

**Mario Mantwillat**

## Weiterentwicklung der internen Prozesse in der DGE

Sektion Thüringen vor dem Hintergrund der  
Anforderungen an die Effizienz unter den Bedingungen  
begrenzter finanzieller Mittel

**Diplomarbeit**

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



Hochschule Anhalt FH

Abteilung Bernburg

Fachbereich LOEL

## **DIPLOMARBEIT**

**Weiterentwicklung der internen Prozesse in der DGE - Sektion Thüringen vor dem Hintergrund der Anforderungen an die Effizienz unter den Bedingungen begrenzter finanzieller Mittel**

Vorgelegt von: Mario Mantwillat

Studiengang: Ökotrophologie

Abgabedatum: 22.11.2007

## **Bibliographische Beschreibung**

Hochschule Anhalt FH

Abteilung Bernburg

Fachbereich LOEL

Mario Mantwillat

Weiterentwicklung der internen Prozesse in der DGE - Sektion Thüringen vor dem Hintergrund der Anforderungen an die Effizienz unter den Bedingungen begrenzter finanzieller Mittel.

Diplomarbeit: 100 Seiten, 19 Abbildungen, 5 Anlagen,

### Autorreferat:

Organisatorische und personelle Probleme in Dienstleistungsunternehmen können sich maßgeblich auf die Qualität und die Kundenzufriedenheit auswirken. Die Abhängigkeit von finanziellen Mitteln sowie die Notwendigkeit von Rationalisierungen und Einsparungen im Personalbereich können diese Problematik zusätzlich verstärken. Da auch die DGE – Sektion Thüringen als Dienstleister auf dem Ernährungssektor mit derartigen Problemen belastet ist, müssen adäquate Lösungen gefunden werden. In der Arbeit wird die organisatorische Gesamtsituation der DGE - Sektion Thüringen vor dem Hintergrund finanzieller und personeller Einschränkungen analysiert. Dabei werden die Anforderungen, die an eine solche Institution zu stellen sind ebenso betrachtet, wie die individuellen Gegebenheiten. Im Rahmen eines Soll - Ist - Vergleichs werden die hauptsächlichen Problempunkte herausgestellt und ausgehend davon Lösungsmöglichkeiten erarbeitet, die in Form von Handlungsempfehlungen und weiteren Maßnahmen eine Verbesserung der derzeitigen Situation ermöglichen sollen.

## Inhalt

Abkürzungsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
<b>1 Einleitung</b> .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	3
<b>2. Anforderungen an die Gestaltung organisatorischer Abläufe</b> .....	4
2.1 Bestimmungsgründe der Organisation .....	4
2.2 Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit organisatorischer Regelungen .....	9
2.3 Möglichkeiten der Einteilung organisatorischer Prozesse .....	18
2.4 Möglichkeiten der Darstellung organisatorischer Abläufe .....	22
<b>3. Soll-Ist-Vergleich organisatorischer Abläufe in der DGE - Sektion Thüringen</b> .....	25
<b>4. Handlungsempfehlungen</b> .....	33
4.1 Problempriorität und Lösungspotential .....	33
4.2 Empfehlungen zu Zeitmanagement und Planung .....	35
4.3 Handlungsempfehlungen zur Dokumentation .....	39
4.4 Handlungsempfehlungen zu EDV-Handhabung .....	41
4.5 Empfehlungen zur Verbesserung der Personalsituation .....	43
4.6 Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Leistungsqualität .....	52
4.7 Handlungsempfehlungen zu Arbeitsprozessen .....	56
<b>5. Zusammenfassung</b> .....	58
<b>6. Literatur</b> .....	60
Selbstständigkeitserklärung .....	62
Anlagenverzeichnis .....	64

## Abkürzungsverzeichnis

AA.....	Arbeitsanweisung
BS.....	Bestellschein
DGE.....	Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V.
DGQ.....	Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
DIN.....	Deutsche Industrienorm
EFT.....	Ernährungsfachtagung
EN.....	Europäische Norm
GF.....	Geschäftsführer
HGST.....	Hauptgeschäftsstelle
ISO.....	International Standards Organisation
LOEL.....	Landwirtschaft, Ökotoxikologie, Landschaftsentwicklung
MA.....	Mitarbeiter
STEP.....	Studentische Ernährungsprojekte
TP.....	Teilprozess
VA.....	Verfahrensanweisung

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organisation als Instrument zur Zielerreichung.....	6
Abbildung 2: Zielsystem der Organisation .....	7
Abbildung 3: Einflussfaktoren auf die Funktionalität organisatorischer Regelungen .....	9
Abbildung 4: Auswirkungen personeller Probleme auf die Aufgabenerfüllung.....	14
Abbildung 5: Kriterien der Prozesstypenklassifikation .....	19
Abbildung 6: Verschränkung der Prozesstypen am Beispiel Ernährungsfachtagung .....	20
Abbildung 7: Sinnbilder in Flussdiagrammen .....	24
Abbildung 8: Flussdiagramm am Beispiel einer Eingangsrechnung .....	24
Abbildung 9: Soll - Ist - Vergleich Anforderungsbereich Allgemeine Organisation.....	26
Abbildung 10: Soll - Ist - Vergleich Anforderungsbereich Dokumentation.....	27
Abbildung 11: Soll - Ist - Vergleich Anforderungsbereich EDV.....	28
Abbildung 12: Soll - Ist - Vergleich Anforderungsbereich Personal .....	29
Abbildung 13: Soll - Ist - Vergleich Anforderungsbereich Leistungsqualität .....	30
Abbildung 14: Soll - Ist - Vergleich Anforderungsbereich Arbeitsabläufe .....	31
Abbildung 15: Prioritätsmatrix .....	37
Abbildung 16: Zeit- und Konzentrationsverlust bei Störungen .....	38
Abbildung 17: Motivationsschema .....	48
Abbildung 18: Einflussfaktoren auf die Motivation .....	49
Abbildung 19: Ableitung von Qualitätsstandards aus Kundenanforderungen.....	53

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung (DGE) bietet seit Ihrer Gründung 1953 Dienstleistungen auf dem Gebiet der Ernährung an und ist Ansprechpartner in allen Ernährungsfragen. Die Ernährungssituation in der Bevölkerung sowie das Gesundheitsbewusstsein der Verbraucher führen dazu, dass wissenschaftlich fundierte Aufklärung, Beratung und Information an Bedeutung gewinnen. Ebenso muss im Rahmen der Gesundheitsvorsorge und -förderung zielgruppengerecht und öffentlichkeitsorientiert agiert werden, um langfristig Wirksamkeit erzielen zu können. Die DGE wird diesen Ansprüchen gerecht, indem sie ein umfangreiches Aufgabenspektrum in unterschiedlichen Bereichen wahrnimmt.

Durch die Herausgabe von Zeitschriften, Pressemitteilungen, Ernährungsberichten und die Ausrichtung von Informationsveranstaltungen informiert sie Verbraucher und Öffentlichkeit gleichermaßen. Weiterhin bietet die Gesellschaft Fort- und Weiterbildungen in den Bereichen Ernährung und Gemeinschaftsverpflegung an. Mit der Teilnahme an Messen und Veranstaltungen sowie durch Beiträge in Rundfunk und Fernsehen wird die DGE ebenfalls öffentlichkeitswirksam tätig.

Auf wissenschaftlicher Ebene unterstützt die DGE die ernährungswissenschaftliche Forschung, stellt Forschungsbedarf fest und publiziert wissenschaftliche Ergebnisse sach- und zielgruppengerecht. Außerdem vertritt sie die deutsche Ernährungswissenschaft in internationalen Organisationen. Auf präventiver Ebene spricht die DGE mit einer Reihe von Projekten und Kampagnen gezielt verschiedene Bevölkerungsgruppen (z.B. Kinder und Jugendliche) an und führt dort unmittelbar Maßnahmen zur Ernährungserziehung und -anleitung durch. Koordinativ tätig wird die Gesellschaft, indem sie die Vielzahl verschiedener Institutionen im Ernährungsbereich, insbesondere auf dem Gebiet der Ernährungsaufklärung und -beratung zusammenführt.



Die Wahrnehmung und Umsetzung ihrer Aufgaben erfolgt durch eine Hauptgeschäftsstelle (HGST) und derzeit 11 Sektionen. Die Rechtsform der DGE ist ein eingetragener Verein (e.V.) mit Sitz in Bonn. Die HGST koordiniert und unterstützt die Sektionsarbeit, indem sie Hilfestellung in Verwaltungs- und Finanzangelegenheiten leistet und organisatorische Vorgaben (z.B. im Rahmen der Dokumentation) zur Verfügung stellt. Die Sektionen nehmen die im jeweiligen Bundesland anfallenden regionalen Aufgaben wahr.

Die DGE-Sektion Thüringen mit Sitz in Jena wurde 1993 gegründet und übt ihre Aufgaben im gesamten Freistaat aus. Zu den Tätigkeitsschwerpunkten zählen insbesondere Öffentlichkeitsarbeit, die Durchführung regionaler Forschungsaufgaben sowie die Organisation und Durchführung von Projekten, Aktionen und Fachtagungen. Die Zusammenarbeit mit Ministerien, Krankenkassen sowie anderen Verbänden, Vereinen und Institutionen steht ebenfalls im Vordergrund. Die Sektion leistet mit der Erfüllung ihrer Aufgaben einen Beitrag zur Ernährungsaufklärung und Prävention. Zur Umsetzung dieser unterschiedlich komplexen Aufgaben ist eine funktionierende Organisation notwendig, dies gilt insbesondere dann, wenn:

- Aufgaben häufig geplant, koordiniert und abgestimmt werden müssen;
- die erbrachte Leistung einer bestimmten Qualität genügen muss;
- der Kunde unmittelbar in den Leistungsprozess einbezogen wird.

Die Bedingungen, unter denen die Aufgaben zu erfüllen sind, stellen sich zudem recht schwierig dar. Einerseits besteht auch aufgrund der Abhängigkeit von finanziellen Mitteln der Anspruch, eine kundenorientierte und qualitativ gute Leistung mit einem möglichst vertretbaren Einsatz an Ressourcen zu erbringen. Andererseits können bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten in der Sektion nur durch die Schaffung des benötigten personellen, zeitlichen und organisatorischen Rahmens erledigt werden. In der derzeitigen Arbeitssituation wird die Problematik auch dadurch deutlich, dass Personal- und Zeitknappheit bei der Erledigung der verschiedenen Tätigkeiten zu Einschränkungen führt. Aus Sicht der Kunden wird jedoch häufig der Aspekt einer sach- und fachgerechten Leistung zur Qualitätsbeurteilung herangezogen. Somit können derartige Beeinträchtigungen insbesondere in Verbindung mit problematischen Rahmenbedingungen nicht nur die Effizienz der Arbeitsabläufe reduzieren, sondern ebenso die Qualität der erbrachten Leistungen beeinflussen.

### 1.2 Zielsetzung

Wie die vorliegende Problematik beschreibt, ist es unabdingbar, die Arbeitsabläufe in der DGE-Sektion Thüringen effizienter zu gestalten. Dies bringt neben einer Entlastung des Personals auch eine Qualitätssicherung der Sektionsarbeit mit sich. Die vorliegende Arbeit hat somit folgende Ziele:

#### 1. Identifikation und Strukturierung der wichtigsten Prozesse

Die Vielzahl der in der DGE-Sektion ablaufenden Prozesse soll strukturiert werden. Des Weiteren sind Kernprozesse zu identifizieren. Die Strukturierung ermöglicht außerdem die Grundlage für eine weiterführende Betrachtung.

#### 2. Analyse der IST – Situation

Die organisatorische Gesamtsituation soll anhand relevanter Kriterien beurteilt werden. Dabei werden Prozesse auf ihre Wirksamkeit und Gestaltung hin untersucht.

#### 3. Abgrenzung von Problemfeldern und Festlegung der Problempriorität

Eine Abgrenzung von Problemfeldern soll vorgenommen werden. Zudem ermöglicht die Identifikation von Problemen auch eine Konkretisierung der Handlungsempfehlungen in bestimmten Bereichen sowie deren Priorität.

#### 4. Ableitung von Handlungsempfehlungen

Es sollen Handlungsempfehlungen zur Reorganisation der Prozesse sowie zur Verbesserung der Organisation gegeben werden.

## 2. Anforderungen an die Gestaltung organisatorischer Abläufe

### 2.1 Bestimmungsgründe der Organisation

Organisation wird immer dann notwendig, wenn Aufgaben nicht mehr ohne dauerhaft wirksame Regelungen ausgeführt werden können. Es müssen folglich verbindliche Regelungen geschaffen und aufrechterhalten werden. Der Organisationsbegriff kann dabei grundsätzlich aus zwei Perspektiven betrachtet werden:

**Organisation als Institution:** Unter organisationspsychologischen Gesichtspunkten wird Organisation als Institution bezeichnet. Demnach ist Organisation ein System dauerhaft wirksamer formaler und informaler Strukturen, mit deren Hilfe eine Zielverfolgung möglich wird (*vgl. BOKRANZ & KASTEN 2003, S. 20*).

**Organisation als Tätigkeit:** Die Organisation ist eine Tätigkeit mit der dauerhafte Regelungen geschaffen werden (*vgl. GROS 1994, S.167*). Die Art und Weise der Gestaltung von Arbeitsabläufen, die Koordination und Aufteilung von Aktivitäten und Aufgaben sind hierfür beispielhaft.

Zunächst soll auf den institutionellen Aspekt der Organisation näher eingegangen werden. Wie bereits angeführt wirken hier formale und informale Strukturen als System zusammen.

Unter formalen Strukturen werden grundsätzlich all jene Formen der Organisation verstanden, die fest vorgeschrieben sind. Sie stellen die notwendigen Rahmenbedingungen dar. So müssen beispielsweise Kompetenzen und Verantwortung konkret und verbindlich bestimmten Stellen (Mitarbeitern und Abteilungen) zugewiesen werden. Dies geschieht durch Bildung einer formalen Stellenstruktur. Sie schreibt den hierarchischen Aufbau verbindlich vor und grenzt Arbeitsbereiche voneinander ab (Aufbauorganisation). Formale Regelungen beschränken sich jedoch nicht nur auf die Festlegung einer Hierarchie. Sie sind ebenso auf prozessualer Ebene (Regelung von Arbeitsabläufen) erforderlich. Als informal sind solche Strukturen zu bezeichnen, die sich jenseits formaler Regelungen im Laufe der Zeit dauerhaft etablieren oder die generell ohne verbindliche Regelungen auskommen.