

Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik

Ralph Grossmann · Kurt Mayer  
Karl Prammer *Hrsg.*

# Organisations- entwicklung konkret

11 Fallbeispiele für betriebliche  
Veränderungsprojekte  
Band 2



Springer VS

---

# Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik

Band 10

**Herausgegeben von:**

Prof. Dr. Ewald E. Krainz, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Österreich

**Beirat:**

Prof. Dr. Ralph Grossmann, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Österreich

Prof. Dr. Peter Heintel, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Österreich

Prof. Dr. Karin Lackner, Universität Kassel, Deutschland

Prof. Dr. Ruth Simsa, Wirtschaftsuniversität Wien, Österreich

Prof. Dr. Rudolf Wimmer, Universität Witten/Herdecke, Deutschland

---

Ralph Grossmann • Kurt Mayer  
Karl Prammer (Hrsg.)

# Organisations- entwicklung konkret

11 Fallbeispiele für betriebliche  
Veränderungsprojekte

Band 2

 Springer VS

*Herausgeber*

Univ.-Prof. Dr. Ralph Grossmann  
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt  
Österreich

Univ. Doz. DI. Dr. Karl Prammer  
C/O/N/E/C/T/A  
Wien, Österreich

Mag. MSc Kurt Mayer  
REFLECT  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-658-01531-2  
DOI 10.1007/978-3-658-01532-9

ISBN 978-3-658-01532-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-vs.de](http://www.springer-vs.de)

## **Inhalt**

<b>VORWORT DER HERAUSGEBER .....</b>	<b>7</b>
--------------------------------------	----------

*Ralph Grossmann, Kurt Mayer & Karl Prammer*

<b>DURCH ORGANISATIONSENTWICKLUNG AUF DEM WEG ZU EINER PROZESS- UND SERVICEORIENTIERTEN ORGANISATION .....</b>	<b>15</b>
--	-----------

Sowie Schaffung eines zufriedenen Arbeitsumfeldes .....

*Christine Brucher-Paier*

<b>SEI FRECH! Innovation und Organisationsentwicklung in einer Medienunternehmung .....</b>	<b>41</b>
---	-----------

*Christian Flückiger*

<b>NEUE KUNDINNENBETREUUNG IN DER HAUPTSTELLE DER OBERÖSTERREICHISCHEN GEBIETSKRANKENKASSE Die KundInnenbetreuungsphilosophie für die Hauptstelle der Oberösterreichischen Gebietskrankenkasse neu definieren und Voraussetzungen für die Implementierung ausarbeiten .....</b>	<b>63</b>
---	-----------

*Günter Fuchs*

<b>NUR DER DIALOG ENTWICKELT EIN GEMEINSAMES BILD Die Einführung eines Führungsleitbildes in einem historisch gewachsenen Theaterbetrieb .....</b>	<b>83</b>
--	-----------

*Katja Goebel*

<b>REFORMEN IM RATHAUS Software-Implementierung als Hebel zur Veränderung? .....</b>	<b>105</b>
--	------------

*Stephan Kasperczyk*

<b>LEGITIMATION ALS GRUNDLAGE FÜR EIN INNOVATIONS- PROJEKT: DAS BEISPIEL EZÜRICH</b> .....	133
<i>Andreas Németh</i>	
<b>AUS SCHNITTSTELLEN WERDEN NAHTSTELLEN</b> Fallbesprechungen als Methode der Wahl in OE-Prozessen im Gesundheitswesen .....	157
<i>Monika Obrist</i>	
<b>ORGANISATIONSENTWICKLUNG ALS FÜHRUNGSAUFGABE IM RAHMEN EINES GROSSPROJEKTS</b> .....	179
<i>Marianne Papalini</i>	
<b>UMGANG MIT EMOTIONEN IN EINEM VERÄNDERUNGS- PROZESS</b> Einführung einer neuen Arbeitsorganisation in einer Gruppenpraxis .....	201
<i>Susanne Peter</i>	
<b>QUALITÄTS- UND PERSONALENTWICKLUNG IN DER STIFTUNG FÜR SCHWERBEHINDERTE LUZERN</b> Integration von zwei Entwicklungsschwerpunkten in die Regelorganisation .....	225
<i>Christine Schaffner-Wick</i>	
<b>OE IN EINER FORSCHUNGSEINRICHTUNG</b> Besonderheiten, Möglichkeiten und Grenzen .....	245
<i>Ulrike Seebacher</i>	
<b>AUTORINNEN UND AUTOREN</b> .....	267

# Vorwort der Herausgeber

*Ralph Grossmann, Kurt Mayer & Karl Prammer*

Organisationsentwicklung als Haltung, Ansatz und Methodik ist – im Unterschied zur klassischen Unternehmensberatung, welche externes ExpertInnen- und Lösungswissen von außen in die Organisation einbringt – primär darauf ausgerichtet, das in der Organisation vorhandene Lösungswissen zu mobilisieren. Ein Organisationsentwicklungsprozess bezieht sich auf neue Strukturen, auf Prozesse und Rollen, auf – oft auf den ersten Blick nicht ersichtliche – handlungsleitende und kulturprägende Kommunikationsblockaden und Interaktionsmuster. Diese sollen sichtbar und besprechbar gemacht und letztlich verändert werden. Als Zielperspektive gilt es, eine neue funktionale Passung zwischen der Organisation und ihren Umwelten herzustellen, um damit das nachhaltige Überleben der Organisation zu sichern. Die Beteiligung von betroffenen Stakeholdern (Führungskräften, MitarbeiterInnen, Kooperationspartnern etc.) spielt dabei insofern eine entscheidende Rolle, als der Erfolg von Organisationsentwicklung letztlich davon abhängt, dass neue Ausrichtungen, Strukturen und Handlungsweisen von den Betroffenen mitgetragen, umgesetzt und in Form einer neuen Organisationskultur tatsächlich gelebt werden (vgl. Grossmann/Scala 1996; Grossmann 2011; Wimmer 2009).

Fallbeispiele sind ein besonders konkreter und plastischer Weg, um Ansatz und Methodik der Organisationsentwicklung zu vermitteln. Welche Bedingungen, Haltungen und Handlungen unterstützen erfolgreiche Veränderungsprozesse in Organisationen (vgl. Prammer 2011)? Umgekehrt, welche Vorgehensweisen und Rezepte machen ein Scheitern von Veränderung wahrscheinlich? Wie werden Instrumente und Tools der Organisationsentwicklung konkret angewandt? Mit welchen Ergebnissen (vgl. Prammer 2009)? Welche Instrumente und Tools funktionieren wann gut, welche funktionieren in welchen Kontexten weniger und warum?

## **1 Was leisten die Beiträge in diesem Kontext?**

Die elf Case-Studies in diesem Buch greifen auf ein breites Repertoire an Methoden zurück und sind in einer Vielzahl verschiedener Kontexte angesiedelt: Ge-

sundheit (Beiträge von Fuchs, Obrist, Peter und Papalini), Bildung und Forschung (Brucher-Paier, Seebacher), Kommunale Verwaltung und Politik (Kasperczyk und Németh), Soziale Dienste (Schaffner-Wick), Kultur (Goebel) und öffentliches Radio (Flückiger). Indem Methoden, Tools und Instrumente nicht einfach abstrakt aufgelistet, sondern in ihrer konkreten Anwendung innerhalb eines konkreten Fallbeispiels ausführlich beschrieben und analysiert werden, bekommt die/der LeserIn tatsächlich ein Gefühl dafür, wie diese Tools im realen Feld eingesetzt werden können. Das Interesse an der eigenen Anwendung von OE-Instrumenten und die eigene Initiative sollen stimuliert werden.

Die Beiträge verharren dabei nicht in einer einfachen und ausführlichen Beschreibung der Fälle und ihrer Tools, sondern versuchen diese auch vor dem Hintergrund grundlegender theoretischer Ansätze und neuerer Fragestellungen der Organisationsentwicklung konzeptiv aufzubereiten. So wird der/dem LeserIn ein profunder Eindruck davon vermittelt, was im Feld der Organisationsentwicklung und des Veränderungsmanagements relevante Herausforderungen und Themen sind, die – vor dem Hintergrund immer rascherer Veränderungen von Umwelt- und Rahmenbedingungen und steigender Komplexität – derzeit Konjunktur haben und bedeutend sind.

## **2 Einführung in die Beiträge und Benennung relevanter OE-Aspekte**

Die Fallbeispiele in diesem Buch sind Kurzfassungen und Verdichtungen von Master-Thesen, welche AbsolventInnen des Masterprogramms „Organisationsentwicklung“ an der Abteilung für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Universität Klagenfurt verfasst haben.

Im Wintersemester 1998/99 hat die Abteilung für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der Universität Klagenfurt erstmals ein Masterprogramm „Organisationsentwicklung“ (OE) angeboten. Das Hauptanliegen des Angebots bestand darin, jene „Professionals“ und „Change Facilitators“ unterstützen zu wollen, die mit Fragen der Veränderung, Entwicklung und Kooperation von Organisationen befasst sind – also Führungskräfte, interne OE-ExpertInnen, ProjektleiterInnen und ProzessmanagerInnen sowie externe BeraterInnen. Seither wurde das Programm neunmal angeboten, alle ein bis zwei Jahre startete eine neue Lehrgangsgruppe mit 20 bis 24 TeilnehmerInnen. Die Fallbeispiele in diesem Band stammen aus den Masterprogrammen 2008-2010 und 2010-2012.<sup>1</sup>

---

1 Im Frühjahr 2011 ist der Band „Organisationsentwicklung konkret. 14 Fallbeispiele für betriebliche Veränderungsprojekte“ erschienen. Als erster Band der Reihe „OE-konkret“ enthält er 14 Fallbeispiele aus den ersten sieben Lehrgängen von 1998 bis 2007.



Von der Struktur seiner TeilnehmerInnen wies dieses Masterprogramm von Beginn weg zwei Spezifika auf, die im Lauf der Jahre noch deutlicher hervortraten. Einerseits zeigte sich, dass das Lehrgangsprogramm – im Unterschied zu den meisten seiner Konkurrenzangebote – nicht vorwiegend von externen BeraterInnen wahrgenommen wurde, sondern von einer ausgewogenen Mischung aus internen BeraterInnen und StabsabteilungsmitarbeiterInnen, Führungskräften sowie externen OrganisationsberaterInnen. Sowohl die Entsendeorganisationen der internen ExpertInnen und der Führungskräfte als auch die teilnehmenden externen BeraterInnen waren überwiegend im Public-Sektor und im Non-Profit-Sektor tätig.

### *2.1 OE im Kontext der Erbringung öffentlicher Güter und Leistungen*

Auch die elf Fallbeispiele in diesem Buch stehen vorwiegend im Kontext der Erbringung öffentlicher Güter und Leistungen durch Organisationen der Zivilgesellschaft, NGOs und die vielen ausgegliederten und beauftragten Dienstleistungseinrichtungen. Im Hintergrund zeigt sich dazu folgendes Bild: Die politischen und sozioökonomischen Veränderungen der letzten Jahrzehnte haben die Verselbstständigung von öffentlichen Dienstleistungsorganisationen im Rahmen von Ausgliederungen vorangetrieben. Ökonomisierung und Verselbstständigung haben bei diesen Organisationen auch zu einem Schub an Eigenverantwortung geführt sowie interne Entwicklungsprozesse angestoßen. Es geht nun in Universitäten, Krankenhäusern, Kommunalverwaltungen und Kultureinrichtungen darum, Strukturreformen durchzuführen (Beispiele Brucher-Paier und Papalini), eine verantwortungsorientierte und wirksame Führungskultur zu etablieren (Goebel und Peter), oder darum, weitere Rationalisierungspotentiale ausfindig zu machen (Kasperczyk) und den KundInnenutzen zu stärken (Fuchs). Organisationsreformen und das Schärfen von Profilen und Kompetenzen wurden angeregt (Seebacher, Obrist, Schaffner-Wick). Der Erfolgsdruck wird größer, der Kampf um die eigene Identität, die eigene Marke sowie die Erfolgsschreibung werden härter (Flückiger und Németh). Gemeinsam ist diesen selbstständigen und teilselbstständigen Organisationseinheiten, dass sie zunehmend als Unternehmen agieren müssen und das Management daher mehr Unterschiede aufnehmen und balancieren muss: Wirtschaftlichkeit, Effektivität, Qualitätsziele, Marktorientierung, Personalentwicklung, strategische Ausrichtung, KundInnenorientierung etc. Alle diese Ziele, Anforderungen und die damit verbundenen Widersprüche gilt es je nach Situation, Dynamik und Konstellation immer wieder adäquat zu integrieren. Keine dieser vermeintlichen Polaritäten darf letztlich ausgelöscht werden. Das würde zu blinden Flecken, existentiellen Defiziten und letztlich zum Untergang führen. In dieser Perspektive heißt Organisationsentwicklung in ihrer Quintessenz das

permanente Ausbalancieren von notwendigen Widersprüchen und Ungleichgewichten, aus denen Organisationen eben bestehen. Damit gelingt es, gerade vor dem Hintergrund der genannten speziellen Entwicklungsproblematik im Sektor der „Public Goods“ – bei allen Schwierigkeiten, die auf dem Weg immer wieder zu bewältigen sind (siehe Fallbeispiele) – Effektivität und Nachhaltigkeit in die Organisationen hineinzubringen.

Eine besondere Herausforderung ist dabei die Politiknähe dieser Unternehmen. Je näher diese Organisationen an der Politik sind, desto eher droht die politische Machtlogik hier immer wieder Veränderungsbemühungen für kurzfristige politische Zwecke zu vereinnahmen. Für interne ProjektleiterInnen von OE-Projekten genauso wie für externe BeraterInnen geht es daher um sorgfältige Auftragsklärungen und um verbindliche Vereinbarungen mit den politischen AuftraggeberInnen. Gleichzeitig haben AuftraggeberInnen im politischen Feld meist kein allzu großes Interesse daran, ihre Flexibilität zugunsten verbindlicher Vereinbarungen aufzugeben. Einige Fallbeispiele in diesem Band (Gerber, Németh, Kasperczyk) zeigen, wie es Organisationsentwicklung gelingt, diese Schnittstelle zur Politik kreativ zu bearbeiten.

## *2.2 OE als Ansatz zur Unterstützung eines Musterwechsels*

Aufschlussreich für die zukünftige Entwicklung von OE ist an der Auswahl der Fallbeispiele in diesem Buch auch, dass es sich praktisch in allen beschriebenen Entwicklungsvorhaben um einen echten Musterwechsel handelt. Die Einführung von Prozessmanagement und Serviceorientierung in einer Universität (Beispiel Brucher-Paier) ist für diese eine ebenso massive und kulturprägende Intervention wie die Einführung der kaufmännischen Buchführung in der bislang auf dem Prinzip der Kameralistik agierenden Verwaltung (Beispiel Kasperczyk) oder die Einführung einer modernen Führungskultur in einem bisher verwaltungsförmig gesteuerten Theaterbetrieb (Beispiel Goebel). Im Gegensatz zu kleineren Optimierungen und Effizienzsteigerungen des bisherigen Weges beinhaltet ein Musterwechsel neben Veränderungen auf der Organisationsebene auch simultane Veränderungen auf der Haltungs- und Kulturebene einer Organisation. Die Projekte in diesem Buch werden jedoch meist nicht dezidiert als Musterwechsel gestartet. Sie werden als Veränderungsprojekte in einem Teilbereich mit der Perspektive initiiert, dass daraus die Gesamtorganisation und die Managementebene relevante Lern- und Veränderungserfahrungen generieren und weiter pflegen.

### *2.3 Neue multiple und hybride OE-Rollen*

In diesem Kontext ist besonders interessant, wie die OE-Aufträge in den Fallbeispielen dieses Buches mehrheitlich zustande kommen bzw. wie OE-bezogene Rollen entstehen. Es handelt sich nämlich zum größten Teil um OE-Rollen auf Zeit, die nicht auf Basis einer klassischen OE-Profession (Beratung, interne Organisationsentwicklung) wahrgenommen werden. Die Mehrheit der verantwortlichen ProjektleiterInnen der in diesem Buch beschriebenen Beiträge kommt nicht aus einer klassischen OE-Rolle/Funktion heraus, sondern entsteht eher aus multiplen und hybriden Rollen heraus. Diese haben nur mittelbar oder ursächlich gar nicht mit OE zu tun; auf deren Basis entwickeln sich dann jedoch unter Einsatz von persönlichem Engagement und Interesse OE-Aufträge und explizite OE-Rollen. Nur in drei Fällen des Buches agieren die ProtagonistInnen aus klassischen OE-Rollen heraus (Kasperczyk als externer Berater, Brucher-Paier als interne Organisationsentwicklerin und Németh als Strategiebeauftragter). Vor allem aber werden Führungskräfte aus ihrer Rolle heraus als ProjektleiterInnen eines OE-Projekts aktiv, wobei das OE-Vorhaben nur unmittelbar bzw. mehr oder weniger mit ihrer Rolle als Führungskraft zu tun hat (Fuchs, Schaffner-Wieck, Goebel, Papalini). Andere wieder kommen vor allem aus vielfältigen persönlichen Motivationen und Interessen in die Rolle der Projektleitung des Veränderungsvorhabens (Gerber, Seebacher, Flückiger, Peter, Obrist).

Hier spiegelt sich die oben beschriebene Besonderheit dieses Lehrgangs als inspirierendes Entwicklungsfeld für Stabstellen und Führungskräfte (und eben nicht nur für externe BeraterInnen) wider. Solche Projekte, die in einem Teilbereich starten, dann aber das Potential des Musterwechsels entfalten, werden für Organisationsentwicklung erst zugänglich, weil sie eben von diesen Führungskräften und Stabstellen auf der zweiten und dritten Managementebene betrieben werden.

### *2.4 OE als umfassender Interventions- und Veränderungsansatz*

Die Beispiele im Buch zeigen weiters, dass Organisationsentwicklung bei der Gestaltung und Neuausrichtung nahezu aller Bereiche zur Anwendung kommt und als hilfreicher Interventions- und Veränderungsansatz genutzt wird:

- Prozessmanagement und Serviceorientierung (Brucher-Paier) KundInnenorientierung (Fuchs)
- Führungsleitbild (Goebel), Entwicklung eines Führungssystems (Peter)
- Entwicklung neuer Kommunikations- und Steuerungsstrukturen (Seebacher)

- Einführung eines neuen IT-Systems und Interaktion mit Organisationsentwicklung (Kasperczyk)
- Innovation und Kulturwandel in einem öffentlichen Radiosender (Flückiger)
- Positionierung der Kommune im internationalen Wettbewerb (Németh)
- Integration von Projekten/Schwerpunkten in den Regelbetrieb (Schaffner-Wick)
- Transformation einer Abteilung von einer Organisationseinheit in eine andere (Papalini)
- Entwicklung von Nahtstellen zwischen verschiedenen Gesundheitsdienstleistern (Obrist)

### **3 Ausblick**

Abgesehen vom didaktischen Anliegen der plastischen Vermittlung von OE durch konkrete Fallbeispiele leistet die wissenschaftliche Begleitung und Aufarbeitung dieser Case-Studies einen unverzichtbaren Anteil an der Weiterentwicklung des Faches „Organisationsentwicklung“.

Praktisch relevantes Wissen wird maßgeblich durch den Kreislauf von Hypothesenbildung, praktischer Erprobung, Reflexion/Überprüfung, Weiterentwicklung und erneuter Anwendung gewonnen. Die Entwicklung von theoretischem Know-how und praktischem OE-Wissen geht idealerweise Hand in Hand. Insofern wollen wir auch nicht bei den hier präsentierten Cases stehenbleiben. Es ist unsere feste Absicht, diese Reihe fortzusetzen. Das derzeit laufende Masterprogramm und die zukünftigen Jahrgänge werden sicherlich weiteres interessantes Material liefern.

### **Literaturverzeichnis**

- Grossmann, Ralph (2011): Delineating the Paradigm Shift. In: Buono, A. F./Grossmann, R./Lobnig, H./Mayer, K. (Eds.): *The Changing Paradigm of Consulting. Adjusting to the Fast-Paced World*: Charlotte NC: Information Age Publishing
- Grossmann, Ralph/Scala, Klaus (1996): *Gesundheit durch Projekte fördern. Ein Konzept zur Gesundheitsförderung durch Organisationsentwicklung und Projektmanagement*. 2. Aufl. Weinheim: Juventa Verlag
- Prammer, Karl (2009): *Transformationsmanagement. Theorie und Werkzeugset für betriebliche Veränderungsprozesse*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag

- 
- Prammer, Karl (2011): Wie Sie Entwicklung in Organisationen nachhaltig sicherstellen. In: Conecta (Hrsg.): Führung leben. Praktische Beispiele – praktische Tipps – praktische Theorie. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag, S. 121-144
- Wimmer, Rudolf (2009): Systemische Organisationsberatung – Organisationsverständnis und künftige Herausforderungen. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. 3., aktualis. u. erw. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 213-230

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

Sowie Schaffung eines zufriedenen Arbeitsumfeldes

*Christine Brucher-Paier*

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

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

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

## 1 Ausgangssituation

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

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

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

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

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

## 2 Ziel des Vorhabens

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

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

Mit BPM kann erreicht werden:

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### *4.1 Ziel-Rahmenplanung*

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

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

#### *4.2 Projektziel*

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

#### *4.3 Projektgegenstand*

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

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

#### *4.4 Projekterfolgskriterien*

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

Das sollte Gerüchten vorbeugen und die Ernsthaftigkeit des Projekts betonen.

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

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

#### *4.5 Projektaufbauorganisation*

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

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

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

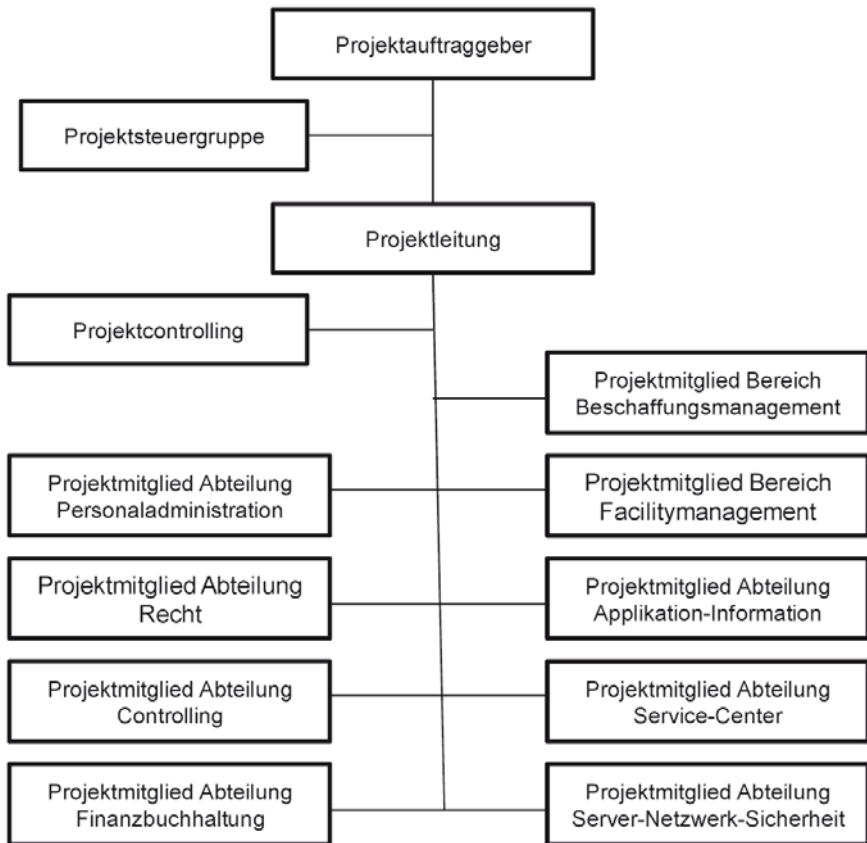


Abbildung 1: Projektteam BPW

#### 4.6 Projektgruppe

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

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

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

#### 4.7 Spielregeln

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

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

#### *4.8 Projektressourcen, Projektkommunikation*

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

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

#### *4.9 Projektmeilensteine/-ecktermine*

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

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

#### *4.10 Nächste Schritte*

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

#### *4.11 Commitment*

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

## 5 Tatsächlicher Projektverlauf

### 5.1 Case for action

Das Projekt ist aus der Universität heraus entstanden, indem immer wieder die markanten Schwachstellen in den Abläufen mündlich thematisiert wurden. Aus dieser Not heraus konnte ich das Projekt aufsetzen und in einer ersten Dokumentation die Schwachstellen aufzeigen. Was vorher nur mündlich und vage angesprochen worden war (und tatsächlich nur ein Kritisieren ohne „Beweise“ sein hätte können), konnte nun belegt werden. Danach definierte ich das Projekt und legte zur besseren Anschauung eine Zeitschiene fest (siehe Abb. 2).

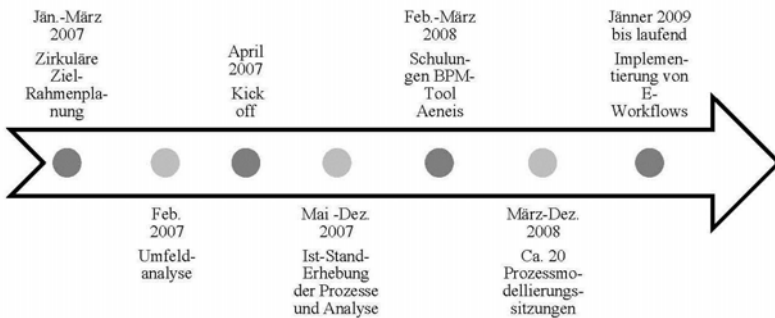


Abbildung 2: Zeitschiene des Projekts: Seit 2010 laufende Prozessaktualisierung und -verbesserung sowie Aufbau und Implementierung von E-Workflows

### 5.2 Zirkuläre Ziel-Rahmenplanung

In diesem Projektjahr wurden KundInnen aus der gesamten Organisation (wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Bereich) zu den Modellierungssitzungen eingeladen. So wurde die Transparenz erhöht und die Botschaft vermittelt, wie wichtig das Anliegen und die Sicht der Angehörigen in der Organisation, also der KundInnen, sind.

Durch diese gemeinsame Arbeit sollte der Kooperationsgedanke gestärkt und vor allem Verständnis für die einzelnen Erwartungen erzeugt werden. Wichtig war



mir, dass offene Gespräche zwischen allen Personengruppen entstanden und dass jeweils konstruktive Verbesserungsvorschläge gemacht und diskutiert wurden.

### 5.3 *Projektumfeldanalyse*

In einer Projektumfeldanalyse klärte ich die Erwartungen und ging der Frage nach, wie das Vorhaben gefördert und/oder behindert/verhindert werden könnte. Zusammenfassend war die Zufriedenheit in der Projektgruppe groß, die Mitglieder waren motiviert und mit meiner Projektleitung und den Arbeitsvorgaben meinerseits zufrieden.

Eine Befürchtung von uns allen bestand aber darin, dass die Prozesse nicht oder nicht schnell genug technisch umgesetzt werden könnten. Die effiziente Umsetzung eines elektronischen Workflow bringt nicht nur eine weitere Zeitersparnis, sondern verhindert auch das Verlorengelangen von Papierdokumenten. Außerdem bietet solch ein Workflow die Möglichkeit, nachzuvollziehen, in welchem Bearbeitungsstadium sich der Prozess befindet. Trotzdem war es allen sehr bewusst, dass der Prozess – unabhängig von der Aufbereitung in einen Workflow – auf organisatorischer Basis bestens laufen musste.

Mir wurde seitens der Führungskräfte und verschiedenster Personen aus der Organisation Anerkennung für das Projekt ausgesprochen, aber auch immer wieder Zweifel, ob dieses große Projekt bewältigbar und umsetzbar sei. Ich ließ mich nie dazu verleiten, über diese Zweifel allzu viel nachzugrübeln, sonst hätte ich vermutlich nicht den Mut gehabt, dieses Riesenprojekt anzugehen bzw. auch umzusetzen. Es war auch für mich das erste Mal, dass ich ein Projekt dieser Dimension überhaupt und noch dazu alleine leitete. Erwähnen möchte ich hier, dass ich für die Findung der passenden Software, die dazu nötige Schulung und die immer wieder notwendigen Rückfragen einen externen Berater beauftragen konnte.

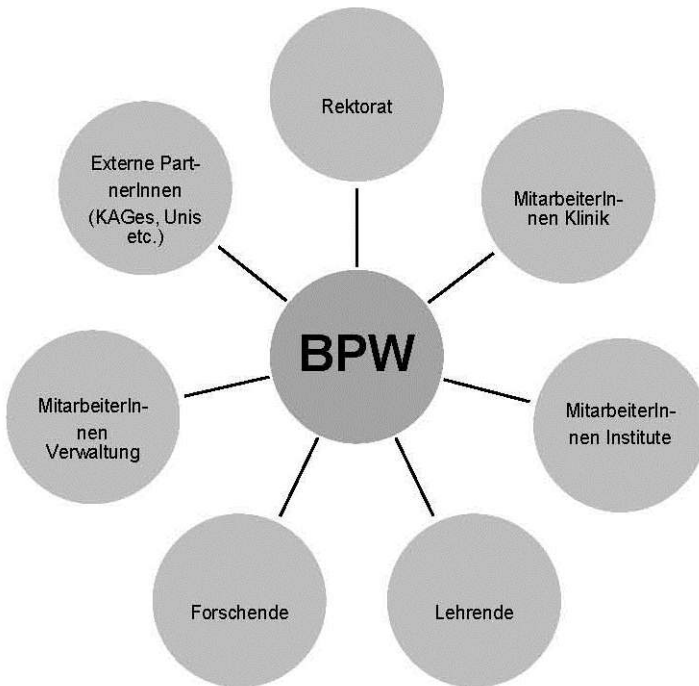


Abbildung 3: Umfeldanalyse

#### 5.4 Schulungen BPM-Tool

Geleitet wurde ich von der zentralen Hypothese, dass nur dann eine Lernende Organisation entstehen kann, wenn MitarbeiterInnen in die Gestaltung von Prozessabläufen einbezogen werden bzw. dabei eine verantwortliche Rolle übernehmen.

In Abstimmung mit dem damaligen IT-Leiter schaffte ich die BPM-Software „Aeneis“ an. Als Erstes beauftragte ich den externen Berater, der schon mit dieser Software vertraut war, mit der Schulung von Personen aus der nunmehr bestehenden Personengruppe aus allen Organisationseinheiten. Die Abkürzung für diese Gruppe lautete BPW (Business Process Workflow). Zuerst musste ich bei einigen Personen noch Überzeugungsarbeit leisten, da sie die vorher erhobenen Prozesse einfach in das neue Tool übertragen wollten, ohne auf ein etwaiges Optimierungspotential zu schauen. Letztendlich konnte ich sie überzeugen, dass wir

diese Phase nutzen sollten, um unsere KundInnen zu befragen, wo sie die Stolpersteine sahen bzw. welche Bedürfnisse sie hatten. Da ich in dieser Phase sehr stark mit der Projektgruppe, aber nicht mit den Führungskräften kommuniziert hatte, wurde eine entsprechende Kritik an mich herangetragen. Mit meinem damaligen Vorgesetzten einigte ich mich darauf, einmal im Monat eine Projektpräsentation abzuhalten, bei welcher ich über alle meine Projekte berichten und aufzeigen sollte, wie die jeweiligen MitarbeiterInnen eingesetzt waren. Das wurde auch über das ganze Projektjahr 2008 beibehalten und endete im Dezember 2008 mit einer großen Präsentation meinerseits über das gesamte Projektjahr.

### *5.5 Kick-off*

Nach dieser Einschulung erfolgte der Kick-off. Es wurde nochmals die Frage aufgeworfen, warum die Prozesse nicht einfach in „Aeneis“ übertragen werden konnten. Wiederum machte ich darauf aufmerksam, dass die Sicht der KundInnen in keinem der Abläufe abgebildet war und es daher keine kundInnenfreundlichen Prozesse waren. Aus Abläufen kundInnenfreundliche Prozesse zu machen, erfordert die Einbeziehung der KundInnen mit allen Prozessbeteiligten, und das alles an einem Tisch. Wir einigten uns auf monatliche Kernteamsitzungen und darauf, alle Unterlagen auf einem gemeinsamen Projektlaufwerk abzuspeichern. Die Einrichtung des Projektcontrollings, das die Ressourcen sowie die Meilensteine überwachte, wurde sehr positiv aufgenommen.

Ich hatte das Projekt so geplant, dass das Projektziel erreicht werden konnte, auch wenn zwischendurch die Projektarbeit hintan gestellt werden müsste. Das Projektausmaß hatte ich mit 4 Stunden pro Woche angesetzt. Dieser Wert wurde auch im Vorprojekt (Analyse) unterschritten. Den Vorwurf, dass zu viel Zeit in Projektarbeit investiert würde, konnte ich somit jederzeit widerlegen. Hier fiel mir auch auf, dass Projektarbeit als etwas „Arbeitsfremdes“ und nicht als selbstverständlicher Teil des Arbeitsalltags gesehen wird. Dies verwundert auf den ersten Blick – schließlich werden im geschützten Projektrahmen keine arbeitsfremden Themen untersucht, sondern Themen, die allen weiterhelfen sollten, um Arbeitsergebnisse zu verbessern. Die erarbeiteten Ergebnisse sollten wiederum in die Linienorganisation zurückfließen. Dieses Bewusstsein, dass es sich hier um ein Ganzes handelt, war zu diesem Zeitpunkt nicht vorhanden, und deshalb legte ich in diesem Projektjahr besonderes Augenmerk darauf.

Außerdem erstellten wir eine Modellierungsrichtlinie, in der unter Einbeziehung aller Bereiche und Abteilungen der Aufbau der Modellebenen (Normative Ebene, Prozessebene, Ressourcenebene) definiert und sämtliche Anforderungen seitens der Organisation erfasst wurden. Weiters wies ich darauf hin, dass sich