

Gesunde Prozessgestaltung

Anwendbare Ideen für die menschlich faire und nachhaltige Produktivitätssteigerung

Best Practice Days der UWS Business Solutions
GmbH im Mai 2017

Referenten:
Prof. Dr. Robert Paust
(Dr. Tobias Weigl)

Gesunde Prozessgestaltung

Ein Plädoyer für einen produktiven Humanismus in der Arbeitswelt und die Frage nach dem „Geht das?“

Best Practice Days der UWS Business Solutions
GmbH im Mai 2017

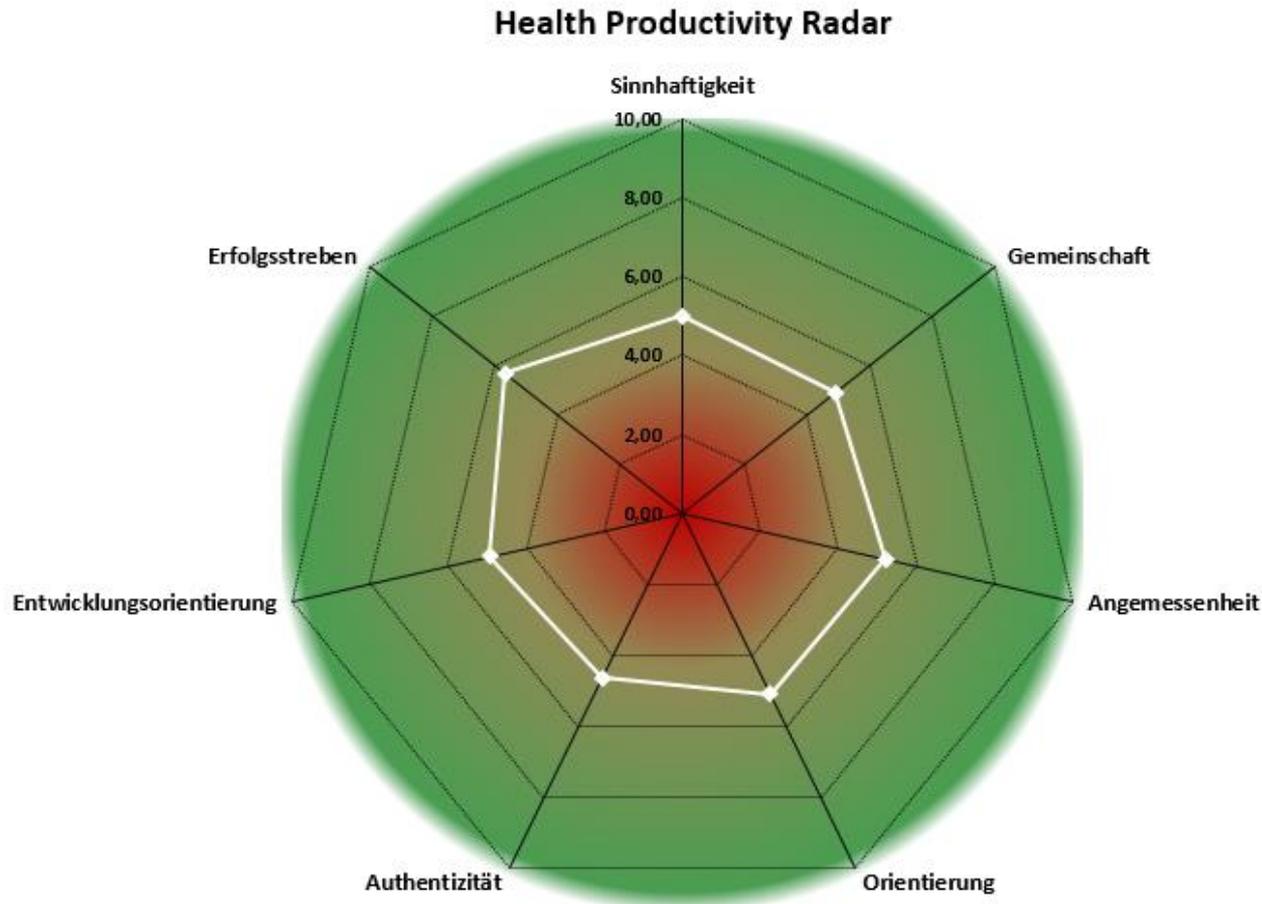
Referenten:
Prof. Dr. Robert Paust
(Dr. Tobias Weigl)

*„Man muss die Dinge so einfach wie möglich machen.
Aber nicht einfacher.“*

Albert Einstein [1879-1955]

Vorschau auf den Schluss...

Prototyp eines Tools/Verfahrens für Gesundes Prozessmanagement



Prototyp eines Tools/Verfahrens für Gesundes Prozessmanagement

Itd. Nummer	Prozess	Arbeitsschritt	Frage	Frage							Primäre HPI	Sekundäre HPI			
				Sinnhaftigkeit	Gemeinschaft	Angemessenheit	Orientierung	Authentizität	Entwicklungsorientierung	Erfolgsstreben		Person 1	Person 2	Person 3	Person 4
1	X		Frage 1	1	1		1	1		4,00	2	4	2	8	
2	X		Frage 2			1	1	1		4,50	4	4	8	2	
3	X		Frage 3				1		1	7,00	6	8	8	6	
4		X	Frage 4	1					1	8,00	10	8	4	10	
5		X	Frage 5					1		4,50	6	4	2	6	
6		X	Frage 6			1	1	1	1	6,50	2	10	8	6	
7		X	Frage 7		1			1	1	7,00	2	6	10	10	
8			Frage 8	1	1		1	1		6,50	6	8	10	2	
9	X	X	Frage 9	1		1		1	1	4,50	4	2	8	4	
10	X	X	Frage 10	1				1	1	4,00	4	2	6	4	
11		X	Frage 11	1			1		1	4,00	4	6	4	2	
12		X	Frage 12		1		1		1	4,00	2	2	8	4	
13	X		Frage 13		1	1			1	6,00	8	2	6	8	
14	X		Frage 14		1		1			4,50	2	4	4	8	
15	X		Frage 15	1	1			1		4,50	4	4	2	8	
16	X	X	Frage 16		1	1	1			6,50	6	10	4	6	
17	X		Frage 17		1		1	1	1	3,50	2	2	8	2	
18		X	Frage 18	1		1			1	6,00	4	6	4	10	
19	X		Frage 19				1		1	6,50	8	4	10	4	
20	X		Frage 20	1					1	6,00	8	4	4	8	
21		X	Frage 21	1	1	1	1	1		2,50	2	2	2	4	
				Primäre HPI	5,00	4,90	5,21	5,09	4,63	4,94	5,67				



Wozu dass denn...?

WARUM WIR ÜBER GESUNDHEIT NACHDENKEN SOLLTEN

Die Beobachtung (Psychische) Fehlbelastungen nehmen zu

SPIEGEL ONLINE DER SPIEGEL SPIEGEL TV Suche Anmelden

☰ POLITIK Schlagzeilen | Wetter | DAX 12.071,52 | TV-Programm | Abo

Nachrichten > Politik > Deutschland > Arbeitsministerium > Fehlzeiten wegen psychischer Belastungen steigen stark

61,5 Millionen Ausfalltage
Fehlzeiten wegen psychischer Belastungen steigen stark

Stress führt zu immer höheren Fehlzeiten am Arbeitsplatz. Nach SPIEGEL-Informationen sind die Ausfälle wegen psychischer Probleme seit 2001 fast verdoppelt.

ZEITUNG ONLINE

Politik Gesellschaft **Wirtschaft** Kultur • Wissen Digital Campus • Karriere Entdecken Sport Spiele

Arbeiten 4.0

Digitale Arbeitswelt: Beschäftigte sind durch Digitalisierung stärker belastet

WELT N24 DIGITAL ZEITUNG TV

PSYCHOLOGIE ARBEITSPSYCHOLOGIE

Unterbrechungen treiben Stress auf die Spitze

Von Jan Hinnerk Roloff | Veröffentlicht am 04.11.2013 | Lesedauer: 4 Minuten



Politik Finanzen Wissen Gesundheit

Startseite > Finanzen > Börse > Industrie 4.0: SCHÖNE NEUE INDUSTRIE

Industrie 4.0
SCHÖNE NEUE INDUSTRIEWELT

Suche D

THEMEN DOSSIERS TERMINE PRESSE **GESAMLENDE**

DGB-Index Gute Arbeit

Studie: Digitalisierung sorgt für Stress
Knapp 50 Prozent der Befragten klagen über höhere Belastung

Mehr Arbeit, mehr Multitasking und eine stärkere Überwachung der Arbeitsleistung: Für viele Beschäftigte wirkt sich die Digitalisierung negativ aus. Das zeigt der aktuelle DGB-Index Gute Arbeit.

Warum geht es uns in der Arbeitswelt scheinbar immer schlechter?

Sind wir schwächer oder ist die Welt verrückter geworden?

Dynaxität: „[...] die Wechselwirkungen von gleichzeitig zunehmender Dynamik und steigender Komplexität bei wachsendem Risiko von Fehlentscheidungen“ (Becker, 2014).



Steigerung der
Komplexität:

Die Anzahl der relevanten und zu beachtenden Informationen wächst permanent.



Zunahme an **Dynamik:**

Die Geschwindigkeit der relevanten Veränderungen nimmt zu.

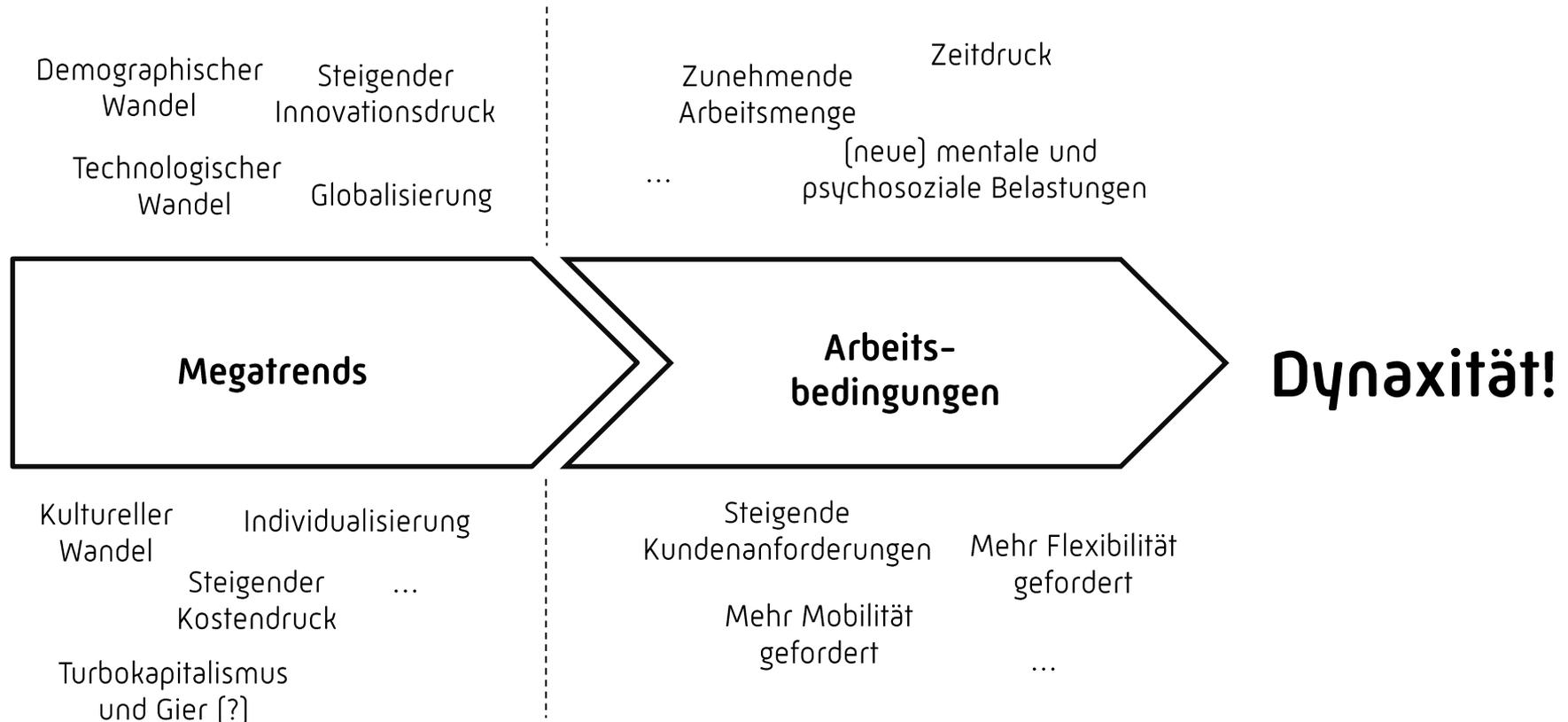
Dynaxität:

Kommen Komplexität und Dynamik zusammen, spricht man von Dynaxität.



Wie kommt es zu Dynaxität?

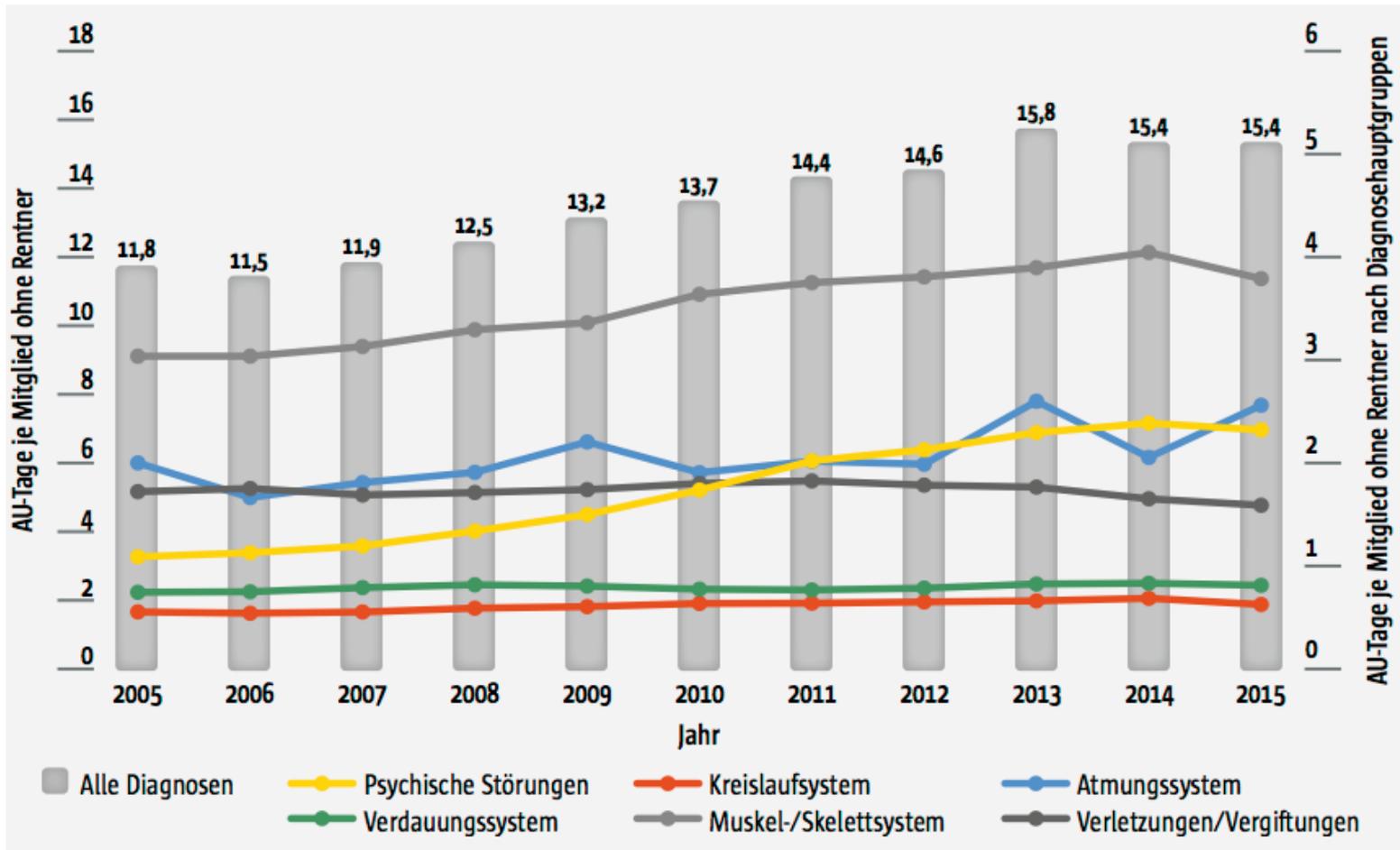
Die aktuellen Megatrends führen zu neuen Arbeitsbedingungen. Die Folge dessen können Dynaxitätssituationen sein.

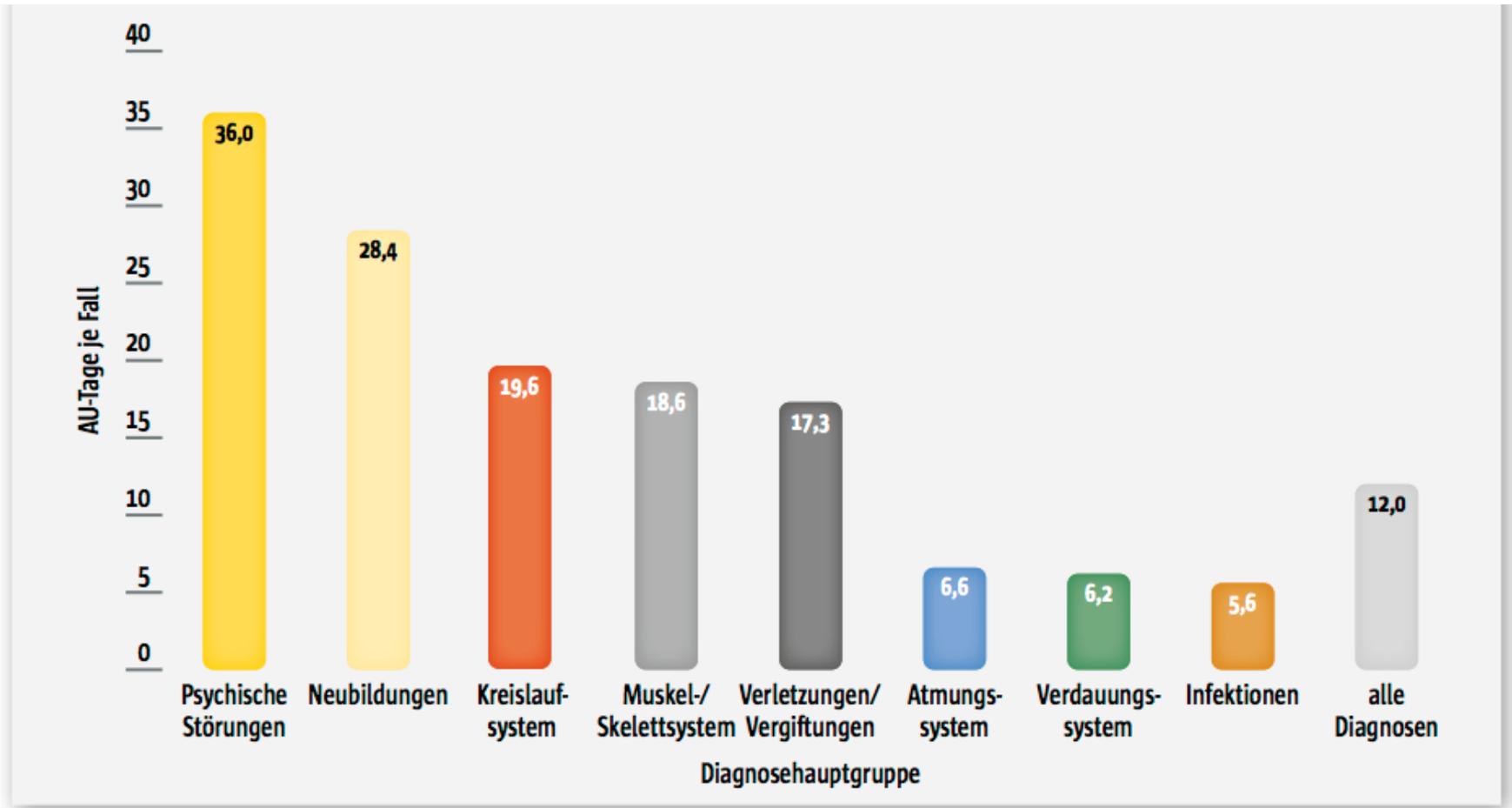


Fehlbelastungen + fehlende Ressourcen = Problem

- **Fehlbelastungen** können u. a. aus der **Arbeitsaufgabe/ Arbeitsorganisation** (z. B. Unter- bzw. Überforderung) sowie aus der **sozialen Situation** am Arbeitsplatz resultieren (vgl. Richter/Wegge 2011)
- **Stressoren**, wie z. B. unerwartete Unterbrechungen und Störungen, Termin- und Zeitdruck (vgl. Richter/Hacker 1998) **haben einen negativen Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit**
- **Schlechtes Führungsverhalten** steht in Zusammenhang mit **Anspannung und emotionaler Erschöpfung** der Mitarbeiter (vgl. Harvey et al. 2007).
- **Ressourcen**, wie z. B. soziale Unterstützung, Partizipationsmöglichkeiten und Coping **dienen als Kompensations- und Schutzkomponenten** (vgl. Richter/Wegge 2011)
- ...

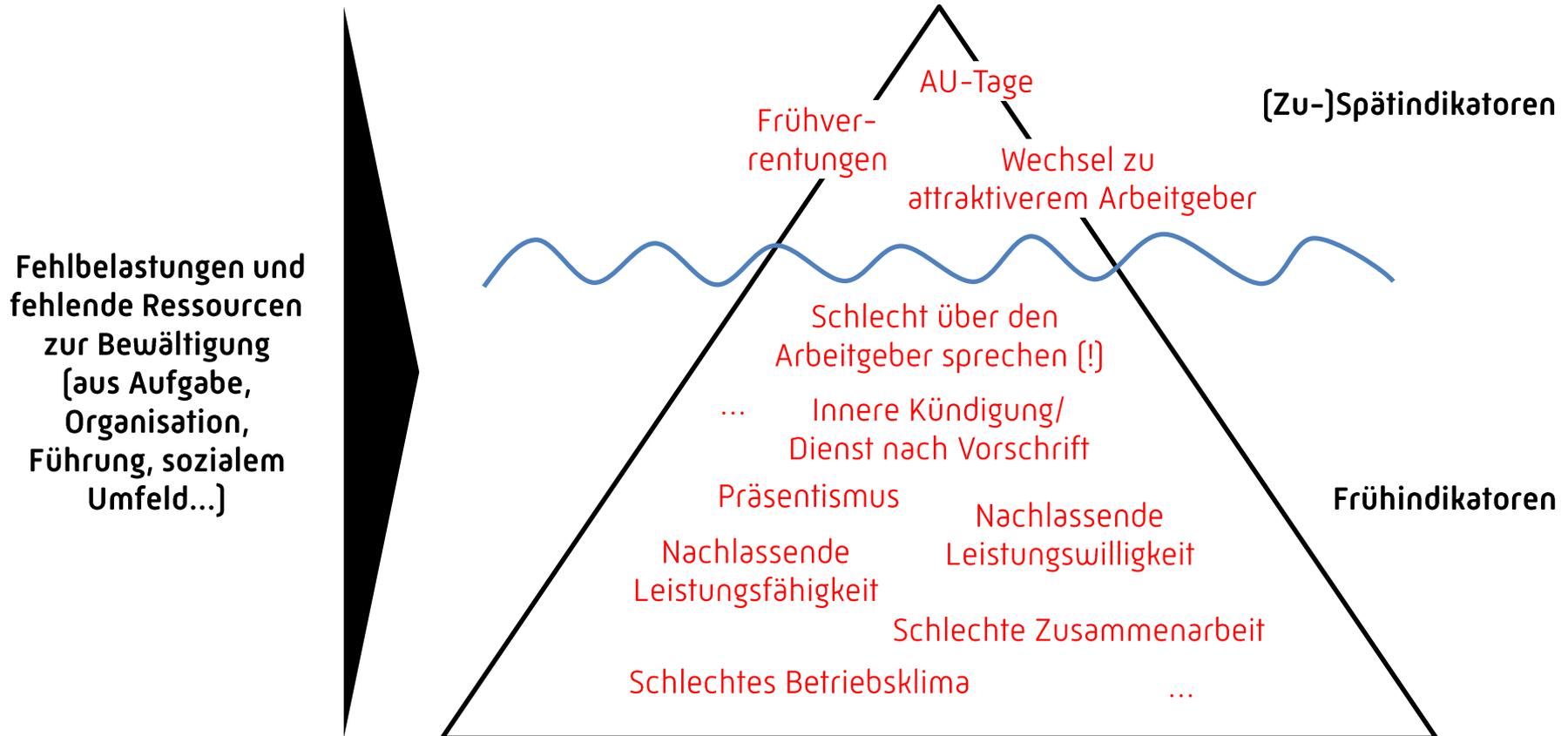
AU-Tage aufgrund psychischer Störungen nehmen zu (Dunkelziffer deutlich höher!)





Verdeckte „organisationale Leiden“ als Hauptproblem der Betriebe

Ausfallzeiten und Frühverrentungen sind nur die Spitze des Eisbergs



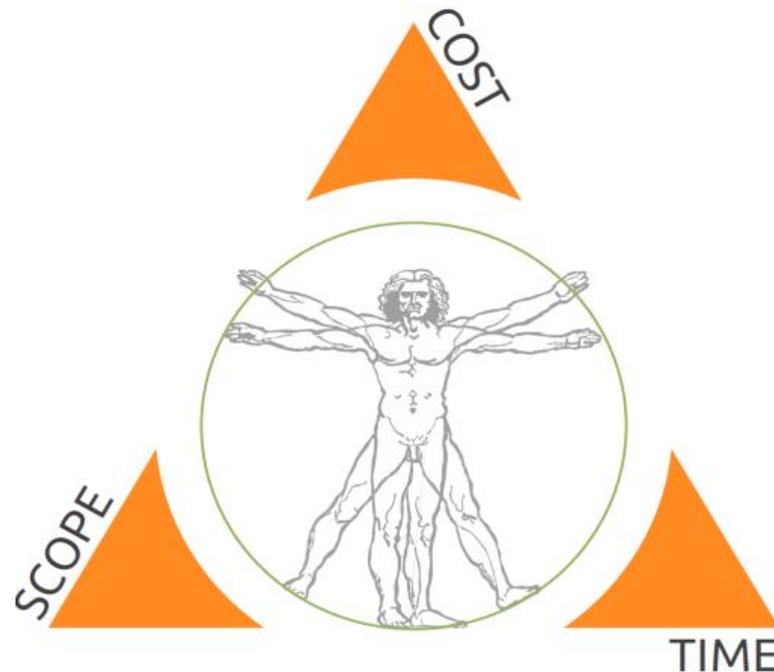


Ist ein Problem erkannt, findet sich auch eine Lösung

PHILOSOPHIE UND ANSATZ DES IFGO BZW. DER GESUNDEN ORGANISATION

Arbeit und Mensch müssen zusammenpassen.

Der Ansatz vor allem an der Belastbarkeit des Menschen ist aber ein Irrweg!

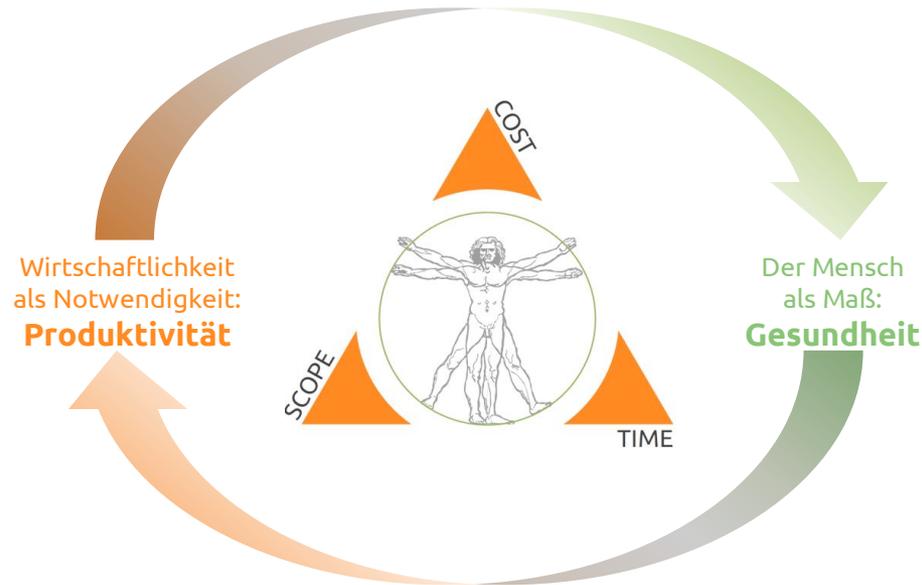


Arbeitsbedingungen sind gestaltbar. Der Mensch ist, wie er ist.

Seiner Anpassbarkeit an die „moderne“ Arbeitswelt („es geht gerade nicht anders, sei flexibel“; „sei doch einfach resilienter“; „jämmer nicht, bei anderen ist es noch schlimmer“) sind Grenzen gesetzt!

Wir behaupten:

Produktivität und Gesundheit müssen konsequent in ihren Wechselwirkungen gesehen werden!



These 1: Gesunde Produktivität: Es gibt eine gesunde Form der Produktivitätsorientierung...

These 2: Produktive Gesundheit: ...die mit produktivitätssteigernder Gesundheit der Mitarbeiter einhergeht.

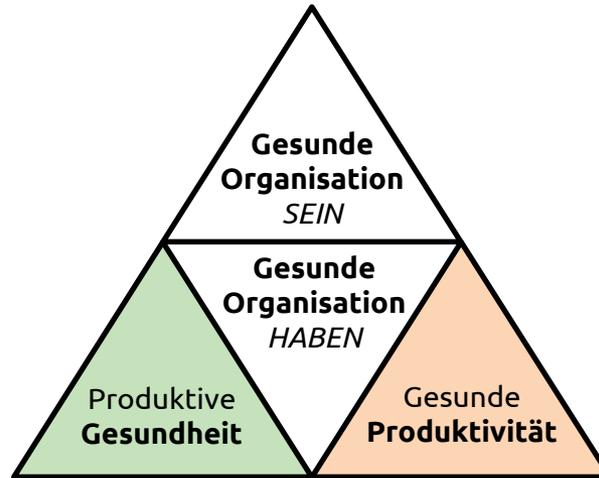
Unter Gesunder Organisation verstehen wir...

Eine Gesunde Organisation SEIN als Ziel



Unter Gesunder Organisation verstehen wir...

Eine Gesunde Organisation HABEN: Strukturen, Prozesse, Führung...

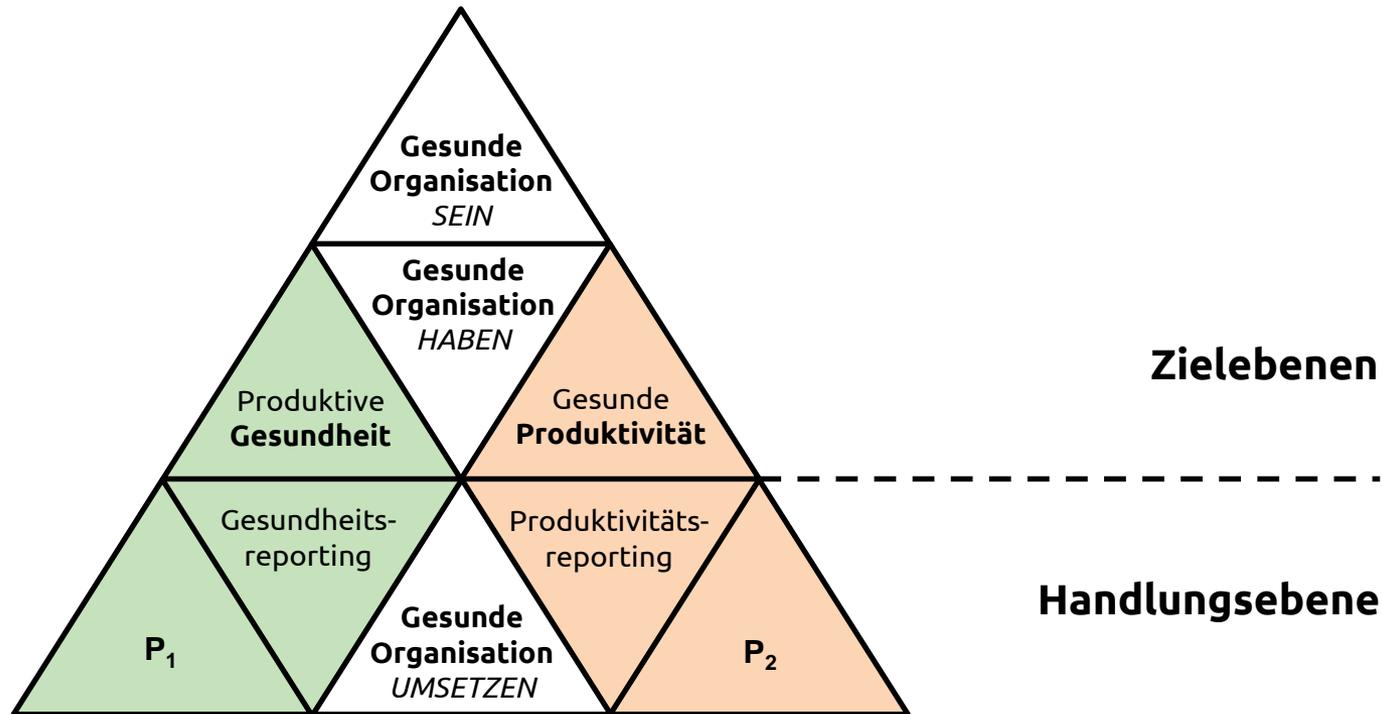


Zielebenen

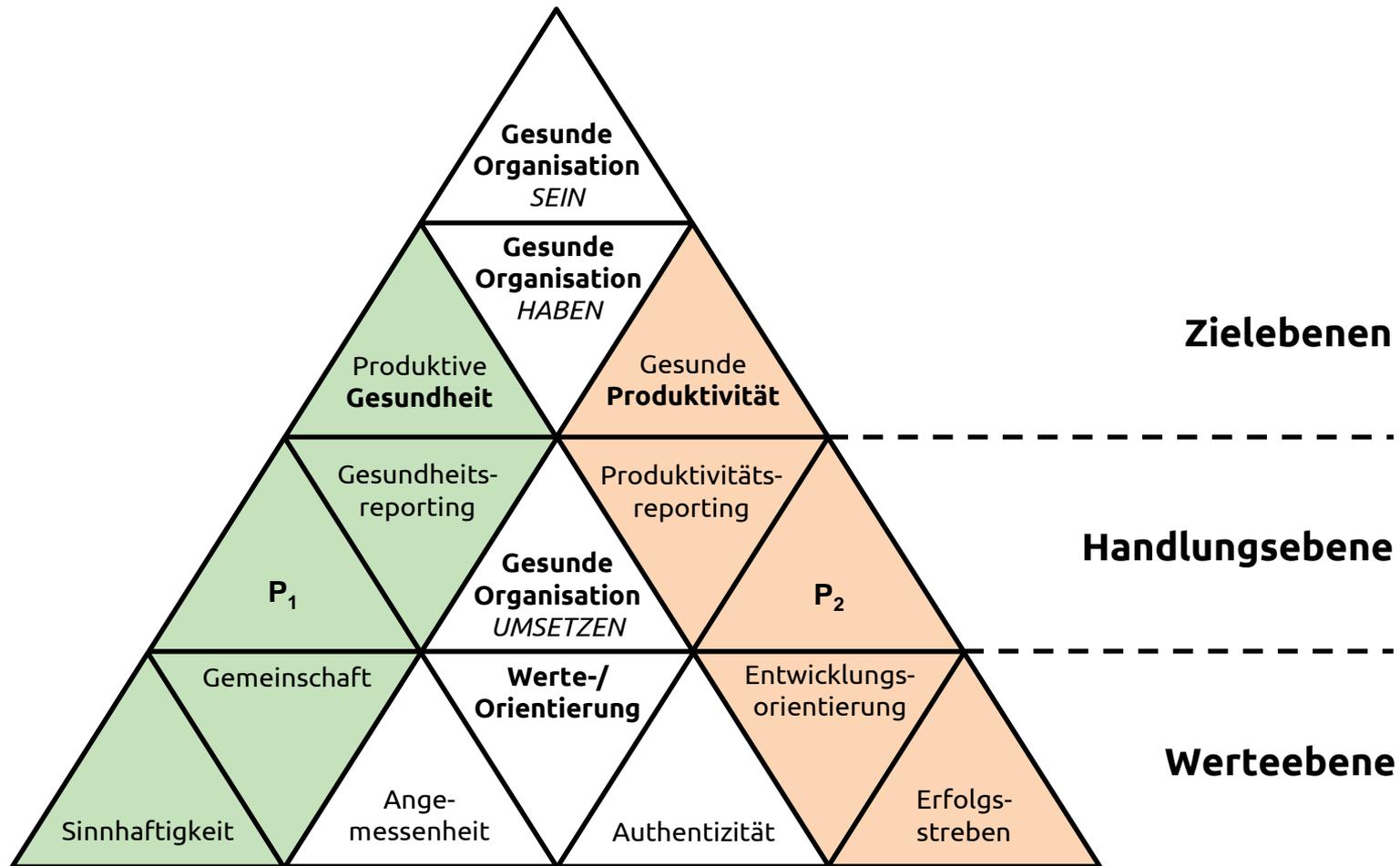
Unter Gesunder Organisation verstehen wir...

Gesund Organisieren

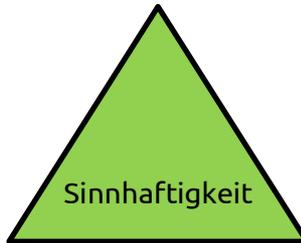
Analyse sowie permanente und spontane Maßnahmen



Gesundes Organisieren kann sich nur an Gesunden Werten orientieren



Sinnhaftigkeit als Grundwert einer Gesunden Organisation



Ausprägungen: z.B. motivierende Mission der Organisation; Sinn der eigenen Tätigkeit wird gesehen; Sinn von Entscheidungen des Managements wird verstanden...

Ausprägungen: z.B. Organisation handelt moralisch fragwürdig; eigene Tätigkeit erscheint sinnlos; Management vermittelt Entscheidungen nicht gut...

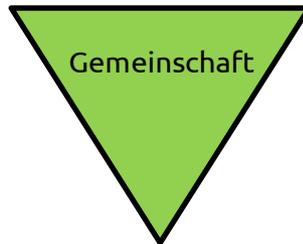


Motivation; Identifikation mit der Organisation; Gefühl, etwas Wichtiges/Richtiges zu tun...



Demotivation; Lustlosigkeit, Identitätskrise; „Dienst nach Vorschrift“;...

Gemeinschaft als Grundwert einer Gesunden Organisation



Ausprägungen: z.B. funktionierende Kollegiale Unterstützung; Teamleistung zählt; Solidarität zwischen Mitarbeitern und Management;...

Ausprägungen: fehlende soziale Unterstützung bei Problemen einzelner; TEAM = toll ein anderer macht's; Mitarbeiter als „Faktor Arbeit“, Management als „die da oben“;...

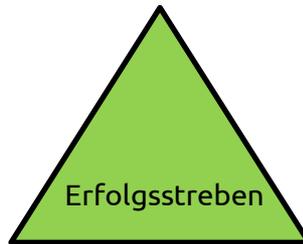


Gemeinschaftsgefühl; Gefühl des „Gut aufgehobenseins“; gute Teamperformance;...



opportunistisches Verhalten; Einsamkeit; Hilflosigkeit; schlechte Performance;...

Erfolgsstreben als Grundwert einer Gesunden Organisation



Ausprägungen: die Organisation möchte für ihre Kunden die bestmöglichen Leistungen erbringen; Mitarbeiter wollen ihren Beitrag dazu leisten; Erfolge werden gefordert, wertgeschätzt und gefeiert;...



Erfolg ist ein menschliches Grundbedürfnis und motiviert; erfolgreiche Organisationen sind sichere Arbeitgeber; zufriedene Kunden geben gutes Feedback;...

Ausprägungen: die Organisation tut nur, was sie für den kurzfristigen Erfolg tun muss; die Mitarbeiter halten den Kopf unten und tun nur das Nötigste; Erfolge einzelner werden nicht gefeiert, sondern missgünstig beneidet;...



Fehlende Erfolgserlebnisse frustrieren; Kurzsichtiges Management rächt sich früher oder später; ambitionierte Mitarbeiter verlassen die Organisation;...



„Es gibt nicht Praktischeres als eine gute Theorie“ (Kurt Lewin 1951)

WIE WURDEN DIE GRUNDWERTE ENTWICKELT UND INWIEFERN SIND SIE PRAKTISCH?

Wie wurde der Grundwertekatalog entwickelt?

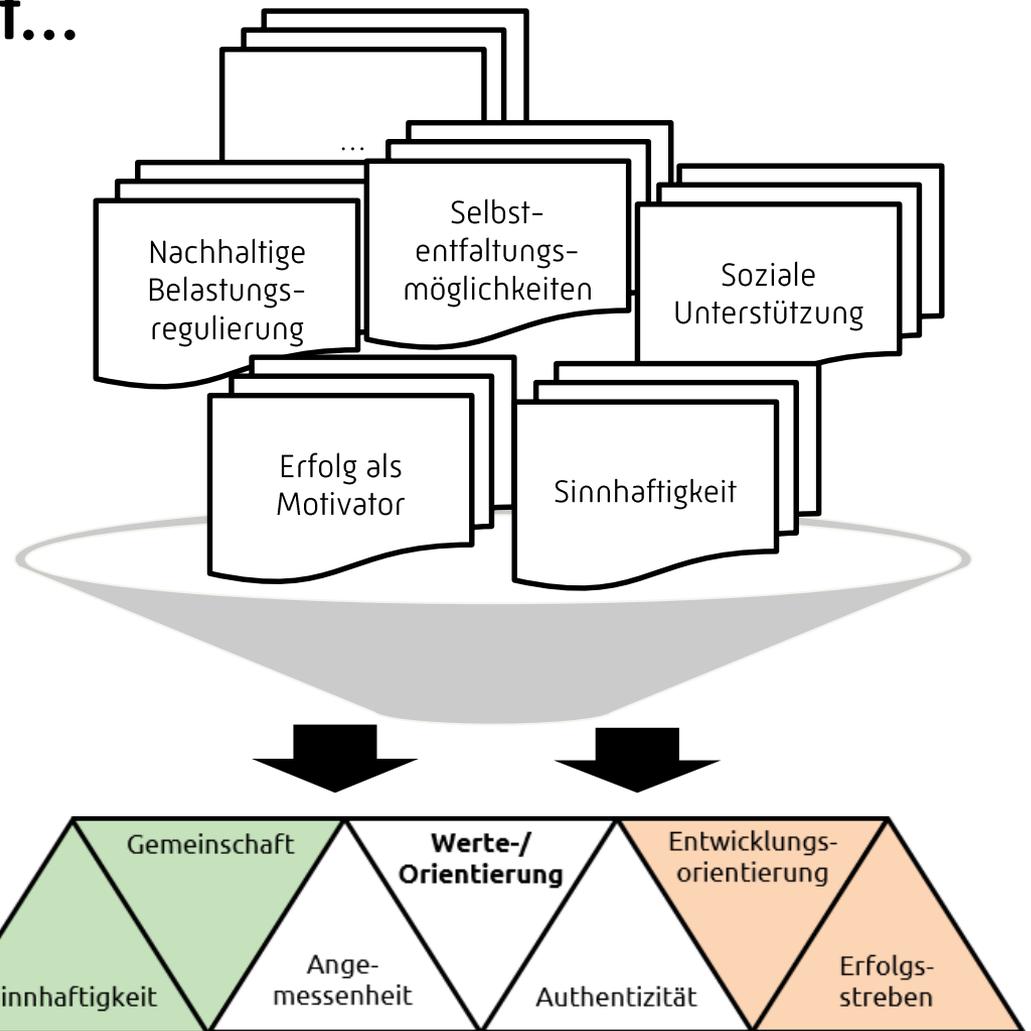
Von der nicht handhabbaren Komplexität zur einfachen Abstraktheit...

Identifizierung von wissenschaftlichen **Theorien/Konzepten/Practices** zu **Produktivität und Gesundheit im organisationalen Kontext ...**

... und Formulierung in Form positiver Werte/Gestaltungsziele

Semantische **Verdichtung** bis zur Entstehung...

...eines möglichst redundanzfreien, abstrakten **Wertetableaus**, aus dem alle Ursprungswerte/-ziele wieder rekonstruiert werden können

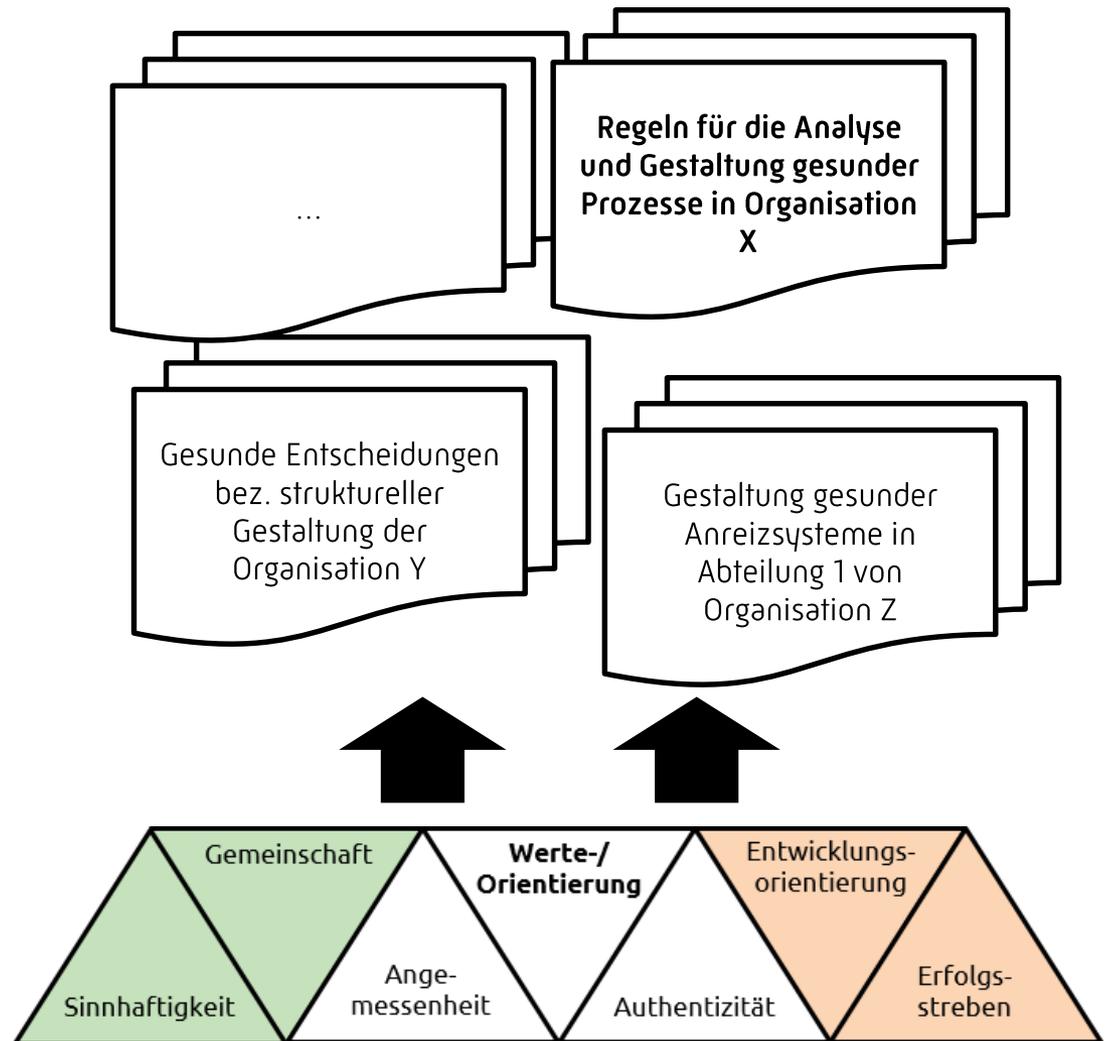


Wie wird der GO-Grundwertekatalog in der Praxis „praktisch“?

Von der einfachen Abstraktheit in den konkreten Kontext

Konkretisierung der GO-Grundwerte im jeweiligen organisatorischen Kontext nach definierten Regeln als Fragenkataloge oder konkretere Werte/Gestaltungsziele

Grundwertekatalog als Orientierungsrahmen bei jedem organisatorischen Akt (Regelentwicklung) oder bei Führungsentscheidungen

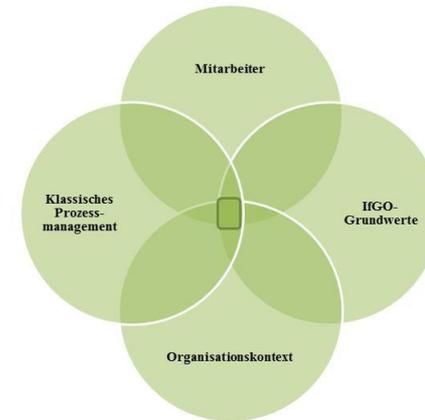




Ideen für Gesundes Prozessmanagement

DER IFGO-HEALTH-CHECK ALS KONKRETISIERUNG GESUNDER ORGANISATION IM KONTEXT PROZESSMANAGEMENT

Quick Check und Full Check



GPO-Quick-Check

„Erstversorgung“/
Prioritäre Sofortmaßnahmen

GPO-Full-Check

„Salutogenese“
KVP

ungesund

Beseitigung
akuter
Fehlbelastungen

beschwerdefrei

beschwerdefrei

Beseitigung von
Fehlbelastungen
und Stärkung
von Ressourcen

gesund



Wie entstehen die Fragestellungen für den Health-Check?

Ifd. Nummer	Prozess	Arbeitsschritt	Frage	Fragekategorien								Personen			
				Sinnhaftigkeit	Gemeinschaft	Angemessenheit	Orientierung	Authentizität	Entwicklungsorientierung	Erfolgsstreben	Sekundäre HPI	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4
1	X		Frage 1	1	1			1	1		4,00	2	4	2	8
2	X		Frage 2			1	1	1			4,50	4	4	8	2
3	X		Frage 3				1			1	7,00	6	8	8	6
4		X	Frage 4	1						1	8,00	10	8	4	10
5		X	Frage 5						1		4,50	6	4	2	6
6		X	Frage 6			1	1	1		1	6,50	2	10	8	6
7		X	Frage 7		1			1	1		7,00	2	6	10	10
8			Frage 8	1	1		1		1		6,50	6	8	10	2
9	X	X	Frage 9	1		1		1	1		4,50	4	2	8	4
10	X	X	Frage 10	1					1	1	4,00	4	2	6	4
11		X	Frage 11	1			1			1	4,00	4	6	4	2
12		X	Frage 12		1		1		1		4,00	2	2	8	4
13	X		Frage 13		1	1				1	6,00	8	2	6	8
14	X		Frage 14		1		1				4,50	2	4	4	8
15	X		Frage 15	1	1			1			4,50	4	4	2	8
16	X	X	Frage 16		1	1	1				6,50	6	10	4	6
17	X		Frage 17		1		1	1	1	1	3,50	2	2	8	2
18		X	Frage 18	1		1				1	6,00	4	6	4	10
19	X		Frage 19				1		1		6,50	8	4	10	4
20	X		Frage 20	1						1	6,00	8	4	4	8
21		X	Frage 21	1	1	1	1	1			2,50	2	2	2	4
				Primäre HPI	5,00	4,90	5,21	5,09	4,63	4,94	5,67				

Wie entstehen die Fragestellungen für den Health-Check?

Ifd. Nummer	Prozess	Arbeitsschritt	Frage	Dimensionen								Personen			
				Sinnhaftigkeit	Gemeinschaft	Angemessenheit	Orientierung	Authentizität	Entwicklungsorientierung	Erfolgsstreben	Sekundäre HPI	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4
1	X		Frage 1	1	1		1	1		4,00	2	4	2	8	
2	X		Frage 2			1	1	1		4,50	4	4	8	2	
3	X		Frage 3				1		1	7,00	6	8	8	6	
4		X	Frage 4	1					1	8,00	10	8	4	10	
5								1		4,50	6	4	2	6	
6						1	1	1	1	6,50	2	10	8	6	
7		X			1		1	1		7,00	2	6	10	10	
8				1	1		1	1		6,50	6	8	10	2	
9	X	X		1		1		1	1	4,50	4	2	8	4	
10	X	X		1				1	1	4,00	4	2	6	4	
11		X		1			1		1	4,00	4	6	4	2	
12		X			1		1		1	4,00	2	2	8	4	
13	X				1	1			1	6,00	8	2	6	8	
14	X				1		1			4,50	2	4	4	8	
15	X			1	1			1		4,50	4	4	2	8	
16	X	X			1	1	1			6,50	6	10	4	6	
17	X		Frage 17		1		1	1	1	3,50	2	2	8	2	
18		X	Frage 18	1		1			1	6,00	4	6	4	10	
19	X		Frage 19				1		1	6,50	8	4	10	4	
20	X		Frage 20	1					1	6,00	8	4	4	8	
21		X	Frage 21	1	1	1	1	1		2,50	2	2	2	4	
				Primäre HPI	5,00	4,90	5,21	5,09	4,63	4,94	5,67				

1 Ergänzung der Werte aus dem Grundkatalog um Werte aus dem organisationalen Kontext und Formulierung als Fragestellung

Wie entstehen die Fragestellungen für den Health-Check?

Ifd. Nummer	Prozess	Arbeitsschritt	Frage	Frage								Primäre HPI	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4
				Sinnhaftigkeit	Gemeinschaft	Angemessenheit	Orientierung	Authentizität	Entwicklungsorientierung	Erfolgsstreben	Sekundäre HPI					
1	X		Frage 1	1	1			1	1		4,00	2	4	2	8	
2	X		Frage 2			1	1	1			4,50	4	4	8	2	
3	X		Frage 3				1			1	7,00	6	8	8	6	
4		X	Frage 4	1						1	8,00	10	8	4	10	
5		X	Frage 5						1		4,50	6	4	2	6	
6		X	Frage 6			1	1	1		1	6,50	2	10	8	6	
7		X	Frage 7		1			1	1		7,00	2	6	10	10	
8			Frage 8								6,50	6	8	10	2	
9	X	X	Frage 9								4,50	4	2	8	4	
10	X	X	Frage 10	1							4,00	4	2	6	4	
11		X	Frage 11	1							4,00	4	6	4	2	
12		X	Frage 12								4,00	2	2	8	4	
13	X		Frage 13								6,00	8	2	6	8	
14	X		Frage 14								4,50	2	4	4	8	
15	X		Frage 15	1							4,50	4	4	2	8	
16	X	X	Frage 16								6,50	6	10	4	6	
17	X		Frage 17								3,50	2	2	8	2	
18		X	Frage 18	1		1				1	6,00	4	6	4	10	
19	X		Frage 19				1		1		6,50	8	4	10	4	
20	X		Frage 20	1						1	6,00	8	4	4	8	
21		X	Frage 21	1	1	1	1	1			2,50	2	2	2	4	
				Primäre HPI	5,00	4,90	5,21	5,09	4,63	4,94	5,67					

2 Zuordnung der Fragen zu Grundwerten nach definierten Regeln (1 = liefert positiven Beitrag bez. Grundwert)

Vorschau auf das Tool/Verfahren

Quick Check



QUICK CHECK	Führungskräfteinterview oder Online-Tool zur ersten Situationsanalyse
Interviewpartner	Führungskräfte (FK) Abdeckung aller am Prozess beteiligten Organisationseinheiten
Fragestellungen	Standardfragensatz IfGO (Online-Tool) oder Auswahl von sieben KO-Fragen Bedingung: Abdeckung aller sieben IfGO-Grundwerte
Auswertung	Primäre Health Productivity Indicators HPI Visualisierung z.B. als Health Productivity Radar HPR
Nutzen	Erste Hinweise auf Probleme bzw. mögliche Quick Wins (vorsichtiger) Vergleich über Prozesse hinweg bereits möglich Ausprobieren des Tools bei minimalem Risiko Erste Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema GO

Vorschau auf das Tool/Verfahren

Full Check



FULL CHECK	Gemischtes Interviewteam zur Detailanalyse
Interviewpartner	Führungskräfte (FK) und Mitarbeiter (MA) Abdeckung aller beteiligten Organisationseinheiten
Fragestellungen	Auswahl von mindestens 21 Fragen durch FK und MA in einem moderierten Verfahren Abdeckung IfGO-Grundwerte unter Berücksichtigung des speziellen Kontexts
Auswertung	Primäre HPI und Sekundäre HPI Visualisierung als HPR und Detailansicht
Nutzen	Höhere Messsicherheit als Quick-Check Einbezug der Mitarbeiter als „Experten“ für Ihre Arbeitssituation und Mitgestalter kann bereits positive motivationale Effekte haben Mehraufwand der Befragung im Zuge einer „normalen“ Prozessaufnahme minimal Auswertung der sekundären HPIs liefert umfangreiche Hinweise für Optimierung

Beispiel für Fragestellungen aus dem Katalog im Kontext Prozessmanagement

			Ausformulierung							
				Idf. Nummer Prozess Arbeitsschritt	Sinnhaftigkeit	Gemeinschaft	Angemessenheit	Orientierung	Authentizität	Entwicklungsorientierung
1	X		Ist klar, warum der Prozess/Arbeitsschritt durchgeführt wird?	1			1		1	1
2	X	X	Ist bekannt, wer Endkunde ist und was das Endprodukt des Prozesses ist?	1			1			1
3	X	X	Ist der Ressourcenverbrauch für den Prozess/Arbeitsschritt sinnvoll in Hinblick auf die gesetzten Ziele?	1		1		1		1
4	X	X	Sind Vorgänger und Nachfolger im Prozess/des Prozesses bekannt?	1	1		1			1
5	X	X	Ist der Prozess/Arbeitsschritt angemessen und resultatsnah dokumentiert (z.B. Prozessauftrag, Arbeitsanweisung etc.)?				1	1	1	
6	X	X	Findet vermeidbare Verschwendung statt?	1		1				1
7	X	X	Besteht angemessener Gestaltungs- und Ermessensspielraum?				1	1		1
8	X	X	Ist immer klar, was genau zu tun ist, insbesondere beim Auftreten von Problemen und Fehlern?					1		1
9	X	X	Ist klar, wer an diesem Prozess/Arbeitsschritt beteiligt ist?		1		1			
10	X	X	Ist klar, wer von diesem Prozess/Arbeitsschritt indirekt betroffen ist?		1		1			1
11		X	Ist die Qualität des Arbeitsergebnisses durch den Bearbeiter beeinflussbar?	1						1
12	X		Sind Benchmarks für diesen Prozess bekannt und orientiert man sich daran?				1	1	1	1
13		X	Ist die Arbeit innerhalb der vorgegebenen Zeit zu bewältigen?		1	1		1		
14	X		Sind Kosten und Nutzen des Prozesses bekannt?	1		1				1
15	X	X	Sind die Qualitätsstandards und Kundenerwartungen bekannt?	1	1		1	1		
16	X	X	Werden Prozessmängel schnell erkannt und nachhaltig gelöst?					1		1
17		X	Gibt es für den Prozessschritt funktionierende Vertretungsregelungen?		1	1	1	1		
18	X	X	Ist bei der Bearbeitung durch das Team Motivation, Zufriedenheit und Engagement spürbar?		1					1
19	X	X	Ist organisatorisch dafür gesorgt, dass keine übertriebene zeitliche Entgrenzung der Arbeit auftreten kann?		1	1				
20	X	X	Sind Quantifikation von Bearbeiter und Aufgabe angemessen aufeinander abgestimmt?				1	1		1
21	X	X	Ist die Komplexität (z. B. Vorkenntnisniveau) beherrschbar? (Mittel zur Fehler-Messungen, Kaufzeit, Instandhaltung)				1	1		
...			...							

Wie werden sekundäre und primäre Health Performance Indicators ermittelt?

Itd. Nummer	Prozess	Arbeitsschritt	Frage	Frage								Sekundäre HPI	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4
				Sinnhaftigkeit	Gemeinschaft	Angemessenheit	Orientierung	Authentizität	Entwicklungsorientierung	Erfolgsstreben						
1	X		Frage 1	1	1			1	1		4,00	2	4	2	8	
2	X		Frage 2			1	1	1			4,50	4	4	8	2	
3	X		Frage 3				1			1	7,00	6	8	8	6	
4		X	Frage 4	1						1	8,00	10	8	4	10	
5		X	Frage 5						1		4,50	6	4	2	6	
6		X	Frage 6			1	1	1		1	6,50	2	10	8	6	
7		X	Frage 7		1			1	1		7,00	2	6	10	10	
8			Frage 8	1	1		1		1		6,50	6	8	10	2	
9	X	X	Frage 9	1		1		1	1		4,50	4	2	8	4	
10	X	X	Frage 10	1					1	1	4,00	4	2	6	4	
11		X	Frage 11	1			1			1	4,00	4	6	4	2	
12		X	Frage 12		1		1		1		4,00	2	2	8	4	
13	X		Frage 13		1	1				1	6,00					
14	X		Frage 14		1		1				4,00					
15	X		Frage 15	1	1			1			4,50					
16	X	X	Frage 16		1	1	1				6,50					
17	X		Frage 17		1		1	1	1	1	3,50					
18		X	Frage 18	1		1				1	6,00					
19	X		Frage 19				1		1		6,50					
20	X		Frage 20	1						1	6,00					
21		X	Frage 21	1	1	1	1	1			2,50					
				Primäre HPI	5,00	4,90	5,21	5,09	4,63	4,94	5,67					

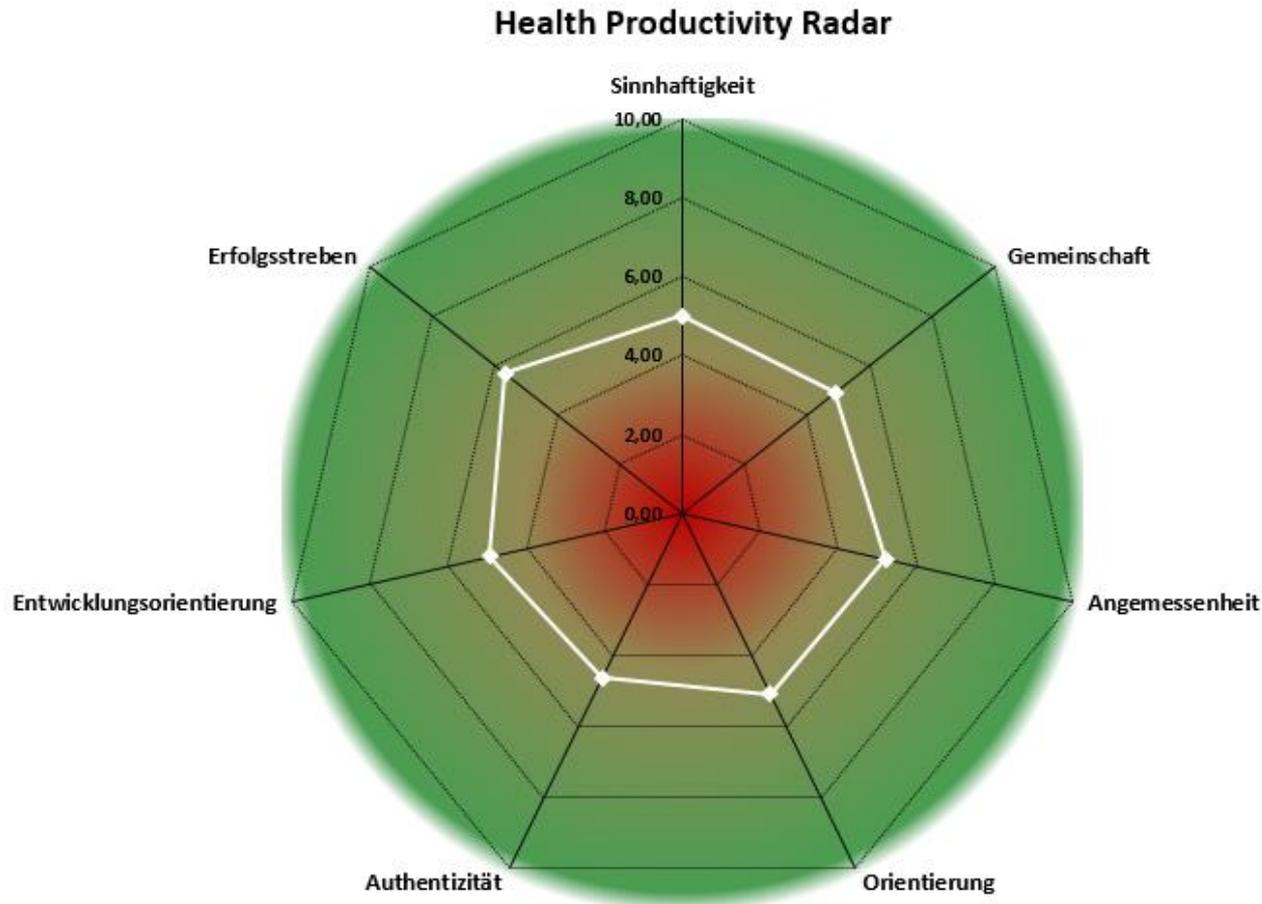
3 Befragung der ausgewählten Personen und Ermittlung des arithmetischen Mittels der Antworten pro Frage = x sekundäre HPIs

Wie werden sekundäre und primäre Health Performance Indicators ermittelt?

Itd. Nummer	Prozess	Arbeitsschritt	Frage	Primäre HPI							Sekundäre HPI				
				Sinnhaftigkeit	Gemeinschaft	Angemessenheit	Orientierung	Authentizität	Entwicklungsorientierung	Erfolgsstreben	Person 1	Person 2	Person 3	Person 4	
1	X		Frage 1	1	1			1	1		4,00	2	4	2	8
2	X		Frage 2			1	1	1			4,50	4	4	8	2
3	X		Frage 3				1			1	7,00	6	8	8	6
4		X	Frage 4	1						1	8,00	10	8	4	10
5		X	Frage 5						1		4,50	6	4	2	6
6		X	Frage 6			1	1	1		1	6,50	2	10	8	6
7		X	Frage 7		1			1	1		7,00	2	6	10	10
8			Frage 8	1	1		1		1		6,50	6	8	10	2
9	X	X	Frage 9	1		1		1	1		4,50	4	2	8	4
10	X	X	Frage 10	1					1	1	4,00	4	2	6	4
11		X	Frage 11	1			1			1	4,00	4	6	4	2
12		X	Frage 12								4,00	2	2	8	4
13	X		Frage 13								6,00	8	2	6	8
14	X		Frage 14								4,50	2	4	4	8
15	X		Frage 15	1							4,50	4	4	2	8
16	X	X	Frage 16								6,50	6	10	4	6
17	X		Frage 17								3,50	2	2	8	2
18		X	Frage 18	1							6,00	4	6	4	10
19	X		Frage 19								6,50	8	4	10	4
20	X		Frage 20	1							6,00	8	4	4	8
21		X	Frage 21	1	1	1	1	1			2,50	2	2	2	4
				Primäre HPI	5,00	4,90	5,21	5,09	4,63	4,94	5,67				

4 Zuordnung der ermittelten sekundären HPIs auf die primären HPIs und Berechnung der Werte

Beispielhafte Darstellung des Ergebnisses eines Anwendungsdurchlaufs in der aggregierten Form als HPR



- Eigene Prozessoptimierungsprojekte mit Toolunterstützung?
- Online-Tool für Quick-Checks als Markttest und zur „Eichung“ des Instruments?
- Implementierung in eine Prozessmanagementsoftware?
- Test in Pilot-Projekten („Eichung“)?
- Trainingsprogramme für Prozessmanager/Berater als Multiplikatoren?

Was uns interessiert

**Unter welchen Bedingungen ist das Thema /
das Tool für Unternehmen/Berater
interessant?**

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit
und Fragen/Tipps/Rückmeldung!**