

IMPULS

Projektleitfaden

Durchführung eines betrieblichen Anti-Stress-Projektes
mit Hilfe des IMPULS-Tests.

Für alle, die ein IMPULS-Projekt im Betrieb planen.



Zu verwenden mit **IMPULS-Broschüre!**

Impressum

Redaktion:

**Fachliche Leitung,
Konzept und Text**

Mag. Martina Molnar

Arbeits- und Gesundheitspsychologin,
GF human-ware GmbH.
martina.molnar@humanware.at

Grafik

Mag. Walter Wick

Grafikdesign
echtgrafik@tele2.at

Produktion:

Druckvorbereitung

Heinz Reumiller

Reumiller & Reumiller, Wien
reu.digidruck@chello.at

Druck:

Rema-Print

Herausgeber:

**Bundesarbeitskammer
Österreichischer Gewerkschaftsbund
Wirtschaftskammer Österreich**

Projektbeirat:

Alexander Heider, Franz Janda

Bundesarbeitskammer

Mag. Renate Czeskleba

Österreichischer Gewerkschaftsbund

Wirtschaftskammer Österreich

WIFI, Abteilung für Sozialpolitik

Mag. Christian Schenk

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt

Dank an alle „Fotomodelle“, die im wirklichen Leben ganz andere Dinge tun, als für die Firma Teller & Tasse zu arbeiten.

Mehr Information:

Mehr erfahren Sie in den kostenlos erhältlichen Unterlagen IMPULS-Broschüre und IMPULS-Test. Sie können die Unterlagen entweder im Internet downloaden oder unter folgenden Adressen bestellen:

AK: bestellservice@akwien.at;

Tel.: 01/310 00 10-406

WKÖ: unternehmensservice@wko.at;

Tel.: 05 90 900/4522

ÖGB: Renate.Czeskleba@oegb.or.at;

Tel.: 01/53 444/443

Inhalte

Arbeitsstress und IMPULS-Test

Der IMPULS-Test 4

Bei Firma Teller & Tasse herrscht Stress

Wer ist die Firma Teller & Tasse? - Feuer am Dach bei Firma Teller & Tasse - Die Geschäftsführung will etwas ändern - IMPULS-Informationen werden gesammelt - Checkliste IMPULS-Reife 5

Schritt 1: Das IMPULS-Projekt planen

Projektvorbereitungen – Projektplan erstellen 8

Schritt 2: Informationsveranstaltung und Verteilung der IMPULS-Tests

Die Projekt-Präsentation – Diskussion, Fragen, Zweifel –
Verteilung der IMPULS-Tests – Freundliche Erinnerung vor Fristende 10

Schritt 3: Auswertung der IMPULS-Tests

Rücklaufquote – Dateneingabe und Auswertung – Ergebnisdarstellung 13

Schritt 4: Vorbereitung der Ergebnis-Workshops

Sitzung des Projektteams – Einladungen zu den Ergebnis-Workshops – Unterlagen für die
Ergebnis-Workshops – Organisation, Material 15

Schritt 5: Durchführung der Ergebnis-Workshops, Maßnahmen beschließen

8.00-9.00 Uhr: Gesamte Projektgruppe – 9.15-10.45 Uhr: Bereichsleiterin Frau Flott – 11.00-16.00 Uhr:
MitarbeiterInnen Produktion – 16.00-17.00 Uhr: Frau Glanz, Frau Flott und die MitarbeiterInnen der Produktion 17

Schritt 6: Nachbesprechung im Projektteam

Die Stimmung nach den Workshops – Ist-Soll-Vergleich – Sicherung der Nachhaltigkeit 29

Schritt 7: Maßnahmen werden umgesetzt

Nach einem Monat – Nach drei Monaten – Nach fünf Monaten 31

Schritt 8: Prüfung des Projekterfolges

Erfolgskontrolle nach 12 Monaten 32

Gesamtaufwand für Teller & Tasse: Projekt „Stress raus, IMPULS rein!“ 34

1. Der IMPULS-Test

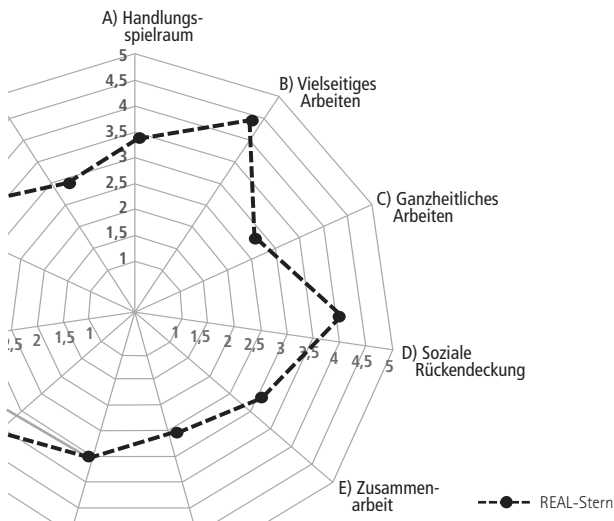
Mit Hilfe des IMPULS-Test können arbeitsbezogene Stressfaktoren und Ressourcen im Überblick dargestellt werden. Der Fragebogen umfasst zwei A4-Seiten. Mit dem IMPULS-Test werden anhand von 11 Themen (Faktoren) und insgesamt 26 Fragen die Arbeitsbedingungen (Stressfaktoren + Ressourcen) aus der Sicht der Beschäftigten bewertet.

Jede Frage wird zweimal beantwortet: Einmal so, wie die reale Arbeitssituation gesehen wird, einmal so, wie eine wünschenswerte Arbeitssituation aussehen sollte.

Aus den Antworten werden die REAL-Zahlen und die WUNSCH-Zahlen ausgerechnet. Die REAL-Zahlen zeigen, wie die reale Arbeitssituation beurteilt wird. Die WUNSCH-Zahlen zeigen, wie die Wunsch-Arbeitssituation sein sollte.

2. Was bedeutet das IMPULS-Ergebnis?

Die REAL- und WUNSCH-Zahlen werden im IMPULS-Stern mit Linien verbunden. Der IMPULS-Stern zeigt an, welche Arbeitsbedingungen aus der Sicht der Beschäftigten besser oder schlechter passen.

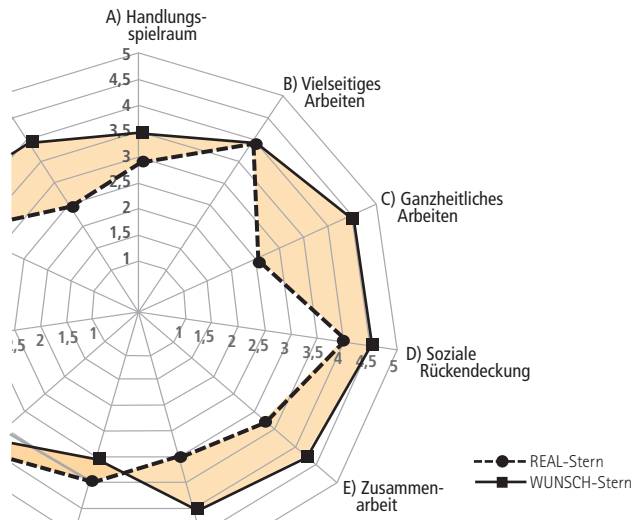


Die REAL-Zahlen zeigen, wie die realen Arbeitsbedingungen bewertet werden.

Verschiedene Aspekte der Arbeitsbedingungen können entweder als positiv, befriedigend und gesund oder als negativ, unbefriedigend und krank machend empfunden werden. Die Ergebnisse können wie folgt interpretiert werden.

1. Hohe und niedrige REAL-Zahlen:

Höhere REAL-Zahlen (zwischen 3,5 und 5) sind eher positiv und gesundheitsförderlich und niedrige REAL-Zahlen (zwischen 1 und 2,5) sind eher negativ bzw. auf Dauer gesundheitsschädlich. Aber nicht alle Menschen finden, dass 5 der beste Wert für sie ist. Daher hat es sich bewährt, auch die Abweichungen zwischen den REAL- und WUNSCH-Zahlen zu betrachten.



Die WUNSCH-Zahlen zeigen, wie die Wunsch-Arbeitsbedingungen aussehen. Der IMPULS-Stern zeigt, wie groß die Abweichung zwischen REAL- und WUNSCH-Zahl ist.

2. Abweichungen zwischen REAL- und WUNSCH-Zahlen:

Je kleiner die Abweichungen zwischen den REAL- und WUNSCH-Zahlen sind, desto besser passen die Arbeitsbedingungen für die betreffende Person. Große Abweichungen weisen darauf hin, dass die Arbeitsbedingungen nicht so gut passen.

3. IMPULS-Test in der Praxis

Der IMPULS-Test kann sowohl individuell von Einzelpersonen angewendet werden als auch Ergebnisse für Gruppen (ganze Betriebe, Abteilungen oder Arbeitsteams) liefern.

Die Ergebnisse des IMPULS-Tests bilden die Ausgangspunkte für Überlegungen und Maßnahmen zur Optimierung von gesundheitsgerechten und leistungsförderlichen Arbeitsbedingungen.

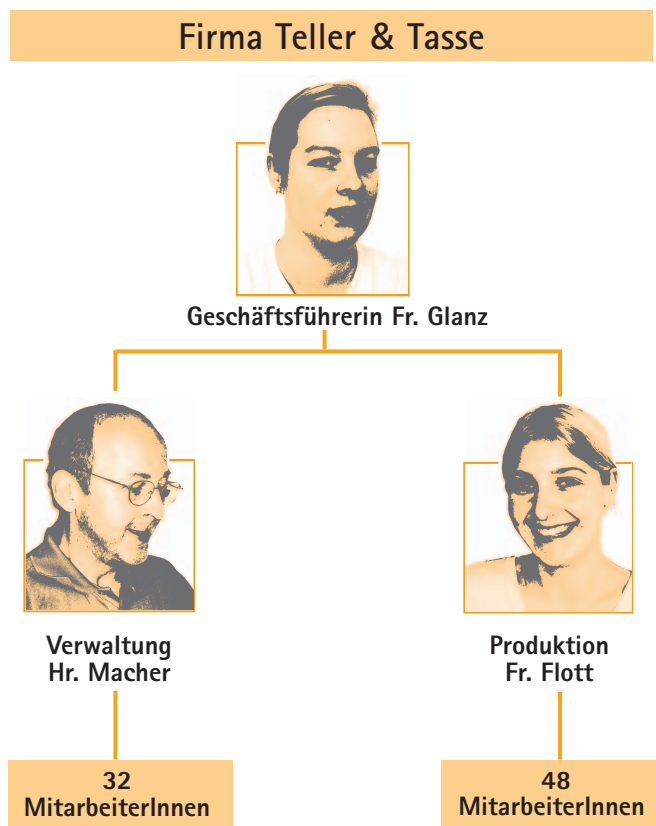
Die praxisorientierte Anwendung des IMPULS-Tests endet nicht mit der Datenauswertung und der Erstellung eines IMPULS-Sterns, sondern sie beginnt erst dort.

¹ IMPULS-Unterlagen entwickelt von Molnar M., Geißler-Gruber B., Haiden C. (auf Basis des KFZA von Prümper, Frese, Hartmannsgruber) im Auftrag der österreichischen Sozialpartner. Kostenlos erhältlich bei den Sozialpartnern. Einige Downloadmöglichkeiten auch im Internet.

Bei Firma Teller & Tasse herrscht Stress

1. Wer ist die Firma Teller & Tasse? ²

Die Firma „Teller & Tasse“ ist im Bereich Keramikerzeugung tätig. Es wird traditionelle und moderne Tischkeramik hergestellt und großteils auch händisch bearbeitet. Es gibt Standard-Produkte und seit kurzem auch hochwertige Spezialanfertigungen für bestimmte Kunden. Ein Teil der Produkte wird exportiert.



Das Unternehmen beschäftigt 80 MitarbeiterInnen, die sich auf zwei verschiedene Bereiche aufteilen:

- Der Bereich **Verwaltung** umfasst Vertrieb, Marketing sowie Personal und Finanzen. Hier wird viel am Computer und mit schriftlichen Unterlagen gearbeitet und es gibt zahlreiche

persönliche, schriftliche und telefonische Kundenkontakte innerhalb und außerhalb der Firma.

- Der zweite Bereich ist die **Produktion**. Hier werden mit einem hohen Arbeitsaufwand Porzellan- und Keramikerzeugnisse hergestellt und zum großen Teil von Hand weiterbearbeitet. In diesem Bereich liegen auch alle technischen Belange und Neuerungen im Betrieb wie z.B. die Produktionsmaschinen und -techniken.

Jeder Bereich hat eine Bereichsleitung (Frau Flott, Herr Macher), die für Abläufe und Entscheidungen verantwortlich und direkt der Geschäftsführung unterstellt ist.

Zwischen den Bereichen gibt es viele Schnittstellen. Das heißt also, dass zwischen den Beschäftigten ständig Informationen (Gespräche, Telefonate, Emails) und Unterlagen ausgetauscht werden.

Außerdem hat die Firma Teller & Tasse noch einen Betriebsrat, (Hr. Umtrieb) der zugleich auch Sicherheitsvertrauensperson ist. Regelmäßigen Kontakt gibt es auch mit Frau Dr. Frank (Arbeitsmedizinerin) und Herrn Ing. Frei (Sicherheitsfachkraft).



Hr. Umtrieb, Betriebsrat



Fr. Dr. Frank,
Arbeitsmedizinerin



Hr. Ing. Frei,
Sicherheitsfachkraft

² Für Ideen zur Firma Teller und Tasse danke ich meinen Praktikantinnen Frau Sandra Rainer und Frau Alexandra Stubenvoll.

2. Feuer am Dach der Firma Teller & Tasse

Das Unternehmen besteht seit 36 Jahren. Seit zwei Jahren gibt es auf Grund wirtschaftlicher Veränderungen im Markt zahlreiche Umstrukturierungen.

Wie ist die Situation der Firma Teller & Tasse?

Die Standardprodukte werden nicht mehr so gut verkauft, weil die Konkurrenz aus anderen Ländern viel günstiger produziert. Die Umsatzeinbrüche führten zu Kosteneinsparungen, unter anderem auch zur Kündigung von einigen MitarbeiterInnen.

Die Herstellung von individuellen Designs nach Kundenwünschen wurde erst vor kurzem begonnen. Es zeigen sich zwar erste Erfolge, aber die Arbeitsprozesse sind noch nicht gut an die Veränderungen angepasst. Ein „maßgeschneidertes“ Produkt erfordert andere Herstellprozesse als die Erzeugung immer gleichartiger Produkte.



Wie ist die Situation der MitarbeiterInnen?

Die Veränderungen zogen einige Folgen nach sich:

- MitarbeiterInnen müssen Tätigkeiten übernehmen, für die sie nicht ausgebildet sind.
- Die Produktionsprozesse und die technischen Rahmenbedingungen erschweren die Ausführung von individuellen Kundenaufträgen. Das führt zu Mehrarbeit und Überstunden.
- Zwischen den Bereichen kommt es immer wieder zu Informations- und Kommunikationsproblemen.
- Die Beschäftigten fühlen sich über grundlegende Änderungen zu wenig informiert.
- Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit sinken zunehmend, der Ausschuss wächst, Liefertermine verzögern sich, Krankenstände und die Fluktuation nehmen zu.
- Alle haben das Gefühl, die Stimmung im Unternehmen schwankt zwischen frustriert und gereizt.



3. Die Geschäftsführung will etwas ändern

Die Geschäftsführerin, Frau Glanz, bemerkt, dass die Beschäftigten unter den derzeitigen Arbeitsbedingungen ihre Aufgaben nicht mehr optimal ausführen können. Sie weiß, dass diese Krisen- und Umbruchsituation für alle belastend ist und beschließt zu handeln. Es muss etwas getan werden, um die MitarbeiterInnen in dieser schwierigen Phase wieder für ein gemeinsames Ziel und eine positive Zukunft zu gewinnen.



So geht das nicht weiter. Wenn nicht was passiert, dann passiert noch was!

Frau Glanz hat von einer Projekt-Strategie gehört (IMPULS-Test). Damit können, aus der Sicht der MitarbeiterInnen, die Stress-Faktoren und Ressourcen der Arbeitsbedingungen systematisch untersucht und optimiert werden. Das Ziel ist, die Arbeit mit weniger Stress und mit mehr Ressourcen besser und effizienter bewältigen zu können. Das klingt interessant, findet sie.

4. IMPULS-Informationen werden gesammelt

Sie bespricht die Idee mit dem Betriebsrat (Herr Umtrieb), der zugleich auch Sicherheitsvertrauensperson ist. Kostenlos erhält er bei den Sozialpartnern (WKÖ, AK, ÖGB) den IMPULS-Test, die IMPULS-Broschüre und den IMPULS-Projektleitfaden. Der IMPULS-Projektleitfaden enthält auch eine **Checkliste IMPULS-Reife**. Mit dieser Checkliste kann eine Organisation prüfen, ob Sie alle Voraussetzungen zur erfolgreichen Durchführung eines IMPULS-Projektes mitbringt.

Checkliste IMPULS-Reife

Wird der IMPULS-Test in einem Betrieb, in einer Abteilung oder für ein Team eingesetzt, dann sind bestimmte Voraussetzungen zur Durchführung unbedingt notwendig. Es muss „IMPULS-Reife“ vorliegen. Die Checkliste soll Ihnen dabei helfen zu entscheiden, ob diese Voraussetzungen gegeben sind oder nicht bzw. ob die Durchführung eines IMPULS-Projektes in Ihrer Organisation empfohlen werden kann oder nicht.

Arbeiten Sie bitte die Punkte dieser Checkliste durch und prüfen Sie, ob alle Voraussetzungen eingehalten werden können.

- Wenn ja, ist die Aussicht auf Erfolg hoch und die Durchführung eines IMPULS-Projektes wird empfohlen.
- Wenn nein, dann könnten Sie prüfen, ob und wie die erforderlichen Voraussetzungen geschaffen werden können. Wenn das nicht möglich ist, dann ist die Aussicht auf Erfolg nicht sehr hoch und die Durchführung eines IMPULS-Projektes wird nicht empfohlen.

Prüfen Sie bitte, ob alle nachfolgenden Voraussetzungen gegeben sind:	erfüllt	nicht erfüllt
1. Mitwirkende in der Projektgruppe: Alle Personen, die inhaltlich (ArbeitsmedizinerInnen, Sicherheitsfachkräfte, Sicherheitsvertrauenspersonen, Betriebsräte, Personalverantwortliche, ...) oder organisatorisch (Führungskräfte) vom Projekt betroffen sind, werden zur Mitwirkung beim Projekt eingeladen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Wissenserwerb der Projektgruppe: Das Projektteam erwirbt Wissen über Arbeitsstress, den IMPULS-Test und die Projektorganisation eines IMPULS-Projektes (alle IMPULS-Unterlagen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. MitarbeiterInnen-Information vor Projektbeginn: Die vom IMPULS-Projekt betroffenen MitarbeiterInnen werden vor Durchführung des Projektes ausreichend über Ziele, Inhalte, Ablauf, Zeitplan, Ergebnis-Rückmeldung informiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. MitarbeiterInnen ernst nehmen: Hoffnungen, Zweifel und Ängste der MitarbeiterInnen zulassen, ernst nehmen und bei der Projektplanung berücksichtigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Anonymität und Datenschutz: Bei der IMPULS-Befragung von MitarbeiterInnen sind Anonymität und Datenschutz gewährleistet (geschützte Datenabgabe, keine personenbezogene Auswertung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Freiwillige Teilnahme: Die MitarbeiterInnen nehmen freiwillig an der IMPULS-Befragung teil (kein Zwang, keine Strichlisten, geschützte und nicht kontrollierbare Abgabe).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Datenauswertung: Die Dateneingabe und -auswertung wird zur Sicherheit von mindestens zwei Personen gemacht und kontrolliert (Vermeidung von Eingabe- und Auswertungsfehlern).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ergebnis-Information und Lösungssuche: Es gibt eine Ergebnis-Präsentation und -Diskussion samt konstruktiver Lösungssuche mit allen Betroffenen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Zukunftsgerichtete und lösungsorientierte Absichten der Projektgruppe: Der IMPULS-Test erhebt eine Ist-Situation. Ziel ist es, eine bessere Soll-Situation zu erreichen. Alle wollen sich konstruktiv mit den Ergebnissen auseinander setzen und im Rahmen der Möglichkeiten nach Optimierungschancen suchen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Einverständnis von „oben“ und „unten“: Sowohl die verantwortlichen Leiter (z.B. Geschäftsführung, betroffene Führungskräfte) als auch die MitarbeiterInnenvertretung sind über das IMPULS-Projekt und alle hier genannten Punkte informiert und stimmen seiner Durchführung zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tipp

Externe / interne Projektbeteiligte

In jeder Organisation können die Mitwirkenden und deren Aufgaben anders zusammengesetzt sein.

Der Projektplan der Firma Teller & Tasse geht davon aus, dass ein Teil der IMPULS-Aktivitäten bei der Firma Teller & Tasse betriebsintern geleistet, aber trotzdem die fachliche Unterstützung einer Arbeitspsychologin einbezogen wird.

Gut geplant ist halb erfolgreich

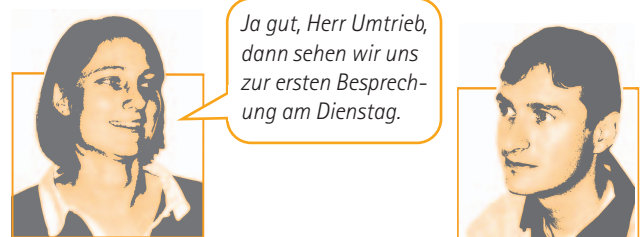
Viele Projekte in Betrieben scheitern, weil zu wenig geplant und zu viel improvisiert wird:

- Ziele können nicht konsequent verfolgt werden, wenn sie nicht definiert wurden.
- Erwartungen sind nur dann erfüllbar, wenn sie geklärt wurden.
- Erfolge sind nur messbar, wenn festgelegt wurde, was konkret erreicht werden soll.
- Zeit und Geld können nur effizient genutzt werden, wenn es festgelegte Termin- und Kostenpläne gibt.

1. Projektvorbereitungen

Für das Projekt finden in der Firma Teller & Tasse die ersten Entscheidungen und Vorarbeiten statt:

Externe Beratung ja oder nein: Frau Glanz ist der Meinung, dass ein solches Projekt mit Unterstützung von außen besser laufen wird. Der Betriebsrat, Herr Umtrieb, sucht im Auftrag der Geschäftsführerin nach einer passenden externen Beratung. Er nimmt Kontakt mit der Arbeitspsychologin (Fr. Mag. Sorgsam) auf, die bei der Planung und Durchführung des Projektes beratend mitwirken soll.

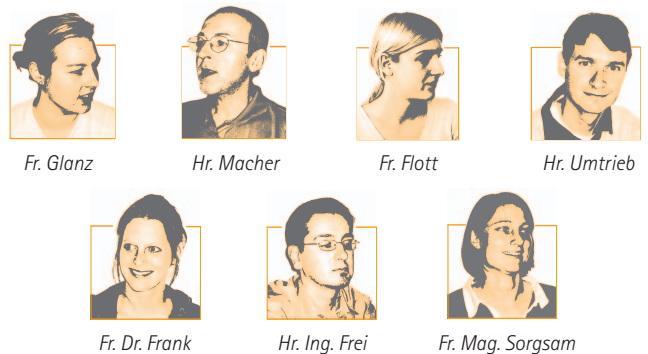


Projektteam einrichten: Es wird ein Projektteam eingerichtet, welches das Projekt im Detail planen und durchführen soll. Das Team besteht aus der Arbeitsmedizinerin, der Sicherheitsfachkraft und dem Betriebsrat. Die interne Projektleitung übernimmt die Geschäftsführerin, Frau Glanz.

Die Arbeitspsychologin ist als Beraterin von Anfang an dabei. Sie erstellt gemeinsam mit dem Projektteam den Projektplan, führt die Auswertung der Daten durch und plant bzw. moderiert auch eine Informationsveranstaltung und die Ergebnis-Workshops für die MitarbeiterInnen.

2. Projektplan erstellen

Das Projektteam erstellt gemeinsam einen detaillierten Projektplan (was passiert wann, mit wem, wie, wo, mit welchen Mitteln, ...) für das Projekt „IMPULS rein, Stress raus“



Checkliste Projektplanung

Wird ein IMPULS-Projekt in einem Betrieb geplant, dann vergessen Sie bitte nicht auf nachfolgende Punkte:

Prüfen Sie im Projektteam bitte, ob Sie alle Punkte festgelegt haben:	erfüllt	nicht erfüllt	Tip p
1. Projektname und Projektslogan festlegen: Wenn Sie über das Projekt sprechen, es vorstellen, es bewerben, darüber informieren, dann brauchen Sie einen kurzen und positiven Namen dafür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Eine gute Projektplanung erhöht den Projekterfolg deutlich!</p> <p>Die investierte Planungszeit reduziert den Aufwand während der Projektdurchführung. Außerdem können typische Probleme vermieden werden (z.B. unklare Zuständigkeiten, Zeit- und Geldnot, Kommunikationsprobleme, falsche Erwartungen, fehlende Akzeptanz, unklare Ergebnisse, Versanden des Projektes, ...).</p>
2. Ausgangssituation: Machen Sie sich bewusst, was die Auslöser für dieses Projekt sind bzw. warum es jetzt zustande kommt. Mit diesen Auslösern sind oft auch konkrete Wünsche und Personen verbunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Projektziele: Halten Sie vor dem Projekt in konkreten Punkten fest, was genau und für welche Zielgruppen erreicht werden soll. Woran können Sie messen, ob diese Ziele erreicht werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Nicht-Ziele: Es ist ebenso wichtig gemeinsam festzuhalten, was mit dem Projekt nicht erreicht werden soll oder kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Sachliche und soziale Einflussfaktoren: Welche sachlichen Gründe oder Personen bzw. Interessen können das Projekt besonders fördern bzw. zum Scheitern bringen? Was muss getan werden, um diese Risiken zu minimieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Haupt- und Nebenaufgaben: Sammeln Sie alle Aktivitäten detailliert, die von Beginn bis zum Ende des Projekts durchgeführt werden müssen (z.B. Projektplan im Projektteam erstellen, MitarbeiterInnen-Information, Fragebogenverteilung, Fragebogenauswertung, Ergebnis-Workshops, Nachbesprechung im Projektteam, Erfolgskontrolle). Bringen Sie diese Aktivitäten in eine Reihenfolge und erfassen Sie, wie viel Zeit die einzelnen Aufgaben benötigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Projektteam: Überlegen Sie zu allen Haupt- und Nebenaufgaben, wer in welcher Rolle (intern / extern) am Projekt mitwirkt. Es sollte auch klar sein, wer für die interne Projektleitung verantwortlich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Termine: Ordnen Sie den Haupt- und Nebenaufgaben konkrete Termine und Zeiten zu. Wichtig sind besonders Starttermin, Endtermine und fixe „Meilensteine“ während des Projektablaufs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. Kosten und Ressourcen: Sammeln Sie für alle Haupt- und Nebenaufgaben, welche konkreten Ressourcen (z.B. Material, Räume) und Kosten (intern, extern) anfallen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. Projektmarketing: Alle, die das Projekt betrifft, sollten darüber laufend und passend (vorher, währenddessen, nachher) informiert werden. Legen Sie fest, wie Sie das tun wollen: z.B. Informations-Veranstaltungen, Plakate, schwarze Bretter, Mails, Firmenzeitung, persönliche Gespräche, Sitzungen, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Tipp

Informationsmöglichkeiten

Die MitarbeiterInnen können über das Projekt auch schriftlich, besser jedoch im Rahmen einer Informationsveranstaltung informiert werden. Eine Informationsveranstaltung hat Vorteile:

1. Die Projektinformation erfolgt im direkten Gesprächskontakt, was die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen und Gerüchten reduziert.
2. Die anwesenden MitarbeiterInnen können (und sollen) ihre Überlegungen, Ängste und Wünsche äußern.
3. Das Projektteam steht für Auskünfte zur Verfügung.
4. Das Projektteam erhält im Rahmen der Veranstaltung auch ein „Stimmungsbild“.

Auswahl von „Delegierten“

Die TeilnehmerInnen an dieser Veranstaltung können auch „Delegierte“ aus den zwei Bereichen sein, wenn nicht alle betroffenen Beschäftigten gleichzeitig vom Arbeitsplatz fern bleiben können. Dabei sollte gut überlegt werden, wie diese sich zusammensetzen. Wichtig ist dabei, dass

- aus jedem Team oder jedem Arbeitsbereich jemand dabei ist, damit sich alle gut vertreten fühlen,
- dass niemand mit Druck und Zwang in die Veranstaltung geschickt wird (freiwillige Meldung oder anonyme Wahl der Delegierten durch alle MitarbeiterInnen).

Information macht sicher

Seit die MitarbeiterInnen die Einladung zu dieser Informationsveranstaltung bekommen haben, gibt es viele Gespräche, Fragen und Spekulationen darüber:

- Was ist das für ein Projekt? ● Natürlich haben wir Stress, aber was kann man schon dagegen machen? Wer hat überhaupt die Idee dazu gehabt? ● Wer weiß, was da dahinter steckt!
- Was sollen wir dabei machen? ● Können wir uns wirklich trauen, etwas zu sagen? ● Bekommen wir einen Fragebogen?
- Ist das anonym? ● Erfahren wir die Ergebnisse? ● Was geschieht danach?

Diese Fragen müssen bei der Informationsveranstaltung und vor Beginn des Projektes geklärt werden. Klare Information über das Projekt, seine Ziele, Absichten und Rahmenbedingungen (wer macht was, was geschieht wann, warum, wie und mit wem ...) ersetzen Unsicherheit und Spekulationen durch Fakten. Das gibt Orientierung und Sicherheit.

Ganz wichtig ist es auch, dass die Geschäftsführung, Führungskräfte und die Personalvertretung persönlich dabei sind und damit zeigen, dass sie hinter dem Projekt stehen.

Präsentation / Wie entsteht Stress

Teller & Tasse

Einladung zur Informationsveranstaltung

**IMPULS rein
Stress raus!**
Der IMPULS-Test zur Ermittlung von Stressoren und Ressourcen



Datum.....

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Die Geschäftsleitung, die Bereichsleiter und der Betriebsrat wollen Aktivitäten zur Verbesserung der Arbeitssituation setzen. Nach Beratung mit unserer Arbeitsmedizinerin und unserer Sicherheitsfachkraft planen wir dazu ein Projekt:

- Zuerst findet eine **MitarbeiterInnen-Befragung mit Hilfe des IMPULS-Tests** statt. Thema der Befragung sind Arbeitsbelastung (Stress) und Arbeitsbewältigung (Ressourcen). Die Teilnahme ist anonym und freiwillig.
- Anschließend werden die Ergebnisse im Rahmen von **IMPULS-Workshops** gemeinsam bearbeitet und Lösungen gesucht.

Bei der Projektorganisation, der Auswertung der Fragebögen und der Durchführung der Workshops unterstützt uns die Arbeitspsychologin

Über alle Details dazu informieren wir Sie im Rahmen einer Informationsveranstaltung:

Ort:	Unser Seminarraum
Datum/Zeit:	Mo., von 10.00 bis 11.30 Uhr
Programm:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Begrüßung und Einleitung (Geschäftsführung, Betriebsrat, AMED/SFK) 2. Präsentation des Projektes, Vorstellung des Fragebogens, Ablauf der Befragung (Arbeitspsychologin) 3. Fragen und Diskussion

Wir freuen uns auf Ihren Besuch und Ihre Mitwirkung!

Glanz Flott Umtrieb Dr. Frank, Ing. Frei

Einladung an die MitarbeiterInnen

1. Die Projekt-Präsentation

Die Einleitung wurde von der Geschäftsführerin, Frau Glanz gestaltet. Sie erklärte, warum sie dieses Projekt unterstützt und dass auch die beiden Chefs, Frau Flott und Herr Macher damit einverstanden sind. Herr Umtrieb, Frau Dr. Frank und Herr Ing. Frei stellten sich als Projektteam vor. Danach hält Frau Mag. Sorgsam einen kurzen Informationsvortrag zum Projekt. Er enthält vor allem folgende Inhalte:

Was ist Stress? Wie wirkt Stress? Was kann getan werden, um Stressoren zu reduzieren und Ressourcen auszubauen?

Wie entsteht Stress?



Stress entsteht dann, wenn die Stressfaktoren auf Dauer zu hoch sind und die Ressourcen zur Bewältigung dieser Stressfaktoren nicht (mehr) ausreichen.

Teller & Tasse

Was ist der IMPULS-Test?

Frau Mag. Sorgsam stellt auch den IMPULS-Test vor und zeigt, wie er ausgefüllt wird.

Ausfüllen von REAL-Zahlen und WUNSCH-Zahlen					
E) Zusammenarbeit	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ich kann mich während der Arbeit mit verschiedenen Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten.	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input checked="" type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Ich bekomme von Vorgesetzten und Kollegen immer Rückmeldung über die Qualität meiner Arbeit.	<input type="radio"/> 1	<input checked="" type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Summe = 10 : 3 = REAL-Zahl 3,3 Summe = 13 : 3 = WUNSCH-Zahl 4,3					
Teller & Tasse					

Präsentation / Ausfüllen von REAL- und WUNSCH-Zahlen

Wie läuft dieses IMPULS-Projekt ab?

- Die MitarbeiterInnen werden darüber informiert, dass es für die beiden Bereiche Verwaltung und Produktion getrennte Ergebnisse geben soll. Daher werden die Fragebögen für die zwei Bereiche mit V und P gekennzeichnet.
- Frau Mag. Sorgsam weist auf den Datenschutz und die freiwillige Teilnahme hin. Die Datenauswertung wird nicht im Unternehmen, sondern von ihr durchgeführt.
- Außerdem wird den MitarbeiterInnen versichert, dass es Workshops zur Information über die Ergebnisse und zur Lösungssuche geben soll.
- Am Schluss wird noch der Zeitplan und Ablauf des Projektes dargestellt.

Ablauf des Projektes	
Vorbereitung	1. Basiswissen herstellen (Thema, Ablauf) 2. Projektauftrag und Abstimmung mit Projektteam
Durchführung	3. MitarbeiterInnen informieren (Datum, Zeit) 4. MitarbeiterInnenbefragung anonym und freiwillig (Abgabe der Fragebögen bis ca. - 12 Tage).
Auswertung	5. Auswertung der Daten bis Ca. - 14-21 Tage
Anti-Stress-Maßnahmen	6. Ergebnis-Workshops (Datum, Zeit) - mit Projektteam (1 Std) - bereichsweise mit Vorgesetzte/r (je 1,5 Std.), - MitarbeiterInnen (je 3 Std.) und - Gesamt-Runde (1,5 Std.)
	7. Nachbesprechung Ergebnisse in Projektteam (1,5 Std.)
Teller & Tasse	

Präsentation / Ablauf des Projekts

Tipp

Auswertung für Gruppen

Wenn Sie Unterschiede erheben wollen (z.B. zwischen Abteilungen, verschiedenen Filialen, MitarbeiterInnen mit und ohne Führungsaufgaben, verschiedene Berufsgruppen in einer Organisation, ...) müssen Sie das vorher festlegen und die Fragebögen entsprechend markieren und verteilen.

Bei Teller & Tasse gibt es also drei Auswertungsdokumente, die Auskunft geben über die Stressoren und Ressourcen:

- Verwaltung (V)
- Produktion (P)
- Gesamtunternehmens (V+P)

Damit eine solche Auswertung möglich ist, müssen die IMPULS-Tests getrennt an die MitarbeiterInnen der Bereiche Verwaltung und Produktion verteilt werden und auch bei der Dateneingabe eindeutig zugeordnet werden können. Das geht am besten, wenn **jeder Fragebogen einen Code hat (V, P)**.

Mindestgruppengröße

Aus Datenschutzgründen ist Vorsicht geboten, wenn die Gruppen für die Auswertung sehr klein sind.

Der Datenschutz für Einzelpersonen ist in einer Gruppe von 25 Personen natürlich eher gewährleistet als in einer Gruppe von 5 Personen.

Bei kleinen Gruppen könnten Sie zwei Fragen stellen:

- Gibt es größere Einheiten, in die kleine Gruppen sinnvoll zusammengefasst und ausgewertet werden können?
- Wie möchten die Betroffenen in der kleinen Gruppe am liebsten vorgehen?

Tipp

Skepsis darf sein

Wenn vorangegangene Frustrationserlebnisse im Unternehmen bestehen, dann werden diese Gefühle in der Regel bei dieser Informationsveranstaltung ausgedrückt. Kritik, Zweifel, Vorwürfe, Klagen, Pessimismus etc. sind ganz normal und müssen raus. Die MitarbeiterInnen müssen erst wieder neues Vertrauen gewinnen. Und das gelingt nur, wenn der Projektablauf konstruktiv, offen und fair gestaltet ist.

Vertrauensbildende Maßnahmen

Wenn Sie Vertrauen zum Projekt schaffen wollen, sollten Sie folgendes tun:

1. Führungskräfte und Personalvertretung müssen sichtbar hinter dem Projekt stehen.
2. Transparent über das gesamte Projekt informieren.
3. Alle Fragen ernst nehmen und offen beantworten.
4. Kritik, Zweifel und Skepsis auch ernst nehmen und nicht emotional darauf reagieren (Angriffe, Vorwürfe).
5. Nichts versprechen, was Sie nicht halten können.
6. Datenschutz und Freiwilligkeit gewährleisten.
7. Über Ergebnisse informieren.
8. Sich mit den Ergebnissen und MitarbeiterInnen konstruktiv auseinander setzen.
9. MitarbeiterInnen bei der Lösungssuche einbinden.
10. Klar sagen und begründen, was geht und was nicht geht.
11. Dafür sorgen, dass das Projekt am Ende nicht im Sande verläuft, sondern nachhaltig wirkt.

Sorgsamer Umgang mit dem IMPULS-Test

Es ist sehr wichtig den Beschäftigten zu zeigen, dass mit ihren Fragebögen und Daten sorgsam umgegangen wird. Dazu gehört z.B.:

1. Jeder Fragebogen wird mit Kuvert überreicht, sodass der Test nicht offen, sondern zugeklebt weiter geleitet wird.
2. Das Kuvert kann entweder frankiert und adressiert in einen Postkasten geworfen oder an einem geschützten und nicht öffentlich einsehbaren Ort im Unternehmen in eine Sammelbox geworfen werden. Überlegen Sie, welcher Ort hierfür gut geeignet ist.
3. Idealerweise findet die Auswertung nicht im Unternehmen statt, sondern außerhalb. In diesem Fall kommen nur die Auswertungsergebnisse und nicht die Fragebögen zurück.

2. Diskussion, Fragen, Zweifel

Am Ende fand noch eine Diskussion statt, bei der die MitarbeiterInnen ihre Fragen gestellt, mögliche Zweifel und Wünsche ausgedrückt haben.

Na ich weiß nicht, ob das wirklich etwas bringen wird?

Ich finde es wichtig, gefragt zu werden! Aber ändern wird sich wahrscheinlich nichts, oder?

Jetzt seid doch nicht so skeptisch!



Erfahren wir die Ergebnisse?



Ich möchte Ihnen versichern, dass wir das Projekt und Ihre Anliegen wirklich ernst nehmen wollen. Versprechen können wir nichts, aber wir wollen unser Bestes tun.

Kolleginnen und Kollegen, ich glaube, dass das eine gute Sache ist, die uns allen nützen kann. Daher bitte ich Euch, macht möglichst zahlreich mit!



3. Verteilung der IMPULS-Tests

Am Ende der Veranstaltung war die Stimmung recht gut und erwartungsfroh. Alle MitarbeiterInnen erhielten die IMPULS-Tests samt Kuverts und wurden gebeten, die ausgefüllten Fragebögen im zugeklebten Kuvert bis zum Stichtag in 10 Tagen an Frau. Mag. Sorgsam zu senden. Für die nicht anwesenden KollegInnen wurden die Fragebögen und Kuverts mitgenommen.

4. Freundliche Erinnerung vor Fristende

Vor Ablauf der Abgabefrist wurden die MitarbeiterInnen noch einmal freundlich an den Abgabetermin erinnert (per Email oder persönlich zum Beispiel von den Vorgesetzten).

SCHRITT 3 Auswertung der IMPULS-Tests

1. Rücklaufquote

Bis zum festgelegten Zeitpunkt hatten 68 von insgesamt 80 MitarbeiterInnen die Fragebögen abgegeben. Das ist eine Rücklaufquote von 85 % und damit sehr gut.

2. Dateneingabe und Auswertung

Frau Mag. Sorgsam hat ein Dateneingabe-Formular angelegt. Alle REAL- und WUNSCH-Zahlen aus den Fragebögen werden zeilenweise sorgfältig eingetippt. Natürlich getrennt für die zwei Bereiche Verwaltung und Produktion. Die Bereiche Verwaltung und Produktion der Firma Teller & Tasse werden zuerst getrennt ausgewertet und am Schluss wird ein Gesamtergebnis für die gesamte Firma ausgerechnet.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	IMPULS-Auswertung "Teller und Tasse"											
2												
3	1. REAL- und WUNSCH-Zahlen Bereich Verwaltung											
4	Anzahl Mitarbeiter = 32											
5	Anzahl retournierter Fragebögen = 27											
6	Rücklaufquote = 84%											
7												
8	REAL-Zahlen Thema 1-11					WUNSCH-Zahlen Thema 1-11						
9	Frageb.-Nr.	1 Hand	2 Viel	3 Ganz	4 SozR	...	1 Hand	2 Viel	3 Ganz	4 SozR	...	
10	1	4	4	3	4	...	4	5	4	5	...	
11	2	3	4	2	3	...	4	5	3	5	...	
12	3	3	4	3	3	...	4	5	4	4	...	
13	4	4	2	4	4	...	5	4	4	4	...	
14	5	3	5	3	2	...	5	5	5	5	...	
15	6	4	3	4	4	...	4	4	4	5	...	
16	7	4	4	2	3	...	5	4	4	5	...	
17
18	Summe R	106	115	106	105	...	Summe W	108	105	107	112	...
19	Anzahl R ¹	27	27	27	27	...	Anzahl W ¹	23	23	23	23	...
20	Mittelwerte R ²	3,9	4,3	3,9	3,9	...	Mittelwerte W ²	4,7	4,6	4,7	4,9	...
21												
22	¹ Anzahl ausgefüllter REAL- bzw. WUNSCH-Zahlen zu den Themen 1, 2, 3, 4, ... (z.B. REAL-Zahl Hand = 27)											
23												
24	² Summe R oder Summe W dividiert durch Anzahl ausgefüllter REAL- bzw. WUNSCH-Zahlen ergibt die Mittelwerte R bzw. W (z.B. 106 : 27 = 3,92 → ~ 3,9 etc.)											
25												
26												
27												

Excel-Eingabeformular und Auswertung

Tip

Hohe und niedrige Rücklaufquote

Eine Rücklaufquote von mehr als 50 % ist durchaus positiv. Ein hoher Rücklauf zeigt, dass die MitarbeiterInnen Vertrauen in das Projekt und das Unternehmen haben und die Information über das Projekt gut gelungen ist. Ein niedriger Rücklauf zeigt, dass die MitarbeiterInnen wenig Vertrauen in das Projekt bzw. das Unternehmen haben, keine positiven Erwartungen damit verbunden werden und die Information über das Projekt nicht ausreichend bzw. überzeugend genug war.

Dateneingabe und Auswertung

Die Datenauswertung kann z. B. mit Hilfe des MS-Programms Excel erfolgen. Es sind damit verschiedene Diagramm-Darstellungen möglich.

Tipfehler vermeiden

Bitte unbedingt aufpassen (und sicherheitshalber nachkontrollieren), dass Sie keine falschen Zahlen abschreiben bzw. eintippen (aus Sicherheitsgründen zu zweit arbeiten und kontrollieren).

Rechenfehler vermeiden

Es sollen keine falschen Mittelwerte für die REAL- oder WUNSCH-Zahlen ausgerechnet werden. Die Mittelwerte ergeben sich, indem pro Faktor alle Werte aus allen Fragebögen addiert und dann durch die Anzahl der Personen dividiert wird, die dazu einen Wert ausgefüllt haben. (Sie wollen z.B. den Mittelwert der WUNSCH-Zahl für den Faktor „Handlungsspielraum“ berechnen. Von 68 eingetroffenen Fragebögen sind bei 68 die Werte für die REAL-Zahl vorhanden, aber nur 59 haben auch die Werte für die Wunsch-Zahl ausgefüllt. D.h., Sie addieren alle Werte für die REAL-Zahl und dividieren die Summe durch 68. Nun haben Sie den Mittelwert der REAL-Zahl für alle 68 ausgerechnet. Analog addieren Sie alle Werte für die WUNSCH-Zahl, aber diesmal erfolgt die Division durch 59, um den richtigen Mittelwert zu bekommen.)

Tipp

Verständlichkeit der Ergebnisse

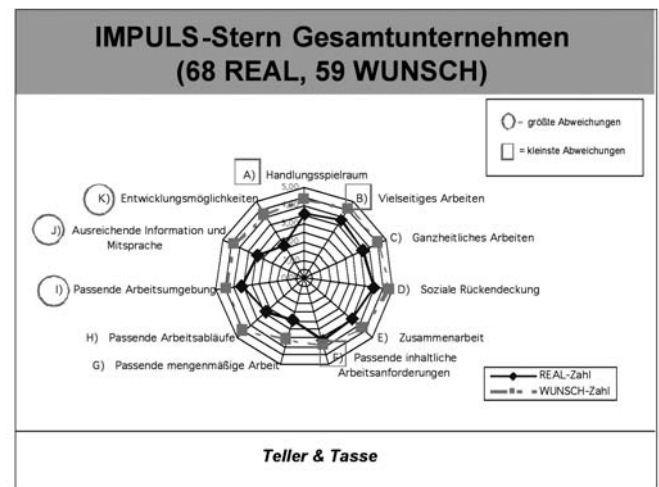
Die Ergebnisse sollten nicht nur richtig, sondern auch für alle verständlich aufbereitet bzw. dargestellt sein.

Diagramm-Art: Die beiden hier angeführten Diagramme (Netzdiagramm und Balkendiagramm) zeigen sehr gut, wo die REAL- und WUNSCH-Werte liegen bzw. welche Abweichungen es zwischen diesen beiden Zahlen gibt. Außerdem wurden jeweils die drei größten (Kreise) und geringsten Abweichungen (Rechtecke) zusätzlich händisch deutlich hervorgehoben.

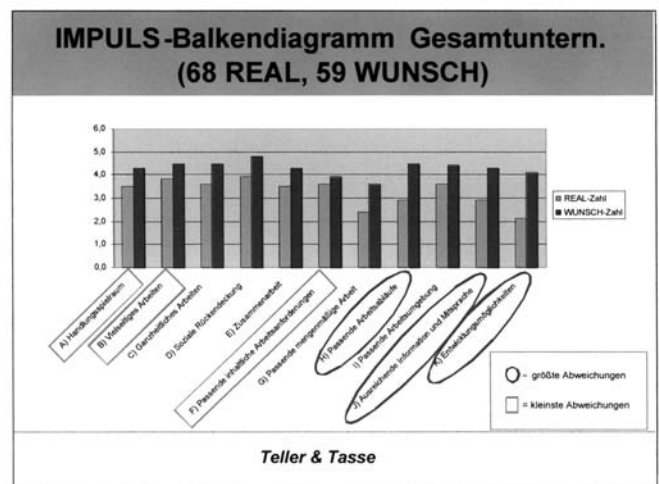
Beschriftungen: Zur Verständlichkeit gehört es auch, dass die Beschriftungen, sowie die Zahlenwerte gut ablesbar und nachvollziehbar sind.

3. Ergebnisdarstellung

Nachdem alle Daten sorgfältig eingegeben, kontrolliert und verarbeitet worden sind, liegen die Durchschnittswerte für die REAL- und WUNSCH-Zahlen für die Produktion, die Verwaltung und das Gesamtunternehmen vor. Um diese grafisch darzustellen, werden die im Programm MS-Excel angebotenen Auswertungsdiagramme benutzt.



IMPULS-Ergebnis für das Gesamtunternehmen Teller & Tasse als Netzdiagramm (IMPULS-Stern). Zusätzlich markiert sind die kleinsten und größten Abweichungen.



IMPULS-Ergebnis für das Gesamtunternehmen Teller & Tasse als Balkendiagramm. Zusätzlich markiert sind die kleinsten und größten Abweichungen.

Extra-Tipp: Einzelpersonen können Ihren IMPULS-Test auch im Internet unter www.impulstest.at online ausfüllen und bekommen dort auch eine automatische Ergebnisauswertung.

SCHRITT 4 Vorbereitung der Ergebnis-Workshops

1. Sitzung des Projektteams

Das Projektteam hatte zu Beginn des Projektes festgelegt, dass die MitarbeiterInnen die Ergebnisse im Rahmen eines Workshops pro Bereich (Verwaltung, Produktion) erfahren und bearbeiten sollen.

Frau Mag. Sorgsam und Frau Dr. Frank, Herr Ing. Frei sowie Herr Umtrieb haben eine Sitzung von zwei Stunden, in der die Organisation der Ergebnis-Workshops für die beiden Bereiche festgelegt wird.

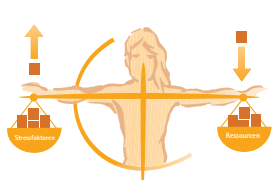
2. Einladungen zu den Ergebnis-Workshops

Frau Dr. Frank und Hr. Ing. Frei kümmern sich wieder um die Vorbereitung der Einladungen für „Delegierte“ zu den Ergebnis-Workshops.

Teller & Tasse

Einladung zum Ergebnis-Workshop

**IMPULS rein
Stress raus!**
Der IMPULS-Test zur Ermittlung von Stressoren und Ressourcen



Datum.....

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Produktion!

Herzlichen Dank, dass Sie so zahlreich an der MitarbeiterInnen-Befragung mit Hilfe des IMPULS-Fragebogens teilgenommen haben.

Wir möchten Sie nun als Vertreter/in Ihrer Gruppe zu einem Ergebnis-Workshop einladen.

Die Resultate der IMPULS-Befragung und der Workshops bilden die Ausgangsbasis für die gemeinsame Diskussion und Planung konkreter Optimierungsmaßnahmen.

Ergebnis-Workshop

Ort:
Datum:
Zeit:	09.00 bis 17.00 Uhr

Programm:

1. Information über die Ergebnisse aus dem IMPULS-Test für den Bereich Produktion.
2. Danach werden die Ergebnisse genauer bearbeitet. Belastungen werden konkretisiert und Beeinflussungsmöglichkeiten gesucht.
3. Die Ideen dieses Workshops werden mit Ihrer Abteilungsleiterin (Frau Flott) und der Geschäftsführerin (Frau Glanz) besprochen und erste Lösungsschritte fixiert.

Wir freuen uns über Ihre Mitwirkung!

Glanz Flott Umtrieb Dr. Frank, Ing. Frei

Einladung zum Ergebnis-Workshop für den Bereich Produktion.

Tip

Art der Ergebnis-Information

Schriftlich: Eine Ergebnis-Information kann auch durch ein Email, ein Rundschreiben oder einen Aushang am schwarzen Brett geschehen.

Informations-Veranstaltung: Die Ergebnis-Information in Form einer Veranstaltung erlaubt Fragen, Feedback und Diskussion. Sie kann Ausgangspunkt für die nachfolgende Suche nach Beeinflussungs- und Optimierungsmöglichkeiten der gefundenen Belastungen sein.

Getrennte Ergebnis-Workshops pro Bereich

Für die zwei Bereiche Verwaltung und Produktion finden gesonderte Ergebnis-Auswertungen und getrennte Ergebnis-Workshops statt. In den beiden Bereichen sind die Arbeitsbedingungen und daher auch die IMPULS-Ergebnisse unterschiedlich. Eine sinnvolle Diskussion und Bearbeitung der IMPULS-Ergebnisse kann daher nur innerhalb der Bereiche und nicht vermischt erfolgen.

Auswahl von „Delegierten“ für die Ergebnis-Workshops

Um eine arbeitsfähige Workshop-Gruppe zu schaffen, sollten nicht mehr als ca. 8 VertreterInnen des jeweiligen Bereiches daran teilnehmen. Je mehr Personen dabei sind, desto länger dauern die einzelnen Arbeitsschritte. Natürlich sollten die TeilnehmerInnen danach die Möglichkeit haben, den anderen KollegInnen in der Abteilung über die Ergebnisse des Workshops zu berichten.

Es muss überlegt werden, wie die „Delegierten“ aus der Abteilung sich zusammensetzen. Wichtig ist dabei,

- dass aus jedem Team oder jedem Arbeitsbereich jemand dabei ist, damit sich alle gut vertreten fühlen,
- dass niemand mit Druck und Zwang in die Veranstaltung geschickt wird (besser wäre eine freiwillige Meldung oder die anonyme Wahl der Delegierten durch alle MitarbeiterInnen).

8.00 – 9.00 Uhr:
Gesamte Projektgruppe



*Frau Glanz, Fr. Dr. Frank, Hr. Ing. Frei,
Hr. Umtrieb, ich begrüße Sie herzlich zum
Ergebnis-Workshop für die Produktion!*

Der erste Workshop betrifft den Bereich Produktion. In der ersten Stunde läuft das Programm für die Projektgruppe so ab:

1. Programmüberblick

Am Beginn stellt Frau Mag. Sorgsam den Programmablauf des heutigen Workshops vor. Damit wissen alle genau, wann, was, wie lange mit wem geplant ist.

Programmablauf

- 1) **8.00 – 9.00 Uhr: Ergebnis-Information Projektgruppe** (GF, AMED/SFK, BR)
 - Programm, Ziele und Nicht-Ziele heute
 - Ergebnisse Ressourcen, Stressoren
 - Vorbereitung auf Punkt 4)
- 2) **9.15 – 10.45 Uhr: Ergebnis-Information und Diskussion (Vorgesetzte/r)**
 - Programm, Ziele und Nicht-Ziele heute
 - Ergebnisse Ressourcen, Stressoren
 - Mögliche Gründe für 3 Haupt-Stressoren
 - eigene Stressoren, Beeinflussbarkeit
 - Vorbereitung auf Punkt 4)
- 3) **11.00 – 16.00 Uhr (60 min Mittagspause)**
Ergebnis-Information und Diskussion MitarbeiterInnen
 - Programm, Ziele und Nicht-Ziele heute
 - Ergebnisse Ressourcen, Stressoren
 - Gründe für 3 Haupt-Abweichungen
 - Bsp. Beeinflussbarkeit / Lösungen
 - Vorbereitung auf Punkt 4)
- 4) **16.00 – 17.00 Uhr: Info-Austausch alle**
 - „Gute Vorsätze“
 - Infoaustausch heutige Ergebnisse
 - Konkrete Angebote und Termine

Programmablauf Ergebnis-Workshop

2. Ergebnisse Produktion

Frau Mag. Sorgsam informiert über die IMPULS-Ergebnisse für den Bereich Produktion, insbesondere die größten und kleinsten Abweichungen zwischen REAL- und WUNSCH-Zahlen. Im Bereich Produktion sind die größten Abweichungen bei den Themen „Entwicklungsmöglichkeiten“, „Passende Arbeitsabläufe“ und „Information und Mitsprache“ zu finden.

Tip

Trennung von Vorgesetzten und MitarbeiterInnen

Im Workshop sollten das Projektteam, die Vorgesetzten und die MitarbeiterInnen sich nicht alle gleichzeitig mit den IMPULS-Ergebnissen auseinandersetzen, sondern hintereinander. Dies sorgt für ein konzentriertes und unabhängiges Arbeiten. Werden die Ebenen miteinander vermischt, bestehen folgende Gefahren:

- MitarbeiterInnen „zensurieren“ häufig ihre Gedanken und Aussagen, weil sie die Vorgesetzten nicht verärgern wollen und Angst vor negativen Reaktionen haben.
- Vorgesetzte glauben oft, dass sie auf die angesprochenen Probleme sofort reagieren müssen (mit Begründungen, Verteidigung, Lösungsvorschlägen).

Damit diese Reaktionen nicht auftreten, denken die Interessensgruppen zuerst getrennt über Probleme und Lösungsmöglichkeiten nach. Jede Interessensgruppe hat einen eigenen Zeitabschnitt zur Verfügung. Alle Überlegungen und Personen werden erst am Ende zusammen geführt:

Phase 1: Vorgesetzte

Phase 2: MitarbeiterInnen

Phase 3: Vorgesetzte und MitarbeiterInnen

Tipp

Gute Vorsätze für eine konstruktive Atmosphäre

Wenn am Ende des Workshop-Tages die verschiedenen Personengruppen zusammentreffen, liegt viel Spannung, Erwartung, Hoffnung und Angst vor Enttäuschung in der Luft. Alle Beteiligten haben sich mit Themen beschäftigt, die ihnen sehr wichtig sind, die vielleicht schon öfter besprochen wurden, die womöglich schon „Reizthemen“ sind.

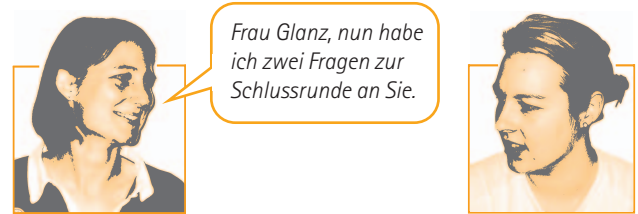
Es kann daher in einer solchen Stimmung leicht geschehen, dass ein falsches Wort am falschen Platz die Stimmung vergiftet und statt gemeinsamer Lösungssuche geht es nur mehr um Angriff und Verteidigung. Am Ende des Tages gibt es dann keine Lösungen, sondern nur Frustration für alle Beteiligten.

Daher ist es wichtig, sich auf den Info-Austausch im Rahmen der gemeinsamen Schlussrunde gedanklich und emotional vorzubereiten. Alle Beteiligten können durch ihre Einstellung, ihre Kommunikation und ihr Verhalten Einfluss auf die Atmosphäre nehmen. Dazu werden „gute Vorsätze“ für die Schlussrunde gesammelt.

Das Projektteam diskutiert natürlich darüber. Es entstehen verschiedene Vermutungen, warum diese Ergebnisse zustande gekommen sind.

3. Die Mitglieder der Projektgruppe gehen

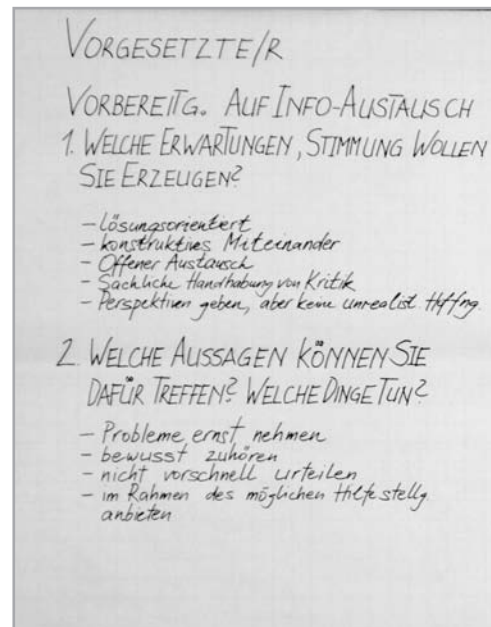
Die Projektgruppe ist nun über die Ergebnisse und den Tagesablauf informiert und verabschiedet sich bis auf Frau Glanz.



4. Frau Glanz stimmt sich auf den Abschluss ein

Abschließend verbringt Frau Mag. Sorgsam 15 Minuten allein mit der Geschäftsführerin. Frau Glanz wird am Ende des heutigen Workshop-Tages die Ideen der MitarbeiterInnen hören und mit Ihnen gemeinsam erste Schritte zur Optimierung festlegen. Wie gut das gelingt, hängt von allen Beteiligten ab. Daher stellt Frau Mag. Sorgsam Frau Glanz zwei Fragen zur Schlussrunde und notiert die Antworten auf einem Flip-Chart:

1. Welche Erwartungen, Stimmung möchten Sie erzeugen?
2. Welche Aussagen können Sie dafür treffen? Welche Dinge tun?

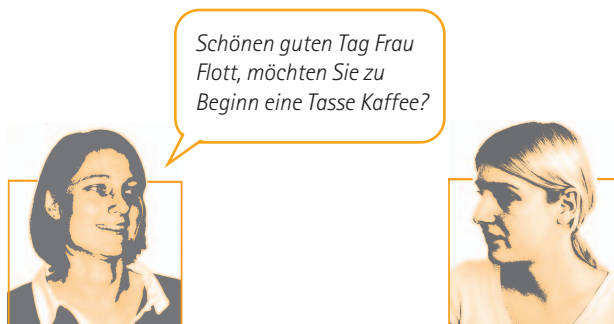


„Gute Vorsätze“ für die Schlussrunde

5. Pause

Frau Glanz geht und Frau Mag. Sorgsam bereitet sich auf Ihren nächsten Gast vor, die Bereichsleiterin Frau Flott.

9.15 – 10.45 Uhr:
Bereichsleiterin, Frau Flott



Das Programm für Frau Flott läuft so ab:

1. Programmüberblick

Am Beginn stellt Frau Mag. Sorgsam noch einmal den Programmablauf des heutigen Workshops vor.

Programmablauf

- 1) **8.00 – 9.00 Uhr: Ergebnis-Information Projektgruppe** (GF, AMED/ SFK, BR)
 - Programm, Ziele und Nicht -Ziele heute
 - Ergebnisse Ressourcen, Stressoren
 - Vorbereitung auf Punkt 4)
- 2) **9.15 – 10.45 Uhr: Ergebnis- Information und Diskussion (Vorgesetzte/r)**
 - Programm, Ziele und Nicht -Ziele heute
 - Ergebnisse Ressourcen, Stressoren
 - Mögliche Gründe für 3 Haupt - Stressoren
 - eigene Stressoren, Beeinflussbarkeit
 - Vorbereitung auf Punkt 4)
- 3) **11.00 – 16.00 Uhr (60 min Mittagspause)**
Ergebnis - Information und Diskussion **MitarbeiterInnen**
 - Programm, Ziele und Nicht -Ziele heute
 - Ergebnisse Ressourcen, Stressoren
 - Gründe für 3 Haupt - Abweichungen
 - Bsp. Beeinflussbarkeit / Lösungen
 - Vorbereitung auf Punkt 4)
- 4) **16.00 – 17.00 Uhr: Info-Austausch alle**
 - „Gute Vorsätze“
 - Infoaustausch heutige Ergebnisse
 - Konkrete Angebote und Termine

*Programm-
ablauf
Ergebnis-
Workshop*

2. Ergebnisse Produktion

Frau Mag. Sorgsam fragt Frau Flott, welche Ergebnisse sie für den Bereich Produktion erwartet.

Anschließend teilt sie die IMPULS-Ergebnisse für den Bereich Produktion, insbesondere die größten und kleinsten Abweichungen zwischen REAL- und WUNSCH-Zahlen mit.

Tip

Die schwierige Rolle der Führungskräfte

Es ist sehr wichtig, die besondere Rolle von Führungskräften in so einem Projekt zu beachten. Wenn es um Probleme im Betrieb geht, sind Führungskräfte oft doppelt belastet: Einerseits werden „von oben“ Anforderungen an sie gestellt, die sie erfüllen sollen, indem sie diese „nach unten“ weitergeben. Andererseits kommt von dort häufig auch Unverständnis und Widerstand. Aus der Sicht von MitarbeiterInnen ist oft nicht ganz klar, welchen Zwängen nicht nur sie, sondern auch ihre Vorgesetzten ausgesetzt sind.

Dazu kommt noch der sehr verbreitete „Sündenbock-Reflex“, den die meisten Menschen - sowohl die MitarbeiterInnen als auch die Vorgesetzten - häufig anwenden: Wenn irgendwas schief läuft, muss es einen „Schuldigen“ geben. Auftretende Probleme werden daher oft nicht Strukturen und Bedingungen zugeschrieben, sondern automatisch Personen.

Die konstruktive Gestaltung eines solchen Workshops sollte anhand der konkreten Probleme und Anliegen aus dem IMPULS-Ergebnis auch mehr gegenseitige Information, Klarheit (und hoffentlich auch Verständnis) sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für die Führungskräfte ermöglichen. Ziel ist es, an den Bedingungen zu arbeiten und nicht an den Menschen.

Tipp

Auch Führungskräfte haben Stress

Die Arbeitsbedingungen von Führungskräften sind ebenfalls bestimmt von Stressoren und Ressourcen. Daher sollte das auch angesprochen werden:

- Jede/r Vorgesetzte ist auch MitarbeiterIn und daher sind auch ihre / seine Arbeitsbedingungen von Stressoren und Ressourcen bestimmt.
- Auch die Ressourcen der Vorgesetzten zur Bewältigung von Problemen sind von außen begrenzt (durch deren Vorgesetzte, Unternehmensstrategien, Shareholder, Marktvorgaben, ...).

Keine Problemlisten, sondern Lösungsvorschläge

Lösungsorientierung: Am Ende eines Ergebnis-Workshops sollten Vorschläge zur positiven Beeinflussung von konkreten Problemen stehen. Es erzeugt bei allen Beteiligten eher Widerstand, nur mit einer Flut von Problemen konfrontiert zu werden. Viel leichter und konkreter lässt sich über Lösungsideen zu Problemen sprechen.

Wer kann was zur Lösung beitragen: Um zu verhindern, dass die Lösung von Problemen nur „den anderen“ zugeschoben wird, werden Probleme immer auf drei Beeinflussungs-Ebenen betrachtet (ich, wir, Management). Somit wird die Lösung eines Problems zu einer gemeinsamen Sache, an der alle Anteil haben.

3. Stressoren von Frau Flott

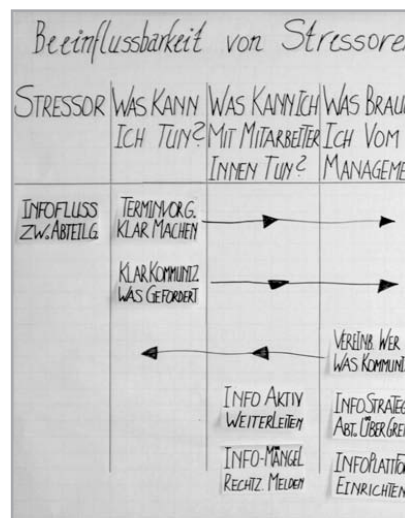
Frau Mag. Sorgsam bietet Frau Flott an, auch ihre eigenen „stressenden“ Arbeitsbedingungen zu betrachten. Die Ergebnisse sollen beim Info-Austausch in der Schlussrunde auch den MitarbeiterInnen und der Geschäftsführerin gezeigt werden. Natürlich liegt die Entscheidung, welche Themen Frau Flott nennen möchte, ganz bei ihr. Frau Flott nennt einige häufige Stressoren, die Frau Mag. Sorgsam auf einem Flip-Chart notiert.

Der Informationsfluss ist ein Problem. Die Kundenanforderungen vom Vertrieb sind oft unklar und machen uns in der Produktion Ärger. Ein weiterer Stressor sind verspätete Materiallieferungen, die uns dann unter Zeitdruck bringen.



Frau Mag. Sorgsam bittet Frau Flott dann, für jeden Stressor nach Beeinflussungsmöglichkeiten auf drei Ebenen zu überlegen:

- o Was kann ich tun?
- o Was kann ich mit meinen MitarbeiterInnen tun?
- o Was brauche ich vom Management?



Stressoren und Beeinflussbarkeit - Vorgesetzte

Frau Flott überlegt zuerst, welche Beeinflussungsmöglichkeiten es zur Verbesserung des Informationsflusses zwischen der Produktion und dem Vertrieb gibt.

Naja, ich sollte vielleicht klarer und öfter kommunizieren, was gefordert wird. Meine MitarbeiterInnen sollen mir Mängel rechtzeitig melden, dann kann ich rechtzeitig handeln. Mit Frau Glanz sollte eine bessere passende, abteilungsübergreifende Informationsstrategie entwickelt werden.

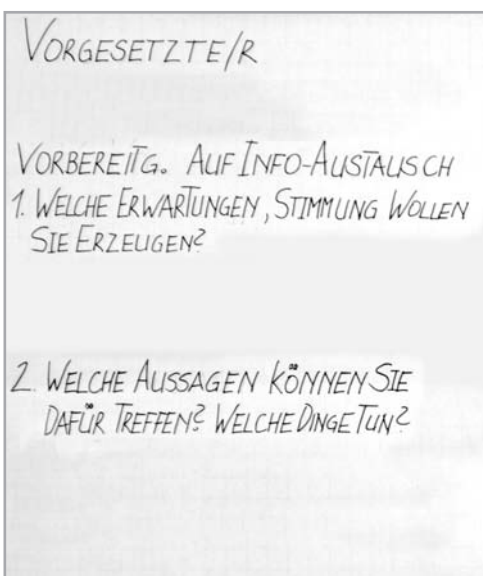


4. Frau Flott bereitet sich auf den Schluss vor

Wie zuvor schon Frau Glanz stimmt sich auch Frau Flott anhand der beiden Fragen auf die Schlussrunde ein.



Sicher ist es wichtig, konstruktiv zu sein und sachlich zu bleiben.



Muster „gute Vorsätze“ für die Schlussrunde

5. Pause

Nach 90 Minuten geht Frau Flott und Frau Mag. Sorgsam bereitet sich auf die nächste Runde mit den MitarbeiterInnen vor.

11.00 – 12.30 Uhr / 13.30 – 16.00 Uhr: MitarbeiterInnen Produktion

Frau Mag. Sorgsam begrüßt die MitarbeiterInnen:



Herzlich willkommen, bitte nehmen Sie Platz und bedienen Sie sich bei den Getränken!

Tip

Die besondere Rolle der MitarbeiterInnen

Es sollte schon bei der anfänglichen Projektinformation ausreichend gelungen sein, die MitarbeiterInnen von der guten Absicht des Projektes zu überzeugen. Überzeugend sind diese Bemühungen aber nur, wenn sie ernst gemeint sind. Herrscht ein schlechtes Betriebsklima, dann wird sich die Unternehmenskultur auch bei der Organisation eines solchen Projektes nicht schlagartig verwandeln.

Ob und wie gut die Projektakzeptanz bei den MitarbeiterInnen ist, zeigt zuerst einmal die Rücklaufquote der verteilten IMPULS-Tests. Die zweite Situation, in der dies sichtbar werden kann, ist dieser Workshop.

Gute Akzeptanz: Das Projekt hat gute Akzeptanz, wenn die VertreterInnen der Belegschaft vollzählig und pünktlich erscheinen, einen offenen und interessierten Eindruck vermitteln, aktiv und engagiert mitmachen.

Schlechte Akzeptanz: Dies ist z.B. dann der Fall, wenn die MitarbeiterInnen nicht vollständig oder zu spät erscheinen und durch Schweigen oder destruktive Bemerkungen ihren Widerstand deutlich machen.

Der Nutzen eines solchen Ergebnis-Workshops ist davon abhängig, dass die MitarbeiterInnen eine Chance sehen, mit ihren Anliegen ernst genommen zu werden.

Tip

Programmablauf

- 1) 8.00 – 9.00 Uhr: Ergebnis-Information
Projektgruppe (GF, AMED/ SFK, BR)
- Programm, Ziele und Nicht-Ziele heute
- Ergebnisse Ressourcen, Stressoren
- Vorbereitung auf Punkt 4)
- 2) 9.15 – 10.45 Uhr: Ergebnis-Information und Diskussion (Vorgesetzte/r)
- Programm, Ziele und Nicht-Ziele heute
- Ergebnisse Ressourcen, Stressoren
- Mögliche Gründe für 3 Haupt-Abweichungen
- eigene Stressoren, Beeinflussbarkeit
- Vorbereitung auf Punkt 4)
- 3) 11.00 – 16.00 Uhr
(60 min Mittagspause)
Ergebnis-Information und Diskussion MitarbeiterInnen
- Programm, Ziele und Nicht-Ziele heute
- Ergebnisse Ressourcen, Stressoren
- Gründe für 3 Haupt-Abweichungen
- Bsp. Beeinflussbarkeit / Lösungen
- Vorbereitung auf Punkt 4)
- 4) 16.00 – 17.00 Uhr: Info-Austausch alle
- „Gute Vorsätze“
- Infoaustausch heutige Ergebnisse
- Konkrete Angebote und Termine

1. Programmüberblick

Am Beginn stellt Frau Mag. Sorgsam den Programmablauf des heutigen Tages vor.



Den Punkt 1 und 2 haben wir schon hinter uns. Nun sind wir bei Punkt 3 angekommen.

Programmablauf Ergebnis-Workshop

Ergebnis-Unterlagen

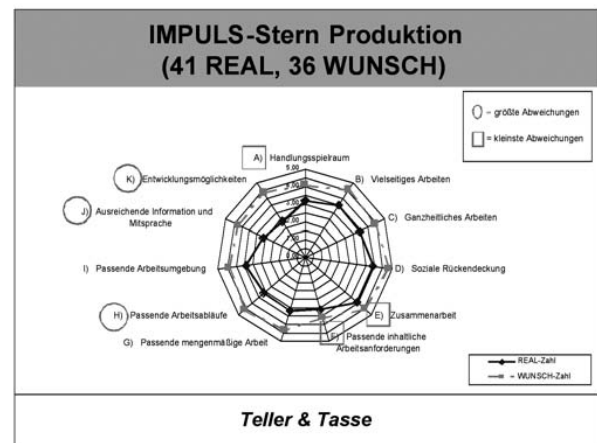
Wie zuvor schon in den beiden ersten Abschnitten des Ergebnis-Workshops werden die Ergebnisse der IMPULS-Auswertung am Beginn präsentiert. Die TeilnehmerInnen sehen ihre Ergebnisse im Bereich Produktion:

- Den **IMPULS-Stern der Produktion**, der die REAL- und WUNSCH-Zahlen zeigt. Hier ist auch sichtbar, wo die Abweichungen zwischen REAL- und WUNSCH-Zahlen am kleinsten und am größten sind.
- Die **drei größten Abweichungen** zwischen REAL- und WUNSCH-Zahlen werden gesondert dargestellt und benannt. Diese drei Themen werden im Workshop konkret bearbeitet. Es wird nach Lösungen / Beeinflussbarkeit dieser Themen gesucht.

Diese Unterlagen bekommen die TeilnehmerInnen auch als Kopien mit.

2. Ergebnisse Produktion

Frau Mag. Sorgsam teilt die IMPULS-Ergebnisse für den Bereich Produktion, insbesondere die größten und kleinsten Abweichungen zwischen REAL- und WUNSCH-Zahlen mit.



Auswertung für den Bereich Produktion der Firma Teller & Tasse (IMPULS-Stern)

Im Bereich Produktion sind die größten Abweichungen zwischen REAL- und WUNSCH-Zahl bei den Faktoren „Entwicklungsmöglichkeiten“, „Passende Arbeitsabläufe“ und „Information und Mitsprache“ zu finden.

IMPULS-Ergebnis Produktion (größte Abweichungen)

- K) Entwicklungsmöglichkeiten** (REAL: 2,40 / Abw.: 1,90)
Unsere Firma bietet keine gute Weiterbildungsmöglichkeiten. Bei uns gibt es gute Aufstiegschancen.
- J) Information und Mitsprache** (REAL: 2,60 / Abw.: 1,60)
Über die wichtigen Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir nicht ausreichend informiert. Die Leitung des Betriebes ist bereit, die Ideen und Vorschläge der ArbeitnehmerInnen zu berücksichtigen.
- H) Passende Arbeitsabläufe** (REAL: 3,10 / Abw.: 1,50)
Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z.B. Computer, Werkzeug,...) nicht zur Verfügung. Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen (z.B. durch das Telefon).

Teller & Tasse

Auswertung für den Bereich Produktion der Firma
Teller & Tasse (größte Abweichungen)

3. Was steht hinter den Ergebnissen?



Jetzt bitte ich Sie, zum Thema „Arbeitsabläufe“ konkrete Beispiele aus ihrem Arbeitsalltag zu sammeln.

STRESSORZ: PASSENDE ARBEITSABLÄUFE
BEISPIELE/SITUATIONEN

1. Abzusammen- arbeit anstreben	1 P.		
2. Termine nicht eingeschaltet	0 P.		
3. Unzufrieden- heitsanfragen	Dinge werden angefragt	1 P.	
4. Info oft zu spät	Zeitdruck	5 P.	
5. Fehlende Qualifikation	mangelnde Kompetenz	Kunden unzufrieden	Erarbeiten neuer Wissen 2 P.
6. Dauerndes Nacharbeiten	2 P.		
7. Ständige Arbeitsunterbre- chungen	1 P.		
8. Mangelhaftes Equipment	1 P.		

Anhang 16: Stressoren - MitarbeiterInnen



Nun bekommt jeder von ihnen zwei rote Klebepunkte. Bitte kleben sie die Punkte auf die Beispiele, die ihnen am wichtigsten sind.



Mir fällt ein, dass es häufige Unterbrechungen gibt, weil meist etwas fehlt.



Ja, und wir bekommen Informationen oft so spät, dass wir nicht rechtzeitig reagieren können.



Genau, oft müssen wir irgendwelche Dinge nacharbeiten.

Tip

Konkrete Arbeitsbedingungen hinter den IMPULS-Zahlen

Die statistische Auswertung des IMPULS-Tests macht in Form von Zahlen erkennbar, in welchen der elf Themengebiete mehr oder weniger Stressoren oder Ressourcen liegen. Um über Lösungen reden zu können, müssen aber zuerst die konkreten Probleme dahinter benannt werden.

Für die drei größten Abweichungen zwischen REAL- und WUNSCH-Zahl suchen die MitarbeiterInnen konkrete Beispiele und Situationen aus ihrem Arbeitsalltag. Nur die Kenntnis der konkreten und alltäglichen Stress-Erfahrungen bietet eine Chance, konkrete Gegenmaßnahmen zu entwickeln, die allen Beteiligten tatsächlich helfen.

Tipp

Bearbeitung der drei Hauptthemen

Die Bearbeitung jedes einzelnen der drei Hauptthemen erfolgt auf Flip-Charts mittels Moderationstechnik (Kärtchen oder Post-It):

Schritt 1: Wie kommt dieser Stressor konkret im Arbeitsalltag vor (Suchen Sie Beispiele und Situationen in Schlagworten)?

Schritt 2: Von allen gefundenen Beispielen wählen Sie jetzt mittels Klebepunkten (jede/r bekommt 2 Stk.) die zwei aus, die Ihnen am wichtigsten sind.

Schritt 3: Das Beispiel mit den meisten Punkten wird auf seine Beeinflussbarkeit (Lösungen) am nächsten Flip-Chart untersucht:

- Was kann ich tun?
- Was kann ich mit meinen KollegInnen tun?
- Was brauche ich vom Management?

Die hier erarbeiteten Ergebnisse werden bei der Schlussrunde den Vorgesetzten präsentiert.

4. Beeinflussungsmöglichkeiten suchen

Hier ist das wichtigste Thema mit den meisten Punkten „Infos oft zu spät“. Dafür werden nun Beeinflussungsmöglichkeiten gesucht:

- Was kann ich tun?
- Was kann ich mit meinen KollegInnen tun?
- Was brauche ich vom Management?

Ich habe mir angewöhnt, rechtzeitig nachzufragen.



Wir helfen uns in Zeitnot gegenseitig aus.



Unsere Chefs sollten die Termine zwischen den Abteilungen besser abstimmen.



Beeinflussbarkeit von Stressoren

STRESSOR	WAS KANN ICH TUN?	WAS KANN ICH MIT KOLLEGEN TUN?	WAS BRAUCHE ICH VOM MANAGEMENT?
INFOS OFT ZU SPÄT, ZEITDRUCK!	Rechtzeitig nachfragen Vorher Termine setzen	Bei Zeitdruck ausshelfen KollegInnen um Hilfe bitten	Rechtzeitige Info an alle auch bei Änderungen Termine in alle Abt. abstimmen Beratung/Sp. Besprechung von offenen Terminen

Stressoren und Beeinflussbarkeit - MitarbeiterInnen

Die drei Bearbeitungsschritte für das Thema „Passende Arbeitsabläufe“ haben eine Stunde lang gedauert. Nach der Mittagspause brauchen wir noch zwei Stunden für die Bearbeitung der beiden anderen Themen „Information und Mitsprache“ und „Entwicklungsmöglichkeiten“.



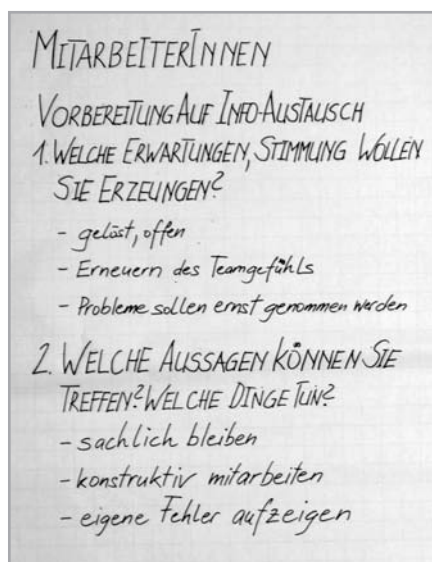
5. Die MitarbeiterInnen stimmen sich auf den Abschluss ein

Wie zuvor schon Frau Glanz und Frau Flott bereiten sich auch die MitarbeiterInnen auf die Schlussrunde vor:

Ich wünsche mir ein Teamgefühl.



Auf jeden Fall sollten wir sachlich bleiben!



„Gute Vorsätze“ für die Schlussrunde

6. Pause

Bevor die Schlussrunde startet, findet noch eine entspannende Erfrischungspause statt. Auch Frau Glanz und Frau Flott sind schon hier und nehmen daran teil.

16.00 – 17.00 Uhr: Frau Glanz, Frau Flott und die MitarbeiterInnen der Produktion

1. Begrüßung und Einstimmung

Frau Mag. Sorgsam informiert über den Ablauf der einstündigen Schlussrunde und zeigt zuerst der Reihe nach die „guten Vorsätze“ her, die von Frau Glanz, Frau Flott und von den MitarbeiterInnen zur Einstimmung für die Schlussrunde gesammelt wurden. Damit erinnert sie auch daran, dass der Verlauf und Erfolg dieser Schlussrunde von allen Beteiligten mitgestaltet wird.

Tipp

Spielregeln für eine konstruktive und lösungsorientierte Schlussrunde

Bis zu einem gewissen Grad lässt sich durch die Moderation des Workshops auch beeinflussen, wie sich die Arbeitsatmosphäre entwickeln kann. Maßnahmen dazu sind z.B.:

- **Selbstverantwortung:** Es ist in der Vorbereitung wichtig, die beteiligten Personen vor dieser Schlussrunde darauf einzustimmen, dass sie selbst aktiv das Gesprächsklima mitgestalten können.
- **Fokus auf Lösungen:** Das Reden über Lösungen sollte mehr Zeit verbrauchen als das Reden über Probleme.
- **Fokus auf Machbares:** Zuerst sollte man sich mit den machbaren Dingen befassen und nicht viel Zeit verlieren mit Diskussionen über nicht bzw. schwer machbare Dinge.
- **Fokus auf Zukunft:** Es dürfen nur in die Zukunft gerichtete Vorschläge gemacht werden, Diskussionen über die Vergangenheit sind nicht erlaubt (damals war ja schon, Sie haben immer gesagt, etc.)

Tipp

Ablauf der Schlussrunde

Am Ende treffen wieder alle zusammen. Es geht dabei um die Vereinbarung von konkreten Anti-Stress-Maßnahmen und die Festlegung von Terminen. Um solche Vereinbarungen treffen zu können, muss eine konstruktive Atmosphäre hergestellt werden. Außerdem ist es nötig, dass die Vereinbarungen der beteiligten Personen nicht unter Zwang, sondern freiwillig geschlossen werden.

1. Schritt: Information über den Ablauf der Schlussrunde und Einstimmung mit den Flip-Charts „Gute Vorsätze“;

2. Schritt: Vorgesetzte/r und MitarbeiterInnen stellen ihre Flip-Ergebnisse kurz vor (wichtigste Stressoren, Beeinflussbarkeit);

3. Schritt: Vorgesetzte und MitarbeiterInnen wählen aus den vielen vorhandenen Themen und Lösungen (Beeinflussungsmöglichkeiten) je mindestens zwei konkret aus und formulieren daraus ihre Angebote samt Terminvorschlag (z.B. ab wann, bis wann);

4. Schritt: Sonstige Wünsche zum guten Abschluss des Workshops (z.B. die anderen KollegInnen über Ergebnisse informieren, ...).

2. Ergebnis-Information

Frau Flott stellt ihr Flip-Chart mit ihren wichtigsten Stressfaktoren und Beeinflussungsmöglichkeiten vor.

Danach präsentieren auch die MitarbeiterInnen, welche konkreten Situationen des Arbeitsalltags hinter ihren drei Haupt-Themen stehen und welche Einflussmöglichkeiten sie sich dazu überlegt haben.

Beeinflussbarkeit von Stressoren

STRESSOR	WAS KANN ICH TUN?	WAS KANN ICH MIT KOLLEGEN INNEN TUN?	WAS BRAUCHE ICH VOM MANAGEMENT?
INFO SOFT ZU SPÄT, ZEITDRUCK!	Rechtzeitig nachfragen Vorher Termine setzen	Bei Zeitdruck ausheifen KollegInnen um Hilfe bitten	Rechtzeitige Info an alle auch bei Änderungen Termine in der Abt. abstimmen Behalten Sie Besprechg. von offenen Terminen

Stressoren und Beeinflussbarkeit - MitarbeiterInnen

Beeinflussbarkeit von Stressoren

STRESSOR	WAS KANN ICH TUN?	WAS KANN ICH MIT MITARBEITERINNEN TUN?	WAS BRAUCHE ICH VOM MANAGEMENT?
INFOFLUSS ZW. ABTEILG.	TERMINVORG. KLAR MACHEN KLAR KOMMUNIZ. WAS GEFORDERT		RECHTZEITIGE INFO AN ALLE AUCH BEI ÄNDERUNGEN TERMINE IN DER ABT. ABSTIMMEN BEHALTEN SIE BESPRECHG. VON OFFENEN TERMINEN VEREINB. WER WAS KOMMUNIZ. INFO STRATEG. ABT. ÜBERGEBEN INFO PLATZ EINRICHTEN

Stressoren und Beeinflussbarkeit - Vorgesetzte

Liebe MitarbeiterInnen, Sie sehen hier viele Ideen zur Beeinflussbarkeit verschiedener Stressoren. Es gibt Einflussmöglichkeiten auf der MitarbeiterInnen- und auf der Management-Ebene. Ich bitte Sie jetzt als MitarbeiterInnen-Gruppe zwei von allen hier genannten Ideen auszuwählen, für die Sie auf der MitarbeiterInnen-Ebene konkret Angebote machen können. Auch Sie, Frau Glanz und Frau Flott ersuche ich, jeweils zwei solche Angebote zu formulieren, die auf der Management-Ebene für Sie möglich sind.



Die Gruppe der MitarbeiterInnen, Frau Glanz und Frau Flott studieren die Flip-Charts, nehmen sich ein paar Minuten Zeit, und formulieren dann ihre Angebote.

3. Lösungsangebote (Beeinflussungsmöglichkeiten) durch Vorgesetzte und MitarbeiterInnen



Also ich biete an, für ein besseres und klares Informationsmanagement zwischen den Bereichen zu sorgen. Zur Abstimmung von Zuständigkeiten und Abläufen werde ich mich mit Frau Flott und Herrn Macher zusammensetzen. Außerdem möchte ich nun regelmäßig alle MitarbeiterInnen informieren, was bei uns läuft und geplant ist.



Ich werde mit Herrn Macher ein transparentes Dokumentationssystem für Kundenaufträge entwerfen. Dann haben alle Beschäftigten der Produktion und Verwaltung jederzeit einen besseren Überblick, was wann von wem schon getan wurde und was noch offen ist.



Wir könnten uns bei Zeitdruck besser gegenseitig helfen, wenn wir uns in den anderen Arbeitsbereichen auch auskennen. Daher bieten wir an, dass wir uns gegenseitig „einschulen“.

MEINE KONKRETE ANGEBOTE/TERMINE		
MITARBEITER:IN		ZEIT
1. Infos aktiv lesen, verfassen + weiterleiten		ab sofort
2. Klärung von Schnittstellen-proble. in Abteilung		1x monatl.
VORGESETZTE/R		
1. Info-Plattform an GF + Mitarbeiter	Schnittstellen klären	1x monatl.
2. Schulbedarf erheben & durchf.		1 Monat
3. Unternehmensweiter Proplan	Termine im Intranet	1x monatl.

Flip-Chart mit konkreten Angeboten / Lösungen und Terminen



Ich schreibe alle Angebote hier auf. Sagen Sie mir bitte immer dazu, wer das konkret machen wird und welchen Zeitplan es dafür gibt.

Tipp

Freiwilligkeit und Mitwirkung schafft Akzeptanz

Der Weg vom Problem zur Lösung gelingt nur, wenn Identifikation mit dem Problem und der Lösung möglich sind. Wer zu bestimmten Lösungen „gezwungen“ wird ohne selbst davon überzeugt zu sein, wird keinen guten Beitrag zur Problemlösung liefern. Deshalb sind zwei Dinge besonders wichtig, um wirksame Problemlösungen zu erreichen:

1. Mitwirkung: Von Problemen betroffene Personen müssen an den Lösungen mitdenken und mitwirken können. Nur wenn die Lösung ein Teil von ihnen ist, wird diese Lösung auch Akzeptanz finden. Aus diesem Grund erhöht dieser Ergebnis-Workshop unter der Mitwirkung aller Betroffenen die Chance auf gute und nachhaltige Lösungen.

2. Freiwilligkeit: Wer etwas verändern möchte, sollte selber etwas anbieten können, was ein guter Beitrag dazu wäre. In diesem Workshop wurden Probleme und Lösungsvorschläge gesammelt. Sie stehen nun für alle sichtbar zur Verfügung. Aus allen Lösungsansätzen wählen die Führungskräfte und die MitarbeiterInnen „freiwillig“ aus, was sie anbieten wollen und können.

Verbindlichkeit herstellen

Nicht nur das freiwillige Angebot erhöht die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung, sondern auch die Erzeugung von Verbindlichkeit. Dies gelingt, indem konkrete Verantwortliche und Termine fixiert werden. Natürlich muss nach dem Workshop gelegentlich auch geprüft werden, wie die Dinge laufen.

Tipp

Nachhaltigkeit

Damit die dichte Information und Energie eines solchen Tages nicht verpufft, sind einige Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit erforderlich. Dazu gehören jedenfalls:

1. Information an Nicht-Anwesende: Wer wird in welcher Form über den Ablauf und die Ergebnisse informiert?

2. Verfolgung von Beschlüssen: Wer sorgt wie dafür, dass die Vereinbarungen umgesetzt werden und nicht versanden?

Bewertung des Workshops

Die TeilnehmerInnen beurteilen am Ende den Workshop nach den Kriterien:

- Ablauf
- Stimmung
- Ergebnisse
- Umsetzung der Maßnahmen

Jede/r Teilnehmer/in erhält dafür 4 Klebpunkte und entscheidet auf einer Skala von Minus (negativ) bis Plus (positiv), wohin dieser Punkt geklebt werden soll.

Also, die hier nicht anwesenden KollegInnen müssen irgendwie informiert werden.



Ab jetzt sollte in allen regelmäßigen Besprechungen darauf geschaut werden, was aus unseren Angeboten wird und ob alles plangemäß läuft.

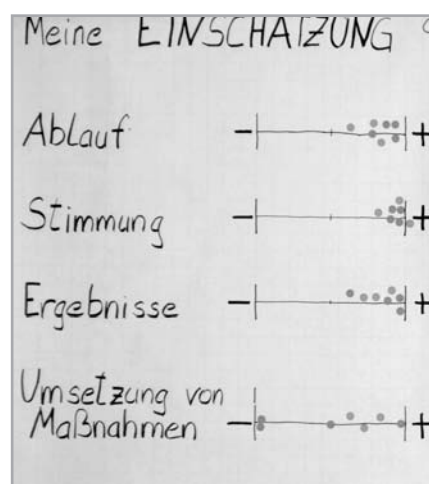


Weitere Schritte	Termin
• Information aller KollegInnen	nächste Bereichssitzung
• Regelmäßiger Info-Austausch in allen Team-Sitzungen	1x Monat

Weitere Schritte nach dem Workshop

5. Stimmungsbild am Ende

Alle Anwesenden werden am Ende des Workshops von Frau Mag. Sorgsam noch gebeten, den Workshop zu beurteilen.



Bewertung des Workshops

Die Veranstaltung wurde insgesamt sehr positiv bewertet. Nur was die Umsetzung der Maßnahmen betrifft, gibt es teilweise auch leise Zweifel.

SCHRITT 6 Nachbesprechungen im Projektteam

1. Ergebnis-Workshop in der Verwaltung

Kurz nach dem Ergebnis-Workshop für die Produktion findet auch der Workshop für den Bereich Verwaltung statt. Dort sind die drei Hauptthemen gleich, aber die Reihenfolge ist anders.

- Die größte Abweichung gibt es beim Thema „Passende Arbeitsabläufe“ (ständig ruft jemand aus der Produktion an und braucht Informationen).
- An der zweiten Stelle steht das Thema „Information und Mitsprache“ (alle MitarbeiterInnen fühlen sich schlecht über die Lage der Firma informiert).
- Am dritten Platz befindet sich das Thema „Entwicklungsmöglichkeiten“ (für die Beschäftigten in der Verwaltung ging es dabei hauptsächlich um die Frage, wie sicher ihr Arbeitsplatz ist).

Auch am Ende des Workshops für die Verwaltung entstand eine Liste mit Verbesserungsideen.

2. Die Stimmung nach den Workshops

Zwei bis drei Wochen nach den beiden Workshops treffen einander Frau Glanz, Frau Flott, Herr Macher, Herr Umtrieb sowie Frau Dr. Frank und Herr Ing. Frei zur Nachbesprechung. Die Sitzung wurde von Frau Mag. Sorgsam vorbereitet und moderiert. Dabei ging es um die aktuelle Stimmung, einen Ist-Soll-Vergleich und die Sicherung von Nachhaltigkeit.

Frau Flott und Herr Macher berichten in der Sitzung, dass die Stimmung ihrer MitarbeiterInnen nach den Workshops sehr positiv ist. Erste Maßnahmen wären schon begonnen worden.

Also auch die, die nicht dabei gewesen sind, wirken auf mich optimistischer. Meine MitarbeiterInnen sammeln für ein internes Schulungskonzept Ideen. Jede Tätigkeit sollte zumindest von zwei Personen beherrscht werden.



Meine Leute in der Verwaltung haben sich schon mit ihren Ansprechpersonen in der Produktion getroffen und suchen Lösungen für alte Schnittstellen-Probleme.

3. Ist-Soll-Vergleich

Frau Mag. Sorgsam fragt alle in der Runde, ob die Erwartungen zu Projektbeginn bisher erfüllt wurden oder nicht.

Vorher hatte ich Angst, dass das womöglich eine Klageveranstaltung wird! Ich habe nicht erwartet, dass so viele nützliche Ideen entstehen werden.



Tipp

Stimmung danach

An den Workshops haben ja nicht alle MitarbeiterInnen, sondern einige stellvertretend für alle teilgenommen. Daher hängt die Stimmung nach den Workshops z.B. davon ab

- wie gut sich die Beschäftigten, die nicht anwesend waren, durch die entsandten KollegInnen vertreten fühlten,
- wie gut sie über den Ablauf und die Ergebnisse der Workshops informiert wurden,
- wie sie die Ergebnisse bewerten.

Ist und Soll

Am Beginn des Projektes wurde über die aktuelle Situation der Firma Teller & Tasse und ihre Probleme gesprochen. Bei der Projektplanung wurde über Ziele, Hoffnungen und Befürchtungen diskutiert. Die damals festgelegten Ziele werden nun mit der aktuellen Situation verglichen. Damit ist es möglich festzustellen,

- ob und wie weit die Ziele erreicht wurden und alle Beteiligten damit zufrieden sind oder
- ob Ziele nicht erreicht wurden, worin die Gründe liegen könnten und welche Schlüsse daraus gezogen werden können (z.B. warum ist etwas schief gelaufen, was könnte noch besser gemacht werden).

Tipp

Maßnahmen für Nachhaltigkeit

Wer kennt das nicht, dass Projekte mit viel Enthusiasmus gestartet werden und dann doch irgendwann im Sande verlaufen? Das passiert im Arbeitsalltag leicht, wenn andere Dinge aktuell sind, zu wenig Zeit für das Projekt bleibt oder es vom Zufall abhängig ist, ob das Projekt weiterhin Thema ist.

Daher ist es zur Gewährleistung von Nachhaltigkeit notwendig,

- dem Projekt einen wichtigen Rang einzuräumen (das können nur Entscheider / Vorgesetzte tun),
- das Reden über das Projekt fix in Sitzungen und Besprechungen installieren,
- das Projekt durch Vorgesetzte regelmäßig wieder zum Thema zu machen,
- Aktivitäten aus dem Projekt zu fördern und zu fordern,
- konkrete Vereinbarungen mit Terminperspektiven festzulegen und
- Feedbackschleifen dazu vorsehen.

Ich muss sagen, ich habe mehr Streit erwartet und das ist nicht der Fall gewesen. Die Stimmung scheint mir irgendwie freundlicher zu sein.



Interessant ist, dass die angesprochenen Probleme und Lösungen oft gleichzeitig ergonomische und ökonomische Vorteile haben. Z.B. ist in der Produktion die mehrfache Schlepperei von Kisten von einer Ecke in die andere anstrengend und sie kostet auch viel Zeit! Das kann besser organisiert werden.



Also mir haben die Leute gesagt, dass Sie nach langer Zeit wieder einmal so etwas wie eine Perspektive sehen. Das ist doch super, finde ich!



Sicherung der Nachhaltigkeit

Jetzt geht es darum, die guten Vorsätze und konkreten Problemlösungen auch im Arbeitsalltag im Auge zu behalten und daran weiter zu arbeiten. Dazu wurde in der Sitzung gemeinsam beschlossen, dass

- die Bereichsleiter regelmäßig in den Bereichssitzungen das Projekt ansprechen werden,
- über die Umsetzung von Maßnahmen informieren werden,
- auch die MitarbeiterInnen danach fragen werden, welche Dinge sich aus ihrer Sicht weiter entwickelt haben,
- ein erster Zwischenstand in 6 Monaten erhoben werden soll und
- eine Erfolgskontrolle des Projektes nach 12 Monaten ohnehin schon am Beginn fixiert wurde.

Außerdem wurde festgelegt, dass ein Kurzprotokoll dieser Schlussbesprechung alle MitarbeiterInnen bekommen werden. Frau Mag. Sorgsam hat alle Punkte auf einem Flip-Chart festgehalten. Ein Digitalfoto davon sendet sie an das Projektteam. Zusammen mit dem Kurzprotokoll der Sitzung leitet Herr Umtrieb die Information auch an alle MitarbeiterInnen weiter.

1. Nach einem Monat

Die MitarbeiterInnen der Produktion haben gemeinsam mit Frau Flott einen internen **Schulungsplan** entwickelt. Immer zwei Personen bilden ein Team, die wechselseitig füreinander einspringen sollen und sich auch gegenseitig einschulen. Es wurde auch der darüber hinaus gehende Weiterbildungsbedarf ermittelt.



In der Verwaltung wurde von Herrn Macher in Diskussion mit Frau Flott eine Liste von Ergänzungen zur **Verwaltungs-Software** erstellt. Damit soll für alle MitarbeiterInnen in der Verwaltung und Produktion ein besserer Überblick über Projekte, Kunden und Termine möglich sein.

Die Geschäftsführerin, Frau Glanz, sendet einmal pro Monat ein Info-Schreiben an alle MitarbeiterInnen **„Neues bei Teller & Tasse“**. Die Belastungen im Unternehmen sind immer noch hoch, aber die Beschäftigten fühlen sich besser informiert und die Stimmung ist positiver.

In jedem **Bereichs- und Team-Meeting** reden die Chefs und die MitarbeiterInnen über ihre IMPULS-Aktivitäten.

2. Nach drei Monaten

In der Produktion fanden bereits erste interne Schulungen unter dem Motto **„KollegInnen schulen KollegInnen“** statt. Für 11 MitarbeiterInnen wurde eine (geförderte) **zusätzliche interne Fachschulung** bei einer großen Berufsbildungsinstitution gebucht.

Einige Änderungen in der Verwaltungs-Software waren rasch möglich. Beispielsweise haben nun alle MitarbeiterInnen mit einem Klick immer Überblick über die gleichzeitig laufenden Projekte und ihre Termine. Die ständigen Anrufe von der Produktion in der Verwaltung sind deutlich zurück gegangen.

Tip

Tue Gutes und rede darüber!

Für die MitarbeiterInnen ist es oft nicht sichtbar, was von Seiten der Führungskräfte zu bestimmten Vereinbarungen schon gemacht wurde, wie der aktuelle Stand der Dinge ist, was noch zu tun ist, warum Dinge noch offen sind. Wovon man nichts weiß, das existiert daher auch nicht im Bewußtsein. Aber auch umgekehrt setzen auch MitarbeiterInnen manches so still in die Tat um, dass ihre Chefs es gar nicht bemerken.

In vielen Betrieben und bei vielen Projekten gibt es das Problem, dass alle möglichen Aktivitäten stattfinden, aber (fast) niemand es weiß. Es genügt nicht, nur zu handeln, es muss auch laufend dazu informiert und kommuniziert werden.

Tipp

Internes Projektmarketing

Für größere Projekte wie dieses IMPULS-Projekt ist es sinnvoll, eine systematische Form der Informationssammlung und – Veröffentlichung zu betreiben. Zum Beispiel in Form von regelmäßigen Newslettern, auf einem „schwarzen Brett“, in der Firmenzeitung. So ein Projektmarketing zeigt Projektfortschritte, ruft in Erinnerung, macht stolz, regt zum Weitermachen an.

Zwischenstand

Inzwischen wurden eine Reihe von Umsetzungsschritten gesetzt. Es ist sinnvoll, nach einiger Zeit Zwischenbilanz zu ziehen und neue Ideen zu entwickeln. Fragen an das Projektteam könnten sein:

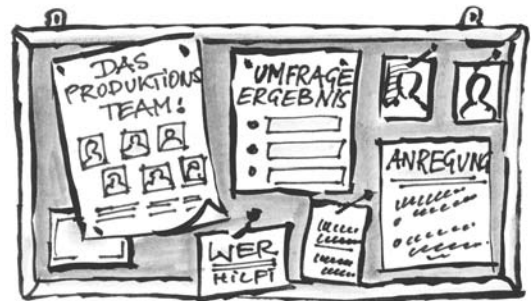
- Wie hat sich das Projekt in den letzten Monaten aus Ihrer Sicht entwickelt?
- Wie ist die Einstellung / Stimmung bei den betroffenen MitarbeiterInnen?
- Was wurde bereits umgesetzt?
- Was ist noch offen?
- Wo gibt es Barrieren und warum?
- Welche Maßnahmen könnten weiterhin hilfreich sein?
- Benötigen Sie dabei zusätzliche Ressourcen (Unterstützung, Zeit, Geld)?

Schlussfolgerungen

Aus den Ergebnissen der Zwischenstand-Erhebung werden in einer gemeinsamen Besprechung Schlussfolgerungen abgeleitet. Dabei wird geklärt,

- ob der festgelegte Kurs überall eingehalten werden konnte,
- ob Kurskorrekturen erforderlich sind,
- welche Maßnahmen dazu notwendig sind.

Frau Glanz erfindet das „IMPULS-Brett“ gleich neben der Kantine. Dort kann jede/r immer Neuigkeiten, Ideen und Anregungen zum Thema IMPULS hinhängen und lesen.



3. Nach fünf Monaten

Sowohl in der Produktion als auch in der Verwaltung berichten die Vorgesetzten und die MitarbeiterInnen über spürbare Verbesserungen. Durch die Aktion „KollegInnen schulen KollegInnen“ ist das Arbeitsvolumen besser verteilbar, zugleich ist die Arbeit vielfältiger und die Arbeitszufriedenheit besser geworden. Die Software-Änderungen verbessern die Information und Planbarkeit in allen Bereichen.

Wir haben immer noch sehr viel zu tun, aber die Arbeit kann jetzt besser bewältigt werden als vorher.



Früher hatte einmal der eine, dann wieder der andere extrem viel zu tun. Jetzt teilt sich das besser für alle auf und interessanter ist es auch.



Mit der optimierten Verwaltungs-Software sind die Missverständnisse und Rückfragen zwischen den Bereichen um einiges zurück gegangen. Das spart allen Zeit und Ärger!



Seit der Software-Verbesserung rufen die KollegInnen aus der Produktion nicht mehr so oft bei uns an!



Frau Mag. Sorgsam bereitet in Rücksprache mit Frau Glanz, Herrn Umtrieb, Frau Dr. Frank und Herrn Ing. Frei eine Zwischenbefragung bei den Bereichsleitungen vor.

1. Erfolgskontrolle nach 12 Monaten

Ca. 12 Monate nach den Ergebnis-Workshops findet wieder eine IMPULS-Befragung aller Beschäftigten statt. Eine Verbesserung der Situation, also eine Reduktion von Stressoren und eine Ausweitung der Ressourcen sollte an den REAL- und WUNSCH-Zahlen und an deren Differenzen ersichtlich sein.

Der neue IMPULS-Stern für das Gesamtunternehmen zeigt deutliche Verbesserungen in den meisten Bereichen. Die Resultate werden im Projektteam diskutiert. Alle zu Beginn definierten Ziele werden mit den Ergebnissen verglichen. Das meiste ist sehr gut gelaufen, manches hätte sicher besser gemacht werden können. Das Projektteam will den begonnenen Weg weitergehen und legt nächste Schritte dazu fest.

Die Krankenstände und die „Klagen“ sind eindeutig weniger geworden. Den Leuten geht es besser. Die Beschäftigten fühlen sich nicht mehr so belastet.



Ja, aber auch viel besser informiert als noch vor einem Jahr! Die ganze Firma läuft jetzt runder als vorher. Mir kommt auch vor, dass der Draht zwischen den Führungskräften und den MitarbeiterInnen besser funktioniert als vorher.

Die Änderungen der Arbeitsabläufe haben sicher auch etwas gebracht.



Stimmt genau. Die Kolleginnen und Kollegen sagen mir, dass zwar die Arbeit nicht weniger geworden ist, aber dass sie ihnen nun leichter von der Hand geht, weil sie in die Pläne und Prozesse der Firma eingebunden sind.

Also, meine Damen und Herren, da haben wir schon was zusammen gebracht.



Gemeinsame Ziele und das regelmäßige darüber Reden schweiß irgendwie zusammen. Wir haben übrigens auch schon eine Lösung für das Hitzeproblem bei der neuen Brennanlage gefunden!

Tipp

Wozu Erfolgskontrolle?

Am Ende jedes Projektes sollte eine Erfolgskontrolle stehen. Eine Erfolgskontrolle ist ein qualitativer und quantitativer Soll-Ist-Vergleich. Die Erfolgskontrolle oder auch Evaluation prüft das Ausmaß der Zielerreichung, z.B.:

- definierte Effekte bei den Zielgruppen,
- zeitliche Ziele,
- Ressourcen- und Finanzziele,

Schlussfolgerungen aus der Erfolgskontrolle können sein:

- Analyse und Lernen aus Erfolgen/Misserfolgen,
- Weitere bzw. zusätzliche Maßnahmen, um die Ziele zu erreichen,
- Erfahrungen bei künftigen Projekten beachten.

Gesamtaufwand für Teller & Tasse

Projekt "Stress raus, IMPULS rein"

Die folgende Liste gibt für das Beispiel der Firma Teller & Tasse eine Übersicht über die einzelnen Projektschritte, ihre Durchlaufzeiten (also wie lange dauert dieser Schritt von Beginn bis zum Ende – inklusive Zeitpolster) und die nötigen Unterlagen.

Schritt	Was ist zu tun?	Durchlaufzeit	Arbeitszeit pro Aufgabe und beteiligter Person	Material
	Diskussion Checkliste IMPULS-Reife	<u>1. Woche:</u> Unterlagen lesen <u>2. Woche:</u> Interne Diskussion	2 Std. 2 Std.	- IMPULS-Test, - IMPULS-Broschüre, - Checkliste IMPULS-Reife
1	Planung des IMPULS-Projektes	<u>3./4. Woche:</u> Suche externe Beratung, Erstgespräch <u>5./6. Woche:</u> Projektplan erstellen, besprechen und beschließen	4 Std. 2 Std. 8 Std.	- Projektplan
2	Vorbereitung der MitarbeiterInnen-Information Informationsveranstaltung und Verteilung der Fragebögen	<u>7./8. Woche:</u> Programm entwickeln und abstimmen; Einladung und Präsentation erstellen; Raum, Material und Technik organisieren <u>9./10. Woche:</u> Informationsveranstaltung für die MitarbeiterInnen, Fragebogen-Verteilung <u>11. Woche:</u> Zeit zum Ausfüllen für die Beschäftigten	6 Std. 4 Std. 2 Std. 1-2 Std. 30 Min.	- Einladung - Präsentation - IMPULS-Broschüren - IMPULS-Tests
3	Auswertung der IMPULS-Tests	<u>12./13. Woche:</u> Dateneingabe und –auswertung, Kontrolle, Ergebnis-Dokumentation	16 Std.	Excel-Auswertungs-Muster
4	Vorbereitung der Ergebnis-Workshops	<u>14./15. Woche:</u> Programm entwickeln; Einladung und Präsentation erstellen; Raum, Material und Technik organisieren;	6 Std. 4 Std. 2 Std.	- Einladung - Präsentation
5	Durchführung der Ergebnis-Workshops	<u>16. Woche:</u> Durchführung von zwei Workshops (je 1 Tag)	16 Std.	- Präsentation - Flip-Chart-Bögen - Moderations-Material
6	Nachbesprechung im Projektteam	<u>17. Woche:</u> Nachbesprechung im Projektteam	2 Std.	- Flip-Chart
	Summe	Durchlaufzeit: 17 Wochen (ca. 4 Monate)		
7	Maßnahmen werden umgesetzt	<u>Ab 18. Woche:</u> Umsetzung Schritt für Schritt		
8	Prüfung des Projekterfolges	<u>Nach ca. 6 Monaten:</u> Zwischenstand erfragen, dokumentieren, besprechen <u>Nach ca. 12 Monaten:</u> Evaluation mit IMPULS-Test	2 x 2 Std. 2 x 2 Std. 1-2 Std.	

Der erste Teil des IMPULS-Projektes bei der Firma Teller & Tasse hatte also bis inklusive Nachbesprechung ca. 4 Monate gedauert. Das ging ja recht schnell!



Bestellen Sie kostenlos IMPULS-Broschüre, IMPULS-Test, IMPULS-Projektleitfaden

Email: bestellservice@akwien.at; Tel.: 01/ 310 00 10-406
 Email: unternehmerservice@wko.at; Tel.: 0590 900/ 4522
 Email: Renate.Czeskleba@oegb.or.at; Tel.: 01/ 53444-443

Offen gestanden hätte ich mir am Beginn nicht gedacht, was alles mit Stress zusammenhängt!



Produktion: Reumiller und Reumiller, Wien
 Druck: RemaPrint, Wien
 1. Auflage, 2007, 5000 Stück

IMPULSE

Reduzieren von Stressfaktoren und
Erweitern von Ressourcen im Betrieb

