrößen).

3. Durch eine Optimierung von Interaktionsprozessen ist eine bundesländerübergreifende Sicherstellung der Qualität von LGKK gegeben.

Wie aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung heraus zu lesen ist, sind die Eindrücke der Anwender in den einzelnen Trägern sehr unterschiedlich und auch sehr verschieden. Jedoch wurde betont, dass die Qualitätssicherung in diesem Projekt von Anfang an sehr gut funktioniert hat und auch einen sehr hohen Stellenwert besitzt (vgl. 9.6 Allgemeine Zufriedenheit der Key User und Anwender). In der Auseinandersetzung mit der Literatur hat sich gezeigt, dass Prozessmanagement konkret der Kern

einer jeden Qualitätsverbesserung ist, Somit sind die Reduktion von Fehlleistungen, Ausschuss und Verzögerungen der direkte Nutzen (vgl. 3.1.2 Nutzen von Prozessmanagement).

Qualität ist im heutigen Wettbewerb der entscheidende Faktor, um die Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Die Qualität von Produkten und Dienstleistungen hängt immer von der Qualität der Prozesse ab (vgl.5.5.3 Möglichkeiten der Optimierung). In einem bundesländerübergreifenden Projekt ist die Sicherstellung der Qualität von umso größerer Bedeutung. Prozessmanagement bietet sich gerade hier als Methode an, da es sich um einen Standardprozess handelt und durch die Überprüfung von fest gelegten Kennzahlen in einem Optimierungsprozess die Qualität gesichert und ständig verbessert werden kann (vgl. 5.7 Prüfen und Messen der Wirksamkeit). Auch durch die Einbindung der Mitarbeiter durch partizipative Optimierungssysteme kann der kontinuierliche Verbesserungsprozess sicher gestellt werden (vgl.6. Partizipative Optimierungssysteme).

12 Handlungsempfehlungen

Im Rahmen dieser Diplomarbeit führte die Auseinandersetzung mit Prozessmanagement zu wichtigen Impulsen für die Optimierung der Interaktionsprozesse bei LGKK und auch für eine Verbesserung von LGKK. Anschließend werden diese Anregungen anhand einiger kurzfristiger und langfristiger Handlungsempfehlungen dargestellt.

Kurzfristig:

Initialisierung eines Prozessmanagers

Als wichtigster Punkt, der auf alle anderen Handlungsempfehlungen aufbaut ist die Einführung von Prozessmanagement bzw. die Initialisierung eines Prozessmanagers. Es ist bereits eine Prozessorganisation vorhanden und Prozessmanagement ist gerade bei einem organisationsübergreifenden Arbeiten von großem Kosten- und Qualitätsnutzen. Ebenso ist es ein geeignetes Instrument, um die Kundenzufriedenheit zu erhalten bzw. zu verbessern.

Die wichtigsten Ziele bei Prozessmanagement sind die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und die Steigerung der Produktivität. (vgl. Schmelzer/

Sesselmann 2004, 5) Da die Kundenzufriedenheit immer der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens ist und Prozessmanagement diese in den Mittelpunkt stellt, ist auch der Nutzen für ein Unternehmen ein vielfaches (Kosten per Leistungseinheit sinken, Durchlaufgeschwindigkeit steigt, Zielgenauigkeit des Angebots wächst, Kundenzufriedenheit nimmt zu und die Qualität verbessert sich).

Bildung eines Steuerkreises

Es sollte ein Steuerkreis gebildet werden, der die Ressourcen bereit stellt, die Ziele vereinbart und verfolgt und zwischen den Beteiligten vermittelt. Die Zielsetzung für ein Optimierungsprojekt ist die ureigenste Aufgabe der Führung, denn ohne genaue Definition der Ziele wird jedes Optimierungsprojekt scheitern. Bei allen Veränderungen muss gewährleistet sein, dass die Führung diese auch mit trägt.

Langfristig:

Dokumentation der Prozesse

Ein wichtiger Schritt ist die Dokumentation der Prozesse anhand einer grafischen Dokumentation, da bis jetzt keine vorhanden ist und es sich oft um komplexe Prozesse handelt. Wichtig ist jedoch, dass folgende Punkte inhaltlich abgedeckt werden: Prozessinput und Output, Prozessschritte, Reihenfolge, Schnittstellen, Abfolge und Häufigkeit, Kunden, Durchlaufzeit, Prozesskosten und Informationstechnologie. Um einen Prozess zu verbessern, ist es nötig, diesen überhaupt genau zu kennen. Hierbei würde sich eine entsprechende Software anbieten, die den Ablauf der Prozesse und die Beziehungen untereinander durch festgelegte Symbole verdeutlicht.

Identifizierung der Prozesse und Erstellung einer Prozesslandkarte

Grundsätzlich wäre es notwendig, einen Überblick über alle Prozesse des LGKK zu haben. Dies wäre anhand der Prozesslandkarte möglich. Sie liefert einen Überblick über die Geschäftsprozesse, deren Wirkungszusammenhang und die Verbindung zu den Kunden. Dies wäre eine wichtige Grundlage, um die Prozesse zu verstehen, zu leiten und lenken

zu können. Gerade für neue Mitarbeiter oder Träger, die LGKK einführen, könnte dies eine Hilfe sein und auch dabei die Prozesse zu optimieren.

Festlegen von Prozessverantwortlichen

Um die Optimierung der Prozesse auch längerfristig zu gewährleisten, ist es notwendig, verantwortliche Personen dafür zu haben, die auf die Umsetzung des Soll-Prozesses achten und diesen anhand der Kennzahlen kontrollieren und kontinuierlich verbessern. Wenn Vorschläge seitens der Mitarbeiter für einen Prozess vorhanden sind, können sie sich an den jeweiligen Prozessverantwortlichen wenden. Parallel dazu wäre es wichtig die Möglichkeiten von partizipativen Optimierungssysteme (wie unter 10.7 näher beschrieben) weiter auszubauen und zu verbessern.

13 Schluss

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit Prozessmanagement und Methoden der Optimierung von Prozessen. Dazu wird eine mögliche Herangehensweise an die Prozessoptimierung vorgestellt. Nun zum Schluss sollen die wichtigsten Inhalte kurz zusammen gefasst werden.

Prozessoptimierung bedarf einer guten Arbeitsvorbereitung und genau definierter Ziele. Hierbei spielt die Funktion der Führung eine große Rolle, denn keine Veränderung kann ohne Führung funktionieren.

Anschließend gilt es die Potenziale eines Unternehmens genauer zu analysieren anhand der Analyse der Kunden, der Wettbewerber und der eigenen Kernkompetenzen. Die darauf folgende Prozessanalyse schafft Transparenz über die betrachteten Prozesse und die beteiligten Prozesseinheiten und es werden Schnittstellen zu anderen Prozessen offensichtlich. Ein wichtiger Schritt ist hierbei die Dokumentation der Prozesse bzw. die Erstellung einer Prozesslandkarte als visuelle Methode zur Darstellung aller relevanten Prozesse.

Nun müssen die Informationen aufgearbeitet werden, um Ansatzpunkte für die Prozessoptimierung zu erhalten. Dies erfolgt in der Identifikation von Schwachstellen, Aufdecken der Ursache- Wirkungsbeziehung und der Identifikation der wirkungsvollsten Ansatzpunkte für Prozessoptimierung.

Danach gilt es genaue Ziele für die Optimierungsmaßnahmen zu formulieren, um sie überprüfbar und messbar zu machen. Grundsätzlich ist es notwendig, einen Soll-Zustand für die Prozesse zu entwickeln, die optimiert werden, um ihn der Ist-Prozesskette gegenüberzustellen. Nun muss entschieden werden, in welche Richtung der Prozess verändert werden soll und anhand dessen sollen Maßnahmen zur Optimierung entwickelt werden.

In der Umsetzung werden die entworfenen Prozesse mit Leben erfüllt. Dieser Wandel muss systematisch gesteuert und von den Führungskräften unterstützt werden, ebenso wie die Mitarbeiter einbezogen werden sollen.

Danach kommt der wichtige Schritt des Prüfen und Messen der Wirksamkeit von Prozessen und Verbesserungsmaßnahmen, anhand von festgelegten Leistungsparametern.

Jedoch Prozesse einmalig zu optimieren ist nicht ausreichend. Partizipative Optimierungssysteme, die eine kontinuierliche Verbesserung sicherstellen und gleichzeitig die Akzeptanz der Mitarbeitern in Bezug auf Verbesserungen erhöhen, sind hier mit Sicherheit ein wichtiges Instrument.

Anschließend werden Optimierungsmöglichkeiten für den evaluierten Prozess bei LGKK formuliert, ebenso wie kurz- und langfristige Handlungsempfehlungen.

Prozessmanagement ist ein Instrument, das alle Beteiligten mit einbezieht und zu Partnern macht und trotzdem ist ein systematisches Vorgehen zu erkennen. Den Nutzen, den Prozessmanagement für ein Unternehmen gerade bei Dienstleistungen bringt ist unübersehbar. Durch Fehler-, Kosten- und Zeitreduktion ist nicht nur in quantitativer Hinsicht ein Vorteil zu sehen, sondern auch in Bezug auf die Qualität der Dienstleistung. Da diese wiederum großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat, kann nach Meinung der Verfasserin Prozessmanagement als eine Methode gesehen werden, die für jeden Beteiligten Vorteile bringt und dabei hilft komplexe Strukturen zu vereinfachen und zu optimieren.

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

14 Literaturverzeichnis

Best, Eva/ Weth, Martin: Geschäftsprozesse optimieren: Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation, Wiesbaden, 2. Auflage 2005

Bieger, Thomas: Dienstleistungsmanagement: Einführung in Strategien und Prozesse bei persönlichen Dienstleistungen: Bern/ Stuttgart/ Wien, 1. Auflage 1998

Corsten, Hans: Management von Geschäftsprozessen: Theoretische Ansätze- Praktische Beispiele, Stuttgart/ Berlin/ Köln, 1.Auflage 1997

Crux, A./ Schwilling A.:Business Reengineering, in: Nippa, M./ Picot, A.(Hrsg.) :Prozeßmanagement und Reengineering–Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt et al. 1995, S. 218ff.)

Dernbach W.: Geschäftprozessoptimierung: Der neue Weg zur marktorientierten Unternehmensorganisation, in Nippa, M. Picot, A.(Hg.): Prozessmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, New York, 1996, S. 187-205

Eiff, Wilfried von.: Geschäftsprozessmanagement: Integration von Lean Management- Kultur und Business Process Reengineering, in: Zeitschrift Führung+Organisation, 63Jg., 1994, S.364- 371

Feldbrügge, Rainer/ Brecht-Hadraschek, Barbara: Prozessmanagement leicht gemacht: Wie analysiert und gestaltet man Geschäftsprozesse?, Heidelberg, 1.Auflage 2005

Fischermanns, Guido: Praxishandbuch Prozessmanagement, Gießen, 6.Auflage 2006

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

Gaida, Ingo/Werner, Mathias/ Werners, Thilo-J.: Design von Dienstleistungsprozessen, in: Hirzel, Matthias/ Kühn, Frank(Hg.): Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, Wiesbaden, 1.Auflage 2005, S.81-94

Gaitanides,M: Prozessorganisation: Entwicklung Ansätze und Programme prozessorientierter Organisationsgestaltung, München, 2005, in Gareis, Roland/ Stummer, Michael (Hg.): Prozesse & Projekte, Wien, 1. Auflage 2006, S.74)

Gareis, Roland/ Stummer, Michael: Prozesse & Projekte, Wien, 1. Auflage 2006

Griese, Joachim/ Sieber, Pascal: Betriebliche Geschäftsprozesse: Grundlagen, Beispiele, Konzepte; Bern/ Stuttgart/ Wien, 1. Auflage 1999

Hadeler, T.: Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden, 2004

Hässig, Kurt: Prozessmanagement: erfolgreich durch effiziente Strukturen, Zürich, 1.Auflage 2000

Hirzel, Matthias/ Kühn, Frank: Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, Wiesbaden, 1. Auflage 2005

Horvath, Peter: Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse wirkungsvoll steuern, Stuttgart, 1. Auflage 2005

ISO 9004:2000: Deutsches Institut für Normung e.V.(Hg.): DIN EN ISO 9001:2000, Qualitätsmanagementsysteme- Leitfaden zur Leistungsverbesserung, Berlin, 2000

Jung, Berndt: Prozessmanagement in der Praxis: Vorgehensweisen, Methoden, Erfahrungen, Köln, 2. Auflage 2006
Neckel, Hartmut: Modelle des Ideenmanagements: Intuition und Kreativität unternehmerisch nutzen, Stuttgart, 2004

Osterloh M./ Frost J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden, 5. Auflage 2006

Projektleitung-LGKK, Projekthandbuch: LGKK Standardprodukt Leistung, Linz, 5. Auflage 2002

Schmelzer, Hermann J./ Sesselmann, Wolfgang:
Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Produktivität steigern, Wert erhöhen, Kunden zufrieden stellen, München/ Wien, 4. Auflage 2004

Stöger, Roman: Geschäftsprozesse erarbeiten- gestalten- nutzen, Stuttgart, 1. Auflage 2005

Ulrich, H.: Gesammelte Schriften, Band 2, Bern, 2001

Wahren, Heinz-Kurt: Erfolgsfaktor KVP: Mitarbeiter in Prozesse der kontinuierlichen Verbesserung integrieren, München, 1. Auflage 1998

Witt, Jürgen/ Witt, Thomas: Der kontinuierliche Verbesserungsprozess: Konzept- System- Maßnahmen, Frankfurt am Main, 2. Auflage 2006

Zink, Klaus J.: Prozessorientierung- ein Baustein umfassender Veränderungskonzepte, in: Vereinfachen und Verkleinern: die neuen Strategien in der Produktion, Stuttgart, 1994, S. 53-83

Quellen aus dem Internet

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Ideenmanagement>, 20.2.2007

URL: www.ooeqkk.at, 15.2.2007

Quellen für Abbildungen

Büro der OÖGKK (URL: www.oegkk.at, 15.2.2007)

Karl Olzinger, Foliensatz KSOÖ, Stand: März 2007

Projektleitung LGKK, Foliensatz LGKK-Information, Stand März 2007

15 Anhang

Interviewleitfäden:

- Abteilungsleiter
- Innovationsbeauftragter
- Key User
- Anwender

Interviewleitfaden für den Abteilungsleiter:

Seit wann arbeiten Sie in Ihrem Träger ca. mit LGKK?

Bitte bewerten Sie folgende Fragen anhand der Noten von 1-4 und begründen Sie Ihre Antwort!

(Noten :1- 4 1= sehr gut; 2=gut ; 3=schlecht; 4=sehr schlecht)

1. Wie würden Sie den Informationsfluss (vom CC zum Träger/ bzw. Anwender) im Zuge der Einführung von LGKK bewerten? Und jetzt?
2. Wie würden Sie das Stimmungsbild in Bezug auf LGKK bei Ihren Mitarbeitern beurteilen? (Anwender-Zufriedenheit)
3. Wie würden Sie den Stellenwert der Qualitätssicherung beim Standardprodukt LGKK beurteilen?

Bitte schätzen Sie folgende Fragen ein:

4. Hat sich Ihre Einstellung in Bezug auf Standardprodukte durch LGKK verändert? (wo- in welchem Bereich/ inwieweit?)
5. Was sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Punkte, die man anpacken müsste, um LGKK noch erfolgreicher zu machen?
6. LGKK in fünf Jahren?

Gibt es zum Schluss noch etwas, das Sie hinzufügen möchten?

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Interviewleitfaden für den IB:

Bitte bewerten Sie folgende Fragen anhand der Noten von 1-4 und begründen Sie Ihre Antwort!

(Noten: 1- 4 1=sehr gut; 2=gut; 3=schlecht; 4=sehr schlecht)

1. Wie würden Sie den Informationsfluss (zu Träger bzw. Anwender) bei der Einführung von LGKK beurteilen(und jetzt)?
2. Wie würden Sie den Kontakt mit dem Key User beurteilen?
3. Wie würden Sie die Qualitätssicherung im LGKK beurteilen?
4. Wie würden Sie das Stimmungsbild in Bezug auf LGKK bei den Mitarbeitern beurteilen?

Bitte schätzen Sie folgende Fragen ein:

5. Gibt es eine systematische Bearbeitung von Alltagsfragestellungen? (z.B. Qualitätszirkel)
6. Wie/ wann werden Verbesserungsvorschläge in Bezug auf LGKK abgegeben?
7. Welche Erwartungen haben Sie in Bezug auf die Plattform Innovation?
8. Die drei wichtigsten Dinge, die man anpacken müsste, um LGKK noch erfolgreicher zu machen?
9. Wo sehen Sie LGKK in fünf Jahren?

Gibt es zum Schluss noch etwas, das Sie hinzufügen möchten?

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Interviewleitfaden für Key User

Einleitung:

- Danke für die Teilnahme am Interview!
- Informationen zum Hintergrund des Gesamtprojekts und der Befragung
- Informationen zum Ablauf des Interviews

1) Allgemein:

- Wie lange bei der GKK?
- Aufgaben in Bezug auf LGKK (Arbeitsplatzbeschreibung- kurz und präzise)?
- Vor LGKK: Welche Anforderungen vorhanden? Welche erfüllt/ welche nicht?
- Allgemeine Einstellung/ Identifikation in Bezug auf LGKK?

2) Umgang mit LGKK:

- Bedienung des LGKK- Systems?
- Umgang mit individuellen Anforderungen des Versicherungsträgers im LGKK?

- Qualität der Einschulung?
- Wie wird die Unterstützung beim Rollout bewertet?
- Wo ist noch Bildungsbedarf?

- Wie gut kennt man CC- Ansprechperson?
- Wie sieht der Tätigkeitsbereich des CC aus?

- Rahmenbedingungen definieren: Voraussetzungen für Ihre Leistungserstellung?
- Welche Leistung/ Gegenleistung in Ihrer Arbeit ist für Sie wichtig?

3) Zufriedenheit:

- Zufriedenheit mit CC-Service? (siehe Beilage)

Bitte bewerten Sie an Hand von Noten, ob dies zutrifft bzw. wie wichtig das für Sie!

(bei der Note 4 erklären Sie bitte auf jeden Fall warum!)

(Noten:1-4 1=sehr gut;2=gut; 3=schlecht; 4=sehr schlecht)

- fachliche / technische Kompetenz
- Kompetenz in Bezug auf indiv. Anforderungen der Träger?
- telefonische Erreichbarkeit
- Rückmeldezeit bei E-Mails
- Info über Bearbeitungsstatus im Incident
- Zuordnung Priorität im Incident
- Problemdurchlaufzeit (Incident bis in Produktionsnahme)

- Bearbeitung/ Erklärungen (im abgeschlossenen Incident)
- Umgang (Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft etc.)
- Offenheit gegenüber Änderungen/ Neuerungen/ Weiterentwicklungen
- Organisation des CC
- Besonders gute / besonders schlechte Erfahrungen mit LGKK in den letzten Monaten gemacht?
- In der täglichen Arbeit LGKK: Vorteile/ Nachteile?
- Umsetzung eines Incident abgelehnt - man ist aber anderer Meinung: schon vorgekommen? Was tun?

4) Kommunikation:

- Welche Kommunikationskanäle vorhanden zu CC und Anwender - welche werden vorrangig benutzt?
- Wie funktioniert Informationsfluss? Von wem bekommen Sie Informationen bzw. an wen geben Sie Informationen? Bekommen Sie genügend Informationen?
- Wie könnte man Ihrer Meinung nach Verbesserungsvorschläge von Anwendern fördern?
- Wie geben Sie ein Feedback an die Anwender?
- Wie bekommen Sie ein Feedback vom CC?
- Vermissen Sie eine Art des Zwischenberichts- oder genügt Release? (Wenn ja - was würden Sie sich wünschen?)
- Zusammenarbeit mit CC, Träger-intern, mit anderen Kassen bzw. mit anderen Standardprodukten? (LGKK- bezogen)
- Zusammenarbeit fachlicher /technischer Key User?
- „Stolpersteine“ im Interaktionsprozess?
- Die drei wichtigsten Punkte, die man umsetzen müsste, um die Kommunikation noch zu verbessern?

5) Verbesserungsvorschläge, Wünsche?:

- Die wichtigsten, dringendsten Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Interaktionsprozesse vom Produkthanwender über Key-User zum CC-LGKK?
- Was wäre, wenn Sie CC- Mitarbeiter wären- welche drei Dinge würden sie tun?
- Die drei wichtigsten Punkte, die man anpacken müsste, um LGKK noch erfolgreicher zu machen? (Optimierungsmöglichkeiten für LGKK- Verbesserungssystem?)
- Wo sehen sie LGKK in fünf Jahren?
- Wünsche/ Anregungen/ Vorschläge?

Schluss:

Gibt es zum Schluss noch etwas, das Sie hinzufügen möchten?

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

Interviewleitfaden für Anwender

Einleitung:

- Danke für die Teilnahme am Interview!
- Informationen zum Hintergrund des Gesamtprojekts und der Befragung
- Informationen zum Ablauf des Interviews

1) Allgemein:

- Wie lange bei der GKK?
- Aufgaben in Bezug auf LGKK ?-(Arbeitsplatzbeschreibung- kurz und präzise)
- Vor LGKK: Welche Anforderungen vorhanden ? Welche erfüllt/ welche nicht?
- Allgemeine Einstellung/ Identifikation in Bezug auf LGKK?

2) Umgang mit LGKK:

- Bedienung des Systems?
- Umgang mit individuellen Anforderungen des Versicherungsträgers im LGKK?

- Qualität der Einschulung?
- Wie wird die Unterstützung beim Rollout bewertet?
- Wo Bildungsbedarf?

- Was fällt unter die Tätigkeit des CC/ des Key Users?
- Wie gut kennt man Key User?

- Rahmenbedingungen definieren: Voraussetzungen für Ihre Leistungserstellung?
- Welche Leistung/ Gegenleistung in Ihrer Arbeit ist für Sie wichtig?

3) Zufriedenheit:

- Erreichbarkeit EDV- Verbinder/ Key User?
- Rückmeldezeit bei E-Mails an Key User?

- Besonders gute / besonders schlechte Erfahrungen mit LGKK in den letzten Monaten gemacht?
- In der täglichen Arbeit mit LGKK: Vorteile/ Nachteile?

4) Kommunikation:

- Welche Kommunikationskanäle vorhanden zu (EDV-Verbinder) Key User- welche vorrangig benutzt?
- Key User abwesend- wo wenden Sie sich hin?

- Wie funktioniert Informationsfluss? Von wem bekommen Sie Informationen bzw. an wen geben Sie Informationen? Bekommen Sie genügend Informationen?

5) Vorschläge/ Feedback:

- Vorschläge /Ideen Träger-intern behandelt? Gibt es eine systematische Bearbeitung von Alltagsfragestellungen?(z.B. Qualitätszirkel)?
- Wann/ wie werden Verbesserungsvorschläge abgegeben (LGKK betreffend)?
- Was passiert mit Vorschlägen?
- Hindernisse oder Hemmnisse, wenn man Vorschläge einbringen will?
- Was müsste man verändern, dass Sie mehr Verbesserungsvorschläge abgeben?
- Wird ein Feedback an Sie gegeben? Und wie?
- Verbesserungsvorschläge, das Feedback betreffend(Art und Form)?
- Wie passiert/ funktioniert Zusammenarbeit (mit Key User, Träger intern bzw. mit anderen Kassen- LGKK bezogen)?
- Die drei wichtigsten Punkte, die man umsetzen müsste, um die Kommunikation noch zu verbessern?

6) Verbesserungsvorschläge, Wünsche?:

- Die wichtigsten, dringendsten Verbesserungsvorschläge in Bezug auf die Interaktionsprozesse vom Produktnutzer über Key- User zum CC-LGKK?
- Was wäre, wenn Sie Key User wären? Welche drei Dinge würden Sie tun?
- Wo sehen Sie LGKK in fünf Jahren?
- Die drei wichtigsten Punkte, die man anpacken müsste, um LGKK noch erfolgreicher zu machen?
(Optimierungsmöglichkeiten für LGKK- Verbesserungssystem?)
- Wünsche/ Anregungen/ Vorschläge?

Schluss:

Gibt es zum Schluss noch etwas, das Sie hinzufügen möchten?

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!