

## STRESS IST VORPROGRAMMIERT, ABER VERMEIDBAR



*Im Klinikalltag zählen Zuverlässigkeit, Schnelligkeit und Genauigkeit – im besten Fall unterstützen IT-Systeme und -Lösungen die Mitarbeiter, indem sie eine höhere Effizienz der betrieblichen Abläufe gewährleisten. Wenn die IT-Abteilung aber selbst mit Stress zu kämpfen hat, klappt das nicht mehr. In der IT-Abteilung des Klinikums Hanau setzt man deshalb auf eine rollenbasierte Organisationsstruktur.*

Das Klinikum Hanau ist ein Krankenhaus der Maximalversorgung mit 747 Betten und 1.800 Mitarbeitern. 19 Kliniken und Institute gehören zum Klinikum. Damit kommt das Klinikum Hanau auf mehr als 31.000 stationäre und 59.000 ambulante Patienten im Jahr. Die zuständige IT-Abteilung nahm ihre Arbeit 1995 mit zwei Mitarbeitern auf. Aktuell beschäftigt die Abteilung 15 Mitarbeiter und drei Auszubildende. Die Mitarbeiter betreuen 250 Server in zwei Rechenzentren und 850 Client-Rechner.

## GROSSRAUMBÜRO IN DER IT: STRESS UND STÖRUNGEN

Die Ausgangssituation in der IT-Abteilung war von ständiger Unruhe und Störungen gekennzeichnet. Das Arbeiten im Großraumbüro kristallisierte sich zunehmend als Belastung für die IT-Mitarbeiter heraus: Die Arbeit erledigten die Mitarbeiter hauptsächlich auf Zuruf und die Störungen durch zahlreiche Telefonate hielten die Mitarbeiter zusätzlich auf. Der ursprünglich implementierte Telefonsupport funktionierte nicht, jeder Mitarbeiter bekam Anrufe von Anwendern direkt auf sein Telefon gestellt. Durch die ständigen Störungen fanden die Mitarbeiter keine Ruhe, um Themen abzuarbeiten; teilweise erledigten sie Arbeiten doppelt, da niemand wusste, was wann welcher Mitarbeiter bearbeitet – klare Anzeichen von nicht geklärten Verantwortlichkeiten. In der Konsequenz fühlten sich die Mitarbeiter gestresst. „Darunter litt die Arbeitsqualität und die Arbeitsplanung konnte nicht fristgerecht eingehalten werden: Unsere Projekte befanden sich häufig nicht im Zeitplan“, so Hüseyin Gökçeoglu, IT-Leiter am Klinikum Hanau. Die Folge war die zunehmende Unzufriedenheit der Mitarbeiter und eine hohe Intransparenz für das Management. „Um diese Situation zu verbessern, haben wir uns für die patentierte rollenbasierte Methode von AQRO entschieden“, erklärt Gökçeoglu.

## ROLLEN UND PRIORITÄTEN

Um eine möglichst maximale Akzeptanz der Änderungen zu erreichen, führte das Team der Acuroc GmbH zwei ausführliche Workshops zum Thema AQRO durch. Hierbei erarbeitete das Team gemeinsam mit den Mitarbeitern der IT-Abteilung und dem Management Ziele, Wünsche und Verbesserungsvorschläge. Dazu gehörten:

- klare Verantwortlichkeiten
- eine sinnvolle Terminierung
- die zuverlässige Priorisierung aller Aktivitäten
- eine verbesserte Dokumentation
- keine direkten Anrufe von Anwendern

Die Reduktion der ungeplanten Störungen hatte in dieser Zielsetzung oberste Priorität.

*„Im Zuge dieses gemeinsamen Dialogs erarbeiteten wir die zukünftigen Rollen für die einzelnen Mitarbeiter, entwarfen klare Regeln, ein Mengengerüst für die Besetzung der Rollen und den Serviceplan“,*

sagt Dr. Consuela Utsch, Geschäftsführerin der AQRO GmbH.

## DIE NEU FESTGELEGTEN ROLLEN UMFASSTEN FOLGENDE BEREICHE:

- Telefondienst
- Second Level Support
- Vor-Ort-Support
- internen und externen Third Level Support
- einen Anforderungs-Verantwortlichen
- Projekt- und Bestellwesen.

## **ROLLENBASIERT ARBEITEN IST TRANSPARENT UND PLANBAR**

Die Skepsis bei den Mitarbeitern blieb nicht aus: Über Jahre verfestigte Arbeitsweisen kamen auf den Prüfstand. Die Mitarbeiter hatten sich daran gewöhnt, alles immer sofort zu erledigen und auf die Anfragen der Anwender unverzüglich einzugehen. Sie hatten sich mit der operativen Hektik arrangiert, der Einzelne fühlte sich unersetzbar. Vielfach gab es daher Berührungspunkte mit der neuen Methode – besonders das Setzen von Prioritäten fiel schwer. „Nachdem wir die Methode in enger Absprache mit allen Mitarbeitern implementiert hatten, benötigten wir daher etwas Einspielzeit. Jede neue Herangehensweise erfordert erst einmal ein Umdenken. Aber schon nach kurzer Zeit haben wir die kurz- und langfristigen Auswirkungen unserer neuen rollenbasierten Arbeitsweise und Arbeitsorganisation bemerkt“, betont der IT-Leiter.

Dank der erfolgreichen Implementierung besitzt die IT-Abteilung des Klinikums Hanau heute einen guten Überblick darüber, welcher Mitarbeiter gerade an welcher Aufgabe arbeitet. Dies ermöglicht eine aktive Steuerung sowie die Vergabe von Arbeitspaketen von „A“ nach „B“. Der Vorgesetzte befindet sich nun in der Lage, zu erkennen, welcher Mitarbeiter möglicherweise zu viele Aufgaben gleichzeitig bearbeitet und wo noch Kapazitäten bestehen: Aufgaben und Projekte lassen sich erstmals transparent priorisieren. Die Mitarbeiter empfinden ihren Arbeitsalltag als stressärmer, die Arbeitsmotivation steigt.

## **ÜBER DIE AQRO-METHODE**

AQRO ist eine Ausgründung der Acuroc GmbH, die seit mehr als 20 Jahren mittelständische Unternehmen bei der Implementierung von Betriebs- und Projektmanagementprozessen sowie der IT-Governance berät. Acuroc ermöglicht es Kunden, schneller und flexibler auf Veränderungen im Markt zu reagieren, zum Beispiel bei Kundenanforderungen oder Technologien. Schwerpunkte sind Optimierung des IT-Betriebs sowie Projekt- und Portfoliomanagement. Gegründet wurde Acuroc 2003 von Dr. Consuela Utsch. Aus der Arbeit im Projektmanagement entwickelte sich auf Basis von Rollendefinitionen die Methode AQRO. Neben der Methode bietet die AQRO GmbH auch ein Seminarkonzept an, bei dem sich die Teilnehmer zertifizieren können.