

# **BACHELORARBEIT**

**David Holetzeck**

**Prozessmanagement in einer reformierten  
öffentlich-rechtlichen Organisationsstruktur  
am Beispiel von ALEX Offener Kanal Berlin**

**Process Management in a reformed public  
service organization structure at the example  
of ALEX Open Channel Berlin**

Fakultät Medien  
**BACHELORARBEIT**

**Prozessmanagement in einer reformierten öffentlich-rechtlichen Organisationsstruktur am Beispiel von ALEX Offener Kanal Berlin**

Autor:  
**David Holetzeck**

Studiengang:  
**Angewandte Medienwirtschaft**

Seminargruppe:  
**AM06wT2-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Peter Gottschalk**

Zweitprüfer  
**Diplom-Volkswirt Volker Bach**

Mittweida, Februar 2011

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>7</b>
1.1 ALEX Offener Kanal Berlin .....	7
1.2 Ziele der Arbeit und Gang der Untersuchung .....	11
<b>2. Die Organisation ALEX - Bestandsaufnahme 2010</b> .....	<b>13</b>
2.1 Der theoretische Rahmen.....	13
2.1.1 Das Organisationsproblem .....	13
2.1.2 Der betriebswirtschaftliche Organisationsbegriff.....	17
2.2 ALEX als Aufbauorganisation.....	20
2.2.1 Formen der Aufbauorganisation .....	20
2.2.2 Funktionen und Strukturen von ALEX.....	24
2.3 ALEX als Ablauforganisation .....	28
2.3.1 Methode und Leitfaden .....	29
2.3.2 ALEX aus der Perspektive der Mitarbeiter.....	30
2.3.3 Das Koordinations- und Motivationsproblem bei ALEX .....	34
<b>3. Prozessmanagement zur Optimierung der Ablauforganisation ALEX.....</b>	<b>35</b>
3.1 Die Grundlage des Prozessmanagements .....	35
3.2 Phasenmodell der Prozessoptimierung in kleinen Organisationen.....	38
3.2.1 Phase 1 – Motivation der Prozessoptimierung .....	39
3.2.2 Phase 2 - Bestandsaufnahme der Prozesse bei ALEX.....	40
3.2.3 Phase 3-5 – Diagnose, Analyse, Handlungsempfehlung.....	40
3.2.4 Kernprozess: Buchung von Ressourcen.....	41
3.2.5 Kernprozess: Aus- und Rückgabe von Ressourcen .....	45
3.2.6 Kernprozess: E-TV-Produktion .....	50
3.3 Zusammenfassende Handlungsempfehlungen des Prozessmanagements .....	62
<b>4. Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>65</b>
<b>Anhangverzeichnis</b> .....	<b>69</b>

<b>Anhang.....</b>	<b>70</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>89</b>
<b>Quellenverzeichnis.....</b>	<b>93</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung zur Bachelorarbeit.....</b>	<b>94</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Darstellung Organisationsproblem.....	16
Abbildung 2: Idealtypische funktionale Organisation basierend auf dem Einliniensystem.....	21
Abbildung 3: Divisionale Organisationsat - Grundmodell .....	22
Abbildung 4: Matrix-Organisation - Grundmodell.....	23
Abbildung 5: ALEX als funktionale Organisation .....	24
Abbildung 6: ALEX - Organigramm .....	28
Abbildung 7: Das „magischen Dreieck“ im Prozessmanagement .....	38

## **Abkürzungsverzeichnis**

ALEX	-	ALEX Offener Kanal Berlin
CRM	-	Customer-Relationship-Management
CVD	-	Chef vom Dienst
EB	-	Elektronische Berichterstattung
E-TV	-	Ereignisfernsehen
GEZ	-	Gebühreneinzugszentrale
Mabb	-	Mediendienst Berlin-Brandenburg
OKB	-	Offener Kanal Berlin
VJ	-	Videojournalist

## 1. Einleitung

Aufgestellt als trimediale Plattform, ausgestattet mit nennenswerten Ressourcen, angesiedelt in der Metropole Berlin, ein Sender zum Selbermachen! Diese Kernattribute lassen ALEX Offener Kanal Berlin einmalig in der Medienlandschaft Deutschlands erscheinen. Dieser Sender hat trotz der „ideologischen Wurzeln“ eines offenen Kanals professionelle Ambitionen. Gründen andere Offene Kanäle auf einer Vereinsstruktur und ehrenamtlichen Mitarbeitern, hat ALEX Offener Kanal Berlin ein großes Potential durch feste und freie Mitarbeiter. Dadurch kann diese Organisation aber auch nicht auf den Erfahrungen anderer offener Kanäle bauen, sondern muss sich besonderen Herausforderungen stellen, wie dem Aufbau klarer Strukturen, Richtlinien und definierter Prozesse. Aus diesem Grund wurde der ursprüngliche Offene Kanal Berlin (OKB) im Jahr 2009 einer Reform unterzogen, welche der Organisation zu einer Professionalisierung verhalf, ohne die Ansprüche an einen offenen Kanal zu vernachlässigen.

### 1.1 ALEX Offener Kanal Berlin

ALEX Offener Kanal Berlin begreift sich selbst als eine regionale Plattform, die Bürgerinnen und Bürgern kostenlos die Partizipation am Rundfunk ermöglicht. Finanziert aus Rundfunkgebühren (GEZ), steht ALEX als Einrichtung der Medienanstalt Berlin-Brandenburg (mabb) allen gesellschaftlichen Gruppen offen. Eine Besonderheit ist das Ereignisfernsehen (ETV), mit dem ALEX Ereignisse aus Politik, Gesellschaft und Kultur mit eigenen Ressourcen (Technik und Mitarbeitern) begleitet.<sup>1</sup>

Der Offene Kanal Berlin existiert bereits seit über 25 Jahren. Vom Grundprinzip der freien Meinungsäußerung her gesehen, sind Offene Kanäle schon immer das gewesen, was diverse Web-2.0-Plattformen wie Blogs und Videoplattformen heute sind: Eine Plattform für Menschen, die sich mitteilen, einbringen, darstellen, ihre Meinung äußern, regional und medial partizipieren wollen. Und so können nach der Philosophie von ALEX Menschen Medieninhalte durch diese Plattform gleichzeitig erleben und gestalten.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ALEX Offener Kanal Berlin, Wer ist ALEX, 2009, [www.alex-berlin.de](http://www.alex-berlin.de)

<sup>2</sup> ALEX Offener Kanal Berlin, Wer ist ALEX, 2009, [www.alex-berlin.de](http://www.alex-berlin.de)

## **Erleben:**

Als trimediale Plattform bietet ALEX sein Programm im Fernsehen und im Radio an. Im Internet können die Programme per TV- und Radio-Livestream verfolgt und per Chat kommentiert werden. In der ALEX-Mediathek befinden sich archivierte Sendungen sowie speziell für das Internet produzierte Beiträge. Außerdem finden im Rahmen von ALEX-Ereignisfernsehen unterschiedliche Ereignisse aus den Bereichen Politik, Kultur und Gesellschaft ihre Darstellung. Podiumsdiskussionen politischer Stiftungen, Konzerte aus der Berliner Klubszene, Berichterstattung von Musik-, Kultur- und Filmfestivals (z. B. „Berlin Festival“, „achtung berlin“ oder „Karneval der Kulturen“) sowie Theateraufführungen sind Teil des Programms. Insgesamt erlebt man im ALEX-Programm 53 regelmäßige Fernsehsendungen und 59 regelmäßige Radiosendungen. Das ganze Programm wird von über 700 Produzenten gestaltet.<sup>3</sup>

## **Gestalten:**

Neben seiner Funktion als Ausspielplattform bietet ALEX den Produzenten mit dem ALEX WERKSTUDIO ein Aus- und Weiterbildungsprogramm an. Innerhalb von zehn bis zwölf Stunden werden diese zum ALEX-TV-Produzent oder ALEX-Radio-Produzent ausgebildet und bekommen so die Grundlagen vermittelt, die für das Produzieren einer Sendung notwendig sind.<sup>4</sup> Produzenten sind vorrangig Bürgerinnen und Bürger der Region Berlin-Brandenburg, die die Verantwortung für ihre Programminhalte selbst tragen.

In den letzten zehn Jahren sah sich der Offene Kanal Berlin immer wieder Abschaffungsdebatten ausgesetzt, wie z.B. im Jahr 1999/2000, wo es um die Einspeisung des Nachrichtensenders N24 in das Berliner Kabelnetz ging, was jedoch durch die Senatsverwaltung zurückgewiesen wurde<sup>5</sup>. Darüber hinaus wurde dem Offenen Kanal Berlin immer wieder vorgeworfen, antiquiert zu sein, vor allem im Zeitalter von Youtube, Facebook oder MySpace, wo freie Meinungsäußerung zumindest in den neuen Medien leicht für die breite Bevölkerung möglich ist. Aufgrund dieser Entwicklungen und Diskussionen veranlasste die Medienanstalt Ber-

---

<sup>3</sup> Vgl. Thomas Langheinrich, ALM 2009/2010, 2010, S. 398

<sup>4</sup> Vgl. Thomas Langheinrich, ALM 2009/2010, 2010, S. 398

<sup>5</sup> ALEX Offener Kanal Berlin, Geschichte, 2009, [www.alex-berlin.de](http://www.alex-berlin.de)



lin-Brandenburg im Jahr 2007 eine Evaluierung des Offenen Kanals Berlins. Der damalige IST-Zustand wurde wie folgt festgehalten:

- Die Zahl der Nutzer ist kontinuierlich zurückgegangen.
- Großteile der Sendezeit wurden mit Wiederholungen gefüllt.
- Beachtliche Projekte und Ereignisfernsehen fanden keine Resonanz.
- In der Öffentlichkeit wurde der Offene Kanal Berlin kaum wahrgenommen.
- Kreativität und Lebendigkeit kamen nur unzureichend zum Ausdruck.

Auf dieser Grundlage initiierte die Medienanstalt Berlin-Brandenburg (mabb) 2007, unterstützt durch einen Beschluss des Berliner Abgeordnetenhauses vom Februar 2008 die Reform des Offenen Kanal Berlin mit folgenden Zielen:

1. Kernfunktion: **regionale Plattform**, die allen gesellschaftlichen Kräften und Gruppen die Möglichkeit zur Partizipation im Rundfunk bietet – Prinzip des offenen Zugangs;
2. **Modernisierung und Qualifizierung** – der offene Kanal als relevanter Teil der vielfältigen elektronischen Medienlandschaft in Berlin sowohl bezogen auf die Inhalte als auch auf die Qualität und Darbietung;
3. praktische Vermittlung von **Medienkompetenz**;
4. Programmkonzept des Offenen Kanal Berlins soll überarbeitet und für **neue Formate** geöffnet werden;
5. Sendeplatz im Kabelnetz sowie Partizipation an allen **technischen Übertragungswegen**.<sup>6</sup>

Im Zuge dessen wurden auch personelle Entscheidungen getroffen, so z.B. die Neubesetzung der Leitungsposition für die Umsetzung der Reform.

Nach dieser personellen Entscheidung wurden weitere Reformmaßnahmen angestoßen, die im Folgenden unter den Gesichtspunkten Kommunikation nach außen, Verbesserung des Programms und Optimierung der internen Prozesse strukturiert wurden.

---

<sup>6</sup> Bach, Struktur- und Personalentwicklung, 2010, S. 1

**Kommunikation nach außen:** Zu den Reformmaßnahmen zählte die Etablierung einer Dachmarke „ALEX“, die durch entsprechende Verarbeitung Wiedererkennbarkeit schafft. Ein neuer Internetauftritt wurde geschaffen, der ebenfalls ins Corporate Design eingebunden ist. Die ehemals bereits vorhandene Stelle für Kommunikation wurde reaktiviert, damit die Projekte und ALEX selbst deutlicher kommuniziert werden können.

**Verbesserung des Programms:** Es wurde eine neue Programmstruktur eingeführt, um neuen Formaten Platz zu bieten. Gleichzeitig wurde aber auch darauf geachtet, dass der freie Zugang gewährleistet ist. Der Teletext wurde verbessert, um Zuschauern eine bessere Übersicht über das Programm zu gewährleisten. Ergänzend wurde ein klares On-Air-Design entwickelt und eingeführt. Es bietet einen visuellen Rahmen für das sonst sehr heterogene Programm von ALEX.

Auch wurde zur Vereinfachung der Programmplanung und der Verbesserung der technischen Ausstrahlungsstandards eine digitale Sendeabwicklung eingeführt.

Außerdem wurde ein mehrstufiges Ausbildungskonzept, das ALEX-WERKSTUDIO, aufgelegt, das Produzenten systematisch im Umgang mit Technik sowie den inhaltlichen Grundlagen für die Erstellung von TV-, Radio-, und Internetbeiträgen qualifiziert. Diese Workshopreihe ermöglicht durch niederschwellige Basiskurse auch einen schnellen Einstieg für Produzenten, damit sie ihre eigenen Themen und Inhalte so aufbereiten können, dass sie die Öffentlichkeit auch erreichen können.

Hinzu kam die Einführung eines Qualitäts- und Servicemanagements, welches ALEX erlaubt, Sendungen zu evaluieren, Feedback zu geben und stärker Produzenten zu unterstützen, um so die Qualität der Inhalte zu steigern.

**Optimierung der internen Prozesse:** Durch die oben aufgeführten Reformmaßnahmen und der damit verbundenen Neuausrichtung von ALEX Offener Kanal Berlin haben sich viele strukturelle Veränderungen ergeben. Grundsätzlich muss man festhalten, dass

a) völlig neue Arbeitsbereiche entstanden sind (Werkstudio, Internet, Kommunikation, automatisierte Sendeabwicklung, On-Air-Design)

b) durch die Veränderung der Parameter (z. B. Qualitäts- und Servicemanagement, aktiver Player statt passive Abspielstation, erhöhte und veränderte Produzentenstruktur) völlig neue Aufgaben entstanden sind (Rekrutierung von Produzenten, anspruchsvolle Feedbackprozesse, erweiterte Unterstützungsleistungen)

c) der grundlegende Charakter des Offenen Kanals ALEX als Haus mit allgemeinen Öffnungszeiten und entsprechender Betreuungsverpflichtung erhalten blieb (Schnitt- und Studiobetreuung, Equipmentverleih etc.)

Diese Maßnahmen hatten und haben für die Organisation ALEX Offener Kanal Berlin“ einschneidenden Charakter.

## **1.2 Ziele der Arbeit und Gang der Untersuchung**

Zusammengefasst bleibt festzuhalten, dass die gesamte Organisation ALEX mit vielfältigen Veränderungsprozessen konfrontiert wurde, wofür weder die bisherige organisatorische Struktur noch die unterstützenden technischen Hilfsmittel vorhanden waren, um diese Prozesse umzusetzen. Nicht zuletzt fehlte zu Anfang auch die kulturelle Bereitschaft der Mitarbeiter, um diese Veränderungen mitzutragen.

Dieser Problematik entsprechend ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit, die vorhandenen Strukturen der Organisation ALEX Offener Kanal Berlin zu analysieren und potentielle Schwachstellen aufzudecken. Darauf aufbauend können, im Sinne der Reformbestrebungen und der geschilderten Ausgangslage in der Organisation, entsprechende handlungsleitende Empfehlungen aufgeführt werden, die den erfolgreichen Abschluss des gesamten Reformprozesses unterstützen.

### **Gang der Untersuchung**

Dieser Zielstellung entsprechend, wird in der vorliegenden Arbeit im ersten Schritt die Organisation ALEX Offener Kanal genauer beleuchtet. Dafür wird zunächst im Kapitel 2 definiert, welche Formen von Organisationen es gibt und welche Definition des Organisationsbegriffs in Bezug auf ALEX zutrifft. Daran anschließend wird noch einmal grundsätzlich das Organisationsproblem betrachtet, um potentielle Schwierigkeiten der Organisation ALEX strukturiert darlegen zu können. Darauf aufbauend wird eine Analyse der Struktur von ALEX vorgenommen. Da jedoch keine schriftlich fixierten Organisationsgrundsätze, Leitungssysteme oder Strukturen vorhanden sind, werden anhand eines Leitfadens Interviews mit jedem Mitar-

beiter durchgeführt. Ziel ist es hierbei, die Aufgaben der einzelnen Positionen sowie Schnittstellen zu anderen Arbeitsbereichen und mögliche Problemen zu erkennen und aufzubereiten. Anhand dieser können Aufgabenbeschreibungen für die einzelnen Funktionen erstellt und Leitungssystem, Aufbau- und Ablaufstruktur klar festgehalten werden.

Die im Zuge dieser Analyse eventuell aufgedeckten Probleme werden nach dem theoretischen Ansatz des Organisationsproblems in Koordinations- und Motivationsprobleme systematisiert. Dadurch ist es möglich, in den folgenden Kapiteln eine strukturelle Analyse vorzunehmen und entsprechende Handlungsempfehlungen zu geben. Der Fokus der Analyse liegt dabei vor allem auf dem Koordinationsproblem, wofür im Kapitel 3 die Prozesse und die Ablaufstruktur von ALEX analysiert werden. Auf der Grundlage dessen können Maßnahmen dargelegt werden, die zu einer Lösung des zuvor herausgearbeiteten Koordinationsproblems führen. In Kapitel 4 werden abschließend noch einmal die Ergebnisse zusammengefasst, kurze Eckpunkte für die weiterführende Analyse des Motivationsproblems aufgeführt und letztlich Empfehlungen für künftige Entwicklungen skizziert.

## 2. Die Organisation ALEX - Bestandsaufnahme 2010

Bevor eine strukturierte Bestandsaufnahme der Organisation ALEX und der darin vorfindlichen Prozesse erfolgen kann, wird zunächst der dafür erforderliche theoretische Rahmen definiert.

### 2.1 Der theoretische Rahmen

Für die vorliegende Analyse wird ein betriebswirtschaftlicher Organisationsbegriff herangezogen, um so handlungsorientierte Empfehlungen für mögliche Neustrukturierungen geben zu können. Allerdings basiert auch eine solche betriebswirtschaftliche Betrachtung auf den grundlegenden Problemen wirtschaftlichen Handelns: der Koordination und der Motivation, die in verschiedenen Organisationsstrukturen gelöst werden können. Nach der Definition dieses Organisationsproblems wird anschließend die Aufdeckung und Systematisierung potentieller Defizite in der Struktur von ALEX erfolgen.

#### 2.1.1 Das Organisationsproblem

Um das Organisationsproblem zu verstehen, muss man die Ausgangslage jedes wirtschaftlichen Handelns begreifen. Diese liegt in der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Jedoch übersteigen meistens die Bedürfnisse die begrenzten Güter, was wiederum zu einer Knappheit führt. Durch diese Knappheit haben sich Mechanismen gebildet, die diesen Mangel mildern. **Knappheit ist die Ursache** für Dinge wie **z.B. Tausch, Arbeitsteilung, Märkte, Unternehmungen oder Wettbewerb.**<sup>7</sup>

Mögliche Ansätze zur Minderung dieses Knappheitsproblems sind:

- a.) Produktionsumwege
- b.) Innovation
- c.) Arbeitsteilung und Spezialisierung

Insbesondere im Hinblick auf die Betrachtung von ALEX ist der Aspekt der Arbeitsteilung und Spezialisierung hervorzuheben.

*„Ausgangspunkt sind die begrenzten zeitlichen und kognitiven Fähigkeiten von Menschen, umfangreiche Aufgaben alleine zu bewältigen. Es ist deshalb notwendig, Aufgaben in immer kleinere Teilaufgaben zu zerlegen, bis letztlich einzelne*

---

<sup>7</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand, Organisationsproblem, 2001, S.23

*Menschen in der Lage sind, im Rahmen ihrer Kapazitäten, Aufgabenbestandteile erfolgreich zu bearbeiten. Die Fokussierung auf bestimmte Aufgabenbereiche ermöglicht es darüber hinaus, besondere Kenntnisse, Fähigkeiten und Verfahren zu entwickeln. Dieses Prinzip der Spezialisierung bewirkt erhebliche Produktivitätssteigerung bei der Bewältigung von Teilaufgaben. Da jedoch zur Bedürfnisbefriedigung auch andere, nicht selbst erstellte Güter benötigt werden, sind Tauschhandlungen eine logische Konsequenz der Arbeitsteilung. Der Tausch ist damit ein weitere fundamentale Erscheinung wirtschaftlichen Handelns.“<sup>8</sup>*

Solche Tauschhandlungen werden in der Regel über Märkte abgewickelt. Bei langfristigeren oder komplexeren Aufgaben kann es jedoch ökonomisch sinnvoll sein, solche Aufgaben nicht über Märkte, sondern in Unternehmen zu koordinieren. So bedarf es der Abstimmung innerhalb einer Unternehmung, damit die erstellten Teilaufgaben in koordinierter Weise zur Lösung einer Gesamtaufgabe zusammengefasst werden können.

Für alle genannten Formen der Reduzierung von Knappheit, insbesondere Arbeitsteilung / Spezialisierung sowie die daraus resultierenden Tausch- und Abstimmungshandlungen, ist **Information als zweckorientiertes Wissen** von essentieller Bedeutung.<sup>9</sup> Arbeitsteilung und Spezialisierung sowie Tausch und Abstimmung erfordern Informationen bei der Zerlegung der Gesamtaufgabe, bei der Zuordnung der Teilaufgaben zu einzelnen Aufgabenträger, bei der Kontrolle der Aufgabenerfüllung sowie bei der Zusammenführung der einzelnen Aufgabenteile bzw. beim Tausch von Leistungen.<sup>10</sup> Dies wird auch als **Organisationsproblem** bezeichnet. Es entsteht, weil **Informationen selbst ein knappes Gut** sind. Fehlt nun die erforderliche Information, können im Prozess des Wirtschaftens aufgrund falscher Organisation Mängel entstehen.

Dieses Organisationsproblem wird in zwei Teilaspekten aufgeschlüsselt. Einerseits in das **Koordinationsproblem** und andererseits in das **Motivationsproblem**.

---

<sup>8</sup> Picot/Reichwald/Wigand, Organisationsproblem, 2001, S.24 f.

<sup>9</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand, Organisationsproblem, 2001, S.25

<sup>10</sup> Vgl. Picot/Reichwald/Wigand, Organisationsproblem, 2001, S.25

## Koordinationsprobleme

Laut Picot, Reichwald und Wigand (2001) entstehen **Koordinationsprobleme**, „wenn Akteure Information über ihre Aufgabe im Wirtschaftsprozess fehlt, zum Beispiel darüber, welche Arbeitsschritte sie zu bewerkstelligen haben. Koordinationsprobleme sind also **Probleme des Nichtwissens**“<sup>11</sup>

Bezogen auf den einzelnen Organisationsteilnehmer geht es beim Koordinationsproblem um die Frage, welche Tätigkeiten innerhalb der Organisation wie und wann am besten durchgeführt werden sollten. Welchen spezifischen Teil der gesamten Organisationsaufgabe sollte der Mitarbeiter also übernehmen und welche Leistungen sollte er im Hinblick auf die Erfüllung dieser Gesamtaufgabe mit anderen austauschen?<sup>12</sup>

Die Lösung dieses Koordinationsproblems liegt in der Erstellung von klaren Aufgabenprofilen, inkl. Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen. Ein solcher Koordinationsplan legt die Aufgaben der einzelnen Teilnehmer entsprechend dem vorgegeben Organisationsziel fest und charakterisiert die Organisationsstruktur<sup>13</sup>. Sie bestimmt also das jeweilige Tätigkeitsspektrum und die zugehörigen Entscheidungskompetenzen der einzelnen Organisationsteilnehmer (Aufbauorganisation), legt aber auch die Beziehung zwischen den Organisationsteilnehmern fest und definiert damit Organisationsprozesse, die im folgenden als Ablauforganisation definiert werden.<sup>14</sup>

## Motivationsprobleme

Neben den Koordinationsproblemen, sind Picot, Reichwald, Wigand (2001) zufolge auch **Motivationsprobleme** auszumachen, diese: „resultieren aus Interessenkonflikten zwischen Akteuren: So weiß möglicherweise ein Auftragnehmer, welche Aufgaben er erledigen soll, führt sie aber nicht aus, weil er andere Ziele verfolgt als der Auftraggeber. Motivationsprobleme sind somit **Probleme des Nichtwollens**.“<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Picot/Reichwald/Wigand, Organisationsproblem, 2001, S.25

<sup>12</sup> Vgl. Jost, Organisationsproblem, 2009, S. 28 f.

<sup>13</sup> Siehe Kapitel 2, S.8-9

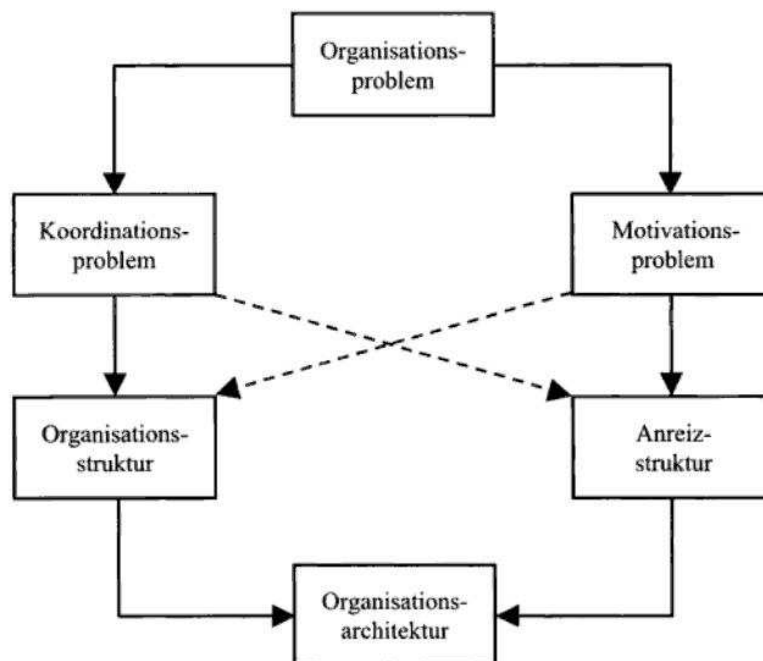
<sup>14</sup> Vgl. Jost, Organisationsproblem, 2009, S. 29

<sup>15</sup> Picot/Reichwald/Wigand, Organisationsproblem, 2001, S.25

Diesem Motivationsproblems kann entgegen gewirkt werden, in dem man klare, auf die Organisationsziele angepasste Anreizstrukturen gestaltet. Sie bestimmen, inwieweit eine Organisation einen Interessenausgleich zwischen den Zielen der Organisationsteilnehmer und den organisatorischen Zielen herbeiführen kann. Hierzu gehören neben den Methoden der materiellen und immateriellen Entlohnung z.B. auch Kontroll- und Beurteilungssysteme, die die Aufgabenerfüllung der Organisationsteilnehmer messen und evaluieren, sowie Führungssysteme, die die direkte Beziehung zwischen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter betreffen.

Zusammengefasst stellt sich das Organisationsproblem wie folgt dar:

**Abbildung 1: Darstellung Organisationsproblem**



Quelle: Jost, Organisationsproblem, S.30

Die Lösungen der Problematik von Koordination und Motivation bestimmt die Gesamtlösung des Organisationsproblems.<sup>16</sup> Diese Lösung erfolgt durch die Definition von Organisations- und Anreizstrukturen, welche die gesamte Organisationsarchitektur ausmachen.

ALEX als feste organisatorische Einheit kann in diesem Sinne durchaus als Unternehmen betrachtet werden. Dementsprechend wird im Folgenden ein betriebswirt-

<sup>16</sup> Vgl. Jost, Organisationsproblem, 2009, S. 30



schaftlicher Organisationsbegriff zugrunde gelegt, anhand dessen die Struktur sowie die Prozesse dieser Organisation dargelegt und Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Koordinationsprozesse gegeben werden können.

### 2.1.2 Der betriebswirtschaftliche Organisationsbegriff

In der Betriebswirtschaftslehre werden Organisationen wie folgt definiert:

*„Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“<sup>17</sup>*

Der Begriff Organisation wird jedoch sowohl im allgemeinen Sprachgebrauch als auch in der Wissenschaft vieldeutig und unter wechselnden Aspekten benutzt. Für einen methodischen Zugang bedarf es einer genaueren Fassung des Begriffs Organisation. So beschreibt üblicherweise eine Organisation ganze System wie zum Beispiel Unternehmen, Kirchen Gewerkschaften, Schulen, Behörden Vereine usw. als Organisation. In diesem Fall spricht man vom **institutionellen Organisationsbegriff**, den die Betrachtung einer Organisation auf das gesamte System, auf die Institution, lenkt. In diesem Sinne ist Organisation ein auf Dauer angelegtes System, dessen Mitglieder auf ein dauerhaftes Ziel ausgerichtet sind und ihre eigenen Ressourcen mit in die Organisation einbringen.<sup>18</sup>

Betrachtet man die in der Einleitung dargestellte Beschreibung von ALEX, so ist der Offene Kanal eine Institution, die das Ziel verfolgt eine regionale Plattform für Bürgerinnen und Bürgern zu sein, die diesen eine kostenlose Partizipation am Rundfunk ermöglicht. Sie ist als eine nach außen abgegrenzte dauerhaft installierte Unternehmung zu definieren - angegliedert an die öffentlich-rechtliche Landesmedienanstalt Berlin-Brandenburg.<sup>19</sup> Sie wirkt als eine eigenständige Rechtspersönlichkeit, die, wie im weiteren Verlauf noch gezeigt wird, strukturell wesentliche Merkmale einer hierarchisch strukturierten Unternehmung aufweist.

---

<sup>17</sup> Kieser / Kubiek, Organisation, 1992, S.4

<sup>18</sup> Vgl. Klimmer, Organisation, 2009, S.3

<sup>19</sup> „Eine öffentlich-rechtliche Anstalt ist ein Bestand von Mitteln, sächlichen wie persönlichen, welche in der Hand eines Trägers öffentlicher Verwaltung einem besonderen öffentlichen Zweck dauernd zu dienen bestimmt sind.“ – Mayer, Deutsches Verwaltungsrecht, 1924,

<http://de.wikipedia.org/>

In dieser institutionellen Struktur existieren formale Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination, mit denen die anvisierten Ziele möglichst rational erreicht werden sollen. Die Gesamtheit aller Regeln bildet die formale Struktur einer Organisation.<sup>20</sup> Auch diese Form der Strukturierung wird gemeinhin als Organisation beschrieben. Beispielweise wenn ein Unternehmen ausgezeichnet organisiert sei, eine veraltete Organisation habe, sich in einer Umorganisation befinde, mehrere Reorganisationen hinter sich habe usw. In diesem Bezug spricht man vom **instrumentellen Organisationsbegriff**.<sup>21</sup>

Der **instrumentelle Organisationsbegriff** umfasst im Allgemeinen die **Führungsstrukturen**, die den Leistungsprozess steuern. Innerhalb dieser instrumentellen Sichtweise geht es darum eine dauerhafte Strukturierung von Arbeitsprozessen festzulegen. Sie umfasst ein festes Gefüge (Konfiguration), das allen anderen Maßnahmen und Dispositionen vorgelagert ist.<sup>22</sup> Organisation wird in diesem Sinne definiert als endgültig gedachte Strukturierung, die in der Regel auf längere Sicht gelten soll.<sup>23</sup>

Ergänzt wird diese Betrachtung um den **funktionale Organisationsbegriff**, bei dem weniger die übergeordnete Struktur im Vordergrund steht, sondern das Aufstellen eines Regelsystems zur Organisation der ablaufenden Prozesse. Dies betrifft alle Aktivitäten, die beim Analysieren, Planen, Umsetzen und Ändern organisatorischer Aufgaben anfallen. Das „Organisieren“ ist eine wichtige Funktion im Managementprozess, die auf allen Hierarchieebenen im Unternehmen anfällt. Sie dient dazu, das Erreichen vereinbarter Ziele und das Umsetzen geplanter Maßnahmen durch dauerhafte Regelungen zu tragen.<sup>24</sup>

**Zusammenfassend gibt es drei Betrachtungsweisen:**<sup>25</sup>

- 1.) Institutionell: ein Unternehmen **ist** eine Organisation (Organisation als konkretes Sozialgebilde)

---

<sup>20</sup> Vgl. Klimmer, Organisation, 2009, S.3

<sup>21</sup> Vgl. Schreyögg, Organisationsbegriff, 1999, S. 4

<sup>22</sup> Vgl. Schreyögg, G, Organisationsbegriff, 1999, S.8

<sup>23</sup> Vgl. Kosiol, E., Organisationen der Unternehmung, 1976, S.28; siehe auch Schreyögg, Organisationsbegriff, 1999, S. 5

<sup>24</sup> Vgl. Klimmer, Organisation, 2009, S.3.

<sup>25</sup> Vgl. Kräkel, Organisationsbegriff, 2007, S. 76

2.) Instrumental: ein Unternehmen **hat** eine Organisation („Organisationseinheit“)

3.) Funktional: ein Unternehmen **wird** organisiert (Organisation als Tätigkeit)

Bei der Definition des Organisationsbegriffs wird deutlich, dass eine **Organisation** nicht nur als soziale Einheit betrachtet werden kann, die in einer bestimmten Umwelt als festes Gebilde agiert, sondern auch als strukturierte Ordnung, die Handlungen steuert. Neben dieser eher statischen Struktur, die auch als Aufbauorganisation bezeichnet wird, ist der Begriff des „Organisierens“ eher prozessbezogen zu betrachten und beantwortet die Frage, wie eine solche Ordnung hergestellt wird, das heißt, wie die Organisation abläuft.

Dabei umfasst die Aufbauorganisation alle Fragestellungen, die im Zusammenhang mit der vertikalen und horizontalen Zerlegung von komplexen Entscheidungsaufgaben, der Zuweisung abgegrenzter Aufgabenkomplexe auf organisatorische Einheiten im Sinne einer Abteilungs- und Stellenbildung sowie mit der Gestaltung von Weisungs-, Berichts- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Einheiten steht. Diese weitgehend statische Infrastruktur von Unternehmen manifestiert sich im sogenannten Organigramm.<sup>26</sup> Demgegenüber umfasst die Ablauforganisation die Kombination einzelner Arbeitsschritte zu komplexen Geschäftsprozessen sowie prozessinterne und prozessübergreifende Harmonisierung in zeitlicher und räumlicher Hinsicht.<sup>27</sup>

Die beiden Elemente der Aufbau- und der Ablauforganisation definieren im Sinne von Kieser und Kubicek die gesamte formale Struktur einer Organisation. Sie umfasst alle formalen Regeln zur Arbeitsteilung und Koordination.<sup>28</sup> Ergänzt um die Mechanismen der Motivation und potentielle informelle Regeln ergibt sich schließlich das Gesamtbild einer **Organisationsstruktur** als geschaffene Ordnung eines sozialen Systems.<sup>29</sup>

Dieser Systematik entsprechend wird ALEX im Folgenden zunächst als Aufbauorganisation betrachtet. Dabei geht es darum, die grundsätzliche Ordnungstruktur

---

<sup>26</sup> Vgl. Schreyögg, Aufbau- und Ablauforganisation, 1999, S. 119-120

<sup>27</sup> Vgl. Schreyögg, Aufbau- und Ablauforganisation, 1999, S. 119-120

<sup>28</sup> Vgl. Kieser / Kubicek, Strukturen, 1992, S. 19

<sup>29</sup> Vgl. Schreyögg, Organisieren, 1999, S.11

von ALEX zu analysieren und im Zuge dessen neu aufzustellen. Darauf aufbauend können einzelne Prozesse einer detaillierteren Betrachtung unterzogen werden, um so entsprechende Handlungsempfehlungen zur Optimierung geben zu können.

## **2.2 ALEX als Aufbauorganisation**

Im vorherigen Abschnitt wurde beschrieben, dass die Aufbauorganisation die grundsätzliche Strukturierung einer Organisation definiert. Diese Aufbauorganisation orientiert sich an mehr oder weniger hierarchischen Strukturen, die einzelne Funktionen und Kompetenzen in Abhängigkeit zueinander darstellen. Zur Analyse der Aufbauorganisation von ALEX werden zunächst die grundsätzlichen Strukturen solcher Hierarchien dargelegt und anschließend am praktischen Beispiel angewandt.

### **2.2.1 Formen der Aufbauorganisation**

Bei der Bildung von Hierarchien kommt die Frage nach dem Aufbau einer zielgerichteten Koordination der einzelnen Organisationseinheiten auf. Dazu sind die Kommunikationsbeziehungen hinsichtlich der Weisungsbefugnis und dem Informationsaustausch zwischen über- und untergeordneten Leitungsebenen erforderlich. Eng verbunden mit den grundsätzlichen Regelungen der Kommunikation zwischen den Organisationseinheiten ist die Festlegung der Kompetenzen für die einzelnen Instanzen. Bei der formalen Strukturierung der rangmäßigen Beziehungen lassen sich verschiedene Grundformen ausmachen:

- das Einliniensystem, das Mehrliniensystem, und die Stab-Linien-Organisation als Systeme, die Weisungsbefugnisse beschreiben, sowie
- die funktionale Organisation, die divisionale Organisation und die Matrixorganisation, welche die Prinzipien der Weisungsbefugnisse mit denen der Aufgabenspezialisierung kombinieren.

Letztere bilden laut Hungenberger die drei Idealtypen der Aufbauorganisation<sup>30</sup>.

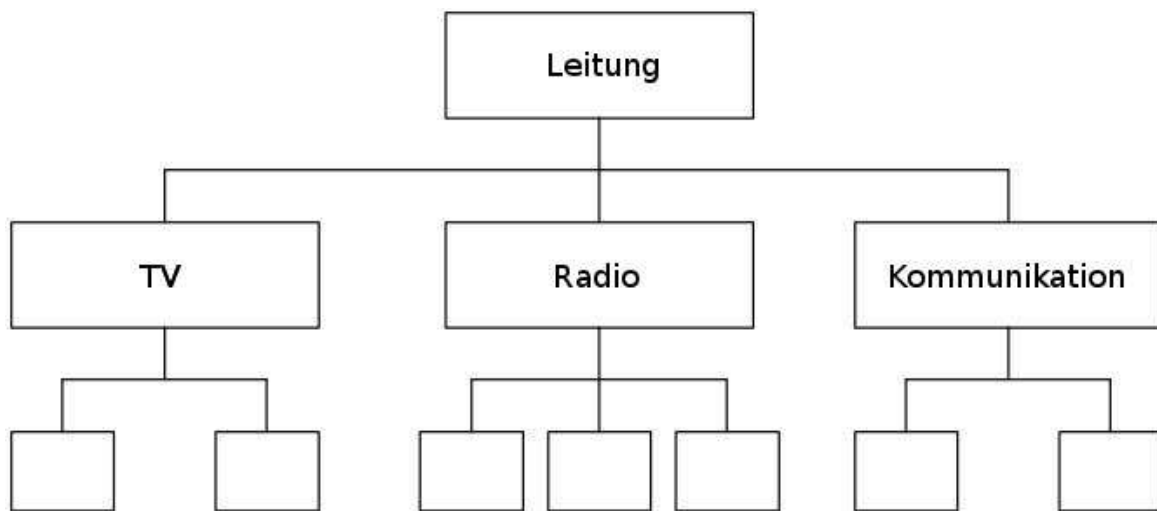
---

<sup>30</sup> Hahn / Hungenberger, Aufbauorganisation, 2001, S.261 ff.

## Die funktionale Organisation

Die funktionale Struktur systematisiert eine Organisation nach ihren einzelnen Aufgaben, die im jeweiligen Unternehmen zu erfüllen sind. Aus diesem Grund wird dieser Typ auch als verrichtungsorientiertes Modell bezeichnet. Typische funktionale Abteilungen sind dabei, z.B. TV-Produktionen, Radio-Produktionen, Kommunikation, wie in der folgenden Grafik dargestellt:

**Abbildung 2: Idealtypische funktionale Organisation basierend auf dem Einliniensystem**



Quelle: eigene Darstellung

Die Grundlage der funktionalen Organisation ist das Einliniensystem. Dieses System besticht durch seinen verhältnismäßig einfachen und klaren Aufbau, die eindeutigen Unterstellungsverhältnisse und die genaue Kompetenzabgrenzung. Gegen diese idealtypische Organisationsstruktur sprechen jedoch die fehlende Dynamik, die oftmals zeitaufwendigen und umständlichen Kommunikationswege zwischen den Ebenen sowie eine hohe Belastung der oberen Hierarchieebenen mit Koordinationsaufgaben, was in der praktischen Anwendung durch Informationsflüsse auch zwischen den Ebenen reduziert werden kann.<sup>31</sup>

In einer funktionalen Organisation erfolgt die Unterteilung in verschiedene Funktionsbereiche auf der zweiten Leitungsebene. Alle nachfolgenden Hierarchieebenen

---

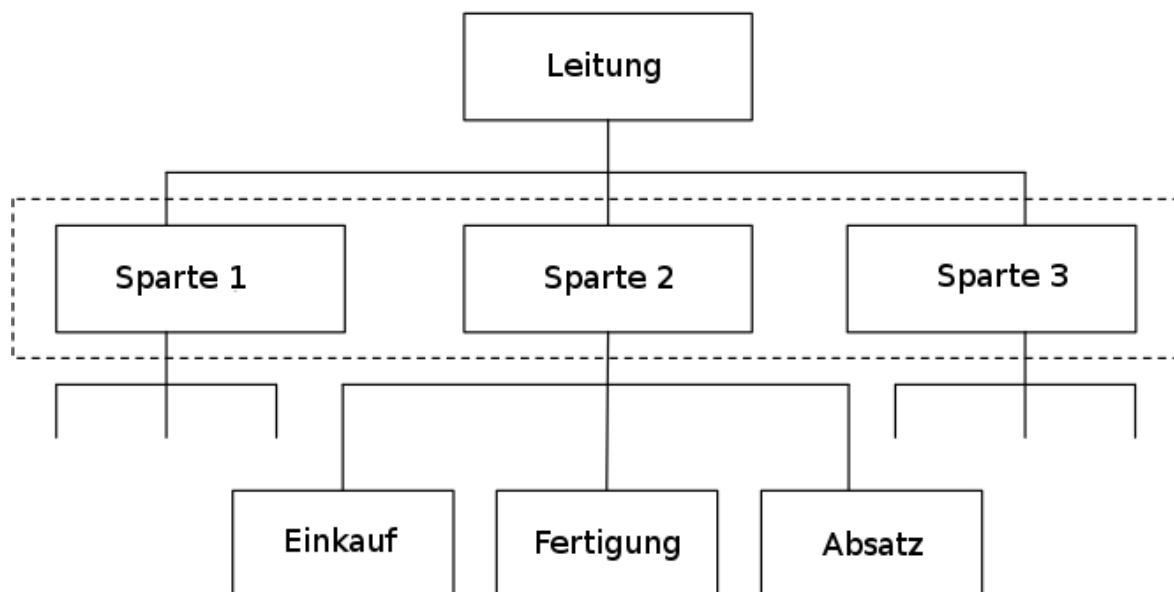
<sup>31</sup> Um die negativen Aspekte des Einliniensystems zu verringern, können jedoch zusätzliche Querverbindungen eingesetzt werden. So kann z.B. ein direkter Informationsfluss zwischen den Instanzen der unteren Ebenen durch sogenannte Fayol'sche Brücken hergestellt werden. Vgl. Vahs, Organisationsstrukturen, 2003, S.109 f.

können jedoch sowohl verrichtungs- als auch objektorientiert gestaltet sein. Im Vordergrund einer solchen Strukturierung steht die Spezialisierung der einzelnen Verrichtungen. Mit der funktionalen Organisationsstruktur soll gewährleistet werden, dass die Aufgaben aller Teilbereiche mit der größtmöglichen fachlichen Qualifikation ausgeführt werden.<sup>32</sup>

### Die divisionale Organisation

Im Gegensatz zur funktionalen Struktur unterscheidet man bei der divisionalen Struktur nach Sparten, Geschäftsbereichen oder Divisionen (eng. divisions) auf der zweiten Leitungsebene. Die weitere Gliederung der nachfolgenden Hierarchieebenen erfolgt hierbei meist Verrichtungsorientiert. Die jeweilige Sparte verfügt über sämtliche für sie notwendigen Funktionsbereiche relativ autonom, ist aber im Rahmen des Unternehmens rechtlich unselbständig.<sup>33</sup>

Abbildung 3: Divisionale Organisation - Grundmodell



Quelle: eigene Darstellung

<sup>32</sup> Vgl. Schreyögg, funktionale Organisation, 2003, S.130; vgl. Vahs, funktionale Organisation, 2003, S.143f.

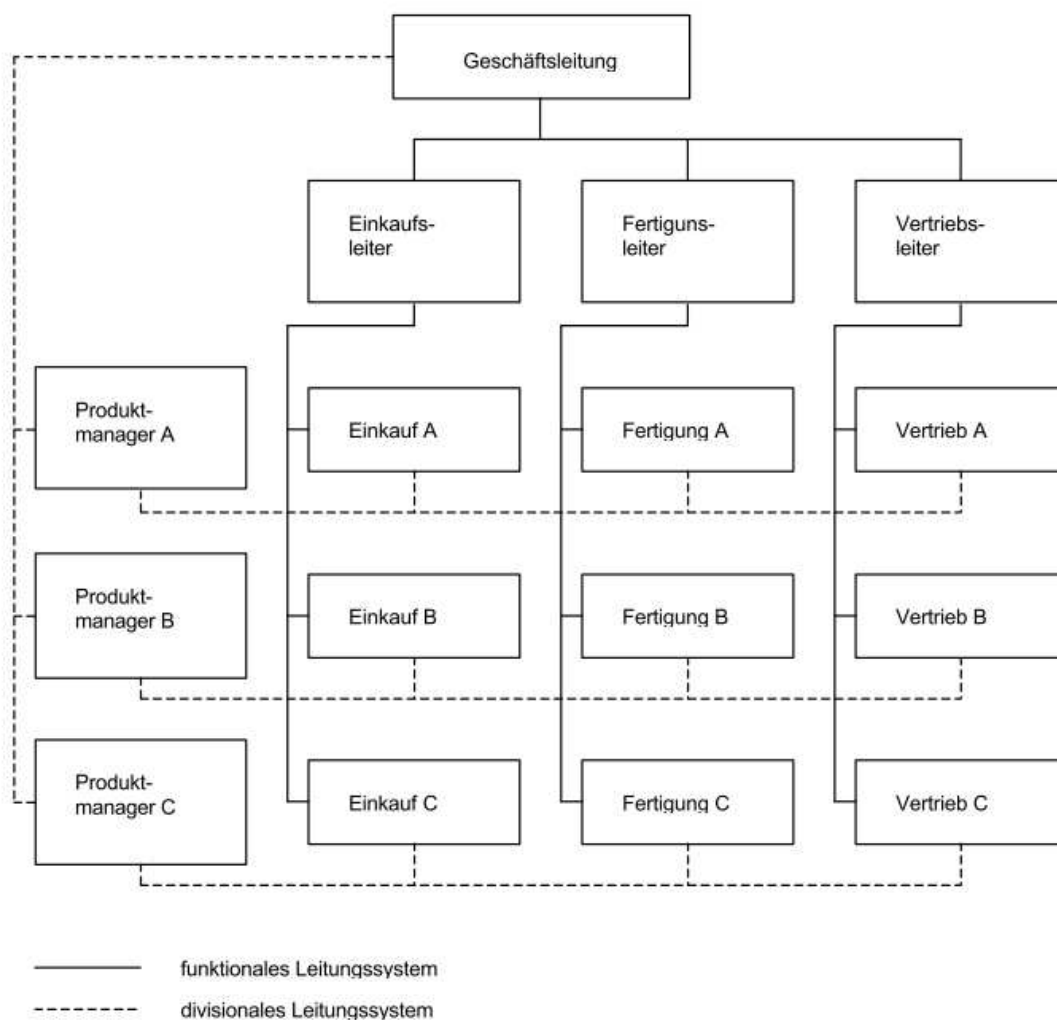
<sup>33</sup> Vgl. Vahs, Organisationsstrukturen, 2003, S.149 f.

## Die Matrixorganisation

Im Gegensatz zur funktionalen sowie divisionalen Organisationsstruktur erfolgt die Gliederung auf der zweiten Leitungsebene sowohl nach dem Verrichtungs- als auch nach dem Objektprinzip. Beide Systeme überlagern sich und es entsteht eine mehrdimensionale Organisationsstruktur im Sinne des Mehrliniensystems.

Hierbei ergibt sich für die untergeordneten Instanzen eine Mehrfachunterstellung, bei der sie gleichberechtigt sowohl von der funktionalen (z.B. Einkauf, Vertrieb etc.) als auch von der objektorientierten (z.B. Produktmanager) Seite Weisung empfangen kann. Das beim Einliniensystem geltende Prinzip der Einheitlichkeit der Auftragserteilung wird ersetzt durch das „System der dualen Führung bzw. das Prinzip des Weisungskompetenzdualismus“.<sup>34</sup>

**Abbildung 4: Matrix-Organisation - Grundmodell**



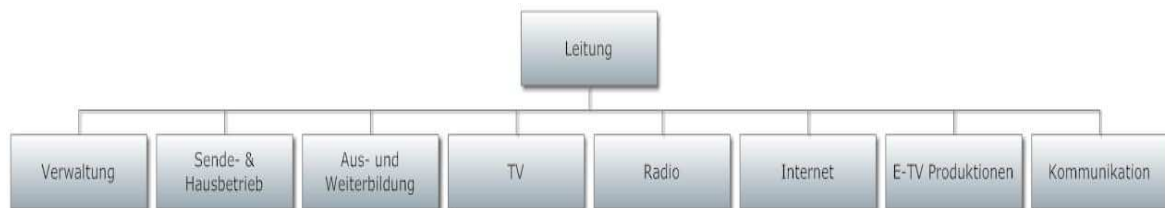
Quelle: Schlachter, Aufbauorganisation, S. 13

<sup>34</sup> Vgl. Vahs, Organisationsstrukturen, 2003, S.161 f.

Diese Organisationsstrukturen treten jedoch meist nicht in Reinform, sondern in Mischformen auf.<sup>35</sup>

Betrachtet man die vorangegangenen Ausführungen zur Strukturierung von Organisationen, so lässt sich im Fall von ALEX von einer funktionalen Organisation sprechen. ALEX ist in der zweiten Leitungsebene in verschiedene Funktionsbereiche zum Beispiel TV, Radio, Kommunikation aufgeteilt, um die Aufgaben mit der größtmöglichen fachlichen Qualifikation auszuführen.

**Abbildung 5: ALEX als funktionale Organisation**



Quelle: eigene Darstellung

Jeder Funktionsbereich bildet einen wichtigen Baustein, um die Kernaufgabe, Bürgerinnen und Bürgern kostenlos die Partizipation am Rundfunk zu ermöglichen, zu erfüllen.

Auch wird deutlich, dass ALEX eine breite Leitungsspanne mit geringer Gliederungstiefe hat. Kurzum ALEX hat wenig Hierarchiestufen. Damit ist eine schnellere und direktere Kommunikation von unten nach oben und umgekehrt möglich.

### **2.2.2 Funktionen und Strukturen von ALEX**

Wie bereits am Anfang des Kapitels erwähnt, gliedert die Aufbauorganisation die Aufgaben eines Unternehmens in Aufgabenbereiche und bestimmt die Stellen und Abteilungen, die diese bearbeiten sollen. Als Ergebnis zeigt sich eine Struktur als Verknüpfung dieser organisatorischen Grundelemente, die sich als Organigramm darstellen lässt und entsprechende Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse impliziert.

Obgleich ALEX als Organisation die oben beschriebenen Funktionen im Einzelnen ausführt, so ist dies als Organigramm mit den entsprechenden Befugnissen nicht

<sup>35</sup> Vgl. Vahs, Organisationsstrukturen, 2003, S.109 f.



definiert worden. Vielmehr existiert vom 07.11.2010 eine Darstellung<sup>36</sup> der Mitarbeiter und ihrer Funktionen im Unternehmen, die zeigt, in welchen Bereichen (TV, Radio, E-TV etc.) die Mitarbeiter tätig sind und ob sie eine feste oder freie Stelle besitzen. Doch insbesondere aufgrund der unterschiedlichen Anstellungsverhältnisse und der damit verbundenen fehlenden Stellenprofilbeschreibungen sowie Zuordnungen zu einzelnen Arbeitsbereichen ergeben sich folgende Probleme, die es erschweren, in einem Organigramm Weisungs-, Berichts- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Einheiten darzustellen:

In der Darstellung wird deutlich, dass neue Funktionen, wie beispielsweise Projektmanagement TV, Projektmanagement Radio oder Projektmanagement WERKSTUDIO, die neu durch die Reform dazu gekommen sind, durch freie Mitarbeiter<sup>37</sup> ausgefüllt werden.

Durch diese Tatsache, der unterschiedlichen vertraglichen Anstellungen – einerseits festangestellt, andererseits freie Mitarbeit – und den damit verbundenen Problemen in den Weisungs-, Berichts- und Kommunikationsbeziehungen, besteht eine erste große Hürde in Bezug auf das **Koordinationsproblem**.

Um dennoch eine systematische Analyse der Strukturen von ALEX vornehmen zu können, werden im Folgenden die vertraglichen Situationen einzelner Positionen ausgeblendet und nur die Funktionen sowie die zu leistenden Aufgaben, die an die Funktionen geknüpft sind, beschrieben. Die Aufgaben wurden anhand von Interviews mit den einzelnen Mitarbeitern herausgearbeitet.<sup>38</sup>

## **Funktionen bei ALEX**

**Leitung:** Politische Arbeit; Kontaktpflege; strategische Entscheidungen; Weiterentwicklung der Reform; Personalführung; Haushaltsplanung; Zugangsregelung; Problemregelung

---

<sup>36</sup> Die Darstellung befindet sich unter Anhang B, S.89

<sup>37</sup> Als freie Mitarbeiter werden Personen bezeichnet, die für ein Unternehmen Aufträge ausführt, ohne dabei wie ein Arbeitnehmer in das Unternehmen eingegliedert zu sein. Somit sind freie Mitarbeiter nicht weisungsgebunden. Gleichzeitig sind sie auch nicht befugt, Dienstanweisungen an andere Organisationseinheiten zu erteilen. Vgl. Wichert, Definition freie Mitarbeit, 2009, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>

<sup>38</sup> Die Interviews befinden sich unter dem Anhang A, S. 70

**Operative Leitung:** Planung Sendeablauf / Programmplanung; Dienst- und Ressourcenplanung; Überwachung; EDV; Planung und Beschaffung; erster Ansprechpartner für operative Probleme; Zugangsregelung

**Leitung Kommunikation:** Management Kommunikation; Öffentlichkeitsarbeit (Pressemitteilungen, Newsletter, Flyer); Pflege und Betreuung von Kontakten (Presse, Kooperationspartner etc.); interne Kommunikation (Schnittstelle zu allen Bereichen); Betreuung Praktikanten

**Leitung TV:** Management TV; Akquise und Betreuung von TV-Produzenten und deren Sendungen; Qualitäts- und Service Management in Bezug auf TV-Sendungen; Programm- und Studioplanung; Koordination On Air Design

**Medienkompetenzprojekte TV:** Akquise, Planung, Durchführung und Nachbereitung von Medienkompetenzprojekten

**Leitung Radio:** Management Radio; Akquise und Betreuung von Radio-Produzenten und deren Sendungen; Qualitäts- und Service Management in Bezug auf Radio-Sendungen; Programmplanung Radio

**Redaktionsleitung E-TV:** Akquise, Planung und Nachbereitung von E-TV Veranstaltungen / Produktionen in Hinblick auf inhaltlich relevante Faktoren

**Herstellungsleitung E-TV:** Akquise, Planung, Durchführung und Nachbereitung von E-TV Veranstaltungen / Produktionen in Hinblick auf produktionsrelevante Faktoren

**Leitung WERKSTUDIO:** Planung und Aufbau der Seminare; Koordination der Referenten; Bearbeitung der An- und Abmeldungen; Weiterentwicklung des WERKSTUDIOS

**Leitung Technik:** Planung, Reparatur und Beschaffung von Audio- und Videotechnik

**Disponent:** Buchung von Produktionsmittel (Video- und Radiotechnik, Studio) und Sendeterminen; Klärung von Anfragen; Datenbankkontrolle; Übermittlung von Programminformationen; Auswertungen und Statistiken ; Eingangskontrolle von Sendungen

**Sendeleitung:** DISAW Vorbereitung (Einspielen, bearbeiten, kopieren und einpflegen von Sendebiträgen); Platzierung von Trailern; Kontrolle der Sendeteile auf technische Mängel; technische Korrekturen der Sendung; Download von Sendungen; Postproduktion E-TV Dok-Mitschnitte

**Verwaltung – Personal & Finanzen:** Überwachung der Finanzen; Ausschreibungen; Verträge; Programmtipps sowie Programmzettel E-TV; Medienratsvorlagen

**Verwaltung:** Erledigung von Verwaltungsvorgängen; Stellenausschreibungen; Telefondienst

**On-Air-Design:** Planung und Herstellung von Trailern, Intros und Outros für Sendungen; Weiterentwicklung des On-Air-Designs von ALEX

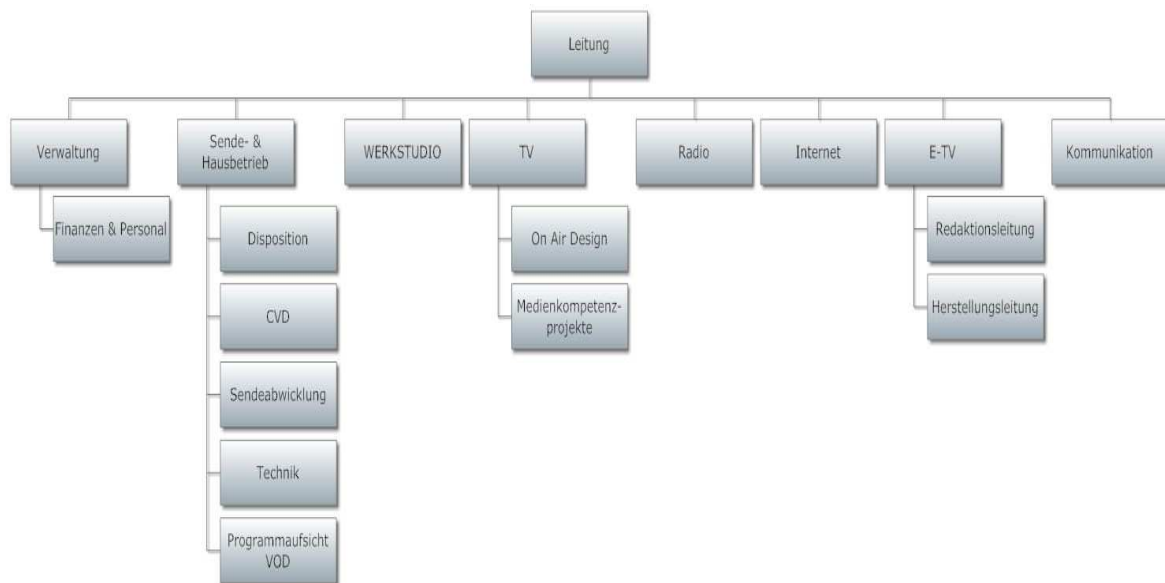
**Leitung Internet:** Koordination der Programmierer und des Frontend-Designers; Koordinierung der Einführung neuer Software; Weiterentwicklung der Website, Überwachung der Interaktion mit Website und Social Media Diensten

**CVD / Hausbetrieb:** Ausleihe und Rücknahme von Video- und Audiotechnik; Überwachung des Sendebetriebs; Telefondienst; Betreuung von Produzenten Vorort; Vorbereitung von WERKSTUDIO Veranstaltungen

**Programmaufsicht & VoD:** Überwachung des Programms auf rechtliche Verstöße; Umwandlung von Sendungen sowie Bereitstellung dieser in der Mediathek (Video-on-demand)

Nach Analyse der Interviews, verbunden mit der Herausarbeitung der einzelnen Aufgabenstellungen der jeweiligen Funktionen, konnte ein Organigramm von ALEX erstellt werden, das die zuvor lose zugeordneten Themen den tatsächlichen funktionalen Aufgaben der Organisation zuordnet, wie in der folgenden Grafik dargestellt:

**Abbildung 6: ALEX - Organigramm**



Dank dieser Grundlage ist es auch möglich, eher untergeordneten Bereichen verschiedene Dachfunktionen zuzuordnen und entsprechende Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse klar zu definieren, wie im nachfolgenden Abschnitt zur Ablauforganisation dargestellt.

### 2.3 ALEX als Ablauforganisation

Die Analyse der **Ablauforganisation** baut auf den Ergebnissen der oben beschriebenen Aufbauorganisation von ALEX auf, indem sie die einzelnen Aufgaben und die zu ihrer Erfüllung notwendigen Verrichtungen verkettet. Die Ziele einer Ablauforganisation umfassen dabei:

- die vorhandenen Kapazitäten optimal zu nutzen;
- die Bearbeitungszeiten zu minimieren;
- die Bearbeitungs- und Durchlaufkosten zu minimieren, und
- die Arbeitsplätze human zu gestalten.

Um die Ablauforganisation von ALEX effektiv zu gestalten, bedurfte es ebenfalls einer konkreten Analyse des IST-Standes. Auch hierfür wurden Interviews mit den Mitarbeitern geführt, um so die Aufgaben abzugrenzen, eventuelle Schnittstellen

zu definieren und mögliche Schwachstellen aufzudecken. Daran anschließend können die wesentlichen Schlüsselprozesse definiert und potentielle Optimierungsmöglichkeiten erarbeitet werden.

### **2.3.1 Methode und Leitfaden**

Um zu analysieren, welche Koordinations- und Motivationsstrukturen bei ALEX vorhanden sind, wurden die Mitarbeiter Interviews befragt. Der diesen Interviews zugrunde liegende Leitfaden umfasst die folgenden Fragenstellungen:

- Was sind Ihre Aufgaben?
- In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?
- Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?
- Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?

Die Mitarbeiter wurden der hierarchischen Struktur des Organigramms folgend befragt: zuerst die Leitung, dann die Bereiche Verwaltung, TV, Radio, Internet, Kommunikation, WERKSTUDIO, E-TV, Sendebetrieb etc. Insgesamt dauerte die Befragung pro Person zwischen 30 und 45 Minuten. Nicht berücksichtigt wurden dabei Praktikanten und Werkstudenten. Die Gespräche wurden nicht mit einem Diktiergerät aufgezeichnet, da im Vorfeld von den Mitarbeitern um Vertraulichkeit der Gespräche gebeten wurde. Alle relevanten Antworten sind als anonymisierte Notizen im Anhang zu finden.

### 2.3.2 ALEX aus der Perspektive der Mitarbeiter

Auf der Grundlage der durchgeführten Interviews wurden die Kernaussagen der Mitarbeiter zusammengefasst und dabei nach den zuvor erläuterten Koordinations- und Motivationsproblemen systematisiert.

#### Leitung ALEX

##### *Koordinationsprobleme*

- Schwierigkeiten in der Steuerbarkeit und Kontrolle von den einzelnen Bereichen
- Intransparenz in den Abläufen. Ursachenfindung kompliziert, meist nicht eindeutig

##### *Motivationsprobleme*

- Keine Informationen verfügbar

#### Operative Leitung ALEX

##### *Koordinationsprobleme*

- Schwierigkeiten in der Steuerbarkeit und Kontrolle von den einzelnen Bereichen

##### *Motivationsprobleme*

- Zu viele Aufgaben, die zu bewältigen sind

#### Leitung TV

##### *Koordinationsprobleme*

- Ressourcen Buchung ist intransparent
- Die Ressourcen Buchung ist nicht orts- und zeitunabhängig und damit nicht flexibel abrufbar
- Die Produzentenverwaltung ist intransparent und nicht nachvollziehbar

##### *Motivationsprobleme*

- zu wenig Vertrauen durch die Leitung, zeigt sich z.B. durch zu viele Rücksprachen und Kontrollen
- zu viel Arbeit für zu wenige Leute
- keine konkreten Anweisungen und Priorisierungen der Aufgaben durch die Leitung

#### Leitung Kommunikation

##### *Koordinationsprobleme*

- Hol- anstatt Bring-Schuld gegenüber den Bereichen
- keine klare Übersicht, was im Haus in den einzelnen Bereichen passiert.
- keine Jahresplanung vorhanden
- Keine klare interne Kommunikation
- Produzenten werden nicht in die Verantwortung genommen
- Fehlende Transparenz sowohl nach innen als auch nach Außen
- keine klare Orientierung für Produzenten, wer für Sie, nun für was zuständig ist.

##### *Motivationsprobleme*

- Keine klaren Prioritäten durch die Leitung
- Zu wenig Lob und Anerkennung
- Keine klaren Ansagen

## **Medienkompetenzprojekte TV**

### *Koordinationsprobleme*

- Interne Kommunikationsprobleme mit den Bereichen Disposition, Leitung, Kommunikation
- keine klar definierte Kommunikation von Medienkompetenzprojekte nach Außen
- permanente EDV Probleme

### *Motivationsprobleme*

- keine Informationen verfügbar

## **Leitung Radio**

### *Koordinationsprobleme*

- komplizierte Ressourcenbuchung
- Produzentendatenbank ist nur über die Disposition erreichbar und erfasst nicht alle relevanten Informationen
- permanente EDV Probleme

### *Motivationsprobleme*

- Hohe Belastung und Anforderung durch die Leitung
- nur selten Lob und Anerkennung durch die Leitung

## **Redaktionsleitung E-TV**

### *Koordinationsprobleme*

- Informationen werden mehrfach an unterschiedliche Bereiche von ALEX geschickt
- fehlende Zentralisierung von Informationen für den E-TV Bereich
- Hoher Koordinierungsaufwand bei fehlenden Informationen
- keine reibungslose Zusammenarbeit zwischen Herstellungsleitung und Redaktionsleitung

### *Motivationsprobleme*

- zu lange Entscheidungsprozesse bei Problemen durch die Leitung

## **Herstellungsleitung E-TV**

### *Koordinationsprobleme*

- Informationsprobleme mit den Bereichen Leitung, Kommunikation und Redaktionsleitung, z.B. Weitergabe der Ergebnisse zur nachfolgenden Bearbeitung
- Intransparenz im Prozess „E-TV Produktion“. Keine klaren Zuständigkeitsregelung

### *Motivationsprobleme*

- Abstimmungsproblem der Leitung
- Kein Vertrauen
- keine Anerkennung, wenig Lob
- Anspannung zwischen jungen und alten Mitarbeitern
- keine Wertschätzung

## **Leitung WERKSTUDIO**

### *Koordinationsprobleme*

- extrem aufwändig und teilweise nicht nachvollziehbare Ressourcenbuchung, was zu einem hohen Koordinierungsaufwand bei Planung und Buchung von Workshops führt
- nur rudimentäre Produzentendatenbank, in der z.B. Daten, wie Besuch des WERKSTUDIO etc. fehlen und die nur durch bestimmte Mitarbeiter aufrufbar ist, von diesen jedoch nur selten gepflegt wird (z.B. Disposition)

### *Motivationsprobleme*

- Keine Informationen verfügbar

## **Leitung Technik**

### *Koordinationsprobleme*

- umständliche Kommunikationswege
- keine klaren Prioritäten
- keine klaren Regelungen im Umgang mit Problemen in Bezug auf die Leitung, die Mitarbeitern aber auch die Produzenten

### *Motivationsprobleme*

- stark veränderte Aufgabenbereiche seit der Reform, was zu Frust führte
- wenig Lob und Anerkennung
- mangelndes Interesse der Leitung an dem Aufgabengebiet Technik

## **Leitung Internet**

### *Koordinationsprobleme*

- keine klaren Verantwortlichkeiten für die inhaltlichen Bereiche der Website

### *Motivationsprobleme*

- keine Informationen verfügbar

## **Sendeleitung**

### *Koordinationsprobleme*

- Informationsmangel und z.T. fehlende Berechtigung zu Information, was Aufgabenerfüllung behindert
- zu schwerfällige EDV Problemlösung
- keine klaren Regelungen und Absprachen mit Disposition, Programmplanung und Sendeabwicklung
  - keine Übersicht, wann was im Haus passiert
  - keine klaren Regelungen bei Fehlverhalten von Produzenten. Wie soll sich der Mitarbeiter dabei verhalten? Was darf er und was darf er nicht?
  - mangelnde Abstimmung zwischen: Leitung – CVD – Disposition und Sendeabwicklung

### *Motivationsprobleme*

- keine Anerkennung der Arbeit
- kein Interesse der Leitung an der Arbeit
- mangelnde Schulung der Mitarbeiter



## **Programmaufsicht & VoD**

### *Koordinationsprobleme*

- fehlende Information, wann sendefähigen Dateien der E-TV Produktionen vorliegen, zur Übersicht der Produktionen, sowie deren Metadaten
- mangelnde Zusammenarbeit zwischen TV- und Radio Bereich in Bezug auf Video on Demand, z.B. fehlende Informationen welche Sendung hochgeladen werden sollen

### *Motivationsprobleme*

- keine Informationen verfügbar

## **Verwaltung – Personal & Finanzen**

### *Koordinationsprobleme*

- Intransparenz im Ablauf von E-TV und fehlende Zuständigkeiten
- mangelnde Informationsweitergabe und permanenter Bedarf des Nachrecherchierens
- keine klaren Regelungen zwischen Leitung und Verwaltung
- zu späte Integration in finanzielle Entscheidungsprozesse.

### *Motivationsprobleme*

- Keine Informationen verfügbar

## **CVD / Hausbetrieb**

### *Koordinationsprobleme*

- unzureichende Information, z.B. in der Produzentendatenbank, wodurch Fragen durch Interessenten oder Produzenten nicht optimal beantwortet werden
- schwierige Weitervermittlung an Ansprechpartner aus den jeweiligen Bereichen, da meist freie Mitarbeiter, deren Anwesenheit nie bekannt ist
- Hilflosigkeit bei Problemen mit neuer Technik durch fehlendes Wissen
- intransparente und nicht nachvollziehbare Buchungsübersichten
- keine einheitlichen Verleihregularien
- kaum schnelle Reaktion bei Notfällen in der Ressourcenausleihe möglich, aufgrund fehlender Technikinventarisierung
- keine Übersicht, was wann im Haus passiert
- fehlende substanzielle Informationen zu Produzenten und / oder Produktionen

### *Motivationsprobleme*

- keine Informationen verfügbar
- zu wenig Lob
- zu wenig Anerkennung

### **2.3.3 Das Koordinations- und Motivationsproblem bei ALEX**

Die Aufbereitung der Interviews in Stichpunkten, geteilt in Koordinations- und Motivationsproblem, machen deutlich, dass es bei ALEX vor allem am gesamten Informationsfluss und der koordinatorischen Abstimmung mangelt. Besonders auffällig sind dabei die immer wieder erwähnte Intransparenzen bei der Ressourcenbuchung, der Produzentenverwaltung, dem Verleih sowie den E-TV Produktionen. Auch wird deutlich, dass alle diese Prozesse für die einzelnen Personen nur schwer steuer- und kontrollierbar sind.

Fasst man die Ergebnisse aus Perspektive der Motivation zusammen, so mangelt es vor allem an Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Arbeit, aber auch an Vertrauen in die einzelnen Kompetenzen. Zudem wurde aber auch deutlich, dass eine klare Priorisierung und Zielsetzung der jeweiligen Funktionsbereiche fehlt. Letztlich ist auch der Bedarf nach Weiterbildungen hervorzuheben, um die gestellten Aufgaben besser ausfüllen zu können.

Da gerade die aufgelisteten Koordinationsprobleme von ALEX sehr umfangreich sind, wird sich die nachfolgende Analyse auf die eben erwähnten Prozesse Ressourcen-Buchung, Produzentenverwaltung, Verleih sowie E-TV Produktionen konzentrieren. Im folgenden Kapitel werden anhand der Optimierung des Prozessmanagements Handlungsempfehlungen zur Verbesserung des Koordinationsproblem erarbeitet, um die erwähnten Abstimmungsprozesse transparenter, steuerbarer und kontrollierbarer zu gestalten.

### 3. Prozessmanagement zur Optimierung der Ablauforganisation ALEX

Um das oben beschriebene Organisationsproblem und daher insbesondere das Informations- und Koordinationsproblem bei ALEX Offener Kanal Berlin zu lösen, bedarf es besserer Zugriffsmöglichkeit (überall und jederzeit) auf die vorhandenen Informationen sowie eine einfache und schnelle Aufbereitung dieser für die Mitarbeiter. Darüber hinaus müssen diese Informationen für die Leitung steuerbar und kontrollierbar sein. Im Kern wird damit eine klarere Strukturierung, Zentralisierung und Bündelung von Informationen erforderlich sowie eine klare Definition der Zugriffsrechte.

Um die in den Interviews als problematisch beschriebenen Prozesse Ressourcenumbuchung, Produzentenverwaltung, Verleih sowie E-TV Produktionen zu analysieren und Handlungsempfehlungen abzuleiten, bedarf es eines analytischen Grundgerüsts des Prozessmanagements. Auf Basis dieses theoretischen Gerüsts werden die Prozesse schrittweise aufgezeigt und neu strukturiert. Darauf aufbauend erfolgt eine Skizzierung von Handlungsoptionen, die abschließend noch einmal zusammenfassend dargestellt werden.

#### 3.1 Die Grundlage des Prozessmanagements

Im Mittelpunkt der **prozessorganisierten Unternehmensgestaltung** steht die **Ablauforganisation** der Unternehmung. Während die Aufbauorganisation, wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, die Gliederung der Unternehmung in Teilsystemen (z.B. Abteilung, Divisions, Stellen) und die Zuordnung von Aufgaben zu diesen Teilsystemen beinhaltet,<sup>39</sup> befasst sich die **Ablauforganisation mit der Durchführung dieser Aufgaben** sowie der Koordination der zeitlichen und räumlichen Aspekte der Aufgabendurchführung (wer macht was, wann und womit?).<sup>40</sup> Elementarer Bestandteile einer Aufgabe sind die Aktivitäten, welche die Grundbestandteile eines (Arbeits-) Prozesses bilden.<sup>41</sup> Eine Aktivität bzw. eine Funktion ist ein Arbeitsschritt, der zur Erbringung einer Leistung durchgeführt werden muss.

In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Vorschlägen zur **Definition eines Prozesses**. Legt man zunächst die Begriffserklärung nach der DIN EN ISO 9000:2005 zugrunde, so ist ein Prozess ein „Satz von in Wechselbeziehungen oder Wech-

---

<sup>39</sup> Vgl. Grochla / Wittmann / Lehmann, Aufbauorganisation, 1974, S.290

<sup>40</sup> Vgl. Schweitzer, Ablauforganisation, 1974, S.1.

<sup>41</sup> Vgl. Esswein, Ablauforganisation, 1993, S.551

selwirkungen stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“<sup>42</sup> Diese auf die sehr allgemeine Begriffsbildung nach W. Geiger<sup>43</sup> zurückzuführende Beschreibung, kann durch die Prozessdefinition nach Hans H. Hinterhuber deutlich ausgeweitet und konkretisiert werden. Demnach stellt ein Prozess „eine Gesamtheit von integrierten Tätigkeiten dar, mit denen ein Produkt hervorgebracht oder eine Dienstleistung bereitgestellt wird, die

- die Zufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit der externen Kunden erhöhen,
- die Arbeit der internen Kunden erleichtern und in ihrer Effizienz steigern,
- einen messbaren In- und Output haben,
- Wert hinzufügen,
- wiederholbar sind und
- in den Verantwortungsbereich einer Führungskraft fallen, die ein interdisziplinäres und mit Entscheidungsbefugnis ausgestattetes Team koordiniert und führt.“<sup>44</sup>

Beide Definitionen basieren jedoch auf der Annahme, dass Prozesse durch eine **Input-Output-Beziehung** gekennzeichnet sind. Demnach ist ein Prozess ein inhaltlich abgeschlossener Vorgang, der durch ein **Ereignis (Input)**, wie z.B. der Bereitstellung von Materialien, Dokumenten oder Personal ausgelöst wird. Durch die Aneinanderreihung einzelner oder auch zusammengesetzter Tätigkeiten werden diese Vorgaben in **Ergebnisse (Output)** umgewandelt. Ergebnisse sind hierbei materielle oder auch immaterielle Produkte, die den Anforderungen der Kunden bzw. Abnehmer entsprechen<sup>45</sup>

Diese Kunden unterscheidet man nach ihrer organisatorischen Zugehörigkeiten in externen Kunden und internen Kunden.

**Externe Kunden** sind in diesem Zusammenhang meist die offensichtlichen Kunden: Die potenziellen Abnehmer und Anwender der Produkte und Dienstleistungen

---

<sup>42</sup> DIN EN ISO 9000:2005, Qualitätsmanagementsysteme, 2005, S. 23.

<sup>43</sup> Der Geigersche Definitionsvorschlag lautet: „System von Tätigkeiten, das Eingaben in Ergebnisse umgestaltet.“ - Vgl. Geiger / Kotte, Handbuch Qualität, 2008, S.102

<sup>44</sup> Zollondz, Qualitätsmanagements, 2001, S. 704 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Wilhelm, Prozessorganisation, 2003; S.27 ff.

eines Unternehmens. Oft sind das die Endkunden, die im Kaufhausregal nach einer Dose Mais greifen, in einer Bank ein Konto eröffnen oder bei ALEX beispielsweise die Besprechung einer Sendung, die Ausleihe von Equipment zur Sendungsproduktion bis hin zur finalen Ausstrahlung der Sendung im TV- oder Radioprogramm sowie im Internet abrufen.

**Interne Kunden** sind im Rahmen dieses theoretischen Konzepts zumeist Mitarbeiter bzw. Kollegen, durch ihre Spezialisierung in Teilprozesse involviert und unabdingbar sind, um das Gesamtziel zu erreichen.<sup>46</sup> So ist zum Beispiel ein Herstellungsleiter durch seine spezifische Kompetenz ein wichtiger Teil für die Umsetzung einer TV-Produktion.

Neben dieser Systematisierung der grundsätzlichen Zielrichtung von Prozessen, lassen sich diese desweiteren nach Prioritäten strukturieren, wie die folgende Unterteilung zeigt:<sup>47</sup>

- **Kernprozesse** (oftmals auch Geschäftsprozesse genannt) mit einem direkten Bezug zu den erstellten Produkten oder Dienstleistungen.<sup>48</sup> Sie werden in strategische und operative Kernprozesse unterschieden, wobei die strategischen Prozesse sich dabei auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Organisation beziehen, wie z.B. die Entwicklung langfristiger Kundenbeziehungen; operative Kernprozesse beinhalten eher die kurzfristige Umsetzung des Geschäftes.
- **Lenkungs- bzw. Führungsprozesse** dienen der Leitung zur Lenkung, Organisation und Überwachung der Kernprozesse und bilden somit die Unternehmenssteuerung ab.
- **Unterstützende Prozesse** (auch Sekundär- oder Supportprozesse genannt) sind betriebliche Prozesse, die den Kernprozess unterstützen, aber selbst keinen direkten Kundennutzen erzeugen.

Grundsätzlich gilt jedoch für alle strukturierten Prozesse, dass sie fortlaufend und stetig, steigenden sowie wechselnden Kundenanforderungen anzupassen sind, um den sich permanent verändernden Bedürfnissen gerecht zu werden. Dies erfordert zielgerichtete Steuerung von Maßnahmen durch das Prozessmanagement,

---

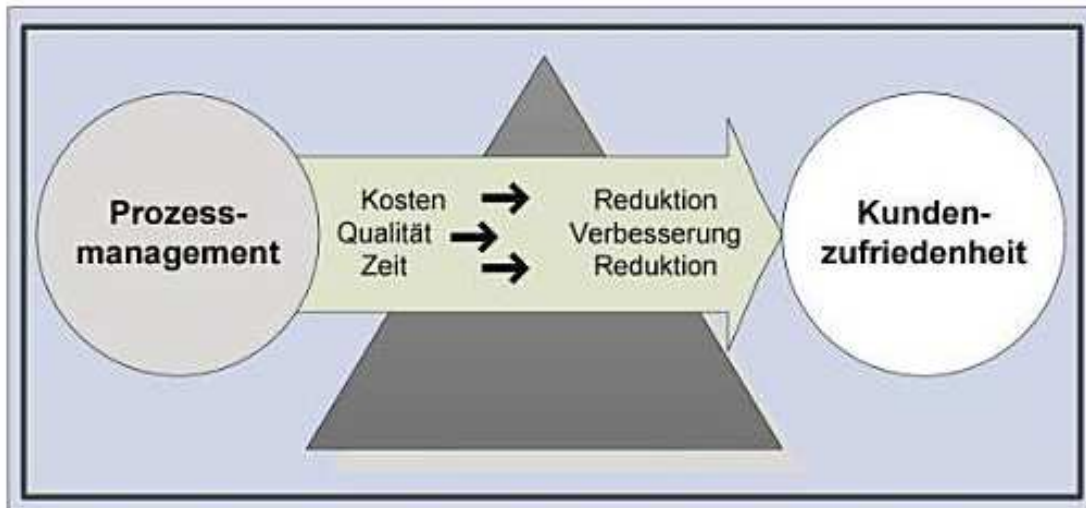
<sup>46</sup> Vgl. Feldbrügge / Brecht-Hadrashek, Prozessmanagement, 2008, S. 16 f.

<sup>47</sup> Vgl. Ziege, Qualitätsmanagementsysteme, 2009, S. 40.

<sup>48</sup> Vgl. Wilhelm, Prozessorganisation, 2003, S.80

um die Prozesse hinsichtlich der Qualität, Kosten, Zeit und Kundenzufriedenheit optimal aufzusetzen und anzupassen.

**Abbildung 7: Das „magischen Dreieck“ im Prozessmanagement**



Quelle: Zollondz, Qualitätsmanagements, 2001, S. 741

In diesem Zusammenhang spricht man oft auch vom sogenannten „Magischen Dreieck“, das sich zwischen diesen drei Zielarten aufspannt.<sup>49</sup>

Das Management dieser Prozesse dient somit der Planung, Steuerung und Kontrolle von inner- und überbetrieblichen Prozessen, die sowohl Kern-, Führungs- als auch unterstützende Prozesse umfassen.<sup>50</sup>

### **3.2 Phasenmodell der Prozessoptimierung in kleinen Organisationen**

Die zuvor erläuterten Definitionen des Prozessmanagements zeigen bereits, dass die Einsatzgebiete vielfältig sind, das umfasst beispielsweise die Einführung von Qualitätsmanagementsystem oder von Systemen zur Unternehmensplanung und Kundenbetreuung (ERP und CRM), die Bearbeitung von Problemen mit der eingesetzten Unternehmenssoftware, das Management von Unternehmenszusammenschlüssen oder die strategische Neuausrichtung von Unternehmen. Diese Breite der Anwendungsbereiche deutet an, dass es bei einer derartigen Verschiedenartigkeit der Prozesse keine feststehenden Abläufe für Prozessoptimierungsprojekte

<sup>49</sup> Vgl. Zollondz, Qualitätsmanagements, 2001, S. 741

<sup>50</sup> Vgl. Kugeler / Becker / Rosemann, Prozessmanagement, 2001, S.386 f.

geben kann. Jedoch gibt es ein klassische Phasenmodelle, die in solchen Projekten Anwendung finden.

Basierend auf dem klassischen PTCA-Phasenmodell nach Deming/Shewhart.<sup>51</sup> Planen, Tun (Durchführen), Checken (Überprüfen), Aktion (Agieren, Handeln)<sup>52</sup> entwickelten Feldbrügge/Brecht-Hadrashek (2008) ein einfaches Vorgehensmodell für kleine Unternehmen, das Teilphasen noch stärker spezifiziert. Das Modell zur Prozessoptimierung nach Feldbrügge/ Brecht-Hadrashek umfasst insgesamt sechs Phasen, die sich unterteilen in: Motivation, Bestandsaufnahme der Prozesse, Analyse, Diagnose, Entwurf eines verbesserten Prozessablaufs, Kontrolle.

In der **Phase Motivation** werden die Ziele und Erwartungen an das Projekt definiert. Bei der **Bestandsaufnahme der Prozesse** wird beleuchtet, welche Aufgaben die einzelnen Mitarbeiter haben, in welchen Strukturen (Organigramm) die Mitarbeiter arbeiten und welche der Prozesse Kernprozesse sind, die optimiert werden müssen. In der **Phase Diagnose** werden die zu verbessernden Prozesse mit Verantwortlichkeit, Input, Output, Dauer, Rahmenbedingungen und Ablauf dokumentiert. Bei der **Analyse des Prozesses** kommt es vor allem darauf an die Probleme hervorzuheben.<sup>53</sup> Nach der Analyse wird ein **verbesserter Prozessablauf entworfen**, der in dieser Arbeit die Handlungsempfehlung darstellt. Abschließend wird der neue Prozessablauf in einem sechsten Schritt der Kontrolle unterzogen, um den Prozess weiter zu verbessern. Aufgrund zeitlicher Beschränkungen kann dieser Kontrollprozess jedoch nicht mehr Bestandteil dieser Arbeit sein.

### 3.2.1 Phase 1 – Motivation der Prozessoptimierung

Wie die Analyse im Kapitel 2 ergab, mangelt es in der Ablauforganisation bei ALEX vor allem am Informationsfluss. Nach der vorgelegten Analyse der Koordinationsprobleme erscheint es erforderlich, sich bei der Optimierung der Prozesse auf die folgenden Ziele zu konzentrieren, die vorhandenen Prozesse **transparenter**, **steuerbarer** und **kontrollierbarer** zu gestalten, um so die Kosten und die Zeit für Produzenten und Mitarbeiter zu senken und die Qualität und Kundenzufriedenheit anzuheben.

---

<sup>51</sup> Im englischen PDCA-cycle. Vgl. Deming, The new economics for industry, 2000, S. 88

<sup>52</sup> Imai, Kaizen, 1992, Seite 86 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Feldbrügge / Brecht-Hadrashek, Prozessmanagement, 2008, S. 24 f.

### **3.2.2 Phase 2 - Bestandsaufnahme der Prozesse bei ALEX**

Desweiteren wurden im Kapitel 2 die einzelnen Funktionen mit ihren konkreten Aufgaben herausgearbeitet und daraus eine Organisationsstruktur (Organigramm) abgeleitet. Durch die weiterführenden Interviews mit der Leitung und den Mitarbeitern wurden zudem die spezifischen Koordinations- und Motivationsprobleme von ALEX aufgedeckt. Zusammenfassend ließ sich darauf schließen, dass vor allem die Prozesse der Ressourcenbuchung, der Produzentenverwaltung, sowie der Verleih der E-TV Produktionen als äußerst intransparent und kaum steuer- und kontrollierbar sind. Aufgrund dieser Situation werden im Folgenden diese Prozesse in das Zentrum der Analyse gestellt und anhand der Phasen 3-5 Diagnose, Analyse und Handlungsempfehlungen analysiert.

### **3.2.3 Phase 3-5 – Diagnose, Analyse, Handlungsempfehlung**

Die in der Analyse des zweiten Kapitels herausgestellten Prozesse „Ressourcenbuchung“, „Produzentenverwaltung“ und „E-TV-Produktion“ bedürfen einer ausführlicheren Betrachtung. Dabei umfasst der Kernprozess der Ressourcenbuchung insbesondere den Verleih an externe Kunden (Produzenten), aber auch an interne Kunden (Mitarbeiter). Bei diesem Prozess stellt die Produzentenverwaltung einen unterstützenden Prozess dar, der vor allem in Bezug auf die Ressourcenbuchung als Kernprozess ebenso näher beleuchtet wird.

Desweiteren wird der Kernprozess „E-TV Produktion“ näher betrachtet. In diesem Bereich arbeiten die unterschiedlichen Bereiche von ALEX zusammen, um eine Produktion zu planen, zu produzieren und auszustrahlen. Durch die Komplexität dieses Kernprozesses wird er in Teilprozesse aufgeteilt, um die Abläufe zu verdeutlichen und die Handlungsempfehlung besser zu konkretisieren.

Alle Prozesse werden zuerst systematisch dokumentiert, dann analysiert und münden in Handlungsempfehlungen.



### 3.2.4 Kernprozess: Buchung von Ressourcen

Ressourcenbuchung durch Produzenten	
<b>Verantwortlich:</b> Disposition	<b>Kunde:</b> Extern – ALEX- Produzent
<b>Input:</b> ALEX-Produzent bucht Ressourcen	<b>Output:</b> Buchung der Ressourcen für den ALEX-Produzenten
<b>Dauer:</b> 5 bis 10 Minuten	

**Rahmenbedingungen:** ALEX-Produzenten können in den Dispositionszeiten Montag, Dienstag, Donnerstag und Freitag von 17 Uhr bis 19 Uhr telefonisch oder persönlich Ressourcen für ihr Projekt buchen. In der Disposition können Ressourcen bis zu drei Tagen ohne Konzept und Rücksprache mit den Fachbereichen gebucht werden. Ab vier Tagen wird der ALEX-Produzent an den jeweiligen Fachbereich verwiesen. Der Fachbereich klärt das Konzept mit dem ALEX-Produzenten und informiert dann den Disponent per E-Mail oder Zettel, wie viele Tage der Produzent sich die Ressourcen buchen kann. Auch bucht der Fachbereich teilweise selbst, da der Disponent nur Montag, Dienstag sowie Donnerstag und Freitag von 14 Uhr bis 19 Uhr im Haus ist.

Bei Anfragen zum TV-Studio wird die Anfrage an den TV-Bereich weitergeleitet.

**Ablauf:** Der ALEX-Produzent meldet sich via Telefon, um Ressourcen (technisches Equipment oder Räume bspw. Schnittraum) für seine TV- oder Radio-Produktion zu buchen. Der Disponent kontrolliert auf der Produzentenkarteikarte, die in Papierform vorhanden ist, ob der Anrufer tatsächlich ein ALEX-Produzent ist. Darüber hinaus überprüft der Disponent ebenfalls auf der Produzentenkarteikarten, sofern vorhanden, ob der Produzent bereits das Angebot vom ALEX WERKSTUDIO genutzt hat und auch mit dem technischen Equipment umgehen kann. Sollte dies nicht der Fall sein, wird der Produzent auf das Programm des ALEX WERKSTUDIO hingewiesen. Nun wird vom Disponent erfragt, was und vor allem wie lang sich der Produzent das Equipment ausleihen möchte. Sollte die Ausleihdauer über drei Tage betragen, wird der Produzent an die Fachbereiche verwiesen, die wie oben in den Rahmenbedingungen beschrieben, die Ausleihdauer festlegen. Sollte der Produzent jedoch unter drei Tage bleiben, trägt der Disponent mit Bleistift in die Buchungsübersicht, die in Papierform in einem Ordner auf dem Tisch liegt, für jede einzelne Ressource die Ausleihdauer sowie die Uhrzeit der Abholung und der Rückgabe ein. Auch wird der Name des Produzenten

ten für jede einzelne Ressource erfasst. Abschließend kennzeichnet der Disponent die Buchung mit seinem Kürzel. Sollte ein Produzent seine Buchung rückgängig machen wollen, so meldet er sich in den Dispositionszeiten und lässt seine Reservierung stornieren. Der Disponent radiert die Buchung aus dem Buchungsplaner.

**Analyse:** Bei Beobachtung des Prozesses ist aufgefallen, dass regelmäßig die Kontrolle der Produzentenkarteikarten nicht stattfindet. Auch sind auf die Karteikarten selten die Informationen vom WERKSTUDIO übertragen, ob ein Produzent bereits eine Qualifizierung erworben hat. Ob Produzenten, Absprachen mit anderen Bereichen getätigt haben, kann der Disponent nicht nachvollziehen, da diese nirgendwo vermerkt sind. Andere Bereiche können nur auf die Informationen vom Buchungsplan zugreifen, wenn Sie in die Disposition gehen und im Buchungsordner nachschlagen. Unterschiedliche Handschriften und vergessene Kürzel machen eine Kontrolle der Buchung zusätzlich kompliziert. Erstellung von Auswertungen, in Bezug auf die Ressourcenvergabe, brauchen länger und sind durch die unzureichenden Papiernotizen kompliziert herzustellen. Durch die eingeschränkten Buchungszeiträume ist der Produzent in den Ressourcen Reservierung stark reglementiert.

<b>Ressourcenbuchung durch Mitarbeiter</b>	
<b>Verantwortlich:</b> nicht definiert	<b>Kunde:</b> Intern – Mitarbeiter von ALEX
<b>Input:</b> Mitarbeiter möchte Ressourcen für Produzent oder Projekt buchen	<b>Output:</b> Mitarbeiter reserviert Ressourcen für Produzent oder Projekt
<b>Dauer:</b> 10-15 Minuten	

**Die Rahmenbedingungen:** Mitarbeiter aus den Bereichen TV, Radio oder E-TV betreuen Produzenten oder Projekte, die wiederum Ressourcen beanspruchen. Mitarbeiter aus den jeweiligen Fachbereichen können Ressourcen bis zu sechs Tage vergeben. Ab dem siebten Tag muss eine Autorisierung durch die Leitung erfolgen.

**Ablauf:** Der jeweilige Mitarbeiter prüft die Verfügbarkeit der Ressourcen im Buchungsplan, der in der Disposition in einem Ordner liegt. Er trägt die Ausleihdauer sowie die Uhrzeit der Abholung und der Rückgabe mit Bleistift in den Buchungsplan ein. Entweder kennzeichnet der Mitarbeiter die Ressourcen mit seinem Na-

men, dem Namen des Projekts oder im besten Fall trägt er den Produzenten selbst ein. Abschließend kennzeichnet der Mitarbeiter die Buchung mit seinem Kürzel. Bei Absagen durch den Produzenten oder Projekten sollte der Mitarbeiter die reservierten Ressourcen aus dem Buchungsplan nehmen.

**Analyse:** Um eine Buchung überhaupt zu ermöglichen, müssen die Mitarbeiter in die Disposition zum Buchungsordner gehen. Aufgefallen ist, dass Buchungen von Mitarbeitern nur dann nachzuvollziehen sind, wenn die Buchungen mit Namenskürzeln versehen wurden. Eine Kontrolle der Buchung findet nicht statt, da es dafür keine Verantwortlichkeit bei ALEX gibt. Absagen werden selten aus den Buchungsplänen ausgetragen. Manchen Mitarbeiter schreiben statt mit Bleistift mit Kugelschreiber in die Buchungspläne, was das Austragen bei einer Absage erschwert. Auch Doppelbuchungen sind bereits vorgekommen, die erst an dem Tag auffallen, an dem zwei Produzenten bzw. Projekte die gleichen Ressourcen beanspruchen.

### **Handlungsempfehlung zur Ressourcen-Buchung von Produzenten und Mitarbeitern**

Sowohl die Ressourcen-Buchungen intern als auch extern machen deutlich, dass es eine klare Verantwortlichkeit geben muss, die

- a.) überprüft ob Doppelbuchungen oder andere Probleme vorliegen,
- b.) den Produzenten die relevanten Informationen geben kann,

<b>Ressourcenbuchung durch Mitarbeiter</b>	
<b>Verantwortlich:</b> Disposition	<b>Kunde:</b> Intern und extern
<b>Input:</b> Produzenten oder Mitarbeiter möchten Ressourcen buchen	<b>Output:</b> Mitarbeiter bzw. Produzenten erhalten die Reservierung für die Ressourcen.
<b>Dauer:</b> Minuten	

**Online Buchungen:** Aus der Analyse geht hervor, dass eine zentrale Vergabe der Ressourcen unabdingbar ist. Mit einer Buchungssoftware, die über ein lokales Netzwerk bzw. das Internet von überall und jederzeit ansteuerbar ist, wäre eine Zentralisierung möglich. Mitarbeiter könnten in einem digitalen Buchungsplaner

nach Ressourcen und Datum filtern und schauen, ob die Ressourcen bereits vergeben oder noch verfügbar sind. Sollten die Ressourcen noch frei sein, könnten die Mitarbeiter eine Buchungsanfrage an die Disposition digital erstellen. Die angefragten Ressourcen werden bereits in dem Buchungsplaner mit einem Sternchen eingetragen. Somit wäre bereits die Anfrage für jeden erfasst und sichtbar. Sobald der Disponent seine Arbeit antritt, kann er die Anfragen kontrollieren und bestätigen bzw. den Mitarbeiter auf mögliche Doppelbuchungen oder andere Problemen hinweisen. Darüber hinaus wäre es möglich, durch die Buchungssoftware nachzuvollziehen, wer wann was intern gebucht hat. Auch wäre eine monatliche Auswertung der Ressourcenvergabe für die Leitung über die Buchungssoftware möglich. Die Leitung könnte so die Effizienz und Effektivität der Ressourcenvergabe steuern und kontrollieren. Die Buchungssoftware würde eine große Transparenz in die Ressourcen-Buchung bringen.

Ein weiterer Schritt, um eine noch größere Kundenzufriedenheit zu erlangen, wäre es die Buchung über die ALEX-Website anzubieten. Im internen Mitmachbereich der Website könnten die Produzenten dann jederzeit die Ressourcen eigenständig reservieren. Auch hier würde die Anfrage an die Disposition geschickt werden. Die Reservierung wäre aber wie auch bei den Mitarbeitern bereits in dem Buchungsplaner eingetragen.

**Digitale Produzentenkarteikarte:** Damit ein Produzent buchen kann, muss der Disponent kontrollieren können, ob der Anrufer bereits ALEX-Produzent ist und ob es bereits Absprachen gab. Die eingesetzten Produzentenkarteikarten in Papierform funktionieren, wie oben beschrieben, nur bedingt. Auch sind nicht alle Informationen enthalten, was deutlich macht, dass auch die Informationen über ALEX-Produzenten zentralisiert stattfinden müssen. Die wichtigsten Informationen sollten von überall und mit einem Blick ersichtlich sein.

Auch hier wäre die Handlungsempfehlung eine Software (CRM-System) einzusetzen, welche die Informationen der Produzenten oder Interessenten schnell und einfach darstellt. Ein sogenanntes CRM-System könnte hier als Basis dienen. Über das lokale Netzwerk bzw. das Internet wäre auch diese Software steuerbar. Gibt der Disponent in der Suche einen Namen ein, wird die digitale Karteikarte des Produzenten geöffnet. Dem Disponent werden die Kontaktdaten, die besuchten WERKSTUDIO-Kurse und alle weiteren relevanten Informationen und Absprachen

auf einen Blick angezeigt. Die Absprachen könnten über ein History-Feld in der jeweiligen Produzentenkarteikarte dargestellt werden. Die Mitarbeiter hätten so die Möglichkeit, die Absprachen oder andere wichtige Informationen in die Karteikarte einzutragen. Der Disponent sähe damit sofort die Absprachen mit den Kollegen und könnte auf Grundlage dieser Informationen dem Produzenten direkt weiterhelfen.

Hier wird deutlich, dass jeder Mitarbeiter mit dem Einsatz einer softwaregestützten Produzentenkartei sofort alle relevanten Informationen erhält und so jederzeit den Produzenten helfen kann. Durch solch ein System ist eine hohe Transparenz gegeben. Auch könnten so von der Leitung Probleme mit Produzenten schneller nachvollzogen werden. Durch die History würde zudem die Leitung erkennen, wer was abgesprochen hat. Sollte es nicht aufgeführt worden sein, könnten Mitarbeiter dazu befragt werden, warum wichtige Informationen nicht im System erfasst wurden. Dementsprechend würde eine solche Software dazu beitragen, die Organisationsprozesse bei ALEX transparenter, steuerbarer und kontrollierbarer zu gestalten.

### 3.2.5 Kernprozess: Aus- und Rückgabe von Ressourcen

<b>Aus- und Rückgabe von Ressourcen für Produzenten</b>	
<b>Verantwortlich:</b> CVD des Tages	<b>Kunde:</b> Extern – ALEX- Produzent
<b>Ausleihe:</b>	
<b>Input:</b> Produzent möchte seine gebuchten Ressourcen ausleihen	<b>Output:</b> Produzent erhält Ressourcen
<b>Dauer:</b> Ausleihe – 30 Minuten	
<b>Rücknahme:</b>	
<b>Input:</b> Produzent möchte seine gebuchten Ressourcen zurückgeben	<b>Output:</b> Produzent hat seine Ressourcen zurückgegeben
<b>Dauer:</b> Rücknahme – 20 bis 30 Minuten	

**Rahmenbedingungen:** Der ALEX-Produzent hat vor seiner Ausleihe über die Disposition gebucht. Bei dieser Buchung hat er den Zeitraum, die Uhrzeit sowie das Datum der Aus- und Rücknahme bestätigt bekommen. Der ALEX-Produzent muss die Technik persönlich abholen.

**Ablauf Ausleihe:** Der ALEX-Produzent kommt zum eingetragenen Zeitpunkt (Datum und Uhrzeit im Buchungsplaner) zu ALEX, um sich die Ressourcen (im folgenden Equipment) auszuleihen. Er meldet sich in der Disposition an, sofern diese besetzt ist. Sollte die Disposition nicht besetzt sein, sucht der Produzent im Haus nach dem zuständigen CVD<sup>54</sup>. Je nach Situation ruft der CVD jetzt den CVD-Praktikanten oder tätigt die Ausleihe selbst. CVD oder CVD-Praktikant überprüfen den Buchungsplaner und suchen das reservierte Equipment zusammen. Das Equipment wird vor den Augen des Produzenten getestet und auf Beschädigungen geprüft. Die Ausleihe sowie Bemerkungen zum Equipment werden auf einem Leihschein festgehalten. Dieser beinhaltet folgende Information: Name des Produzenten, Telefonnummer, E-Mail Adresse, Ausleihdatum und Uhrzeit, Rücknahmedatum und Uhrzeit, das ausgeliehene Equipment sowie Unterschrift des CVD's und des Produzenten zur Bestätigung der Ausleihe sowie Rücknahmebestätigung. Der Leihschein wird nach vollständiger Erfassung aller Inhalte in einer Mappe unter dem Datum der Rücknahme abgelegt. Zusätzlich kann es zu Fragen durch den Produzenten zu den Bereichen Technik und Handling des Equipments kommen. Die Dauer der Ausleihe beträgt 30 bis 45 Minuten.

**Ablauf Rücknahme:** Der ALEX-Produzent bringt das Equipment zum vereinbarten Zeitpunkt zurück. Er meldet sich in der Disposition an, sofern diese besetzt ist. Sollte die Disposition nicht besetzt sein, sucht der Produzent im Haus nach dem zuständigen CVD. Je nach Situation ruft der CVD jetzt den CVD-Praktikanten oder tätigt die Rücknahme selbst. Dazu schlägt dieser die Mappe auf und entnimmt den Leihschein. Das Equipment wird einzeln nach Schäden oder Mängeln überprüft und auf dem Leihschein abgehakt. Sollte Equipment fehlen, wird es auf dem Leihschein nicht abgehakt. Der Produzent wird aufgefordert, das fehlende Equipment so schnell wie möglich zurück zu bringen. Bei Technikscha den wird ein Vermerk geschrieben und die Technik samt dem Zettel an den technischen Bereich über-

---

<sup>54</sup> Der CVD-Dienst (Chef vom Dienst) ist ein elementarer Bestandteil von ALEX. Der CVD gewährleistet jeden Tag, dass der Hausbetrieb reibungslos läuft, d.h. Sicherstellung des TV-, Radio- und Internetbetriebs, Aus- und Rücknahme von Technik, Produzentenbetreuung im Haus, Telefondienst, Anleitung von Studioproduktionen sowie den Auf- und Abbau von Einführungen im Rahmen des ALEX-WERKSTUDIO. Der CVD ist der letzte Mitarbeiter, der das Haus am späten Abend verlässt (ca. 22:00 Uhr).

Bach, Struktur- und Personalentwicklung, 2010, S. 3

geben. Die Technikabteilung überprüft, ob es sich tatsächlich um einen Technikscha- den handelt und dies ggf. noch in die Garantieleistung fällt. Sollte der Schaden nicht darüber abzuwickeln sein, setzt sich die Technikabteilung mit dem Produzenten in Kontakt, um den Schadensfall über den Produzenten abzuwickeln. Bei vollständiger Rücknahme ohne Vorkommnisse wird der Zettel auf einen Stapel von fertigen Leihscheinchen abgelegt. Die Dauer der Rücknahme beträgt ca. 20 bis 30 Minuten.

**Analyse:** Die größten Schwächen des Verleihprozesses sind:

1. Dauer der Ausleihe
2. Suche des Verantwortlichen bei Ausleihe und Rückgabe
3. seltene Kontrollen der Produzentenidentität (wer hat reserviert, wer holt ab?)
4. unterschiedlich geführte Leihscheinchen und fehlende Vermerke, welcher CVD die Ausleihe bzw. Rücknahme getätigt hat
5. Nicht-Einhaltung vereinbarter Zeiten der Produzenten
6. Nicht-Verfügbarkeit der Ressourcen trotz Reservierung
7. fehlende Erfassung der Ressourcen im Leihscheinchen
8. keine Inventarisierung und Überprüfung der vorhandenen Ressourcen möglich
9. keine Übereinstimmung von Buchungsplaner und tatsächlich herausgegebenen Ressourcen

Diese Schwächen machen deutlich, dass Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit im bestehenden Prozess nicht gegeben sind.

<b>Aus- und Rückgabe von Ressourcen für Mitarbeiter</b>	
<b>Verantwortlich:</b> keine Verantwortlichkeit vorhanden <b>Kunde:</b> Intern – Mitarbeiter von ALEX	
<b>Ausleihe:</b>	
<b>Input:</b> Mitarbeiter möchte Ressourcen für ein ALEX-Projekt ausleihen	<b>Output:</b> Mitarbeiter bekommt reservierte Ressourcen
<b>Dauer:</b> Ausleihe – 30 Minuten	
<b>Rücknahme:</b>	
<b>Input:</b> Mitarbeiter möchte Ressourcen zurückgeben	<b>Output:</b> Mitarbeiter hat Ressourcen zurückgegeben
<b>Dauer:</b> Rücknahme – 20 bis 30 Minuten	

**Rahmenbedingungen:** Ressourcen, die innerhalb des Hauses bleiben, werden nicht im Buchungsplan oder auf einem Leihschein erfasst. Ressourcen, die das Haus verlassen, müssen in einen Leihschein eingetragen und von einem anderen Mitarbeiter unterzeichnet werden.

**Ausleihe:** Ähnlich wie bei den ALEX-Produzenten fragt der Mitarbeiter den CVD oder den CVD-Praktikanten bezüglich der Ausleihe. Auch kommt es vor, dass der Mitarbeiter selbst das Equipment prüft und herauslegt. Meist stellt jedoch der CVD-Praktikant das reservierte Equipment zusammen. Das Equipment wird getestet und auf Beschädigungen geprüft. Auch hier werden alle Details der Ausleihe sowie Bemerkungen zum Equipment auf einem Leihschein festgehalten. Der Leihschein wird nach vollständiger Erfassung aller Inhalte in einer Mappe unter dem Datum der Rücknahme abgelegt. Sowohl der Mitarbeiter als auch der CVD unterschreiben den Leihschein.

**Rücknahme:** Bei der Rücknahme gestaltet es sich ähnlich wie bei der Ausleihe. Meistens tätigt der CVD-Praktikant die Rücknahme. Dazu schlägt dieser die Mappe auf und entnimmt den Leihschein. Das Equipment wird einzeln nach Schäden oder Mängeln überprüft und auf dem Leihschein abgehakt. Sollte Equipment fehlen, wird das Equipment auf dem Leihschein nicht abgehakt. Der Mitarbeiter wird auf das fehlende Equipment hingewiesen. Bei Techniksäden wird ein Vermerk geschrieben und die Technik mit Zettel an den technischen Bereich übergeben. Die Technikabteilung überprüft, ob es sich tatsächlich um einen Techniksaden handelt und prüft die Garantieleistung. Sollte es nicht darüber abzuwickeln gehen,



wird der Schadensfall intern abgewickelt. Bei vollständiger Rücknahme ohne Vorkommnisse wird der Zettel auf einen Stapel von fertigen Leihscheinen abgelegt. Die Dauer der Rücknahme beträgt ca. 20 bis 30 Minuten.

**Analyse:** Bei der Betrachtung fällt auf, dass es keinen klar definierten Prozess gibt, wie Mitarbeiter Ressourcen für Projekte ausleihen. Bei Ausleihen bzw. Rücknahmen innerhalb des Hauses erfolgt keine Kontrolle. Bei der externen Vergabe werden die Ressourcen mal selbst zusammengetragen und mal vom CVD-Praktikanten. Die unterschiedlichen Ausführungen des Prozesses intern machen eine Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Verleih schwer.

### **Handlungsempfehlung zur Aus- und Rückgabe von Ressourcen für Produzenten und Mitarbeiter**

Um überhaupt eine akzeptable Ausgangslage zu haben, müssten die gesamten Ressourcen bei ALEX inventarisiert werden. Im Zuge dessen könnte jeder Resource einmalige eine Nummer bzw. ein Barcode zugewiesen werden. Über eine Buchungs- und Inventarisierungssoftware könnte der CVD bzw. der CVD-Praktikant dann die Ausleihe regeln. Zuerst würde sich der Verantwortliche mit seinem eigenen Account anmelden bzw. über eine ALEX-Mitarbeiter-Karte, auf der ein Barcode vorhanden ist. Somit würde das System wissen, wer die Ausleihe bzw. Rücknahme tätigt. Danach wird der Name des Produzenten in das System eingegeben, der die Reservierung der Ressourcen getätigt hat. Das System gleicht die Reservierung mit dem digitalen Buchungsplaner ab und zeigt dem CVD bzw. CVD-Praktikanten die Gegenstände, die der Produzent reserviert hat.

Um dann aber zu kontrollieren, ob es sich um die richtige Person handelt, müsste der Produzent seinen Ausweis vorlegen. Nur somit hätte der CVD eine hundertprozentige Sicherheit. Danach könnte die Ausleihe über einen einfachen Barcode-Scanner, wie beim Kassieren im Einkaufsladen, erfolgen. Der CVD erfasst die Gegenstände und scannt sie ein. Durch die digitale Erfassung könnte jederzeit ein Überblick ausgegeben werden, wie viele Ressourcen im Umlauf sind und wie viele noch vorhanden sind. Nach Erfassung und Prüfung aller Ressourcen könnte der Verleihschein, in dem alle wichtigen Parameter wie Ressourcen, Anzahl, Kontaktdaten des Produzent, Ausleih- und Rücknahme Datum erfasst sind, ausgedruckt und vom Produzenten gegengezeichnet werden. Bei der Rücknahme kann der

CVD den digitalen Leihschein öffnen und über den Scan des Barcodes die Rücknahme bestätigen. Sollten Schäden auftreten, könnten diese digital vermerkt und bestenfalls direkt an den jeweiligen Verantwortlichen per E-Mail weitergeleitet werden. Auch Auswertungen, der tatsächlich ausgeliehenen Ressourcen pro Produzent oder andere Auswertungen, könnten über die Software erfüllt werden. Damit wäre auch der Verleihprozess für die Verantwortlichen des Prozesses sowie für die Leitung transparenter, steuer- und kontrollierbarer.

### 3.2.6 Kernprozess: E-TV-Produktion

<b>E-TV - Themenfindung</b>	
<b>Verantwortlich:</b> Redaktionsleitung E-TV	<b>Kunde:</b> Intern – Leitung
<b>Input:</b> Recherche von E-TV Themen für die Redaktionssitzung	<b>Output:</b> Papier mit Themen für die Redaktionssitzung
<b>Dauer:</b> täglich	

**Ablauf:** Die Redaktionsleitung recherchiert und akquiriert mögliche Veranstaltung in Berlin mit möglichst lokalem Bezug. Die Themen werden in einem Themenpapier mit den Inhalten Veranstaltungstitel, Veranstaltungsort, Veranstalter, Ansprechpartner (Organisation), Kurzinformationen sowie Link zur Veranstaltung aufbereitet. Jedes Thema hat eine Worddatei und wird auf einem zentralen Server lokal im E-TV Ordner im ALEX-Netzwerk gespeichert. Die Themen werden ausgedruckt und in der Redaktionssitzung präsentiert.

**Analyse:** Die Ablage erfolgt lokal im Netzwerk und ist nur für die Leitung und die Redaktionsleitung zugänglich. Themenideen aus anderen Abteilungen für mögliche E-TV Veranstaltungen finden hier keinen Platz. Auch ist eine Übersicht nicht möglich. Um zu erfahren, was sich hinter den Themen inhaltlich verbirgt, muss jedes Word Dokument einzeln angeklickt werden. Auch setzt das Verfahren voraus, dass Word vorhanden ist. Flexibilität und Transparenz fehlen in diesem Teilprozess.

<b>E-TV - Redaktionssitzung</b>	
<b>Verantwortlich:</b> Leitung	<b>Kunde:</b> Intern – Mitarbeiter (VJ)
<b>Input:</b> Präsentation der Themen	<b>Output:</b> Verteilung der Themen an die VJ's
<b>Dauer:</b> alle 14 Tage 1 ½ bis 2 Stunden	

**Ablauf:** In der Redaktionssitzung, die alle 14 Tage stattfindet, werden die Themen präsentiert und vorgestellt. In der Redaktionssitzung wird gemeinsam mit der Leitung, der Redaktionsleitung und den VJs entschieden, welche Themen in Produktion gehen. Jedes Thema, das in Produktion geht, wird einem VJ zugeordnet. Dabei wird auch das Format in der Sendung festgelegt, d.h. wird es eine Dokumentation (Abfilmen der Veranstaltung) oder ein Feature (redaktioneller Bericht mit Interviews und Teilen der Dokumentation in verkürzter Form in 30 Minuten). Abschließend gibt es eine Feedback-Runde zu den vergangenen Veranstaltungen, um so den Gesamtprozess zu verbessern. Nach Festlegung der Themen, die produziert werden sollen und der Formate sowie der Feedbackrunde ist die Redaktionssitzung beendet.

**Analyse:** Durch das Feedback und die klare Strukturierung der Sitzung werden alle wichtigen Informationen transportiert und auch kontrolliert. Einzig fehlender Aspekt ist der Beschluss von potentiellen Kooperationsverträge bei bestimmten Produktionen.

<b>E-TV - Redaktionsleitung</b>	
<b>Verantwortlich:</b> Redaktionsleitung	<b>Kunde:</b> Intern – Mitarbeiter
<b>Input:</b> Aus Themen werden Produktionen	<b>Output:</b> Eintrag aller wichtigen Information zur weiteren Produktionsplanung
<b>Dauer:</b> 1 Stunden	

**Ablauf:** Nach der Redaktionssitzung klärt die Redaktionsleitung die Sendeverantwortung mit dem jeweiligen Veranstalter. Außerdem wird nun in einem neuen Word-Dokument die Produktion eingetragen und um die festgelegten Parameter aus der Redaktionssitzung ergänzt. Auch setzt die Redaktionsleitung eine finale

Abnahme gemeinsam mit dem VJ<sup>55</sup> fest. Somit beinhaltet das Produktionsblatt folgende Parameter: Veranstaltungstitel, Veranstaltungsort, Veranstalter, Ansprechpartner (Organisation), Ansprechpartner (Technik), Kurzinformationen, Link, Format(e), VJ, Sendeverantwortlicher, finale Abnahme. Zusätzlich gibt es von der Redaktionsleitung für die Programmplanung eine übergreifende Exceltabelle in der alle Produktionen aufgelistet sind und in die die Programmplanung die Sende- und Wiederholungstermine einträgt. Die Redaktionsleitung ist der ständige Ansprechpartner für die VJs und den Veranstalter.

**Analyse:** Bereits durch die Erstellung eines neuen, gesonderten Dokumentes in einem zentralen Ordner im lokalen Netzwerk ist es für VJs nicht möglich, von außen auf die Unterlagen zuzugreifen und diese bei Bedarf zu ergänzen. Somit müssen die VJs der Redaktionsleitung alle Informationen einzeln schicken, damit diese die Informationen im Produktionsblatt ergänzen können. Auch die zusätzliche Erstellung einer Exceltabelle für die Programmplanung stellt einen Schritt dar, der zusätzlichen Aufwand bedeutet.

<b>E-TV - Produktionsplanung - Programmplanung</b>	
<b>Verantwortlich:</b> (Leitung)	Programmplanung <b>Kunde:</b> Intern – Mitarbeiter
<b>Input:</b> Produktionsblatt beinhaltet alle wichtigen Informationen für die Programmplanung	<b>Output:</b> Sendetermine für die Produktionen sowie Wiederholungen sind geplant
<b>Dauer:</b> 1 Stunden	

**Ablauf:** Alle wichtigen Informationen entnimmt die Programmplanung der Exceltabelle bzw. den Produktionsblätter. Die Programmplanung vergibt die Sendetermine inklusive Wiederholungen und trägt diese einerseits in eine eigens angelegte Microsoft Access Datenbank ein, die der Programmplanung dient, und andererseits in die Exceltabelle für die Redaktionsleitung und die Kommunikation.

---

<sup>55</sup> Videojournalist – der VJ ist der Redakteur, der sich inhaltlich um die Produktion kümmert. Zusätzlich ist er bei ALEX für den Schnitt verantwortlich und tritt somit auch als Sendeverantwortlicher auf.

**Analyse:** Die Analyse dieses Prozesses zeigte, dass die Programmplanung meist sehr spät kam, was wiederum zur Folge hatte, dass andere Bereiche nicht weiter arbeiten konnten. Die Problematik liegt in dem Informationsfluss. Sollte die Redaktionsleitung vergessen haben, die Programmplanung daran zu erinnern, die Exceltabelle zu vervollständigen, konnte die Programmplanung auch keine Termine vergeben. Auch fehlten teilweise die Sendeverantwortlichen, die für die Programmplanung einen wichtigen Parameter darstellten. Transparenz, Steuerbarkeit und Kontrolle sind hier nicht gegeben.

<b>E-TV - Produktionsplanung - Herstellungsleiter</b>	
<b>Verantwortlich:</b> Herstellungsleitung	<b>Kunde:</b> Intern & Extern – Mitarbeiter
<b>Input:</b> Produktionsblatt beinhaltet alle wichtigen Informationen für die Herstellungsleitung, um die Produktion im Operativen zu planen	<b>Output:</b> Produktion ist geplant
<b>Dauer:</b> ~ 2-3h pro Produktion (ohne Vorortbegehung)	

Der Herstellungsleiter wird durch die Redaktionsleitung zu den vorgesehen Produktionen in Kenntnis gesetzt und soll anhand der einzelnen Produktionsblättern die jeweiligen Produktionen planen. Dazu nimmt er mit dem Veranstalter (Ansprechpartner Technik) Kontakt auf, um die technischen Rahmenbedingungen zu klären und ggf. eine Vorortbegehung zu machen. Darüber hinaus plant er für jede Produktion die Produktionscrew (E-TV Crew), den EB-Kameramann für den VJ sowie die technischen Ressourcen (Ü-Wagen, Mobile Einheit, EB-Equipment). Die einzusetzenden Mitarbeiter, aber auch die Produktions- und Aufzeichnungszeit werden in der MS Access Datenbank erfasst.

Aus der Datenbank erzeugt der Herstellungsleiter einmal im Monat ein Produktionsplan-Dokument mit den jeweiligen Teameinteilung und verschickt dieses an alle Mitarbeiter per Email. Außerdem teilt der Herstellungsleiter der Redaktionsleitung wiederum den EB-Kameramann für den VJ mit. Er bespricht mit dem EB-Kameramann das EB-Equipment und bucht dieses mit den Parametern: Ausleih- sowie Rücknahmedatum und Uhrzeit.

**Analyse:** Durch die Nutzung einer zusätzlichen Software (MS Access Datenbank), neben den unterschiedlichen Worddokumenten und der Exceltabelle, wird die Transparenz der Produktionseinteilungen deutlich gesenkt. Die Redaktionsleitung kann nicht sehen, wer in welcher Produktion eingeplant ist. Gleichermaßen sind die Kommunikationsprozesse nicht eindeutig oder gänzlich ungeklärt. Hinzu kommt der unübersichtlich gestaltete Monatsplan, der an alle Mitarbeiter geht, selbst wenn sie nichts mit den Produktionen oder dem Prozess zu tun haben. Eine gezielt aufbereitete Disposition mit alle wichtigen Informationen für alle Beteiligten der Produktion stellt der Herstellungsleiter jedoch nicht her. Somit ist auch für die Produktion keine Transparenz gegeben. Bei der Planung der Produktionscrew fehlen in den vorhandenen Word Dokumenten wichtige Parameter wie z.B. die Sendeverantwortlichkeit oder die Kontaktdaten der Person, die für die technische Organisation verantwortlich ist.

<b>E-TV - Produktionsplanung - VJ</b>	
<b>Verantwortlich:</b> VJ	<b>Kunde:</b> Intern & Extern
<b>Input:</b> zugewiesene Produktion	<b>Output:</b> Fertige Planung des Features (30 Minuten Bericht)
<b>Dauer:</b> ~ 2-3h pro Produktion (ohne Vorortbegehung)	

**Ablauf:** Der VJ nimmt Kontakt mit dem Veranstalter (Ansprechpartner Organisation) auf und klärt mit ihm alle Details bezüglich des Features, z.B. Interviews mit möglichen Gästen, Vorabdreh mit dem EB-Kameramann, Dreh auf dem Empfang, Rechte etc. Nachdem der VJ von der Redaktionsleitung den EB-Kameramann zugewiesen bekommen hat, bespricht der VJ mit dem Kameramann alle Einzelheiten zum Dreh. Darüber hinaus soll der VJ wichtige Informationen (wie z.B. wer sind die Gäste o.ä.) der Kommunikationsabteilung von ALEX per Email schicken und in das Produktionsblatt eintragen.

**Analyse:** Da der VJ hauptsächlich extern arbeitet, kann er nicht auf Produktionsblätter zugreifen, die bei ALEX lokal auf den Servern liegen. Somit werden alle wichtigen Informationen an die Redaktionsleitung geschickt, die wiederum das Produktionsblatt, die Word-Datei, pflegen. Meistens vergisst der VJ, der Kommunikationsabteilung Informationen zu senden. Da die Redaktionsleitung aber nicht

weiß, ob der VJ etwas geschickt hat oder nicht, erfolgt hier keine Kontrolle. Wie zuvor mangelt es auch in diesem Prozess an Transparenz, Steuer- und Kontrollierbarkeit.

<b>E-TV - Produktionsplanung – Kommunikation</b>	
<b>Verantwortlich:</b> Kommunikation	<b>Kunde:</b> Intern & Extern
<b>Input:</b> Produktionen in Planung	<b>Output:</b> Kommunikationsstrategie für Produktionen
<b>Dauer:</b> ~ 1 Stunde	
<b>Kooperationsvertrag</b> (Klärung Inhalt):	
<b>Input:</b> Produktionen in Planung	<b>Output:</b> Kooperationsvertrag mit Veranstalter
<b>Dauer:</b> ~ 4 Stunden	

#### **Ablauf:**

Die Kommunikationsabteilung setzt sich in Verbindung mit der Redaktionsleitung um zu erfragen, welche Produktionen für Kommunikationszwecke für ALEX interessant sein könnten. Auch klärt sie, bei welchen Produktionen ein Kooperationsvertrag Sinn macht. Die Redaktionsleitung schickt der Kommunikationsabteilung daraufhin alle wichtigen Informationen. Die Kommunikation setzt sich mit dem Veranstalter in Verbindung und klärt die gegenseitigen Leistungen ab. Dazu steht die Kommunikationsabteilung in ständigem Kontakt mit der Leitung von ALEX, der Redaktionsleitung, Herstellungsleitung sowie der Programmplanung, um alle wichtigen Informationen zusammenzutragen. Sind alle Informationen gesammelt, werden diese gebündelt an die Verwaltung „Personal & Finanzen“ weitergeleitet.

Zur Kommunikation von Produktionen bzw. Ausstrahlungen von bestimmten Veranstaltungen fragt die Kommunikationsabteilung Bilder und Logos von den jeweiligen Veranstaltern an oder bitte die Redaktionsleiter, sich darum zu kümmern.

**Analyse:** Der Ablauf zeigt sehr deutlich, wie abhängig die Kommunikationsabteilung von dem gesamten Informationsfluss ist. Sie muss stets selbst die Informationen akquirieren und ist dementsprechend in einer "Hol-Schuld", was einen hohen Zeitaufwand bedeutet.

<b>E-TV - Produktionsplanung - Verwaltung / Verträge</b>	
<b>Verantwortlich:</b> Verwaltung	<b>Kunde:</b> Intern - Mitarbeiter
<b>Verträge für Mitarbeiter:</b>	
<b>Input:</b> Monatlicher Produktionsplan durch Herstellungsleiter mit E-TV Crew	<b>Output:</b> Verträge für die E-TV Crew
<b>Dauer:</b> 15 Minuten pro Produktion	
<b>Kooperationsvertrag (schreiben) :</b>	
<b>Input:</b> Bedingungen der Kommunikationsabteilung für Kooperationsvertrag	<b>Output:</b> Kooperationsvertrag
<b>Dauer:</b> 20-30 Minuten	
<b>Handzettel für die Veranstaltung:</b>	
<b>Input:</b> Titel, Sendedatum, Wiederholung der Dokumentation der Produktion	<b>Output:</b> Handzettel für die Produktion mit Sendeterminen
<b>Dauer:</b> Herstellung zehn Minuten, Druck und Schnitt 20-30 Minuten	

**Ablauf:** Die Verwaltung (Personal & Finanzen) erstellt aus den vorliegenden Informationen (Tätigkeit und Produktionszeit) Verträge, die zur Produktion vom Produktionsleiter mitgenommen werden. Zudem erhält die Verwaltung durch die Kommunikationsabteilung die entsprechenden Rahmenbedingungen für einen Kooperationsvertrag mit einem Veranstalter für eine Produktion. Die Kernelemente des Kooperationsvertrages sind meistens Leistung des Kooperationspartners sowie Leistungen von ALEX. Die Verwaltung leitet nach Fertigstellung den Kooperationsvertrag zur Unterzeichnung an die Leitung von ALEX weiter.

Darüber hinaus erstellt die Verwaltung aus den vorliegenden Informationen Handzettel mit den Sende- und Wiederholungsdaten der Produktion. Die Sendedaten für die jeweilige Produktion erhält die Verwaltung per Zettel von der Programmplanung.

**Analyse:** Die Informationen, für welche Mitarbeiter Verträge hergestellt werden müssen, befinden sich in der bereits benannten MS Access Datenbank. Sollte der Herstellungsleiter vergessen Änderung bzw. Stornierungen vorzunehmen, stellt die Verwaltung dank mangelnder Information dennoch die Verträge her. Sie ist auf Aktualität und Informationen angewiesen, damit eine reibungslose Herstellung der



Verträge gewährleistet werden kann. Somit ist auch hier eine deutliche Intransparenz vorhanden.

Verträge, die erstellt werden, werden nicht zentral gespeichert, sondern sind nur bestimmten Bereichen bzw. Personen zugänglich. Somit ist nicht jeder im Prozess darüber informiert, dass es einen Vertrag gibt und wie der Inhalt dieses Vertrages ist. Entsprechend können die Mitarbeiter auch nicht als dezentrale Kontrollinstanz des Vertrages genutzt werden.

Dass die Programmplanung der Verwaltung einen Zettel hinlegt, auf der die Sendezeiten der einzelnen Produktionen stehen, zeigt deutlich die Intransparenz dieses Prozesses. Es gibt keine zentrale Anlaufstelle für Mitarbeiter des Geschäftsprozesses „E-TV Produktionen“, wo alle Informationen zentralisiert pro Produktion gespeichert und zugänglich sind.

### **Handlungsempfehlung zur Findung und Planung von E-TV Produktionen in den involvierten Bereichen**

Jeder der eben aufgezeigte Teilprozesse, ausgenommen der Redaktionssitzung, hat erhebliche Schwächen in der Transparenz und der Kontrollfunktionen. Wie auch bereits in der Ressourcenbuchung oder beim Verleih sind die Zentralisierung der Informationen und der Zugang jeden Mitarbeiters der Kern des Problems. Um einen reibungslosen Prozessablauf zu gewährleisten, müsste jeder Mitarbeiter, der in eine E-TV Produktion involviert ist, Zugang zu allen wichtigen Informationen haben. Auch dies ließe sich über eine simple Redaktionssoftware lösen. In dieser Software könnten Themen mit allen wichtigen Parametern angelegt werden, die zur Entscheidung in der Redaktionssitzung wichtig sind.<sup>56</sup> Nach der Redaktionssitzung könnte aus dem Thema eine Produktion entstehen bei der VJ und Format (Dokumentation oder Feature) zugewiesen werden. Weitere Informationen zur Sendeverantwortung oder weiterführende Kontakte könnten von der Redaktionsleitung in einem digitalen Produktionsblatt ergänzt werden. Sind alle wichtigen Informationen eingefügt, würde automatisch eine Email an die Bereiche Programmplanung, Herstellungsleitung, VJ und Kommunikation verschickt. Alle involvierten Bereiche könnten gleichermaßen auf das Produktionsblatt zugreifen und ergänzende Informationen hinzufügen. Der Herstellungsleiter trägt die Produktionscrew ein und erstellt eine Disposition, die automatisch 24 Stunden vor Produktionsbe-

---

<sup>56</sup> Siehe Kapitel x, Seite x

ginn an die Produktionscrew verschickt wird. Auch kann sich die Produktionscrew detailliertere Informationen frühzeitig abrufen, da die Software von überall zugänglich ist. Der VJ wiederum kann im Produktionsblatt ersehen, wer als EB-Kameramann für seine Produktion eingetragen ist und kann auch durch die vorhandenen Kontaktdaten direkt Kontakt aufnehmen. Ergänzende Informationen kann der VJ ebenfalls dem, für alle zugängliche Produktionsblatt, hinzufügen. Die Programmplanung würde darauf basierend die Sendetermine festsetzen und diese inklusive der Wiederholungen ebenfalls hinzufügen. Die Verwaltung hätte damit eine Übersicht bezüglich der Produktionscrew, aber auch der Sendezeiten.

Auch Verträge könnten unter Dokumenten an das Produktionsblatt mit angehängen werden. Die Buchung des EB-Equipments könnte über die Buchungssoftware laufen, so dass auch dort eine Steuerbarkeit und Transparenz erfolgen kann. Die Kommunikation könnte ebenso jederzeit einsehen, welche Produktionen geplant sind und im Detail schauen, ob eine Kommunikation der Produktion bzw. der Ausstrahlung Sinn macht.

Mit der Einführung einer solchen softwaregestützten Prozessoptimierung wären vormalige Abhängigkeiten gemindert, obgleich auch die Pflege einer solchen Datenbank auf die regelmäßige Pflege der Mitarbeiter angewiesen wäre. Doch durch die Zentralisierung der Informationen würden viele Arbeitsschritte gespart und jeder Mitarbeiter kann orts- und zeitunabhängig auf alle erforderlichen Informationen zugreifen. Der große Vorteil dieser Software wäre, wie auch schon bei der Buchungs- und Verleihsoftware oder der digitalen Kontaktdatenbank (CRM) die Transparenz für alle Mitarbeiter sowie die Steuer- und Kontrollierbarkeit für die jeweiligen Verantwortlichen inklusive der Leitung.

<b>E-TV - Produktionsdurchführung</b>	
<b>Verantwortlich:</b> Produktionsleiter (operativ) – VJ (redaktionell)	<b>Kunde:</b> Extern - Veranstalter
<b>Input:</b> Start der Produktion	<b>Output:</b> abgedrehtes Material auf Festplatte (Ende der Produktion)
<b>Dauer:</b> sechs bis zehn Stunden pro Produktionstag	

**Ablauf:** Die Produktionscrew findet sich rechtzeitig zwei bis drei Stunden vor Aufzeichnungsbeginn am Veranstaltungsort ein. Der Produktionsleiter verteilt vor Ort die Aufgaben. Zuerst wird das technische Equipment aufgestellt und angeschlossen und danach werden die Kameras eingerichtet und eine Testaufzeichnung gemacht. Die Produktion wird auf einem Festplattenrekorder aufgezeichnet.

Während der Veranstaltung zeichnen, zusätzlich zum Produktionsteam, der VJ und der EB-Kameramann gemeinsam Interviews und weitere Schnittbilder für das Feature auf. Nach Ende der Aufzeichnung erhält der VJ das EB-Material und der EB-Kameramann bringt sein Equipment wieder zu ALEX.

Nachdem das Produktionsteam das technische Equipment abgebaut hat, bringt der Produktionsleiter die Technik (u.a. auch den Übertragungswagen oder die mobile Einheit) zum Sender. Die Festplatte mit dem aufgezeichneten Material legt er, eingewickelt in einen Handzettel der Veranstaltung, in der Disposition ab.

**Analyse:** Die Produktionscrew stellt keine sendefähige Datei her. Auf der Festplatte, die in der Disposition abgelegt wird, befindet sich die Aufzeichnung, aufgeteilt in mehreren Dateien. Wichtige Informationen zur Produktion fehlen zumeist gänzlich, da die Festplatte nur in einen nicht systematisch aufbereiteten Handzettel eingewickelt wird. Eine Disposition mit allen wichtigen Informationen hat die Produktionscrew nicht. Sowohl der EB-Kameramann als auch der Produktionsleiter bringen Equipment zu ALEX zurück, was in manchen Fällen sinnvoll ist und in anderen ineffizient.

<b>E-TV - Postproduktion - Dokumentation</b>	
<b>Verantwortlich:</b> Sendeleitung	<b>Kunde:</b> Intern - Mitarbeiter
<b>Input:</b> Festplatte mit der E-TV Produktion in der Disposition	<b>Output:</b> sendefähige Datei
<b>Dauer:</b> vier bis sechs Stunden je nach Aufzeichnungszeit	

**Ablauf:** Die Sendeleitung fügt die Dateien auf dem Festplattenrekorder in Adobe Premiere zusammen und schneidet eventuelle unpassenden Anfangs- und End-

sequenzen raus. Nach der Bearbeitung spielt die Sendeleitung eine sendefähige Datei aus, die dann in die Sendeabwicklung eingepflegt wird. Darüber hinaus kopiert die Sendeleitung die Datei in das Video-on-demand-Verzeichnis zur weiteren Online-Verarbeitung.

**Analyse:** Betrachtet man diesen Teilprozess, so bleibt letztlich zu fragen, ob eine Postproduktion gerechtfertigt oder ob es der Produktionscrew nicht gelingen könnte, eine komplett sendefähige Datei abzugeben.

<b>E-TV - Postproduktion – Feature 30</b>	
<b>Verantwortlich:</b> VJ	<b>Kunde:</b> Intern - Mitarbeiter
<b>Input:</b> Aufgezeichnetes Material	<b>Output:</b> sendefähige Datei
<b>Dauer:</b> fünf bis sieben Tage	

**Ablauf:** Bevor der VJ das mitgenommene EB-Material bearbeiten kann, muss er vorher bei der Redaktionsleitung einen Schnittplatz reservieren. Am Schnittplatz spielt der VJ die aufgezeichneten Daten ein und schneidet diese. Gleichzeitig holt sich der VJ die Dokumentation von der Sendeleitung und versucht, mit Ausschnitten aus der Dokumentation sein Feature weiter anzureichern. Zusätzlich soll der VJ zu seinem Feature ein paar Informationen, begrenzt auf 160 Zeichen, für die Programmzeitschrift und den Videotext schreiben. Diese sogenannten Metadaten sollen dann an die Disposition geschickt werden. Für diesen gesamten Prozess sind ca. sieben Tage Zeit bis zur finalen Abnahme durch die Redaktionsleitung vorgesehen. Nach meist kleineren Änderungswünschen und der abschließenden Abnahme durch die Redaktionsleitung, erfolgt die Ausstrahlung des Features.

**Analyse:** Auch bei diesem Ablauf spielt die Ressourcenbuchung (Schnittplatz) eine zentrale Rolle. Der VJ sieht als externer Produzent nicht, an welchen Tagen Plätze zur Verfügung stehen und muss somit telefonisch die Reservierung klären. Auch, dass die VJs die Dateien zur Dokumentation gezielt anfordern müssen, erscheint ineffektiv. Zudem werden die Metadaten nur an die Disposition geschickt, benötigt würden diese aber auch in der Kommunikation oder für das Video on demand Angebot.

### E-TV - Postproduktion – Video-on-demand

**Verantwortlich:** VoD

**Kunde:** Intern - Mitarbeiter

**Input:** Information über die Ablage der Produktion

**Output:** VoD in der Mediathek

**Dauer:** vier bis sechs Stunden je nach Aufzeichnungszeit

**Ablauf:** Nach Weiterleitung der Information von der Redaktions- oder Sendeleitung über eine fertiggestellte Produktion wird die Datei in Adobe Premiere eingeleitet, mit dem ALEX Logo versehen und als Internet kompatible Datei wieder ausgespielt. Danach wird die Datei komprimiert auf einen externen FTP Server hochgeladen und dort erneuert komprimiert. In der Zwischenzeit müssen die Informationen zur Produktion zusammengesucht werden. Auch muss aus der Datei ein Bild ausgespielt und für die Webdarstellung optimiert werden. Dieses Bild dient als Startbild für das Video in der Mediathek. Sobald der serverseitige Komprimierungsvorgang abgeschlossen ist, werden alle wichtigen Informationen auf dem Video-Server sowie in die ALEX Mediathek eingepflegt. Dazu wird das erzeugte Bild sowie der Informationstext eingetragen und gespeichert.

**Analyse:** Mangelnder Informationsfluss führt dazu, dass dieser Prozess häufig zu spät ausgelöst wird, was zur Folge hat, dass die Produktionen verspätet in der Mediathek zu finden sind. Auch ist die Suche nach Textinhalten zur Produktion kompliziert und könnte durch bereits vorhandene Texte beschleunigt werden.

#### **Handlungsempfehlung zur Produktion und Postproduktion von E-TV Produktionen in den involvierten Bereichen**

Ausgehend von der oben erläuterten Empfehlung eine Redaktionssoftware einzusetzen und alle Informationen zentral abzulegen, würde eine solche Produktion immer mit einer Disposition starten. Jeder Mitarbeiter der Produktionscrew würde 24 Stunden vor Beginn eine Disposition mit allen wichtigen Informationen geschickt bekommen. Gleichzeitig könnte der Produktionsleiter vor Ort noch ergänzende Dispositionen bei Bedarf verteilen.

Weiterhin wäre zu prüfen, ob nach der Aufzeichnung eine komplette sendefähige Datei herzustellen wäre, wodurch die Postproduktion bei ALEX eingespart werden könnte.

Zudem müsste die Sendeleitung auch die sonst einzeln abzurufende Dokumentation (aufgezeichnetes Material von der Veranstaltung) für die jeweiligen VJs bereitstellen. Hier scheint es sinnvoll, alle Dateien, die E-TV betreffen, zentral in einen Ordner, sortiert nach Produktionen, abzulegen oder besser noch, diese Informationen in das zentrale Softwaresystem zu integrieren. Somit hätten alle Bereiche Zugriff auf die Dateien. Auch könnte auf dem Produktionsblatt in der Software ein Direktlink zum Ordner eingebaut sein, um direkt aus der Software in den Ordner zu navigieren und den Suchaufwand zu minimieren. Wie auch in den sonstigen Ressourcenbuchungen könnte die Schnittplatzreservierung für die VJs über diese Softwarelösung abgewickelt werden. Somit könnten die VJs selbst im Buchungsplaner prüfen, wann ein Schnittplatz zur Verfügung steht und diesen entsprechend buchen. Diese Buchungsanfrage würde an die Redaktionsleitung geschickt, die als Kontrollinstanz diese Anfrage nur noch bestätigen müsste.

### **3.3 Zusammenfassende Handlungsempfehlungen des Prozessmanagements**

Um das Organisationsproblem und insbesondere den Teilaspekt des Informations- und Koordinationsproblems in Bezug auf ALEX Offener Kanal Berlin zu lösen, bedarf es im Kern einer Zentralisierung und Bündelung von Informationen. Zentrale Anforderungen sind dabei zum einen die orts- und zeitunabhängigen Zugriffsmöglichkeit sowie eine einfache und schnelle Aufbereitung und Übersicht der relevanten Informationen für die jeweiligen Mitarbeiter. Darüber hinaus müssen die Informationen für die Leitung kontrollierbar und bei Bedarf auch steuerbar sein. All diese Bedingungen könnten über **eine Softwarelösung mit unterschiedlichen Modulen** (digitale Produzentenkarteikarte, Buchungs- und Verleihmodul sowie einem Redaktionsmodul) **erfüllt werden**, wie in den einzelnen Prozessen bereits (als unterschiedliche Software) skizziert.

Die **Ressourcenbuchung** könnte über ein Buchungsmodul, welches an die Software angegliedert ist, gelöst werden, die jeder involvierten Person Einblick und Reservierungsmöglichkeiten erlaubt. Zwingend wäre dabei jedoch die Kontrolle oder besser noch Freigabe jeder Buchung durch den Disponenten, um so Fehler

zu minimieren und auf Probleme hinzuweisen. Durch integrierte Auswertungstools wäre auch eine Steuerung durch die Leitung jederzeit möglich.

Der daran anschließende Verleih könnte durch ein **Verleihmodul**, welches ebenfalls Bestandteil der Software ist, optimiert werden. Alle Ressourcen müssten hierfür zunächst inventarisiert werden. Doch durch die Nutzung von Barcodes auf jedem Gerät, würde die Ausleihzeit deutlich exakter und schneller ablaufen. Mit dieser Software könnte dann auch ein digitaler Leihschein erstellt werden, der ausgedruckt und unterschrieben abgelegt würde. Auch wäre eine schnellere Rückgabe durch eine erneute Erfassung mit durch den Barcode Scanner möglich. Eine Auswertung der tatsächlich ausgeliehenen Ressourcen wäre damit auch abgesichert, ebenso wie ein Überblick der noch vorhandenen bzw. ausgeliehenen Ressourcen.

Über ein ergänzendes **CRM-System**, welches ebenfalls ein Modul der Software darstellt, könnten zudem Informationen über Produzenten und Kontakte schnell und übersichtlich aufbereitet werden. Mit einem Klick könnte jeder Mitarbeiter sich alle wichtigen Informationen zu einem Produzenten einholen. Auf dieser **digitalen Produzentenkarteikarte** würden die besuchten WERKSTUDIO-Kurse, der Besuch der Informationsveranstaltung sowie Absprachen mit anderen Mitarbeitern, die im History Feld erfasst werden, stehen.

Um den Informationsfluss der E-TV Produktion zu steuern, bedarf es ebenso einer softwaregestützten Lösung in Form einer Redaktionssoftware. Auch als Modul angegliedert, würden die Themen für die E-TV Produktionen gesammelt, Produktionen geplant und durch Informationen aus den jeweiligen Bereichen ergänzt.

Doch auch die Einführung von einem System mit unterschiedlichen Modulen birgt deutliche Risiken, sofern die enthaltenen Daten nicht miteinander verknüpft werden können. Dementsprechend muss jeder Modulbaustein über eine Schnittstelle miteinander verbunden werden. So wäre die CRM-Datenbank das Modul, welches alle Kontaktdaten zentral verwaltet. Es wäre die Informationsbasis für den Verleihmanager sowie die Redaktions- und auch die Buchungssoftware. Darüber müsste es eine Anbindung des Buchungsmodul mit dem Verleihmanager geben, um einen Abgleich zwischen Reservierung und Verleih herzustellen. Um einen Teil des Aufwandes auch auf die Seite der Produzenten zu verlagern, sollte die ALEX-Website gleichermaßen mit der CRM Datenbank und dem Buchungsmodul verbunden sein. Dadurch tragen nicht nur die Nutzer ihre Daten über die Website di-

rekt in der CRM Datenbank ein, sondern auch die Buchungsvorgänge der Produzenten könnten darüber direkt abgewickelt werden.

Durch die Einführung eines solchen, miteinander verknüpften modularen Systems, würde ALEX in einzelnen Kernbereichen deutlich transparenter, steuer- und kontrollierbarer. Informationen wären nicht nur jedem Mitarbeiter zugänglich, sondern auch die Leitung hätte durch integrierte Auswertungen die Möglichkeit, Ressourcen besser zu steuern. Nicht zuletzt könnten die Mitarbeiter den ALEX Produzenten schneller helfen und damit eine deutlich höhere Kundenzufriedenheit erzeugen.



#### **4. Zusammenfassung und Ausblick**

Der Ausgangspunkt dieser Arbeit war, die vorhandene Struktur der Organisation ALEX Offener Kanal Berlin zu analysieren, potenzielle Schwachstellen aufzudecken und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Vor diesem Hintergrund wurde der theoretische Rahmen untersucht und das Organisationsproblem, welches sich aus Koordinations- und Motivationsproblem zusammensetzt, herausgearbeitet. Um potenzielle Schwachstellen bei ALEX zu finden, musste zunächst die Organisationsstruktur, die sich aus Aufbau- und Ablauforganisation zusammensetzt, analysiert werden. Dabei ging es in der Aufbauorganisation darum, die grundsätzliche Ordnungsstruktur von ALEX mit Hilfe von Mitarbeiterinterviews zu analysieren und im Zuge dessen neu aufzustellen. Das Ergebnis dieser Analyse und Neuaufstellung war, das ALEX als eine funktionale Organisation beschrieben werden kann. Das zeigt sich insbesondere daran, dass sie in der zweiten Leitungsebene, in die verschiedenen organisatorischen Funktionsbereiche zum Beispiel TV, Radio oder E-TV aufgeteilt ist, um die Aufgaben mit der größtmöglichen fachlichen Qualifikation auszuführen. Dabei bildet jeder Funktionsbereich einen wichtigen Baustein ab, um die Kernaufgabe des Offenen Kanals - Bürgerinnen und Bürgern die Partizipation am Rundfunk zu ermöglichen zu erfüllen. Auch zeigte sich, dass ALEX eine recht flache Hierarchie hat, was eine schnelle und direkte Kommunikation von unten nach oben und umgekehrt ermöglichen sollte. Die Ergebnisse dieser Analyse wurden in einem Organigramm festgehalten.

Darauf aufbauend wurde die Ablauforganisation, ebenfalls durch Interviews mit den Mitarbeitern, einer konkreten IST-Analyse unterzogen. Ziel war es, die Aufgaben abzugrenzen, eventuelle Schnittstellen zu definieren und mögliche Schwachstellen aufzudecken. Die Interviews wurden nach den zuvor definierten Funktionen der Aufbauorganisation durchgeführt und entsprechend anonymisiert.

Zusammengefasst zeigte diese Befragung verschieden Schwachstellen und Defizite auf, die zumeist eindeutig entweder auf ein Koordinations- oder ein Motivationsproblemen hindeuteten. Die Resultate in Bezug auf die Koordination ergaben sich einerseits aus einem offenbar undurchsichtigen und nicht klar definierten Informationsfluss sowie andererseits in den daraus folgenden schwer zu koordinierenden Abstimmungen. Besonders auffällig war dabei die nicht vorhandene Transparenz, Steuer- und Kontrollierbarkeit bei den Prozessen „Ressourcenbuchung“, „Produzentenverwaltung“, „Verleih“ sowie „E-TV Produktionen“, die dementspre-

chend im weiteren Verlauf der Arbeit einer detaillierteren Betrachtung unterzogen wurden.

Diese Kernprozesse wurden unter Verwendung des Prozessmanagement Konzepts von Feldbrügge/Brecht-Hadrashek, analysiert. Dabei wurde jeder einzelne Kernprozess in Teilprozesse, sofern vorhanden, aufgegliedert sowie von jedem Prozess die Verantwortlichkeit, der Input und Output, der Kunde sowie die Dauer systematisch definiert. Jeder Prozess wurde im Ablauf beschrieben und analysiert. Das zusammenfassende Ergebnis deutete vor allem auf den zwingenden Bedarf einer Zentralisierung und Bündelung der für diese Prozesse erforderlichen Informationen hin. Zentrale Anforderungen sind dabei zum einen die orts- und zeitunabhängigen Zugriffsmöglichkeit sowie eine einfache und schnelle Aufbereitung und Übersicht aller relevanten Informationen für die jeweiligen Mitarbeiter. Darüber hinaus müssen die Informationen für die Leitung kontrollierbar und bei Bedarf auch steuerbar sein.

Die daraus resultierende Handlungsempfehlung zur Lösung dieser Anforderungen ist die Einführung einer Software mit unterschiedlichen Modulen. Damit wäre gewährleistet, dass nur ein Programm genutzt wird, worüber alle Module steuerbar sind. Die Software würde aus den Modulen digitale Produzentenkarteikarte, Buchungsmodul, Verleihmodul, und Redaktionsmodul bestehen.

Auf der darin integrierten digitalen Produzentenkarteikarte würden alle Informationen über den Produzenten auf einen Blick ersichtlich, wie z.B. die belegten WERKSTUDIO Kurse, die Adresse, die Sendung oder auch die Absprache von anderen Kollegen. Das Buchungsmodul wiederum ermöglicht, die Planung und Buchung von Ressourcen vorzunehmen. Mitarbeiter von ALEX bzw. Produzenten könnten eine Buchungsanfrage stellen, die wiederum zentralisiert durch die Disposition kontrolliert und bestätigt würde. Doppelbuchungen und Intransparenz im Ablauf wären somit ausgeschlossen. Einmal bestätigte Buchungen würden an das Verleihmodul übermittelt, welches direkt aus den Buchungen digitale Ausleihschein erstellt. Über die Inventarisierung der Ressourcen über Barcodes für jeden Gegenstand, könnte in der Ausleihe und Rücknahme eine Bestätigung über einen Barcode Scanner erfolgen. Durch die digitale Erfassung der Gegenstände wäre wiederum eine Kontrolle und eine schnelle Zuordnung der verbrauchten Ressourcen pro Produzent gegeben. Was wiederum die Transparenz und Steuerbarkeit dieses Prozesses unterstützen würde.

Ein letztes und sicher komplexes Modul der Software wäre die Erfassung von E-TV Produktion über ein Redaktionsmodul. Über die Einstellung aller relevanten Informationen zu den einzelnen Produktionen, könnten genaue Parameter definiert werden, die vorhanden sein müssen, damit wiederum andere Mitarbeiter, die in den Prozess involviert sind, diesen jederzeit unabhängig von direkten Absprachen fortführen können. Durch diese klaren Abgrenzungen und Regeln wäre auch hier die Transparenz, Steuer- und Kontrollierbarkeit gegeben. Darüber hinaus können aus allen vorangegangenen Modulen zusätzlich Übersichten generiert werden, die den Mitarbeiter noch mehr Transparenz und Überblick im Tagesgeschäft ermöglicht.

Doch zeigt die Handlungsempfehlung nur die Lösung eines Aspekts des Organisationsproblems auf, nämlich das des Informations- und Koordinationsaspektes. Doch auch die Auswertung der beschriebenen Interviews im Bereich des Motivationsproblems zeigte, dass dort Defizite vorliegen. So mangelt es vor allem an Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Arbeit, aber auch Vertrauen in die einzelnen Kompetenzen. Zudem wurde aber auch deutlich, dass eine klare Priorisierung und Zielsetzung der jeweiligen Funktionsbereiche fehlt. Und das letztlich der Bedarf nach Weiterbildungen gefordert wird, um die gestellten Aufgaben besser ausfüllen zu können, zeigt dass auch der Bereich „Motivation“ einer detaillierteren Analyse unterzogen werden müsste, was aufbauend aus den Ergebnissen der Interviews und Ergebnissen dieser Arbeit erfolgen könnte.

Schließlich ist, wie zu Anfang näher erläutert, für die gesamte Organisation und den Prozess des Organisierens neben der Koordination auch der Motivationsaspekt entscheidend. So haben fehlende Anreizstrukturen, wie beispielweise fehlende Zielsetzung oder Priorisierungen der eigenen Arbeit, erheblichen Einfluss auf den Erfolg der Lösung des Koordinationsproblems. Mitarbeiter, die keine klaren Zielsetzungen oder fehlende Weiterbildungen haben, können die Motivation verlieren und somit zu einer weiteren Schwachstelle innerhalb der Organisation werden. Unter Bezugnahme dieser Ausgangslage könnte eine anschließende Arbeit sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Dabei müsste der Führungsstil beschrieben und analysiert werden, um darauf aufbauend Handlungsempfehlung zur Lösung des Motivationsproblems abzuleiten.

Abschließend ist hervorzuheben, dass die Einführung von Software zwischenmenschliche Kommunikationsprobleme nicht lösen wird. Sicherlich kann Software den Informationsfluss steuern und transparenter gestalten, aber letztendlich be-

nutzt und pflegt die Software der Mitarbeiter. Eine Einführung der neue Prozesse sowie der Software bedarf einer, „Schritt-für-Schritt-Einführung“. Die Mitarbeiter müssen langsam herangeführt werden und es bedarf viel Aufmerksamkeit der Leitung, dass diese Einführung auch zu einer langfristig Unterstützung der Prozesse und damit einer Optimierung der Organisation wird. Nur wenn die Mitarbeiter von ALEX erkennen, dass für sie ein Mehrwert durch mehr Informationen entsteht, werden sie die Softwareeinführung annehmen.

## **Anhangverzeichnis**

Anhang A – Interviews

Anhang B – Organigramm ALEX

## **Anhang A – Interviews**

### **Fragen:**

Was sind Ihre Aufgaben?

In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?

Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?

Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?

### **Interviews**

#### **Funktion: Leitung**

##### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Politische Arbeit
- Kontaktpflege Medienszene
- Strategische Entscheidungen – Projektdurchführungen (Ziele fürs Team und für Mitarbeiter definieren, Ausrichtung von ALEX)
- Weiterentwicklung der Reform (E-TV, Personalstruktur, Personalführung)
- Haushaltsplanung (Kosten für das nächste Jahr planen und im Auge behalten)
- Zugangsregelung (Weiterentwicklung der Einzelbindung und der Satzung)
- Umgang mit Problemen, die nicht kurzfristig gelöst werden können
- Abstimmung mit der mabb.
- Medienratssitzungen
- Management
- Ressourcengewichtung

##### **In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- allen Bereiche

##### **Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Unterschiedliche Informationen
- wenig Transparenz in den Kommunikationswegen
- Fehlern nach zu gehen gestaltet sich schwierig

- Wenig Kontrollmöglichkeiten

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

#### **Sonstiges**

#### **Funktion: Operative Leitung**

- Juristische Themen
- Weiterentwicklung der Einzelbedingungen
- Weiterentwicklung der Satzung
- Programmplanung (Sendeschieneantrag)
- Sendeablauf (Lücken sinnvoll füllen) -> mind. 1-2h pro Tag
- Dienst- und Ressourcenplanung – täglich
- Überwachung
- EDV (Planung Netzwerk, Drucker einrichten, Telefonanlagen, Schnittrechner, Software installieren)
- Sendeabwicklung Aufbau und Ausbau
- XML vorbereiten
- Fragen im operativen Bereich beantworten und entscheiden
- Besprechungen
- Planung und Beschaffung
- Infoabende
- Ansprechpartner für Probleme im Haus
- Wirtschaftlichkeit des E-TV Bereichs überprüfen
- E-Mail beantworten (1h pro Tag)

### **In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- allen Bereiche

### **Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Fehlende Informationen, um bessere Entscheidungen zu treffen
- wenig Transparenz in den Kommunikationswegen
- Wenig Kontrollmöglichkeiten
- Bessere Abstimmung innerhalb der Leitung notwendig

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

- Zu viele Aufgaben

### **Sonstiges**

### **Funktion: Verwaltung – Personal und Finanzen**

### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Personal – Urlaubsanspruch, generelle Überwachung, Ateste, Zusammenarbeit mit der Medienanstalt und dem Lohnbüro; Zuschläge Mitarbeiter, Aufschläge, Anmelden und Abmelden von Mitarbeitern, Verträge einstellen, Unterlagen zusammenstellen, Kontakt zum Lohnbüro, interner vertraulicher schriftverkehr, Urlaubsberechnung, Zeugnis entwerfen, sämtliche Verträge von Minijobler, externen Kräften Haushaltsüberwachung, Ausschreibungen, Formate, Wirtschaftsplanung, Interne Buchungen, Rechnungsbearbeitungen, Kassenführung, Auswertung der BWA´s Vergleich der BWA´s
- Allgemeine Verwaltung; Bestellungen, Bestellscheine, Kontierung, Go- Kurierdienst,
- Programmtipps, Programmzeitschrift, Programmzettel E-TV
- Jahresauswertung
- Haushaltsentsperrungen
- Rechtschreibkorrektur
- Medienratsvorlagen überprüfen oder auch schreiben
- Andere Honorarverträge
- kritisch die Ausgaben von E-TV überprüfen
- Produktionsgenehmigung von E-TV vorbereiten.

### **In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- Leitung
- Kommunikation
- E-TV



- TV
- WERKSTUDIO
- Radio

### **Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Wer ist verantwortlich die Verträge für die Studiocrew abzuholen?
- Produktionsplaner ist nicht immer gut nachgetragen.
- Informationen müssen meist selbst nachrecherchiert werden, damit Verträge hergestellt werden können

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

#### **Sonstiges**

#### **Funktion: Kommunikation**

#### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Pressemitteilungen
- News Newsletter
- Protokolle
- E-Mails Anfragen
- Kooperationsverträge
- Betreuung von Kooperationspartnern
- Website (Redaktion / Inhalt)
- Medienratsvorlagen
- Beratung der Geschäftsführung
- Event Organisation
- Vertretung GF bei Sitzungen
- Praktikanten Koordination, Gespräche, Bewerbungsauswahl
- Mit Kollegen reden (Stimmungsbild, Ansprechpartner Bach)
- ALEX Publikationen (Flyer, Anzeigen, Give-Aways, Geschäftsausstattung)
- Kommunikation zu den Dienstleistern (Grafikern, Substanz)
- Netzwerk Aufbau / Pflege
- Unterstützung des GF bei Veranstaltungen
- Medienausschuss

- Jour-Fix
- Generell Veranstaltungen
- Entwicklung des Kreativpreises -> Konzept
- Geschäftsbericht -> mabb
- ALB -> Text über ALEX
- Erstellung Verteiler für Presse
- Kontaktaufbau Presse
- Informationsabend
- Präsentation über ALEX
- Führung durch den Sender
- Führung anderer Mitarbeiter ( Werkstudenten, Praktikanten)
- Operatives ( Fragen von Kollegen, Telefon, E-Mail, Tür öffnen, Gäste)
- Pflege Social Media Networks
- Foto, Fotoarchiv
- Presseclipping

**Mit welchen Bereichen müssen Sie zusammenarbeiten?**

- TV
- Radio
- E-TV
- Medienkompetenz
- WERKSTUDIO
- Leitung
- Internet

**Wo kommt es aus Ihrer Sicht zu Problemen?**

- Kein Empfang – Produzenten werden alleine gelassen
- Übersichten und Informationen sind nicht transparent und nachvollziehbar
- Die Kommunikation muss immer die Informationen holen
- Keine Jahresplanung
- Wer ist für was verantwortlich z.B. bei Kooperationsverträgen?
- Arbeitsbeschreibung der Kollegen -> Wer macht was? E-Mail – Telefon
- Klare Definition der Einsatzgebiete inklusive Prioritäten

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

- Fehlendes Feedback und Kritik
- Fehlendes Lob
- Fehlende Anerkennung

### **Sonstiges**

- Weiterbildung gewünscht

### **Funktion: Leitung-TV**

#### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Management TV-Abteilung
- Produzentenakquise
- Produzentenbetreuung
- Infoabend
- Ressourcenplanung für Produktionen
- TV-Raster entwickeln
- Weiterentwicklung des TV-Bereichs
- Erstausstrahlungsliste
- Email beantworten
- Erstellung von Konzepten für die Leute

#### **In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- Disposition
- Leitung
- CVD
- Sendeleitung
- Kommunikation

#### **Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Ressourcenplanung gestaltet sich schwierig
- Starke Kontrolle der Leitung
- Probleme bei Absprachen
- Informationen fehlen

- Zu wenig Austausch mit der Sendeleitung

-

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

- interne Kommunikationsprobleme
- zu wenig Anerkennung und Lob

### **Sonstiges**

### **Funktion: Medienkompetenzprojekte TV**

#### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Pädagogik und Didaktik, Ton & Bild
- Technik und inhaltlich
- Einrichten Studio, inhaltliche Redaktion, Gäste betreuen, Koordinierung des Sendeablaufs, Aufzeichnung der Sendung, Sendung auf die externe Platte überspielen,
- Abschlussbesprechung mit Medienkompetenzprojekten
- CVD-Spät
- Vorbereitung von Produktionen, Telefonate führen, Termine durchführen, Fertigstellung von Projekte (Postproduktion)
- Teamsitzung
- Besprechungen mit der Leitung
- Erfinden von Projekten
- Studioproduktionen
- Trimediale Produktionen. Gemeinsam mit den anderen Abteilungen voranbringen

#### **In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- Programmplanung
- TV
- Leitung
- Kommunikation
- Disposition

### **Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Technische Finalisierung von Projekten
- Wer schneidet es? Zusammenbau der Sendung
- Probleme mit den Schnittrechnern. EDV Probleme
- Wie wollen wir die Medienpädagogik präsentieren? „Nicht alles ist fürs TV gemacht!“
- Kommunikation extern/ intern läuft nicht

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

#### **Sonstiges**

- „Im Bereich Medienkompetenz werden wir nie hochglanz TV-Shows produzieren können.

### **Funktion: Herstellungsleitung E-TV**

#### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Organisation, Planung, Akquise von E-TV (meisten 10-20 Projekte parallel)
- Administrative Aufgaben (ca. 15-25 Emails pro Tag, viel telefonieren, Pflege von Kontakten, Bearbeitung von Anfragen, nachputzen bei Veranstaltungen)
- Beschaffung von TV-und Radio-Technik.
- Absprache und Vorbesichtigung mit den Veranstaltern.
- Personalbuchung
- Redaktionssitzungen mit der Leitung sowie Rechtfertigung der Planung
- Nachbereiten d.h. Tausch oder Absagen von E-TV Mitarbeiter koordinieren
- Einfordern der Verträge, Sendetermine, Sendeanmeldung, Öffentlichkeitsarbeit, des On Air Designs
- Außeneinsätze als Produktionsleiter

#### **Mit welchen Bereichen müssen Sie zusammenarbeiten?**

- TV (Rücksprache mit der TV-Abteilung, ob die Veranstaltungen inhaltlich ins Programm passen)
- Verwaltung (Budgetpersonal, Verträge für die E-TV Crew)

- Kommunikation (Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit mit den Veranstaltern)
- Leitung – Rücksprache, welche Veranstaltung gemacht werden sollen sowie Produktionsbesprechungen

### **Wo kommt es aus Ihrer Sicht zu Problemen?**

- Probleme mit Kommunikation. Es gibt keine klare Aufgabenverteilung.
- Ständige Schuldzuweisungen bei Fehlern
- Keine klare interne Kommunikation im Bereich E-TV – Wer ist wann für was zuständig!?
- Bei Sendeterminen gibt es immer wieder Probleme. Wenn muss man ansprechen, damit Sendetermine eingestellt werden? TV oder Leitung?
- Metadaten von E-TV Produktionen fehlen: Länge, Wunschausstrahlung, Taufen, Logo in die rechte obere Ecke, Festival TV-Logo z.-B
- Keine klare Regelung mit E-TV Mitarbeitern, wann die Sendungen abzugeben ist. Auch keine klaren Regelungen wer für die Informationen der Sendungen verantwortlich ist.
- Die Gespräche mit der Leitung über die E-TV Planung sind sehr mühsam und meistens nicht sehr produktiv. Die Beschlüsse die dort entstehen sind niemals 100% sicher. Es kann immer noch etwas umgeworfen werden.

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

- Anerkennung der eigenen Arbeit
- Lob fehlt

### **Sonstiges**

- „Mir geht es um den Programmoutput und günstige Minutenpreise. Das steht in meinem Fokus“

### **Funktion: Redaktionsleitung E-TV**

#### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Koordinierung der VJ
- Akquise neuer Veranstaltung für E-TV
- Jahresüberblick erstellen
- Korrespondenz mit den Veranstaltern

- Inhaltliche Betreuung und Ansprechpartner
- Leitung Redaktionssitzungen

**In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- Kommunikation
- Leitung
- TV
- Sendeleitung
- CVD

**Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Innerhalb vom Bereich E-TV kommt es zu starken Kommunikationsproblemen zwischen Redaktionsleitung, VJ, E-TV Crew und Leitung
- Fehlende Informationen tragen dazu bei, dass Fehlplanungen entstehen
- Informationsaustausch gestaltet sich schwierig
- Ressourcen-Buchung ist schwer
- Absprachen und Verantwortlichkeiten sind teilweise nicht vorhanden

**Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

**Sonstiges**

**Funktion: Leitung WERKSTUDIO**

**Was sind Ihre Aufgaben?**

- Konzept Lectures
- Praktikanten Programm
- E-Mails beantworten
- Seminare aufbauen
- Unterlagen kopieren
- Koordinierung von Referenten
- Werkstudio Plus
- Bestätigungs Emails verschicken
- Anwesenheitslisten
- Zertifikate

- Ressourcenplanung

**In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- TV
- Radio
- E-TV
- Kommunikation
- CVD
- Internet
- Leitung
- Disposition

**Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Intransparenz in den Ressourcenbuchung
- Kommunikationsprobleme durch fehlende Informationen aus anderen Bereichen
- Keine Zentralisierung der Informationen vorhanden

**Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

**Sonstiges**

- Online Anmeldung würde alles vereinfachen

**Funktion: Leitung Radio**

**Was sind Ihre Aufgaben?**

- Management Radio-Abteilung
- Ressourcenplanung für Produktionen
- Radio-Raster entwickeln
- Programmplanung Radio
- Produzentenakquise
- Produzentenbetreuung
- Infoabend
- Radiobereich weiterentwickeln



- Erstaussstrahlungsliste
- Email beantworten
- Erstellung von Konzepten für die Leute

**In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- Leitung
- Sendeleitung
- Kommunikation
- Internet
- CVD
- Disposition
- Technik

**Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Probleme bei Absprache mit Produzenten, so dass diese auch für die Kollegen ersichtlich werden
- Informationen fehlen teilweise
- Ressourcenplanung ist umständlich
- EDV Probleme
- Immer wieder Probleme mit der Technik

**Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

- Zu viele Baustellen

**Funktion: Disposition**

**Was sind Ihre Aufgaben?**

- Buchung von Kaleidoskope (6 Wochen)
- Produktionsmittel (4 Wochen)
- Studiobuchung – regulär (Standard Produzenten)
- Klärung von Anfragen -> Sendezeiten, Programmauskünfte, Produktionsmittel
- E-Mail Anfragen (30min pro Tag)
- Buchungswünsche
- Änderungen im Sendegeschehen

- Beim bearbeiten wird man durch Gäste des Hauses gestört.
- Wo ist der Werkstudiokurs? Gäste von Sendungen, Technikausleihe
- Montag und Donnerstag -> Übermittlung der Programminformationen an die Presse
- Eingangskontrolle -> Sendeanmeldung, Verschiebungen, Absagen
- Auswertungen, Statistiken
- Datenbankkontrolle
- Senderaster für TV und Radio

### **In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- Sendeleitung
- Leitung
- TV
- Radio
- CVD

### **Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Welche Stellen machen was? Festlegung der Verantwortlichkeiten.
- Klare Verantwortlichkeiten
- Zeitmanagement der Abteilungen stimmen nicht z.B. bei Sendeschienen, Ausschreibung etc.
- Meistens fehlen wichtige Informationen, um Produzenten wirklich gut zu betreuen
- 

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

- zu wenig Jour-Fixe Runden die fachspezifisch sind z.B. zwischen Leitung, Sendeleitung, Disposition

### **Sonstiges**

### **Funktion: Sendeleitung**

### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Einpflegen, einspielen von Daten. Trailer setzen, Korrekturen, Registrierungen, setzen von TV und Radio

- Korrektur der Formate, der Quellen
- Überprüfung auf Erstsendedaten – abgleich und Rücksprache mit der Disposition
- E-Mail beantworten
- DISAW Vorbereitung nimmt allein 98 % ein
- Dateien im Netzwerk registrieren, prüfen, Trailer einbauen, Trailer aktualisieren
- Sendekopien erstellen

**Mit welchen Bereichen müssen Sie zusammenarbeiten?**

- TV
- Radio
- Disposition
- Operative Leitung
- Internet
- E-TV

**Wo kommt es aus Ihrer Sicht zu Problemen?**

- Rücksprache mit Dispo und Abgleich der Erstsendedaten funktioniert nicht
- Senderaster der 88,4 stimmen nicht
- Trailerproduktion komme nicht nach.
- Keine Verantwortlichkeiten am Morgen für die Produzenten
- Keine Kommunikation, was, wann im Haus passiert.
- TV-Trailer fehlen, TV-Sendungen sind zu lang, Radio-Trailer fehlen.
- Wenn morgens niemand da ist, wer übernimmt das Mobiltelefon? Keine klare Vertretungsregelung
- Produzenten halten ihre Terminliche Abgabe niemals ein
- Trailer vom Produzenten schneiden lassen
- Feedbacks für TV-Produzenten
- CVD ist selten im Raum -> Wir brauchen eine andere Lösung dafür. MVDs werden vorne in Ihrer Arbeit behindert.
- Eigene Mitarbeiter besser schulen.
- Downloads sind ein Problem -> 4 Tage gebraucht um eine Sendung runter zu laden. Lösung: Uploads nur auf unseren eigenen FTP.

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

- Keine Sicherheitsbestimmungen im Studio
- Media Cache regelmäßig voll

### **Sonstiges**

- Weiterbildung: Distribution, Sendesignal, Auf Augenhöhe mit der HMS reden
- Die Qualität könnte angehoben werden, wenn man von mpeg auf h264 umstellt.
- Alle Rechner einmal im Monat warten
- Lösungsansätze: Ein super Service wäre doch Termine abzugleichen, Studio abzugleichen, Produzenten anzurufen und das immer 7 Tage im Voraus. Die Sendeanmeldung sollte ja immer 7 Tage im Voraus ausgefüllt sein.
- Jour-Fixe – Sendeleitung, Disposition, operative Leitung

### **Funktion: CVD**

#### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Schnittstelle zu allen Abteilungen
- Produzenten im Haus betreuen
- Überwachung des Sendegeschehens
- Beratung am Telefon (Hier treffen alle Fragen auf den CVD auf)
- Technik Ausleihen und Rücknahmen
- Studiobetreuung
- E-Mails beantworten

#### **In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- Leitung
- TV
- Radio
- WERKSTUDIO
- Technik
- E-TV

- Kommunikation
- Disposition
- Sendeleitung

### **Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Substanzielle Informationen; Was genau muss ich wann, wen sagen?
- In den Protokollen stehen immer nur positive Dinge und plötzlich hat beim CVD Dienst 5 Produzenten dran, die sich beklagen.
- Am Wochenende wissen wer, wann kommt
- Wer ist der Ansprechpartner im Haus und wann ist dieser zu erreichen? Problem freie Mitarbeiter.
- Buchungsübersichten sind nicht übersichtlich.
- Bei Notfällen: Darf ich die Technik rausgeben – Ja oder Nein?
- Notfälle sind unmöglich in Prozesse zu ordnen.
- Schnelle Buchung von CVDs möglich (Autorisiert)
- Wissen verbucht – Ja oder Nein -> Es fehlt an einer Übersicht

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

- Grundsätzlich sollten Kollegen in neue Technik eingearbeitet werden.
- CVDs fungieren als emotionaler Puffer
- Disposition – Wie funktioniert das?
- Die angeschaffte Technik ist teilweise einfach zu komplex für unsere Produzenten
- Wartung der Technik
- Umbaumaßnahmen nicht während des Betriebs

### **Sonstiges**

- Sendeabwicklung von der Disposition trennen.
- Informationen sind das A und das O.

## **Funktion: Technik**

### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Wartung von Audio- und Videotechnik
- Reparaturen von Audio- und Videotechnik
- Planung und Beschaffung von Technik

### **Mit welchen Bereichen müssen Sie zusammenarbeiten?**

- Leitung
- TV
- Radio
- E-TV
- CVD

### **Wo kommt es aus Ihrer Sicht zu Problemen?**

- Generell sind die Kommunikationswege sehr umständlich
- Kommunikationsproblem mit der Leitung
- fehlende Definition der Aufgaben sowie der Prioritäten
- Verantwortlichkeitsstrukturen sowie Problemstrukturen sind nicht geklärt.  
Zu wem gehe ich, wenn ich ein Problem habe?
- Wie kommen die Informationen zu mir?

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

- Bei Kameraeinführung erklären Dozenten falsche Sachen z.B. bei der Kameraeinführung. Daher kommt es immer wieder zu Bedienungsfehlern von Seiten der Produzenten bei den Kameras

### **Sonstiges**

- Kritik wäre hilfreich
- Mehr Weiterbildung für die Kollegen

## **Funktion: Programmaufsicht & VoD**

### **Was sind Ihre Aufgaben?**

- Programmaufsicht und bei Verstoß von einem Produzenten Maßnahmen ergreifen
- VoD – encodieren der Sendefiles, mit dem ALEX Logo branden, verzippen, hochladen und mit Metadaten in die Mediathek einpflegen.

### **In welchen Bereichen müssen Sie mit wem zusammenarbeiten?**

- E-TV
- Internet
- TV
- Kommunikation
- Sendeleitung
- Leitung

### **Wo kommt es aus Ihrer Sicht dabei zu Problemen?**

- Kommunikationsprobleme mit den Bereichen, wann etwas da sein soll
- Fehlende Informationen, um Metadaten in die Mediathek zu schreiben
- Prioritäten fehlen
- generelle Transparenz im Informationsfluss.

### **Welche generellen Probleme gibt es aus Ihrer Sicht?**

- Immer wieder auftretende EDV Probleme, was die

### **Sonstiges**

- Mehr Jour-Fixe Runden, um Probleme zu erörtern sind erwünscht



**ALEX Das Ereignisfernsehen**

**Nicola Stahschin**  
ALEX-Redaktion  
Free Mitarbeiter

**Frank**  
Redaktion  
Hörsaalunterstützung  
Ereignisfernsehen

**ALEX Radio**

**Anna Wolowski**  
ALEX-Redaktion  
Radio  
Free Mitarbeiter

**Steffen**  
Radio  
Videofahrer

**Jessica**  
ALEX-Redaktion  
Content-Entwicklung  
Radio  
Free Mitarbeiter

**ALEX Fernsehen**

**Oliver Spinedi**  
Produktionsmanagement  
TV  
Free Mitarbeiter

**Marcelle Franke**  
Medienkompetenz  
projektiv, CVD

**Barthe Jähle**  
Content-Entwicklung  
Free Mitarbeiter

**David Oand**  
On-Air-Design  
Free Mitarbeiter

**Anna Anke**  
Werkstatt  
On-Air-Design

**Kommunikation**

**Ariane Pina**  
Content-Produktion  
Free Mitarbeiter

**Anna-Marie**  
Medienrecht  
Kommunikation

**ALEX WERKSTUDIO**  
**Jana Schenkowitz**  
Produktionsmanagement  
ALEX WERKSTUDIO  
Free Mitarbeiter

**Internet**  
**David Holteck**  
Produktionsmanagement  
Internet  
Free Mitarbeiter

**Sendeleitung, Technik,  
Chef vom Dienst**

**Till Reinhold**  
Scheffereinder  
Leiter

**Tom**  
Ton-Technik  
Sendeleitung,  
CVD

**Ethan**  
Einarbeitung  
Sendeleitung,  
CVD

**Karin**  
Medienrecht,  
Produktionsmanagement,  
CVD

**Shami**  
Leitung  
Technik,  
CVD

**Andrea**  
Bühnen  
CVD

**Leitung, Verwaltung**

**Volker Bosh**  
Leiter

**Patric**  
Medienrecht  
Produktionsmanagement,  
Finanzwesen

**Sabine**  
Verwaltung

**Dietmar**  
Verwaltung,  
Disposition

**Legende**

**ALEX** volle Stelle

**ALEX** halbe Stelle

**Personal ALEX**

ALEX-organigramm mmab - 07.11.2010 - Mindjet



## Literaturverzeichnis

Deming, W. Edwards (2000): The new economics. For industry, government, education. 2nd. Cambridge, Mass: MIT Press.

Esswein, W. (1993): Das Rollenmodell der Organisation: Die Berücksichtigung aufbauorganisatorischer Regelungen in Unternehmensmodellen.

Feldbrügge, R.; Brecht-Hadraschek, B. (2008): Prozessmanagement leicht gemacht: Geschäftsprozesse analysieren und gestalten: Redline Wirtschaft.

Geiger, Walter; Kotte, Willi (2008): Handbuch Qualität. Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme - Perspektiven. 5., vollst. überarb. und erw. Wiesbaden: Vieweg.

Grochla, Erwin; Wittmann, Waldemar; Lehmann, Helmut (1974): Handwoerterbuch der Betriebswirtschaft. 4., voellig neu gestaltete Aufl. Stuttgart: C.E. Poeschel.

Hahn, D.; Hungenberger (2005): Strategische Unternehmungsplanung - strategische Unternehmungsführung, Ort: Springer.

Imai, Masaaki (1992): Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. 10. Aufl. München: Wirtschaftsverl. Langen Müller.

Jost, P. J. (2009): Organisation und Koordination: Eine ökonomische Einführung Ort: Gabler.

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1992): Organisation. 3. Aufl., W. Kohlhammer GmbH, Berlin.

Klimmer, Matthias (2009): Unternehmensorganisation : Eine kompakte und praxisnahe Einführung ; [Lehrbuch]. 2., vollst. überarb. und erw., Herne: nwb.

Kosiol, Erich (1976): Organisation der Unternehmung. 2., durchges. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Kräkel, M. (2007): Organisation und Management, Mohr: Siebeck.

Kugeler, Martin; Becker, Jörg; Rosemann, Michael (2000): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung; mit 34 Tabellen. Berlin ;, Heidelberg ;, New York ;, Barcelona ;, Hongkong ;, London ;, Mailand ;, Paris ;, Singapur ;, Tokio: Springer.

Langheinrich, T. (2010): ALM Jahrbuch 2009/2010. Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. Herausgegeben von Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (ALM). 1. Aufl.: Vistas Verlag (2010).

Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management ; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 4., vollst. überarb. und erw. Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg, Georg (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung / Georg Schreyögg. 3. ueberarb.und erw. Wiesbaden: Gabler.

Schweitzer, Marcell (1974): Probleme der Ablauforganisation in Unternehmungen. Berlin: Dunker & Humblot (Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse).

Vahs, Dietmar (2003): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und Praxis. 4. Aufl. Stuttgart: Schffer - Poeschel Verlag.

Wilhelm, R. (2007): Prozessorganisation. 2. vollst. überarb. Aufl. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.

Wittlage, Helmut (1998): Unternehmensorganisation. Einführung und Grundlegung mit Fallstudien. 5., neubearb. und erw. Herne ;, Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe (NWB-Studienbücher Wirtschaftswissenschaften).

Ziege, K.; Kramer, J. W.; Neumann-Szyszka, J.; Nitsch, K. W.; Prause, G.; Weigand, A.; Winkler, J. (2009): Erstellung und Einführung eines Qualitätsmanagementsystems: Europäischer Hochschulver.

Zollondz, H. D. (2006): Grundlagen Qualitätsmanagement: Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte. 2. Auflage. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH.

## Quellenverzeichnis

ALEX Offener Kanal Berlin (2009): ALEX - Geschichte. Online verfügbar unter <http://www.alex-berlin.de/alex/wer/geschichte>,  
[Stand: 07.02.2011].

ALEX Offener Kanal Berlin (2009): Wer ist ALEX. Online verfügbar unter <http://www.alex-berlin.de/alex/wer>, [Stand: 07.02.2011].

Bach, Volker (09.07.2010): Struktur- und Personalentwicklung 2011.  
digitales Worddokument.

DIN EN ISO 9000:2005, 2005: Qualitätsmanagementsysteme.

Wichert, Joachim: Definition freie Mitarbeit. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/freie-mitarbeiter.html>,  
[Stand: 07.02.2011].

Wikipedia: Demingkreis. Online verfügbar unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Demingkreis>,  
[Stand: 07.02.2011].

Wikipedia; Mayer, Otto (1924): Deutsches Verwaltungsrecht. Online verfügbar unter [http://de.wikipedia.org/wiki/Anstalt\\_des\\_%C3%B6ffentlichen\\_Rechts](http://de.wikipedia.org/wiki/Anstalt_des_%C3%B6ffentlichen_Rechts),  
[Stand: 07.02.2011].

## **Eidesstattliche Erklärung zur Bachelorarbeit**

Ich versichere, die Bachelorarbeit selbstständig und lediglich unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst zu haben.

Ich erkläre weiterhin, dass die vorliegende Arbeit noch nicht im Rahmen eines anderen Prüfungsverfahrens eingereicht wurde.

Berlin, am 25.02.2011

-----

David Holetzeck