

gefördert aus den Mitteln des



---

## **DAS PROJEKT ADDHEALTH IM ÜBERBLICK**

---

DAS PROJEKT ADDHEALTH IM ÜBERBLICK.....	1
1 BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG IN DER IT-BRANCHE – DIE GRUNDSÄTZLICHEN ÜBERLEGUNGEN ZUR KONZEPTION VON ADDHEALTH .....	5
1.1 Geschäftsprozessmanagement.....	5
1.2 Expeditionslogik.....	9
1.3 Soft Skills und Gesundheit – addHEALTH als Gesundheitskulturprojekt .....	17
2 ANTRAG.....	18
2.1 Ausgangslage.....	18
2.2 Zielsetzungen .....	18
2.3 Projektbeschreibung.....	19
2.4 Projektverlauf.....	20
2.4.1 Die Startphase .....	20
2.4.2 Erste Gesundheitszirkelphase .....	21
2.4.3 Zweite Gesundheitszirkelphase .....	21
2.4.4 Umsetzungsphase .....	21
2.4.5 Evaluations- und Berichtsphase .....	21
2.5 Dokumentation .....	21
3 AUF DER SUCHE NACH DEM SALUTOGENEN MANagementsYSTEM.....	22
3.1 Zielexplication.....	22
3.2 Projekt-Initialisierung .....	22
3.3 Interviews .....	24
3.4 Organisation des PromotorInnen Teams, Ausbildungsvorbereitungen.....	26
3.5 PromotorInnen Grundausbildung .....	27
3.6 Managementboard – PromotorInnen Workshop.....	31
3.7 Vorbereitung und Ablauf des Meetings sowie eingesetzte Methoden zur Begleitung der Gruppenprozesse.....	32
3.7.1 Der Auftakt des Meetings.....	32
3.7.2 Übung „Wie im Film“ .....	33
3.7.3 Paraphrasier-Übung: „Waldspaziergang“ .....	35
3.7.4 Übung Fokusgruppen „Nutzen-Diskussion“.....	36
3.7.5 Übung Fokusgruppen „Peer Groups“.....	38
3.7.6 Diskussion „nächste Schritte Ressourcen“ .....	40
3.8 Ergebnisse.....	41
3.9 Moderationsunterstützung „das Unternehmen 2010“ .....	43
3.10 Das Strategiehaus .....	44
3.11 OPS Gesundheits-Check.....	46

3.12	Vertiefende Ausbildung.....	48
3.12.1	Ausbildung Kulturentwicklung und Expeditionsprinzip.....	48
3.12.2	Ausbildung Evaluation.....	49
3.12.3	Ausbildung Erhebungsmethoden.....	51
3.13	Erster Projektreview.....	52
3.14	Modifiziertes Zirkelkonzept.....	54
4	ZIRKELETAPPE.....	54
4.1	Interviews mit den Mitarbeitern - Auswertung im Promotorenzirkel.....	55
4.2	Kommunikation per Teamworks.....	56
4.3	Pleiten-, Pech- und Pannen-Datenbank.....	56
4.4	Diskussion der PPP-Datenbankeinträge im Unternehmen.....	57
4.5	Der Barrierenbericht.....	57
4.5.1	Die Fallgruppe Prozesse.....	59
4.5.2	Die Fallgruppen Kultur.....	70
4.6	Planung Umsetzungsetappe.....	85
5	UMSETZUNGSETAPPE.....	85
5.1	Ausgangssituation.....	86
5.2	Warming-UP-Abschnitt.....	87
5.2.1	Führungskräfteentwicklung.....	87
5.2.2	Work Out Network.....	88
5.2.3	Geschäftsprozess-Management Initiative.....	89
5.2.4	Gesundheitsförderung und Geschäftsprozessmanagement.....	100
5.2.5	Kompetenzanforderungen in Richtung fachlicher und „persönlicher“ Excellence: „Sieben Metakompetenzen im Prozessmanagement“ exzellenter Unternehmen.....	102
5.3	Achtsamkeit.....	102
5.4	Intuition.....	103
5.5	Kreativität.....	104
5.6	Effektivität und Effizienz.....	105
5.7	Aufrichtigkeit.....	106
5.8	Stille.....	107
5.9	Elastizität.....	108
5.9.1	Review mit ARC Seibersdorf.....	109
5.10	Moving – Abschnitt.....	109
5.10.1	Durchführung KVP.....	110
5.10.2	Die Wende im Verbesserungs-Management: der „NKVP“.....	110
5.10.3	Die Entwicklung eines Enterprise Excellence NKVP-Systems.....	113
5.10.4	Projektmarketing.....	119
5.10.5	Teamkultur Monitoring / Softfact Cockpit.....	123

gefördert aus den Mitteln des



5.10.6	<i>Enterprise Campaigns</i> .....	123
5.10.7	<i>Real Time Strategic Change RTSC</i> .....	125

---

# 1 BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG IN DER IT-BRANCHE – DIE GRUNDSÄTZLICHEN ÜBERLEGUNGEN ZUR KONZEPTION VON ADDHEALTH

Die Informationstechnologie-Branche weist einige Besonderheiten auf, die für die Konzeptualisierung von Gesundheitsprojekten, die Formulierung von Projektinhalten und Antizipation der Vorgehensweisen erhebliche Konsequenzen haben.

IT-Unternehmen

- orientieren sich ausgeprägt am Paradigma des Business Process Management (Geschäftsprozessmanagement)
- arbeiten ihre Projekte nicht nach den Prinzipien der „klassischen Projektlogik“ ab, sondern verfahren bei ihren „Vorhaben“ (zumindest partiell) nach dem „Expeditionsprinzip“
- der „gesunde“ Umgang mit Soft Skills im Unternehmen ist (im Gegensatz etwa zur Industrie) primär entscheidend für den Geschäftserfolg.

---

## 1.1 Geschäftsprozessmanagement<sup>1</sup>

IT-Leistungen, seien es Beratungs-, Entwicklungs- oder Wartungs-Dienstleistungen, werden in Prozessen erstellt. Ein Prozess besteht aus einer Reihe von Aktivitäten, die aus einem definierten Input ein definiertes Arbeitsergebnis (Output) erzeugen. Als Input benötigt ein Prozess Einsatzfaktoren wie z.B. Arbeitsleistung, Betriebsmittel (Maschinen), Energie, Werkstoffe (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) und Informationen. Als Output entstehen Produkte oder Dienstleistungen. Da der Input von Lieferanten bereitgestellt wird und der Output für Kunden bestimmt ist, wird im Zusammenhang mit Prozessen häufig auch von Kunden-Lieferanten-Beziehungen gesprochen.

Der Prozessbegriff sagt noch nichts über Begrenzung, Reichweite, Inhalt, Struktur und Empfänger der Ergebnisse eines Prozesses aus. Bereits die Verknüpfung weniger Aktivitäten oder Arbeitsschritte zur Erstellung eines Arbeitsergebnisses ist ein Prozess. In diesem Sinne laufen Hunderte oder Tausende von Prozessen in einem Unternehmen ab. In ihnen werden Teilaufgaben bearbeitet und Teilergebnisse erzeugt. An der Erstellung von Leistungen für externe Kunden sind viele dieser Prozesse oder bes-

---

<sup>1</sup> Eine rasche Übersicht zum Konzept des Geschäftsprozessmanagements bietet folgende Website:

<http://www.matheboard.de/lexikon/Gesch%E4ftsprozess.definition.htm#Definitionen>

ser Prozessinseln beteiligt. Dabei kommt es darauf an, Prozesse so miteinander zu verbinden und aufeinander abzustimmen, dass das Ergebnis der Prozesskette die Wünsche, Anforderungen und Erwartungen der externen Kunden erfüllt. Die Koordination verursacht in der Praxis erhebliche Probleme und Kosten.

Geschäftsprozesse werden auch als Kernprozesse, Leistungsprozesse, Schlüsselprozesse oder Unternehmensprozesse bezeichnet.

Ein Geschäftsprozess besteht aus folgenden Komponenten:

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

Charakteristisch ist, dass ein Geschäftsprozess bei den Kunden beginnt und auch dort endet.

Ausgangspunkt sind die Anforderungen, Wünsche und Erwartungen der Kunden. Am Prozessende steht die Übergabe der Ergebnisse (beispielsweise implementierte Software-Architektur beim Kunden, Mitarbeiter des Kunden, die diese Lösungen nutzen können) an den Kunden. Diese Ergebnisse haben für die Kunden einen Wert, den sie entsprechend honorieren. Für das Unternehmen sind die Prozessergebnisse Umsatz- und Ergebnisträger, die den Bestand und die Zukunft des Unternehmens sichern.

Oberstes Ziel eines Unternehmens ist es, Kundenprobleme zu lösen, Kundennutzen zu schaffen und die Kunden zufrieden zu stellen. Von der Zufriedenheit der Kunden hängt es ab, ob sie die angebotenen Produkte, Dienstleistungen kaufen und damit die Existenz und Zukunft des Unternehmens sichern.

Geschäftsprozesse stellen Kunden und Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt. Über diese Prozesse wird das Denken und Handeln des gesamten Unternehmens auf Kunden ausgerichtet.

Kunden werden in Geschäftsprozessen in zwei Gruppen eingeteilt:

- Externe Kunden → sind die potenziellen Abnehmer bzw. Anwender der angebotenen Leistungen.
- Interne Kunden → sind Abnehmer von Teilergebnissen, die sie als Input verwenden und weiterbearbeiten.

Zusätzlich besteht ein Geschäftsprozess aus einer Vielzahl von internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

- prozessinterne Lieferanten
- unternehmensinterne Lieferanten

- unternehmensexterne Lieferanten

In Geschäftsprozessen werden interne Lieferanten daran gemessen, wie sie die Anforderungen ihrer internen Kunden erfüllen und diese zufrieden stellen.

Geschäftsprozesse fördern neben der unternehmensinternen auch die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit.

In innovativen IT-Unternehmen gibt es daher keine Abteilungen im klassischen Sinn mehr (altes Prinzip der Funktionsorganisation), sondern Kernprozesse, in denen die Leistung für den Kunden „direkt“ erbracht wird: z.B. sind dies oft Prozesse wie „Softwareentwicklung“, „Wartung von Systemen“ oder „Innovation“ und „Sales“. Daneben unterscheidet man noch Supportprozesse wie z.B. „Kaufmännische Prozesse“ und „Personalmanagement-Prozesse“. Dementsprechend orientiert sich der Aufbau nicht an Funktionen, Abteilungen und Bereichen, sondern an der Prozess-Landschaft. Hierarchien spielen keine zentrale Rolle mehr wie in Funktionsorganisationen: Entscheidungen treffen Geschäftsführer und Prozess- bzw. Teilprozessverantwortliche unter Einbeziehung der Prozessteams, die als ProzessmitarbeiterInnen gemeinsam mit dem Prozessverantwortlichen oder Prozesseigner („process-owner“) ihren Prozess gestalten.

Beispiel: Liegt ein Kundenauftrag vor (Kundenanforderung), dann wird die Anforderung im Rahmen eines Kernprozesses „abgearbeitet“, d. h. ein Verantwortlicher ist für die Abwicklung des Auftrages gegenüber dem Kunden „komplett“ verantwortlich („von A bis Z“). Mit anderen Worten: Der Auftrag „durchwandert“ nicht mehr verschiedene Abteilungen (wie etwa in der Industrie die „Bereiche“ Konstruktion, Vorfertigung, Endmontage, Auslieferung, ...), sondern der „Auftrag“ bleibt quasi in einer Hand. Andere Kern- und Supportprozesse „liefern zu“ (als „interne Lieferanten“).

Anders ist es auch gar nicht möglich, die hochkomplexen Softwarearchitekturen (mit Millionen Zeilen Programmcode), die das Unternehmen gemeinsam mit dem Kunden entwickelt und implementiert, zur Zufriedenheit des Kunden „auf den Weg zu bringen“. Hier gilt: „Mehrere Köche verderben den Brei!“. Konsequentes Geschäftsprozessmanagement hilft Reibungsverluste, die bei einer klassisch funktionalen Arbeitsteilung entstehen würden (und damit Häufung von Stressreaktionen bei MitarbeiterInnen und Führungskräften), zu vermeiden.

Einen besonderen Stellenwert nehmen im Geschäftsprozessmanagement Innovationsprozesse und kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) ein, die es möglich machen, in der „High-Tech- und Excellence-Beratungs-Branche“ „vorne mit zu schwimmen“. Gerade in dem Teil der IT-Branche ist rasantes Innovations-Tempo sowohl bezüglich der verwendeten Technologien als auch der Beratungsleistungen charakteristisch.

Bevor die hochinnovativen und technologisch äußerst komplexen Softwarearchitekturen für den und mit dem Kunden maßgeschneidert werden, müssen zunächst MitarbeiterInnen des IT-Unternehmens das Feld beim Kunden „sondieren“: Für welche Prozesse in der Firma des Kunden sollen die Soft-

ware-Lösungen „funktionieren“? Wie laufen diese Prozesse ab? Welche Stärken und Schwächen charakterisieren die Prozesse im Unternehmen des Kunden. Was erwartet sich der Kunden im Konkreten und Einzelnen von der Lösung? Oft müssen die „Prozesse“ beim Kunden überprüft und verbessert (Denglisch „redesigned“) werden, bevor überhaupt etwa an die Entwicklung softwaregestützter Workflows gedacht werden kann. Hier gilt die Regel: je besser der Geschäftsprozess beim Kunden läuft, desto besser „passt“ auch die zu entwickelnde IT-Struktur. MitarbeiterInnen sind also nicht nur „High-Tech-Spezialisten“, sondern müssen auch exzellente ProzessberaterInnen beim Kunden sein. Jede „intelligente“ IT-Lösung greift in die fremde Firmenstruktur und -kultur ein. Und da die MitarbeiterInnen viel „vor Ort“ beim Kunden beraten, entwickeln und implementieren, müssen sie sich „nolens volens“ auch mit der Firmenkultur und Ablaufstruktur beim Kunden auseinander setzen. Auch deshalb ist es für das IT-Unternehmen wichtig, „im eigenen Unternehmen“ gutes Geschäftsprozessmanagement zu betreiben: Man kann nur „draußen“ etwas wirklich engagiert und glaubhaft vertreten, was man im eigenen Unternehmen lebt.

Im Geschäftsprozessmanagement kommt dem Engagement der MitarbeiterInnen ein gewaltiger Stellenwert zu.

Der „neue Mitarbeitertypus“ – flexibel, engagiert, teamfähig, selbstmanagementorientiert, intrinsisch motiviert durch den aktuellen Befriedigungswert seiner Arbeit – ist hier gefragt. In der Metaphorik der Personalentwickler: „vom Wissenshamster zum Kompetenzwiesel“. Nur intakte Teams, bei denen das Teamklima durch Schwung, Begeisterung, Kreativität und durch wahre, klare und offene Kommunikation gezeichnet ist, können die komplexen, sich rasant entwickelnden, innovationsträchtigen Technologie- und Beratungsanforderungen bewältigen.

Gesundheit durch und bei der Arbeit kann in solchen Unternehmen nicht „bloßes“ Wohlbefinden oder „Fitness“ darstellen. Die Ansprüche und Anforderungen von Führungskräften und MitarbeiterInnen gehen über den klassischen Ansatz von betrieblicher Gesundheit hinaus. Es geht um echte Befriedigung durch und bei der Arbeit, die persönliche wie auch fachliche Weiterentwicklung ermöglicht. Salopp formuliert: Bloß „zufriedene MitarbeiterInnen“ würden in solchen Unternehmen wenig erreichen. Zugespitzt formuliert: Betriebliche Gesundheitsförderung, die sich darin erschöpft, Fitness-, Stresstrainings, Diskussionen über die Arbeitszeit und die Ergonomie von Bürosesseln zu fokussieren, wäre in einem solchen Unternehmen rasch unter dem „nice-to-have“-Label „abgehakt“ und zur Bagatellveranstaltung verkommen. Um Relevanz zu bekommen, sollte Betriebliche Gesundheitsförderung in Unternehmen zur Bereicherung und Weiterentwicklung des Unternehmens in Richtung einer gesunden, prozessorientierten Organisation beitragen, also in engem Bezug zur Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements des Unternehmens.



---

## 1.2 Expeditionslogik

In der Informatik beginnt sich in den letzten zehn Jahren eine Abkehr vom klassischen, ingenieurwissenschaftlichen Paradigma abzuzeichnen<sup>2</sup>.

Zahlreiche Studien zum Management von Software-Entwicklungs-„Projekten“ konnten zeigen, dass der Erfolg solcher Projekte weniger von exakter Projektplanung, umfassender Steuerung und genauer Voraussagbarkeit des Ressourceneinsatzes abhängt. Die klassische Projektsicht hilft beim Management von Software-Entwicklungs-Vorhaben nur eingeschränkt weiter. Die Arbeiten (vor allem Mitte der achtziger bis Mitte der neunziger Jahre) kamen zu dem Ergebnis, dass die klassische Projektsicht einen ausschließlich rationalen Zugang zu den „Vorgängen“ kultiviert. Der Alltag des „software engineering“ zeigt jedoch häufig und einschneidend Unwägbarkeiten: bedingt durch die Komplexität der Technologie und der Schwierigkeiten, die daran beteiligten Akteure zu „steuern“. Gerade MitarbeiterInnen in der IT-Branche verfügen über ausgeprägt individuelle Mentalitäten, wie Kulturstudien eindrucksvoll belegen. Die Probleme der Entwickler und Prozessberater sind initial oft alles andere als klar und durchschaubar und können erst im Laufe des Prozesses der Lösungserstellung analysiert und aufgehellt werden. Die klassische Projektsicht postuliert hingegen, dass prinzipiell alle Probleme am Beginn des Projekts zugänglich sein müssen, um eine brauchbare vorausschauende Projektplanung aufzubauen.

Das Projektparadigma impliziert logisch-vernünftig handelnde Projektbeteiligte und fordert, dass alle Projektbeteiligten sich stets rational-logisch bezüglich Zielsetzung des Projektes verhalten. Die Praxis des „software engineering“ hingegen zeigt, dass dies oft nicht der Fall ist. Von der besonderen, individualistisch geprägten Mentalität der Entwickler einmal abgesehen: gerade wenn im Unternehmen des Kunden beraten, entwickelt und implementiert wird, ist man den Unwägbarkeiten der Firmenkultur vor Ort ausgesetzt. Da lässt sich wenig „steuern“, es gilt eher so gut wie irgend möglich zurechtzukommen. Und Software-Entwicklungs-Vorhaben haben „Black-Box“-Charakter, da man am Anfang nie weiß, was in dieser „Black-Box“ verborgen ist. Vielerlei Überraschungen sind jederzeit möglich: vom Aufstand der Mitarbeiter in der Firma des Kunden gegen die „neue“ EDV (Ursachen sind meist verdeckte Probleme in der Firma des Kunden, die mit EDV wenig bis nichts zu tun haben) über Tücken der Geräte und von anderen Firmen übernommenen Software-Lösungen („auf die man aufsetzt“ – z.B. Microsoft- oder SAP-Produkte) bis hin zu plötzlich sich ändernden Kundenwünschen (etwa „Neuinterpretationen“ von Positionen im vorher vereinbarten „Pflichtenheft“ durch den Kunden, der das „aber wirklich ganz anders verstanden“ zu haben glaubt und nun auf Änderungen besteht, die wiederum zusätzliche Kosten verursachen und die der Kunde nicht bereit ist ...). Die Konstanz von Problemstellungen und Problemkontext, unverzichtbare Basis jeder seriösen klassischen Projektplanung, ist bei Softwareentwicklungs-Vorhaben also selten gegeben.

---

<sup>2</sup> Dazu Julian Mack: Softwareentwicklung als Expedition. Entwicklung eines Leitbildes und einer Vorgehensweise für die professionelle Softwareentwicklung. Hamburg 2001

Im Gegensatz zur industriellen Produktion sind die Lösungen beim Kunden (jedenfalls im Segment, wo das IT-Unternehmen tätig ist), maßgeschneiderte Systeme, die zwar oft auf Software-Lösungen basieren, die andere Hersteller zur Verfügung stellen, aber sie müssen oft spezifisch und unverwechselbar angepasst werden. Das berühmte „Einmal gedacht, hundertmal gemacht“ der industriellen Serienfertigung hat hier selten Berechtigung. Die entscheidende Tätigkeit kennt also wenig „Routinen“. Und ist dementsprechend eingeschränkt planbar. Zwar gibt es auch im „software engineering“ allgemeine Vorgehensmodelle, aber keineswegs sind diese so modular aufgebaut wie etwa im Maschinenbau. Bei der Kerntätigkeit des Entwickelns von Software kommt es zudem auf fachspezifische Kompetenzen an, die oft bei den MitarbeiterInnen zu Beginn des „Projekts“ eher rudimentär vorhanden sind und die sich die MitarbeiterInnen in den frühen Etappen aneignen müssen (einhergehend mit starker gesundheitlicher (Stress-)Beanspruchung). Die Tätigkeit erfordert also sehr hohe Bereitschaft, unkonventionelle Pfade zu beschreiten, außerordentliche Flexibilität ist eine wichtige Kompetenz. Die Problemlösungen sind oft nicht rational „beherrschbar“ im Sinne „Problem X → Problemlösung Y“, sondern bedürfen geduldiger, oft langwieriger und lang andauernder Anläufe und „Durststrecken“, bis sich „plötzlich“ unvermittelt die Lösung einstellt. Die Arbeitskultur der IT-Branche ist charakterisiert durch das „Workaround“-Phänomen: man probiert irgendwie intuitiv „herum“ und „es findet“ sich dann, etwas unerklärlich, die Lösung: „Das System beginnt auf einmal zu laufen“ und läuft zur Überraschung des Entwicklers sogar stabil. Beim Finden solcher „Lösungen“ ist oft das Know-how eines gesamten Teams gefragt. Teamarbeit – und nicht eine ausgefeilte Projektsteuerung – ist in dieser Branche Trumpf: gutes Teamwork „around“ hilft „Durststrecken“ rasch zu überwinden.

Man kann sich vorstellen, dass das Ideal jedes seinen Job ernst nehmenden Projektleiters – „Die benötigten Ressourcen Aufwand, Kosten und Termine ex ante zuverlässig zu bestimmen“ – unter diesen Bedingungen kaum zu verwirklichen ist.

Die Mehrzahl der größeren IT-Projekte – das belegen zahlreiche Studien – „läuft früher oder später aus dem Ruder“: Der Regelkreis Projektplanung, -überwachung und -steuerung funktioniert selten so, wie es sich ProjektleiterInnen vorher vorgestellt haben. Zentrale Kenngrößen (Soll-/Ist Werte) von Projekten lassen sich schwierig ermitteln. Ein Beispiel: der Kunde wünscht eine „benutzerfreundliche Oberfläche, leicht und intuitiv bedienbar“. Das wurde als Leistung im Pflichtenheft vereinbart. „Benutzerfreundlichkeit“ ist keiner direkten Messung zugänglich und auch die Kriterien zu ihrer Beurteilung sind eher „weich“. Wie soll ein Projektleiter hier „Abweichungen“ früh erkennen und rasch gegensteuern? Also beschränken sich IT-Projektleiter auf ihre „handfesten Kriterien“ wie „Termine, Kosten, Leistung“. Selten werden die Qualitäten, auf die es ja dem Kunden und natürlich auch dem Entwickler ankommt, systematisch qualitativ evaluiert. Unter diesen Bedingungen ist im Softwareentwicklungs-Alltag das Bild vom „beinharten“ Projektleiter entstanden, der „stur“ auf seine Zahlen achtet und mit dem Kunden, wenn es notwendig ist, „in Clinch“ geht. Dieses Phänomen liefert auch die emotionale Folie für die allgemeine Skepsis der Software-Ingenieure gegenüber klassischem Projektmanagement.

Innovative IT-Projektmanager leben daher einen Spagat: sie müssen den „weichen“ Faktoren bei ihrem Projektmonitoring Raum geben, ohne die betriebswirtschaftlichen „Hard Facts“ außen vor zu lassen. In diesem Zusammenhang ist die „Expeditionsmethode“ als Alternative zum klassischen Projektmanagement entstanden. Das Expeditionsprinzip geht von folgenden Prämissen aus:

1. Die größten Probleme bei der Software-Entwicklung sind keine technologischen Probleme sondern soziologische und psychologische, also sozialpsychologische
2. Kreativität und Motivation entscheiden über Erfolg/Misserfolg von Softwareentwicklungsvorhaben
3. Macht, Politik, Partizipation und Interessen spielen eine wesentliche Rolle, Partizipation der MitarbeiterInnen ist ein strategischer Erfolgsfaktor
4. Im Verlauf der Softwareentwicklung bildet sich langsam ein zunehmendes Verständnis
  - a. des Problems,
  - b. der Lösung sowie
  - c. der Art und Weise der Lösungsumsetzung heraus
5. Der Prozess lässt sich nicht mit Hilfe von Phasenmodellen von außen, sondern nur von innen heraus steuern
6. Sequentielle Ausführung ist nicht möglich
7. Trennung einzelner Phasen ist nur ein Ideal und entspricht nicht der Realität
8. Paralleler Start von Phasen ist oft notwendig (nicht erst wenn die eine Phase abgeschlossen ist)
9. Tätigkeiten überlappen sich
10. Softwareentwicklungsprojekte lassen sich nicht aus ihrem organisationalem Kontext heraus-trennen und davon unabhängig behandeln (Tailoring)
11. Kulturentwicklungs-Prozesse sowohl in der Kundenorganisation als auch im eigenen Unternehmen spielen eine große Rolle bei der Durchführung von Softwareentwicklungsprojekten
12. Dynamisch ablaufende Verständigungsprozesse beeinflussen maßgeblich die Qualität des Projektergebnisses
13. Kommunikationsprozesse benötigen Zeit (Widerspruch zur Produktivitätsmaximierung)
14. Arbeitsteilung benötigt Kommunikation, um eine wirkliche Zusammenarbeit zu ermöglichen
15. Veränderungen und Unwägbarkeiten stehen an der Tagesordnung
16. Projektablauf ist kein statischer Prozess
17. Experimentieren und Widersprüchliches gehören zum Projektalltag.

Basierend auf diesen Prämissen sollte bei Software-Entwicklungsprojekten nach dem Expeditionsprinzip vorgegangen werden (zumindest partiell wird in der Praxis auch so verfahren).

Expeditionsmanagement bedeutet für die alltägliche Praxis der Softwareentwicklung:

1. Selbstorganisation, Flexibilität und das kreative Potential der Beteiligten soll „entfesselt“ werden

2. Das Software-Expeditionsteam bewegt sich räumlich von einem Startpunkt auf ein bestimmtes Ziel hin
3. Zeitliche Strukturierung erfolgt in Etappen und nicht in „Phasen“
4. Anfang und Ende wird von den Beteiligten definiert
5. Software-Expeditionsteilnehmer nehmen eine komplexe Aufgabenstellung (Dynamik, Eigenleben, Auftreten immer neuer Muster und Konstellationen) wahr
6. Mit der Aufgabenstellung ist eine bestimmte Zielsetzung der Expedition definiert (konkrete Kriterien, ob Expedition erfolgreich war oder gescheitert ist)
7. Charakteristisch ist ein weitgehend unbekanntes und unerschlossenes Expeditionsgebiet (das Unternehmen des Kunden)
8. Orientierung zur Zielerreichung aufgrund
  - verfügbarer Informationen
  - Einschätzung der aktuellen Lage
9. Erforderlich sind entsprechende Ausrüstung und Proviant leicht „handlebares“ und flexibles „Universalwerkzeug“
10. Ständig ändernde Umwelteinflüsse zwingen oft das Software-Expeditionsteam von der geplanten Route abzuweichen
11. Auf Erfahrungen vorangegangener Software-Expeditionen kann man sich nur zum Teil verlassen
12. Die aktuelle Lage
  - muss ständig analysiert und bewertet und
  - Entscheidungen für das Vorankommen müssen ständig getroffen werden
13. Schwer einschätzbare hohes Risiko
  - In jeder Situation soll größtmöglicher Handlungsspielraum erhalten bleiben durch:
    - Redundanz
    - Antizipation möglicher Gefahren (Mit welchen gefährlichen Situationen ist zu rechnen?)
    - Auseinandersetzung mit Berichten über gescheiterte Expeditionen
14. Herausforderung als treibendes Moment
  - Etwas Besonderes leisten, persönliche Herausforderungen
  - Grenzen erfahren, Herausforderungen tragen dazu bei, dass Software-Expeditionen als befriedigende Arbeit erlebt werden
  - Jenseits des Alltags („die Arbeit ist nie alltäglich“)
  - Unterwegs zu sein, trägt positiv zur Bewältigung der Herausforderungen bei, da sich die Expedition vom Alltag unterscheidet
15. Erfolg ist eng verknüpft mit
  - Erfahrungen,
  - Fähigkeiten,
  - Anpassungsleistungen der TeilnehmerInnen und

- Zusammenarbeit im Team
- 16. Gemeinsame Vision führt zur starken Identifikation
- 17. Starker innerer Zusammenhalt durch Herausforderungen
- 18. Der Teambildungsprozess wird als Anheuern bezeichnet
- 19. Team anheuern:
  - Ausschreibung für Teilnahme
  - Interessierte Kandidaten bewerben sich persönlich bei Expeditionsleitung
  - Auswahl nach Auswahlkriterien (wichtig bisherige Erfahrung, grundlegende Fähigkeiten)
  - Symmetrischer Entscheidungsprozess (Expeditionsleitung und TeilnehmerInnen)
- 20. Kompetenzen
  - Orientierungstechniken Grundvoraussetzung für planvolles Handeln und Bewegen im unbekanntem Gelände
  - Routenplanung und Routenwahl
  - Methoden der Prognose und Abschätzung
  - Gefahrenabwehr/Verhalten in Notfällen
  - Überwindung von Hindernissen
  - Improvisationsfähigkeit mit vorhandener Ausrüstung
  - Kommunikationsfähigkeit
  - Missverständnisse, Kommunikationsfehler und -mängel können zum Scheitern der Expedition beitragen
- 21. Sinnvolle Rahmen-Planung
  - Planung, die für diesen Zeitpunkt sinnvoll und notwendig ist
    - Ausrüstung
    - Team
    - Grobe Route inkl. Alternativrouten
    - Ungefährer Zeitraum der Durchführung
    - Ungefähre Anzahl der Etappen
- 22. Risikobewusste Planung
- 23. Risikomanagement hat Vorrang → möglichst große Handlungsspielräume
- 24. Flexible Planung
- 25. vor Ort wird die Planung auf vorhandene Verhältnisse angepasst → Planung hat relativen Stellenwert
- 26. Selbstsicherheit und Selbsteinschätzung der TeilnehmerInnen
- 27. Scheitern als Möglichkeit.

Für das „Projekt“ addHEALTH ergab sich die zwingende Notwendigkeit, an das Konzept des Expeditionsmanagement des „software engineering“ anzuknüpfen und das „Projekt“-Management von addHEALTH daran zu orientieren.

Die Gründe:

1. Betriebliche Gesundheitsförderungsprojekte sind nur dann erfolgreich, wenn sie an der Kultur bzw. den kulturellen „Idealen“ und Werten des jeweiligen Unternehmens bzw. seiner Branche anknüpfen
2. addHEALTH hatte durch die Ausrichtung am Expeditionsmanagement die Chance, Anstöße für eine Weiterentwicklung der „Projekt“-Kultur des Unternehmens zu geben (PMO s.u.)
  - a. indem die Mitarbeiter in addHEALTH sich mit dem Expeditionsmanagement auseinandersetzen
  - b. indem Führungskräfte und MitarbeiterInnen in addHEALTH mit dem Expeditionsmanagement Erfahrungen sammeln und diese Erfahrungen auf ihren sonstigen beruflichen Alltag übertragen (Transfer).

Entsprechend dem Expeditionsprinzip wurde analog ein Vorgehensmodell entwickelt: die „Erhebungs-Maßnahmen-Schaukel“ von addHEALTH.

Die Expedition sollte mit einer Ersterhebung starten, daran sollten sich erste Maßnahmen anschließen. Daraufhin sollte wieder eine Minierhebung zur Untersuchung der Maßnahmen-Effekte erfolgen, dann schließen sich wieder Maßnahmen an ...

Die "Erhebungs-/Maßnahmen-Schaukel" sollte die gesamte Expedition ("Projekt") „durchziehen“. Dadurch würde dann allmählich das gesamte für Gesundheit relevante Terrain vom Unternehmen durchschritten und verändert.

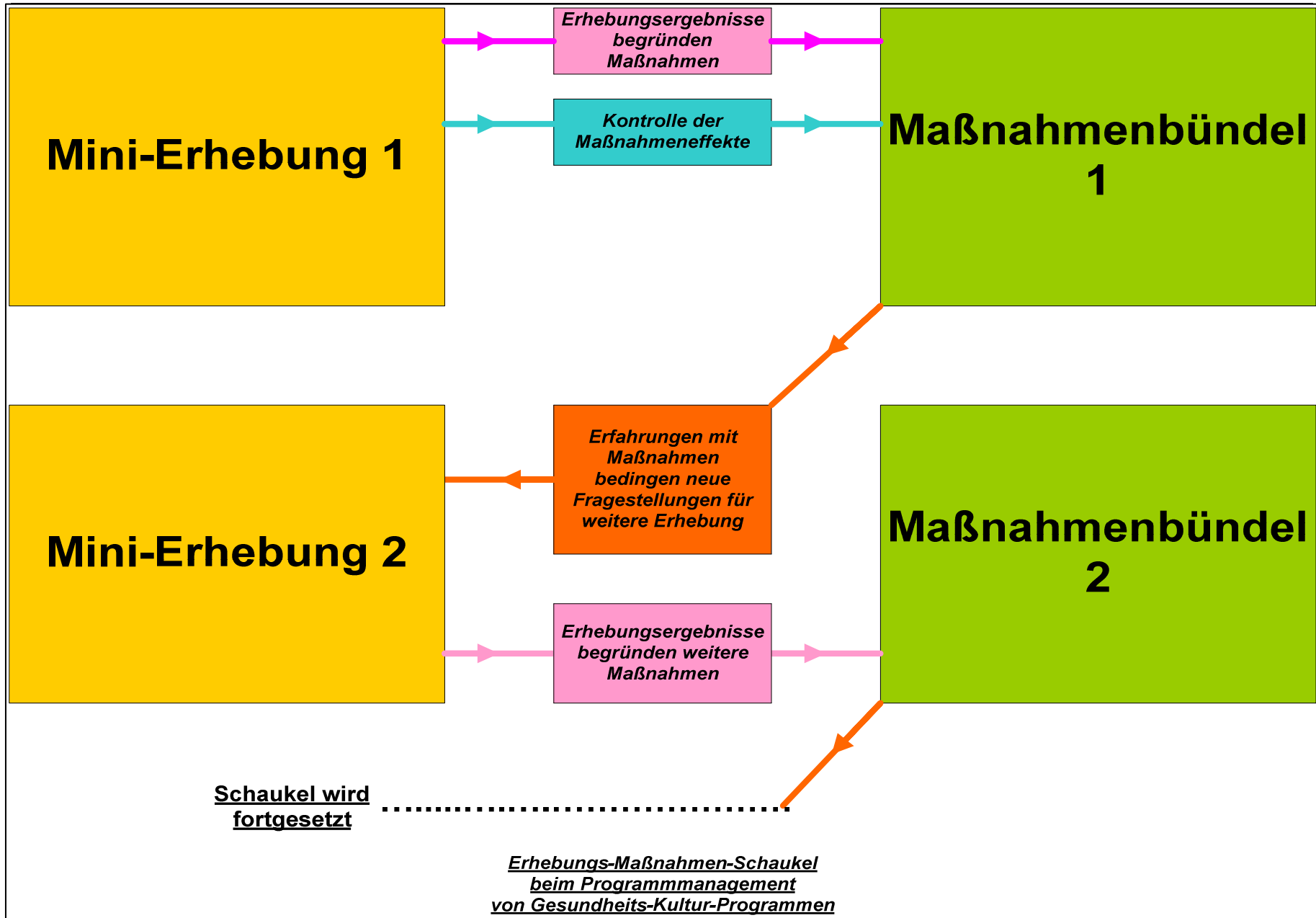
Die folgende Abbildung (folgende Seite) erläutert das Vorgehen.

Dieses Vorgehen stellt eine Modifikation des üblichen Ablaufmusters von betrieblichen Gesundheitsförderungsprojekten dar, die in der Regel nach dem Modell „Erhebung → Zirkel → Maßnahmen → Evaluation“ entwickelt werden. Dieses Modell war den kulturellen Gegebenheiten eines innovativen IT-Unternehmens anzupassen. Im Grunde genommen folgt das Schaukel-Modell der Vorgehensweise beim Erstellen von IT-Lösungen: sehr eng am „Puls des Kunden“ – nach einer Ersterhebung der Prozesse – wird – ein „Prototyp“ im Unternehmen des Kunden entwickelt und getestet, die Erfahrungen fließen dann direkt in die Weiterentwicklung des IT-Systems ein.

Ähnlich auch das Vorgehen bei addHEALTH (im Vorgriff auf den folgenden Bericht):

1. Grundsatzüberlegungen zur prozessgerechten Gesundheitsförderung in IT-Unternehmen --> Kultur-Profil-Erhebung
2. Kultur-Profil-Erhebung (qualitative Interviews) → Promotoren-Schulung (Dahab)
3. Promotoren-Schulung (Dahab) → Evaluation von Dahab
4. Dahab-Evaluation → Workshop mit Management-Board und PromotorInnen
5. Workshop → Evaluation des Workshops
6. Evaluation des Workshops → das Unternehmen 2010, Strategiehausdiskussion
7. das Unternehmen 2010, Strategiehausdiskussion → OPS-Health Check, Wissenscheck
8. OPS Health Check → zweite Zirkelleiterausbildungsrunde für PromotorInnen
9. zweite Zirkelleiterausbildungsrunde für PromotorInnen → erster Projektreview
10. erster Projektreview → erweitertes Zirkelkonzept
11. erweitertes Zirkelkonzept → erste Interviews und Auswertungen durch den Zirkel
12. erste Interviews und Auswertungen durch den Zirkel → Kommunikation der Ergebnisse via Teamworks, Unternehmensdiskussion
13. Kommunikation der Auswertungen via Teamworks, Unternehmensdiskussion → „Pleiten, Pech und Pannen“ - Datenbank
14. PPP-Datenbank → Diskussion der Ergebnisse im Unternehmen
15. Diskussion im Unternehmen → Barrierenbericht, Planung Umsetzungsetappe/NKVP
16. Barrierenbericht, Planung Umsetzungsetappe/NKVP → Umsetzungsetappe/Durchführung NKVP
17. Umsetzungsetappe/Durchführung NKVP → Abschlussevaluation
18. Abschlussevaluation → Vorschlag KFH (Knowledge for Health)

Dieses Vorgehen zieht sich durch die „großen“ Etappen (Startetappe, erste Zirkeletappe, zweite Zirkeletappe/Umsetzungsetappe usw.) hindurch, stellt also den „Expeditionsleitfaden“ von addHEALTH dar. Die Minierhebungen fungieren dabei als Kompass der addHEALTH-Expedition und als formatives Evaluationsinstrument. Dadurch können die MitarbeiterInnen auch früh Erfahrungen mit qualitativer Evaluation sammeln und die Erfahrungen zwecks „Qualitätsmonitoring“ in ihren sonstigen Berufsalltag übertragen (z. B. qualitative Evaluation von „Benutzerfreundlichkeit“ s.o.). Die Maßnahmen stellen „Miniexperimente, erste Versuche“ dar, um für die „große“ Umsetzungsetappe gegen Ende von addHEALTH bereits Erfahrungsmaterial zu sammeln.





---

## 1.3 Soft Skills und Gesundheit – addHEALTH als Gesundheitskulturprojekt

Wie schon aus den beiden letzten Unterkapiteln ersichtlich, spielen Soft Skill-Aspekte in erfolgreichen, innovativen IT-Unternehmen eine zentrale Rolle.

Seitens des Geschäftsprozessmanagements sind wesentliche Soft Skill-Erfordernisse bei MitarbeiterInnen und Führungskräften:

1. Lern- und Veränderungsbereitschaft, Flexibilität
2. Fähigkeit zur Übernahme von Eigenverantwortung und Selbstmanagement
3. Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit.

Über die notwendigen/wünschenswerten Kompetenzen seitens des Expeditionsmanagements wurde bereits referiert.

Gesundheit als „echte Befriedigung bei und durch die Arbeit mit der realen Perspektive zu fachlicher und persönlicher Weiterentwicklung“ (s.o.) hat eine Art Indikatorfunktion und ist zugleich Funktionserfordernis, um diese Kompetenzen weiter zu entwickeln.

Indikatorfunktion meint, dass echtes Befriedigtsein des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin bei der Arbeit anzeigt, dass Kompetenzen in ausreichendem Maß entwickelt sind und er/sie sich weiterentwickelt. Ein gesundes und befriedigendes Arbeitsleben ist eine Art „Anzeiginstrument“, das Auskunft gibt. Hohe Befriedigung resultiert daraus, dass persönliche/fachliche Fähigkeiten und Aufgaben „im Lot sind“, d.h. im synergistischen Verhältnis zueinander stehen. Ausgeprägtes Engagement, Entdeckerfreude und persönliche Gelassenheit befinden sich in einer erfolgsträchtigen Balance: der Mitarbeiter „will wirklich etwas, kann und tut viel „Produktives“ und gestaltet aktiv in kraftvoller Gelassenheit.

Diese Mitarbeiter- und Führungskräftebefindlichkeit ist etwas sehr Erstrebenswertes. Sie ist eine gewaltige Motivations- und Kraftquelle, wenn sie erlebt wird. Insofern ist Gesundheit Funktionserfordernis.

Sie kann vom einzelnen Mitarbeiter leichter entwickelt werden, wenn das betriebliche Feld dazu stimuliert. Wenn mehrere es erleben, kann ein Sog daraus werden, der die anderen förmlich mitreißt. Wenn Gesundheit das Klima und die Kultur des Unternehmens zu bestimmen beginnt, dann kann ein Unternehmen Quantensprünge erleben. Der Expeditions-Weg dahin führt über kleine Inseln, Models of best Practice, die zum Weitergehen ermutigen. Gesundheitsförderung ist folglich angewandte Sozialpsychologie<sup>3</sup>.

Angesicht der besonderen Bedeutung der Soft Skills ist addHEALTH daher als Gesundheitskultur-Vorhaben angelegt.

---

<sup>3</sup> wie wichtig sozialpsychologische Kenntnisse und Erfahrungen für die alltägliche Arbeit von Software-Ingenieuren sein könnten und sollten, wurde bereits ausgeführt

Den Weg zur gesunden Unternehmenskultur hat ein Teilnehmer während eines addHEALTH-Workshops treffend beschrieben: *„Wenn Du als Trainer eine Fußballmannschaft übernimmst, die aus lauter erstklassigen Einzelkämpfern besteht, brauchst Du einige Zeit, um daraus eine Mannschaft für die Champions-League zu formen. Du musst die Blockierungen lösen, die inneren Bremsen lockern und die Mannschaft von hinten her (Abwehr) langsam aufbauen. Du siehst, wie sie beginnen, flüssiger zu spielen, wie das Kombinationsspiel besser und einfallsreicher wird. Irgendwann wird es mühelos und sie schaffen es. Weil sie an sich und ihre Fähigkeiten gemeinsam glauben“.*

---

## 2 ANTRAG

---

### 2.1 Ausgangslage

Im Rahmen eines Team-Tages mit Projektleitern des Unternehmens, der vom ARC Seibersdorf research TeamExcellence-Team moderiert wurde, konnten einige Ursachen der Stressbelastung und damit zusammenhängende Folgen erfasst werden. Aufgrund der Daten wurde durch ARC Seibersdorf research eine Studie verfasst. Seitens ARC Seibersdorf research empfahl man die Durchführung einer betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahme.

In einer längeren Unterredung am 29. 4. 2003 - TeilnehmerInnen waren die Geschäftsführer sowie der stellvertretende Betriebsratsobmann und Mitglieder des TeamExcellence-Teams von ARC Seibersdorf research - wurden Projektidee und -definition konkretisiert sowie der Projektplan skizziert. Die kognitiven Mitarbeiterkompetenzen befinden sich auf einem sehr hohen Level. Das Unternehmen ist bestrebt, zur Entwicklung und Gestaltung des Geschäftsprozesse effiziente und hochinnovative Tools einzusetzen. Auch im Gesundheitsprojekt soll der Grundsatz gelten, hocheffiziente, hochinnovative und massgeschneiderte (softwaregestützte) Tools einzusetzen, die man beabsichtigt zum Teil neu zu entwickeln.

---

### 2.2 Zielsetzungen

Als Ziele von addHEALTH wurden bestimmt:

- Entwicklung einer durch Selbstmanagement getragenen innovativen Gesundheitskultur im Unternehmen - als einen wesentlichen Aspekt exzellenter Unternehmenskultur und als Ausdruck unternehmerischer Exzellenz.
- Aufbau und Implementierung mitarbeitergetragener, innovativer gesundheitsförderlicher Strukturen im Unternehmen, d. h. Aufbau eines die Gesundheitspotenziale von MitarbeiterInnen und Führungskräften fördernden integrierten Gesundheitsmanagementsystems und dessen Vernetzung mit regionalen und

nationalen Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Das informationstechnologische Know-How des Unternehmens soll genutzt werden. Insbesondere sollen innovative, softwareunterstützte Tools zum Stress- und Gesundheitsmonitoring entwickelt werden und zum Einsatz kommen. Entwicklung eines kreativen, von Pioniergeist getragenen Gesundheitsmovements im Unternehmen.

- Nachhaltige Verbesserung der MitarbeiterInnengesundheit im ganzheitlichen Sinn, sodass den MitarbeiterInnen und Führungskräften ein hohes Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit ermöglicht wird. Damit sollen MitarbeiterInnen und Führungskräfte zur Stärkung und souveräner Förderung ihrer Gesundheit befähigt werden. Dem Aspekt der Verbesserung der Stressbewältigung und Stressprävention sowie der Prävention von Psychosomatosen soll dabei besondere Aufmerksamkeit gelten.
- Akzentuierung des betrieblichen Gesundheitsschutzes in Richtung arbeitspsychosomatischer Prävention unter Einbeziehung arbeitspsychologischer Aspekte.
- Förderung eines ganzheitlich-gesunden Lebensstils der MitarbeiterInnen und Führungskräfte
- Förderung der psychophysischen Beweglichkeit und Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen und Führungskräften
- Entwicklung von MitarbeiterInnen- und Führungskompetenzen auf dem Gebiet der betrieblichen Gesundheitsförderung.
- Kompetenzentwicklung und Strukturaufbau sind auch daran zu orientieren, dass die im Unternehmen gesammelten Erfahrungen in andere Unternehmen übertragen werden können.

---

## 2.3 Projektbeschreibung

Bei dem Projekt sollen über eine Reihe von 'kleinen Gesundheitszirkeln' sehr flexibel und unter größtmöglicher Nähe zu den gesundheitlichen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte konkrete Veränderungen in Richtung einer selbstbestimmten Gesundheitskultur auf den Weg gebracht werden. Durch zwei Phasen, in denen jeweils Gesundheitszirkel gebildet werden, wird ein relativ hoher Anteil der MitarbeiterInnen durch die Zirkelarbeit erfasst. Es ist geplant, entsprechend der Fokussierung auf eine ganzheitliche Verbesserung des Lebensstils, Sport und Bewegungsaspekte mit einzubeziehen. Durch die geplante Umsetzungsphase (nach der Zirkelarbeit) wird gewährleistet, dass die Umsetzung des zuvor Erkannten und auch (während der Zirkelphase) in ersten Schritten Erprobten dann in die 'Tiefe und Breite' gehen kann. Angesichts des hohen Problemdrucks (s.o. Burnout- und Stressproblem) bei gleichzeitig hervorragenden Fähigkeiten der Mehrzahl der MitarbeiterInnen, in Projekten selbstständig zu arbeiten, dürfte die Arbeit der Zirkel wie auch der Umsetzungsphase sehr effizient verlaufen.

Bereits im Rahmen des Teamtages wurde deutlich, dass die MitarbeiterInnen über eine sehr unterschiedliche Diagnosen und Problemsichten verfügen und dementsprechend individuell sehr unterschiedlich spezifische

Maßnahmen zur Problemlösung favorisierten. Auch dieser sehr individuellen Mentalität wird das Konzept der 'kleinen Zirkel' gerecht.

Angesichts der 'Dynamik' von MitarbeiterInnen und Führungskräften dürfte sich spätestens in der dritten Projektphase ein 'Gesundheitsmovement' entwickeln, zumal auch die Führung Gesundheitsfragen einen ungewöhnlich hohen Stellenwert einräumt und das Projekt sehr engagiert angeht.

Das Unternehmen arbeitet auf seinem Gebiet sehr innovativ: daher ist geplant, die Kommunikation 'rund um das Projekt' über elektronische Plattformen (Intranet) zu gestalten; bei den Datenerhebungen durch die einzelnen Zirkel sollen elektronische Tools wie spezifizierte Software und Fragebögen eingesetzt werden. Die umfassenden Erfahrungen des Kooperationspartners ARC Seibersdorf research mit solchen Erhebungsinstrumenten wird bei der Arbeit mit solchen Tools sehr nützlich sein.

Auch die Chancen, einen guten Transfer der Erfahrungen in andere Unternehmen zustande zu bringen, sind als gut zu beurteilen, da Kulturthemen zunehmend praktische Bedeutung gewinnen.

---

## 2.4 Projektverlauf

---

### *2.4.1 Die Startphase*

Zunächst wird ein Projektsteeringausschuss konstituiert, der sich aus Geschäftsführung und weiteren Führungskräften zusammensetzt. Der Projektsteeringausschuss hat die Aufgabe, die Umsetzung der Projektziele, die Einhaltung der Meilensteine und des Budgets sowie der Qualität der Projektdokumentation zu überwachen. Dazu kann er Berichtersteller (Projektleiter und einen Vertreter des Kooperationspartners 'InnovationLab TeamExcellence ARC Seibersdorf research') heranziehen. Der Projektsteeringausschuss trifft sich alle acht Wochen.

Danach erfolgt die Konstituierung des Projektteams: dieses setzt sich aus dem Projektleiter, vier 'Promotoren' (MitarbeiterInnen mit Projektleitererfahrung) und Vertretern des 'InnovationLab TeamExcellence ARC Seibersdorf research' zusammen. Während mehrerer Meetings und Workshops werden vier Probleme und Themen bestimmt, die in der nächsten Projektphase im Rahmen von Gesundheitszirkeln bearbeitet werden sollen. Die Promotoren eignen sich Umsetzungs Kompetenzen (z. B. Gesundheitszirkelmoderator Kompetenzen) für die Projektarbeit an. Das Projektteam hat die Aufgabe, Schnittstellen zu anderen regionalen bzw. nationalen Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung auf- und auszubauen. Der Erfahrungsaustausch mit regionalen Gesundheitsförderungsprojekten wird begonnen.

In dieser Phase sind auch die Infrastrukturen für die elektronische Kommunikationsplattform des Projekts aufzubauen.

---

### *2.4.2 Erste Gesundheitszirkelphase*

Der Projektleiter bzw. die einzelnen Promotoren suchen sich jeweils drei MitarbeiterInnen („Mediatoren“), mit denen sie einen Gesundheitszirkel durchführen möchten. Jeder Zirkel definiert sein kleines Gesundheitsprojekt, führt Erhebungen durch bzw. wertet vorliegendes Material aus und plant/erprobt zusammen mit weiteren MitarbeiterInnen erste Veränderungsschritte. Die Arbeit der Zirkel erfolgt in engem Austausch und Kooperation mit dem Projektteam, das die Zirkelarbeit (Bereitstellung von Erhebungsinstrumenten, Kompetenzvermittlung) unterstützt. Die Arbeit der kleinen Gesundheitszirkel ist auf sechs Monate befristet.

---

### *2.4.3 Zweite Gesundheitszirkelphase*

Danach können zu einer zweiten 'Gesundheitszirkelrunde' neue Promotoren/Mediatoren hinzukommen und neue Zirkel konstituiert werden - oder die schon bestehenden Zirkel mit veränderten Zielen weitergeführt werden. Auch diese Phase ist auf sechs Monate befristet.

---

### *2.4.4 Umsetzungsphase*

In dieser Phase (sechs Monate) sind die im Rahmen der kleinen Zirkel erarbeiteten Maßnahmen umzusetzen – durch die ZirkelmitarbeiterInnen, mit ihnen kooperierende MitarbeiterInnen sowie dem Projektteam und der Führungskräfte.

Das künftige Gesundheitsmanagement-System wird konzeptualisiert, mit der Implementierung wird begonnen. In dieser Phase soll spätestens mit dem Transfer der Erfahrungen in andere Unternehmen begonnen werden.

---

### *2.4.5 Evaluations- und Berichtsphase*

Die Effekte und der Nutzen der Maßnahmen sind summativ (qualitativ und quantitativ) zu evaluieren. Die Evaluation erfolgt durch ein Evaluationsteam, dem Promotoren/Mediatoren sowie Mitglieder des 'InnovationLab TeamExcellence ARC Seibersdorf research' angehören.

Die Evaluationsergebnisse werden im Unternehmen kommuniziert. Der Abschlußbericht ist zu legen. In Kooperation mit dem Fördergeber werden die Projektergebnisse öffentlich kommuniziert.

---

## **2.5 Dokumentation**

Dokumentation erfolgt parallel zum Projektverlauf über:

- Zwischenberichte und Endbericht (entsprechend der Vereinbarung mit dem Fördergeber)
- Protokolle von Meetings des Projektteams und der Gesundheitszirkel

- Printdokumentation der elektronischen Kommunikation sowie der elektronisch gespeicherten Erhebungsdaten
- Interviewprotokolle
- Elektronische Dokumentationen, Protokolle
- Workshopunterlagen
- Publikationen für die Öffentlichkeit
- Evaluationsdaten

---

## **3 AUF DER SUCHE NACH DEM SALUTOGENEN MANAGEMENTSYSTEM**

---

### **3.1 Zielexplication**

Folgende Ziele sollten innerhalb von drei Monaten erreicht werden (auf der addHEALTH Zeitachse der Zeitraum zwischen 1.3.2004 bis 31.5.2004). Dabei bewegte man sich noch in der klassischen Konzeption der traditionellen Gesundheitsförderung.

- Z1. Bestimmung des Stellenwertes der Gesundheit in Bezug auf die Unternehmensstrategie
- Z2. Erhebung qualitativer Daten zur Erstellung eines Gesundheits- und Kulturprofils des Unternehmens
- Z3. Anheuern von Promotoren und Vermittlung von Kompetenzen
- Z4. Entwicklung eines Evaluationskonzeptes
- Z5. Konzeptualisierung und Implementierung der Organisations- und Kommunikationsstrukturen von add-HEALTH

---

### **3.2 Projekt-Initialisierung**

Seit Juli 2003 (Zeitraum der Antragsformulierung) haben sich im Unternehmen kulturell und wirtschaftlich bedeutende Änderungen ergeben, die auch für den initialen Ablauf und die Durchführung des Gesundheitsförderungsprojektes addHEALTH Konsequenzen hatten und haben.

Als wichtigstes Ereignis ist der Spinoff einer Organisationseinheit. Es war geplant, dass Mitarbeiter dieser Business Unit aufgrund ihrer fachlichen Nähe zu Gesundheitsthemen eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung des Unternehmens-Gesundheitsmovements spielen würden. Die Ausgliederung, die schließlich am 1. 6. 2004 erfolgt ist, erforderte, dass neue Gesundheits-PromotorInnen, also ZirkelleiterInnen, gefunden werden mussten. Durch

das Ausscheiden der MitarbeiterInnen (z. T. Personen, die aus ärztlichen oder pflegerischen Berufen kommen) konnte zunächst nicht, wie ursprünglich geplant, auf deren Gesundheitsbezogenes Know-How wie auch Fachwissen zurückgegriffen werden. Eine Erhöhung des Schulungsaufwandes zur Ausbildung der neuen GesundheitspromotorInnen war die Folge.

Um angesichts der „turbulenten“ Situation das Projekt effizient „durch die Klippen“ des raschen Unternehmenswandels steuern zu können, wurde entsprechend einem Vorschlag des externen Projektleiters zusätzlich zum Projektsteuerungsausschuss ein „Lenkungskreis“ installiert, um die „rasche Feinsteuerung“ von addHEALTH zu gewährleisten. Dem Lenkungskreis sollten der Geschäftsführer, der interne (zugleich stellvertretender Betriebsratsobmann) und der externe Projektleiter angehören. Der Lenkungskreis sollte in vierzehntägigem Abstand tagen (bei Bedarf auch öfters). Die Mitglieder des Projektsteuerungsausschusses hatten zuvor dieser Vorgangsweise zugestimmt.

Bei der ersten Sitzung dieses Lenkungskreises, die (noch vor dem offiziellen Projektstart) am 25.02.2004 stattfand, wurden die Aufgaben für die ersten vier Wochen nach Projektstart bestimmt.

Folgende Maßnahmen wurden ins Auge gefasst:

- Definition der Ziele für die Start-Etappe (siehe oben)
- Durchführung einer Ersterhebung (24 Interviews mit MitarbeiterInnen und Führungskräften des Unternehmens)
- Anheuern der neuen GesundheitspromotorInnen
- Vorbereitung von Intensivschulungsmaßnahmen, bei denen zugleich die Targets für die Zirkelarbeit erarbeitet werden sollten
- Erarbeitung eines Evaluationskonzeptes insbesondere für die Schulungen
- Zudem sollte die Konstituierung des Projektteams erfolgen. Dieses sollte sich aus dem Projektleiter, vier 'Promotoren' (MitarbeiterInnen mit Projektleitererfahrung) und Vertretern des 'InnovationLab TeamExcellence ARC Seibersdorf research' zusammensetzen. Während mehrerer Meetings und Workshops sollten vier Probleme und Themen bestimmt werden, die in der nächsten Projektphase im Rahmen von Gesundheitszirkeln bearbeitet werden sollen. Die Promotoren sollten sich Umsetzungs Kompetenzen (z. B. Gesundheitszirkelmoderator Kompetenzen) für die Projektarbeit aneignen. Das Projektteam sollte die Aufgabe wahrnehmen, Schnittstellen zu anderen regionalen bzw. nationalen Strukturen der betrieblichen Gesundheitsförderung auf- und auszubauen. Der Erfahrungsaustausch mit regionalen Gesundheitsförderungsprojekten sollte begonnen werden.
- In der Start-Etappe sollten auch die Infrastrukturen für die elektronische Kommunikationsplattform des Projekts aufgebaut werden.

---

### 3.3 Interviews

Am 10. und 11.3. wurden 24 MitarbeiterInnen und Führungskräften durch die Mitglieder des TeamExcellence-Teams interviewt (qualitative Interviews). Für die Interviews wurden Datenschutzvereinbarungen abgeschlossen und außerdem unterlagen diese der ärztlichen Schweigepflicht.

Ziele der Interviews waren:

- Z1 Erstellung eines Gesundheits-Unternehmenskulturprofils
- Z2 Vertiefung der bereits in der Vorstudie (Teamcheck-Tag) gewonnenen Erkenntnisse über Gesundheitsaspekte der Unternehmenskultur wie
  - Z2.1. Sozialpsychologischer Aspekte
  - Z2.2. Entdecker- und Kreativmentalitäten
  - Z2.3. Evaluationspraxis
  - Z2.4. Nachhaltigkeit
- Z3 Erfassung von Bewusstseinsqualitäten bezüglich des Gesundheitsaspekts der eigenen Unternehmenskultur bei Führungskräften und MitarbeiterInnen
- Z4 Erfassung von „gesunden“ kommunikationskulturellen Qualitäten im Unternehmen, insbesondere
  - Z4.1. Offenheit
  - Z4.2. Transparenz
  - Z4.3. Beziehung
- Z5 Kommunikation der Untersuchungsergebnisse an die Mitglieder des Management-Boards, die Gesundheitszirkelpromotoren und –mediatoren.

Die Ergebnisse (qualitativ inhaltsanalytische Auswertung):

Die Unternehmenskultur wird von ausgeprägter Tendenz zur Konformität bestimmt. Eigene Meinungen und Bewertungen werden eher in Vier-Augengesprächen verhandelt. Die sozialpsychologischen Kenntnisse der Führungskräfte und MitarbeiterInnen sind eher als gering einzustufen. Das Management Board wird eher als Produzent von Reibungsverlusten gesehen, obwohl seine einzelnen Mitglieder (inklusive Geschäftsführer) bei den MitarbeiterInnen sehr hohe Wertschätzung erfahren. Obwohl in den Projekten von den MitarbeiterInnen sehr viel Kreativität und Flexibilität bewiesen wird, schätzen sich MitarbeiterInnen und Führungskräfte als sehr eingeschränkt kreativ ein. Es überwiegen Selbsteinschätzungen in Richtung kreativen Einzelkämpfertums. Obwohl im Projektalltag durchaus Expeditionsprinzipien gelebt werden, tendieren die diesbezüglichen Diskurse im Unternehmen eher in Richtung des klassischen Projektmanagements. Auch das neu gegründete Projektmanagement-Office, das im Bereich Projektmanagements Impulse geben sollte, wird eher im Lichte klassischer Projektmanagement – Aufgabenstellungen gesehen. Evaluation wird mit betriebswirtschaftlicher Bilanzlegung verwechselt,



eine qualitative Evaluation der eigenen Dienstleistungen wird zwar für notwendig, aber auch für wenig realistisch erachtet. Bis auf wenige MitarbeiterInnen sind kaum Kenntnisse über Evaluationsmethoden oder Evaluations-Vorgehensweisen vorhanden. Eine Nachhaltigkeitsdebatte wurde auf der Ebene der MitarbeiterInnen bisher noch nicht geführt, man glaubt, das Management Board sei eher kurzfristigen, monetären Zielsetzungen verhaftet. An Offenheit fehle es, man gebe sich, wenn überhaupt, eher in Zweiergesprächen Feedback. Allgemein besteht eher eine Scheu Konflikte, zumal mit Vorgesetzten, auszutragen. Private Meinungen würden daher oft mit öffentlich geäußerten Statements nicht übereinstimmen. Man habe das Gefühl, dass im Unternehmen wesentliche Abläufe nicht transparent gemacht würden. Es gibt „dicke“ Freundschaften, aber die MitarbeiterInnen fühlen sich eher als Einzelkämpfer. Gesundheit im Sinne der Befriedigung bei der Arbeit war den meisten InterviewpartnerInnen nicht vertraut. Der Stress habe zugenommen, aber keiner der GesprächspartnerInnen berichtete über definitive Stresssymptome. Es gebe sehr viele Reibungsverluste in den Abläufen, die das Arbeiten sehr erschweren.

Bemerkenswert, mit welcher Klarheit der Geschäftsführer die Kulturprobleme des Unternehmens analysiert und bewertet. Er ist der einzige Interviewpartner, der rasche Schritte zur Verbesserung der Gesundheitskultur ansteuern möchte und der Gesundheit im Zusammenhang mit Unternehmensprozessen, Soft Skills und modernem, innovativem „Projektmanagement sehen kann.

Bei der Lenkungskreissitzung am 18.3.2004 wurden die Ergebnisse präsentiert:

- Es existiert kein Managementsystem im Sinne eines QM- oder Geschäftsprozessmanagementsystems. Insofern ist derzeit unklar, wie ein Gesundheitsmanagementsystem beschaffen sein müsste, um in die Managementsysteme des Unternehmens integriert zu werden. Auch das neu gegründete Projekt Management Office, welches neue Impulse im Projektmanagement geben sollte, ist eher als klassisches Projektmanagement-Tool anzusehen und nicht als Projektmanagementsystem.
- Qualitätsmanagement, d.h. eine Evaluierung der eigenen Dienstleistungsqualitäten wird zwar als notwendig erachtet aber nicht durchgeführt. Damit verbunden ist das mangelnde Qualitätsbewusstsein bei MA und FK.
- Durch die Einführung eines konsequenten softfact- und softskillorientierten Geschäftsprozessmanagement würden Prozessprobleme und Reibungsverluste durch MA und FK vermieden werden können. Um dies zu erreichen, wäre die Einführung eines KVP-Systems (als Teil der Geschäftsprozessmanagement) notwendig.
- Der Zusammenhang zwischen Kulturentwicklung und Prozessen wird nur von einer Minderheit der Führungskräfte erkannt.
- Kurzfristige monetäre Zielsetzungen werden gegenüber nachhaltigen Konzepten priorisiert.
- Die Softskills der MA sind nicht prozessgerecht.
- Aus diesen Befunden ergibt sich

1. Ein breite Debatte zu Thema Prozesse Nachhaltigkeit und Strategien
2. Die Notwendigkeit der MA-Ausbildung um
  - Das Prozessdenken zu festigen
  - Das Kreativitätsdenken der MA und FK, dass sich derzeit eher als Potenzial denn als Stärke darstellt
  - Das Etappenprinzip der Expeditionstechnik zu erlernen
  - Die als eher gering eingeschätzten sozialpsychologische Kenntnisse der MA und FK zu verbessern.

Es wurden folgende Beschlüsse gefasst:

- dass die Befragungs-Erkenntnisse konkret bei den PromotorInnen-Intensiv-Schulungen einfließen müssen
- dass dem Management die Ergebnisse vermittelt werden müssen
- dass die Anzahl der PromotorInnen von vier auf fünf aufgestockt wird, um die im Projekt anfallende Arbeitsbelastung pro Promotor geringer zu halten. PromotorInnen sollten vor allem aus dem Bereich der hochkompetenten Spezialisten, also den entscheidenden Leistungserbringern beim Kunden rekrutiert werden, die zugleich besonders hohe Belastungen aushalten müssen. Angesichts des besonderen Anspruchs des Projekts (Pionierprojekt, Entwicklung neuer softwaregestützter Methoden der Gesundheitsförderung) sollten „die Besten“ bei addHEALTH als PromotorInnen mitarbeiten. Wir befanden, dass man bei einem Gesundheitsförderungsprojekt auch mit unseren Spezialisten gesundheitsförderlich umgehen müsse.

---

### **3.4 Organisation des PromotorInnenteams, Ausbildungsvorbereitungen**

In der Zeit vom 20. bis 28.3. erfolgte das Anheuern der neuen PromotorInnen und die Erarbeitung des Schulungskonzeptes für die Basis Ausbildung der GesundheitspromotorInnen für das addHEALTH Projekt. Beim Anheuern der PromotorInnen wurde Bedacht darauf genommen, dass alle Organisationseinheiten im PromotorInnenteam repräsentiert sind, um eine entsprechende Breitenwirkung mit den Gesundheitszirkeln erzielen zu können und einen „building bridges“-Effekt ermöglichen zu können.

Bei der Lenkungskreissitzung am 29.3 wurden dazu folgende Beschlüsse gefasst:

- durch das Ausscheiden einer Mitarbeiterin (Dokumentation, Gesundheitspsychologin) wurde auf der Ebene der Projektleitung eine Änderung notwendig: Der Projektleiter sollte ab 1.6. zusätzlich die Aufgabe „Dokumentation“ übernehmen. In den PromotorInnenkreis wurde eine Mitarbeiterin (Assistentin der Geschäftsführung) aufgenommen, die über eine Coaching-Ausbildung verfügt.
- Außerdem wurde der Auftrag zur Bildung des PromotorInnenteams gegeben sowie

- das Konzept der ersten Intensiv-PromotorInnen-Workshops diskutiert.
- Ziele- und Nutzenaspekte der Dahab Maßnahme.

---

## 3.5 PromotorInnen Grundausbildung

Dieser Workshop fand in Dahab (Sinai/Ägypten) vom 24.4.2004 bis 2.5.2004 statt.

Grundlegende Aufgaben des Workshops waren:

A1: Verbesserung der Skills der Teilnehmer in Richtung Change Management (Change und Health Agents)

A2: Annäherung an das GPM-Denken

A3: Richtungsbestimmung des künftigen Unternehmenswandels

Als Ziele für die PromotorInnen Grundausbildung wurden bestimmt:

- Z1 Vermittlung von GesundheitsmoderatorInnen- (PromotorInnen)-Kompetenzen (A1)
- Z2 Förderung der individuellen Innovations- und Veränderungsbereitschaft (A1)
- Z3 Verbesserung der kommunikativen Kompetenzen (Team- und Gruppenkultur; Kundenbeziehungen), vor allem unter gesundheitskommunikativem Aspekt (A1, A2)
- Z4 Sensibilisierung für die Bedeutung von Gesundheit, Soft Skills und Unternehmenskultur in den Geschäftsprozessen (A2)
- Z5 Sensibilisierung für Effizienzpotenziale bezogen auf die eigene Arbeitstätigkeit (A2)
- Z6 Identifikation von Targets, um den gesunden Kulturwandel einzuleiten (A3)
- Z7 Vermittlung von Modellen einer neuen, kooperativen und den eigenen Bedürfnissen entgegenkommenden Lernkultur (A3)
- Z8 Vermittlung von bisher vorliegenden Erkenntnissen zur Unternehmenskultur / Unternehmenskultur-Profil („87 Thesen“) unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsanalyse (A3)
- Z9 Vermittlung von Gesundheitskulturprojekt-Grundlagenwissen bezüglich
  - Z9.1. Sozialpsychologie / Gesundheits- und Firmenkultur (A1)
  - Z9.2. Modernem Projektmanagement – Kulturmanagement – Konzeptionen des customized Software – Engineerings (A1)
  - Z9.3. Kommunikations-, Moderations- und Kreativkultur sowie (A1)
  - Z9.4. Evaluation (A1)

- Z10 Vermittlung von praktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten bezüglich
  - Z10.1. Gruppen- und Teamleitung bei Gesundheits-Kulturvorhaben (A1)
  - Z10.2. Gesundheits-Kulturentwicklung (A1)
  - Z10.3. Kreativitätsanregende Moderation (A1)
  - Z10.4. Querdenken (A1)
- Z11 Erarbeitung von Konzepten für den Transfer des während des Workshops erworbenen Wissens und erworbenen praktischen Fertigkeiten in den Arbeitsalltag (Gesundheitszirkelthemen) (A1)

Folgende Nutzenaspekte wurden postuliert:

- N1. Förderung des Zusammenhalts im Unternehmen („building bridges“) insbesondere zwischen den Teams des Unternehmens
- N2. Verbesserung der Motivation und Kommunikationsstärke der an der Maßnahme teilnehmenden MitarbeiterInnen
- N3. Verbesserung der Identifikation (der an der Maßnahme teilnehmenden MitarbeiterInnen) mit dem Unternehmen
- N4. Verbesserung der Unternehmenskultur in Richtung Veränderung / Innovation – durch die Kompetenz von Promotoren, die den Wandel der Unternehmenskultur in Richtung Innovationsgeist und Gesundheit „promoten“
- N5. Verbesserung der Projektqualität durch Soft Skills bezogene Kompetenzerweiterung bei den TeilnehmerInnen
- N6. Transfer der Soft Skills bezogenen Kompetenzen in den Projektalltag

Um dies zu realisieren, orientierten wir uns konzeptuell an Methoden von „Innovationsmanagement- und Change Management Workshops“<sup>4</sup>.

Grundsätzlich gilt: Um die Vermittlung von Kreativitätstechniken und auf Innovation zielenden Problemlösetechniken sehr effizient zu gestalten, wählt man meist eine Umgebung, die zum Gewohnten einen deutlichen Kontrast darstellt und baut in das Seminar kleine Exkursionen ein, die geeignet sind die Denk- und Wahrnehmungsgewohnheiten in Frage zu stellen. Dadurch wird die Kreativität der Teilnehmer angeregt und die Kreativitätstechniken können leichter geübt werden.

---

<sup>4</sup> Higgins; James und Wiese Gerold: Innovationsmanagement. Kreativitätstechniken für den unternehmerischen Erfolg. Springer, Berlin, Heidelberg New York 1996

Dazu wurde eine fremde kulturelle Umgebung ausgewählt (Ägypten, Sinai). Ein besonderes Anliegen unsererseits war es, durch die Wahl des Seminarortes ein Signal an die MitarbeiterInnen auszusenden. Dazu ist wichtig zu wissen, dass „interne Projekte“ im Unternehmen im Vergleich mit Kundenprojekten oft deutlich nachrangig beurteilt werden. Wir wollten durch den besonderen Seminarort hier ein Zeichen setzen, dass addHEALTH für unsere weitere Unternehmensentwicklung ein besonderer Stellenwert zukommt.

Gemäß unserer Wertvorstellungen, wonach Unternehmensgesundheit in den Gesamtzusammenhang des sozial-human-ökologischen, nachhaltigen Wirtschaftens eingebettet sein sollte, schien es uns evident, die kreativi-tätsanregenden / teambildenden Erlebnisse und Exkursionen des Beiprogramms nicht nur zur Reflexionsarbeit über Gesundheit, Sinn und Arbeit zu nutzen und dadurch neue kreative Ideen (Zirkelthemen) zu generieren, sondern auch Themen wie ökologische Verantwortung und Nachhaltigkeit einfließen zu lassen. Im fremden kul-turellen Umfeld (vom Islam geprägt, Wüste, Unterwasserwelt, fremde Sprache, Kultur und Mentalitäten) sollten die TeilnehmerInnen zudem zu Reflexionsprozessen bezüglich der persönlichen Veränderungsbereitschaft und der Unternehmenskultur angeregt werden.

Als Partner vor Ort wählten wir dazu das Dahab Association for Environmental Development (Projekt: Sinai Envi-ronmental Center), einer von der ägyptischen Regierung offiziell anerkannten NGO (meeresbiologische For-schungsstation, „Nebenstelle“ der Universität Stuttgart). Das von DAED organisierte Beiprogramm sollte aus kleinen wissenschaftlichen Exkursionen bestehen:

- Meeresbiologische Exkursionen mit Korallenbestimmungen (anhand von Unterwassertafeln), Vorträgen zur Riffökologie, Mikroskopieren von Plankton und Fischen
- Geologisches und geomorphologische Exkursion („Kamelritt“), „Wadiausflug“

Die Exkursionen sollten von zwei wissenschaftlichen Mitarbeitern des SEC, beide international renommierte Meeresbiologen, begleitet werden.

Ein weiterer Grund für die Wahl: DAED als Non-Profit-Organisation konnte die Leistungen zu einem extrem günstigen Preis anbieten („von Forschungseinrichtung zu Forschungseinrichtung“, ARC Seibersdorf research war direkter DAED-Partner bez. Organisation und Abwicklung). Eine Woche Seminar in einem österreichischen Seminarhotel hätte 25 % mehr gekostet.

Das Seminar fand wie geplant von 24.4. bis 2.5.2004 in Dahab statt. Sechs PromotorInnen und der Projektleiter (der ja, wenn es erforderlich ist, den PromotorInnen bei ihrer Tätigkeit unter die Arme greifen muss) nahmen teil; ein Trainer, eine Cotrainerin und eine Evaluatorin begleiteten die MitarbeiterInnen und gestalteten das Pro-gramm.

Das Seminar war ein großer Erfolg, wie die Evaluationsergebnisse eindrucksvoll belegen. Insbesondere konnten folgende Effekte bewirkt werden:

- ausgeprägte Teambildungseffekte (PromotorInnen-Team), Methoden der Teambildung wurden erlernt
- Begeisterung für Kreativ-Moderationsmethoden wurde geweckt, diesbezügliche Fertigkeiten konnten erworben werden

- Ein wissenschaftlich fundiertes (Arbeits- und Sozialpsychologie) Verständnis des Zusammenhanges von Gesundheit, Unternehmenskultur und Geschäftsprozessen (inklusive Innovationsprozessen) konnte erarbeitet werden, eine Einbettung von Gesundheit und Mitarbeiterorientierung in die Unternehmensstrategie wurde für notwendig erachtet
- Ansatzpunkte („Targets“) für die Zirkelarbeit wurden bestimmt:
  - Gesundheitsförderliche und –hemmende Aspekte von Geschäftsprozessen
  - Gesundheit und Innovationsprozesse
  - Gesundheit und Kompetenzentwicklung, gesundes Lernen in der Organisation
- Konkrete Erhebungsformen und Methoden, die bei der Zirkelarbeit zum Einsatz kommen sollten, wurden konzipiert wie z.B.:
  - Datenbank „Pleiten, Pech und Pannen“
  - Befriedigungsthermometer, Stressbarometer
- Entsprechend diesen Targets wurden Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen („AVK's“) für PromotorInnen, MediatorInnen und Projektleiter formuliert.

Das Workshop –Setting erwies sich für den Vermittlungs- und Lernprozess als sehr förderlich.

Aufgrund der konkretisierten Aufgabenstellung wurde von den PromotorInnen und dem Projektleiter die Notwendigkeit erkannt, dass zusätzliche Kompetenzen erworben werden müssen, um den erhöhten Ansprüchen beim Design gesundheitsförderlicher Arbeits- und Beratungsprozesse in der Praxis gewachsen zu sein.

- Vertiefung der Kenntnisse bez. Evaluation, v. a. der Selbstevaluation, um Fortschrittmessungen bei eher „weichen“ Faktoren wie die Gesundheitsförderung von Prozessen transparent und messbar machen zu können.
- Vertiefung der Kenntnisse über Besonderheiten des Projektmanagements von Gesundheitskulturprojekten („Expeditionsmethoden“), um den für die PromotorInnen ungewohnten Anforderungen wie sie bei Gesundheitskulturprojekten auftreten gewachsen zu sein und passende Methoden im Umgang mit Unwägbarkeiten verfügbar zu haben.
- Kenntnis qualitativer sozialwissenschaftlicher Erhebungs- und Auswertungsmethoden („Grounded Theory“), um Zugang zu den Meta-Informationen und versteckten Details zur gesundheitsförderlichen Prozessgestaltung zu erlangen.

Bei der Lenkungskreissitzung am 14.5. wurden die Dahab-Ergebnisse diskutiert. Es wurden folgende Notwendigkeiten definiert:

- Kommunikation der Dahab-Ergebnisse (inkl. Evaluationsergebnisse) an das Management-Board im Rahmen des geplanten Workshops Management Board – PromotorInnen, um die Erkenntnisse der PromotorInnen zu diskutieren und die weiteren Ziele für die nächsten Schritte zu „vergemeinschaften“.
- Erarbeitung eines Konzepts für die zusätzlichen Schulungen.
- Fokussierung von Mitarbeiterorientierung und Gesundheit nicht nur auf der Ebene der Unternehmenswerte, sondern auch auf der Ebene der strategischen Zielsetzungen. Um diesen Diskussionsprozess einzuleiten, sollte auf dem Mitarbeiterforum „das Unternehmen 2010“ das addHEALTH-Projekt vorgestellt werden. Außerdem sollten die Promotoren bei den Diskussionen um das Strategiehaus mitwirken.
- Dabei sollte eine strategische Fokussierung auf das GPM stattfinden (in Dahab hatten sich die Promotoren diesem Konzept angenähert).
- Angesichts der zunehmenden Stressbelastung, die schon zur Zeit der Antragstellung wichtiger Motivator für das addHEALTH Projekt war, dies wurde durch die Ergebnisse der Ersterhebung bestärkt, wurden zwischenzeitlich dem Management Board deutliche Erosionserscheinungen bezüglich „Team- Zusammenarbeit in den einzelnen Business Units“ rückgemeldet. Daher wurde beschlossen, rasch – während der ersten Zirkelphase – mit Gesundheits- und Teamchecks in den Business Units / Competence Centers zu beginnen. Gestartet werden sollte in der „OPS-Organisationseinheit“.

---

### 3.6 Managementboard – PromotorInnen Workshop

Am 26.5. fand der gemeinsame Workshop PromotorInnen-Management Board statt. Moderiert und evaluiert wurde die Veranstaltung durch TeamExcellence-MitarbeiterInnen.

Das Meeting wurde gemeinsam vom TeamExcellence-Team (Moderatoren und Evaluatorenfunktion), dem PromotorInnen-Team des Unternehmens und dem Netzwerkpartner vorbereitet. Das Treffen von Management-Board und addHEALTH-PromotorInnen sollte als Kommunikationsplattform dienen, um

- Ziele, Nutzen, und nächste Schritte des addHEALTH-Vorhabens abzustimmen,
- die Unternehmenskultur-Änderung in Richtung „Innovation, GPM und Gesundheit“ einzuleiten und
- einen (emotionalen) „Schulterschluss“ (zunächst zwischen Managementboard und PromotorInnen<sup>5</sup>) im Sinne Macht- & Fachpromotoren herzustellen.

Des Weiteren wurde das TeamExcellence-Team vom Geschäftsführer des Unternehmens gebeten, die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2004 in die Moderation des Meetings einfließen zu lassen (an der Befragung hatten 48 MitarbeiterInnen des Unternehmens teilgenommen).

---

<sup>5</sup> Im weiteren Evaluationsbericht werden das Managementboard **MB** und das PromotorInnen-Team **PRO** genannt.

Die Ziele wurden von den PRO bestimmt. Im Vorfeld hatte bereits der Geschäftsführer des Unternehmens Erwartungen an das Treffen definiert, denen bei der Zielexplication orientierungsleitende Funktion zukam.

Als Ziele der Veranstaltung wurden postuliert:

- Z1. Übereinstimmung zwischen PromotorInnen und Managementboard bezüglich Ziele und Nutzen des addHEALTH Projektes
- Z2. Unterstützung des addHEALTH Projektes durch das Managementboard
- Z3. Mehr Akzeptanz (emotionaler Aspekt) für addHEALTH beim Managementboard zu gewinnen
- Z4. Übereinstimmung zwischen PromotorInnen und Managementboard bezüglich der Schwerpunkte des addHEALTH Projektes
- Z5. Übereinstimmung zwischen PromotorInnen und Managementboard bezüglich der Maßnahmen des addHEALTH Projektes
- Z6. Übereinstimmung zwischen PromotorInnen und Managementboard bezüglich der nächsten Schritte des addHEALTH Projektes
- Z7. Übereinstimmung zwischen PromotorInnen und Managementboard bezüglich der Ressourcen des addHEALTH Projektes
- Z8. Erkennen von Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2004

Folgende Nutzenkriterien wurden postuliert:

- N1. Effiziente Abwicklung von addHEALTH
- N2. Effektivitätszuwachs (Zielaspekt)
- N3. Motivationszuwachs im addHEALTH Projekt mitzuarbeiten bzw. es zu unterstützen
- N4. Durch verbesserte Orientierung bessere Handlungsfähigkeit von PromotorInnen und Führungskräften erreichen

---

## **3.7 Vorbereitung und Ablauf des Meetings sowie eingesetzte Methoden zur Begleitung der Gruppenprozesse**

---

### *3.7.1 Der Auftakt des Meetings*

Das Meeting MB / PRO wurde für 14:00 Uhr angesetzt (Zeitraumen: 14:00-21:00 Uhr). Zwei Mitglieder des MB verspäteten sich, sodass erst 15 Minuten später begonnen werden konnte.

Auf der Seite der PRO fehlte eine Person, die Führungskräfte (MB) waren vollzählig vertreten.

Das Meeting wurde durch das *TeamExcellence*-Team eingeleitet.



- Zunächst wurde die Rollenverteilung innerhalb des *TeamExcellence*-Teams dargestellt
- Der aktuelle Status von addHEALTH wurde kurz skizziert
- Anschließend erfolgte eine Darstellung des Evaluationskonzeptes (Ziele und Nutzen der Veranstaltung → Übereinstimmung zwischen MB und PRO → Klarheit bzgl. nächste Schritte von addHEALTH → Klarheit bzgl. Ressourcen)
- Angesprochen wurden auch die geplanten *TeamCheck*-Tage der OPS: der Business Unit Manager der OPS möchte für sein Team (3 Subgruppen) das addHEALTH Angebot nützen, sprich eine Team-Diagnose einholen, um – darauf aufbauend – weitere Maßnahmen in Richtung Teambuilding zu setzen
- Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2004: → kurze Zusammenfassung:
  - Das Stressniveau steigt an
  - Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen funktioniert nicht reibungslos
  - Geringeres Erleben von Wertschätzung und Anerkennung
  - Skepsis bezüglich Bereitschaft, Befragungserkenntnisse zu konkreten Verbesserungen zu nutzen

Der Geschäftsführer meinte zu den Umfragergebnissen, dass die Befragung viel zu wenig auf die Bedürfnisse des Unternehmens eingehe. Dennoch seien die Ergebnisse bemerkenswert und man solle sie genauer beleuchten. Auch sei ihm, nach einem Jahr verstärkter Aktivitäten im Bereich Unternehmensorganisation und –kultur ein solches Ergebnis unverständlich („... scheinbar war alles für die ‚Wetti Tant‘“).

In der sich anschließenden Pause brachten einige PRO ihre Bestürzung über diese ‚Wetti Tant‘-Aussage zum Ausdruck<sup>6</sup>, da sie der Auffassung waren, der Geschäftsführer habe damit Aktivitäten rund um addHEALTH negativ bewertet. Wenig später – nach der Pause – bat der Moderator den Geschäftsführer um Konkretisierung. Der Geschäftsführer führte (sinngemäß) dazu aus, dass sich das Unternehmen seit einem Jahr über interne Projekte auf den verschiedensten Kultur-Feldern (PMO, Teamdiagnostik ...) betätige, allerdings bisher ohne greifbare Erfolge. Und daher setze er in das Projekt addHEALTH große Hoffnungen.

---

### *3.7.2 Übung „Wie im Film“*

Mittels einer Visualisierungsübung sollten beide Gruppen (MB und PRO) ihre Einstellungen gegenüber addHEALTH symbolisch darstellen. Intention war, die Baseline der Einstellungen von beiden Gruppen gegenüber addHealth zu erfassen.

Jede Gruppe hatte die Aufgabe, für das addHealth-Projekt (in seiner momentanen Situation) einen Filmtitel zu finden. Anschließend sollten die Teilgruppen zu diesem Filmtitel ein entsprechendes Filmplakat entwerfen, das addHealth symbolisiert.

Dauer der Übung: 40 Minuten, anschließend Präsentation im Plenum.

---

<sup>6</sup> Allerdings nur gegenüber dem *TeamExcellence*-Team, nicht gegenüber dem Geschäftsführer

### Ergebnisse MB

Das MB fand den Titel: „**Zurück in die Zukunft**“, welcher auf dem Filmplakat durch einen Film mit einzelnen Bildern (Symbolen) und einem „Filmriss“ dargestellt wurde.



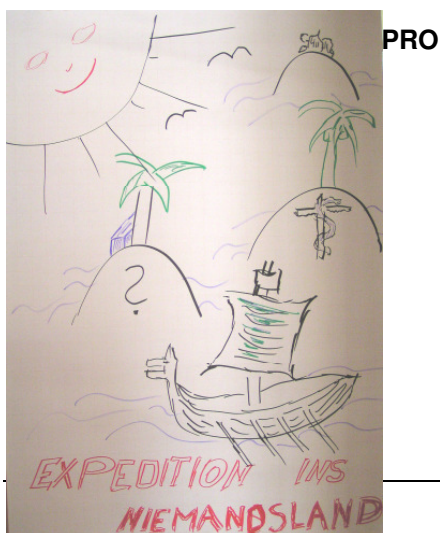
Abbildung 1: „Wie im Film“ - MB

### Assoziationen vom MB:

- Aufarbeiten (zurück) um weiter zu kommen (in die Zukunft)
- Positiv, notwendig, wohin (?)
- Positiv – skeptisch
- Nutzen – Kosten, schwierig zu messen
- Orientierung, vieles noch unklar

### Ergebnisse PRO

Das PRO-Team fand den Titel: „**Expedition ins Niemandsland**“, welcher auf dem Filmplakat durch Inseln mit verschiedenen Symbolen, Wasser, ein Schiff, die Sonne dargestellt wurde.



### Assoziationen der PRO:

- Innovation
- Neuartiges
- Gesundheit
- unentdeckte Schätze heben

---

### 3.7.3 Paraphrasier-Übung: „Waldspaziergang“

Mittels einer Paraphrasierübung sollte die Warmingup-Phase in Richtung Dialogaufbau gestaltet werden.

Diese Übung wurde paarweise durchgeführt. Die Instruktion lautete: Je eine Person aus dem PRO-Team und dem MB-Team unternehmen zusammen einen max. 30 Minuten dauernden Waldspaziergang. Der PRO sollte in einem Dialog über Dahab, seine Erfahrungen, seine Eindrücke, seinen Wertewandel... plastisch berichten bzw. dazu befragt werden. Der Moderator wies darauf hin, dass es weder darauf ankomme, den/die PRO „zu verhören“ noch dem MB-Mitglied etwas zu „verkaufen“. Ziel der Übung sei echte Begegnung und Austausch.

Im anschließenden Plenum paraphrasierte jedes MB-Teammitglied, was er/sie gehört, verstanden, sich gemerkt hatte.

Insgesamt hatte sich zu diesem Zeitpunkt eine sehr positive Gruppendynamik aufgebaut, PRO und MB waren sich „näher“ gekommen und es war geplant, die positive Dynamik für die sich jetzt unmittelbar anschließende erste Fokusgruppe produktiv zu nutzen.

Es kam anders.

Bereits zu Beginn der Übung „Waldspaziergang“ wurde der Moderator von MB-Mitgliedern gefragt, ob es möglich sei, dass sich später „während der Übung“ einige Mitglieder des MB zu einem kurzen Meeting zurückziehen könnten, es gäbe mit jemandem Externen etwas sehr Wichtiges zu besprechen. Es wurde vereinbart, die später geplante Pause vorzuziehen, da es nicht sinnvoll schien, in den Übungen auf Mitglieder des MB zu verzichten.

Nach Übung und Auswertungsplenum „Waldspaziergang“ wurde diese längere Pause eingelegt und einige Mitglieder vom MB zogen sich zu ihrem „Meeting im Meeting“ zurück. Dieses „Meeting im Meeting“ dauerte mehr als 20 Minuten und die restlichen TeilnehmerInnen mussten warten. Es war bereits in der Pause deutlich, dass sich einige TeilnehmerInnen ärgerten, das Klima kühlte deutlich ab. Als die MB-Mitglieder von ihrem Meeting zurückkehrten, war von der freudigen, positiven Aufbruchsstimmung noch zu Beginn der Pause nichts mehr zu spüren. Durch das „Meeting im Meeting“ wurde ein massiver Prozessverlust eingeleitet. Von diesem Zeitpunkt an begann die Veranstaltung ineffektiv und ineffizient zu werden<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Dies mag überraschen und für manchen „weit her geholt“ sein. Tatsächlich aber ist es in bestimmten Phasen von Gruppenprozessen für die Gruppendynamik tödlich, wenn eine längere Unterbrechung des Prozesses stattfindet. Ein Beispiel aus der sexualmedizinischen Sprechstunde kann dies veranschaulichen: die Wirkung des „Meetings im Meeting“ auf den Workshopprozess ist mit der Situation vergleichbar, wenn die Partnerin beim „Aufbau“ der sexuellen Handlungen plötzlich „innehält“, sich im Schlafzimmer umschaute und dann meint: „Die Vorhänge müssten auch wieder mal gewaschen werden“.

---

### 3.7.4 Übung Fokusgruppen „Nutzen-Diskussion“

Ziel der Fokusgruppen war es, den Dialog beider Gruppen (MB, PRO) über die Ziele und den Nutzen von add-Health zu beginnen und diesbezüglich zu einer gemeinsamen Sicht zu gelangen.

Bei dieser Übung wurden drei Teilgruppen gebildet.

Aufgabenstellung war: aus den definierten addHealth Projektzielen (FGÖ<sup>8</sup> Förderantrag) die Nutzenaspekte für das Unternehmen abzuleiten, schriftlich festzuhalten und zu priorisieren.

Dauer der Übung: 40 Minuten, anschließend Präsentation im Plenum.

Folgende Ergebnisse wurden erarbeitet:

#### Gruppe I:

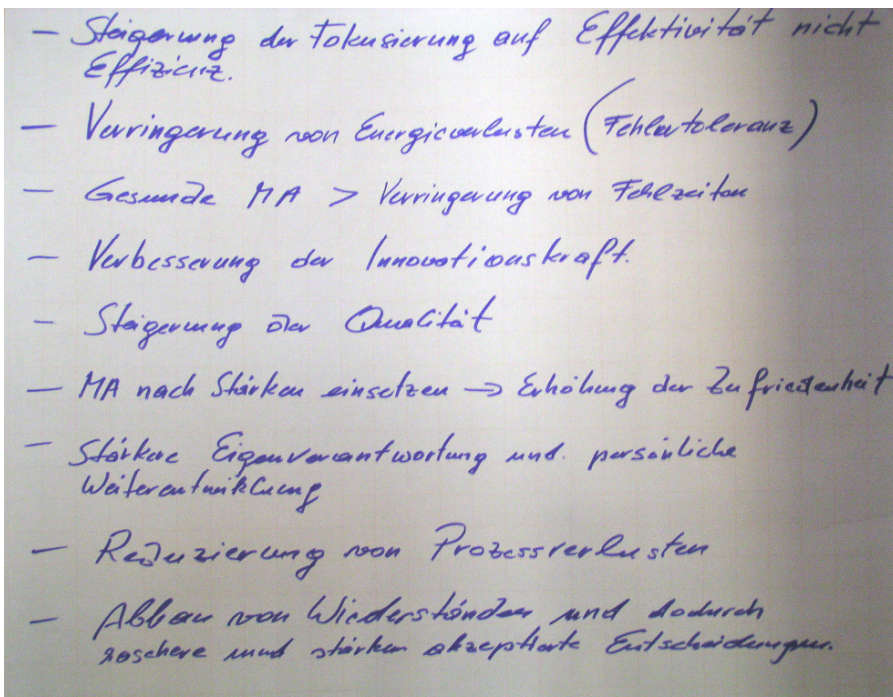
- 
- Steigerung der Fokussierung auf Effektivität nicht Effizienz.
  - Verringerung von Energieverlusten (Fehlertoleranz)
  - Gesunde MA > Verringerung von Fehlzeiten
  - Verbesserung der Innovationskraft.
  - Steigerung der Qualität
  - MA nach Stärken einsetzen → Erhöhung der Zufriedenheit
  - Stärkere Eigenverantwortung und persönliche Weiterentwicklung
  - Reduzierung von Prozessverlusten
  - Abbau von Widerständen und dadurch zügigere und stärker akzeptierte Entscheidungen.

Abbildung 3: „Nutzen-Diskussion“ – Gruppe I

---

<sup>8</sup> Fond Gesundes Österreich



### Gruppe II:

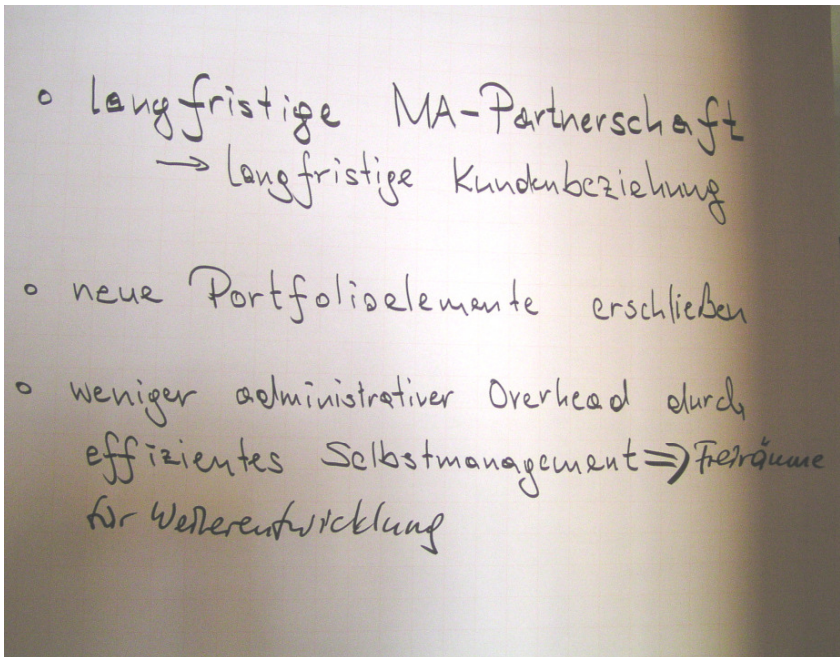


Abbildung 4: „Nutzen-Diskussion“ – Gruppe II

### Gruppe III:

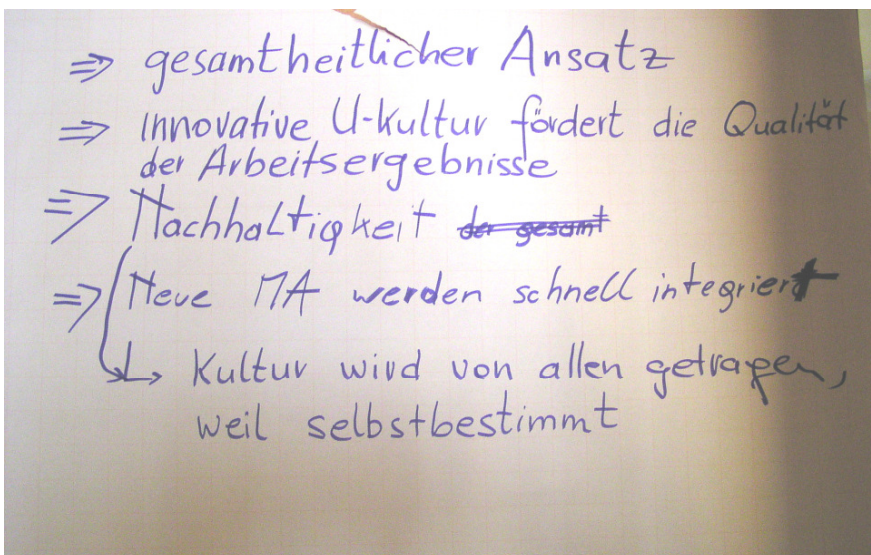


Abbildung 5: „Nutzen-Diskussion“ – Gruppe III

Bei der Ergebnispräsentation und -diskussion wurde herausgearbeitet, dass

- die Nutzenaspekte von den Gruppen nicht priorisiert worden waren,
- sich hinter einzelnen Nutzenaspekten tatsächlich Ziele verbergen und

- auf den ersten Blick nicht eindeutig erkennbar ist, inwiefern die Nutzenaspekte mit der Unternehmensstrategie im Einklang stehen.

Dadurch war es im gegebenen Zeitrahmen nicht möglich, die Ergebnisse soweit zu verdichten, dass man daraus hätte praktikable Indikatoren bilden können. Man kam überein, die dafür notwendige Nutzendiskussion zu einem späteren Zeitpunkt weiter zu führen.

---

### *3.7.5 Übung Fokusgruppen „Peer Groups“*

Die Aufgabenstellung war: Ideen für ganz konkrete Maßnahmen zu generieren, die „innovativ und gesund“ sind, sowie diese danach entsprechend ihrer „Dringlichkeit“ zu priorisieren.

Zunächst wurden vom Moderator Begriffe aus dem Innovationsmanagement erläutert:

- Prozessinnovation
- Produktinnovation
- Sozialinnovation
- Fach- und Machtpromotor, Peerkonzept

Bereits bei der Vorbereitung des Meetings waren drei Themengruppen (Prozess-, Produkt- und Sozialinnovation) definiert worden. Jeweils zwei PRO ordneten sich einer Themengruppe zu:

- Prozessinnovation
- Produktinnovation
- Sozialinnovation

Die TeilnehmerInnen aus dem MB konnten sich je nach persönlicher Präferenz einer Teilgruppe anschließen (je Themenschwerpunkt zwei Personen). Der Geschäftsführer hatte die Rolle des „Joker“ zugeteilt bekommen und konnte sich zwischen den Teilgruppen frei bewegen.

### Ergebnisse Gruppe Prozessinnovation:

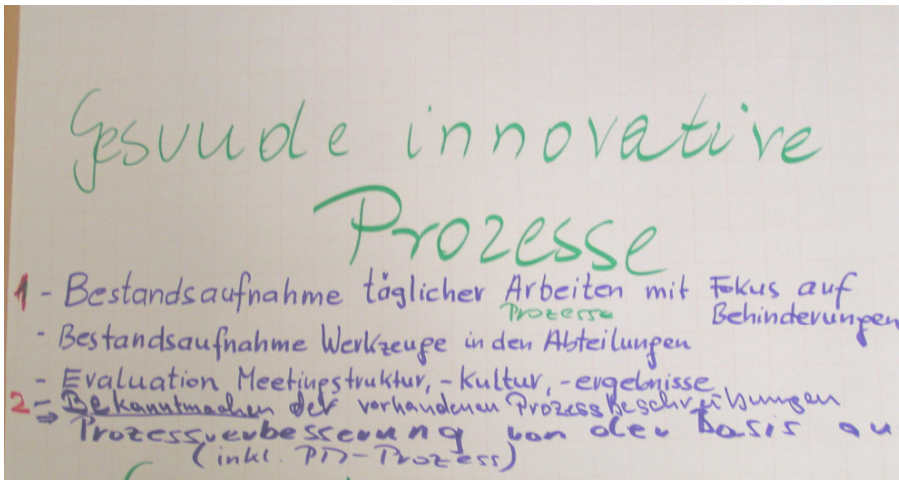


Abbildung 6: „Peer Groups“ – Gruppe Prozessinnovation

### Ergebnisse Gruppe Produktinnovation:

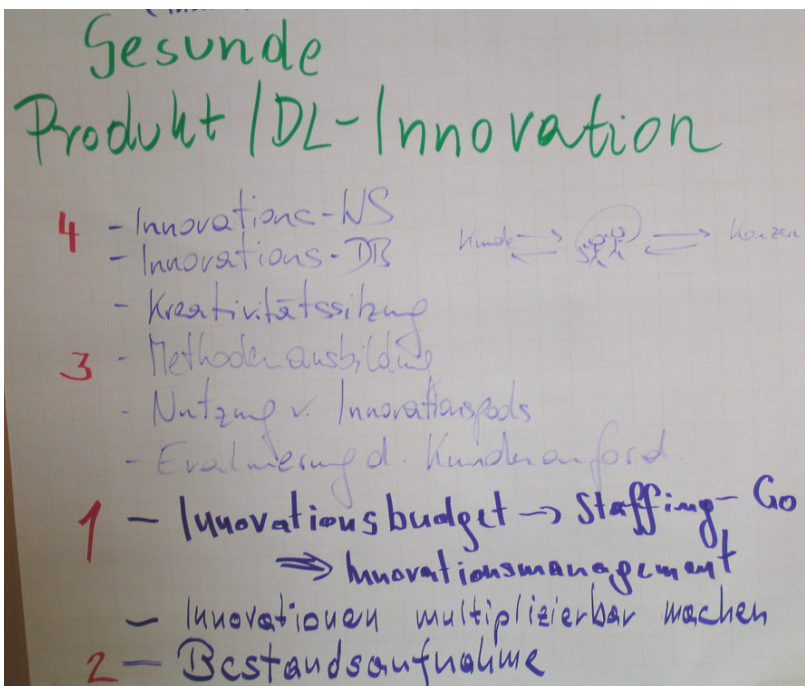


Abbildung 7: „Peer Groups“ – Gruppe Produktinnovation



### Ergebnisse Gruppe Sozialinnovation:

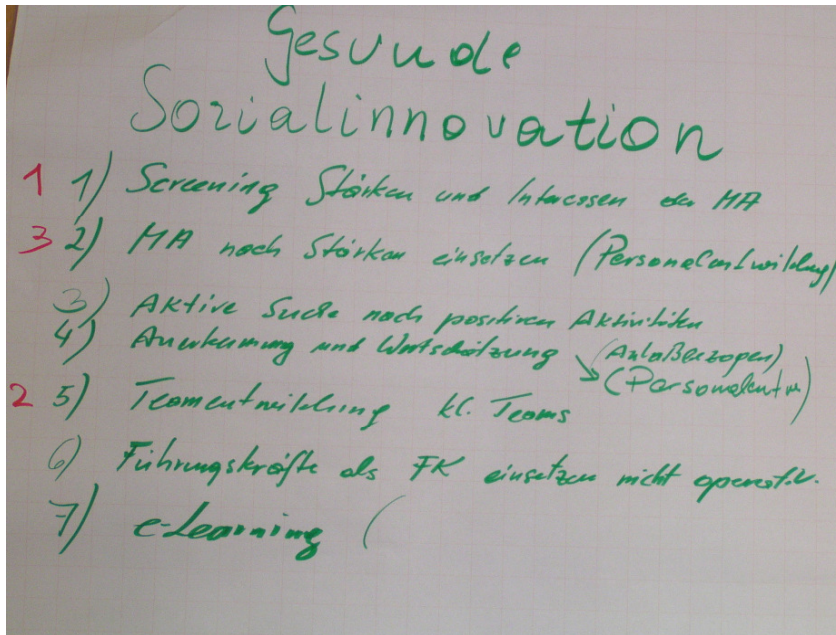


Abbildung 8: „Peer Groups“- Gruppe Sozialinnovation

### 3.7.6 Diskussion „nächste Schritte Ressourcen“

Mehrere Mitglieder des MB ersuchten gegen 20:00 Uhr den Moderator, dafür Sorge zu tragen, dass die Veranstaltung pünktlich um 21:00 Uhr beendet würde. Zugleich war für den Moderator deutlich erkennbar, dass die zuvor angedachten Maßnahmen (s. Abbildungen oben)

- teilweise wenig konkret waren oder eher Zielcharakter aufwiesen bzw. Führungsprinzipien darstellten,
- wesentliche, von den PRO bereits in Dahab konkretisierten und sehr originelle Maßnahmen-Vorschläge auf den Flipcharts keine Erwähnung fanden.

Seitens des TeamExcellence-Teams wurde ein massiver Prozessverlust diagnostiziert. Als Ursache wurden

- verdeckte (unausgesprochene) Konflikte,
- Versuche den Moderator zu instrumentalisieren (Problemdelegation) und
- ein organisationskulturelles Drehbuch („Ja-aber“-Spiel; s.u.) identifiziert.

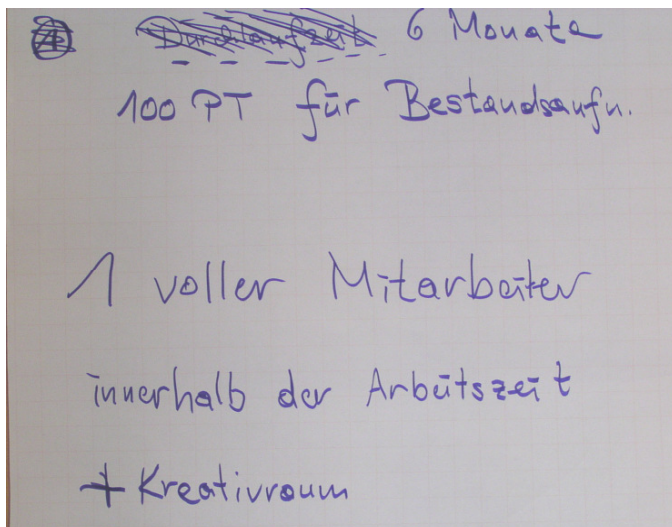
Derartige Selbst-Blockaden von Teams oder Gruppen sind nicht kurzfristig auflösbar („Prinzip der langsamen Verflüssigung“) und erfordern vom Moderator/Change-Begleiter – vor allem bei komplexen Prozessberatungen (wie addHealth) – zunächst den Einsatz von Time-out-Techniken.

Seitens des Moderators wurde folglich dargestellt, dass sich das TeamExcellence-Team jetzt zurückziehe. Man betrete erst wieder den Raum, wenn bezüglich einer Festlegung der nächsten Schritte und den dazu erforderlichen Ressourcen Einigkeit bestehe.

Daraufhin verließ das TeamExcellence-Team den Raum.



Nach einer Stunde wurde schließlich folgendes Ergebnis präsentiert:



**Abbildung 9: „Nächste Schritte Ressourcen“**

Seitens des Moderators wurde angemerkt, dass wesentliche nächste Schritte wie weitere PromotorInnenworkshops fehlen würden. Und die Frage hinzugefügt, ob diese jetzt nicht stattfinden würden. Die sich daraufhin abzeichnende Verwirrung wurde durch die Vereinbarung, das Fehlende in Form eines Antrages an die GF nachzureichen und die Diskussion zu vertagen, beendet.

Die Veranstaltung wurde durch ein Schlusswort vom Geschäftsführer. Er konstatierte, dass mit dieser Veranstaltung ein Anfang gemacht wurde, neue Pfade zu beschreiten.

---

## 3.8 Ergebnisse

**ad Z1.:**

### ***Übereinstimmung zwischen PromotorInnen und Managementboard bezüglich Ziele und Nutzen des add-HEALTH Projektes***

PRO und Managementboard schätzten (lt. Fragebogenergebnis) ein, dass hinsichtlich Ziele und Nutzen von addHEALTH Übereinstimmung herrscht. Diese Einschätzung wurde vom TeamExcellence in der Art relativiert, dass die einzelnen Mitglieder des Managementboard bei tieferer Betrachtung nach wie vor sehr unterschiedliche Ziele und Nutzenaspekte präferieren.

**ad Z2.:**

***Unterstützung des addHEALTH Projektes durch das Managementboard***

Nach Meinung der Mitglieder des Managementboard ist die Unterstützungsabsicht nach der Veranstaltung ausreichend ausgeprägt. Die PromotorInnen stimmen mit dieser Einschätzung nicht überein und attestieren dem Managementboard eine deutlich geringere Intention, addHEALTH zu unterstützen (diese Einstellung bestand bei den PromotorInnen bereits im Vorfeld der Veranstaltung und prägte auch deren pessimistisch-angespannte Erwartungshaltung).

**ad Z3.:**

***Gewachsene Akzeptanz (emotionaler Aspekt) bez. addHEALTH beim Managementboard durch das Meeting***

Nach Meinung der Managementboard-Mitglieder hat die Akzeptanz von addHEALTH nur wenig zugenommen während die Mitglieder des PromotorInnen-Teams einen großen Akzeptanzzuwachs orteten, was auf das persönliche Erleben der PromotorInnen im Kontakt mit dem Managementboard zurückzuführen ist, da sie zum Großteil im Vorfeld im Umgang mit dem Managementboard wenig Erfahrungen gesammelt hatten und sich über die vielen positiven Reaktionen und Statements überrascht zeigten.

**ad Z4.:**

***Übereinstimmung zwischen PromotorInnen und Managementboard bezüglich der Schwerpunkte des addHEALTH Projektes***

Nach Meinung der PromotorInnen sind die Mitglieder des Managementboard von der Sinnhaftigkeit der addHEALTH-Schwerpunkte nicht ausreichend überzeugt. Im Gegensatz zu den Managementboard-Mitgliedern selbst, welche die addHEALTH-Schwerpunkte sinnvoll finden.

**ad Z5.:**

***Übereinstimmung zwischen PromotorInnen und Managementboard bezüglich der Maßnahmen des addHEALTH Projektes***

Managementboard und PromotorInnen stimmten in der Einschätzung überein, dass die Maßnahmen des addHEALTH-Projektes vom Management als *sehr* sinnvoll eingestuft werden.

**ad Z6. und Z7.:**

***Übereinstimmung zwischen PromotorInnen und Managementboard bezüglich der nächsten Schritte des addHEALTH Projektes***

Managementboard und PRO beurteilten übereinstimmend, dass das Management

- die nächsten Schritte des addHEALTH-Projektes für sehr sinnvoll erachtet und
- es wichtig findet, dass die geplanten Ressourcen eingesetzt werden.

**ad Z8.:**

**Erkennen von Handlungsmöglichkeiten für Führungskräfte aufgrund der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung**

Die wichtigsten Erkenntnisse der Umfrage waren:

- Das Stressniveau steigt an
- Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen funktioniert nicht reibungslos
- Geringeres Erleben von Wertschätzung und Anerkennung
- Skepsis bezüglich Bereitschaft, Befragungserkenntnisse zu konkreten Verbesserungen zu nutzen.

Managementboard und PromotorInnen stimmten in der Nichterfüllung des Kriteriums überein, was im Evaluationsbericht als Alarmsignal beurteilt wurde.

**Conclusio:**

Die Veranstaltung war ein *erster* Schritt hin zu einem auch von allen ManagerInnen mitgetragenen addHEALTH-Movement. Wie die Evaluation zeigt, war die Kommunikation zwischen PromotorInnen und Management Board noch verbesserungswürdig, nicht alle Manager waren zu dieser Zeit vom Sinn des Projekts restlos überzeugt. Die meisten Boardmitglieder konnten sich unter einem salutogen Managementsystem nur ansatzweise etwas konkretes vorstellen. Insbesondere wurden beim Meeting immer wieder Zweifel am wirklichen Nutzen von addHEALTH laut. Da dies in gewisser Weise voraus zu sehen war, waren bereits vorher vom Lenkungskreis entsprechende kommunikative Maßnahmen (vor allem im Rahmen der Strategiediskussion) geplant bzw. angedacht worden:

- 1.) Ziel war es, im Rahmen der geplanten Strategiediskussion (das Unternehmen 2010, Strategiehaus) möglichst viele Skeptiker zu überzeugen.
- 2.) Weiters sollte bald mit den Datenbankeinträgen begonnen werden, um auch Bottom-up zum Geschäftsprozessgesundheitdiskurs „belebend“ beizutragen.

---

### **3.9 Moderationsunterstützung „das Unternehmen 2010“**

Als weiterer Schritt die Akzeptanz des Projekts unter Führungskräften und MitarbeiterInnen zu vergrößern, war das Mitarbeiterforum vom 28.5.2004 gedacht. Mitarbeiterforen finden im Unternehmen einmal pro Monat statt. Zu diesen Veranstaltungen sind alle Mitarbeiter des Unternehmens eingeladen, bei der aktuellen Themen vom

Management oder strategische Projekte präsentiert werden und aktuelle Anliegen der Mitarbeiter eingebracht und diskutiert werden können.

Bei diesem Mitarbeiterforum stellten die PromotorInnen das Projekt addHEALTH den MitarbeiterInnen näher vor und präsentierten im Anschluss die Unternehmensvision der Führungskräfte „das Unternehmen 2010“ um bei dieser Gelegenheit im Hinblick auf das kommende Strategiemeeting auch die Ideen der MitarbeiterInnen abzuholen, wie Sie die Visionen des Unternehmens für das Jahr 2010 sehen. Diese Veranstaltung löste eine positive Diskussion über addHEALTH und das Team der PromotorInnen unter den MitarbeiterInnen aus.

---

### 3.10 Das Strategiehaus

Das Bestreben, Gesundheitsaspekte in eine GPM orientierte Unternehmensstrategie zu implementieren war stark geprägt von der Initiative des Geschäftsführers. Auf seinen Wunsch, eine entsprechende Management Strategie für das Unternehmen beim Strategiemeeting am 2.7.2004 in konkrete Aktivitäten zu gießen, gestalteten die PromotorInnen eine Kreativmoderation in der Großgruppe mit allen MitarbeiterInnen des Unternehmens, bei der die Ideen aller MitarbeiterInnen in Arbeitsgruppen diskutiert und anschließend im Plenum präsentiert wurden.

Die Gestaltung des Strategiemeetings durch die addHEALTH PromotorInnen fand sowohl bei den MitarbeiterInnen als auch bei den Führungskräften großen Anklang und lieferte wertvolle Informationen sowohl zur Ausgestaltung der Zirkelarbeit für addHEALTH als auch für die Unternehmensgestaltung des Management-Teams (wurde in Form des Strategiehauses dargestellt). Die Großgruppen-Moderation wurde im Rahmen der PromotorInnen-Meetings im Juni 2004 vorbereitet.

Die Effekte dieses Strategiemeetings wurden zudem im Rahmen des OPS Gesundheits-Checks abgefragt und wurden im „TeamCheck Tage OPS“ Bericht dargestellt. In Kurzform zusammengefasst:

- Fünf Fragen befassten sich mit dem Strategiemeeting am 02.07.2004. Die Erarbeitung und Vermittlung der strategischen Zielsetzungen wurde aus Sicht der Befragten erfüllt. Auch die Adaption der Gesamtunternehmensstrategie für einzelne Business Units, in diesem Fall die OPS, konnte von mehr als 2/3 der befragten MitarbeiterInnen nachvollzogen werden. Auch können 3/4 der befragten MitarbeiterInnen erkennen, inwieweit ihre persönliche Leistung zur Zielerreichung beitragen kann. Die Akzeptanz dieser strategischen Zielsetzungen bei den MitarbeiterInnen wird allerdings geringer als 45 % eingeschätzt. Die strategische Zielsetzung von addHEALTH konnte von 2/3 der befragten MitarbeiterInnen im Laufe des Strategiemeetings erkannt werden.
- Insgesamt zeigt sich damit eine gute Bewertung für das Strategiemeeting, das am 02.07.2004 stattfand. Die Akzeptanz der strategischen Zielsetzungen bei den MitarbeiterInnen könnte durch eine zukünftige aktivere Einbeziehung der MitarbeiterInnen noch verbessert werden. Da das Managementboard bisher im Wesentlichen ein Top-Down Verfahren bei der unternehmensinternen Strategiediskussion wählte, empfinden die MitarbeiterInnen die Unternehmensstrategie als eher abstrakt und wenig aussagekräftig. Ein von längerer Dauer und breiter angelegter, unternehmensweiter, mehrphasiger, iterativer Diskussionsprozess im Top-Down

und Bottom-Up Verfahren könnte das Verständnis der MitarbeiterInnen für die strategischen Zielsetzungen wesentlich erhöhen und auch zur allgemeinen Verständlichkeit der Unternehmensstrategie beitragen.

In zwei von fünf Arbeitsgruppen wurde zu den damals präsentierten vier strategischen Feldern „Innovation“, „Effizienzsteigerung“, „Management der Wertschöpfungskette“ und „Kundenfokussierung“ ein weiteres fünftes strategisch wichtiges Feld, nämlich die „Mitarbeiterorientierung“, rudimentär beschrieben. In der weiteren Diskussion der Ergebnisse vom Strategiemeeting befand man beim Lenkungskreis-Meeting am 12.7.2004, dass die Werte der Gesundheit nur dann auf die Unternehmensprozesse wirken können, wenn sie in der Unternehmensstrategie auch als zentrales Element verankert werden, worauf in weiterer Folge in der Darstellung der Unternehmens-Strategie das Strategiefeld „Mitarbeiterorientierung“ zentral verankert wurde.

### 3.11 OPS Gesundheits-Check

Der Gesundheits- und TeamCheck der Business Unit OPS wurde im Zeitraum vom 25.05. bis 24.07.2004 durchgeführt. Als Ziel wurden der Aspekt des Stressabbaus sowie des Teamaufbaus und der Teamintegration definiert. Neben den Gesundheits- und *TeamCheck*-Tagen, dem OPS-Workshop „Mehr miteinander – miteinander mehr“ (18.06./19.06.2004) wurde die Evaluation auf die Folgeaktivitäten (bezogen auf den Zeitraum vier Wochen nach dem Workshop) und den OPS-Wissenstest erweitert. Aufgrund dieser umfassenden Evaluation wurde die qualitative Datenerhebung auf 1 ½ Monate ausgeweitet, um einen erweiterten Bericht legen zu können.

Im Rahmen des Gesundheits- und Team-Checks wurden vier standortbezogene Team-Assessments durchgeführt (siehe beiliegenden OPS Team Check Bericht). Bei einzelnen Subteam-Mitgliedern zeigte sich ein ausgeprägtes Einzelkämpfertum, allerdings in Verbindung mit einem ausgeprägten Teamentwicklungs-Potential, wenn eine Vernetzung zwischen den Standorten vorgenommen wird. Die vergangene OPS-Entwicklung hat dazu geführt, dass sich Resignationstendenzen speziell bei älteren MitarbeiterInnen breitmachen konnten. Während bei dem Sub-Team der jüngeren MitarbeiterInnen am Standort A hohe praktische Selbstführungskompetenz beobachtet werden konnte, war in dem Sub-Team der jüngeren MitarbeiterInnen am Standort B ein relativ unterentwickelter Status in der Team- und Selbstführung sichtbar. Hier waren Tendenzen Konflikte zu vermeiden, zur Anpassung, Konformität und Realitätsverklärung beobachtbar.

Am 3.6. und 14.6. fand der Gesundheitscheck mit den Mitarbeitern des Competence Centers OPS statt.

Erhoben wurde der Gesundheitszustand, die MA-Befindlichkeit sowie die Team-Softfacts mittels

- *TeamQuest*
- *Surveyfragebogen Gesundheit am Arbeitsplatz*
- *Beschwerdeliste von Zerssen*
- *AVEM*
- *Team-Klima-Inventar*
- *Fragebogen zur Vorgesetztenbeurteilung*

In vier Vorgesetztenassessments wurde der Leiter des Competence Centers OPS gebeten, die TeamQuest Fragen so zu beantworten, wie er vermutete, dass die einzelnen Subteams geantwortet hatten. Diese Ergebnisse wurden gegenübergestellt, um die Wahrnehmung des Vorgesetzten bezüglich der Potenziale und Praxis seiner Teammitglieder festzustellen. Insgesamt verfügt der Vorgesetzte über eine ausgezeichnete Wahrnehmung, wenn ihm die Beziehungsgestaltung mit älteren Teammitgliedern und das Kommunikations-Gap zwischen „Techniker“ versus „dynamischer Salesman“ Sichtweise nicht im Wege stehen.

Die Ergebnisse des Gesundheits- und TeamChecks, und sich daraus ergebende Empfehlungen für Folgeaktivitäten wurden am 18.06./19.06 2004 im Rahmen eines OPS-Workshops (Motto „Mehr miteinander, miteinander mehr“) zum Thema gemacht. Die Präsentation der TeamCheck-Ergebnisse führte zu einer realistischeren Sicht der Teamsituation und konnte zu einem Motivationsaufbau in Richtung „gesunde Teamentwicklung“ genutzt werden. Es wurden Schnittstellen zwischen den einzelnen Subteams erkannt, indem gemeinsame (subteam-übergreifende) fachliche Themen und Interessen aufgefunden gemacht und zu konkreten Maßnahmen verdichtet (Projekte „Lösungsforum“, „Prozessmanagement“) wurden. Die älteren MitarbeiterInnen konnten bei diesen Projekten integriert werden. Insgesamt kam es zu einer Verbesserung der Kommunikation untereinander und die Integrationswirkung des Vorgesetzten wurde verbessert. Die Teampotentiale („gesunde Teamentwicklung“) wurden gefördert, indem die Verbesserung des fachlichen Austauschs in die Wege geleitet und die Definition von gemeinsam getragenen strategischen Zielen geleistet wurde. Dadurch wurde insgesamt die Teamidentität verbessert. Es wurden erste konkrete Maßnahmen für die Umsetzung dieser Ziele abgeleitet, indem die Umsetzung der Projekte „Lösungsforum“ und „Prozessmanagement“ geplant wurden.

Die Evaluation dieser Gesundheits-Checks wurde auf die Folgeaktivitäten bezogen und damit auf den Zeitraum vier Wochen nach dem Workshop erweitert in dem auch ein OPS-Wissenstest zusätzlich eingebaut wurde. Aufgrund dieser umfassenden Evaluation wurde die qualitative Datenerhebung auf 1 ½ Monate ausgeweitet, um einen erweiterten Bericht legen zu können.

Für die Evaluation der Folgeaktivitäten (Projekte „Lösungsforum“, „Prozessmanagement“) wurden qualitative Interviews mit einzelnen Mitarbeitern geführt.

Die im OPS-Test Strategie-Prozess- und Projektmanagement abgefragten Wissens- und Themenbereiche wurden aufbauend auf den Erkenntnissen des Workshops „Mehr miteinander – miteinander mehr“ so gewählt, dass aktuelle für das Team relevante Fragestellungen bearbeitet werden. Insgesamt wurden zu den Themen Prozess- und Projektmanagement 28 Wissensfragen gestellt. In Anlehnung an das österreichische 5-stufige Schulnotenschema wurde von den TeilnehmerInnen im Durchschnitt die Beurteilung eines „Genügend“ erreicht. Die Bestnote wurde mit einem Befriedigend erreicht. Dies zeigt einen notwendigen Qualifizierungsbedarf im Prozess- und Projektmanagement auf. Daneben empfehlen wir die aktive Einbeziehung der bereits gemachten Prozessmanagement-Lernerfahrungen des im Unternehmen neu implementierten Projekt Management Office und den Start eines Unternehmensdiskurses, um eine gemeinsam geteilte Sichtweise von Prozess- und Projektmanagement im Unternehmen zu erlangen.

Aufgrund der Diskussionen konnte die OPS-Business Unit verstärkt in die folgende Gesundheitszirkelmappe einbezogen werden, das Thema des salutogenen GPM begann auch in der OPS greifbare Konturen anzunehmen.

---

## 3.12 Vertiefende Ausbildung

Bei der PromotorInnen-Grundausbildung während der Start-Etappe in Dahab lagen die Schwerpunkte vorwiegend bei den Themen des Innovationsmanagements, Kreativitätstechniken, Moderationstechniken, gruppendynamischen Prozessen und sozialpsychologischen Grundlagen und waren derart angelegt, die gewonnenen Erkenntnisse an sich selbst zu erleben, was im Besonderen beim Teambuildingprozess für die TeilnehmerInnen bewusst spürbar geworden ist. Während dieser Maßnahmen in Dahab und auch im unmittelbar darauf folgenden Zeitraum wurde von dem PromotorInnen-Team und dem Team der externen Berater von TeamExcellence erkannt, dass im PromotorInnen-Team welches zum überwiegenden Teil aus Technikern besteht (deren Ausbildungsverläufe durchgängig klassisch-technisch zu bezeichnen sind), elementare Kenntnisse über die qualitative Datenerhebung und Interpretation erst explizit aufgebaut werden müssen, um die zur Objektivierung der Gesundheitsaspekte bei der Prozessgestaltung nötigen Informationen hinreichend erzeugen zu können.

In der Lenkungskreissitzung am 14.5.2004 wurde die Notwendigkeit vertiefender Ausbildungen für die PromotorInnen festgehalten (siehe PromotorInnen Grundausbildung letzter Abschnitt). Die Ausbildungen sollten sich inhaltlich mit den Themen der Kulturentwicklung, des Expeditionsprinzips, der Evaluation und Erhebungsmethoden befassen. Sie wurden planmäßig in der Zeit Juli und August 2004 erfolgreich abgewickelt. Die Evaluation der vertiefenden Ausbildungen ist analog der Evaluation von Dahab, dem Managementboard / PromotorInnen Meeting und dem OPS Gesundheits-Check nicht auf Messung unmittelbarer Effekte, sondern auf Effekte bei der Anwendung der vermittelten Lerninhalte angelegt und damit im nächsten Zwischenbericht ersichtlich.

---

### *3.12.1 Ausbildung Kulturentwicklung und Expeditionsprinzip*

Die Veranstaltung wurde am 13.7.2004 und 14.7.2004 intern in den Räumlichkeiten des Unternehmens abgehalten.

Ziel dieser Ausbildung war die Vermittlung von Kenntnissen über:

- Z1. die Unterschiede des klassischen Projektmanagements zum Vorgehen in Kulturprojekten (Expeditionsprinzip)
- Z2. Gesundheits- und Firmenkultur
- Z3. Kulturentwicklungs-Prozess
- Z4. Begriffe des Managements von Expeditionsvorhaben
- Z5. Begriffe der Kulturentwicklung
- Z6. Vorgehensweisen bei Gesundheits-Kulturvorhaben



Die Lerneinheiten zur Vermittlung dieser Inhalte waren:

- G1. Klassische Projektsicht in der betrieblichen Gesundheitsförderung
- G2. Kritiklinien gegenüber der Projektsicht und Kulturvorhaben
- G3. Expedition
- G4. Umgang mit Risiken
- G5. Kulturentwicklung
- G6. Vorgehen bei Kulturexpeditionen
- G7. Umgang mit Veränderungen und Unwägbarkeiten
- G8. Dokumentation und Kartierung des Vorgehens
- G9. Sozial-Experimente in der betrieblichen Gesundheitsförderung
- G10. Methodologie des Sozial-Experiments
- G11. Regeln zur Anwendung des Sozial-Experiments
- G12. Techniken des Sozial-Experiments

Bewertung:

Die Auseinandersetzung der PromotorInnen mit dem mechanisch-rationalen Ansatz des klassischen Projektmanagements im Gegensatz zum Vorgehensmodell bei Expeditionen bewirkte zum Einen ein tiefes Verständnis für die Gestaltung des der Gesundheit zuträglichen Veränderungsprozesses, den addHEALTH im Unternehmen verfolgt und zum Anderen eine kritische Auseinandersetzung mit dem im Unternehmen (sowohl intern als auch extern) bestehenden Prozess-Verständnisses, in dem gesundheitsförderlichen Aspekten bislang keine besondere Beachtung geschenkt wurde. Der externe Projektleiter wurde gemeinschaftlich von den PromotorInnen gebeten, die im Ausbildungs-Workshop als Schlüsselemente identifizierten Themen der Geschäftsführung des Unternehmens nahe zu bringen. Beim einem dafür arrangierten Treffen am 20.7.2004 wurde diesem Wunsch entsprochen. Die dabei skizzierten Inhalte und Methoden fanden positiven Anklang bei der Geschäftsführung, die dabei besonderes Interesse an der gesundheitsförderlichen Prozessgestaltung und Dokumentationsmethodik bekundete. Unmittelbar nach der Ausbildung erarbeiteten die PromotorInnen die Projektlandkarten für die Startphase und die Zirkelphase 1.

---

### *3.12.2 Ausbildung Evaluation*

Ziel dieser Ausbildung war die Vermittlung von Kenntnissen über:

- Z1. Grundbegriffe der Evaluation
- Z2. Evaluationsprozess
- Z3. Formative Zielevaluation
- Z4. Fragebogenentwicklung
- Z5. Software zur Erstellung von Fragebögen

- Z6. Entwicklung von Evaluationsdesigns
- Z7. Planung und Durchführung einer Evaluationstudie
- Z8. Entwicklung und Einsatz von Fragebogeninstrumenten
- Z9. Adäquater Umgang mit Software zur Fragebogenerstellung

Die Lerneinheiten zur Vermittlung dieser Inhalte waren:

- G1. Definitionen von Evaluation
- G2. Grobplanung
- G3. Feinplanung
- G4. Durchführung
- G5. Evaluationsobjekte und -bereiche
- G6. Konfundierung von Effekten
- G7. Evaluationsfunktionen
- G8. Evaluationsziele
- G9. Zielexplication
- G10. Ziel und Nutzen
- G11. Kriterien und Indikatoren
- G12. Datenauswahl
- G13. Auswahl von Methoden und Erhebungsinstrumenten
- G14. Evaluationskonzept
- G15. Fragebogentypen
- G16. Fragebogenformulierung und -aufbau
- G17. Fragebogenlayout
- G18. Itemformatierung
- G19. Probleme der Datenerhebung
- G20. Formative und summative Evaluation
- G21. Zielerreichungsdiagramme
- G22. Dateninterpretation
- G23. Metaevaluation
- G24. Kommunikative Validierung
- G25. Evaluationsreporting
- G26. Fragebogen-Software GrafStat
- G27. Grobplanung einer Evaluationsstudie
- G28. Feinplanung einer Evaluationsstudie

- G29. Durchführung einer Evaluationsstudie
- G30. Einsatz der Fragebogen-Software GrafStat

Bewertung:

Da zum Zeitpunkt der Schulung bereits die Evaluationen von Dahab und dem Managementboard-PromotorInnen Meeting im PromotorInnen-Team bekannt waren, lag genug Assoziationsmaterial zum Erlernen der Evaluationsmethoden vor. Ein neuer PRO, der zum PromotorInnen-Team im Sinne der Aufstockung des PromotorInnen-Teams neu dazugestoßen war, entpuppte sich bei dieser Ausbildung als Leistungsträger bei Gesundheitsfragen. Er wurde im Team rasch aufgenommen und brachte die Aspekte und Erkenntnisse im Rahmen seiner Zirkeltätigkeiten in den OPS-Zirkeln („Prozessvereinfachung“ und „Arbeitsraum- und Arbeitsplatzgestaltung“) ins PromotorInnen-Team ein.

---

### *3.12.3 Ausbildung Erhebungsmethoden*

Ziel dieser Ausbildung war die Vermittlung von Kenntnissen über:

- Z1. Grundfragen der Qualitativen Datenanalyse
- Z2. Hauptelemente der Grounded Theory
- Z3. Forschungsphasen und Vorgehensweisen der Grounded Theory
- Z4. Grundlegende Verfahren der Grounded Theory
- Z5. Kodes und Kodieren
- Z6. Memos
- Z7. Theoretisches Sampling
- Z8. Softwarelösungen für qualitative Auswertungsstrategien
- Z9. Designentwicklung nach den Regeln der Grounded Theory
- Z10. Formulierung von Untersuchungsthemen und Fragestellungen
- Z11. Offenes Kodieren
- Z12. Axiales Kodieren
- Z13. Selektives Kodieren
- Z14. Verfassen von Memos
- Z15. Heranziehung von Daten nach den Prinzipien des Theoretischen Samplings
- Z16. Umgang mit qualitativer Methodensoftware

Die Lerneinheiten zur Vermittlung dieser Inhalte waren:

- G1. Materialien als Daten
- G2. Grundbegriffe und grundlegende Verfahren der Grounded Theory
- G3. Komplexe Theorie
- G4. Leitlinien der Grounded Theory
- G5. Theoretische Sensibilität
- G6. Komplexität
- G7. Kontextwissen
- G8. Induktion, Deduktion und Verifikation
- G9. Konzepte
- G10. Offenes, axiales und selektives Kodieren
- G11. Schlüsselkategorien
- G12. Theoretisches Sampling
- G13. Memos, Memotypen
- G14. Überblick über die Software "maxqda".
- G15. Konzeptualisierung einer Untersuchung nach den Regeln der Grounded Theory
- G16. Durchführung einer Untersuchung nach den Regeln der Grounded Theory
- G17. qualitatives Arbeiten mit "maxqda"

Bewertung:

Die Einflechtung konkreter Projektinhalte in die Schulung (Lernkultur im Unternehmen und insbesondere die Lernkultur der PromotorInnen) eröffneten den PromotorInnen neue Sichtweisen und die Reflektion über den eigenen Umgang mit neuartigen und innovativen Aufgabenstellungen. Die Wahl des Schulungsortes in einem entlegenen Tal und die Notwendigkeit sich in dieser Umgebung selbst zu versorgen förderten die Teambildung allgemein und im Besonderen bei der Integration des neuen Teammitglieds. Viele anstehende Fragen zu den Themen die im addHEALTH Projekt gerade anstanden wurden beinahe spielerisch in den Pausen, beim Mittag oder Abendessen gelöst.

---

### 3.13 Erster Projektreview

Im Projektreview wurden die bisherigen Ergebnisse des Projektes addHEALTH präsentiert. Bis jetzt wurde vor allem auf die Ausbildung der Promotoren Augenmerk gelegt (Ausnahme sind die Teamentwicklung und das Wissenmanagement im OPS-Subprojekt).

Die Promotoren haben einen guten Ausbildungsstand und sind daher für die erste große Erhebung im Unternehmen gerüstet.

Die Ausbildung der Promotoren umfaßt:

- Sozialpsychologie
- Kreativitätstechniken
- Teamentwicklung
- Kulturentwicklung
- Expeditionsprinzip für Changeprojekte
- Stress- Belastungstheorie

Im Zuge der vertiefenden Ausbildung wurden auch Werkzeuge zur Erhebung inkl. Datenauswertung, wie

- Qualitative Interviews
- Grounded Theory
- Moderationstechniken
- Fragebogenentwicklung
- Formative und summative Evaluation

vermittelt.

Durch die bisherigen Aktivitäten und den ersten Erfahrungen in Teamentwicklung und Wissensmanagement hat das Unternehmen die Notwendigkeit eines GPM-Systems erkannt und sich diesem Konzept angenähert. Die Expedition BPM (Business Process Management) kann beginnen.

Als ein wichtiges Prinzip für die kommende Etappe wurde die Vereinfachung der Abläufe erkannt.

Die noch zu erschließenden Verbesserungspotenziale sind:

- Die Promotoren haben zu viel auf sich selber geschaut und damit die Aktivitäten und deren Ergebnisse zu wenig nach außen kommuniziert. Dadurch ist es zu einer fehlenden Transparenz des Projektes im Unternehmen gekommen.
- Durch die Einbeziehung der CC-Leiter wird ein größerer „Hebel“ in Richtung Akzeptanz geschaffen
- Die Promotorenaktivitäten konzentrieren sich noch zu sehr auf den Projektleiter. Dadurch besteht das Risiko, dass bei einem allfälligen Wechsel des Projektleiters wichtiges Wissen verloren geht, das dann wieder mühsam aufgebaut werden muss.

Der weitere Fahrplan sah vor, dass zunächst nur ein Zirkel durchgeführt wird. Mit diesem Prototypen soll es gelingen Brücken für weitere Zirkel im ganzen Unternehmen zu stiften. Und Zirkelmodelle zu entwickeln, die mit den Tools des GPM kompatibel sind. D.h. die geschäftsprozessmanagement-orientierte Einführung von Zirkeln in allen Bereichen des Unternehmens und in weiterer Folge auch Schnittstellenzirkel zwischen den Bereichen.

Dazu wurden Interviews mit den Mitarbeitern zu den Themen Innovation und Prozesse geführt. Weiters wurden für die Mitarbeiter Möglichkeiten geschaffen, in eine eigens dafür angelegte Datenbank bizarre und weniger bizarre „Pleiten, Pech und Pannen“ des Arbeitsalltags „hineinzuschaufeln“.

---

### 3.14 Modifiziertes Zirkelkonzept

Ursprünglich war ja geplant, über eine Reihe von 'kleinen Gesundheitszirkeln' sehr flexibel und unter größtmöglicher Nähe zu den gesundheitlichen Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte konkrete Veränderungen in Richtung einer selbstbestimmten Gesundheitskultur auf den Weg zu bringen. Es war daran gedacht, durch zwei Phasen, in denen jeweils Gesundheitszirkel gebildet werden, wird ein relativ hoher Anteil der MitarbeiterInnen durch die Zirkelarbeit zu erfassen.

Die Entwicklung im November/Dezember 2004 brachte es mit sich, dass von diesem Zirkelkonzept abgewichen werden musste. Zum damaligen Zeitpunkt tastete sich die Organisation erst an das salutogene Geschäftsprozessmanagement heran und angesichts dieses neuen, hochinnovativen Ansatzes schien es sinnvoller alle (innovativen) Kräfte (Promotoren) in einem Zirkel quasi zu bündeln und die Zirkelarbeit vom ganzen sich ändernden Unternehmen her zu begreifen. Und das Zirkelinstrument mit vereinten Kräften immer dichter an das Geschäftsprozessmanagement heranzubringen und damit weiterzuentwickeln. Denn in diesem Herbst 2004 wurde deutlich: das übliche Instrument der betrieblichen Gesundheitsförderung, der Gesundheitszirkel, würde in seiner klassischen Form sich mit den Tools des Geschäftsprozessmanagement wenig kompatibel sein. Insbesondere fiel auf, dass im GZ-Instrumentarium zuwenig „Nachhaltigkeits-Gene“ eingebaut sind. Die Frage schien nicht hinreichend beantwortet: wie lassen sich im Unternehmen Dauerzirkel implementieren, die über genügend langen Atem verfügen? Und wie schafft man den Bogen, durch „Gesundheitszirkel“ Gesundheit/Softfacts, Prozessverbesserung, Innovationsimpulse und fachliches Engagement unter einen Hut zu bringen?

Es war geplant, entsprechend der Fokussierung auf eine ganzheitliche Verbesserung des Lebensstils, Sport und Bewegungsaspekte mit einzubeziehen. Inzwischen hatten die Analysen gezeigt, dass das Gros der MitarbeiterInnen sehr aktiv Sport in der Freizeit betreibt. Auch die Krankenstandsdaten gaben nicht allzuviel her, um klassisches Life-Style-Improvement zu betreiben. Zudem stand immerhin die Entwicklung von Gesundheitsförderungsinstrumentarien auf der Tagesordnung, die in sehr innovativer Weise die betriebliche Gesundheitsförderung einem neuen Managementkonzept öffnen könnte. Auch aus diesem Grund hatte sich der Schwerpunkt der Gesundheitszirkelentwicklung von der individuellen hin zur systemischen Perspektive verschoben.

---

## 4 ZIRKELETAPPE

In der nun folgenden Zirkeletappe wurde vom Promotorenzirkel herausgearbeitet, welche Barrieren die seelische Gesundheit der MA beanspruchen und wie diese Barrieren durch Maßnahmen abgebaut werden können.

Im Einzelnen wurden dazu folgende Fragestellungen untersucht:

- Welche die seelische Gesundheit der MA beanspruchenden Prozessbarrieren lassen sich identifizieren?
- Welche Kulturbarrieren sind erkennbar?
- Welche Maßnahmen können effektiv und effizient die Barrieren abbauen helfen?

- Wie kann der Erfolg des Barrierenabbaus gemessen werden? Welche qualitativen Kriterien und Indikatoren sind aussagekräftig, um die Qualitäten des Barrierenabbaus beurteilen zu können?

Es geht also um Fragen aus dem Themenspektrum Gesundheit, Softskills, Softfacts, Unternehmenskultur und Geschäftsprozessmanagement.

In dieser Etappe wird der Übergang zum salutogenetischen Geschäftsprozessmanagement des Unternehmens vollzogen.

Zugleich wird der Abschluss dieser Etappe einen entscheidenden Meilenstein im Projekt addHEALTH markieren: die klassische Zirkelstufe wird des Projekts damit abgeschlossen, mit dem Aufbau des salutogenen Geschäftsprozessmanagements kann begonnen werden.

Um eine möglichst breite Datenvielfalt zu erhalten wurde vom Promotorenzirkel zur Erhebung bzw. der nachfolgenden Analyse verschiedene Methoden und Tools verwendet.

Erhebungsmethoden:

- Interviews mit den Mitarbeitern
- Eintragungen der Pleiten-Pech und Pannendatenbank (PPP-Datenbank)

Analysemethoden

- Selbstmanagement-Modell
- Pattern-Analyse

---

## 4.1 Interviews mit den Mitarbeitern - Auswertung im Promotorenzirkel

Im Promotorenzirkel wurde ein Interviewleitfaden, der sich mit den Themen Innovation und Prozesse beschäftigt, ausgearbeitet und eine einheitliche Vorgehensweise festgelegt. Um eine möglichst hohe Anzahl von MitarbeiterInnen zu erreichen und damit eine breite Datenbasis zu schaffen, sind die einzelnen Bereiche des Unternehmens unter den Interviewern (Promotoren) aufgeteilt worden. Weiters war zu beachten, dass der jeweilige Promotor keinen Mitarbeiter aus der eigenen Abteilung interviewen sollte. Der Grund für diese „Durchmischung“: im Unternehmen besteht eine ausgeprägte Tendenz sich der Meinung in seiner Abteilung anzupassen, sodass bei Gesprächen unter einer Abteilung meist sehr ähnliche und wenig überraschende Sichtweisen ausgetauscht werden<sup>9</sup>.

Die Interviews wurden mit Hilfe eines digitalen Aufnahmegerätes aufgezeichnet und in weiterer Folge transkribiert. Die transkribierten Interviews waren die Grundlage für die folgenden Analysen. Insgesamt wurden 49 Interviews durchgeführt und transkribiert.

---

<sup>9</sup> Frei nach Lichtenberg: „getretener Quark, wird breit, nicht stark“

Die Aufgabe der PromotorInnen bestand nun darin, unternehmenstypische Prozess- bzw. Innovationsbehinderungen (Barrieren), aus den Interviews herauszufiltern. Auf diese Weise wurden 82 Fälle expliziert.

Die Fälle wurden wie folgt contentanalytisch kategorisiert:

- Beschreibung nach der „Situation-Reaktion-Konsequenz – Formel“ → d.h. was ist die Situation, wie ist die Reaktion darauf und welche Konsequenzen folgen daraus.
- Die Zuordnung der Barriere zu einer Strategiesäule (Unternehmensstrategie)
- Bestimmung des Barrierentyps (Prozess-, Sach- und Kulturbarriere)

In weiterer Folge wurde eine Pattern-Analyse durchgeführt, d.h. es wurde nach inhaltlichen Ähnlichkeiten zwischen den Interviewtexten und den Case-Study Texten gesucht.

---

## 4.2 Kommunikation per Teamworks

Alle Interviews und deren Transkriptionen wurden anonym durchgeführt. Es war zudem vereinbart worden, dass die Transkripte nicht veröffentlicht werden (unternehmensinterne Öffentlichkeit). Um die Ergebnisse den MitarbeiterInnen zugänglich zu machen, wurden die Fälle verallgemeinert und damit ihres verräterischen Kontextes beraubt. Damit konnte die Anonymität der Interviewpartner gewährleistet werden. Das erstellte Dokument ist im addHEALTH Ordner von Teamworks zur Verfügung gestellt worden.

---

## 4.3 Pleiten-, Pech- und Pannen-Datenbank

Weiters wurden in einer Datenbank durch MA und Führungskräfte Fälle von beanspruchenden Prozessaspekten dokumentiert. Die Dokumentation in der Datenbank („Pleiten-Pech-und-Pannen-Datenbank“) erfolgte unter folgenden Aspekten:

- Grundbeschreibung der Barriere (Was, warum, in welcher Situation?)
- Ist dies typisch für das Unternehmen?
- Beispiele?
- Beschreibung nach der „Situation-Reaktion-Konsequenz – Formel“<sup>10</sup> (SRK-Formel)
- Zuordnung der Barriere zu einer Strategiesäulen (Unternehmensstrategie)
- Bestimmung des Barrierentyps (Sach-, Prozess- oder Kulturbarriere)
- Geeigneter Indikator, um Barrieren-Veränderungen zu erfassen.

Auf diese Art wurden 112 Fälle gesammelt.

---

<sup>10</sup> In Anlehnung an F. Kanfer, dem Erforscher der Selbstmanagement-Strategien



Interessanterweise hatten die Eintragenden große Mühe, für ihre Fälle und das dahinter stehende Problem (Barriere) messbare Indikatoren zu finden.

Folgendes Beispiel illustriert die Vorgehensweise. Das Beispiel ist der Datenbank Stressoren in Prozessen entnommen.

---

## 4.4 Diskussion der PPP-Datenbankeinträge im Unternehmen

Die Reaktionen auf die z.T. recht markant formulierten Datenbankeinträge („MA fühlen sich verarscht“, „Aufmucker werden eher schnell gekündigt“) zeigten, dass das Unternehmen auch mit pointierten Stellungnahmen erstaunlich gelassen umgehen kann. Vorgängige Befürchtungen, dass die „Motschkerei“ ausufernd könne, wurden nicht bestätigt.

Die Einträge bestätigten, dass Prozessprobleme wesentlich zur Belastung und Beanspruchung der MA beitragen.

Es dauerte allerdings recht lange bis MA den ersten Schritt in die Unternehmensöffentlichkeit wagten und Eintragungen vornahmen. Danach gab es allerdings kein Halten mehr.

Die Eintragungen wurden zunehmend „diskursbestimmend“ („Tagesgespräch“), das „Gesundheit“ war zum ersten Mal im Unternehmen thematischer Mittelpunkt.

---

## 4.5 Der Barrierenbericht

Bei einem Check der Fälle wurden die Fälle ausgesondert, die nicht vollständig dokumentiert waren. Die verbleibenden 72 Fälle wurden von den addHEALTH-Promotoren nach einem Selbstmanagement-Modell analysiert, indem folgende Fragen beantwortet wurden:

1. Damit ich (Name) mich in (mit, trotz) dieser Tatsache wohlfühlen kann, hätte die Kommunikation, Handlung ... ganz konkret so aussehen müssen:
2. Die positive Argumentation meinem Business Unit Manager gegenüber würde so lauten:
3. Die positive Argumentation dem Geschäftsführer gegenüber würde so lauten:
4. Ich würde mir in 2005 bis (Datum) folgendes Ziel setzen, damit diese negative Situation nicht abermals auftritt:
5. Die konkrete Maßnahme zur Umsetzung dieses Ziels im Einzelnen:
6. Die Zielerreichung würde ich messen, in dem ...
7. Ich würde konkret zur Realisierung der Maßnahme folgende Leistungen beitragen:
8. Meine konkreten Erfahrungen, nämlich .... würden mir bei der Umsetzung helfen, denn ....
9. Meiner Meinung nach ist die Lösung dieses Problems
  - a. Sehr dringlich

- b. Dringlich
- c. Weniger dringlich
- d. Nicht dringlich

weil ...

- 10. Ich sehe Ähnlichkeiten zwischen dem aktuellen Problem und einem Problem, das ich bereits früher einmal erlebt habe.
- 11. Das damalige Problem im Einzelnen:
- 12. Im Licht meiner jetzigen Überlegungen wäre es damals besser gewesen ...
- 13. Ähnliche Probleme (wie das aktuelle) treten bei folgenden innerbetrieblichen Abläufen auf:
- 14. Die Ähnlichkeit besteht darin, dass ...
- 15. Meine Kompetenzen zur Lösung dieses aktuellen Problems:
- 16. In welcher Zeit ist das Problem lösbar?
- 17. In ... Monaten lösbar, wenn ...
- 18. Das Feedback eines Managers bzw. anderen Mitarbeiters zu diesem Statement:

Weiters wurde eine „Pattern“-Analyse durchgeführt, es wurde nach Ähnlichkeiten zwischen den Inhalten der Fallanalysen und den Inhalten der Mitarbeiterinterviews gesucht.

Diese Fall-Analysen (Case-Studies) wurden mit dem sozialwissenschaftlichen Verfahren der „Grounded Theory“ von Glaser und Strauss bearbeitet. Ergebnis war die Identifikation von 12 Barrierentypen:

- 1. Unzureichende Definiertheit der Prozesse
- 2. Eher geringe persönlicher Verantwortungsübernahme
- 3. Geringer Stellenwert von nachhaltigem Human-Resource-Management
- 4. Kooperationsdefizit MA/Management
- 5. Geringe Ausdauer bei Verbesserungsprozessen
- 6. Aktivitäten für die Firma in der Freizeit
- 7. Negativdenken, Problemfixiertes Denken
- 8. Schwierigkeiten im Umgang mit Kritik
- 9. Nicht-Einhalten von Regeln, Terminen, verabredeten Arbeitsaufgaben
- 10. Abwehrhaltung mancher MA gegenüber Veränderungen
- 11. Fehlende Nachhaltigkeit von Verbesserungsaktivitäten, fehlendes Dranbleiben an Themen, Umsetzungsschwäche
- 12. Strategische Firmenausrichtung nicht transparent, wenig gezielter Kompetenzaufbau.

Zunächst wurden die Analysen der Mitarbeiter zusammengefasst: typische Situationen, Reaktionen und Konsequenzen wurden beschrieben. Danach wird der „kulturelle Background“ aus Sicht der Mitarbeiter dargestellt, schließlich die von ihnen vorgeschlagenen Maßnahmen zum Barrierenabbau.

Den Abschluss jeder Barrierenanalyse bildet die Potenzialanalyse: hier wird seitens des Projektleiters und der externen Berater der Status des „Barrierenverständnisses im Unternehmen“ grundsätzlich reflektiert, es werden

Hinweise auf „blinde Flecken“ der Promotoren-Analyse gegeben und ergänzend zusätzliche Maßnahmen vorgeschlagen oder die von den Promotoren vorgeschlagenen Maßnahmen „gebündelt“ bzw. anders akzentuiert.

Auf die Barrierenanalyse folgt ein Vorschlag zu einem Vorgehensmodell des geplanten KVP-Prozesses, der sich an bekannte Standard-Vorgehensweisen anlehnt.

Den Abschluss des Berichts bilden zwei Gruppen von Tabellen:

1. Tabellengruppe 1 fasst die für jeden Barrierentyp charakteristischen MA-Potenziale und zur ihrer Förderung geeigneten Maßnahmen zusammen und formuliert Indikatoren, die den Barrierenabbau/Potenzialförderung erfassen
2. Tabellengruppe 2 beschreibt die einzelnen Maßnahmen, ihre Ziele und Indikatoren, die für einzelne Organisationseinheiten bzw. internen Projekte anstehen.

---

### *4.5.1 Die Fallgruppe Prozesse*

#### **4.5.1.1 “Prozesse aufsetzen“ (PROZESS FALLGRUPPE NR.1)**

Diese Fallgruppe thematisiert die „Definiertheit der Prozesse“:

- Mikroprozesse der einzelnen MA sind nicht zusammenhängend
- Es gibt keine klaren Prozesse
- Durchgängig definierte Prozesse fehlen
- Keine klar definierten Schnittstellen

Als typische Reaktionen werden beschrieben:

- Jeder MA arbeitet so, wie er meint, dass es richtig ist
- MA ist unsicher, ob Vorgangsweise adäquat ist

Langfristige Konsequenzen:

- Komplizierte Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen
- Verunsicherung und Motivationsverlust
- Versprechungen gegenüber dem Kunden können nicht eingehalten werden
- unterschiedliche Vorgehensweisen beim Kunden
- Zusammenarbeit nimmt ab, MA bekommen für ihre Tätigkeiten nicht den entsprechenden Input
- Prozessverluste, die Aufwände erhöhen sich
- Wenig kollektives Lernen, dadurch eingeschränkte Kompetenzentwicklung

Die Wende des Unternehmens in Richtung Geschäftsprozessmanagement ist jüngerem Datums. In der Vergangenheit wurde das Hauptaugenmerk eher auf die kaufmännische Konsolidierung des Unternehmens gelegt. Im Zuge der strategischen Neuaufstellung des Unternehmens wird nun der Fokus auf Geschäftsprozessmanagement gelegt.

Seitens der MA werden die Vorteile des Geschäftsprozessmanagements deutlich gesehen:

- Durch eine klare Definition der Abläufe ist es für das ganze Team wesentlich leichter die eigenen Tätigkeiten auf das vorgegebene Ziel auszurichten und auch die Tätigkeiten der Kollegen besser einzuschätzen. Insgesamt wird ein "gleichen Strick ziehen" erst durch eine koordinierte Vorgangsweise möglich.
- Lass uns unsere Rollen, Stellen und Aufgaben beschreiben, um Zeit für unsere gemeinsamen Ziele, unsere Visionen und unsere Werte zu haben.

Folgende Maßnahmen werden als dringlich eingestuft:

- Erstellung einer verbindlichen Prozessdokumentation (Protokolle, Pflichtenhefte, Ernstnehmen der PMO-Dokumentation usw.)
- Verbindliche Definition von Prozessabläufen und Schnittstellen
- Entwicklung eines kontinuierlichen Verbesserungswesens im Unternehmen

#### 4.5.1.1 Potenzialanalyse

Die Auswertung zeigt deutlich, dass für die MA Geschäftsprozessmanagement bei der Definition der Prozesse ansetzt: ähnlich wie IT-Systeme oder Projekte werden Geschäftsprozesse „aufgesetzt“.

Die Statements zeigen, dass die MA ihre eigenen Mitgestaltungsmöglichkeiten noch nicht vollständig erkennen: MA spielen nämlich bei der Erhebung und Modellierung von Geschäftsprozessen eine besonders wichtige Rolle. Ihr Fachwissen und ihre Kreativität sind wesentliche Faktoren. Es ist daher wichtig, sie aktiv in den Einführungsprozess einzubeziehen (Top-down- und Bottom-up-Aspekt). Einer der häufigsten Fehler, der in diesem Zusammenhang gemacht wird, ist die bloße Vorgabe einer „Prozesslandschaft“, die dann von den MA nicht verstanden, geschweige denn gelebt wird. Oder man greift auf „Vorgehensmodelle“ anderer Unternehmen bzw. der Literatur zurück und setzt diese im eigenen Unternehmen um/auf, ohne die besonderen Prozesseigenheiten des Unternehmens zu berücksichtigen. Das Mitarbeiterengagement bei der Einführung von Geschäftsprozessen kann auch Schaden nehmen, wenn ein externer Berater „inhaltliche“ Tipps gibt, wie die Prozesse „auszusehen“ haben – aussehen „könnten“ oder diese gar „korrigiert“, um von Beginn an ein möglichst perfektes „Prozess-Design“ zu ermöglichen. Gerade durch solche Vorgangsweisen wird die Möglichkeit des unternehmensweiten Lernens verbaut und die Identifikation der MA mit ihren Prozessen nimmt ab. Diese Kompetenz, aus Fehlern zu lernen, ist angesichts des dynamischen Umfeldes, in dem Unternehmen sich heute befinden, wichtig. Geschäftsprozesse wandeln sich entsprechend rasch und unterliegen einem kontinuierlichen Redesign. Die Kompetenz dazu müssen die MA rasch erwerben.

Der Zusammenhang zwischen Prozesseffektivität bzw. -effizienz und Softfacts im Unternehmen (Betriebsklima, Teamqualität usw. wird von den MA noch nicht vollständig realisiert: Prozesse werden eher „technisch“ erfasst und wahrgenommen („Funktionieren nicht“).

Auch die Notwendigkeit, Kundenzufriedenheit und Prozesszeiten zu monitoren, ist noch nicht allgemein im Bewusstsein der MA verankert. Tiefes Wissen über Geschäftsprozessmanagement ist lediglich bei Führungskräften und Beratungsspezialisten vorhanden.

#### 4.5.1.1.2 *Empfehlenswerte Maßnahmen*

- Einführungsprozess: Mitarbeitergestützte Erfassung (Identifizierung) der aktuellen Unternehmensprozesse (Primär- und Teilprozesse), Beschreibung und Modellierung der Soll-Prozesse in Prozesszirkeln der Organisationseinheiten (Top-down- und Bottom-up-Vorgehen)
- Danach kontinuierlicher Verbesserungsprozess: Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen zur Prozessgestaltung auf der Ebene der Arbeitsschritte in speziellen Arbeitskreisen (KVP-Teams) der Organisationseinheiten (Bottom-up Vorgehen)
- Erarbeitung eines unternehmensweit verbindlichen Konzepts für die Prozessdokumentation
- Entwicklung eines verbindlichen Systems von Kennziffern bezüglich Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie Prozesszeiten

#### 4.5.1.2 „Bitte Warten... Bitte Warten...“ (PROZESS FALLGRUPPE NR. 2)

Bei dieser Fallgruppe geht es um "Prozessverantwortung":

- Notwendige Entscheidungen dauern oft sehr lange
- Ressourcenplanung wird dauernd ohne Absprache mit MA geändert
- Bereits in der Startphase von Projekten werden kritische Punkte "übergangen" („Warten wir mal ab; vielleicht brauchen wir's ja nicht“)

Als typische Reaktionen werden beschrieben:

- Frust aufgrund des Nicht-Entscheidens
- Arbeiten unter Hektik und Zeitdruck
- Unsicherheit angesichts des „Problem-vor-sich-her-Schiebens“

Langfristige Konsequenzen:

- Kumulieren von Problemen
- Absinken der Beratungsqualität (Anlaufzeit des neu eingesetzten Beraters, Prozessverlust durch Umorientierung)
- Stress durch Überbeanspruchung (Krankheitsanfälligkeit)
- Feuerwehrcultur macht sich breit

Die Erwartungen der MA an Führungskräfte entsprechen im Wesentlichen den Anforderungen eines Prozessverantwortlichen:

- „Durch die korrekte und zeitgerechte Übergabe von Projekten bei Bedarf von Mitarbeitern in anderen Aufgabengebieten sparen wir Zeit und Nerven und erhalten uns das positive Gefühl beim Kunden“
- „Eine konsequente Ressourcenplanung in Abstimmung mit den Mitarbeitern führt zu einer geringeren Irritation“
- „Verantwortungs- und Kompetenzverteilungen sollen für alle transparent gemacht werden, um sie auch dementsprechend befolgen zu können“
- „Operative MMB-Mitglieder sind überlastet“

Um dem näher zu kommen, wird als dringlich erachtet:

- Kontinuierliches Monitoring von Projekten und Aufträgen
- Festlegung von Prozessverantwortlichkeiten
- Übertragung echter Verantwortung an MA

##### 4.5.1.2.1 Potenzialanalyse

MA und Führungskräfte stehen noch vor der Aufgabe, das Prinzip der „personifizierten Verantwortung“, einer der Grundpfeiler des Geschäftsprozessmanagements, umzusetzen. „Personifizierte Verantwortung“ meint, ein Verantwortlicher trägt persönlich die Verantwortung für die Erreichung der Prozess- (Teilprozess)-Ziele und die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse. Verantwortungen sind eindeutig zuordenbar zu regeln, um Priorisierungskonflikte zu vermeiden. Dies bedeutet für die Führungskraft, die Konzentration auf das Wesentliche ernst zu nehmen und prozessbezogene Überblicks- und Steuerungsaufgaben wahrzunehmen, also sich beispielsweise fachlich-operativ nicht zu „verzetteln“.

Dies bedeutet natürlich auch, die derzeitige Funktionsorientierung durch eine Prozessorientierung zu ersetzen. Derzeit werden im Unternehmen Prozessketten durch Abteilungsgrenzen unterbrochen. Dadurch entstehen Prozessinseln, für welche jeweils unterschiedliche Personen verantwortlich sind. Es sollte das Bewusstsein dafür wachsen, dass eine Führungskraft nicht für die „Bewachung ihres Schrebergartens“ (Organisationseinheit) zuständig ist, sondern für einen ungestörten, möglichst reibungslosen und synchronen Prozessfluss, der beim Kunden beginnt und endet.

Geschäftsprozesse folgen ausschließlich dem Fluss der Wertschöpfung und erstrecken sich über Funktionen und Abteilungen hinweg. Hierarchiestufen werden abgebaut und Schnittstellen reduziert, was den Koordinationsaufwand mindert und die Effizienz steigert.

Die daraus resultierenden Anforderungen an die Prozessverantwortlichen und Führungskräfte benötigen „spezifische“ Führungskompetenzen<sup>11</sup>. Folgende Tabelle gibt einen Überblick:

Managementkompetenz in Funktionsorganisation	Führungskompetenz in Prozessorganisation
Hierarchiebezogene Verantwortungsübernahme (Anweisung, Delegation)	Personifizierte Verantwortungsübernahme
Spezialistenkompetenz	Generalistenkompetenz
Adaptive Kompetenz („Anpassung“)	Lern- und Veränderungskompetenz Gestaltungskompetenz
Fähigkeit zur Machtsicherung und Machterhaltung	Support-Kompetenz (Führen, Beraten, Coachen)

#### 4.5.1.2.2 Empfehlenswerte Maßnahmen

- Definition von Aufgaben, Befugnissen und Pflichten von Geschäftsprozessverantwortlichen bzw. Teilprozessverantwortlichen
- Definition von Indikatoren, um Qualität der Prozessverantwortung, Führungsqualität, Führungskompetenz usw. kontinuierlich monitoren:
  - Verbesserung des Managementprozesses hinsichtlich Effektivität und Effizienz
  - Weiterentwicklung der Kommunikation, Kooperation und Kultur des Führungskräfte-teams in Richtung synergistischer Unterstützung der Managementprozesse

<sup>11</sup> „Das Denken in Geschäftsprozessen ist für manche Manager und Kaufleute immer noch Neuland. Häufig sind Führungskräfte und Mitarbeiter noch nicht auf ihre Aufgaben und Verantwortung in Prozessorganisationen vorbereitet. Ausnahmen bilden Fertigung und Logistik, für die Prozessorientierung in den meisten Fällen Realität ist. Großen Handlungs- und Nachholbedarf haben dagegen Marketing, Vertrieb ... Service und kaufmännisches Controlling. Ihnen fällt es schwer, sich mit dem Geschäftsprozessmanagement anzufreunden“ (Schmelzer/Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. München 2004; S. 55)

#### 4.5.1.3 „Humaner Umgang mit Ressourcen“ (PROZESS FALLGRUPPE NR. 3)

In dieser Fallgruppe geht es um „nachhaltig orientierte Personalmanagementprozesse“:

- Lernbereitschaft der MA wird nicht mit probaten Mitteln genutzt
- Trotz mehrfacher Einforderung nach wie vor kein Ausbildungsplan im Einklang mit Mitarbeiterentwicklungsplan
- Das Backup unter den einzelnen Beratern ist nur teilweise vorhanden, d.h. sollte es zum Ausfall eines Beraters kommen, dann kann das Projekt vom Unternehmen gar nicht weitergeführt werden
- Kunde räumt plötzlich Termin ein, MA erscheint nicht zum definierten Supervisionstermin.

Als typische Reaktion wird beschrieben:

- Resignation
- Frust
- Unzufriedenheit

Langfristige Konsequenzen:

- Gefährdung von Projekten
- Verschleiß von internen Projekten
- Leistungspotenzial der MA wird nicht optimal genutzt
- Kunde merkt die „Unersetzbarkeit“ einzelner Berater
- Überlastung der Berater

Die MA definieren ihre Erwartungen bezüglich Human Resource Management in Richtung einer nachhaltig angelegten Konzeption, die wesentlich auf das Prinzip „Support der MA durch die Führungskräfte“ abzielt:

- Kurzzeit (zumindest in meinem Fall) ist es so: wenn ich nicht ein Mitarbeitergespräch einfordere, dann gibt es auch keines (ich bin seit Juli 2003 im Unternehmen. Mitarbeitergespräch hat es bisher noch keines gegeben).
- Ausbildung sollte nicht nur das Thema des Mitarbeiters selber sein. Durch die Abstimmung mit dem Abteilungsleiter sollte eine gemeinsame Vorgangsweise ermöglicht werden.
- Ausbildung sollte im Gesamtkonzept des Unternehmens eine größere Rolle spielen.
- Eine offen kommunizierte und objektive Ressourcenplanung ist unumgänglich! Wer kann das im Unternehmen überhaupt?
- Um einen MA auf längere Sicht an das Unternehmen zu binden, Bedarf es eines Mitarbeiterentwicklungsprogramms, mit dem sich die MA identifizieren und gesteckte Ziele auch erreichen kann.

Von den MA vorgeschlagene Maßnahmen:

1. Erstellung einer Auflistung jener Leistungsbereiche, in denen der überwiegende Teil eines Portfolio-Bereichs nur durch einen MA erbracht wird
2. Laufendes Monitoring der Weiterbildungseffekte und -effizienz
3. Kontinuierliche Abhaltung von Mitarbeitergesprächen im Sinne von Performance-Gesprächen (s.o.) und deren Monitoring bez. Effizienz und Effekte.

##### 4.5.1.3.1 Potenzialanalyse

Personaleinsatz wird im Unternehmen „technisch“ angegangen: wie im klassischen Projektmanagement sprechen MA und Führungskräfte von „Ressourcenmanagement“. Entsprechend dem klassischen Projektansatz wird



hier unter Ressourcenmanagement die effiziente Zuordnung der Ressourcen nach Fähigkeiten und verfügbaren Kapazitäten auf die Projektaufgaben verstanden.

Im Gegensatz dazu wird im Geschäftsprozessmanagement als Aufgabe des Ressourcenmanagement-Prozesses verstanden, die notwendigen technischen Ressourcen zur richtigen Zeit am richtigen Ort in der optimalen Qualität zur Verfügung zu stellen.

Ziel dieses Prozesses ist es, für eine anforderungsgerechte und wirtschaftliche Bereitstellung technischer Ressourcen (Standorte, Gebäude, Maschinen, Werkzeuge...) Sorge zu tragen.

Der Prozess unterteilt sich in folgende Teilprozesse:

- Ressourcen planen und beschaffen
- Ressourcen betreuen: installieren, kalibrieren, warten, instand halten, anpassen
- Ressourcen wieder verwenden und entsorgen
- Lieferanten auswählen und bewerten
- Nutzer beraten

Entsprechend der Geschäftsprozesssicht ist es Aufgabe des Personalmanagement-Prozesses, die benötigten personellen Ressourcen zur richtigen Zeit am richtigen Ort mit der richtigen Qualifikation bereitzustellen.

Ziel ist es, qualifizierte und motivierte MA zu rekrutieren und langfristig an das Unternehmen zu binden.

Es gibt dabei folgende Teilprozesse:

- Qualifizieren, Entwickeln und Fördern von MA: z.B. Analysen, Weiterbildung, Mitarbeiterbefragungen, Ausscheiden von MA etc.
- Betreuen und Beraten von MA: z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Beratung (Arbeitsvertrag, Arbeitsrecht, Sozialleistungen, betriebliche Altersversorgung etc.)
- Einstellen neuer MA: z.B. Stellenausschreibungen, Bewerbungen, Assessments, Kontakte (z.B. Hochschulmarketing)

Das Geschäftsprozessmanagement trennt also im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement sehr scharf zwischen humanen und technischen Ressourcen. Der Grund: es handelt sich um zwei sehr unterschiedliche (Sekundär-)Prozesse. Das Management von Materialien oder Technik ist grundsätzlich ein anderes als das Management von MA: „Eine Maschine bringt man anders zum laufen als MA“.

Im Unternehmen wird dieser Humanaspekt der Ressourcen, also die Softfacts, noch zu wenig in seiner Besonderheit erfasst:

- Meiner Meinung nach ist ein Mitarbeiterentwicklungsplan dringlich, da es sonst zu Frustrationen bei den MA kommt und die beruflich motivierenden Perspektiven fehlen
- Meiner Meinung nach muss das Lernpotential der MA besser genutzt werden, ich habe nicht das Gefühl, dass es eine organisierte Vorgangsweise gibt.

Der MA wird nur dann zusätzliche Leistungs- und Lernpotenziale verwirklichen, wenn mit ihm nicht wie mit einer „technischen“ Ressource umgegangen wird. Wichtig sind also ein Klima- und Kulturwandel, der durch add-HEALTH bereits heranreift.

#### 4.5.1.3.2 *Empfehlenswerte Maßnahmen*

- Identifizierung, Beschreibung und Modellierung des Human Resource Managementprozesses
- Schaffung einer entsprechenden Verantwortlichkeit im MMB, um die CC-Leiter bei ihrer Personalarbeit zu unterstützen

#### 4.5.1.4 „Von der Rolle ...“ (PROZESS FALLGRUPPE NR. 4)

In dieser Fallgruppe geht es um „Managementprozesse als Supportprozesse“:

- Unklare verteilte Aufgaben- und Verantwortungen im gesamten Unternehmen
  - Was ist die Aufgabe des Managements
  - Was ist die Aufgabe eines Projektleiters
  - Was ist die Aufgabe eines Consultants usw.
- Fehlende Transparenz der strategischen Ziele, die im Management Board ausgearbeitet werden
- Fehlende Transparenz der operativen Ziele, die im Management Board ausgearbeitet werden

Typische Reaktionen:

- Frust
- Gerüchteküche

Langfristige Konsequenzen:

- Prozessverluste, Aufwände erhöhen sich
- Kooperatives Zusammenspiel funktioniert nicht
- Demotivation

Die MA haben bez. der Strategien, Aufgaben und Kompetenzen des MMB kein klares Gesamt-Bild und erwarten sich Unterstützung vor allem durch strategische Orientierung:

- Meiner Meinung nach liegt in der Identifikation mit der Vision eines Unternehmens, den Unternehmenszielen sowie den gelebte Werten eine sehr starke Motivation
- Werden an den unterschiedlichsten Stellen Entscheidungen getroffen und Verantwortungen übernommen, ist eine Orientierung an gemeinsamen Zielen (seien es nur Projektziele oder Unternehmensziele) bis hin zu einer gemeinsamen Vision unumgänglich. Werden diese Ziele nicht kommuniziert oder verinnerlicht (vom Projekt-Kick Off bis zum Strategiemeeting) fehlt die Orientierung.

Die operativen Leistungen, die von MMB Mitgliedern erwartet werden, liegen nicht in den Bereichen Beratung, Vertrieb oder gar ABAP-Programmierung, sondern eher:

- Klare Informationen und Aufgabenstellungen schaffen Verständnis, Offenheit und bilden die Basis für die Zielerreichung
- Das ausgearbeitete und angestrebte Ziel wird nur durch Informationsweitergabe von ganz oben bis ganz nach unten erreicht
- Die Wichtigkeit der Informationsweitergabe im Bewusstsein verankern
- Alles was ich sicher weiß, schafft Klarheit, würde mir bei der Umsetzung helfen, denn ich kann mich voll und ganz auf meine Aufgaben konzentrieren

Unterstützung der operativen Tätigkeit durch das Management wird vor allem im Bereich der Klärung, Abstimmung, Festlegung und dem Transparentmachen von Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen erwartet:

- Darüber hinaus ist in Form einer Begleitung bzw. laufenden Reviewtätigkeit dem MA eine Unterstützung (Achtung Kontrolle!) zur Seite zu stellen, wobei diese Unterstützung aktiv erfolgen muss.

#### Vorgeschlagene Maßnahmen:

- Der CC-Leiter sollte nach jedem ersten Meeting nach dem MMB einen Punkt auf seiner Agenda haben: Informationen aus dem MMB: Bei Informationen aus erster Quelle kann die Gerüchteküche nicht zum Kochen kommen
- Eine kommunizierte und mit den MA abgestimmte Liste von Verantwortlichen (vertrieblich wie operativ) für jeden einzelnen unserer Kunden und ebenso für unsere Projekte bis 5/2005 (wesentlich Einzelverantwortung)

#### 4.5.1.4.1 Potenzialanalyse

Angesichts dieser Erwartungen an das MMB sollte wiederum nicht vergessen werden, dass Kommunikation und Führung keine Einbahnstraße darstellen:

- Schaffen wir ein Klima, indem jeder ‚freiwillig‘ Tätigkeit übernimmt bzw. wenn Defizite erkannt werden, diese angesprochen werden (können). Mitdenken und Mithandeln ist nicht verboten. Aber nicht jeder der ein Problem aufzeigt, kann dazu verdonnert werden, es zu lösen.

Die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, kann wesentlich verbessert werden. In zahlreichen Stellungnahmen wurde dem Mythos der Stellen- und Rollenbeschreibung gehuldigt: Rollen müssen „definiert“ sein, es muss klar sein, was jeder tun muss und was nicht. Diesbezügliche Skepsis artikuliert ein Auswerter:

- Ich nehme für das Unternehmen in Anspruch, dass unser tägliches Geschäft eine durchaus komplexe Tätigkeit ist. Je komplexer die Arbeit, desto weniger können Rollen bis ins Letzte vordefiniert sein.

#### 4.5.1.4.2 Empfohlene Maßnahmen

- Teamentwicklungsmaßnahmen unter Einbeziehung der Vorgesetzten, um das Kommunikations- und Kooperationsklima zu verbessern
- Förderung der Supportfunktion des MMB durch
  - Teambuildingmaßnahme
  - Workshop „Managementprozess als Support-Prozess“

#### 4.5.1.5 „Dran-Bleiben“ (PROZESS FALLGRUPPE NR. 5)

In dieser Fallgruppe geht es um „Verbesserungs-Prozesse“

- Verbesserungsinitiative wird mit Enthusiasmus begonnen, nach ein paar Meetings flacht das „Movement“ ab; MA gehen schon mit Negativ-Einstellung hin

Typische Reaktion:

- Sich-selbst-erfüllende-Prophezeiung: („Ich wusste doch, dass das nichts wird!“)

Typische Konsequenzen:

- Es wird Aufwand produziert, der im Endeffekt zu keinem Ergebnis führt
- „gepflegt“ resignative Haltung der MA wird verstärkt

Die MA und Führungskräfte wissen, dass kontinuierliche Verbesserung ein wichtiges Zukunftsthema darstellt. Insbesondere in Hinsicht auf das Geschäftsprozessmanagement, das nur dann erfolgreich sein kann, wenn es im Unternehmen mit nachhaltiger Perspektive und unter Einsatz definierter Ressourcen eingeführt wird.

- Um ein Themengebiet nachhaltig verfolgen zu können, bedarf es einer genauen Zeiteinteilung, der notwendigen Projektmitglieder, die sich diesem Thema widmen sollen

#### Vorgeschlagene Maßnahmen

- Projektplan erstellen, bei Nichteinhaltung eskalieren

#### 4.5.1.5.1 Potenzialanalyse

Zahlreiche Auswertungsbeispiele weisen auf eine Kultureigentümlichkeit des Unternehmens hin: das Phänomen des „Sternschnuppeneffektes“. Initiativen leuchten kurz auf und verglühen rasch.

Der Mangel an Ausdauer ist auf die Prozessverluste im Unternehmen zurückzuführen, die Kräfte rauben und die die für interne Initiativen notwendige Ausdauer unterhöheln.

Jede Initiative in einem Unternehmen beginnt mit Schwung, gelangt früher oder später in „Ebenen der Mühe“, wo es dann auf die beschriebene Ausdauer ankommt. Für diese Ausdauer fehlt es im Unternehmen noch an der notwendigen „Dauerpower“.

Das Management versucht bei einer neuen Initiative – angesichts der vorangegangenen, im Sand verlaufenen Initiativen – meist präventiv mit einer Art „Push-Strategie“ („So rasch wie möglich zu greifbaren Ergebnissen kommen!!) dem „Versanden“ vorzubeugen.

Was angesichts der mangelnden Ausdauer im Unternehmen letztlich doch nicht gelingt. Das Unternehmen gerät in einen Teufelskreis ....

Daher machen Versuche, etwa das Geschäftsprozessmanagement zu „forcieren“, wenig Sinn. Deshalb sind Methoden des Geschäftsprozessmanagements wie z.B. Business Process Reengineering mit ihrer Forciermentalität in Unternehmen, die unter ausgeprägten Prozessstörungen „leiden“, fehl am Platz.

Eine probate, die Kräfte des Unternehmens schonende Methode, um in einer solchen Situation mit Verbesserungsinitiativen rasch, wenn auch vielleicht nicht so spektakulär, erfolgreich zu sein, stellt die Methode KAIZEN dar.

Das japanische Wort KAIZEN setzt sich aus „KAI = Veränderung, Wandel“ und „ZEN = zum Besseren“ zusammen und bedeutet kontinuierliche Verbesserung in kleinen, Kraft schonenden Schritten als Ergebnis laufender Bemühungen. Ziel von KAIZEN ist es, die Leistungen in Geschäftsprozessen durch Lösen der Probleme auf der Arbeitsebene (Arbeits-, Prozessschritte) permanent zu steigern. Probleme werden als „Schätze“ betrachtet. Wo keine Probleme wahrgenommen werden, kann es auch keine Verbesserungen geben.

Im Mittelpunkt von KAIZEN stehen Kunden, Prozesse und MA:

- Kunden (interne und externe) sind die Zielgruppe der Verbesserung. „Nur was dem Kunden nutzt, hat Wert“
- Prozesse sind die Objekte der Verbesserung
- MA sind die Akteure der Verbesserung

KAIZEN geht von den Erwartungen und Anforderungen der Kunden aus. KAIZEN betrachtet den nächsten Schritt als Kunden und den vorangegangenen als Lieferanten. Jeder MA ist zugleich Lieferant und Kunde. Er

verpflichtet sich gegenüber seinen Kunden, seine Leistungen qualitäts-, mengen- und termingerecht zu erbringen.

Im Blickpunkt von KAIZEN stehen nicht primär die Ergebnisse, sondern die Prozesse. Die Kernfrage lautet: „Wie lassen sich Prozesse verbessern, um optimale Ergebnisse zu erreichen?“

KAIZEN ertüchtigt, bevollmächtigt und motiviert die MA, selbständig die Ursachen von Fehlern und Problemen zu erkennen und zu beseitigen. Die MA sollen „mitwissen, mitdenken, mitgestalten und mitverantworten“, was in vielen Fällen eine Veränderung der Denk- und Verhaltensweisen des Managements und der MA erfordert.

KAIZEN stützt sich auf Teamarbeit. Diese fördert die Kommunikation, die Zusammenarbeit, die Verantwortung für das Arbeitsergebnis sowie die Motivation und das organisatorische Lernen.

Fehler, Probleme und Schwachstellen werden in KAIZEN als Verschwendungen bezeichnet. Verschwendungen sind alles, was für die Kunden keinen Nutzen hat. Das sind Fehlleistungen wie z.B., Fehler, Wartezeiten, mangelhafte Information, zu viele Informationen, Doppelarbeiten, Nacharbeiten, unklare Ziele, Demotivation und mangelhafte Koordination. Auch falsches Führungsverhalten, fehlendes Problembewusstsein und eingefahrene Denkweisen stellen Verschwendung dar.

Eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung von Verbesserungsprozessen mit der KAIZEN-Methode spielen KAIZEN-Teams.

KAIZEN-Teams setzen sich mit Problemen und Verbesserungen auseinander, die einzelne Prozessschritte und Arbeitsschritte betreffen. Ihr Ziel ist es, die Effizienz eines Geschäftsprozesses durch kontinuierliche Verbesserungen der Prozess- und Arbeitsschritte zu steigern.

Die Aufgaben der KAIZEN-Teams sind:

- Lokalisierung und Analyse von Fehlern und Problemen (=Verschwendungen)
- Feststellen der Fehler- und Problemursachen
- Suchen nach Lösungsalternativen
- Auswählen der optimalen Lösungsalternative
- Behebung der Fehler- und Problemursachen
- Visualisierung der Probleme und Lösungen
- Kontrolle der Umsetzung und Wirkung
- Standardisierung der Lösung bei positiven Erfahrungen

Mit der Einführung von KAIZEN-Teams werden das Wissen, die Kreativität und das Engagement eines jeden Prozessmitarbeiters für Leistungsverbesserungen des Geschäftsprozesses genutzt.

KAIZEN-Teams setzen sich aus den MA eines Teilprozesses oder Prozessschrittes zusammen. Die Zahl liegt bei vier bis sechs MA. Das Team koordiniert und steuert sich selbst. Es sammelt Probleme, priorisiert und löst sie. Bei Problemen, die es nicht selbst lösen kann, wird der Teilprozessverantwortliche bzw. das Prozess-Team eingeschaltet.

#### 4.5.1.5.2 *Empfohlene Maßnahme*

- Bildung von Verbesserungsarbeitskreisen, bestehend aus den Promotoren und bei Bedarf einigen Mitarbeitern, pro Organisationseinheit (SOL, OPS), die nach der KAIZEN-Methode arbeiten und die Verbesserungsvorschläge in die jeweiligen Prozessteams einbringen.

---

### 4.5.2 *Die Fallgruppen Kultur*

#### 4.5.2.1 „Rund um die Uhr..“ (KULTUR FALLGRUPPE NR. 1)

Bei dieser Fallgruppe geht es um „Arbeits- und Schulungseinsätze für die Firma in der Freizeit“:

- Schulungen in der Freizeit am Abend
- Meetings am Abend und an Wochenenden
- Arbeiten nach Dienstschluss und an Wochenenden

Als typische Reaktionen werden beschrieben:

- Meetingfall: Passivität aufgrund des Unverständnisses: „Ich geh nicht hin“
- Schulungsfall: Verärgerung und Frust: „Komme mir ausgenützt vor“
- Arbeit nach Dienstschluss-Fall: Ärgerreaktion und Opferdenken „Warum immer ich?“, „Familie leidet“.

Langfristige Konsequenzen:

- Geringe Erholungszeit, gesundheitliche Probleme
- Jobattraktivität und Mitarbeitermotivation sinkt
- Probleme in privaten Beziehungen.

Kulturelle Werte wie z.B. Kundenorientierung/Kundenzufriedenheit sind im Unternehmen fest verankert, daher ist kulturell gesehen die Bereitschaft der MA, in der Freizeit für die Firma bzw. die eigene Ausbildung aktiv zu sein, grundsätzlich vorhanden.

- „Wenn MA das Gefühl haben, dass es im Normalfall selbstverständlich ist, dass Meeting in der NAZ stattfinden, werden sie auch bei notwendigen Ausnahmefällen bereit sein, Freizeittermine zu akzeptieren“
- „Die Anerkennung über meine sooft durchgeführten Arbeiten nach Dienstschluss würden mir sehr helfen, diese Einsätze für die Zufriedenheit des Kunden, auch zu meiner Zufriedenheit werden zu lassen“

Für die MA kommt es also auf das „Aus-Maß“ der „Freizeitaktivitäten“ und die dafür transportierte Anerkennung und Wertschätzung an, wobei eher ideelle Anerkennung und Wertschätzung im Vordergrund stehen.

Drei Problemlösungsstrategien werden prinzipiell gesehen, um hier zu Verbesserungen zu kommen:

- Mich bei dem MA über die Anzahl der Einsätze nach „Dienstschluss“ erkundigen
- Maximal 2 Meetings im Monat die über die NAZ hinausgehen
- Planung von Schulungsmaßnahmen zur Weiterentwicklung von Teammitgliedern

Die erste beschriebene Strategie impliziert eine gewissenhafte und laufende Datenerhebung, um einen relevanten kontinuierlichen Überblick über das Ausmaß der Aktivitäten nach Dienstschluss zu erhalten.

Alle drei Fälle setzen beim Bewusstsein von Führungskräften und MA an. Ziel ist dabei je nach Fall ein bewussterer Umgang von Führungskräften und MA mit dem Phänomen der Arbeit in der Freizeit: sei es über Mitarbeitergespräche, Schulungsmaßnahmen oder über die Dokumentation.

#### 4.5.2.1.1 Potenzialanalyse

Die Ergebnisse der Stressbewältigungsforschung zeigen eindeutig, dass das wichtigste Mittel, um Belastungssituationen des Arbeitsalltags zu bewältigen, die Anerkennung und Wertschätzung durch die Vorgesetzten sind. Wobei die Wertschätzung „echt“ sein muss und „dosiert“ zum Ausdruck kommen sollte. Es geht also um kommunikative Aspekte (schriftlich, persönlich, telefonisch; 50 bis 75% eines Arbeitsalltags verbringen wir mit Kommunikation<sup>12</sup>) der Zusammenarbeit von Führungskräften und MA im Unternehmen.

Dies betrifft MA und Führungskräfte, denn Kommunikation ist „keine Einbahnstraße“. Wertschätzung kann sich in der Unternehmenskultur nur weiterentwickeln, wenn wertschätzende Reize durch wertschätzende Reaktionen beantwortet werden. Da es Bestandteil der Unternehmenskultur ist, die Veränderung eher vom Anderen zu erwarten (Als bei sich selbst anzusetzen; s.u.), sollten diesbezügliche Maßnahmen beide Zielgruppen ansprechen:

- **Das Projekt addLEAD bietet dem MMB Raum sich mit dem Thema Wertschätzungs- und Anerkennungskultur verstärkt auseinandersetzen**
- **Im Rahmen von addHEALTH wird über Projektkommunikationsaktivitäten dieses Thema den MA nähert gebracht werden (z.B. über Mitarbeiterforum, Wandtafel, Webseiten ...).**

Eine generelle Erfassung der „Arbeitszeit nach Dienstschluss“ stößt auf Probleme: es ist schwierig, zuverlässige Daten zu gewinnen (Dokumentationsbereitschaft der MA), zudem sind die Motive der einzelnen „Dienstzeitüberschreitenden“ MA sehr unterschiedlich. Sinnvoller ist es, sich im Rahmen der Prozessgestaltung „Extremfälle“ genauer anzuschauen und die Erkenntnisse in die Prozesssteuerung (über Prozessverantwortliche, Ressourcenmanagement) einfließen zu lassen.

Ad Bewusstseinsbildung: Zeitmanagement-Kurse sind erfahrungsgemäß weniger wirksam als eine entsprechende Verankerung von KAIZEN-Bewusstsein bei MA und Führungskräften (Gestaltung des KVP) zu verankern, denn häufige und übermäßige Dienstzeitüberschreitungen bedeuten massive Verschwendung: durch die mangelnden Erholungszeiten werden mehr Fehler gemacht, Krankenstände steigen und Prozessstörungen sind die Folge.

- **Die geplanten Verbesserungsteams sind die Plattform Dienstzeitüberschreitungen zum Thema zu machen und konkrete Lösungen bei einzelnen Fällen zu erarbeiten.**

---

<sup>12</sup> Handbuch der Softskills Bd. 1 Soziale Kompetenz Zürich 2003, S. 12

#### 4.5.2.2 Negativdenken (KULTUR FALLGRUPPE NR. 2)

Bei dieser Fallgruppe wird „Problemfixiertes Denken“ thematisiert:

- Zuwenig Kommunikation über gelungene Vorhaben, Probleme überstrahlen die positiven Ergebnisse
- Tätigkeiten und Leistungen werden nur dann mehrfach angesprochen, wenn sie negativ sind. Gute und überdurchschnittliche Leistungen werden als selbstverständlich angesehen

Als typische Reaktionen werden beschrieben:

- Das Gefühl „man macht alles falsch“
- „Egal was ich mache, es gibt kein Lob und es bemerkt eh keiner“.

Langfristige Konsequenzen:

- Der Blickwinkel für Lösungen wird noch kleiner
- Innovationsdenken wird dadurch gehemmt
- Statt Aufbruchstimmung Negativstimmung
- Bereitschaft „Mehrleistung“ zu erbringen sinkt
- Demotivation.

Kulturell gesehen erfordert die Tätigkeit (Informationstechnologie) sehr hohe Problemlösungskompetenz. Kundenanforderungen sind zu einem sehr großen Teil Problemlösungsanforderungen. Diese Anforderungen gestalten sich widersprüchlich:

- hochkomplexe Technologien müssen beherrscht werden
- Problemlösungen werden oft eher „intuitiv“ gefunden
- z. T. im Unternehmen des Kunden, also in einer fremden und teilweise widrigen Unternehmenskultur
- z. T. unter verschärften Marktbedingungen (Dumpingpreisgestaltung u. Ä.)

Angesichts des Drucks, der beim oder mit dem Kunden wenig „verarbeitet“ werden kann, hat das eigene Unternehmen hier eine Ausgleichs- und Entlastungsfunktion wahrzunehmen.

Folgende Strategien, um diese Ausgleichs- und Entlastungsfunktion zu verbessern, wurden formuliert:

- ausführliche Erwähnung von positiven Ereignissen bei Meetings
- Nutzung des Mitarbeitergesprächs in Richtung „Performance“-Gespräch<sup>13</sup>
- Definierte Gratifikationsstrategien, die kontinuierlich und konsequent umgesetzt werden (z. B. Einlösen von Versprechungen nach Absolvierung ungewöhnlicher Leistungen)

---

<sup>13</sup> **Performancegespräche** sind periodisch geführte Gespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, bei denen jene Themen zur Sprache kommen, die mit dem Aufgabenbereich des Mitarbeiters im weiteren Sinn zu tun haben. Ziel dieses Führungsinstrumentes ist es, sich über die jeweilige Sichtweise des Anderen auszutauschen, Schwachstellen rechtzeitig zu erkennen und gemeinsam nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Durch diesen Gedankenaustausch entsteht beim Mitarbeiter Verständnis, Interesse und Motivation für die Unternehmensbelange. Motivation wird hauptsächlich von Beziehung und Information getragen, frei nach dem Motto: "Du kannst von den Menschen viel verlangen, du musst ihnen nur sagen warum!".

Punkte, an denen sich Performancegespräche orientieren (auszugsweise): Wie werden Quantität und Qualität der Aufgaben des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin von ihm/ihr und der Führungskraft gesehen? Gibt es in irgendeinem Arbeitsbereich Unklarheiten? Wenn ja - welche? Gibt es Änderungsmöglichkeiten? Wie gut erfüllt der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin seine/ihre Aufgaben? Wo gibt es Schwierigkeiten? Wo benötigt er/sie Hilfestellung? Wie wird das Verhältnis zwischen Führungskraft? Was sind die positiven Seiten in der Beziehung? Was ist verbesserungsfähig? usw.



Formuliert werden also eine Meetingstrategie (Veränderung der Meeting-Kultur) sowie der strategische Einsatz personalwirtschaftlicher Instrumente, nämlich Mitarbeitergespräch und Gratifikation.

#### 4.5.2.2.1 Potenzialanalyse

Die MA erleben das Unternehmen („Daheim“) nicht als Energie und Kraft spendenden Ruhepol. Die Atmosphäre wird als karg und wenig fürsorglich beschrieben.

Ergebnisse der Stressforschung weisen darauf hin: MA und Führungskräfte, die in einem belastenden und widersprüchlichen Umfeld tätig sind, benötigen als „Ausgleich“ im eigenen Unternehmen eine von Wertschätzung, Anerkennung und positiven Denken geprägte Kultur.

Beim Kunden sind die Mitarbeiter gewöhnt, konstruktiv und lösungsorientiert zu denken und zu handeln, gestalten ihre Rolle positiv und orientieren sich an positiven Kulturwerten. Das Potenzial zur Etablierung einer positiven Kultur innerhalb des Unternehmens ist demnach vorhanden.

Es geht also um eine Art „Transfer“ des beim Kunden bereits Praktizierten in die eigene Firma.

Das Problem bei einem solchen Transfer besteht darin, dass „Jammer-“ und „Rückzugskultur“ eine Art Teufelskreis bilden. Beispiel<sup>14</sup>: Im Sozialraum wird der „neueste Fehler des CC-Leiters“ negativ kommentiert und mit dem Satz „ja, wieder mal typisch für das Unternehmen“ beendet. Über „Umwege“ erfährt der Betreffende von dieser Diskussion, denn in Negativ-Kulturen wird meistens über jemanden aber nicht mit jemandem gesprochen. Natürlich erfährt der Betreffende nicht den ganzen Inhalt der „Diskussion“, denn das Spiel lebt von Andeutungen und Halbinformationen. Die Phantasie des Betroffenen malt sich den Rest dazu (und ev. noch etwas mehr, als tatsächlich stattgefunden hat). Der Betreffende ist verunsichert und wird gegenüber den „Aus-Richtern“ erst einmal auf Distanz gehen. Was den Boden für weitere Missverständnisse und „Jammereien“ vorbereitet ...

Negatives und problemfixiertes Denken ist also eine Art „Selbstläufer“, der die Kommunikation im Unternehmen schwer beschädigt und erschwert. Die hervorgerufenen Kommunikationsstörungen bieten wiederum herrlichen Anlass zu Jammern.

Positives Denken kann im Unternehmen folglich nur Platz greifen, wenn die Kommunikationskultur dies zulässt. Wenn ein MA oder eine Führungskraft sich in einer schwierigen Situation befindet oder Kritisches zu vermerken hat, muss es auch gesagt werden – allerdings nicht kränkend oder „Wert mindernd“, sondern einfühlsam. Positives Denken bedeutet nicht „die Dinge unter den Teppich zu kehren“ oder „die rosarote“ Brille aufzusetzen. Offenheit und Klarheit sind die Schwestern des positiven Denkens.

„Negativ- und Problemkultur“ verursachen nicht nur Kommunikationsstörungen, sondern führt außerdem zu einem zweiten Teufelskreis: negatives Denken ist mit „geistigen Sackgassen“ und „Opferdenken“ verbunden.

---

<sup>14</sup> realer Fall, Interviewdokumentation der externen Berater

Beispiel<sup>15</sup>: ein MA fühlt sich vom Vorgesetzten nicht anerkannt und wertgeschätzt. Er beklagt sich darüber, er würde immer „herunter gemacht“, sein Selbstwertgefühl sei „völlig am Boden“. Auf Fragen, wie er es verändern könne, lautet die Antwort: „Ich kann machen, was ich will, es ist alles falsch“. Er sieht keinen Ausweg, denn er „macht ja alles richtig“. Dem Opfer kann nicht geholfen werden, es muss sich selbst helfen. Man kann den MA beraten, den Blick zu verändern: nämlich herauszufinden, ob es in schwierigen Situationen nicht doch praktische Lösungen gibt wie z.B. besseres Kommunikationsverhalten, vorbeugende Maßnahmen etc. Und empfehlen, das sofort auszuprobieren. Meistens löst sich auf diese Art der Tunnelblick des Opfers und die Beiden beginnen besser zu kooperieren.

Der Transfer positiven Denkens in Firmenkulturen gelingt nur, wenn

- Positives Denken
- konstruktive Kritik und
- Selbstveränderung

auch praktisch in kleinen Schritten im Alltag geübt werden.

Das haben die MA erkannt:

- Zeigen, dass die Leistung etwas wert ist und entsprechende „Goodies“ verteilen (PROZ Fall Nr. 17)
- Problemlisten müssen durch positive Einträge aufgewertet werden (PROZ Fall Nr. 17)
- Anwenden von entsprechenden Feedback-Techniken und entsprechende Wortwahl (PROZ Fall Nr. 23)
- Kommunikation der positiven Erlebnisse, Projekterfolge, Innovationen, erfolgreiche Akquisitionen (PROZ Fall Nr. 23)
- Durch entsprechendes Feedback im Mitarbeitergespräch aber auch im Alltag, durch Zeit für Kommunikation über gerade anstehende Projekte, Aufgaben, Schulungen, tw. Private Herausforderungen die dem MA Anerkennung und Wertschätzung vermittelt. Wird der MA in solchen Gesprächen gelobt, steigert dies unmittelbar die Motivation und Leistungsbereitschaft (PROZ Fall Nr. 23)

Ein erster, Erfolg versprechender Schritt in diese Richtung kann getan werden, wenn einzelne Gruppen im Unternehmen dies praktisch vorleben: vor allem die Mitglieder des Management Bordes und die Teamleiter können über ihre Vorgesetztenfunktion hier viel bewegen (dieser Prozess hat bereits begonnen: s. sich abzeichnende Klimaänderung in der OPS und SOL, im Management Board, in Marketing und Sales etc.). Auf Seiten der MA können die addHEALTH-Promotoren hier Schrittmacher sein.

#### 4.5.2.2 *Empfehlenswerte Maßnahmen*

- Kommunikationskampagne von addHEALTH in Richtung „positives Denken, Offenheit und Selbstveränderung“ mit definierter Verantwortlichkeit innerhalb des Promotorenteams
- KVP-Teams als Kristallisationspunkt des positiven Denkens (kontinuierliche *Verbesserung*)
- Einbeziehung dieses Leitthemas in die HR-Konzeption des Unternehmens

---

<sup>15</sup> realer Fall, Interviewdokumentation der externen Berater

#### 4.5.2.3 „Rühr mich (es) nicht an!“ (KULTUR FALLGRUPPE NR. 3)

Bei dieser Fallgruppe werden „Schwierigkeiten im Umgang mit Kritik“ thematisiert.

- Konstruktive Kritik wird als Nörgelei und Bremserei interpretiert
- Risikoseinschätzung wird als Pessimismus abgetan
- Im PM-Cockpit und sonstigen Reviews, MMB ... wird Kritik geäußert, die als persönlicher Angriff empfunden wird.

Als typische Reaktionen werden beschrieben:

- Ärger und Abwehrverhalten (des konstruktiv Kritisierenden, des auf das Risiko Hinweisenden, des „Angerührten“)

Langfristige Konsequenzen:

- Künftiges Unterlassen der Risikoeinwände
- Blockaden unter und zwischen einzelnen MA, da Unsicherheiten bestehen, inwieweit kritische, sachliche Einwände erwünscht sind
- MA resignieren und verrichten nur noch Dienst nach Vorschrift.

Kulturell gesehen: Ein PRO führt in seiner sehr bemerkens- und lesenswerten Fallanalyse die Phänomene „Prinzessinnen und Mimosen“ auf soziale Kompetenzdefizite zurück:

- „Soziale Kompetenz zuwenig ausgeprägt (Prinzessinnen, Mimosen)
- typisch: ja
- passiert regelmäßig im MMB, PM-Cockpit und sonstigen Reviews; in Stresssituationen leidet das soziale Handeln“

Unter sozialer Kompetenz wird dabei von ihm verstanden:

„Soziale Kompetenz, was ist das eigentlich?

- Ein Mensch ist sozial kompetent, wenn seine individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammentreffen mit den Anforderungen einer zwischenmenschlichen Situation
- Soziale Kompetenzen können in aufsteigendem Schwierigkeitsgrad wie folgt definiert werden:
  1. Ausdruck: kann sich verständlich machen, kann eigenes Wissen, Meinungen und Wünsche einbringen;
  2. Empfang: kann zuhören, andere Gruppenmitglieder beobachten, Ereignisse und gruppenspezifische Prozesse wahrnehmen;
  3. Offenheit: ist offen für Anregungen, kann Kritik akzeptieren, ist bereit sich mit anderen auseinander zu setzen;
  4. Kooperation: kann eigene Handlungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten erkennen und wahrnehmen, kann sich auf Handlungen von anderen einstellen und sich anpassen;
  5. Gestaltung: kann Beziehungen aufnehmen und gestalten, sich in einer Gruppe zurechtfinden, situationsadäquat kritisieren, eine Lernsequenz oder ein Gespräch leiten, verhält sich angemessen in gruppenspezifischen Prozessen;
  6. Identifikation: kann sich auf andere einstellen und Konflikte situationsgerecht angehen, behält eine gute Balance zwischen Engagement und Abgrenzung, hat ein Bewusstsein über die eigenen Möglichkeiten und Grenzen.“

Speziell zum Thema „konstruktive Kritik üben“ merkt er an:

- „Ob ein Mensch kritikfähig ist oder nicht, kann sich in zweierlei Hinsichten zeigen, nämlich in der Rolle des Kritisierten wie auch in der Rolle des Kritisierenden.“

Wenngleich es selbstverständlich abhängig von der Art und Weise ist, wie Kritik geübt wird, ist es wichtig, Kritik nicht nur anzunehmen, sondern auch damit umgehen zu können. Dies bedeutet, Kritik grundsätzlich nicht persönlich zu nehmen, also sich als Person in Frage gestellt zu fühlen, oder gar (vermeintlich) Gleiches mit Gleichem vergelten zu wollen. Ebenso wichtig ist es jedoch, als Kritisierender Kritik nur dann auszusprechen, wenn sie erwünscht ist und dann auch nur in angemessenem Ton sowie vor allem sachlich. Außerdem sollte ein

derartiges Feedback niemals vor einer großen Gruppe, sondern möglichst unter vier Augen gegeben werden, denn nur auf diese Weise kann verhindert werden, dass Kritik falsch aufgefasst wird oder zu unerwünschten Nebeneffekten wie etwa Häme oder Neid seitens der Mitarbeiter führt.

Wenngleich es sicherlich niemandem leicht fällt, Rückmeldungen über Unzulänglichkeiten der eigenen Person oder des Verhaltens entgegenzunehmen, so kann dies auch als Möglichkeit gesehen werden, gezielte Schritte zur Verbesserung zu unternehmen. In dem Wissen, dass kein Mensch von Anfang an alles richtig macht, ist (angebrachte) Kritik sogar als vorteilhaft anzusehen, vorausgesetzt natürlich, dass sie auch konstruktiv genutzt wird. Im Gegensatz dazu gibt es niemanden, der positiver Kritik gegenüber abgeneigt wäre. Doch auch mit lobenden oder aner kennenden Rückmeldungen muss umgegangen werden können - positive Kritik dient der Motivation und ist niemals eine Aufforderung dafür, sich auf dieser auszuruhen. Die Nutzung von Kritik hängt somit immer ab von der Bereitschaft, sich mit sich selbst auseinander zu setzen“.

Als entscheidende Schlüsselkompetenz identifiziert er die Fähigkeit zum Einsatz von Feedbacktechniken:

„Wie ist es zu schaffen, seinen Mitarbeitern ein Höchstmaß an Motivation, Kreativität und Lernwillen abzugewinnen? Wirtschaftspsychologen haben in deutschen Unternehmen in den vergangenen Jahren einen Trend hin zu einer offenen und ehrlichen Kommunikationskultur ausgemacht: Mitarbeiterkritik, Konflikte, die nicht totgeschwiegen werden sondern gleich auf den Tisch kommen, Bewertung der Führungskräfte durch die Mitarbeiter, regelmäßige Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen und Feedbacks - das alles gehört zumindest in der Theorie in immer mehr Unternehmen inzwischen zum Alltag. Auch wenn in der Praxis noch nicht alle die gesteckten Ziele in die Tat umsetzen, kennen viele die Wege zu einer positiven Unternehmenskultur. Regelmäßiges Feedback ist dabei ein wichtiger Punkt. Eine Möglichkeit ist es, sich durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen und einen eigens zu diesem Zweck entwickelten Fragebogen auf den neuesten Stand der Stimmung im Unternehmen zu bringen. Auch wenn es sicher gerade für Führungskräfte ein ungewohntes Gefühl sein mag, sich einer andauernden, schriftlich dokumentierten Fremdeinschätzung ausgesetzt zu sehen. Ein Vorteil der gegenseitigen Einschätzungen: Die Stärken und Schwächen des Einzelnen werden deutlich, Fortbildungen lassen sich schneller und gezielter durchführen.

Nur wenn zu Themen wie Leistung, Durchsetzungskraft, den gesteckten Zielen und Erwartungen klare Abmachungen bestehen, kann ein Mitarbeitergespräch auch wirklich sinnvoll sein. Damit besonders die gegenseitigen Einschätzungen nicht zu einer Farce verkommen (positiv beurteilt wird der Chef, der einen in Ruhe lässt und die Fachkraft, die ihrem Vorgesetzten am meisten Arbeit abnimmt), empfiehlt es sich, zumindest am Anfang, einen Berater hinzuzuziehen, der bei der realistischen Potenzialanalyse der Gesprächsprotokolle und Befragungen Hilfestellung gibt. Feedback-Gespräche werden umso wichtiger, je länger die Mitarbeiter schon zusammen arbeiten. Häufig gären unter der Oberfläche verdrängte Konflikte, die auf diesem Wege beseitigt werden können. Und sei es, indem man überhaupt zugibt, dass ein solcher Konflikt vorliegt. Doch wer meint, eine funktionierende Feedback-Kultur im Unternehmen ließe sich von heute auf morgen einrichten, irrt. Experten veranschlagen für Start und Erprobung immerhin drei Jahre.“

Abschließend verweist er durch einen Link auf Feedbackregeln:

„Falls Interesse an Feedbackregeln besteht:

[http://www.bl.ch/docs/ekd/inspekt/jg/reise/klima\\_feedback.pdf](http://www.bl.ch/docs/ekd/inspekt/jg/reise/klima_feedback.pdf)“

Folgende Strategien und Maßnahmen werden vorgeschlagen:

- Kommunikationskampagne „Feedback“ von addHEALTH, um MA mit Feedbackregeln vertraut zu machen
- Feedback „Üben“: bei Meetings „Fixe Feedback time“
- Bei Teammeetings Feedback zur derzeitigen Situation von jedem Mitglied verlangen. Wobei darauf hingewiesen werden sollte, dass vor allem kritische Äußerungen offen kommuniziert werden sollen
- Bei Projektbeginn bzw. schon früher die Risikoanalyse als Bestandteil des PMO verpflichtend in die Projektbeginn-Phase einbinden.

#### 4.5.2.3.1 Potenzialanalyse

Eines der auffälligsten Kulturmerkmale des Unternehmens ist, dass die Scharfsichtigkeit und Eloquenz der Analysen bei Teammeetings und „informellen Zusammenkünften im Sozialraum“ in bemerkenswerten Gegensatz zur diesbezüglichen Dokumentationskultur im Unternehmen steht. Vereinfacht gesagt: es wird viel geredet und zu wenig dokumentiert. Insbesondere „Kritisches“ und „Risiken“ scheinen wenig in den Dokumentationen des Unternehmens auf. Man zerredet oft lieber ein Thema, als dass man sich verbindlich über die Umsetzung konkreter, kleiner und verbessernder Schritte einigt und dies verschriftlicht (= „verbindlich“). Um dann beim nächsten Meeting konkret nachzuschauen, was passiert ist. Mit dieser Grundhaltung „ständigen, Prozess begleitenden und effizienten Evaluierens“ haben die MA noch Schwierigkeiten. Auch das Niveau der Archivierungskultur wird von vielen Mitarbeitern kritisch eingestuft.

Diese kulturelle Missachtung des Dokumentierens ermöglicht „Wildwuchs“ und „Verschwendung“ im Sinne der von einigen MMB-Mitgliedern in Interviews so bezeichneten „Schwafelkultur“.

Die Übung, Feedback und Kritik zu verschriftlichen, fördert die Sachlichkeit und Fundiertheit von Äußerungen.

Die Erfahrungen von addHEALTH mit der „Pleiten-, Pech- und Pannen-Datenbank“ habe sehr eindrucksvoll gezeigt, dass MA mit der Verschriftlichung von Kritischem sich zunächst nicht leicht tun:

- Es dauerte geschlagene sechs Monate, bis die Datenbank (einfache Excel-Listen) online zur Verfügung stand
- Es dauerte nochmals sechs Wochen, bis eine relevante Zahl von Einträgen vorhanden war (um die Hemmschwelle zu überwinden, bedurfte es mehrerer Frusterlebnisse im Rahmen eines riskanten Projekts)
- Nach acht Monate getraute man sich, die Datenbank unternehmensintern zu öffnen.

Rasch waren gute Lerneffekte in Bezug auf Mut und Sachlichkeit von Kritik zu verzeichnen und es gelang aufbauend auf den Datenbank-Einträgen konstruktiv-kritische, sachliche, lösungsorientierte Fallanalysen in großer Zahl und von sehr guter Qualität zustande zu bringen.

#### 4.5.2.3.2 Empfehlenswerte Maßnahmen

Daher sind die sehr guten Analysen und Vorschläge der MA beim Thema „Kritik“ zu ergänzen:

- Weiterführung der PPP-Datenbank im Teamworks als wichtige Aufgabe der MA und Führungskräfte (nicht als „Jammer-Datenbank“, sondern als „Ort“ konstruktiv-kritischen und vorwärtsgerichteten Herangehens)
- Entwicklung einer echten Datenbank (MySQL o. Ä.) oder Adaption von genuiner KVP-Software
- Weiterführung von Fall-Analysen zur Fundierung der Verbesserungsvorschläge der KVP-Teams
- Nachhaltige Thematisierung von Verbesserungsmöglichkeiten der Dokumentations- und Evaluationskultur im MMB

#### 4.5.2.4 „Flexi – Chaos“ (KULTUR FALLGRUPPE NR. 4)

Bei dieser Fallgruppe wird „Nicht-Einhalten von Regeln, Terminen, verabredeten Arbeitsaufgaben usw. – getarnt als ‚sei doch etwas flexibler!‘“ thematisiert:

- MA bleiben trotz Einladungen zu Meetings unentschuldigt fern
- Überflüssige Unterbrechungen von Meetings (z.B. „Warum muss bei einer Besprechung von 10 Minuten nach 5 Minuten ein Kollege (nicht einmal Kunde!) angerufen werden, nach der Devise ‚Ich habe vergessen, ihm etwas zu sagen!‘ Mit dem wird dann 5 Minuten geredet – ein Zeitraum in dem man unproduktiv daneben sitzt“)
- Plötzlich werden – ohne Rücksicht auf Ressourcenpläne – umfängliche Arbeitsaufgaben zugeschoben, ohne dass darüber nachgedacht wird, was das für die bereits anstehenden Aufgaben bedeutet

Typische Reaktionen:

- Ärger über sich und auch Ärger über den Unterbrecher
- Zweifelhaftes Selbstwertgefühl
- Frust

Langfristige Konsequenzen:

- Unerledigte Aufgaben und Terminverzögerungen
- Prozessverzögerungen, Prozessverluste
- Qualitätsverlust (Hektisch muss aufgeholt werden)
- Chaos schleicht sich in die Prozesse und die Organisation ein
- Verlust der Fokussierung.

Die MA haben erkannt, dass hinter dem „Flexi-Chaos“ kulturelle Barrieren stehen:

- „Eventuell sind „Freigeister“ für spontane Aufgaben (Feuerwehreinsätze?) notwendig, die sind jedoch aus dem „normalen“ Projektgeschäft heraußen zu halten“
- „Es wäre nicht besser gewesen, sondern es ist notwendig zu diesen „dringenden“ Aufgaben auch nein zu sagen“
- „genau diese „Sprunghaftigkeit“ und das nicht Festhalten an Wegen ist ein Kriterium unserer Kultur“.

Als Strategien und Maßnahmen gegen die „Sprunghaftigkeit“ und Fragmentisierung der Arbeit werden vorgeschlagen:

- Realisierung einer verbindlichen (Human-)Ressourcenplanung bis Mai 2005
- Einzelmaßnahmen wie kontinuierliche und strikte Durchführung eines Handy-Verbotes bei Meetings
- Thematisierung des Themas „Unzuverlässigkeit“ in Mitarbeitergesprächen.

##### 4.5.2.4.1 Potenzialanalyse

„Sprunghafte“ Kulturen zermürben.

Ein Vergleich: ein Baum ist dehnbar, er trotzt „Wind und Wetter“. Allerdings erweist er sich als „unflexibel“, wenn er öfters versetzt wird.

- „Ist es unbedingt notwendig einen Mitarbeiter ins kalte Wasser zu stoßen, sollte man den „gestoßenen“ sehr gut kennen. Hat der Mitarbeiter eine gesunde „Rossnatur“ und traut sich die Aufgabe unter Darstellung der Realität die ihn erwartet selber zu, dann ist

eine Wandlung von einem „Stoß“ in einen „Sprung ins kalte Wasser“ denkbar. Einen Mitarbeiter ins kalte Wasser zu stoßen ist eine gefährliche Angelegenheit. Kann er nämlich mit der Situation nicht umgehen, kann der Schaden sehr schnell sehr stark ansteigen, denn, eine Erfahrung hat sich schon oft bewahrheitet: Der Vertrieb lebt vom Eindruck den der Techniker (gilt auch für SW Mitarbeiter) hinterlässt. Und auch von seinen Aussagen. Der Techniker kann mit einer unbedachten Aussage die monatelange Arbeit des Verkäufers zunichte machen. Für den Kunden ist der Techniker der glaubwürdige Realist ... Der Verkäufer ist derjenige, der sein Produkt um des Verkaufens-Willen positiv darstellen muss. ... Ich sehe Ähnlichkeiten zwischen dem aktuellen Problem und einem Problem, das ich bereits früher einmal erlebt habe: Kundeneinsatz. Das damalige Problem im Einzelnen: MA wurde ohne UNIX Kenntnisse zu UNIX Einsatz, obwohl UNIX lange Ausbildung und verhältnismäßig viel Erfahrung erfordert.“ (PROZ Fall Nr. 54)

- „Bei uns muss ein MA alles können. Plötzlich wird er, obwohl Navision-Spezialist, zum Kunden in Sachen SAP geschickt. Umgekehrt ist das natürlich auch denkbar“ (Interviewdokumentation der externen Berater)

Diese einem nachhaltigen Geschäft abträglichen „Hauruck“-Aktionen werden – auch dies wurde bereits erkannt – mit Sprüchen und Legenden getarnt: in diesem Fall werden MA, die sich an der Sprunghaftigkeit stören, als „wenig flexibel“ eingestuft. Umgekehrt identifizieren Fans von fixen Stellenbeschreibungen, klaren Rollendefinitionen und langfristigen Aufgabestellungen (auch im Untenehmen nicht selten anzutreffen) die Verursacher von Aufgabensprüngen als Chaoten. Oder als „Feuerwehrmänner“.

Die Legenden berühren ein grundsätzliches Problem. Führungskräfte und MA sollten sich bewusst sein, dass Irritationen und Störungen zum Geschäft gehören, da die Branche, der sie angehören, gewisse Eigentümlichkeiten aufweist.

Insbesondere in IT-Dienstleistungsunternehmen (in abgeschwächter Form gilt dies auch für Industrieunternehmen, die „customized“ arbeiten) muss das Management das Chaos des Projekt- und Arbeits-Alltags bewältigen helfen. Auf der operativen Ebene ergeben sich, bedingt durch die Widersprüchlichkeit der Umfeldbedingungen (s.o.) gravierende Lücken und Widersprüche, die nicht mehr aufgelöst werden können. Den betroffenen MA bleibt nicht selten nur übrig, zu staunen und sich so gut wie irgend möglich auf das Tagesgeschäft zu konzentrieren<sup>16</sup>.

IT-Dienstleistungsunternehmen sind demnach soziale Organisationen, die sich als offenes System gemäß einer Eigendynamik verhalten, sich evolutionär ändern und dabei einer psycho-sozialen Logik unterliegen. Ihr Verhalten und ihre Entwicklung lassen sich nicht mehr ausschließlich rational begreifen, vorhersagen und kontrollieren.

Große Lösungen à la Business Process Reengineering helfen da wenig. Zahlreichen empirischen Studien zufolge vergrößern sie lediglich das Chaos solcher Unternehmen – bei minimalen Erfolgen. Allerdings sind die

---

<sup>16</sup> Spätestens seit der Veröffentlichung der MIT Studie „The machine that changed the world“ im Jahr 1991 wurden als Konsequenz dieser Entwicklung organisatorische Konzepte wie Fraktalisierung, Gruppenarbeit, Lernende Organisation oder auch Virtuelle Organisation schlagartig zu neuen Schlüsselbegriffen des Managements. Diese Konzepte sind – vereinfacht gesagt – blumige Umschreibungen des Problems „Wie komme ich als Unternehmen mit dem Chaos zurecht?“

schwierigen Umfeldbedingungen auch nicht als „Hängematte“-Ausrede für Management-Chaoten zu begreifen. Vielmehr sind gerade in solchen Organisationen Strategien der kleinen Prozessverbesserungen kontinuierlich, ja fast beharrlich, durchzuführen, denn nur diese sichern die Puffer, die helfen, mit dem Umfeldchaos letztlich gut zu Recht zu kommen.

**Die Vorschläge der Promotoren (insbesondere Human-Ressourcenmanagement) treffen ins Schwarze – allerdings muss immer das eben Gesagte die Erwartungen an ein Ressourcenmanagement relativieren, aber auch unterstreichen.**

#### **4.5.2.5 „I sogs glei, I net“ (KULTUR FALLGRUPPE NR. 5)**

Bei dieser Fallgruppe wird „Abwehr von Veränderungen“ thematisiert:

Typische Situation:

- Ein neues Tool wird eingeführt
- Ein neues Thema wird aufgegriffen
- Eine neue Kompetenz wird verlangt

Als typische Reaktionen werden beschrieben:

- zuerst müssen einmal die Anderen... bevor ich
- Mauern gegenüber dem Vorgesetzten
- Der Kunde ist Schuld

Langfristige Konsequenzen:

- Keine Weiterentwicklung
- Negativer Multiplikatoreffekt im Unternehmen
- Innovationsfeindliches Klima.

Kulturell gesehen haben die Promotoren gut erfasst, dass Abwehr gegenüber Veränderungen bei einem Teil der MA (und auch der Führungskräfte) zur Normalität jedes Unternehmens gehört. Und auch bei jedem (auch bei sich selbst) in der einen oder anderen Form vorkommt. Einer der Promotoren von addHEALTH schreibt:

„Ich sehe Ähnlichkeiten zwischen dem aktuellen Problem und einem Problem, das ich bereits früher einmal erlebt habe: Die Arbeitsweise der Promotoren. Das damalige Problem im Einzelnen: Wenn nicht irgendjemand anfängt und damit „Druck“ auf die anderen Promotoren ausübt, dann würde noch weniger passieren“.



Zurückhaltung und Vorsicht sind meist in persönlichen Lebenserfahrungen begründet, genauso wie hohe Veränderungsbereitschaft und Innovationsstreben. Dabei wird gesehen, dass Umorientierungen in Richtung erhöhter Veränderungsbereitschaft durch bestimmte Faktoren begünstigt werden können, nämlich

- vorgelebte Modelle (Erlebnisaspekt)

„Wenn die positive Verhaltensänderung vorgelebt und bemerkt wird, dann wird es zu einer automatischen Verbreitung kommen und schafft außerdem Motivation“

- Bewusstsein (Veränderung muss persönlich Sinn machen)

„Ziel ist es das Verständnis für eine notwendige Verhaltensänderung zu schaffen. Ich würde die Personen auf ihr Verhalten direkt ansprechen und zeigen, welche Auswirkungen diese haben“.

- Wertschätzung (trotz des Einstellungsunterschiedes):

„Es müssen alle Meinungen zur Entscheidungsfindung herangezogen werden und die negativen Argumente genauestens untersucht werden. Sollten aber von bestimmten Personen andauernde negative Einstellungen merkbar werden, so sollte man diese einzeln diskutieren“.

- der Zeitfaktor (Geht nur in kleinen Schritten über längeren Zeitraum)

„Im Licht meiner jetzigen Überlegungen wäre es damals besser gewesen, die beginnende Verhaltensänderung zu forcieren und regelmäßig zu „pflegen“. Die Verhaltensänderung war nämlich immer nur kurzfristig erkennbar. Das Bewusstsein der Notwendigkeit einer Verhaltensänderung ist nie richtig aufgekommen“.

Als Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Veränderungsbereitschaft bei einzelnen MA werden folgerichtig vorgeschlagen:

- Diese „starken Charaktere“ verstärkt in Prozessinitiativen und addHEALTH zu integrieren, um sie darauf aufmerksam zu machen, dass man nur durch Innovationen in dieser Branche konkurrenzfähig ist
- Thematisierung der Veränderungsbereitschaft in Mitarbeitergesprächen
- MA gezielt auf ihre Einstellungen hin interviewen
- Umfragen in regelmäßigen Zeiträumen. D.h. eine Bestandsaufnahme erstellen und auf Basis dieser die Verhaltensänderungen weiter verfolgen (was hat sich geändert, wie hat man sich verändert, wer hat sich verändert) → auf Personen bezogen.

#### 4.5.2.5.1 Potenzialanalyse

Seitens der Promotoren wurde gut erkannt, dass vor allem Gespräche unter MA dazu beitragen können, veränderungsresistente Einstellungen zu modifizieren. Teilweise wird dies bereits auch umgesetzt.

Allerdings zeigen Erfahrungen, dass unverzichtbarer Bestandteil von Maßnahmen zur Bewusstseinsänderung in Richtung Veränderungsbereitschaft Schulungen darstellen. Besonders effizient sind diese Schulungen, wenn sie von MA („Mitarbeiter schulen Mitarbeiter“) selbst gehalten werden. In diesem Zusammenhang bietet sich an, die Promotoren KVP-Schulungen von den MA halten zu lassen, dabei könnten Inhalte der bisherigen Promotoren-ausbildung einfließen.

#### 4.5.2.5.2 Empfehlenswerte Maßnahmen

- Erstellung eines Standardfortbildungsmoduls „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – KAIZEN“
- Schulungen der MA durch Promotoren (auf der Basis des Standardmoduls)

#### 4.5.2.6 „Ach, lassen wir’s ...“ (KULTUR FALLGRUPPE NR. 6)

Bei dieser Fallgruppe wird „Nachhaltigkeit von Aktivitäten, Dranbleiben an einem Thema und Umsetzungsschwäche“ thematisiert:

Typische Situation:

- Ein neues Thema wird mit Enthusiasmus begonnen. Ein paar Meetings werden organisiert. Aufgrund der Ressourcenknappheit werden Termine verschoben oder abgesagt
- 50% der definierten Ziele werden nicht erreicht. Ziele werden aufgrund der Ressourcenknappheit zurückgestellt

Als typische Reaktionen werden beschrieben:

- Erwartungshaltungen werden enttäuscht
- Das Engagement flacht ab
- Es wird Aufwand ohne nennenswertes Ergebnis produziert

Langfristige Konsequenzen:

- Schleppende Unternehmensentwicklung
- Ressourcenverschwendung
- Resignation bez. neuer Initiativen macht sich breit

Kulturell gesehen leiden nach Einschätzung der MA interne Projekte daran, dass sie nicht zielgerichtet und ausdauernd betrieben werden.

Gründe:

- Die Ziele sind zu vielfältig angelegt:  
„Weniger ist oft mehr. Durchführung einer Priorisierung der Ziele“
- Die Ziele sind zu unklar formuliert:  
„Nur klar definierte Ziele führen auch zu einem Ergebnis“
- Die Zieldefinitionen sind oft unrealistisch:  
„Zieldefinitionen müssen so realistisch sein, dass sich der Mitarbeiter damit identifizieren kann“
- Unrealistische oder unzureichende (Human-)Ressourcenplanung:  
„Um ein Themengebiet nachhaltig verfolgen zu können, bedarf es einer genauen Zeiteinteilung der notwendigen Projektmitglieder, die sich diesem Thema widmen sollen. Zur Verbesserung unserer Unternehmensprozesse ist es notwendig, die notwendigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die sich diesem Thema annehmen sollen. Es muss selbstverständlich sein, die notwendigen Ressourcen rechtzeitig einzuteilen und fixe Projekttag vorschreiben, in welchen diese Themen bearbeitet werden müssen“.

Als Strategie und Maßnahmen werden vorgeschlagen:

- Kontinuierliches Monitoring des Status interner Projekte
- Seriöse Humanressourcenpläne und deren Umsetzung
- Klare Zieldefinition, Priorisierung

#### 4.5.2.6.1 Potenzialanalyse

Grundsätzlich arbeiten die MA gerne im Unternehmen, die vielfältigen Aufgabenstellungen beim Kunden werden als Herausforderung erlebt.

Bei den Interviews mit den MA wurde auch deutlich, dass ein kultureller Zusammenhang zwischen dem vielfach als „Bauchladen“ titulierten Angebotsspektrum beim Kunden und der Fülle an internen Initiativen/Projektzielen gesehen wird:

- „Das Unternehmen kommt mir vor wie ein Olympiateam, das glaubt, in jeder olympischen Disziplin die Goldmedaille gewinnen zu können. Sowohl beim Kunden als auch in internen Projekten“ (Interviewdokumentation der externen Berater).

Es entsteht der Eindruck, man wolle oft zu Vieles gleichzeitig. Mit der Konsequenz, dass man das Wesentliche aus den Augen verliere

Auch bei addHEALTH, addLEAD und der Prozessinitiative besteht dieses Risiko.

Es ist für viele noch nicht deutlich, dass die Themen Prozessverbesserung und „Sich-Kümmern-um-die-eigenen-Prozesse“ ein Monate füllendes Programm darstellt, wenn man es konsequent durchzieht. Es besteht im Unternehmen die Meinung, man definiert eben mal schnell die Prozesse und gehe dann zu Wichtigerem über. Man habe ja noch viel vor.

Prozessinitiative, addLEAD und addHEALTH bieten die Möglichkeit, mal an einem Thema dran zu bleiben und die Konzentration auf das Wesentliche zu leben.

#### 4.5.2.6.2 Empfehlenswerte Strategie

Konzentration von addLEAD, addHEALTH und Prozessinitiative auf zwei Themen: „Geschäftsprozesse“ und „Softskills“.

#### 4.5.2.7 „Keine eindeutige Linie ...Bauchladen“ (KULTUR FALLGRUPPE NR. 7)

Bei dieser Fallgruppe wird die „Transparenz der strategischen Fokussierung“ thematisiert:

Typische Situation:

- Keine eindeutige Linie
- Mangelnde MA-Kenntnisse des Produkt- und Leistungsangebots
- Aktuelle Themen- und Kundenentwicklungen werden allzu oft zu Schwerpunkten des Unternehmenshochstilisiert

Als typische Reaktionen werden beschrieben:

- Unsicherheit und Verwirrung bei den MA
- Man nimmt jeden Kunden, der gerade „vor der Türe steht“
- MA werden auf Gebieten eingesetzt, auf denen sie wenig Kompetenzen besitzen

Langfristige Konsequenzen:

- Qualität der Leistung nicht ausreichend
- Ressourcenverschwendung

- Kein spezifischer Know-How-Aufbau möglich
- Der Kunde bekommt nicht das Gefühl, das wir das schon einmal gemacht haben.

Von den MA wird wahrgenommen, dass die strategische Firmenausrichtung nicht ausreichend transparent ist.

- „Kennen wir unser Produkt- und Leistungsangebot. Was ist im Portfolio definiert, was wird dem Kunden angeboten?“
- „Klare Richtlinien für den Markt, den wir bearbeiten wollen, erleichtern uns die Arbeit“

Eine andere Argumentationslinie der MA beschreibt die strategische Fokussierung als nicht ausreichend.

In diesem Zusammenhang werden auch die Mängel beim Aufbau von Fachkompetenzen gesehen. Auch die sog. „Entwicklerfrage“ wird auf diesem Hintergrund betrachtet: Nach Meinung einzelner MA bestünden beim Management Unsicherheiten, welchen strategischen Stellenwert Entwicklerkompetenzen haben.

Als Strategien und Maßnahmen werden vorgeschlagen:

- Herstellung von Transparenz bezüglich der Leistungsfokussierung und strategischen Ausrichtung
- Definierte Konzepte zum fachspezifischen Kompetenzaufbau und deren evaluierte Umsetzung.

#### 4.5.2.7.1 Potenzialanalyse

Bei den MA besteht ein sehr ausgeprägtes Potenzial und Bedürfnis nach gezielter fachspezifischer Weiterbildung, die in einen für sie transparenten strategischen Kontext eingebettet sein sollte. Insbesondere die „Bauchladenfrage“ sollte schlüssig beantwortet werden (in welche Richtung auch immer<sup>17</sup>).

#### 4.5.2.7.2 Empfehlenswerte Maßnahmen

- Bottom-up-Kampagne des MMB um strategische Ausrichtung des Unternehmens noch transparenter zu machen
- Verständliche gehaltene Information über die Unternehmensstrategien in den CCs als fixe und kontinuierliche Aufgabe der CC-Leiter (Manche CC-Leiter werden schlicht und einfach bei ihren strategischen Ausführungen nicht verstanden<sup>18</sup>)
- Kontinuierliches Aufzeigen des praktischen Zusammenhangs zwischen Unternehmensstrategie und alltäglicher Arbeit in den CC-Meetings und in den Mitarbeitergesprächen
- Erarbeitung eines HR-Konzepts und dessen gezielte Umsetzung in den CCs, ev. Schaffung einer diesbezüglichen Management-Verantwortlichkeit, um die CC-Leiter bei der Umsetzung der HR-Konzeption zu unterstützen

---

<sup>17</sup> Die Mitarbeitermeinung: Man kann sowohl eine regional bezogene „Schweizer-Taschenmesser“-Strategie verfolgen als auch die Spezialisierung. Nach Meinung der MA sollte transparent gemacht werden, welche Strategien unter welchen Bedingungen zum Einsatz kommen sollten.

<sup>18</sup> Mitarbeiter-Reaktionen nach Diskussionen mit ihrem CC-Leiter über die strategische Ausrichtung der Business Unit: „Das ist offensichtlich eher was für Manager. Mir ist das zu hoch!“ (Interviewdokumentation der externen Berater).

---

## 4.6 Planung Umsetzungsetappe

Mit dem Abschluss der Untersuchungen und der Erstellung des Barrierenberichtes wurde ein entscheidender Meilenstein im Projekt addHEALTH erreicht. Die Erhebungen und Analysen sind erfolgreich beendet und die Umsetzungsphase hat somit begonnen.

Die im Bericht dargestellten Potenziale und Maßnahmen wurden im Rahmen einer Präsentation, am 29.03.2005, den Mitgliedern des Managementboards (MMB) präsentiert.

Folgende Themen wurden präsentiert:

- Das Hauptaugenmerk der Präsentation wurde dabei dem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) geschenkt. Dieser soll im Zuge des Geschäftsprozessmanagements (GPM) implementiert werden.
- auf Wunsch der Geschäftsführung wurden Vorschläge für die Kommunikationsstrategie addHEALTH vorbereitet:
  - Wertschätzungs- und Anerkennungskampagne
  - Positives Denken, Offenheit und Selbstveränderung
  - Feedback durch addHEALTH
  - Weiterführung der PPP-Datenbank
- Weitere geplante Punkte

Aufgrund der Vielzahl möglicher Maßnahmen wurde auf Wunsch des MMB eine Themenliste und zugehörige Umsetzungsvorschläge vom Projektleiter addHEALTH erstellt, damit eine Priorisierung zur Umsetzung erfolgen kann.

Nach Absprache mit der GF werden in der Umsetzungsphase folgende Punkte umgesetzt:

- Einführung KVP
- Kommunikationsstrategien
- Geplante Umsetzungen:
  - Teamcheck SOL
  - Teamdiagnostik OPS

---

## 5 UMSETZUNGSETAPPE

Seit Ende April 2005 befindet sich das addHEALTH-Projekt in der Umsetzungsetappe. Diese Zeit ist durch im positiven Sinn spannende und ereignisreiche sowie tief greifende Entwicklungen gekennzeichnet. Im wesentlichen kann man drei Abschnitte im Entwicklungsprozess unterscheiden:

1. Der Abschnitt der Meinungsbildung im und Beauftragung durch das Management Board (April 2005)

2. Der Warmingup – Abschnitt, der die Umsetzungsaktivitäten durch konsequentes „Unfreezing“ kulturell vorbereiten<sup>19</sup> und die kulturelle Veränderung einleiten sollte (Mai bis Juli 2005)
3. den „Moving – Abschnitt“, in dem die Veränderung vollzogen werden soll (ab August 2005, bis Februar 2006).

---

## 5.1 Ausgangssituation

Nach der Entscheidung der Management Boards, ein „Gesundes Geschäftsprozessmanagement“ als *Managementsystem* generell im Unternehmen einzuführen (März 2005), der Erstellung des Barrierenberichts und dessen breite Diskussion im Unternehmen wurde in zwei Workshops (Management Board, interner und externer Projektleiter, 28.3. und 14.4.2005) die Unterstützungsfunktion von addHEALTH für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements operativ konkretisiert. Damit sollte der Gesundheitsaspekt in das Managementsystem des Unternehmens integriert werden („integriertes Managementsystem“<sup>20</sup>).

Das Management Board hatte zu diesem Zweck bereits von Jänner bis März 2005 sich bezüglich Geschäftsprozessmanagement positioniert und begonnen, wesentliche Hauptprozesse zu identifizieren<sup>21</sup>.

In den beiden Workshops wurde der grundsätzliche Zusammenhang zwischen Geschäftsprozessmanagement und dem Management salutogenetischer Prozesse bestimmt (s. Abb.):

---

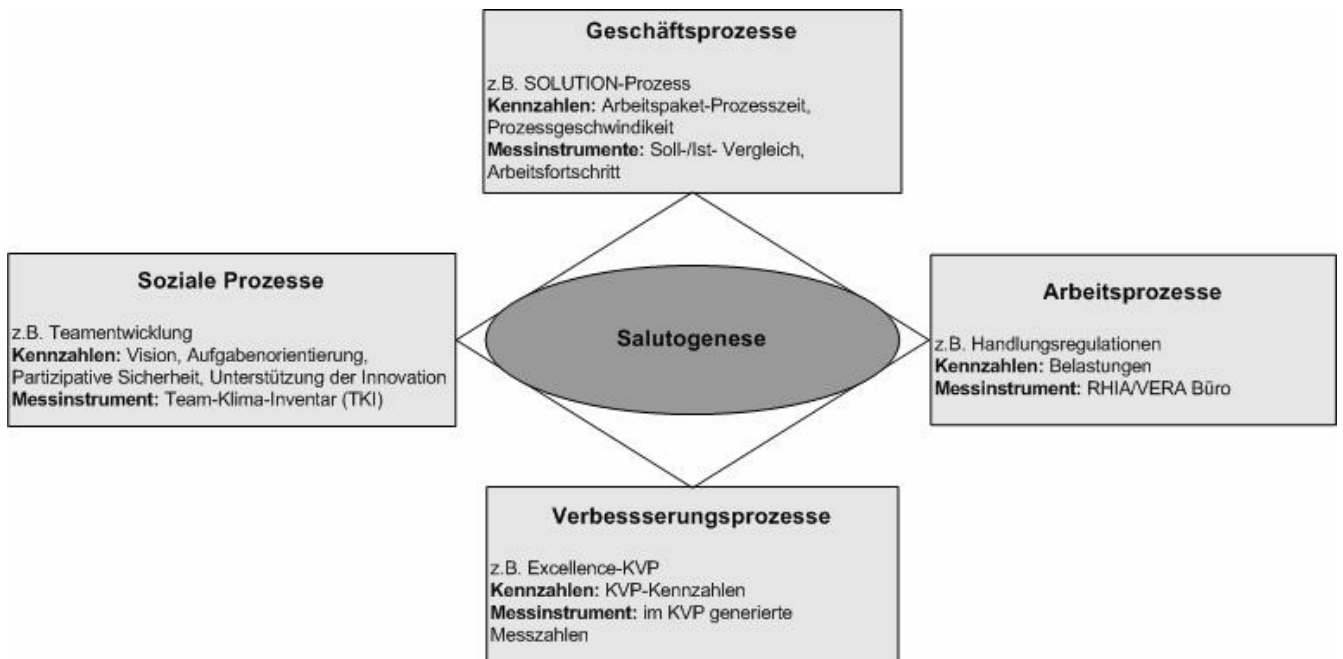
<sup>19</sup> Das 3-Phasen-Modell von Lewin geht von einer evolutionären Veränderung der Kulturentwicklung aus. In der Phase des Unfreezing wird der Status quo in Frage gestellt, alte Strukturen und Verhaltensweisen werden aufgebrochen. Dazu müssen der Druck durch individuelle Verweigerung und Gruppenwiderstände beseitigt und Veränderungskräfte verstärkt werden. Das ganze Unternehmen wird also "aufgetaut", d.h. in einen Zustand versetzt, in dem Veränderungen möglich sind. Diese Veränderungen werden dann während der (unter Umständen sehr lang andauernden) Phase des Moving durchgeführt. Das Unternehmen wird dorthin bewegt, wo es hin soll. Der dann erreichte Zustand wird in der Phase des Refreezing durch Strukturen, Instrumente u.ä. eingefroren, um ihn abzusichern und eine Rückkehr zum alten Zustand zu verhindern.

<sup>20</sup> Näheres zur integrierten Betrachtungsweise und integrierten Managementsystemen in: Ingo Weinreich; Christian Weigl: Gesundheitsmanagement erfolgreich umsetzen Neuwied 2002, S. 189 ff.

<sup>21</sup> Bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements orientiert sich das Unternehmen an folgendem Vorgehensmodell, bestehend aus folgenden Phasen:

- Positionierung,
- Identifizierung,
- Implementierung,
- Optimierung.

In der Phase der Positionierung werden die Geschäftssituation analysiert, die Geschäftsstrategie überprüft und die Entscheidung über die Einführung des Geschäftsprozessmanagements getroffen. Die Phase Identifizierung umfasst die Definition, Abgrenzung und Gewichtung der Geschäftsprozesse, die Bestimmung der Leistungsparameter und Messgrößen sowie die Ernennung der Prozessverantwortlichen. In der Implementierungsphase werden die Geschäftsprozesse im Detail festgelegt und in der Organisation verankert. Aufgabe der Optimierung ist es, die Geschäftsprozesse laufend zu verbessern und ggf. zu erneuern.



Auf der Basis dieses Modells wurden Arbeitsaufgaben für addHEALTH für die beiden Umsetzungs-Abschnitte „Warmingup/Unfreezing“ und „Moving“ bestimmt.

---

## 5.2 Warming-UP-Abschnitt

Der Warmingup-Abschnitt wurde plangemäß vom 01.05 bis 30.06.2005 umgesetzt. Nachfolgend werden die wesentlichen Warmingup-Aktivitäten konkret beschrieben.

---

### 5.2.1 Führungskräfteentwicklung

Im Barrierenbericht war festgestellt und analysiert worden, dass das Management Board unzureichend untereinander und zu den Mitarbeitern kommuniziert: vor allem bez. Strategien, Aufgaben und Kompetenzen des Board haben viele Mitarbeiter kein klares Bild, es mangle oft an Offenheit, Verständnis und Transparenz gegenüber den MA<sup>22</sup>.

In Anlehnung an die damaligen Empfehlungen begann das Management Board, im Rahmen von zwei besonderen Veranstaltungen sich mit den Rollen im Management Board auseinanderzusetzen. Die Mitglieder des Management Boards untersuchten dabei die Rollen jedes einzelnen Teammitglieds, gaben sich wechselseitig Feedback über die jeweilige Sicht eigener Stärken und Schwächen und glichen dadurch Selbst- und Fremdbild ab.

---

<sup>22</sup> S. Zwischenbericht Nr. 2, S.17.

Bemerkenswert ist dabei, dass ausgehend vom Belbin'schen Teamrollenmodell<sup>23</sup> schon nach zwei Sitzungen ein deutliche Verbesserung des Teamklimas, der Offenheit untereinander und der Verständnisses füreinander festzustellen war. Das Management Team hat die Empfehlung des Barrierenberichts, in *jeder* Teamsitzung ein Zeitfenster für konstruktives Feedback zu reservieren, bisher mit Erfolg umgesetzt.

Evaluiert wird das Feedbackverhalten regelmäßig durch den externen Projektleiter bei Meetings mit dem Management Board. Dabei werden auch Selfassessments (Gruppendiskussion) über den erreichten Fortschritt in der Kommunikationskultur des MMB vorgenommen. Zu einzelnen, detaillierten Evaluationsergebnissen sollte vereinbarungsgemäß außerhalb des Management Boards nicht Stellung genommen werden.

Bisherige Evaluationstermine: 05.09.2005: 15:00 bis 16:00 Uhr; 23.09.2005 09:00 bis 10:00 Uhr.

---

## 5.2.2 Work Out Network

Anfang Mai wurde das Work Out Network gebildet

Später arbeiteten weitere Mitarbeiter (vorübergehend) bei WON mit (besondere Aufgabenstellungen).

Zunächst (Mai und Juni 2005) entwickelte WON das Integrierte Management Modell, das in dieser Form bisher unbekannt war: lediglich Prof. Scheer (Universität Saarbrücken und ARIS® Begründer<sup>24</sup>) hat im Rahmen seiner Geschäftsprozess-Redesigns in Unternehmen den Gesundheitsaspekt praktisch berücksichtigt, in dem er beispielsweise den SALSA einsetzt, um Prozessverlusten durch Kulturbarrieren auf die Spur zu kommen<sup>25</sup>.

Die Schwerpunkte der Aufgaben von WON seit Mai:

---

<sup>23</sup> Meridith Belbin hat auf Basis empirischer Studien an Teams aus Kursteilnehmern am Henley Management College in den 70er Jahren eine Methode zur optimalen Team-Steuerung entwickelt, die eine Basis für gewünschte Vorhersehbarkeit von Team-Verhalten anbietet. Belbin kam zu folgenden Schlüssen:

- Das Verhalten der Team-Mitglieder lässt sich 8 verschiedenen Rollen zuordnen
- Das Verhalten ist einigermaßen konsequent
- Das Rollenverhalten im Team ist aufgrund von Testergebnissen vorhersehbar
- Die Kombination von Team- Rollen macht Teams schlagkräftiger
- Eine individuelle Teamrolle entspricht nicht notwendigerweise seiner funktionalen/ organisatorischen Zuordnung.
- Erfolgreiche Manager erkennen selbst ihre beste Rolle und ihren Beitrag zum Team und verhindern, dass ihre Schwächen die Leistung des Teams schmälern.
- Die 8 von Belbin identifizierten Teamrollen ergeben sich aus den Verhaltensmustern der Teammitglieder, die durch ihre Persönlichkeit und Charakterzüge bestimmt werden. In dieser Kombination sollten sich die Teammitglieder durch ihre verschiedenen Fähigkeiten optimal gegenseitig ergänzen. Jedes Teammitglied weiß, in welcher Situation es besonders zur Teamleistung beitragen kann und wann es auf die Stärken der anderen aufbauen kann.

<sup>24</sup> S. [http://de.wikipedia.org/wiki/August-Wilhelm\\_Scheer](http://de.wikipedia.org/wiki/August-Wilhelm_Scheer)

<sup>25</sup> Bereits in seinem berühmten MOVE-Projekt in den neunziger Jahren arbeitete Scheer mit Tools wie dem Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse von Prümper oder den Fragebogen zur subjektiven Arbeitsanalyse von Baitsch. Siehe.: Thomas Herrmann; August-Wilhelm Scheer; Herbert Weber: Verbesserung von Geschäftsprozessen mit flexiblen Workflow-Management-Systemen I. Von der Erhebung zum Soll-Konzept. Heidelberg 1998; S. 24ff



- Unterstützung der Mitarbeiter bei Prozessbeschreibung, Rollendefinitionen, Prozessmodellierung, Erstellung der Schnittstellenmatrix, des Prozess-Organisations-Diagramms (POD)
- Erarbeitung von Konzepten, wie salutogenetische Aspekte sich in den Prozessanforderungen (Geschäftsprozess, Sozialer Prozess, Arbeitsprozess, Verbesserungsprozess) aus Mitarbeitersicht manifestieren
- Wie Softfact- und Softskill-Erhebungen in die kontinuierliche Performance-Messung integriert werden können: vor allem durch Belastungs-, Team-Klima-, Gesundheits- und Kompetenzmessungen
- Welche Rolle „Healthy Leadership“ bei der Definition von Verantwortlichkeiten für Prozesse und Teilprozesse spielt
- Welche Rolle Softfacts und Softskills in Innovationsprozessen spielen: stimulierende Balance zwischen rollengerechter Anforderung und kreativem Freiraum im Team, Softskills wie Kreativität und Veränderungsbereitschaft; Messung der Innovationskraft der Organisation durch Imageerhebungen beim Kunden sowie Bestimmung des innovativen Images der Kooperationspartner in Innovationsprojekten
- Berücksichtigung qualitativer Bewertungen von Ideen und Bedingungen wie z.B. Originalität, Nachhaltigkeit etc. im Prozesscockpit Innovation
- Definition von Softfact- und Softskill bezogenen Kennzahlen für die Prozesslandkarte des Unternehmens
- Entwicklung von Instrumentarien zur Einstellungsmessung und Wissensüberprüfung bez. Prozessmanagement (analog zum Prozessmanagement-Wissenstest OPS im August 2004), um daraus eventuell Maßnahmen zur Verbesserung der Identifikation mit dem neuen Integrierten-Management-System abzuleiten.
- Ausarbeitung des Konzepts für die Enterprise Campaigns; Programmierung der Software Typo3 als Tool für das Health Enterprise Network des Unternehmens (s.u.)

---

### *5.2.3 Geschäftsprozess-Management Initiative*

Der Startschuss zur „GPM-Initiative“ erfolgte im Jänner 2005. Nach der Identifikation der einzelnen Hauptprozesse durch das Management Board wurden eigene Teams, mit Mitarbeitern aus den jeweiligen Bereichen, gegründet. In den folgenden Workshops bestand die Aufgabe der Teams darin, die definierten Hauptprozesse in Teilprozesse zu untergliedern (siehe Abb. unten). Für die zukünftige Weiterentwicklung und die Optimierung der Prozesse wurden Ziel- und Messgrößen für die einzelnen Haupt- bzw. Teilprozesse definiert. Dabei ist zwischen Hard Facts- (z.B. Performance-Messungen, Abweichungen, etc.) und Soft Facts/Soft Skills (Kompetenzmessungen, Teamklima, etc.) Kennzahlen zu unterscheiden.

#### **5.2.3.1 Zielsetzung des Geschäftsprozessmanagement**

Geschäftsprozessmanagement im Unternehmen ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensphilosophie.

Basierend auf der Unternehmensstrategie verfolgt das Geschäftsprozessmanagement

- die stetige Verbesserung der Geschäftsabläufe zur Erfüllung der Kundenanforderungen,

- die kontinuierliche Steigerung der Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung,
- die nachhaltige Förderung der fachlichen und sozialen Kompetenz der Mitarbeiter und
- die Schaffung der notwendigen Flexibilität zur zeitgerechten Anpassung an neue oder geänderte Anforderungen im Umfeld der Leistungserbringung.

Dementsprechend wurden im Management Verantwortlichkeiten für

- die Qualifizierung der Mitarbeiter,
- die Pflege der Geschäftsprozesse,
- die Steuerung der Veränderungsprozesse und
- die Entwicklung der Kundenbeziehungen

geschaffen. Damit sind die strategischen Grundsätze Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung und Kundenorientierung in der Verantwortung der Führung verankert.

### **5.2.3.2 Unternehmensstrategie als Wegweiser**

Die Unternehmensstrategie hat zum Ziel, durch partnerschaftliche Entwicklung der Mitarbeiter ein attraktives Leistungsangebot und qualitätsorientierte Leistungsprozesse zu entwickeln. Dadurch soll ein nachweisbarer Mehrwert für die Kunden geschaffen werden, der zu langfristigen Partnerschaften mit Kunden führt.

Die Unternehmensstrategie bildet die Basis für die Ausrichtung des Geschäftsprozessmanagements.

### **5.2.3.3 Die Anforderungen und Elemente des Geschäftsprozessmanagements**

Die Bedeutung von Geschäftsprozessmanagement hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Stand früher ausschliesslich die Dokumentation von Prozessen im Vordergrund, geht es heute darum, Prozesse aktiv zu steuern und zu verbessern.

Durch die fortschreitende Verkehrs- und Kommunikationstechnik agieren heutzutage immer mehr Unternehmen weltweit. Informationen über Märkte, Kundenbedürfnisse, Wettbewerber und Konkurrenzprodukte können schneller beschafft werden und stehen weltweit allen Marktteilnehmern zur Verfügung. Wettbewerbsvorteile erzielen daher vor allem jene Unternehmen, die schneller als ihre Wettbewerber auf Veränderungen von Märkten, Kunden und Technologien reagieren. Ihre Stärke sind hohe Flexibilität und kurze Reaktionszeiten.

Die wachsenden Anforderungen an Zeit, Kosten, Qualität und Flexibilität können von Unternehmen nur dann erfüllt werden, wenn sie den Wandel als permanente Herausforderung und kontinuierlichen Prozess betrachten.

#### *5.2.3.3.1 Geschäftsprozessmanagement als integrierter Bestandteil des Qualitätsmanagement*

Das Qualitätsmanagement hat in der Regel großes Interesse am Geschäftsprozessmanagement, weil viele Qualitätsvorschriften (Bsp: ISO 9000) den Nachweis der Prozessorientierung innerhalb des Unternehmens fordern. Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass der Einhaltung von formalen Richtlinien mehr Aufmerksamkeit gewid-

met wird als den Inhalten des Geschäftsprozessmanagements selbst. Die Norm sagt, „was“ zu tun ist, aber nicht, „wie“ es zu tun ist.

Das Geschäftsprozessmanagement erfüllt wichtige Anforderungen und Anleitungen des Qualitätsmanagements:

- Es unterscheidet zwischen primären und unterstützenden Prozessen
- Prozessziele werden aus den Unternehmenszielen abgeleitet
- Es misst und kontrolliert laufend die Effizienz der Prozesse
- Leistungsmessungen und –bewertungen sind Basis für ständige Verbesserungen
- Schafft Transparenz über die Wechselwirkung innerhalb der Geschäftsprozesse

Das heißt, Antworten auf das „wie“ gibt das Geschäftsprozessmanagement.

Aufgrund der engen Beziehung zwischen Qualitätsmanagement und Geschäftsprozessmanagement sind beide Systeme miteinander zu verbinden. Damit kann gewährleistet werden, dass die Prozesse die Anforderungen erfüllen und eine hohe Effizienz und Effektivität aufweisen.

#### 5.2.3.3.2 Geschäftsprozesse

Geschäftsprozesse haben unterschiedlichen Einfluss auf den Kundennutzen und den Unternehmenserfolg.

Kunden werden im Geschäftsprozessmanagement in interne und externe Kunden eingeteilt. Externe Kunden sind Abnehmer der Prozessergebnisse. Interne Kunden hingegen sind Empfänger von Teilergebnissen, die sie weiterverarbeiten. Ein Geschäftsprozess besteht somit aus einer Vielzahl von internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

Einige Geschäftsprozesse erzeugen Leistungen für externe Kunden, andere haben unterstützende Aufgaben. Zur Unterscheidung werden Geschäftsprozesse in primäre und sekundäre Typen unterteilt.

Beispiele für Geschäftsprozesse sind:

- Produktentwicklungsprozess → Primär- oder Kernprozess
- Serviceprozess → Primär- oder Kernprozess
- Auftragsabwicklungsprozess → Primär- oder Kernprozess
- Vertriebsprozess → Primär- oder Kernprozess
- Personalentwicklungsprozess → Sekundär- oder Supportprozess
- Ressourcenmanagementprozess → Sekundär- oder Supportprozess
- Controlling Prozess → Sekundär- oder Supportprozess

Primäre Geschäftsprozesse benötigen die Unterstützung von Infrastrukturleistungen, die durch die sekundären Geschäftsprozesse zur Verfügung gestellt werden. Sekundäre Prozesse versorgen somit die primären Geschäftsprozesse mit Leistungen. Mit der Einführung von Geschäftsprozessen wird den internen Dienstleistern eine neue Rolle zugewiesen. Die benötigte Leistung wird nicht mehr von ihnen selbst bestimmt, sondern vom Kunden, den Primärprozessen.

Ein Geschäftsprozess, sowohl Primär- als auch Sekundär besteht aus folgenden Komponenten:

- Anforderung des Kunden

- Input
- Leistungserstellung
- Output
- Geschäftsprozessverantwortlicher
- Ziel und Messgrößen zur Überprüfung und Steuerung der Prozessleistung

#### 5.2.3.3.2.1 Die Prozesslandkarte

Ein gutes Hilfsmittel zum Aufzeigen der Wechselbeziehungen und Nahtstellen zwischen den einzelnen Prozessen ist die Prozesslandkarte. Mit Hilfe einer Prozesslandkarte werden Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen den Prozessen dargestellt und ist somit die oberste Darstellungsebene der Geschäftsprozesse.

Am Anfang des Geschäftsprozessmanagements steht die Identifizierung jener Geschäftsprozesse, die in der Praxis Probleme bereiten. Die Identifikation beantwortet die Frage, welche Geschäftsprozesse notwendig sind um den Kunden zu befriedigen.

#### 5.2.3.3.2.2 Das Prozessdiagramm und die Prozesskarte

Mit der Identifizierung der Geschäftsprozesse ist der erste wichtige Schritt abgeschlossen. Der nächste Schritt ist die Gestaltung der einzelnen Prozesse bzw. Teilprozesse.

Dabei sind folgende Regeln zu beachten:

- Jeder Geschäftsprozess beginnt und endet beim Kunden. Dabei ist zu beachten, dass die Ausgangsbasis für den primären Geschäftsprozess der externe Kunde und die von ihm gewünschten bzw. erwarteten Leistungen sind. Beim Sekundärprozess hingegen, ist der Kunde der Primärprozess.
- Jeder Geschäftsprozess ist in Teilprozesse und Arbeitsschritte zu unterteilen. Diese Festlegung einer hierarchischen Struktur ist notwendig, um den einzelnen Strukturelementen Aufgabenträger zuzuordnen und Verantwortungen festzulegen.
- Jeder Geschäftsprozess hat einen Verantwortlichen. Der Geschäftsprozessverantwortliche ist für die Erreichung der Prozessziele verantwortlich.
- In jedem Geschäftsprozess wird ein Objekt bearbeitet.
- Nicht wertschöpfende Teilprozesse und Arbeitsschritte sind zu eliminieren. Aktivitäten, die keinen Wert für den Kunden schaffen werden häufig als Ersatzprozesse bezeichnet. Durch die Eliminierung wird die Effizienz der Prozesse gesteigert.
- Für jeden Geschäftsprozess ist eine zeit- und ressourcengünstige Ablaufstruktur festzulegen. Die Ablaufstrukturierung muss so gestaltet werden, dass die Teilprozesse und Arbeitsschritte logisch und zeitlich miteinander verbunden sind. Das Ziel ist die Minimierung der Prozesszeiten und Ressourcenverbrauchs (Bsp: die Parallelisierung von Arbeitsschritten) bei gleichzeitiger Optimierung der Prozessqualität.
- Leistungsvereinbarungen mit den Lieferanten der Geschäftsprozesse. Leistungsvereinbarungen schaffen Klarheit über die zu erbringenden Leistungen und tragen dazu bei, den Koordinationsaufwand zu reduzieren.

Die Ergebnisse der Prozessgestaltung werden in Prozessbeschreibungen dokumentiert. Die Prozessdokumentation umfasst alle Dokumente, die im Rahmen der Prozessgestaltung erstellt werden.

Die Prozessdokumentation umfasst:

- Die Prozesslandkarte
- Die Aufbaustruktur → aus welchen Prozessen und Teilprozessen setzt sich ein Geschäftsprozess zusammen
- Die Beschreibung der Geschäftsprozesse, Teilprozesse dokumentiert alle wichtigen Eckdaten eines Prozesses (Prozessdiagramme und Prozesskarte)
- Rollenbeschreibung → Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse der Aufgabenträger in Geschäftsprozessen werden festgelegt

Die Ausweitung der Dokumentation auf die Ebene der Arbeitsschritte ist nicht zu empfehlen, da die Relation zwischen Nutzen und Aufwand nicht mehr vertretbar ist.

Die Dokumentation dient verschiedenen Aufgaben:

- Prozessinterne und –externe Kommunikation
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Prozesskoordination
- Prozessanalysen
- Prozessverbesserungen
- Zertifizierungen

#### 5.2.3.3.3 Akteure im Geschäftsprozessmanagement

Im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements fallen zahlreiche Aufgaben an. Für die Durchführung dieser Aufgaben sind Aufgabenträger erforderlich. Damit sind auch deren Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse zu regeln und in der Rollenbeschreibung zu dokumentieren.

Aufgabenträger können Personen oder Gremien sein.

Personen:

- GPM-Projektleiter → ist für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements verantwortlich. Der GPM-Projektleiter fungiert dabei als Fachpromotor, der auf die Unterstützung eines Machtpromotors angewiesen ist. Der Machtpromotor ist ein Mitglied des Führungskreises eines Unternehmens. Die Aufgaben des GPM-Projektleiter sind mit Abschluss des Einführungsprojektes beendet.
- Prozessberater → begleiten das Projekt bis die Implementierung der Geschäftsprozesse abgeschlossen ist. Häufig werden dafür interne Mitarbeiter eingesetzt. Der Vorteil liegt darin, dass interne Berater bereits gute Kenntnisse von Unternehmenskultur und –organisation haben.
- Prozessverantwortliche → ist für die Gestaltung, Ablauf, Ergebnisse des Geschäftsprozesses und die Erreichung der Prozessziele verantwortlich.
- Prozesscontroller → liefert die für die Zielplanung, Zielerreichung, Leistungskontrolle, Verbesserung und Optimierung der Geschäftsprozesse notwendigen Informationen

- Prozessmitarbeiter → liefern entscheidende Beiträge zur Verbesserung der Prozesse
- Prozesskoordinatoren → für die Verbesserung, den Ausbau und die Harmonisierung des Geschäftsprozessmanagements verantwortlich.

Im Einzelfall ist zu überprüfen ob Aufgaben verschiedener Aufgabenträger zusammengelegt werden können oder überhaupt benötigt werden. So können, zum Beispiel, die Aufgaben des Prozesscontrolling vom Prozessverantwortlichen mit übernommen werden.

Gremien:

- Management-Team → Definition strategiegestützter Prozessziele und die Überwachung der Zielerreichung der Geschäftsprozesse. Prozessübergreifende Probleme werden in diesem Gremium gelöst.
- Prozess-Team → widmet sich prozessinternen Fragen und Problemen. Mitglieder dieses Teams sind neben dem Geschäftsprozess- die Teilprozessverantwortlichen.
- KAIZEN-Teams → setzen sich mit Problemen und Verbesserungen auseinander, die einzelne Arbeitsschritte betreffen. Durch die kontinuierlichen Verbesserungen wird die Effizienz der einzelnen Arbeitsschritte gesteigert

#### 5.2.3.3.4 *Qualitätsweichen*

Für die prozessbegleitende Prüfung der Qualität hat das Unternehmen das System der Qualitätsweichen eingeführt. Qualitätsweichen stellen Prüfpunkte im Ablauf eines Geschäftsprozesses dar, an denen die Prozessverantwortlichen über die qualitätsbezogene Freigabe auf Basis von Zwischenergebnissen entscheiden. Qualitätsweichen treten vor allem zwischen einzelnen Prozessschritten auf. Wird die Freigabe erteilt, geht der Prozessfluss in den nächsten Prozessschritt über. Wird die Freigabe nicht erteilt, sind entweder Nachbesserungen durchzuführen oder die weitere Durchführung unter Information an die Prozessakteure abzuschließen.

#### 5.2.3.3.5 Die Geschäftsprozess-Scorecard

Die Geschäftsprozess-Scorecard misst periodisch die Leistung in den einzelnen Geschäftsbereichen mittels Key Performance Indikatoren und stellt die Ergebnisse mittels Ampelsystem dar.

Die einzelnen Indikatoren sind in den Prozesskarten der Teilprozesse festgelegt und werden in Verantwortung des Managements laufend gemessen. Abweichungen zu definierten Zielwerten führen zur Erarbeitung von Korrekturmaßnahmen bzw. bilden den Input für den nachhaltigen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Geschäftsprozessmanagement (siehe Kapitel NKVP).

#### 5.2.3.3.6 Geschäftsprozessdarstellung im Intranet

Alle Kernprozesse des Unternehmens werden im Intranet dargestellt. Somit sind alle mit den Kernprozessen in Verbindung stehenden Informationen, wie

- Prozessbeschreibungen (Prozessdiagramm, Prozesskarte, Leistungsvereinbarungen)
- Methoden und
- Hilfsmittel zur Prozessdurchführung.

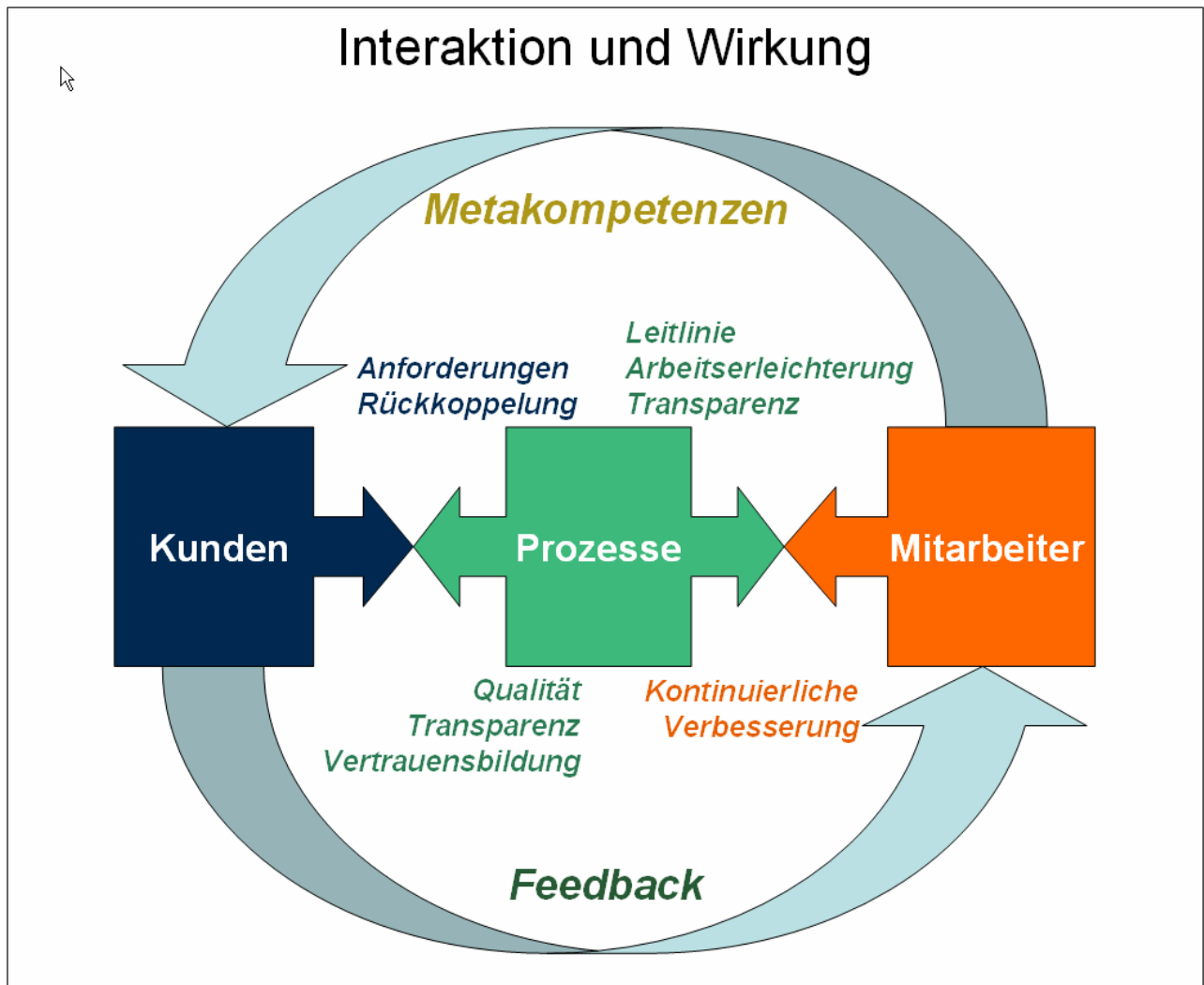
in der aktuellen Ausprägung allen Mitarbeitern zugänglich. Dies schafft eine hohe Transparenz im Geschäftsprozessmanagement.

### 5.2.3.4 Integratives Geschäftsprozessmanagement im Unternehmen

Mitarbeiter stehen untereinander und mit dem Kunden in ständiger Interaktion. Mitarbeiter und Geschäftsprozesse bzw. Kunden und Geschäftsprozesse üben eine gegenseitige Wirkung aufeinander aus. Aus diesen Beobachtungen heraus hat sich das Unternehmen entschieden, ein integratives Geschäftsprozessmanagement zu entwickeln, das die positive Steuerung von Interaktion und Wirkung im Geschäftsumfeld zum Ziel hat.

Das Geschäftsprozessmanagement im Unternehmen stellt als interaktions- und prozessorientiertes Verfahren die Beziehung zu Kunden, die Gesundheit der Mitarbeiter und die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse in den Mittelpunkt der Managementverantwortung. Ziel ist eine nachhaltig positive Entwicklung des Markterfolges zu sichern.

Daraus ergibt sich ein koordinativer Anspruch an die kontinuierliche Weiterentwicklung von Interaktionen zwischen Geschäftsprozessakteuren und Wirkungen im Prozessablauf.



Unter dem übergeordneten Ziel, den Markterfolg des Unternehmens langfristig zu sichern, haben die Gesichtspunkte Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Prozessorientierung durchaus divergierende Zielsetzungen. Die Kundenbeziehung wird in starkem Maße durch Mitarbeiter gestärkt, die motiviert sind und Freude an der Arbeit zeigen. Unter diesem Gesichtspunkt kann im positiven Fall von beziehungsfördernder Interaktion gesprochen werden. Freude an der Arbeit kann langfristig aber nur entwickelt werden, wenn die geistige und körperliche Gesundheit des Mitarbeiters im Arbeitsalltag gefördert wird. Prozesse wiederum wirken sowohl auf Mitarbeiter und Kunden und zeigen bei optimierter Ausprägung eine leistungsfördernde Wirkung.

Damit im Spannungsfeld Kundenorientierung, Prozessorientierung und Mitarbeiterorientierung durch Interaktion und Wirkung Beziehungen gefördert und Leistungen optimiert werden, bedarf es eines abgestimmten Managements von Wirkungen und Beziehungen.

#### 5.2.3.4.1 Abgestimmtes Stufenkonzept für das Wirkungs- und Interaktionsmanagement

Speziell in Dienstleistungsunternehmen stehen Kunden und Mitarbeiter über das Wirkungsgeflecht der Geschäftsprozesse in komplexen Interaktionsbeziehungen.



Als Grundlage für das Management der Wirkungen und Beziehungen im Geschäftsalltag handelt das Unternehmen nach einem integrierten Stufenkonzept für die abgestimmte Unternehmensentwicklung unter den Gesichtspunkten Kundenbeziehungen, Mitarbeitergesundheit/-förderung und Prozessreife.

#### *5.2.3.4.2 Gesichtspunkt Kundenbeziehung*

Das Konzept für die Beziehung zwischen Kunden und den Akteuren im Unternehmen beschreibt die Entwicklungsstufen aus der beurteilenden Sicht des Kunden.

##### **Stufe A: *Kundenfreundlichkeit***

Eine freundliche Atmosphäre in der geschäftlichen Beziehung wird durch den Kunden positiv beurteilt. Der Kunde erwidert die Freundlichkeit und demonstriert dadurch die respektvolle Erwartung in die Erfüllung seiner Anforderungen durch das Unternehmen.

##### **Stufe B: *Kundenorientierung***

Das ernsthafte Interesse, dem Kunden Lösungen für seine Probleme anzubieten, wird für den Kunden erlebbar. Versprechen werden eingehalten und auf Anliegen des Kunden wird in angemessener Zeit reagiert. Der Kunde sieht das Unternehmen als Problemlöser und Verbesserungsmöglichkeiten offen an.

##### **Stufe C: *Kundenzufriedenheit***

Die Zufriedenheit des Kunden basiert auf der Erfüllung des Vertrauens. Kundenbetreuung und Leistungen erfüllen die Erwartungen des Kunden. Der Kunde äußert seine Zufriedenheit wiederholt unaufgefordert. Die Basis für eine Partnerschaft mit dem Kunden ist geschaffen.

##### **Stufe D: *Kundenbindung***

Der Kunde schätzt uns als verlässlichen Partner zur Lösung seiner Problemstellungen. Die exzellente Kundenbetreuung und die mehrfach bewiesene Lösungskompetenz haben die Erwartungen des Kunden übertroffen. Der Kunde berücksichtigt unser Leistungsangebot bei all seinen Problemstellungen und steht als Referenzkunde jederzeit zur Verfügung.

##### **Stufe E: *Kundenbegeisterung***

Der Kunde bevorzugt unser Leistungsangebot bei all seinen Problemstellungen gegenüber unserem Wettbewerb und empfiehlt uns als kompetenten Lösungsanbieter von sich aus weiter.

Eine Anhebung der Kundenbeziehung auf die nächsthöhere Stufe ist eng gekoppelt mit der Weiterentwicklung der Mitarbeiter und der Geschäftsprozesse. Je höher die erreichte Stufe der Kundenbeziehung, desto weniger stressbedingte Negativeinflüsse aus dem Arbeitsalltag auf die geistige und körperliche Gesundheit der Mitarbeiter sind zu erwarten.

#### *5.2.3.4.3 Gesichtspunkt Mitarbeitergesundheit/-förderung*

Die Mitarbeiterförderung bedarf einer Betrachtung des gesamten Umfeldes der Leistungserbringung durch den Mitarbeiter. Neben der Organisation der Leistungserbringung, der fachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten stehen vor allem die Gesundheit des Einzelnen und die Teamgesundheit (im Sinne von Teamklima) im Mittel-

punkt der Betrachtung. Stressfaktoren müssen frühzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Gesundheitsunterstützende Maßnahmen durch Förderung des Wohlbefindens sind Eckpfeiler zur Entwicklung eines gesunden Teamgeistes und Unternehmensklimas.

Stufe 1: **Aufbau**

Anforderungsgerechte Fachkompetenzen entwickeln – Stressfaktoren durch fehlende Kompetenz für den Aufgabenbereich jedes einzelnen Mitarbeiters abbauen

Stufe 2: **Organisation**

Organisationsverständnis und störungsfreies Arbeitsumfeld schaffen, Transparenz über Anforderungen und Abläufe, Hilfestellung durch standardisierte Methoden und Werkzeuge durch gezieltes Geschäftsprozessmanagement

Stufe 3: **Beziehung**

Metakompetenzen trainieren, Vertrauen zum Vorgesetzten schaffen/Führungsqualität beweisen

Stufe 4: **Integration**

Teamklima evaluieren und weiterentwickeln, der Mitarbeiter fühlt sich in seinem Arbeitsbereich gut aufgehoben, die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig, Wohlfühlcharakter in der Arbeit wird spürbar. Wohlfühlen ist die Kraftquelle für exzellente Leistungen.

Stufe 5: **Vernetzung**

Teamgeist/Teamgesundheit fördern mit dem Ziel ‚Jeder Mitarbeiter hat bedeutsame Erlebnisse und persönliche Erfolge im Arbeitsleben, der Teamerfolg ist der Erfolg jedes Einzelnen‘ – das Miteinander wird in den Mittelpunkt gestellt und dadurch wirkt das Wohlbefinden im Team auf den einzelnen Mitarbeiter positiv aus. Negativeffekte werden im Team sofort erkannt und Gegenmaßnahmen werden zeitnah ergriffen.

In einer sich ständig verändernden Umwelt (neue Kundenanforderungen, neue Portfolioelemente, neue Märkte, neue Methoden und Werkzeuge), ist ein ständiger Anpassungskreislauf über alle Stufen der Förderung notwendig.

Wie die einzelnen Stufen zeigen, ist die Förderung der Mitarbeiter eng verwoben mit der Entwicklung des organisatorischen Arbeitsumfelds. Ohne ausgereifte Geschäftsprozesse ist keine nachhaltige Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit erzielbar.

Die Interaktion mit Kunden hat in Dienstleistungsunternehmen einen wesentlichen Anteil an der täglichen Arbeit. Somit ist der Kunde in die Maßnahmen zur Teamentwicklung in ausreichendem Maße mit einzubeziehen.

Die Gesundheit des Einzelnen wird wesentlich durch die Stressfaktoren und Barrieren im Unternehmen beeinflusst. Ein ausgeprägter Teamgeist bildet die Basis für das Wohlbefinden jedes Einzelnen im Arbeitsalltag.

#### 5.2.3.4.4 *Gesichtspunkt Prozessreife*

Die Prozessreife eines Unternehmens ist gekennzeichnet durch

- den Abdeckungsgrad und die Qualität der Beschreibungen von erfolgskritischen Unternehmensabläufen,
- die Fähigkeit der Prozesslenkung im Unternehmen,
- die Planung und Messbarkeit der Prozessergebnisse,
- die Organisation der Verbesserungsmaßnahmen und
- die Flexibilität bei notwendigen Anpassungen an neue Anforderungen im Unternehmensumfeld

und kann durch folgende Abstufungen bewertet werden:

##### Stufe a: ***Der chaotische Prozess***

Ein definierter Prozessablauf ist grundsätzlich nicht vorhanden. Prozessziele sind nicht oder nur eingeschränkt vorhanden.

##### Stufe b: ***Der beginnende Prozess***

Organisatorische Vorgaben für kritische Aktivitäten sind definiert und erleichtern die Zusammenarbeit im Leistungsprozess. Aktivitäten werden meist nicht geplant sondern intuitiv ausgeführt. Der Erfolg ist von den Erfahrungen der Mitarbeiter abhängig und lässt sich nicht gezielt wiederholen.

##### Stufe c: ***Der standardisierte Prozess***

Es existieren ausreichende Prozessbeschreibungen (Ziele, Verantwortlichkeiten, Aktivitäten, Ergebnisqualität) nach denen die Kernaktivitäten des Unternehmens ablaufen. Dadurch besteht eine Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung. Messkriterien und Performancedaten zur Beurteilung der Prozesseffektivität bzw. –effizienz existieren nur in Teilbereichen.

##### Stufe d: ***Der plangesteuerte Prozess***

Messkriterien sind definiert und Qualitätsziele werden von der Unternehmensführung geplant vorgegeben. Leistungsmessungen werden in regelmäßigen Abständen durchgeführt und dienen als Basis für die kontinuierliche Prozessverbesserung.

##### Stufe e: ***Der optimierte Prozess***

Die Aktivitäten des Prozesses sind optimiert hinsichtlich aktueller und zukünftiger Unternehmensziele. Ausnahmesituationen können rasch identifiziert und behandelt werden. Die Beurteilungsfähigkeit des Nutzens neuer Technologien ist ausgeprägt und die Integration neuer Abläufe wird organisiert umgesetzt. Es existiert eine optimale Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an geänderte geschäftliche Anforderungen.

Die positive Entwicklung der Geschäftsprozesse lebt von der kontinuierlichen Verbesserung durch die Mitarbeiter. Das Feedback der Kunden zum Ablauf in Projekten ist ein wertvolles Instrument zur Performancesteigerung im Verbesserungsprozess.

## 5.2.4 Gesundheitsförderung und Geschäftsprozessmanagement

„Gesundheit im Unternehmen fördern“ bedeutet also, sich mit Soft Skills und Soft Facts im Unternehmen auseinander zu setzen.

Gesundheit im Unternehmen ist bei Spitzenunternehmen gleichbedeutend mit gesunder Unternehmenskultur, Gesundheit ist hier untrennbar mit hoch entwickelten Soft Facts und Soft Skills verknüpft. Die Unternehmenskultur entwickelt sich dann aus der ‚tiefen inneren Befriedigung‘ der Mitarbeiter. Es gilt Stressfaktoren zu minimieren und Barrieren im Unternehmen abzubauen (siehe Kapitel ‚Barrierenbericht‘).

Die Gesundheitsförderung im Rahmen des Geschäftsprozessmanagement zielt darauf ab, durch die abgestimmte Weiterentwicklung von Kundenbeziehung, Mitarbeiterbefriedigung und Prozessreife Barrieren und Stressfaktoren im Unternehmen unter gezielter Berücksichtigung von Soft Facts und Soft Skills zu minimieren und durch gezielten Kulturtransfer die Teamgesundheit schrittweise zu verbessern.

Die Gesundheitsförderung wurde in die erweiterte Prozesslandkarte des Unternehmens integriert und umfasst

- das regelmäßige KAIZEN-Training,
- die Initiative zur Mitarbeiterqualifizierung,
- den gesteuerten Kulturtransfer,
- die nachhaltige kontinuierliche Verbesserung der Prozesse (NKVP),
- die jährliche Erhebung der Kundenzufriedenheit,
- das gezielte Einholen von Kundenfeedback während der Projektdurchführung sowie
- die zielgerichtete Erarbeitung von ‚Lessons Learned‘ für durchgeführte Kundenprojekte.



#### **5.2.4.1 Mitarbeiterqualifizierung**

Die Qualifizierungs-Initiative im Unternehmen befasst sich mit den Themen

- der Zielvereinbarung und Messung der Zielerreichung,
- der Beurteilung der fachlichen und sozialen Kompetenzen (gemeinsam durch Führungskraft und Mitarbeiter) und
- der Aus- und Weiterbildungsplanung (gemeinsam durch Führungskraft und Mitarbeiter)

im Rahmen der periodisch durchgeführten Mitarbeitergespräche und der vereinbarten Überprüfungstermine.

#### **5.2.4.2 Kulturtransfer und Metakompetenzen**

Im Rahmen eines gezielten Kulturtransfers zum exzellenten Unternehmen ist als erster Schritt das Training von Metakompetenzen definiert. Details dazu sind im Kapitel ‚Kompetenzanforderungen in Richtung fachlicher und „persönlicher“ Excellence: „Sieben Metakompetenzen im Prozessmanagement“ exzellenter Unternehmen‘ näher ausgeführt.

#### **5.2.4.3 KAIZEN-Training**

Beim KAIZEN-Training handelt es sich um Lernangebote zur Entwicklung von Soft Skills im Umfeld von Selbstmanagement, die sowohl als Gruppentrainings als auch als Lerneinheiten im Intranet angeboten werden.

#### **5.2.4.4 NKVP**

Der nachhaltige kontinuierliche Verbesserungsprozess im Geschäftsprozessmanagement befasst sich sowohl mit der Verbesserung von Prozessen im engeren Sinne als auch mit dem damit verbundenen Kulturtransfer im erweiterten Sinne (siehe Kapitel NKVP).

#### **5.2.4.5 Kundenzufriedenheit und Kundenfeedback**

Neben der jährlich durchgeführten Kundenzufriedenheitsumfrage wird die Kundenzufriedenheit durch gezielt eingeholtes Feedback während der Projektdurchführung ermittelt.

#### **5.2.4.6 Lessons Learned**

In der Phase Projektabschluss wird eine rückwirkende Projektbetrachtung mit einem exakt definierten Ablauf mit dem gesamten Projektteam durchgeführt und die positiven und negativen Learnings erarbeitet.

#### **5.2.4.7 Erweiterung der Geschäftsprozess-Scorecard durch Indikatoren der Gesundheitsförderung**

Zur Messung des Erfolges der Gesundheitsförderung im Geschäftsprozessmanagement wird die Scorecard um die Indikatoren

- Stimmung,
- Teamgeist,
- Kundenzufriedenheit und
- Gelebte Prozesse

für die Gesundheit im Unternehmen erweitert, welche dann zu einem auf oberster Ebene ausgewiesenen Gesundheitsindikator verdichtet werden.

#### 5.2.4.7.1 Mitarbeitergesundheit/-förderung

##### **Stimmung im Unternehmen**

siehe Evaluationsbericht

##### **Teamklima**

siehe Evaluationsbericht

#### 5.2.4.7.2 Kundenzufriedenheit

##### **Kundenzufriedenheit**

Jährliche Umfrage, Feedback in Projekten

#### 5.2.4.7.3 Prozessreife

##### **Gelebte Prozesse**

Einstufung: wie stark bestimmen Geschäftsprozesse das Handeln der Teams und des Einzelnen' für die Bereiche SOL, OPS, IFX und Marketing Sales.

---

### *5.2.5 Kompetenzanforderungen in Richtung fachlicher und „persönlicher“ Excellence: „Sieben Metakompetenzen im Prozessmanagement“ exzellenter Unternehmen*

In prozessorientierten Unternehmen erlangen die Softskills eine besondere „Katalysatorfunktion“. Überragende Fach- und Teamkompetenz kann sich nachhaltig nur dann „in „Sprüngen“ weiterentwickeln, wenn die Softskills entsprechend weiterentwickelt werden. An Softskills benötigten Mitarbeiter und Führungskräfte zunehmend:

## **5.3 Achtsamkeit**

Gemeint ist damit eine besondere Form der Wachheit, der Bewusstheit in Verbindung mit Gelassenheit. Man nimmt die Dinge auf, ohne sich wesentlich von eigenen Meinungen, Vorstellungen, Phantasien oder Emotionen beeinflussen zu lassen. Es besteht volle Aufmerksamkeit gegenüber sich und der eigenen Umwelt.

Achtsamkeit ist eine wichtige Voraussetzung zur Erreichung voller Konzentrationsfähigkeit.

Achtsamkeit äußert sich

1. in unvoreingenommener präsenter Wahrnehmung, es zählt das wirklich Beobachtete, das bloß Aufgenommene, ohne gleich zu reagieren, sei es durch Urteil, Überlegung oder andere egozentrische Handlungs-, Denk- oder Kommunikationsweisen. Man lässt sich von der Verwirrung um sich herum nicht an-

stecken, sondern bewahrt sich „offen“ den unmittelbaren Zugang. Die Wahrnehmung wird „fülliger“, man bekommt mehr mit, da man sich ungestörter und konzentrierter dem Wahrnehmungsobjekt zuwendet.

2. in der Klarheit beim bewussten Erfassen der Personen und Dinge. Beim klaren bewussten Erfassen verhält sich der Mensch etwas „aktiver“ als bei der unvoreingenommenen Wahrnehmung, allerdings ist die unvoreingenommene Wahrnehmung Voraussetzung für das klare Erfassen.

Mit Achtsamkeit ist eine besondere Geisteshaltung gemeint, die emotionale Turbulenzen, Getriebensein von Emotionen und übermäßiges Berührt sein ausschließt. Achtsamkeit ist Ausdruck einer persönlichen Ökonomie gegenüber der Verschwendung der eigenen Kräfte. Sie orientiert sich am „Machbaren“, d.h. den persönlichen Ressourcen, Stärken, Potenzialen und Schwächen, die klar erfasst werden.

## 5.4 Intuition

Intuition gilt gemeinhin als wenig „managerhaft“. In der Welt des Business scheint logisches Kalkül und betriebswirtschaftliche Rationalität zu zählen. Intuition gilt manchen Herren der Schöpfung als gar zu „weiblich“.

Diesem Mythos stellen wir eine unvoreingenommene Sicht der Intuition gegenüber: Intuition ist eine notwendige Seite geistiger Aktivität, sie ist alltäglich im Einsatz und ohne sie wäre rationales Denken nicht möglich<sup>26</sup>.

Wobei Intuition nicht direkt „trainierbar“ ist. Es geht darum, die kognitiven Blockaden, die Intuition verhindern, zu lösen und den intuitiven „Fluss“ zuzulassen.

Es gibt keine zwei Arten des Denkens – nämlich „rationales“ und „intuitives“, sondern nur ein ganzheitlich zu begreifendes. Und das bedient sich „eng miteinander verwoben“ beider Wege. Das intuitive Denken kann genauso wenig „abgeschaltet“ werden wie das rationale. Und fast alle sehr erfolgreichen großen Unternehmer sind den Widrigkeiten der ach so verstandesorientierten Umwelt zum Trotz auch und vor allem intuitiv ihrer Vision gefolgt.

Gutes Prozess-Management bedient sich ebenfalls beider Wege:

1. Niemand weiß im Vorhinein, welche unvorhergesehenen Ereignisse die wunderbaren Businesspläne „über den Haufen werfen“, so dass dann schnell und intuitiv richtig reagiert werden muss
2. Es gibt immer „zu viele“ Informationen, die gefiltert werden müssen, um die Entscheidung zu „begründen“; Intuition hilft beim „Filtern“
3. Oft gibt es unklare und sich widersprechende Informationen, die eine Entscheidung per Intuition notwendig machen, um letztlich Klarheit zu gewinnen
4. Manchmal – Hand aufs Herz – trifft man intuitiv Entscheidungen, weil alle es satt haben, weitere Informationen zu sammeln und „ewig weiter“ nachzudenken.

---

<sup>26</sup> Die moderne US-amerikanische Intuitionsforschung sieht Intuition als „Weg der schnellen geistigen Abkürzung, den das Un- und Halbbewusste geht („Heuristik“): Wenn wir die Dinge nur logisch zu Ende denken würden, dann würden wir kaum einen Gedanken zu Ende bringen.

Das bedeutet nicht, dass Rationalität und vernünftige Planung zu verwerfen sind: es geht darum Spontaneität (sprich Intuition) zuzulassen, keinesfalls aber spontane Dummheit zu kultivieren. Oder panische Reaktionen z.B. auf Krisen mit Intuition zu verwechseln.

Kurzum: bedeutende Entscheidungen werden in der Regel intuitiv getroffen (mit Rationalität angereichert).

Um die intuitiven Signale angemessen zu erfassen, bedarf es allerdings der entwickelten Fähigkeit gegenüber diesen Signalen aus dem Halb- und Vorbewussten achtsam zu sein und sie unvoreingenommen zu registrieren. Damit wird bereits erkennbar: die sieben Kompetenzen exzellenten Managements sind unteilbar und ganzheitlich-integrativ aufzufassen.

## 5.5 Kreativität

Ab einem gewissen Level in der Unternehmensentwicklung genügt es nicht mehr, „tüchtige“ oder „effiziente“ Führungskräfte/Mitarbeiter zu haben. Tüchtigkeit und Effizienz im herkömmlichen Sinn bedeutet sich vor allem an Gewohnheiten und Regeln zu orientieren und zu halten, da sie Ausdruck „braver“ Konformität sind: der tüchtig-effiziente Manager ist Muster-Schüler. Er tut und denkt das, was „man“ üblicherweise von ihm erwartet.

Prozessorientierte IT-Unternehmen sind jedoch in besonderem Ausmaß mit den dynamischen Seiten der Wirklichkeit konfrontiert. Sie erbringen per se ungewöhnliche, hervorstechende Leistungen (z.B. Prototyping als Kernkompetenz) und ihre Pionierstellung erfordert es, permanent neue, einzigartige Wege zu gehen, also die Wirklichkeit quasi aus Prinzip „gegen den Strich zu bürsten“. Diese Dynamik erfordert ein ständiges „Brechen“ von Regeln, wenn sie statisch gelebt werden.

Um dieses Besondere, Einzigartige hervorzubringen, bedarf es bei MA/Führungskraft einer gewissen inneren Freiheit, „Abseitiges“ (bezogen auf dem Mainstream) zuzulassen und dadurch hervorzubringen oder besser formuliert: der Mitarbeiter lässt es aus sich „hervorbringen“, „herausbrechen“ oder „herausfließen“, mit welcher persönlichen Färbung auch immer. Der ungewöhnliche Gedanke oder die kreative Idee entsteht unmittelbar nicht durch Willensanstrengung, es ist unmöglich sie willentlich zu erzwingen. Ja im Gegenteil: die beste Voraussetzung zur Hervorbringung schöpferischer Einfälle scheint die „Inkubationsphase“ zu sein, also das Nicht-Tun und Nicht-daran-Denken.

Im Grunde genommen bedeutet schöpferisches Denken intuitiv die Kreativität fließen zu lassen; es handelt sich also bei der Kreativität um eine besondere Form der Intuition: sie (die Intuition) ist auf Neues und/oder aktuell nicht Erkanntes gerichtet, das es zu entdecken/erkennen gilt. So gilt auch für die Entfaltung der kreativen Kräfte ähnlich wie bei der Intuition: Unvoreingenommenheit und Klarheit sind wesentliche Voraussetzung für ihre Entfaltung. Man ist (in der Vorbereitungsphase) ganz „bei der Sache“, registriert sehr aufmerksam die kreativen Einfälle, ist aufmerksam, aber sehr entspannt (Eingebungsphase). Emotionale Turbulenzen u. Ä., stören den Kreativitätsfluss, da sie die Achtsamkeit reduzieren.



## 5.6 Effektivität und Effizienz

Es gibt unter Managern vier Vorurteile, wie Effektivität (Grad der Zielerreichung) zustande kommt, nämlich durch

1. Zielstrebigkeit: man lässt nicht locker, um das Ziel zu erreichen („man muss es nur wollen!“)
2. Anstrengung („95% Transpiration, 5% Inspiration“)
3. Charaktereigenschaften wie Fleiß („Dem Tüchtigen gehört die Welt“)
4. Einsatz subtiler Management-Techniken („Manipulieren aber richtig“)

In prozessorientierten Unternehmen wird man mit diesen Rezepten und Sichtweisen nicht weit kommen, denn hier geht es für Mitarbeiter und Führungskräfte um die Bewältigung von Komplexität: sowohl die weitest reichenden Aspekte/Konsequenzen als auch die kleinsten Einzelheiten sind klar zu erfassen, um adäquat handeln zu können. Einsicht, Übersicht und Weitsicht sind zur adäquaten Bewältigung von Komplexität entscheidende Voraussetzungen. Die Dinge sind unverfälscht zu erfassen, das Wesentliche einer Situation ist zu begreifen und es muss klar, einfach und wirksam zum Ausdruck gebracht werden.

Intuition spielt bei diesem situationsadäquaten Erfassen der Komplexität eine entscheidende Rolle. Die Qualität der Intuition bestimmt auch die Effizienz, die Leichtigkeit und Flüssigkeit des Ablaufs der Handlung bzw. Entscheidung. In Excellence-Unternehmen sind Management- und Fach-Künstler mühelos am Werk.

Wesentlich für die Kompetenzen „Effektivität/Effizienz“<sup>27</sup> ist also gerade nicht das Ausmaß an verpulverter Energie: Schweiß, Tränen und Stress sind im Gegenteil nahezu Garant, dass die Situation nicht adäquat bewältigt wird. Das willentliche Forcieren von Zielen und Strategien führt zu Unachtsamkeit, man berücksichtigt eben nicht relevante Bedingungen und die Strategie greift „zu kurz“. Forciermentalität blockiert Intuition und Kreativität.

Ebenso ist natürlich auch klar, dass sich Effektivität/Effizienz nicht ins Unternehmen gezielt (d.h. kontrolliert) „einpflanzen“ (moderner implementieren) lassen. Um das näher zu verstehen, versuchen Sie sich vorzustellen, in einem guten Unternehmen würden „Maßnahmen“ gestartet, um die „Transfers“ an Effektivitäts- und Effizienzkultur zu gewährleisten. Natürlich müsste die Wirksamkeit der Maßnahmen kontrolliert werden. Da in Spitzenunternehmen Situationen hochkomplex und in gewissem Maße einzigartig sind, müssten spezifische Kontrollen für jede spezifische Situation „maßgeschneidert“ werden. Damit wären die Kontrollen noch viel komplexer als die Situationen, für die sie bestimmt wären. Das skizzierte Projekt hätte denselben Schwierigkeitsgrad wie ein Unterfangen, die Effektivität/Effizienz von verschiedenen (scheinbar „begrnadeten“) Malern (Künstlern) beim Malen ihre einzelnen Bilder miteinander vergleichen zu wollen. Effektivität und Effizienz sind ab einem bestimmten Qualitätslevel nicht mehr kontrollierbar<sup>28</sup>, da die Kontrolle dann diese Effektivität (Unvoreingenommenheit, Spon-

---

<sup>27</sup> Im Systembild betrifft Effektivität „Outcome“ und drückt aus, in welchem Maße die erbrachten Leistungen (Output) Wirkungen erzielen. Effizienz betrifft das Verhältnis zwischen der Leistung, dem Output, und den dafür verbrauchten Ressourcen, dem Input, ist also eine Input-Output-Relation.

<sup>28</sup> Das bedeutet nicht, dass sie nicht erfassbar wären. Nur sind sie weder messbar noch objektivierbar und allein über qualitative Methoden zugänglich und aufschließbar.

taneität, Intuition, Kreativität) von vornherein untergräbt und blockiert<sup>29</sup>. Daher ist es auch unmöglich effektiv „werden zu wollen“, d.h. sich gezielt in Richtung „Effektivität/Effizienz“ zu entwickeln. Intuition und Spontaneität lassen sich nicht „kommandieren“.

Allerdings gibt es die Möglichkeit, diese Qualitäten „absichtslos“ über die sich entwickelnde Einsicht zu „üben“ (nicht zu „trainieren“<sup>30</sup>). Dabei kann ein Team von „Gleichgesinnten“ hilfreich sein.

## 5.7 Aufrichtigkeit

Manager sind oft Sozialstrategen: „Techniken“ der „Menschenführung“ werden eingesetzt um verdeckte Zwecke zu erreichen. Rollen- und Machtspiele prägen dann den Manageralltag. Zu oft geht es um die Karriere und die dazu nötige „Performance“ auf der Bühne des Impression-Managements. Zur Anpassungsstrategie gehört es das „Gegenüber“ zu instrumentalisieren und zu manipulieren. Mit der Folge, dass diese „Spielchen“ Sand ins Getriebe werfen und allmählich die Unternehmenskultur „versanden“ lassen.

In prozessorientierten Unternehmen sind solche sozialen Einstellungsmuster und Verhaltensweisen obsolet. Hier sind die Kultur und Softskills erfolgsentscheidende Faktoren. Und die Qualität „Aufrichtigkeit“ stellt so etwas wie eine ethische Grundbedingung dar, an der die Glaubwürdigkeit der eigenen Firmenkultur beurteilt wird.

Es geht allerdings nicht darum, die Spielchen durch „weihrauchgeschwängerte“ tiefe Beziehungen zu Mitarbeitern zu ersetzen und aus Mitarbeitergesprächen sentimentale „tiefmenschliche Begegnungen“, werden zu lassen, die vor Güte triefen.

Sich ins Gespräch mit einem Kollegen, Mitarbeiter oder einer Führungskraft zu „vertiefen“, bedeutet, direkt mit ihm zu kommunizieren, ohne Umschweife, Spielchen, Strategien oder Taktiken sich direkt und eingehend mit ihm hochkonzentriert zu befassen, um zu erfahren, was er wirklich denkt und um klar, aufrichtig und dadurch respektvoll zu äußern, was man selbst denkt und fühlt. Dabei umfasst Aufrichtigkeit das gesamte Handeln, die gesamte Persönlichkeit. Nichts wird zurückgehalten, nichts verborgen und nichts vergeudet. Aufrichtigkeit hat also auch viel mit „Beherztheit“ und „Vitalität“ (Lebendigkeit) zu tun. Man ist bereit der Wirklichkeit ungefiltert ins Auge zu schauen und stellt sich damit einem sehr dynamischen /dynamisierenden Prozess. Aufrichtigkeit bedeutet, die (Lebens-)Wirklichkeit zu bejahen und nicht zu verneinen (verdrängen).

Voraussetzung der Aufrichtigkeit ist die Ehrlichkeit letztlich mit (und nicht gegen) sich selbst. Obwohl die Entwicklung zu dieser Ehrlichkeit auch innere Kämpfe mit sich zieht. Es ist zunächst nicht einfach, seine Masken der Reihe nach fallen zu lassen.

---

<sup>29</sup> Daher ist es bisher auch nicht gelungen, echte Kreativität und Intuition durch Tests messbar zu machen.

<sup>30</sup> Intuitions- und Kreativitäts-Trainings sind ab einem gewissen Qualitäts-Level nicht mehr möglich.

## 5.8 Stille

Die Kompetenz der (inneren) Stille ist Grundvoraussetzung für angemessenes Kommunizieren. Effektives Kommunizieren erfolgt nach dem Grundsatz „Tue das Notwendige“.

Wenn es innen „laut“ ist, kann man nicht unvoreingenommen zuhören. Eigene „innere“ Urteile, Interpretationen, Vergleiche, Ratschläge, Empfehlungen beeinträchtigen das einfache Zuhören und Beobachten, worauf es dem anderen ankommt. Oft hört man nur das, was mit den eigenen Überzeugungen übereinstimmt oder lässt sich von dem Gesagten „gefangen nehmen“, sei es, dass man beeindruckt ist, wie es gesagt wurde oder dass es der eigenen Meinung vordergründig entspricht.

Die innere Stille ermöglicht es, den eigenen Anteil am Unverständnis in der Kommunikation mit dem Anderen klar zu erkennen.

„Taktische Kommunikation“ bedeutet, sich in einer Kommunikationssituation „gezielt“ anzupassen. Kommunikative Blockierungen des sich Anpassenden sind die Folge und vermindern die Bedeutung der eigenen Botschaft. Überzeugung kommt zustande, wenn der Sprechende körperlich und geistig vollständig präsent ist (Achtsamkeit) und aus der inneren Stille heraus gesprochen wird. Die Alternative zu argumentativer „Gewalt“ ist, aus der Stille heraus zu kommunizieren, so dass auch der andere das Gesagte in seiner Stille aufnehmen kann.

Unter dem Stichwort „Lean Communication“ ist in den letzten Jahren in Spitzenfirmen ein neues Kommunikationsparadigma erarbeitet worden. Lean Communication bedeutet:

- Jedem Mitarbeiter soll die Information, die er benötigt, dann, wenn er sie benötigt, zur Verfügung stehen.
- Kein relevantes Wissen, keine relevante Information darf verloren gehen.
- Es darf kein Informationsmüll produziert werden.
- Jeder Mitarbeiter soll über das für die Erfüllung seiner Aufgaben notwendige Wissen verfügen.
- Jeder Mitarbeiter soll relevantes Wissen, relevante Informationen an die Organisation weitergeben.
- Dazu muss das Unternehmen in Aufbauorganisation und Funktionsweise für alle Mitarbeiter transparent sein, damit diese ihr Wissen, ihre Informationen zielgerichtet und gesteuert einbringen können.

Es geht also um Konzentration der Information im Unternehmen: „weniger ist mehr“, Konzentration auf das Notwendige, Sicherung und Konzentration des relevanten Wissens, ständige und gezielte Weitergaben.

Dazu ist die Kommunikationsmentalität „innere Stille“ bei Führungskräften und Mitarbeitern Voraussetzung, die diese schlanken Kommunikationsweisen überhaupt erst ermöglicht: ein Gefühl für den Wert des Schatzes Information, wenig emotionale Turbulenzen, die die Kommunikation „hektisieren“, Freude an der Weitergabe relevanter Kommunikation. Kommunikation muss ruhig und gezielt fließen, um effektiv/effizient zu sein.

Diese (im positiven Sinn) bescheidene Kommunikationsmentalität ist ein gutes Regulativ der Tendenzen in IT-Unternehmen, hinter der Fassade der Sachlichkeit „Primadonnen- oder Divenkommunikation“ zu betreiben – mit ihren Besonderheiten wie Empfindlichkeit bei Kritik bei gleichzeitiger „Lust aus voller Kanne Breitseiten abzuschießen“, Geraune und Gemunkel im Publikum in Form der „Gerüchteküche“ und müde-milder Resignation der

Theaterdirektion (d.h. Führungskräfte) gegenüber den Allüren aller möglichen Primadonnen (verwöhnt, anspruchsvoll, noch immer nicht zufrieden).

## 5.9 Elastizität

In Spitzenunternehmen zeigen Mitarbeiter relativ häufig emotionale Turbulenzen<sup>31</sup>, insbesondere nach Krisensituationen. Es handelt sich meist um emotionale Turbulenzen von eher niedriger Gefühlsintensität: Bedauern, Enttäuschung, Besorgnis, Genervtheit, Unzufriedenheit, Bedrücktheit, „Bammel“... Die körperlichen Begleitsymptome sind eher diskret und wechselhaft (leichtes Schwitzen, gelegentliches Zittern, gelegentliche Verstopfungen und/oder Durchfälle, Rückenbeschwerden etc.). Diese emotionalen Turbulenzen erreichen selten das Niveau chronischer Stressreaktionen mit definierten psychosomatischen Störungen (wie Schlafstörungen, Funktionellen Syndromen, Chronischen Rückenschmerzen, Angststörungen, Dysthymia etc.). Die Mitarbeiter in Spitzenunternehmen verfügen in der Regel über gute salutogenetische<sup>32</sup> Ressourcen, um die beruflichen Belastungen kompensieren zu können: der Befriedigungswert durch die Arbeit ist sehr hoch, die Entgeltsituation gut und die Unternehmenskultur ist deutlich besser als in anderen Unternehmen. Explizite Stresssymptome werden so meist vermieden.

Angesichts der Tendenz zu emotionalen Turbulenzen ist die Kompetenz der Elastizität wichtig. Elastizität bedeutet, jede Lebenssituation mit Gleichmut und Gelassenheit bewahren zu können und dabei mit allen Fähigkeiten einsatzbereit für effektives/effizientes Handeln zu sein. Ein Schlüssel zur Elastizität stellt die schon beschriebene innere Stille dar, die innehalten lässt, einen guten Arbeitsrhythmus und –fluss ermöglicht und damit auch stille Momente zur inneren Sammlung und Rekreation.

---

<sup>31</sup> Eine gute Einführung zum Thema „Emotionale Turbulenzen“ mit praktischen Handlungsanleitungen bietet: Harlich H. Stavemann: Emotionale Turbulenzen. Psychologie Verlags Union, Weinheim

<sup>32</sup> Grundannahme des salutogenen Modells ist, dass sich der gesunde Mensch in einem dynamischen Gleichgewicht zwischen äußeren Störungen und innerem Ausgleich befindet. Im Mittelpunkt steht die Frage, was Personen befähigt trotz zahlreicher belastender Einflüsse gesund zu bleiben. Im Wesentlichen sind dies „Ressourcen“, die die Gesundheit fördern und die „Widerstandskraft“ erhöhen.

---

### 5.9.1 Review mit ARC Seibersdorf

Am 26.07.2005 fand im ARC Seibersdorf research (Techgate, Wien) ein Risk Review statt (Seibersdorfer Projektmonitoring). Anwesend waren zwecks Berichterstattung der interne und externe Projektleiter.

Im Zuge des Meetings wurde ein allgemeiner Überblick bzgl.

- Zielsetzung des Projektes
- bisherige Tätigkeiten im Projekt
- Berichtswesen der einzelnen Projektphasen
- derzeitiger Umsetzungsgrad

gegeben.

#### **Ad Zielsetzung:**

Zusammenfassung über die Entstehung des Projektes und dessen Ziele.

#### **Ad bisherige Tätigkeiten:**

Es wurden die einzelnen Phasen beschrieben. Dabei wurde auch der Wechsel der Projektleitung bzw. der Wechsel von Promotoren angesprochen, der zu einer (positiv zu bewertenden) Orientierung „die Breite der Mitarbeiterschaft ansprechen!“ geführt hat.

#### **Ad Berichtswesen:**

Es wurde bemerkt, dass die bisherigen Zwischenberichte großen Anklang gefunden und sehr positiv bewertet wurden.

#### **Ad Umsetzungsgrad:**

Der Projektleiter addHEALTH berichtete über den derzeitigen Status und die Entwicklung in den letzten Monaten: durch die „neuen Kräfte“ in addHEALTH konnte weiter an Dynamik zugelegt werden. Aufgrund der aktuell anstehenden Aktivitäten wie KVP, Feedback-Kampagne und Kommunikationsplattform und der geplanten Evaluation wurde auf die Notwendigkeit eines sehr gezielten und effizienten Einsatzes der Ressourcen aufmerksam gemacht, da in Kulturprojekten gerade einsteigende Mitarbeiter „sich hineintigern“ und nicht immer auf Ressourceneffizienz achten.

Insgesamt wird eine sehr positive Entwicklung des Projektes gesehen.

---

## 5.10 Moving – Abschnitt

Ende Juli zeichnete sich ab, dass die Unternehmensentwicklung vor einer gewaltigen Herausforderung steht: einer der bisherigen Kunden, ein internationaler Konzern, hat das Unternehmen mit der weltweiten „Rund-um-

die Uhr“ Netzwerkbetreuung beauftragt. Damit steht das Unternehmen vor dem Einstieg ins internationale IT-Business mit weit reichenden, neuen Anforderungen auch für die Unternehmenskulturentwicklung:

- Die sich bietenden geschäftlichen Chancen zu realisieren erfordert einen gewaltigen Kompetenzentwicklungssprung in allen Prozess-Teams, damit einhergehend einen sehr hohen Motivationslevel (Generalisten/Spezialisten-Diskussion)
- Das Management ist gefordert seinen Führungsstil in Richtung „Führung zur Selbstführung“ weiterzuentwickeln
- Aufgrund des sich abzeichnenden Quantensprungs des Unternehmens ist die bisherige visionäre und strategische Ausrichtung zu überprüfen
- Das Prozessmanagement muss sich in Richtung Business Excellence entwickeln
- Bedeutende Zuwächse an MitarbeiterInnen
- Belastung und Beanspruchung von Führungskräften und MitarbeiterInnen werden potenziert werden und erfordert entsprechende Kompensations- und Bewältigungsstrategien, Gesundheitsförderung ist also ein unverzichtbares „Must“ und kein „Nice-to-have“.

Seitens der Führung wird eingeschätzt, dass die Einführung des Prozessmanagements sowie die Gesundheits- und Kulturorientierung (via addHEALTH) sehr wichtige Schritte waren und sind, die das Unternehmen auf die Entwicklung zum international agierenden IT-Unternehmen vorzubereiten. Entscheidend für den Erfolg dürfte sein, in wie weit es gelingt, eine positiv ausgerichtete, lösungsorientierte und von Empowerment und Begeisterung getragene Unternehmenskultur zu entwickeln.

---

### *5.10.1 Durchführung KVP*

Zunächst (Juli 2005) wurden MitarbeiterInnen angesprochen und umfassend über die Möglichkeiten und Vorgehensweisen des KVP informiert. Eine Reihe von Mitarbeitern aus dem SOL- sowie dem OPS-Prozess-Team zeigte sich an einer Mitarbeit sehr interessiert/motiviert. Aufgrund der sehr ermutigenden Gesprächsergebnisse wurde vom internen Projektleiter eine konkrete Besetzung der beiden KVP-Teams (SOL und OPS) vorgeschlagen. Seitens des Management Boards wurde diese Initiative begrüßt und der Vorschlag unverändert angenommen. Nach der Go-Entscheidung des Management Boards wurden die ersten KVP-Sitzungen einberufen (sie erfolgen vierzehntägig und werden am selben Tag jeweils am Vormittag (SOL) und am Nachmittag (OPS) durchgeführt).

---

### *5.10.2 Die Wende im Verbesserungs-Management: der „NKVP“*

Der *traditionelle* KVP beschäftigt sich mit Verbesserungen (vor allem Rationalisierungen) im Bereich der Arbeit und des Geschäftes. Das heißt Arbeitsprozesse werden verbessert bzw. vereinfacht und Dienstleistungen, Produkte, etc. optimiert bzw. einfacher gestaltet. Im Unterschied zum klassischen betrieblichen Vorschlagswesen

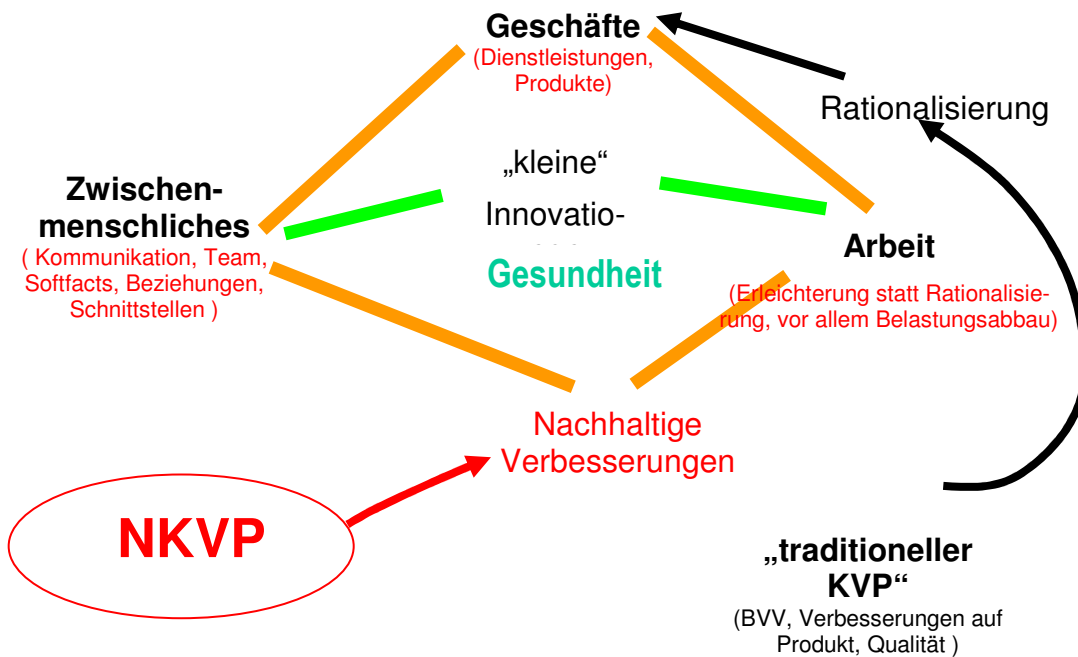
(wo einzelne MA „Verbesserungsvorschläge einreichen, die dann nach der Beurteilung durch eine Kommission prämiert werden), arbeitet im KVP (auch dem traditionellen) eine feste Gruppe von Mitarbeitern an Problemlösungen.

Im Gegensatz dazu wird im „NKVP“ zusätzlich zur Arbeitserleichterung das Zwischenmenschliche (Team, Kommunikation, Softfacts) in den Mittelpunkt gerückt.

Typische Merkmale des „NKVP“ sind

- Kleine fixe Arbeitsgruppen aus den Reihen des/der Prozessteams
- Überschaubares Gebiet → das heißt Durchführung von „NKVP“ innerhalb der eigenen Zuständigkeit bzw. Erfahrungswelt
- Zügige Vorgehensweise → das heißt möglichst rasch Lösungen umsetzen
- Orientierung am Ergebnis → das heißt konkrete nachhaltige Verbesserung
  - der Geschäftsprozesse
  - der Arbeitsprozesse
  - der Sozialen Prozesse
  - und der Verbesserungsprozesse
- Eliminierung von Verschwendungen wie Reibungsverluste, Prozessinsuffizienzen, Belastungen und Kulturstörungen

Dies bedeutet: die im „NKVP“ vom Team entwickelten Verbesserungen wirken sich auf Erleichterungen im täglichen Arbeitsleben (Arbeitsprozesse) und auf die zwischenmenschlichen Beziehungen (soziale Prozesse) aus, welche wiederum direkte positive Auswirkungen auf den Geschäftserfolg (Geschäftsprozesse) haben. Durch das synergetische „Zusammenspiel“ dieser drei Faktoren wird für „kleine Innovationen“ der Boden bereitet (siehe Abb. unten). Somit steuert der „NKVP“ letztlich auf innovative Teams hin und begünstigt somit auch den Auf- bzw. Ausbau des Innovationsmanagements.



Die Integration verschiedener Prozesstypen in den „NKVP“ erfordert auch eine Differenzierung in drei „NKVP“-Typen:

- „NKVP“ vom Typ „ASP“: im Mittelpunkt des „NKVP“-Prozesses stehen Probleme, die mit den konkreten Arbeitsprozessen und den Sozialen Prozessen (Softfacts, Softskills) zu tun haben.
- „NKVP“ vom Typ „GSP“: im Mittelpunkt des NKVP-Prozesses stehen Probleme, die mit den konkreten Geschäftsprozessen und den Sozialen Prozessen (Softfacts, Softskills) zu tun haben. Im Unterschied zum ASP-NKVP werden hier Probleme mit den Kategorien des Geschäftsprozessmanagements erfasst und kategorisiert. Von den TN eines GSP-NKVPs wird also breiteres und in die Tiefe gehendes Wissen über das Geschäftsprozessmanagement erwartet.
- „Schnittstellen NKVP“: Sonderform des GSP-Typs, bei dem es vor allem um Schnittstellen und Abteilungs(bereichs-)übergreifende Zusammenarbeit geht. Wichtigstes Werkzeug (neben den Level Tools) sind die typischen Werkzeuge des Geschäftsprozess-Managements (v.a. Prozessmapping, Prozessmodellierung, Prozessanalyse, Prozesszeitenbestimmung ...). Schnittstellen-NKVP-Teams setzen sich aus Teilnehmern mehrerer Abteilungen/Bereichen zusammen. Die Teammitglieder modellieren ihre Prozesse selbst (mit VISIO), so dass die Identifikation mit den Prozessen sich verbessern kann. Der Schnittstellen-NKVP-Teams setzt sich eher aus Führungskräften und Projektleitern zusammen.



Nachfolgend eine Gegenüberstellung der Unterschiede *traditioneller* und „N-KVP“:

<u>Traditioneller KVP</u>	<u>NKVP</u>
Qualitätsmanagement	Geschäftsprozessmanagement, Innovationsmanagement
Abgrenzung zur Innovation	Integration der Innovation (Vorstufe, „kleine“ Innovationen)
Rationalisierungsorientiert	Softfact- und work-facilitation-orientiert
Eher kurzfristige Ziele	Nachhaltigkeitsorientierung
Schwerpunkt: Statistische Methoden	Schwerpunkt: Kreativitätstechniken
Softskillentwicklung der TN im Hintergrund	Schulung der TN (Kreativität, Moderation, Präsentation); Blended Learning (Learning Management Systeme)
Kommunikation mittels KVP-Tafel	Elektronische Kommunikation  (Kommunikationsserver)

---

### *5.10.3 Die Entwicklung eines Enterprise Excellence NKVP-Systems*

Durch das strukturierte Vorgehen, nämlich die Einhaltung einer exakten Abfolge von Einzelschritten, werden schnelle und bessere Ergebnisse erzielt.

#### **5.10.3.1 Die 13 Schritte des NKVP**

Der NKVP erfolgt in 13 Schritten. Die folgende Auflistung zeigt anhand von Beispielen aus den bereits durchgeführten NKVP`s SOL und OPS mit welchen Methoden und Tools in den verschiedenen Schritten gearbeitet wurde:

1. Die Problemsammlung: Auflistung von Problemen durch die einzelnen KVP-Mitglieder und anschließende Zusammenfassung einzelner Probleme.
2. Die Problempriorisierung: Die Probleme werden von den Mitgliedern bewertet und schließlich entscheidet man sich für ein Problem.
3. die Problembeschreibung: das Problem wird definiert

Die Definition des Problems anhand des NKVP-SOL:

**Schritt 1: Problem erkennen**

<<< zurück zur Startseite

**Beschreibung der Ist-Situation**

Unausgewogene Verteilung der internen Projektstunden der SOL-Mitarbeiter.

Als interne Projekte sind definiert:

- Geschäftsprozessmanagement
- Prozessinitiative
- Kompetenzentwicklung (QBE)
- PMO
- Knowhowaufbau für neuere Releases
- Vorbereitung von Kundenveranstaltungen
- Upgradeninitiative
- sdH-Health

Besonderheiten der Praxis:

Gibt wenig Projektmanagement bei internen Projekten, daher wenig Monitoring und Kontrolle des Ressourcenverbrauchs.

**Beschreibung der Soll- oder Ziel-Situation**

Alle SOL-Mitarbeiter sollten in internen Projekten ausgewogen verteilt mitarbeiten entsprechend der Planungsvorgabe des Management Boards

**Beschreibung der Abweichung von Soll- und Ist-Situation**

Die Unausgewogenheit ist als erheblich einzustufen

Kann man die Abweichung an Kennzahlen darstellen?  ja

Liegen ergänzende Dateien vor?  ja

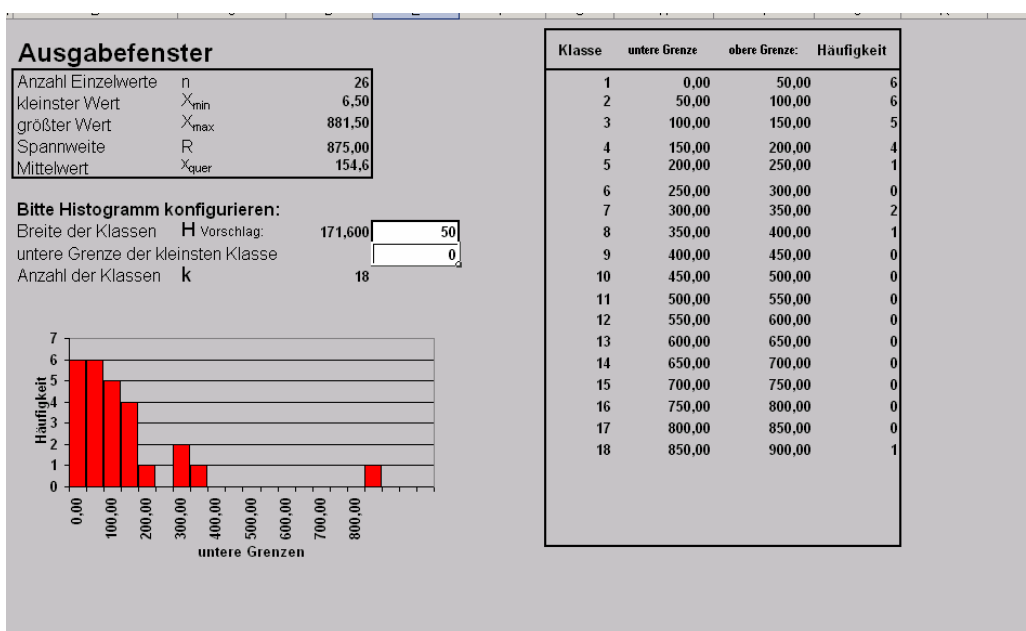
4. die Kennzahlenerfassung: das definierte Problem wird in Kennzahlen „gegossen“

Aus dem Zeiterfassungssystem konnten die

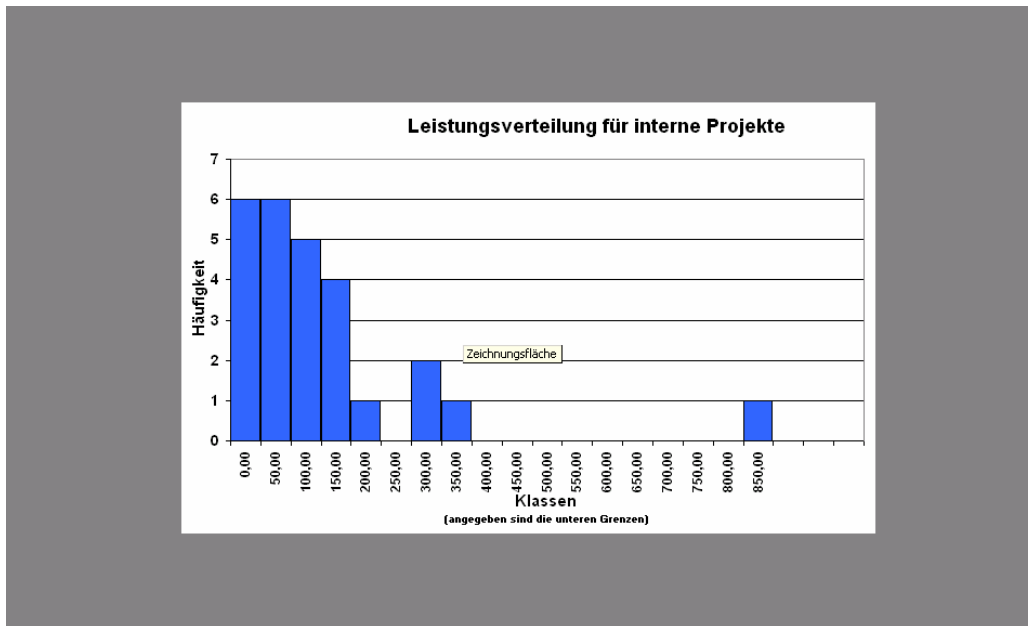
- Gesamtstunden für interne Projekte und die
- interne Projektstunden pro Mitarbeiter

exportiert werden und mithilfe eines Histogramm die **Verteilung** von internen Stunden/Mitarbeiter genau analysiert werden. Histogramme dienen der ersten Einschätzung einer Verteilung von Einzelwerten (interne Stunden/Mitarbeiter). Dabei werden Einzelwerte zu Klassen zusammengefasst und als Säulendiagramm dargestellt.

Anzeige der Ergebnisse aufgrund der definierten Klassen (Unter- bzw. Obergrenze) und deren Häufigkeiten.



Ergebnisse absolut:



Die Kennzahlen sowohl der Soll- wie auch der Istwert wurden in das KVP-Tool eingetragen.

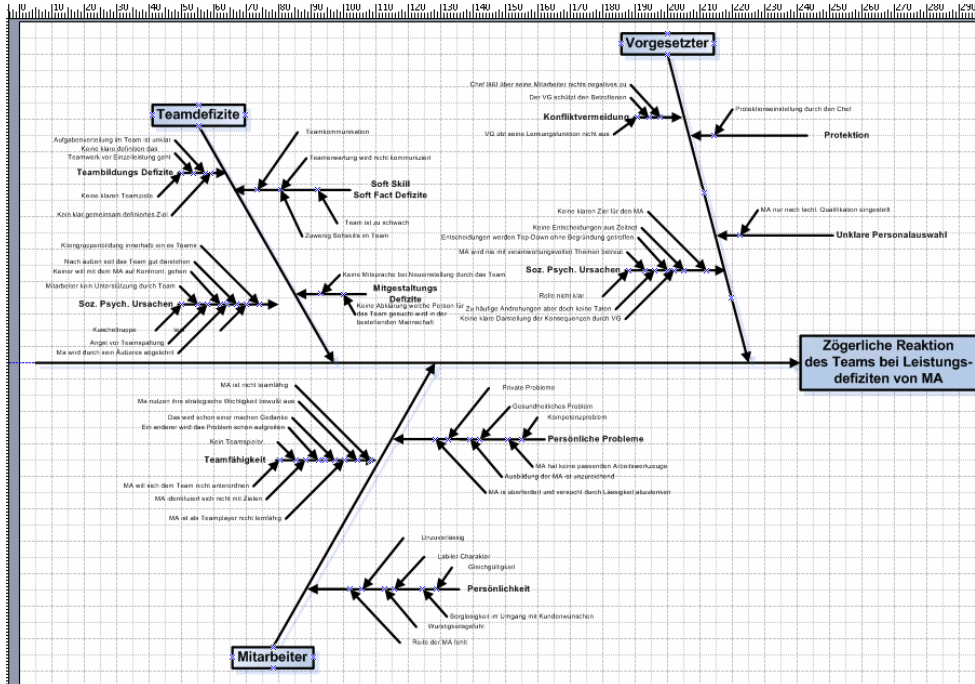
5. das Ursachensampling: es erfolgt die Ursachenfindung für das in Schritt zwei definierte Problem.

Bei der Methode „635“ handelt es sich um eine Sonderform des Brainwritings, bei der die Gruppenmitglieder aus den Ideen der anderen Gruppenmitglieder systematisch weitere Ideen ableiten. Die so generierten Ideen werden auf Kärtchen niedergeschrieben und kategorisiert.

6. die Ursachenaufbereitung: Dabei wird nach denkbaren Ursachen gesucht, dieser „bunte Strauss“ von ursächlichen Faktoren wird nach Haupt-, Neben- und Unterursachen gegliedert.

Die Ursachenaufbereitung erfolgte mit dem Ishikawa-Diagramm oder Ursache-Wirkungs-Diagramm. Das Ursache-Wirkungs-Diagramm ist ein einfaches Hilfsmittel in Form einer Fischgräte, zur systematischen Erfassung von Problemursachen. Hierbei werden die möglichen Ursachen, die eine bestimmte Wirkung auslösen, in Haupt- und Nebenursachen zerlegt. Anschließend folgt eine grafische Strukturierung der Ursachen um eine übersichtliche Gesamtbetrachtung zu ermöglichen.

Das Beispiel zeigt das Ishikawa-Diagramm des NKVP-OPS



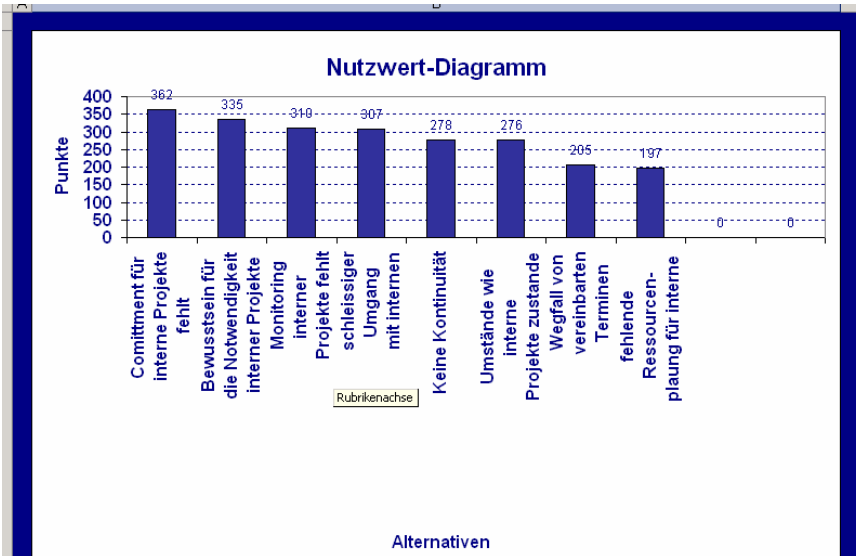
7. die Ursachenpriorisierung: der Zusammenhang der verschiedenen Ursachen untereinander und dem Problem wird analysiert.

Die Ursachenpriorisierung wurde mithilfe der Methode der Kreuzpriorisierung durchgeführt. Anschließend erfolgte eine Aufstellung von möglichen Kriterien zur Bewertung der Ursachen. Durch die „Verknüpfung“ von möglichen Kriterien und den Ursachen erfolgt durch die Nutzwertmatrix, d.h. ist ein Kriterium für eine Ursache geeignet oder nicht kann die „Hauptursache“ des Problems herausgefiltert werden.

Das Beispiel zeigt die Nutzwertmatrix des NKVP-SOL:

Nutzwertmatrix		Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3	Alternative 4	Alt
Bewertungen ändern		Bewusstsein für die Notwendigkeit interner Projekte fehlt	Keine Kontinuität	Umstände wie interne Projekte zustande kommen (Adhoc)	Comittment für interne Projekte fehlt	fehlende I planung für Projekte
<b>Kriterium</b>	<b>Gewichtung des Kriteriums</b>	<b>335</b>	<b>278</b>	<b>276</b>	<b>362</b>	
1 Motivation der MA für interne Projekte fördern	9	sehr gut geeignet	gut geeignet	sehr gut geeignet	sehr gut geeignet	
2 Nachhaltige Effekte des internen Projekts transparent machen Positive Ergebnisse der Projekte für die Unternehmenszukunft/MA transparent machen ("Grundhaltung: Was bringt uns dieser Erfolg langfristig?")	10	mäßig geeignet	sehr gut geeignet	neutral	sehr gut geeignet	
3 Mitarbeiterentwicklung fördern durch interne Projektpraxis (Nutzen → Lernendes Unternehmen)	7	gut geeignet	gut geeignet	sehr gut geeignet	gut geeignet	eher
4 Breite, aktive Mitarbeiterbeteiligung sichern	8	sehr gut geeignet	neutral	gut geeignet	sehr gut geeignet	sehr
5 Interne Projekte als Innovationsplattform nutzen	7	gut geeignet	neutral	neutral	sehr gut geeignet	

und das Nutzwert-Diagramm:



- die Prognoseentwicklung: das Ausgangsproblem und dessen spezifische, *wesentliche* Ursachen wird exakt definiert.

<<< zurück zur Startseite

**Konkrete Beschreibung der Ist-Situation (Kernproblem oder wichtigste Ursache für das ursprüngliche Problem)**  
 Commitment für interne Projekte fehlt  
 Bewusstsein für die Notwendigkeit interner Projekte fehlt

**Beschreibung der Soll- oder Ziel-Situation**  
 breites Commitment für interne Projekte

**Beschreibung der Abweichung von Soll- und Ist-Situation**  
 75% der SOL-Mitarbeiter haben ein geringes Commitment

Kann man die Abweichung an Kennzahlen darstellen?  ja

Liegen ergänzende Dokumente vor?  ja

- das Lösungssampling: dieser Schritt dient der Lösungsfindung. Ziel ist eine möglichst große Anzahl an Lösungen zu finden, diese aber (zunächst!) nicht zu bewerten.
- die Lösungspriorisierung: die verschiedenen Lösungen werden aufgrund von Bewertungskriterien gegeneinander abgewogen. Es wird die „Königslösung“ herausgefiltert.

Wenn sehr viele Lösungsmöglichkeiten durch das Brainstorming entstehen, kann es sein, dass die Kreuzpriorisierung nicht zum gewünschten Ziel führt. Zur Lösungspriorisierung des NKVP-OPS wurde die KGN (Kleinster Gemeinsamer Nenner)-Methode verwendet. Nach einer Kategorisierung der Lösungen wurden die jeweils stärksten herausgefiltert und mit Maßnahmen, die den kleinsten gemeinsamen Nenner darstellen, ausgestattet.



11. die Präsentation der Lösung: Ziel der Präsentation ist die Freigabe einer Problemlösung durch den/die Vorgesetzten
12. Planung des Umsetzungsprojektes: dies erfolgt im Zuge eines beauftragten Projekts
13. Monitoring: Wurde das Problem durch die gewählte Lösung beseitigt?

### 5.10.3.2 Zertifizierung

Insgesamt gibt es fünf Level, für die sich ein „NKVP“ Promotor zertifizieren lassen kann. Die Zertifizierung erfolgt durch ARC Seibersdorf research.

Die Einteilung jedes Levels erfolgt in jeweils 4 Phasen:

- Vermittlungsphase
- Testphase
- Audit-Phase
- Evaluationsphase

Die Zertifizierung erfolgt im Rahmen durchzuführender praktischer „NKVP`s“.

Der Fokus der Ausbildung liegt dabei

- In der Aneignung von Präsentations- und Moderationskompetenzen
- In der Aneignung von Coachingkompetenzen
- Im Transfer von Softfacts und Softskills
- Im Aufbau von Kompetenz in Richtung Innovationszirkel
- Und im Aufbau prognostischer Kompetenz

---

### *5.10.4 Projektmarketing*

Das Projektmarketing hatte zum Ziel, die „gute Message“ „ wir stehen vor einem Berg von (positiven) Möglichkeiten“ an alle Mitarbeiter des Unternehmens heranzutragen.

Dabei soll die grundsätzliche Überlegung, dass die Einführung eines integrierten Managementsystems nicht nur die Geschäftsprozesse betrifft, sondern durch Integration des Gesundheitsaspektes vor allem die Kultur positiv beeinflusst wird, verankert werden. Auch das zur Verfügung stehende Angebot, sich an bereits laufenden bzw. in Zukunft geplanten addHEALTH-Gesundheitsaktivitäten zu beteiligen, wurde dabei beworben. Um eine möglichst breite Basis zu erreichen, wurde für November eine „Road Show“ durch alle Bereiche des Unternehmens vorbereitet.

Die „Road Show“ wurde am 16.11.2005 ganztägig, unter der Begleitung des Geschäftsführers und der jeweiligen CC-Leiter, in allen Bereichen des Unternehmens durchgeführt.



# Grundsätze

Exzellente Kundenbetreuung

Exzellente Partnerschaft  
unter MA/FK

⇒ Schnelligkeit

⇒ Verlässlichkeit

Gesundheit

Gelassenheit

Befriedigung

Beziehungsorientierung

Positives Unternehmensklima







## Enterprise Campaings (Typo3)

- KAIZEN (Vereinfachung) → praktische
- Feedback, Kommunikation → Tipps
- Großgruppenmoderation
- Transparenz im Unternehmen

## SOL-Teambuilding

- positiver Teamgeist
- partnerschaftlicher Umgang

## Management-Themenabende

- Verbesserung der Supportfunktion des Managements
- exc. Kundenbetreuung - exc. Partnership

HEALTH Excellence

## KAIZEN-Room

Kreativität

Aus-Zeit

Reflexion

Konzentration

---

### *5.10.5 Teamkultur Monitoring / Softfact Cockpit*

In den Monaten November bis Februar wurden umfangreiche Softfact-Erhebungen in den Prozessteams

- Operation
- Solution
- Marketing/Sales
- Commercial Support und
- Management

durchgeführt.

Dabei wurden folgende Instrumente:

- Team-Klima-Inventar (TKI)
- Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT)
- Fragebogen „Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster“ (AVEM)
- Soziogramm.

Die Ergebnisse dienen einmal als Kennzahlen im Geschäftsprozessmanagement (Steuerung), andererseits der Evaluation der Effekte von addHEALTH-Aktivitäten. Die Evaluationsergebnisse sind im zweiten Teil des Endberichtes nachzulesen.

---

### *5.10.6 Enterprise Campaigns*

Dieser hochinnovative Ansatz einer softwaregestützten Unternehmenskommunikation wurde von WON entwickelt. Mittels eines Open-Source Content Management Systems werden auf elektronischen Weg Kommunikationskampagnen im Unternehmen (sog. Health Enterprise Campaigns) durchgeführt.

Im wesentlichen können dabei drei Ansätze verfolgt werden:

- Open Sites
- eCampaigns
- eLearning.

Ad Open Sites:

Open Sites sind sog. „Flanierseiten“: zu einem Thema werden ansprechende und nach den Regeln des Internet-Journalismus<sup>33</sup> erstellten Webseiten kreiert. Mittels der Erweiterungen von Typo3 wie Newsletter kann der Inhalt dieser Sites interaktiv an die MitarbeiterInnen transportiert werden und es können interaktive Dialoge („Polylogie“) entstehen. Über die Kommunikation der User untereinander entwickelt sich allmählich ein (relativ) stabiles Netzwerk von Diskursteilnehmern.

---

<sup>33</sup> Saim Rolf Alkan: Texten für das Internet. Praxisbuch für Online-Redakteure und Werbetexter. Bonn 2004

Die Open Sites beziehen sich auf folgende Themen:

- Lebensweise: Gesundes Arbeitsleben

#### Die acht Stufen das Leben zu vereinfachen

Sie kennen ihn sicher, den berühmten "Sager" von Alt-Bundeskanzler Fred Sinowatz:

#### "Es ist alles sehr kompliziert"

Wenn Sie permanent das Gefühl haben, dass...

- Ihr (Arbeits-)Leben mal so richtig entrümpelt gehört, damit Sie sich besser auf das Wesentliche konzentrieren können
- Ihr Zeitmanagement permanent klemmt und Sie kaum Luft haben, das zu tun, was Ihnen und der Firma wichtig ist
- Sie den wichtigen Infos immer hinterher laufen oder diese zu spät erhalten
- Beziehungen zu den Kollegen oft mühsam sind, weil die Chemie nicht stimmt
- Sie in langweiliger Routinearbeit ersticken und kaum noch Raum haben, Ihre kreativen Seiten auszutoben
- Sie sich immer mehr zum Couch-Potato entwickeln, weil Sie völlig K.o. von der Arbeit nach Hause kommen
- Ihr Girokonto ständig an Magersucht leidet
- Ihr Leben einfach zu kompliziert ist...

dann sind Sie hier auf dieser Seite goldrichtig!

- Kommunikation und Feedback

#### Die Sprache der Wertschätzung

Wie gut sich die Beziehung zu anderen Menschen entfaltet, liegt also auch daran wie klar und verbindlich Sie mit Ihnen kommunizieren.

#### Einfache Kommunikations-Regeln, die vieles einfacher machen!

Respektvolle Begrüßung

Die 3 A

Anbieten

Lösungen statt Probleme denken

Dynamik zulassen

Emotionen im Griff behalten

Das Zauberwort "DANKE"

- Umgang mit Kritik

#### Wahr, klar und offen

Wenn du kritisiert wirst, dann musst du irgend etwas richtig machen. Denn man greift nur denjenigen an, der den Ball hat.

Unsere Reaktion auf Feedback hat viel damit zu tun, wie wir mit unserer eigenen inneren Kritik umgehen. Mitunter leiden wir an inneren Stimmen, die sehr viel vernichtender als die Kritik von außen sind - gerade deshalb verletzt Kritik von außen dann ganz besonders, weil sie diese "wunden Punkte" berührt.

Kritik bedeutet einen Fehler gemacht, versagt zu haben!

- NKVP

Hier lernen Sie die Methoden und Tools für den KVP besser kennen:

**Brainstorming**



**Brainwriting**



**Fehlersammelliste**

Fehlerart	Datum					Summe
	Zelabschnitt	Zelabschnitt	Zelabschnitt	Zelabschnitt	Zelabschnitt	

- addHEALTH-News.



---

### 5.10.7 Real Time Strategic Change RTSC

In der Zukunft werden diejenigen Unternehmen und Organisationen am erfolgreichsten sein, die in der Lage sind, grundlegende, nachhaltige und systemweite Veränderungen rasch und effektiv in Gang zu setzen und zu realisieren. Nicht die Grossen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen. Hier setzt die RTSC an.

Bei dieser aus den USA stammenden Moderationsmethode arbeiten Mitarbeiter und Führungskräfte für 2 ½ Tage an der Lösung eines oder mehrerer grundlegenden Probleme des Unternehmens nach einem exakten Moderationsdrehbuch.

*Der Output der Veranstaltung:*

Es werden mehrere praktische Umsetzungsprojekte auf den Weg gebracht.

### *Das Besondere:*

Alle Mitarbeiter und Führungskräfte befinden sich während der 2 ½ Tage in einer großen Halle und arbeiten in sogenannten Sesselgruppen kreativ an Problemlösungen. Im Laufe der Veranstaltung entsteht eine unglaubliche Dynamik, Begeisterung und ein tolles Engagement. Mitarbeiter und Führungskräfte rücken zusammen und tanken Kraft, um den Aufbruch zu neuen Ufern zu wagen.

Real Time Strategic Change bezeichnet eine Großgruppenmethode, die immer dann einsetzbar ist, wenn es gilt, Mitarbeiter für strategische Veränderungen zu gewinnen. Ihre Teilnehmerzahl kann bei 50 beginnen und ist nach oben hin offen. Es geht darum, dass die Teilnehmer gemeinsam eine Reihe von Aufgaben durchlaufen und am Ende Verständnis für die Situation entwickelt, gemeinsame Ziele vor Augen und konkrete Maßnahmen geplant haben.

Im Gegensatz zu Future Search oder Open Space geht es weniger darum, konkrete Zukunftsgestaltung auf den Weg zu bringen. Ziel ist primär, die Akzeptanz von Organisationszielen bei Mitarbeitern zu fördern.

Für die Gestaltung einer RTSC-Konferenz gibt es eine Reihe von Bausteinen, nämlich Bausteine

1. für den richtigen Start
2. zum Aufrütteln
3. zum Bewusstmachen des eigenen Potenzials
4. um Hoffnung auf eine positive Zukunft zu schaffen
5. zur Maßnahmenplanung
6. für einen gelungenen Schluss.

Die Bausteine wurden - je nach Erfordernis - variabel eingesetzt; insofern gab es kein Standardvorgehen.

In der Zeit vom 01. bis 03.02.2006 wurde die addHEALTH-RTSC-Konferenz durchgeführt. Beinahe die gesamte Belegschaft des Unternehmens folgte der Einladung der Geschäftsführung.

#### **5.10.7.1 Ziel, Aufbau und Ablauf der RTSC**

Ziel der Konferenz war es, „gesunde“ Unternehmensstrategien zur weiteren nachhaltigen Zukunftsgestaltung zu finden und erste Schritte auf diesem Weg zu planen.

Die Konferenzteilnehmer wurden in sogenannten Sesselgruppen aufgeteilt. Dieses Min-max Prinzip soll jene Personen zusammenbringen, die ansonsten im Arbeitsalltag wenig oder gar nicht miteinander zu tun haben. Die Sitzordnung wurde vorher genau festgelegt. Im Laufe der Konferenz wurde die Sitzordnung (in Abhängigkeit von den Themen) geändert.

Es gibt vier Rollen im Sesselkreis:

1. Moderator
2. Schreiber
3. Sprecher/Präsentator

#### 4. Zeitnehmer

Die Rollen wechseln sich bei jeder entsprechenden Aufgabe im Uhrzeigersinn ab. Jeder soll die Gelegenheit bekommen in die Rolle des Präsentators kommen.

Der Konferenzablauf erfolgte in drei Phasen:

- Aufrütteln
- Das eigene Potenzial bewusst machen
- Maßnahmen planen

#### 5.10.7.2 Tag eins: Aufrütteln

Nach dem „Warming up“, ein Kaltstart ist schlecht, am Beginn des ersten Tages erfolgte die sogenannte „Aufrüttelphase“. Das gesamte Unternehmen wird auf eine Rüttelstrecke geschickt. Das Ziel dieser Phase war, die Mitarbeiter aufzuwühlen.

##### Übung 1 *„Sich auf den Kunden einen Reim machen“*

Die Übung bestand darin, dass sich die Mitarbeiter im Umgang mit dem Kunden im Arbeitsalltag spontan an schiefe gelaufene Szenen, ärgerliche Begegnungen, frustrierende Begebenheiten...etc. erinnern. Diese persönlichen Geschichten sollen in einem möglichst konkreten Reim dargestellt werden. Aus den jeweiligen Sesselkreisen wurde ein gemeinsames Highlight gekürt und im Plenum dargestellt.

##### Rede 1 *„Gedanken zum Speech“*

Der Geschäftsführer erläuterte in dieser Rede, dass es so manche Dinge gibt, die ihn am Erfolg zweifeln lassen. Gleichzeitig erwähnte er auch die Verlässlichkeit, Schnelligkeit und Kreativität der Mitarbeiter beim Umgang mit den Kunden.

Er erwähnte die gute Basis sowohl die hervorragenden fachliche Kompetenzen als auch den menschlichen Umgang unter den Mitarbeitern. Der Erfolg des Unternehmens kann jedoch nur gemeinsam erzielt werden. Denn „Nobody is perfect, but a team can be.“

##### Rede 2 *„Wie verhindern Prozesse das Aufkommen echter Kundenbegeisterung“*

Ein Mitglied des Managementboards versuchte in seiner Rede den Einfluss „falscher“ Prozesse auf die Begeisterung des Mitarbeiters und in weiterer Folge auf die Kundenbegeisterung transparent zu machen. Nicht vorgegebene Prozesse sondern gemeinsam entworfene, an die Gegebenheiten des Unternehmens angepasste und „gesunde“ Prozesse wirken sich auf die Mitarbeiterbegeisterung aus.

##### Übung 2 *„Pressekonferenz“ Fragen an die Geschäftsführung*

Die Gruppen wurden nun aufgefordert an jeden der beiden Redner jeweils eine Frage zu stellen. Dabei wurde betont, dass ausweichende bzw. zu wenig ausreichende Antworten entsprechend hinterfragt werden.

##### Übung 3 *„Wie jagt man am besten dem Unternehmen Kunden ab?“*



Jede der Gruppen wurde eine Kundengruppe zugewiesen. Die Aufgabe bestand darin praktische, effiziente und kurzfristig wirksame Maßnahmen zu erarbeiten um in dieser Kundengruppe dem Unternehmen Kunden abzuja- gen. Danach sind die drei Erfolg versprechendsten Maßnahmen auszuwählen und zu präsentieren.

### **5.10.7.3 Tag zwei: Das eigene Potenzial bewusst machen**

Im ersten Teil des zweiten Tages haben sich die Mitarbeiterin einen für sie ungewohnten Bereich begeben: näm- lich das der eigenen Potenziale. Gemeinsam will man sich ansehen, wo im Unternehmen Kraftquellen versteckt sind. Alle begeben sich gemeinsam auf Quellensuche.

Im zweiten Teil wurde Ausschau nach der Firmenzukunft gehalten.

#### *Teil 1 „Herr Tominaga – der Film“*

Im Film des Hrn. Tominaga geht um Kundenzufriedenheit durch Steigerung des Zusatznutzens für den Kunden und somit eine Intensivierung der Kundenbeziehungen und Kundenbindung zur Folge hat. Er zeigt, dass man mit kleinen Tricks und wenig zeitaufwendigen Überlegungen und vor allem kostengünstig beim Kunden Zufrie- denheit erzielen kann.

#### *Übung 1 „Herr Tominaga“*

Die Mitarbeiter wurden aufgefordert drei konkrete Punkte, wo die alltägliche Arbeit mit Kunden leidet und 3 kon- krete Punkte, wo man schon ganz gut auf dem Weg ist aufzuzählen und zu präsentieren.

#### *Übung 2 „Worauf wir aufbauen können“*

Jeder Mitarbeiter wurde aufgefordert einen „kleinen Erfolg in der persönlichen Kundenbetreuung“ – mein Er- folgserlebnis zu verfassen. Außerdem wurde notiert, was diesen Erfolg möglich gemacht hat und welche Rand- bedingungen förderlich waren.

#### *Übung 3 „Juwelen“*

Das Aufgabenblatt befasste sich mit dem Thema Juwelen. Jeder Mitarbeiter überlegt sich wie Juwelen mit Kun- den zusammenhängen und in einer kleinen Geschichte verpackt werden. Am Beispiel von großartiger Zusam- menarbeit oder exzellente Lösungen wurde überlegt, was ist dabei geschehen und was ist dabei wichtig.

Die Mitarbeiter mussten Sie ein überragendes Erlebnis/Beispiel aus folgendem Themenkatalogen überlegen:

- Aktiver Vertrieb
- Exzellente Kundenbetreuung
- Großartige Zusammenarbeit mit dem Kunden
- Neue Lösungen für den Kunden

Dabei konnte die Beantwortung folgender Fragen helfen:

- Was genau ist geschehen?
- Wer oder was war besonders wichtig?



- Was können wir in Zukunft aufbauend tun?

Jede Sesselgruppe stellt die Geschichte in einem Rollenspiel nach, es wurden acht Szenen mit der Digitalkamera aufgenommen.

#### Rede 1 „I have a dream“

In seiner Rede beschreibt der Geschäftsführer seine Vision vom Ablauf des Arbeitstages am 2. Februar 2012. Darin enthaltene Punkte:

- Einführung einer Plattform, welche den Innovation Award 2010 gewonnen hat
- Der Kunde als Partner des Unternehmens
- Prozessverständnis beim Kunden
- Europa- und weltweiter Betrieb
- Mitarbeiterausbildung und Entwicklung
- Neugestaltung der Arbeitsplätze
- Ein Großteil der Mitarbeiter setzt einen kleinen Prozentsatz seiner Arbeitszeit für Überlegungen zu Optimierungen, Innovationen, etc. ein. Der Erneuerungskreislauf im Unternehmen konnte etabliert werden.
- Mitarbeiter sind auf freiwilliger Basis in internationalen Projekten und Aufgaben im Einsatz.
- Der offene Dialog im Unternehmen wurde etabliert
- Im Beirat sitzt, mit Ausnahme bei der Besprechung von Internas, ein Kunde

#### Übung 4 „Der Brief an den Geschäftsführer“

Die Aufgabe bestand darin, dass jeder Mitarbeiter dem Geschäftsführer einen Brief schreibt, in dem er/sie persönlich sagt warum und was an der Rede begeistert hat. In einem weiteren Schritt wurde ein gemeinsamer Brief pro Gruppe an den Geschäftsführer formuliert.

#### Übung 5 „das Unternehmen 2012 – Kundenbegeisterung live“

Jeder Sesselkreis erarbeitete eine kleine Spielszene von drei Minuten Dauer. In der Szene sollte dem Motto gemäß ein Kundenkontakt dargestellt werden, der für Kundenbegeisterung im Jahr 2012 steht.

Ohne vorherige Erklärung führen die Gruppen der Reihe nach ihre Szene auf der Bühne auf.

Nach jedem Szenenspiel werden Teilnehmer einer Sesselgruppe, vom Moderator ausgewählt, gebeten, einen spontanen und kurzen Kommentar abzugeben, welches die Botschaft war.

## Übung 6 „*Visionen und Aufgaben der Führung überarbeiten*“

Den Mitarbeitern wurde das Zielpapier des Managementboards überreicht.

Nachdem die Zukunft in „kreativer Form“ entworfen wurde, sollte nun das Zielpapier des MMB „untersucht“ werden. Die Mitarbeiter hatten die Aufgabe das Papier mit eigenen Vorstellungen zu vergleichen und zu fragen, was darin fehlt und was verbessert werden muss. Die Vorschläge zur Veränderung wurden auf Flipcharts geschrieben und auf der Wand aufgehängt.

Jeder Teilnehmer erhielt fünf Klebepunkte und konnte nun an die seiner Meinung nach wesentlichen Themen Punkte vergeben (1 bis 5 Punkte pro Statement). Dabei sollte das eigene Flipchart von der Bewertung ausgenommen werden. Daraufhin erfolgt ein spontanes Feedback vom Geschäftsführer: Dabei wurde auch erklärt, dass das MMB die am stärksten bewerteten Punkte in zwei bis drei Wochen in das Zielpapier integrieren wird.

### **5.10.7.4 Tag drei: Maßnahmen planen**

Der ganze Tag wurde damit verbracht, sich mit Maßnahmen zu beschäftigen. Denn RTSC bedeutet: ab dem nächsten Tag geht es richtig los.

#### Übung 1 „*Diskussion über das Zielpapier*“

Das Ranking des Zielpapiers wurde in der Zwischenzeit ausgedruckt und an die Teilnehmer verteilt.

In Einzelarbeit soll sich jeder überlegen, welches Thema aus dem Ranking und dem Zielpapier des MMB für die gewählte Gruppe kurzfristig (in diesem Quartal) das Wichtigste ist, um zum Aufschwung der Kundenbegeisterung beizutragen. Gründe für die Einschätzung sind zu notieren sowie auch Erfolgsfaktoren.

Die Themen waren:

- Projektmanagement
  - Wiederverwendbarkeit von Lösungen
  - Projekthandbuch ist vernachlässigt worden. Arbeiten gemeinsam mit einem Projekthandbuch.
  - Verbessertes Projektcontrolling
- Softfacts
  - Messung der Lastsituation → Über- Unterlast
  - Sichtbarmachen des abzuarbeitenden Problembereiches
  - Wenn ich überlastet bin, was tue ich?
  - Steigerung der Kundenzufriedenheit ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Auslastungsthema – es geht durch Mitarbeiterüberlastung Kundenservice verloren
  - Was kann ein MA unternehmen, wenn er überlastet ist → Prozess

- Prozesse
  - Messung der Mitarbeiterzufriedenheit mittels online Fragebögen
- Movement
  - Qualifikation der MA
- SOL
  - Wie können wir Zukunftsthemen fokussieren?
  - Wir wollen in unserer Entwicklung den Kunden einen Schritt voraus sein → MA-Ausbildung darauf fokussieren.
  - Einbindung in das Jourfix
  - konkrete Mitarbeiterentwicklung

Ein nächster Schritt war die Festlegung von Maßnahmen zu den oben genannten Themen. Die Mitarbeiter des Unternehmens hatten dabei das grundlegende Problem zwischen Maßnahmen und Zielen zu unterscheiden. Daher wurde das Plenum um Abstimmung gebeten, ob es sich um Maßnahmen bzw. Ziele handelt.

Nach nochmaliger Überarbeitung wurde das Managementboard mit den einzelnen Ergebnissen konfrontiert. Die jeweiligen Maßnahmen sind nun von den Managementboard-Mitgliedern mit roten bzw. gelben Karten bewertet worden.

### Übung 2 „Kontinuität“

Um die Maßnahmen der einzelnen Gruppen umzusetzen ist Kontinuität erforderlich. Bei einer Umfrage unter den Mitarbeitern stellte sich heraus, dass die oben genannten Themen in sechs Monaten keinen Bestand mehr haben. In dieser Übung sollte nun geklärt werden, wie man die Kontinuität der Bearbeitung erhalten kann.

#### Präsentation 1

- Motivation durch Überzeugung
- Konsequente Durchführung
- Verlässliche Erledigung der zugeordneten Tasks, Monitoring und Bericht des JF
- Verbindung der Aufgaben mit Beteiligungssystem für alle Teilnehmer.

#### Präsentation 2

- E-Mail an alle MA → Themenvorschläge bis zum nächsten Jourfix
- Regelmässige Fortschrittsberichte
- Quartalsmässige Anpassung der Kompetenz

#### Präsentation 3: Movement

- Modulare vertriebliche Ausbildungsreihe am Leben halten
- Fixtermine im Jahr im Vorhinein festlegen
- Messen des Schulungsnutzen (Fragebögen, qualitative Interviews)
- Nicht effiziente (effektive) Schulungen streichen und durch Neue ersetzen
- Verbindliche Teilnahme im Rahmen des Checkup-Gesprächs festlegen
- Die Wirksamkeit der Schulungen in der Kundenzufriedenheitsbefragung abfragen.

#### Präsentation 4: Prozesse

- Eine Messung der Mitarbeiterzufriedenheit im Intranet
- Fragebogen für Mitarbeiter ausarbeiten
- Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage sind Fixpunkt im
  - MMB und im
  - Mitarbeiterforum
- Zielpaper, qualitatives Ziel definieren, Mitarbeiterzufriedenheit mit Zielwert definieren
- Thementreiber festlegen
  - Management
  - Mitarbeiter

#### Präsentation 5

- Aufnahme der aktiven Abfrage in das Team JF-Protokoll und MMB (Gibt es irgendwelche Deadlocks im Team, die einer Entscheidung bedürfen)
- Kontinuität in der Mitarbeiterzufriedenheit
- Monatliches Auswerten der Hotline Aktivitäten
- Aufnahme der MA Hotline in die Organisationsrichtlinie und in den Starter Kit
- Das Einfordern der Team Todo-Liste als Punkt im Team JF Protokoll aufnehmen

#### Präsentation 6: IPV6

- Einen Teamverantwortlichen benennen
- Schulungsplan erstellen
- Testumgebung aufbauen
  - Hardware
  - Testumgebung beim Kunden aufbauen
  - Stuffing

#### Präsentation 7

- genaue Spezifikation der Aufgaben festlegen
- Ressourcen einplanen, damit jeder weiß wie viel Zeit, wie viel Ressourcen er zur Verfügung hat

- Termin und Meilensteinplan ausarbeiten
- Monitoring der Ergebnisse durch das MMB monatlich durchführen
- Fixer Bestandteil im PL-JourFixe (14-tägig)

Die RTSC wurde mit einer Evaluation der Veranstaltung und den abschließenden Worten des Geschäftsführers und des Moderators beendet. Die Evaluationsergebnisse sind im Teil zwei des Endberichtes nachzulesen.

#### **5.10.7.5 RTSC Follow UP**

Der erste Schritt zur Umsetzung bestand darin, zwei Gruppen nämlich eine Monitoring- und eine Umsetzungsgruppe zu definieren. Dies beiden Gruppen bestanden aus dem externen Consultant und mehreren MMB-Mitgliedern.

Die Aufgabe der Gruppen besteht darin, die in der RTSC generierten Projekte auf deren Fortschritt hin zu überwachen und somit die von den Mitarbeitern geforderte Kontinuität und Nachhaltigkeit zu garantieren.

Cirka eineinhalb Monate nach der RTSC lud das MMB die Mitarbeiter, zu der Folgeveranstaltung „RTSC Follow Up“ ein.

Die Ziele der Veranstaltung waren:

- Kommunikation des Status an alle TN → alle Gruppen aus der RTSC stellten den aktuellen Status ihrer Projekt vor
- Bewusstsein schaffen für Mitgestaltungsmöglichkeiten und Empowerment
- Kommunikative Evaluation der bisherigen Arbeit → die Evaluationsergebnisse der RTSC wurden präsentiert
- Gemeinsame Planung des Weiteren → Aktionsgruppen und Projekte
- Vereinheitlichen der Aktivitäten unter dem Prinzip „Geschäftsprozesse zum Leben bringen“

Beteiligung der Mehrheit der MA an wenigstens einem internen Projekt.