

Mehr Sicherheit und Effektivität

PROZESSMANAGEMENT ALS FÜHRUNGSKRÄFTE-INSTRUMENT. Optimierung von Prozessen ist eine Teamaufgabe und nur durch wirklich offene Kommunikation zu bewerkstelligen. Initialzündler ist trotzdem der, der an der Spitze steht.

■ DIE EXPERTENRUNDE



Harald Posch
Personalleiter
Österreichische
Volksbanken-AG

„Für erfolgreiche Prozessoptimierung braucht es Linie (Klarheit), Teamplay und Incentivierung.“



Josef Feszl
Personalleiter
Palfinger AG

„Bei den Zielen, die man erreichen will, muss es auch Schulungen geben. Lösen Sie eine positive Infektion aus!“



Heinrich Salzer
Vorstand der gynäkologisch-geburtshilflichen Abteilung im Wilhelminenspital

„Was man umsetzen will, muss man glaubhaft vorleben. Dazu braucht man kongeniale Partner, die die Vision teilen.“ (Julie Fabry)



Lambert Gneisz
GF Human Business
Management
Werkzeuge

„Setzen Sie viele kleine, nachhaltig wirkende Schritte. Reagieren Sie frühzeitig. Kulturwandel braucht Dialogwerkzeuge.“



Guido Eperjesi
Manager Deloitte
Wentner-Havranek

„Etablieren Sie eine Kultur des Über-den-Tellerrand-Schauens. Mitarbeiter sollten sich für mehr als ihren eigenen Schreibtisch interessieren.“



Prozessoptimierung in Unternehmen ist in der Regel auch mit einem Kulturwandel verbunden. Um da erfolgreich zu sein, bedarf es funktionierender dialogischer Instrumente ohne hierarchische Schranken. Professor Heinrich Salzer, Guido Eperjesi, Josef Feszl, Harald Posch und Lambert Gneisz. (Clemens Fabry)

VON MATTHIAS RAFTL

Ein interdisziplinäres Gespräch der besten Sorte. Vertreter intensiver Kulturveränderungen in drei verschiedenen Organisationen traten mit zwei Beratern in Gedankenaustausch und konnten sich gegenseitig durch gar nicht so unterschiedliche Ideen befruchten: Wie gestaltet sich die Prozessoptimierung in einem Krankenhaus, einem Industrieunternehmen, einer Bank? Professor Heinrich Salzer, Facharzt für Gynäkologie und Geburtshilfe und mit 180 Mitarbeitern Vorstand der gynäkologisch-geburtshilflichen Abteilung des Wilhelminenspitals in Wien, initiierte an seiner Klinik ein zwei Jahre dauerns Programm, um Fehler durch den „Risikofaktor Mensch“ zu minimieren.

Die Schwester kritisiert den Oberarzt

Gleich zu Anfang stellte er das – in Anbetracht der noch immer weit verbreiteten Praxis im Spitalsbereich – beinahe revolutionäre

Modell der Prozessoptimierung und Organisationsveränderung seiner Abteilung vor: „Eine gynäkologische Station ist ein Hochrisikobereich. Bei uns ging eine ganze Generation von erfahrenen Oberärzten gleichzeitig in Pension, und ich war als Leiter plötzlich mit einem jungen, extrem motivierten Team konfrontiert. Es ging da vor allem um eine Veränderung und Intensivierung der Kommunikation. Früher war es undenkbar, dass eine Schwester oder ein Assistent den Oberarzt auf einen Fehler aufmerksam gemacht hätten. Umgekehrt haben Oberärzte, wenn etwas passiert ist, den Assistenten gedeckt. Hierarchie und einen Chef muss es zwar nach wie vor geben, aber Hierarchie darf nicht dazu führen, dass nicht frei geredet werden kann. Heute begreifen wir Fehler als eine Chance zu lernen. Denn Fehler, die passieren, passieren immer. Aus 10.000 kleinen Hoppaläs darf es aber nicht zu der einen großen Katastrophe kommen. Hebammen, Schwestern, Ärzte sitzen alle in einem Boot,

wir sind ein geschlossenes System. Die Bereiche müssen interagieren. Vor allem die Schnittstellenkommunikation, etwa bei der Dienstübergabe um sieben Uhr Früh, muss verbessert werden, dort passieren nämlich die meisten Fehler. Katastrophen entstehen immer durch drei Dinge: operative Fehler, fehlende soziale Interaktion und den Human Factor. Ich kam zu unserem Projekt wie die Jungfrau zum Kind, nämlich durch den Mann einer Patientin, AUA-Kapitän Wolfgang Müller, der bei den Austrian Airlines für Sicherheit und Risikomanagement zuständig ist.“

Hierarchie verhindert Kommunikation

Josef Feszl, Personalleiter der Palfinger AG eines mit über 3000 Mitarbeitern international führenden Herstellers von Kränen und anderen Hebesystemen, skizziert die Herausforderung der Prozessoptimierung in seinem Unternehmen so: „Bei uns geht es um zwei Dinge: Sicherheit und Wirtschaftlichkeit. Sicherheit bedeutet Qualität, denn

ein Kran, der ein Qualitätsproblem hat, ist ein massives Risiko, wo Menschen in höchster Gefahr schweben. Beim Thema Wirtschaftlichkeit geht es darum, den Kran in kürzestmöglicher Zeit in höchster Qualität herzustellen. Früher produzierten wir auf Lager, durch das Großprojekt „Rapid Processes“ stellten wir die gesamte Produktion um und fertigen heute nur noch auf Kundenauftrag. Das hatte eine extreme Auswirkung auf das Unternehmen. Schnittstellen müssen zu Nahtstellen werden. Fehler passieren aufgrund mangelnder Kommunikation, wenn Menschen nicht miteinander reden. Qualität ist ein Team-Thema, Hierarchie bedeutet da Kommunikationsverhinderung. Trotzdem geht alles von der Führungskraft aus, sie ist für das Kommunikationsklima und das Vertrauen verantwortlich und ob die Botschaft beim Mitarbeiter ankommt.“

Change in den Herzen und Köpfen

Keine Gefahr für Leib und Leben bestehe in der Österreichischen Volksbanken AG, so deren Personalchef Harald Posch, doch: „Das moderne Arbeitsleben ist eine permanente Aneinanderreihung von Veränderungsprozessen und das in einem ‚Affentempo‘, in enormer Geschwindigkeit. Etwa war bei unserer Akquisition der Investkredit die strukturelle Seite der Integration schnell erledigt. Die hohe Kunst besteht aber darin, dass die Veränderung auch in den Herzen und Köpfen und im Willen der Mitarbeiter ankommt. Da stehen die Führungskräfte im Zentrum. Um das zu managen, ist Sensibilität und eine Kommunikation des Miteinanders erforderlich. Prozessorientiertes Handeln führt zu einem anderen Selbstverständnis der Beteiligten. Niemand kann sich auf seinen Chef ausreden, jeder wird so Teil des Erfolgs und Misserfolgs. So erhöht man das Commitment. Keiner kann sagen, ich wurde nicht gefragt. Ich bin aber durch-

aus ein Verfechter von Hierarchien, sie schaffen Struktur und Klarheit. Das ist kein Widerspruch.“

Der Berater Lambert Gneisz, Erfinder der Human Business Managementwerkzeuge und Geschäftsführer der gleichnamigen Firma, sieht sich mehr als Werkzeugmacher denn als Berater, Palfinger und die Volksbanken AG zählen zu seinen Kunden: „Unser Tool ist von außen betrachtet eine Mitarbeiter-Kurzumfrage. In zwei bis drei Minuten, zweimal im Jahr oder zweimal im Monat, je nach Kundenbedürfnis, werden die Mitarbeiter gefragt, wie es ihnen geht, ob sie ihre Ziele kennen, wie sie geführt werden, ob sie sich in ihren Organisationen wohl fühlen. Wir stellen eine Dialogplattform zur Verfügung. Kommunikation ist das beste Schmiermittel. Es geht darum, Prävention ins Management zu bringen. Die meisten Reorganisationsprozesse beginnen viel zu spät, erst wenn Leistungszahlen nicht stimmen, die Fluktuation dramatisch ansteigt, Unfälle passieren wird reagiert.“

Das Ende des Silodenkens

Was Prozessmanagement für das Human Resources-Management bedeutet, streicht Guido Eperjesi, Manager bei Deloitte Wentner-Havranek, hervor: „In Geschäftsprozessen zu denken ist ein Hebel für die Personalabteilung, anschlussfähig zu werden, eine gemeinsame Sprache mit dem Rest des Unternehmens zu sprechen. So wird man von anderen Abteilungen akzeptiert. Für Karriereperspektiven bedeutet Prozessmanagement das Ende des Silodenkens, es geht darum, den Fluss, die Kommunikation zu managen und nicht die untergeordnete Abteilung. So ändert sich auch der Leistungsbegriff: Wichtig sind Soft Skills und der Blick fürs Ganze und für Querverbindungen. Da sind auch Entlohnungsmodelle gefragt, am besten müsste der bezahlt werden, der die Geschäftsprozesse am besten beherrscht.“