

Master-Thesis

Betriebliche Gesundheitsförderung in klein - und mittleren Unternehmen (KMU`s): Alternative Zugänge zur Implementierung gesundheitsfördernden Verhaltens im Dienstleistungssektor

Verfasserin: Dr. med. Ingrid Novotna-Krabbe,
Felberstr. 58F
5730 Mittersill
Geboren: 02.09.1962
Matr. Nr.: 0664795
Universitätslehrgang: Spezielle Präventivmedizin in Arbeit und Wirtschaft (MSc)
Abgabedatum: 30.6.08

zur Erlangung des akademischen Grades
MSc (Spezielle Präventivmedizin in Arbeit und Wirtschaft)
am Zentrum für Management und Qualität im Gesundheitswesen
der Donau-Universität Krems

Begutachter: Dr. Ursula Püringer

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere:

1. Dass ich die Master-Thesis selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
2. dass ich dieses Master-Thesis Thema bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.
3. dass diese Arbeit mit der vom Begutachter beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Datum der Einreichung: 30.6.08

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis.....	Fehler! Textmarke nicht definiert.
1	Einleitung5
1.1	Problemstellung5
1.2	Forschungsfrage:7
2	Hintergrund der Studie8
2.1	Definition der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)8
2.2	Geschichtliches zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)8
2.3	Volkswirtschaftlicher Nutzen8
2.4	Ziel der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) in der Firma Gandler-Risk-Management..... 10
3	Methodik..... 11
3.1	Informationsbeschaffung..... 12
3.2	Methoden des betrieblichen Managements (OE) 13
3.2.1	Methoden des Personalmanagements 14
3.2.2	Methoden des Wissensmanagements 14
4	Theoretischer Hintergrund der Unternehmensführung..... 15
4.1	Betriebliches Management..... 15
4.1.1	Betriebsorganisation 15
4.1.2	Management Systeme 19
4.1.3	Managementkonzepte 22
4.2	„Change-Management“ 23
4.3	Führungstheorien 27
4.4	Organisationsentwicklung (psychosoziale OE) 35
4.4.1	Teamentwicklung 38
4.4.2	Mediation-Konfliktbearbeitung 40
4.5	Personalentwicklung 45
4.6	Wissensmanagement..... 55
5	Ergebnisse 57
5.1	Charakteristik der Firma Gandler-Risk-Management 57
5.1.1	Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern..... 58
5.1.2	Das Mitarbeiter-Verhältnis 58
5.1.3	Das Mitarbeiter-Verhalten 59
5.1.4	Corporate Identity 59
5.2	Organisations-Ist-Analyse 60
5.2.1	Belegschaftsnaher Gesundheitsbericht – Organisationsklima 60
5.2.2	Datenbezogener Gesundheitsbericht..... 60
5.2.3	Bedingungsbezogener Gesundheitsbericht und Mensch-Objekt-Technik Analyse (MOT) 61
5.2.4	Organisations-Finanzanalyse..... 62
5.3	Projektstrukturplan 62
5.3.1	Management Projekt-Ziele 63
5.3.2	Management Betriebsziele 64
5.3.3	Betriebliches Management (BSC der Firma GRM) 66
5.3.4	Maßnahmenpakete-Interventionen 67
6	<i>Ergebnisse BGF-Projekt</i> 67
6.1	I. Phase: Changemanagement 70
6.2	II. Phase: Festigung und Organisationsentwicklung (Führung – UK – betriebliches Management)..... 71

6.2.1	BSC im Geschäftsfeld.....	73
6.2.2	Managementsysteme.....	74
6.2.3	Ergebnisse aus Organisationsaufbau und Ablauf	75
6.2.4	Prozessoptimierung	76
6.2.5	Ergebnisse der Personalentwicklung	77
6.3	III. Phase : Überprüfung.....	81
7	Ergebnis Evaluation, mit Analyse erschwerender und begünstigender Faktoren der betrieblichen Gesundheitsförderung in KMU`s.....	82
8	Diskussion und kritische Würdigung der Ergebnisse	88
9	Zusammenfassung, Empfehlung und Forschungsausblick	100
	Projekt-Abschlussbericht	
	Anhang	
	Literaturverzeichnis	

Betriebliche Gesundheitsförderung in klein- und mittleren Unternehmen (KMU`s): Alternative Zugänge zur Implementierung gesundheitsfördernden Verhaltens im Dienstleistungssektor

Eine Übersichtsarbeit am Beispiel eines Projektes zur Implementierung des Gesundheitsverhaltens in die Unternehmenskultur der Firma Gandler-Risk-Management (15 Mitarbeiter). - Analyse erschwerender und begünstigender Faktoren

Abstrakt:

Der Übergang von der Informations- in die Wissensgesellschaft durchzieht unmerklich alle Branchen. Ohne dass die Meisten in Ihrer Ausbildung Kommunikationskompetenzen vermittelt bekommen haben, sind diese unentbehrlicher Bestandteil des Erfolgs. Voraussetzungen liegen in einem leistungsbereiten und leistungsfähigen Team, bei dem ein lern- und leistungsförderliches Betriebsklima herrscht, um bestehende Kompetenzunterschiede, mit ungleicher Arbeitsbelastung dauerhaft zu lösen.

Ziel dieser Arbeit ist es das Betriebsklima durch salutogene Verhaltens- und Denkweisen zu verbessern, um mit der Steigerung des Wohlbefindens der Mitarbeiter, ihre Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

Die hier beobachtete Gruppe ist in ihrer Leistung durch starke Störungen auf der Beziehungsebene behindert. Die Blockierung der Handlungsebene wirkt sich lähmend auf die Bearbeitung der Aufgaben aus. Durch unzählige Diskussionen ist ein Überdruß entstanden, der von den Mitarbeitern selbst als das Hauptproblem des Stillstandes der internen Kommunikation gesehen wird.

In dieser Arbeit werden Methoden der Organisations-, Personal- und Teamentwicklung im Sinne des „Human-Resource-Managements“ in einem typischen Kleinunternehmen angewandt. Das jeweilige Instrumentarium richtet sich nach der Situation und dem Adressaten. Einheiten der Personalentwicklung sind eng mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung verknüpft und bedingen sich gegenseitig. Als besonders wirksam hat sich in diesem Fall die induktive

Vorgehensweise erwiesen, wobei aus Verhalten und Verhältnissen heraus Organisationsstrukturänderungen vorgenommen werden und umgekehrt der Mitarbeiter in seiner Rolle in der Organisation gecoach wird.

Widerstände kommen zunächst durch mangelnde „Krankheitseinsicht“, sowie fehlendes Vertrauen in die Änderungen. Möglicherweise paart sich das mangelnde Vertrauen mit ein wenig Hoffnung, sich selbst nicht einem anstrengenden Umdenkprozess unterwerfen zu müssen.

Die Bereitschaft des Geschäftsführers, sich auch für ihn neuer Führungsinstrumente zu bedienen, ein neues Systems für Anreize zu schaffen, sowie Konsequenzen bei Firmenzielen widersprechendem Verhalten, wird von den Mitarbeitern als eine Sicherheit und ausgleichende Gerechtigkeit empfunden.

Rollenzuteilung und eine neue Aufbau- und Ablauforganisation schaffen Transparenz und fördern das Zugehörigkeitsgefühl.

Ein neu geschaffenes internes Bildungssystem wird von allen Mitarbeitern genutzt und wertgeschätzt und stellt einen zusätzlichen Rahmen zur Vergemeinschaftlichung unterschiedlicher Sichtweisen. Es trägt direkt und indirekt dazu bei, dass Entscheidungsprozesse transparent und einsichtig werden.

Die Motivation - und damit einhergehend die Arbeitseffizienz - steigt, ein Mitarbeiter, der sich mit der Unternehmenskultur nicht identifizieren konnte, geht.

Die Zielsetzung der Intervention, nämlich die Besserung des Betriebsklimas und damit sinkenden Absentismus und weniger Krankenstände, sowie eine Steigerung der Arbeitseffizienz und der Arbeitszufriedenheit zu bewirken, wurde erreicht.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Hohe Informationsdichte, fortschreitende Technisierung, steigende Produktkomplexität, Internationalisierung und zunehmender Leistungsdruck setzen insbesondere im Dienstleistungsgewerbe hohe Maßstäbe an die Flexibilität,

Kompetenz und Disziplinierung eines Jeden. Der Kunde erwartet maßgeschneiderte, kostengünstige Produkte ohne zeitliche Verzögerung. Ansprüche, die in Unternehmen mit wenigen Mitarbeitern nur mit effizienten Arbeitsabläufen, hohem detaillierten Wissen, effektiver Kooperation und sinnvoller Teamarbeit zu erfüllen sind. In der Schnelllebigkeit werden stabilisierende soziale Netzwerke brüchig und die Anzahl der Krankenstände und Frühpensionierungen auf Grund psychischer Erkrankungen steigen dramatisch. (Jeder dritte österreichische Angestellte geht aufgrund psychischer Leiden in den Frühruhestand, PVA, in „Die Presse“, 21.2.2007)

Wertvolle Synergien durch Erfahrungsaustausch innerhalb von Netzwerken werden nicht ausreichend genutzt und wenn, dann durch Personen mit ohnehin hohen sozialen Kompetenzen.

Die äußeren Umstände, wie das veränderte Kundenverhalten, zwingen Unternehmen zu Veränderungen. Wissen trägt stärker denn je zur unternehmerischen Wertschöpfung bei.

Zur informellen Wissensvermittlung eignen sich insbesondere KMU's, da sie meist über gute Kommunikationsstrukturen und flache Hierarchien verfügen, was sich als geeignete Organisationsform, insbesondere auch zur Durchführung von Projekten (Meggeneder o.J., S. 29), erweist. Die Unternehmenseigentümer üben meist direkten und prägenden Einfluss auf das Sozial-, Gesundheits- und Arbeitsverhalten aus. Personal- und Organisationsentwicklung erlangen damit eine hohe betriebsinterne und externe Bedeutung.

Laut Zahlen des Hauptverbandes der österreichischen Versicherungsträger haben 92% der Betriebe weniger als 20 Beschäftigte und beschäftigen mehr als 90% aller ArbeitnehmerInnen.

Betriebliche gesundheitsfördernde Maßnahmen sind in kleinen und mittleren Unternehmen nicht hinreichend bekannt (Drupp 1997, S. 33-35). Allein der Begriff verleitet dazu, die Maßnahmen auf rein medizinische Belange zu beschränken.

Der ganzheitliche Ansatz der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) - Maßnahmen, mit dem Ziel der Steigerung der Arbeitszufriedenheit, der

Leistungsfähigkeit, welcher sowohl bei Organisationsstrukturen ansetzt, als auch beim Gesundheitsverhalten des Einzelnen - muss insbesondere im ländlichen Bereich durch Beteiligung regional anerkannter Firmen allgemeine Akzeptanz finden, da das Wertigkeitsempfinden für gesundheitsfördernde Maßnahmen durch den hohen Wettbewerbsdruck der Globalisierung eher gering ist.

Projekte, wie jenes der BGF, mit Implementierung von workshops/ Gesundheitszirkeln eignen sich aus Ressourcen- und Organisationsgründen nur bedingt für kleinbetriebliche Rahmen und bedeuten oft eine Überformalisierung. (Kuhn, 1997).

Maßnahmen, die zu einer höheren Arbeitseffizienz und Arbeitszufriedenheit führen, sind ein geeigneter Weg gesundheitspolitische und wettbewerbsbezogene Ziele zu vereinen. Schwerpunkt dieser Arbeit ist die Zusammenstellung der am salutogenen Ansatz (Antonovsky, s. Personalentwicklung) orientierten individuellen Maßnahmen und konkreten organisatorischen Maßnahmen im Rahmen der BGF.

Unter dem Aspekt, was begünstigende, an die Individual- und Sozialbedürfnisse angepasste BGF-Maßnahmen zur Implementierung des Gesundheitsverhaltens in die Unternehmenskultur sind, haben wir die Firma Gandler-Risk-Management ausgewählt, da es sich um eine Maklergesellschaft der Versicherungsbranche mit 15 Mitarbeitern handelt und somit einen typischen Dienstleistungsbereich mit hoher Kundenorientierung und Abhängigkeit vom Netzwerkpotential.

1.2 Forschungsfrage:

Was sind begünstigende, an die Individual- und Sozialbedürfnisse angepasste, BGF-Maßnahmen in KMU's im Dienstleistungsbereich zur Implementierung des Gesundheitsverhaltens in die Unternehmenskultur?

2 Hintergrund der Studie

2.1 Definition der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)

Die BGF ist eine moderne Unternehmensstrategie, die nach der Luxemburger Definition (1997) alle gemeinsamen Maßnahmen von ArbeitgeberInnen, ArbeitnehmerInnen und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz umfasst. Dies kann durch die Verknüpfung von Verbesserungen der Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen, der Förderung der aktiven MitarbeiterInnen-Beteiligung und der Stärkung persönlicher Kompetenzen erreicht werden.

Unabdingbare Prinzipien sind die Partizipation (gesamte Belegschaft), die Integration (BGF betrifft alle Unternehmensbereiche), ein Projektmanagement (systematische Erhebung, Planung, Durchführung) und die Ganzheitlichkeit (verhaltens- und verhältnisorientierte Maßnahmen). (BGF Charta, Forum Gesundheit OÖGKK, o.J.)

2.2 Geschichtliches zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF)

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) begann in Österreich im Jahr 1993 mit dem Start eines Pilotprojektes. Nächster Meilenstein war die 1995 im Auftrag der Europäischen Kommission erfolgte Gründung des „EU-Netzwerkes betrieblicher Gesundheitsförderung“, in deren Folge ein Jahr darauf in Österreich die „Nationale Kontaktstelle“ eingerichtet wurde. Im Laufe der Jahre wurden viele auch international beachtete Aktivitäten durchgeführt und nunmehr besteht unter dem Dach der Österreichischen Kontaktstelle ein Netzwerk, das in jedem Bundesland eine Regionalstelle unterhält. (Meggeneder, 2004)

2.3 Volkswirtschaftlicher Nutzen

Unter der Annahme, dass alle Erwerbstätigen durch betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme erreicht werden können und alle erwerbstätigen Personen den auf sie individuell zugeschnittenen Empfehlungen Folge leisten und versuchen ein gesundes und sportlich aktives Leben zu führen, sind möglicherweise volkswirtschaftliche Einspareffekte von bis zu € 3,64 Milliarden erzielbar. Das sind bis

zu 1,7 Prozent des Bruttoinlandsproduktes. Der Hauptteil dieser Effekte wird durch die zu erwartende sinkende Anzahl an Neuzugängen zur Erwerbsunfähigkeitspension verursacht. Mit € 1,4 Milliarden an vermiedenem Produktionsausfall tragen sie zwischen 38,6 und 55,7 Prozent des Gesamteffekts. Der zweithöchste Posten ist jener der vermiedenen Krankenstandskosten auf gesamtwirtschaftlicher Ebene mit Einsparungen von € 345 Millionen bis € 1,04 Milliarden. Dabei kommen die Kostensenkungen aufgrund von Krankenständen den Unternehmen (€ 241 Millionen) mehr zugute als den Sozialversicherungen (€ 38 Millionen). (Helmenstein, 2004, S. 60)

Metaanalysen von BGF Projekten zeigen, „dass Gesundheitsförderung und Prävention evidenzbasiert zu einer 35prozentigen Verringerung der Gesundheitsrisiken, der Arbeitsunfähigkeit und der Gesundheitskosten führt, so dass es für jeden hier investierten Euro einen Ertrag von 4 Euro gibt“ (Bödeker, in Gesundheitsförderung aktuell, BKK 2006, S. 3)

Betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme mit dem Schwerpunkt körperlicher Fitness sind bedingt geeignet, langfristige Änderungen zu bewirken. Es werden beispielsweise moderate kurzzeitige Gewichtsverluste von 0,5 - 1 kg belegt. (Helmenstein, 2004, S.33)

Die Ergebnisse der Befunde, Bewertungen und Empfehlungen sind sehr heterogen und zum Teil widersprüchlich. Die größte Effektivität ist jedenfalls für Programme gewährleistet, die im Betrieb und arbeitsplatznah durchgeführt werden, sowie Programme, die eine intensive Schulung beinhalten. (Nentwig, 1999)

Eine der kosteneffizienten Strategien zu Bewegungsprogrammen aus Unternehmenssicht scheint die Bereitstellung einer mittelguten Einrichtung bei gleichzeitiger Bereitstellung von Einzelberatung und einer Unternehmenskultur, welche einen aktiven Lebensstil fördert, zu sein. (Shepard, 1996, S.436-452)

Im Rahmen eines Gutachtens wird zusammenfassend festgestellt, dass Einzelmaßnahmen, wie primärpräventive Rückenschulen, sowohl mit als auch ohne Arbeitsplatzbezug ineffektiv sind, sekundär- und tertiärpräventiv ausgerichtete

Rückenschulen hingegen wirksam und Ausgaben senkend sein können.

BGF Maßnahmen hingegen, die sich auf Instrumente zur Arbeitsorganisation stützen, zeigen durch die Verbesserung der Arbeitsabläufe einen „erheblichen Gewinn an Zeitressourcen.“ (Meggeneder, o.J., S.18)

Insbesondere in KMU`s können so Verbesserungen der Organisationsbedingungen die Arbeitsbedingungen und damit einhergehend den Gesundheitszustand und das Arbeitsverhalten verbessern. (Badura, 2003, S.10)

Seitens der GeschäftsführerInnen in KMU`s werden Maßnahmen, die eine Verbesserung der Unternehmenskultur und die Mitarbeitermotivation zum Ziel haben mit einer höheren Priorität versehen, als die Beschäftigung mit der Gesundheit im traditionellen Sinn. (Kriener, 2002, S. 9)

Der Unternehmensführung kommt in KMU`s eine bedeutsame Rolle in der Realisierung gesundheitsfördernder Verhaltensweisen zu.

So kommen Autoren zu dem Schluss, dass „die Organisationsform der KMU`s nicht nur mit sich bringt, dass die eingesetzten Instrumente modifiziert werden müssen, sondern es muss auch viel stärker auf die Persönlichkeit der Unternehmensleiter eingegangen werden.“ (Meggeneder, o.J., S.18)

2.4 Ziel der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) in der Firma Gandler-Risk-Management

Wir sehen in dieser Firma hohes organisationelles und personelles Potential und stellen die Hypothese auf, dass die hier vorhandene Unternehmenskultur durch zu geringe Strukturierung der Ablaufs- und Aufbauorganisation zu allgemeiner Arbeitsunzufriedenheit führt, was ursächlich für die geringe Arbeitseffizienz ist und das die Aufnahme von Führungsaufgaben erhebliche Auswirkung auf salutogene Einstellungsmuster haben wird. Wir erwarten, dass wir unter Ausrichtung der Änderungsmaßnahmen an einer Vision und einem visionären Führungsstil, gesundheitsfördernde Verhaltens- und Denkweisen über längere Sicht implementieren werden, was sich auf kurze Sicht in einer Besserung des

Betriebsklimas, mit mehr Leistungsmotivation zeigen wird und die Teamleistungsfähigkeit steigt.

Situation:

Die Firma verfügt über ein hohes Verkaufspotential. Die Außendienstmitarbeiter sind befangen in formalen Abwicklungsprozessen. Die verbleibende Zeit der aktiven Kundenbetreuung und der Neu-Aquisition nachzukommen ist mit geschätzten 30% der Gesamtarbeitszeit zu gering. Es wird ein schlechtes Betriebsklima und fehlerhafte und unzureichend schnelle Bearbeitung durch den Innendienst, sowie durch die Versicherungspartner, beanstandet.

Ziel ist es, das hohe, aber blockierte Verkaufspotential der Firma freizusetzen („größter Versicherungsmakler Salzburg“). Ein stabiler Support durch den Innendienst und Steigerung der Fach- und Methodenkompetenz aller Mitarbeiter soll den Verkäufer entlasten und freie Valenzen für Kreativität schaffen.

Wir wollen Ziele auf der Organisationsebene und Belegschaftsebene durch Instrumente aus dem betrieblichen Management operationalisieren.

Ziel ist es, die Kommunikation zu verbessern, fachliche und soziale Kompetenz „on the Job“ zu fördern, Klarheit in Zuständigkeitsbereichen zu schaffen und damit die Eigenverantwortung und Motivation zu fördern, sowie Führungsaufgaben zu erweitern. Die Führungskompetenz soll gesteigert werden. Arbeitsprozesse werden analysiert und systematisiert.

3 Methodik

Die BGF wird als moderne Unternehmensstrategie bezeichnet. (s.h oben: Luxemburger Deklaration). Dieses Projekt wird nach der Methodik des betrieblichen Managements geführt. Aus diesem Grund ist der theoretische Hintergrund ein vertiefender Einblick in die Unternehmensführung, der die Verankerung salutogener Verhaltensweisen gewährleistet.

3.1 Informationsbeschaffung

Es wurde eine systematische Literaturrecherche mit den Suchbegriffen „betriebliche Gesundheitsförderung“, und „World Health Promotion“ in den Datenbanken European Network of Workplace Health Promotion, IUHPE, bgf.netzwerk.at und Eurofound.ie/surveys/index.htm und in den Printmedien Neue Züricher Zeitung, Frankfurter allgemeine Zeitung, Salzburger Nachrichten und Die Presse, sowie eine freie Internetrecherche durchgeführt. Weitere Quellen: Literatur, AAM-Skripte, AAM Lern CD

Um das Kernproblem der Mitarbeiter - das „Betriebsklima“ - differenziert zu erfassen, erfolgen die Analysen mit Hilfe der Forschungsmethoden der Organisationspsychologie (Rosenstiel, 2007, S.26). Aus zunächst *unsystematischer Informationsgewinnung* durch Verhaltens- und Arbeitsablaufsbeobachtungen werden hypothesengeleitete Mitarbeiter, Gruppen und Experten interviewed. Die identifizierten Problemfelder sind Thema der *schriftlichen Mitarbeiter-Befragung*.

Erhebungsinstrumente:

Unsystematische Methoden	Systematische Methoden
Nicht teilnehmende Ganzschichtbeobachtung	Experten-, Gruppen-, Mitarbeiter-Interviews
teilnehmende Gruppenbeobachtung	Mitarbeiter-Befragung
	Schriftliche Erhebungen
	Dokument-/ Software gestützte Analyse
	Ablauforientierte Betriebsbegehung
	Systemaufstellung

Zur Ursachensuche der gestörten Ablaufs- und Aufbauorganisation eignet sich für uns die *Mensch-Objekt-Technik Analyse (MOT)* (Strom, Ulich, 1998), die uns aus den Informationen eine strukturierende, systematische und ganzheitliche Evaluierung des „Ist-Zustandes“ der Firma liefert.

Das Hauptproblem des schlechten Betriebsklimas und der Arbeitsunzufriedenheit können wir mit der *Facettenanalyse nach Payne* (1976) differenziert erfassen.

Die finanzielle Situation wird mit einem Betriebserfolgsbericht der Steuerberaterkanzlei und der Unternehmensberater dargestellt. (Fritzenwallner und Gandler, Gruber, 2006/07)

Eine *SWOTH* Analyse (*Erklärung im Text*) stellen wir als „Denk-Grundlage“ für operative Ziele im betrieblichen Management auf.

3.2 Methoden des betrieblichen Managements (OE)

Die betriebliche *Zielfindung*, *Zielvereinbarung* und *Projektsteuerung* wird schriftlich in einem *Projektstruktur- und Ablaufplan* festgehalten.

Die BGF integriert sich in diesem Projekt mit der Erstellung neuer *Management-Aspekte* selbst! (BGF Prinzip Integration!)

Wir differenzieren in formale- oder techno-strukturelle und psychosozialologische Organisationsentwicklungen. Um die Ganzheitlichkeit zu gewährleisten, orientieren wir uns an gemeinsamen Prinzipien des *KAIZEN*, *KVP* und des *Lean Managements*.

Zur lückenlosen Kommunikation, Information und Dokumentation führen wir *Managementsysteme* ein. „Bottom-up“ fließen Informationen über *Mitarbeiter-Gespräche (MAG)* zum Führungsmanagement.

Wir erstellen „*Unique Contributions (UC`s)*“ zur Rollendifferenzierung.

Zum Ideenaustausch, zur Vereinheitlichung der Arbeitsprozesse und zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP) bilden wir *Arbeitsgruppen (Qualitätszirkel, QC)* und suchen mittels des *PDCA-Zyklus nach Deming* nach einer *Best Operating Practise (BOP)*.

Wir orientieren uns an „*situativen Führungsverhaltenstheorien*“, weil wir an den vorhandenen Führungsmerkmalen das Ziel der transformalen Führung anstreben, auf Grund der stark unterschiedlichen Arbeits- und psychologischen Reife, aber auch pragmatische *Management Konzepte wie Management by Delegation, Management by Exemption und Management by Objectives* verfolgen.

Zur Förderung der Unternehmenskultur bestimmen wir Unternehmenswerte, stellen gemeinschaftlich ein *Firmenleitbild* auf.

3.2.1 Methoden des Personalmanagements

Neben der Personaladministration wird Personalpolitik mit Beurteilung, Personalrekrutierung und -einführung als Funktion der Personalführung aufgenommen.

Zum Fördern der *sozialen Kompetenz* kommen Elemente aus dem Kommunikationstraining wie *Teamcoaching, Systemaufstellung, Erlebnis orientiertes Lernen und 360° Beurteilungen* zum Einsatz.

3.2.2 Methoden des Wissensmanagements

QC, „*Case-Reports*“, „*Incident und Accident-Reports*“ und „*Fehlerkultur*“ dienen zum Austausch impliziten Wissens.

Wir nehmen ein internes Bildungssystem mit „*On the Job Learning, Jobsharing, Jobrotation*“, *Patenschaften und Tutorien*, sowie ein *Rotationssystem* für Einzuschulende auf.

Explizites Wissen in schriftlicher Form eines Firmenhandbuches festzuhalten ist das nächste Ziel auf dem Weg zur Schaffung eines *Wissensmanagements*.

Wir betreiben *externes Benchmarking*, um die Personalentwicklung auf neue Herausforderungen vorzubereiten. Zur Vermeidung von Engpässen werden unter Nutzung des *Personalportfolios* neue Zuständigkeiten mit neuen Arbeitsverträgen geschaffen - unter Berücksichtigung von *Karriereankern*.

Auf aktive Maßnahmen zur körperlichen Fitness wird verzichtet, da sie in diesem Fall geringe Relevanz haben (s.u).

Regelmäßige *Supervisionen* durch die Projektleitung dienen der Kontinuität in der Ausrichtung von Strukturen, Aktivitäten und dem Festhalten am Unternehmensleitbild.

Im Laufe des Projekts fällt die Entscheidung, neue Büroräumlichkeiten zu bauen. Die Projektleitung beteiligt sich an der *Ausarbeitung der Raumaufteilung* unter den Aspekten besseren Lernklimas, besserer Koordination und Kooperation.

4 Theoretischer Hintergrund der Unternehmensführung

Die Organisationsentwicklung, Führung und Personalentwicklung beeinflussen und bedingen sich wechselseitig. Das Ergebnis einer Harmonisierung dieser drei für die BGF relevanten Handlungsfelder ist die angestrebte gesunde Unternehmenskultur. Ohne einer visionären Ausrichtung und ohne der Herstellung kommunizierender Strukturen zwischen den Handlungsfeldern kann unser Ziel einer gesunden Organisation nicht gewährleistet werden. Wir haben in unserem Projekt Instrumente des betrieblichen Managements gewählt. Daher werden wir diese in ihrer Funktion beschreiben.

4.1 Betriebliches Management

4.1.1 Betriebsorganisation

Organisation ist „*die integrative Strukturierung von sozialen und sozio-technischen Systemen*“. (Wir beziehen uns in der Folge auf Markom, 2005, S.8ff)

Die formale Struktur einer Organisation gibt Aufschluss über

- Art und Umfang der Arbeitsteilung (Ablauforganisation)
- Art der Koordination bzw. Kommunikation (Aufbauorganisation)

Traditionelle Aufgabenbegrenzungen (funktionale Gliederung, produktorientierte Gliederung, und marktorientierte Gliederung) und klare hierarchische Führungsstrukturen (Einlinien- oder Mehrlinien-, Stabliniensystem) weichen immer stärker flexiblen, flachen Kooperationshierarchien, wie der Matrix- und Projektorganisation.

Das geht zu Lasten stabiler und eindeutiger Führungsstrukturen und kann die systemische Ordnung gewichtig stören.

Eine der dadurch entstehenden Gefahren ist unzureichende Transparenz des Systems und der Entscheidungen, was die Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Arbeit behindert und Auswirkungen auf seine Leistungsbereitschaft und dadurch auf seine Leistungsfähigkeit hat.

Um dieser, durch fehlerhafte Übertragungen und Verzögerung entstehende Abkehr des Mitarbeiters, entgegenzuwirken, hilft eine lückenlose Abstimmung durch Managementsysteme, die wir weiter unten spezifizieren.

„Die Profiorganisation lebt von ständiger gegenseitiger Abstimmung jenseits der Hierarchie.“ (Kasper, 2002, S. 76)

Der Verzicht auf ordnende hierarchische Führungsstrukturen erfordert ein System „innerer Ordnung“, die durch eine Unternehmensphilosophie, bzw. durch eine starke Organisationskultur hergestellt werden kann. (Elsik, 2007, S. 26).

Die aus dieser erwachsenden Managementprinzipien werden „*Alles in allem*“ ersichtlich, vorausgesetzt die Werte werden gelebt und nicht nur in Form eines schriftlichen Firmenleitbildes festgehalten.

Managementprinzipien entsprechen normativen Ausrichtungen. Die bekanntesten sind das KAIZEN, der KVP, das Lean Management und der PDCA Zyklus von Deming. Sie verbinden Denkweisen und Strukturen mit Philosophien. Die ihnen innewohnende Prozess- und Kundenorientierung stellt den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt. Verschwendung und Fehler gilt es zu eliminieren.

KAIZEN ist eine japanische Strategie der kleinen Veränderungsschritte. Das Hauptunterscheidungsmerkmal von dem europäisch bevorzugten KVP ist die Dynamik. Die beim KVP zum Teil revolutionären Veränderungen, bergen durch mangelnde Festigung der vorherigen Erneuerungen die Gefahr von Rückschritten.

KAIZEN hat sich zwar besonders im produzierenden Gewerbe bewährt. Die Schaffung von „bottom-up“ Einflussnahmen auf Entscheidungen birgt ein hohes intrinsisches Potential, besonders durch die Organisation von Qualitätskreisen, deren

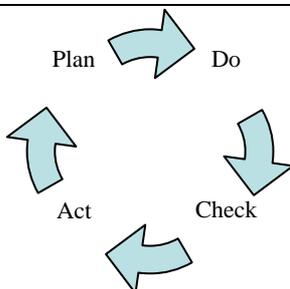
Ziel es ist, dass jeder Mitarbeiter seinen eigenen Verantwortungsbereich laufend verbessert und dass sein implizites und explizites Wissen verbreitet wird. Das fördert die Kooperation, Selbstverwirklichung und Arbeitszufriedenheit. „KAIZEN spricht die Verbesserung der Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Markt an.“ (Markom, 2004, S. 41) Der Fehlerlosigkeitsanspruch und das JIT (Just in Time) Prinzip ist ein weiteres Merkmal dieser Kundenorientierung.

Der in Japan prägende Konfuziunismus vereinfacht in der gemeinschaftlichen Sichtweise die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele.

In unseren westlich individualisierten Denk- und Arbeitsweisen ist KAIZEN nur bedingt anwendbar. Viele Prinzipien haben sich aber im Lean Management, dem TQM, den 14 Grundgedanken von Deming usw. verankert. QC´s als Gruppenarbeitsformen sind zu einem weit verbreiteten betriebswirtschaftlichen Instrument geworden. (Meggeneder, 2002, S. 17)

Das „Lean Management“ besteht aus 8 Grundsätze und 5 Denkweisen (Markom, 2005, S.20):

Denkweisen	Grundsätze
proaktives Denken	Veränderungsbereitschaft
sensitives Denken	Prozessorientierung
Ganzheitliches Denken	Vereinfachung
Potentialdenken	Parallelisierung
Ökonomisches Denken	Kundenorientierung
	Mitarbeiterorientierung
	Lieferantenorientierung
	Wertschöpfungsorientierung

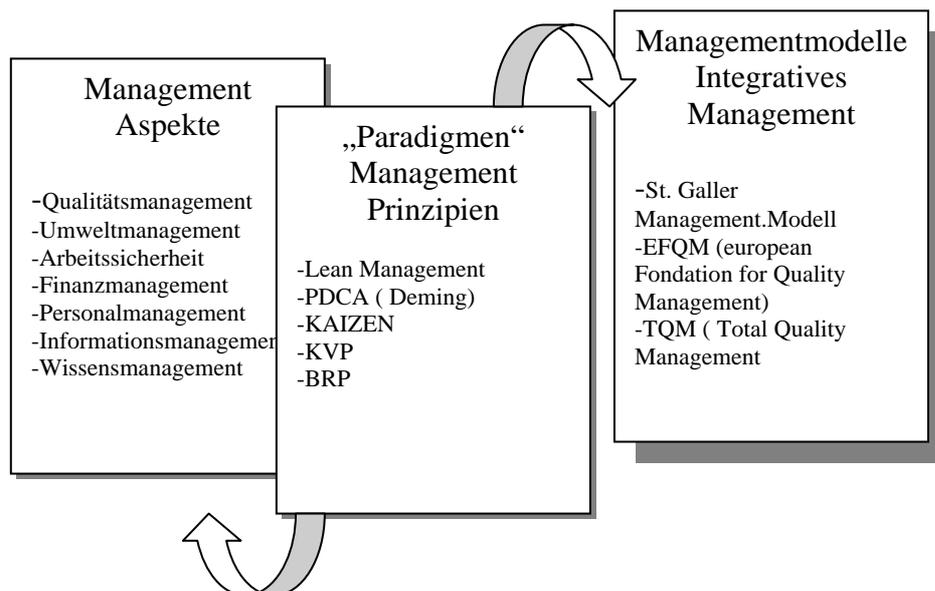


Der „PDCA“ Zyklus von Deming (Deming in Markom, 2005, S.37ff, FN.17) dient der kontinuierlichen Prozessoptimierung. Er geht davon aus, dass „jede Aktivität als Prozess gesehen werden kann und im ganzheitlichen Ablauf auf die vier Elemente des Deming-Zyklus reduziert werden kann.“ Das Produkt oder die Aktivität geht aus der **Planungsphase** in die **Ausführungsphase (Do)**, wird in ihrer Funktionalität überprüft (**Check**) und im Abschluss zu Verbesserungszwecken neu überdacht (**Act**).

So wird der Kreis zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) geschlossen. In seinen 14 Grundgedanken stellt Deming eine Art Leitlinie auf, deren Grundphilosophie in der Würdigung des qualifizierten Mitarbeiters als wertvollste Ressource des Betriebes zu sehen ist. Dieser verpflichtet sich aber der Qualität und der ständigen Verbesserungsprozesse.

Aufgabe der Führung ist es dabei, die Ziele und den Zweck der Organisation in einer geeigneten Form (Vision, Strategie, Politik, etc.) zu entwickeln und allen Mitarbeitern zu kommunizieren. Das Management muss seine Selbstverpflichtung zu diesem Commitment nachdrücklich vorleben und demonstrieren. Durch kooperativ, kollegiale Führung soll sich der Mitarbeiter einbringen können, was die Basis für kontinuierliche Verbesserungsprozesse legt.

Abbildung 4-1 integratives Management (s.h Text)



Bleicher (1994, S.47) greift als Begründer des „Integrierten Managements“ (St. Gallener Modell) die Komplexität der Unternehmensführung in flachen Hierarchien auf. Er geht davon aus, dass Integration einer dominant philosophischen Leitidee bedarf. „Der Zweck der Managementphilosophie ist einerseits die Sinnfindung jeder organisatorischen Einheit im soziotechnischen Gefüge und andererseits die zukünftigen Positionierung des Unternehmens.“ (Bleicher in Markom, 2005, S.47)

Sein Modell verhilft einerseits komplexen Entscheidungsprozessen durch Ordnungselemente (s.h. Managementsysteme) zu Transparenz, andererseits unterstützt die normative Ausrichtung flache hierarchische Strukturen, die Gestaltungsspielräume gewährleisten.

Das impliziert Verständnis der Zusammenhänge und beugt bei Änderungen dem Scheitern durch sozio-emotionalen Widerstand der Belegschaft vor, womit das „Changemanagement“ also implementiert ist.

4.1.2 Management Systeme

Während wir uns bei den Managementmodellen mit der gedanklichen Konstruktion der Organisation zur Gestaltung einer „kohärenten“ Arbeitswelt (Corporate Government) beschäftigt haben, werden wir nun Systeme definieren, derer wir uns zum strukturellen Organisationsaufbau bedienen haben.

Die Jahresplanung dient dem Festlegen von Zielen und Mitteln für wertschaffende und wertschöpfende Maßnahmen, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Abbildung 4-2 typischer Jahresplan (Dr.D.Windischbauer, 2005, S.23)

A. Jahresabschluss	B. Strategierunde	C. operative Umsetzung	D. Budget-, mittelfrist. Planung
I. Quartal	II. Quartal	III. Quartal	IV. Quartal

Im entscheidenden II.Quartal findet in der Führungsebene ein Zielbildungsprozess statt, auch unter dem Namen BSC = ballanced score card bekannt. Die hier gefällte Vision, als langfristiges Unternehmensziel, ist Orientierungspunkt für alle weiteren Entscheidungen. (Robert S. Kaplan, Betriebswirtschaftsprofessor an der Harvard University in Boston, und David P. Norton, Generaldirektor von Nolan Norton, 1990 / 1991 aus Skript Windischbauer, 2005, S.30)

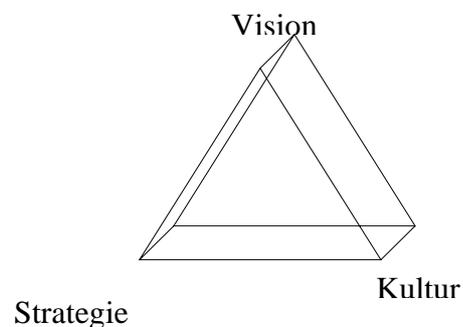
Ziele im Personal-, Organisations-, Wissens-, Qualitäts-, Umwelt-, Finanzmanagement (in der Folge als Managementaspekte bezeichnet) werden in der BSC abgestimmt und dokumentiert.

In Gegenüberstellung der äußeren Umstände - wie eigener Marktanteil, veränderliche Kundenbedürfnisse, oder externes Benchmarking - mit den internen Schwächen/Stärken werden wertschöpfende und wertschaffende Prozesse gewichtet.

Es gilt strategisch wertschaffende Prozesse (Struktur, System) auf Marktvorteile auszurichten, aber gleichzeitig wertschöpfende Maßnahmen (Skills, Shared Value, Staff, Führungsstil) zu fördern, die den Bestand des Unternehmens sichern.

Genau an diesem Übergang entsteht ein inneres Spannungsfeld für das Unternehmen.

Abbildung 4-3 Spannungsfeld der Unternehmensführung



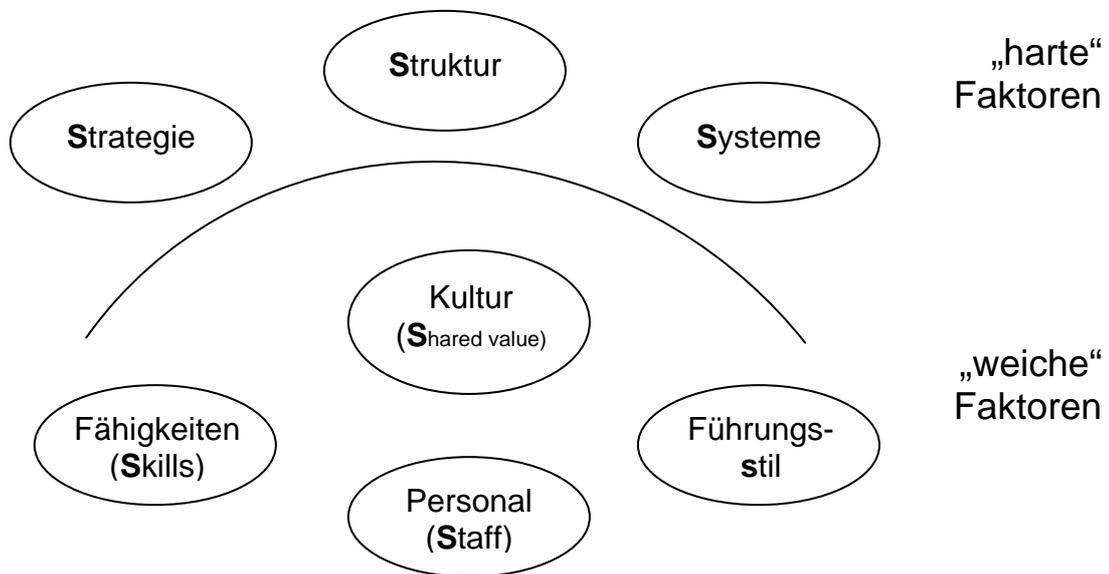
(Dr. D Windischbauer, 2005, S.9)

Die Strategie und die Strukturen und Systeme bezeichnet man als die sog. harten Faktoren.

Um den veränderlichen Ansprüchen des Marktes flexibel aber zielorientiert zu begegnen, bedarf es sog. „weicher Faktoren“. Sie sind das „Wesen“ der Organisation, dem eine steigende Bedeutung zuteil wird. Es werden 7 Organisationsmerkmale unterschieden, wobei sich flexible, erfolgreiche Unternehmen durch eine vermehrt wahrgenommene Bedeutung der „weichen Faktoren“ kennzeichnen. (Rosenstiel, 2007, S. 379)

Mc Kinsey (aus Elsik, 2007, S.8) hat dieses in einem Modell dargestellt:

Abbildung 4-4 harte- und weiche Faktoren der Organisation



Die steigende Bedeutung der „weichen Faktoren“ liegt im hohen Anspruch an die Arbeitseffizienz, die nur dann gewährleistet ist, wenn Mitarbeiter einsatz- und leistungsbereit sind.

Erfolgreiche Führung, die Gestaltungsspielräume in der Organisation der Arbeitsabläufe erweitert, fördert diese Bereitschaft. Logik und Transparenz in Entscheidungen und Prozessen wecken das Sinnverständnis (Kohärenzsinn) und setzen so die salutogenen Eigenschaften eines engagierten Mitarbeiters frei. Managementsysteme verhelfen durch Transparenz proaktives Denken und die Inspiration zu fördern und mit den Unternehmenszielen zur Deckung zu bringen.

„Managementsysteme sind dabei dokumentierende Hilfsmittel zur Unterstützung operativ wertschöpfender Tätigkeiten.“ (Markom, 2005, S.8)

„Toolbox“ von Managementsystemen:

- Das Mitarbeiter-Gespräch (MAG)

Im Mitarbeiter-Gespräch werden Unternehmensziele mit den Individualzielen abgestimmt und Meilensteine der Entwicklung dokumentiert. Die Erweiterung der Sichtweisen durch gegenseitigen Interessensaustausch, und die Suche

und Zusammenführung von Gemeinsamkeiten erzeugt ein hohes Commitment für Unternehmensziele.

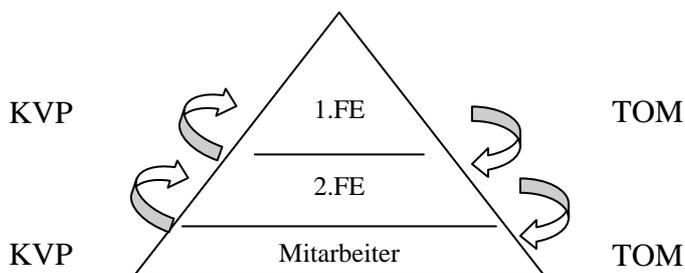
- „unique contributions“ (UC`s)

Jeder Mitarbeiter sollte seinen persönlichen und einzigartigen Beitrag zum Erfolg der Firmenleitung erkennen und erfüllen. Wichtig ist, dass es nicht zu einer Doppelbelegung einer Funktion kommt.

- Team objective Meetings (TOM)

Strategische Ziele werden Top down von der Führungsebene (FE) in die nächste Ebene, bis zur Arbeitseinheit übertragen. In den jeweiligen Arbeitseinheiten werden die Arbeitsabläufe mit den strategischen Zielen abgestimmt, oder in Abstimmung operationale Ziele in der Gruppe geschaffen.

Abbildung 4-5 „Wasserfallprinzip“



(Abgewandelt übernommen aus Dr. D. Windischbauer, 2005, S.16)

Die Gestaltung eigener Arbeitsprozesse in den Arbeitseinheiten tragen durch „Bottom up“ Vorschläge zu einer kontinuierlichen Verbesserung (KVP, unter betrieblicher Organisation beschrieben) bei. Den konstruktiven Beiträgen müssen Raum und Rahmenbedingungen geschaffen und Beachtung geschenkt werden.

4.1.3 Managementkonzepte

In der Praxis werden Führungs- oder Managementkonzepte unterschieden. Bei Managementkonzepten handelt es sich um Formen der Mitarbeiterführung, die sich in Ergebnisorientierungen unterscheiden. „Sie konzentrieren sich zumeist (bis auf MbO) auf Teilbereiche der Führung.“ (Niedl, 2007, S.2) Die Konzepte werden im Einzelnen im Anhang abgebildet. **Anhang 1 Managementkonzepte**

Das >Management by reinforcement< ist ein Führungskonzept, das „die Sozialisation in der Organisation perfektioniert.“ (Rosenstiel, 2007, S. 144). Hier decken sich vorhandene Bedürfnisse des Mitarbeiters mit Zielen der Organisation und bedürfen nur einer Unterstützung. Vertiefende Erläuterungen unter „Weg-Ziel“ Theorie im Kapitel Führung.

Managementkonzepte dienen nur der groben Orientierung. Durch Merkmale und Verhalten auf Führungsebene und Mitarbeitererebene kommt es zu einer Vielfalt von Führungsmustern. Diesen Wechselwirkungen ist das Kapitel Führung gewidmet.

4.2 „Change-Management“

Weder die Globalisierung - wie so oft beschuldigt - noch die Demographie, mit der Abhängigkeit von der Zuwanderung meist wenig qualifizierter Arbeitnehmer, erfordern flexible und dynamische Arbeitsprozessanpassungen. Die Notwendigkeit einer Leistungs- und Produktivitätssteigerung liegt vielmehr in den sich ändernden soziokulturellen Verhaltensweisen und Verhältnissen, die einen enormen Effizienzdruck auf die Wirtschaft ausüben.

Der Mensch bedient sich der Fülle von Produkten, die er im Discounter günstiger kauft, bevor er ein defektes Produkt reparieren, oder gar ein neues anfertigen lässt. Ware, die erst bestellt werden muss, muss man in kürzester Zeit in den Händen haben.

Demgegenüber steht die Trägheit, mit der Mitarbeiter bereit sind, sich von eingefahrenen Arbeitsweisen zu trennen, nebenbei schimpfend, die Welt sei ja auch nicht an einem Tag erschaffen worden! Es ist eben extrem schwer, sich von Gewohnheiten zu trennen. Seien sie noch so unliebsam, so haben sie doch viel Mühe gekostet, um sie sich anzueignen, also möge es doch lieber alles beim Alten bleiben!

Es geht um die Standortsicherung, es geht um das „Know how“ und es geht um das „Know-why“ bei einer Organisationsänderung zur Effizienzsteigerung.

„Es gilt entweder im Zuge einer langfristigen strategischen Planung schneller zu sein als die Veränderungsdynamik und damit den Entwicklungstrend mitzugestalten, oder

aber nachträglich eine Anpassung über Veränderungsmaßnahmen zu versuchen.“
(Rosenstiel, 2007, S.451, FN.23)

Die Realität zeigt täglich die an den „Dumping-Preisen“ scheiternden Unternehmen (Beispiele wie Woolworth, 22.1.2008 gibt es nahezu täglich in Presse oder TV). Eine gesunde Organisation andererseits, die noch nicht aus der Not heraus reduzieren muss, gerät in Diskredit, wenn sie am „Lean-Management“ orientiert Einsparungen „im Gesunden“ fällt - ganz zu schweigen von Firmen die gleich dem „Heuschrecken-Szenario“ (Wahlkampagne Deutschland SPD, Minister Müntefering) einen teuren Standort verlassen, um Gewinne nicht zu schmälern und ihren „Share holdern“ gerecht zu sein.

Bleibt es also vordringlichste Aufgabe eines Unternehmens, seine Mitarbeiter moralisch auf die Reise zur Effizienzsteigerung mitzunehmen. Eine, für das übliche Verständnis von Führung, revolutionäre Herausforderung.

Somit ist das Management nicht nur mit den ohnehin schon sehr aufwendigen Änderungsmaßnahmen, die bis zum „Business-Reengineering“ reichen, beschäftigt durch rechtzeitige Anpassungsmaßnahmen seine Rentabilität zu erhalten, oder gar zu erhöhen, sondern auch mit dem nächsten Einschnitt, der möglicherweise kommt, bevor der erste Einschnitt wirklich Früchte tragen konnte.

In unserer hochentwickelten Produktionsweise und in Ermangelung von qualifizierten Mitarbeitern sind wir mehr denn je auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter angewiesen. Die Bereitschaft, Wissen zur Verfügung zu stellen und es durch den Wissensaustausch zu vermehren, ist wettbewerbsbestimmend.

Zu häufig wird in unserer individualisierten Gesellschaft immer noch Wissen mit Macht assoziiert und wie das Sprichwort „Unwissen schützt vor Strafe nicht“ schon besagt, werden Fehler bestraft. Fehlende Fehlerkultur, starre Denkmuster führen zu den von Rosabeth Moss Kanter (Schunder-Tatzber, 2005) bekannten Widerstandsursachen:

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

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, 2005, S.2)

Es geht beim Änderungsprozess darum, die „...primär ingenieurs- und wirtschaftswissenschaftliche Sicht“ (Rosenstiel, 2007, S. 253), die in den meisten Unternehmensberatungen vorherrscht, mit verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen zu bereichern, um die Akzeptanz jener „top-down“ Vorhaben zu steigern. Ohne dem Commitment der Mitarbeiter kann höhere Arbeits- und Produktqualität allenfalls kurzfristig sein und von hohem Energieaufwand zwecks Erhaltung des höheren Niveaus geprägt sein.

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 Unternehmenszielen in Einklang zu bringen. Wenn der Mitarbeiter 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 auseinander setzen. Mitarbeiter-Motivation bekommt einen wachsenden Stellenwert, wenn die Führung sich nicht zum „Sklassen“ der Qualitätskontrolle machen will.

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

Arten des Changemanagements

Da Schweizer Studien zufolge die Hälfte aller Projekte zu Veränderungsmaßnahmen nur zu 60% ihre Ziele erreichen und jedes vierte Projekt abgebrochen wird, ist es unabdingbar, vor den jeweiligen Interventionen durch Problemanalyse den wirklich passenden Veränderungsstrukturplan zu erstellen, mit flankierenden Maßnahmen auf Ebene der Organisation und auf Ebene des Personals. Man unterscheidet:

- 1) Organisationsentwicklung oder Organisationsdevelopment (OD)
- 2) die System Intervention Strategie „SIS“,
- 3) Re-Engineering
- 4) Turn-around

Der Unterschied dieser Methoden liegt im Ausmaß der Einbeziehung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse und hängt zuallererst natürlich stark davon ab, ob das Unternehmen Verbesserungs- oder Gesundheitsabsichten hat.

Besonders die „Turn-around“ Methode geht mit hohen Einsparungsmaßnahmen vor und eignet sich bei konkursgefährdeten Unternehmen. Sie ist assoziiert mit dem Business Prozess Reengineering (BPR).

Die im Rahmen der betriebliche Gesundheitsförderung vorgesehene Form der Organisationsentwicklung hingegen ist besonders geeignet für jene kleinen Unternehmen, die mittel und langfristige Erfolge erzielen möchten und daher neben Veränderungen der Verhältnisse auch einen Schwerpunkt auf Veränderungen des Verhaltens setzen.

„... die OD (Organisationsentwicklung) wird auch als Interventionsstrategie gesehen, die sich primär an Gruppenprozessen orientiert und sich auch sehr stark auf Veränderungen von Unternehmenskulturen konzentriert.“ (Schunder-Tatzber, 2005 S. 10)

Bereits in dieser Definition lässt sich die Verwandtschaft der ersten beiden Methoden erkennen. Im gewissen Sinne sind die Methoden der sog. „SIS“ durch die Organisationsentwicklung in Bereichen der Kommunikation und auf der Beziehungsebene ergänzt. So eignet sich die Organisationsentwicklung besonders dann, wenn die Unternehmenskultur eine herausragende Rolle spielt, was zunehmend der Fall ist und sich auch in der Tatsache widerspiegelt, dass die „weichen Faktoren“ 40 bis 60 Prozent des Ratings für das Basel II als

Beurteilungskriterium für den Unternehmenswert ausmachen (Dr. Stefan Bayer, 2005).

So ist auch die Art des Einsatzes als „Big-Bang“ Methode, als Pilotstudie oder als Parallellauf bei beiden Formen möglich.

Je nach dem aktiven Mitarbeiterverhalten und aktuellen Betriebsklima kommen Elemente beider Methoden (OD und SIS) zum Einsatz.

4.3 Führungstheorien

Führungsverantwortung bei strategischer Ausrichtung ist eine ökonomische Herausforderung, Steuerung des „Human-Kapitals“ ist eine psychosoziale Herausforderung.

Das Verhalten einer führenden Person ist nicht dem Führungsverhalten gleichzusetzen.

Führung ist immer eine Interaktion, d.h. abhängig vom Gegenüber und selbstverständlich von den sozialen Kompetenzen.

Vereinfachend können zwei Dimensionen zur Beschreibung der Führungsverhalten dienen.

Abbildung 4-6 Dimensionen der Führung



Das vertikal ausgerichtete Begriffspaar „mitarbeiterorientiert oder aufgabenorientiert“ geht auf die sog. Ohio-Studie zurück, die zum Ziel hatte, Führungsverhalten zu kategorisieren. Mit Hilfe eines LBDQ Fragebogens („Leader Behavior Description Questionnaire“) wurden verschiedene Führungsverhalten identifiziert und kategorisiert. Die Vielzahl der Verhaltensweisen der Führungsdimension „Mitarbeiterorientierung (consideration)“ und „Sachorientierung (Initiating Structure)“ wurden übernommen durch Blake/Mouton (Blake/Mouton, 1986, in Steyrer, S. 182) und anschaulich in einem „Grid“-Modell zusammengefasst. **Anhang 2 Gridmodell**

Man unterscheidet den sachorientierten Führungsstil, der bei 9.1 dem „Befehls- und Gehorsam-Management“ entspricht und dessen Gegenpol - das 1.1 Verhalten - dem sog. Überlebensmanagement gleicht.

Mit steigender Mitarbeiterorientierung erreicht man bei 1.9 das „Glace-Handschuh“ Führungsverhalten, und bei 9.9 das „Team-management“

Mittig des Koordinatensystem ist das sog. Organisationsmanagement, bei dem eine angemessene Leistung durch die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen der Notwendigkeit zur Arbeitserledigung und der Aufrechterhaltung einer zufriedenstellenden Betriebsmoral ermöglicht wird.

„Das Verhaltensgitter dient weniger operativen Zwecken, als eher der Führungskräfteentwicklung. Es ist leicht nachzuvollziehen und regt zur bewussten Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverhalten an.“ (Steyer, 2005, S. 183)

Das longitudinal ausgerichtete Begriffspaar „transaktional“ und „transformativ“ setzt demgegenüber das Führungsverhalten in Bezug auf Motivation.

Die transaktionale Verhaltensweise stützt sich auf die sog. prozessorientierte Motivationstheorie (Kap. Motivation).

Hier steht das Tauschgeschäft, für geleistete Arbeit eine Belohnung zu erhalten, im Vordergrund. „Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Mitarbeiter, bevor sie handeln, rational kalkulierende Überlegungen anstellen, mit welcher Wahrscheinlichkeit welche Handlungen zur Erreichung von Zielen beitragen und in welchem Ausmaß die Zielerreichung belohnt wird.“ (Steyrer, 2005, S.184)

Transformale Führung fängt an, wo die transaktionale Führung aufhört. Nämlich dort, wo die Motivation angesprochen wird, etwas zu tun, was über die materielle Befriedigung, gar über die eigenen Interessen, hinausgeht. Das Gruppen- oder Organisationsziel wird zum - oder deckt sich mit dem - eigenen Ziel.

Transformale Führung ist gekoppelt an die Fähigkeit eine realistische, glaubwürdige und attraktive Zukunftsvision für die Organisation oder Gesellschaft zu entwickeln, die aus der Gegenwart erwächst und in eine bessere Zukunft führt. (Steyrer, 2005, S.184)

Mit den Führungscharakteristika der transformalen Führung

- Charisma
- inspirierende Motivation
- intellektuelle Stimulierung
- individuelle Wertschätzung

wird ein sehr hoher Anspruch an die soziale Kompetenz und an die situative Wahrnehmung der Führungskraft gesetzt.

Die Überlegenheit der transformalen gegenüber der transaktionalen Führung hat auch die bis zu den 90ern des letzten Jahrhunderts gängigen Führungsmodelle, die nach der Mitarbeiter- bzw. nach der Aufgabenorientierung klassifiziert haben, überholt.

Conger und Kanungo (1987) haben das charakteristische an dem so erfolgreichen charismatischen Führungsverhalten im Enthusiasmus, Empathie, moralischer Integrität, positivem Image, Durchsetzungsvermögen und einer Erwartungshaltung gegenüber dem Mitarbeiter beschrieben, die diesen zu Leistung motiviert. **Anhang 3 Merkmale der charismatischen Führung n. Conger und Kanungo**

Die Kraft dieses Führungsstils liegt in der Authentizität und Glaubwürdigkeit. Der Erfolg darin, „dass die Formulierung einer Vision dem Geführten den Eindruck von Kontinuität vermittelt, indem sie die Gegenwart mit einer besseren Zukunft für die Organisation verbindet.“ (Steyrer, 2005, S.188)

Das salutogene Potential dieser Führung liegt in der Schaffung sinnerzeugender Gestaltungsfreiheiten in der Arbeit.

- Es kommt zu einer stärkeren Identifikation mit den Zielen der Führungsperson und den gemeinsamen Interessen.....
- Die Artikulation hoher Leistungserwartungen und die glaubhafte Versicherung von Vertrauen steigert das Selbstwertgefühl der Geführten.
- Es kommt zu einer Internalisierung von Visionen und Werten im Rahmen des Einflussprozesses
- Der Arbeit wird mehr Bedeutung zugesprochen, sodass der Wert der Anstrengung und des Zieles zunehmen und die Geführten ihre Arbeitsrolle verstärkt zu einem integralen Bestandteil ihres Selbstkonzeptes machen.

Die Herausforderung liegt in der Balance zwischen Integration und Individualisierung. Gelingt es kein Gleichgewicht herzustellen, entstehen eine Art „in-group“ und „out-group“ Positionen. Wobei der „In-group“ Status „...positive Konsequenzen mit sich bringt, und zwar in Form von besserer Leistungsbeurteilung seitens des Vorgesetzten, niedrigerer Kündigungsneigung und höherer Gesamtzufriedenheit.“ (Gerstner, Day, 1997, in Steyrer, 2005, S.190)

Als dritte Dimension, die als Einflussgröße in das Führungsverhalten eingeht, ist das Mitarbeiterverhalten zu nennen.

Situative Führungstheorien, wie die „situative Reifegrad-Theorie“, berücksichtigen die Mitarbeiter-Fähigkeit zur Aufgabenerfüllung, die man „Arbeitsreife“ bezeichnet (bestimmt durch Ausbildung, Wissen, Arbeitserfahrung) und die Bereitschaft zur Aufgabenerfüllung. Die kennzeichnende Eigenschaft der „psychologischen Reife“ ist die Selbstverpflichtung als Leistungsmotiv und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. In jeweils dichotomen Ausprägungen werden die 2 Reifedimensionen in Beziehung gesetzt und es entstehen dadurch 4 Entwicklungsstufen, mit dem jeweils wirksamen Führungsstil. **Anhang 4 Reifegradstufen und Führungsverhalten**

Die „Weg-Ziel-Theorie“ ist die Führungsverhaltenstheorie, die sich am stärksten an der Motivation der Mitarbeiter orientiert. Sie ist mit der „Erwartungs-Valenz-Theorie“ (Mayrhofer, 2005, in Steyrer) verknüpft. „Die Grundannahme der Erwartungs-Valenz-Theorie besteht ja darin, dass das Verhalten von Mitarbeitern davon abhängig ist, wie ihre Erwartungen in Hinblick auf die Ergebnisse ihres Verhaltens beschaffen sind und welcher Wert (Valenz) den Konsequenzen beigemessen wird, die sich aus dem Verhalten jeweils ergeben.“ (Steyrer, 2005, S. 194) Die Situationsvariablen, die den „Weg“ bestimmen, sind die Charakteristika der Mitarbeiter und der Organisation.

„Die Hauptaufgabe der Führungskraft wird nun darin gesehen, die Geführten bei der Realisierung ihrer Ziele zu unterstützen und durch Anleitung entsprechendes mitarbeiterorientiertes Verhalten zu gewährleisten, dass die Mitarbeiter mit den Gesamtzielen der Gruppe oder Organisation kongruent sind und somit in weiterer Folge eine adäquate Zielrealisierung gewährleistet ist. Der Begriff Weg-Ziel-Ansatz wird damit begründet, dass effektive Führungskräfte als Wegbereiter fungieren, die es durch den Abbau von Hindernissen den Geführten im Führungsprozess

ermöglichen, die Distanz zwischen dem gegenwärtigen Ist-Zustand und dem künftigen Ziel-Zustand abzubauen.“ (House, 1971, in Steyrer, 2002, S. 194 ff)

Den Verhaltenstheorien (universell+situativ) liegt die Annahme zugrunde, Führungskräfte seien lernfähig und bereit, ihr Führungsverhalten durch Selbstreflexion und Training zu verbessern.

(Im Gegensatz zu Führungstheorien, wie der „Leader-Member-Exchange-Theorie“ (LMX Theorie) und der Kontingenztheorie, auf die einzugehen den Rahmen der Arbeit sprengen würde.)

Modelle dienen Führungskräften zum Verständnis der Wechselwirkungen durch Vereinfachung. Die Komplexität besteht darin, das System menschlicher Interaktionen zu verstehen und so zu steuern, dass dem Einzelnen, wie dem Kollektiv Chancen zum Erfolgs-, wenn möglich gar, Sinnerleben einberaumt werden. Das richtige Maß auf einem Kontinuum von Unter- und Überforderung zu finden und den Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten einzuräumen entscheidet über Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung.

Bei der Positionierung des Mitarbeiters spielen seine persönlichen Eigenschaften wie Stärke des Wachstumsbedürfnisses, Autonomiestreben, Selbstachtung und der sog. „*locus of controll*“, der ausdrückt, inwieweit der Mitarbeiter seine eigenen Handlungen und deren Ergebnisse selbstverantwortlich wahrnimmt oder aber sein Schicksal in externen Faktoren begründet sieht“, eine Rolle. (wird bei der Beschreibung des Kohärenzgefühls, „Salutogenese“ versus „Fatalismus“, unter Personalentwicklung aufgegriffen)

Es gilt aber auch seine Motivationsstruktur zu verstehen, um dieser mit angemessenem Führungsverhalten zu begegnen.

Motivation

Geht man der Frage nach dem „warum“ des menschlichen Verhaltens nach, stehen umgangssprachlichen Gebrauch eine Menge von Begriffen, wie „Antrieb, Bedürfnis, Wunsch und Zielbindung“ zur Verfügung. (in Anlehnung an Rosenstiel, 2007, S.239)

Klassifizierend können in Anlehnung an Madsen (1968) und Weiner (1996) 4 Gruppen unterschiedlicher Handlungsanreize gebildet werden. (in Rosenstiel, 2007, S.242):

Nr	Name	Prinzip	Ziel
1	Bedürfnistheorien	Homöostase	Bewahrung des physiologischen Gleichgewichtes
2	Anreiztheorien	Nutzenmaximierung	„So viel wie möglich“
3	Kognitive Theorien	Kognitives Gleichgewicht	Kognitive Harmonien und erlebte Gerechtigkeit
4	Wachstumstheorien (Humanistischer Ansatz)	„Werde der du bist“	Psychisches Wachstum

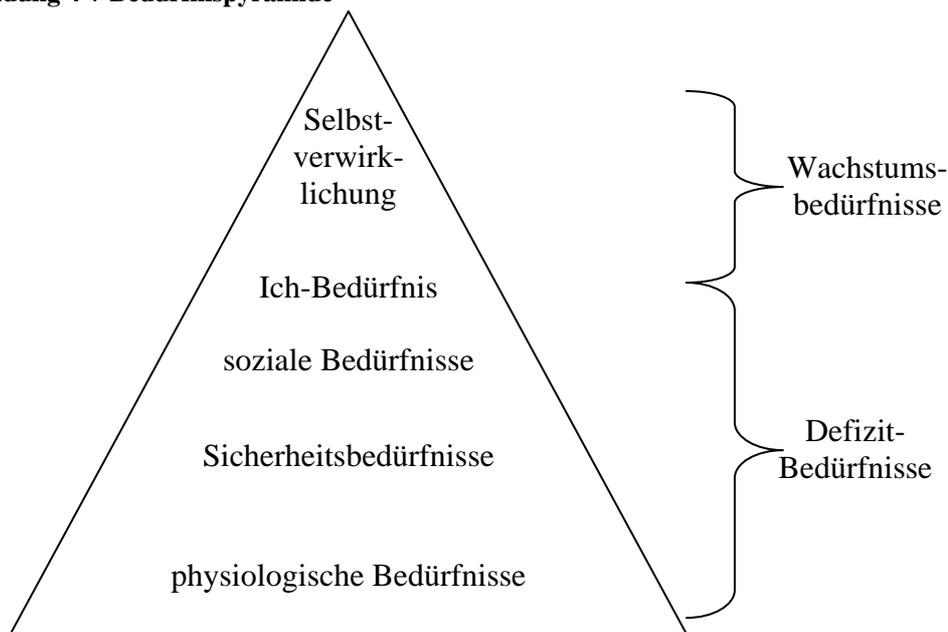
In der Erforschung der Arbeitsmotivation ordnet man üblicherweise nach zwei Hauptursachen

- der Inhaltstheorie
- der Prozesstheorie

Bekannte Autoren der Inhaltstheorien sind bspw. Maslow (1943, 1954) und Alderfelder (1969), Herzberg und Snyderman (1959) (in Rosenstiel, 2007, S.247). Sie suchen nach Gesetzmäßigkeiten, nach denen der Mensch Ziele anstrebt. Demnach können die Bedürfnis-, die kognitive und die Wachstumstheorie hierzu gerechnet werden.

Obwohl die „Bedürfnis-Pyramide“ nach Maslow in ihrer hierarchischen Anordnung der Komplexität des Motivationsverhalten nicht mehr gewachsen ist, vor allem, da es eben keine wirkliche Gesetzmäßigkeit zu geben scheint, stellt sie dennoch eine anschauliche Basis dar, auf der modernere Theorien aufbauen können.

Abbildung 4-7 Bedürfnispyramide



Prozesstheorien basieren auf dem Grundgedanken, dass das Individuum nach subjektiver Nutzenmaximierung strebt. Das Ziel des Verhaltens ist unbestimmt. Das Individuum richtet seine Verhaltensintention kalkuliert im „Sinne einer subjektiven Rationalität“ (Rosenstiel, 2007, S.242) aus. Den Anreiz bildet erwarteter Nutzen. Ein Beispiel stellt die Arbeitsmotivationstheorie nach Vroom (1964) (in Rosenstiel, 2007, S.242) dar.

Die Leistungsmotivation nimmt eine Sonderstellung insofern ein, dass mit dem Aspekt der „Volition“, also des Willens, ein entscheidendes Merkmal berücksichtigt wird, das in jedem Menschen in unterschiedlichen Intensitäten vorhanden ist. Tendenziell steht sie der Prozesstheorie nahe, aber mit zunehmendem Bedürfnis nach Selbstbestimmung und sinnerfüllender Arbeit tragen inhaltliche Aspekte zur Motivation bei. Das trifft insbesondere bei steigender Arbeitsreife zu.

Handlungsweisen in einer Organisation, die „motivational getragen sind“ können erfolgreicher umgesetzt werden als Handlungsweisen, die „volitional zu stützen sind“. (in Anlehnung Rosenstiel, 2007, S.242)

Nach Herzberg (1966) und Heckhausen (1989) (in Rosenstiel, 2007, S.243) kann man sog. intrinsische und extrinsische Motivation unterscheiden. „Während extrinsisch motiviertes Verhalten Befriedigung nur im Erreichen des Endzustandes oder in den Begleitumständen der Handlung findet,“ kennzeichnet das intrinsische

Handeln die als lustvoll empfundene Tätigkeit, auch als „Flow“ genannt, etwas, dem man seine ganze Aufmerksamkeit schenkt. Etwas, was einem so wichtig ist, dass alle anderen Reize geringwertig geschätzt werden. Flow stellt eine hierarchische Ordnung der Gedanken her. Flow wird ausgelöst „insbesondere in einer anstrengenden Tätigkeit, in der die Unsicherheit des Neuen durch eigene Kraft in das eigene Sicherheitssystem eingeordnet wird.“ (Csikszentmihalyi, 1999).

Für die betriebliche Praxis bedeutet das, dem Mitarbeiter herausfordernde, aber bewältigbare Aufgaben zu stellen, an denen er in seiner Komplexität wachsen kann. Das „Weg-Ziel“ Führungsverhalten verhilft dem durch Ausräumen von Hindernissen.

Die prozessorientierte Arbeitsmotivation, auf die sich die herkömmlichen Belohnungssysteme bezogen haben (Geld, Sicherheit, Status...) weicht immer mehr der inhaltlichen Arbeitsmotivation. Unzeitgemäßer autoritärer Führungsstil bewirkt Widerstand, und oft innere Kündigung. Die Folge ist unzureichende Aufnahme der Verantwortung. „Mitarbeiter leben verantwortungsvolles Engagement und ihr Bedürfnis nach Selbstverwirklichung vielfach in den Freizeitaktivitäten aus.“ (Haberleitner et. al., 2007, S.14)

Das Wissen um die wechselseitige Beziehung des Führungsverhaltens und der Leistungserbringung durch den Geführten setzt Verhaltensmaßstäbe sowohl an Führende, als auch die Geführten. Das Ziel des gemeinsamen Erfolges überragt dann individuelle Eigentümlichkeiten, wenn es an das Wachstumsbedürfnis beider Seiten gekoppelt ist.

Wachstumserfolg der Organisation und des Mitarbeiters, kann zugleich Stabilität und Sicherheit geben und dadurch Mut wecken, neue Pfade zu ergründen. Eine so verstandene Organisation ist die „Quelle generalisierter Widerstandressourcen“ wie es Antonovsky beschreibt (s.u).

Persönliche und strukturell-formale Bedingungen, die dem Mensch Freiräume schaffen und ihn seinen Einsatz als Erfolg erleben zu lassen, bergen das hohe Potential des Kohärenzsinn, der intrinsische Motivation auslöst.

Es gilt beim Verständnis von liberaler, pluralistischer Gesellschaft, in der Individualität so dominant ist, das Bedürfnis nach Harmonie als nicht unwesentlichen

Einflussfaktor zur Zufriedenheit zu integrieren. Harmonie und Sicherheit auf der einen Seite und Pluralität und Individualismus auf der anderen Seite zu ballancieren, das sind die Herausforderungen heutigen Führungserfolges.

„Menschliche Organisationen, wie z.B Unternehmen, haben ein Bedürfnis nach Führung... Diese muss ihre Leitungsfunktion tatsächlich ausfüllen und die Bedingungen für einen reibungslosen Ablauf schaffen, sie muss die gemeinsame Richtung vorgeben, Entscheidungen treffen und sie auch verantworten.“ (Holitzka, 2000, S.37)

Mit Hilfe o.g Managementsysteme und insbesondere mit der Grundeinstellung eines Coaches (s.h Weg-Ziel-Theorie!) erlangt Führung einen neuen Aspekt: den des „Human-Resource Managements“.

4.4 Organisationsentwicklung (psychosoziale OE)

Der Begriff „Organisation“ wird in der Literatur nicht einheitlich gebraucht. Hier wird unter Organisation:

- ein gegenüber der Umwelt offenes System
- das zeitlich überdauernd existiert
- spezifische Ziele verfolgt
- sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also auch ein soziales Gebilde ist
- eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist

verstanden. (Rosenstiel, 2007, S.375)

Organisationsentwicklung greift auf der Ebene Individuum Verhaltensweisen auf, mit dem Ziel sozialer Geschicklichkeit.

Auf der Ebene soziale Beziehungen ist das angestrebte Ergebnis Vertrauen und Offenheit zur Realisierung erfolgreicher Teamarbeit.

Der Ansatzpunkt Technologie dient der Aufgabenerfüllung (in Anlehnung Rosenstiel, 2007, S.461). Die dazu erforderlichen Rahmenbedingungen werden durch Änderungen in der betrieblichen Organisation geschaffen (s.h Kapitel betriebliches Management)

Human-prozessuale Ansätze und techno-strukturelle Ansätze stehen in gegenseitiger Abhängigkeit, sie greifen ineinander über. Beide Ansätze stehen im Dienst der Gleichgewichtsherstellung, in einem ständig wechselnden Umfeld aus Anforderungen und Erwartungen.

Der Übergang zur Unternehmenskultur als „Konglomerat von spezifischen, unverwechselbaren Verhaltensdispositionen und –mustern der Organisationsmitglieder ...“ (Kasper, 2002, S. 100) ist fließend.

Erwartungen die auf Menschenbildern beruhen, die sich Personen von anderen machen, haben einen Einfluss auf das tatsächliche Verhalten, was unter dem Begriff „selbst erfüllende Prophezeiung“ und auch als „Rosenthaleffekt“ nach dem gleichnamigen Begründer der Rollentheorie bekannt ist. (“Man wird, wie es die anderen von einem erwarten“, Rosenstiel, 2007 S. 142)

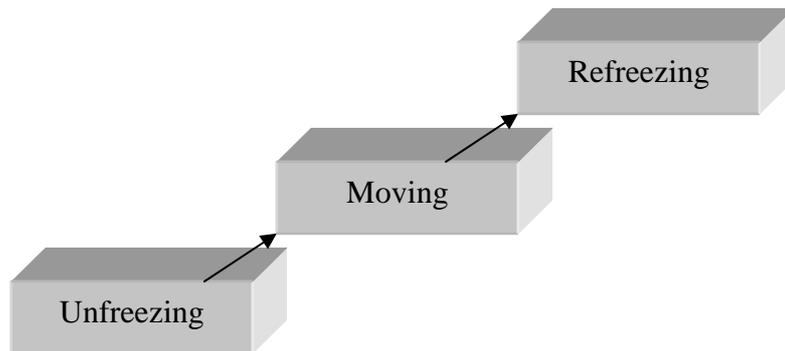
Demnach werden 2 Arten von impliziten Persönlichkeitstheorien unterschieden (McGregor 1970 in Rosenstiel, 2007, S.144):

Die Theorie X, die davon ausgeht, Menschen haben einen angeborenen Widerwillen gegen Arbeit und versuchen sich zu drücken. Deshalb müssen sie kontrolliert und fremdbestimmt werden. Sie haben wenig Ehrgeiz, möchten keine Verantwortung tragen und bevorzugt geführt zu werden.

Die Theorie Y hingegen sieht im Menschen jemanden, der sich mit seiner Arbeit und der Organisation identifiziert, sich selbstverwirklichen will in der Arbeit, kreativ, verantwortungsfreudig und einfallsreich ist. Er ist bester Kenner der eigenen Situation. Rahmenbedingungen, die ihm „bottom up“ Zugang zu Entscheidungsprozessen verschaffen, stärken seine Sinnfindung in der Arbeitswelt (Kohärenzsinn).

Eine Änderung auf der Verhaltensebene ist ein Prozess, der Ansprüche an Einstellungs- und Denkweisen der Führung und der Mitarbeiter stellt. Schematisch kann er wie folgt beschrieben werden:

Abbildung 4-8 Phasenschema der Organisationsentwicklung nach Kurt Lewin



(in Niedl, 2005, S.29)

Ausgangspunkt dieses Schemas ist die Annahme, dass das vorhandene Gleichgewicht, in dem ein Individuum sich befindet, und das seine bisherigen Einstellungen und Verhaltensweisen gestützt hat, gestört werden muss, wenn eine Änderung erreicht werden soll.

„Auftauen / unfreezing“: Das Individuum muss seine Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen auf Zweckmäßigkeit der Zielerreichung überprüfen.

“Ändern / moving“: neue Einstellungen, Werte Verhaltensweisen werden aufgenommen

“Wiedereinfrieren / refreezing“: neue Einstellungen, Werte, Verhaltensmuster werden durch entsprechende Maßnahmen gefestigt. Der neue Gleichgewichtszustand ist die Grundlage auf der die Unternehmenskultur wachsen kann.

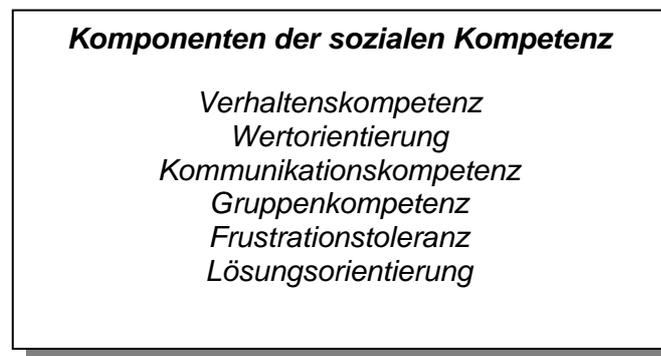
Methoden, um in Systemen wie der Arbeitsgemeinschaft festgefahrene Strukturen und Denkweisen aufzubrechen, sind bsw. die Systemaufstellung und Outdoors. Weniger radikale Methoden stellen Coaching-Prozesse dar, die sich durch einen hohen Alltagsbezug auszeichnen, aber stark von gelebter Unternehmenskultur und von den sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter und vor allem der Führung abhängig sind.

4.4.1 Teamentwicklung

Der Übergang zwischen der Informations- zur Wissensgesellschaft gestaltet sich in unserem westlich geprägten humanistischen Ansatz umso schwieriger, je weniger unter dem Bestreben der Selbstverwirklichung individuelle Ziele mit Zielen der Arbeitsgemeinschaft „Organisation“ zur Deckung gebracht werden können.

Mit Kooperation als Gruppenleistung sind volitionale und kognitive Fähigkeiten gefragt, die es ermöglichen, durch Informationsaustausch Wissenszuwachs zu erwirken. Der Erwerb sozialer Kompetenzen wird zunehmend zur Aufgabe der Gruppe.

Abbildung 4-9 Soziale Kompetenz (Dietz, 2002, S.1)



Die Bildung einer Gruppe aus einem Mitarbeiter-Kollektiv, mit dem Ziel einer Auftragserfüllung, sollte nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Fachkompetenz erfolgen, sondern berücksichtigen, dass jede Gruppe ein soziales System darstellt, das eine spezielle Dynamik entwickelt, die nur schwer steuer- und beeinflussbar ist. (in Anlehnung an Kasper, 2002, S. 319)

Tuckman (1965, in Kasper, 2002, S. 320) unterscheidet vier Stufen der Gruppenentwicklung:

- Forming
- Storming
- Norming
- Performing

Bleibt die Gruppe auf der Stufe des „Storming“ stehen, blockiert sich die Gruppe auf der Befindlichkeitsebene. Das für eine Teamleistung erforderliche Zugehörigkeitsgefühl, das „Wir“ ist umso schwieriger herzustellen, je weniger geteilte Werte ein Kollektiv besitzt.

Auf der Verhaltensebene gilt es hemmende Einstellungsmuster zu durchbrechen und Vertrauen in eigene, wie auch in Fähigkeiten des Mitarbeiters zu erzeugen. Auf der Verhältnisebene geht es um ein respektvolles Miteinander, um Wachstum an und mit der Gruppe.

Kernpunkte sind Kommunikationstraining im weitesten Sinne. Das umfasst Kommunikation als verbale Interaktion, als Veräußerungsform des Verhaltens (Metaebene) und als intellektuelles Kapital durch Wissensaustausch und -transfer. Kommunikation ist Training im sozialen Umgang.

„Organisationen lassen sich aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht als die Gesamtheit der sich stabilisierenden kommunikativen Beziehungen definieren“ (Kahn, 1977, in Rosenstiel, 2007, S.321).

Sind die Beziehungen gestört, hat das einen lähmenden Effekt auf die Leistungsfähigkeit einer Gruppe. „Eine Diskussion dreht sich im Kreis, man kommt mit der Arbeit nicht vom Fleck - Stillstand!“ (Lackner, 2002, S.3). Es gilt die beziehungsgestörte Handlungsebene zu verlassen und auf die nächst höhere Ebene, die Sach- oder Steuerungsebene zu gelangen. Um die Ebene zu wechseln muss die Gruppe „... sich selbst und das was gerade geschieht, den Prozess, zum Gegenstand der Betrachtung machen: beobachten, benennen, Sichtweisen vergemeinschaften ...“ (Lackner, 2002, S.3).

Das Teamcoaching unterstützt die o.g Reflexion. Es fördert die Rollenwahrnehmung und das Verständnis der Systemordnung. Im Ordnen der Wahrnehmungsebenen (Sach- und Bezugsebene) werden Situationen aufgearbeitet und Problemlösungen aus bereits bekannten Bewältigungsmustern gemeinsam konstruiert. (vertiefend in Personalentwicklung)

4.4.2 Mediation-Konfliktbearbeitung

In Situationen, wo die „Einsicht“ nicht erzielbar ist, geht es um „Schadensbegrenzung“ bei der Austragung von Meinungsverschiedenheiten, in denen die Wahrnehmung, Vorstellung und das Denken unvereinbar erscheinen. Je nach Ausmaß der Einengung der Sichtweise eskaliert ein Konflikt. Dabei lassen sich nach Glasl (Glasl, 1998) neun Stufen der Konflikteskalation ableiten. **Anhang 5 Eskalationsstufen nach Glasl**

Der Einsatzbereich der Konfliktlösung liegt in der Stufe 4-7, wobei es angestrebt wird, die Konfliktparteien auf eine Sachebene zurückzubringen, um im Idealfall eine win-win Situation zu erzielen. Ein hohes, wenn auch sehr lohnendes Ziel, denn „Im Konflikt liegt ... der schöpferische Kern aller Gesellschaft und die Chance der Freiheit ... weil durch ihn allein die Vielfalt und Unvereinbarkeit menschlicher Interessen und Wünsche in einer Welt dauernder Ungewissheit angemessen Ausdruck finden kann.“ (R. Dahrendorf, 1972)

Erfolgreiche Konfliktbearbeitung fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl und das Vertrauen. (Heinrich, in Kasper, 2002, S. 312). Voraussetzung ist die Bereitschaft der Gruppe wie des Einzelnen, sich zu öffnen, um unentdeckte Fähigkeiten, Talente und Begabungen zu entdecken, den anderen in seiner Persönlichkeit, wie auch seiner Rolle wahrzunehmen. (Johari-Fenster, s.h. Seitenende)*

„Unter Rolle versteht man ein Bündel an Verhaltenserwartungen, die an eine bestimmte Person (z.B. als Mitglied einer Arbeitsgruppe) herangetragen werden.“ (Kasper, 2002, S. 323)

Verhaltenserwartungen werden oft nicht verbalisiert und führen zu Missverständnissen, aus denen eine Akkumulation aus Enttäuschung, Frustration, Wut - bis zur Resignation erwachsen.

* Das Johari-Fenster Grundmodell besteht aus 4 Feldern, wobei jeweils dichotom *mir bekannt oder unbekannt, den anderen bekannt, oder unbekannt* ins Verhältnis gesetzt werden. so entstehen bewusste/ unbewusste und bekannte/ unbekannte Felder. Die unbekannte Felder bergen die o.g. Begabungen, Fähigkeiten usw. (Stahle 1999, aus Kasper, 2002, S. 312)

Kommunikative Defizite führen zu Störungen der Beziehungsebene, die sich oft dem Bewusstsein und somit der erfolgreichen Bearbeitung entziehen. „Verborgenes steht dann der Gruppe nicht als Ressource zur Verfügung.“ (Lackner, 2002)

Zugang zu verborgenen Informationen bietet die Systemaufstellung.

Die Systemaufstellung

Die Methode der Systemaufstellung geht auf familientherapeutische Arbeiten von Moreno, Satir und Hellinger zurück und untersucht Beziehungsmuster zwischen beteiligten Mitgliedern. *„Statt die Kommunikations- und Verhaltensmuster zwischen einzelnen Systemmitgliedern zu betrachten, gestattet die Aufstellungsarbeit einen Blick auf die allgemeine Beziehungsstruktur und die Gesetzmäßigkeiten des ganzen Systems. So können Konflikte gelöst werden, die sich den üblichen Lösungsversuchen auf der Kommunikations- oder Verhaltensebene entziehen.“* (Holitzka, 2006, S.15)

Lebende Systeme, wie das Unternehmen, sind Beziehungsgeflechte. Das Verhalten lebender Systeme ist geprägt von Wechselwirkungen, die im Gegensatz zu logischen Systemen, wie dem Zahlensystem, keiner verlässlichen Ordnung unterliegen. Doch trotz aller Bewegung möchte auch das lebende System einen möglichst stabilen Zustand einnehmen, um reibungslos funktionieren zu können, eine Art innere Ordnung herstellen. „das bedeutet, dass jedes Mitglied des Systems seinen ihm zustehenden Platz einnimmt und die mit diesem Platz verbundene Verantwortung übernimmt.“ (Holitzka, 2000, S. 22)

Störungen im sozialen Gefüge Organisation beruhen auf einer Verletzung der Bedingungen von Zugehörigkeit, Ordnung und des Ausgleichs von Geben und Nehmen. (Holitzka, 2000, S. 29)

In flachen Hierarchien steigt der Anspruch an ordnende Strukturen.

Solche können durch Organisationskulturen erzeugt werden.

Abbildung 4-10 Wirkung der Organisationskultur

Positive Wirkung einer starken Organisationskultur

- Handlungsorientierung
- Reibungslose Kommunikation : einheitliche Dekodierung von Signalen
- rasche Entscheidungsfindung (geteilte Werte, gemeinsame Praktiken)
- zügige Implementation: Pläne und Projekte haben breite Akzeptanz
- geringer formaler Kontrollaufwand: verinnerlichte Orientierungsmuster
- Motivation und Teamgeist
- Stabilität: die Organisationskultur dient der Angstabwehr, gibt Schutz und Geborgenheit, erhöht die Bindung an die Organisation

(Elsik, 2007, S. 26)

Historisch gewachsene Unternehmenskulturen stärken mit impliziten Verhaltensweisen das Zugehörigkeitsgefühl. Eine starke Unternehmenskultur birgt aber die Gefahr der Abschottung, mit Verlust der Wachsamkeit für komplexe Welt- und Handlungszusammenhänge und die flexible Reaktion darauf. Instrumente des betrieblichen Managements können in der Schaffung neuer Maßstäbe (BSC, externes Benchmarking, usw.) durch bewusste Auseinandersetzung mit der Umwelt dagegensteuern.

Eine Form der „Wahrnehmungserweiterung“ für Mitarbeiter stellt das erlebnisorientierte Lernen in Form von Outdoor Veranstaltungen. „Unfreezing“ wird hier durch Erlebnisse ausgelöst, die zu Grenzerfahrungen führen.

Teilnehmer, mit oder ohne direkten Arbeitszusammenhang, erproben neue Verhaltensmuster für den Berufsalltag in fremder Umgebung. Besonders unter herausfordernden Bedingungen, wie bsw. Hochseilklettergärten, oder High-Elements Training, werden Grenzerlebnisse stimuliert. Dem bedrohlich empfundenen subjektiven Risiko, steht ein objektiv geringes Risiko gegenüber. Erzielt wird die Risikominimierung durch redundante Systeme, die höchstmögliche objektive Sicherheit bieten. (in Anlehnung an Gatt, E3L, 2006, S.8). Besonders durch High Element-Erlebnisse, in denen der Mensch im Vertrauen auf die durch seine Kollegen

hergestellte Sicherheit seine Ängste überwindet, wird der Zusammenhalt der Gruppe auf beeindruckende Weise gefördert.

In dem Augenblick tiefster Konzentration auf die Aktivität hat man keine Gelegenheit darüber nachzudenken, was dies für das Selbst bedeutet, sich „selbst-bewusst“ zu werden. „... Wenn die Aktivität vorbei ist und das Selbst-Bewusstsein die Gelegenheit hatte, erneut zu entstehen, ist das Selbst nicht mehr das gleiche wie vorher: Es ist nun von neuen Fähigkeiten und neuen Leistungen erfüllt.“ (Csikszentmihalyi, 2007, S. 89) Diese Erfahrungen stärken die Selbstsicherheit, erweitern das Bewusstsein, dass bedrohlich erscheinende Dinge bewältigbar sind.

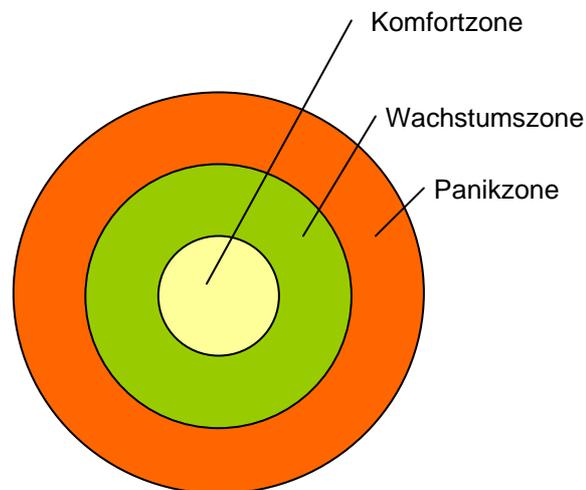
„... das, was Menschen Freude bringt, ist nicht das Gefühl, Herr der Lage zu sein, sondern in schwierigen Situationen Kontrolle auszuüben. Man kann keine Beherrschung erleben, wenn man nicht bereit ist, die Sicherheit schützender Routine aufzugeben. Erst wenn ein Ausgang zweifelhaft erscheint und man in der Lage ist den Ausgang zu beeinflussen, kann man tatsächlich erfahren, ob man eine Situation beherrscht“ (Csikszentmihalyi, 2007, S. 95)

Übungen, in denen Techniken und Verhaltensmuster in der Gruppe Einfluss auf das Gelingen der Aktion haben, die auf effiziente Zusammenarbeit abzielen, werden mit dem Trainer/Supervisor analysiert und in den Berufsalltag transferiert.

„Outdoors“ werden gern in der Teamentwicklung eingebaut, auch um „... den von beruflichem Stress geplagten Menschen der westlichen Industrieländer das Abenteuer in freier Natur zu ermöglichen.“ (Gatt, 2006, S.6) Hochseil Klettergärten, Klettersteige und High-, sowie Low Elements stellen Anforderungen an physische, psychische und kognitive Fähigkeiten.

Das Verlassen der eigenen Komfortzone, das „sich Einlassen“ auf das völlig Ungewohnte, setzt hohe Ansprüche an Flexibilität und ist oft nur durch starke Zielorientierung umsetzbar. Die Höhe des Anspruchs erfordert vollste Konzentration, was zu dem sog. „Flow“ Erlebnis führt: alles andere verliert im Augenblick der Anstrengung an Bedeutung.

Abbildung 4-3



Befindet sich das Erlebnis in der Wachstumszone, also ohne Auslösung von Panik, geht aus dem Gefühl der Bewältigung der eigenen Angst ein anschließendes Erlebnis der Machbarkeit, was ein befreiendes Gefühl auslöst, das über die Steigerung des Selbstwertgefühles hinausgeht. Nachhaltig wirkt sich dieses befreiende Gefühl in der Erweiterung des eigenen Horizontes aus. Die Bereitschaft, neue Anforderungen anzunehmen, neue Wege zu beschreiten, wächst durch das erlebte Vertrauen in die o.g. Machbarkeit und Handhabbarkeit durch eigene Ressourcen. Das führt zu einer Erhöhung der Handlungskompetenz und zwar unabhängig von unterschiedlichen kommunikativen Kompetenzen der Teilnehmer.

Abgesehen von dieser tiefgreifenden Erfahrung des Vertrauens in die Geschehnisse und in sich, erfordern insbesondere die „High Elements im Wald“ ein hohes Maß an Vertrauensvorschuss des Probanden seinem Sicherungsteam gegenüber, sowie die Verantwortungsaufnahme des sichernden Teams ihrem exponierten Teammitglied gegenüber.

Übungen, die nur im „Miteinander“ bewältigbar werden, stellen hohe Ansprüche an Kreativität, Teamfähigkeit und an die soziale Kompetenz. Empathie und Hilfsbereitschaft helfen dem Partner psychische und physische Engpasssituationen zu überwinden. Das gemeinsame Ziel, eine schwierige Aufgabe zu bewältigen, wird zum Gruppenanliegen. Das impliziert hierarchieübergreifend partnerschaftliches

Denken und Verhalten. Der hohe Anspruch auf die Aufmerksamkeit und Präzision erfordert eine bedingungslose Konzentration auf die Tat. Diese intensive Erfahrung der Steuerung der Aufmerksamkeit hilft Wesentliches von Unwesentlichem zu differenzieren. Es löst eine Art „Psychohygiene“ aus.

Die Erlebnispädagogik geht insbesondere auf Kurt Hahn zurück (1886-1974, in Gatt 2007, S.2) Hahn setzte die Grundgedanken der Existenzphilosophen, wie Wilhelm Ditley (1833-1911, in Gatt, 2007) fort, denen es um die Förderung „positiver Potentiale“ Jugendlicher durch das Erleben ging. Deren These lautet, die Auseinandersetzung mit der Umwelt und das aktive Handeln jedes Einzelnen, gäbe dem menschlichen Dasein Sinn. Eine Übersicht der gängigsten Übungen findet sich im Anhang. **Anhang 6: Outdoor-Übungen**

Dem Phasenschema der Organisationsentwicklung folgend gilt es nun die „aufgetauten“ Verhaltensweisen zu „verändern“.

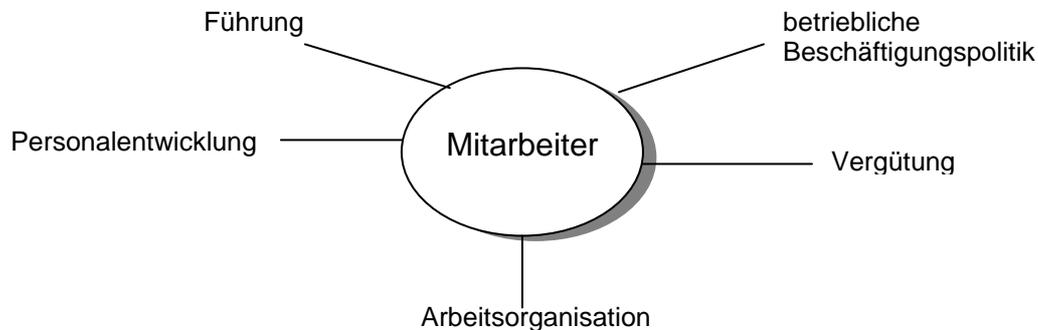
Veränderungen, mit dem Ziel eines besseren Betriebsklimas beispielsweise, in dem die Beziehungen von wertschätzendem Verhalten gekennzeichnet sind, können nur in den Köpfen der Gruppenmitglieder selbst vonstatten gehen. „Große Änderungen sind für die Menschheit nicht möglich, es sei denn, es findet eine Veränderung in den grundsätzlichen Bedingungen ihres Denkens statt.“ (Csikszentmihalyi, 2007, S.23) Es ist eine der wesentlichen Funktionen der Führung, unterschiedliche Denkweisen zu erkennen, einigende (aber nicht einheitliche!!!) Denk- und Verhaltensweisen zu fördern, und ein Werte-Hierarchie getragenes Gleichgewicht herzustellen, das sich im Denken der Mitarbeiter verankert, sie gruppen-/teamfähig macht und die Sozialkompetenz steigert. Hier zeigt sich die Bedeutung der transformativen Führung. Coachingprozesse sind hierbei die Führungsinstrumente. Identifikation, Integration, Koordination, Motivation und Volition sind die Ziele

4.5 Personalentwicklung

Das Personalmanagement ist eine komplexe betriebliche Funktion, mit der zentralen Aufgabe, „das Personal im Sinne der Organisationsziele nutzbringend einzusetzen.“ (Eckardstein in Kasper, 2002, S.363 ff).

In ihrer technokratischen Funktion zählt zum Personalmanagement die Beschäftigungspolitik, Arbeitszeitsysteme, Arbeitsorganisation und Entlohnung.

Abbildung 4-11 Funktionen des Personalmanagements



(aus Kasper, Mayerhofer, 2002, S.392)

Die psychosoziale Funktion des Personalmanagements ist die Personalentwicklung. Sie verfolgt das Ziel, den Mitarbeiter in seinen Kompetenzen zu steigern und ihn zu befähigen, Verantwortung zu übernehmen.

Zur Strategie gehört die Planung, Evaluierung des Leistungspotentials, Koordination und Bereitstellung von qualifizierten Mitarbeitern. Strategische Fernziele werden über die ballanced score card (BSC), mit operativen Nahzielen über das Qualitätsmanagement, das Personalportfoglio und das interne und externe Benchmarking gesteuert.

Das Personalportfoglio ist eine Strukturierung der Belegschaft nach Maßgabe des Potentials und der Leistungsfähigkeit. Sie ist die Basis bedarfsangepasster Strukturänderungsmaßnahmen für das Personalmanagement.

Benchmarks können dabei helfen, Kosten, Leistungsgrößen, Methoden und Prozesse inner- und außerbetrieblich vergleichend zu steuern.

Als Konzept ist Personalentwicklung „die Summe von Maßnahmen, die systematisch, positions- und laufbahnorientiert eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter zum Gegenstand haben mit der Zielsetzung, die Zielverwirklichung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu fördern.“ (Conradi, in Kasper, 2002, S.483)

Die Bereiche der Personalentwicklung erstrecken sich über die Personaleinführung, betriebliche Weiterbildung und Karriereplanung und Persönlichkeitsförderung.

Ziel der Personaleinführung ist die fachliche und soziale Integration. Der Erfolg hängt nicht nur vom fachbezogenen Wissen und von Fähigkeiten ab, sondern in hohem Maß davon, wie sich der Mitarbeiter mit den Werten und Normen der Unternehmenskultur identifizieren kann. Die Einführung durch Bezugspersonen (Vorgesetzte, Mentoren oder Paten) ist insbesondere bei einer positiven, festen Unternehmenskultur hilfreich. Zu beachten ist, dass bei starken informellen Beziehungen oder unklaren Rollenzuteilungen dysfunktionale Konsequenzen erwachsen können.

Die betriebliche Weiterbildung wiederum wird als „die Kernaktivität von Personalentwicklung“ (Mayerhofer, Riedl in Kasper, 2002, S.495 ff.) bezeichnet.

Nach Mayerhofer und Riedel gewährleistet sie

- Förderung der Kundenorientierung der Mitarbeiter
- Erhöhung der Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter
- Anpassung an neue Arbeitsverfahren (pers. Anmerkung: oder Schaffung neuer Arbeitsverfahren durch den Mitarbeiter)
- Verbesserung der Mitarbeiter-Motivation
- Persönlichkeitsförderung der Mitarbeiter

Sie zielt also auf Qualifikationen im Bereich der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz ab.

Die Verknüpfung dieser Fähigkeiten ist die Basis der erfolgreichen Bewältigung der Berufsaufgaben und legt gewissermaßen Zeugnis der Arbeitsreife (s.o) ab.

Sie dient sowohl der Nutzbarmachung und dem Wachsen vorhandener Qualifikationen, als auch dem Fördern persönlicher und kommunikativer Fähigkeiten, die zum Wissenstransfer und somit zur Problemlösungsfähigkeit der Organisation beitragen.

Je näher die Lernsituation an die Aufgabenerfüllung in der Gruppe gebunden ist, desto höher ist die Verknüpfung impliziten und expliziten Wissens (s.u) und desto genauer gelingt die gewünschte Umsetzung. Auf dieses Ziel ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen werden als „on the Job learning“ bezeichnet. Darunter versteht man:

- Arbeitsunterweisungen
- Jobrotation
- Selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz.(Intra-/Internet)

Demgegenüber stehen „ Off the Job“ Qualifikationen wie:

- Vorträge
- Fallstudien
- Gruppenarbeit
- Team-Action-Learning
- Rollenspiele.

Befragungen zufolge wird von Mitarbeitern „on the Job learning“ stark bevorzugt, findet aber im Berufsalltag zu wenig Anwendung. Ursachen sind geringe Zeitpuffer im Arbeitsprozess, mangelnde kommunikative Fähigkeiten und manchmal auch mangelnde Bereitschaft und Fähigkeit, Wissen teilbar und mitteilbar zu machen. Besonders hemmend wirkt sich die Einstellung „Wissen sei Macht“ aus. (in Anlehnung an Händeler, 2005) Produktive Teamarbeit wird somit im Keim erstickt.

„Off the Job learning“, deren typische Vertreter Vorträge, und unzählige andere Schulungen sind, bergen in ihrer frontalen Wissensvermittlung in erster Linie den Nachteil, dass sie abhängig sind von Umsetzungsfähigkeit und -willen.

Anders die oben genannten neueren Methoden, wie das Team-Action-Learning, Gruppenarbeit und Rollenspiele, die auf dem Dialog, der Absprache in der Gruppe, und Interessensbündelung auf ein gemeinsames Ziel aufbauen und somit einen hohen zusätzlich kommunikativen Wert haben. (s.h Ausführung zum Outdoor)

Karriere Planung

Eine Orientierung zur Personalpositionierung unter Berücksichtigung der oben erwähnten Balance zwischen Unter- und Überforderung stellen die „Karriereanker“ dar. Sie dienen gleichzeitig als Anhaltspunkte zur Bindung von qualifiziertem Personal.

Nach Edgar Schein, (1994, in Kasper, 2002, S.519) wird der berufliche Lebensweg von Menschen maßgeblich von seiner Motivstruktur gesteuert. Er nennt diese

Motivstrukturen Karriereanker. Empirisch abgesichert unterscheidet Schein 8 Karriereanker. **Anhang 7 Karriereanker**

Nicht mehr die berechenbare Karriere als weitgehend vorgegebener Berufs- und Lebensweg der 70er und 80er, steht im Vordergrund des Bestrebens junger gebildeter Menschen. Vielmehr dominiert der Wunsch nach abwechslungsreichen Karrieremöglichkeiten, mit der Option der Selbstverwirklichung. (in Anlehnung an Strunk, 2005, S.244 ff.)

„Free floating Professionals“, „Self Employment“ und „Chronic Flexibility“ lösen die ertümlichen Karrierewege nach der „Company World-Karriere“ ab. „Incoming“ ist das Interesse, sich an Projekten weiterzuentwickeln, (Free Floating Professionals), etwas zu schaffen, was einem selbst gehört (Self Employment) oder die Suche nach immer neuen Herausforderungen (Chronic Flexibility). Fehlende Planbarkeit wird von den befragten Personen mehr als Chance, denn als Hindernis wahrgenommen, wohingegen ihnen der vorgezeichnete Weg im Schoß einer großen Organisation als wenig verlockend erscheint. Abhängigkeiten werden zunehmend als Zwang empfunden. Aber auch große Organisationen wenden sich von langfristigen Bindungen ab, stellen sie doch auch eine Einengung des Handlungsspielraums im Umfeld einer sich immer schneller ändernden Weltwirtschaft dar.

„... der Ruf nach Flexibilität, Mobilität und Offenheit für lebensbegleitendes Lernen kann nicht mehr als Modeerscheinung abgetan werden, die allenfalls die anderen betrifft ...“ (Strunk, 2005, S.276)

Persönlichkeitsförderung

Was kennzeichnet den gefragten Mitarbeiter, die „employability“ - also Beschäftigungsfähigkeit?

Womit hängen Persönlichkeitsmerkmale wie: Entwicklungsbereitschaft, Lernbereitschaft, Veränderungsbereitschaft, Teamfähigkeit, Mobilität, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit, Einsatz, Initiative, Eigenmotivation, Eigenverantwortung, Verhandlungssicherheit, Selbstständigkeit, Offenheit für neue Aufgaben (Bayer, 2005) zusammen?

Ist die Verantwortungsübernahme, Mut, „locus of control“ der Veranlagung unterworfen- oder bestehen zumindest Chancen die o.g Merkmale durch situative Unterstützung der Antriebskraft, des Willens und des Durchsetzungsvermögens zu implementieren?

Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 2007) hat bei seiner Ergründung des „Flow“ Menschen mit hoher Selbstwirksamkeit, mit einer hohen Kontrolle über ihr Innenleben, interviewed. Gemeinsam war diesen Menschen, dass sie in der Lage waren, ihre psychische Energie zu bündeln und mit einer absoluten Aufmerksamkeit bei der Sache zu sein. Sie beschrieben dies als ein Aufgehen in ihrem „Tun“, das in der Folge mit Glücksgefühl einherging. Die Fähigkeit selektiv seine Aufmerksamkeit in Dinge zu setzen, die einem selbst lohnend erschienen, ging einher mit der Fähigkeit selbst ihr Leben zu steuern, indem sie einer eigenen Wertehierarchie folgten.

„... es scheint, dass Menschen, die sich Mühe geben das zu steuern, was im Bewusstsein geschieht, ein glücklicheres Leben führen.“ (Csikszentmihalyi, Mihaly, 2007, S.19 ff)

Unmut, Antriebsarmut und unzureichende Zielbindung stehen in wechselseitiger Beeinflussung. Wobei die Reizüberflutung und materielle Übersättigung nach V. Frankl (Frankl, Jub.2007) dazu beiträgt, dass Menschen mit der Erfüllung kurzfristiger Bedürfnisbefriedigungen beschäftigt sind, was sie bei der Suche nach eigenen Lebensinhalten beeinträchtigt.

Im unbefriedigten Bedürfnis der Sinngabe, welches in der Bedürfnishierarchie ganz oben steht, gibt sich der Mensch der zentrifugalen Zerstreung hin. „Das Tempo dient dem Menschen von heute dazu, die Frustration, das Unbefriedigtsein, die Unerfülltheit seines Willens zum Sinn, zu betäuben.“ (Frankl, Jub.2007)

In Ermangelung eigener Identität stiftender Wertezusammenstellung fällt der Mensch in eine Sinnkrise - in ein existenzielles Vakuum, empfindet sich als fremdgesteuert. Fehlendes Vertrauen in sich und die Umwelt geht einher mit Verweigerung der

Selbstverantwortung und der Bereitschaft, Verantwortung für eine Tätigkeit zu übernehmen.

V. Frankl sieht in der mangelnden Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen einen Wesenszug, der stellvertretend für fehlerhafte Lebenseinstellungen ist, die er als „kollektive Neurosen“ bezeichnet.

Von besonderer Relevanz sind der verbreitete Fatalismus und das provisorische Dasein, die laut Umfragen mit 40% Häufigkeit auch die Führungsetagen befällt, (Graf, 2007, S. 146). „Während der fatalistisch Eingestellte denkt ein Handeln sei nicht möglich“, denkt der provisorisch Eingestellte ein Handeln sei nicht nötig, denn „wir wissen nicht was morgen los sein wird“. (Frankl, Jub 2007, S.49)

Der Glaube ausgeliefert zu sein an eine „Macht der äußeren Umstände und inneren Zustände“ (Frankl, Jub. 2007, S.37) führt zu stressfördernden Abhängigkeiten und inneren Spannungszuständen. Es ist „... die Scheu vor der Verantwortung - Furcht vor der Verantwortung. ... es scheint eine Kraft da zu sein, die ihn vor der Verantwortung fliehen lässt ...“ (Frankl, Jub.2007, S.37)

Die Entscheidungsverantwortung wird auf Führungsstrukturen, Personen, Mächte, Verhältnisse geschoben. „die innere Kündigung ist nur mehr der nächste, logische Schritt.“ (Graf, 2007, S.147)

Für die Persönlichkeitsentwicklung gilt es die krankmachenden Einstellungsmuster zu entmystifizieren, Vertrauen herzustellen in die eigenen Fähigkeiten, in das Umfeld und in die Zukunft.

„Locus of control“ wird (Kapitel Führung) die Einstellung des Mitarbeiters genannt, ob er sich äußeren Umständen ausgesetzt fühlt, oder diese als steuerbar, veränderbar hält. Selbstvertrauen und Zuversicht in die Zukunft fördern ist die Herausforderung der Persönlichkeitsentwicklung, will man das Bedürfnis und den Mut wecken, sich beruflichen Herausforderungen zu stellen, der Arbeit einen Stellenwert im eigenen Sinngefüge zu geben und so gesunde Verhaltensweisen zu fördern.

Vertrauen erzeugend ist die Erfüllung allgemein gültiger moralischer Werte wie Aufrichtigkeit, Fairness, Würdigung, Loyalität, Handschlagqualität. Die gelebte Unternehmenskultur spielt hier eine tragende Rolle. Die andere tragende Rolle spielt der Mitarbeiter, in seiner Bewertung von Erlebtem und seiner eigenen Erfahrungswelt. Ob er Anforderungen als Stressoren, oder als Herausforderungen auffasst, obliegt seiner Entscheidungsfreiheit, wie auch die Bewertung von Erlebnissen und Anforderungen. „... nicht primär die objektiven Gegebenheiten, sondern deren Bewertung *machen* den Stress aus“. (Rosenstiel, 2007, S. 115)

Positives Denken erzeugt Zuversicht und erhöht die Wahrscheinlichkeit auf erfolgreiche Aufgabenbewältigung. Menschen mit hohem Vertrauen in die Bewältigbarkeit von Aufgaben, verfügen über ein hohes Maß an Selbststeuerung, oben auch als „locus of controll“ gekennzeichnet. Die Entstehung dieses durchdringenden Gefühls des Vertrauens stellt an die Organisation und ihre Kultur den hohen Anspruch eines Perspektivenwechsels - aber mit lohnendem Ziel!

Unsere Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung beruhen auf Prinzipien der salutogenetischen Denkansätze, daher führen wir das Modell der Salutogenese im eingezogenen Teil vertiefend an.

Salutogenese

Im Mittelpunkt von Aaron Antonovskys (1923-1994) Modell steht das Kohärenzgefühl (sense of coherence, SOC) als „eine globale Orientierung, die das Ausmaß ausdrückt, indem jemand ein durchdringendes Gefühl des Vertrauens besitzt.“ (Antonovsky, 1979)

Er untersuchte Frauen unterschiedlicher Ethnien, die das Konzentrationslager im zweiten Weltkrieg überlebt haben und stellte fest, dass 29% dieser Frauen eine gute physische und psychische Gesundheit attestiert wurde. In der Folge beschäftigte ihn die Frage. „Warum befinden sich Menschen auf der positiven Seite des Gesundheits-/rankheitskontinuums oder warum bewegen sie sich auf den positiven Pol zu, unabhängig von ihrer aktuellen Position?“ (Antonovsky, 1979)

Im seinem Modell „Salutogenese“ als Regelkreis des Lebens, geht er davon aus, dass der Mensch über Quellen von generalisierten Widerstandsressourcen verfügt. Diese befähigen ihn zum Sammeln von Lebenserfahrungen, die wiederum das Kohärenzgefühl stärken. Je mehr Widerstandsressourcen der Mensch besitzt, umso mehr Lebenserfahrung kann er sammeln und so schließt sich der Kreis.

Das Kohärenzgefühl gibt dem Mensch Vertrauen, dass

- 1) die Anforderungen aus der inneren und äußeren Erfahrungswelt im Verlauf des Lebens strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind
- 2) die Ressourcen verfügbar sind, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden

- 3) dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Investition und Engagement verdienen.

Grundlage für dieses Kohärenz-Gefühl, oder anders gesagt dieses „Einstellungsmuster“ in dem man die Welt sieht, setzt sich aus 3 miteinander verbundenen Komponenten zusammen:

- 1) der Verstehbarkeit (sense of comprehensibility), womit Kontrollierbarkeit und Geordnetheit gemeint ist, die auf kognitiven Verarbeitungsmustern beruht
- 2) der Handhabbarkeit, Bewältigbarkeit (Sense of manageability), die sich auf ein optimistisches Vertrauen bezieht, Lebensaufgaben meistern und Ressourcen dafür mobilisieren zu können – hierzu sind kognitiv-emotionale Verarbeitungsmuster erforderlich
- 3) Sinnhaftigkeit (Sense of meaningfulness), die die Überzeugung betrifft, dass das Leben einen Sinn hat und dass sich Freude am Leben lohnt- diese Fähigkeiten betreffen emotional-motivationale Komponenten menschlichen Erlebens. (Jork, 2004, Artikel)

Verstehbarkeit wird durch Erfahrungen von Konsistenz geformt. Konsistente Erfahrungen sind in diesem Sinne jene, die das Bewusstsein wahrnimmt und bewertet und nach ihrem Sinngehalt sortiert. Das Gewissen fungiert als Sinnorgan.

Die Handhabbarkeit wird durch eine ausgewogene Belastung erzeugt, d.h. wenn weder eine Über- noch Unterforderung vorliegt. Ist die Summe der Bewertungen anstrengender Tätigkeiten positiv, so hat das durch die erkannte Handhabbarkeit einen motivierenden Einfluss und steigert die Problemlösungsfähigkeit.

Die Sinnhaftigkeit wird durch die Erfahrung gefördert auf die Gestaltung von Situationen Einfluss zu haben. Geht mit der Arbeitsgestaltung die Sinnerfüllung einher, sind die Grundlagen der intrinsischen Motivation gegeben, auf denen Höchstleistungen erzielt werden können.

“Generalisierte Widerstandsressourcen sind individuelle, kulturelle und soziale Faktoren, die Spannungsbewältigung ermöglichen...” Nach Antonovsky gehören zu ihnen auch finanzielle Sicherheit, Ich-Stärke und Erfahrung mit Bewältigungsstrategien.

Quellen generalisierter Widerstandsressourcen (oder auch salutogene Faktoren genannt) sind „... soziale Unterstützung, das Gefühl der Entspannung und des Wohlbefindens.“ (Jork, 2006, S.19)

Mit seiner Flussmetapher verdeutlicht Antonovsky, dass sich der Mensch aufgrund der generalisierten Widerstandsressourcen zu einem fortwährend besseren Schwimmer in der reißenden Strömung des Lebensflusses entwickelt. Werden Spannungszustände erfolgreich gelöst, resultiert daraus eine Stärkung des Ichs - sind Konfliktlösungsansätze erfolglos, resultiert daraus, dass „der Fortbestand destabilisierender Einflüsse, durch die Krankheit begünstigt wird.“ (Jork, 2006, S.19)

Der Perspektivenwechsel in Denk-, Einstellungs- und Verhaltensmuster ist ein immer auszubalanzierender Prozess - ein Kontinuum, wie Antonovsky sagen würde.

Die Personalentwicklung heißt für uns Synergien zwischen der formalen Ausgestaltung konstruktiver Strukturen, wie Bildungssystem und den psychologischen Zugängen zu Denk- und Verhaltensmustern (coaching) zu nutzen.

Vertrauen und Dialog sind aufzubauen, der Mitarbeiter in seinem Erfahrungs- und Kenntnisstand abzuholen. Eine Verbindung zu den Erfahrungswelten und -werten des Mitarbeiters stellt das Coaching her.

„Coaching ist eine hochindividualisierte Beratung mit dem Ziel, dass der Mitarbeiter seine Rolle im Unternehmen eigenständig besser ausgestaltet, um erfolgreicher zu sein.“ (Niermeyer, 2003, S.9).

Das Coaching basiert auf Verstärkung durch Fragetechniken. Je nach Anlass werden Anteile der Ich- oder sozialen Kompetenz gesteigert. (Via-Coaching Netzwerk, Skript 2008, S.7)

Hauptanliegen des „Coaching“ ist die Auflösung von Denkblockaden, Umdeutung von Erlebtem und Neustrukturierung innerer Denkprozesse. Erlebtem kann eine neue Deutung zugeordnet werden („reframing“). Unter Einbettung einer neuen Herausforderung oder einer erlebten neuen Situation in die eigene Erfahrungswelt eröffnen sich neue Handlungsoptionen. Das Erleben der eigenen Handlungs-/ Lösungskompetenz, trägt zur „Ich-Stärke“ und dem Wohlbefinden bei.

Dinge werden verstehbar, handhabbar. Mit diesem Gesamtbild wird der Kohärenzsinn, das Gefühl der Sinnhaftigkeit erzeugt.

Die eigene Sinnggebung steuert die innere Ordnung, ermöglicht eine bewusste Bewertung und Ablagerung von Erfahrungen, die dann als Widerstandsquellen bewährte Verhaltensmuster abrufbar machen. Nicht bewährte Verhaltensmuster, oder jene die nicht mit dem „Sinnorgan“ Gewissen zu vereinbaren sind, werden aussortiert. Durch diese Selektion werden krankmachende Spannungszustände vermieden. Die inneren Zustände des Menschen können durch positive Bewertung des Einflusses äußerer Umstände wachsen - um mit Worten V. Frankls zu sprechen. Der Mensch wächst in seiner Komplexität, er lernt eigene Ziele und fremde Ziele auf Kongruenz zu überprüfen. Dinge werden verstehbar, machbar und handhabbar.

Strukturelle Rahmenbedingungen, sowie eine unterstützende, wertschätzende, lernförderliche Atmosphäre stellen Voraussetzungen für die Bildung von

Widerstandsressourcen her. So verstandenes Personalmanagement kann einen bedeutsamen Beitrag zur Stärkung menschlicher Tugenden leisten.

4.6 Wissensmanagement

Die Japaner Nonaka und Takeuchi (Nonaka, Takeuchi 1995, in Kasper, 2002, S.151) entwarfen trefflich das Bild einer Wissensspirale. Sie unterscheiden implizites und explizites Wissen.

Implizites Wissen besteht aus mentalen Modellen wie Schemata, Paradigmen, Ansichten, Glaubenssätzen und Standpunkten, „die den Menschen dabei helfen, ihre Wahrnehmung und Definition der Welt abzustimmen und einzuordnen.“ Die Kombination impliziten Wissens und fachlichen, methodischen Wissens prägt die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters. Gerade dieses Wissen muss durch soziale Interaktion umgewandelt und zugänglich gemacht werden, was man dann als explizites Wissen bezeichnet. Die Wissensmehrung erfolgt durch einen 4phasigen „Konversionsprozess“, wobei durch Internalisierung des expliziten Wissens sich der Kreis der Weitergabe durch soziale Interaktion wieder schließt. (Nonaka, Takeuchi 1995, in Kasper, 2002, S.151)

Ziel einer lernenden Organisation ist es organisationales Wissen zu mehrern und Erkenntnisse wertschaffend in Geschäftsprozesse umzuwandeln. Mit dem Sammeln von Erfahrungen und Erkenntnissen steigt die Lösungskompetenz der Organisation, als eine der wertvollsten Ressourcen für flexible Anpassungen an schnell veränderliche Bedürfnisse / Marktbedingungen.

Die Transparenz des „Know-How“ der Firma, die das Wissen jedem sichtbar und zugänglich macht, ist Voraussetzung der Wissensmehrung. Sogenannte Wissenslandkarten wirken ergänzend durch Kennzeichnung der Kompetenzen von Mitarbeitern.

Auf der Interventionsebene gilt es Informationen und ihre Quellen vereinend zu verfügbarem, vermehrbarem, aktuellem Wissen zu bündeln.

Der Wissenstransfer in Geschäftsprozessen verläuft nach 3 Phasen (in Anlehnung an Holger Nohr, 2004)

1. Wissensidentifikation, Dokumentation und Verteilung
2. Wissensgesteuerte Gestaltungsprozesse von Arbeitsabläufen
3. Integration von Funktionswissen in die Durchführung von Geschäftsprozessen und die Anbindung von Wissensprozessen an Geschäftsprozesse.

„Viele Autoren meinen, dass Wissen gar nicht verwaltet werden kann, da Management Kontrolle beinhaltet, Wissen aber auch auf dem kreativen Umgang mit Kontext und Assoziationen aufbaut, der durch Kontrolle behindert wird (Georg von Krogh, 2000).“ (Wikipedia, 2008)

Das Wissensmanagement stellt auch nicht den Wert des durch die Kommunikation auf der Kompetenzebene ausgetauschten und gemehrten Wissens (implizites Wissen) in Frage. Aber es ist eine Antwort auf unseren Zeitgeist. Wissen muss jederzeit für Jedermann verfügbar sein.

Besonders unter Berücksichtigung des demographischen Wandels gilt es den Transfer von Wissen zu sichern.

Die „best-nutzbare“ Form und die beste Methodik der inhaltlichen Gestaltung zum Dokumentieren und Implementieren in den Berufsalltag muss individuell entschieden werden.

Digitalisiert stellt explizites Wissen sicher eine der elegantesten Methoden dar. Es ist aber wichtig, die Form des Wissenszuganges dem Anwender anzupassen.

Für viele stellt die gedruckte Version noch immer die einprägsamste Methode dar, umso mehr, wenn keine Laptops verfügbar sind und man sein Wissen „mittragen“ möchte.

Die einen bevorzugen die formelhafte Darstellung, andere Checklisten oder Texte. Den Menschen abholen wo er steht und hinführen zu gemeinsamen höheren Zielen gelingt am zuverlässigsten durch individuelle Auswahl und Kombination der zur Verfügung stehenden Modelle und Systeme.

Die innerbetriebliche Bildung stellt eine geeignete Form der Standortbestimmung und daraus der Ausrichtung der Zugänge zum Wissensmanagement dar. Sie vereinigt

das Personal im gemeinsamen Ziel der höheren Kompetenz und sollte zu intra- und interindividuellem Wachstum durch einen aktiven Wissensaustausch führen.

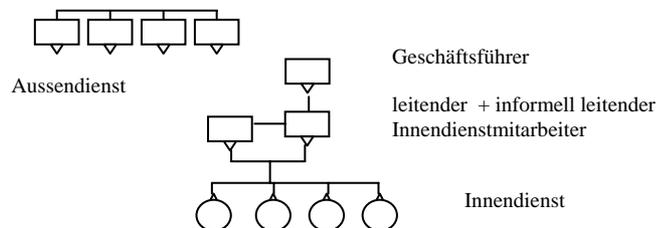
5 Ergebnisse

5.1 Charakteristik der Firma Gandler-Risk-Management

Versicherungsmaklergesellschaften, wie die Firma Gandler-Risk-Management, befinden sich in einer Art „Sandwichposition“. Vermittelnd zwischen den Versicherungspartnern und den Kunden tragen sie die Verantwortung für die passende Auftragserfüllung, als auch für den zeitlich exakten Ablauf. Hohe Ansprüche an die Gewissenhaftigkeit und Präzision der Mitarbeiter werden vorausgesetzt, aber zum Zeitpunkt des Projektstarts nicht erfüllt.

Die Firma Gandler-Risk-Management® wurde durch Ing. Walter Gandler 1998 in der bestehenden Form gegründet. Sie bestand zu Projektstart aus 7 Außendienstmitarbeitern, und 7 Innendienstmitarbeitern, wobei 1 Angestellter gleichzeitig im Außendienst tätig war.

Organisationsaufbau bis 2006:



Dem alleinigen Geschäftsinhaber der Gandler-Risk unterstand der Innendienst. Der Mitarbeiter mit der größten Erfahrung und fachlichen Kompetenz war der leitende Angestellte. Die Außendienstmitarbeiter nahmen die Arbeitskräfte der Firma in Anspruch.

Im letzten Jahr wurde eine Zweigstelle in Kitzbühl eröffnet. Es traten 3 neue Angestellte in die Firma ein, die über keine fachliche Kompetenz verfügten.

Vor 2 Jahren wurde eine zweite Firma mit dem Schwerpunkt Finanz Management gegründet. Sie wurde in die Maßnahmen der BGF durch Teilnahme der

Geschäftsführerin in der Steuerungsgruppe und einer Fachbereichsrotation ihrer Angestellten in der Firma Gandler-Risk integriert.

5.1.1 Beziehungen zu Kunden und Geschäftspartnern

Die hohe Kundenbindung, die größtenteils dem Geschäftsführer anlastet, wird durch persönliche Kundenkontakte gepflegt, unter anderem auch mit Hilfe von „Geburtstagslisten“, sodass jeder Kunde ein kleines Geschenk erhält. Ebenso wird jährlich ein Golfturnier für Kunden veranstaltet. Die starke Kundenorientierung der Geschäftsführung zeigt sich im persönlichen Einsatz und in individuellen Lösungen schwieriger Fälle, oder durch Abwicklung über einen firmeneigenen Ausgleichsfond (Kulanz) zu Gunsten des Kunden.

Der Außendienstmitarbeiter wird in diesem Zusammenhang wie eine Art „Kunde“ behandelt. Zwecks einer guten Zusammenarbeit werden einmal jährlich die Innendienstmitarbeiter zu einem gemeinsamen Firmenausflug vom Außendienst eingeladen (AIDA-Schiffsreise, Toskana-/ oder Großstädte-Reisen).

Mit den Vertragspartnern werden gegenseitige Einladungen zu Veranstaltungen, wie Erlebnis-Ausflüge im Hochseilklettergarten usw. gepflegt.

Die Kommunikation mit den Geschäftspartnern ist sehr offen und compliant, und insbesondere durch intensive Netzwerkpflge des Geschäftsführers geprägt.

5.1.2 Das Mitarbeiter-Verhältnis

Die Firma besaß bis zum Projektstart keine strukturierte Personalführung. Der Geschäftsführer lebte einen kollegialen Führungsstil mit dem Außendienst. Die Regelungen im Innendienst basieren auf Vertrauensbasis, wobei der leitende Innendienstmitarbeiter Arbeitseinteilungen und Urlaubsplanungen vornahm. Es herrschte ein MbE Führungskonzept. Dienstanordnungen oder Dienstanweisungen wurden bedarfsorientiert getroffen und verworfen, da sie nicht kontrollierbar waren. Ungereimtheiten im Innendienst sollten die Mitarbeiter unter sich bereinigen, wobei Beschwerden dem Geschäftsführer zugetragen wurden. Informelle Beziehungen wirkten sich stark störend auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit aus.

Teamarbeit ist nie praktiziert worden. Jeder arbeitete seine Aufträge auf seine Weise ab, Kritik ausübend an der Bearbeitungsweise des Kollegen.

5.1.3 Das Mitarbeiter-Verhalten

In einem gemeinsam konzipierten Firmenleitbild wurde 1998 eine Firmenphilosophie erstellt.

Das Leitbild „K E S S“ steht für Kompetenz, Ehrlichkeit, Sicherheit und Seriosität.

Der Kunde steht im Mittelpunkt der Arbeitsabläufe. Jeder Mitarbeiter ist seinem Kunden verpflichtet, den er durch den Außendienst zugeteilt bekommt.

Konkurrierende Einstellungen und Werte, Unterschiede in der Wahrnehmung, unterschiedlicher Informationsstand, große Kompetenzunterschiede und unklare Verantwortungsbereiche führten zunehmend zu Konflikten auf der Bezugsebene, die durch die geringe Bindung unter den Mitarbeitern zu kalten Konflikten mutierten. Destruktives, feindseeliges Verhalten, Ablaufstörungen, Dienst nach Vorschrift, Absentismus und Bildung von 2 Gruppen waren die Folge.

5.1.4 Corporate Identity

Im Pinzgau erfreut sich die Firma Gandler-Risk-Management eines hohen Ansehens. Ein hohes Sponsoring-Engagement, sowie sozio-kulturelle Veranstaltungen steigern die Wertschätzung über den Kundenkreis hinaus. Das soziale Engagement des Geschäftsführers gilt auch seinen Angestellten. Das Firmenzugehörigkeitsgefühl basiert überwiegend auf der hohen Loyalität zum Geschäftsführer, entbehrt aber der Gruppenidentität.

Die hohe Loyalität zum Geschäftsführer, fehlende Führungsstruktur, unklare Verantwortlichkeiten und die geringe Gruppenidentität führten zu internen Machtkämpfen, Selbstdarstellungen und erhöhten Geltungsbedürfnissen. Das „Wirkbewusstsein“ war empfindsam gestört durch den Mangel an Offenheit und Verständnis. Persönliche Verflechtungen, fehlende Fehler- und Lernkultur schmälerten die Professionalität und somit einen hohen Teil der Produktivität.

5.2 Organisations-Ist-Analyse

5.2.1 Belegschaftsnaher Gesundheitsbericht – Organisationsklima

Ziel dieser Analyse ist es, den Arbeitnehmer und seine Gesundheit in Beziehung zu seiner Arbeit, zum Kollektiv zu setzen. Hier geht es nicht darum, Probleme als individuelle Angelegenheiten zu behandeln, sondern als eine kollektive Herausforderung.

Der zentrale Themenbereich ist hier das seit Jahren zunehmend gestörte Betriebsklima, ohne äußerlich nachvollziehbare Ursachen. Die Mitarbeiterbefragung zu den Problemursachen lieferte stark abweichende Bewertungen der Arbeits- und Organisationszufriedenheit. Um mitarbeiterorientiert operative Schritte im Organisationsmanagement setzen zu können, wird die Evaluierung nach der Facettenanalyse vorgenommen. **Anhang 8 Facettenanalyse**

Zusammenfassend werden die wahrgenommenen Organisationscharakteristika vom einzelnen, wie vom Kollektiv, eher chaotisch, unklar und unruhig empfunden. Von einer Identifikation mit der Arbeit ist man weit entfernt. Die Arbeitsmoral (des Kollegen!) wird von allen Mitarbeitern zu dem Zeitpunkt als gering eingestuft, das Arbeitsklima wird als hektisch, ungenau und gestört empfunden. Die interne Kommunikation wird als schlecht bewertet.

5.2.2 Datenbezogener Gesundheitsbericht

Krankenstände und Fluktuationen sind extrem gering. Lediglich bei jungen und unerfahrenen Kolleginnen häufen sich „Montagskrankenstände“ oder grippale Infekte. Der leitende Innendienstangestellte hat bislang keine Krankenstands-aufzeichnungen gemacht, schätzt diese aber auf ca. 20 Tage im Jahr 2007 - bezogen auf das gesamte Mitarbeiterkollektiv (7 Innendienstangestellte).

Merklich höher ist jedoch der „Absentismus“, wobei hier überwiegend familiäre Gründe angegeben wurden. Die täglichen Verrichtungen - wie Einkäufe - während der Arbeitszeit sind bis dato nicht als Absentismus gewertet worden.

Die positive Arbeitseinstellung ist in den letzten Jahren in zunehmendem Maß gesunken.

Es häufen sich Kreislaufprobleme, die kein organisches Korrelat haben, Migräneanfälle und Halswirbelsäulenbeschwerden.

Der Gesundheitszustand der MitarbeiterInnen, die alle unter 40 Jahre alt sind, ist naturgemäß zufriedenstellend. 4 von den 7 InnendienstmitarbeiterInnen sind mit einem BMI zwischen 27-29 übergewichtig.

Die Wirbelsäulenbeschwerden, entsprechend den allgemein bekannten Statistiken für chronische Wirbelsäulenbeschwerden, betreffen also jeden dritten Mitarbeiter.

Im Jahr zuvor hat der Geschäftsführer eine sportmedizinische Leistungsdiagnostik, mit einem individuellen Trainingsplan durchführen lassen. Die Belastbarkeit schwankte zwischen einem Leistungsfaktor von 92-126%. Blutdruck und Laborwerte waren sämtlich im Normbereich. Das ursprünglich 13wöchige Training wurde nur von einem Drittel der Belegschaft zu Ende geführt. Hier ließ sich eine Steigerung des Leistungsfaktors um 20% erwirken, einhergehend mit einer erwünschten Gewichtsabnahme. Der Abbruch der übrigen Teilnehmer erfolgte aus motivationalen Gründen.

Gleichzeitig hatten im Jahr zuvor Ernährungsberatungen stattgefunden, die bis auf kurzfristige Gewichtsabnahmen (-7kg) und die Schaffung eines kurzfristigen „Obstkorb“ auf lange Sicht keine Auswirkungen hatte.

Regelmäßig durchgeführte Arbeitsmedizinische Begehungen haben einen ergonomisch korrekten Arbeitsplatz sicher gestellt.

5.2.3 Bedingungsbezogener Gesundheitsbericht und Mensch-Objekt-Technik Analyse (MOT)

Ergänzend zu der wahrnehmungsbezogenen, also subjektiven Facettenanalyse, haben wir uns bei der bedingungsbezogenen Analyse mit Merkmalen der Arbeits- und Organisationsstruktur, der inhaltlichen Arbeitsgestaltung, der Qualifikation der Mitarbeiter und ihrer persönlichen Ziele, sowie der Technologie beschäftigt. Die zur

Systematisierung geeignete MOT Analyse ist im Anhang abgebildet. **Anhang 9 MOT-Analyse**

Zusammenfassend sind die größten Reserven in der Gestaltung des Arbeitsprozesses, der Arbeitsinhalte und im techno-strukturellen und insbesondere im psychosozialen Aspekt der Organisation vorhanden. Dementsprechend ist das Potential der Mitarbeiter nicht genutzt und die Arbeitszufriedenheit ist durch Unterforderung und Orientierungslosigkeit gering. Mangelnde Gewissenhaftigkeit und Verantwortungsbereitschaft sind Ursache und Folge zugleich und haben Auswirkung auf die Arbeitsqualität. Die Nutzung des EDV-Systems ist unzureichend und durch inkompetente Bedienung fehlerbehaftet.

5.2.4 Organisations-Finanzanalyse

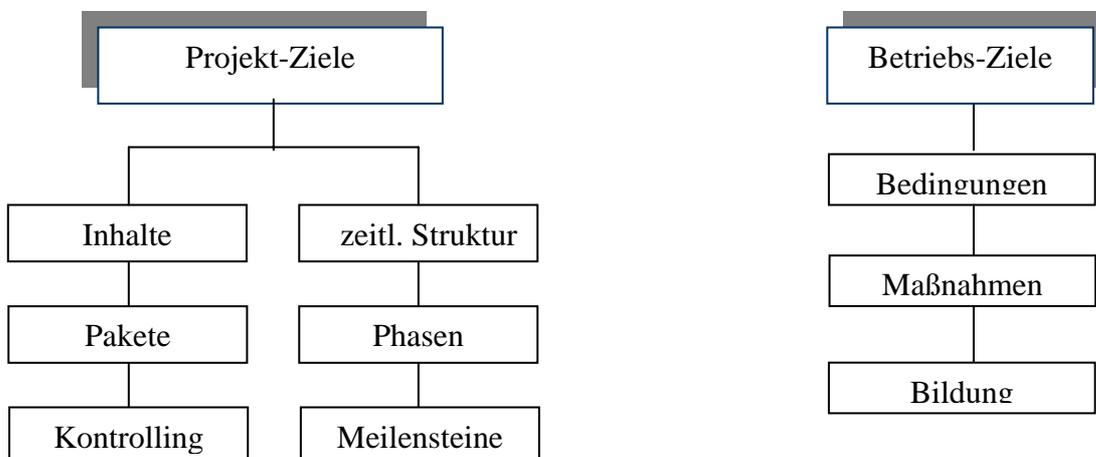
Die Firma wird von einem externen Finanzberater betreut.

Sie hat eine als „gut“ beurteilte Ertragskraft und finanzielle Stabilität und liegt in der Gesamtbeurteilung mit einem Gesamtscore von 3,3 im Bereich „sehr gut“. (Steuerkanzlei Fritzenwallner und Gandler, 2007.)

Anhang 6

5.3 Projektstrukturplan

Das dieser Arbeit zugrunde liegende BGF-Projekt wurde nach folgender Struktur abgewickelt:



5.3.1 Management Projekt-Ziele

Inhalte:

Formale Organisationsentwicklung

- Festigung der Geschäftsidee durch BSC
- strukturiertes betriebliches Management, mit Managementsystemen
- Herstellung einer Aufbau- und Ablaufsstruktur
- Herstellung spartenspezifischer Kernkompetenzen (UC`s)
- Berufung einer Steuerungsgruppe
- Berufung eines Qualitätsmanagers
- Gründung eines Personalmanagements
- Bildungssystem
- Wissensmanagement

Informelle Organisationsentwicklung

- Ist-Organigramm durch Systemaufstellung
- Teamzusammenstellung
- Erstellung neuer Kommunikationsstrukturen mit leitbildorientierten Umgangsformen

Pakete (formale OE):

- I. Erstellung Geschäfts-BSC und Personal-BSC
- II. Erstellung eines Zielkorridors und darauf ausgerichtetes Kennzahlssystem
- III. Arbeitsprozessanalysen+Steuerung
- IV. Organisationspsychologie
- V. Bildung
- VI. Verkaufsstrategien

controlling:

Laufende Anpassungen in der Personalentwicklung/Organisationsentwicklung durch externe Personalbeauftragte (Projektleitung) mit:

Geschäftsführer

Steuerungsgruppe

Qualitätsmanager

leitendem Innendienst

Zeitliche Struktur

Phasen:

Phase I: Changemanagement (August-Oktober 2007)

- Teamentwicklung
- Organisationsentwicklung
- systematische Aufgabenzuteilung (UC`s)

Phase II: Festigung (November 2007-Januar 2008)

- Zuständigkeitsbereiche festigen (UC`s)
- Schaffung neuer Kommunikationskanäle
- Personalentwicklung
- Einführung von Führungsmanagement-Systemen (MAG, UC´s, TOM, BSC)

Phase III: Überprüfung (Metaanalyse) und neue BSC (Mai/Juni 2008)

- Steuerungsgruppe mit mehr Kompetenzen ausstatten
- Führungscoaching fortführen
- Teamcoaching in Form einer Supervision weiterführen

Projekt-Meilensteine:

Monatsanalysen der Kennzahlstatistik (September-Dezember-März)

Jobrotation: 3 Monatszyklen – mit leistungsorientierter Positionierung nach Ablauf

Bildung: Halbjahresprüfung (Grundlagenprüfung) April 08

Metaanalyse Mai 2008

5.3.2 Management Betriebsziele

Ziele bezogen auf interne Bedingungen:

- 1) Kundenorientierung
- 2) Verbesserung des Organisations- und Betriebsklimas
- 1) Steigerung der Leistungsbereitschaft
- 2) Erhöhung sozialer und fachlicher Kompetenzen
- 3) Arbeitsprozessoptimierung (KVP)
- 4) Transparenz

5) Be- und Erleben der Unternehmenskultur

Ziele bezogen auf externe Bedingungen

- 1) Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch neue Verkaufsstrategien
- 2) Integration der Unternehmenskultur im externen Wertewandel

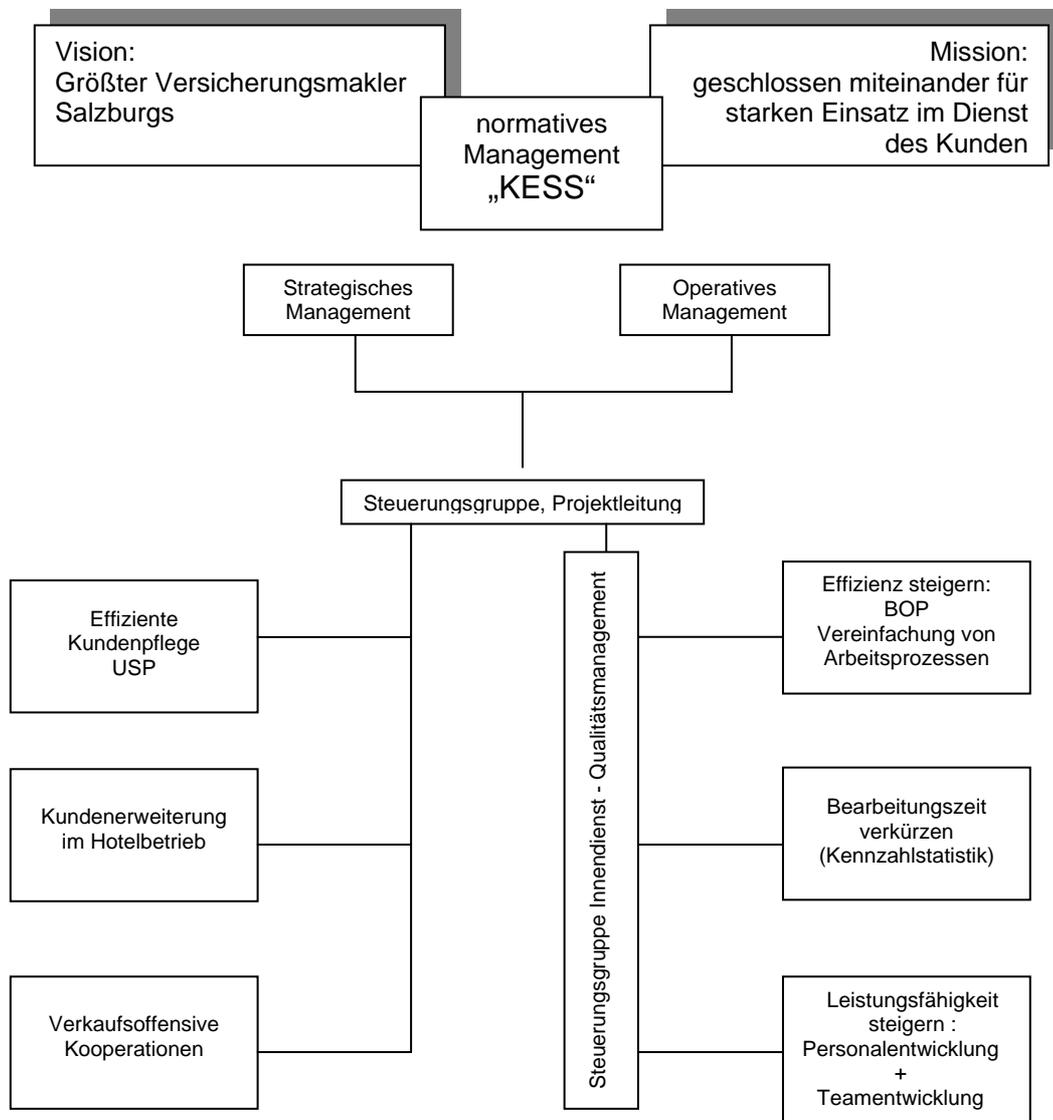
Folgende Massnahmen wurden umgesetzt:

- 1) Erstellung von Managementsystemen
- 2) Wiederaufnahme des bestehenden Firmenleitbildes
- 3) Teamentwicklung
- 4) Einzel- und Gruppentraining
- 5) Führungskoaching
- 6) Einführung regelmäßiger Frühbesprechungen (Standing), als Teil des informellen Lernens. (Verhaltensmodifikation, Lernen im sozialen Umfeld)
- 7) Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment
- 8) Schaffung neuer Partizipationsmöglichkeiten
- 9) Konfliktprävention

Bildung:

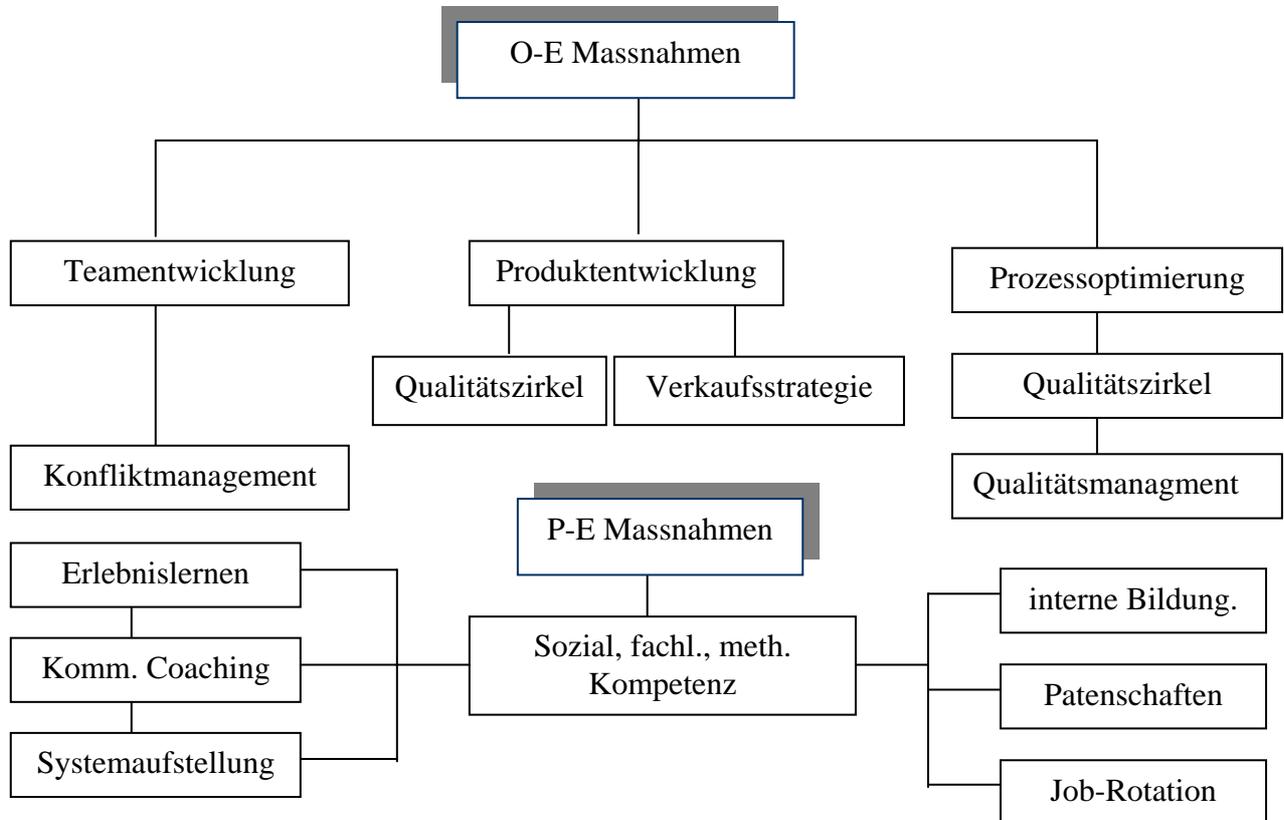
- Gruppenausbildung in Form von firmeneigenen Tutorien
- Einzelausbildung mit Patenschaft durch den Kernkompetenzträger
- Rotationssystem mit Lehrplan und Leistungsüberprüfung
- Semesterprüfungen
- Ausbildungspass
- Schaffung eines Firmenhandbuches mit dem Ziel, Wissensmanagement zu implementieren.

5.3.3 Betriebliches Management (BSC der Firma GRM)



5.3.4 Maßnahmenpakete-Interventionen

Personal-, Team- und Organisationsentwicklung



6 Ergebnisse BGF-Projekt

„Zukünftiger Unternehmenserfolg hängt von gut qualifizierten, motivierten und gesunden Mitarbeitern ab. BGF spielt eine entscheidende Rolle dabei, Mitarbeiter und Unternehmen auf diese Herausforderung vorzubereiten.“ (Luxemburger Deklaration zur BGF in der Europäischen Union, 1997)

In unserem Fall war der Unternehmenserfolg reduziert durch die geringe Wahrnehmung der Bedeutsamkeit qualifizierter Arbeit und mangelnde Einsatzbereitschaft des Innendienstpersonals sorgte immer wieder für Engpässe und Konflikte.

Die BGF, eine moderne Unternehmensstrategie, die eng mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung verknüpft ist und in „ihrer ganzheitlichen Struktur ein „Projektmanagement als betriebswirtschaftliches Instrument einsetzt“ (Menegger, 2002, S. 17), hat in diesem Fall den Kreis sich gegenseitig blockierender Abläufe und

Arbeitsweisen in der Organisation durchbrechen können und eine neue Struktur, auf der eine Kultur gesunder Leistungsfähigkeit wachsen kann geschaffen.

Die Ziele der BGF sind, das Unternehmen in einen ressourcenvollen Zustand zu bringen, mit Förderung der personalen-, und organisationalen Ressourcen zur Steigerung des Wohlbefindens und dadurch auch der Arbeitszufriedenheit.

Das Kernproblem der Firma Gandler-Risk-Management wurde von den Mitarbeitern im schlechten Betriebsklima gesehen. Die geringe Arbeitszufriedenheit blockierte die Leistungsfähigkeit, der Geschäftsführer beklagte defizitäre Arbeitsleistungen.

Mit dem aus der BGF abgeleiteten Projektziel, gesundheitsbewusstes Verhalten in die Unternehmenskultur zu implementieren, vereinten sich Verhaltens- und Verhältnisprävention als Grundlagen, die unerlässlich sind zum Erreichen des Unternehmenszieles: dem Wachstum.

Aus den Analysen und Befragungen erhoben wir die Handlungsfelder

- Arbeitszufriedenheit
- Leistungsfähigkeit
- Lösungskompetenz (organisationale und personelle)

Handlungsziele daraus sind oben im Strukturplan aufgestellt.

Resultierend konnte die Notwendigkeit der im Innendienst schlichtenden Anwesenheit des Geschäftsführers gesenkt werden, womit mehr Freiräume für die wertschaffende Tätigkeit entstanden sind. (Steigerung der Außendiensttätigkeit von 30% auf 50% der Arbeitszeit)

Im Innendienst wurde die Arbeitseffizienz gesteigert, indem die bereits vorhandenen Gestaltungsfreiräume, die aber durch unreflektiertes „dahinarbeiten“ nicht gesehen und genutzt worden sind, durch transformale Führung verdeutlicht wurden. Zunächst unter der Ausrichtung auf ein Ziel (MbO) und im Prozess über das Management by reinforcement wurden den MitarbeiterInnen ihre persönlichen Handlungsoptionen eröffnet. Auch wurde die Option eigener Geschäftsabschlüsse einberaumt.

Die Maßnahmen der techno-strukturellen Organisationsentwicklung standen im Zeichen der Transparenz und Übersichtlichkeit, stellten mit Hilfe des

Instrumentariums des betrieblichen Managements einen bedeutsamen Faktor der Basis für ein auf Verständnis der Zusammenhänge aufbauendes Change-management dar.

Das Projekt durchzog alle Ebenen der Geschäftsabläufe. Mit der Wahrnehmung der bislang nicht berücksichtigten Managementaspekte (Führungs-, Personal-, Prozess-, Qualitäts-, Organisations-, Wissensmanagement) wurde eine neue Organisationsordnung hergestellt.

Das Beleben und Übertragen des Unternehmensleitbildes (KESS) auf alle Aktivitätsebenen (Umgang miteinander, Kundenbetreuung, Lieferantenbeziehung und Neuakquisition/Verkauf) vereinigte die Gruppe in der Werteausrichtung und hob sie aus der Bezugs- auf die Handlungsebene.

Mit der Vision als Langzeitziel wurden provisorische Lösungen eingestellt. Die Dokumentation in Form einer BSC legte mittel- und langfristige Ziele in der Geschäfts- und Personalstrategie fest.

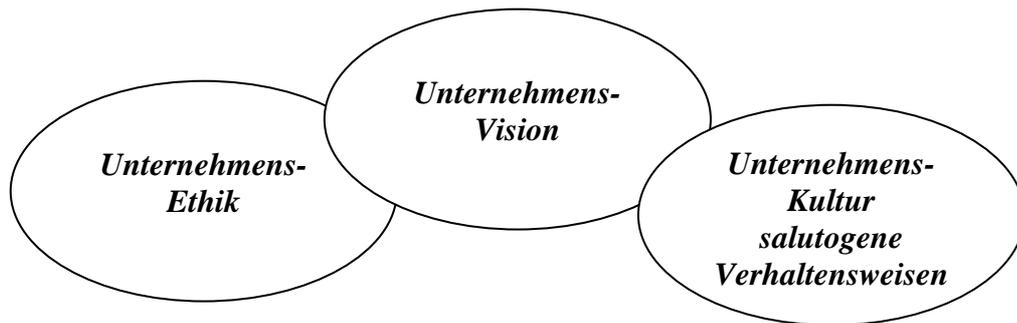
Transparenz der Entscheidungen im operativen Management hat nicht nur zum Commitment beigetragen, sondern insbesondere zu problemorientiertem Denken angeregt. Einbrüche im Kundenstock wurden kommuniziert, analysiert und diskutiert. Die Gruppe wurde trainiert, Entscheidungen abzuwägen und operative Ziele im Hinblick auf das strategische Ziel - marktführender Versicherungsmakler Salzburgs zu werden - zu fällen. Die Mission „flexibler und kundenorientierter als alle anderen“ zu sein, wurde mit einer anschaulichen Philosophie, dem „Fish-Prinzip“ von Lundin (...) verdeutlicht.

Die dort so genannten „Visionsmomente: *Erkenne-lebe-fördere*“ wurden im Teamtraining aufgegriffen.

Die Ursachenforschung des schlechten Betriebsklimas durch die Facettenanalyse und MOT-Analyse bestätigten die bereits aus informellen Informationen und Beobachtungen gewonnenen Erkenntnisse. Einwirkung der Rahmenbedingungen auf das Wohlbefinden wurde den MitarbeiterInnen kommuniziert unter gleichzeitiger Präsentation der Maßnahmen, die dem entgegenwirken sollten. Das Verständnis für die Zusammenhänge wurde im Projektverlauf immer wieder aufgenommen, womit

rechtzeitig kritischen Momenten der falschen Rückschlüsse und subjektiver Wahrnehmungen entgegengewirkt wurde.

Änderungsprozesse setzen wir systematisch aus den gemeinsam gefundenen Fehlerquellen an. Der KAIZEN- und KVP-Ansatz, mit überlappenden Prinzipien des Lean – Management, dienten uns als Orientierung.



Den Aspekt Finanzmanagement überließen wir dankenswerterweise dem seit Jahren verlässlichen Steuerberater und einer kooperierenden Beratungsfirma. In Planung ist, Erfolgsrechnungen aufzustellen, um auf lange Sicht die Effizienzsteigerung durch die Projektmaßnahmen sichtbar zu machen.

6.1 I. Phase: Changemanagement

Wir mussten durch formale und informelle Gespräche erst ein Problembewusstsein schaffen, um die Notwendigkeit der Änderungsmaßnahmen begreiflich zu machen. Flankiert wurde dies durch Instrumente der Personalentwicklung.

Die „neue“ Wahrnehmung des steigenden Leistungsanspruches durch den wachsenden Informations- und Wettbewerbsdruck gelang es bei den meisten MitarbeiterInnen in ein lösungsorientiertes Denken zu verwandeln.

Der erste Schritt der Änderungen war das Aufbrechen („unfreezing“) der gewohnten Denkmuster, mit Kommunikation neuer Zukunftsperspektiven. Um den veränderlichen Bedürfnissen der Organisation, unter Bezug auf das externe Umfeld und die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die nicht weniger veränderlich sind, dauerhaft zu begegnen, wurden Managementsysteme aufgenommen - zum Informationsaustausch und zur Aktualisierung der Entwicklungsschritte.

Die Angst vor Machtverlust, persönliche Unsicherheit, Angst vor Gesichtsverlust, Angst für neue Aufgaben nicht ausreichend kompetent zu sein und Angst vor zusätzlicher Arbeit bewirkten konfliktprovozierende Verhaltensweisen, die durch konstante normative Ausrichtung, die feste Überzeugung des Geschäftsführers und kongruentes Führungsverhalten eingeschränkt werden konnten. Aufgegriffen wurde dieses Problem in der Persönlichkeitsentwicklung und in der internen Bildungsreihe (s.u), wodurch die Aussprache und Deutung destruktiver Verhaltensweisen ihre Wirkung an „Schrecken“ und somit an Interesse verlor.

Der gewählte Parallellauf scheiterte am selbigen Widerstand und am initial mangelnden Rückhalt im Außendienst.

Die Unumstößlichkeit des Wandels wurde letztendlich im radikalen Umschwenken von Änderungsabläufen zur „big-bang“ Methode mit einem festen Zeitpunkt begriffen. „Workshops“ zur Erledigung von Altlasten unter zu Hilfenahme aller Beteiligten, einschließlich der Geschäfts- und Projektführung setzten den definitiven und punktuellen Schlussstrich.

Mit der Bekundung der Unumstößlichkeit stieg die Akzeptanz, mit gleichzeitigem Sinken der Hoffnung, das System zu kippen.

Erst dann erreichte das Changemanagement die Mitarbeiter auf der psychologischen Ebene und konnte Vertrauen in die Arbeitsgemeinschaft und in die strukturellen Änderungen bewirken.

In der weiteren Phase galt es die neuen Verhaltensansprüche zu festigen. Die Antwort auf das „Know-why“ - neuer gemeinsamer Ausrichtung - die Vision, wurde zum Kernthema der PE und durch Strukturen der OE unterstützt.

6.2 II. Phase: Festigung und Organisationsentwicklung (Führung – UK – betriebliches Management)

Die neue Systemordnung, als festigende Struktur und zeitgleiche Interventionen auf allen Ebenen durch das Projektmanagement (Führungsentwicklung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Teamentwicklung, Bildung) hat mit der Erzeugung der Transparenz Ressourcen und Defizite gleichsam sichtbar gemacht.

Dominierende Führungseigenschaften des Geschäftsführers, Leistungsstreben und soziales Streben, bei wenig ausgeprägtem Machtstreben, konnten zur Stärkung soziokultureller Ressourcen genutzt werden. Fairness, Gerechtigkeit, Sozialverhalten bildeten die Vertrauensgrundlage, um Zuversicht und Glauben an die Sinnhaftigkeit der Änderungsmaßnahmen zu erzeugen.

Die Verstärkung der positiven Eigenschaften des Geschäftsführers durch Coachingprozesse unter Ausrichtung auf transformale Führung als Verhaltensziel, verhalfen der „Vorbild“ Wirkung zur Geltung zu kommen.

Durch situatives Führungsverhalten entstand ein Kontinuum zwischen Aufgaben- und zunehmender Mitarbeiterorientierung (Telling – Spelling – Participating - Delegating). MitarbeiterInnen mit hoher psychologischer Reife wurde über die „Weg-Ziel“ Führung (oder Erwartungs-Valenz-Theorie) der hohe Gestaltungsspielraum verdeutlicht und „schmackhaft“ gemacht.

Von der Führung bevorzugte Führungskonzepte, wie das Management by delegation, haben zu Fehlerhaftigkeit geführt und mangels Konsequenzen in der Folge zu Gleichgültigkeit. Daher mussten Arbeitsreife-orientiert Management by results (durch Kennzahlstatistik), oder Management by decision rules angewandt werden.

Belohnungssysteme, die als solche nicht mehr wahrgenommen wurden und leistungsunabhängig breit gestreut waren, wurden ersetzt durch Honorierung des persönlichen Einsatzes (nicht nur monetärer Art).

Im gleichen Zusammenhang wurden eigene Entwicklungsvorstellungen (Karriere-anker) mit einer den Firmenzielen kongruenten Stellenpositionierung verbunden, was für manche einherging mit einer hohen Wertschätzungsbekundung.

Mit der Gründung der Steuerungsgruppe wurde eine zweite Führungsebene geschaffen, die die normative Ausrichtung auf längere Sicht unterstützen und in Form von „Multiplikatoren“ weitertragen soll. Sie wurde gecoacht im Führungsverhalten („Train the Trainer“) und die durch unreflektiertes Verhalten ausgelösten Reaktionen wurden jeweils situativ bei monatlichen „Lunch- oder Diner Gesprächen“ aufgegriffen.

6.2.1 BSC im Geschäftsfeld

Aus der SWOTH Analyse

- starkes Verkaufspotential, gutes Image, gute Netzwerke
- schlechter Support im Innendienst, geringe Kreativität des Außendienstes
- Bedarf der Pflege des bestehenden Kundenstockes, Vollkunden zeugen, Neuaquisitionen
- Qualität managen
- steigendem Wettbewerbsdruck mit Imagepflege begegnen

wurde das langfristige Ziel (5 Jahre) im Geschäftsfeld getroffen, der größte Versicherungsmakler Salzburgs zu werden, aus dem Jahresziele und eine BSC im Personalmanagement abgeleitet wurden (2.6.2).

Dazu gehörte unter anderem auch eine bessere Vernetzung mit anderen Versicherungsmaklern, Versicherungsgesellschaften und bereichsverwandten Firmen, wie Steuerberatern, Buchhaltern und ähnlichen Dienstleistungsbetrieben.

Arbeitszirkel für außergewöhnliche Verkaufsstrategien, wie im „different Thinking“ (Förster, 2007) wurden aufgenommen.

Abgesehen vom theoretischen „Input“ durch integrierte Managementmodelle, wie dem St.Galler-Modell nutzen wir den pragmatischen Zugang zur „Organisationshygiene“ über die

12 Stufen zur Unternehmensexzellenz nach Drennan, D., Pennington (Windischbauer, 2005, S. 10)

- Stufe 1 - Ausgerichtete durchgängige Unternehmensziele*
- Stufe 2 - Kundenorientierung.*
- Stufe 3 - Sauberkeit und Ordnung*
- Stufe 4 - Sichtbare Managementsysteme*
- Stufe 5 - Qualität managen*
- Stufe 6 - Beseitigung von „Müll“*
- Stufe 7 - Kontinuierliches Verbessern und „Best Operating Practices“*
- Stufe 8 - Teamarbeit*
- Stufe 9 - Mitarbeitermotivation und Einbeziehung*

Stufe 10 - Belohnung und Anerkennung

Stufe 11 - Zielgerichtete Kommunikation

Stufe 12 - kontinuierliches Lernen

6.2.2 Managementsysteme

Über die Vernetzung von Managementsystemen (BSC, MAG, TOM, KVP, UC ...) wurden die Prinzipien des Lean-Managements kommuniziert und vorgelebt. Die Schaffung von Transparenz und Herstellung eines Gleichgewichtes zwischen Ordnung und Freiräumen war die Aufgabe - die Förderung soziokultureller Ressourcen (Atmosphäre, Fairness, Sozialverhalten, Führungsklima) das Ziel.

Internes Kommunikationsnetzwerk (TOM: Team Objective Meeting)

Das ganze Kommunikationswesen wurde darauf ausgerichtet, dass es dem Austausch impliziten Wissens diene. (weiteres unter Wissensmanagement)

Durch Besprechungen auf unterschiedlichen Ebenen (TOM, morgendlicher Raport, „Standing“ für aktuelle Themen, regelmäßige Lunchmeetings für Feinabstimmung mit dem leitenden Angestellten, Sitzungen der Steuerungsgruppe mit Thema Personalangelegenheiten) wurde eine einheitliche Führungslinie und Transparenz erzeugt.

In Planung ist ein auswärtig abzuhaltendes Firmenseminar, wo sich die Steuerungsgruppe mit strategischen Zielen beschäftigt (gemeinsame Ausrichtung im Verkaufs-, Kunden-, und Innendienstverhalten), die Mitarbeiter in QC's an Prozessverbesserungen arbeiten, womit das „Wir“-Gefühl und die empfundene Wertschätzung des eigenen Leistungsbeitrages gefördert werden soll.

Gesondert liefen regelmäßige Abstimmungen mit dem Qualitätsbeauftragten hinsichtlich der Erfüllung der Kennzahlen und der Ordnung in der EDV-Eingabe.

Kranken- und Urlaubsrückkehrgespräche erleichterten den Wiedereinstieg, besonders in die neuen Abläufe.

externe Kommunikation

Informationsaustausch durch persönlichen Kontakt zwischen Fachbereichsleitern der Versicherungsgesellschaften (Salzburg) und der Firma Gandler-Risk-Management förderte die Kooperation und Koordination, die unter anderem eine Vereinfachung von Arbeitsabläufen mit sich brachte.

Die bestehende, nicht konkret genutzte firmeneigene Kundenzeitschrift wurde mit Informationen über die betriebliche Gesundheitsförderung und weitere Erneuerungen versehen. Sie wurde zusätzlich in digitaler Form versandt. Ein Vortrag über die betriebliche Gesundheitsförderung der Firma in der Wirtschaftskammer wird im November die Neuorientierung der Firma kommunizieren.

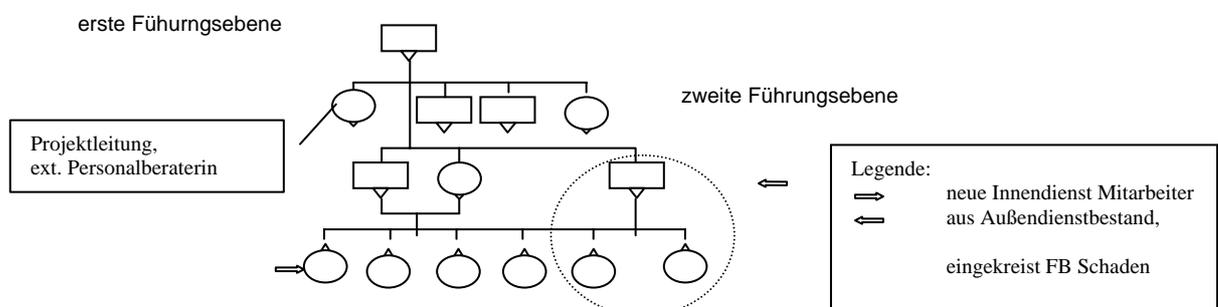
6.2.3 Ergebnisse aus Organisationsaufbau und Ablauf

Das durch Ausbildung erworbene Know-how ist nicht in die betriebliche Praxis umgesetzt worden. Durch Rollenzuteilung haben wir in klaren Zuständigkeitsbereichen die Voraussetzung geschaffen sich der Verantwortung anzunehmen.

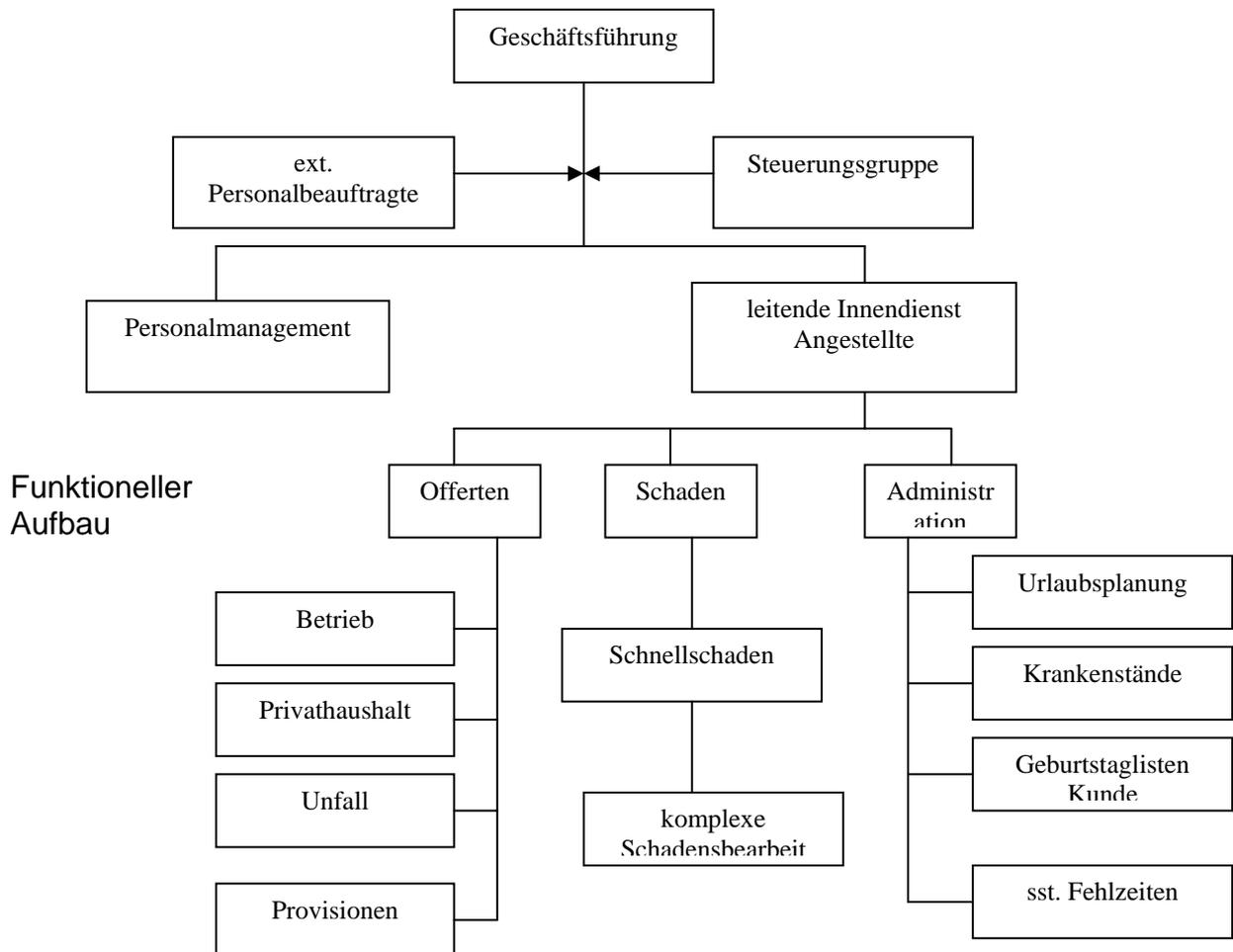
Strukturelle Änderungen (Ablauf und Aufbau) ergaben sich in der Folge aus den individuellen Fähigkeiten. So konnte dem Verlangen der Mitarbeiter nach Ordnung, Verlässlichkeit und Zugehörigkeit entsprochen werden.

Zwei Innendienststellen wurden aus dem Mitarbeiterbestand (Außendienst) neu besetzt.

Die neue Aufbauorganisation (2/08):



Der funktionelle Aufbau, mit delegierten Kernkompetenzen, mit dem Ziel durch UC`s Verantwortlichkeit und Gewissenhaftigkeit zu fördern, bedarf noch einer besseren Anpassung durch teilweise unzureichende Arbeitsreife.



6.2.4 Prozessoptimierung

Zur Mobilisierung ökonomischer Ressourcen wurden Prozessabläufe „skelettiert“ und auf Kundenorientierung und Effizienz überprüft. Die transparente Überprüfung über den „PDCA“-Zyklus hat bei einigen MitarbeiterInnen die erwünschte Proaktivität ausgelöst. EDV-gestützt sind Vorlagen in Form einer Checkliste für ein Firmenhandbuch geschaffen worden.

Die ganzheitliche Gestaltung der Arbeitsprozesse verhalf der Gewissenhaftigkeit. Bearbeitungsverzögerungen konnten durch Kennzahlen (KZ 1 für Schaden, KZ 2 für

Offerten) auf Ursächlichkeit überprüft werden. Monatlich erfolgte ein Ausdruck der Kennzahlstatistik. **Anhang 71 Tortendiagramm operative Kennzahlen**

Signifikante Häufungen der Verzögerungen wurden durch den Geschäftsführer an betreffender zentraler Stelle beanstandet.

Externes Benchmarking lieferte Ideen zur Verbesserung der EDV-Arbeitsplätze, die wieder „PDCA“ überprüft durch die Fachbereichsleiter auf alle anderen Arbeitsplätze übertragen wurden.

6.2.5 Ergebnisse der Personalentwicklung

6.2.5.1 BSC im Personalmanagement - operatives Management

Das Ziel: eine stabile Stammmannschaft aus 4 spartenverantwortlichen Personen im Innendienst, mit fachlich-methodischer Kompetenz als Kurzzeit-, mit wachsender Sozial- und Führungskompetenz als Langzeitziel. Neueinstellungen sollten dann - auf eine kompetente Stammmannschaft verteilt - eingeschult werden. Zur Entlastung des Geschäftsführers soll auf Dauer der leitende Innendienstangestellte zu Arbeiten als „Backoffice“ stärker freigestellt werden. (5Jahresziel)

Die Aufnahme der Funktionen des Personalmanagements, wie Personaladministration, -planung und -entwicklung, verschaffte uns einen systematischen Zugang die BSC zu operationalisieren.

Der bestehenden Unter- und Überforderung konnte durch Restrukturierung des Arbeitsprozesses und Repositionierung der MitarbeiterInnen entgegengewirkt werden. Das formale Schwächen/Stärken-Profil und informelle Informationen aus dem Arbeitsalltag und den Ergebnissen der internen Fortbildungen, sowie die Zielvereinbarung des Mitarbeiter-Gespräches waren hilfreiche Orientierungspunkte.

Das so zusammengestellte Personalportfoglio verhalf uns auch im Projektverlauf weitere Optimierungen vorzunehmen, unter anderem 2 neue Mitarbeiter aus dem eigenen Mitarbeiterkollektiv zum Innendienst aufzunehmen.

Die Aufnahme der Personaleinführung durch Einstellungsgespräche mit genauer Rollendefinition und möglichen Entwicklungsoptionen, Meilensteinen der

Weiterbildung und Entwicklungszielen verhalf zur Identifikation mit den Unternehmenszielen. Die Sozialisation wurde durch weitere Einführung der Fachbereichsleiter übernommen.

Job Rotation-Job-Enlargement- Job Enrichement

Über die Fachbereichsrotation sollte allen Mitarbeitern eine breite Allgemeinwissensbasis vermittelt werden, unter besonderer Berücksichtigung der lückenlosen Urlaubszeitbesetzung. Patensysteme wurden eingerichtet und Aufgaben verteilt. Allerdings erwiesen sich die Mitarbeiter der Dynamik des Rotationszyklusses nicht gewachsen. Denn die Job-Rotation erfordert eine gute Stammmannschaft, die zu der Stellenbeschreibung Empfänger-orientiert genaue Instruktionen gibt. („Wissensspirale“ von Nonaka und Takeuchi, s.h 4.6) Aus diesem Grund haben wir mit der Erstellung eines Firmenhandbuches (s.u) die aktive Auseinandersetzung mit der Materie „Einschulung“ implementiert, damit beim Wechsel oder bei Neueinstellungen auf Bestehendes zurückgegriffen werden konnte

Die neue funktionelle Organisationsaufteilung mit der Zuteilung von ganzheitlichen Arbeitsvorgängen implizierte ein „Job- Enlargement“, die Aufforderung zur Nutzung der Gestaltungsspielräume das „Job-Enrichement“.

6.2.5.2 Coaching und Systemaufstellung, Teamkommunikation

Ziel des Teamcoachings war es, die psychosozialen Ressourcen innerhalb der Gruppe zu stärken. Der Zeitraum war allerdings zu kurz, um die harten Krusten der Beziehungsebene wirklich aufzubrechen. Bis auf die eine selbst veranlasste Kündigung, wurden emotionale Diskrepanzen initial nur auf Eis gelegt, befinden sich aber bereits in weiterer Bearbeitung!

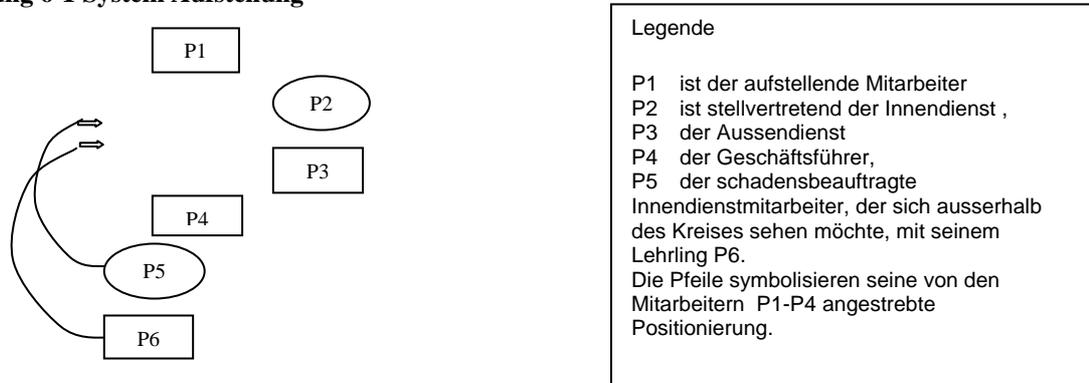
Coaching entsprach in diesem Projekt eher einem interaktiven Prozess, zum Verständnis der Zusammenhänge, zur Selbstdefinition im Wandel und zur Bahnung der eigenen Aufmerksamkeit auf höhere Ziele.

Es gelang aber, die Mitarbeiter in einer objektiveren Deutung ihrer Erlebnisse zu stützen, um die krassen Unterschiede zwischen persönlichen, als Wahrheit

verkannten Wahrnehmungen und der Wirklichkeit abzufedern. Positive Erfahrungsverarbeitung und positives Feed back verhalf der Fokussierung auf die eigene Weiterentwicklung und den gemeinsamen Weg zur Steigerung der Lösungskompetenz.

Wir stellten fest, dass durch den Widerstand eines Mitarbeiters, die Implementierung salutogenen Verhaltens in die UK massiv gestört wurde. Nach erfolglosen kognitiven Zugängen (Feed-back-Gespräche, 360°-Befragung) erwirkte eine Systemaufstellung eine Introspektion der ganzen Gruppe. **Anhang 82 Tabelle und Diagramm 360° Befragung**

Abbildung 6-1 System Aufstellung



Es zeigte sich, dass durch fehlende Konfliktbearbeitung und mangelnde Einsicht in psychosoziale Zusammenhänge, die krasse Abspaltung des Mitarbeiters bereits Jahre zuvor seine „innere Kündigung“ bewirkt hat, die dann auch in eine tatsächliche Kündigung umgesetzt wurde.

In der Aufarbeitung wurde der für die Harmonie wichtige Ausgleich zwischen Geben und Nehmen (Holitzka, s.h Kap. 2.4.5) thematisiert. Die Herstellung der systematischen Ordnung stellte ein - wenn auch noch zartes - Zugehörigkeitsgefühl her.

Als wesentliche Voraussetzung der Konfliktprävention wurde an diesem Versäumnis die positive Instrumentalität kooperativen Verhaltens (nach Feger, 1972) bewusst gemacht und neue Teamregeln gemeinsam erstellt und schriftlich festgehalten.

Besonders effektiv konnte Kommunikationsdefiziten im Rahmen der internen Tutorien entgegengewirkt werden, was unter „explizite und implizite Wissensvermittlung“ weiter unten aufgenommen wird.

Persönlichkeitsentwicklung

Die Persönlichkeitsentwicklung ist ein fortwährender Vorgang, den wir im Änderungsprozess zu Unrecht nur marginal berücksichtigt haben! Denn hier war die Quelle der Arbeitsunzufriedenheit, der Leistungs- und Teamfähigkeit lokalisiert. Denkblockaden und fehlerhaften Einstellungsmustern mit krankmachenden Verhaltensweisen auf der Bezugsebene musste immer wieder entgegengewirkt werden.

Die fortlaufenden innerbetrieblichen Kommunikationssysteme und die interne Fortbildung, mit ihren Tutorien und Prüfungen, trugen zum Perspektivenwechsel bei und festigten die langsam wirksam werdende Vergemeinschaftlichung der Sichtweisen. Verhaltensziel war die eigene Weiterentwicklung mit den Zukunftsaussichten der Firma positiv zu assoziieren (Handlungsfähigkeit, Optimismus, Zuversicht, Vertrauen), um eine konsistente Grundlage für den Kohärenzsinn zu legen.

Erfolge wurden sichtbar gemacht und daraus Ressourcen für den Einzelnen als auch für die Firma abgeleitet. Der lösungsorientierte Blick in die Zukunft bündelte die Aufmerksamkeit auf sachliche Ziele. Die Kraft der Zukunftsvision wurde genutzt zur Auslese positiver Verhaltens- und Einstellungsmuster im Team.

Explizite und implizite Wissensvermittlung

Das interne Bildungswesen hat mit seinen Tutorien, Fachgesprächen und Prüfungen stark dazu beigetragen, die krassen Kompetenzunterschiede, Unselbständigkeiten und die „Verantwortungsflucht“ zu reduzieren. So konnte die unzureichende Wissensvermittlung durch Zeitmangel und Ungeduld im Arbeitsalltag kompensiert werden. Auf der anderen Seite kamen gerade auch durch die Prüfungen Schwächen und Stärken zu Tage, die gezielt bearbeitet bzw. genutzt werden konnten.

Durch die Tutorien konnten Kommunikationstechniken, Auswirkungen des Metamodells der Sprache, das Sender-Empfänger Problem, Feed-back Schleifen (NLP), usw. erörtert werden und eine Grundlage für konstruktive Diskussionen hergestellt werden. Alltagssituationen wurden aufgegriffen und mit dem zuvor Präsentierten assoziiert.

Da alle Mitarbeiter teilnahmen kam es zu lehrreichen Diskussionen, die zu einer Vergemeinschaftlichung der Sichtweisen führten und implizites Wissen vermittelten. Externe Fortbildungen wurden durch Referate der Teilnehmer zum Gemeinnutzen, inhaltlich relevante Erkenntnisse wurden aufgenommen und gemeinsame Wege zum Umsetzen des Know - How in die Praxis gesucht.

In Form von „Case Reports“ und „Incident-accident Reports“ wurde besonders auf die methodische Kompetenz geachtet. So konnten durch den Wissenstransfer gleichzeitig die Prinzipien Kunden-, Qualitätsorientierung und soziale Kompetenz trainiert werden.

Am Ende der internen Bildungsserie wird ein Fortbildungspass erstellt, der ähnlich einer Wissenslandkarte dem Personalportfoglio dienlich ist. Das bereits erwähnte Firmenhandbuch wird Internetlinks, Checklisten (der BOP`s) und Case-reports u.a. beinhalten, um das organisationale Wissen Jedem abrufbar zu machen. Die Personal-BSC soll jährlich eingefügt werden. Besonderer Wert wird auf Schaffung von Wissens- und Bildungsmeilensteinen gelegt.

In Arbeit ist auch eine Verlinkung der Betriebssoftware mit der Software der Versicherungen, zur Vereinfachung von Informationstransfer.

6.3 III. Phase : Überprüfung

Die erneute Mitarbeiter-Befragung zu konkreten Anliegen der Firma (Metaanalyse) verhalf zu rechtzeitiger Erkennung auseinanderdriftender Auffassungen unter den MitarbeiterInnen und implizierte durch „Rückholaktionen“ den Fortbestand der Änderungsmaßnahmen. Mit dem Steuerberater, sowie der finanziellen Unternehmensberatung wird an einer Kennzahl gearbeitet, die die Effizienz der Innendienstleistung messbar macht.

Die kontinuierliche Verbesserung der techno-strukturellen Abläufe hat zu einer höheren Arbeitseffizienz geführt und zu zeitlichen Freiräumen, die in weitere Verbesserungsmaßnahmen (z.B. Aktualisierung und Konvertierung von Verträgen) fließen können. Die Kennzahlstatistik (siehe *Anhang 11*) lässt direkt auf die Qualitätssteigerung und indirekt auf die höhere Leistungsbereitschaft schließen. Im Betrieb herrscht ein lernförderliches Klima. Die Aufbruchstimmung hat auch die pessimistischer eingestellten Mitarbeiter ergriffen.

7 Ergebnis Evaluation, mit Analyse erschwerender und begünstigender Faktoren der betrieblichen Gesundheitsförderung in KMU`s

Wir haben unter der Herausforderung der Globalisierung mit der steigenden Informationsdichte, Produktkomplexität und Qualitätsanforderungen dieses Dienstleistungsunternehmen auf Ressourcen untersucht, die es uns ermöglichen gesundheitsfördernde Verhaltensweisen in die Unternehmenskultur zu implementieren.

Die Vermutung, dass die reduzierte Leistungsfähigkeit und das schlechte Betriebsklima mit unzureichend strukturierter Ablaufs- und Aufbauorganisation und nicht gelebter Unternehmenskultur zusammenhängen, hat sich bestätigt. Durch die Analysen sind wir auf ungenutzte persönliche, personale, soziale und organisationale Ressourcen gestoßen (s.u).

Besonders bedeutsam war die Herstellung der systemischen Ordnung durch die Aufnahme von Managementaspekten, stellte sie doch gleichzeitig das Fundament für das Organisationsverständnis der Führung, wie der Mitarbeiter.

Die weiteren tragenden Säulen unseres Firmenmodelles, in die wir salutogene Denkweisen und Verhaltensmuster einbauen konnten, waren Managementprinzipien (Lean Management) und die Firmenphilosophie, die die inhaltliche Ausgestaltung, also die „instrumentalisierte“ Unternehmenskultur, darstellten. Dadurch konnten wir die Verhaltensprävention, als beständige Orientierung der Führungskraft, sowie seiner Belegschaft, implementieren.

Wegen der Fülle der mit der Organisationsentwicklung verbundenen Aktionen und Verhaltensmaßnahmen war die Ausrichtung auf die BSC, mit sorgsam ausgearbeiteter Unternehmensvision, wichtig. Insbesondere das Führungsverhalten konnte nur unter dem Nachhaltigkeitsaspekt gesteuert werden.

Wirksam wurde die Verhaltens- und Verhältnisprävention durch das Implementieren von Managementsystemen umgesetzt. Durch den „top-down“ und „bottom-up“ Transfer wurde das Verständnis von und die Einflussnahme auf Entscheidungen erhöht. Damit wurde die Bildung eines Kohärenzsinnens ermöglicht, was mit erhöhter Flexibilität, Belastbarkeit und auch Stresstoleranz einherging. Gemeinsam mit dem authentischen Führungsverhalten wurden die Voraussetzungen für die Entwicklung eines salutogenen Verhaltens geschaffen.

In der ehrlichen Zuwendung, mit Fördern der Selbstwirksamkeit durch Zielausrichtung und Leistungsanspruch einerseits, sowie Zuversichtsbekundung und Vertrauensgabe andererseits, sehen wir in der transformalen Führung den Schlüssel zu einem der bedeutendsten Individualbedürfnisse: der Entfaltung zu einer komplexen Persönlichkeit. Die Rückführung auf die Sachebene durch Zielimplementierung bei den Mitarbeitern, hat hier krankmachende Beziehungsgeflechte aufgelöst.

Besonders das interne Fortbildungsprogramm trug bedeutend zu einem besseren Verständnis für fachliche sowie psychosoziale Zusammenhänge. Es war für uns überraschend, wie defizitär das verbale Verständnis in dieser Gruppe war, obwohl die meisten Mitglieder bereits 5-10 Jahre im Betrieb arbeiten. In der Vergemeinschaftlichung von Sichtweisen war ein großer Meilenstein zur psychosozialen Verhaltensprävention gesetzt worden!

Es hat zur Förderung des Teamgedanken beigetragen und damit der Befriedigung der Sozialbedürfnisse (Zugehörigkeit, Wertschätzung, Wichtigsein, Identifikation ...).

Checkliste Hauptproblembfelder und sich daraus ergebende Ressourcen

Personal	Organisation/ Führung	Ressourcen (Personal, Organisation)
<i>Geringe Leistungsbereitschaft</i>	<i>Geringe Transparenz, geringe Mitwirkung an Entscheidungsprozessen</i>	<i>Sinnbedürfnis Wachstumsreize positive Herausforderung transformationales Führungsverhalten</i>
<i>Verantwortungsdelegation an FK</i>	<i>Keine einheitlichen Arbeitssysteme und keine abgeschlossenen Arbeitsprozesse</i>	<i>Kohärenzsinn Zuständigkeit Handlungsspielraum Vertrauen</i>
<i>Über- / Unterbeanspruchung</i>	<i>Konsequenzlosigkeit fehlerbehaftete Arbeit fehlendes Personalwesen</i>	<i>Bewältigungsstile proaktive Arbeitsgestaltung Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</i>
<i>Feindseeliges Verhalten Befangenheit auf der Bezugsebene</i>	<i>Dysfunktionale, informelle Führung</i>	<i>Zuversicht, Optimismus Fairness aufrichtiges Führungsverhalten</i>
<i>Kompetenzunterschiede (soz., fachlich, persönlich)</i>	<i>Wenige Kommunikationssysteme</i>	<i>Selbstreflexion Entfaltung konsistente Erfahrungen lernende Organisation</i>
<i>Orientierungslosigkeit</i>	<i>Fehlendes betriebliches Management</i>	<i>Ich-Stärke Rollenwahrnehmung wertschätzende Unternehmenskultur Zugehörigkeit</i>
<i>Absentismus</i>	<i>Unselbständige Arbeit</i>	<i>Entfaltungsmöglichkeiten Karriereanker</i>
<i>Frustration Resignation</i>	<i>Nicht durchgängige Unternehmensziele</i>	<i>Kohärenzgefühl "locus of control" Transparenz</i>

Die *Bewertung* des Projekterfolges durch den Mitarbeiter in einer zweiten Befragung ergab in der qualitativen Auswertung ein deutlich gestiegenes Problembewusstsein (um 3 Punkte auf einer 5 Punkte Skala), eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit (deutlich besser bewertete Verlässlichkeit), sowie eine deutliche Erhöhung des Wohlbefindens (Betriebsklima ist auf einer 10teiligen Skala um 3 Punkte gestiegen, Absentismus und Befindlichkeitsstörungen sind bis dato keine bekundet worden).

Beurteilung:

Folgende operative Ziele konnten erreicht werden:

- 1) Stärkere Kundenorientierung
- 2) Besserung des Organisations- und Betriebsklimas
- 3) Steigerung der Leistungsfähigkeit Arbeitsprozessoptimierung (KVP)
- 4) Erhöhung der Arbeitseffizienz (Senken der Bearbeitungsdauer)
- 5) Erhöhung der EDV-Bestandswahrheit
- 6) Transparenz

Das langfristige Ziel dieser BGF-Maßnahme, im Zusammenhang mit dem Ziel der Schaffung einer „Stammmannschaft“ (Personal BSC), lautet:

- Verankerung des Gesundheitsverhaltens in die Unternehmenskultur
- Erhöhung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz
- Steigerung der personalen, sozialen und fachlichen Kompetenz
- Effiziente Arbeitsprozesse

und wurde orientierend am Konzept der BGF (Püringer, 2004) mit der

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und -bedingungen
- Förderung der aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärkung der persönlichen Kompetenzen

operativ umgesetzt.

Der direkte Zugang (im Gegensatz zum indirekten über o.g. betriebl. Management und Führungsverhalten) zu salutogenen Verhaltensweisen war in unserem Fall die persönliche und psychosoziale Zuwendung (Einzel- und Teamcoaching).

Im Erheben und Berücksichtigen der Bedürfnisse, in der Förderung der Mitsprache und Mitgestaltung, unter Nutzung seiner Erfahrungswerte hat der Mitarbeiter die für ihn motivierende Wertigkeit gefunden und wir den Zugang zur Bearbeitung gesundheitsstörender Verhaltensweisen, was sich als sehr effizienter induktiver Zugang erwies.

Wir haben das Arbeitsumfeld genutzt, um Denkweisen und Einstellungsmuster auf Werteorientierung zu hinterfragen, um Lebensinhalte in das Bewusstsein zu holen. Dies verhalf dem Kollektiv zum besseren gegenseitigen Verständnis als Basis besserer Kooperation.

Besonderheiten in KMU`s

Das betriebliche Kleinklima war von großem Nutzen sowohl bei der Implementierungs- als auch in der Erhaltungsphase des leitbildorientierten Miteinanders, insbesondere durch rechtzeitige, flexible korrigierende Interventionen, sowohl auf psychosozialer, also auch technostruktureller Ebene.

Motivationseinbrüche der Führungsetage, wie auch starke Rückholkräfte der Belegschaft wurden, durch die für KMU`s typische soziale Nähe, im Entstehen bereits wirksam mit der strategischen Ausrichtung (BSC) abgefangen.

Zunächst wie eine formale Überforderung für ein Kleinunternehmen erscheinend, erwiesen sich gerade im „Kleinklima“ (Wiedeking) Instrumente des betrieblichen Managements als besonders effizient, da durch die überschaubare Größe der Zielgruppe im kontinuierlichem Durchgang Transparenz geschaffen werden konnte und kaum Freiräume für „Gerüchte“ gefährdendes Informationsvakuum verblieben.

Die Prozessoptimierung hat dem leitenden Angestellten Freiräume geschaffen, die bekanntermaßen in KMU`s bescheiden sind. Dadurch konnte dem Engpass „Kompetenzunterschiede“ mit einer sehr effektiven internen Bildung entgegengewirkt werden.

Die nah zusammen liegenden Handlungsfelder bewirken eine jedem ersichtliche Ganzheitlichkeit und Kontinuität der Änderungsmaßnahmen.

Günstig ist in KMU`s der geringe Reibungsverlust durch Verständnis- und Kommunikationslücken. Das Personal hat einen Ansprechpartner und kann trotz des kurzen Zeitraumes Vertrauen gewinnen, womit der Zugang zum Gesundheitsverhalten erleichtert wird.

Der soziale, fast familiäre Zusammenhalt verhilft Veränderungsprozesse zu einem gemeinschaftlichen Anliegen zu machen.

Die geringe Strukturierung der KMU`s erwies sich für unser Projektmanagement als vorteilhaft, da mit geordnetem phasenweisen Aufbau der Managementaspekte (Führungsmanagement, Personalmanagement, Prozessmanagement, Wissens- und

Qualitätsmanagement) eine zuvor nicht vorhandene Ordnung geschaffen wurde und sich das Projekt BGF selbst in alle Bereiche integrierte! (BGF Prinzip Intergration!)

Die Einführung der Führungsstile und -instrumente braucht firmengrößenunabhängig Zeit, um den Nutzen auf der Ebene der Leistungsfähigkeit zu spüren.

Die Vorbildwirkung des kongruentes Führungsverhalten in Bezug auf salutogene Einstellungs- und Verhaltensmuster des einzelnen, wie des Kollektivs wirkt sich im betrieblichen Kleinklima schnell auf die Kommunikationsmuster aus.

Erschwerend wirken sich in KMU's, durch das geringe Dispositionssystem, Personalengpässe aus, besonders natürlich bei Krankenständen und Urlaubszeiten. Für Einschulungen oder Neubesetzungen steht kaum Personal zur Verfügung, auch sind die kommunikativen Kompetenzen oft unzureichend, Ausweichmöglichkeiten durch einen breiten Mitarbeiterstamm hat man nicht.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die meisten der hier erbrachten Ergebnisse, wie bei den meisten wertschöpfenden Maßnahmen, nicht in Zahlen gemessen werden können. Durch die Ordnung und Transparenz haben sie aber die Firma aus ihrer Handlungsblockade gehoben und somit den Weg zur Wertschaffung erst freigelegt. Die inspirierende Wirkung des Perspektivenwechsels hat gesundheitsfördernde Relevanz für Gesundheits-, Wirtschafts-, und Sozialpolitische Ziele.

Die BGF hat in der visionären Ausrichtung zu einer positiven Grundstimmung verholfen.

Mit dem prosozialen Arbeitsklima stieg die Arbeitszufriedenheit und -effizienz.

Allerdings ist in der so entstandenen neuen hierarchischen Ordnung bislang zu wenig Verantwortung zur Förderung zwischenmenschlicher Kontakte, der Persönlichkeitsentwicklung, übernommen worden. In diesem Fall wäre die Einbeziehung einer größeren Gruppe führender Mitarbeiter bereits in die Maßnahmenplanung vorteilhaft gewesen. In diesem Fall wäre das Basisverständnis transformaler Führung zu fördern gewesen, sowie die Klärung von Wertvorstellungen und Begrifflichkeiten. Eine Supervisor- / Personalentwicklungsfunktion der Projektleitung soll diesem Defizit künftig stärker Rechnung tragen.

8 Diskussion und kritische Würdigung der Ergebnisse

Als typisches und zugleich erschwerendes Merkmal der KMU's wird die geringe, bis fehlende Strukturierung sowohl seitens der Organisationsabläufe, als auch seitens der strategischen und operativen Planung beschrieben. (Studie Kriener, oJ, S.5 ff)

Gegründet und aufgebaut aus eigener Kraft oder durch Familienmitglieder, ist für gewöhnlich eine Unternehmenskultur mit gewissen Spielregeln gewachsen, aber durch flutartig ansteigende Informationsfülle, mangelnde Kenntnis im Wissenstransfer und Wissensdeposition ist der ehemals durch funktionierende Kommunikationsgefüge stabile interaktive Informationstransfer nicht ausreichend gewährleistet, wie sich in unserem Fall beobachten ließ.

Ganz zu schweigen von den Problemen durch die bekannten demographischen Veränderungen (Diversity mit linguistischen und kulturellen Problemen, Generationskonflikt mit Wertewandel), auf die einzugehen, den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde.

Wir erkannten in der fehlenden Strukturierung die potentielle Zeitreserve als Ressource und bestätigen die Erfahrung „dass Projekte in kleinen und mittleren Unternehmen überwiegend zu Verbesserungen von Arbeitsabläufen führen, was letztendlich einen erheblichen Gewinn an Zeitressourcen bedeutet.“ (Meggeneder, 2002, S.18)

Insbesondere in der Peripherie (Salzburg-Land), wo im Produktionsgewerbe Bau- und Holz, sowie im Dienstleistungsgewerbe der Tourismus dominiert, sind Managementsysteme, strategische Planung, Führungstheorien und Tools zur Personalentwicklung und sonstige Maßnahmen der Organisationsentwicklung größtenteils unbekannt.

Der Arbeitsstil ist pragmatisch. Stehen Probleme an, so wird der kürzeste Lösungsweg, unter Umgehung von Formalismen, gewählt. Das Prinzip der pragmatischen Produktionsgemeinschaft ist: „Jeder gibt sein bestes, der Chef geht mit gutem Beispiel voran“ (Meggeneder, 2002, S. 24) - ein erhofftes,

wünschenswertes Prinzip - auch in diesem Projekt - welches nur bedingt Erfüllung findet.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Vorbilder - überaus berechtigt - große Vorteile für KMU`s bedeuten, sie bedürfen aber einer „Bühne“, um ihre Wirkung auszuüben - einer „Bühne“ in Form vielfältiger Kommunikationsgelegenheiten. Ohne dieser geht die Umgehung der Formalismen auf Kosten der Qualität und des Betriebsklimas. Mit dem Betriebsklima direkt oder indirekt zusammenhängend wird auch die Gesundheit beeinträchtigt, sei es durch körperliche, mentale oder psychische Überbeanspruchung, wie wir an den psychosomatischen Symptomen hier feststellen konnten. Dazu die Salzburger Nachrichten (27.3.07, Wissen /Gesundheit, S. 19)¹: “Die WHO geht davon aus, dass 50-60% aller krankheitsbedingten Fehlzeiten auf arbeitsbedingten Stress zurückzuführen sind“

So äußerte sich auch in diesem Kollektiv die Auswirkung von Stressmomenten in gesundheitsgefährdenden Verhaltensweisen, wie Resignation, Überdruß, Zynismus und Absentismus. Dazu die SN (21.6.08, Gesundheitsmanagement, S.50): „Schließlich verursacht auch der sogenannte „Präsentismus“ durch fehlende Motivation, innere Kündigung etc. weitere Kosten“

Es zeigten sich aber, durch Angst den gestellten Anforderungen nicht gewachsen zu sein, auch Reaktionen, die sich in Befindlichkeitsstörungen, wie Kreislaufproblemen, Kopfschmerzen und Schmerzen des Bewegungsapparates manifestierten. „Länger anhaltende Angst- und Hilflosigkeitsgefühle wirken sich krankmachend auf Denken, Motivation und Verhalten aus. Ebenso aber auf das Immun- und Herzkreislaufsystem.“ (Badura, Hehlmann, 2003, in Püringer, S.6).

Der Nachteil der o.g pragmatischen, rasch lösungsorientierten Entscheidungen, so unserer Erfahrung nach, liegt in der unzureichenden Information der Belegschaft, wodurch die Schere zwischen der Kompetenz der Entscheidungsträger und der Mitarbeiter auf der operativen Ebene weiter aufgeht. Daher können wir dem als hoch bezeichneten Autonomiegrad der MitarbeiterInnen in KMU`s (Fromm, Pröll, 2000, in

Kriener, 2004, S. 3) nur sehr bedingt zustimmen. Gestaltungsspielräume müssen durch Transparenz der Abläufe erkennbar sein, aber vom Mitarbeiter auch aktiv genutzt werden, um die von allen Seiten erwünschte Autonomie zu erzielen.

Improvisationsvermögen wird oft zur Überlebensstrategie. Das reduziert, so paradox es klingt, unserer Beobachtung nach, die Kreativität. Die Bemühungen um improvisierte, kundenfreundliche Lösungen haben hier zu Arbeitsabläufen geführt, die in ihrer Komplexität nicht mehr überschaubar waren und zu „Zeitvernichtern“ anwuchsen.

Nicht provisorische Lösungen, sondern strategische Planung schafft Unternehmensvorteile. (Markom, 2005, S. 28). So gelang es uns mit der Schaffung einer BSC, als strategische Ausrichtung, Interessen und Fähigkeiten auf ein lohnendes Ziel auszurichten und die Rahmenbedingungen daraufhin anzupassen. „Strategie bedarf der kreativen Vorausschau und Annahme zukünftiger Rahmenbedingungen und Anforderungen mit signifikanter Auswirkung auf die Aspekte der Führung eines Systems. Strategie gründet sich auf Logik und weniger auf Intuition.“ (Henderson, 1998, S. 15 f, in Markom, 2004)

Unseres Erachtens ist das ständige Improvisieren (müssen!) der Grund, warum „Die meisten kleinen Unternehmen unter hohem wirtschaftlichen Druck (stehen) und ... kaum finanzielle, personelle oder zeitliche Spielräume haben.“ (Kriener, 2004, S.5) Damit wird punktuellen Maßnahmen gegenüber längerfristigen Maßnahmen der Vorzug gegeben, womit sich der Kreis schließt!

Das hier betreute Kleinunternehmen handelte nicht aus finanziellen Nöten heraus, sondern aus der strategischen Überlegung der Geschäftsführung, die Wettbewerbsfähigkeit durch wertschöpfende Maßnahmen für die Zukunft zu sichern.

Das Projekt wurde aus Überzeugung des Geschäftsführers heraus zum Erfolg, was sich als bedeutender Vorteil bei der Durchführung von BGF Projekten in KMU's erwies. Demnach liegt der Befürchtung, dass die unternehmerische Autonomie

eingeschränkt wird (Fromm, Pröll, 2000, in Kriener, S.9) überwiegend ein Kommunikationsfehler bei der Projektdarstellung zugrunde. Es bedarf aber eines guten Blicks für Schwachstellen des Betriebs, (BKK Netzwerktagung, 2006, S. 7ff.) um den richtigen „Türöffner“ zu finden.

Wir schließen uns der Meinung an, dass in der „Bereitschaft Eigenverantwortung zu übernehmen und sich nicht vom Staat oder anderen InteressensträgerInnen alles abnehmen zu lassen“ ein hohes Potential für gesundheitsfördernde Maßnahmen in KMU`s steckt. (Kriener, 2004, S.6). Dennoch herrscht bezüglich der BGF Maßnahmen eher eine „Konsumentenhaltung“ seitens der KMU`s vor. (Peters, 2006, S.4). In der Beanspruchung des Tagesgeschäftes müssen BGF Maßnahmen nutzen- und nicht problemorientiert kommuniziert werden, um nicht auf Ablehnung zu stoßen (Diskussion Forum BGF, 2006, S.5).

In der Wahrnehmung der BGF als Instrument zum unternehmerischen Erfolg, liegt die Akzeptanz der Maßnahmen, die in der Folge unabhängig von Initiatoren wie Betriebsräten, Fachkräften für Arbeitssicherheit, Personalverantwortlichen, die einige Autoren für die Durchsetzung wichtig halten (Matschke, 1997, S.8-15), ablaufen. Unserer Erfahrung nach liegt in der Überzeugungskraft durch die Vision die Energie zur Umsetzung, die vielen gut durchdachten aber gescheiterten Projekten fehlt.

Die persönlichen Haltung, sowie die soziale Kompetenz der Verantwortlichen sind die Schlüsselfaktoren für die Initiierung und Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung (Scharinger, Gabriel, 2000, in Kriener, 2002, S.5). In dieser Überzeugungskraft sehen wir auch die Chance zur dauerhaften Implementierung eines gesundheitsförderlichen Miteinanders.

Wir schließen uns der Meinung an, dass stärker auf die Persönlichkeit der Unternehmensleiter eingegangen werden muss, da deren Führungsverständnis das Unternehmen prägt und es gute und weniger gute „Kandidaten“ für BGF Maßnahmen gibt. So eignen sich Typen der Unternehmensführung „Imperien und Patriarchate“ beispielsweise nicht. (Meggeneder, 2004, S. 18). Hingegen haben wir im partizipativen Führungsstil „viele salutogene Potentiale“ gefunden und den Zugang

zur Änderungsbereitschaft über die informelle Ebene gefunden. (Meggeneder, 2004, S.26)

Die Erwartung des Geschäftsführers, in unserem Fall, entsprach der Beobachtung, dass ArbeitgeberInnen als Priorität vor der Beschäftigung mit der Gesundheit, an Maßnahmen, die „dem Aufbau gefestigter Strukturen im Unternehmen und der Pflege der Firmenkultur und der Mitarbeiter-Motivation dienen (Kriener, 2004, S. 9) interessiert sind.

Der negativen Wahrnehmung einer Bevormundung und Überformalisierung (Kuhn, 1997) konnte durch Kommunikation und flexible Auswahl der Mittel der Organisations- und Personalentwicklung entgegengewirkt werden.

Die oft gewürdigte flache Hierarchie und die autonome Arbeitsgestaltung hat sich in unserem Fall negativ auf das Betriebsklima ausgewirkt. Die Folgerung „Es gibt keine Funktionszuteilung, daher auch keine Macht- und Statuskämpfe“ (Meggeneder, 2004 S. 25) können wir nicht bestätigen. In unserem Fall hat die flache Hierarchie durch Kompetenzstreitigkeiten Konflikte gebahnt, die für den Geschäftsführer in zeitintensiven Auseinandersetzungen mündeten und neben dem gesundheitsgefährdenden Aspekt, einen hohen Anspruch an die soziale und persönliche Kompetenz der Führungskraft darstellten.

Daraus schließen wir, dass die normative, strategische und operative Ausrichtung gerade bei KMU`s, in denen ein Führungswissen fehlt (GEK, 2004), von besonderer Bedeutung ist.

Auch funktionieren die ebenso auf die flache Hierarchie zurückgeführten guten Kommunikationsstrukturen mit einer hohen Informationsdichte (Meggeneder, 2004, S. 25) nur bei intaktem Betriebsklima, wo eine Unternehmenskultur gelebt wird, die am Austausch impliziten und expliziten Wissens interessiert ist.

Die Chancen und Vorteile, die in KMU`s gesehen werden, liegen in einer hohen Identifikation mit dem Betrieb, mit den Produkten und in einer hohen Mitarbeiter-Qualifikation (GEK, 1998, in Kriener, 2004).

Wir haben beobachtet, dass Identifikation mit der Firma nicht gleichbedeutend einer Identifikation mit den Produkten ist und stark von fachlicher Kompetenz abhängt, wobei Qualifikation im ländlichen Bereich eher gering ist. (Neunherz, Studie Mittersill plus, 2008, S. 76, S.199)

Der oft erwähnte Vorteil der gegenseitigen sozialen Verpflichtung in KMU`s (Kriener, 2002), kann auch zum Nachteil werden, nämlich dann, wenn Absentismus zur Normalität wird und jeder diese für sich beansprucht.

Daher sehen wir insbesondere bei KMU`s die Notwendigkeit ordnende Strukturen herzustellen, um gezielt auch im Rahmen der Personalentwicklung die persönliche, soziale und fachliche Kompetenz zu steigern.

Kompetenzunterschiede, in Abwesenheit eines lernförderlichen Klimas, fördern dysfunktionale Verhaltensweisen und krankmachende Einstellungs- und Denkmuster. Der hier beobachtete Fanatismus (die Meinung der anderen zählt nicht) und Fatalismus („... ein Handeln sei nicht möglich“, V. Frankl, Jub. 2007, S.46) mündeten im geringschätzenden, zynischen Verhalten auf der einen Seite. Kollektivistisches Denken (Angst, Verantwortung für eigene Entscheidungen zu übernehmen) und die Suche nach Ordnung und Zugehörigkeit trieb die andere Seite in scheinbar unüberwindbare Distanz.

Unserer Erfahrung nach schaffen Leitbilder Zugehörigkeitsgefühl und prosoziale Verhaltensweisen. Sie schaffen Verständnis und Gemeinsamkeiten, und bergen somit sinnstiftendes Potential demjenigen, der sich der Verantwortung für seine Arbeitsgestaltung stellt.

Wir sehen in der fehlenden strategischen Führung, keinem geregelten Informationswesen und der mangelnden Unterweisungskompetenz ein entscheidendes Risiko für das Gesundheitspotential der KMU`s (in Übereinstimmung

der Beurteilung der GEK, 2004, S. 11). Provisorische Lösungen stören unserer Meinung nach empfindlich den Sinnzusammenhang und wirken sich nicht nur wachstumshemmend aus, sondern beeinträchtigen die Arbeitszufriedenheit und die Qualität und schaden somit auch dem Image der Firma.

Die Nähe zum Markt/Kunden der KMU's (GEK) sehen wir als Verpflichtung, ein geschlossenes Bild, im Sinne einer Corporate Identity, zu präsentieren, um Vertrauen und Glaubwürdigkeit im internen wie externen Umfeld zu wecken und zu bewahren.

Zufriedene Kunden sind das Ziel des Unternehmens, zufriedene Mitarbeiter die Voraussetzung. Die Zutaten für Erfolg sind Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Langfristigkeit und Einzigartigkeit (abgewandelt aus Wiedeking, 2006, S. 86)

Der Kunde sucht nach Sicherheiten, er ist bereit dafür auch mehr Geld auszugeben, „weil Marken wichtige Orientierungspunkte für den Kunden sind in einer unübersichtlich gewordenen Welt“ so Wiedeking (Wiedeking, 2006, S. 86).

Analog ist die Corporate Identity Orientierungspunkt für den Mitarbeiter. Sie prägt ihn und wird geprägt von ihm. In der normativen Ausrichtung liegt die ausgleichende Kraft, die Einzigartigkeiten zulässt, unter der integrierenden Bedingung würdigenden Verhaltens innerhalb des Kollektivs.

Es ist bekannt, dass psychisch gesunde Menschen eine höhere Lebenserwartung haben. Laut Statistik Austria (in K. Zauner, SN 10.3.08) leben Selbstständige länger als Angestellte und diese länger als Arbeiter. Bekanntermaßen wird der Bildung ein hoher Anteil an dieser Wirkung beigezollt. Aber logische Gedankengänge führen zum Zusammenhang der Lebensgestaltung Selbstständiger, mit der Stärke der Selbstwirksamkeit, Umsetzungs- und Durchsetzungskraft, Vertrauen und Zuversicht in die Zukunft und in sich selbst. Bildung erscheint gesundheitsbezogen dann eher ein sekundärer Faktor zu sein. (Wegen Datenschutz ist man auf Vermutungen angewiesen)

Psychosoziales Gesundheitsverhalten durch salutogene Einstellungsmuster, fördert durch die Grundeinstellung physisches Gesundheitsverhalten.

„Gesundheit wird nach der Ottawa Charta (WHO) nicht als vorrangiges Lebensziel verstanden, sondern als ein aktiv herzustellender wesentlicher Bestandteil des alltäglichen Lebens. Gesundheit ist überhaupt nur dort vorhanden, wo sie in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt wird, nämlich dort, wo gearbeitet, gelernt, gespielt, und geliebt wird.“ (Vgl. Schmolke, in Jork, 2006, S.40)

Aber insbesondere implementieren salutogene Denkweisen auch flexible Anpassung und verantwortungsvollen Umgang mit den veränderlichen äußeren Umständen.

Wir alle wissen um die Generationsfalle, dennoch bedrohen weiterhin Frühpensionierungen unser System. Das durchschnittliche Pensionsalter liegt bei Frauen bei 57, Männern bei 59 Jahren (Die Presse, 21.02.07, Quelle: IHS 2005). Wir liegen mit einer Erwerbsquotenzahl der 55-64 Jährigen von 31,8% an drittletzter Stelle in Europa, gefolgt nur noch von Luxemburg und Italien. (Quelle Eurostat 2005) Vier von zehn Österreichern gehen als „Invalide“ in die Frühpension. Jeder dritte Angestellte leidet unter psychischen Krankheiten, und geht aufgrund dessen in den Vorruhestand. Psychische Krankheiten haben Krankheiten des Bewegungsapparates als Ursache von Invaliditätsrenten von Angestellten überholt (31% versus 24%) und liegen weit über Krankheiten des Herz-Kreislaufsystems (12%) (Quelle: PVA 2005).

Als Dunkelziffer bleibt zudem einzukalkulieren, dass bis zu 70% der Rückenleiden auf psychische Probleme zurückgehen.

Das begründet für uns die Notwendigkeit, den Schwerpunkt gesundheitspräventiver Maßnahmen der BGF von der Prävention durch Rückenschule, Herzkreislauftraining, Ernährungsberatung auf Maßnahmen zur psychosozialen Gesundheitsförderung zu verlagern und bestätigt die oben genannten Erwartungen der GeschäftsführerInnen.

Als Indikator für Wohlstand wird das Brutto Inlands Produkt (BIP) genommen. Das materielle Wohlergehen des Einzelnen findet im BIP/Kopf Ausdruck. Unter Berücksichtigung der Beschäftigungsquote, geht ein steigendes BIP/Kopf bei hoher

Arbeitslosigkeit, oder auf Grund demographischer Veränderungen mit einer Mehrbelastung der Beschäftigten einher.

„Wirtschaftswachstum ist die Zunahme von Output, von Gütern und Dienstleistungen über die Zeit, die infolge einer Erhöhung der Produktivität und einer Zunahme des verfügbaren Kapitals, wie der Bevölkerung zustande kommt.“ (Stocker, 2005, S.15).

In Volkswirtschaften, in denen die Zahl der Erwerbstätigen stagniert oder gar zurückgeht, kann Wachstum nur über eine Steigerung der Produktivität erfolgen.

Das heißt über bessere Ausbildung, besseres Management, bessere Organisation, bessere Gesundheit, bessere Motivation, bessere Forschung, bessere politische Entscheidungen. Mit anderen Worten: „Produktivitätsfortschritte können nur über bessere menschliche Fähigkeiten erreicht werden.“ (Nefiodow, 1999, S. 134)

Der Mensch ist gefordert, Information zu selektieren, transferieren und hieraus gewonnenes Wissen weiter zu tragen, denn nur geteiltes Wissen lässt sich vermehren. Der freie Wissensaustausch inspiriert, bringt Innovationen. Innovationen, die den Bedürfnissen des Marktes und somit des Menschen als Bestandteil des Marktes entsprechen, finden einen breiten Absatz. Innovationen, die aus einer Notwendigkeit heraus entwickelt werden, kurbeln die Wirtschaft an, indem sie für – und durch ihre Herstellung unterschiedliche Wirtschaftsektoren durchziehen und Energien und Potentiale freisetzen und neu binden. (in Anlehnung Händeler, 2005)

Die Ergründung neuer Knappheitsfelder und Investitionen des Kapitalzuwachses in das bedarfsangepasste Angebot steigert wiederum die Produktivität (Prozessinnovation). Struktureller Arbeitslosigkeit kann nur durch eine flexible Beschäftigungspolitik und flexible, lernwillige Mitarbeiter entgegengewirkt werden.

„Es gibt nun einmal kein Wachstum ohne *Reallokationen von Produktionsfaktoren* und damit *ohne strukturellen Wandel!*“ (Stocker, 2005, S.25)

Nikolai Kondratief, ein russischer Wirtschaftsökonom, hat bereits 1926(!) eine Wirtschaftstheorie entwickelt, nach der die Prosperität der Wirtschaft in langen Wellen abläuft und von so genannten „Basisinnovationen“ eingeleitet wird. Eine

Basisinnovation ist unter anderem dadurch gekennzeichnet, dass sie zu einer weit reichenden Reorganisation der Gesellschaft führt. (Kondratief, 1926 in Nefiodov)

„... Im Markt macht sich der Kondratieffzyklus durch eine Fülle neuer Produkte und Dienstleistungen bemerkbar, ... in den Betrieben erzwingt er neue Arbeits-, Führungs- und Organisationskonzepte“

Veränderungen im Betrieb, als soziales Umfeld, als „mikropolitische Feld“ haben einen Multiplikatoreffekt. Psychohygiene, mit dem Ziel Zuversicht und Glauben an die Zukunft, weckt gesunde Einstellungsmuster.

Eine sinnorientierte Führung, die im Konzept ihrer Ablaufs- und Aufbauorganisation hohe Gestaltungsspielräume einkalkuliert, fördert in hohem Maß die intrinsische Motivation ihres Mitarbeiters. Damit einher geht die Zielorientierung und Fokussierung der Aufmerksamkeit auf die Aufgabe (Flow), womit störenden dysfunktionalen Verhaltensweisen entgegengewirkt wird. Aus erfolgreicher Arbeitsbewältigung wachsen konsistente Erfahrungen, die die Problemlösungsfähigkeit erhöhen, gleichzeitig das Vertrauen in sich und in die Zukunft stärken. Mit wachsenden Ressourcen der Mitarbeiter wächst die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens, die Effizienz steigt und frei werdende Valenzen können für Kreativität und Innovation genutzt werden.

Human Resource Management (HRM) bedeutet des Menschen ureigenstes Bedürfnis nach Sinn und nach Entwicklung integrierend in einem gemeinsamen Wachstum mit dem Unternehmen zu befriedigen.

Daher verwundert es nicht, dass Führungspersonen, die bereit sind sich dem Anspruch zu stellen, sinnorientierte Arbeitsbedingungen zu schaffen, lt. Statistik von Collins&Porras (1994, in Umek, Bayer 2007, S.6) durch langfristiges Wachstum profitieren:

„Visionäre Unternehmen, die ihre Werte leben und über einen reinen Profitgedanken stellen, wachsen langfristig 12 mal stärker als der Markt.“

Management Philosophien wie bspw. das Lean Management, KAIZEN, KVP, leben von der Verknüpfung schlanker Denkweisen und starker Mitarbeiterorientierung. In

ihrer Bedingung, einer wertschätzenden, lernförderlichen Basis, wird Qualität und Gestaltungsfreiheit zum Prinzip, ein kreatives Team zur Voraussetzung und vice versa.

Die Philosophie ist, den Menschen an seinen Zielen wachsen zu lassen. Er wächst in seiner Komplexität, indem er im Erkennen seiner Fähigkeiten und der Fähigkeiten seines Gegenübers neue gemeinsame Ziele setzt. Um Bewusstseins- oder Wahrnehmungserweiterung herbeizuführen, muss der Mitarbeiter bereit sein, sich von alten Denkmustern zu lösen. Eine starke charismatische Führung kann solch mitreißende Wirkung haben. Aber oft kann erst durch bewegende Erlebnisse eine Neuorientierung erwirkt werden, worauf beispielsweise auch Erlebnisorientiertes Lernen abzielt.

Auch Lebensstiländerungen, wie die Aufnahme von Sport, können einen „Ruck“ in die richtige Richtung setzen, dahin nämlich, wo man in der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben mit dem Team zusammenwächst. Es hat sich der Mitarbeiter nur die berühmte Coaching-Frage zu stellen: „Was kann ich an meinem Verhalten ändern?“

Es ist nicht der Zeitgeist, nicht die Globalisierung, die uns treibt, so dass ein reflektives Dasein erschwert ist. (in Anlehnung an V.Frankl, 2007) Der Mensch fühlt sich als Opfer, ist aber im Grunde Gestalter der Schnelllebigkeit und der beklagten mangelnden Wertschätzung und Hilfsbereitschaft. Die Aufmerksamkeit auf das Gegenüber (oder den Kollegen) lenken, erhöht die zwischenmenschliche Qualität, dabei können wertvolle Synergien erkannt werden, die einem durch effizientere Arbeitsweise neue Freiräume schaffen. Freiräume für Kreativität und Gestaltung der eigenen Arbeitsprozesse, in die man seine Aufmerksamkeit lenken kann, seine innere Ordnung herstellen kann, Harmonie mit sich selbst und seiner Umwelt erleben kann. (s.o)

„Psychosoziale Gesundheit ist eine Qualität mit Querschnittscharakter, sie erhöht die Produktivität in allen Bereichen der Gesellschaft.“ (Nefiodow, 2000, S.106)

Es bedarf des Muten und der Beharrlichkeit, etwas zu unternehmen, Verantwortung aufzunehmen für etwas, was in Zahlen nicht darstellbar ist. Dafür kommt der

Förderung psychosozialer Gesundheit aber eine Katalysatorrolle in der Lösung steigender Sozialausgaben zu:

“Körperliche, seelische, geistige, soziale, ökologische Störungen sind mit Abstand der größte Einzelmarkt und - wegen der noch unerschlossenen Produktionspotentiale – die größte Wachstumsreserve der Welt.“ (Nefiodow, 2000, S. 105)

Führende (Unternehmer und Politiker) haben sich ihrer Rolle zu stellen. Sozialpolitische Rahmenbedingungen sind analog zu betrieblichen Rahmenbedingungen auf Sinngehalt zu prüfen. Bewertungskonflikte in der Verteilungspolitik sollten parteiunabhängig fairer Diskussionen unterliegen, um sozialen Frieden herzustellen, ohne eine Anreizumkehr durch Erhöhung der Transferleistung zu bewirken.

Die Glaubwürdigkeit der Entscheidungen, mit visionärem Charakter, birgt zumindest das Potential der Identifizierung mit dem System. Dadurch steigt die Bereitschaft auch schmerzliche Änderungen im Hinblick auf ein höheres Ziel in Kauf zu nehmen. (Beispiel Steuerhinterziehungen durch Schwarzarbeit, Bankaffäre von Lichtenstein März/08)

Fehlende Identifizierung mit dem Gemeinwesen, wie mit der Organisation, führt zu dem krankmachenden Gefühl, einem unersättlichen System ausgeliefert zu sein. Gerechtigkeit zwischen Leistung und Gegenleistung stärkt den Kohärenzsinn, die Widerstandsquellen im Vertrauen an Mensch und Organisation!

Karriereanker, berechenbare Karrieren, Strukturierung und Gestaltungsfreiheit sind Gegensatzpaare auf einem Kontinuum, auf dem sich Führung bewegen muss, um in der Turbulenz durch äußere Einflüsse (Globalisierung, technische Erneuerungen) Kurs auf Innovation zu nehmen und seinen Mitarbeiter durch Förderung der „dynamischen Entwicklungsfähigkeit“ (Bayer, 2004, S. 40, ff) mitzunehmen.

„Gesundheitsförderung in einem sozial-ökonomischen Gesundheits- und Präventionsmodell betrachtet hat Gesundheit nicht als Ziel, sondern als Mittel, um Individuen zu befähigen, individuelles und gesellschaftliches Leben positiv zu gestalten.“ (Jork, 2006, S. 20)

BGF-Maßnahmen bereiten Organisation und Mensch auf eine gemeinsame Zukunft vor, in die es sich lohnt seine Kräfte zu investieren.

Es gilt einen Paradigmenwechsel einzustimmen. Weg von der Defizitorientierung hin zu Zuversicht und Glauben.

Selbstreflexion und –steuerung, Handeln aus persönlichen Überzeugungen heraus zu fördern, bedeutet Verantwortung aufzunehmen und Vertrauen zu geben und zu erzeugen, unentbehrliche Fähigkeiten für ein leistungsfähiges Team. Die WHO geht davon aus, dass 50-60% aller krankheitsbedingten Fehlzeiten auf arbeitsbedingten Stress zurückgehen. Projekte, wie die BGF, können in hohem Maß in einer Fokussierung auf Unternehmenskulturen zu einem gesunden Wachstum von Organisation und Mensch führen.

9 Zusammenfassung, Empfehlung und Forschungsausblick

Gesundheitsförderndes Verhalten normativ als Leitbild zu implementieren und durch BGF Maßnahmen zu festigen schafft Chancen für gesundes Wachstum.

Die Arbeitswelt birgt ein hohes Potential, den Menschen in einen ressourcenvollen Zustand zu bringen, in dem er seine Ich-Stärke erlebt. Im Human Resource Management liegt der alternative Zugang zur nachhaltigen Verhaltens- und Verhältnisprävention.

Die in KMU`s stark durch die Führung beeinflusste Unternehmenskultur fördert bei einer zeitgemäßen Werteorientierung den Kohärenzsinn und befreit von krankmachenden inneren Spannungsverhältnissen, die aus unerfülltem Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit entstehen.

Die Stärkung der persönlichen Ressourcen sind ein Entwicklungsprozess, dessen Ausgang wir nur so kommentieren können, dass durch die Transparenz aller Aktionen und Entscheidungen, durch die Bereitschaft des impliziten und expliziten Wissensaustausches und vor allem durch die transformale Führung die Basis für die Entfaltung salutogener Denk- und Verhaltensweisen gelegt ist, was wir unter Verhaltensprävention angestrebt haben.

Das Human Resource Management bedeutet Steigerung der persönlichen, wie auch organisationalen Problemlösungsfähigkeit unter Nutzung vorhandener Ressourcen. Wir sehen in dem so erzielten Wissenszuwachs das höchste wertschöpfende Potential der Firma.

Im betrieblichen Gesundheitsmanagement liegt eine integrative Kraft, die den arbeitsmedizinischen protektiven Aspekt, mit dem wirtschaftsmedizinischen salutogen Förderaspekt verbindet und dem Mediziner in seiner wissenschaftlichen Vorgehensweise zu einem wertvollen Berater des Managements macht.

Offener, interdisziplinärer Dialog, Kooperation und Kreativität steigern die Problemlösungsfähigkeit in KMU`s. Expertenteams, bestehend aus Präventivkräften (bspw. Wirtschaftsmediziner, Arbeitsmediziner, Finanz- oder sonstige Unternehmensberater, Arbeitspsychologen, Sicherheitsfachkraft), welche in ihrer Geschlossenheit am BSC Entwurf der Firma orientiert ihre Empfehlungen in einem BGF-Projektplan bündeln, können Strukturen für nachhaltige Effekte der ganzheitlichen Gesundheitsförderung erzielen.

Wettbewerbssteigerung, Nutzen-, statt Defizitorientierung, Perspektivenwechsel, Mobilisierung des Wachstumsbedürfnisses sind Türöffner für BGF in KMU`s .

BGF muss sich der Herausforderung annehmen Hindernisse (kognitive, wie organisationale) aus dem Weg zu räumen, um dem sinnstiftenden Potential des gemeinsamen Wachstums, am besten bereits in den Schulen ansetzend, den Weg zu bahnen. Auf diese Weise wird Wohlstandsmehrung, als ‚*Umfang zugänglicher Wahlmöglichkeiten*‘ (Stocker,2005) dem Einzelnen, wie den Organisationen nutzbar.

Projekt Abschlußbericht 14. Juni 2008

Projekt: Betriebliche Gesundheitsförderung in klein- und mittleren Unternehmen
(Firma Gandler Risk Management)

Projektleiter:

Dr. Ingrid Novotna
Arbeitsmediziner

Auftraggeber

Ing. Walter Gandler
Geschäftsführer

Ziele:

Implementierung gesundheitsfördernden Verhaltens im Dienstleistungssektor

1. Verbesserung des Betriebsklimas (Kooperation, Umgangsform, Wohlbefinden)
2. Steigerung der Mitarbeiterkompetenzen
3. Mobilisierung der Organisations-Ressourcen (Lösungskompetenz)

Termine:

Start: Juli 2007 Planende: Mai 2008 Istende: Juni 2008 Abweichung: 1 Mo

Ergebnis

- ad 1) Führung mit transformaler Ausrichtung, geringerer Absentismus, gesunkene Krankenstände, Erhöhung der Teameffizienz, Aufnahme von Arbeitsprojekten
- ad 2) in Kennzahlen gemessene Minimierung der Bearbeitungsdauer, selbstständige Auftragsabwicklung
- ad 3) Gefestigte transparente Organisationsstruktur, Effizienzsteigerung, Produktentwicklung

Weiterführende Empfehlung

Erfolgsrechnungen durch Bilanzbuchhalter aufstellen lassen, um auf lange Sicht die Effizienzsteigerung durch die Projektmaßnahme sichtbar zu machen.

Festigung und Ausbau der Teamleistung
Gemeinsame Jahresplanung mit der gegründeten Steuerungsgruppe
Weiterführende Organisations- und Personalentwicklung durch externen Personalbeauftragten oder Supervisor.

- Badura, Bernhard, Hehlmann, Thomas, 2003, "Betriebliche Gesundheitspolitik, . Der Weg zur gesunden Organisation", Berlin-Heidelberg
- Blake/Mouton, 1986, in Steyrer, Johannes, „Theorien der Führung“, Kasper, Mayrhofer, 2002, „Personalmanagement, Führung, Organisation“, 3.Auflage, Wien, Lindeverlag
- Csikszentmihalyi, Mihali, 1999, „Flow: Das Geheimnis des Glücks“, Stuttgart, Klett-cotta Verlag
- Gatt, Stefan; Lipicky, Stefan; Stockert, Markus, E3L, 2006, „Sicher lernen Outdoors“, 1.Auflage, Augsburg, Zielverlag
- Förster, Anja, Kreuz, Peter, 2007, „Different Thinking!“, Sonderausgabe, Heidelberg Redline GmbH
- Holitzka, Marlis, 2000, „Systemische Organisationsaufstellung“, erste Auflage, Darmstadt, Schirner Verlag
- Haberleitner, Elisabeth, Deistler, Elisabeth, Ungvari, Robert, 2007, „Führen, Fördern, Coachen“, 9.Auflage, Frankfurt,Wien, Serie Piper, Wirtschaftsverlag C. Ueberreuter,
- Händler, Eric, 2005, „Die Geschichte der Zukunft“, 5.Auflage, Berlin, Brendow Verlag,
- House, 1971, Steyrer, in Kasper, Mayrhofer, 2002, „Personalmanagement, Führung, Organisation“, 3.Auflage Wien, Lindeverlag
- Kahn, 1997, Rosenstiel, 2007, „Grundlagen der Organisationspsychologie“, 6.Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag
- Kasper H., Mayrhofer W., 2002, „Personalmanagement, Führung, Organisation“, 3.Auflage, Wien, Lindeverlag
- Lundin, Stephen, Paul, Harry, Christensen, John, 2006, „Für immer fish!“, 1. Auflage, München, Wilhelm Goldmann Verlag
- Malik, in Wiedeking, Wendelin, 2006, „Anders ist Besser“, 4.Auflage, München, Zürich, Piper Verlag
- Mc Gregor, 1970, in Rosenstiel, 2007, „Grundlagen der Organisationspsychologie“, 6.Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag
- Nefiodow, Leo A.,1999, „der sechste Kondratieff“, 3.Auflage, Bonn, Rhein-Sieg Verlag

- Nonaka, Takeuchi (1995), in Kasper, Mayrhofer (Hrsg), „Personalmanagement, Führung, Organisation“, 3.Auflage, Wien, Lindeverlag
- Nohr, Holger: *Wissensmanagement*. In: R. Kuhlen, T. Seeger, D. Strauch (Hrsg.): „Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation“, Band 1: Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und –praxis, 5. Auflage, München, Saur
- Payne, R., 1976, in Rosenstiel, 2007, „Facettenanalyse“ in Organisationspsychologie, 6. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag
- Rosenstiel, Lutz von, 2007, Organisationspsychologie, 6. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag
- Schmolke, Margit, in Jork, Klaus, Peseschkian, Nossrat, 2006, „Salutogenese und positive Psychotherapie“, 2.Auflage, Bern, Verlag Hans Huber
- Strohm und Ulrich, 1998, zit. nach Ulich, E., 2001, Arbeitspsychologie, Zürich, vdf, Hochschulverlag & Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Payne, R., 1976, in Rosenstiel, 2007, „Facettenanalyse“ in Organisationspsychologie, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Strunk, Guido, in Mayrhofer, Meyer, Steyrer, 2005, „Macht?Erfolg?Reich?Glücklich?“, Wien, Linde Verlag
- Vroom, V.H., 1964, in Rosenstiel, 2007, „Grundlagen der Organisationspsychologie“, 6.Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Wiedeking, Wendelin, 2006, „Anders ist Besser“, 4.Auflage, München, Zürich, Piper Verlag

Printmedien: Skripte, Zeitungen, Zeitschriften

- BKK Netzwerktagung, 2006, News, „Gesundheitsförderung aktuell“, 05.06.2006
- Bödeker, Dr. Wolfgang 2006, News „Gesundheitsförderung aktuell“, BKK, 05-06/2006
- Dietz, Katharina, 2002, „Kommunikation, Prozessmodul B3“, Skript Arbeitsmedizin, AAM Klosterbeuburg
- Drupp, Michael, 1996, „Konzepte für die Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen“, AOK - Die Gesundheitskasse für Niedersachsen. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Bericht vom Workshop am 8.Juni 1996 in Berlin. Schriftreihe der BAuA, Tb. 77. Dortmund: 1997

- Elsik, Wolfgang „Einführung in die Unternehmensführung“, Skript Wirtschaftsmedizin, Fachinput 1, 2007
- Glasl, in Wilfinger, Emmerich, „Mediation-Grundlagen“ 2006, Skript Lehrgang Wirtschaftsmedizin, Modul Methoden 3
- Graf, Helmut, 2008 „Leadership braucht Sinn“, Artikel als Zusammenfassung eines Vortrages 12.2.2008, Management Club Salzburg
- Hahn, Kurt (1887-1974) in Gatt, Stefan, 2007/2008, „Wieso Erlebnisorientiert?“ Skript zum Lehrgang Outdoortrainer,
- Helmenstein, C. Hofmarcher, M, Kleissner, A., Riedel, M., Röhrling, G., Schnabl, A., 2004 „Ökonomischer Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung“, Endbericht ,Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sport
- Lackner ,Karin, 2000, Entstehung von Gruppen, unveröffentlichte Schriften, Peter Heintl: drei Paradoxien der T-Gruppe, Klagenfurt
- Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der europäischen Union (1997), Verabschiedet anlässlich des Mitgliedertreffens des europäischen Netzwerkes für Betriebliche Gesundheitsförderung 27.28.11. 1997
- Meggeneder, Oskar, 2004, „ Betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich – Ein Rückblick mit Perspektiven“, www.netzwerk-bgf.at/dokumente/b22_BGFSoS.doc, Zugriff 25.04.2004.
- Nentwig, C.G., 1999, Effektivität der Rückenschule – ein Überblick über die Ergebnisse der evidenz-basierten Evaluation, in Helmenstein, C. 2004 „Ökonomischer Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung“, Endbericht ,Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Sektion Sport
- Niedl, Klaus ,2007, „Unternehmensführung, Personalmanagement“, Skript Lehrgang Wirtschaftsmedizin, AAM Klosterneuburg
- Peters, Meikel“ Modelle des Netzwerksmanagements“, in BKK Netzwerktagung 2006, News,“ Gesundheitsförderung aktuell“, 05.06.2006, S.4
- Püringer, Ursula, 2007, „Gesundes Unternehmen/Betriebliche Gesundheitsförderung. Skript,Lehrgang Wirtschaftsmedizin, AAM Klosterneuburg
- Schwischei, Gerhard, „Früh gegen Burn-out ankämpfen“, Salzburger Nachrichten, Wissen/ Gesundheit, 27.3.07,
- Shepard R.J., 1996, Worksite Fitness and Exercise Programs: A Review of Methodology and Health Impact. In: American Journal of Health Promotion, V 10 (6)

Umek, Julia, 2006, „Selbst-/Rollenreflexion/ Werte“, Skript Grundmodul
Wirtschaftsmedizin, AAM Klosterneuburg

Internet

Fromm, Pröll 2000, in Studie für Projekt well@work, Wirtschaftskammer Österreich,
Fonds gesundes Österreich und diepartner.at
(Hrsg.)www.wko.at/sp/bgf/endbericht.pdf, S.9ff

GEK 2002, in Birgit Kriener, Studie für Projekt well@work, Wirtschaftskammer
Österreich, Fonds gesundes Österreich und diepartner.at
(Hrsg.)www.wko.at/sp/bgf/endbericht.pdf, 2002, S.9ff

Kriener, Birgit, Studie für Projekt well@work, Wirtschaftskammer Österreich, Fonds
gesundes Österreich und diepartner.at
(Hrsg.)www.wko.at/sp/bgf/endbericht.pdf, 2002

Kuhn, J., 1997 „Notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche
Gesundheitsförderung in Klein – und Mittelbetrieben“ In In Bundesanstalt für
Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) Bericht vom Workshop am 8.Juni
1996 in Berlin. Schriftreihe der BAuA, Tb. 77. Dortmund: 1997, S. 76-79, in
Kriener, Birgit, Studie für Projekt well@work, Wirtschaftskammer Österreich,
Fonds gesundes Österreich und diepartner.at
(Hrsg.)www.wko.at/sp/bgf/endbericht.pdf, 2002

Meggeneder, Oskar (o.J.): Chancen Betrieblicher Gesundheitsförderung in kleinen
und mittleren Betrieben, aus Kriener, Birgit, Studie für Projekt well@work,
Wirtschaftskammer Österreich, Fonds gesundes Österreich und diepartner.at
(Hrsg.)www.wko.at/sp/bgf/endbericht.pdf, 2002

Scharinger, Gabriel, 2000, Birgit Kriener, Studie für Projekt well@work,
Wirtschaftskammer Österreich, Fonds gesundes Österreich und diepartner.at
(Hrsg.)www.wko.at/sp/bgf/endbericht.pdf, 2002, S.5

Sonstiges (Lern CD, Berichte)

Bayer, Stefan 2004 Wirtschaftsmedizin, “Unternehmensführung- Mitarbeiterbindung“,
Lern CD Wirtschaftsmedizin, AAM Klosterneuburg

Fritzenwallner und Gandler, Jahresabschluss Gandler Risk Management,
Wirtschaftstreuhand- und Steuerberatungsgesellschaft mbh, Neukirchen,
2006/2007

Lewin, Kurt, in Niedl, 2005, Personalmanagement, Lern CD Wirtschaftsmedizin

Markom, Andreas, 2005, „Betriebs Organisation“, Lern-CD Wirtschaftsmedizin, AAM Klosterneuburg

Neunherz, Alexander, Mühlböck Armin, Dirninger Christian, Jörke, Annemarie, July 2007, „ Die wirtschaftliche Entwicklung des Oberpinzgaus“, Studie im Auftrag des Regionaleverbandes Pinzgau, Wissenschaftsagentur Salzburg

Püringer, Ursula, 2005, „Gesundes Unternehmen/Betriebliche Gesundheitisförderung. Lern CD, Wirtschaftsmedizin, AAM Klosterneuburg

Schunder -Tatzber, Susanne 2005, „Changemanagement“ , Skript Wirtschaftsmedizin, AAM Klosterneuburg,

Stocker, Ferry 2005, „Der Marktwirtschaftliche Wachstumsprozess: Logik, Ursache und Bedingungen“, Volkswirtschaft, Lern CD, AAM Klosterneuburg

Windischbauer, Dieter, 2005,“Einführung in das betriebliche Management“, Lern CD Wirtschaftsmedizin, AAM Klosterneuburg

Glossar- Abkürzungsverzeichnis

BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BOP	Best operating Practise
FE	Führungsebene
HRM	Human Ressource Management
KMU	Klein und mittlere Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungs Prozess
MAG	Mitarbeiter-Gespräche
MbD	Management by Delegation
MbE	Management by Exeption
MbO	Management by Objectives
OE	Organisationsentwicklung
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PE	Personalentwicklung
QC	Qualitätszirkel
SOC	Sense Of Coherenz
TOM	Team Objective Meeting
UC`s	Unique Contributions
UK	Unternehmenskultur

Allgemeine Hinweise:

Erhebungen und Diagramme, sowie vertiefende Ausführungen befinden sich im Anhang.

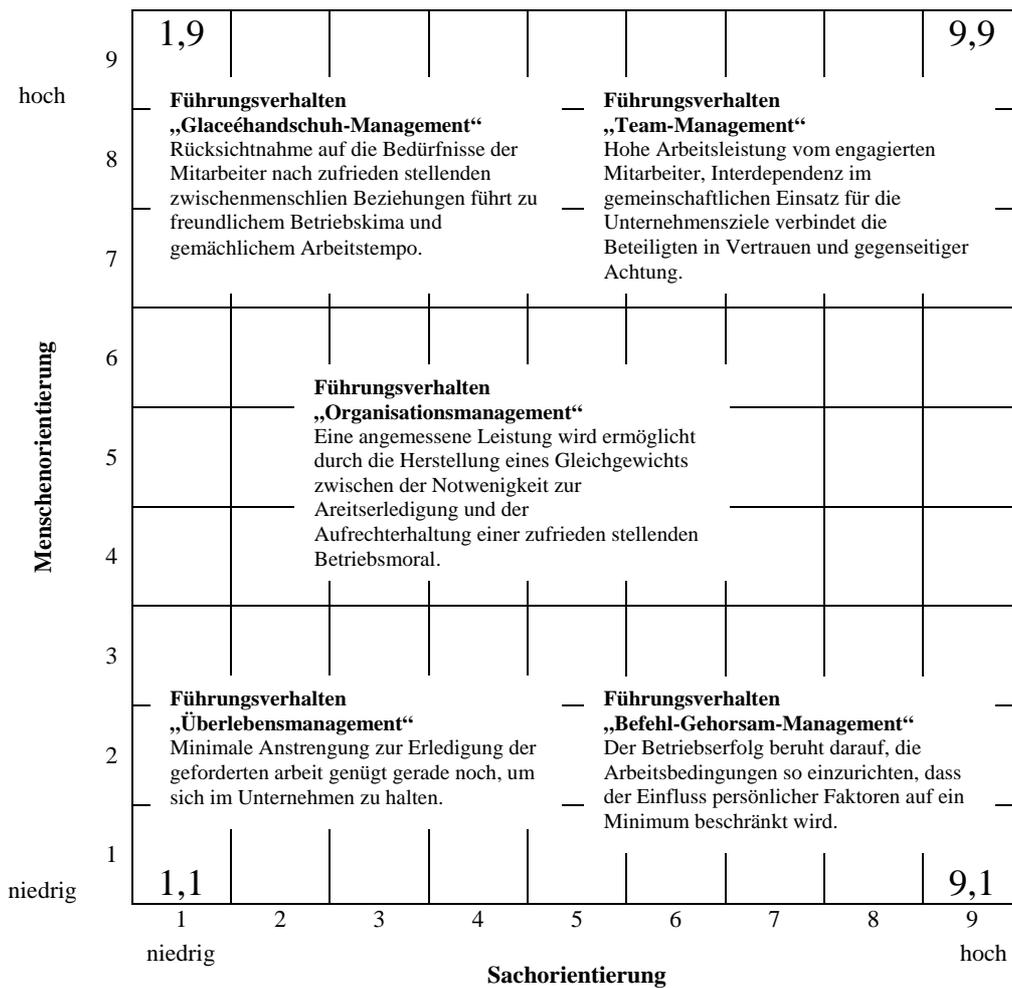
Änderung der Satzstruktur bei zitierten Satzfragmenten wird kursiv markiert.

Anhang

Anhang 1: Managementkonzepte (Niedl, 2007, S. 2)

1) Management by Objectives (MBO) Das Management by Objectives ist ein Zielvereinbarungs- und Planungssystem. Ziele werden vereinbart. In der Beurteilung wird Wert auf das Ergebnis, nicht auf den Weg, gelegt. Voraussetzung ist eine reife, kooperative Führungskultur.
2) Management by Results Ergebnisse werden vorgegeben (Stückzahl, Durchlaufzeit...). Die Ergebnisorientierung birgt Gefahr des Qualitätsverlustes und der Umgehungsstrategien.
3) Management by Decision Rules (Führen durch Regeln) Klare Regeln unterstützen das Organisationsziel, der Handlungsspielraum des Mitarbeiters ist gering.
4) Management by Exception (Führen durch Ausnahmeregelung) Alle Aufgaben, bis auf die Führungsaufgabe, werden delegiert bei festgelegtem Entscheidungsspielraum; Führungskraft greift nur in Ausnahmesituationen ein.
5) Management by Motivation Die Befriedigung der Mitarbeiter-Bedürfnisse wird als Mittel zur Leistungssteigerung gesehen. Mit der „Selbststeuerung“ geht ein hohes Commitment und hohe intrinsische Motivation einher. Aber nicht jeder Mitarbeiter strebt nach Selbstverwirklichung und vor allem auch nicht jede Führungsperson verfügt über Kenntnisse intrinsischer Bedürfnisse. Beachtet werden muss die Gefahr der Überforderung.
6) Management by Delegation (Harzburger Modell) Verantwortung in selbstständigen Aufgabenbereichen wird delegiert, was dem Mitarbeiter einen hohen Autonomiegrad verschafft, vorausgesetzt, dass die Stellenbeschreibung detailliert mit klaren Regeln beschaffen ist.

Anhang 2: Grid-Modell



Anhang 3: Merkmale einer charismatischen Führung nach Conger, Kanungo (1987, in Steyrer, 2005, S. 187)

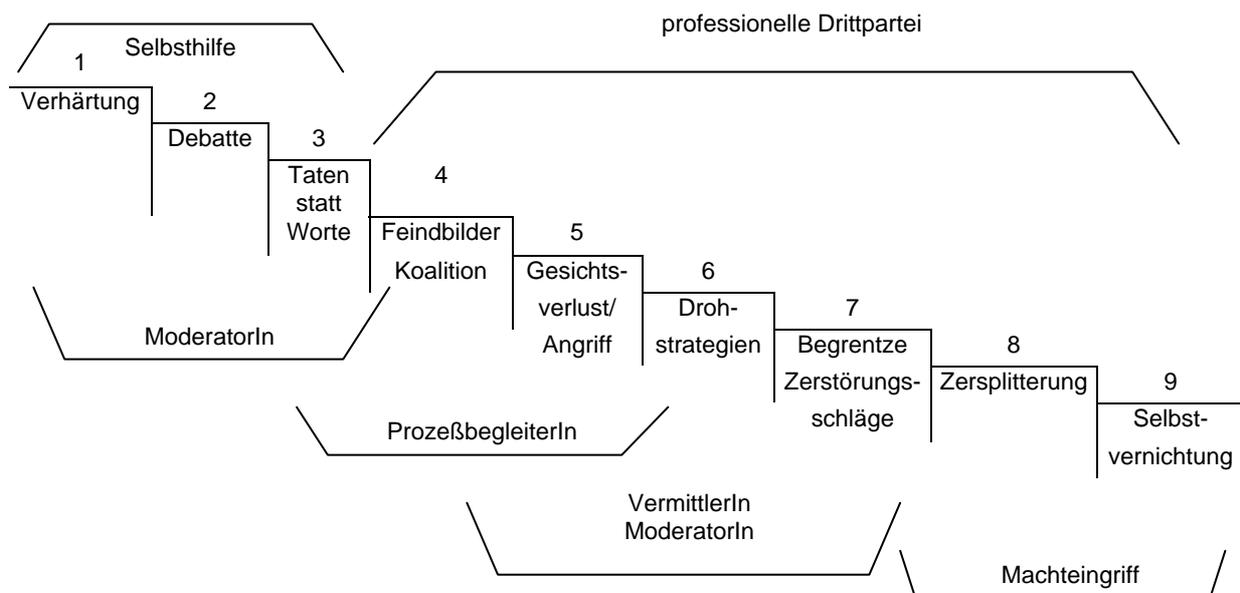
- Die Führungskraft vertritt in einer enthusiastischen Art und Weise eine Vision, die in hohem Ausmaß dem Status quo widerspricht. Diese Vision wird dabei nicht nur in Worten ausgedrückt, sondern demonstrativ vorgelebt.
- Sie zeigt die Bereitschaft für die Realisierung dieser Vision persönlichen Status, Geld oder Organisationsmitgliedschaft zu riskieren.
- Sie weist bisher erfolglose oder nur mäßig erfolgreiche Lösungswege dezidiert zurück und legt unkonventionelle, gegen die herrschenden Wertevorstellungen verstoßende Lösungsstrategien bzw. Verhaltenweisen an den Tag
- Sie strahlt Selbstvertrauen und Kompetenz aus, zeigt einen ausgeprägten Führungsanspruch und tritt als Reformler, bzw. Revolutionär auf.
- Sie verfügt über hohe kognitive Fähigkeiten zur Einschätzung einer Situation und zur Identifikation von Gelegenheiten bzw. Restriktionen bei der Implementierung von Strategien.
- Sie zeigt ein hohes Maß an sozialer Sensibilität und Einfühlungsvermögen, sodass sie die Bedürfnisse und Werte der Geführten zu verstehen imstande ist.
- Sie zeichnet sich durch moralische Integrität (z.B. Fairness, Redlichkeit, Verantwortlichkeit, Übereinstimmung von Werten und Taten) aus
- Sie fungiert als Sprachrohr der Gemeinschaft und übermittelt Botschaften auf einfallsreiche und ansprechende Weise.
- Sie versteht sich in der Selbstdarstellung und in der Schaffung eines positiven Images (z.B. in Bezug auf ihre Kompetenz, Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit)
- Sie setzt zur Durchsetzung ihrer Ziele und Übermittlung von Botschaften symbolische, dramatisierende Verhaltensweisen ein (z.B. zur Demonstration der Opferbereitschaft)
- Sie kommuniziert hohe Erwartungen an die Geführten (z.B. in Bezug auf Entschlossenheit, Ausdauer, Selbstaufopferung, Leistung), gleichzeitig aber auch ein hohes Maß an Vertrauen in die Geführten
- Sie bemüht sich sichtbar um die Entwicklung der Geführten (z.B. Entwicklung von Kompetenzen, Förderung des Vertrauens in die eigene Leistungsfähigkeit)

Anhang 4: Reifegradtheorie

Führungsverhalten sind orientiert am Reifegrad mehr aufgaben- oder mehr mitarbeiterbezogen:

Reife-grad	Erklärung	Führungsverhalten
R1	Der Mitarbeiter verfügt über eine geringe psychologische Reife und niedrige Arbeitsreife	„ <i>Telling</i> “ Hohe Aufgaben- und niedrige Mitarbeiterorientierung; dem Mitarbeiter bei der Bewältigung der Arbeitsanforderungen helfen;
R2	Der Mitarbeiter verfügt über hohe psychologische Reife aber geringe Arbeitsreife	„ <i>Spelling</i> “ Hohe Aufgaben- und steigende Mitarbeiterorientierung; Hintergründe von Entscheidungen erläutern, positives Feed-back bei erfolgreicher Arbeitsbewältigung geben;
R3	Der Mitarbeiter verfügt über hohe Arbeitsreife aber geringe psychologische Reife	„ <i>Participating</i> “ Motivationsdefizite erfordern hohe Mitarbeiter- und niedrige Aufgabenorientierung;
R4	Der Mitarbeiter verfügt über hohe Arbeits- und psychologische Reife.	„ <i>Delegating</i> “ sowohl Mitarbeiter- als auch Aufgabenorientierung reduzieren

Anhang 5: Eskalationsstufen



Anhang 6: Outdoor-Übungen

Low Elements	High Elements	Charakter/ Wirkung
Acid River	Giant Ladder	Balance, Qualität, Strategie, rollende Planung, Glaube an Erfolg und Verfolgen von Zielen
Spider Web		Teamübung zu Qualität, Präzision, Motivation+Frustration, Körperkontakt und Umgang mit (Teil) Erfolgen.
Floßbau		Komplexe Aufgabe, Kooperation, Einsatz von Ressourcen
Mohawk Walk		Kooperation, Vertrauen, Loslassen, Sicherheit
Trust Fall		Intensive Übung zum Thema Vertrauen und Verantwortung, Hilfsbereitschaft, Körperkontakt, Kooperation
Low V	High V	Psychisch + physisch herausfordernde Paarübung, Aufgabe des eigenen Gleichgewichtes zugunsten einer gemeinsamen Balance
	Multivine	„Drahtseilakt der täglichen Herausforderungen“, Abschied von Altbekanntem, sich in unsicheres Terrain begeben.
	Pole	Grenzerfahrung für den Einzelnen gesichert vom Team; Verlassen der Komfortzone; Umgang mit Angst + Unsicherheit
	Zipline, („Flying Fox“)	Angst, Grenzen ,Umgang mit Herausforderungen

Anhang 7: Karriereanker (in leicht abgewandelter Form)

1)	Managementkompetenz Mitarbeiter mit Wunsch zur Aufnahme von und Fähigkeiten für Führungsaufgaben (analytische, soziale und emotionale Kompetenzen.)
2)	Technisch-funktionale Kompetenz Streben nach Spezialisierung im Fachgebiet. Aufstieg im Spezialgebiet erwünscht
3)	Sicherheit, Beständigkeit Dauerhafte Einstellung, Sicherheit, Reputation, klare Führungs- und Leistungsvorgaben sind erwünscht
4)	Selbstständigkeit, Unabhängigkeit so wenig organisationale Restriktionen und Kontrollen wie möglich sind erwünscht, Grundsätzlich kommen Projektkarrieren, mit ihren klar umrissenen und zeitlich umgrenzten Aufgaben, genauen Zielvorgaben, und großer Selbstständigkeit bei der Ausführung entgegen.
5)	Unternehmerische Kreativität Aufbau und Schaffung von etwas Eigenständigen, Suche nach neuen Aufgaben und Herausforderungen. Schnelle Langeweile
6)	Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache Helfende Berufe. Werte sind von zentraler Bedeutung, wollen die Umwelt verbessern, sind weniger auf die Entwicklung bestimmter Fähigkeiten und Tätigkeiten fixiert.
7)	Totale Herausforderung Erfolg wird im Überwinden schwieriger Hindernisse, das Lösen fast unlösbarer Aufgaben, das Bezwingen überlegener Gegner gesehen. Permanente Bestätigung und Wettbewerb .

Anhang 8: Facettenanalyse

Analyseelement Arbeit aus der Sicht des Individuums:

Die Bewertung der Arbeit wird von den jungen Mitarbeiterinnen eher unterfordernd und wenig abwechslungsreich empfunden, die Arbeitszufriedenheit ist gering. Die älteren Mitarbeiter empfinden ihre Arbeit als Routine und sind eigentlich zufrieden mit ihrer Arbeit, beklagen aber Überbeanspruchung.

Analyseelement Organisation aus der Sicht des Individuums:

Fehlende klare Anweisungen werden stark negativ bewertet. Mangelndes Einhalten der Vereinbarungen wird von allen Mitarbeitern gleichsam kritisiert. Beschrieben werden Orientierungsprobleme und ein verwirrendes psychologisches Klima.

Analyseelement Arbeit aus der Sicht des Kollektives:

Die Arbeitsleistung wird als ungenau bewertet. Zeitabläufe sind zu lang. Die Eigenverantwortlichkeit wird als gering bewertet. Die Arbeitsmoral wird als schlecht empfunden (Dienst nach Vorschrift) und das Arbeitsklima als oberflächlich („Kaffeehausstimmung“).

Analyseelement Organisation aus der Sicht des Kollektives:

Die Rollenzuteilung wird als „von oben herab“ bestimmt empfunden und Erwartungen decken sich nicht mit tatsächlicher Rollenausübung. Die informelle Rollenbeziehung wird als stark konfliktrüchtig beschrieben. Die gestörte Kommunikation wird als belastend empfunden. Eine Führungsstruktur wird vermisst. Die Zufriedenheit mit der Führung, in Person des Geschäftsführers, ist gut.

Anhang 9: MOT Analyse

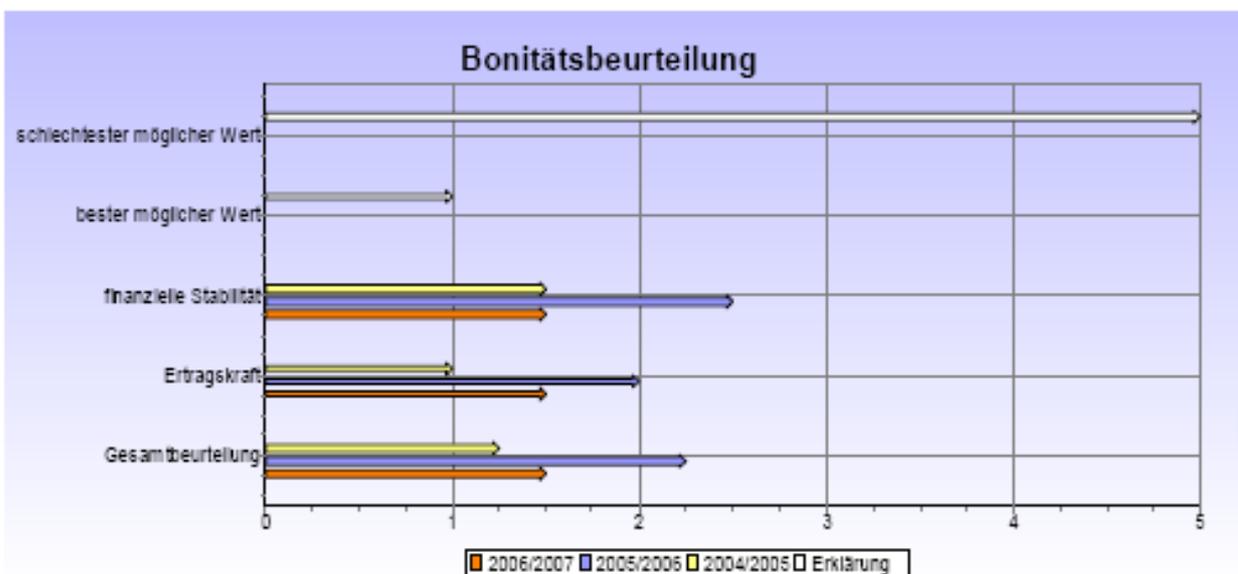
- 1) Analyse auf Ebene des Unternehmens:
Die Unternehmensstrategie, oder –ziele fällt der Geschäftsführer mit seinem Steuerberater und seinem Unternehmensberater nach Bilanzierungsgesichtspunkten. Durch Netzwerkpflege mit den Versicherungsgesellschaften ist die Firma mit neuesten Produktvarianten ausgestattet. Innerbetrieblich sind die Strukturen eher weniger strategisch ausgerichtet. Personalstruktur und eine Ablaufs- und Aufbaustruktur sind nicht fest verankert. Mitwirkungsrecht obliegt der Aktivität des Mitarbeiters. Gute Vorschläge werden gern gesehen. Bei Entscheidungsfindungen sind Mitarbeiter nicht gewohnt mitzuwirken.
- 2) Analyse von Arbeitsdurchläufen:
Der Außendienstmitarbeiter beauftragt den Innendienst mit Berechnung von Angeboten, mit Erledigung von Schadensmeldungen und administrativen Tätigkeiten. Es gibt die Bereiche „Schaden“, „Privat-Offerten“ und „Betriebs-Offerten“. Da es große Kompetenzunterschiede gibt, delegiert der leitende Innendienstangestellte Teilbereiche seiner Aufträge in die Bereiche Offerten und Betrieben an die Mitarbeiter. Auftragserfüllung ist oft stark zeitverzögert und fehlerbehaftet. Der Bereich „Schaden“ obliegt einem kompetenten Mitarbeiter, der eine eigene Arbeitsordnung für seinen Bereich hat.
- 3) Analyse von Arbeitssystemen
Die Auftragsübergabe führt auf Grund unterschiedlicher Wahrnehmung der Arbeitscharakteristika zu unbefriedigenden Ergebnissen. Der Weg vom Input zum Output durchläuft mehrere Stationen. Außendienstmitarbeiter als Auftragsgeber beklagen mangelndes Zuständigkeitsgefühl; Akten werden gesucht, Eingaben in das EDV System sind fehlerbehaftet, die Nachvollziehbarkeit von Arbeitsprozessen ist nicht gewährleistet.
- 4) Analyse von Arbeitsgruppen
Die für die Aufteilung des Arbeitsprozesses in technische und soziale Teilsysteme notwendige Absprache ist nicht gegeben. Informationslücken bewirken Fehler und Ineffizienz. Der Geschäftsführer wird öfters wegen Zweifel an der Zuverlässigkeit der Innendienstmitarbeiter von Kunden kontaktiert. Die Störung auf der Bezugsebene wird zum Hauptthema der Kommunikation im Innendienst stilisiert und fachliche Kompetenz wird zur Nebensache.
- 5) Bedingungsbezogene Arbeitsanalyse von Schlüssel-tätigkeiten
Die verantwortlichen Personen sind durch die unklare Rollen- und Zuständigkeitsdefinition im Arbeitsprozess stark gehindert, weil sie von allen unkontrolliert kontaktiert werden. Erschwerend kommt der Zustand hinzu, dass es für den Innendienst bis auf 2 Zimmer ein Großraumbüro gibt, in dem ein Kundenkontakt unbeabsichtigt mehrere Arbeitsplätze gleichzeitig bindet (Aufmerksamkeitsstörung).
- 6) Personenbezogene Arbeitsanalyse
Die Innendienstmitarbeiter haben bis auf die 3 neuen Mitarbeiter den Lehrgang zum Versicherungskaufmann abgeschlossen. Große Diskrepanz zeigt sich in der methodischen Kompetenz. Auch der vom Mitarbeiter wahrgenommene Arbeitsinhalt deckt sich nicht mit den tatsächlichen

Arbeitsanforderungen. Da größtenteils kein Bedarf besteht, große Erwartungen an die eigene Leistung zu stellen, wird auch kaum Leistung erbracht. Der leitende Innendienstangestellte hat resigniert. Ein gut informierter Kollege hat sich in seinem Bereich Schaden führend positioniert, entspricht in seiner kundenfernen Arbeitsweise aber nicht den Vorstellungen der Geschäftsführung.

7) Analyse sozio-technischer Geschichte

Die Firma ist in den letzten 10 Jahren stark durch das Verkaufspotential des Geschäftsführers gewachsen. Neuzugang im Innendienstpersonal ist nicht umfassend integriert worden und erfüllt nicht die Erwartung einer selbstständig arbeitenden Fachkraft. Die EDV Ausstattung ist stets auf dem neusten Stand, bereitet aber oft technische Probleme. Computersoftware-Systeme sind auf effiziente Bearbeitung ausgerichtet, werden aber vom Mitarbeiter nicht genutzt.

Anhang 10: Bonitätsstufen (Fritzenwallner und Gandler)



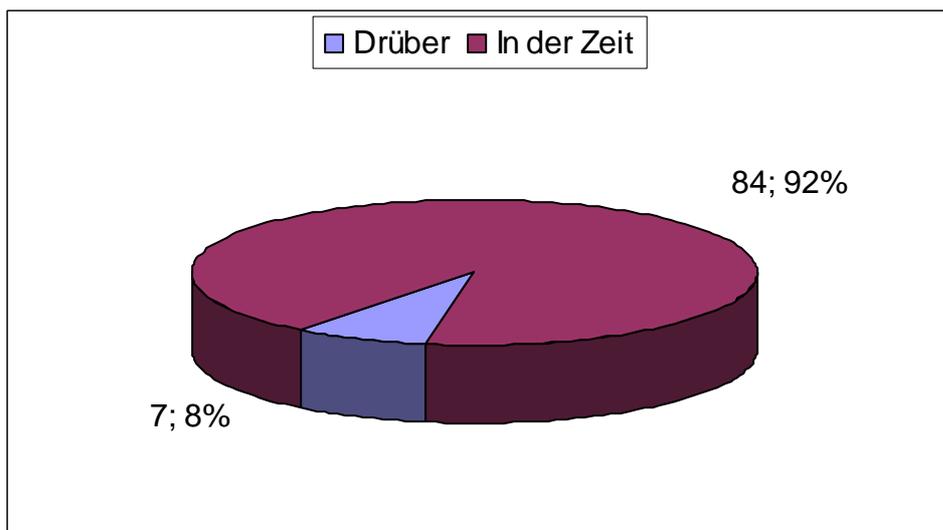
Beurteilungsskala	sehr gut	gut	mittel	schlecht	Reorgani- sationsbedarf	Insolvenz- gefährdet	
	1	2	3	4	4	5	
Eigenmittelquote	über 30 %	< 30 %	< 20 %	< 10 %	< 8 %	negativ	finanzielle Stabilität
Schuldentilgungsdauer	< 3 Jahre	> 3 Jahre	> 5 Jahre	> 12 Jahre	> 15 Jahre	> 30 Jahre	
Gesamtkapitalrentabilität	über 20 %	< 20 %	< 15 %	< 8 %		negativ	Ertrags- kraft
Cash flow in % der Gesamtleistung	über 10 %	< 10 %	< 8 %	< 5 %		negativ	

Anhang 11: Tortendiagramme operative Kennzahlen

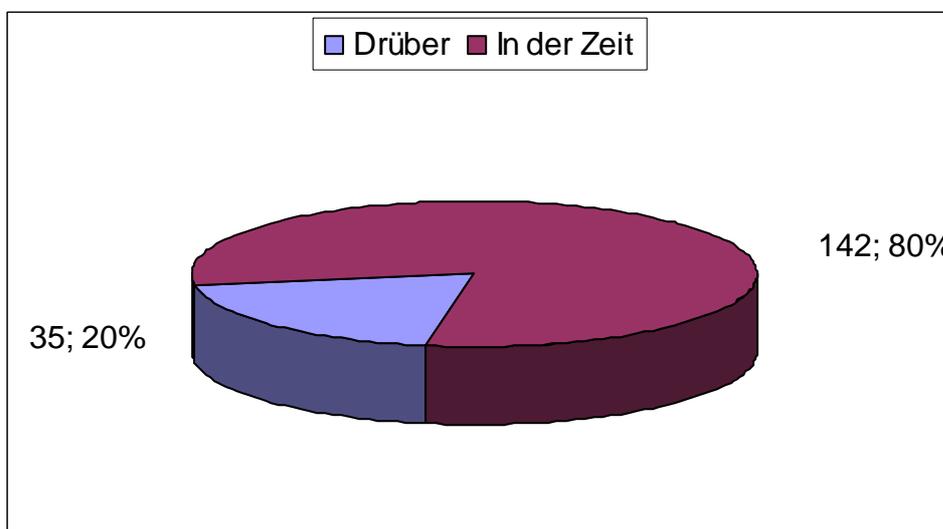
Verteilung der Antragsbearbeitung in und über der vorgegebenen Zeit im Verlauf des Projektes.



4.11.07



18.1.08

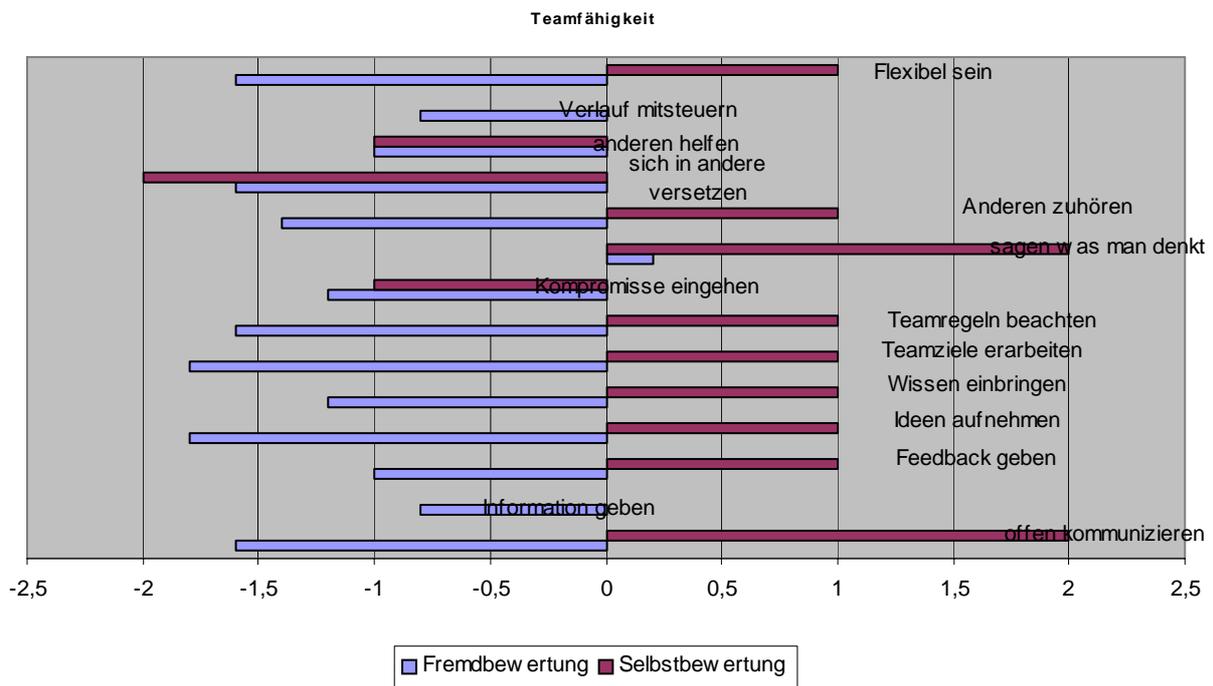


28.3.08

Anhang 12: Profil eines Mitarbeiters (Checkliste nach Krüger¹)

Teamfähigkeitskriterien	Fremdbewertung	Selbstbewertung
offen kommunizieren	-1,6	2
Information geben	-0,8	0
Feedback geben	-1	1
Ideen aufnehmen	-1,8	1
Wissen einbringen	-1,2	1
Teamziele erarbeiten	-1,8	1
Teamregeln beachten	-1,6	1
Kompromisse eingehen	-1,2	-1
sagen was man denkt	0,2	2
Anderen zuhören	-1,4	1
sich in andere versetzen	-1,6	-2
Anderen helfen	-1	-1
Verlauf mitsteuern	-0,8	0
Flexibel sein	-1,6	1

Balkendiagramm zur Darstellung Selbst-/ Fremdeinschätzung der Teamfähigkeit:



¹ Wolfgang Krüger, Teams führen, 4.Auflage, 2006,Haufe Verlag, s.42)