

WILD.Gesunder Vorsprung



Abschlussbericht – Projektnummer 836

Projektmanagement



Gesundheits-Oskar 2005
1. Preis

**Sonderpreis der
Bundesarbeiterkammer 2005**

Gefördert von



Projektdurchführung



Externes Projektmanagement 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



Projektmanagement

Teil 01

- ▼ 01 – WILD Austria. Das Unternehmen.
- ▼ 02 – Projektübersicht – Projektkurzbeschreibung.
- ▼ 03 – Ausgangssituation und Problemstellung.
- ▼ 04 – Betriebliche Gesundheitsförderung: Was wollen wir darunter verstehen?
- ▼ 05 – Projektphilosophie und Projektgrundsätze.
Umgang mit sensiblen Daten.
- ▼ 06 – Projektspezifika.
- ▼ 07 – Projektstruktur – Projektleitung – Projektteam – Projektmanagement / Projektgremien.
- ▼ 08 – Projekthandbuch – Projektpläne – Projektdokumentation und Projektinformation.
- ▼ 09 – Projektziele.
- ▼ 10 – Projektaktivitäten.
- ▼ 11 – Projektdokumentation und Projektinformation.

Autorenverzeichnis, Tabellen, Abbildungen, Grafiken, Abkürzungen.



Kurzüberblick Teil 01

▼ 01 *WILD Austria: Das Unternehmen.* (Seite 6)

WILD Austria gehört zur WILD Gruppe (WILD Electronics, PHOTONIC, WILD Medtec) und ist seit mehr als drei Jahrzehnten erfolgreich auf dem Markt tätig. Die Schwerpunkte der WILD Gruppe liegen in den Bereichen Medizintechnik, Luft- und Raumfahrt, Technische Optik, Halbleiterindustrie, Kaltlichtquellen, Elektronik und Kunststofftechnik. WILD Austria, Völkermarkt, Kärnten, ist ein international agierendes High-Tech-Unternehmen mit ca. 250 MitarbeiterInnen. Es deckt die optische und feinmechanische Kompetenz der WILD Gruppe ab.

▼ 02 *Projektübersicht – Projektkurzbeschreibung.* (Seite 6)

Im BGF-Projekt „Wild. Gesunder Vorsprung“ (WGV) werden die MitarbeiterInnen als untrennbare Einheit auf ihrer physischen, psychischen und geistigen (noetischen) Ebene gesehen. Privat- und Arbeitsleben werden als gleichrangig und gleichwertig betrachtet. Arbeit ist ein wesentlicher Bestandteil zur Identitäts- und Sinnfindung. Gesundheitserhaltende Elemente (Salutogenese) werden gegenüber krankmachenden (Pathogenese) vorrangig beachtet. Mit über 20 Teilprojekten wurden im organisatorischen wie auch im persönlichen (interpersonellen) Bereich gesundheitsfördernde Maßnahmen gesetzt. Die Vorbereitungen begannen 2003, 2005 wurde das Projekt abgeschlossen. Das Budget betrug EUR 670.000 (inkl. Personalkosten). Der Fonds Gesundes Österreich stellte EUR 250.000 zur Verfügung. Insgesamt wurden etwa 11.000 Arbeitsstunden investiert.

▼ 03 *Ausgangssituation und Problemstellung.* (Seite 8)

Die wesentlichsten Problemstellungen gliedern sich in fünf Bereiche:

- (1) Teilweises Ungleichgewicht zwischen Lebens- und Arbeitswelt.
- (2) Teilweise zu gering entwickelte Selbst- und Sozialkompetenz der Mitarbeiter-

- Innen, um die strategischen Perspektiven besser umsetzen zu können.
- (3) Praktizieren eines sinnzentrierten Managementansatzes und nicht vorhandener Datenpool der humanen Ressourcen.
- (4) Arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Analysen und die Enttabuisierung sensibler Themen müssen ernster genommen werden.
- (5) Durchführung baulicher Maßnahmen.

▼ 04 *Betriebliche Gesundheitsförderung; Was wollen wir darunter verstehen?* (Seite 10)

- Ganzheitliches Menschenbild.
- Ganzheitlicher (bio-psycho-sozialer) Gesundheitsbegriff.
- Hauptziel: Körperliche, seelische, geistige und soziale Gesundheit aller MitarbeiterInnen zu erhalten und zu fördern.
- Durch die Förderung der Sozial-, Selbst- und Fachkompetenz sollen die MitarbeiterInnen in die Lage versetzt werden, das Arbeitsumfeld noch eigenständiger und eigenverantwortlicher zu gestalten.

▼ 05 *Projektphilosophie und Projektgrundsätze. Umgang mit sensiblen Daten.* (Seite 10)

- (1) Orientierung an State of the Art BGF-Konzepten.
- (2) Etablierung bzw. Umsetzung der Führungshaltung „Kultur des Vertrauens“.
- (3) Salutogen sinnzentriertes Menschenbild.
- (4) Integration der WGV-Aktivitäten in den operativen Ablauf der Arbeitstätigkeiten.
- (5) Verschwiegenheit und Datenschutz.

▼ 06 Projektspezifika. (Seite 12)

- (1) Hauptorientierung an der Logotherapie und Existenzanalyse mit besonderer Fokussierung der drei philosophisch-psychologischen Grundgedanken Freiheit des Willens, Wille zum Sinn und Sinn im Leben.
- (2) Reduzierung pathogener Faktoren mittels Physiotherapie und Psychotherapie.
- (3) Natur- und geisteswissenschaftliche Messverfahren.
- (4) Operativ tätige Teams (MitarbeiterInnen) und WGV-BegleiterInnen sind die Eckpfeiler des Projektes.

▼ 07 Projektstruktur: Organigramm – Projektleitung – Projektteam – Projektmanagement / Projektgremien. (Seite 14)

WGV hatte eine fachliche und eine operativ-administrative Projektleitung. Diese wurde vom (erweiterten) Strategieteam (Steuerungsgruppe), einem WGV-Arbeitskreis (Gesundheitszirkel), von WGV - BegleiterInnen (pro Team) und Teamleitern unterstützt. Auf allen Ebenen waren BetriebsrätInnen integriert. Alle operativen und ablauforientierten Stressreduzierungsmaßnahmen wurden direkt von der Basis der MitarbeiterInnen angeregt und so weit wie möglich selbstständig umgesetzt. Die gesundheitsfördernden Interventionen wurden interdisziplinär abgewickelt: Arbeitsmedizin, Sicherheitsfachkraft, Arbeitspsychologie, Psychotherapie, Physiotherapie, Sportwissenschaft.

▼ 08 Projekthandbuch – Projektpläne (Seite 17)

Das Projektmanagement wurde nach dem State of the Art im Projektmanagement durchgeführt. Eingerichtet bzw. geschaffen wurden: Projektstrukturen, Projektleitung, Projektteam, Projektgremien, Projekthandbuch, Projektpläne. [(1) Projektthemenplan, (2) Projektstrukturplan, (3) Projektphasenplan, (4) Projektablaufplan, (5) Projektterminplan, (6) Projektzielplan und Projektmeilensteinplan, (7) Projektkostenplan / Projektkalkulation, (8) Projektqualitätsplan und (9) Projektkapazitätsplan].

▼ 09 Projektziele. (Seite 23)

- (1) Verbesserung der betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen für das bio-psycho-soziale Gesundheitsmanagement und Management by Meaningful Occupation. (Unternehmensethik und lebensdienliche Wertehaltung).

- (2) Durchführung des bio-psycho-sozialen Gesundheitsmanagements:
 - Ausbau der psychosozialen Kompetenz der MitarbeiterInnen.
 - Arbeitsgestaltung, Rahmenbedingungen und Förderung der Gesundheitskompetenz verbessern: Allgemeine Themen (z. B. Arbeitsplatzergonomie, Harmonisierung des Arbeits- mit dem Privatleben, Pausengestaltung). Spezifische Themen (z. B. Umgang mit und Reduzierung von Stress, Einsatz von Messmethoden, Optimierung von Transport und Hebeeinrichtungen, Grundsatz-erklärungen zu sensiblen Themen, Human Resource Index).

▼ 10 Projektaktivitäten. (Seite 24)

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).

▼ 11 Projektdokumentation. (Seite 25)

Die Dokumentation erfolgte einheitlich in Protokollen und war physisch und elektronisch allen zugänglich.

▼ 01

WILD Austria: Das Unternehmen



WILD Austria gehört zur WILD Gruppe (WILD Electronics, PHOTONIC, WILD Medtec) und ist seit mehr als drei Jahrzehnten erfolgreich auf dem Markt tätig. WILD Austria ist ein international agierendes High-Tech-Unternehmen und hat sich von einem Produktionsunternehmen zu einem Systemlieferanten mit eigenen Produkten entwickelt. Die Schwerpunkte der WILD Gruppe liegen heute in den Bereichen Medizintechnik, Luft- und Raumfahrt,

Technische Optik, Halbleiterindustrie, Kaltlichtquellen, Elektronik und Kunststofftechnik.

WILD Austria, mit Sitz in Völkermarkt (Kärnten), deckt die optische und feinmechanische Kompetenz der WILD Gruppe ab. Die Jahresfertigungskapazität beträgt ca. 250.000 Stunden.

Die WILD Gruppe erzielte in den Projektjahren mit etwa 300 MitarbeiterInnen im Jahr 2004 42 Mio. EUR und 2005 34 Mio. EUR Umsatz.

▼ 02

Projektübersicht - Projektkurzbeschreibung



Im BGF-Projekt „Wild. Gesunder Vorsprung“ werden die MitarbeiterInnen als untrennbare Einheit auf ihrer physischen, psychischen und geistigen (noetischen) Ebene gesehen. Sie sind in ihre soziale Privat- und Arbeitswelt eingebettet. Privatleben und Arbeitsleben werden gleichrangig und gleichwertig angesehen. Arbeit wird somit als wesentlicher Bestandteil zur Identitäts- und Sinnfindung im Leben definiert. Daraus entstehende mögliche Spannungsfelder am Arbeitsplatz sind natürlich und erlaubt, sollen aber durch individuelle Selbstbestimmung eigenverantwortlich gelöst werden, um somit das bio-psycho-soziale Wohlbefinden herzustellen, zu erhalten und auszubauen.

Mit einem sinn- und motivationszentrierten Managementansatz (Management by Meaningful Occupation) sollen jene bio-psycho-sozialen BGF-Ziele erreicht werden, die die Gesundheit der MitarbeiterInnen im ganzheitlichen Sinn erhalten, fördern oder verbessern. Dabei werden die gesundheits-erhaltenden Elemente (psychosoziales Wohlbefinden und Gesundheitsfaktoren, Salutogenese) gegenüber den krankmachenden (Abbau der Risikofaktoren, Pathogenese) vorrangig beachtet.

Die interdisziplinäre Begleitung und Beratung (betriebswirtschaftlich, betriebspädagogisch, psychologisch, psychotherapeutisch, physiotherapeutisch, ärztlich) wurden in die Organisations- und Personalentwicklung integriert. Die WGV-Maßnahmen sind in den operativen, strukturellen Ablauf der Arbeit eingebunden gewesen.

Gesetzliche Vorschriften, Deklarationen (Ottawa Charta, Lissabonner Erklärung, ANS-RG) und

WILD-interne Grundsätze bzw. Vereinbarungen (WGV-Grundsätze, WILD-BGF-Charta, Führungsgrundsätze, Unternehmensleitbild, Vereinbarung „Umgang mit sensiblen Daten“) sind gleichwertig und gleichrangig. Sie sind für alle im Unternehmen verbindlich und werden in einer proaktiven Haltung täglich ausgelebt.

Die Vorbereitungen zu diesem Projekt begannen 2003, das Projekt wurde Ende 2005 abgeschlossen. Das Budget betrug EUR 670.000 (inkl. Personalkosten), wobei vom Fonds Gesundes Österreich (FGÖ – Projekt-Nr. 836 / II / 110) EUR 250.000 zur Verfügung gestellt wurden. Insgesamt wurden etwa 11.000 Arbeitsstunden investiert.

Die stressreduzierenden Maßnahmen umfassten sowohl operativ-arbeitsablauforientierte (teamübergreifende Ebenen), als auch individuelle (inter- und intrapsychische) Perspektiven und Probleme der Persönlichkeitsvariablen.

Die Interventionsmaßnahmen wurden vom Grundsatz der Interdisziplinarität getragen (Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie, Physiotherapie, Sportwissenschaft, Personalmanagement). Es gilt für alle Interventionen das Prinzip der Wissenschaftlichkeit und das State of the Art-Niveau. Dem Projekt lagen ein detaillierter Arbeits- und Zeitplan sowie eine seriöse Budgetierung zugrunde. Es richtete sich an alle MitarbeiterInnen. Im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung galt jedoch das Prinzip der Freiwilligkeit.

Die fachliche Projektleitung und das externe Projektmanagement wurden von der Unternehmensberatung logo consult GmbH (Leitung Helmut Graf) durchgeführt. Die Stressmessungen wurden mit der Heart Balance GmbH (mit Unterstützung der Fachhochschule Kapfenberg) und dem Institut für angewandte Stressforschung, Bad Radkersburg (Leitung Univ. Prof. S. Porta), abgewickelt. Die externe Evaluierung des Projektes übernahm das Institut für Begleitforschung mit Sitz in Graz, das

von Univ. Prof. DDr. Kallus (Universität Graz, Institut für Psychologie) geleitet wird.

Das Projekt wurde für den Preis für Betriebliche Gesundheitsförderung 2005 (Gesundheits-Oskar) eingereicht und in der Kategorie Unternehmen mit mehr als hundert MitarbeiterInnen mit dem 1. Platz ausgezeichnet. Zudem wurde dem Projekt auch der Sonderpreis der Bundesarbeiterkammer für eine umfassende Beteiligung der MitarbeiterInnen zuerkannt.

In der Gestaltungs- und Realisationsphase wurden die geplanten Maßnahmen umgesetzt:

(1) Datenerhebung (Analysephase):

Analyse des Status-quo-Stressniveaus (je Team, je MitarbeiterIn) mittels invasiver (Clinical Stress Assessment – CSA) und nicht invasiver (AutoChrones Bild – ACB) Messmethoden, die durch empirische Fragebogenmethoden (Meaningful Occupation Assessment – MOA, Belastungs- und Beschwerdenfragebogen – BBF) ergänzt wurden.

(2) Strategische Perspektiven durch Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung:

- Unternehmensvision, Vertrauenskultur, Adaptierung: Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze.
- Betonung eines ganzheitlichen, salutogen sinnzentrierten Menschenbildes:
 - Förderung der Sozial- und Selbstkompetenz.
 - Harmonisierung des Arbeits- und Privatlebens.
 - Betonung der Bedeutung von Arbeit als Sinn- und Motivationsquelle.
 - Bedeutung des psychosozialen Wohlbefindens in der Arbeitswelt.
 - Förderung der Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit.
- Management by Meaningful Occupation (sinn- und vertrauenszentrierte Führung) - MbMO
- Grundsatzpapier (Umgang mit sensiblen Themen wie z. B. Mobbing, sexuelle Belästigung, Gender Mainstreaming, MitarbeiterInnen 50plus, Rauchen und Alkohol am Arbeitsplatz etc.).
- Datenpool und Etablierung: Human Resource Index.
- Pausengestaltung.
- Mitarbeiterorientierte Schichtpläne.

(3) Verbesserung der gesundheitsfördernden Lebens- und Arbeitswelt (BGF-Aktivitäten):

- Teamleiterweiterbildung.
- Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs (Operative Zusammenarbeit, Luftqualität, Raumtemperatur, Transport und Hebeeinrichtungen, Arbeitsplatz ist ess- und rauchfrei).
- Gesunde Ernährung (Casino).
- Raucherentwöhnungskurs.
- Gesundheitscoaching (Seminare: Gruppensetting):
 - Spezifisches Förderprogramm zur Reduzierung psychosozialer Stressoren.
 - Beseitigung intrinsischer Demotivatoren.
- Psychotherapeutische Beratung und Begleitung (Einzelsetting) zur Stressreduktion (Förderung von gesunderhaltenden Einstellungen bzw. Reduktion von krankmachenden Faktoren – Pathogenese)
- Sportwissenschaftliche Begleitung.
- Betreuung durch Physiotherapie:
 - Herz-Kreislauf-Koordinationsübungen
 - Körpergerechtes Arbeiten
 - Gestaltung des Arbeitsplatzes
- Bauliche Maßnahmen: Casino, Informationszentrum, Umkleideraum, Büroräume.

03

Ausgangssituation und Problemstellung



Grundlage für das Projekt war das Strategiekonzept WILD 2005, das 2000 durch die Eigentümer und die logo consult Unternehmensberatung GmbH (mit Schwerpunkt Personalentwicklung) erarbeitet wurde und sich an durchgeführten Markt- und Kundenbeobachtungen sowie an internen Analysen (Betriebsklimaerhebung 2000, Chancenpotenziale) orientierte.

Die eingeleiteten operativen Maßnahmen und die BGF-Aktivitäten der Jahre 2000 bis 2003 haben eine Verbesserung erbracht (Betriebsklimaerhebungen 2002)⁽¹⁾. Obwohl die betriebswirtschaftlichen Ziele erreicht wurden und WILD Austria 2002 als bestes Unternehmen in Kärnten (Kategorie KMU) ausgezeichnet wurde, gab es dennoch etliche Problemfelder, die mit Maßnahmen des Projektes

„WILD. Gesunder Vorsprung“ (WGV) beseitigt werden sollten. 2003 wurden daher Projektstrategien und Projektziele in 9 Workshop-Tagen erarbeitet.

Die geplanten BGF-Aktivitäten konnten somit schon auf Erfolge der Jahre 2000 bis 2003 aufbauen, wie eine Benchmarkingstudie (304 Einzelitems) belegt, die unter Industrieunternehmen in Kärnten (2002) von der logo consult Unternehmensberatung gemacht wurde und ergeben hat, dass sich WILD Austria bei nicht weniger als 23 Einzelitems von anderen Unternehmen signifikant positiv abhebt. Die wichtigsten sind in unten angeführter Übersichtstabelle dargestellt:

⁽¹⁾ Teilweise signifikante Verbesserungen in den Bereichen: Prozessabwicklung, Produktivitäts- und Effizienzsteigerung, Organisation, Innovationskraft, Qualifikation und Motivation der MitarbeiterInnen (z.B. Informationsfluss, Vorgesetztenbeurteilung).

Iteminhalt	N Industrie Kärnten	Unabhängiger T-Test: WILD Austria versus Industrie Kärnten	Mittelwerte	
			WILD Austria	Industrie Kärnten
Ertragskraft (Einschätzung)	20	.013**	2.32	1.50
Gesamtbetrachtung der wirtschaftlichen Lage	21	.011**	2.26	1.47
Qualität: Mitarbeitergespräch	20	.009**	2.61	1.67
Reorganisation, Zusammenarbeit	21	.000**	2.79	1.47
Beteiligungssysteme	20	.000**	1.67	1.00
Weiterbildung für Ältere	21	.007**	1.58	1.00
Psychisches Wohlbefinden (Stress)	19	.006**	.79	1.63
Bewertung: Externes Coaching (Sinnhaftigkeit)	21	.003**	2.22	1.88

Tab. 01: Benchmarking-Studie – WILD Austria [Kritischer Mittelwert < 1.75 (außer neg. formuliertem Item „Psychisches Wohlbefinden - Stress)]. ** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig). Wertebereich: keine Zustimmung (min. 0), volle Zustimmung (max. 3).

Ermutigt durch diese Ergebnisse wurde der Gesellschafterbeschluss vom 20. 8. 2000 bekräftigt. Neben den betriebswirtschaftlich orientierten strategischen Zielen (Wachstums- und Ertragsziele) soll das BGF-Konzept vorsehen, die Sozial- und Selbstkompetenz der MitarbeiterInnen zu verstärken, damit diese vor allem den psycho-sozialen Anforderungen durch die Marktveränderungen besser begegnen können. Dadurch sollen die Förderung der Eigeninitiative, aber auch die Förderung der Mitarbeiterverantwortung vorangetrieben werden. Anfang 2004 hat WILD Austria ein insolventes Unternehmen der Legrand-Gruppe übernommen. Obwohl WILD Electronics de jure innerhalb der WILD Gruppe ein eigenständiges Unternehmen ist,

gibt es eine sehr enge Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen WILD Austria. Dies betrifft auch die Bereiche Aus- und Weiterbildung bzw. Personalentwicklung. Um die Integration zu unterstützen bzw. die angestrebten Synergien im Bereich Organisation und Personalentwicklung zu fördern, wurden die MitarbeiterInnen von WILD Electronics sehr rasch in das Projekt integriert, um anfängliche Integrationsprobleme (z. B. Firmenkultur, organisatorische Schnittstellen) zu verringern. Durch den Kauf von WILD Electronics erhöhte sich die MitarbeiterInnenanzahl während des Projektes somit auf 273, was nicht nur organisatorische, sondern auch budgetäre Auswirkungen auf das Projekt hatte.

Die wesentlichsten Problemstellungen lassen sich in fünf Bereiche gliedern:

(1) Verbesserung der gesundheitsfördernden Lebens- und Arbeitswelt – Menschenbild:

Das Arbeits- und das Privatleben (Menschenbild: Physische, psychische und noetische (geistige) Einheit) wurden von der Mehrheit der ArbeitnehmerInnen im Diskurs noch als getrennte Welt gesehen und erlebt. Die Sinnmöglichkeiten, die Arbeit bieten kann, wurden individuell noch zu wenig erkannt und ausgelebt. Wohldefinierte, lebens- und unternehmensdienliche Arbeitsziele sollten lt. WILD-BGF-Charta und WILD-BGF-Definition das psycho-soziale Wohlbefinden fördern. Die Harmonisierung von Arbeits- und Privatleben und die Förderung der Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit mussten auf allen Ebenen durch spezifische Förderprogramme verbessert bzw. erhöht werden.

Den dazu nützlichen Ansatz (Management by Meaningful Occupation – MbMO: Sinn- und Motivationszentrierung am Arbeitsplatz) konnten Führungspersonen im Arbeitsalltag noch zu wenig einbauen. Dies traf im Besonderen auf die TeamleiterEbene zu.

(2) Strategische Perspektiven und Selbst- und Sozialkompetenz der MitarbeiterInnen:

Die strategischen Ziele (Konzentration auf Kernkompetenzen, Verbreiterung der Kundenbasis, Risikostreuung über mehrere Branchen, Entwicklung zum strategischen Partner, Verbreiterung des Know-how durch Ausbau der Entwicklungskompetenz, Verlängerung der Wertschöpfungskette, Umsatzziele) setzen eine erhöhte Selbst- und Sozialkompetenz bei den MitarbeiterInnen voraus, damit es nicht zu einem deutlichen Ansteigen psycho-sozialer Stressfaktoren durch die zu erwartende Dynamik in den operativen Abläufen und die zu erwartende Komplexität und gleichzeitig notwendige und geforderte fachliche Kompetenz und Flexibilität kommt. Ein Teilziel des Projektes war, die Sozial- und Selbstkompetenz zu fördern.

(3) Interdisziplinärer bio-psycho-sozialer Managementansatz in der BGF.
Datenpool und Human Resource Index:

Dem Unternehmen lagen aufgrund der Betriebsklimaerhebung fundierte Daten aus dem psycho-sozialen Umfeld für alle Abteilungen vor. Diese konnten jedoch nicht individuell zugeordnet werden. Damit gesundheitsfördernde

(salutogene) Ressourcen individuell vorrangig durch gezielte BGF-Maßnahmen behandelt werden können, müssen arbeitsmedizinische Gesundheitsdaten, Analysedaten der Physiotherapie und bio-psycho-soziale Eckdaten (z.B. Stressoren, Demotivatoren, Motivatoren) und Daten der Sicherheitsfachkräfte systematisch besser erhoben und je Abteilung und je Individuum dargestellt werden. Damit soll die Datenbasis für einen Human Resource Index erstellt werden, der ab dem Jahr 2005 in eine betriebswirtschaftliche Gesamtschau des Unternehmens in der Bewertung des humanen Kapitals eingebaut werden soll. Diese Datengesamtschau durch interdisziplinäre Erhebungen ist eine wesentliche qualitative und quantitative Verbesserung der BGF gegenüber der Phase I.

(4) Arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Analysen und Enttabuisierung sensibler Themen:

Arbeitsmedizinische Daten und Analysen der Sicherheitsfachkraft zeigten, dass Essen, Rauchen und Trinken (Alkohol) am Arbeitsplatz in einem gesundheitsschädlichen Kontext stattgefunden haben. Diese sensiblen Themen mussten sofort enttabuisiert und einer mitarbeiterorientierten Lösung zugeführt werden, die den gesetzlichen Standards entsprach und allgemeine Akzeptanz finden musste.

Obwohl Themenbereiche wie Mobbing, sexuelle Belästigung, Diskriminierung, Konfliktmanagement, Gleichbehandlung der Geschlechter (Genderfragen) im Unternehmensleitbild bereits rudimentär behandelt wurden, sollte durch spezifische Vereinbarungen bzw. Grundsatzpapiere eine Qualitätsverbesserung erreicht werden. Dasselbe galt für die Themen „MitarbeiterInnen 50plus“ und „Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit“. Analysen und Strategien sollten in Workshops und Seminaren erarbeitet werden.

(5) Bauliche Maßnahmen:

Die Kantine (Casino), Sanitär- und Umkleieräume und der Bürotrakt entsprachen nicht dem vorhandenen Standard und sollten an den bereits anderweitig gewohnten Standard angepasst werden. Im neuen Casino wurden zudem Informationsinseln geschaffen, die für soziale Kontakte genutzt werden können.

04

*Betriebliche Gesundheitsförderung:
Was wollen wir darunter verstehen?*



In den Vorbereitungsarbeiten wurde vom WGV-Arbeitskreis das Grundverständnis erarbeitet, was unter betrieblicher Gesundheitsförderung zu verstehen ist bzw. welche Ziele erreicht werden sollten:

- Unserem Unternehmensleitbild liegt ein ganzheitliches Menschenbild zugrunde. MitarbeiterInnen werden darin als untrennbare Einheit auf ihrer körperlichen, seelischen, geistigen und sozialen Ebene gesehen.
- Unser Gesundheitsmanagement orientiert sich an einem ganzheitlichen (bio-psycho-sozialen) Gesundheitsbegriff.
- Das Hauptziel der betrieblichen Gesundheitsförderung besteht darin, die körperliche, seelische, geistige und soziale Gesundheit aller MitarbeiterInnen zu erhalten und zu fördern.
- Eine der Lebens- und Arbeitswelt entsprechende Sozial-, Selbst- und Fachkompetenz soll unseren MitarbeiterInnen dazu verhelfen, ihr Arbeitsumfeld eigenständig und eigenverantwortlich so zu gestalten, dass unsere Grundsätze im täglichen Miteinander lebensdienlich umgesetzt werden können.

05

*Projektphilosophie und Projektgrundsätze.
Umgang mit sensiblen Daten.*



Mit einem *innovativen Pilotprojekt* im Bereich „Betriebliche Gesundheitsförderung“ soll die Wertschätzung gegenüber den MitarbeiterInnen (Sozialkapital) zum Ausdruck gebracht werden. Dabei werden folgende Qualitätskriterien erfüllt.

(1) Orientierung an State of the Art BGF-Konzepten:

- Wissenschaftlichkeit und interdisziplinärer Ansatz (z.B. wissenschaftliche Stressmessmethoden, Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie, Arbeitspsychotherapie) und externe Evaluierung durch Univ. Prof. DDr. Kallus, Institut für Begleitforschung.
- Übereinstimmung mit den Zielen und Grundwerten des Fonds Gesundes Österreich (z.B. Anerkennung des FGÖ durch die höchste Förderzusage an private Unternehmen im Jahr 2003).
- Konsequente Umsetzung eines ganzheitlichen Gesundheitsbegriffes (z.B. durch besondere Betonung der salutogenen Potenziale).
- Integration der gesetzlichen Grundlagen (z. B. Lissabonner Erklärung 2001, ANS-RG 2002).
- Entwicklung zielgruppenspezifischer Programme (z.B. Grundsatzpapier: Vorbeugung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung, Förderung mediativer Konfliktbearbeitung, Gender Mainstreaming, Integration von älteren MitarbeiterInnen – 50plus, Integration von MitarbeiterInnen nach längerer Abwesenheit).

(2) Etablierung bzw. Umsetzung der Führungshaltung „Kultur des Vertrauens“.

Diese gründet auf einem ganzheitlichen Menschenbild [körperliche, psychische, geistige (noetische) Ebene] mit den Zielen, die Eigenverantwortung (im Sinne von Pflicht zur Verantwortung), aber auch die Forderung nach Verantwortungsübernahme (im Sinne von Sorgfaltspflicht) der MitarbeiterInnen zu fördern. Ein möglicher Managementansatz dazu ist Management by Meaningful Occupation (MbMO).



Die Besonderheiten des Projektes liegen darin, dass sowohl im organisatorischen wie auch im konzeptionellen Bereich versucht wurde, vier Ansätze umzusetzen, die bis dato in BGF-Konzepten bzw. BGF-Projekten kaum bis gar nicht dokumentiert worden sind.

- (1) Hauptorientierung an der Logotherapie und Existenzanalyse (LTEA) mit besonderer Betonung der drei philosophischen und psychologischen Grundgedanken. ⁽¹⁾

Ausgehend von der Psychoanalyse Sigmund Freuds und der Individualpsychologie Alfred Adlers entwickelte der Psychiater und Neurologe Viktor Emil Frankl (1905–1997) in den frühen Dreißigerjahren einen eigenständigen Ansatz, für den er den Doppelbegriff „Logotherapie und Existenzanalyse - LTEA“ prägte.

Frankls Konzept leitet sich aus drei philosophischen und psychologischen Grundgedanken ab: (1) Freiheit des Willens, (2) Wille zum Sinn, (3) Sinn im (Arbeits-)Leben.

- Freiheit des Willens:

Die LTEA sieht den Menschen als nicht nur bedingtes, sondern auch als grundsätzlich entscheidungs- und willensfreies Wesen, das befähigt ist, zu inneren (psychischen) und äußeren (biologischen und sozialen) Bedingungen eigenverantwortlich Stellung zu nehmen. Die Freiheit des Menschen ist dabei als der Gestaltungsfreiraum des eigenen Lebens im Rahmen der jeweils gegebenen Möglichkeiten definiert. 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.

Die Freiheit des Menschen spielte bei psychotherapeutischen und organisationsorientierten Interventionen eine entscheidende Rolle. MitarbeiterInnen wurden damit konfrontiert, dass es genug Freiraum zu einem Immer-auch-anders-werden-Können gibt. Starren Denkspositionen (z. B. Da-kann-man-nichts-Machen, Bei-uns-ändert-sich-nie-Etwas) wurde mit einem Appell an ein freiwilliges Ja (proaktives Agieren) oder mit der Herausforderung zu einem selbstverantwortungsorientierten Commitment begegnet.

- Wille zum Sinn:

Der Mensch ist nicht nur frei, sondern in erster Linie frei auf etwas hin. Seine Gestaltungsfähigkeit sucht nach Ausdrucksmöglichkeiten in sich und der (Arbeits-)Welt. Die Suche nach Sinn gilt als die Grundmotivation des Menschen. Dementsprechend wurden im Motivations- und Ressourcentest „Meaningful Occupation Assessment – MOA“ diese Grundmotivation(en) explizit untersucht und in den psychotherapeutisch orientierten Begleitungen und Beratungen berücksichtigt. Wird diese Grundmotivation existenziell frustriert, verfällt der Mensch unbewusst in den Willen zur Lust und Willen zur Macht, was sich in erhöhter Demotivation und massiv ansteigenden Einzel- und Gruppenkonflikten zeigt.

- Sinn im Leben:

Die LTEA ist vom Gedanken getragen, dass Sinn eine Wirklichkeit in der Welt ist und nicht nur im Auge des Betrachters liegt.

Vielmehr sieht die LTEA den Menschen durch seine Willensfreiheit und Verantwortungsfähigkeit aufgerufen, das Bestmögliche in sich und der (Arbeits-)Welt zur Geltung zu bringen, indem er in jeder Situation den Sinn des Augenblicks erkennt und verwirklicht. Wesentlich ist hier auch, dass das Sinnangebot des Augenblicks, obwohl objektiv gegeben, situations- und personen- gebunden ist und als solches einem fortwährenden Wandel unterliegt.

Im Projekt wurde kein konkreter Sinn „angeboten“, sondern daran gearbeitet, durch Offenheit und Flexibilität die Voraussetzung für eine sinnvolle Gestaltung seines (Arbeits-)Alltags zu bewirken.

⁽¹⁾Vgl. dazu: Viktor Frankl Institut (www.logotherapy.univie.ac.at)

(2) Reduzierung pathogener Faktoren mittels Physiotherapie und Psychotherapie⁽¹⁾

Laut den dem Projekt zugrunde liegenden Stresskonzepten sind sowohl organisatorisch bedingte als auch individuelle (inter- und intrapsychische) Stressoren für das Stressempfinden ausschlaggebend.

Interventionen zur Stressreduzierung wurden in einem Gruppen- und/oder Einzelsetting durchgeführt. Sie orientieren sich nach physiotherapeutischen und psychotherapeutischen Erkenntnissen.

Ziel war es, krankmachende (pathogene) Faktoren zu vermindern, um so das bio-psycho-soziale Gleichgewicht bzw. gesundheitsfördernde (salutogene) Faktoren bei den betroffenen MitarbeiterInnen zu fördern. Dies wurde auch in einer Postevaluierung überprüft.

Dabei dienten die psychotherapeutischen Interventionen lt. Psychotherapiegesetz (§1 Zif.1) zur „Reifung und Entwicklung der Gesundheit“. Innerhalb dieser Projektphase 2.2.3 (Reduzierung pathogener Faktoren) sind die psychotherapeutischen Interventionen nicht als Krankenbehandlung inkl. Diagnostik und Indikation zu verstehen, sondern als Beratung und Begleitung

(Betreuung) unter Anwendung wissenschaftlicher, psychotherapeutischer Methoden, die als Maßnahme der Persönlichkeitsentwicklung, Gesundheitsförderung und Prävention zu interpretieren sind.⁽²⁾

Somit sind diese Interventionen auf die unmittelbare Arbeitsumwelt (Personal- und Organisationsentwicklung) konzentriert. Dysfunktionale (pathogene) biographische Verhaltensmuster wurden nur dann bearbeitet, wenn sie für die Betroffenen stressverursachende und/oder stressvermehrende Auswirkungen hatten.

Die Interventionen waren somit ressourcensteigernd und risikofaktorenbezogen und dürfen nicht einer sekundären oder tertiären Prävention zugeordnet werden. Somit entsprachen die geplanten Interventionen den Richtlinien des Österreichischen Gesundheitsförderungsgesetzes (1998). Die Interventionen haben dort zu enden, wo eine Psychotherapie samt Krankenbehandlung verordnet werden muss.

Diese Schnittstelle wurde verantwortungsbewusst wahrgenommen, erweitert aber das State of the Art-Niveau in BGF-Ansätzen.

⁽¹⁾ Angewandte Methoden: Logotherapie und Existenzanalyse, Systemische Therapie.

⁽²⁾ Vgl. dazu Kierein (1997) in Graf (2003), Seite 52 – 59.

(3) Natur- und geisteswissenschaftliche Messverfahren

Durch verschiedene Studien wurde in den letzten Jahren schon hinreichend belegt, dass die psychosoziale Stressbelastung in der Arbeitswelt konstant im Ansteigen ist. Selbst bei seriösen Praxisprojekten wird dabei aber oft der Problematik der intrapersonellen Stressvulnerabilität (Stress „Marke Eigenbau“) zu wenig Beachtung geschenkt. Um für die Stressreduktionsmaßnahmen seriöse Ausgangsdaten zu haben, wurden zwei naturwissenschaftliche Messmethoden (AutoChrones Bild – Univ. Prof. Dr. Max Moser, Clinical Stress Assessment – Univ. Prof.

Dr. Sepp Porta) eingesetzt. Ergänzt wurden diese Analysen durch das Testverfahren „Meaningful Occupation Assessment – MOA“ nach Graf, Grote⁽³⁾. Diese Kombination und diese Intensität von Testverfahren zur Messung von individueller Beanspruchung und persönlichen Stressmustern sind bis dato in BGF- Projekten einzigartig.

(4) Operativ tätige Teams und WGV-BegleiterInnen: Eckpfeiler des Projektes

Die Beobachtung und Erfahrungsberichte von BGF-Projekten haben gezeigt, dass ein wesentlicher Erfolg eines BGF-Projektes auch davon abhängt, wie Verbesserungsvorschläge von Gesundheitszirkeln akzeptiert werden und mit welcher Kompetenz diese ausgestattet werden.

Um die gruppenspezifischen Reibungsverluste so gering wie möglich zu halten, sollten sämtliche Maßnahmen unmittelbar auf die operative Teamebene übertragen werden. Geleitet wurden diese

von den Teamleitern, die parallel von den WGV-BegleiterInnen unterstützt wurden, die unmittelbar aus dem jeweiligen Team stammten.

Diese strukturelle Konstruktion hat nicht nur eine hohe Beteiligung der MitarbeiterInnen bewirkt, sondern auch die Schnittstellenproblematik und die gruppenspezifischen Reibungsverluste auf ein erträgliches Maß verringert.

⁽³⁾ Graf (2005), Seite 195 – 228.

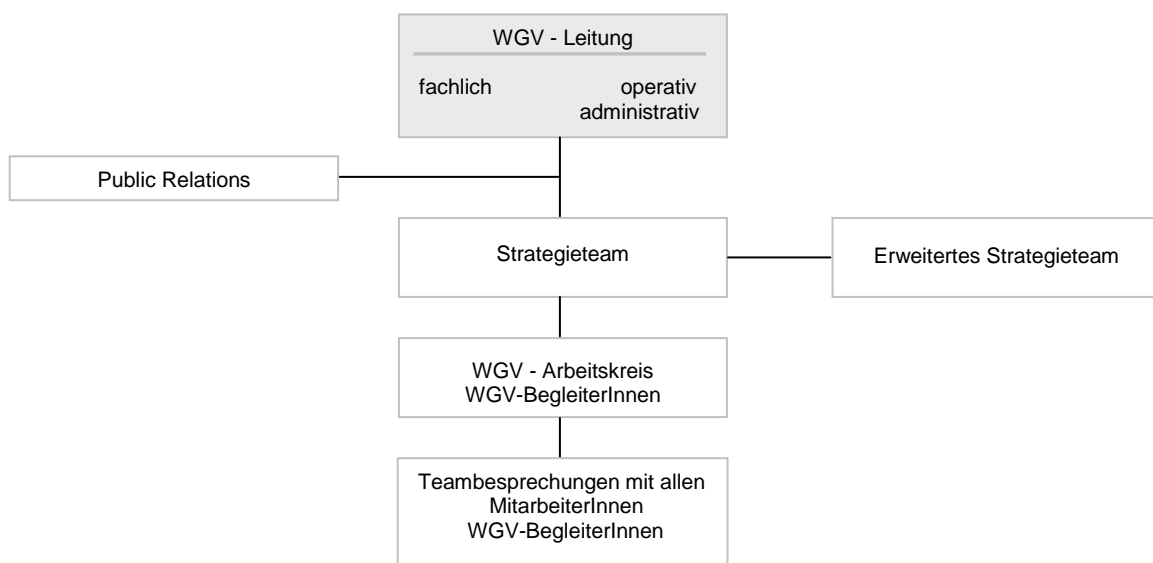
07

Projektstruktur: Organigramm – Projektleitung – Projektteam – Projektmanagement / Projektgremien



07.01

Projektstruktur: Organigramm



Grafik 01: Projektstruktur - Organigramm

Projektinterne Bezeichnungen		Bezeichnungen in gängiger BGF-Literatur	
1	WGV: Wild. Gesunder Vorsprung	1	BGF: Betriebliche Gesundheitsförderung
2	Erweitertes WGV-Strategieteam	2	Steuerungsgruppe Gesundheitsausschuss
3	WGV-Arbeitskreis	3	Projektgruppe / Gesundheitszirkel
4	WGV-BegleiterInnen (je Team eine Person)	4	---
5	Teambesprechungen unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen	5	Gesundheitszirkel

Grafik 01.01: Harmonisierung: Projektinterne Bezeichnung mit Bezeichnungen gängiger BGF-Literatur

07.02

Projektleitung - Projektteam



Das Projekt hatte eine fachliche und eine operativ-administrative Leitung:

Fachliche Leitung	MMag. Dr. Helmut Graf logo consult Unternehmensberatung GmbH A-9232 Rosegg, Rosenweg 8
Operativ-administrative Leitung	Ing. Hans Köstenbauer, Geschäftsführung Ing. Ferdinand Hassler, MAS, MSc WILD Austria GmbH 9100 Völkermarkt, Wildstraße 4

Die Projektleitung wurde vom Team der logo consult Unternehmensberatung GmbH unterstützt:

Drⁱⁿ. med. Amenitsch Beatrix

- Ärztin für Allgemeinmedizin, Arbeits- und Umweltmedizin
- Ärztin für psychosoziale und psychosomatische Medizin, Akupunktur, Neuraltherapie
- Notärztin
- Ärztin für Ernährungsmedizin



Dr. med. Klampfer Helmut

- Psychotherapeut
- Psychiater



Gehbauer Evelin

- Dipl. Physiotherapeutin
- ErgoPhysConsultant
- Physiotherapeutische Praxis „Miteinander“

Mag^a. Leitner Elke

- Klinische Psychologin
- Arbeits- / Gesundheitspsychologin
- Psychotherapeutin



Graf Stephanie

- Projektorganisation



Mag. Seifried Jürgen

- Sportwissenschaftler
- Geschäftsführer von Vital



Graf Mario

- Administration

Drⁱⁿ. med. Öhner-Scheiber Claudia

- Ärztin für Allgemeinmedizin
- Psychotherapeutin
- Leiterin des Ambulatoriums für Drogenkranke, Klagenfurt



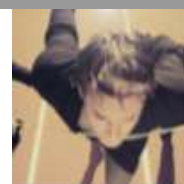
Mag. Studentschnig Herbert

- Unternehmens- und Steuerberater
- Wirtschaftstrainer
- Gerichtlich beideter und zertifizierter Sachverständiger für Rechnungswesen und Unternehmensbewertung

Der im Unternehmen bereits etablierte Arbeitsmediziner Dr. med. Scheicher und die Sicherheitsfachkraft Ernst Rauter, Firma TRION, Judenburg, wurden je Anforderungsprofil und Aufgabenbereich in das Projekt nach deren Kapazitätsmöglichkeiten integriert. Bei den Stressmessungen wurde das Team von der Heart Balance AG, der Fachhochschule Kapfenberg (AutoChrones Bild) und von Univ. Prof. Dr. Sepp Porta (Clinical Stress Assessment) unterstützt. Researcharbeiten wurden von der Psychologin Mag^a. Carmen Zernig übernommen.

07.03

Projektmanagement / Projektgremien



Ebene	Gremium	Gremiumsmitglieder	Aufgabenbereich
1	WGV-Strategieteam <small>(entspricht in etwa den in der Literatur genannten Gesundheitsausschüssen bzw. Steuerungsgruppen)</small>	Geschäftsführung Personalentwicklung Finanzleitung Assistentin der Geschäftsführung Externe Beratung (Fa. logo consult) Belegschaftsvertretung	Strategische BGF-Fragen
	Erweitertes WGV-Strategieteam	Mitglieder des BGF-Strategieteam (je Themenschwerpunkt) Arbeitsmediziner Sicherheitsfachkraft Physiotherapeutin Sonstige Fachkräfte (z.B. SportmedizinerInnen, etc.) Personalvertretung Belegschaftsvertretung	Beratende Funktion (strategische und operative BGF-Fragen) inkl. evt. Durchführung
	WGV-Public-Relations-Team	Personalentwicklung Assistentin der Geschäftsführung Externe PR-Beratung Belegschaftsvertretung	Interne und externe Public Relation
2	WGV-Arbeitskreis <small>(entspricht in etwa den in der Literatur genannten Projektteams)</small>	12 Personen aus der operativen Ebene (inkl. 6 BelegschaftsvertreterInnen)	Operative Fragen und Umsetzung der BGF-Strategie lt. Arbeitskreisleitbild
	WGV-BegleiterInnen	11 Mitglieder des WGV-Arbeitskreises (inkl. 6 BelegschaftsvertreterInnen)	Beratung der TeambegleiterInnen bei den Teambesprechungen
3	Teambesprechungen <small>(entspricht in etwa den in der Literatur genannten Gesundheitszirkeln)</small>	Teams lt. Organisations- bzw. Personalentwicklung Leitung: Teamleiter und WGV-BegleiterInnen	Einbringen von Wünschen und Vorschlägen aus Sicht der praktischen, operativen Umsetzung <i>Operative Umsetzung der BGF</i> <i>Integration der BGF in den organisatorischen, operativen Alltagsablauf</i>

Tab. 02: Projektmanagement – Projektgremien

Im WGV-Arbeitskreis haben die WGV-BegleiterInnen ein Selbstbild und Grundsätze erarbeitet, die in der Vorbereitungsphase den MitarbeiterInnen zur Kenntnis gebracht wurden:

WGV-BegleiterInnen: Selbstbild	WGV-BegleiterInnen: Grundsätze
<ol style="list-style-type: none"> 1. WGV-BGL sind wichtige Bindeglieder zu den MitarbeiterInnen 2. WGV-BGL sind bemüht, die Fragen, Wünsche und Anliegen der MitarbeiterInnen aufzunehmen und in den WGV-Arbeitskreis zu bringen. 3. WGV-BGL sind KollegInnen, denen das Thema Gesundheit wichtig ist. 4. WGV-BGL sind KollegInnen, die von den Führungsverantwortlichen aktiv unterstützt werden. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir wollen Vorbild sein. 2. Wir bringen Ideen ein und leisten Überzeugungsarbeit. 3. Wir übernehmen Verantwortung und arbeiten aktiv am WGV-Projekt mit. 4. Wir zeigen Missstände auf und leiten Veränderungen ein. Wir helfen auch bei deren Umsetzung 5. Wir respektieren die persönliche Entscheidungsfreiheit.

Tab. 02.01: Grundsätze und Selbstbild der WGV-BegleiterInnen.

▼ 08

Projekthandbuch – Projektpläne

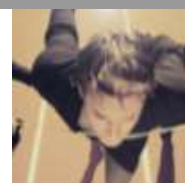


Die Projektplanung wurde unter Beteiligung des WGV-Strategieteam, des erweiterten Strategieteam und des WGV-Arbeitskreises erarbeitet. Der WGV-Arbeitskreis setzte sich aus MitarbeiterInnen

und der Belegschaftsvertretung zusammen. Die Projektplanung wurde in 9 Arbeitstagen (2003) erarbeitet (Phase 1: Projektvorbereitung).

▼ 08.01

Projekthandbuch



Projekthandbuch			
00	Einführung	03.06	Projektziel- und Projektmeilensteinplan
		03.07	Projektkostenplan / Kalkulation
01	Projektorganisation	03.08	Projektqualitätsplan
01.01	Projektleitung	03.09	Projektkapazitätsplanung
01.02	Projektorganigramm		
01.02.01	Gremien: Namensliste	04	Risikomanagement
01.02.02	Gremien: Teams - Teamleiter - WGV-BegleiterInnen	04.01	Risikoanalyse
01.03	Externe Evaluierung	04.02	Maßnahmenkatalog
01.04	Projektzusammenarbeit - Richtlinien	04.03	Problemanalyse
01.05	Projektdokumentation - Richtlinien		
01.06	Externe Partner	05	Projektsteuerung
01.06.01	Arbeitsmedizin		
01.06.02	Sicherheitstechnik	06	Schriftverkehr - Gesprächsnotizen
01.06.03	Physiotherapie		
01.06.04	Sportwissenschaftliche Intervention	07	Dokumentation - Projektergebnisse
01.06.05	Werbeagentur	07.01	Interventionen - allgemein
01.06.06	Sport und Vital	07.02	AutoChrones Bild
01.06.07	Diverse ReferentInnen	07.03	Clinical Stress Assessment
01.07	Förderungen	07.04	Meaningful Occupation Assessment
01.07.01	Fonds Gesundes Österreich	07.05	Arbeitsmedizin
01.07.02	Land Kärnten	07.06	Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie
01.07.03	BM für Gesundheit	07.07	Physiotherapie
01.08	Adressenpool	07.08	Sportwissenschaftliche Intervention
		07.09	Organisations- und Personalentwicklung
02	Vertragliche Grundlagen	07.10	Sicherheitstechnik
		07.11	Human Resource Index - HRI
03	Projektplanung		
03.01	Projektthemenplan	08	Projektabschluss - interne Evaluierung
03.02	Projektstrukturplan		
03.03	Projektphasenplan	09	Public Relations
03.04	Projektablaufplan		
03.05	Projektterminplan	10	Projektnachkalkulation
03.05.01	Projekttermin- und Teilnehmerplan	11	Projekt - externe Evaluierung

Tab. 03: Projekthandbuch (Auszug)

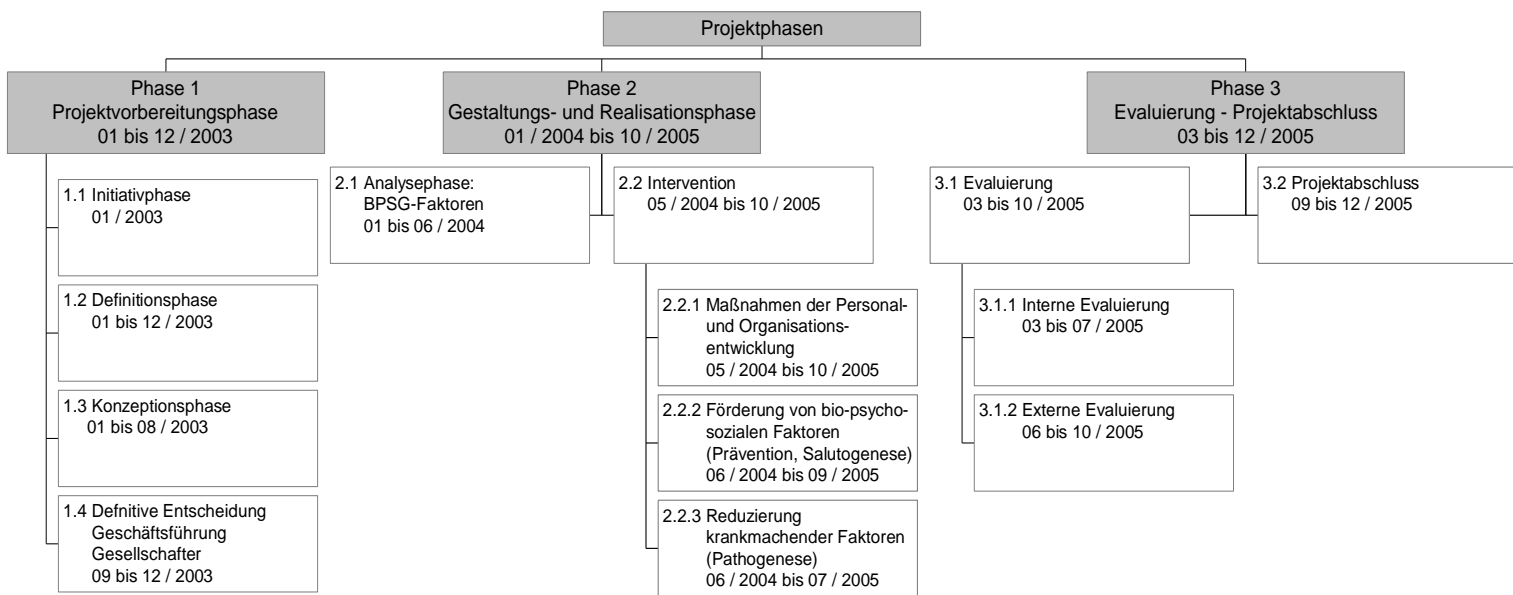
08.02

Projektpläne



08.02.01 Projektphasenplan

Die Projektplanung wurde in neun verschiedenen Plänen grafisch dokumentiert: (1) Projektthemenplan, (2) Projektstrukturplan, (3) Projektphasenplan, (4) Projektablaufplan, (5) Projektterminplan, (6) Projektzielplan- und Projektmeilensteinplan, (7) Projektkostenplan / Projektkalkulation, (8) Projektqualitätsplan und (9) Projektkapazitätsplan.



Grafik 02: Projektphasenplan

In der Projektphase 1 wurde das Projekt vorbereitet, die Themen und Anforderungsprofile wurden definiert, das Konzept wurde erstellt und im Spätherbst 2003 von der Geschäftsführung bzw. den Gesellschaftern verabschiedet. Laufend wurden die MitarbeiterInnen in Teambesprechungen informiert bzw. konnten sie dort Wünsche und Anforderungen nennen.

Die Phase 2 gliederte sich in zwei Abschnitte: (1) In der Analysephase wurden mittels wissenschaftlicher Testverfahren Daten von MitarbeiterInnen erhoben. Ab Mai 2004 begannen Schritt für Schritt die ersten Interventionen, die planmäßig im Sommer 2005 abgeschlossen wurden.

Organisatorisch bedingter Stress sollte mit Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung reduziert werden. Parallel dazu wurden salutogene bzw. sinnzentrierte Maßnahmenpakete umgesetzt, um persönlichkeitsbezogene, intrapsychische Stressoren (Individuation) zu verringern.

Die Phase 3 ist der Evaluierung bzw. dem Abschluss des Projektes gewidmet. Die interne wie die externe Evaluierung richtet sich nach wissenschaftlichen Kriterien. Durchführung der internen Evaluierung: logo consult Unternehmensberatung. Durchführung der externen Evaluierung: Univ. Prof. Dr. Kallus, Institut für Begleitforschung, Graz.

▼ 08.02.02 Projektmeilensteinplan

Als Projektmeilensteine inkl. deren Zieldefinition wurden formuliert:

Meilensteine			Zieldefinition: Projektmeilensteine (stop-or-go)
1	Definitive Budgetverabschiedung durch Gesellschafter	10 / 2003	Gesellschafterbeschluss: WGV
2	Abschluss der Analysephase (Stressmessverfahren, Physiotherapie, Sportwissenschaft)	05 / 2004	Ermitteln bio-psycho-sozialer Eckdaten
3	Ende der internen Evaluierung	08 / 2005	Prä-post-Evaluation aller erhobenen bio-psycho-sozialen Werte (Messverfahren) des quasi-experimentellen Designs.
4	Projekt-Abschluss	12 / 2005	Dokumentation des Projektes

Tab. 04: Projektmeilensteine inkl. Zieldefinition

▼ 08.02.03 Projektqualitätsplan

Qualitätskriterien	
1	WGV wird durch ein klares Strategiekonzept (Fünfjahresplan) der Gesellschafter und Geschäftsführung getragen.
2	WGV ist durch ein klares Finanzkonzept abgesichert.
3	(1) WGV hat klare Strukturen und ein durchdachtes Konzept: <ul style="list-style-type: none"> - Klar definierte Gremien. - Kompetente Projektleitung mit einschlägigen Erfahrungen. - Evaluierbare, definierte Projektinhalte. - Evaluierbare Zieldefinitionen.
4	WGV wird durch ein Projektmanagement verwirklicht.
5	WGV orientiert sich an wissenschaftlichen Erkenntnissen der BGF.
6	WGV setzt Untersuchungs- und Interventionsmethoden ein, die wissenschaftlich evaluiert bzw. evaluierbar sind.
7	WGV wird von universitär ausgebildeten Fachkräften interdisziplinär umgesetzt und begleitet.
8	WGV wird intern evaluiert.
9	WGV wird extern evaluiert.

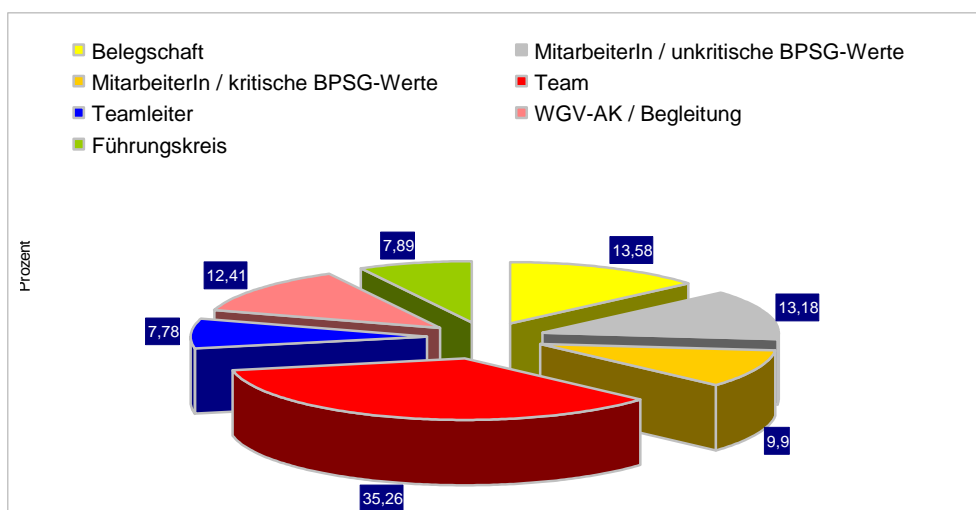
Tab. 05: Qualitätskriterien

08.02.04 Projektkapazitätsplan je Zielgruppe

Durch die Integration des Projektes in den täglichen Arbeitsprozess (institutionalisierte Teambesprechungen) konnte auf die Projektentwicklung (Projektverlauf) durch die MitarbeiterInnen unmittelbar Einfluss genommen werden. Die Besprechungen fanden teils wöchentlich, teils vierzehntägig statt. Lt. Projektkapazitätsplan wurden für das gesamte Projekt ein Zeitaufwand von knapp 11.000 Arbeitsstunden (2004 und 2005) geplant, der je Zielgruppe in unten stehender Grafik 03 und Tabelle 06 dargestellt ist:

Zielgruppe	Geplantes Zeitbudget in Stunden je Zielgruppe	Prozent
MitarbeiterInnen (Belegschaft)	1.477,00	13,58
MitarbeiterIn / unkritische bio-psycho-soziale-Gesundheitswerte	1.433,00	13,18
MitarbeiterIn / kritische bio-psycho-soziale-Gesundheitswerte	1.077,00	9,90
Team	3.834,00	35,26
Teamleiter	846,00	7,78
WGV-Arbeitskreis / Begleitung	1.349,00	12,41
Führungskreis	858,00	7,89
Gesamtstundenanzahl: Projekt	10.874,00	100,00

Tab. 06: Geplantes Zeitbudget je Zielgruppe in Stunden (2004 und 2005)
 BPSG = Bio-psycho-soziale-Gesundheitswerte



Grafik 03: Aufteilung des Zeitbudgets (absolut _{gesamt}: 10.874 Stunden) je Zielgruppe (Stunden in Prozent - 2004 und 2005).

Ebene	Gremium	Personen	Beteiligung in den Projektphasen (Schwerpunkte)		
			Phase	Aufgabe	Teilphase
Ebene 1	WGV – Strategieteam (inkl. Belegschafts- vertretung)	Geschäftsführung Personalentwicklung Finanzleitung Assistentin der Geschäftsführung Externe Beratung (Fa. logo consult) Belegschaftsvertretung	Phase 1	Durchführung	1.1 bis 1.4
			Phase 2	Beratung	2.1 – 2.2.1 bis 2.2.3
			Phase 3	Beratung	3.2
	Erweitertes Strategieteam (inkl. Belegschafts- vertretung)	Mitglieder des BGF- Strategieteam (je Themenschwerpunkt) Arbeitsmediziner Sicherheitsfachkraft PhysiotherapeutIn Sonstige Fachkräfte Personalvertretung Belegschaftsvertretung	Phase 1	Beratung	1.3
			Phase 2	Beratung	2.1 – 2.2.1 bis 2.2.3
			Phase 3	Beratung	3.1 und 3.2
	WGV – Public- Relations-Team	Personalentwicklung Assistentin der Geschäftsführung Externe PR-Beratung Belegschaftsvertretung	Phase 1	Information	1.1 bis 1.4
			Phase 2	Information	2.1 – 2.2.1 bis 2.2.3
			Phase 3	Information	3.2
Ebene 2	WGV – Arbeitskreis (inkl. Belegschafts- vertretung)	12 Personen aus der operativen Ebene (inkl. 6 Belegschafts- vertreterInnen)	Phase 1	Beratung	1.1 bis 1.4
			Phase 2	Durchführung	2.1 – 2.2.1 bis 2.2.3
			Phase 3	Information	3.1 / 3.2
Ebene 3	Teambesprechungen (inkl. Belegschafts- vertretung)	Teams der WILD Austria lt. Organisations- bzw. Personalentwicklung Leitung: Teamleiter und WGV-BegleiterInnen	Phase 1	Information	1.1 bis 1.4
			Phase 2	Durchführung	2.1 – 2.2.1 bis 2.2.3
			Phase 3	Durchführung / Teilnahme	3.1 / 3.2
	MitarbeiterInnen		Phase 1	Vertreten durch WGV-BGL	1.1 bis 1.4
			Phase 2	Durchführung / Teilnahme	2.1 – 2.2.1 bis 2.2.3
			Phase 3	Teilnahme	3.1 / 3.2

Tab. 07: Gremien, Gremienmitglieder und geplante Beteiligung in den Projektphasen
WGV-BGL = WILD. Gesunder Vorsprung-BegleiterInnen.

08.02.05 Projektzielplan (Teilziele)

Phase 1: Projektvorbereitungsphase		Definition der Teilziele
Phase 1.1 - Initiativephase		
1	Pro-Entscheidung: BGF (WGV)	Pro-/Contra BGF-Grundsatzentscheidung der Geschäftsführung.
2	Grobstrukturplanung der Gremien	Definition der BGF-Gremien.
3	Informationsveranstaltung: Führungsteam	Status-quo-Information: Führungsteam.
Phase 1.2 - Definitionsphase		
1	Definition: Mögliche Vertragspartner	Definition möglicher Vertragspartner inkl. qualitativer und quantitativer Qualitätsmerkmale.
2	BGF: Aufgabenstellung, Struktur, Gremien	BGF-Aufgabenstellungen und Strukturen für Gremien.
3	BGF-Rollenverständnis, Gruppendynamik	Aufklärung und Sensibilisierung für BGF-Rollenverständnis.
4	BGF-Themen und interne Projektbezeichnung	Grobdefinition von BGF-Themen und Festlegung der internen Projektbezeichnung (WILD. Gesunder Vorsprung).
5	WGV-Betriebsvereinbarung - Sensible Daten	Ausformulierung: WGV-Betriebsvereinbarung inkl. Unterschrift der VertragspartnerInnen.
6	FGÖ-Einreichunterlagen / Div. Förderungen	Konzept für FGÖ-Einreichunterlagen.
7	WGV-Budget - Erstentwurf	Grobplanung: WGV-Budget.
Phase 1.3 - Konzeptionsphase		
1	WGV-Arbeits- und Positionspapier	Erstentwurf: WGV-Arbeits- und Positionspapier.
2	Wild-Charta (WGV-Teil)	Entwurf bzw. Ausformulierung des WGV-Passus für WILD-Charta durch die Geschäftsführung.
3	Adaptierung: Unternehmensleitbild, Führungsgrunds.	Adaptierung bzw. Neudefinitionen des Unternehmensleitbildes und der Führungsgrundsätze
4	Externe und interne PR	Sensibilisierung der Belegschaft für BGF-Themen inkl. Erstinformation: WGV.
5	FGÖ-Vertrag inkl. Richtlinien Evaluierung	Erstellen der Unterlagen für FGÖ-Vertrag inkl. Evaluierungsgrundsätzen.
6	Projektleitung und -betreuung / Koordination	Definition der Aufgabenschwerpunkte inkl. Koordination mit der Personalentwicklung.
7	Div. Umbauten	Casino (Kantine), Umkleieräume, Raucherraum, Büros.
Phase 1.4 - Definitive Entscheidung		
1	Definitive Entscheidung: Projekt WGV	Definitive Entscheidung der Geschäftsführung.
2	Definitive Entscheidung: Projekt WGV	Definitive Entscheidung der Gesellschafter inkl. Budgetgenehmigung und Verabschiedung.
3	Ausschreibung: Externe Evaluierung	Erstellen der Ausschreibungsunterlagen inkl. Versand an potenzielle Evaluierungseinrichtungen.
4	Vertrag: WILD Austria - logo consult	Ausformulierung des Vertrages inkl. juristischer Prüfung und Unterzeichnung.
Phase 2: Gestaltungs- und Realisierungsphase		Zieldefinition
Phase 2.1 - Analyse: BPSG-Faktoren		
1	MOA (Auswertung und Feedback - 1. Messung)	Durchführung, Auswertung und Feedback: Meaningful Occupation Assessment (MOA).
2	CSA (Auswertung und Feedback - 1. Messung)	Durchführung, Auswertung und Feedback: Clinical Stress Assessment (CSA).
3	ACB (Auswertung und Feedback - 1. Messung)	Durchführung, Auswertung und Feedback: AutoChrones Bild (ACB).
4	Screening - Test (Physiotherapie, Sportwissenschaft)	Durchführung, Auswertung und Feedback: Screening Physiotherapie.
5	Abklärung - Status quo (Physiotherapie)	Datenerhebung für physiotherapeutische Interventionen.
6	Screening – Physiologische Daten	Screening physiologischer Eckdaten lt. FGÖ-Antrag.
Phase 2.2 – Intervention		
Phase 2.2.1 - Maßnahmen: Organisations- und Personalentwicklung		
1	Kick-off-Veranstaltung	Präsentation und Motivation: Projekt WGV inkl. WGV-Organen und Projektdurchführung.
2	Externe und interne Public Relation	Sensibilisierung und Motivation: Projekt WGV
3	Wild-Charta inkl. WGV	Formulierung: WILD-Charta inkl. Verabschiedung GF-Entwurf (WGV-Passus).
4	Pausengestaltung	Organisation der Pausengestaltung inkl. PE-Maßnahmen.
5	Arbeitsplatzgestaltung - Schichtpläne	Reflexion: Schichtplangestaltung unter Berücksichtigung der BPSG-Faktoren-Analyse.
6	Recreation-Center	Definition der Qualitätskriterien und Pro-Contra-Entscheidung (inkl. Budget, Benchmarking).
7	Teamleiterausbildung	Vermitteln der Fachkompetenz: WGV, BPSG, Personalführung und Management.
8	Management by Meaningful Occupation	Vermitteln der Fachkompetenz: MbMO.
9	WILD 2005 - (Reorganisation - operative Ebene)	Durchführung der Reorganisation der operativen Abläufe unter Berücksichtigung von WILD 2005 und WGV.
10	Mobbing, sex. Belästigung, Diskriminierung	Schriftliche Vereinbarung: Umgang mit Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung.
11	Human Resource Index	Definitio n. Qualitätsmerkmalen, Benchmarking, Pro-Contra Entscheidung: Einführung.
12	Sonstige Workshops (Gender Themen, Ernährung, Rauchen, Alkohol etc.)	Vermitteln von Status-quo-Wissen der definierten Themen unter besonderer Berücksichtigung von WILD- bzw. WGV-spezifischen Charakteristika.
13	Transport- und Hebeeinrichtungen	Reduzierung der phys. Belastungen unter Berücksichtigung physioth. und sicherheitstechnischer Erkenntnisse.
14	Arbeitsplatz: Luftqualität, Temperatur	Reduzierung der phys. Belastungen unter Berücksichtigung physioth. und sicherheitstechnischer Erkenntnisse.
Phase 2.2.2 - Förderung BPSG-Faktoren		
1	Essen - Rauchen - Trinken am Arbeitsplatz	Sensibilisierung und Regelung des Themenbereiches Essen, Rauchen und Trinken am Arbeitsplatz.
2	Kantine: „Gesunde Ernährung“, Getränke	Analyse: Angebote der Kantine, Verbesserung des Angebots unter Berücksichtigung von ernährungswissenschaftlichem State of the Art Know-how und von Wünschen bzw. Vorschlägen der Belegschaft.
3	Sportwissenschaftliche Intervention	Förderung und Verbesserung der physischen Potenziale.
4	WS: Gesundheitscoaching (BPSG)	Förderung und Verbesserung der physischen und psychosozialen Potenziale.
5	Bewegung (Laufen) und Ernährung	Information, Sensibilisierung, Motivation und operative Durchführung.
6	Umgang mit Alkohol (Vortrag)	Information, Aufklärung inkl. Maßnahmenkatalog für Führungspersonen.
Phase 2.2.3 - Reduzierung pathogener Faktoren		
1	Stressbewältigung (Einzel- und Gruppensetting) [4 Gruppen, 8 Per. (gesamt 32) je 3 Tage]	Reduktion von bio-psycho-sozialen Stressoren bei MitarbeiterInnen mit kritischen (pathogenen) Daten.
2	Gesundheitscoaching (Einzelarbeit)	Reduktion von bio-psycho-sozialen Stressoren bei MitarbeiterInnen mit kritischen (pathogenen) Daten.
3	Physiotherapie - Intervention	Reduktion und verbesserter Umgang mit physischen Stressoren bei MitarbeiterInnen mit kritischen (pathogenen) Daten.
4	Gesundheitscoaching: Teamleiter – Teams (Gruppensetting)	Reduktion und verbesserter Umgang mit psycho-sozialen Stressoren bei MitarbeiterInnen mit kritischen (pathogenen) Daten.

Tab. 08: Projektzielplan (Teilziele)

Phase 3 - Evaluierung, Projektabschluss		Definition der Teilziele
Phase 3.1 - Evaluierung (intern, extern)		
1	MOA inkl. Auswertung (2. Messung)	Durchführung, Auswertung und Feedback: Meaningful Occupation Assessment (MOA)
2	CSA inkl. Auswertung (2. Messung)	Durchführung, Auswertung und Feedback: Clinical Stress Assessment (CSA)
3	ACB inkl. Auswertung (2. Messung)	Durchführung, Auswertung und Feedback: AutoChrones Bild (ACB)
4	Interne Evaluierung (MOA, ACB)	Interne Evaluierung (MOA, ACB)
5	Externe Evaluierung	Durchführung der externen Evaluierung
Phase 3.2 - Projektabschluss		
1	Abschlussveranstaltung	Präsentation der Gesamtergebnisse: WGV
2	Projektabschluss	Erarbeitung inkl. Präsentation: WGV-Abschlussbericht

Tab. 08 - Fortsetzung: Projektzielplan (Teilziele)



In der Projektplanungsphase wurden im WGV-Arbeitskreis in Abstimmung mit dem WGV-Strategieteam die strategischen, betriebswirtschaftlichen und gesundheitsfördernden Ziele definiert:

1. Strategiekonzept 2005: Betriebswirtschaftliche und organisatorische Rahmenbedingungen für das bio-psycho-soziale Gesundheitsmanagement und Management by Meaningful Occupation
 - Unternehmensethik und lebensdienliche Werterhaltung:
 - (1.1) Wachstum, Ertrag und Nachhaltigkeit haben den gleichen Stellenwert.
 - (1.2) Interessen der Kunden, Eigentümer und MitarbeiterInnen befinden sich im Gleichgewicht.
 - (1.3) Privatleben und Arbeitsleben sind gleichbedeutend. Spannungsfeldern wird proaktiv, harmonisierend begegnet.
 - (1.4) Schaffung der budgetären Voraussetzungen zur Umsetzung des Projektes (Investition von EUR 2.500 pro MitarbeiterIn).
2. Bio-psycho-soziales Gesundheitsmanagement
 - Ausbau der psychosozialen Kompetenz:
 - Reduzierung der psychosozialen Stressbelastung durch Steigerung der Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen im Produktionsprozess.
 - Reduzierung der psychosozialen Stressbelastung durch Beseitigung von Demotivatoren, die durch die Arbeit, das soziale Miteinander und die individuellen Einstellungswerte verursacht werden.
 - Verbesserung der Sinnzentrierung bei und in der Arbeit.
 - Förderung von Salutogenese (Gesundheitsförderung und motivationsfördernde Rahmenbedingungen)
 - Arbeitsgestaltung – Rahmenbedingungen – Förderung der Gesundheitskompetenz
 - (2.1) Allgemeine Themen
 - Mitgestaltung des Arbeitsplatzes (Ergonomie).
 - Harmonisierung des Arbeits- und Privatlebens.
 - Pausengestaltung.
 - Arbeitszeit und Schichtpläne unter Berücksichtigung der individuellen Rhythmen.
 - Kantine: Angebote gesunder Ernährung.
 - Umgang mit Essen, Rauchen und Trinken am Arbeitsplatz.
 - Alkohol am Arbeitsplatz – Schaffung von Raucherzonen.
 - Bauliche Maßnahmen: Casino, Umkleieräume, Büros.
 - (2.2) Spezifische Themen
 - Umgang mit und Reduzierung von Stress (operativ, interpersonell).
 - Gesundheitscheck (div. Tests)
 - Interdisziplinäre Betreuung von MitarbeiterInnen mit kritischen Werten (Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie, Physiotherapie)
 - Umsetzung von arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Analysen: z. B. Optimierung: Transport und Hebeeinrichtung
 - Grundsatzpapier: Vorbeugung von Mobbing, sexueller Belästigung und Diskriminierung
 - Förderung mediativer Konfliktbearbeitung, Gender Mainstreaming, Integration von älteren MitarbeiterInnen (50 plus), Integration von MitarbeiterInnen nach längerer krankheitsbedingter Abwesenheit.
 - Ausgleichssport (Bewegungsübungen)
 - Human Resource Index



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	Aktivitäten 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	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) 	Psychotherapeutische Beratung und Begleitung (Einzelsetting) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stressreduktion (Förderung von gesunderhaltenden Einstellungen bzw. Reduktion krankmachender Faktoren) 	
		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	Betreuung durch Sportwissenschaft	Betreuung durch Physiotherapie (Individuelle Bewegung am Arbeitsplatz, Entspannungsübungen)			
Raucherentwöhnung					

Tab. 09: Projektaktivitäten (Projektkinhalt)

Projektdokumentation und Projektinformation



Die interne und externe Dokumentation bzw. Projektinformation

- (1) Laufende interne Dokumentation und Information der Maßnahmen (Intranet, Informationsterminal im Casino und Firmeneingangsbereich, WGV-Info, Einladungen).
- (2) Homepage WILD Austria (mit laufender Aktualisierung).
- (3) Laufende formelle und informelle Information durch WGV-BegleiterInnen.
- (4) Regelmäßige WGV-Teamsitzungen: wöchentlich, vierzehntägig.
- (5) Schriftliche Seminarunterlagen.
- (6) Regelmäßige PR-Arbeit (Printmedien – regional, national).
- (7) Dokumentation durch Zwischen- und Abschlussbericht.
- (8) Präsentation des WILD-BGF-Ansatzes bei div. Veranstaltungen. (Österreichische Kontaktstelle für Betriebliche Gesundheitsförderung, 9. Oktober 2003, Klagenfurt)

Sowohl die Erfassung der bio-psycho-sozialen Eckdaten als auch die Dokumentation im Human Resource Index erfolgt nach dem State-of-the-Art der Statistik bzw. der interdisziplinären Fachbereiche. Somit ist einerseits Wissenschaftlichkeit gegeben, andererseits sollen die Ergebnisse durch den klaren konzeptionellen Ansatz und durch die ausführliche, transparente Dokumentation auch extern nachvollzogen werden können.



Abb. 01

WGV-Information

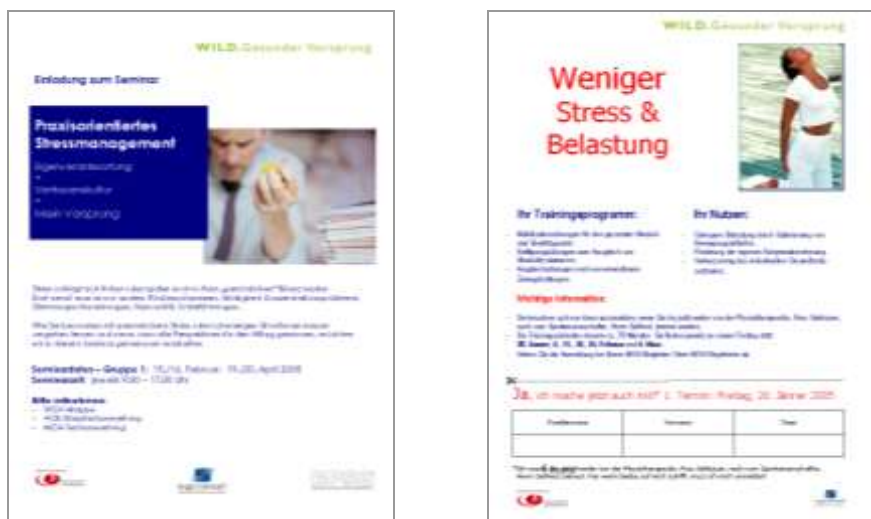
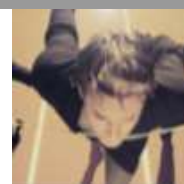


Abb. 02

Einladung:
Praxisorientiertes
Stressmanagement

Autorenverzeichnis, Tabellen, Abbildungen, Grafiken



Autorenverzeichnis

Graf, H. (2005). Mit Sinn und Werten führen, Wien: LIT-Verlag.
Kierein, M. (1997) in Graf (2203). Psychotherapie in der Arbeitswelt, Springer, Wien.

Tabellen

Tab. 01 Benchmarking-Studie – WILD Austria [Kritischer Mittelwert < 1.75.
Tab. 02 Projektmanagement – Projektgremien
Tab. 02.01 Grundsätze und Selbstbild der WGV-BegleiterInnen.
Tab. 03 Projekthandbuch (Auszug)
Tab. 04 Projektmeilensteine inkl. Zieldefinition
Tab. 05: Qualitätskriterien
Tab. 06 Geplantes Zeitbudget je Zielgruppe in Stunden (2004 und 2005)
BPSG = Bio-psycho-soziales-Gesundheitswerte
Tab. 07 Gremien, Gremienmitglieder und geplante Beteiligung in den Projektphasen
WGV-BGL = WILD. Gesunder Vorsprung-BegleiterInnen.
Tab. 08 Projektzielplan
Tab. 09 Projektaktivitäten (Projekthalt)

Abbildungen

Abb. 01 WGV-Information
Abb. 02 Einladung: Praxisorientiertes Stressmanagement

Grafiken

Grafik 01 Projektstruktur - Organigramm
Grafik 01.01 Harmonisierung: Projektinterne Bezeichnung mit Bezeichnungen gängiger BGF-Literatur
Grafik 02 Projektphasenplan
Grafik 03 Aufteilung des Zeitbudgets (absolut gesamt: 10.874 Stunden) je Zielgruppe (Stunden in Prozent - 2004 und 2005)

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		

Beratung, die Sinn macht.

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 consult

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

office@logoconsult.at - www.logoconsult.at

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