



### Projekt zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

#### Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit in einem operativen Bereich der Gothaer Krankenversicherung

In einem operativen Bereich der Gothaer Krankenversicherung wurde ein Projekt zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit gestartet. Zu den umgesetzten Maßnahmen gehört unter anderem ein umfassendes Stressmanagementangebot für Führungskräfte und Mitarbeiter/innen. Im Sinne einer ganzheitlichen Vorgehensweise wird allerdings nicht allein am Thema „Stress“, sondern an fünf zentralen Handlungsfeldern angesetzt: Kommunikation, Führung, Organisation, Arbeitsmittel und Mitarbeiter/innen. Bei der Konzeption, Steuerung und Umsetzung der einzelnen Maßnahmen arbeiten Vorstand, Führungskräfte, Personalbereich und Betriebsrat eng zusammen.

#### Ausgangssituation und Zielsetzung

Die Gothaer Versicherungen führen alle drei Jahre eine umfassende Mitarbeiterbefragung durch. Im Rahmen der letzten Befragung (Ende 2008) wurden bezüglich der Mitarbeiterzufriedenheit in einem operativen Bereich der Gothaer Krankenversicherung im Konzernvergleich Handlungsbedarfe erkennbar. Dies war Anlass für den Vorstand und die Führungskräfte dieses Bereichs, im Frühjahr 2009 das Projekt „Verbesserungsarbeit“ zu starten. Getragen wird das Projekt von der Führungsmannschaft des Bereichs. Neben dem Personalbereich, der maßgeblich bei Planung, Steuerung und Umsetzung unterstützt, wurden der konzerninterne Gesundheitsdienstleister MediExpert sowie Vertreter des Betriebsrats frühzeitig eng in das Projekt eingebunden. Letzteres war wichtig, um eine hohe Akzeptanz für die geplanten Maßnahmen zu gewinnen. Der durch den Personalbereich moderierte regelmäßige, intensive und offene Austausch zwischen Führungskräften und Betriebsrat hat zudem die Qualität der Zusammenarbeit mit den Mitbestimmungsgremien verbessert.

In einem Kick-Off-Workshop wurde das durch Bereichs- und Abteilungsleitung gemeinsam getragene Projektziel vereinbart, und zwar die nachhaltige Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit durch Gestaltung und dauerhafte Implementierung von Rahmenbedingungen unter Berücksichtigung des Zielvierklangs.

Der im Projektziel verankerte Zielvierklang stellte bereits den ersten Schritt im Projekt dar und war als deutliches Signal an die Mitarbeiter/innen zu sehen: Die drei bisher für die Steuerung relevanten Orientierungsgrößen Ertrag, Produktivität und Service wurden um die Mitarbeiterzufriedenheit als viertes und gleichwertiges Ziel erweitert (vgl. Abbildung 1).

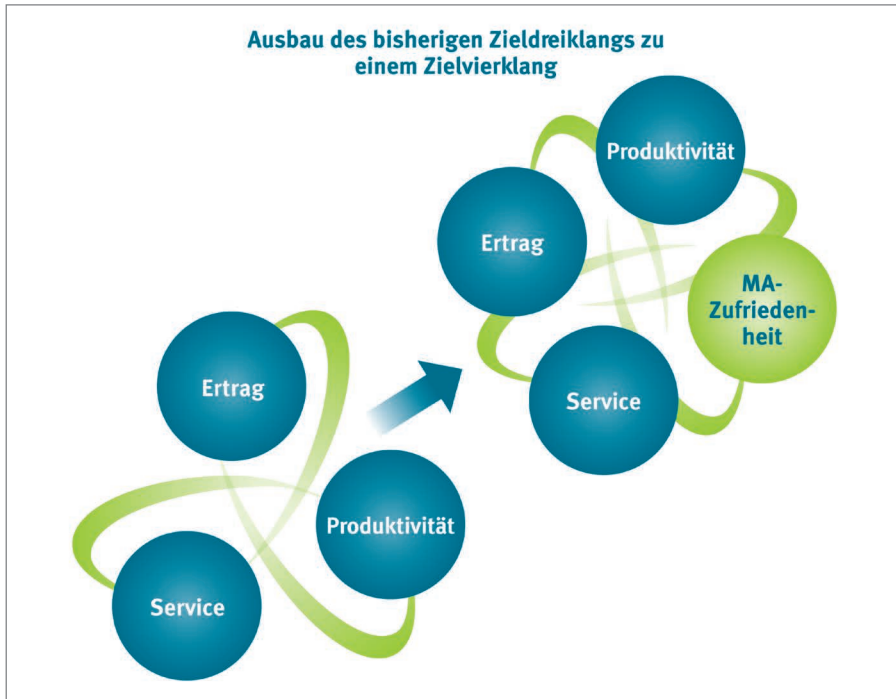


Abbildung 1: Ausbau des bisherigen Zieldreiklangs zu einem Zielvierklang

## Vorgehensweise

Aus im Nachgang zur Mitarbeiterbefragung durchgeführten Workshops in den einzelnen Gruppen lagen bereits über 260 Rückmeldungen und Wünsche aus der Belegschaft vor. Hinzu kamen Ideen aus dem Kreis der Führungskräfte, so dass sich eine Liste mit über 300 Positionen ergab. Die erste Herausforderung des Projekts bestand daher darin, diese enorme Komplexität zu bewältigen und zu strukturieren. Anhand ihres Bezugsbereichs wurden die Vorschläge einzelnen Gruppen, Abteilungen oder dem gesamten Bereich zugeordnet und dorthin zur Bearbeitung delegiert. Das Gesamtprojekt konnte sich damit neben der Steuerung des Maßnahmenportfolios den Vorschlägen widmen, die mehrere Abteilungen oder den gesamten Bereich betrafen. Parallel hierzu wurden die Handlungsbedarfe inhaltlich geclustert, woraus sich fünf zentrale Handlungsfelder ergaben (vgl. Abbildung 2).



### 3. Psychische Belastungen und Unternehmenskultur

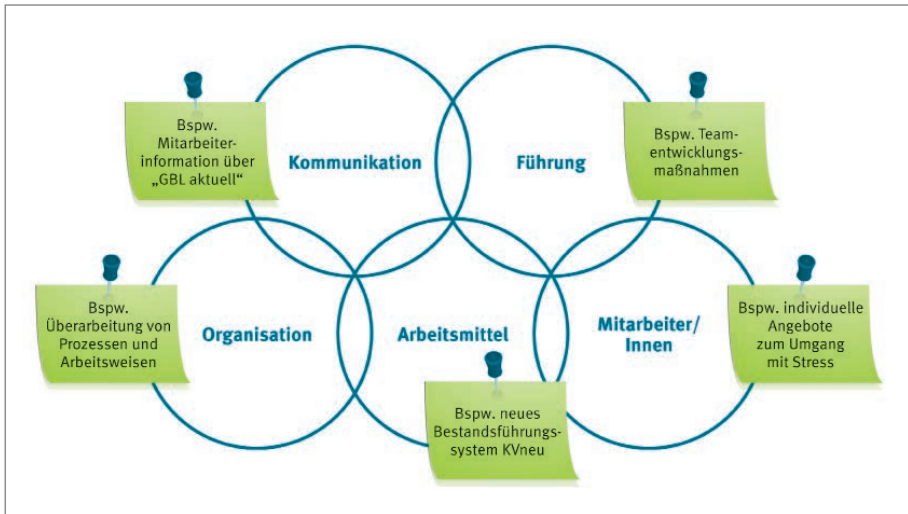


Abbildung 2: Handlungsfelder im Überblick

Die fünf Handlungsfelder leiten sich unmittelbar aus den Rückmeldungen der Belegschaft ab und bilden daher eine wesentliche Orientierung in der Projektarbeit. Ganz bewusst konzentriert man sich nicht auf isolierte Themen wie Stress oder Führung, sondern strebt eine ganzheitliche Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter/innen an. Alle Aktivitäten setzen daher an einem oder mehreren dieser Handlungsfelder an. Ausgewählte Maßnahmen und Ergebnisse werden im Folgenden vorgestellt.

#### Handlungsfeld Kommunikation

Entscheidend für die Zufriedenheit der Belegschaft wie auch für ein erfolgreiches Stressmanagement ist eine gute Kommunikation. Schließlich sind Intransparenz und fehlende Informationen typische Stressfaktoren. Im betrachteten Bereich wünschten sich die Mitarbeiter/innen vor allem frühzeitige Informationen über wichtige Themen sowie eine strukturierte und zielgruppengerechte Aufbereitung. Dies betraf neben fachlichen Informationen wie bspw. Arbeitsanweisungen auch die Kommunikation übergreifender organisatorischer und strategischer Aspekte. Daher wurden im Handlungsfeld Kommunikation gleichermaßen bestehende Kommunikationsinstrumente optimiert wie auch neue etabliert.

Fachliche Informationen und Richtlinien werden beispielsweise durch Einsatz von Grafiken benutzerfreundlicher aufbereitet. In einem systematischen Qualitätssicherungsprozess werden die Adressaten der Fachinformationen stärker als früher eingebunden. Dieser Prozess sichert auf den Bedarf zugeschnittene Dokumente, die die Arbeit optimal unterstützen und bei den Mitarbeitern/innen eine hohe Akzeptanz genießen.

Zur Vermittlung übergreifender Informationen wurde das sogenannte „GBL aktuell“ als neues Kommunikationsmedium etabliert. In diesem werden alle zwei bis drei Monate Informationen über die aktuelle Situation des Bereichs (bspw. Neugeschäft, Rückstandssituation) sowie wichtige

Projekte (unter anderem das Projekt Verbesserungsarbeit) dargestellt. Dabei wird viel Wert auf eine klare Struktur und eine komprimierte aber gut verständliche Darstellung gelegt. Bspw. wird bewusst auf den Gebrauch von Fremdwörtern verzichtet. Das Lesen soll einfach sein und Spaß machen. Neben dem Sachinhalt ist auch die menschliche Ebene wichtig. Damit es nicht in der Flut der elektronischen Post „untergeht“, wird das „GBL aktuell“ von den Führungskräften persönlich in Papierform an die Mitarbeiter/innen verteilt. Eine regelmäßige Rubrik, in der neue Mitarbeiter/innen namentlich begrüßt werden, vermittelt individuelle Wertschätzung. Ausgewählte Rückmeldungen aus der Belegschaft zeigen, wie gut das neue Medium ankommt: „kurz, informativ, schnell und übersichtlich“, „klare, verständliche Sprache“, „dass es speziell den eigenen Bereich betrifft und nicht den gesamten Konzern“, „es in der Hand haben“.

Neben der schriftlichen Kommunikation wurde auch die mündliche Kommunikation intensiviert. Regelmäßige Veranstaltungen auf Abteilungs- und Gruppenebene sorgen für einen kontinuierlichen Kommunikationsfluss. Die abteilungsübergreifende Mitarbeiterinformation wurde Anfang 2010 erstmals in grundlegend veränderter Form durchgeführt. Ein Kabarettist sorgte als Überraschungsgast für eine aufgelockerte Atmosphäre. Danach beantworteten Vorstand, Bereichsleitung und Betriebsratsvorsitzender auf der „heißen Couch“ die teils recht kritischen Fragen der Mitarbeiter/innen. Insbesondere das Format der „heißen Couch“ kam so gut an, dass die Mitarbeiterversammlung inklusive „heiße Couch“ in jährlichem Turnus wiederholt wird. Die Veranstaltung für 2011 ist bereits in Vorbereitung.

## Handlungsfeld Organisation

Einen Schwerpunkt der Rückmeldungen im Kontext der Mitarbeiterbefragung bildete das Themenfeld Organisation. Zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Strukturen und Prozesse wurden sogenannte Steuerungskreise etabliert. In diesen kommen regelmäßig Führungskräfte und Fachexperten zusammen, um sukzessive organisatorische Optimierungsmöglichkeiten zu identifizieren und Lösungen zu erarbeiten. Ein großer Anteil der im Kontext des Projekts „Verbesserungsarbeit“ gesammelten Vorschläge wird durch die Steuerungskreise bearbeitet. Weiterhin werden in ihnen Maßnahmen zum Ausgleich von Arbeitsschwankungen über die einzelnen operativen Einheiten hinweg vereinbart. Die Steuerungskreise haben bereits erhebliche Optimierungen und Produktivitätssteigerungen bewirkt und sollen daher als Instrument der kontinuierlichen Verbesserung dauerhaft beibehalten werden.

## Handlungsfeld Arbeitsmittel

Wie aus der Motivationstheorie bekannt, führen die sogenannten Hygienefaktoren zwar nicht zu Zufriedenheit, können aber ein Quell dauerhafter Unzufriedenheit sein. In Versicherungen kommt hier insbesondere der IT-Unterstützung ein großer Stellenwert zu. Aufgrund der unmittelbar bevorstehenden Einführung eines neuen Bestandsführungssystems konzentrierte man sich diesbezüglich auf pragmatische organisatorische Übergangslösungen bis zur Einführung des neuen Systems. Daneben wurde bspw. die Stabilität der IT-Peripherie (Drucker, Fax etc.) nach Prüfung gesteigert. Zudem wurden im Rahmen eines ErgoCoachings die Arbeitsbedingungen analysiert. In der Folge wurden neue, moderne Arbeitsplatzausstattungen angeschafft (bspw. Stühle und Bildschirme), und der Arbeitsplatz wurde nach ergonomischen Gesichtspunkten optimiert.



## 3. Psychische Belastungen und Unternehmenskultur

### Handlungsfeld Führung

Neben der Arbeitsorganisation sind es meist vor allem die Aspekte Führung und Zusammenarbeit, die zu psychischer Belastung und damit zu Stress und Unzufriedenheit führen. Auf der anderen Seite kann Führung aber auch beim Umgang mit anstrengenden Arbeitssituationen unterstützen. Daher wurden neben den weiter unten beschriebenen Stressmanagementangeboten für Mitarbeiter/innen spezielle Seminare für Führungskräfte zum Thema Stress durchgeführt. Eingestimmt auf das Thema wurden die Führungskräfte mit einem spannenden und unterhaltsamen Vortrag sowie einem Buchgeschenk zum Thema „Führungsfaktor Gesundheit“. In dem Training „Gesunde Führung“, welches für alle Führungskräfte des Bereichs verpflichtend war, wurden die Aspekte gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung, Wertschätzung, Führungskräfte als Vorbild und Multiplikator, Work-Life-Balance sowie gesundes Selbst- und Stressmanagement beleuchtet. In einem weiteren Seminar ging es um die Identifikation von und den Umgang mit stressbelasteten Mitarbeiter/innen.

Zur Verbesserung der Zusammenarbeit wurden verstärkt Teamentwicklungsmaßnahmen durchgeführt. Zudem wurde ein eigenes Projekt aufgesetzt, welches sich mit dem Themenbereich „Wertschätzung“ auseinandersetzte. Mangelnde Wertschätzung und Anerkennung sind typische Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz, wie bspw. der von EuPD Research zusammen mit TÜV SÜD Live Service und dem Handelsblatt erstellte Berichtsband „Gesundheitsmanagement 2010“ betont (S. 103). Im Projekt Wertschätzung wurden daher Vorschläge erarbeitet, wie eine gesunde Balance zwischen den hohen Produktivitäts- und Leistungsanforderungen auf der einen und einem wertschätzenden Umgang mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter/innen auf der anderen Seite erreicht werden kann. Um Empfehlungen zu erhalten, die möglichst nah an den Bedürfnissen der Belegschaft sind, und gleichzeitig dem ebenfalls geäußerten Wunsch nach stärkerer Einbindung gerecht zu werden, wurde dieses Projekt vom Vorstand unmittelbar den Gruppenleitern übertragen.

Als klares Zeichen der Wertschätzung wurde im Übrigen auch der Besuch des Vorstands gewertet, der sich vor Ort in den Büros wie auch im Gespräch mit Mitarbeiter/innen aus erster Hand einen Eindruck von der aktuellen Stimmungslage und den Arbeitsbedingungen machte. Auch dies soll in den kommenden Jahren fortgesetzt werden.

### Handlungsfeld Mitarbeiter/innen

Die Mitarbeiterzufriedenheit hängt nicht nur von den in den übrigen vier Handlungsfeldern adressierten externen Faktoren ab, sondern auch von individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen sowie der privaten Situation. Hier setzen wir mit einem umfassenden Stress- und Gesundheitsmanagement an. Insbesondere im „körperlichen“ Bereich sind in der Gothaer bereits vielfältige Angebote etabliert. Der konzerninterne Gesundheitsdienstleister MediExpert, der betriebsärztliche Dienst wie auch die Betriebssportgruppe der Gothaer bieten ein breites Spektrum an Gesundheitsdienstleistungen und Sportangeboten. Hinzu kommen Seminare zu Themen wie Zeitmanagement und Arbeitsorganisation.

Um die „methodische Stressbewältigung“ zu stärken, wurde von MediExpert und der Personalabteilung gemeinsam ein mehrere Bausteine umfassendes Stressmanagementangebot erarbeitet. Den Auftakt bildete ein Stress-Blitz, im Rahmen dessen ein Stress-Coach in den einzelnen Büros in ca. 10 Minuten einfache Übungen zum Innehalten und Auftanken vermittelte. Er bot nicht nur eine schnelle Sofort-Hilfe, sondern fungierte auch als „Türöffner“ für die weitergehenden, intensiveren Maßnahmen. Im Rahmen eines individuellen Stress-Coachings konnten die Mitarbeiter/innen auf Wunsch ihre persönliche Stress-Situation im 4-Augen-Gespräch reflektieren und bekamen einen auf ihre jeweiligen Vorlieben und Bedürfnisse zugeschnittenen „Werkzeugkasten“ für Stresssituationen mit auf den Weg. Umfassendere Informationen und Anregungen wurden in einem Stressbewältigungsseminar vermittelt. Geschlossene Gruppen konnten zudem den Teamworkshop „Starkes Team – auch im Stress“ durchführen. Dabei wurde nicht nur der Umgang mit Stressoren innerhalb und außerhalb des Teams besprochen, sondern es ging auch um die Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation sowie um die Stärkung des eigenverantwortlichen Handelns im Team.

Eine intensive Abstimmung mit den Betriebsräten wie auch eine ausgesprochen sorgfältige Kommunikation sicherten die Akzeptanz und sorgten für deutlich über den Erwartungen liegende Teilnahmequoten. Die im Vorfeld von den Betriebsräten geäußerte Befürchtung, das Angebot könnte aus Furcht vor einer Stigmatisierung abgelehnt werden, ist nicht eingetreten. Im Gegenteil, mehr als jeder Vierte nahm das Stress-Coaching in Anspruch, jeder Zehnte nutzte die Möglichkeit, ein zweites Gespräch mit dem Coach zu führen. Den Teamworkshop haben etwa ein Drittel der Gruppen des Bereichs durchgeführt. Auch in der Evaluation stellt sich das Stressmanagementangebot als voller Erfolg dar (vgl. Abbildung 3). Die Resonanz auf das Stressmanagementangebot war so positiv, dass Stress-Blitz und Stress-Coaching in 2011 als „Freshup“ erneut angeboten werden.

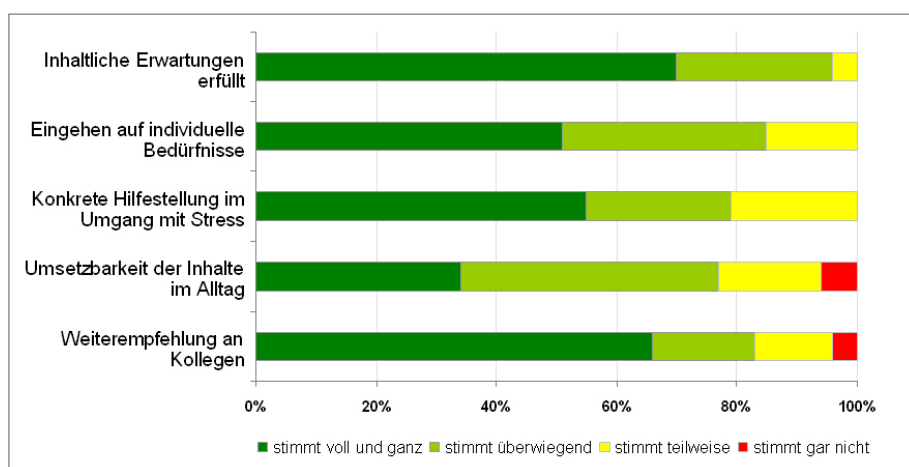


Abbildung 3: Evaluation des Stress-Coachings



### Erfolgsmessung

Allen Beteiligten ist klar, dass die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit nur durch langfristige und nachhaltige Anstrengung erreicht werden kann. Daher wurden Steuerungsinstrumente etabliert, um den Fortschritt zu messen und ein „Versanden“ des Projekts zu verhindern. Monatlich wird über sämtliche Maßnahmen hinweg der Status erhoben und in einem Bericht zusammengefasst. Dieser wird nicht nur allen Führungskräften regelmäßig zur Verfügung gestellt, sondern auch dem Betriebsrat.

Neben der Umsetzungskontrolle, die vornehmlich der Projektsteuerung dient, wird quartalsweise mit Hilfe einer Online-Befragung im entsprechenden Bereich – dem sogenannten Voting – die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen gemessen. Dabei werden alle drei Monate dieselben drei Thesen bewertet, um Trends und Entwicklungen erkennen zu können:

1. Ich nehme in meinem Bereich seit der letzten Mitarbeiterbefragung (Ende 2008) eine positive Veränderung wahr.
2. Ich bin zuversichtlich, dass wir mit der Verbesserungsarbeit in meinem Bereich auf einem guten Weg sind.
3. Ich fühle mich ausreichend über das Projekt Verbesserungsarbeit informiert.

Daneben werden Fragen zu aktuellen Themen gestellt, beispielsweise nach der Bewertung von Informationsveranstaltungen.

Das Voting ist ein ausgesprochen schlankes Instrument, um schnell und ohne großen Aufwand für die Befragten ein Stimmungsbild zu generieren. Die hohe Teilnehmerquote von etwa 40% ermöglicht repräsentative Aussagen. Ein umfassenderes Bild darüber, in welchem Umfang durch das Projekt „Verbesserungsarbeit“ eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bewirkt wurde, wird die nächste Mitarbeiterbefragung Ende 2011 vermitteln. Schon jetzt ist allerdings eine deutliche Verbesserung der Motivation und des Arbeitsklimas spürbar.

