



entierung einbringen. Diese Impulse werden als Ziele im Tagesgeschäft mit den Verantwortlichen vereinbart.

### Erste Effekte

Nach einem knappen Jahr Erfahrung mit den monatlichen Feedbacks aller Mitarbeiter zu ihrer Zielerreichung sind die im Leitbild formulierten Werte sehr konkret und greifbar im täglichen Leben angekommen.

Die monatlichen Besprechungen in den Bereichen erfolgen nun auf Basis der vorher ausgewerteten Zielerreichungsgrade und Prognose-Ampeln der Mitarbeiter. Damit ist gewährleistet, dass nur noch Themen mit konkretem Zielbezug auf die Tagesordnung kommen und gezielt an der Verbesserung oder Gegensteuerung gearbeitet werden kann. Die Effektivität der Meetings kann dadurch enorm verbessert werden. Die Klarheit, an welchen Brennpunkten wichtige und dringliche Entscheidungen getroffen werden müssen, hat sich ebenfalls verbessert.

Die monatlichen Zielerreichungsgespräche ermöglichen ein organisationsübergreifend besseres Verständnis der Probleme und Herausforderungen in den Bereichen und steigern das Verständnis für die getroffenen Maßnahmen.

Der mit dem Führungssystem beabsichtigte Effekt, die Teamarbeit zu verbessern und mehr Transparenz in die Geschäftsprozesse zu bringen, ist bereits im ersten Jahr sichtbar. Mit zunehmender Routine und Normalität im Umgang damit werden sich diese Effekte – ganz im Sinne eines KVP<sup>3</sup> – ständig verbessern.

### Weitere Leistungen und Ausblick

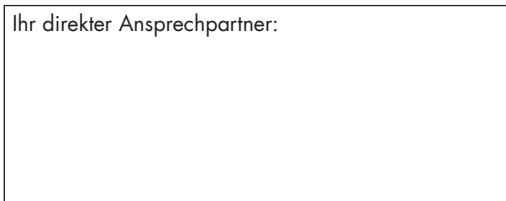
Die Möglichkeiten von Vision.iC sollen nun schrittweise auch in der Organisations- und Personalentwicklung genutzt werden. Geplant sind neben dem Ausbau der Kunden- und Marktorientierung die Verbesserung der Prozessorientierung und Mitarbeiterentwicklung. Die Möglichkeiten, Geschäftsprozesse in Vision.iC abzubilden und erkannte Effizienzpotenziale über Ziele zu erschließen, sind einfach zu realisieren. Ebenfalls liegt es auf der Hand, in den nächsten Monaten die Funktionen zur Personalentwicklung wie Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile zur Kompetenzentwicklung ins Blickfeld zu rücken.

3 KVP: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess



Communic GmbH  
Neuhäuserstraße 3 a  
86154 Augsburg  
Telefon +49 821 21785 - 0  
Telefax +49 821 21785 - 45  
service@communic.eu  
www.communic.eu  
www.visionic.eu

Ihr direkter Ansprechpartner:



„Mit Vision.iC sehen wir permanent, wo wir schon gut sind und wo noch Handlungsbedarf besteht.“

Landrat Hubert Hafner, Landkreis Günzburg

### AUF EINEN BLICK

#### Kunde

- Name: Landratsamt Günzburg
- Standort: Günzburg
- Branche: Öffentlicher Dienst
- Beschäftigte: 332
- Internetadresse: www.landkreis-guenzburg.de

#### Die wichtigsten Herausforderungen

Nachhaltiges Controlling strategischer Ziele und kontinuierliche Verbesserung der internen Abläufe

#### Projektziele

- Aufbau eines Führungssystems
- Abbilden der strategischen Ziele des Landkreises
- Abbilden der täglichen Arbeit in Zielen

#### Lösung und Service

- Vision.iC 11.1
- Leadership Intelligence Trainingsprojekt
- Aufbaupaket 1
- Profipaket „Image“

#### Highlights der Implementierung

- Einfache und schnelle Installation
- Minimaler Schulungs- und Trainingsaufwand

#### Entscheidung für Vision.iC

- Pragmatische Lösung
- Bestes Preis-/Leistungs-Verhältnis

## LANDRATSAMT GÜNZBURG

EINE BEHÖRDE BESCHLEUNIGT DIE UMSETZUNG VON STRATEGISCHEN ZIELEN DURCH DIE EINBINDUNG ALLER MITARBEITER.

### Ausgangslage

Der Landkreis Günzburg hat knapp 121.000 Einwohner in seinen 34 Städten, Märkten und Gemeinden auf einer Fläche von 762 Quadratkilometern und liegt am Nordrand des schwäbischen Alpenvorlandes in der Mitte zwischen Stuttgart und München. Mit der klaren Positionierung als die „Familien- und Kinderregion“ spielt der Landkreis eine Vorreiterrolle nicht nur im Tourismus, sondern auch in der Ansiedlung innovativer Unternehmen in der Region. Innovativ ist auch die Controlling-Abteilung des Landratsamtes unter Dipl.-Betriebswirt (FH) Michael Lichtblau. So hat der Landkreis Günzburg 2007 als einer der ersten in Bayern von Kameralistik auf Doppik umgestellt. Nun suchte man nach einer Möglichkeit, neben den finanziellen und betriebswirtschaftlichen Daten und Kennzahlen auch „weiche Faktoren“ wie die vielen strategischen Vorhaben und die tägliche Arbeit messbar und damit führbar zu machen.

### Herausforderung

Die Einführung eines Führungssystems bedeutet immer auch Veränderung, den gewohnten Alltag zu verlassen. Menschen reagieren darauf naturgemäß mit Skepsis bis Ablehnung. Die Herausforderung bestand deshalb darin, die Mitarbeiter gar nicht erst zu „Betroffenen“ zu machen, sondern von Anfang an als „Beteiligte“ einzubinden. Die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, Ideen und Vorschläge bei der Erarbeitung der Inhalte einzubringen. Schulungs- und Trainingsaufwand sollten so gering wie möglich gehalten werden.



## AUF EINEN BLICK

### Dauer der Implementierung

- 7 Tage vor Ort für die ersten 85 Mitarbeiter im Tagesgeschäft
- 2 Tage vor Ort für die Entwicklung von Strategien für Zielgruppen
- 2 Tage vor Ort für die Abbildung der laufenden strategischen Projekte und Maßnahmen

### Hauptnutzen für den Kunden

- Einfaches Einholen von Feedbacks aller Mitarbeiter
- Übersichtliches Controlling von über 450 Mitarbeiterzielen
- Zeitersparnis bei der Informationssuche
- Effiziente und zielorientierte Meetings
- Frühwarnsystem: Bei welchen Zielen benötigen die Mitarbeiter Unterstützung?
- Konkrete Hilfestellung für Führungskräfte bei der Mitarbeiterführung mit Zielen

### Vorhandene Systemlandschaft

- Microsoft Windows XP
- Microsoft SQL Server 2005

### Lizenzumfang Vision.iC

- 85 Lizenzen

## Entscheidung für Vision.iC

Die Wahl fiel auf die Führungssoftware Vision.iC aus dem Hause Communic. Ausschlaggebend dafür waren das integrierte Gesamtkonzept, die pragmatische und schnelle Einführung und nicht zuletzt das gute Preis-/Leistungs-Verhältnis für die skalierbare Software.

## Einführung

Die Einführung erfolgte im Rahmen eines Leadership Intelligence Trainingsprojektes. Das Projekt ist darauf ausgerichtet, in nur fünf Tagen Organisation und Ziele für 25 Personen anzulegen, zu planen, zu vernetzen und den Feedback- und Controllingprozess zu schulen. Die Betonung liegt dabei auf dem Trainingsaspekt. Der interne Projektleiter bzw. Führungssystem-Beauftragte wird durch das Trainingsprojekt in die Lage versetzt, weitere Personen und Ziele selbständig und ohne externe Unterstützung im Führungssystem zu integrieren und in den Feedbackprozess einzubinden.

Im ersten Schritt wurde die Organisationsstruktur des Landratsamtes mit allen relevanten Stellen und Personen erfasst. Die Projektleitung wurde in den wichtigsten Grundlagen der Führungssoftware Vision.iC und der Führungsmethode Leadership Intelligence geschult. Auf Grundlage des vorhandenen Geschäftsverteilungsplans konnten innerhalb eines Tages alle Hauptaufgaben zur erfolgreichen Abwicklung der täglichen Arbeit der 25 im Trainingsprojekt beteiligten Stellen in so genannte SLA<sup>1</sup>-Ziele gefasst werden.

Die interne Projektleitung setzte das Prinzip von Leadership Intelligence, messbare Ziele im Tagesgeschäft zu formulieren, bis zum nächsten Termin konsequent um und erfasste weitere 60 zielverantwortliche Mitarbeiter. Der Communic-Berater verifizierte die Ziele und brachte seine Erfahrung bei der Zielformulierung ein. Dieser Trainings- und Coachingansatz ermöglichte einen praxisorientierten und effizienten Wissenstransfer mit dem guten Gefühl, auch ohne den Berater mit Vision.iC zurecht zu kommen.

Der nach Stellen strukturierte Plan ermöglichte, in weiteren drei Tagen über diese 25 Stellen hinaus alle SLA-Ziele bis auf die unterste Führungsebene zu definieren. Im nächsten Schritt wurden gemeinsam mit dem internen Projektleiter die erfassten Ziele vernetzt und so in einen logischen Zusammenhang gebracht.

<sup>1</sup> Service Level Agreement (Dienstgütevereinbarung)

Alle projektbeteiligten Personen hatten dabei Gelegenheit, die erfassten und vernetzten Zielvorschläge zu prüfen und Änderungswünsche einzubringen. Positiv wurde aufgenommen, dass auf langwierige Workshops zur Zielfindung verzichtet wurde.

Die Individualität war dabei trotzdem gewährleistet, da die Projektleitung nicht eine fertige Lösung, sondern einen Vorschlag präsentierte, der von den Zielinhabern ergänzt und verändert werden konnte. Die Erfahrung zeigt immer wieder, dass gegen gute und logische Vorschläge kein Widerstand auftritt. Das geschieht nur, wenn endgültige Lösungen vorgesetzt werden.

Abweichend vom klassischen Einführungsprozess wurden nicht nur 25 Personen im Kick-off über das System informiert, sondern 60 Mitarbeiter in einer Auftaktveranstaltung. In 90 Minuten wurden die wesentlichen Vorteile der Lösung dargestellt, ein Ausblick auf die Anwendung der Software gegeben und eine intensive Diskussion mit den Beteiligten geführt. Hier konnten Bedenken ausgeräumt und Fragen beantwortet werden.

Auf dieser Grundlage konnte die Anwenderschulung für das monatliche Feedback beginnen. Alle im Trainingsprojekt beteiligten Personen wurden geschult, das monatliche Feedback ihrer Ziele aus dem Tagesgeschäft mit Vision.iC durchzuführen. Alle Personen wurden von der internen Projektleitung direkt am Arbeitsplatz geschult. Hier konnten in durchschnittlich 25 Minuten pro Arbeitsplatz die persönlichen Ziele im Einzelgespräch verifiziert werden. Auch war es möglich, auf persönliche Fragen einzugehen, die in der großen Runde nicht gestellt worden waren. Ein Führungssystem kann nur leben, wenn alle Beteiligten auch Befürworter des Systems sind. Die ersten 25 Einzel-Coachings wurden gemeinsam mit dem Communic-Berater

durchgeführt. Alle weiteren Personen wurden von der internen Projektleitung betreut.

Zu Trainingszwecken gaben alle Teilnehmer Ihre persönlichen Feedback-Daten rückwirkend bis zum Anfang des Geschäftsjahres in Vision.iC ein. So konnten sie schon eine gewisse Routine im Erfassen der Feedbacks entwickeln. Bei der einfachen Handhabung der Feedback-Maske im Intranet blieben keine Fragen offen.

## Aufbaupaket 1

Im Rahmen der Einführung sollte nicht nur das Tagesgeschäft in Vision.iC abgebildet werden. Auch laufende Projekte, vorhandene Strategien und Initiativen sollten im Führungssystem integriert und nachvollziehbar verankert werden. In zwei weiteren Tagen wurden die Projektziele und die laufenden Maßnahmen zu den Zielen erfasst.

## Profi-Pakete

Landrat Hubert Hafner war es ein Anliegen, dass die Landkreisverwaltung die Kunden- und Marktorientierung mit dem Führungssystem noch weiter ausbauen kann. Die Familien- und Kinderregion, die mit dem Zuggpferd „Legoland“, einem gut ausgebauten Radwegenetz u.v.m. bereits gute Voraussetzungen für eine weitere positive Entwicklung der Region mitbringt, soll konsequent ausgebaut werden. Deshalb wurden in einem Workshop die zentralen Zielgruppen identifiziert, Nutzenargumente definiert und diese als Grundlage für die Operationalisierung im Führungssystem bei den Top-Zielen (KEIWU<sup>2</sup>) des Landrats verankert. Für einige Zielgruppen wurden bereits die verantwortlichen Führungskräfte definiert, die als „Anwälte“ der Zielgruppen die Prozesse im Landratsamt hinterfragen und Impulse zur Verbesserung der Kundenori-

<sup>2</sup> KEIWU: Die Top-Ziele Kompetenz, Effizienz, Image, Wachstum und Unabhängigkeit