

Corporate Identity der Streitkräfte

Mission accomplished

Am 24. Oktober präsentierte der Kommandant der Streitkräfte, GenLt Mag. Günter Höfler, mit seinem Team die Ergebnisse des Corporate Identity-Prozesses dem Generalstab. Von 2008 bis 2012 beschäftigten sich die Streitkräfte mit ihrer Unternehmenspersönlichkeit. Insgesamt arbeiteten 9.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Streitkräfte an der internen und externen Imageverbesserung mit. Präsentiert wurden die Ergebnisse an den Chef des Generalstabes, Gen Mag. Edmund Entacher, und hohe Offiziere sowie Beamte des Verteidigungsministeriums.

Während im Hof des Amtsgebäudes Roßau eine Info-Schau über die Ergebnisse aller Verbände der Streitkräfte vorbereitet wurde, unterrichtete das Corporate Identity-Team unter der Leitung des Streitkräftekommandanten den Generalstab über die Begriffe, die Philosophie, die benötigten Ressourcen, über Stimmungen, Statistiken und Bedürfnisse. Diese Zugänge waren es letztendlich, die das Projektergebnis überhaupt abbilden lassen.

Info-Schau im Ministerium

Für alle Bediensteten des Ministeriums gab es die

Möglichkeit, im Rahmen einer kleinen Info-Schau, die durch die Truppe erarbeiteten Ergebnisse einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Die Soldatinnen und Soldaten vor Ort standen für Fragen zur Verfügung und präsentierten einen Querschnitt aus den Verbänden und Dienststellen der Streitkräfte.

Impuls für die Zukunft

Der Kommandant der Streitkräfte bedankte sich für die eingebrachte konstruktive Arbeit in den vergangenen fünf Jahren und meinte: „Die Präsentation des CI-Prozesses ist nicht das Ende, sondern nur ein Impuls für alle Angehörigen des Bundesheeres, gerade in der Gegenwart gemeinsam diese Ergebnisse weiter zu bearbeiten, um für die Zukunft gerüstet zu sein.“ Nicht ohne Hintergedanken – steht doch am Ende eines jeden Projektes der Beginn eines gelebten Prozesses.

Abschluss des Bottom-up-Verfahrens

Im Verlauf des Bottom-up-Verfahrens der Streitkräfte wurde von 2008 bis 2012 stets der Nutzen des Prozesses evaluiert. Einerseits geschah dies mittels Mitarbeiter/-innen-Befragungen, bei der ca. 2.000 Bedienstete direkt bei den Corporate Identity-Workshops (CI-Workshops) befragt wurden. Andererseits erfolgte eine schriftliche Befragung aller Führungskräfte der Streitkräfte bis Ebene Einheit/Dienststelle. Die daraus gewonnenen Ergebnisse decken sich mit den Wahrnehmungen des CI-Headcoaches und der eingesetzten CI-Modérateure bundesweit, jedoch auch mit den Erwartungen und Bedürfnissen, die viele

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in persönlichen Gesprächen am Rande des Bottom-up-Verfahrens artikulierten.

Stimmungen aus den Workshops

Bei den CI-Workshops stieß das Projekt selbst meist zu Beginn der Veranstaltung auf eher ablehnende bis kritische Haltungen der Teilnehmer/-innen. Es gab oftmals keine klare Vorstellung über den Sinn und den daraus folgenden Nutzen von CI-Maßnahmen. Auch die Frage, was „Corporate Identity“ überhaupt sei, stand im Mittelpunkt der kritischen Haltung. Viele Diskussionen über Politik und die fehlenden Ressourcen waren nicht wirklich immer „Motivationsbringer“, aber eine passende Möglichkeit für die Teilnehmer/-innen, negativen Ballast loszuwerden.

Der Fokus bei den Corporate Identity-Workshops im Bottom-up-Verfahren wurde auf die Eigenverantwortung und die Kommandantenverantwortung im jeweiligen Befehlsbereich gelegt. „Die Kirche sollte im Dorf bleiben.“ Es ist nicht wirklich eine neue Erkenntnis, dass durch das „Reden“ der Zusammenhalt gefördert wird. Die im Zuge der Workshops gemeinsam durchgeführte Standortanalyse und die Möglichkeit jedes Ein-

zelnen, sich am Prozess zu beteiligen, förderte die interne Kommunikation und aktivierte oftmals das persönliche Verantwortungsbewusstsein.

Wichtig dabei war es immer, gemeinsam im Zuge eines konstruktiven Dialoges widerspruchsfreie Bilder zu erzeugen. Die Basis eines positiven Images wird dadurch geprägt, dass nach außen nur das kommuniziert wird, was intern auch gelebt und verstanden wird. Haben sich die Mitarbeiter/-innen und v.a. die Kommandanten in ihrer Vorbildfunktion auf den Prozess eingelassen und konkret an der Beantwortung der „vier Fragen“ gearbeitet, wurde dabei das Wir-Gefühl gestärkt und die Identifikation mit dem Österreichischen Bundesheer „aufgefrischt“.

Auswertung der Mitarbeiter/-innen-Befragung

Der hohe evaluierte Wert von 74 % der durchschnittlichen Gesamtzustimmung zu den einzelnen Workshopthemen bei der Befragung bestätigt, dass, wenn es den Mitarbeiter/-innen ermöglicht wird, sich im Sinne des Ganzen einzubringen, auch das Betriebsklima und die Arbeitsmotivation gefördert wird. Die beiden Spitzenwerte von zehn Antwortmöglichkeiten des Fragebogens waren mit jeweils 79 % der Zustimmung

- „die Möglichkeit sich an den Gesprächen zu beteiligen“ und
- „die Bereitschaft, einen persönlichen Beitrag für ein positives Image des ÖBH leisten zu wollen“.

Im bundesweiten Antwortverhalten gab es auch keine unterschiedlichen Tendenzen, bspw. bei Workshops in einem Brigadekommando, einer Fernmeldekompanie oder einer Stabskompanie

eines Militärkommandos, was gegen die allgemeine Vermutung eines Ost-Westgefälles in der Zustimmung und Haltung zum ÖBH spricht.

„Kellerwerte“ gab es bei Verbänden, die sich kurz vor der Auflösung befanden, bzw. wo aus der Sicht der Mitarbeiter/-innen un-

zu den erarbeiteten Bedürfnissen aus der Frage 4 und Information über die zusammengefassten Ergebnisse der Fragen 1 bis 4 des vorgesetzten Kommandos.

Dass die Möglichkeit, sich am Prozess zu beteiligen, seine Bedürfnisse zu kommunizieren, nicht mit Mitbestimmung gleichzusetzen ist,

und der „Dachmarke“ begründet.

Zusammenfassung der Stimmungen & Statistiken

Folgende Aspekte leiten sich aus den Rückmeldungen der Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte ab, wobei

Dachmarke

SCHUTZ & HILFE

Familienmarke

stark. modern. schnell

Einzelmarke

Handeln mit Weitblick

Branding-Denken im Markenstrategien-Mix

populäre Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt wurden oder in Planung waren.

Zielüberprüfung ist Kommandantenverantwortlichkeit

Die bei den Workshops vereinbarten Ziele und Vereinbarungen sollten in einem realistischen Zeitabstand auch einer Kontrolle unterzogen werden. Auch wenn jeder/jede Mitarbeiter/-in in einem gewissen Maß der eigenverantwortlichen Selbstkontrolle unterliegt, ist der Nachweis von Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit Aufgabe der jeweiligen Führungskräfte in ihrem Verantwortungsbereich. Durch Führungsunterstützung wie Moderation, Coaching, Supervision und Managementberatung können die Führungskräfte zwar Unterstützung erfahren, für das Delegieren der Aufgaben und für die Qualität der Umsetzung und der Ergebnisse sind in letzter Konsequenz jedoch immer sie selbst verantwortlich.

Auswertung der Führungskräftebefragung

Im Zuge einer Kommandantenbefragung innerhalb der Streitkräfte von März bis September 2012, die bis Ebene Einheit/Dienststelle durchgeführt wurde, wurde der Nutzen der CI-Maßnahmen in den jeweiligen Befehlsbereichen evaluiert. Der durchschnittliche Wert der Zustimmung, erhoben aus 215 beantworteten Fragebögen, lag bei 62%.

Innerhalb der 28 Top-Dienststellen wird auch überwiegend ein positives Betriebsklima wahrgenommen, das eine längerfristige hohe Qualität des Zusammenwirkens, der Mitarbeitermotivation oder auch weniger Krankenstände ermöglicht und die Basis für ein positives Image darstellt. In den seltensten Fällen gab es bei den Flop-Dienststellen eine Rückmeldung von der nächsten Führungsebene

war den meisten am Prozess Beteiligten klar. Wichtig ist es aber, dass es Feedback zu den erarbeiteten Lösungsvorschlägen und den zusammengefassten Bedürfnissen gibt. Keine Rückmeldung kann Motivationslosigkeit für eine zukünftige Aufforderung zur Flexibilität in der Arbeitsweise und Beteiligung an Weiterentwicklungsprozessen auslösen.

Sowohl positives als auch negatives Feedback wird von den Mitarbeiter/-innen und von den Führungskräften meistens als Wertschätzung wahrgenommen. In fast allen Top-Dienststellen wurde eine CI-Zielüberprüfung durchgeführt und es gibt dort auch eine allgemein hohe Zustimmung zu CI-Maßnahmen wie Workshops, Teamtrainings, Mediationen, Coaching, Kommandanten-Feedback etc.

Alleine 71 % der Top-Dienststellen haben in den letzten drei Jahren ein Teamtraining durchgeführt. Bei diesem Wert wurden zusätzliche CI-Maßnahmen nicht mitberücksichtigt. Das nicht in Angriff genommenen Desinteresse der geleisteten Arbeit seitens des vorgesetzten Kommandos

mit CI-Maßnahmen auch Führungsunterstützungsmaßnahmen im Sinne des Führungsverhaltens und der Führungskräfteentwicklung gemeint sind:

1. An Dienststellen, wo Führungskräfte im Sinne des ÖBH ihre Handlungsfreiheiten nutzen und Führungsverantwortung kompetent wahrnehmen, wird kreativ und innovativ an der Umsetzung gesteckter Ziele gearbeitet.
2. An Dienststellen, wo die gesteckten Ziele überprüft und CI-Maßnahmen angenommen werden, gibt es häufiger ein positives Betriebsklima.
3. An Dienststellen, wo es Feedback zur geleisteten Arbeit und zu den gesammelten Bedürfnissen (Frage 4 – Bottom-up-Verfahren) gab, ist eine höhere Arbeitsmotivation bemerkbar. Die Mitarbeiter/-innen fühlen sich „wertgeschätzt“.
4. An Dienststellen, wo das Betriebsklima gestört ist, werden CI-Maßnahmen eher abgelehnt (Motivationslosigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen).
5. An Dienststellen, wo die Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen Kenntnisse und/oder Erfahrun-

Ein Vergleich mit den Bright Minds – Stadt mit Zukunft 2012

Die Wirtschaftsgrößen Wiens erarbeiteten im September 2012 in CI-Workshops einen 10 Punkte-Forderungskatalog für „wesentliche Stadtprojekte“. Als Gruppenergebnis/Investment, ergo als „unabhängbare Attribute“, dafür wurden erwähnt: „Planung“, „Vision“, „Transparenz“, „Positionierung“ sowie „Dialog“.

Im Vergleich mit den Streitkräften sind diese „unabhängbaren“ Erfordernisse erfüllter Teil des Vertrages von Iselsberg, den die „Unternehmensführer“ der Verbände und Dienststellen bereits im November 2011 unterzeichnet hatten. Fünf Jahre Beschäftigung mit der Thematik Corporate Identity/Unternehmenskultur/Korpsgeist bestätigen unser Tun: „Vom Truppkommandanten bis hin zum Kommandanten der Streitkräfte wurden 9.000 Menschen ihre Einstellung zum Dienst, ihre Beiträge und ihre Ängste und Sorgen abgerungen. Beinahe jeder Korporal hat das Gleiche erlebt wie der General – einmal in seinem Leben.“

Das CI-Projekt der Streitkräfte endete mit der Präsentation der Ergebnisse an Gen Entacher, seinen Generälen und hohen Beamten des Ministeriums am 24. Oktober. Den wenigen Zynikern wurde damit der Wind aus den Segeln genommen und der Ball der Eigenverantwortung zugespielt. Für eine erfolgreiche Weiterführung eines so wichtigen Prozesses müssten die Ampeln nun ganz oben auf „RAL-grün“ gestellt werden. Professionelle Rahmenbedingungen für interne Corporate Identity-Experten/-innen müssen geschaffen werden. Aus einer gestärkten gemeinsamen Identität können als Zielsetzung zukünftige Herausforderungen damit stark, modern, und schnell, gelöst werden, um den Herausforderungen der Zukunft für „Schutz und Hilfe“ gemeinsam gewachsen zu sein.

OstWm Oliver Jeschonek
CI-Headcoach
Mjr Michael Mayerböck, MSC
CI-Projektteam der Streitkräfte



Ergebnisse des CI-Prozesses zum Anfassen – im Hof des Amtsgebäudes Roßau