



WILD.Gesunder Vorsprung

WILD
AUSTRIA

Abschlussbericht – Projektnummer 836

Projektmaßnahmen



Gesundheits-Oskar 2005

1. Preis

**Sonderpreis der
Bundesarbeiterkammer 2005**

Gefördert von



Projektdurchführung



2/1

Projektdurchführung und für den Inhalt verantwortlich:

Helmut Graf

logo consult Unternehmensberatung GmbH

A-9232 Rosegg – Rosenweg 8

Telefon 042 74 / 51 4 87

office@logoconsult.at

www.logoconsult.at



Projektmaßnahmen

Teil 02/1

- ▼ 01 – Projektmaßnahmen: Themenzuordnung.
 - ▼ 02 – Einbindung der MitarbeiterInnen in die Abwicklung des Projektes.
 - ▼ 03 – Maßnahmen der Analysephase: Bio-psycho-soziale Gesundheitsfaktoren.
 - ▼ 03.01 – Wichtige Befunde der vier Testverfahren.
 - ▼ 04 – Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung.
 - ▼ 04.01 – Vision – Unternehmensleitbild – Führungsgrundsätze.
 - ▼ 04.02 – Vertrauenskultur.
 - ▼ 04.03 – Management by Meaningful Occupation.
 - ▼ 04.04 – Grundsatzpapier „Sensible Themen“.
 - ▼ 04.05 – Human Resource Index.
 - ▼ 04.06 – Teamleiterweiterbildung:
Ganzheitliches, salutogen-sinnzentriertes Menschenbild
und die Förderung der Sozial- und Selbstkompetenz.
 - ▼ 04.07 – Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit.
 - ▼ 04.08 – Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufes (Operative Zusammenarbeit,
Luftqualität, Raumtemperatur, Transport und Hebeeinrichtungen, rauchfreie Arbeitsplätze).
- Autorenverzeichnis, Tabellen, Abbildungen, Grafiken, Abkürzungen.



Kurzüberblick Teil 02/1

▼ 01 Projektaktivitäten. (Seite 6)

Die Projektaktivitäten der Gestaltungs- und Realisationsphase (Phase 2) umfassten die Bereiche:

- (1) Datenerhebung - Analyse: Status quo.
- (2) Projektaktivitäten mit strategischen Perspektiven und interdisziplinärem Ansatz.
- (3) Verbesserung der gesundheitsfördernden Lebens- und Arbeitswelt: Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Die Projektaktivitäten gliederten sich in eine Analysephase der bio-psycho-sozialen Gesundheitswerte der MitarbeiterInnen bzw. in eine Interventionsphase. Letztgenannte zerfiel wiederum in Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung, in Maßnahmen zur Förderung der bio-psycho-sozialen Faktoren mit Fokussierung der Prävention (Salutogenese) und in Maßnahmen zur Reduzierung krankmachender Faktoren (Pathogenese).

▼ 02 Einbindung der MitarbeiterInnen in die Abwicklung des Projektes. (Seite 7)

Die MitarbeiterInnen wurden in die Abwicklung bzw. Umsetzung des Projektes von Beginn an voll eingebunden. Die Beteiligung war einerseits an Freiwilligkeit gebunden (z.B. Teilnahme an den Testverfahren, Raucherentwöhnung, Ausgleichsübungen usw.), andererseits mussten sie im Rahmen der geforderten Fachkompetenz an operativen Stressreduzierungsmaßnahmen (Stress im Bereich Arbeitsablauf) mitarbeiten. Alle WGV-Veranstaltungen fanden in der Arbeitszeit statt.

▼ 03 Maßnahmen der Analysephase: Bio-psycho-soziale Gesundheitsfaktoren. (Seite 10)

Um die individuelle Beanspruchung je MitarbeiterIn zu messen, wurden vier wissenschaftliche, praxiserprobte Messmethoden eingesetzt.

- (1) Motivations- und Ressourcentest „Meaningful Occupation Assessment – MOA“.
- (2) Belastungs- und Beschwerdefragebogen – BBF.
- (3) Nicht invasives Stressmessverfahren „Auto-Chrones Bild - ACB“.

- (4) Invasives Stressmessverfahren „Clinical Stress Assessment - CSA“.

Die wichtigsten Befunde:

- Hohe Beteiligung an den Testverfahren.
- Die Teamanalysen zeigen unterschiedliche Belastungen durch pathogene Werte.
- Intrapersonelle Stressoren beeinflussen hoch signifikant das Motivationsniveau: Eine fachliche Unterstützung durch Arbeitspsychologie und Psychotherapie war gerechtfertigt.
- Das BBF-Screening bietet eine gute Entscheidungsgrundlage für die physiotherapeutische und sportwissenschaftliche Betreuung.

▼ 04 Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung. (Seite 19)

Die Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung umfassten.

- (1) Definition der Vision und Adaptierung des Unternehmensleitbildes und der Führungsgrundsätze.
- (2) Führungsgrundsatz: Vertrauenskultur.
- (3) Management by Meaningful Occupation.
- (4) Grundsatzpapier „Sensible Themen“: Vorbeugung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung, Förderung mediativer Konfliktbearbeitung, Gender Mainstreaming am Arbeitsplatz. Förderungen für MitarbeiterInnen 50plus, Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit.
- (5) MitarbeiterInnen 50plus.
- (6) Umbau Kantine (Casino), Sanitäranlagen, Duschen und Umkleieräume, Pausenraum, Raucherraum.
- (7) Gesunde Ernährung und Casino.
- (8) Mitarbeiterorientierte Arbeits- und Schichtpläne.
- (9) Umgang mit Alkohol am Arbeitsplatz.

▼ 04.01 *Vision - Unternehmensleitbild – Führungsgrundsätze. (Seite 19)*

Vision: Wir sind die europäische Spitzenmannschaft für Entwicklung, Produktion und Vertrieb optomechatronischer Systeme. Wir sind für unsere Kunden der strategische Partner in den Bereichen technische Optik, Präzisionsmechanik, Elektronik und Kunststofftechnik.

Das Unternehmensleitbild definiert den Geschäftszweck, das Umfeld, regelt die Organisation und schafft ethische Grundsätze für das tägliche Geschäftsleben.

Die Führungsgrundsätze regeln u. a. den Führungsstil, besprechen die Führungsgrundsätze und die Zielvereinbarungen.

▼ 04.02 *Vertrauenskultur. (Seite 20)*

Der Grundsatz der Vertrauenskultur lautet: Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser. Die ausformulierten Richtlinien decken die Verhaltens- und Handlungsdimension des täglichen Miteinanders ab.

Grundsätze der Verhaltensdimension:

(1) Ich entscheide eigenverantwortlich, (2) Ich denke an andere, (3) Ich vertraue. Grundsätze der Handlungsdimension: (1) Wir handeln verantwortungsbewusst, (2) Wir handeln proaktiv.

▼ 04.03 *Management by Meaningful Occupation. (Seite 22)*

Dem Führungsansatz „Management by Meaningful Occupation“ (MbMO) liegt ein ganzheitliches, salutogen-sinnzentriertes Menschenbild zugrunde. MbMO hat zum Ziel, die Rehumanisierung der Arbeitswelt zu ermöglichen, sie zu fördern und zu festigen. Rehumanisierung heißt, den Menschen ganzheitlich zu sehen (Körper, Psyche, Geist). Rehumanisierung in der WGV-Praxis bedeutete: (1) Entfaltung in der Arbeit ermöglichen und fördern (Ebene der Arbeit). (2) Soziale Anerkennung einfordern (Ebene des Miteinanders). (3) Bereitschaft, sich in andere und anderes einzufühlen (Ebene der persönlichen Entscheidung).

▼ 04.04 *Grundsatzpapier „Sensible Themen“. (Seite 23)*

Intention des Grundsatzpapiers: (1) Die hohen ethischen und psychosozialen Anforderungen der Leitbilder sollen im Konfliktfall (Konfliktmanagement) besser zur Entfaltung gebracht werden. (2) Die Grundsätze sollen eine bessere operative Bewältigung von Konflikten ermöglichen und bei psycho-sozialen Fragestellungen eine Orientierung anbieten.

Für folgende sensible Themenbereiche soll das Grundsatzpapier im Konfliktmanagement herangezogen werden: (1) Vorbeugung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung. (2) Förderung mediativer Konfliktbearbeitung. (3) Gender Mainstreaming am Arbeitsplatz. (4) Förderungen für MitarbeiterInnen 50plus. (5) Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit.

▼ 04.05 *Human Resource Index (HRI). (Seite 25)*

Der HRI soll statisch-orientierte und dynamisch-orientierte Kennziffern der humanen Ressourcen liefern. Alle drei Jahre sollen zusätzlich bio-psycho-soziale Kennzahlen ermittelt werden. Die in den Projektjahren erhobenen Werte deuten auf eine Verbesserung der intrinsischen Motivation hin.

▼ 04.06 *Teamleiterweiterbildung. (Seite 27)*

Alle Teamleiter haben eine Weiterbildung von 8 Seminartagen erfahren. Diese Weiterbildung nahm laufend Bezug auf die gegenwärtigen Entwicklungen des WGV-Projektes bzw. bot neue Perspektiven in der Personalführung, um die erhöhten Anforderungsprofile in der Sozial- und Selbstkompetenz zu erfüllen.

▼ 04.07 *Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit. (Seite 29)*

Die Vereinbarung hilft allen Betroffenen, MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit wieder leichter in die Arbeitswelt zu integrieren. Dadurch wird psychosozialer Stress reduziert, die Motivation aber gefördert.

▼ 04.08 *Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe (Operative Zusammenarbeit, Luftqualität) - (Seite 31)*

170 Einzelmaßnahmen wurden von den MitarbeiterInnen vorgeschlagen, um die Stressoren der operativen Maßnahmen zu reduzieren. Mit Abschluss des Projektes waren 150 bereits umgesetzt.

01

Projektaktivitäten:
Themenzuordnung und Phasenzuordnungen (Phase 2)



Projektthemenzuordnung		Gestaltungs- und Realisationsphase: Phase 2			
		2.1 Analysephase: Bio-psycho-soziale- Gesundheitsfaktoren	2.2 Intervention		
			2.2.1 Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung	2.2.2 Förderung der bio- psychosozialen Faktoren (Prävention, Salutogenese)	2.2.3 Reduzierung krankmachender Faktoren (Pathogenese)
1	Datenerhebung Analyse: Status quo	Stressmessverfahren „AutoChrones Bild“ nach Prof. Dr. M. Moser Stressmessverfahren „Clinical Stress Assessment“ nach Prof. Dr. Porta Psychologischer Test „Meaningful Occupation Assessment“ nach Graf/Grote Analysen durch Physiotherapeutin, Sportwissenschaftler, Arbeitsmediziner und Sicherheitsfachkraft			
2	Projektaktivitäten mit strategischen Perspektiven und interdisziplinärem Ansatz		Vision Unternehmensleitbild Führungsgrundsätze Vertrauenskultur Management by Meaningful Occupation (sinn- und vertrauenszentrierte Führung) Grundsatzpapier: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbeugung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung. ▪ Förderung mediativer Konfliktbearbeitung. ▪ Gender Mainstreaming am Arbeitsplatz. ▪ Förderungen für MitarbeiterInnen 50plus. ▪ Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit. Datenpool und Etablierung: Human Resource Index		
3	Verbesserung der gesundheitsfördernden Lebens- und Arbeitswelt (Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung)		Teamleiterweiterbildung Ganzheitliches, salutogen-sinnzentriertes Menschenbild und Förderung der Sozial- und Selbstkompetenz Ältere MitarbeiterInnen (50+) Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs (Operative Zusammenarbeit, Luftqualität, Raumtemperatur, Transport und Hebeeinrichtungen, Arbeitsplatz ist ess- und rauchfrei) Umbau der Kantine und Sanitäranlagen Gesunde Ernährung (Casino) Mitarbeiterorientierte Arbeits- und Schichtpläne Umgang mit Alkohol Raucherentwöhnung	Gesundheitscoaching (BPSG-Seminare - Gruppensetting) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Harmonisierung des Arbeits- und Privatlebens ▪ Arbeit als Sinn- und Motivationsquelle ▪ Psychosoziales Wohlbefinden in der Arbeitswelt ▪ Förderung der Eigenverantwortlichkeit und Entscheidungsfreiheit ▪ Stressreduktion (Förderung von gesunderhaltenden Einstellungen) Betreuung durch Sportwissenschaft	Psychotherapeutische Beratung und Begleitung (Einzelsetting) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stressreduktion (Förderung von gesunderhaltenden Einstellungen bzw. Reduktion krankmachender Faktoren) Betreuung durch Physiotherapie (Individuelle Bewegung am Arbeitsplatz, Entspannungsübungen)

Tab. 01: Projektthemenplan: Zuordnung

Wie in nebenstehender Tab. 01 dargestellt ist, wurden die einzelnen WGV-Aktivitäten lt. Projektphasenplan der Phase 2 „Gestaltungs- und Realisationsphase“ zugeordnet. Diese Phase gliederte sich in eine Analysephase der bio-psycho-sozialen Gesundheitswerte der MitarbeiterInnen bzw. in eine Interventionsphase. Letztgenannte zerfiel wiederum

in Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung, in Maßnahmen zur Förderung der bio-psycho-sozialen Faktoren mit Fokussierung der Prävention (Salutogenese) und in Maßnahmen zur Reduzierung krankmachender Faktoren (Pathogenese).

02

Einbindung der MitarbeiterInnen in die Abwicklung des Projektes



Die MitarbeiterInnen wurden in die Abwicklung bzw. Umsetzung von Beginn des Projektes an voll eingebunden, da sie dieses Projekt als Teil der „gewöhnlichen“ Arbeitstätigkeit erleben sollten.

Lt. WGV-Grundsätzen war die Beteiligung an Freiwilligkeit (z.B. Testverfahren, Raucherentwöhnung, Ausgleichsübungen usw.) gebunden. Die operativen Stressreduzierungsmaßnahmen (Stressoren im Bereich Arbeitsablauf) sind jedoch Teil der Fachkompetenz (Qualitätsmanagement) eines jeden Mitarbeiters / einer jeden Mitarbeiterin, die als Mindestmaß einzubringen war.

Um gruppendynamische Reibungsverluste in der Arbeitsgestaltung so gering wie möglich zu halten und die WGV-Tätigkeiten unmittelbar in den täglichen Ablauf zu integrieren, wurden *alle Veranstaltungen während der Arbeitszeit* durchgeführt und in die bereits bestehende Kommunikations- und Informationsstruktur (Teammeetings) eingebaut.

Bei der Reduktion der operativen Stressoren (Arbeitsablauf, Schnittstellenproblematik) waren somit *alle* MitarbeiterInnen einbezogen, d. h. die Arbeit von „Gesundheitszirkeln“ wurde auf die MitarbeiterInnen-Ebene verlagert. Dabei wurden sie

von den Teamleitern zusammen mit den WGV-BegleiterInnen (inkl. BelegschaftsvertreterInnen) unterstützt.

Die Organisation der Teilprojekte oblag der Personalentwicklung und den WGV-BegleiterInnen. Die Abwicklung und Umsetzung war somit Teil des Arbeitsalltages.

Unterstützt wurden die MitarbeiterInnen dabei von:

- (1) Geschäftsführung
- (2) Führungskreis (Prozessleiter) und Teamleiter
- (3) WGV-Arbeitskreis
- (4) WGV-BegleiterInnen
- (5) Personalvertretung (sind teilweise mit WGV-BegleiterInnen identisch)
- (6) Fachpersonal der logo consult Unternehmensberatung GmbH:
 - Operative Durchführung der Testmethoden
 - ArbeitspsychologInnen
 - PsychotherapeutInnen
 - Sportwissenschaftler
 - Physiotherapeutin

02.01

Kick-Off-Veranstaltung



Offiziell wurde das Projekt mit der Kick-off-Veranstaltung am 29. 4.2004 begonnen. Das Hauptziel bestand darin, das Projekt der Basis vorzustellen und vor allem eine emotionale Nähe zu erzeugen. Die sehr hohe Beteiligung und vor allem die sehr gute Bewertung dieser Auftaktveranstaltung haben die Strategie der Werbeagentur bestätigt, Fachinformation durch nationale und lokale Persönlichkeiten leicht verständlich, aber seriös darzustellen: Moderator der Kick-off-Veranstaltung war Rainer Pariasek (ORF). Bundesministerin für Gesundheit und Frauen, Maria Rauch-Kallat, und Dr. Klaus Ropin (Fonds Gesundes Österreich) waren durch Grußbotschaften (Tonband-einspielungen) präsent.



Grußbotschaften von BM Rauch-Kallat und Dr. Ropin (Fond Gesundes Österreich)

Für das Entertainment sorgte „Da Noste“ (Manfred Obernosterer), der durch Auftritte beim Villacher Fasching allen bestens bekannt ist.

Die Kick-off-Veranstaltung wurde von 98 % der MitarbeiterInnen als „sehr gut“ bzw. „gut“ bezeichnet und hat bei 88 % positiv zur Motivation beigetragen, am WGV-Projekt teilzunehmen. Bei 89 % der MitarbeiterInnen hat es den Nachdenkprozess „Wohlfühlen am Arbeitsplatz“ verstärkt.



Im Anschluss an diese Veranstaltung haben alle MitarbeiterInnen einen Projektordner erhalten. Der Mappeninhalt:

- (1) Projektinformation:
 - Was ist WGV?
 - WGV-Grundsätze.
 - WGV-Ziele.
 - WGV-Maßnahmen.
 - Betriebsvereinbarung: Umgang mit sensiblen Daten.
- (2) Meine Testergebnisse.
- (3) WGV-Protokolle.
- (4) Mein WGV-Aktionsplan.
- (5) Notizen.

Ergänzt wurden die Unterlagen durch ein Begrüßungsschreiben der Geschäftsführung, der Personalentwicklung, der Betriebsratsobfrau und der fachlichen Projektleitung.

Moderator Rainer Pariasek im Gespräch mit Betriebsratsobfrau Th. Schuhmach, Personalentwickler F. Hassler und Geschäftsführung H. Köstenbauer (v.l.n.r.)



Geschäftsführer
Hans Köstenbauer
stellt die
WGV-BegleiterInnen
vor.



Helmut Graf,
fachliche Projektleitung,
stellt das Projekt vor
und spricht über die
Testmethoden



Da Noste –
Manfred Obnosterer
nahm das Projekt aufs Korn.
Lt. Mitarbeiterbefragung:
sehr erfolgreich.



03

Maßnahmen der Analysephase:
Bio-psycho-soziale Gesundheitsfaktoren



Um den individuellen Ausgangszustand je MitarbeiterIn zu messen, wurden vier wissenschaftliche, praxis-erprobte Messmethoden eingesetzt.

- (1) Motivations- und Ressourcentest „Meaningful Occupation Assessment – MOA“.
- (2) Belastungs- und Beschwerdefragebogen – BBF.
- (3) Nicht invasives Messverfahren „AutoChrones Bild - ACB“.
- (4) Invasives Messverfahren „Clinical Stress Assessment - CSA“.

Die Teilnahme daran war freiwillig, die vertrauliche Behandlung der Auswertungsdaten wurde den ProbandInnen durch eine schriftliche Vereinbarung (Betriebsvereinbarung) zugesichert. Die Gesamtschau der Messergebnisse der einzelnen Verfahren wird dem ganzheitlichen Menschenbild [Körper, Psyche, Geist (Sinndimension)] gerecht. Die Verfahren wurden auch für die interne Evaluierung (Prä-Post-Vergleich 2004 – 2005) herangezogen.



Motivations- und Ressourcen
Test:: Meaningful Occupation
Assessment - MOA



Belastungs- und
Beschwerdefragebogen -BBF



Heart Man
AutoChrones Bild
ACB



Clinical Stress Assessment
CSA

(1) Motivations- und Ressourcentest „Meaningful Occupation Assessment - MOA“

Das Testinstrument „Meaningful Occupation Assessment“ (MOA) beruht auf den Erkenntnissen der Arbeitspsychologie und Psychotherapie (Schwerpunkt Wirtschafts- und Arbeitswelt), hier im Besonderen auf der Logotherapie und Existenzanalyse nach V. Frankl und geht von einem ganzheitlichen (biopsychosozialen) Menschenbild aus, das vor allem die geistige Ebene des menschlichen Daseins betont. Insbesondere gibt der Test Antwort darauf, inwieweit Motivation durch Sinnfindung im Alltagsleben und am Arbeitsplatz erweitert oder eingeschränkt wird. So werden versteckte Ressourcen, Entwicklungspotenziale und auch Quellen der seelischen und sozialen Beanspruchung und Demotivation objektiv sichtbar gemacht.

Stressfördernde existenzielle Grundpositionen (V. Frankl spricht von „kollektiven Neurosen“) oder individuelle stressfördernde Verhaltensmuster, die sich negativ auf die Motivation, auf den Sinnfindungsprozess auswirken, können

durch dieses Testverfahren erkannt werden. Die Messergebnisse lassen Rückschlüsse darauf zu, wo die Selbst- und Sozialkompetenz gefördert werden kann. Dadurch gelingt es, die konfliktfördernden Verhaltensmuster leichter wahrzunehmen.

Das Testverfahren war im Projekt nicht nur das meist benutzte Messinstrument, sondern Hauptentscheidungsträger für die Zuordnung der psychotherapeutischen Beratung und Begleitung (Einzel- bzw. Gruppensetting).

Dieser Ressourcen- und Motivationstest wurde über das Internet durchgeführt, dauerte etwa 30 Minuten und umfasst insgesamt vier homogene Themenbereiche (Dimensionen). Die Auswertung erfolgte EDV-unterstützt. ProbandInnen erhielten eine ca. 20-seitige, schriftliche Auswertung. Teilnahme 2004: ca. 200 Personen, 2005 waren es knapp 150 MitarbeiterInnen (75 %), wobei nur mehr jene eingeladen worden waren, die auch 2004 den Test gemacht hatten.

D01: Sinn- und Motivationsdimensionen	D03: Negative Grundpositionen und stressfördernde persönliche Verhaltens- und Denkmuster ⁽¹⁾
Intrinsische Motivation	Negative Grundpositionen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit. ▪ Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander. ▪ Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen. ▪ Monetäre Dimension. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provisorische Daseinshaltung. ▪ Fatalistische Lebenseinstellung. ▪ Kollektivistisches Denken. ▪ Fanatismus.
Extrinsische Motivation	Stressfördernde Verhaltens- und Denkmuster
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivation- / Demotivation durch Führungsperson. ▪ Motivation- / Demotivation durch MitarbeiterInnen. ▪ Zufriedenheitsgrad mit der Organisation- und Personalentwicklung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schlechte Passivität. ▪ Schlechte Aktivität. ▪ Stressvulnerabilität: <ul style="list-style-type: none"> (1) Sei-stark-Verhaltens- und Denkmuster. (2) Sei-perfekt-Verhaltens- und Denkmuster. (3) Sei-gefällig-Verhaltens- und Denkmuster. (4) Beeile-dich-Verhaltens- und Denkmuster. (5) Streng-dich-an-Verhaltens- und Denkmuster.

Tab. 02: MOA – Fragebogenstruktur (Schwerpunkt: Dimension 1 und 3) im Überblick.

(1) Gemeint sind damit destruktive existenzielle Grundpositionen und intrapersonelle Vulnerabilität (Verwundbarkeit).

Die wichtigsten Eckpunkte der Franklschen Motivationslehre, auf denen das Verfahren aufgebaut ist, sind:

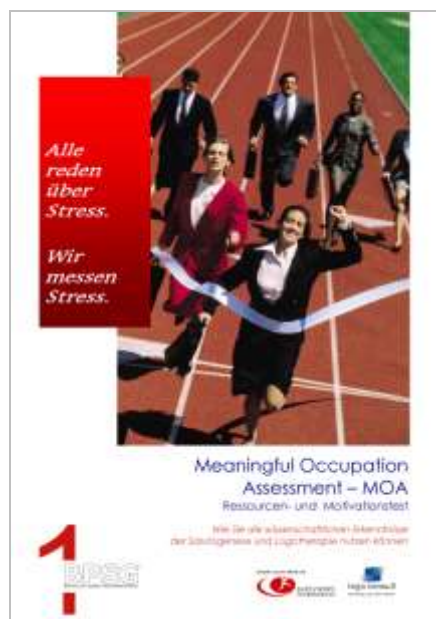
Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn. Sinn ist das, was Menschen in Lebens- und Arbeitssituationen als gehaltvoll, wesentlich und wichtig erscheint. Sinn ist das, wofür Menschen leben und arbeiten wollen. Es ist das, wofür zu leben es sich lohnt. Somit ist es das jeweils Hauptsächliche in einer Situation und im Arbeitsleben. Sinn bezieht den oder die anderen mit ein, hat Verantwortungscharakter. Sinn kann aber nicht verordnet werden. Sinn geben wollen wäre Moralisieren. Sinn kann nur je Person und je Situation gefunden und entdeckt und somit von dieser Person beschrieben werden. Vor allem ist Sinn die Umsetzung von (gemeinsamen, formulierten) Wer-

ten. Werte sind Orientierungsmaßstäbe für Handlungen. Sie sind Leitlinien (z.B. Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze, Vereinbarungen gegen Diskriminierung) auf der Suche nach Sinn im Arbeitsleben. Frankl nennt drei Hauptstraßen, auf denen Sinn gefunden werden kann: (1) schöpferische Werte, (2) Erlebniswerte, (3) Einstellungswerte. In Anlehnung an Frankl wurden den drei Motivationsdimensionen wichtige Themenbereiche und Interventionsinstrumente der Organisations- und Personalentwicklung zugeordnet. So kann herausgefunden werden, wo Motivation erlebt wird.

Abb. 01:

Die TeilnehmerInnen erhielten eine schriftliche Auswertung (ca. 20 Seiten).

Diese war sowohl für die Seminare als auch für die psychotherapeutischen Einzelberatungen eine wichtige Grundlage.



(2) Belastungs- und Beschwerdenfragebogen - BBF

Statische, dynamische bzw. wiederkehrende Belastungen am Arbeitsplatz verursachen verschiedene Probleme am Bewegungsapparat (u.a. Wirbelsäulenbeschwerden, Schulter-Arm-Syndrome) oder können für Kopfschmerzen verantwortlich sein. Diese Problematik hat demotivierende Auswirkungen auf MitarbeiterInnen und verursacht dem Unternehmen hohe Kosten. Mit Hilfe des BBF wurden diese Belastungen am Arbeitsplatz gemessen. Die analysierten Teilbereiche sind in der Tab. 03 dargestellt.

Der Fragebogen wurde von logo consult in enger Zusammenarbeit mit der Physiotherapeutin (Physiotherapie „Miteinander“) entwickelt. Dieses Screeninginstrument hat zum Ziel, gesundheitliche Probleme, Belastungen und potentielle Ausgleichsmöglichkeiten, ergonomische Umgebungsvariablen und mögliche negative Umweltfaktoren (Ausstattung) bei

Einzelpersonen und Betrieben objektiv zu erfassen. Dabei werden fünf Dimensionen mit Fokussierung auf das Arbeitsumfeld gemessen: Belastungen, Schmerzen, Bildschirmarbeit, Ausstattung und Entlastungsübungen. Der BBF ist elektronisch (Online-Version) vorliegend. Dabei kommen überwiegend geschlossene Antwortformate zur Anwendung. Die Operationalisierung erfolgt durch 129 Einzelfragen, welche in weitere Subfaktoren aufgeteilt werden können.

Am BBF-Screeningverfahren haben sich etwa 150 MitarbeiterInnen beteiligt. Aufgrund der Ergebnisse wurden knapp über 70 von ihnen der physiotherapeutischen (Reduzierung krankmachender Faktoren) und 76 der sportwissenschaftlichen Betreuung (Förderung der biopsychosozialen Faktoren) zugeordnet.

Nummer	Belastungs- und Beschwerdenbereich
1	Gesundheitliche Probleme
2	Fußfehlstellungen
3	Belastungshäufigkeit am Arbeitsplatz
4	Belastungsempfinden am Arbeitsplatz
5	Schmerzen
6	Anzahl: Schmerzen Codierung > 5
7	Missempfindungen
8	Anzahl: Missempfindungen Codierung > 5
9	Bildschirmarbeit: Belastungshäufigkeit
10	Bildschirmarbeit: Belastungsempfinden
11	Bildschirmarbeitsplatz: Ausstattung
12	Entlastungsübungen

Tab. 03: BBF – Fragebogenstruktur



Abb. 02:

Die TeilnehmerInnen erhielten eine vierseitige schriftliche Auswertung.

(3) Testverfahren „Clinical Stress Assessment – CSA“

Das CSA beruht auf den wissenschaftlichen Erkenntnissen der Endokrinobiologie. Diese beschäftigt sich mit den Funktionen von Drüsen und Hormonen.

Mit Hilfe eines computerunterstützten Mustererkennungssystems und eines Hightechgeräts aus der Intensivmedizin wird das individuelle Stressverträglichkeitsprofil errechnet.

Vor und nach einer etwa 5-minütigen leichten Belastung wird einer Fingerkuppe Blut entnommen. Gemessen werden Stresshormoneffekte wie Veränderungen der Blutgase, des Kohlenhydrat- und Elektrolytstoffwechsels.

Diese Werte bilden ein mit Spezialsoftware errechnetes Muster, das von Stressdauer, Stressart und Stressintensität abhängt.

Das Clinical Stress Assessment (CSA) wurde von Univ. Prof. Dr. Sepp Porta entwickelt, der mit dem Institut für angewandte Stressforschung, Bad Radkersburg, die Stressmessungen teilweise begleitet hat.

An der invasiven Stressmessmethode „Clinical Stress Assessment“ haben sich 157 Personen beteiligt, um 57 % mehr, als geplant war.

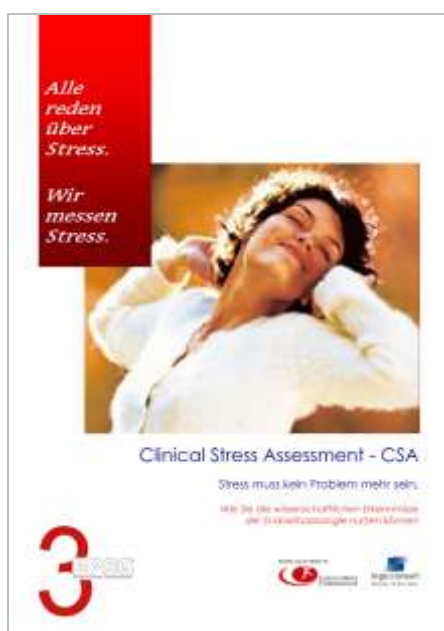
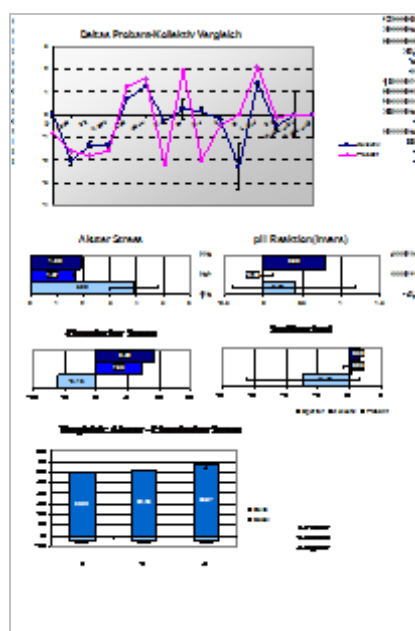


Abb. 03:

Alle TeilnehmerInnen erhielten eine schriftliche Auswertung. Während des Testverfahrens wurde das Testergebnis von einer(m) Ärztin / Arzt erklärt.



(4) Testverfahren „AutoChrones Bild - ACB“

Die neuesten Erkenntnisse der Chronobiologie – eines besonderen Fachbereichs der Biologie, der sich mit biologischen Rhythmen beschäftigt – zeigen, dass diese Rhythmen in komplexer Weise miteinander verbunden sind. Jeder Rhythmus ist offensichtlich auf andere Rhythmen abgestimmt. Im AutoChronen Bild wird dieses Zusammenwirken verschiedener Rhythmen in einem gesamtheitlichen Bild dargestellt.

Aktivität und Entspannung werden im Körper vom autonomen Nervensystem (ANS) gesteuert. Wenn der natürliche Rhythmus des autonomen Nervensystems gestört ist, kommt es zuerst zu funktionellen Störungen (psychosomatische Störungen). Bei andauernder Störung des ANS kann es zu manifesten organischen Erkrankungen kommen.

Das AutoChrones (Heart Man) Bild ist ein Diagnoseinstrument, das die Aktivierung des autonomen Nervensystems sichtbar macht. Damit

kann objektiv gemessen werden, wie der Körper auf stressbelastete Veränderungen (z.B. am Arbeitsplatz) oder auf Aktivierung und Erholung reagiert.

Das AutoChrones Bild ermöglicht die Messung der Stressbelastung und der Erholungsphasen von MitarbeiterInnen über 24 Stunden. Durch eine einfache EKG-Messung und die Messung der Herzfrequenzvariabilität wird ein Tagesprofil des autonomen Nervensystems objektiv dargestellt.

Diese Stressmessmethode wurde von Univ. Prof. Dr. Maximilian Moser vom Institut für nicht-invasive Diagnostik, Joanneum Research, Weiz, entwickelt.

Bei der ersten Messung (Juni 2004) haben 51 % der Belegschaft das Verfahren in Anspruch genommen. Im Mai 2005 wurden u.a. die psychotherapeutischen Interventionen mit dem

AutoChronen Bild evaluiert. Alle ausgewählten MitarbeiterInnen (N=60) haben daran teilgenommen.

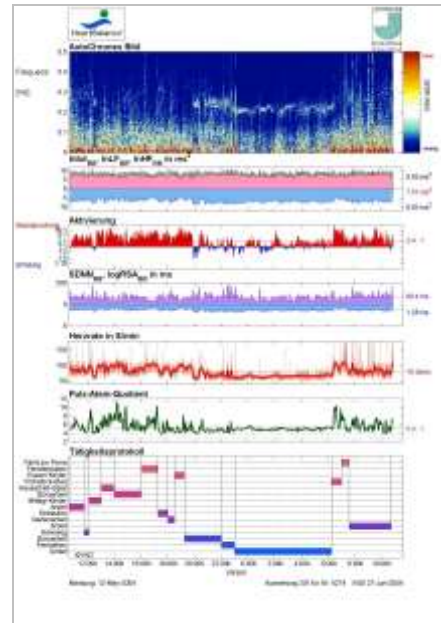
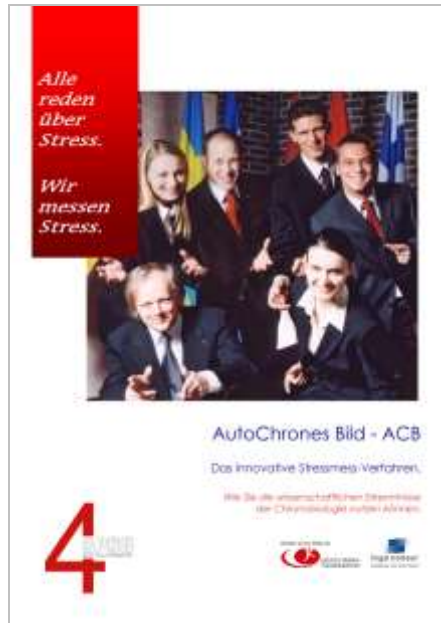


Abb. 04:

Die TeilnehmerInnen erhielten eine schriftliche Auswertung samt einem persönlichen Informationsgespräch.

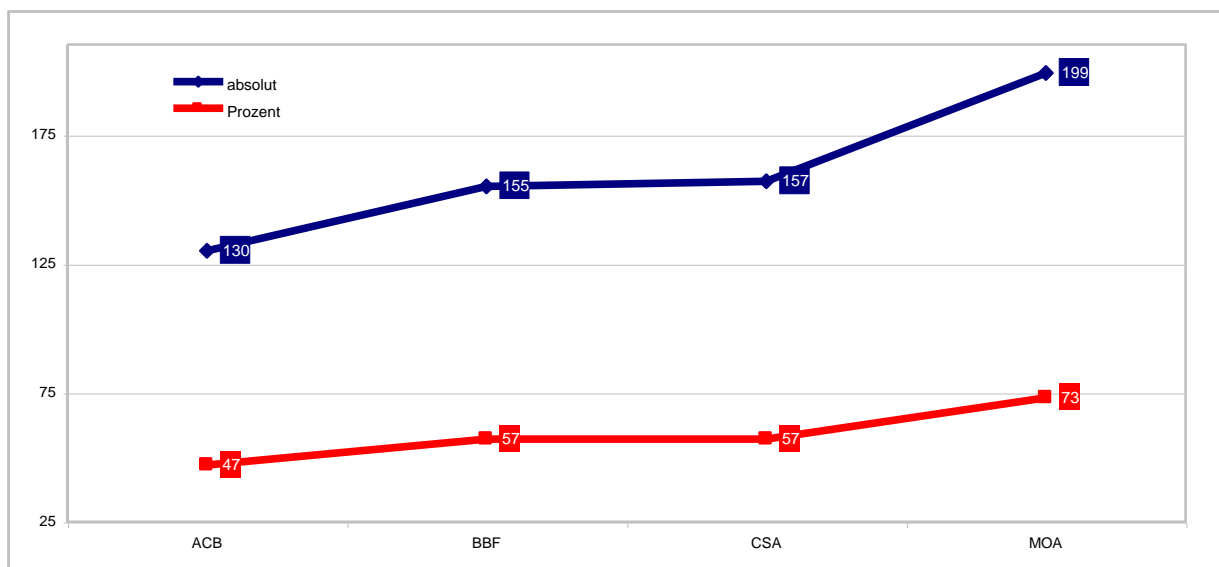
03.01

Wichtige Befunde der vier Stressmessverfahren



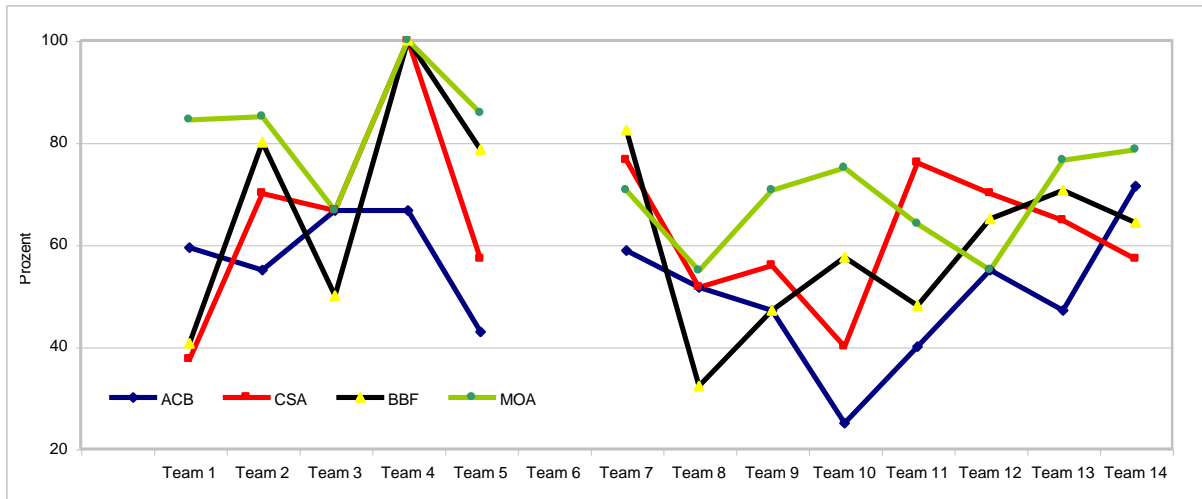
Befund 01: Beteiligung an den Testverfahren und psychosoziale Stressbelastung (je ProbandIn und Team)

In der Grafik 01 ist die sehr hohe Beteiligung an den Verfahren abzulesen.



Grafik 01: Teilnahme Stressmessverfahren (Abkürzungen siehe Text Seitenanfang – Stand 30. 4. 2004).

ACB: AutoChronen Bild (nach Univ. Prof. Dr. M. Moser).
 CSA: Stressmessmethode Clinical Stress Assessment (nach Univ. Prof. Dr. S. Porta).
 BBF: Belastungs- und Beschwerdentest (logo consult Unternehmensberatung).
 MOA: Meaningful Occupation Assessment (logo consult Unternehmensberatung).



Grafik 02: Beteiligung an Testverfahren je Team (in Prozent). Team 6 hat <8 Mitglieder. Aus Datenschutzgründen werden die Daten nicht dargestellt.

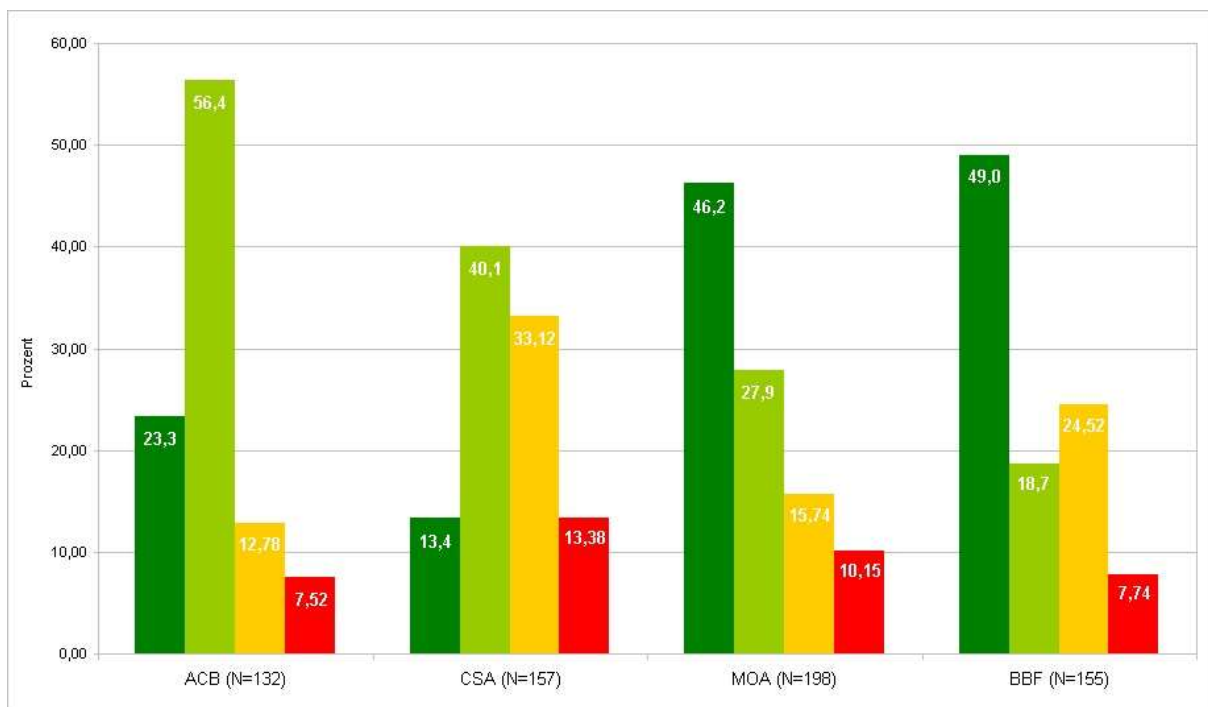
ACB: Nichtinvasive Stressmessmethode AutoChrones Bild (nach Univ. Prof. Dr. M. Moser)
 CSA: Invasive Stressmessmethode Clinical Stress Assessment (nach Univ. Prof. Dr. S. Porta)
 BBF: Belastungs- und Beschwerdentest (logo consult Unternehmensberatung)
 MOA: Meaningful Occupation Assessment (logo consult Unternehmensberatung)

* Im Januar 2004 wurde von der Fa. WILD Austria ein insolventes Unternehmen übernommen, das als WILD Electronics am WGV-Projekt partizipieren konnte.

Den Testergebnissen wurden je Testverfahren, je Team und je MitarbeiterIn vier Kategorien („nicht kritisch“, „weniger kritisch“, „kritisch“, „sehr kritisch“) zugeordnet. Alle ProbandInnen erhielten beim Rückmeldegespräch eine schriftliche Auswertung. Aufgrund der erhobenen Daten wurden individuelle Interventionsmaßnahmen empfohlen, die interdisziplinär durchgeführt wurden: (1) Physio-

therapie, (2) Sportwissenschaft, (3) Arbeitspsychologie, (4) Arbeitspsychotherapie, (5) Arbeitsmedizin.

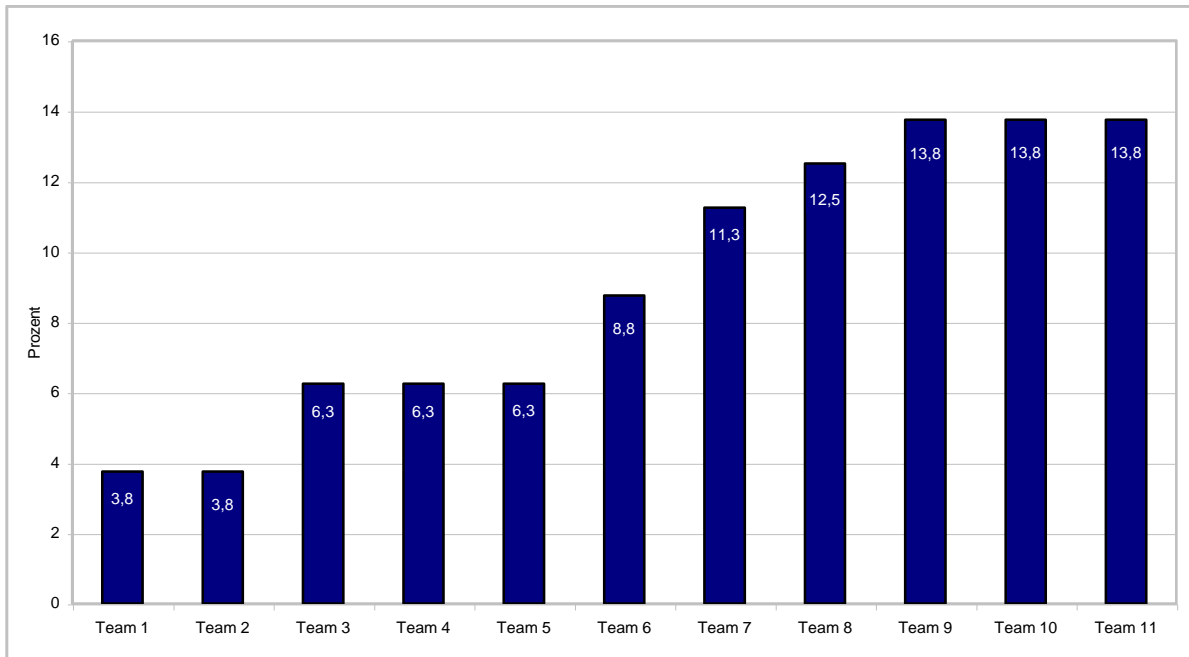
In Grafik 03 sind die Kategorisierungen der ermittelten Daten je Testverfahren dargestellt. Aufgrund der Ergebnisse wurden etwa 45 Personen ermittelt, deren Stressbelastung als (eher) pathogen eingestuft werden musste.



Grafik 03: Stressbelastungen – Teamauswertung: Angaben in Prozent

ACB: AutoChrones Bild (nach Univ. Prof. Dr. M. Moser).
 CSA: Stressmessmethode Clinical Stress Assessment (nach Univ. Prof. Dr. S. Porta).
 BBF: Belastungs- und Beschwerdentest (logo consult Unternehmensberatung).
 MOA: Meaningful Occupation Assessment (logo consult Unternehmensberatung).

Befund 02: Auswertung: Stressmessverfahren – Teamauswertung



Grafik 04: Beanspruchung – Teamauswertung: Anteil von pathogenen Werten (Kategorie: sehr kritisch). Angaben in Prozent. Die Teamzuordnung ist mit der Grafik 02 nicht identisch (Begründung: Datenschutz – Teams < 8 Personen).

In Detailanalysen wurden die pathogenen Werte je Team erhoben, wie aus Grafik 04 ersichtlich ist. Die Teamauswertungen und der Umgang mit MitarbeiterInnen mit starken stressfördernden Verhaltensmustern wurden bei der Teambetreuung mit dem Schwerpunkt „Stressreduktion durch organisa-

torische Maßnahmen“ im Besonderen berücksichtigt. Die Ergebnisse wurden auch in der Teamleiterausbildung besprochen. Ein Bezug zu den eigenen Werten wurde hergestellt.

Befund 03: *Intrapersonelle Stressoren beeinflussen hoch signifikant das Motivationsniveau. Fachliche Unterstützung durch Arbeitspsychologie und Psychotherapie ist gerechtfertigt.*

In nebenstehender Tab. 04 wird der signifikant negative Zusammenhang von Stress „Marke Eigenbau“ mit der Motivations- bzw. Sinndimension dargestellt. Bei der stark vereinfachten Bezeichnung „Stress Marke Eigenbau“ handelt es sich um innere (intrapersonelle) Stressoren und stressfördernde Verhaltensmuster, die in der Regel biografisch bedingt sind. V. Frankl spricht in diesem Zusammenhang von negativen Grundpositionen bzw. Daseinshaltungen, die er unter dem Begriff der kollektiven Neurosen zusammenfasst.

Folgendes wurde nachgewiesen: Je größer (stärker) diese negativen Grundpositionen (kollektiven Neurosen) ausgeprägt bzw. je stärker die stressfördernden Verhaltensmuster vorhanden sind, desto geringer ist die Motivation, desto geringer sind die persönlichen Ressourcen bzw. desto weniger gelingt es, Sinn und Werte im Arbeitsalltag zu verwirklichen⁽¹⁾

Die erhobenen Datensätze waren ebenfalls Grundlage zur Auswahl der ProbandInnen für die arbeits-

psychologische bzw. psychotherapeutische Beratung und Begleitung. Diese Auswahl bzw. Zuordnung beruhte somit auf seriösen Daten, was von den MitarbeiterInnen sehr positiv aufgenommen wurde.

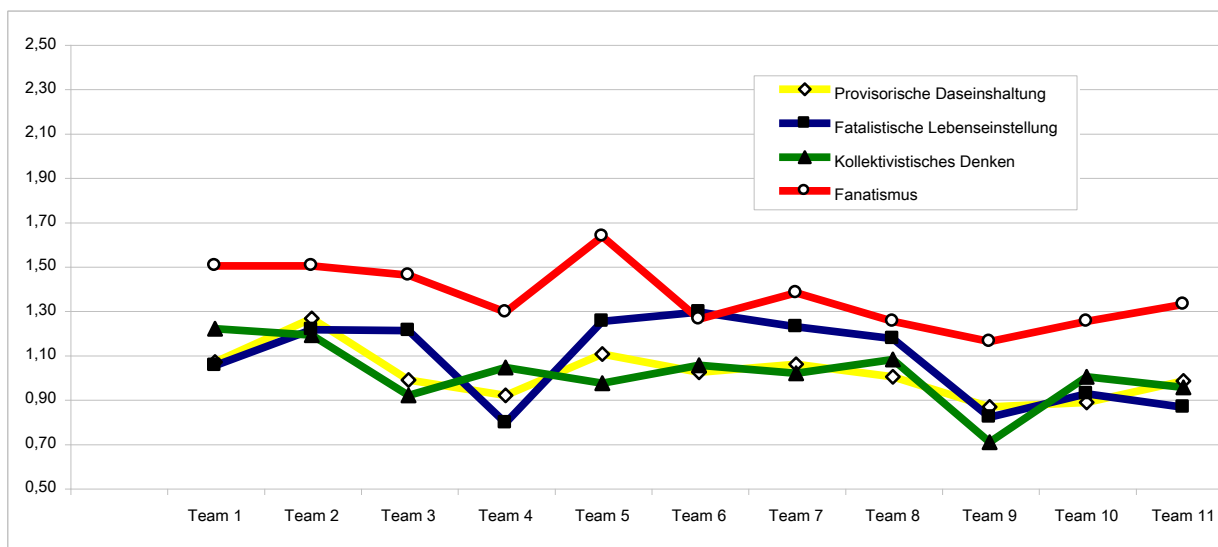
Die Datensätze (Grundpositionen) wurden auch teamspezifisch aufbereitet (siehe Grafik 05). Teamleitern konnten dadurch in der Teamleiterausbildung gruppenspezifische Prozesse, aber auch individuell bedingte Konflikte – untermauert durch fundierte Daten – näher erklärt werden.

In der Grafik 05 sind die Mittelwerte der Grundpositionen je Team dargestellt. Besonders die Grundposition „Fanatismus“ weist bei fast allen Teams kritische Werte auf. Diese Werte signalisieren ein erhöhtes Konfliktpotenzial im Berufsalltag, wobei die Problematik einfach nur darin liegt, dass eigene Positionen (Meinungen) tendenziell hyperreflektiert werden. Konkret wurden die Teamleiter im Themenbereich Konfliktmanagement geschult.

(1) Vgl. dazu Graf (2003) Seite 159 – 163.
Graf (2005) Seite 147 – 163.

Variable		Sinnquotient	Negative Grundpositionen bzw. Daseinshaltungen	Stressfördernde persönliche Verhaltens- und Denkmuster (Antreiber, Vulnerabilität)
Sinnquotient (SQ)	r	1.000	-.323**	-.258**
	p		.000	.000
Negative GP.	r	-.323**	1.000	.514**
	p	.000		.000
Antreiber	r	-.258**	.514**	1.000
	p	.000		
GP 1: Provisorische Daseinshaltung	r	-.277**	.759**	.266**
	p	.000	.000	.000
GP2: Fatalistische Lebenseinstellung	r	-.437**	.721**	.471**
	p	.000	.000	.000
GP 3: Kollektivistisches Denken	r	-.082	.700**	.393**
	p	.253	.000	.000
GP 4. Fanatismus	r	-.157*	.613**	.306**
	p	.028	.000	.000
Passivität	r	-.324**	.548**	.319**
	p	.000	.000	.000
Aktivität	r	-.164*	.366**	.446**
	p	.021	.000	.000
Sei-stark-Antreiber	r	-.219**	.313**	.594**
	p	.002	.000	.000
Sei-perfekt-Antreiber	r	-.105	.368**	.615**
	p	.141	.000	.000
Sei-gefällig-Antreiber	r	-.267**	.378**	.576**
	p	.000	.000	.000
Beeil-dich-Antreiber	r	-.192**	.290**	.444**
	p	.007	.000	.000
Strenge-dich-an-Antreiber	r	.038	.134	.589**
	p	.599	.061	.000

Tab. 04: Gesamtauswertung - Sinnquotient und Korrelation zu den negativen Grundpositionen (Daseinshaltungen) und stressfördernden, persönlichen Verhaltens- und Denkmustern (Antreiber, Vulnerabilität). N = 197.



Grafik 05: Gesamtauswertung - Niveau der negativen Grundpositionen (Viktor Frankl: Kollektive Neurosen): Teamauswertung (N = 197). Werte > 1.2 sind kritisch bzw. sehr kritisch [Kriterien: (1) inhaltliche Überlegungen, (2) psychotherapeutische Erfahrungswerte, (3) empirische Untersuchungen (kritische Populationen bzw. Zusammenhänge mit Beschwerden und Sinndeprivation)]. Die Teamzuordnung ist mit der Grafik 02 nicht identisch (Begründung: Datenschutz – Teams < 8 Personen).

Befund 04: BBF-Screening als Grundlage für die physiotherapeutische und sportwissenschaftliche Betreuung

Die Testergebnisse des Belastungs- und Beschwerdenfragebogens wurden wie bei den anderen Testverfahren je Team und je MitarbeiterIn (N=155) vier Kategorien zugeordnet: 49 % wurden der

Kategorie „nicht kritisch“, 18,7 % der Kategorie „weniger kritisch“, 24,52 % der Kategorie „kritisch“ und 7,74 % der Kategorie „sehr kritisch“ zugeordnet (siehe dazu auch Tab. 07 bzw. Tab. 08).

Die Detailanalyse der kritischen Variablen im Belastungs- und Beschwerdenbereich ergibt folgendes Profil:

MitarbeiterInnen	kritische gesundheitliche Probleme	kritische Fußfehlstellungen	kritische Belastungshäufigkeit	kritische Schmerzen	kritische Ausstattung	kritische Entlastungsübungen
absolut	14	3	4	44	38	146
Prozent	9,03	1,93	2,58	28,38	24,51	94,19

Tab. 05: Kritische Belastungs- und Beschwerdebereiche (Mehrfachnennungen): Belastungs- und Beschwerdenfragebogen (BBF), N=155.

Nacken und Lendenwirbelsäule haben die meisten Schmerzen und Missempfindungen verursacht. Die durchschnittliche Schmerzintensität [Skalierung 0 bis 10 lt. „Numerischer Analogskala (NAS)“] vor der physiotherapeutischen Intervention betrug:

- 5,06 der NAS Nacken / Schmerz
- 5,02 der NAS Nacken / Missempfindungen
- 5,88 der NAS Lendenwirbelsäule / Schmerz
- 5,82 der NAS Lendenwirbelsäule / Missempfindungen.

Bei den MitarbeiterInnen, die der physiotherapeutischen Intervention zugeordnet wurden (N=71), hat sich folgendes Belastungs- und Beschwerdenprofil ergeben, das auf die methodische Intervention und auf die quantitative Intensität der Betreuung Auswirkung hatte (siehe dazu auch Tab. 07 bzw. Tab. 08).

MitarbeiterInnen (N=71)		Anzahl der kritischen Werte (Belastungs- und Beschwerdenbereich) je MitarbeiterIn Variablen: (1) krit. gesundheitliche Probleme, (2) krit. Fußfehlstellungen, (3) krit. Belastungshäufigkeit, (4) krit. Schmerzen, (5) krit. Ausstattung, (6) krit. Entlastungsübungen	Geplante Betreuungszeit / Stunden
8	11 %	4 Belastungs- und Beschwerdenbereiche	8 bis 10
13	18 %	3 Belastungs- und Beschwerdenbereiche	5 bis 7
27	38 %	2 Belastungs- und Beschwerdenbereiche	3 bis 4,75
23	32 %	1 Belastungs- und Beschwerdenbereich	1 bis 2,75

Tab. 06: Verteilung der MitarbeiterInnen mit kritischen Belastungs- und Beschwerdenwerten

Nr.	Variable	Kritischer Mittelwert
1	Gesundheitliche Probleme	>1.00
2	Fußfehlstellungen	>1.00
3	MW – Belastungshäufigkeit am Arbeitsplatz	>1.75
4	MW – Belastungsempfinden am Arbeitsplatz	>1.75
5	MW - Schmerzen	>3.00
6	Anzahl: Schmerzen Codierung > 5	>1
7	MW - Missempfindungen	> 3.00
8	Anzahl: Missempfindungen Codierung > 5	>1
9	Bildschirmarbeit: Belastungshäufigkeit	>1.5
10	Bildschirmarbeit: Belastungsempfinden	>1.5
11	Bildschirmarbeitsplatz: Ausstattung	>1.5
12	Entlastungsübungen	<1.75
13	Freizeitsport	>2.0

Tab. 07: BBF-Variablen - kritische Grenzmittelwerte (min: 0, max: 3)

Deskriptive Statistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	N
Gesundheitliche Probleme	,4789	,82565	71
Fußfehlstellungen	,2958	,54496	71
MW Belastungshäufigkeit	,8662	,40366	71
MW Belastungsempfinden	,7210	,45335	71
MW Schmerzen	2,5000	1,80452	71
Anzahl stärkere Schmerzbereiche	1,0704	2,20599	71
MW Missempfindungen	2,5408	1,69019	71
Anzahl stärkere Missempfindungen	1,1268	2,09714	71
Bildschirmarbeit	1,5571	1,22339	70
Belastung durch Bildschirmarbeit	,8571	,87287	70
MW Ausstattung	1,4988	,34361	50
MW Entlastungsübungen	,6371	,46004	71
Sport	2,30	1,777	69
Gültige Werte in %	93,2512	9,70104	71

Tab. 08: BBF-Gesamtergebnis – N=71 (kritische Grenzwerte siehe Tab. 07)

04

Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung



04.01

Vision – Unternehmensleitbild - Führungsgrundsätze



Im Jahr 2000 wurden erstmals ein Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätze erarbeitet. Durch neue strategische Schwerpunkte und Akzentuierungen im operativen Bereich wie auch in der Mitarbeiterführung war es notwendig, im Rahmen des WGV-Projektes das Unternehmensleitbild und die Führungsgrundsätze zu adaptieren. Dies erfolgte in Workshops mit den Teamleitern, dem WGV-Arbeitskreis und dem Führungskreis inkl. der Geschäftsführung. In unten angeführter Tabelle 09 sind die Vision, das

Mission Statement bzw. die Schwerpunkte des Unternehmensleitbildes sowie die Führungsgrundsätze dargestellt, die der WGV-Philosophie und den neuen strategischen und operativen Perspektiven besser entsprechen. Ergänzt wurden diese Leitbilder und Grundsätze durch den methodischen Führungsansatz „Management by Meaningful Occupation“ (Pkt. 04.03), den Ansatz „Vertrauenskultur“ (Pkt. 04.02) und das Grundsatzpapier „Sensible Themen“ (Pkt. 04.04, die unten noch näher beschrieben werden.

Vision	Unternehmensleitbild	Führungsgrundsätze
Wir sind die europäische Spitzenmannschaft für Entwicklung, Produktion und Vertrieb optomechatronischer Systeme. Wir sind für unser Kunden der strategische Partner in den Bereichen technische Optik, Präzisionsmechanik, Elektronik und Kunststofftechnik.	1. Basis 1.1. Geschäftszweck und Ziel unserer Geschäftstätigkeit 1.2. Unser Umfeld 2. Organisation 2.1. Geschäftsführung 2.2. Führungskreis 2.3. Stellvertreterregelung 2.4. Denken und Arbeiten in Prozessen 2.5. Controlling 2.6. Kommunikation – Information	1. Führungsstil 2. Unsere Führungsgrundsätze 3. Basis unserer Zusammenarbeit 4. Anforderungsprofil für Mitarbeiter 5. Umgang miteinander 6. Zielvereinbarungen - Wie werden Ziele festgelegt - Wie werden Ziele überprüft
Mission Statement		
Wir setzen europaweit die Standards durch Wissen – Innovation – Leistung – Dynamik. Wir sind fasziniert und motiviert von den Ideen, Anforderungen und Problemen unserer Kunden. Wir sind begehrt als Arbeitgeber, strategischer Partner und erfolgreiches Unternehmen.	3. Wie wir Geschäfte machen 3.1. Der Kunde im Zentrum des Handelns 3.2. Kundenzufriedenheit und Qualität als Grundsatz 3.3. Gewinn sichert unsere Existenz 3.4. Wir achten auf die Umwelt 3.5. Vorsprung durch Wissensmanagement (Lernende Organisation)	7. Unsere Einstellung zu kontinuierlicher Verbesserung 8. Personalentwicklung 9. Verhaltensregeln/Gebote

Tab. 09: Vision, Themenschwerpunkte: Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze

04.02

Vertrauenskultur



Um die Bedeutung und Tiefe dieses Management-schrittes ganz nachvollziehen zu können, ist es notwendig, die Ausgangssituation kurz zu beleuchten. Das im Mittelpunkt stehende Menschenbild betont die Sinnebene, die nicht nur die Freiheit des Willens, sondern auch die Verantwortung gegenüber Menschen oder einer Sache einschließt. Analog dieser Ausgangsaxiomatik war der Schritt zur stärkeren Betonung einer „Vertrauenskultur“ inhaltlich schlüssig und notwendig. In Seminaren auf allen Führungsebenen, inkl. der Personalvertretung und des WGV-Arbeitskreises, wurde unter Beteiligung der Geschäftsführung das

Thema Schritt für Schritt diskutiert. Am Ende des Meinungsbildungsprozesses wurden Vertrauensgrundsätze erarbeitet, die alle MitarbeiterInnen in schriftlicher Form erhalten haben. Insgesamt wurden die Vertrauensgrundsätze den MitarbeiterInnen in 8 Einzelveranstaltungen unter der Leitung der Geschäftsführung näher gebracht.

Die Arbeitspapiere, die alle Führungspersonen und WGV-BegleiterInnen erhielten, hatten folgende Inhaltsschwerpunkte:

Was wollen wir den MitarbeiterInnen sagen?

- Vertrauen wird das beherrschende Managementthema der Zukunft sein, weil die veränderten Märkte, Kunden- und Arbeitsanforderungen das verlangen.
- WILD stellt das Thema durch eine klare Entscheidung der Geschäftsführung schon jetzt in den Mittelpunkt (WGV).

In der Praxis wollen wir beachten:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Laufende Erhöhung der Kundenanforderungen. 2. Laufende Herausforderung zur Flexibilität (Fachkompetenz).
------------------------------------	--

- Vertrauen fördert die Motivation und reduziert Stress.
- Vertrauenskultur gehört zu den Grundsätzen von WGV.

In der Praxis wollen wir beachten:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hinweis: WGV-Grundsätze (siehe WGV-Mappe). 2. Hinweis: Präsentation der Vertrauenskultur durch die Geschäftsführung (Ing. Köstenbauer, Sommer 2004).
------------------------------------	--

- Vertrauen kann aber nicht angeordnet werden. Vertrauen kann nur gelebt werden: je Person (Führungskreis, Teamleiter, WGV-BegleiterInnen, MitarbeiterInnen) und je Situation.

In der Praxis wollen wir beachten:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die ausgeteilten Unterlagen sind <u>keine</u> Gesetze. 2. Die Grundsätze der Vertrauenskultur <ul style="list-style-type: none"> - dienen zur Orientierung. - sind Hilfestellung zur Verwirklichung von Werten. 3. Wenn wir Werte verwirklichen (durch Arbeit, soziales Miteinander und persönliche Einstellungen) entdecken wir Sinnvolles (Motivation).
------------------------------------	---

- Vertrauen basiert auf Fairness, Kollegialität und Verantwortung aller Beteiligten.

In der Praxis wollen wir beachten:	Die Persönlichkeit eines jeden Einzelnen ist herausgefordert: Nur wer sich selbst vertraut, kann anderen vertrauen.
------------------------------------	--

- Wer vertraut, kann aber auch enttäuscht oder verletzt werden. Vertrauen kann ausgenützt werden, daher ist gesundes, reflektiertes Vertrauen notwendig.
- Vertrauen braucht faire und offene Rückmeldung (Kontrolle).

In der Praxis wollen wir beachten:	Ausnahmsloses Benutzen des Terminals (Zeiterfassung) im Casino.
------------------------------------	---

- Jeder entscheidet schlussendlich selbst, wie weit ihm Vertrauen entgegengebracht werden kann.

Wie wollen wir die Vertrauenskultur in die Praxis umsetzen?

- Teamleiter und WGV-BegleiterInnen präsentieren gemeinsam je Team die Unterlage „Unsere Kultur des Vertrauens“.
- Alle MitarbeiterInnen bekommen die Unterlage und sollen diese in die WGV-Mappe einordnen. (Ankündigung, diese zur Teambesprechung mitzunehmen!).
- Gemeinsames Durchlesen der Unterlage und kurze Erklärung.
- So verhalte ich mich...
So handeln wir...
Hinweis: Aussage von Frankl („Menschliches Verhalten wird nicht von Bedingungen diktiert, die der Mensch antrifft, sondern von Entscheidungen, die er selbst trifft.“)
- Appell an alle, Vertrauenskultur zu leben.
- Alle sind verpflichtet, das Terminal im Casino (Zeiterfassung) lt. vereinbarter Regelung zu benutzen.
- Die Kontrolle obliegt den TL. Dabei orientieren sie sich am Unternehmensleitbild, den Führungsgrundsätzen, den WGV-Grundsätzen und den Grundsätzen der Vertrauenskultur.
- Die Präsentation soll bis spätestens 28. 2. 2005 abgeschlossen sein.

In der Praxis wollen wir beachten:	Wenn sich jemand destruktiv verhält, hat er gleich Gelegenheit, die Grundsätze der Vertrauenskultur zu praktizieren.
------------------------------------	--



So verhalte ich mich

Ich entscheide eigenverantwortlich.

- Ich schöpfe meine Möglichkeiten aus und Sorge für beste persönliche und fachliche Qualifikation.
- Ich bin bereit zu lebenslangem Lernen.
- Ich setze meine Fähigkeiten und Kenntnisse ein.
- Ich bin bereit, Verantwortung zu übernehmen.

Ich denke an andere.

- Ich betrachte die Frage- oder Problemstellungen auch aus der Sicht meiner KollegInnen.
- Ich bemühe mich, andere zu verstehen und selbst verstanden zu werden.
- Ich respektiere die Meinung anderer.
- Ich möchte verzeihen, wenn es notwendig ist.

Ich vertraue.

- Ich vertraue anderen. Ich erwarte, dass auch andere mir vertrauen.
- Ich probiere Unbekanntes aus und bilde mir erst dann eine Meinung.
- Ich weiß, dass es manchmal wichtig ist, mich auf Ungewisses einzulassen.

So handeln wir

Wir handeln verantwortungsbewusst.

- Wir wollen mit unseren Handlungen Sinnvolles bewirken.
- Wir überlegen, was unsere Handlungen bei den KollegInnen, beim gesamten Team, auslösen.
- Bei unseren Handlungen berücksichtigen wir die Interessen der KollegInnen, Partner und Eigentümer.

Wir handeln pro aktiv.

- Wir schenken Vertrauen im Voraus, auch wenn KollegInnen noch nicht erfüllen, was wir von ihnen erwarten.
- Wir halten unser Wort, auch wenn es unsere KollegInnen noch nicht tun.
- Wir sprechen höflich und respektvoll über andere.

...und ich bin Vorbild für andere – jederzeit.

So handeln wir

Menschliches Verhalten wird nicht von Bedingungen diktiert, die der Mensch antrifft, sondern von Entscheidungen, die er selbst trifft.

Walter E. Pankl

Abb. 05: Handout „Unsere Kultur des Vertrauens“.

04.03

Management by Meaningful Occupation



Das Projekt „WILD. Gesunder Vorsprung“ geht, wie bereits mehrmals betont, von einem ganzheitlichen Menschenbild und Gesundheitsbegriff aus. Ganzheitliches Menschenbild bedeutet, dass nicht nur die somatische und psychische Dimension (Frankl: Psychophysikum) beachtet wird, sondern auch Fragen und Bedürfnisse vor allem der geistigen Dimension (noetische Ebene) reflektiert werden müssen. Laut Frankl ist der Mensch vor allem ein unbewusst sinnsuchendes Wesen.

Diesem Ansatz wurde im Projekt durch den Managementansatz „Management by Meaningful Occupation (MbMO)⁽¹⁾ Rechnung getragen. Die Verbesserung der gesundheitsfördernden Lebens- und Arbeitswelt sollte u.a. durch einen Managementansatz erreicht werden, der ein ganzheitliches, salutogen-sinnzentriertes Menschenbild aufweist und durch eine Vertrauenskultur gelebt wird. Gleichzeitig wird dadurch die Selbst- und Sozialkompetenz von MitarbeiterInnen gefördert.

MbMO hat zum Ziel, die Rehumanisierung der Arbeitswelt zu ermöglichen, zu fördern und zu festigen. Rehumanisierung heißt, den Menschen ganzheitlich zu sehen (Körper, Psyche, Geist).

Rehumanisierung in der WGV-Praxis bedeutet:

- (1) Entfaltung in der Arbeit ermöglichen und fördern (Ebene der Arbeit).
- (2) Soziale Anerkennung einfordern (Ebene des Miteinanders).
- (3) Bereitschaft, sich in andere und anderes einzufühlen (Ebene der persönlichen Entscheidung).

Das Menschenbild im Managementansatz MbMO wird im Wesentlichen von der Sinnfrage, vom Sinnanruf her definiert:

- Der Mensch hat ein unbewusstes Streben nach Sinn.
- Der Mensch hat einen Willen zum Sinn.
- Sinnverwirklichung ist die stärkste (innere) Motivation.
- Der Mensch ist frei in seiner Entscheidung.
- Jeder Mensch hat persönliche Verantwortung, im Sinne von: Antwort geben und Stellung beziehen.

⁽¹⁾Siehe Graf (2003), Seite 5:

Beim MbMO geht es nicht nur um die Gestaltung eines technischen Lenkungssystems, das sich eher auf der operativen Führungsebene bewegt (Kybernetik 1. Ordnung), sondern um eine richtungweisende, authentisch-kongruente Ko-evolution von motivationsfördernden Werten. Das sind sog. Sinnuniversalien wie (1) schöpferische Werte (i. S. von Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit), wie (2) sozial gebundene Erlebniswerte (i. S. von Ausdruck der Persönlichkeit, soziales Für- und Miteinander) und wie (3) Einstellungswerte (i. S. von individuellen Einstellungswerten zu Leben und Arbeit sowie zu unveränderlichen Situationen). Ferner sind dies auch Normen (z. B. Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze, Unternehmensethik, Corporate Identity, Zieldefinitionen), die lebensdienlich und ethisch verantwortlich sind, die zwar im Spannungsfeld der Interessen der Eigentümer, Partner (Kunden, Lieferanten) und MitarbeiterInnen stehen, aber doch auch von der Grundannahme der Gleichwertigkeit und Nachhaltigkeit gelenkt werden müssen.

Beim MbMO wird Sinn verstanden als...

- ...das, was je einem Menschen in Lebens- und Arbeitssituationen als gehaltvoll, wesentlich und wichtig erscheint.
- ...das, wofür jemand leben (arbeiten) will.
- ...das, wofür zu leben es sich lohnt.
- ...das jeweils Hauptsächliche in einer Situation und im Arbeitsleben.

Sinn bezieht den / die anderen (das andere) mit ein. Sinn hat Verantwortungscharakter und Sinn überfordert nicht („Opfer“, „Mission“). Sinn (Motivation) kann aber nicht verordnet werden. Sinn kann nur gefunden, entdeckt werden. Sinn kann nicht erzeugt werden. Sinn kann nur je Person und je Situation beschrieben werden. Sinn wird dem Arbeitsleben entnommen. Und Sinn ist einmalig (eine Situation wiederholt sich nicht!).

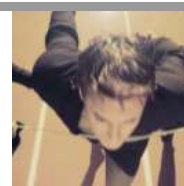
Um diesen Ansatz der Führung praktisch umsetzen zu können, ist ein Mindestmaß an Sozial- und Selbstkompetenz nicht nur der Führenden, sondern auch der Geführten erforderlich. Handlungen und Haltungen sind folgendermaßen gekennzeichnet:

- Mit Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit der Zukunft leben können.
- Die Grenzen des Denkens weiter ausdehnen.
- Sowohl-als-auch-Denken anstelle von Entweder-oder-Denken.
- Interdisziplinär und mehrdimensional denken.
- Selbstorganisation und Selbstlenkung als Gestaltungsmodell verwenden.
- Gruppendynamik ausnutzen.
- Konzentration auf das Wesentliche.
- Handlung und Haltung sind wertorientiert.
- Abkehr vom Defizitdenken – hin zum Ressourcendenken.
- Kein Denken ohne Gefühle. Keine Gefühle ohne Denken.
- Werte und Sinn gemeinsam suchen, definieren und ausleben.

Dieser Managementansatz wurde in verschiedenen Seminaren, bei Teamleiterbesprechungen und Zusammenkünften des WGV-Arbeitskreises, WGV-Meetings (Teamleiter und WGV-BegleiterInnen) besprochen und reflektiert.

▼ 04.04

Grundsatzpapier: „Sensible Themen“



Ausgangssituation: Die Unternehmenskultur, die sich durch ein sinn- und vertrauensorientiertes sowie partnerschaftliches Verhalten am Arbeitsplatz auszeichnen soll, bildete die Basis für ein positives innerbetriebliches Arbeitsklima und ist damit eine wichtige Voraussetzung für den weiteren wirtschaftlichen Erfolg von WILD Austria. Die Basis für eine solche Kultur bilden die neu definierte WILD-Vision, das adaptierte Unternehmensleitbild und die Führungsgrundsätze. Diese Leitbilder gehen, wie bereits oben erwähnt, von einem ganzheitlichen Menschenbild aus. Daraus ableitend wurde für sensible Themenbereiche ein Grundsatzpapier erarbeitet, das folgenden Zweck verfolgt:

- (1) Die hohen ethischen und psychosozialen Anforderungen oben genannter Leitbilder sollen im Konfliktfall (Konfliktmanagement) besser zur Entfaltung gebracht werden.

- (2) Die Grundsätze sollen eine bessere operative Bewältigung von Konflikten ermöglichen und bei psycho-sozialen Fragestellungen eine Orientierung anbieten.

Für folgende sensible Themenbereiche soll im Konfliktmanagement das Grundsatzpapier herangezogen werden:

- Vorbeugung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung.
- Förderung mediativer Konfliktbearbeitung.
- Gender Mainstreaming am Arbeitsplatz.
- Förderungen für MitarbeiterInnen 50plus.
- Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit.

▼ 04.04.01 Grundsatzpapier: Vorbeugung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung (Themenschwerpunkte)

- (1) Einleitung:
Dieses Grundsatzpapier hat zum Ziel, ein öffentliches Bekenntnis gegen Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung abzulegen. Darüber hinaus möchte es eine angenehme Gestaltung der Arbeitswelt ermöglichen, Identifikation mit dem Unternehmen sowie Freude und Interesse an der Arbeit fördern.
- (2) Ablehnung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung.
- (3) Zusammenwirken aller beteiligten Personen.
- (4) Geltungsbereich.
- (5) Beispiele für Mobbing, sexuelle Belästigung und Diskriminierung.
- (6) Bevorzugte Konfliktlösung mittels Mediation.
- (7) Maßnahmen.
- (8) Fördermaßnahmen / Information und Aufklärung.

▼ 04.04.02 Grundsatzpapier: Förderung mediativer Konfliktbearbeitung (Themenschwerpunkte)

- (1) Einleitung

Obwohl mit der WILD-Vision, dem Unternehmensleitbild und den Führungsgrundsätzen eine Basis für ein lebensdienliches (mediatives) Konfliktmanagement vorliegt, kann es vorkommen, dass die Lösung zwischenmenschlicher, innerbetrieblicher oder arbeitsrechtlicher Konflikte von den Beteiligten oder Betroffenen einem Gericht übertragen werden möchte.

- (2) Ziel: Bevorzugte Konfliktlösung durch Mediation

Für Konflikte, die im Vorfeld bzw. im Sinne oben genannter Leitbilder von den Beteiligten und Betroffenen nicht gelöst werden konnten, und wenn eine gerichtliche Entscheidung ins Auge gefasst wird, sollte vorher eine außergerichtliche, mediative Konfliktlösung versucht werden.

Mediative Konfliktlösung (Mediation) wollen wir so verstehen, wie es im Zivilrechts-Mediations-Gesetz – ZivMediatG definiert ist:

„§ 1. (1) Mediation ist eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Tätigkeit, bei der ein(e) fachlich ausgebildete(r), neutrale(r) VermittlerIn (MediatorIn) mit anerkannten Methoden die Kommunikation zwischen den Parteien systematisch mit dem Ziel fördert, eine von den Parteien selbst verantwortete Lösung ihres Konfliktes zu ermöglichen.
(2) Mediation in Zivilrechtssachen ist Mediation zur Lösung von Konflikten, für deren Entscheidung an sich die ordentlichen Zivilgerichte zuständig sind.“

Das Ziel des Mediationsverfahrens besteht in der eigenverantwortlichen und gemeinsamen Suche nach kreativen Problemlösungen, die letztlich für alle am Konflikt Beteiligten befriedigend und tragfähig sein sollen. Mit der angestrebten Konfliktlösung sollen nach Möglichkeit zukunftsorientierte wie auch auf Dauer angelegte konsensuale Ergebnisse erzielt werden.

Der Mediationsprozess beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit aller Beteiligten. Die Ergebnisse werden verbindlich in schriftlicher Form dokumentiert.

- (3) Einsatz von Mediation
- (4) Aufgaben der Geschäftsführung und des Betriebsrates
- (5) Schlussbemerkung

▼ 04.04.03 Grundsatzpapier: Gender Mainstreaming (Themenschwerpunkte)

- (1) Einleitung und Ziel

Chancengleichheit von Frau und Mann sind Grundelemente der WILD-Vision, des Unternehmensleitbildes und der Führungsgrundsätze.

Durch Gender Mainstreaming möchten wir die unterschiedlichen Interessen und Lebenssituationen von Frauen und Männern in der Struktur des Unternehmens, in der Gestaltung von Arbeitsabläufen, in der Kommunikation (Kommunikationsstil) und Öffentlichkeitsarbeit von vornherein berücksichtigen, um das Ziel der Chancengleichheit von Frauen und Männern nachhaltig verwirklichen zu können.

Chancengleichheit setzt voraus, dass von der Anerkennung der weiblichen und der männlichen Identität sowie der Bereitschaft zu einer ausgewogenen Teilung der Verantwortung zwischen Frauen und Männern ausgegangen werden muss.

- (2) Ein Auftrag für alle.
- (3) Haltung und Maßnahmen.
- (4) Aufgabenbereich der Personalentwicklung.

▼ 04.04.04 Grundsatzpapier: Integration von älteren MitarbeiterInnen – 50plus (Themenschwerpunkte)

- (1) Einleitung und Ziel

Die Gruppe der ArbeitnehmerInnen über 50 Jahre wird in ein paar Jahren zur größten Beschäftigungsgruppe in Österreich anwachsen. Der demographische Wandel und die Notwendigkeit der Anhebung des Pensionsalters erfordern, dass die Arbeitsfähigkeit der MitarbeiterInnen bis zum Pensionsantrittsalter erhalten bleibt. Diese Entwicklung geht auch an unserem Unternehmen nicht spurlos vorüber.

Aus Erfahrung wissen wir, dass die älteren MitarbeiterInnen ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten sehr gut einschätzen können. Sie verfügen auch über einen großen Erfahrungsschatz.

Die Fähigkeit, Sinn und Herausforderung in der Arbeit zu finden, wird gefördert, wenn die Arbeitsfähigkeit mit den Arbeitsanforderungen übereinstimmt und die Betroffenen in der Lage sind, durch Teilnahme, Wissen, Erfahrung und Kommunikation diese Übereinstimmung zu verbessern.

Durch eine altersgerechte Personalpolitik wollen wir zum Ausdruck bringen, dass ältere MitarbeiterInnen dieselbe Bedeutung für das Unternehmen haben wie jüngere KollegInnen.

- (2) Alterskritische Anforderungen
- (3) Aufgabenbereich der Personalentwicklung
- (4) Aufgabenbereich von Führungspersonen
- (5) Aufgabenbereich von älteren MitarbeiterInnen

▼ 04.04.05 Grundsatzpapier: *Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit (Themenschwerpunkte)*

(1) Einleitung und Ziel

Längere Krankheit und die damit verbundene Abwesenheit am Arbeitsplatz sind nicht nur für die unmittelbar Betroffenen eine starke körperliche und psychosoziale Herausforderung, sondern ziehen auch betriebsinterne, organisatorische Folgen nach sich.

Zu diesen betriebsinternen, organisatorischen Folgen kommt bei allen Beteiligten noch die Herausforderung dazu, wie mit Krankheiten umgegangen wird, wenn diese landläufig als „unheilbar“ bzw. „mit geringer Lebenserwartung“ diagnostiziert werden. Teammitglieder mit lebensbedrohlichen Krankheiten lösen beim Rest ihres Teams und bei den Vorgesetzten ungewollt die Frage des persönlichen Umgangs mit dieser Krankheit, mit Leid, mit Schuld, mit Endlichkeit und Tod aus. Ein unreflektierter Umgang mit dieser tragischen Trias führt in der Regel bei der Wiedereingliederung zu Übertragung und Gegenübertragung: Es gibt also unbewusste Konflikte, die in der Regel nicht an- und ausgesprochen werden.

Um diesen unbewussten Konflikten soweit wie möglich entgegenzuwirken, wird eine Hilfestellung für alle Betroffenen angeboten, die sich in drei Phasen mit unterschiedlichen Schwerpunkten gliedert.

(2) Phase 01: Bekanntwerden der längeren Abwesenheit

- Aufgabenbereich: Organisation
- Aufgabenbereich: Team / Führungsperson
- Aufgabenbereich: Länger abwesende Person

(3) Phase 02: Krankheit – Phase der Erholung

- Aufgabenbereich: Organisation
- Aufgabenbereich: Team / Führungsperson
- Aufgabenbereich: Länger abwesende Person

(4) Phase 03: Wiedereinstieg

- Aufgabenbereich: Organisation
- Aufgabenbereich: Team / Führungsperson
- Aufgabenbereich: Länger abwesende Person

(5) Aufgaben der Personalentwicklung

Es liegt im Aufgabenbereich der Personalentwicklung, in konkreten Anlassfällen für die operativen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu sorgen und sowohl Führungspersonen wie auch MitarbeiterInnen zu unterstützen.

▼ 04.05

Human Resource Index



In einer Bilanz werden die Herkunft und Verwendung des Kapitals dargestellt. Sie soll gemeinsam mit der Gewinn- und Verlustrechnung den wirtschaftlichen Erfolg als Momentaufnahme eines Unternehmens abbilden. Die daraus ableitbaren Kennziffern liefern u.a. die Grundlage für mögliche Unternehmensbewertungen. Neben der Problematik einer vergangenheitsorientierten Momentaufnahme werden die Vermögenswerte, welche die humanen

Ressourcen darstellen, nicht bewertet, obwohl das Know-how der MitarbeiterInnen eine bedeutende Rolle bei innovativen Veränderungen spielt. Während des Projektes sollte herausgefunden werden, in welcher Form, in welchem Umfang ein solches Bewertungsinstrument etabliert werden könnte. Der Human-Resource-Index soll ab 2005 in die Bilanz

und strategische Planung mit den definierten Kennziffern aufgenommen werden. Dies setzt automatisch Maßnahmenpakete zur Förderung der Nachhaltigkeit voraus.

In mehreren Etappen wurden die Vor- bzw. Nachteile, Möglichkeiten aber auch Grenzen eines solchen Index diskutiert, bei denen folgende Positionen zu berücksichtigen waren:

1. Klare Zieldefinition.
2. Realistischer Zeithorizont.
3. Verantwortbare Kosten-Nutzen-Relation.
4. Realistische Umsetzungsmöglichkeit (Praktikabilität, Weniger-ist-mehr-Ansatz, praxis-orientierte Darstellung der statischen bzw. dynamischen Prozesse im Unternehmen).

5. Die Erfassung der bio-psycho-sozialen Eckdaten als auch die Dokumentation im Human Resource Index erfolgt nach dem State of the Art der Statistik.
6. Der HRI soll auch als Instrument zur Förderung der Nachhaltigkeit gedacht sein.

Nach verschiedenen Analysen von div. Ansätzen und angebotenen Modellen (u. a. Saarbrücker Formel) wurde immer klarer, dass auf die quantitative Bewertung der Humanen Ressourcen auch in Zukunft verzichtet werden soll. Somit war ein Teil der Zieldefinition erfüllt. Die statischen und dynamischen Prozesse sollten jedoch in einem Index ausgedrückt werden. Folgende bio-psycho-sozialen Kennzahlen werden zukünftig jährlich bzw. alle drei Jahre erhoben:

Bio-psycho-soziale Kennzahlen	
<p>Bereich: intersozial und interpsychisch</p> <p>1 Zufriedenheit - Organisation</p> <p>1.1 Zusammenarbeit und sozialer Umgang 1.2 Veränderungsprozesse 1.3 Informationsmanagement 1.4 Identifikation mit dem Unternehmen: Image / CI / Innere Kündigung / Vision / UL / FG 1.5 Verhältnis zu Vorgesetzten 1.6 Individuelle Entwicklungschancen 1.7 Erholungsmöglichkeit 1.8 Personalentwicklung (Service) 1.9 Casino</p> <p>2 Spezialthemen – Sensible Themen</p> <p>2.1 Gender Mainstreaming 2.2 Sexuelle Belästigung, Diskriminierung, Mobbing 2.3 MitarbeiterInnen 50plus 2.4 Konfliktmanagement - Mediation</p>	<p>Bereich: intrasozial und intrapsychisch</p> <p>1 Motivation:</p> <p>1.1 Leistungs- und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit 1.2 Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander 1.3 Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen</p> <p>2 Psycho-soziale Belastung</p> <p>2.1 Arbeitstätigkeit: Belastungswerte 2.2 Individuelle Belastungswerte 2.3 Organisatorische Belastungswerte</p> <p>3 Grundpositionen und Vulnerabilität</p> <p>3.1 Individuelle Stressmuster</p> <p>4 Gesunderhaltende (salutogene) Potenziale</p> <p>4.1 Verstehbarkeit (Sense of Comprehensibility) 4.2 Handhabbarkeit (Sense of Manageability) 4.3 Sinnhaftigkeit (Sense of Meaningfulness)</p>

Tab. 10: Human Resource Index: Bio-psycho-soziale Kennzahlen

HRI: statisch-orientiert	Bewertungskriterien				
	quantitativ	qualitativ	Zeitintervall	Erhebung	Fragenanzahl
1 Zufriedenheit - Organisation: Index					
1.1 Zusammenarbeit und sozialer Umgang	FB - 4-stufiges Rating		jährlich	Intranet	ca. 30
1.2 Veränderungsprozesse	FB - 4-stufiges Rating		jährlich	Intranet	
1.3 Informationsmanagement	FB - 4-stufiges Rating		jährlich	Intranet	
1.4 Identifikation mit dem Unternehmen: Image / CI / Innere Kündigung / Vision / UL / FG	FB - 4-stufiges Rating		jährlich	Intranet	
1.5 Verhältnis zu Vorgesetzten	FB - 4-stufiges Rating		jährlich	Intranet	
1.6 Individuelle Entwicklungschancen	FB - 4-stufiges Rating		jährlich	Intranet	
1.7 Erholungsmöglichkeit	FB - 4-stufiges Rating		jährlich	Intranet	
1.8 Personalentwicklung (Service)	FB - 4-stufiges Rating		jährlich	Intranet	
1.9 Casino	FB - 4-stufiges Rating		jährlich	Intranet	
3 Spezialthemen - Sensible Themen					
3.1 Gender Mainstreaming		qualitativer Bericht	jährlich	strukt. Gespräch	
3.2 Sexuelle Belästigung, Diskriminierung, Mobbing		qualitativer Bericht	jährlich	strukt. Gespräch	
3.3 MitarbeiterInnen > 50		qualitativer Bericht	jährlich	strukt. Gespräch	
3.4 Konfliktmanagement - Mediation		qualitativer Bericht	jährlich	strukt. Gespräch	


Tab. 11: Human Resource Index: Statisch-orientierte Kennziffern

HRI: dynamisch-orientiert		Bewertungskriterien				
		quantitativ	qualitativ	Zeitintervall	Erhebung	Fragenanzahl
1	Motivation					
1.1	Leistungs- und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit	FB - 4-stufiges Rating		alle 3 Jahre	Intranet	24
1.2	Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander	FB - 4-stufiges Rating		alle 3 Jahre	Intranet	
1.3	Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen	FB - 4-stufiges Rating		alle 3 Jahre	Intranet	
2	Psycho-soziale Beanspruchung					
2.1	Arbeitstätigkeit	FB - 4-stufiges Rating		alle 3 Jahre	Intranet	12
2.2	Individuelle Belastungswerte	FB - 4-stufiges Rating		alle 3 Jahre	Intranet	
2.3	Organisatorische Belastungswerte	FB - 4-stufiges Rating		alle 3 Jahre	Intranet	
3	Grundpositionen und Vulnerabilität					
3.1	Stress	lt. Definition		alle 3 Jahre	Intranet	48
4	Salutogene Potenziale					
4.1	Verstehbarkeit (Sense of Comprehensibility)	FB - 4-stufiges Rating		alle 3 Jahre	Intranet	38
4.2	Handhabbarkeit (Sense of Manageability)	FB - 4-stufiges Rating		alle 3 Jahre	Intranet	
4.3	Sinnhaftigkeit (Sense of Meaningfulness)	FB - 4-stufiges Rating		alle 3 Jahre	Intranet	

Tab. 12: Human Resource Index: Dynamisch-orientierte Kennziffern

04.06

*Teamleiterweiterbildung.
Ganzheitliches, salutogen-sinnzentriertes Menschenbild und die Förderung der Sozial- und Selbstkompetenz.*



In den Jahren 2000 bis 2003 wurde der ersten Führungsebene (Führungskreis) in der Weiterbildung Priorität eingeräumt. Die Teamleiter bilden aber jene Managementebene, die neben dem Führungskreis unmittelbar für die operative Umsetzung diverser Aufgabenstellungen verantwortlich ist. In ihrer Sandwichfunktion sind sie nicht nur in der Fach-, sondern vor allem in der Selbst- und Sozialkompe-

tenz überdurchschnittlich gefordert. Darauf wurde in der Teamleiterweiterbildung Bedacht genommen. In unten angeführter Tabelle sind überblicksmäßig die Themenschwerpunkte zusammengefasst (Tab. 13):

Weiterbildung	Datum	Themenschwerpunkte
1	6. 7. 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Testinterpretation: Meaningful Occupation Assessment - Einzelauswertung ▪ Testinterpretation: Meaningful Occupation Assessment – Gruppenauswertung ▪ Management by Meaningful Occupation (MbMO)
2	14. 9. 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stress – Burnout ▪ Stressreduktion: Intrapersonelle Stressmuster (Selbsterfahrung)
3	21. 9. 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stressreduktion: Intrapersonelle Stressmuster (Selbsterfahrung) ▪ Gruppendynamik (Gruppenauswertung: Meaningful Occupation Assessment) ▪ Human Resource Index
4	20. 10. 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Management by Meaningful Occupation (MbMO) ▪ Produktivität – Spannungsfeld: Stress
5	22. 11. 2004	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stressreduktion: Bereich Organisation ▪ Führung von MitarbeiterInnen mit kritischen Stressmustern
6	19. 1. 2005	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Führung von MitarbeiterInnen mit kritischen Stressmustern. Umgang mit Alkohol am Arbeitsplatz. ▪ Vertrauenskultur
7	22. 3. 2005	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umgang mit sensiblen Themen: <ul style="list-style-type: none"> - Vorbeugung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung. - Förderung mediativer Konfliktbearbeitung. - Gender Mainstreaming am Arbeitsplatz. - Förderungen für MitarbeiterInnen 50plus. - Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit.
8	7. 6. 2005	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensleitbild ▪ Führungsgrundsätze ▪ Meaningful Occupation Assessment: Prä-Post-Vergleich (2004 / 2005)

Tab. 13: Weiterbildung: Teamleiter - Themenschwerpunkte

Wie bereits oben mehrmals erwähnt, orientiert sich das Menschenbild im WGV-Projekt an V. Frankl. Er hat es in seiner Logotherapie und Existenzanalyse beschrieben.

Demnach ist der Mensch nicht nur als ein bedingtes, sondern auch als grundsätzlich entscheidungs- und willensfreies Wesen zu sehen, das befähigt ist, zu inneren (psychischen) und äußeren (biologischen und sozialen) Bedingungen eigenverantwortlich Stellung zu nehmen. Die Freiheit des Menschen ist dabei definiert als der Gestaltungsfreiraum des eigenen Lebens im Rahmen der jeweils gegebenen Möglichkeiten. Diese Freiheit ist begründet in der geistigen Dimension des Menschen, die neben Körper und Psyche seine eigentliche Persönlichkeit und Würde ausmacht. Als geistige Person ist der Mensch nicht mehr nur reagierendes oder abreagierendes, sondern auch agierendes, gestaltendes Wesen. Durch die Willensfreiheit ist der Mensch aber zur Verantwortlichkeit aufgerufen, dem Bestmöglichen in sich und der Welt zum Durchbruch zu verhelfen.

Sinn entsteht, entzündet sich, indem Werte verwirklicht werden, die sich auf den „drei Hauptstraßen finden lassen“⁽¹⁾, den so genannten „schöpferischen Werten“ (Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit), den „Erlebniswerten“ (Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander) und jener Hauptgruppe von Werten, „deren Verwirklichung eben darin gelegen ist, wie sich der Mensch zu einer Einschränkung seines Lebens einstellt“ (Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen). Siehe dazu Tab. 14.

Sinn ist somit immer individuell und situativ. Dabei geht es nicht um die Verwirklichung aller Potentialitäten (Maslow), also nur um die Verwirklichung des Gewollten, sondern um die „Verwirklichung des Gesollten“, um das, was „Not tut“, um das, was je Situation und je Person das „Gesollte“ ist. Diese „Sinn-Universalien“, die eigentlich „Werte-Universalien“ sind, werden durch gesellschaftliche und individuelle Grundwerte legitimiert, wobei zwischen Sinn, Zweck und Mittel zu unterscheiden ist.

Wertedimensionen	V. Frankl ⁽²⁾	Graf (in Anlehnung an Frankl)
Taten, Werke: das, was ich sichtbar mache, in die Welt hineingebe.	schöpferische Werte	Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit Fachkompetenz (pro)aktiv ausleben können und dürfen (Kurzform: schöpferische Werte)
Zwischenmenschliches Dasein, Hingabe: das, was auf mich zukommt.	Erlebniswerte	Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander Sozial- und Selbstkompetenz (pro)aktiv ausleben können und dürfen (Kurzform: sozialgebundene Erlebniswerte) ⁽³⁾
Einstellungen und Einschränkungen des Lebens	Einstellungswerte	Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen (Kurzform: Einstellungswerte)

Tab. 14: Bezeichnung der Sinnuniversalien. (In Anlehnung an Frankl)

Inwieweit Sinn am Arbeitsplatz entdeckt werden kann, wurde mit dem Motivations- und Ressourcentest „Meaningful Occupation Assessment – MOA“ gemessen. Ausgehend von Einzel- und Teamanalysen wurde sowohl in der Teamleiterweiterbildung wie auch bei Interventionen, die den Bereichen „Förderung der bio-psychozialen Faktoren“ (Prävention, Salutogenese) bzw. den

Bereichen „Reduzierung krankmachender Faktoren“ (Pathogenese) zuzuordnen sind, an eine Ausweitung der Sozial- und Selbstkompetenz gedacht.

Konkret haben sich die Reflexionen und die Teamleiterausbildung an folgenden Fragen, Wertedimensionen bzw. Herausforderungen orientiert, die in der Tabelle 15 zusammengefasst sind:

(1) Vgl. dazu Frankl (1992), Seite 61.

(2) Vgl. dazu Frankl (1993), Seite 77 – 81.

(3) Die Bezeichnung wurde von Böckmann übernommen. Siehe Böckmann (1980), Seite 86 ff.

Wertedimension	Wille zum Sinn
<p>Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit</p> <p>(schöpferische Werte)</p> <p>Fachkompetenz (pro)aktiv ausleben können und dürfen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Pro)aktives Ausleben der Fachkompetenz (Leistungsfähigkeit, Potenziale). ▪ Fähigkeiten in die Arbeit und das Arbeitsumfeld einbringen können. ▪ Herausforderung (nicht Überforderung) zur kreativen Gestaltung. ▪ Einsatzmöglichkeit und Gebrauch der personalen Ressourcen (Talente). ▪ Aufgabencharakter der Erwerbsarbeit / Arbeit. ▪ Kreative Gestaltung der Arbeitswelt (Eingebettetsein im Strukturzusammenhang). ▪ Eigenständige Leistung durch Arbeit. ▪ Für andere Menschen Werte (Werke) schaffen. Zum Wohle anderer etwas bewirken.
<p>Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander</p> <p>(sozialgebundene Erlebniswerte)</p> <p>Sozial- und Selbstkompetenz (pro)aktiv ausleben können und dürfen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Pro)aktives Ausleben der Sozialkompetenz. ▪ Soziale Kontakte (Begegnung mit dem Du, der Arbeitsgruppe, der Abteilung, im Betrieb allgemein). ▪ Soziale Kontakte außerhalb des Unternehmens, aber aufgrund des Arbeitsverhältnisses (Kunden- und Lieferantenverhältnis). ▪ Psycho-soziale Gestaltung des Arbeitsumfeldes. ▪ Interaktion mit Vorgesetzten und MitarbeiterInnen. ▪ Inter- und intrakommunikative Aspekte des sozialen Umfeldes. ▪ Ausleben der Kollegialität (Nähe und Distanz): zum Wohle anderer wirken. ▪ Aktives und passives Erleben von Solidarität, Ruhe, Geduld, Zuneigung, aktivem Zuhören, Gelassenheit, Hilfsbereitschaft, Mitempfinden. ▪ Mitbestimmung bei der sozialen Arbeitsplatzgestaltung. ▪ Fragen der Machtstruktur und des Vorgesetztenverhältnisses. ▪ Rollenbild und Rollenerwartung. ▪ Verantwortung übernehmen können. ▪ Handlungsspielraum haben. ▪ Andere unterstützen. Fremdes Leben fördern.
<p>Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Re- und aktive Antwort auf Lebens- und Arbeitssituationen, die aussichtslos bzw. unabänderlich sind. Erwerb der Fähigkeit, Leid und demotivierende Arbeitssituationen zu akzeptieren, ist ein Akt der Selbstgestaltung (Selfcommitment). - Einstellung zur Rolle und Rollenerwartung. - Proaktives Handeln, Denken und Akzeptanz nicht veränderbarer Arbeitssituationen. - Akzeptanz des Unabänderlichen / Negativen. - Einstellung zur Arbeit (zum Vorgesetzten). - Fähigkeit zum Verzicht. - Erleiden (aktives Erdulden) des Seins einer Situation. - Dienstbereitschaft - Commitment - Einstellungen zu Konflikten. - Einstellungen zu Leben und Würde (Ethik).

Tab. 15: Sinn- und Wertedimensionen: Reflexion der Sozial- und Selbstkompetenz für Teamleiter

04.07

Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit



Im Bundesland Kärnten gibt es etwas mehr als 10 Krankheitsgruppen, die eine durchschnittliche Erkrankungsdauer von >25 Tagen aufweisen. Sie stellen zwar nur ca. 14% der Gesamtkrankenstände dar, doch handelt es sich dabei um ca. 2.500 Einzelschicksale (siehe Kärntner Gebietskrankenkasse, Bericht 2004), die nach längerer Abwesenheit wieder in die Berufswelt zu integrieren sind. In der Regel wird die anfallende Mehrarbeit für andere MitarbeiterInnen Spannungen erzeugen, die bei der Wiedereingliederung zu Konflikten führen können.

Noch heikler wird die Sache, wenn während der krankheitsbedingten Abwesenheit eine neue Person für diese Stelle eingesetzt wird. Zu diesen betriebsinternen, organisatorischen Fragen kommt bei allen Beteiligten noch die Herausforderung dazu, wie mit Krankheiten umgegangen wird, die landläufig als „unheilbar“ oder „mit geringer Lebenserwartung“ diagnostiziert werden. Teammitglieder mit lebensbedrohlichen Krankheiten lösen beim Rest ihres Teams und bei den Vorgesetzten ungewollt die Frage des persönlichen Umgangs mit

dieser Krankheit, mit Leid, mit Schuld, mit Endlichkeit und Tod aus. Ein unreflektierter Umgang mit dieser tragischen Trias wird bei der Wiedereingliederung zu Übertragung und Gegenübertragung führen.

Um diesen Spannungsfeldern zu entgehen, wurden unten angeführte Richtlinien (siehe Tab. 16, 17, 18)

erarbeitet, die mit Unterstützung der Personalentwicklung im konkreten Anlassfall umgesetzt werden müssen. Die Richtlinien wurden mit dem Führungskreis und den Teamleitern erarbeitet bzw. dort praxisorientiert reflektiert.

Phase 1: Bekanntwerden der längeren Abwesenheit

Organisation	Team / Führungsperson	Länger abwesende Person
<ol style="list-style-type: none"> 1. Abklärung, wer die Tätigkeiten und Kompetenzen zu übernehmen hat. 2. Abklärung, ob die Mehrbelastung und die voraussichtliche Dauer zumutbar sind (qualitative und quantitative Bewertung). 3. Klare Definition der Zeit, bis wann max. die Vertretung zu erfolgen hat. 4. Einverständnis und Commitment einholen. 5. Unklarheiten und Spannungen sind von den Vorgesetzten zu klären und sollen nicht von Teammitgliedern und der erkrankten Person „ausgefochten“ werden. 6. Geldliche und emotionale Anerkennung für die Übernahme durch Führungspersonen und Teammitglieder. 7. Falls personeller Ersatz extra aufgenommen wird, Anspruch auf den Arbeitsplatz nur während der Abwesenheit der erkrankten Person. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Information an alle Teammitglieder über die organisatorischen Maßnahmen, die getroffen wurden. 2. Bei starker emotionaler Betroffenheit Team- oder Einzelsupervision. 3. Übergabegespräch mit allen Beteiligten führen und klare Führungskompetenz (Krisenmanagement) zeigen. 4. Vier-Augen-Gespräch mit erkrankter Person (intersoziale Ebene). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Übergabe der Arbeit mit klaren Anforderungsprofilen. 2. Lückenlose Weitergabe von notwendigem Detailwissen. 3. Wenn möglich, geplanten Zeitpunkt des Wiedereinstiegs bekannt geben.

Tab. 16: Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit – Phase 1.

Phase 2: Krankheit – Phase der Erholung

Organisation	Team / Führungsperson	Länger abwesende Person
Falls erwünscht und vertretbar, Kontakt zur abwesenden Person durch Führungspersonen.	<p>Falls erwünscht und vertretbar, Kontakt zur abwesenden Person.</p> <p>Falls erwünscht und vertretbar, wesentliche Informationen vom Unternehmen.</p>	Wenn physisch, psychisch und sozial vertretbar, fallweise selbstständiger Kontakt mit unmittelbarem Vorgesetzten (Information über Genesungsverlauf)

Tab. 17: Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit – Phase 2.

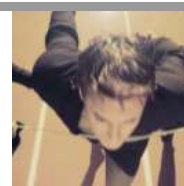
Phase 3: Wiedereinstieg

Organisation	Team / Führungsperson	Länger abwesende Person
<ol style="list-style-type: none"> 1. Schaffen der Rahmenbedingungen für die Durchführung der Aufgaben auf Team- und Führungsebene. 2. Abklären der zukünftigen Möglichkeiten und Ressourcenanalyse. 3. Supervision oder Coaching anbieten. 4. Dank und Anerkennung an alle Beteiligten. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einzelgespräch der unmittelbar vorgesetzten Führungsperson mit genesenem Teammitglied. 2. Abklären, ab wann die ursprünglichen Aufgaben voll übernommen werden können. 3. Abklären, ob qualitative Anforderungen (Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz) überhaupt noch erfüllt werden können. 4. Information über sämtliche Veränderungen während der Abwesenheit. 5. Sollte ein Ersatz aufgenommen worden sein, Abklärung der weiteren Tätigkeiten. 6. Bei offenen Fragen oder schwelenden Konflikten: Klärung durch Supervision oder Führungsperson. 7. Offizieller Dank an Personen, die Mehrarbeit geleistet haben. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klare Positionierung bezüglich physischer und psychischer Befindlichkeit. 2. Einzelgespräch mit Personen, die Arbeit übernommen haben. 3. Qualitative und quantitative Übergabe der Arbeit an rekonvaleszente Person. 4. Evaluation der Wiedereingliederung durch Führungsperson bzw. Supervision (emotionale Dimension). 5. Wohlwollende Haltung aller Beteiligten.

Tab. 18: Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit – Phase 3.

04.08

Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe (Operative Zusammenarbeit, Luftqualität, Raumtemperatur, Transport und Hebeeinrichtungen, rauchfreie Arbeitsplätze)



Stressreduktion war ein zentrales Anliegen des WGV-Projektes. In Anlehnung an die allgemein anerkannte Stressforschung haben sich die stressreduzierenden Interventionen auf zwei Teilbereiche konzentriert:

- (1) Stressreduktion durch organisatorisch-operativ bedingte Maßnahmen (je Arbeitsplatz, team-intern, teamüberschreitend und Schnittstellen der Kunden-Lieferanten-Achse).
- (2) Stressreduktion durch physiotherapeutische, psychotherapeutische Interventionen, um inter- und intrapsychische Stressmuster (Stress Marke „Eigenbau“) zu reduzieren bzw. zu eliminieren.

Diese operative Stressreduktionen wurde auf vier Ebenen umgesetzt:

1. Ebene: Persönliche Einstellungsveränderung. Alle MitarbeiterInnen wurden ermutigt und unterstützt, in Eigenkompetenz operative Stressoren zu reduzieren.
2. Ebene: Reduzierung kritischer Schnittstellen je Team. Um die Schnittstellenproblematik zwischen den Teams zu reduzieren, wurden bis 06 / 2005 teamübergreifende Maßnahmen erarbeitet, die den operativen Stress verringern sollen.

3. Ebene: Reduzierung kritischer Schnittstellen Team / Team; Standort Völkermarkt / Wernberg.

4. Ebene: Nach dieser Phase 3 werden auf der WILD Austria Kunden- bzw. Lieferantenachse stressreduzierende Maßnahmen erarbeitet. Dafür werden mit den wichtigsten Kunden und Lieferanten Teams gebildet. Dieser Projektschritt bildete den Abschluss (07 – 12 / 2005) im Bereich „Stressreduktion Organisation“ und ist als Ergänzung zu den intrapsychisch orientierten Stressreduzierungsmaßnahmen zu sehen.

Die 12 Teamleiter haben mit den WGV-BegleiterInnen in den regelmäßig (wöchentlich) stattgefundenen Teammeetings ca. 170 Veränderungsvorschläge erarbeitet, die sich auf die operativen Ebenen (Zusammenarbeit) beziehen und Stressoren reduzieren sollen.

Bei der Definition der Veränderungsmaßnahmen wurde gleichzeitig festgehalten, wer für die Durchführung der Veränderungsmaßnahmen verantwortlich ist.

Team	Anzahl der Meetings	Vorgeschlagene Veränderungsmaßnahmen				durchgeführt 31.12.2005	Umgesetzte bzw. bearbeitete Veränderungen				nicht änderbar	In Bearbeitung Masterplan
		Gesamt	WA / WGV	TL	MA		Gesamt	WA / WGV	TL	MA		
Team 01	3	23	14	6	3	20	20	4	13	3	1	2
Team 02	3	16	10	4	2	14	14	8	4	2	0	2
Team 03	6	10	6	0	4	9	9	0	9		0	1
Team 04	3	13	6	6	1	12	12	8	3	1	0	1
Team 05	3	14	5	7	2	12	12	3	7	2	0	2
Team 06	3	8	4	4		6	6	4	2		0	2
Team 07	3	4		1	3	4	4		3	1	0	0
Team 08	3	2			2	2	2	1		1	0	0
Team 09	3	10	3	2	5	10	10	3	2	5	0	0
Team 10	2	9		5	4	9	9	4	2	3	0	0
Team 11	3	54	11	22	21	49	49	19	17	13	0	5
Team 12	3	7			7	6	6	1	2	3	1	0
absolut	38	170	59	57	54	153	153	55	64	34	2	15
Prozent	100,00	100,00	34,71	33,53	31,76		90	32,35	37,65	20,00	1,18	8,82

Tab. 20: Operative Stressreduzierungsmaßnahmen

Meeting: Anzahl der tatsächlich abgehaltenen Meetings (Thema: Stressreduktion durch Organisation)
 WA / WGV: Aufgabenbereich, der innerhalb des Projektes (Budgetfreigabe erforderlich) erledigt wurde.
 TL: Aufgabenbereich, der durch Teamleiter erledigt wurde.
 MA: Aufgabenbereich, der durch die MitarbeiterInnen erledigt wurde.

Autorenverzeichnis, Tabellen, Abbildungen, Grafiken, Abkürzungen



Autorenverzeichnis

Graf, H.	(2003), Psychotherapie in der Arbeitswelt, Wien: Springer. (2005), Mit Sinn und Werten führen - Was V. E. Frankl Managern zu sagen hat, Wien: LIT-Verlag.
Frankl, V.	(1992), Die Sinnfrage in der Psychotherapie, München: Piper. (1993), Theorie und Therapie der Neurosen, München: Ernst Reinhard Verlag.
Böckmann, W.	(1980), Sinnorientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung. Stuttgart: Enke.

Tabellen

Tab. 01	Projektthemenplan: Zuordnung
Tab. 02	MOA – Fragebogenstruktur (Dimension 1 und 3) im Überblick.
Tab. 03	(1) Gemeint sind damit destruktive existenzielle Grundpositionen und intrapersonelle Vulnerabilität (Verwundbarkeit).
Tab. 04	MOA – Fragebogenstruktur Gesamtauswertung - Sinnquotient und Korrelation zu den negativen Grundpositionen (Daseinshaltungen) und stressfördernden, persönlichen Verhaltens- und Denkmustern (Antreiber, Vulnerabilität). N = 197.
Tab. 05	Kritische Belastungs- und Beschwerdebereiche: Belastungs- und Beschwerdenfragebogen (BBF), N=155
Tab. 06	Verteilung der MitarbeiterInnen mit kritischen Belastungs- und Beschwerdewerten
Tab. 07	BBF-Variable - kritische Grenzwerte
Tab. 08	BBF-Gesamtergebnis – N=71 (kritische Grenzwerte siehe Tab. 07)
Tab. 09	Vision, Themenschwerpunkte: Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze
Tab. 10:	Human Resource Index: Bio-psycho-soziale Kennzahlen
Tab. 11	Human Resource Index: Statisch-orientierte Kennziffern
Tab. 12	Human Resource Index: Dynamisch-orientierte Kennziffern
Tab. 13	Human Resource Index: Dynamisch-orientierte Kennziffern – Einstufung der Motivationsniveaus.
Tab. 14	Weiterbildung: Teamleiter – Themenschwerpunkte
Tab. 15	Bezeichnung der Sinnuniversalien. (In Anlehnung an Frankl)
Tab. 16	Sinn- und Wertedimensionen: Reflexion der Sozial- und Selbstkompetenz für Teamleiter
Tab. 17	Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit – Phase 1
Tab. 18	Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit – Phase 2
Tab. 19	Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit – Phase 3
Tab. 20	Operative Stressreduzierungsmaßnahmen.

Abbildungen

Abb. 01	Die TeilnehmerInnen haben eine schriftliche Auswertung (ca. 20 Seiten) erhalten. Diese waren sowohl für die Seminare als auch für die psycho-therapeutischen Einzelberatungen wichtige Grundlagen
Abb. 02	Die TeilnehmerInnen haben eine vierseitige schriftliche Auswertung erhalten.
Abb. 03	Alle TeilnehmerInnen haben eine schriftliche Auswertung erhalten. Während des Testverfahrens wurde von einer(m) Ärztin / Arzt das Testergebnis erklärt.
Abb. 04	Die TeilnehmerInnen haben eine schriftliche Auswertung samt einem persönlichen Informationsgespräch erhalten.

Grafiken

Grafik 01	Teilnahme Stressmessverfahren (Abkürzungen siehe Text Seitenanfang – Stand 31. 3. 2005).
Grafik 02:	Beteiligung an Stressmessverfahren je Team (in Prozent).
Grafik 03	Stressbelastungen – Teamauswertung: Angaben in Prozent
Grafik 04	Stressbelastungen – Teamauswertung: Anteil von pathogenen Werten (Kategorie: sehr kritisch). Angaben in Prozent.
Grafik 05	Gesamtauswertung - Niveau der negativen Grundpositionen (Viktor Frankl: Kollektive Neurosen).
Grafik 06:	Motivations-(Sinn)index: Gesamtunternehmen Bereich Sinndimension (Vergleich 2000 – 05/2004 – 05/2005).
Grafik 07	Operative Stressreduzierungsmaßnahmen.
Grafik 08	Arbeitsstundenanzahl (Jahr) mit erhöhtem Lärmpegel

Abkürzungen

ACB	AutoChrones Bild (Heart Man)	PhT	Physiotherapie
BBF	Belastungs- und Beschwerdenfragebogen	SPW	Sportwissenschaft
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung	STM	Stressmanagement
CSA	Clinical Stress Assessment	Tab.	Tabelle
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule	TN	TeilnehmerIn
FGÖ	Fonds Gesundes Österreich	WGV	Wild. Gesunder Vorsprung
KG	Kontrollgruppe	WGV-BGL	WGV-BegleiterInnen
N	Stichprobenanzahl		

Der Name unseres Unternehmens leitet sich vom griechischen Wort „logos“ ab.

Logos bedeutet Sinn.

Dementsprechend hat unsere Beratertätigkeit das Ziel, Menschen und Organisationen auf der Suche nach Sinn zu begleiten.

Wir entdecken mit Ihnen Werte - Werte, die zum Erfolg führen.

*Gesundheit braucht vor allem Sinn.
Sinn ist der stärkste Motivator.*

- ▶ Sinn motiviert.
- ▶ Sinn fördert das seelische Wohlbefinden.
- ▶ Sinn macht erfolgreich.
- ▶ Sinn gibt ein Wozu.

logo con

Unternehmensberatung

logo consult Unternehmensberatung GmbH

A-9232 Rosegg - Rosenweg 8

T 0 42 74 - 51 4 87

F 0 42 74 - 51 4 87-40

Management- und Wirtschafts
schaft für Gesundheits-, Arbeits- und O
Wirtschafts- und Arbeitspsych
Human Resource Management, Wirts