



KMU-Porträt: Fontina-Rössler AG



«Im Nachhinein können wir feststellen, dass sich das Projekt sehr positiv auf das Betriebsklima ausgewirkt hat.»

Marcus Weber, Geschäftsleiter

Firmenbeschreibung

Firmenname:
Fontina-Rössler AG;
www.fontina.ch

Firmensitz:
3423 Ersingen und 4714 Aeder-
mannsdorf (bis anfangs 2004)

Branche:
Grosshandel mit Gartenkeramik so-
wie Produktion und Handel mit Por-
zellan

Anzahl MA in CH:
55

Aktivitäten:
Produkteentwicklung im Bereich
Gartenkeramik in der Schweiz sowie
Fernost, Produktionskontrolle in
Fernost sowie Handel und Vertrieb
in der Schweiz

Spagat geglückt

**Wie BGF auch bei drängenden, zeit-
typischen Problemen eine Legitima-
tion hat.**

KMU-vital war in einer Zwischenkon-
junkturphase vorbereitet und in der bis
heute anhaltenden Periode wirtschaftli-
cher Stagnation gestartet und getestet
worden. Diese ökonomische «Gross-
wetterlage» spiegelte sich auch im Ver-
lauf des Pilotprogramms bei den KMU-
vital-Pilotunternehmen ab. Sie alle sa-
hen sich – übers Ganze betrachtet – mit
mehr oder weniger grossen Problemen
konfrontiert. Je nach Branche gelang es
aber besser oder schlechter, sich am
Markt erfolgreich zu bewegen, allenfalls
neu zu positionieren und neue Wettbe-
werbsstrategien umzusetzen. Am Bei-
spiel des Pilot-KMU Fontina-Rössler
können einige Punkte illustriert werden,
die bei der Einführung von betrieblicher
Gesundheitsförderung (BGF) insbeson-
dere in wirtschaftlich angespannter Zeit
zu beachten sind.

Die Firma Fontina-Rössler entstand als
Produkt einer Firmenübernahme, relativ
kurze Zeit vor dem Entscheid bei KMU-
vital mitzumachen. In der Phase von
Einstiegsworkshop, Managementbefra-
gung, MitarbeiterInnenbefragung und
Gesundheitszirkel waren auch die in
solchen Situationen üblichen Probleme
zu bewältigen, etwa Zusammenspiel von
Unternehmensleitung und Mitarbeiter-
schaft, Neuorientierung am Arbeitsplatz,
Entlassungen, betriebswirtschaftlich nö-
tige Reduzierung von Personalleistun-
gen. KMU-vital wirkte sich zunächst auf
dreierlei Weise aus:

Zum einen wurden auf Mitarbeiterbefra-
gung und Gesundheitszirkel aufgebaute
Erwartungen geweckt, die nicht alle in-
nert absehbarer Frist erfüllt werden
konnten. In dieser Phase sah sich die
Unternehmensleitung Teilen der Beleg-
schaft gegenüber, die sich unbequem,
kritisch, auch fordernd verhielten. Sie
musste einsehen, dass mit KMU-vital
eben auch ein Vehikel ins Unternehmen
eingetreten war, das verschiedene Bot-

schaften zu transportieren in der Lage
war, vor allem die Mitarbeitenden für
Aspekte sensibilisierte, die im Betrieb
mit einer familiären Arbeitsatmosphäre
bisweilen zu wenig berücksichtigt wur-
den.

Zum anderen machte sich bei einem
Teil der Belegschaft das Gefühl breit,
das Unternehmen könne sich (jetzt)
BGF nicht leisten. Es galt dementspre-
chend zu kommunizieren und letztlich
zu beweisen, dass Schwierigkeiten
auch, wenngleich mit geringerer Unter-
stützung der BGF, bewältigt werden
können.

Schliesslich entstand ein gewisses Miss-
trauen gegenüber der Geschäftsleitung,
die offenkundig nicht einig war, und von
der ein Mitglied die BGF-Massnahmen
faktisch unterminierte. In den Gesprä-
chen mit Mitarbeitenden kam diese Be-
obachtung deutlich zum Ausdruck,
ebenso in der zweiten MitarbeiterInnen-
befragung, die eine tendenzielle Ver-
schlechterung der Informationspolitik
zum Vorschein brachte.

Im Rückblick auf den Anfang von KMU-
vital gestehen die Mitglieder der Ge-
schäftsleitung heute freimütig ein, dass
es für sie nicht leicht gewesen war, den
Spagat zwischen den Möglichkeiten des
Unternehmens und den zu zahlreichen
Wünschen der Belegschaft hinzukrie-
gen. Erschwerend spielte mit, dass jede
Forderung im Kern ja auch Elemente
der Kritik enthalten, also als Vorhaltung
gelesen werden können, etwas falsch
gemacht zu haben. Was Fontina-Röss-
ler trotz angespannter finanzieller Situa-
tion aus den Vorschlägen des Personals
machte, lässt sich indessen sehen:
*Dachreparatur, Optimierung der Licht-
verhältnisse, warme Jacken gegen die
Kälte, Kauf eines modernen Gabelstap-
lers, Verbesserungen im Bereich Ar-
beitsorganisation, Gratiskaffee...* Diese
Verbesserungen und Neuerungen wa-
ren unübersehbar und wurden von den
Mitarbeitenden auch gewürdigt.

Die nicht leichte Situation des Unter-
nehmens hatte dennoch zu Spannun-

gen unter Mitarbeitenden geführt – mit Blick auf die hohe Beanspruchung des Personals und die verbreitete Angst vor Arbeitsplatzverlust und seiner Folgen (Schlafstörungen, Gereiztheit) absolut keine Überraschung. Es lag deshalb auf der Hand, dass als eines der Wahlmodule die *Zusammenarbeit im Team* gewählt wurde. *KMU-vital* setzte aber auch auf der individuellen und privaten Ebene an (*Modul Stressmanagement mit Schwerpunkt persönliches Ressourcenmanagement*). Diese Massnahmen bewirkten ein wieder offeneres Betriebsklima sowie bessere Beziehungen untereinander. Auch Konflikte unter den Mitarbeitenden konnten leichter bewältigt werden. Vermehrt rückten aber auch der Zusammenhang von Arbeit/Freizeit/ Gesundheit in den Blickpunkt der Betrachtung und die eigenen Möglichkeiten, mit denen das Wohlbefinden am Arbeitsplatz positiv beeinflusst werden kann. Allgemein konnte in den Interviews eine etwas gelassener Haltung der Befragten gegenüber der laufenden Entwicklung beobachtet werden.

Sehr aussagekräftig waren bei Fontina-Rössler die Ergebnisse der zweiten MitarbeiterInnenbefragung. Eine der wenigen, allerdings sehr deutlichen Verbesserungen betraf das gegenseitige Ver-

trauen zum Vorgesetzten, deutlich verschlechtert hatte sich demgegenüber die Einschätzung des eigenen physischen und psychischen Gesundheitszustandes. Mehrere Werte konnten sich im Vergleich zur ersten Befragung halten (Arbeitsklima, Klima in der Abteilung, Verbundenheit mit dem Unternehmen, Arbeitsfreude).

«Meine Frau ist jetzt ebenfalls berufstätig und wir können die Arbeit zuhause jetzt besser untereinander aufteilen; mir tat es gut mit anderen im Unternehmen darüber sprechen zu können.»

*Ruban Iyadurai, Lagermitarbeiter
Zitat aus Artikel (siehe Pressespiegel)*

Betrachtet man die Ergebnisse genauer, so fällt die Trennlinie zwischen Personen mit und ohne Programmteilnahme ins Auge. In fast allen Bereichen gaben diejenigen, die bei einem Umsetzungsmodul teilgenommen hatten, eine positivere Einschätzung bezüglich Verbesserungen ab. Eine andere Trennlinie verläuft zwischen Abteilungen. Sie zeigt, dass einige augenfällige Massnahmen nur einen Teil der Belegschaft betroffen hatten, z.B. dem Personal im Lager

stärker nützten als etwa in der Administration oder an der Rampe, wo andere Anliegen anstanden (z.B. psychische Belastung in der Buchhaltung, Tragen schwerer Gewichte an der Rampe). Das Beispiel Fontina-Rössler zeigt eindrücklich, wie schwierig es für eine Geschäftsleitung sein kann, im Viereck Mitarbeitererwartungen, Massnahmendefinition, Finanzen sowie Mitarbeiterinformation/Unternehmenskommunikation erfolgreich zu navigieren. Wo BGF unter schwierigen Rahmenbedingungen aufrechterhalten wird, steigt die Legitimation der Unternehmensleitung, was wiederum Voraussetzung ist, dass sich Optimismus für eine günstige Entwicklung des Unternehmens ausbreiten kann: Selbst drängende, zeittypische Probleme eines KMU sprechen also nicht gegen, sondern für den Ansatz BGF.



BGF-Aktivitäten

Datum	Aktivität	Teilnehmende	KMU-vital
Feb. 02	Einstiegsworkshop	Erweiterte Geschäftsleitung: Geschäftsleitungsmitglieder, Abteilungsleiter und BGF-Verantwortliche (6 Personen)	✓
April 02	Managementbefragung	Erweiterte Geschäftsleitung: Geschäftsleitungsmitglieder, Abteilungsleiter und BGF-Verantwortliche (6 Personen)	✓
April – Juni 02	1. MitarbeiterInnenbefragung	alle Mitarbeitenden (55 Personen)	✓
Juli – Okt. 02	Gesundheitszirkel	Mitarbeitende der Abteilungen Produktion, Lager, Einkauf, Verkauf, Innen- und Aussendienst und Fabrikladen (9 Personen)	✓
Dez. 02 – Jan. 03	Zusammenarbeit im Team	Mitarbeitende und Vorgesetzte Bürogebäude inkl. 1 Geschäftsleitungsmitglied (9 Personen)	✓
Jan. – Feb. 03	Stressmanagement	Geschäftsleitungsmitglied, Vorgesetzte, Mitarbeitende der Abteilungen Lager, Verkauf Innendienst, Hauswart, Werbung (14 Personen). Das Modul stand allen Interessierten offen.	✓
Sept. 03 – Jan. 04	2. MitarbeiterInnenbefragung	Alle Mitarbeitenden (50 Personen, davon haben 82% bereits in der 1. MAB mitgemacht)	✓

Pressespiegel: (weitere Artikel auf www.kmu-vital.ch unter Medienberichte)

> Porzellan, Keramik und Gesundheit. Organisator, Juni 2003.