

Fröhlich Architektur AG

Als kleines Unternehmen die richtige Balance zwischen Struktur und Freiraum beim BGM finden

Partizipation und Verantwortung: BGM in kleinen Unternehmen

Als kleines Unternehmen in der Architekturbranche ist die Fröhlich Architektur AG mit einer sich ständig wechselnden Auftragslage konfrontiert. Das erfordert viel Flexibilität beim Thema BGM. «Zuerst hiess es, wir seien zu klein für diese Übung», meint Mathias Fröhlich, Inhaber und Geschäftsführer der Fröhlich Architektur AG. «Mittlerweile gibt es eine Handvoll solcher Betriebe mit dem Label Friendly Work Space. Ich finde, das zeigt ja, dass es auch für kleine Betriebe möglich ist.»

Der Inhaber war schon immer an Gesundheitsthemen im Arbeitsumfeld interessiert und hat sich in seinem Unternehmen für das Thema eingesetzt. Für ihn ist klar, dass der Schlüssel zum Erfolg das Management ist. Um gesunde Verhaltensweisen bei den Mitarbeitenden anzuregen, brauche man auch für seine eigene Gesundheit genügend Aufmerksamkeit, so Mathias Fröhlich. «Wenn da die Sensibilität fehlt, kann man kein BGM betreiben.» Manche der Ideen für das BGM kommen von ihm selbst, durchlaufen aber anschliessend verschiedene Gefässe.

Eines dieser Gefässe ist die BGM-Steuergruppe, die Massnahmen und vor allem deren Umsetzbarkeit bespricht: «Ich habe eher zu viele Ideen, und die sind ja nicht immer alle gut», räumt Mathias Fröhlich ein, «und wenn die Ideen durch diesen Prozess laufen, ist das wie ein Filter.»

Die Ideen, die als umsetzbar befunden werden, gehen in den BGM-Zirkel, an dem alle Mitarbeitenden teilnehmen können. Dieser findet zweimal im Jahr statt und wird mit einem sozialen Element wie zum Beispiel einem Pizza-Essen verbunden. Hier werden BGM-Jahresthemen diskutiert und definiert. Nächstes Jahr ist das Thema «Home&Office», denn aus den Ergebnissen der Job-Stress-Analysis-Befragung wurde eruiert, dass aus der Mitarbeitendenperspektive das «Home» das «Office» stärker beeinflusst als andersherum.

Für Geschäftsleitungsmitglied Basil Schiess ist klar, dass es kein Rezept dafür gebe, welche Massnahmen in welchem Unternehmen funktionieren und welche nicht. Manchmal müsse man einfach etwas ausprobieren. Aber es brauche auch eine gewisse Struktur, fügt Mathias Fröhlich hinzu. «Die Jahresplanung, die wir haben, ist sehr statisch. Für die Leute ist es manchmal auch wichtig, dass es keine Schnellschüsse sind.»

Das Jahresthema wird in verschiedenen Anlässen aufgegriffen, die jeweils einen theoretischen, einen praktischen und einen sozialen Teil enthalten. Für den Praxisteil wurden zum Beispiel im Rahmen einer Wanderung die Teilnehmenden in Kleingruppen nach dem DISG-Persönlichkeitsprofil eingeteilt. In diesen Gruppen wurde unter anderem darüber diskutiert, welche Vorteile sich aus den Persönlichkeitsmerkmalen der anderen ergeben. Zuvor wurde das Thema in einem theoretischen Teil von einer Psychologin beleuchtet. «Sie führt uns im Frühling in den theoretischen Hintergrund unseres Themas ein, ist im Sommer auf der Wanderung dabei und am Weihnachtsessen gibt es normalerweise einen Abschluss. Das ist so der Bogen, der sich übers Jahr spannt», fasst Mathias Fröhlich zusammen.

Rahmen und Leitplanke des BGM: die JSA-Umfrage

«Ich denke, man muss den Unternehmen nicht vermitteln, dass das BGM wichtig ist, sondern ihnen einfach gute Tools bringen», meint Mathias Fröhlich. Als gutes Beispiel für diese Tools nennt er die Job-Stress-Analysis (JSA) von Gesundheitsförderung Schweiz.

Dabei handelt es sich um ein Umfragetool, mit dem eine Auswahl an BGM-relevanten Fragen an die Mitarbeitenden gestellt werden können. Die Umfrage ist in mehreren Sprachen verfügbar und sehr einfach auszufüllen, unabhängig vom Bildungsniveau der Mitarbeitenden. Die Fragebögen werden anschliessend anonymisiert von einem System bei Ge-

sundheitsförderung Schweiz ausgewertet und die Ergebnisse an die Fröhlich Architektur AG zurückgegeben. «Das ist unser Hauptindikator fürs Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Der Vorteil ist, dass die Teilnahme für die Mitarbeitenden freiwillig und anonym ist», sagt Mathias Fröhlich.

Die Umfrage wird jährlich durchgeführt, um einen Überblick über Belastungen und Ressourcen zu erhalten. Da die Ergebnisse in Form von einfachen Grafiken auch im Unternehmen ausgelegt werden, ergeben sich daraus zum Teil interessante Gespräche zwischen den Mitarbeitenden. «Man sieht immer die Kreisdiagramme aus den Umfragen. Ich fand das noch interessant», meint Philipp Klaus, Projektleiter bei Fröhlich Architektur. «Und wenn man sieht, dass es eine Massnahme nicht braucht, muss man ja nicht krampfhaft daran festhalten.» Wenn sich also aus den Umfragen neue Massnahmen ergeben, wie bei der Einführung von Co-working-Arbeitsplätzen in der Zürcher Filiale, oder wenn Massnahmen wieder abgeschafft werden, sind die Gründe dafür für die Mitarbeitenden schon aufgrund der Ergebnisse der Befragung nachvollziehbar.

Für die Umfrage im nächsten Jahr wurden Vertiefungs-Module hinzugefügt, unter anderem das Modul «Wertschätzung». Das Thema sei in einer Teamsitzung aufgekommen, so Mathias Fröhlich. «Ich bin mit einem langjährigen Mitarbeiter ein bisschen hart ins Gericht gegangen. Er hat mir dann gesagt, er fühle sich nicht wertgeschätzt. Und ich kranke auch daran, dass man das Gute nicht benennt, sondern immer nur das Schlechte.» Als erste Massnahme zum Thema Wertschätzung wurde kurzerhand eine sehr laute Glocke gekauft, die geläutet wird, um positive Erlebnisse zu teilen. «Wir hatten zum Beispiel eine SUVA-Kontrolle auf einer Baustelle und es wurde kein Problem gefunden. Es geht eben auch um kleine Sachen», erklärt der Geschäftsführer.

Inhaber Mathias Fröhlich ist sich bewusst, dass die Wirkung des BGM in dem kleinen Unternehmen weder finanziell noch anhand von Absenzen gemessen werden kann. Das sei aber auch nicht wichtig, die Mitarbeitendenbefragung JSA zeige ja die Effekte der Massnahmen.

«Powertime»: Balanceakt zwischen Schutz und Bevormundung der Mitarbeitenden

Die JSA-Umfrage 2015 hat bestätigt, was die Mitarbeitenden und Führungspersonen der Fröhlich Architektur bereits ahnten: Die ständige Erreichbarkeit und Unterbrechungen von Tätigkeiten durch Anrufe und E-Mails sind eine grosse Belastung und Herausforderung für die psychische Gesundheit. Aus dieser Erkenntnis ist die Massnahme «Powertime» entstanden.

An zwei festgelegten Zeiträumen in der Woche wurden fortan Anrufe und E-Mails gesperrt und automatisch an den Empfang weitergeleitet. Die Mitarbeitenden konnten die Zeit also dafür nutzen, konzentriert über einige Stunden zu arbeiten, ohne dabei unterbrochen zu werden. «Ich persönlich habe das sehr geschätzt», sagt der Projektleiter Philipp Klaus. «Der Verfügbarkeitsdruck war einfach weg. Mir hat das sehr geholfen und es hat mir gutgetan.» Im ersten Jahr wurde die Massnahme in der JSA gut bewertet und durch die Mitarbeitenden bestätigt. Im zweiten Jahr wurde zunehmend Kritik geäussert. Schliesslich plädierten 60 Prozent der Mitarbeitenden dafür, die «Powertime» wieder aufzuheben. Denn einige fühlten sich in ihrer Autonomie eingeschränkt und empfanden die festgelegten Zeiten als bevormundend. Auch Geschäftsleitungsmitglied Basil Schiess sprach sich damals gegen die Massnahme aus: «Für mich war das ungünstig, gerade mit laufenden Baustellen, wo man manchmal auf einen Anruf gewartet hat und dann wie blockiert war.» Ganz aufgehoben wurde die Massnahme zwar nicht – Mitarbeitende können sich nun einen «Powertime 2.0»-Block auf den Schreibtisch stellen, wenn sie nicht gestört werden möchten. Das ermöglicht den Mitarbeitenden wieder mehr Planungsfreiheit, birgt aber auch die Gefahr, dass sie sich weniger rigoros selbst schützen.

Auch Mathias Fröhlich findet es schade, dass es die Massnahme nicht mehr gibt: «Ich finde, jetzt ist es unklarer und schwieriger im Handling.» Er fügt hinzu: «Ich persönlich bin auch der Meinung, man sollte höchstens zwei- bis dreimal pro Tag die E-Mails lesen. Die Wissenschaft gibt mir recht, aber ich habe noch keinen Weg gefunden, das den Leuten klarzumachen.»

Früherkennung mithilfe von «Happy-Sheets»

Als Einstieg in jede Teamsitzung füllen die Mitarbeitenden sogenannte «Happy-Sheets» aus, auf denen beispielsweise die Arbeitsbelastung oder die Einschätzung der eigenen Gesundheit mithilfe von farbigen Stickers ausgedrückt wird. Klebt eine Person einen roten Sticker, führt dies automatisch zu einem Gespräch mit Mathias Fröhlich am selben Tag. Grund für die Massnahme war der Wunsch, schneller zu erkennen, wenn es Mitarbeitenden nicht gut geht, sie überlastet oder mit anderen Problemen konfrontiert sind. Personen, die ihre Unzufriedenheit in den «Happy-Sheets» ausdrücken, landen damit auf dem Radar des BGM-Verantwortlichen. «Wir wollten schneller und näher am Puls sein», sagt Mathias Fröhlich. So konnten bereits mithilfe von Gesprächen Mitarbeitende teilweise vor grösseren Krisen bewahrt werden.

Für Personen in Leitungsfunktion kann die Einführung solcher Massnahmen jedoch eine zusätzliche Herausforderung sein. Sie müssen beispielsweise mehr als zuvor Vorbilder sein, auch in der Selbstreflexion, wie Basil Schiess aus eigener Erfahrung berichtet: «Es ist hilfreich, wenn der Teamleiter auch mal keinen grünen Kleber klebt. Dann kommen die Leute auch mehr aus sich raus.» Die Massnahme erfordere zudem Fingerspitzengefühl im Umgang mit verschiedenen Personen, solchen, die sich gern mitteilen, solchen, die Probleme lieber selbst lösen, und solchen, die generell von BGM nichts wissen wollen.

Fazit und Empfehlungen für gelingendes BGM

In einem kleinen Unternehmen wie der Fröhlich Architektur AG ist von entscheidender Bedeutung, dass BGM von der Geschäftsleitung gelebt und getragen wird. Sie muss mit ihrem Namen hinter den Massnahmen stehen und kann die Verantwortung nur eingeschränkt an andere abgeben.

Es lohnt sich, eine gewisse Flexibilität zu wahren, also einen guten Mix anzustreben aus kleineren Massnahmen, die einfach ausprobiert werden, und längerfristigen Themen oder Zielen, die ggf. von mehreren Massnahmen begleitet werden.

Die Geschäftsleitung sollte durch Gremien und beratende Personen unterstützt werden, die über Massnahmen mitentscheiden. Dies dient als zusätzliche Ebene der Partizipation und stellt sicher, dass die Massnahmen zielgerichtet aktuelle Probleme der Mitarbeitenden angehen können.

Gesundheitsförderung Schweiz kann die Planung und Wirkungsmessung enorm erleichtern, indem beispielsweise Tools für die Durchführung und Auswertung der Mitarbeitendenbefragung (Job-Stress-Analysis) genutzt werden.

Steckbrief

Die inhabergeführte Fröhlich Architektur AG beschäftigte zum Zeitpunkt der Studie 22 Mitarbeitende im Homeoffice, an internen Coworking-Arbeitsplätzen und an den zwei Unternehmensstandorten Bäch SZ und Zürich.

Quelle: Gesundheitsförderung Schweiz (2022). [Gelingendes BGM in Betrieben mit dem Label Friendly Work Space – Schlussbericht einer qualitativen Case Study inklusive 10 Fallbeschreibungen](#)