

Fortsetzung von Seite 1

zu-Mensch-Beziehungen und gelingen durch orientierte Wechselwirkung von Führung und Belegschaft. Die MitarbeiterInnen sind die Quelle des Vermögens, die GewinngeberInnen: Sie sind Source, nicht Resource. Wer MitarbeiterInnen mit Maschinen oder Rohstoffen gleichsetzt, wird sie so behandeln und ebenso verbrauchen. Human Resource impliziert den Verbrauch von Menschen: Burnout, Krankheit, Frühpension. Die Wertschöpfung nachhaltig zu verbessern ist möglich, wenn aus Human Resource Management ein Human Source Management wird, wenn Total Quality Management sich zum Human Quality Management weiterentwickelt, wenn die MitarbeiterInnen als Source im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie gesehen werden.

Human Quality Management kann helfen, Wirtschaft wissenschaftlich zu betreiben. Es ist ein Konzept für die Zukunft der Arbeitswelt und die künftige Wirtschafts- und Arbeitspolitik. Eine wissenschaftlich fundierte Vision für den Lebens- u. Wirtschaftsstandort Österreich. Einige Projekte sind unter anderem auf den Webseiten www.arbeitundalter.at oder auch www.eurofound.europa.eu/agemanagement öffentlich zugänglich. ■

Auszüge aus dem Fachbuch „Human Quality Management: Menschengerechte Unternehmensführung“ von Prof. Dr. Rudolf Karazman

„Eine gesunde Unternehmenskultur ist Voraussetzung für gute Zusammenarbeit.“



Foto: BMWFW

Interview mit Alexandra Leoni, Leiterin des Referates Betriebliche Gesundheitsförderung des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (BMWFW)

HUMAN WORKS: Das beurrigte Jahr stand im Zeichen der Evaluierung psychischer Belastungen und dem Thema „Gesunde Führung“. Welche Schritte haben Sie dazu unternommen?

Wir haben heuer gemeinsam mit IBG die Evaluierung der psychischen Belastungen mittels dem Psychosozialen Belastungsmodul (PBM2) durchgeführt. Aufbauend auf den Befragungsergebnissen wurden im Rahmen moderierter Fokusgruppen bereichsspezifische Maßnahmen entwickelt, die wir nach und nach umsetzen werden.

Gleichzeitig wollen wir durch die Unterstützung unserer Führungsebene eine noch gesündere Unternehmenskultur erlangen, die ein Arbeitsumfeld ermöglicht, das von den MitarbeiterInnen als bewältigbar, herausfordernd und einbindend erlebt wird. Dazu organisierten wir u.a. einen Strategie-Workshop, Impulsvorträge zu Themen wie Gesunde Führung und Umgang mit Unveränderbarem sowie einen Praxisworkshop zur Bewältigung herausfordernder Situationen. Begleitet werden diese Maßnahmen von einem monatlichen Newsletter, u.a. zu Kritiktechnik und Wertschätzung. In weiterer Folge wollen wir diese auch auf die Belegschaft ausrollen und damit Tipps und Tricks für einen gesunden Arbeitsalltag zur Verfügung stellen.

HUMAN WORKS: Welche Angebote gab es darüber hinaus für Ihre MitarbeiterInnen?

Uns war und ist wichtig bei unseren MitarbeiterInnen das Bewusstsein für die eigene Gesundheit zu schaffen – sowohl auf körperlicher als auch psychosozialer Ebene. Erst mit dem Verständnis der Zusammenhänge und Gründe für Belastungen haben wir eine Chance entgegenzuwirken und an den Herausforderungen zu wachsen. Neben einer jährlichen Gesundenuntersuchung hatten wir auch Theraband-Workshops, einen Vortrag zum Thema Zahngesundheit und die Möglichkeit einer Muskelfunktionsmessung inkl. Bewegungsberatung.

HUMAN WORKS: Für 2016 haben Sie sich das Thema „Positive Unternehmenskultur“ vorgenommen. Was haben Sie geplant?

Abgesehen von zahlreichen Angeboten im Rahmen unseres betrieblichen Gesundheitsmanagements steht positives und ressourcenorientiertes Denken 2016 im Mittelpunkt. Basis wird ein mit IBG erarbeitetes Konzept sein, das unter anderem praxisorientierte Vorträge zu mentaler Stärke, Achtsamkeit, Einstellungsveränderung, Emotionsregulation und Optimismus vorsieht.

Auf Verhältnisebene wollen wir gemeinsam mit IBG neben regelmäßigen themenspezifischen Newslettern ein Ideenmanagement implementieren, um das Denken bewusst für eine positive und lösungsorientierte Richtung zu stärken. ■

Austrian Airlines packt es an Cabin Ready For Health

Die Austrian Airlines Group (AUA) ist Österreichs führende Fluggesellschaft und fester Bestandteil von Lufthansa, Europas größter Airline-Gruppe. Über 6.000 MitarbeiterInnen gewährleisten rund um die Uhr, 365 Tage im Jahr technische Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und exzellente Serviceleistungen. Ein vom FGÖ gefördertes Projekt hilft nun seit 2014 besonders die FlugbegleiterInnen in ihrer Tätigkeit zu unterstützen.



In den letzten Jahren wurden zahlreiche tiefgreifende Veränderungsprozesse durchgeführt, wodurch besonders die FlugbegleiterInnen immer wieder vor größeren Herausforderungen stehen. So war es der Austrian Airlines Bereichsleiterin Cabin Operations, Vera Renner, besonders wichtig, ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement zu implementieren, um damit nicht nur die Gesundheit der MitarbeiterInnen nachhaltig zu fördern, sondern auch Präventivmaßnahmen zur Gesunderhaltung zu installieren. Zu diesem Zweck wurde in enger Abstimmung mit ihrem Führungsteam, dem ärztlichen Dienst, der Belegschaftsvertretung, und der Geschäftsführung sowie in Kooperation mit IBG das geförderte Projekt „Cabin ready for Health: Ganzheitliches Gesundheitsmanagement für das fliegende Kabinenpersonal“ ins Leben gerufen.

„Unsere MitarbeiterInnen sind der entscheidende Grund, weshalb wir immer mehr Menschen für Austrian begeistern können. Sie leisten täglich hohen persönlichen Einsatz und bilden mit ihrer unterschiedlichen Geschich-

te ein starkes Team.“ unterstreicht Roswita Klade, Director Cabin Crews und Projektleiterin des Gesundheitsmanagements Kabine die Wichtigkeit dieses Projekts.

Ziele sind die Sensibilisierung und das Empowerment der Cabin Crew hinsichtlich der eigenen Gesundheit, transparente und positive Kommunikations- und Informationsstrukturen, die Reduktion von psychischen und physischen Belastungen sowie Verbesserungen in Arbeitsbewältigung, Arbeitsinteresse und Zusammenarbeit durch gesunde Arbeitsbedingungen. Die Gesamtanalyse bestehend aus Befragungsergebnissen, Fokusgruppen und Interviews ergab verschiedene Handlungsfelder und Entwicklungsmöglichkeiten, u.a. Dienst- und Urlaubsplanung, Crewessen, Uniform und Kälteschutz sowie eine nachhaltig gesunde Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Miteinander und Stabilität aufbauen kann.

Im Rahmen eines Maßnahmenworkshops wurden im vergangenen Juni entsprechende Maßnahmenpakete geschnürt, diese sollen in den kommenden Monaten und Jahren umgesetzt werden. Darüber hinaus stehen den Austrian-MitarbeiterInnen neben einer Ambulanz mit ärztlichem Dienst auch diverse Gesundheitsangebote zur Verfügung. Die Zusammenarbeit im Projekt ist von Respekt und Wertschätzung getragen und möglicherweise auch ein Pilotprojekt für andere Bereiche.

Nach ihrem Motto „Wir tragen Österreich im Herzen und immer mehr Kunden in die Welt“ ist bei Austrian Airlines besonders das Thema Gesundheit im Fokus, um für ihre MitarbeiterInnen gute Rahmenbedingungen für das tägliche Arbeitsumfeld zu schaffen. ■

Punktgenau

Von der Führung zur Kultur.

Diesmal ganz konkret: Polyfelt Geosynthetics, heute Tencate - Chemiepark Linz.

Für mich das Masterpiece für UnternehmerKULTUR. Noch Ende der Neunziger Konkurskandidat, zehn Jahre später: Weltmarktführer in Geotextilien mit Standorten in Paris, Australien und Indonesien.

Geführt wurde diese Entwicklung von Heinz Bocksrucker, der seine Führung immer als Ko-Führung mit dem Betriebsratsvorsitzenden Manfred Lüftner und der gesamten Belegschaft verstand. Seine Führung katalysierte er über echte Zielvereinbarungen – keine Befehle! Wichtig war ihm der dialogische Charakter des MitarbeiterInnengesprächs, weil nur so echte, d.h. realisierbare Vereinbarungen entstehen. Eine Strategie ist nur wert, wenn die MitarbeiterInnen dieses Ziel erreichen können und wollen. So nahmen die MitarbeiterInnen das Produktionsziel mit und die Führungskräfte das Ressourcenziel.

Strategie als Zusammen-Führung. Um die Führungsqualität weiter zu verbessern wurden eigene Führungsgespräche eingeführt, wo die Führungskräfte von den MitarbeiterInnen hörten, wie sie geführt werden wollen, was sie schon gut machen und was sie dazulernen sollen. Führung begann bei den Geführten und ihren Erwar-

tungen als Orientierungshilfe für die Führenden. Entwicklungshilfe vom So-Sein zum Soll-Sein.

Der erste optionale Schichtplan machte Polyfelt berühmt und Mut in anderen Unternehmen. Das Implicit Knowledge-Management, wo die erfahrenen „alten Hasen“ ihr intuitives Wissen an die Jungen weitergeben, schaffte Anerkennung über alle Generationen.

Diese Entwicklung überließ Heinz Bocksrucker dem Betriebsrat mit den Worten: „Es sind Ihre Mitarbeiter, entwickeln Sie mit ihnen...“. Die Zustimmung der MitarbeiterInnen zur Schichtplan-Reform war Voraussetzung. Heute arbeiten 6.000 Beschäftigte der voestalpine in Linz nach diesem Modell. Umsatz und Gewinn stiegen, die Arbeitszufriedenheit auch. Stress und Krankenstand sanken bei steigender Produktivität. Vorteile wurden geteilt. „Man muss die Mitarbeiter mögen“, unterbrach mich Bocksrucker einst bei einer Management-Tagung in der Ueberreuter-Akademie. ■



Der Arbeitsmediziner Rudolf Karazman ist Gründer von IBG.

Foto: J. Poljessek