

# **Durch Organisationsentwicklung auf dem Weg zu einer prozess- und serviceorientierten Organisation**

Sowie Schaffung eines zufriedenen Arbeitsumfeldes

*Christine Brucher-Paier*

In diesem Beitrag wird der Aufbau eines Prozessmanagements in der zentralen Verwaltung einer ExpertInnenorganisation (Universität) mit gleichzeitiger Optimierung der Geschäftsprozesse sowie die Aufbereitung elektronischer Workflows beschrieben. Das alles passierte unter Einbeziehung von Personen aus allen Berufsgruppen und Hierarchiestufen. Im Lauf dieses Projekts wurde untersucht, wie anhand der Einbindung von Betroffenen die Umsetzungskraft mobilisiert werden kann. Besonderes Augenmerk lag auf der Entwicklung der Menschen, d. h. in der Förderung der Auseinandersetzung damit, was ihnen selbst wichtig ist und wie sie die Ziele der Organisation unterstützen können.

Im Projekt „Business Process Workflow“ (BPW) wurden unter meiner Leitung und gemeinsam mit allen Betroffenen die Verwaltungsprozesse der Universität, die in die gesamte Organisation hineinwirken, neu erarbeitet (modelliert). Mir war es in diesem Projekt ein wichtiges Anliegen, auch die persönliche Entwicklung der Projektmitglieder zu unterstützen. Dadurch konnte in immer weiteren Kreisen Wirkung in die Organisationseinheiten hinein erzeugt werden.

Parallel dazu startete das Implementierungsprojekt, um die neu modellierten Prozesse in automatisierte Workflows umzusetzen und in der gesamten Organisation zu implementieren. Ich leitete ebenso das Implementierungsprojekt, da zu diesem Zeitpunkt sich niemand in der Lage sah, diesen großen Brocken zu bewältigen, und darüber hinaus niemand über ein vertieftes Wissen in Bezug auf Projektmanagement verfügte. Projekte scheitern meist nicht an inhaltlichen Mängeln, sondern daran, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen und auch aufrechtzuerhalten sowie das gesamte Projekt zu „kommunizieren“. Das bedeutet, dass nicht nur immer wieder über den Stand der Abarbeitung informiert wird, sondern auch Entscheidungen rechtzeitig eingeholt, Betroffene einbezogen sowie Konflikte geschlichtet werden und darüber hinaus das Ziel nicht aus den Augen verloren werden darf.

## 1 Ausgangssituation

Die beschriebene Medizinische Universität ist eine junge Universität mit langer Tradition. Sie wurde 1863 als Medizinische Fakultät gegründet und ist seit 2004 eine autonome Medizinische Universität. Die obersten Organe der Universität sind der Universitätsrat, das Rektorat, die/der RektorIn und der Senat. Das Rektorat leitet die Universität und vertritt diese nach außen.

Etwas über 60 MitarbeiterInnen wechselten im Jahr 2004 von der „Mutter-Universität“ an die neue Medizinische Universität. Die Personalstruktur des Verwaltungsbereichs setzt sich aus „alteingesessenen“ MitarbeiterInnen wie BeamtenInnen und Vertragsbediensteten sowie aus angestellten „neuen“ MitarbeiterInnen zusammen, was eine dynamische Mischung ergibt. Die Verschmelzung von internem Wissen und Wissen von „außen“ hat sich im Lauf der Projekte oft als äußerst hilfreich erwiesen.

Nach der Trennung der Medizinischen Universität von der damaligen „Mutter-Universität“ mussten rasch Strukturen aufgebaut werden, die üblich für eine Universitätsverwaltung sind. Es mussten in kurzer Zeit Abläufe erstellt und Formulare entwickelt werden, ohne dass überprüft werden konnte, wie sich diese auf das Arbeitsleben aller MitarbeiterInnen in der Organisation auswirken. Die Universität musste damals einfach schnell arbeitsfähig sein.

Im Jahr 2006 begann ich meine Arbeit als interne Organisationsentwicklerin und startete mit dem damaligen Universitätsdirektor und seinen Führungskräften sowie weiteren Personen aus der Universität einen Strategieprozess. Ein Ziel dieses Prozesses war die Erhebung der Ist-Prozesse, also eine reine Dokumentation ohne Einbeziehung Betroffener oder noch weiterer Personen aus den relevanten Umwelten. Anhand dieser ersten Aufzeichnungen konnte ich einige Mängel in den Abläufen aufzeigen. Es gab unnötige Prozessschritte, Rollen waren zu wenig klar definiert und es gab sogar doppelte Prozessabläufe – d. h., dass derselbe Prozess in zwei verschiedenen Abteilungen abgewickelt wurde.

Somit konnte ich als Projektleiterin klar aufzeigen, dass ein weiterführen des Projekt unter Einbeziehung aller Betroffenen im Prozess (also nicht nur jener Personen, die an Prozessschritten mitwirken, sondern auch der KundInnen) unerlässlich war. Nur so können selbst gestaltete Geschäftsprozesse in der Organisation verstanden und gelebt werden.

## 2 Ziel des Vorhabens

Ziel des Vorhabens waren die Optimierung der Geschäftsprozesse und der Aufbau von Kooperation sowie Synergiefindung zwischen den Organisationseinheiten durch die Einbindung direkt Betroffener aus der Universität. Hier leitete mich die Hypothese, dass durch die breite Einbeziehung Betroffener nicht nur Umsetzungskraft mobilisiert, sondern auch Verständnis füreinander aufgebaut werden kann. Nur Menschen machen Organisationen lebendig, einmalig und letztlich auch entwicklungsfähig.

Hinter dem Begriff „Business Process Management (BPM)“, also Geschäftsprozessmanagement, verbirgt sich weit mehr als nur ein trendiges IT-Konzept. BPM steht für moderne Unternehmensführung durch weitreichende elektronische Automatisierung und konsequente Optimierung von Geschäftsprozessen (vgl. Wolf/Wolf 2006).

Mit BPM kann erreicht werden:

- Transparenz: Den Beteiligten wird es ermöglicht, Zusammenhänge zu verstehen.
- Fehlerauffindung/-vermeidung: Das Auffinden und Beheben von Fehlern wird erleichtert. Durch fehlerarme Prozesse wird eine bessere Qualität geschaffen.
- Kosten: Durch die genaue Kenntnis der Abläufe können Einsparungspotentiale lokalisiert und Kosten optimiert werden.
- Eine übergreifende Modellierung, die Einsicht in die Abwicklung und Funktionalitäten einzelner Prozessschritte ermöglicht.
- Prozessmodelle umfassen die wesentlichen Objekte, Aktivitäten, Ereignisse, Ressourcen und Rahmenbedingungen eines Prozesses.

Somit trägt BPM genau den Forderungen Rechnung, die die Ziele des Prozessmanagements sind – also Effektivität (richtiger Output zur richtigen Zeit am richtigen Ort), Effizienz (optimale Nutzung von Ressourcen), Flexibilität (elastische Anpassung des Ablaufs an veränderte Rahmenbedingungen) sowie Schnelligkeit und Pünktlichkeit.

Organisationsentwicklung ist ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen, der sich an bestimmten Werten und Prinzipien orientiert. Dabei geht es darum, die Veränderungen so zu gestalten, dass sie nicht nur als unvorhergesehene bzw. spontane Nebenwirkung verschiedener Neuerungen auftreten, sondern dass sie anhand klarer Prinzipien, Ziele und Werte vorbereitet, eingeleitet und durchgeführt werden.

Darum war es mir wichtig, die Veränderung von den betroffenen Menschen in der Organisation selbst aktiv lenken und tragen zu lassen. Mitglieder der Or-

ganisation sollen in allen Phasen des Prozesses beteiligt werden: beim Klären der Ist-Situation, beim Erarbeiten von Veränderungszielen, bei der Erarbeitung und Umsetzung von Lösungen und bei der Entscheidung, wer vom Thema betroffen ist und in welcher Form mitarbeiten soll. Das kann als InformationsgeberIn sein, als Mitglied einer Projektgruppe, als Linienvorgesetzte/r und Verantwortliche/r etc. Andere wiederum wollen nicht unmittelbar mitarbeiten, aber durch regelmäßige Informationen am Veränderungsprozess teilhaben. Auch das muss berücksichtigt werden.

Meine Hypothese dazu war, dass nur die Verbindung beider Ansätze es möglich machen könnte, ein effektives und auch langfristig wirksames Ergebnis zu bewirken, das von den beteiligten Personen verstanden und dadurch auch mitgetragen werden könnte. Ich habe mir in meiner Profession als Organisationsentwicklerin BPM zunutze gemacht und es mit meinem Wissen um meine eigene Organisation umgesetzt. Hätte ich die Prozesse nur nach technischen Möglichkeiten durchleuchtet, dann wären die Wünsche der MitarbeiterInnen und KundInnen nicht zu erfüllen gewesen bzw. wären „Nice to haves“ entstanden, die in weiterer Folge vermutlich zu einer Überforderung aller geführt hätten.

Beim BPW-Projekt handelte es sich um einen Wandel 2. Ordnung. Die Kennzeichen des Wandels 2. Ordnung waren klar erkennbar, da es mit der Einführung von BPM um tiefgreifende und einschneidende Veränderungen mit einer hohen Komplexität ging. Es erfasste einen wesentlichen Teil der Organisation, nämlich die zentrale Verwaltung, deren Prozesse in die gesamte Organisation hineinwirken.

### **3 Eigene Rolle im Vorhaben**

In meiner Organisation wurde unter anderem auch von meinem damaligen Vorgesetzten erkannt, dass eine permanente Weiterentwicklung die beste Möglichkeit ist, nicht nur wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. sich noch in der Arbeitsqualität zu verbessern, sondern auch zufriedene und motivierte MitarbeiterInnen und KundInnen zu haben.

Als Organisationsentwicklerin – also auch Projektleiterin, Prozessmanagerin, Begleiterin von strategischen Prozessen und interne Beraterin – befasste ich mich ausschließlich mit dieser Weiterentwicklung.

In meinen jeweiligen Rollen ist es mir immer ein Anliegen, die Entwicklung der Organisation so mitzutragen bzw. auch voranzutreiben, dass sich die Menschen in der Veränderung so gut zurechtfinden, dass es keine Bedrohung für sie bedeutet, sondern vielmehr ihre Ängste in Motivation und Neugierde für das Neue umgewandelt und genutzt werden können.

Mein professionelles Verständnis als Organisationsentwicklerin lässt sich gut mit folgendem Zitat von Grossmann und Scala beschreiben: „... meint Organisationsentwicklung als Veränderung von Strukturen nicht nur die äußeren technischen Bedingungen wie Organigramme und Ablaufstrukturen, sondern auch Regeln, Normen, Erwartungshaltungen, etablierte Denkweisen und tragende Verhaltensmuster, die gemeinsam die Kultur einer Organisation ausmachen. Diese nicht so leicht sichtbaren Strukturen, die sich oft nur über charakteristische Interaktionsmuster darstellen, haben dennoch große Stabilität. Die Entwicklung von Strukturen ist nur dann erfolgreich, wenn sie von den Betroffenen mitgetragen wird und damit auch eine Veränderung der Organisationskultur einhergeht. Dies kann nur erreicht werden, wenn die Menschen sich mit den Veränderungen identifizieren und den Prozess aktiv gestalten und kontrollieren können. Da die Entwicklung einer Organisation an die Entwicklung ihres Personals gebunden ist, muß ein Organisationsentwicklungsprozeß Gelegenheiten für die Beschäftigten schaffen, damit sie neue Fähigkeiten für das Erreichen gewünschter Organisationsziele entwickeln und mit neuen Denkmustern experimentieren können. Die Menschen müssen neue Rollen annehmen, neue Aufgaben bewältigen und neue Fähigkeiten erwerben. Organisationsentwicklung beinhaltet also immer die Kombination von Lernprozessen der involvierten Personen und die Veränderung von Strukturen“ (Grossmann/Scala 1996: 53 f.).

#### **4 Meilensteine des Projekts aus der Perspektive der Planungsphase**

Wenn die Analyse und Entwicklung von Geschäftsprozessen im Zentrum steht, dann sind folgende Fragen zu stellen:

- Sind alle notwendigen Aufgaben berücksichtigt, um das Ziel des Prozesses zu erreichen?
- Werden die Aufgaben in der richtigen Reihenfolge erledigt?
- Sind die verschiedenen Aufgaben optimal auf Personen und Abteilungen verteilt?
- Ist der Informationsfluss von einer/einem BearbeiterIn zur/zum anderen in Ordnung?
- Ist der Prozess in der Organisation bzw. Organisationseinheit gut „eingehängt“?

#### *4.1 Ziel-Rahmenplanung*

Zu einer näheren Darstellung dieser Methodik siehe auch Kasperczyk in diesem Band.

Aufgrund meiner Erfahrung im Projektmanagement durfte ich bei diesem Projekt davon ausgehen, dass aufgrund der Komplexität Veränderungen noch während des Projekts vorprogrammiert waren. Deshalb habe ich durch eine zirkuläre Ziel-Rahmenplanung die einzelnen Elemente (Planen, Entscheiden, Beauftragen, Realisieren, Beobachten und Auswerten) und deren Zusammenhänge näher betrachtet. Durch diese Betrachtung verstärkte sich meine Hypothese, dass ich aufgrund der Voraussetzungen eine hohe Wahrscheinlichkeit für das Gelingen dieses Projekts hatte.

#### *4.2 Projektziel*

Das Projektziel lautete: „Nach Abschluss des Projekts ‚Business Process Workflow‘ liegen die optimierten und neu modellierten Geschäftsprozesse vor, die unter Einbeziehung der KundInnen in die Organisation hinein wirken. Es besteht eine hohe Transparenz für die KundInnen durch klar definierte Abläufe mit klaren Zuständigkeiten.“

#### *4.3 Projektgegenstand*

Hier lautete die Definition: „Thema muss die Frage sein: Was wollen und benötigen unsere KundInnen wie auch die MitarbeiterInnen, die in die jeweiligen Prozesse eingebunden sind? Deshalb wurden auch Erhebungen bezüglich zusätzlicher IT-Unterstützung, Schulungsbedarf, Informationen etc. gemacht. Ergebnis darf keinesfalls sein, dass die Prozesse komplizierter werden und dadurch eine Überforderung der KundInnen erfolgt.“

Auch wenn es gut gemeint war, war grundsätzlich ein „Nice to have“ bzw. ein „Zuviel“ in dieser Phase zu vermeiden.

#### *4.4 Projekterfolgskriterien*

„Den Projekterfolg merkt die gesamte Organisation, wenn die erarbeiteten Lösungen für alle zufriedenstellend umgesetzt werden. Ebenso, wenn alle Beteiligten über die Gründe einer allfälligen Nichtumsetzung gewisser erarbeiteter Lösungen informiert werden und wenn wertschätzend mit den Ergebnissen umgegangen wird.“

Das sollte Gerüchten vorbeugen und die Ernsthaftigkeit des Projekts betonen.

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor war eine qualifizierte Projektleitung, die den Mut zu Entscheidungen hatte, die Prioritäten setzen und im Anlassfall auch Emotionen aushalten konnte, wenn kurzfristig Änderungen im Projektablauf notwendig schienen.

Nicht erfolgreich wäre das Projekt gewesen, wenn keine laufende Information über den Projektverlauf hinausgegangen wäre. Das hätte nämlich einen Nährboden für Gerüchte schaffen können, die wiederum die Umsetzungskraft stark beeinträchtigt hätten. Wenn die Projektziele nicht erreicht werden und es zu einem Motivationsverlust unter den Mitarbeitenden in den verschiedenen Organisationseinheiten kommt, ist das Projekt unter Umständen gescheitert und die Vertrauensbasis für ein weiteres geschwächt. Die Gefahr des Scheiterns liegt auch darin, kein Augenmerk auf die möglichen Risiken zu haben bzw. diese nicht rechtzeitig zu erkennen. Aus diesem Grunde habe ich mit Hilfe meiner Mitarbeiterin ein mittlerweile ausgeklügeltes professionelles Projektcontrolling aufgebaut.

#### *4.5 Projektaufbauorganisation*

Zum besseren Verständnis dient die graphische Darstellung des Projektteams (Projektteam BPW, folgende Seite).

Anhand dieser Grafik ist ersichtlich, dass ich alle Personen aus den damaligen Organisationseinheiten bzw. Abteilungen einbezogen habe. Es machte für mich nur Sinn, die gesamte zentrale Verwaltung einzubeziehen, da nur dadurch Vernetzung miteinander möglich wurde und sich schließlich die VerwaltungsmitarbeiterInnen Wissen über Prozessmanagement aneignen konnten. Keinen Nutzen hätte ich darin gesehen, nur einen Teil der damaligen Abteilungen weiter zu entwickeln, zumal Schnittstellen untereinander stark vorhanden sind und nicht einfach ausgeblendet werden dürfen.

Außerdem wurden Projektgremien, -stellen und -funktionen eingerichtet, die wiederum mit eigenen Kompetenzen ausgestattet wurden. Diese waren: Steuerungsgruppe, Auftraggeber, Projektleitung, Projektcontrolling, Projektteam, Protokollführung, bei Bedarf Externe Beratung.

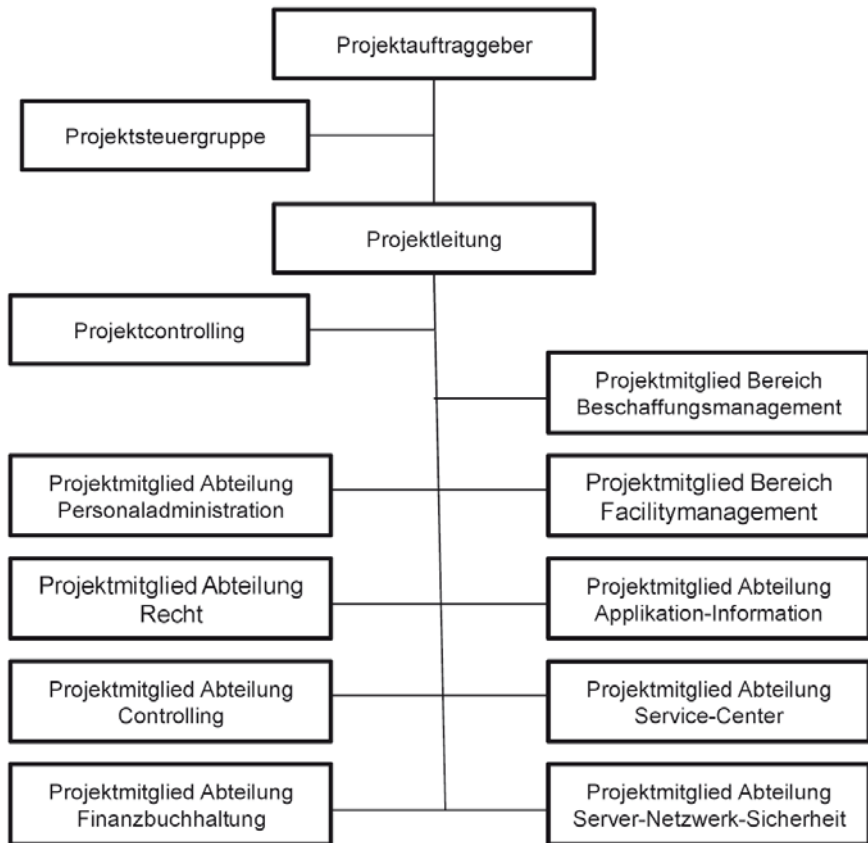


Abbildung 1: Projektteam BPW

#### 4.6 Projektgruppe

Die Projektgruppe setzte sich aus insgesamt 11 Personen (ohne mich als Projektleiterin und meine Mitarbeiterin als Projektassistentin und Projektcontrollerin) zusammen. Es waren 2 Führungskräfte, 4 akademische Referentinnen, 4 Referentinnen und 1 Teamassistentin dabei. Somit fand auch eine hierarchische Durchmischung statt, sodass von der Hierarchie geprägte traditionelle Verhaltensmuster im Projektgeschehen nicht zum Tragen kamen; d. h., die Führungskräfte versuchten



nicht, im Projektteam eine Führungsrolle einzunehmen. Sie widmeten sich den Aufgaben jedoch unterschiedlich. Eine Führungskraft erlebte ich als sehr unterstützend, die auch immer ganz offen ansprach, wann sie Zeit für Projektarbeit hatte und wann nicht, jedoch nie Zweifel am Sinn des Projekts erkennen ließ. Die Fristen wurden von ihr auch immer genauestens eingehalten. Inzwischen hat sie ein sehr professionelles Wissen über Prozessmanagement und gibt das auch an ihre MitarbeiterInnen weiter. Die zweite Führungskraft war immer sehr zweifelnd in ihren Wortmeldungen, und auch die Fristen, die wir gemeinsam in den Projektsitzungen ausgemacht hatten, wurden von ihr kaum eingehalten. Mit verschiedenen Interventionen wie Anbieten von Hilfe, klärenden Gesprächen und auch gemeinsamen Gesprächen mit dem Vorgesetzten versuchte ich von Anfang an, sie besser in das Projekt und auch in die Projektgruppe einzubinden. Sie hat mittlerweile die Organisation verlassen und ihre Nachfolgerin hat von Anfang an das Projekt und das Thema Prozessmanagement unterstützt.

Die Projektmitglieder konnte ich nicht selbst auswählen, sondern sie wurden von den zuständigen Führungskräften für das Projekt nominiert. Ich hielt es aber ohnehin für sinnvoll, dass das Team gleich blieb wie in der Analysephase, in der wir die Prozesse definiert und ganz einfach mit der Software „Visio“ aufgezeichnet hatten. In der Projektgruppe war schon Wissen vorhanden und so musste ich nicht erneut mit dem Wissensaufbau beginnen.

#### *4.7 Spielregeln*

Gemeinsam mit den Projektmitgliedern erarbeitete ich ein „Mindest-Set“ an Spielregeln für ein reibungsloses Miteinander:

- Vertraulichkeit gewährleisten, trotzdem Kommunikation und Information untereinander und anderen gegenüber sicherstellen
- konsensuales Entscheiden
- Diskussionskultur sicherstellen: Probleme, Konflikte etc. offen ansprechen
- wertschätzendes Verhalten untereinander
- Pünktlichkeit sowie Handyverbot
- verlässliche Teilnahme an Projektsitzungen bzw. rechtzeitige Entschuldigung
- verlässliches Abarbeiten der zugeteilten Aufgaben bzw. rechtzeitige Rückmeldung an Projektleitung, wenn das nicht möglich ist

#### *4.8 Projektressourcen, Projektkommunikation*

Ebenso definierte ich die Projektressourcen, um das Projekt realistisch abwickeln zu können.

Die Projektkommunikation regelte ich so, dass Projektmitglieder sowie Führungskräfte Zugang zu den Projektunterlagen hatten. Dafür wurde auf einem eigenen Projektlaufwerk ein Ordner dafür eingerichtet. Zusätzlich wurde mittels eines eigens dafür angelegten E-Mail-Verteilers mit der Projektgruppe kommuniziert, wenn es etwas für das Projekt Neues zu berichten gab. Außerdem stand ich nahezu ständig persönlich für Rückfragen telefonisch oder schriftlich zur Verfügung.

#### *4.9 Projektmeilensteine/-ecktermine*

Die Meilensteine wurden für die kommenden 1,5 Jahre definiert.

Der letzte Meilenstein, bei dem es darum ging, die modellierten Prozesse für die technische Umsetzung aufzubereiten und an die IT-Technik weiterzuleiten, wurde aufgrund der Wichtigkeit in ein eigenes Implementierungsprojekt umgewandelt.

#### *4.10 Nächste Schritte*

Als offene nächste Schritte hatte ich festgehalten, dass die Projektvereinbarung nur dann wirksam werden konnte, wenn vom Projektteam das rechtzeitige Arbeiten der priorisierten Geschäftsprozesse unter Einbeziehung der KundInnen verlässlich passierte; ebenso das Einhalten der Spielregeln.

#### *4.11 Commitment*

Zu Beginn des Projekts BPW wurde vom damaligen Vizerektor als Auftraggeber und mir als Projektleiterin eine Projektvereinbarung unterzeichnet, in der die gesamte zirkuläre Ziel-Rahmenplanung beschrieben wurde. Alle Führungskräfte der Organisationseinheiten sowie alle am Projekt beteiligten Personen wurden zeitgerecht darüber informiert.

Organisationsentwicklung konkret

11 Fallbeispiele für betriebliche Veränderungsprojekte

Band 2

Grossmann, R.; Mayer, K.; Prammer, K. (Hrsg.)

2013, VI, 264 S. 48 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-01531-2