

# Evaluation und Endbericht BGF in KMU'S

SPAR Deutsch –gesund mit Herz und Verstand  
Projekt Nummer: 1918

Erstellung: Dr. Ingrid Novotna MSc, Wirtschaftsmedizinerin

Geplante Erstellung: 30.8.11

Tatsächliche Fertigstellung: 30.8.11

## Inhalt

<b><u>EVALUATION UND ENDBERICHT BGF IN KMU'S</u></b> .....	<b>1</b>
<b><u>1 AUSGANGSSITUATION</u></b> .....	<b>2</b>
1.1 BGF ERWARTUNGEN.....	2
1.2 IST-SITUATION .....	2
1.3 PROJEKTZIELE .....	3
1.4 STRATEGISCHE ZIELE.....	3
1.5 PROJEKTSTRUKTUR.....	4
<b><u>2 BESCHREIBUNG DER AUFBAU- / ABLAUFSTRUKTUR</u></b> .....	<b>4</b>
2.1 FÜHRUNGSMANAGEMENT.....	4
2.2 GRUPPENDYNAMISCHE PROZESSE.....	5
<b><u>3 MASSNAHMEN</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>4 EVALUATION</u></b> .....	<b>6</b>
4.1 EVALUATION DER MASSNAHMEN .....	6
4.2 EVALUATION DER GRUPPENDYNAMIK .....	7
<b><u>5 AUSSICHT UND KRITISCHE WÜRDIGUNG BISHERIGER ERGEBNISSE</u></b> .....	<b>9</b>

# 1 Ausgangssituation

## 1.1 BGF Erwartungen

Im Rahmen der BGF sollten die MA inspiriert werden zu gesundheitsfördernden Verhaltensweisen und zu aktiver Gestaltung gemeinsamer gesundheitsfördernder Maßnahmen. Die Partizipation sollte das Selbstbewusstsein und damit die Entscheidungsfreudigkeit stärken. Erhöhte Aufnahme von Verantwortung, Identifikation mit der Firma, Motivation und Engagement waren weitere Ziele, die die Mitarbeiterinnen zu höherer Arbeitszufriedenheit führen sollten.

*Dem Geschäftsinhaber ist es wichtig, dass die MitarbeiterInnen gerne zur Arbeit gehen.*

## 1.2 Ist-Situation

SPAR Deutsch ist DER Nahversorger im Herzen von Mittersill. Bekannt für seine frischen Produkte und die Vielfalt der Auswahl, trotz beschränkter räumlicher Möglichkeiten ist er beliebt bei allen Generationen und wird auch stark von Schülern frequentiert. In zunehmenden Maß positioniert er sich mit seinem „Catering“ Angebot.

Vor der Geschäftsübernahme 2008 hat es eine hohe Fluktuation der Geschäftsführung gegeben. Die finanzielle Situation war stark angespannt. Ängste und Unsicherheiten innerhalb der Belegschaft hatten das Betriebsklima belastet.

Dem Geschäftsführer ist es gelungen, durch seine Offenheit, Ehrlichkeit, Authentizität und aus Überzeugung getragene gemeinschaftsfördernde Aktionen innerhalb dieser Zeitspanne von 2 Jahren Ängste und Misstrauen abzubauen.

Von den 17 Mitarbeiterinnen sind 14 in Teilzeitbeschäftigung unter Vertrag.

Das Geschäft erfreut sich nicht nur wegen dem guten Sortiment großer Beliebtheit. Die persönliche Zuwendung (man spricht Kunden mit Namen/ Vornamen an) und funktionierende Teamarbeit gewährleisten auch zu den Stoßzeiten einen reibungsarmen Ablauf. Die Integration junger, unerfahrener Kolleginnen ist ein großes Anliegen aller Mitarbeiterinnen, nicht nur des Geschäftsführers.

Die Fluktuation der Mitarbeiterinnen ist sehr niedrig, ebenso die Krankenstände mit durchschnittlich 2 Tagen/Jahr .

Eine der zwei Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund ist ausgeschieden und die verbliebene Mitarbeiterin scheint sich nach anfänglich kulturellen Dissonanzen mit dem normativen Verhaltenskodex zu identifizieren.

Mit einem mittleren Alter von 36 Jahren befinden sich einige Kolleginnen in familiär belastenden Situationen. Die zu Projektbeginn als stark belastend empfundene Work-Life-Balance ist für viele von einem Problem zu einer Herausforderung mutiert.

### 1.3 Projektziele

Es soll ein aktives und attraktives Umfeld geschaffen werden, in dem die MitarbeiterInnen sich eingeladen fühlen, sich persönlich einzubringen und Verantwortung für ihr Wohlbefinden aufzunehmen.

Einige konkrete Ziele des Projekts sind:

1. Das Gesundheitsverhalten hat einen hohen Stellenwert im Alltagsgeschehen. Die Mitarbeiterinnen und Führungskräfte sind für das Thema Gesundheit im ganzheitlichen Sinn sowie für Work-Life-Balance und Stressmanagement sensibilisiert.  
Erkennbar z.B. an: Die Mitarbeiterinnen und Führungskräfte haben in Seminaren ihr eigenes Wohlbefinden, ihre Belastungen und Ressourcen, ihren Umgang mit Stress etc. reflektiert und Methoden erlernt, um besser mit Stress umzugehen.
2. Die Beziehungsqualität am Arbeitsplatz ist nach Projektende verbessert.  
Erkennbar z.B. an: Die interne Kommunikation und die betrieblichen Arbeitsabläufe sind nach der Projektdurchführung durch Rücksichtnahme und gegenseitiges Verständnis geprägt.
3. Es bestehen Möglichkeiten für eine gesunde Ernährung am Arbeitsplatz und diese Möglichkeiten werden von den Mitarbeiter/innen genutzt.  
Erkennbar z.B. an: Pausenraum oder Essplätze wurden eingerichtet; diese werden von den Mitarbeiterinnen frequentiert.
4. Die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte verfügen nach der Projektdurchführung über eine verbesserte Balance zwischen Arbeit und Privatbereich (Work-Life-Balance).  
Erkennbar z.B. an: Die Mitarbeiterinnen ihr mentales Konzept zum Umgang mit belastenden Situationen, der Kundenkontakt ist nach der Durchführung des Projekts für die Mitarbeiter/innen stressfreier.

### 1.4 Strategische Ziele

Die Unternehmensvision ist es, im Raum Mittersill als **DER** generationsübergreifende Nahversorger, bekannt zu sein. Das bedeutet in der Ausrichtung auf die Kundenbetreuung:

1. höchstmögliche Preis-Leistungsqualität, mit frischem, regionalbetontem Warenangebot.
2. moderne technische Mittel.
3. ein Kollektiv an MA, das Freude am Dienst für den Kunden hat.

Die Aufbaustruktur soll geprägt sein durch kollegiales Miteinander, das keiner hierarchischen Ordnung bedarf. Jede Mitarbeiterin soll ihren einzigartigen Beitrag zum Gelingen dieser Ziele kennen und Verantwortung für ihren Bereich übernehmen.

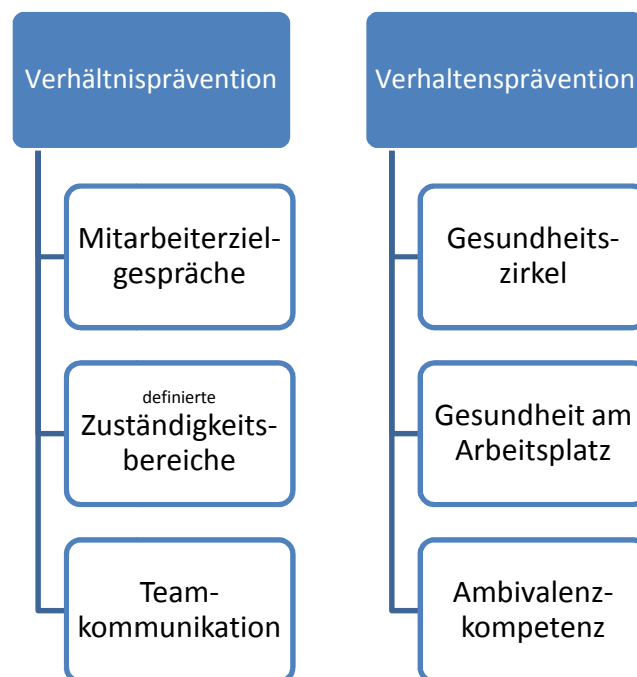
*Dem Geschäftsführer ist es wichtig KollegInnen, nicht Angestellte zu haben.*

## 1.5 Projektstruktur

Das Projekt hat im Grunde genommen bestehende Strukturen aufgenommen und möglicherweise stärker ins Bewusstsein gehoben.

Daher

Abb.1



## 2 Beschreibung der Aufbau- / Ablaufstruktur

### 2.1 Führungsmanagement

Der Geschäftsführer pflegt einen höchst partizipativen Führungsstil, wobei eine klare Unternehmensphilosophie das Verhalten steuert:

#### ***Kunden- / und Prozessorientierung mit „Herz und Verstand“ (Projektitelherkunft!)***

Es gibt für jeden definierte Zuständigkeitsbereiche, wobei eine definierte Anzahl von MA auch im Einsatz als „Springer“ bei erhöhtem Bedarf tätig ist.

Die funktionelle Gliederung (Molkeprodukte, Wurstwaren, ...) schafft durch die Verantwortungsdelegation eine natürliche Hierarchie. Geführt wird mit Transparenz und sinnstiftender Vermittlung der Arbeitsaufträge. Das Konzept des „Management by Objectives“, variiert je nach Situation zum „Management by Visions“. Diese Haltung prägt auch den Umgang mit Fehlern, was eine offene Fehlerkultur zur Folge hat. Das konsequente

delegieren von Entscheidungen, gestützt durch Vertrauen und Zuversicht, durch die Führung, lässt den MA an seinen Herausforderungen wachsen.

Es gibt regelmäßige Teambesprechungen, wo relevante Geschäftszahlen, wichtige Entscheidungen und gemeinsame Aktionen thematisiert werden.

Mitarbeiterzielgespräche sind weiterer Bestandteil der Führungsinstrumente und werden nicht nur jährlich sondern bedarfsorientiert geführt.

Der Geschäftsführer als Träger der (meist gemeinsamen) Entscheidungen sieht sich eher als „Kollege“, der für die geschlossene Ausrichtung auf Firmenziele und die konsequente Umsetzung Sorge trägt. In seiner ständigen Präsenz und persönlichen Mitarbeit ist er bestens informiert und greift bei Unstimmigkeiten, orientiert an der Unternehmensphilosophie, regelnd in das Geschehen ein.

Die Arbeitsabläufe sind ganzheitlich strukturiert. Die oben erwähnte „Springerfunktion“ für Engpässe und die von den Führungskräften geförderte Autonomie in der Arbeitsgestaltung sind Grundlage einer verantwortungsbewussten Teamarbeit.

## 2.2 Gruppendynamische Prozesse

Die Gruppe hat in den letzten Jahren einen bemerkenswerten Beziehungswandel vollzogen. Das zunächst rein extrinsisch motivierte Personal hatte wenig gemeinsame Berührungspunkte. Nach dem Wechsel in der Geschäftsführung dominierte ein distanzierteres Verhalten. Mit dem authentischen und vom Teamgeist geprägten Verhalten des Geschäftsführers ist Vertrauen gewachsen. Die Gruppe hat angefangen sich für sich zu interessieren. Erste gemeinsame Aktionen wurden zunächst gut aufgenommen, die Motivation sank allerdings wieder. Das war der Anlass zur Suche nach einer neuen Methode nachhaltiger Motivation. In der BGF versprach sich der Geschäftsführer eine dauerhafte Lösung.

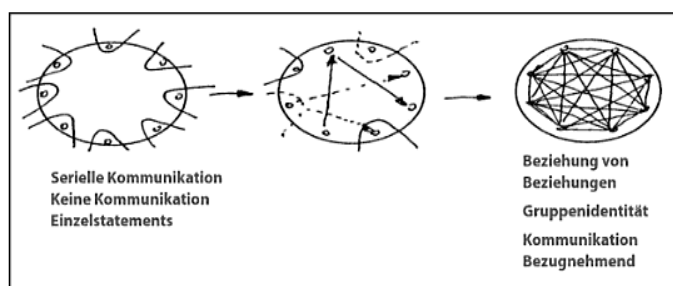


Abb. 2, aus „Team, dynamische Prozesse in

Gruppen“, P. Heintel, Lackner, K., 2008) (Bezug auch im Text S:7)

### 3 Maßnahmen

Die aus den gemeinsamen Zukunftskonferenzen (2) erhobenen Interessen bestimmten die Themen der Gesundheitszirkel. Es wurde eine Projektgruppe gebildet, die die Organisation und interne Kommunikation übernahm.



Abb.3: Projektgruppensitzung

### 4 Evaluation

#### 4.1 Evaluation der Maßnahmen

Maßnahmen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter	
Bedingungs-/ Verhaltensbezogene Maßnahmen	Auswirkungen einzelner Aktionen
1) Anschaffung angepasster Büro-/ Kassensitze	„aktive“ Sitzposition gegen Rückenbeschwerden: Rückgang schmerzbedingter Leistungsminderung
2) Neuer Computerbildschirm (24 Zoll, reflexionsfrei)	Verbesserte Bildschirmgröße/schärfe Konzentrationsverbesserung durch erhöhte Sehkraft.
3) Gewonnenes (Gesundheitspreis 2010!) „Dienstfahrrad“	Image Gewinn, Stärkung der CI, Mobilisierung zum Gesundheitsverhalten durch Gruppendynamik
4) Lebensstilmaßnahmen- Gesundheitszirkel a) Kinesiologie b) Ernährung/ Bewegung c) Stress: Erkennung und Bewältigung	ad a) Konflikte aus der Work-Life (Dys-)Balance wurden geortet, und dadurch der Bearbeitung zugänglich gemacht. (Freisetzung blockierter Energieflüsse) Selbstwirksamkeits- und Selbstbewusstseins-Stärkung. ad b) 1) gesunde Ernährung durch Wissens- und Handlungskompetenz Einzelsitzungen zur Ernährungsberatung bei einer Ernährungsmedizinerin, Auswirkung auf das familiäre und soziale Umfeld 2) Eintrittskarten für Schwimmbad, Fitnessstudio, gemeinsames Kegeln, gemeinsame Staffelmaraathons, usw. Die Mitarbeiter werden inspiriert durch andere Teilnehmerinnen. Ein Wechsel zwischen den Gesundheitszirkeln findet statt. 3) Aktive Teilnahme an Marathon-Veranstaltungen (Mannschaftsrennen) ist ein lohnendes Trainingsziel! ad c) Stressmanagementseminar: Bewusstseinsbildung für gesundheitsschädigende Einflüsse, Verhaltensweisen, Einstellungen. Symptome und Ursachen des Burn-Out-Syndroms, Prävention

Zum erfolgreichen Implementieren des Themas Gesundheit in die Unternehmenskultur hat neben dem hohen Interesse der Geschäftsführung und der Projektgruppe auch das externe Interesse beigetragen, das durch den medienwirksam verarbeiteten Gewinn des Salzburger Gesundheitspreises zustande gekommen ist.



Abb. 4: Salzburger Gesundheitspreis 2010

## 4.2 Evaluation der Gruppendynamik

Das Projekt war gekennzeichnet durch die hohe Eigendynamik der MA und allenfalls diskrete Anstöße zum Prozessmanagement haben die Projektstruktur gebildet. Die Dynamik wurde selbstinduzierend durch Erfolgserlebnisse im Gesundheitserleben, wie Gewichtsreduktion, Freude an Bewegung und an der Natur (Touren gehen, Langlaufen, Walken, Berggehen...), Beseitigung von Schmerzen (Rücken, Kopf) und Funktionsbehinderungen (Schulter, Arm) u.v.a.m.

Individuelle Stressoren (pflegebedürftige Angehörige, Kinderbetreuung ...) haben weiterhin Auswirkungen auf die individuelle Verfügbarkeit, aber in der „Fürsorge“ liegt ein Stellenwert, der persönliche Ressourcen mobilisiert, das wiederum einen Schutz vor „Ausbrennen“ darstellt.

Die Bausteine der stabilen Konstruktion einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur lassen sich wie folgt darstellen:

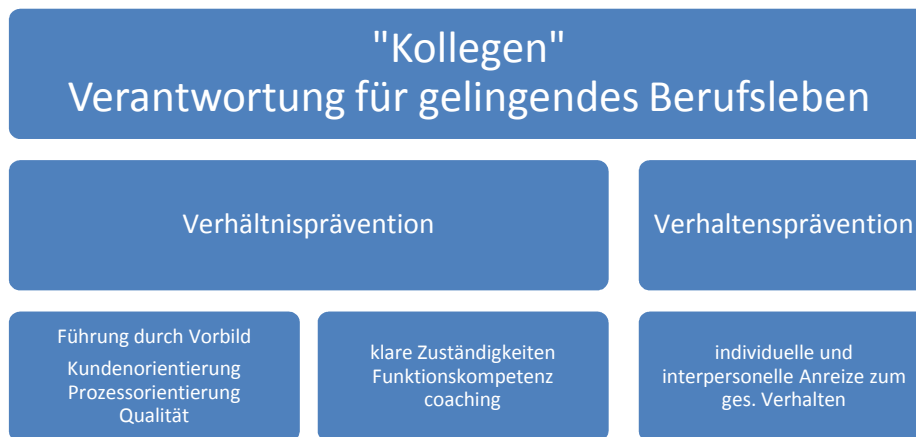


Abb. 5

Das Führungsverhalten hat in diesem Setting maßgeblichen Einfluss auf die sich selbst regelnde Wertegemeinschaft. Die Gruppe arbeitet an sich selbst, hebt sich aus dem unbewussten Gemeinschaftsgefüge in ein bewusstes Kollektiv von Individuen, es entwickelt sich eine gemeinsame Identität, eine bezug nehmende Kommunikation hebt das wertschätzende Miteinander ( Abb. 2).

Die folgenden 2 Situationen kennzeichnen diese Prozess:

Eine unlängst stattgefundenen Konfliktsituation, beruhend auf Friktionskonflikten, die sich auf der Eskalationsstufe der „Debatten“ (Glasl 2, beginnend „Koalitionen“ Glasl 4) befand..

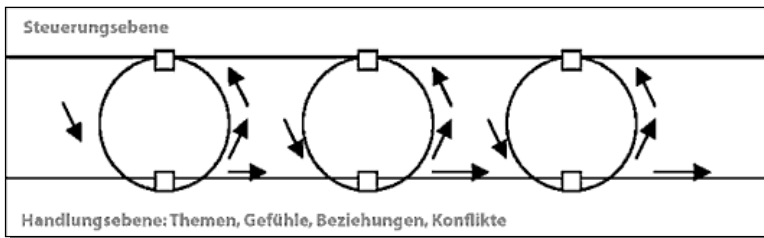
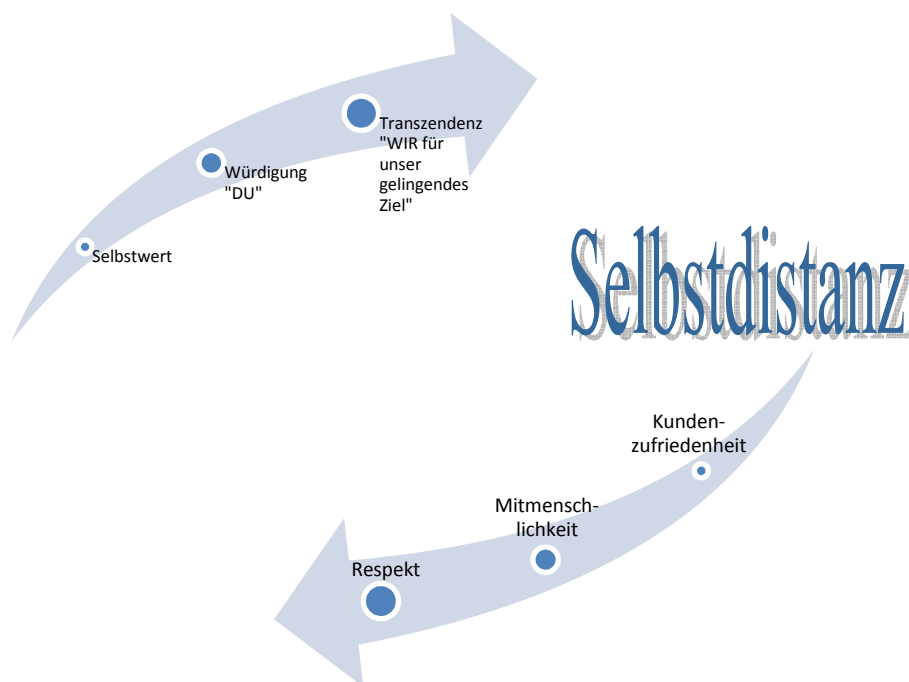


Abb. 6: aus „Team, dynamische Prozesse in Gruppen“, P. Heintel, Lackner, K., 2008)

Wirksam wurde die Geschäftsführung, indem sie den Konflikt von der Beziehungsebene auf eine Sachebene gehoben hat, dieser damit steuerbar wurde (Abb.6) und die Arbeitsfreude /-fähigkeit der blockierten Gruppe wieder hergestellt werden konnte. Durch die eingeforderte Loslösung von persönlichen Befindlichkeitsstörungen konnte der Blick wieder auf das Gemeinsame gelenkt werden.

Ein weiterer Indikator für die in Abb.2 erwähnte Gruppenidentität, ist der Umgang mit MA mit Migrationshintergrund, wo die Wertegemeinschaft, unterstützt durch das aufmerksame, aber nicht eingreifende Verhalten des Geschäftsführers, Verstöße der Fairness mit offener Aussprache selbst gelöst hat.

Die folgende Abb. 7 soll die Wechselwirkung des hier entstandenen Teamgefüges und dem Umfeld darstellen :



**Legende:**

aufsteigender Pfeil:

In einem von Zuwendung geprägten Umfeld bildet sich durch konstruktiven Umgang mit unterschiedlichen Lebensbildern Akzeptanz, die verbunden ist mit einem steigenden Selbstwertgefühl („Ich bin ok, du bist ok“, Transaktionsmodell). Das gewonnene (Selbst-)Vertrauen nährt das Bedürfnis nach (Selbst-)Wirksamkeit. Auftretende Störungen in der wahrgenommenen Wirklichkeit sollen zum eigenen Lebensbild passend verändert werden. Es kommt zu Zwischenfällen an der Schnittstelle Mensch zu Mensch (Bewertungs-, Beurteilungskonflikte).

Die o.g bezugnehmenden Kommunikation ermöglicht, das eigene Lebensbild (und den daraus entwickelten „Eigensinn“)



zugänglich für den Blick auf den Gemeinschaftssinn wird. Über die Akzeptanz des Unterschiedes und der Würdigung des „Du“ kann ein Raum entstehen, in dem das verbindende Interesse erkannt wird. Es ist das „Wir für unser gelingendes Ziel“, was Menschen dazu bewegt, all ihre Kraft einzusetzen, aufzugehen in ihrem Tun - wie es im „Flow“-Konzept von Czikszentmihalyi beschrieben wird.

#### absteigender Pfeil:

Im Dienstleistungsbetrieb wirkt sich die Haltung der gegenseitigen Würdigung auf die Kunden aus (Metaebene, Schulz von Thun). Nahezu zu kleinen Gesprächen „ansteckend“ ist die vom „Du“ geprägte Atmosphäre in diesem kleinen „Laden“. Kundenzufriedenheit weckt Mitmenschlichkeit. Man begegnet sich mit Respekt. Diesem Anspruch wird Folge geleistet, es tritt eine sich selbstvollziehende Prophezeiung ein.

## **5 Aussicht und kritische Würdigung bisheriger Ergebnisse**

Die Gemeinschaft der SPAR-Mitarbeiter trägt in ihrer offenen Unternehmenskultur das hohe Potential der „heilsamen Betriebskultur“, in der Verbundenheit und Autonomie gelebt werden können. In einem Beziehungsgefüge, wo Offenheit nach außen sich mit der Verbundenheit nach innen verbindet, können Widersprüche innerhalb des Gefüges durch Selbstregulierungskräfte gelöst werden.

Das gemeinsame „Grundwollen“ (P. Heintl, 2010) wird zur handlungsweisenden Maxime. So kann Moral aus dem Inneren des Prozesses generiert werden (Heintl, 2010). Die beschriebene Gruppendynamik weist auf erfolgreiches Wachstum von Mensch und Organisation hin. Über die zunehmende Lösungskompetenz der Gruppe wächst das Gruppen- wie auch das Selbstverständnis. Das Ziel des Geschäftsführers, autonome, körperlich fitte „Kollegen“ zu haben, trägt durch seine eigene Haltung zur bio-psychozialen Gesundheit bei. Die innerbetrieblichen Strukturen - wie klare Verantwortungsbereiche, Projekt-/ Gesundheitsgruppen, Gesundheitsreferentin und die Managementinstrumente in Form „einzigartiger Beiträge (UC`s)“, Mitarbeitergesprächen, offener Teambesprechungen, transparenter Entscheidungen, gemeinschaftlicher Aktionen, und der durch die Geschäftsführung finanzierte Zugang zu öffentlichen Sportanlagen (Schwimmbad, Fitnessstudio) – schaffen Partizipationsanreize und haben eine nachhaltig motivierende Wirkung auf das gesundheitsfördernde Verhalten des Einzelnen.

Dieses Team erfüllt die Voraussetzungen einer gesunden Organisation, die in ihrer Ausstrahlung die Kunden anzieht und das Umfeld durch Mitmenschlichkeit prägt.