

Change-Management im Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) – das Projekt „EISA Personal“

Begleitend zu Veränderungsprozessen wurde im DPMA ein Change-Management integriert. Durch eine Vielzahl von Maßnahmen konnten die Prozesse erfolgreich und gesund gestaltet werden. Die Beteiligung der Beschäftigten war dabei ein Erfolgsfaktor.

1. Vorstellung der Maßnahme

Im DPMA haben sich in den vergangenen Jahren weitreichende Veränderungsprozesse im Bereich elektronische Bearbeitung vollzogen. Um diese Prozesse erfolgreich und gesund zu gestalten, wurde im DPMA begleitend ein umfangreiches Change-Management (Veränderungsmanagement) aufgesetzt.

Folgende Maßnahmen wurden dazu ergriffen:

- Kontinuierliche Beratung zum Veränderungsprozess: Betriebspsychologin als Change-Beraterin, um sicherzustellen, dass der Aspekt Gesundheit stets mitberücksichtigt wurde.
- Durchführung einer Betroffenheitsanalyse, um die Art und den Umfang der Betroffenheit durch die Veränderungen einzuschätzen.
- Maßnahmen zu Information und Kommunikation: Durchführung von Auftaktveranstaltungen und Großgruppenveranstaltung für die Führungskräfte „Was brauchen Sie?“, Infotage über neue Arbeitsplätze und Arbeitsplatzführungen für die Beschäftigten, Dialogrunde mit Amtsleitung und Projektverantwortlichen, ca. 45 Newsletter, Top-Down-Kommunikation, Intranetauftritt, FAQ sowie Postfach für Fragen, Stand bei Mitarbeiter-Sommerfest mit Wissensquiz.
- Schulungen/Qualifizierung der Führungskräfte aller Ebenen: Einstimmung der obersten Führungsebene zu Projektbeginn und in insgesamt vier Klausurtagungen auf die wesentlichen Aspekte des Change Managements und Sensibilisierung für die psychosozialen Aspekte der Veränderung, Schulungen „Führen in Veränderungsprozessen“, Coachingangebot, Filmvorführung zu Veränderungen mit Diskussionsrunde.
- Schulungen/Unterstützung für betroffene Beschäftigte: Schulung „Veränderungen erfolgreich bewältigen“, Schulungsangebote zum Umgang mit Stress, Seh- und Bewegungstrainings, Ergonomieschulungen, Gesundheitstag zum Thema Bildschirmarbeit, Einzelberatung durch die Betriebspsychologin und/oder die externe Sozialberatung.
- Regelmäßige Erhebungen des Ist-Stands- und Stimmungsbilds (Wo stehen Beschäftigte im Veränderungsprozess gerade?), um daraus notwendige Maßnahmen abzuleiten:
 - Feedback-Schleife aus Schulungen, Berater aus betroffenen Bereichen als Feedbackgeber, viermalige schriftliche Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch das „EISA-Barometer“ (Fragen zu Arbeitsorganisation, Qualifikation/Unterstützung, Information und Zusammenarbeit), Sonderrunden zum Austausch mit Vorgesetzten aus zentral betroffenen Bereichen während der kritischen Phase der Veränderung.

Gute Beispiele für mehr psychische Gesundheit im Bund

- Rückmeldung zum Ist-Stand und zu Maßnahmenvorschlägen an die Führungskräfte schriftlich nach Befragung durch das „EISA-Barometer“, ggf. aber auch persönliche Beratung, mündlicher Austausch zu Ist-Stand und Handlungsempfehlungen mit oberen Leitungsebene (Amtsleitung und Hauptabteilungsleitungen) im Rahmen von regelmäßigen Treffen.
- Umsetzung notwendiger Maßnahmen wie z.B. Nachschulungen, personelle Unterstützung, vertiefte Analyse bezüglich des Unterstützungsbedarfs anhand von Interviews mit den Betroffenen durch externen IT-Fachmann und Arbeitspsychologe mit der Konsequenz von Verbesserungen bei den Systemanwendungen, fachliche Unterstützung, Information, Organisation.
- Stärkung der Zusammenarbeit: Angebot der Teamentwicklung für neue oder sich in der Zusammensetzung verändernden Einheiten, Angebot zur Konfliktbewältigung bei Konflikten, Einführung bereichsübergreifender Gesprächsrunden zum Austausch zwischen Einheiten mit Schnittstellen.
- Bewertung der gesundheitsgerechten Gestaltung der neuen oder veränderten Tätigkeiten (insbesondere bezüglich psychischer Ressourcen und Belastungen) und Ableitung von Maßnahmen zur Reduzierung von Belastungen (z.B. Ausgleich einseitiger Tätigkeiten durch Zusammenlegung).
- Anerkennung des Geleisteten: Aufforderungen der Führungskräfte zu Dank, Dankschreiben an besondere Unterstützer, Dankschreiben der Amtsleitung an alle Beteiligten und Anerkennung bei Personalversammlung sowie anderen Veranstaltungen, „EISA-Tag“ – Gemeinsam geschafft, gemeinsam unterwegs – als zusätzlicher Tag der Gemeinschaft für einen Betriebsausflug.

2. Auslöser

Anlass war ein umfangreiches IT-Vorhaben, beim dem die bisherige Papieraktenbearbeitung durch die Einführung einer elektronischen Akte und einer innovativen, komplett elektronischen Verfahrensbearbeitung abgelöst werden sollte. Die Veränderung betraf ca. 1200 Arbeitsplätze. Das IT-Vorhaben war aber nicht nur mit großen technischen, sondern auch mit organisatorisch-personellen Herausforderungen verbunden wie dem Wegfall von ca. 150 Arbeitsplätzen, Tätigkeitswechsel für Beschäftigte, organisatorische Umstrukturierungen von Arbeitseinheiten und der Veränderung des Arbeitsmittels und der Arbeitsweise.

Daher wurde ein begleitendes Change-Management beschlossen. Neben dem technischen Projekt wurde so das Begleitprojekt „EISA Personal“ aufgesetzt.

Durch das Begleitprojekt „EISA Personal“ sollte sichergestellt werden, dass Widerstände nicht die termingerechte Umsetzung des IT-Vorhabens gefährden, die Beschäftigten die Veränderung verstehen, akzeptieren und unterstützen. Belastungen oder Überforderungen sollten vermieden werden und die neu entstehenden Arbeitsplätze/-strukturen gesundheitsgerecht gestaltet werden.

3. Ziele

Oberstes Ziel war es, das Verstehen, die Akzeptanz und das Mitgehen der Beschäftigten angesichts der Veränderung sicher zu stellen. Zudem war es von besonderer Bedeutung, die neu entstandenen Arbeitsplätze gesund zu gestalten und das Thema Gesundheit (physisch

und psychisch) in die Gestaltung des Veränderungsprozesses und die Veränderung selbst zu integrieren.

4. Erfolge

Die Wirksamkeit bzw. der Erfolg des Change Managements wird durch folgende Ergebnisse belegt:

- Das IT-Vorhaben konnte termingerecht und erfolgreich umgesetzt werden. Damit verbunden war, dass alle damit zusammenhängenden organisatorischen und personellen Veränderungen ebenfalls erfolgreich abgeschlossen wurden.
- Die Beschäftigten zeigten ein hohes Engagement, um den Projekterfolg sicher zu stellen.
- Für das begleitende Change-Management zeigte sich eine starke Anerkennung. Für Nachfolgeprojekte wurde von verschiedenen Stellen eine ähnliche Begleitung gewünscht.
- Während der Veränderungen kam es zu keiner auffallenden Zunahme an Fehlzeiten oder einem auffallend erhöhten Beratungsbedarf bei Betriebsarzt, Betriebspsychologin oder externer Sozialberatung.
- Die Evaluation durch die Abschlussbefragung mit dem „EISA-Barometer“ ergaben zudem folgende Ergebnisse:
 - Die Bereiche, die durch das Begleitprojekt „EISA Personal“ am intensivsten begleitet wurden, wiesen ein positiveres Gesamtergebnis auf.
 - Die sehr hohe Zustimmungen zu den Kriterien „Bekanntheit der Arbeitsorganisation“, „Verfügbarkeit Kenntnisse und Fähigkeiten“, „Bewältigung Umstellung Technik“, „Bewältigung Umstellung Aufgaben“ sowie „Routine bei täglichen Aufgaben“ belegen, dass die Lernphase von allen Bereichen erfolgreich abgeschlossen wurde.
 - Sehr hohe Zustimmungswerte fanden sich zur Zusammenarbeit innerhalb des eigenen Bereichs. Zugleich wurde die Unterstützung durch Kollegen, Fachadministratoren und Vorgesetzte fast durchgängig sehr positiv beurteilt. Dies spricht insgesamt für eine gute und stabile soziale Unterstützung.

5. Tipps & Tricks – Die drei größten Erfolgsfaktoren

- I. Nutzen Sie Gelegenheiten. Das Anliegen „Gesundheit“ lässt sich am besten verknüpft mit anderen Anliegen (hier die erfolgreiche Umsetzung einer Veränderung) ansprechen und einbringen. Daher bieten Veränderungen gute Chancen, um das Thema „Gesundheit“ unterzubringen und das betriebliche Gesundheitsmanagement voranzutreiben – gerade wenn der Projekterfolg bzw. die erfolgreiche Veränderung von hoher Relevanz ist.
- II. Arbeiten Sie zusammen. Die Gesundheitsmanagerin/der Gesundheitsmanager muss stark eingebunden sein – die enge Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen des Projekts und allen Betroffenen (von der Amtsleitung bis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) muss gegeben sein.

Gute Beispiele für mehr psychische Gesundheit im Bund

- III. Achten Sie auf die individuelle Passung. Maßnahmen und Angebote dürfen keine Standardangebote sein, sondern müssen auf die jeweilige Zielgruppe, den Zeitpunkt und den Prozess zugeschnitten sein.