



ERSTE EVALUATION BGF IN GEMEINDEN

Projektnummer 1951: "W.E.L.T Piesendorf"

Projektzeitraum: 1.10.2010-31.3.2012

Erstellung: Dr. Ingrid Novotna MSc, Arbeits- und Wirtschaftsmedizinerin

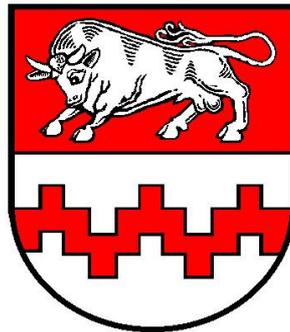
Geplante Erstellung: 31.7.11

Tatsächliche Fertigstellung: 4.8.11

W.E.L.T

Wertschätzung-Ehrlichkeit-Lebensfreude-Transparenz

Gemeindebedienstete als Schnittstelle Bürger-Bedürfnis-Behörde



Inhalt

<u>ERSTE EVALUATION BGF IN GEMEINDEN</u>	<u>1</u>
<u>W.E.L.T.....</u>	<u>1</u>
<u>1. VORGESCHICHTE/ KONTEXT</u>	<u>3</u>
1.1 BGF ERWARTUNGEN	4
1.2 IST-SITUATION	4
1.3 PROJEKTZIELE	5
1.4 OPERATIVE ZIELE.....	6
<u>2. EVALUATION.....</u>	<u>6</u>
2.1 EVALUATION PROJEKTKONZEPT.....	6
2.2 EVALUATION PROJEKTSTRUKTUR.....	7
2.3 EVALUATION PROJEKTPROZESS.....	7
<u>3. ERHEBUNGEN 5/2011</u>	<u>8</u>
3.1 ALLGEMEINE INFORMATIONEN	8
3.1.1 <i>ERGEBNISSE AUS DEM 2. HALBSTANDARDISIERTEN FRAGEBOGEN (ORIGINAL PDF GESONDERT)...</i>	8
3.1.2 <i>FACETTENANALYSE NACH PAYNES:</i>	9
<u>4. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSSICHT.....</u>	<u>9</u>
<u>5. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</u>	<u>10</u>

1. Vorgeschichte/ Kontext

Es lastet ein hoher Leistungsanspruch auf den Gemeindebediensteten, sei es durch eine „just in time“ Erledigung allgemeiner Anliegen der Bürger, bei gleichzeitig steigenden administrativen Anforderungen und persönlichen Ansprüchen an Dienstleitungen, oder sei es seitens des Gemeinderats, der seinerseits einem ökonomischen und politischen Druck ausgesetzt ist.

Es mangelt an Zeit zur Orientierung, an persönlicher physischer und psychischer Widerstandskraft, an sozialen Ressourcen und an verbindlichen Normen, die das respektierende „Miteinander“ regeln. Der zusätzliche Mangel an qualifizierten Mitarbeitern erhöht den Druck der Entscheidungsträger, der sich auf ihre MA überträgt und eine lähmende Wirkung auf kreatives, eigenständiges Arbeiten hat.

Auf der Suche nach Selbstverwirklichung, verlagern sich die Erwartungen an Zuwendung und freudvolle Erlebnisse in den Freizeitbereich. Familiäre Dissonanzen und unerfüllte Bedürfnisse führen zu psychischen Verstimmungen, die gesundheitsgefährdende Verhaltensmuster (physisch und psychosozial) auslösen.

Eines solcher Verhaltensmuster ist die Konsumorientierung als Ersatzbefriedigung. Die ergiebige Auswahl erschwert die Selektion und Reflexion darüber, was man tatsächlich sucht. Der vom Konsum geprägte Lebensstil ruft bekannter Weise Erkrankungen, wie Übergewicht, hohen Blutdruck, Diabetes mellitus, Gelenksbeschwerden und im zunehmenden Maß psychische Erschöpfungszustände auf die Tagesordnung. Das Gefühl, den Arbeitsanforderungen psychisch und physisch nicht gerecht zu werden, vertieft Selbstzweifel und löst zusätzliche kognitive Mängel aus.

Unter der zeitgenössischen Verdichtung der Ereignisse, privat wie beruflich, fehlt es oft an innerem Raum zur Vergegenwärtigung eigener Lebens- und Arbeitsinhalte. Alltägliche Beanspruchungen werden in zunehmendem Maß als Belastungen empfunden.

Fehlendes Verständnis für Zusammenhänge, die zu personellen oder sonstigen Entscheidungen führen und dadurch nicht eindeutig erkennbare Ziele, mit denen man sich identifizieren könnte, führt zu sinkendem Kohärenzsinn, was sich auf das Engagement auswirkt.

In diesem Setting werden durch die Arbeitsmedizinerin kontinuierlich lebensstilmodifizierende Maßnahmen getroffen, wie Ernährungsberatung, spezielle Bewegungsangebote (Nordic-Walking Kurse, Mountainbike Touren, Rückenschule, etc.). Trotz der guten Compliance kommt es immer wieder zu „Rückfällen“ im Gesundheitsverhalten.

Um nachhaltig ein gesundheitsbewusstes Verhalten zu bewirken, hat die Arbeits- und Wirtschaftsmedizinerin gemeinsam mit dem Amtsleiter das Projektkonzept entworfen und dieses dem Bürgermeister, den Bereichsleitern, dem Gemeindevorstand, sowie den Angestellten vorgestellt.

Mit dem Ziel einer dauerhaften Implementierung von gesundheitsbewusstem Verhalten haben sich der Bürgermeister mit dem Gemeindevorstand und den Bereichsleitern zu der Teilnahme an einem BGF Projekt entschlossen. Am 25.4.2011 erfolgte die schriftliche Förderzusage des FGÖ .

1.1 BGF Erwartungen

Initiiert wurde die BGF, weil eine wachsende generelle Unzufriedenheit sowohl auf Seiten der Gemeindeführung, als auch auf Seiten der MA spürbar wurde.

Diese wurde auf der Gemeindeführerseite verursacht durch unzureichendes Engagement bei Teilen der Belegschaft und durch eine geringe Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Unzureichende Transparenz bei Entscheidungen und unscharf definierte bereichsübergreifende, aber auch interne Ziele, und z.T. fehlende Definitionen eigener Ziele, führten zu sinkender Arbeitsfreude.

Eine Anhäufung von Krankenständen und Beschwerdebildern, mit möglichen ursächlichem Zusammenhang zu psychischem Erschöpfungssyndrom, die den üblichen arbeitsmedizinischen Betreuungen nicht ausreichend zugänglich waren, sollten mittels der BGF diagnostiziert und einer angemessenen „Behandlung“ zugeführt werden.

In einer Zukunftskonferenz wurde gemeinsam mit den Bereichsleitern über die Ziele des Projektes reflektiert.

Es wurde mit den Bereichsleitern eine Steuerungsgruppe gegründet, die sich den u.g. Zielen (1.3) verpflichtet hat.

1.2 Ist-Situation

Dem durchschnittlichen Alterssegment von 41 Jahren entsprechend, lasten auf vielen Bediensteten zudem familiäre Pflichten wie die alleinerziehender Elternteil zu sein, pflegebedürftige Angehörige zu haben, sich mit wachsenden innerfamiliären oder nachbarschaftlichen Konflikten zu beschäftigen.

Spannungskopfschmerzen, vegetative Regulationsstörungen (Kreislaufbeschwerden, Hauterkrankungen, Schweißausbrüche, etc.), Flucht in den Konsum *Sinn(es)*raubender Mittel, sind Ausdruck der herabgesetzten psychischen Widerstandskraft.

Zum Teil unklare Verantwortungsbereiche und geringe Handlungsspielräume beeinträchtigen das Engagement.

Die Qualifikationen der Beschäftigten sind stark unterschiedlich und die Arbeitseffizienz ist zusätzlich durch stark unterschiedliche psychologische Reife ungleich verteilt.

Zukunftsgestaltung

Gesundheitsförderung - Förderung gesunder Einstellungs- und Handlungsmuster und des gesunden Miteinander.

- WAS IST BGF, was kann das Projekt?
- Warum Partizipation, was bedeutet Partizipation?
- Was wollen WIR, als Bereichsleiter und Führungskräfte.
- Was sind die Erwartungen unserer Mitarbeiter?
- Was bedeutet gesunde Führung?
- **Warum W.E.L.T?**

WERTSCHÄTZUNG

Der Mensch erkennt sich selbst in seinem Gegenüber. Eine schätzende Geste (Blickkontakt, Dank, persönliche Begrüßung) befriedigt sein Verlangen nach *An-Erkennung*. Die Erfüllung dieses starken sozialen Bedürfnisses, weckt seinerseits Dankbarkeit, als Gabe, die das Gefühl der Lebenserfüllung nährt

EHRlichkeit

Nur ein ehrliches Miteinander, ehrlich zu sich selbst und zu den Mitarbeitern, ist verlässliche Basis für Vertrauen. Und Vertrauen ist das „Grundnahrungsmittel“ guter Beziehungen. Die sich daraus ergebende „Authentizität“ schafft das befreiende Gefühl akzeptiert zu werden, wie man ist. Akzeptanz und Toleranz ist die Basis unserer auf Menschenwürde beruhenden Gesellschaftsform.

LEBENSFREUDE

Ein Arbeitsprozess, der das natürliche Bedürfnis befriedet etwas Produktives zu leisten, ein Ergebnis seiner Arbeit zu sehen, zieht die volle Aufmerksamkeit des Werkschaffenden an, ermöglicht „Flow“. Im Ergebnis seiner Produktivität erlebt der Mitarbeiter seinen Beitrag, er erlebt seine Bedeutung. Das, was das Werkschaffende (genanntes Beispiel Tischler) als Vollendung seines Werkes sieht, sieht das Dienstleitende im Lächeln, in der Dankbarkeit seines Gegenübers/seines Kunden. Das stärkt das Selbstbewusstsein und die Selbstwirksamkeit. Das löst Lebensfreude aus.

TRANSPARENZ

Mitarbeiter wollen Entscheidungen verstehen. Nur dann können sie diese mittragen, den Sinn verstehen. Sinn-Verständnis ist der größte, wenn nicht der einzige Motivator. Nur im Erkennen der Sinnhaftigkeit kann der sogenannte „Kohärenzsinn“ (Salutogenese, Antonovsky) entstehen und das Gefühl der Verantwortung wachsen. Das ist die Basis der Veränderungsbereitschaft. Nur dann werden Veränderungen mit Überzeugung umgesetzt (Commitment), denn Menschen wollen Veränderungen, sie wollen nur nicht verändert werden.

Das führt wiederum zu Überbeanspruchungen auf der einen Seite, und mangelnder Verantwortungsübernahme auf der anderen Seite.

Nicht nur die Arbeits- sondern auch die Beziehungsqualität unter den MA leidet durch diese Ungleichgewichte.

Beziehungskonflikte auf der Mikroebene stören die Arbeitseffizienz und das BK beachtlich.

Friktionskonflikte, besonders durch unterschiedliche Bewertung und Beurteilung wirklichkeitsbestimmenden Verhaltens, sowie starke unterschiedliche methodische und fachliche Kompetenzen führten zu hohem Ungleichgewicht der Verteilung des Arbeitsvolumens. Fehlerhafter Umgang mit der Materie mancher MA behindern die Arbeitsabläufe.

Die Bereitschaft, an den o.g. fachlich-methodischen Defiziten zu arbeiten, ist teilweise gering, was wiederum zu einer Verschärfung der Polarisierung führt.

Engpässe entstehen durch gelegentlich unzureichendes Selbst-/Zeitmanagement.

1.3 Projektziele

Im Ansatz der BGF wird ein wertvolles Instrument gesehen, um durch Partizipation die MA zu „Beteiligten“ an einer gesundheitsfördernden Gemeinkultur zu schaffen.

Förderung der Reflektionsfähigkeit eigener Verhaltensmuster und ihrer Wirkung auf das Kollektiv ist der Zweck der ersten Maßnahmen.

Der Sinn ist es, durch gegenseitiges Verständnis von Individuum und Kollektiv, ein **Wertschätzendes** und **Ehrliches** Miteinander zu schaffen. Im Erlernen konstruktiver Interaktionsmuster im sozialen Gefüge soll **Lebensfreude** über den Arbeitsbereich hinaus gebahnt werden.

Transparenz und **einzigartige Beiträge** sind Voraussetzungen für das Erkennen der Zusammenhänge des Geschehens und der eigenen Wirksamkeit. Damit soll die „Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit“, ein salutogener Faktor, der den Kohärenzsinn stärkt, gefördert werden.

Ein offenes Betriebsklima und die Identifikation mit diesen Zielen soll die Zufriedenheit am Arbeitsplatz steigern, was sich in der Folge auf die Leistungsbereitschaft und das Engagement auswirkt. Verhaltensprävention durch Selbstreflexionsfähigkeit und Verhältnisprävention durch klare Zuständigkeitsbereiche und sinnstiftendes Führungsverhalten schaffen ein offenes Betriebsklima, das den Zugang zu einer lernenden Organisation bereitet.



Abb.1

Das Prinzip der Ganzheitlichkeit bedeutet für uns Gesundheitsförderung auf physischer und psychischer Ebene. Dem MA soll durch Wissensvermittlung Zugang zum konstruktiven Umgang mit seiner Gesundheit - physisch und psychisch - gewährt werden.

Das Projektmanagement soll der Gemeinde als „Handwerkzeug“ dienen, um auch weitere Ziele zu entwerfen, zu operationalisieren, um Maßnahmen zu koordinieren und deren Ergebnisse zu dokumentieren.

1.4 Operative Ziele

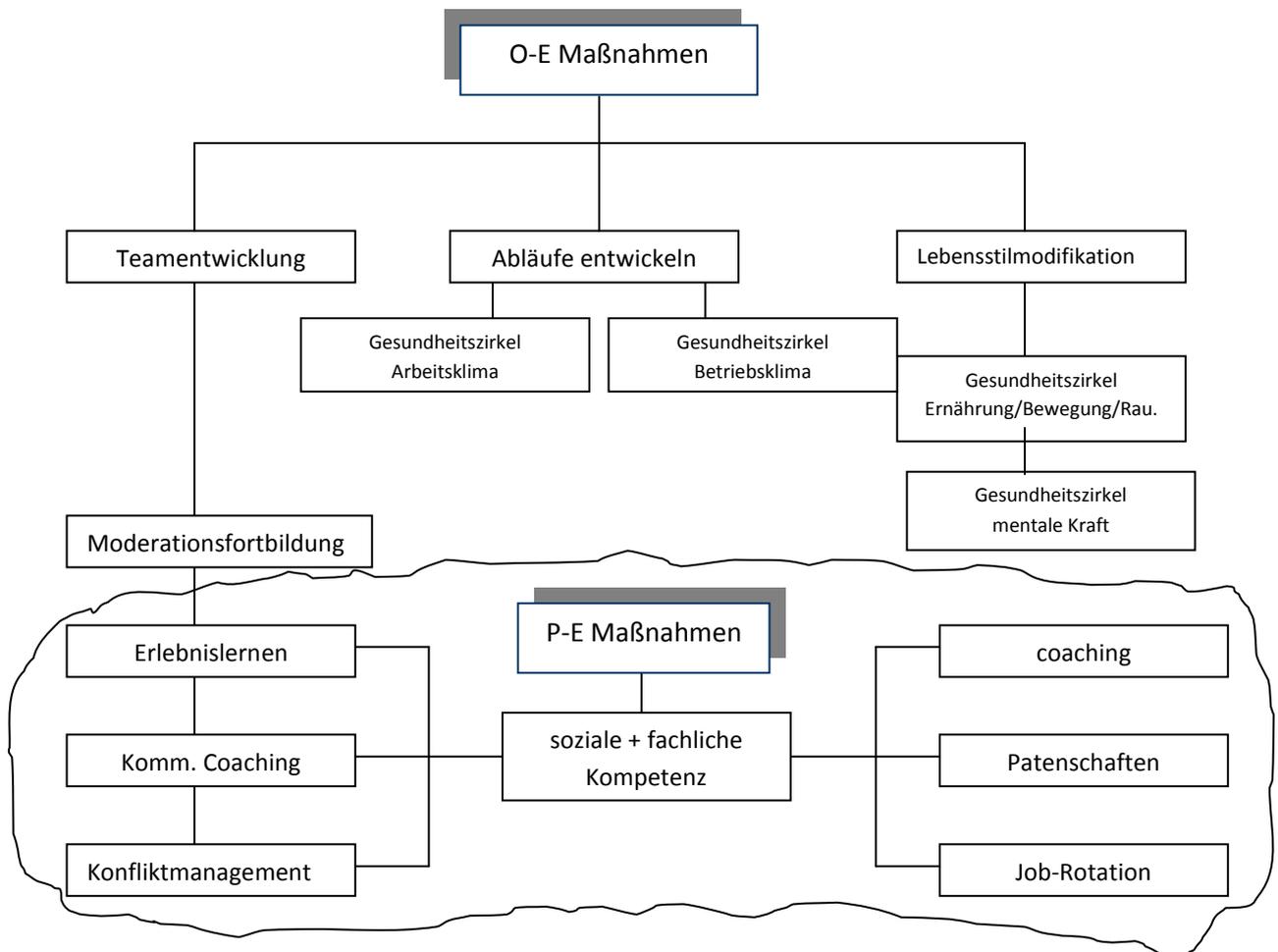


Abb. 2:
Geplante Aktionen, eingekreist: in Abhängigkeit der Ergebnisse der Gesundheitszirkel!!!!

2. Evaluation

2.1 Evaluation Projektconcept

Die Wirklichkeit der postindustriellen Gesellschaft ist geprägt von einer hohen Frequenz und Dichte der Veränderungen. Es ist ausschlaggebend, wie gut sich der Mensch und auch die Organisation, an die sich ändernden Bedingungen anpassen können. Der Mensch hat sich in der Evolutionsgeschichte

durch seine Anpassungsfähigkeit bewiesen (Neurobiologische Erkenntnisse, z.B. durch G. Hüther). Jede „unordnung-“stiftende Veränderung in der Wahrnehmung der Wirklichkeit, bedarf der Wiederherstellung von Stimmigkeit mit der eigenen Wirklichkeitsvorstellung. Die immer wieder neu herzustellende innere Ordnung ist Voraussetzung der stabilen inneren Verfasstheit, derer es bedarf, um in das „Flow“ (M. Csikszentmihalyi) als wichtigsten intrinsischer Motivationsfaktor zu gelangen.

Überlebenswichtige Änderungen im Bestehen von UN bedürfen also einerseits fester Strukturen, die der Transparenz und Orientierung dienen, andererseits aber auch eines zwischenmenschlichen Raumes, mit dem Ziel, durch vertrauensspendende Zuwendung, Ängsten vor dem Wandel entgegen zu wirken.

Die BGF orientiert sich in diesem Setting am klassischen Changemanagement Konzept und eignet sich sehr gut, um Mitarbeiter in ihrer Gestaltungsfähigkeit zu unterstützen. Die von der externen Projektleitung angestrebte Konzipierung - in Abb. 2 dargestellt - gilt als „Roadmap“ des weiteren Vorgehens, da die Gesundheitszirkel noch keine Ergebnisse liefern können. Es wird ein „hautnahes“ Konzept angestrebt, das aus der Überzeugung der Bediensteten heraus entstehen wird.

2.2 Evaluation Projektstruktur

Der Abstand zwischen der Vorprojektphase und dem tatsächlichen Start durch die Genehmigung vom FGÖ wurde dadurch überbrückt, dass die interne Projektleitung (Amtsleiter) und die externe Projektleitung (Arbeitsmedizinerin) das Thema BGF im Gespräch hielt. Die Projektstruktur wurde also zweimal angepasst. Besonders hilfreich ist die verlässliche Kooperation mit der internen Projektleitung, welche alltagstaugliche und freudvolle Planung der Arbeitstreffen gewährleistet.

Bis auf die genannte zeitliche Verschiebung haben sich die Meilensteine und die Entwicklung partizipativer Elemente als realistische Stützen der Abläufe erwiesen.

Nach Rossbeth-Moss-Kanter werden folgende Ursachen für Widerstand von Mitarbeitern gegenüber Veränderungen genannt:

- Angst vor Machtverlust
- Persönliche Unsicherheit
- Angst vor Gesichtsverlust
- Angst für neue Aufgaben nicht ausreichend kompetent zu sein.
- Angst zusätzlicher Arbeit
- Wirkliche Ängste

2.3 Evaluation Projektprozess

Beim Projektstart und Start der Befragungen wurden die Ziele/Absichten des BGF Projektes in den jeweiligen Bereichen gesondert besprochen und in den jeweiligen Kontext gestellt. Die Teilnahme an den Aktivitäten ist dank der hervorragenden Kooperation der beiden internen Projektleiter sehr hoch. Dadurch ist eine unentbehrliche Kontinuität der Informationen gewährleistet. Der Ablauf ist geregelt, effizient und reibungslos. Einen unerwartet positiven Effekt auf die Teilnahme hatte die Durchführung der halbstandardisierten Befragung. Hier konnten einerseits bereits erste Annahmen zu Störfeldern des BK getroffen werden, andererseits wurden die Befragten sich ihrer Wichtigkeit im Projekt gewahr und haben sehr positiv auf diese „Zuwendung“ reagiert. Es konnte teilweise ein hilfreicher Perspektivenwechsel angeregt werden und das „Interview“ also in einer Art Arbeitsbewältigungscoaching“ eingesetzt werden (s. Anhang: Fragen zur Facettenanalyse).

Das Einbinden des BGM und seine aktive Teilnahme sind für die Akzeptanz und die Motivation der Bediensteten von großer Bedeutung.

Hier ist besonders die „Kick-Off“ Veranstaltung der Maßnahmen hervorzuheben, bei der ein externer Referent einen inspirierenden Vortrag gehalten hat, an der 70-80% der Belegschaft teilgenommen haben und der Bürgermeister den sinnstiftenden Charakter des Projektes auf die Gemeinschaft hervorgehoben hat. In Folge dessen haben sich nahezu alle zur Teilnahme an unterschiedlichen Gesundheitszirkeln entschlossen, 8 Personen haben sich zu externen Ausbildungen für die Moderation und 2 für die Projektleitung angemeldet.

Die gemeinsame Ausarbeitung und Durchführung von Präsentationen und die kontinuierliche Absprache der internen und externen Projektleitung stärkt die Relevanz der Aktionen und Aussagen. Dokumentationen der Steuerungsgruppensitzungen dienen über das Festhalten der Inhalte hinaus der „Nachreflexion“ der Themen. Zudem ermöglichen sie den Abwesenden (und dem BGM) Zugang zu Denksätzen, die der Vergemeinschaftlichung von Sichtweisen, verbunden auch mit der Entwicklung neuer „Führungserkenntnisse“, dienen.

3. Erhebungen 5/2011

3.1 Allgemeine Informationen

Die erhobenen Daten beruhen auf der standardisierten Salsa-Befragung durch die OÖGKK (s. Anhang), auf der Eingangs des Projektes entworfenen halbstandardisierten Befragung und auf Beobachtungsinterviews. Die Ergebnisse wurden schriftlich festgehalten, und in Form einer Powerpointpräsentation den MA präsentiert. Es wurden standardisierte (Salsa) und halbstandardisierte Fragebögen ausgeteilt. Die Rücklaufquote betrug erfreuliche 85 %.

3.1.1 Ergebnisse aus dem 2. halbstandardisierten Fragebogen

Methodik: Interviewtechnik mit der externen Projektleiterin.

Die Arbeitszufriedenheit ist recht hoch (8,3 von 10 Punkten), getragen durch die soziale Unterstützung unter den Mitarbeitern.

„Aus der Systemtheorie ist bekannt, dass alle Systeme - technische, biologische, soziale - wachsen, wenn sie durch Strukturverbreiterung und Strukturverbesserung in die Lage versetzt werden, mehr Energie oder Information aufzunehmen und zu verarbeiten, als sie zur Systemerhaltung benötigen. (Nefiodov, der 6.Kondratief, 1999, S.11)

Definition für Change Management:

„Bewusster Steuerungsprozess, der die Veränderungen in einer Organisation auf formaler Ebene z.B. durch Änderungen der Aufbauorganisation und auf der Prozessebene initiiert und steuert. Es ist ein Sammelbegriff für Strategien, mit denen man einen (auch radikalen) Unternehmensumbau so begleitet, dass sich die Mitarbeiter damit identifizieren – oder ihn zumindest akzeptieren. Der Leitgedanke dabei: Tief greifende Veränderungen dürfen nicht einfach nur verordnet und durchgezogen werden, man muss sie bewusst lenken und steuern.“ (Schunder-Tatzber, AAM: Wirtschaftsmedizin, 2005)

Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass das menschliche Potential nur zu 30-40% ausgeschöpft wird.

Eine Effizienzsteigerung (durch Kosteneinsparungen und Beschleunigungen von Geschäftsprozessen) kann nur Freiräume für Kreativität schaffen, wenn es gelingt die individuellen Bedürfnisse mit den Gemeindezielen in Einklang zu bringen. Wenn der Bedienstete in seiner Arbeit einen für ihn plausiblen Sinn erkennt, ist er bereit, über die Arbeitszeit hinaus sich mit ihr auseinanderzusetzen.

Führungspersonen müssen sich mehr denn je mit dem „Faktor Mensch“, also mit dem Human-Ressource-Management (HMR) auseinandersetzen. Die Identifikation mit den Organisationszielen hat in einer von Individualismus geprägten Gesellschaft einen immer höheren Stellenwert.

Das Changemanagement muss sich demnach gleichsam auf 2 Ebenen abspielen: auf der organisatorischen und auf der psychologischen.

Die psychologische Ebene ist eine lebenslange Herausforderung, die auf gelingende Kooperation ausgerichtet werden muss.

„Produktivitätsfortschritte können wir nur über bessere menschliche Fähigkeiten erreicht werden.“ (Nefiodov, der 6.Kondratief, 1999, S. 134)

In Beurteilung des Führungsverhaltens des PM wird positiv eine klare Struktur herausgehoben, wenn auch teilweise ein „nicht gesehen werden“ beklagt wird.

Es wird teilweise über eine den Arbeitsfluss behindernde lückenhafte Information und fehlende Rhythmik der gemeinsamen Absprache verlaublich. Im Allgemeinen wird eine geringe Einhaltung von Vereinbarungen beklagt.

Hilfsbereitschaft und Zusammenhalt sind die meist benutzten Formulierungen der erwünschten Beziehungsqualität. Offenheit und Ehrlichkeit werden als verbesserungswürdig beschrieben.

Von allen getragene Erwartungen an die Beziehungsqualität und herausgehobene Werte sind

- Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Freude an der Arbeit
Wertschätzung, Ordnung, Hilfsbereitschaft
- (Selbst-) Disziplin
- Würdigung der Arbeit auch des Anderen

3.1.2 Facettenanalyse nach Paynes:

Analyseelement: Arbeit aus der Sicht des Individuums:

Die Bewertung der Arbeit wird von den MitarbeiterInnen als abwechslungsreich und beanspruchend beschrieben.

Analyseelement: Organisation aus der Sicht des Individuums:

Eine unzureichende „Schnittstellen“-Kommunikation wird als den Arbeitsfluss behindernd empfunden. Es besteht Bedarf für Orientierung durch eine Regelung oder Strukturierung von Vereinbarungen.

Analyseelement: Arbeit aus der Sicht des Kollektives:

Die Arbeitsleistung wird meist als gewissenhaft und verlässlich bewertet. Die Eigenverantwortlichkeit der MA wird sehr unterschiedlich bewertet. Die Arbeitsmoral ist gut.

Analyseelement: Organisation aus der Sicht des Kollektives:

Die klare Aufteilung der Zuständigkeitsbereiche wird sehr begrüßt. Transparente Entscheidungen heben das Verständnis und die Identifikation mit dem Arbeitsumfeld. Die unzureichend konsequente Einhaltung von Vereinbarungen reduziert die Motivation. Viele Ideen bleiben auf der kreativen Ebene stecken.

4. Zusammenfassung und Aussicht

Ziel des BGF Projektes ist es, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und das Leistungspotential der Mitarbeiter durch gesundheitsfördernde Maßnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention zu heben.

Durch die Prinzipien der BGF (Partizipation, Integration, Ganzheitlichkeit und Projektmanagement) soll eine gesunde Gemeindebetriebskultur implementiert werden, die den Bediensteten dazu inspiriert, sich einzubringen, was sich in einer Steigerung des Engagements äußert.

Das Ergebnis der Befragungen hat die Vorannahmen, die zum Projektdesign geführt haben, bestätigt. Ein hoher salutogener Faktor ist der hier vorhandene soziale Zusammenhalt. Potential sehen wir in

einem ressourcenorientierten Einsatz der Mitarbeiter jenseits bestehender Aufbauorganisation. Das Projektmanagement erweist sich hier als nützlich, um die Einzigartigkeit der Beteiligten herauszuheben, damit sie in ihrem Einsatz für ein gemeinsames Ziel über sich hinauswachsen können.

Letzteres ist sicherlich ein Langzeitziel und allenfalls durch vertrauensbildende Maßnahmen im Rahmen dieses Projektes realisierbar.

Jedoch ist die rege Teilnahme an allen Veranstaltungen, sowie die verbindlichen Anmeldungen zu Ausbildungsangeboten der FGÖ ein vielversprechender Indikator der Veränderungsbereitschaft.

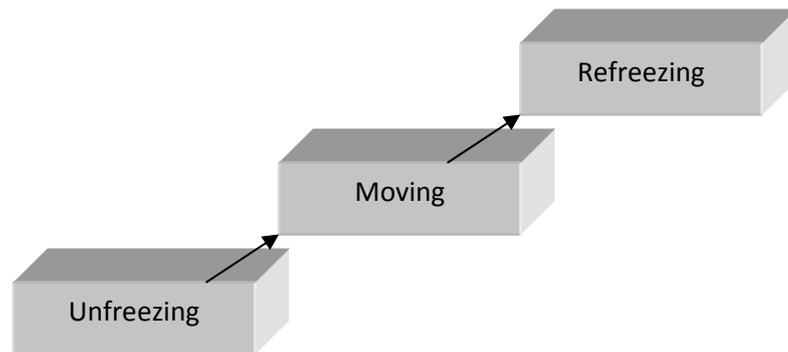


Abb. 3: Phasenschema der Organisationsentwicklung nach Kurt Lewin

Die bereits stattgefundenen Aktionen (s. Zwischenbericht) haben einen Anreiz gesetzt, sich mit bestehenden Verhaltensstrukturen auseinanderzusetzen.

Somit wird gemäß der obigen Zeichnung Ungesagtes/Unbewusstes der Verarbeitungsmöglichkeit zugeführt.

Unter Würdigung des Bestehenden soll mit respektvollem Umgang das Klima einer „lernenden Organisation“ entstehen, in der mit Kreativität den Anforderungen des anspruchsvollen Lebens- und Arbeitsumfeldes begegnet werden kann.

5. Abkürzungsverzeichnis

MA	Mitarbeiter
FK	Führungskraft
BK	Betriebsklima
TE	Teamentwicklung
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
BGM	Bürgermeister
FGÖ	