

# KRONOS

---

## I n f o b r i e f

---

Ein Service des KRONOS Team's

Ausgabe Oktober 03/29

### Umweltmanagement im Krankenhaus Krems

Da die Umweltauswirkungen durch Krankenhäuser zunehmend in das Blickfeld von Fachwelt und Öffentlichkeit gelangen, hat sich auch die Kollegiale Führung des Krankenhauses Krems im Jänner 2002 entschlossen ein Umweltmanagementsystem nach der internationalen ÖNORM **EN ISO 14001** in allen Bereichen einzuführen. Der Systemaufbau konnte im Juni 2003 mit einem erfolgreichen Zertifizierungsaudit abgeschlossen werden. Da bereits drei Teilbereiche der Organisation über ein Qualitätsmanagementsystem verfügten, war das systematische Vorgehen und der kritische Blick auf die eigene Arbeit Teil des Alltags. Das Umweltmanagementsystem gilt jedoch für das ganze Haus und fördert die Kooperation und Kommunikation der einzelnen Organisationseinheiten.

Hinter dem Start des Projektes standen folgende Motive:

- Beitrag zur Verbesserung des Umweltschutzes leisten
- Umweltbelastungen ( z. B. Abfallmengen, Energieverbrauch....) minimieren
- Image stärken
- Kosten reduzieren

Zu Beginn des Projektes wurde durch eine Beraterfirma (KRONOS Team) eine Potentialanalyse durchgeführt. Diese hat gezeigt, dass Umweltschutz im Krankenhaus Krems bereits seit vielen Jahren ein wichtiges Thema ist. Zahlreiche Massnahmen zur Verminderung der Umweltbelastungen wurden bereits gesetzt oder waren gerade in Ausarbeitung.

Im Zuge der Systemeinführung begann man Mitte des Vorjahres in Zusammenarbeit mit dem Pflegebereich, Ärztlichen Bereich und Kaufmännischen Bereich unter der Projektleitung der Umweltbeauftragten, Ing. Renate Matous, ein Umweltleitbild zu formulieren, eine Datenbasis (Verbrauchsanalyse) in Form einer Input-Output-Analyse aufzubereiten, ein Umweltprogramm für die nächsten 3 Jahre festzulegen, ein Rechtsregister zu erarbeiten und alle umweltrelevanten Tätigkeiten in Form von Prozessen zu beschreiben.

Ebenso konnte im Jahre 2002 im Vergleich zum Jahre 2001 bereits folgende Reduzierung der Verbrauchsmengen bzw. Kosten erzielt werden:

- Der Verbrauch der Reinigungsmittel konnte um 1000 l durch Einsatz von Dosierhilfen und Vereinheitlichung reduziert werden.
- Deutliche Energieeinsparung durch Neuorganisation der Dienstzimmer der Ärzte und verstärktes Umweltbewusstsein der Mitarbeiter.
- Die Abfallentsorgungskosten konnten durch genaue Einhaltung der Abfalltrennung um 9.500 € gesenkt werden.

# KRONOS

---

## I n f o b r i e f

---

Auch der vermehrte Einsatz von Mehrwegartikel (Microtücher, Stoffhandtuchspender bereits eingesetzt) ist ebenfalls ein Teil des Umweltprogramms. Die Umstellung auf Bioprodukte im Lebensmitteleinkauf wurde bereits begonnen, die Bio-Milchprodukte sollten bis nächstes Jahr mit Rindfleisch, Gemüse und Obst erweitert werden. Das Krankenhaus hat das anspruchsvolle Ziel gesetzt, 25% der Lebensmittel aus biologischem Anbau zu beziehen.

Durch Optimierung des Kochprozesses in der Küche, der Arbeitsabläufe in den Ambulanzen und durch Einbau von zusätzlichen Wasserzählern ist eine Verbrauchsreduzierung um ca. 2% für die nächsten 2 Jahre (Umweltprogramm) zu erwarten.

Eine Umweltinsel für Informationsweitergabe, Wünsche, Beschwerden und Verbesserungsvorschläge wurde in der Eingangshalle des Krankenhauses für Patienten, Besuchern und Mitarbeiter installiert.

Die bereits umgesetzte Umstrukturierung der Aufbauorganisation soll für weitere Verbesserung des Umweltschutzes im Kremser Krankenhaus beitragen.

Im Zuge dieses Zertifizierungsaudits wurde auch das Qualitätsmanagementsystem der Kaufmännischen Direktion auf Normkonformität überprüft und keine Abweichungen festgestellt.

Das Ziel für die nächsten Jahre ist es, weitere Synergieeffekte aufzudecken und die Integration beider Managementsysteme zu vertiefen.

**Ing. Renate Matous**

**Umwelt- und Qualitätsmanagement**

## Raum geben für Erfolge!

**Open Space Technology heisst die Methode, die seit mehr als 10 Jahren ausgehend von Amerika die Welt erobert. Einfach ist sie, elegant und vor allem wirkungsvoll. Sie kann in Unternehmen, Gemeinden, Organisationen, Städten, Abteilungen angewendet werden – überall dort, wo ein Thema unter Einbeziehung Vieler behandelt werden soll.**

Open Space ist eine Methode, die das Wissen, die Erfahrung, das Potential und die Kreativität einer ganzen Gruppe einfängt. Sie schafft die passende Umgebung für Problemlösungen, Teamwork und Veränderung. Sie mobilisiert die Energie und fördert die Effektivität der Teilnehmer. Open Space passt immer dann, wenn

- Input und Mitwirkung von Vielen erwünscht ist
- kreative Planung rasch durchgeführt werden soll
- eine Organisation vor einer Herausforderung steht, die sofortiges Handeln verlangt
- viele unterschiedliche Themen bearbeitet werden müssen
- sich die Kommunikation verbessern muß
- es unterschiedliche Interessen in der Gruppe gibt
- eine Organisation einen Energieschub braucht

12 bis 600 Personen treffen sich in einem Raum. Es gibt keine Tische, keine Tagesordnung nur Stühle sind in einem großen Kreis angeordnet. An einer langen weissen Wand soll später die Tagesordnung entstehen. Der Leiter/die Leiterin der Organisation begrüßt die TeilnehmerInnen und erläutert das Thema.

Danach tritt der Moderator/die Moderatorin in die Mitte des Kreises und erläutert das weitere Vorgehen. Jede anwesende Person, hat die Möglichkeit ein Thema zu nennen, das ihm/ihr unter den Nägeln brennt, das wichtig ist für die Organisation und für das er/sie sich persönlich engagieren

UMWELT & MANAGEMENT

# KRONOS

---

## I n f o b r i e f

---

möchte. Er/Sie soll in die Mitte des Kreises treten, den Namen nennen, das Thema nennen, es auf ein großes Blatt schreiben und dieses an die Wand hängen. Jede/r soll nur dann ein Thema nennen, wenn er/sie dafür Verantwortung übernehmen und etwas bewegen will. Wer ein Thema nennt, hat später Zeit, gemeinsam mit einer Gruppe Freiwilliger etwa 2 Stunden daran zu arbeiten.

In kurzer Zeit ist die Tagesordnung erstellt. In jedem der etwa zweistündigen Zeit-Abschnitten werden mehrere Themen gleichzeitig bearbeitet. Nach der Themenfindung tragen sich alle TeilnehmerInnen bei den Themen ein, an denen sie mitarbeiten wollen. Sind zwei Themen für mehrere Personen gleich interessant, vereinbaren die TeilnehmerInnen vielleicht eine (zeitliche) Verlegung, so dass möglichst viele mitmachen können. Die Arbeit in Form von kleinen Workshops kann beginnen.

Aus jedem der Workshops entsteht ein Bericht mit den wichtigsten Ergebnissen, Aktionen, TeilnehmerInnen; nach Abschluß der Arbeit in den Kleingruppen liegt ein Berichtsband vor, den die TeilnehmerInnen mit nach Hause nehmen können. Je nach Art der gewünschten Ergebnisse dauert eine Veranstaltung zwischen einem und drei Tagen, wenn es sich um eine dreitägige Konferenz handelt, dient der dritte Tag dem priorisieren → welche Themen und Ziele sind die wichtigsten, wo sollen zukünftig die Ressourcen primär hingeleitet werden? Alle TeilnehmerInnen machen mit und es werden die Top-Themen ermittelt. Hier können sich nun die TeilnehmerInnen nochmals neu für eine Mitarbeit nach Konferenzende entscheiden. Sie vereinbaren noch die weitere Vorgehensweise. Nach einer gemeinsamen Reflexion ist die Konferenz beendet.

## Wann ist Open Space geeignet?

Eines der bekanntesten Beispiele ist jenes von AT&T: das Unternehmen hatte einen Pavillon für die Olympischen Spiele 1996 in Atlanta entworfen. Als Standort war der Rand des Global Village vorgesehen. Das Konzept gefiel dem Olympischen Komitee jedoch so gut, dass AT&T eingeladen wurde, den Pavillon in die Mitte des Geländes zu verlegen. Dort wären jedoch, anstatt der ursprünglich geplanten 5.000 Besucher pro Tag, ca. 75.000 Besucher zu erwarten! Für das ursprüngliche Design hatte man 10 Monate gebraucht, jetzt waren es nur noch 6 Monate bis zum Beginn der Spiele. Im Rahmen einer Open Space Konferenz wurde ein vollständiges neues Design im Laufe von 2 Tagen entwickelt.

**Leidenschaft und Verantwortlichkeit** sind die zwei Schlüssel dieser Methode: Leidenschaft mobilisiert die Menschen, Verantwortlichkeit stellt sicher, dass die Aufgaben auch durchgeführt werden. Das Thema der Konferenz muß für die Beteiligten wichtig sein, es soll aber auch Raum für Kreativität und Ideen lassen, also breit genug sein. *Die Zukunft unserer Organisation* ist wahrscheinlich das breitestmögliche Thema, aber auch die *Planung eines größeren Projektes*, *Schaffung von Qualitätsstandards* oder *Bessere Kommunikation* passen ebenso zu Open Space. Für jedes Thema, das den TeilnehmerInnen ein echtes Anliegen ist, komplex ist, von keinem Einzelnen lösbar ist, etwas bewegt werden soll und Entscheidungen rasch getroffen werden sollen, ist Open Space die richtige Methode.

## Was braucht man dazu?

Im Open Space wird eine Richtung vorgegeben, ein Rahmen gesetzt und dann Raum gegeben für die Kreativität und Energie der Teilnehmer. Vertrauen ist dabei ein wichtiges Element: Vertrauen in die TeilnehmerInnen, die freiwillig gekommen sind und sich für das Thema engagieren werden. Vertrauen, dass die TeilnehmerInnen neue Wege, Problemlösungen finden werden. Weg von der absoluten Kontrolle, auch mal andere Wege akzeptieren können. Die wichtigste Voraussetzung ist daher, dass die **Führung der Organisation jedenfalls bereit sein muß, diesen Raum auch zu geben** („to open the space“).

UMWELT & MANAGEMENT

# KRONOS

---

I n f o b r i e f

---

In der Konferenz selbst, arbeiten die TeilnehmerInnen unabhängig von Hierarchien und Funktionen im Team und sich selbst organisierend an Themen, für die sie die Verantwortung übernehmen. Das ist für viele ein völlig neues und anderes Arbeiten. Etwas davon wird auch in den Alltag mitgenommen werden, schließlich sollen die in der Konferenz entwickelten Ideen auch umgesetzt werden.

Ebenso wichtig ist eine **gute Vorbereitung**. Obwohl Open Space mit erstaunlich wenig Ressourcen auskommt – die meiste Vorbereitungsarbeit steckt in der Logistik – bedarf es doch der Abklärung einiger grundlegender Fragen, der **Rahmenbedingungen**. Vielleicht soll die erst kürzlich eingeführte Organisationsstruktur nicht geändert werden, man will sich auf bestimmte Kundengruppen beschränken oder es gibt finanzielle Be- oder Einschränkungen: Diese Rahmenbedingungen müssen im Vorfeld diskutiert, festgelegt und dann auch kommuniziert werden. Die TeilnehmerInnen wissen so, wie offen der Raum wirklich ist und sehen gleichzeitig, dass sich die Führung ihrer Organisation wirklich Gedanken zur Konferenz gemacht haben.

Die Rahmenbedingungen sind nur ein Punkt des im Rahmen eines Vorbereitungs-Workshops erarbeitet wird. Das Thema (Motto) der Konferenz, welche Ergebnisse erzielt werden sollen, die Dauer, der Kreis der TeilnehmerInnen, Einladung und Logistik sind ebenfalls essentielle Bestandteile der Vorbereitung die zum nachhaltigen Erfolg beitragen.

Auch die **Nachbetreuung bzw. das ‚Danach‘** ist wichtig. Eine Open Space Konferenz setzt viel in Bewegung. Neben den Ergebnissen und Aktionsplänen haben die immateriellen Ergebnisse mindestens genauso viel Bedeutung. Die TeilnehmerInnen haben hierarchie- und funktionsübergreifend gearbeitet, sie haben gelernt, ohne große Vorbereitung sinnvoll und produktiv zu arbeiten, sie haben Führung geteilt und sich die Arbeit selbst organisiert. Das kann die Unternehmenskultur nachhaltig prägen. Durch die TeilnehmerInnen entsteht ein Schneeballeffekt – die Erfahrungen werden weitergetragen. Eine Open Space Veranstaltung kann der erste Schritt zur bewussten Open Space Organisation sein, in der es zum Alltag gehört, Initiative zu zeigen und über (Funktions- und Hierarchie-)Grenzen hinweg, Teams zu bilden und zu arbeiten.

Nach der Konferenz ist es wichtig, dass sich das Planungsteam trifft und über die Veranstaltung selbst reflektiert. Welche Veränderungen haben stattgefunden, wie wurde die Vorgehensweise erlebt, aber auch was soll vielleicht daraus entstehen.

Um die in der Konferenz entstandenen Initiativen zu fördern, ist eine Projektbegleitung meist sinnvoll. Beispielsweise können im Rahmen von internen Workshops die entstandenen Ideen und Aktionen präzisiert und detailliert und die Projektplanung durchgeführt werden.

Aber auch ein **Review** zur Konferenz ist wichtig. Einige Monate nach der Konferenz treffen sich alle TeilnehmerInnen noch einmal und berichten über ihre Arbeit seit der Konferenz. Alle sehen, was umgesetzt wurde und alle sehen auch, dass sich ihre Arbeit gelohnt hat. Die TeilnehmerInnen müssen nicht unbedingt physisch zusammenkommen, auch eine Online-Konferenz ist möglich.

Mit einer gründlich vorbereiteten und professionell begleiteten Open Space Konferenz werden so rasch Antworten auf komplexe Fragen gefunden, bestehende oder drohende Probleme kreativ und offensiv gelöst und Veränderungsprozesse beschleunigt.

Mit freundlichen Grüßen  
Ihr KRONOS Team

Seite 4

Für den Inhalt verantwortlich: KRONOS Team - eine Kooperation von AUSTRIA RECYCLING und BRAINPOOL Unternehmensberatung

„AUSTRIA RECYCLING Verein zur Förderung  
von Recycling und Umweltschutz in Österreich“  
& Co. Consulting GmbH  
Obere Donaustraße 71, A-1020 Wien

Tel.: +43/1/214 56 00-0  
Fax: +43/1/214 56 16

BRAINPOOL Unternehmensberatung  
Zorn & Schwab OEG  
Neue Schanze 18, A-6900 Bregenz  
Tel.: +43/664/420 3364

Währinger Str. 139, A-1180 Wien  
Tel. + Fax: +43/1/480 19 46

internet: [www.kronos.at](http://www.kronos.at)  
E-Mail: [team@kronos.at](mailto:team@kronos.at)