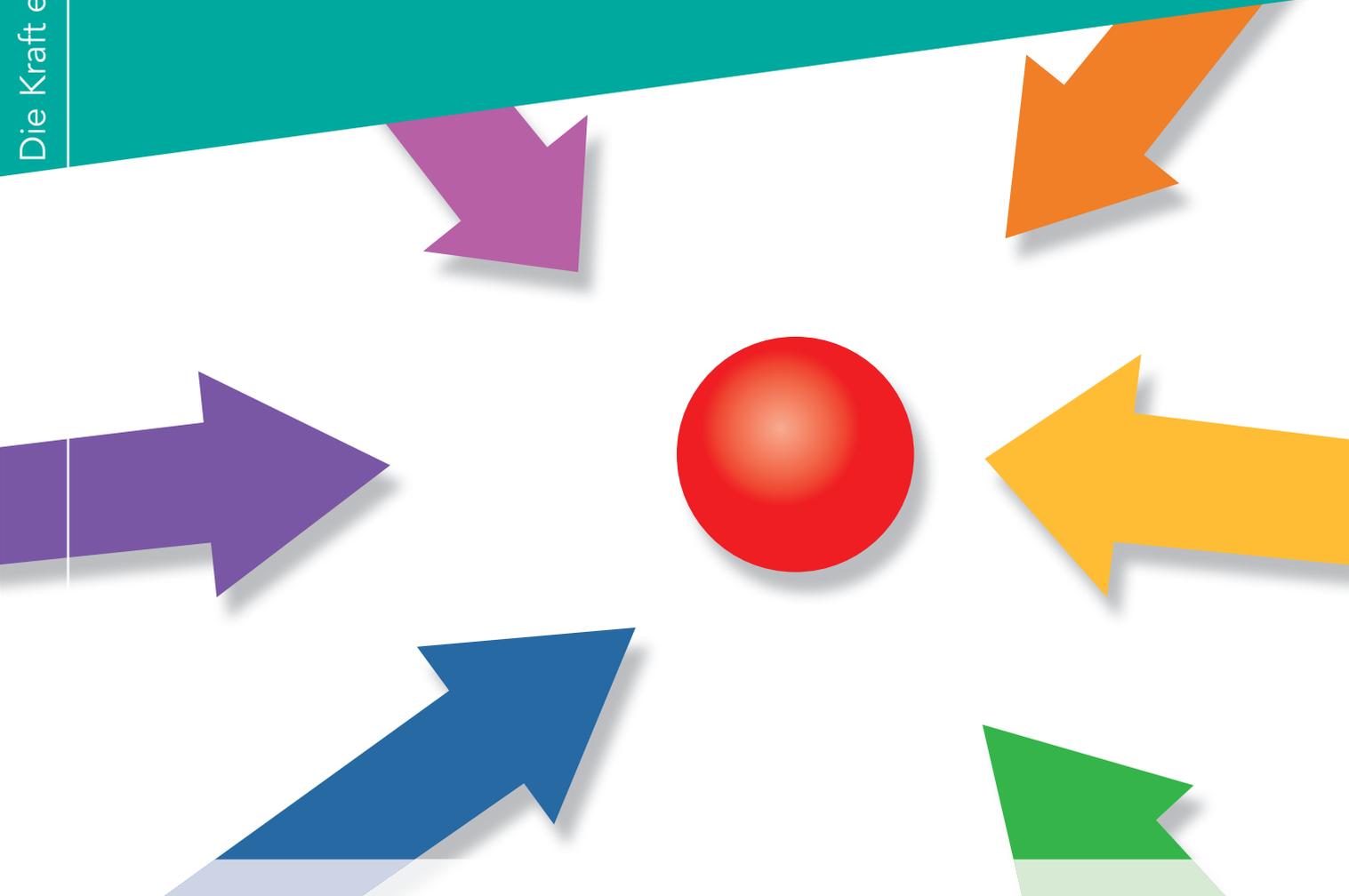


# INOVATOR

Das Magazin für Organisationsarbeit und Personalentwicklung



## Grade- and Skill-Mix

Perspektiven der Personalentwicklung im Krankenhaus

## Gewusst wie!

Professionelles Management von Change und Qualifizierung

## Pflicht und Kür

Evaluierung psychischer Belastungen

Chancen und Potentiale aus Sicht der nachhaltigen Unternehmensentwicklung

## „Be local – act global“

eine spannende Dialogveranstaltung zum Thema Interkulturelle und Internationale Kompetenz

## Autonomie- wozu?

Eine quantitative Studie

Mag. Andrea Künz verstärkt das motiV-Team

# Kompetenzen managen aus unterschiedlichen Blickwinkeln



Dr. Maria Ertl

Liebe Leserinnen und Leser!

Ein Thema, welches uns sowohl in der Personalentwicklung, im Human Resources Management, im Change Management als auch in diversen weiteren Feldern ständig beschäftigt, ist das Managen von Kompetenzen. Wir haben uns dieser zentralen Herausforderung in unserem neuen inoVator daher aus unterschiedlichen Gesichtspunkten genähert.

Im Gesundheitswesen versucht man mit dem Grade- and Skill-Mix den schwierigen Rahmenbedingungen zu begegnen, welche durch das Zusammenwirken

von steigendem technischen Fortschritt und wachsenden Ansprüchen der Leistungsempfänger mit erhöhtem ökonomischen Druck und einem begrenzten Arbeitsmarkt entstehen.

Bei einem Blick in die gelebte Praxis begleiten wir schließlich eine Führungskraft in einem Industrieunternehmen, der es gelingt, eine Qualifizierungsmatrix zu einem Motivationsinstrument in einem Veränderungsprozess zu machen.

Im letzten inoVator haben wir Sie auf unsere Dialogveranstaltung zum Themenschwerpunkt „Interkulturelle Kompetenz“ aufmerksam gemacht. Unter dem Titel „Be local – act global“ haben wir im März eine spannende Auseinandersetzung erlebt, welche Kompetenzen für die Bewältigung diverser internationaler und interkultureller Herausforderungen förderlich sind.

Eine kleine Rückschau auf diesen angeregten Austausch soll Ihnen die Vielfältigkeit dieser Thematik näherbringen.

Auf die Potenziale, die in der verpflichtenden Evaluierung psychischer Belastungen der ArbeitnehmerInnen stecken, wenn man diese mit dem Fokus möglicher Unternehmensentwicklung durchführt, machen Sie im Folgenden dann unsere beiden Arbeitspsychologen im Team aufmerksam.

Belastungen im Arbeitsalltag der Beratungsbranche haben auch in der Bachelorarbeit von Michael Auinger Aufmerksamkeit gefunden und wurden dort speziell unter der Hypothese, dass Autonomie hier einen wesentlichen Einflussfaktor darstellt, untersucht.

Wir hoffen, Ihnen damit eine Vielfalt an interessanten Themenfeldern zu eröffnen und wünschen viel Spaß beim Lesen!

Dr. Maria Ertl  
Geschäftsführerin inoVato GmbH

Inhalt

<b>Grade- and Skill-Mix</b>	<b>3</b>
Perspektiven der Personalentwicklung im Krankenhaus	
<b>Gewusst wie!</b>	<b>6</b>
Professionelles Management von Change und Qualifizierung	
<b>Pflicht und Kür</b>	<b>8</b>
Evaluierung psychischer Belastungen	
Chancen und Potentiale aus Sicht der nachhaltigen Unternehmensentwicklung	
<b>„Be local – act global“</b>	<b>11</b>
eine spannende Dialogveranstaltung zum Thema Interkulturelle und Internationale Kompetenz	
<b>Autonomie- wozu?</b>	<b>14</b>
Eine quantitative Studie	
<b>Mag. Andrea Künz verstärkt das motiV-Team</b>	<b>15</b>



## Grade- and Skill-Mix

Perspektiven der Personalentwicklung im Krankenhaus

Langsam findet sie ihren Weg. Die Erkenntnis, dass Information und Wissen die wertvollsten Produktionsfaktoren im Dienstleistungsunternehmen sind. Je anspruchsvoller das Angebot, umso gehobener die Anforderungen, die an die Mitarbeitenden gestellt werden. Dabei sind es hauptsächlich folgende drei gesellschaftlichen Herausforderungen, die das System treiben: die demografische Entwicklung, der medizinisch technische Fortschritt und die wachsenden Ansprüche der Leistungsempfänger. Und, als würde dies nicht schon ausreichend für Herausforderungen sorgen, erhöhen der wachsende ökonomische Druck und die Arbeitsmarktsituation zusätzlich die Spannung.

Eine derartige Atmosphäre schafft die idealen Rahmenbedingungen für neue Betrachtungsmodelle, Lösungsideen, Begriffe und Sprachverwirrungen.

*Dr. Christoph Zulehner*



*Dr. Christoph Zulehner*

Seit dem WHO-Report 2000 bahnt sich das Wortpaar Skill-Mix/Grade-Mix seinen Weg durch die Begriffswelt des Personalmanagements. Als Grade- and Skill-Mix oder aber auch als Skill- and

Grade-Mix hinterlässt es seine Spuren und sorgt für Neugier gleichermaßen wie für Verwunderung und Kopfschütteln. Die Zuordnungen auf der Bewertungsskala sind so unterschiedlich wie die Interpretationen, die sich bei der Personalarbeit dazu finden lassen. Höchste Zeit, die Bezeichnungen einer kritischen Untersuchung zu unterziehen und auf ihren Praxisnutzen zu überprüfen.

Zunächst eine ernüchternde Erkenntnis. Beim Skill- and Grade-Mix handelt es sich prinzipiell um kein Novum. In

anderer Verpackung ist er uns unter den Bezeichnungen Qualifikations-Mix, Personal-Mix oder Team-Mix durchaus vertraut. Seine wachsende Bedeutung hat er erhalten, weil sich die Gesundheits- und Sozialunternehmen mit der Einführung kompetitiver Finanzierungsmodelle – also der wettbewerbsfördernden Leistungsabgeltung – auf einen Grenzwert zubewegen. Auf der einen Seite ist es die Verweildauer, die sich in den letzten Jahren merklich reduziert hat. In der Folge wurde für die Dienstleister jene Zeit immer mehr

verkürzt, in der es die notwendigen Tätigkeiten zu erbringen gilt. Auf der anderen Seite treibt das enorme Wissenswachstum die Unternehmen dazu, die hoch komplexen Prozesse auf immer mehr subspezialisierte Expertinnen und Experten aufzuteilen. Schnittstellen und Arbeitsteiligkeit nehmen spürbar zu und Koordinationsaufwand und Managementansprüche sind kontinuierlich im Steigen begriffen. Anders formuliert: In immer kürzerer Zeit

zu entwickeln. Anders formuliert, den Grade- and Skill-Mix zu verändern.

**Begriffsklärung**

An dieser Stelle sollten einige Begriffe einer Erklärung zugeführt werden. Der Terminus „Grade“ steht für Rang oder Dienstgrad. Beim „Grade“ handelt es sich demnach um Berufsbezeichnungen und Berufsgruppenzugehörigkeiten, die über Ausbildungsnachweise

Ziel des Grade- and Skill-Mix ist die ideale Mischung aus Berufsgruppen und Fähigkeiten, zur Erfüllung des beauftragten Leistungsportfolios unter ökonomischen Gesichtspunkten und unter Berücksichtigung der gegebenen Arbeitsmarktbedingungen. Gelingt dies, so sprechen wir beim Personalmanagement von „Match“. Gelingt das nicht, so ist das Unternehmen mit einem „Mismatch“ konfrontiert, den es zu korrigieren gilt.

>> In immer kürzerer Zeit werden ständig mehr SpezialistInnen am Patienten tätig. <<<

sind fortwährend komplexer werdende Handlungen von einer ständig wachsenden Anzahl an Spezialistinnen zu erbringen.

Die Arbeitsteiligkeit stößt auch dort an ihre Grenzen, wo Positionen unbesetzt bleiben, weil die nachgefragten Experten am Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen. Möchte das Unternehmen sein Leistungsangebot auf gleichem Qualitätsniveau weiter anbieten, gilt es, Möglichkeiten einer Neuverteilung, der zu erbringenden Tätigkeiten,

belegbar sind, ergänzt um Zusatzausbildungen oder Weiterbildungen, für die Zeugnisse ausgestellt werden.

Was nur bedingt aus dem „Grade“ hervorgeht sind die speziellen Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Daher bedarf es ergänzend zum „Grade“ einer Beachtung der „Skills“. Darunter verstehen wir das Know-how, die Fähigkeiten und Fertigkeiten, durchaus im pragmatisch-handwerklichen Sinne.

**Modell**

Um einen Mismatch strukturiert zu bearbeiten, soll nachfolgend ein Modell vorgestellt werden. Im Zentrum des Modells steht die „Grade“-Pyramide. Dabei handelt es sich um eine idealisierte Darstellung der „Grade“-Verteilung. Das bedeutet, dass im Sinne der oben beschriebenen Begriffserklärung die Berufsgruppen mit den aufwändigsten Ausbildungen und somit mit dem höchsten Entlohnungsniveau (Personalkosten) oben verortet sind und

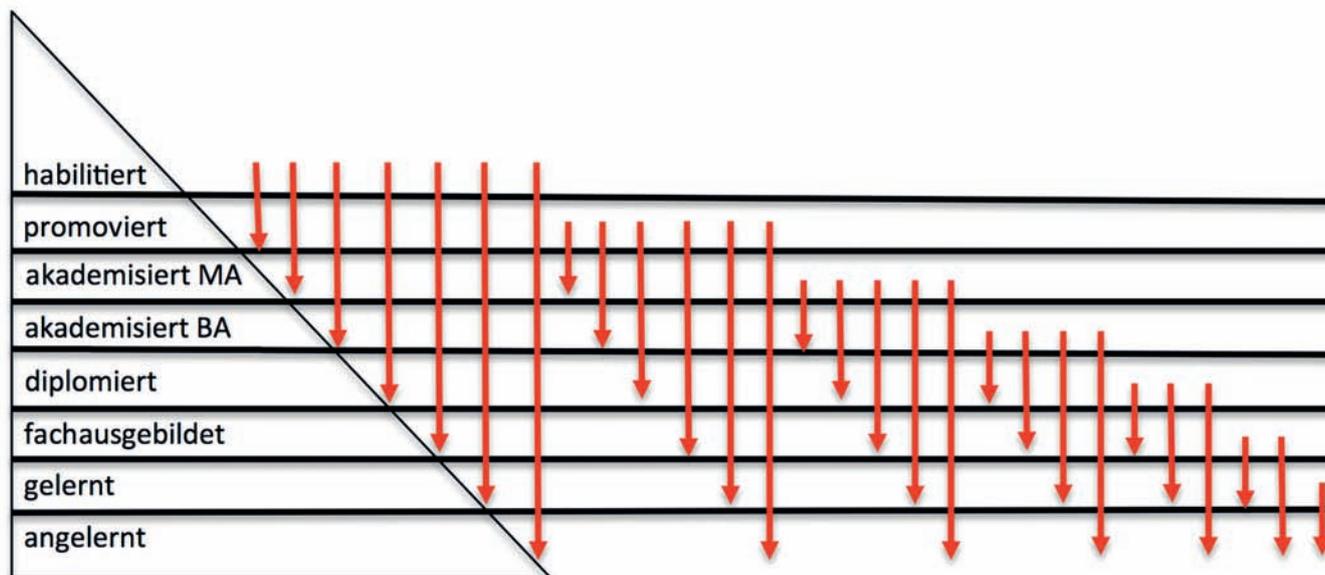


Abbildung 1: Grade-Pyramide und Verschiebung von Tätigkeiten

jene mit dem geringsten Entlohnungsniveau unten (siehe Abbildung 1). Die Dreiecksform symbolisiert das idealisierte ökonomische Ziel, das vereinfacht darin besteht, den verschiedenen „Grades“ jene Tätigkeiten zuzuordnen, für die sie auch qualifiziert sind. Also Über- und Unterqualifizierung zu vermeiden.

Kommt das System durch eine dementsprechende Arbeitsmarktdynamik in Bewegung, dann besteht das tendenzielle Ziel darin, Tätigkeiten von höheren „Grades“ zu niedrigeren „Grades“ zu verschieben.

**Vorgehensmodell**

Bevor das Management eine Veränderung des Grade- and Skill-Mixes vornimmt sollte zunächst die Effektivität besehen werden. Dieser Schritt wird hier „Entrümpelung“ genannt. Dabei gilt es folgende Frage zu stellen: Werden gegenwärtig Leistungen erbracht, auf die, bei gleicher Qualität der Dienstleistung, verzichtet werden kann?

Der zweite Schritt beschäftigt sich mit der Automatisierung. Es sollte generell vermieden werden, dass Information analog transportiert wird. Vor allem die redundante Verfügbarkeit von Information und ihre synergetische Verwendung gilt es im Rahmen von Automatisierungsvorhaben zu nutzen.

In einem dritten Schritt sollten Möglichkeiten der Auslagerung von Tätigkeiten an die Leistungsempfänger geprüft werden. Diese Form der Effizienzsteigerung wird „Prosuming“ genannt. Dieses Kunstwort ist eine Kombination aus „Producer“ und „Consumer“ und bezeichnet die Beteiligung der Patienten an der Erbringung der Dienstleistung. Erst wenn die Schritte 1 bis 3

getan sind, sollte die Veränderung des Grade- and Skill-Mixes in Angriff genommen werden.

Im Rahmen des Grade- and Skill-Mixes kann es neben der oben beschriebenen Verschiebungen von Tätigkeiten

Tätigkeiten. Die Häufigkeit macht die Gewöhnlichkeit.

In diesem Sinne ist das Management von Gesundheits- und Sozialunternehmen dazu eingeladen, die Entwicklungen am Arbeitsmarkt gleichermaßen

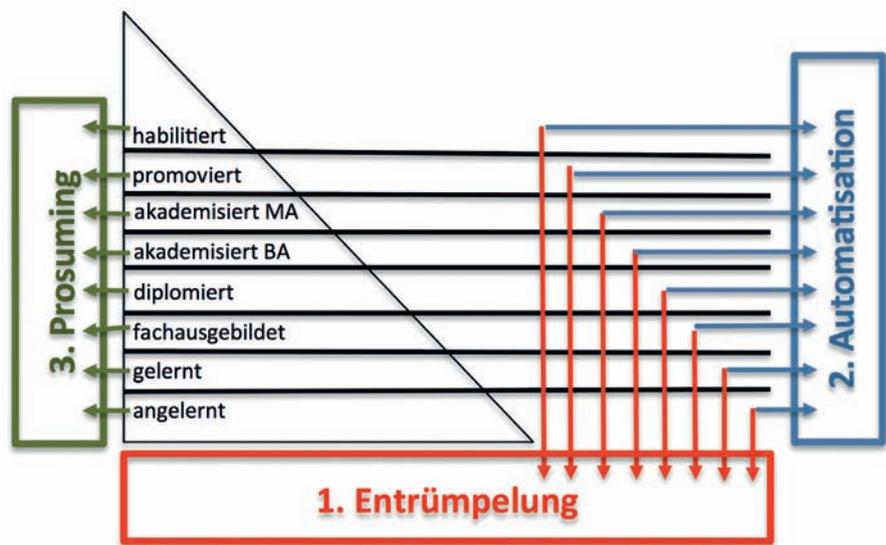


Abbildung 2: Vorgehensmodell Grade- and Skill-Mix

(Skill-Mix) noch zu einem weiteren Phänomen kommen, nämlich der Entwicklung neuer Berufsgruppen. Ein historisches Beispiel ist die Entwicklung der Berufsgruppe der Kardiotechniker. Ein jüngstes Beispiel ist die Entwicklung der „Arzt-Assistenz“ in der Kardiologie in Deutschland.

Seinen Ausgang nehmen solche Veränderungen fast immer bei der Verschiebung von Tätigkeiten und dem sich daraus ergebenden Erwerb der notwendigen „Skills“. Weisen die notwendigen „Skills“ eine dementsprechende Komplexität auf und wächst am Markt in der Folge eine Nachfrage heran, dann kann sich daraus der Bedarf nach einer neuen Berufsgruppe entwickeln.

Hier ist der Treiber nicht nur eine Verknappung am Arbeitsmarkt sondern auch die wachsende Routine von

wie die Veränderungen beim Leistungsangebot und die Personalausstattung im Auge zu behalten.

*Literatur:*

Buchholz, B. (2003) Steuerung eines gemischtqualifizierten Pflegeteams in: *Pflege Aktuell* 57 (10) S. 519-521

Duffy, F.D.; Gordon, G.H.; Whelan, G.; Cole-Kelly, K.; Frankel, R.; (2004) *Assessing Competence in Communication and Interpersonal Skills: The Kalamazoo II Report, Academic Medicine, June 2004 - Volume 79 - Issue 6 - pp 495-507*

Gibbs, I., McCaughan, D., Griffiths, M. (1991) *Skill mix in nursing: a selective review of the literature in: Journal of Advanced Nursing* (16) S.242-249

Niederberger-Burgherr, J. (2002): Editorial - „Skill mix“ und „Grade mix“ heute und in Zukunft in: *Pflege* 15 (2) S. 161-162



# Gewusst wie!

## Professionelles Management von Change und Qualifizierung

**Welche Rolle spielen Social Skills im Zusammenhang mit Change-Prozessen? Ein Good-Practice-Beispiel aus dem mittleren und unteren Management eines Industriebetriebs zeigt sowohl Leadership-Qualitäten und Führungsgeschick als auch eine Möglichkeit, fachlichen Qualifizierungsbedarf in einem Führungsteam zu managen.**

*Mag. Klaus Theuretzbacher*



*Mag. Klaus Theuretzbacher*

Ein oberösterreichisches Industrieunternehmen sieht sich größeren Herausfor-

derungen gegenüber. Ein turbulentes Marktumfeld sowie Veränderungen in der Eigentümerstruktur bringen diverse Wechsel in der Aufbau- und Ablauforganisation und damit einhergehende Modernisierungs- und Veränderungsprozesse mit sich.

In einem produktionsnahen Bereich werden zwei Abteilungen zusammengelegt. Der Leiter dieser Einheit hat vor, einiges bei seinen, ihm direkt zugeord-

neten Mitarbeitern (das ist die unterste Führungsebene), zu verändern. Er lädt seine unmittelbaren Führungskräfte, in Summe 14 Personen, zu einem halbtägigen Workshop ein.

Dort macht er die aktuelle Organisationsstruktur transparent, visualisiert diese auf einer Pinnwand. „Diese Struktur wird bis auf weiteres so beibehalten. Schließlich steht uns ja, wie ihr alle wisst, in den nächsten Wochen und

Monaten die Einführung unserer neuen Arbeitsorganisation ins Haus. Mir ist absolut bewusst, wie viel an Veränderung ihr alle zu verkraften habt. Und da will ich euch nicht noch mit einer zusätzlichen Veränderung belasten. Uns

und Weiterentwicklung unter seinen Führungskräften und in deren Verantwortungsbereichen. Deshalb werde es in absehbarer Zukunft – etwa in einem halben Jahr – Rochaden unter den Führungskräften geben.

kräfte dann voraussichtlich aussehen werden. Mit den am stärksten betroffenen Führungskräften habe er schon vorher unter vier Augen gesprochen und auch deren Bereitschaft für diese Veränderung erfragt. Die nächsten Mo-

>> Eine einfache Matrix – im Workshop gemeinsam erarbeitet – ermöglicht einen guten Überblick, wie die Kompetenzen aktuell im Führungsteam verteilt sind und wo demnach Qualifizierungsbedarf besteht. <<

allen tut eine Phase des Durchschauens und der Konsolidierung gut.“ Allerdings wolle er sehr wohl Bewegung

Er erklärt nun die zukünftige Organisationsstruktur der Abteilung und wie die Verantwortungen der Führungs-

nate sollen klarerweise dazu genutzt werden, die Kollegen in ihren neuen Verantwortungsbereichen schrittweise anzulernen.

	1	2	3	4	5	6	7
Markus Grober	●	■	●		○		
Simon Beck		○	○	■	●		
Rainer Berger		○	○	●	●	●	
Michael Eckl	○			●	●	●	
Werner Zotter	■	○	○				
Robert Schöndorfer		●	■	○			
Mario Baumgartner		●	●	○		○	
Jürgen Kellermayr		●	●	■			
Johann Bauer	○				●	■	
Alexander Mayer	■					○	●
Christian Klein	○				■	○	
Ernst Hofer						●	■
Oliver Lindinger	●	●	●		○		

■ ... bin ich und kann ich  
 ● ... kann ich ganz  
 ● (mit Strich) ... kann ich teilweise  
 ○ ... will ich lernen

Diese Ankündigungen werden bei allen Anwesenden überraschend positiv aufgenommen.

**Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor dafür: Jeder erhält öffentlich, d. h. vor seinen Kollegen, ein anerkennendes, wertschätzendes Feedback von seinem Chef.**

Dass er in seinem Bereich bis dato sehr gute Arbeit leiste, dass auf ihn gezählt werden kann und weshalb er nun von den geplanten Rochaden betroffen oder nicht betroffen ist. Ohne rosarote Brille, alles von Respekt und Wertschätzung getragen! Selbst kritische Anmerkungen wie: „Der Kollege X ist schon sehr lange im Bereich Y. Er macht dort einen guten Job. Ich möchte, dass sich dieser Bereich Y wie alle anderen auch weiterentwickelt. Dazu braucht es mal frischen Wind, jemand anderen aus eurem Kreis, der da das Ruder übernimmt ...“ kamen daher sehr positiv an.

**Professionelles Change-Management, wie aus dem Lehrbuch – so etwas möchte man als Berater gerne öfters erleben ...**

Namen anonymisiert



# Pflicht und Kür

Evaluierung psychischer Belastungen – Chancen und Potentiale aus Sicht der nachhaltigen Unternehmensentwicklung

Die seit 1.1.2013 gültige Novelle des Arbeitnehmerschutzgesetzes (ASchG) sorgt in manchen Unternehmen für Aufregung und Verunsicherung. Dabei ist festzuhalten, dass es sich bei den meisten Änderungen vor allem um Klarstellungen und Bekräftigungen handelt, nämlich dahingehend, dass unter Gefahren, die auf MitarbeiterInnen und Führungskräfte einwirken, nicht nur physische Belastungen gemeint sind sondern auch psychische. Gesundheit wird damit also ganzheitlich, im Sinne von körperlicher und psychischer Gesundheit, definiert.

*Mag. Anneliese Aschauer, Mag. Klaus Theuretzbacher*



Mag. Anneliese Aschauer



Mag. Klaus Theuretzbacher

Die verpflichtende Evaluierung physischer und psychischer Belastungen stellt Geschäftsführungen, HR-Abteilungen und auch Führungskräfte im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht vor Fragen wie:

» Brauche ich jetzt eine zusätzliche Evaluierung?

» Wie muss diese tatsächlich erfolgen bzw. dokumentiert sein?

» Wie aufwändig muss der Prozess wirklich sein?

» Schaffe ich das alleine? Oder beauftrage ich besser ExpertInnen?

» Und was ist eigentlich anders als bisher?

Die ASchG-Novelle bringt eine stärkere Fokussierung von möglichen psychischen Belastungen. Es muss flächendeckend evaluiert werden, ob äußere, also auf die MitarbeiterInnen einwirkende Faktoren, zu psychischen Fehlbeanspruchungen führen können. Untersucht werden nun – neben den bisher bekannten sicherheits- und gesundheitsrelevanten Aspekten der Arbeitsplatzgestaltung – die Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten, die Arbeitsumgebung, das Sozial- und Organisationsklima sowie die Arbeitsabläufe und die Arbeitsorganisation.

Bei der Evaluation steht – wie bei Arbeitsplatzevaluierungen bisher auch schon – der präventive Aspekt im Vordergrund.

Im konkreten bedeutet die Novelle des ASchG folgende notwendige Maßnahmen in Unternehmen:

- » Ermittlung und Beurteilung von Gefahren mittels anerkannter standardisierter Methoden an allen Arbeitsplätzen: Liegen arbeitsbedingte physische und psychische Belastungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen können, vor?
- » Maßnahmenfestlegung, -umsetzung und Überprüfung ihrer Wirksamkeit
- » Dokumentation

Der Arbeitgeber hat dabei „geeignete Fachkräfte“ hinzu zu ziehen. Zu den bisher schon mit Evaluierungen betrauten ArbeitsmedizinerInnen und Sicherheitsfachkräften kommen nun verstärkt ArbeitspsychologInnen ins Spiel.

Wie sollen nun Unternehmen bei der Evaluation vorgehen? Das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz empfiehlt folgende Schritte:

1. Planung durchführen und Aktionsplan festlegen (Prozessschritte, Beteiligte, Zeitraum)

**Typische Beispiele psychischer Belastungsfaktoren sind**

- >> unklare Verantwortungen
- >> fehlende und unklare Information
- >> monotone Arbeit und wenig Abwechslung
- >> wenig bis kein Handlungs- und Entscheidungsspielraum für den Einzelnen
- >> keine Unterstützung durch KollegInnen und/oder die Führungskraft
- >> Konflikte
- >> fehlende Anerkennung
- >> permanent hohe quantitative Überforderung
- >> wenig bis keine Entwicklungsmöglichkeiten

2. Belastungen ermitteln und beurteilen
3. Maßnahmen ableiten und festlegen
4. Maßnahmen umsetzen und deren Wirksamkeit überprüfen
5. Dokumentation erstellen

Empfehlungen für die Durchführung – damit die Evaluierung zu einem Prozess mit Unternehmensentwicklungspotential wird!

**Planungsphase:**

- » Schaffen Sie Commitment und Nutzenüberzeugung für den Prozess an oberster Stelle im Unternehmen.
- » Planen Sie einen „sauberen“ Prozess: klare Verantwortungen, Projektleitung, Zeitplan...
- » Binden Sie rechtzeitig die wichtigen Vertreter des Unternehmens ein.
- » Holen Sie Experten aus der Arbeitsmedizin und Arbeitspsychologie hinzu.
- » Bringen Sie die Führungskräfte an Bord!
- » An die Belegschaft: Information, Information, Information.
- » Botschaft: Uns ist die Gesundheit unserer MitarbeiterInnen ein ehrliches Anliegen!

**Evaluierungsprozess:**

- » Verwenden Sie anerkannte und standardisierte Verfahren zur Evaluierung.
- » Wählen Sie ein Evaluierungsinstrument, das zugleich einfach und nicht überladen ist, aber die wichtigsten Belastungsfaktoren erhebt.
- » Achten Sie darauf, dass die Teilnahme an der Evaluierung möglichst einfach und für alle gut zugänglich ist (EDV...).
- » Sichern Sie eine nutzenstiftende Auswertung: abteilungsbezogen, hierarchiebezogen...
- » Durchgängige und aktive Information zu den Evaluierungsergebnissen: Intranet, Abteilungsbesprechungen, Jour-Fixe ...

**Maßnahmenentwicklung:**

- » Entwickeln Sie Maßnahmen mit Beteiligung der MitarbeiterInnen und Führungskräfte.
- » Gestalten Sie Prozesse auf verschiedenen Hierarchie-Ebenen und abteilungsbezogen. Achten Sie dabei auf die gute Verschneidung und Kommunikation zwischen den Ebenen.
- » Quick Wins und Maßnahmen zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

- » Klarerweise ist nicht alles neu zu erfinden. Bestehen im Unternehmen Initiativen wie Betriebliche Gesundheitsförderung, Burnout-Prävention, Mitarbeiter-Zufriedenheits-Befragungen, KVP u.v.a.m., so sollte der Evaluierungsprozess spätestens bei der Ableitung von Maßnahmen daran andocken.

**Maßnahmenumsetzung:**

- » Machen Sie transparent, welche Maßnahmen laufend umgesetzt werden.
- » Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte in der Umsetzung der Maßnahmen.
- » Marketing: Tue Gutes und sprich darüber!

**Laufende Dokumentation und Sicherstellung aller Ergebnisse**

In den folgenden 2 Praxisbeispielen wird sichtbar, wie unterschiedlich und maßgeschneidert Unternehmen an die Psychosoziale Evaluierung herangehen können. Im Idealfall orientiert sich die Herangehensweise an den bereits vorhandenen Strukturen, Abläufen und Systemen.

**Aus der Pflicht eine Kür machen – Die Chancen der Fokussierung von psychosozialen Gesundheitsthemen für Unternehmen**

Die Evaluierung psychischer Belastung kann einen wesentlichen Beitrag für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung leisten. Wenn Management und Führungskräfte die Evaluierung als Chance erkennen und hier aktiv in Austausch und Dialog mit ihren Führungskräften und MitarbeiterInnen gehen, entwickeln sich daraus kräftige Impulse zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens. Werden die wertvollen Beiträge und Impulse zur Optimierung der Abläufe und Prozesse, der Zusam-

**Beispiele aus unserer Beratungspraxis:**

**Industrieunternehmen**

1. Interne und externe Projektleitung
2. Durchführung der Evaluierung anhand des Impuls-Tests
3. Unternehmensweite Maßnahmen-Workshops auf allen Hierarchie-Ebenen (schnittstellenübergreifend, um das Evaluierungsergebnis: Abteilungsdenken-/konflikte aufzufangen)
4. Maßnahmen: z.B. klare Schnittstellen – und Verantwortungsdefinitionen, Vereinfachung des Personalauswahlprozesses, Seminare zur „Psychosozialen Gesundheit und Burnoutprävention“ für MitarbeiterInnen und Führungskräfte, Ausbau des Leadership-Trainings, abteilungsbezogene Maßnahmen wie z.B. Konfliktlösungsprozesse, Coaching und Beratungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen mit hoher Stressbelastung

**Social Profit Unternehmen**

1. Unternehmensweiter Projektkoordinator für Gesundheitsthemen
2. Schulung aller Führungskräfte und Vermittlung eines Evaluierungsinstruments
3. Evaluierung wird in den Teams durchgeführt (1x jährlich), dort gibt es je einen „Gesundheitsbeauftragten“, der den Prozess antreibt
4. Jährliche Entwicklung von Maßnahmen zur Reduktion psychischer Belastungen in den Teams
5. Jährliche unternehmensweite Schwerpunkte zur psychosozialen Gesundheit
6. Laufende Dokumentation

menarbeit und des Unternehmensklimas aufgegriffen und in konkrete Maßnahmen gegossen, dann erleben sowohl Führungskräfte als auch MitarbeiterInnen, dass sie wirksam an der Weiterentwicklung ihrer Abteilung bis hin zum gesamten Unternehmen beteiligt sind.

**Die Evaluierung kann somit nicht nur die gesetzliche Pflicht erfüllen, sondern vor allem einen wertvollen Nutzen stiften!**

*Informationen zum ArbeitnehmerInnen-schutzgesetz inkl. aller Bestimmungen hinsichtlich der Evaluierung psychischer Belastungen finden Sie unter: [http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonly-res/CD1B4D2C-9263-46BF-999A-2C6D-5FBE36E1/0/Merkblatt\\_Arbeitsplatzevaluierung\\_psychischer\\_Belastungen\\_22\\_1.pdf](http://www.arbeitsinspektion.gv.at/NR/rdonly-res/CD1B4D2C-9263-46BF-999A-2C6D-5FBE36E1/0/Merkblatt_Arbeitsplatzevaluierung_psychischer_Belastungen_22_1.pdf)*

*Anneliese Aschauer (Unternehmensentwicklerin, Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologin, Klinische & Gesundheitspsychologin, Coach)*

*Klaus Theuretzbacher (Unternehmensentwickler, Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologe, Coach)*



## „Be local – act global“

eine **spannende Dialogveranstaltung** zum Thema **Interkulturelle und Internationale Kompetenz** am **21. März 2013**

Gerade im Zusammenhang mit verstärkter Internationalisierung und Globalisierung der Unternehmen, der Arbeitsmärkte und Arbeitsverhältnisse, sowie der daraus folgenden transnationalen Lebensentwürfe, wird das Thema der interkulturellen Verständigung und Begegnung aktueller und bedeutsamer. Interkulturelle Kompetenz wird zu einer zentralen Schlüsselkompetenz für Mensch und Unternehmen.

Mag. Anneliese Aschauer



Mag. Anneliese Aschauer

Interkulturalität begegnet uns im unternehmerischen Kontext in unterschiedlichsten Facetten – immer geht es dabei um Begegnung, respektvolle Neugier und um das „Sich Einlassen“ auf das „Anderere“. In Unternehmen begegnen sich Menschen, MitarbeiterInnen und Führungskräfte aus unterschiedlichsten kulturellen Bezügen und erleben die spannen-

de Herausforderung, gemeinsam neue Begegnungskontexte herzustellen, in denen „Beziehung“, aber auch gemeinsames Arbeiten und Schaffen, möglich werden.

Die inoVato beleuchtet dieses Thema vor allem im Sinne der werteorientierten Unternehmensentwicklung, der Nachhaltigkeit und der erfolgreichen Begegnung von Menschen und Systemen aus unterschiedlichsten kulturellen Herkünften.

Bei unserer Dialogveranstaltung „be local – act global“ am 21. März 2013 setzten sich 30 TeilnehmerInnen – GeschäftsführerInnen, Führungskräfte, Personalverantwortliche, EntwicklerInnen mit der Frage auseinander, wel-

che Kompetenzen Führungskräfte und MitarbeiterInnen in unterschiedlichen interkulturellen Begegnungsfeldern benötigen.

Anneliese Aschauer, Gesellschafterin der inoVato GmbH & CoKG Netzwerkfirma, führte die TeilnehmerInnen durch den Abend.

In einem Interview mit Mag. Peter Brandstätter, Vizedekan für internationale Beziehungen an der Fachhochschule Steyr, nannte er als **wichtigste Anforderungen an MitarbeiterInnen, die ins Ausland gehen:**

- » **Neugierde**
- » **sich auf „Fremdes“ einlassen**
- » **und Flexibilität.**

Großes Interesse zeigten die TeilnehmerInnen am Impulsvortrag von Dr. Elisabeth Jaksche-Hoffman zum Thema **„Von Interkulturalität zu Kulturalität“**.

Jaksche-Hoffman vertritt die These, dass durch die vielfältige Kulturalität eines Individuums (z.B. Österreicher, Vater, Manager, Protestant, ...) jede Kommunikation interkulturell sein kann. Daher ist es für eine erfolgreiche interkulturelle Begegnung wichtig, den Menschen im Vordergrund zu sehen und ein gemeinsames Kollektiv (etwas Verbindendes) zu finden. Der Impulsvortrag schloss mit dem Credo **„ Cultures don't meet, people do.“**

Die TeilnehmerInnen hatten die Möglichkeit, sich mit den vielfältigen Facetten der interkulturellen Begegnung in Unternehmen auseinanderzusetzen. Erfahrene ExpertInnen aus unterschiedlichen Branchen gaben in den Dialogräumen Einblicke in ihre Wege und Strategien, um interkulturelle Begegnungen menschlich wertvoll und unternehmerisch erfolgreich zu gestalten.

**Die interkulturellen Dialogräume und ihre Expertinnen**

**Führen von multikulturellen Teams und internationalen MitarbeiterInnen in Österreich**

ExpertInnen: Nicole Chroust (Seniorenheim Lieferung) und Dave van Lieshout (trotec)

**Führen von international verstreuten Teams**

Experten: Matthias Hacker und Robert Machtlinger (FACC)

**Österreichisches Unternehmen goes WW**

Experte: Dr. Andreas Penz (trotec)

**Internationales Unternehmen goes to AT**

ExpertInnen: Dipl. Ing. Axel Guddas und Petra Hellrigl (atlas copco)







# Autonomie- wozu?

Eine quantitative Studie

Was braucht es in der Beratungsbranche, um trotz hoher Anforderungen im Arbeitsalltag gesund zu bleiben? Im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Johannes Kepler Universität Linz wurde diesem Thema auf den Grund gegangen.

Michael Auinger



Michael Auinger

Die psychische Gesundheit im Arbeitskontext ist ein Faktor, der nicht nur von den Belastungen des tagtäglichen Arbeitslebens abhängig ist, sondern darüber hinaus auch noch durch andere arbeitsspezifische Umstände determiniert wird. Der Faktor Autonomie am Arbeitsplatz beispielsweise gilt seit je-

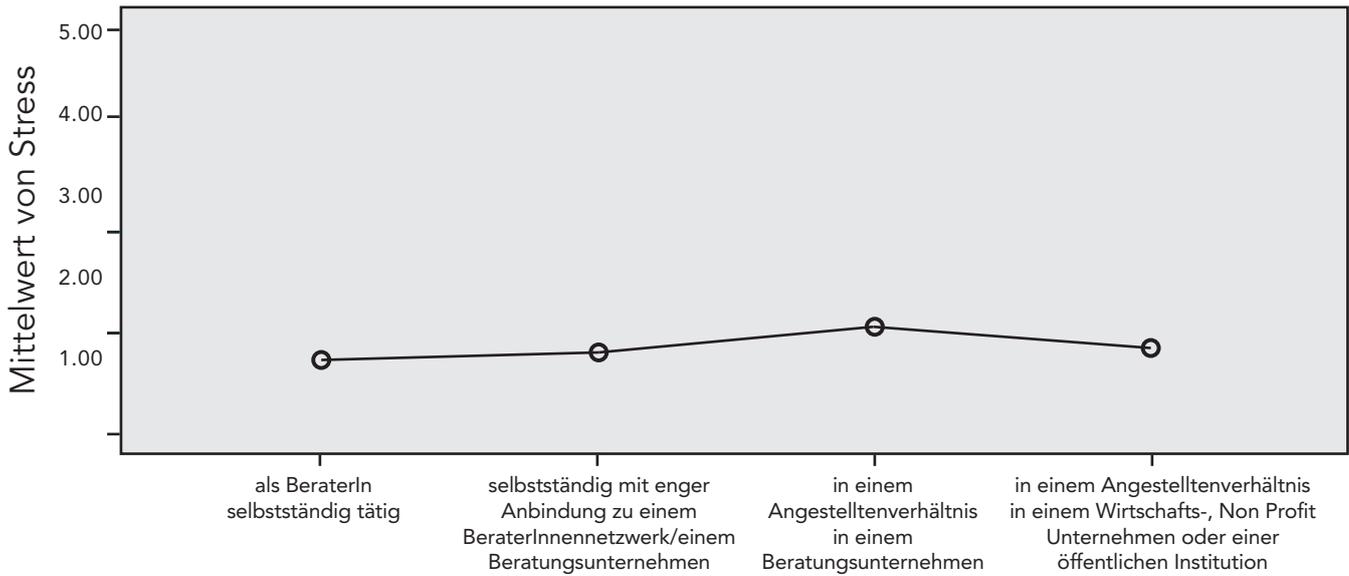
her als wichtige Variable, um negative Auswirkungen von anstrengenden, fordernden Jobs in Schach zu halten.

Doch nicht nur Autonomie spielt eine Rolle. Kann doch gerade dieses hohe Ausmaß an Selbstständigkeit bei Personen mit unausgereiften Fähigkeiten, hoch autonomen Situationen angemessen begegnen zu können, erst recht zu Stress und Überforderung führen. Schon Ryan und Deci (2000) vermuteten in ihren Studien zur Self Determination Theory, dass die Entfaltung des Menschen zu seiner/ihrer Zufriedenheit und Gesundheit vor allem dreier Faktoren bedarf:

» Entwicklung von Kompetenzen, um Ergebnisse von Handlungen

- » kontrollieren zu können
- » Interaktion und Sorge mit und für andere Menschen
- » Streben nach Autonomie in den getätigten Handlungen

Ebendiese drei Faktoren, veranschaulicht durch die Variablen „Überforderung“, „Social Support“ und „Autonomie“, wurden in einer quantitativen Studie gegenübergestellt und mit Stresswerten bei einer Befragung durch Fragebögen von 109 externen und internen HR-SpezialistInnen/BeraterInnen in Verbindung gebracht. Dabei konnten die positiven Effekte der Variablen „Autonomie“ und „Unterstützung durch KollegInnen“ auf die psychische Gesundheit durch niedrigere



### Arbeitsverhältnis

Stresslevel bei den befragten Personen signifikant nachgewiesen werden.

Folgt man dieser Erkenntnis, so müsste die weiterführende Schlussfolgerung eigentlich lauten, dass angestellte BeraterInnen oder HR-SpezialistInnen in Beratungsorganisationen niedrigere Stresswerte ob der besseren Unterstützung durch ein soziales Umfeld aufweisen, als deren komplett selbstständige KollegInnen. Hier konnten jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen

den verschiedenen Berufsgruppen gefunden werden.

Dennoch, die Ergebnisse sprechen durchaus für die Beratungsbranche. Alle befragten Berufsgruppen (komplett selbstständige BeraterInnen, BeraterInnen mit Anbindung/Kooperation zu BeraterInnennetzwerken, angestellte BeraterInnen in Beratungsorganisationen und PersonalistInnen/PersonalentwicklerInnen in verschiedensten Unternehmen) konnten im

Rahmen der Befragung relativ niedrige Stresswerte, sowie hohe Werte bei den Faktoren Social Support und Autonomie verbuchen.

Realistische Selbsteinschätzung oder idealisiertes Selbstbild? Diese Frage bleibt offen.

Interesse an der vollständigen Arbeit? Schreiben Sie mir auf: [auinger.michael@gmx.net](mailto:auinger.michael@gmx.net)



Mag. Andrea Künz

## Verstärkung für das motiV-Team

**Mag. Andrea Künz** hat im März die Leitung Personalconsulting übernommen. Sie war viele Jahre im Bereich Marketing selbständig tätig, ist ausgebildeter systemisch-lösungsorientierter Coach und war Beraterin in der Personalentwicklungsbranche. Durch diese einschlägigen Erfahrungen und ihr Know-How aus der bisherigen Berufslaufbahn, kennt sie die Herausforderungen, die Unternehmen im Personalmanagement haben und freut sich, mit ihrer Kompetenz Kunden unterstützen zu dürfen.

Schwerpunkte ihrer Beratungstätigkeit sind:



- >> Personalsuche und -auswahl
- >> Personalmarketing
- >> Coaching



(c) Copyright. Sämtliche Inhalte und bildliche Darstellungen sind urheberrechtlich geschützt und dürfen nur mit der ausdrücklichen Zustimmung von inoVato - auch nicht in veränderter Form - wiedergegeben, veröffentlicht und verbreitet werden.

# INO V A T O

## Unternehmensentwicklung

Strategische Organisationsarbeit	Human-Resource-Management-Systeme	inoVato Akademie
<p>Prozesse Strategien Kulturen</p>	<p>zielorientiert wertorientiert ganzheitlich</p>	<p>Kompetenzen Fertigkeiten Instrumente</p>
<p>Prozessbegleitung Strategieentwicklung Wertorientierte Unternehmensführung Kultur- und Teamentwicklung</p>	<p>Human-Resource-Management-Systeme Führungssysteme Management by Objectives Mitarbeitergesprächssysteme</p>	<p>Veränderung und Innovation Zusammen wirken Führen und Gestalten Kommunikation und Kulturentwicklung Selbstreflexion und Persönlichkeitsentwicklung Coaching Potenzialdiagnostik</p>

Die Kraft entsteht Dazwischen

inoVato. Strategische Personal- und Organisationsarbeit GmbH  
Dorfweg 2, A-4052 Ansfelden  
+43 (0) 7229.87029

[www.inovato.at](http://www.inovato.at)  
[office@inovato.at](mailto:office@inovato.at)