

1, 2, 3 - Verpackungsfrei!

Mitarbeiterbefragung
bei Spar Steiermark

Christian Pirker



Abfallvermeidungs-Förderung
der österreichischen
Sammel- & Verwertungssysteme
für Verpackungen

rethinkrefusereducer
rethinkrefusereducer
rethinkrefusereducer

Graz, Mai 2022

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	3
1 Die empirische Untersuchung.....	4
1.1 1.1 Das Thema und das Design der empirischen Untersuchung	4
1.2 Die Methode der empirischen Untersuchung.....	4
1.2.1 Die Qualitative Sozialforschung.....	4
1.2.2 Das Problemzentrierte Interview als Erhebungsverfahren	5
1.2.3 Qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung als Auswertungsverfahren.....	7
1.2.4 Die Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung	8
2 Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	11
2.1 Die Mitarbeiterinnen	11
2.2 Das Unverpacktmöbel und die Waren	11
2.3 Die Kunden	12
3 Die Handlungsempfehlungen	13
3.1 Organisationskultur und Führungskräfteentwicklung	13
3.2 Arbeitsergonomie und betriebliche Gesundheitsförderung	17
3.3 Kundenorientierung.....	18
3.4 Lernende Organisation.....	19
4 Zusammenfassung und kritischer Ausblick.....	21
5 Literatur.....	22

Wir danken unseren Studierenden aus den beiden Lehrveranstaltungen „Interdisziplinäres Praktikum Verpackungsreduktion im Supermarkt“ (Sommersemester 2021) und „Interdisziplinäres Praktikum Alternative Verpackungskonzepte und Verpackungsvermeidung für Supermärkte“ (Sommersemester 2020) für die tolle Mitwirkung!

Autor dieser Studie:

Christian Pirker (Uni Graz bzw. Christian Pirker KG)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Das Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews (Mayring, 2016, S. 71)	7
Abbildung 2 Die sechs Gütekriterien der qualitativen Forschung	9
Abbildung 3 Die Handlungsempfehlungen für Spar Steiermark	13
Abbildung 4 Das „Dynaxity-Modell“ (Rieckmann, 1997, S. 29).....	14
Abbildung 5 Die drei Ebenen der Organisationskultur.....	16
Abbildung 6 Die 3Ks	17
Abbildung 7 BGM ist mehr als ein Maßnahmenpool (Uhle & Treier, 2019, S. 39)	18
Abbildung 8 Ressourcen bzw. Wissen in Nutzen transformieren	19
Abbildung 9 Die Erfolgsformel für effektives Lernen $IL3=ELF10$ (vgl. Pirker 2019b, S. 12) ...	20

1 Die empirische Untersuchung

1.1 1.1 Das Thema und das Design der empirischen Untersuchung

In der empirischen Untersuchung haben wir eine Mitarbeiterbefragung bei Spar Steiermark durchgeführt. Dabei ging es um die Frage: Wie geht es den Spar-Mitarbeiterinnen mit dem Unverpacktmöbel in der Praxis.

Dabei standen bewusst die Mitarbeiterinnen (in diesem Fall waren alle Mitarbeiterinnen weiblich) von Spar Steiermark im Mittelpunkt, die mit dem neuen Unverpacktmöbel im Arbeitsalltag umgehen müssen. Die konkrete Fragestellung lautete: Wie geht es den betroffenen Spar-Mitarbeiterinnen mit dem Unverpacktmöbel?

Durch die Befragung/die Gespräche werden (zumindest in Ansätzen) die Betroffenen zu Beteiligten gemacht (ein wichtiger Grundsatz in der Organisationsentwicklung und auch in unserem Projekt) und wir erfahren Neues und Nützlichendes über den Einsatz und den Umgang der Mitarbeiterinnen mit dem Unverpacktmöbel bei Spar Steiermark.

1.2 Die Methode der empirischen Untersuchung

1.2.1 Die Qualitative Sozialforschung

Es war von Anfang an klar, dass wir für diesen Zweck auf die Qualitative Sozialforschung bauen. Wir wollten Neues erfahren. Dabei haben wir uns grundsätzlich und konsequent an das deutschsprachige Standardwerk von Philipp Mayring, „Einführung in die Qualitative Sozialforschung“ (2016), gehalten. Dabei haben wir insbesondere die 5 Postulate von Mayring beachtet und in der Forschung angewendet:

Postulat 1

„Gegenstand humanwissenschaftlicher Forschung sind immer Menschen, Subjekte. Die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte müssen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchungen sein.“ (Mayring, 2016, S. 20)

Postulat 2

„Am Anfang einer Analyse muss eine genaue und umfassende Beschreibung (Deskription) des Gegenstandsbereiches stehen.“ (Mayring, 2016, S. 21)

Postulat 3

„Der Untersuchungsgegenstand der Humanwissenschaften liegt nie völlig offen, er muss immer auch durch Interpretation erschlossen werden.“ (Mayring, 2016, S. 22)

Postulat 4

„Humanwissenschaftliche Gegenstände müssen immer möglichst in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden.“ (Mayring, 2016, S. 22)

Postulat 5

„Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse humanwissenschaftlicher Forschung stellt sich nicht automatisch über bestimmte Verfahren her; sie muss im Einzelfall schrittweise begründet werden.“ (Mayring, 2016, S. 23)

Dementsprechend haben wir die gesamte empirische Untersuchung klar und konsequent an den betroffenen Mitarbeiterinnen ausgerichtet, die mit den Unverpacktmöbeln in der Praxis - und zudem stark eigenverantwortlich arbeiten. Sie waren auch Ausgangspunkt und Ziel der empirischen Untersuchung. Ihre Meinung, ihre Gedanken und ihre Erfahrungen waren uns in den untersuchten Einzelfällen besonders wichtig. Das wurde ihnen im Verlauf der Interviews und in der Nachbereitung dementsprechend vermittelt (Klarheit, Kompetenz und Konsequenz). Der Gegenstandsbereich war durch die Projektbeschreibung klar beschrieben. Es war uns klar, dass es in der Untersuchung auch um die Interpretation der Ergebnisse geht. Dafür haben wir die untenstehenden Verfahren wiederum systematisch eingesetzt. Weiters haben wir darauf geachtet, dass wir die Untersuchung im alltäglichen Umfeld der Mitarbeiterinnen bzw. Gesprächspartnerinnen durchführen, also direkt an den Arbeitsplätzen. Dabei waren auch Vorzeigen von Handlungen und entsprechenden Anschauungen der Gegenstände möglich. Die Ergebnisse wurden dann systematisch und gemäß den Vorgaben für die Verfahren (Mayring) erarbeitet.

1.2.2 Das Problemzentrierte Interview als Erhebungsverfahren

Als Erhebungsverfahren haben wir uns für Problemzentrierte Interviews (PZI) entschieden. Das Problemzentrierte Interview (Abkürzung: PZI) ist eine in der empirischen Sozialforschung häufig angewendete Form des Interviews. Es wurde im Jahr 1982 von Andreas Witzel entwickelt. Es steht für die Form von offenen und halbstrukturierten Interviews. Dabei haben die Gesprächspartnerinnen möglichst viel Freiheit in ihren Antworten. Es ist das Ziel, dabei in ein ero-episches Gespräch zu kommen (Gespräch auf Augenhöhe). Die Freiheit der Gesprächspartnerin wird wiederum vom Interviewer, wenn nötig immer wieder zur eigentlichen Problemstellung zurückgeführt. Dem Interviewer hilft dabei sein systematisch vorbereiteter (theoriegeleiteter) Interviewleitfaden (Mayring, 2016, S. 67 f.). Beim Problemzentrierten Interview steht das Thema (Problem) im Vordergrund (Weitzel et al., 2020, S. 85).

Andreas Witzel nennt drei vorrangige Prinzipien des Problemzentrierten Interviews: (Mayring, 2016, S. 68)

- Problemzentrierung bedeutet, dass das Problemzentrierte Interview an gesellschaftlichen Problemen ansetzt. Die wesentlichen Aspekte zu diesem Problem hat der Interviewer vorab erarbeitet (Interviewleitfaden).
- Gegenstandsorientierung bedeutet, dass die Gestaltung des Problemzentrierten Interviews auf den Gegenstand ausgerichtet ist und somit kein fertiges Instrument übernommen wird.
- Prozessorientierung bedeutet, dass der eigentliche Prozess des Problemzentrierten Interviews in diesem Verfahren auf die konkrete Ausgestaltung des Verfahrens wirkt.

Dabei ist die Offenheit besonders wichtig: „Beim Problemzentrierten Interview ist die Offenheit für den Gesprächspartner wichtig. Im Sinne des ero-epischen Gesprächs soll der

Gesprächspartner frei antworten können. Somit gibt es beim Problemzentrierten Interview keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten.“ (Pirker, 2023, S. 40)

Philipp Mayring beschreibt die Grundgedanken des Problemzentrierten Interviews: (Mayring, 2016, S. 69)

- Das Problemzentrierte Interview wählt den sprachlichen Zugang, um seine Fragestellung auf dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen, vom Subjekt selbst formuliert, zu eruieren.
- Dazu soll eine Vertrauenssituation zwischen Interviewer und Interviewten entstehen.
- Die Forschung setzt an konkreten gesellschaftlichen Problemen an, deren objektive Seite vorher analysiert wird.
- Die Interviewten werden zwar durch den Interviewleitfaden auf bestimmte Fragestellungen hingelenkt, sollen aber offen, ohne Antwortvorgaben, darauf reagieren.

Das Problemzentrierte Interview erfordert in der Forschungspraxis ein hohes Maß an Interviewkompetenz (Weitzel et al., 2020, S. 88). In der Vorbereitung des Problemzentrierten Interviews empfiehlt es sich, dass man sich den Einstieg in das Gespräch gut überlegt und die Einstiegsfragen konkret vorbereitet. Jedes Problemzentrierte Interview sollte vorab in eine Pilotphase gehen, wo der Interviewer in einem neutralen Umfeld den Leitfaden testen und den Durchlauf des Problemzentrierten Interviews ausprobieren kann (Interviewerschulung). Dabei ist zu beachten, dass der Leitfaden die Gesprächssituation nicht belasten darf (Girtler, 2001, S. 157), sondern dass dieser vielmehr die Stütze für das ero-epische Gespräch wird (Gespräch auf Augenhöhe).

Nach der absolvierten Pilotphase geht es in die eigentliche Interviewphase. Beim Problemzentrierten Interview lassen sich drei Arten von Fragen unterscheiden: (Mayring, 2016, S. 70)

- Sondierungsfragen: Hier geht es um den Einstieg in das Thema. Es geht ebenso um den Beziehungsaufbau und Vertrauensaufbau zum Gesprächspartner. Darüber hinaus kann der Interviewer überprüfen, ob das Thema für den Gesprächspartner überhaupt relevant ist.
- Leitfadenfragen: Hier geht es um die wesentlichen Fragen und Themen im theoriegeleiteten Interviewleitfaden (Kernfragen).
- Ad-hoc-Fragen: Hier geht es um den Aspekt des Gesprächs und die Fähigkeit des Interviewers, dem Gesprächspartner gut zuzuhören und dann spontan gute und gezielte Fragen aus dem Gespräch heraus zu stellen.

In der Abbildung 1 findet sich das Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews. In der Forschungspraxis erweisen sich solche Ablaufmodelle als sehr nützlich. Sie haben eine ähnliche Funktion wie Wegskizzen oder Landkarten.

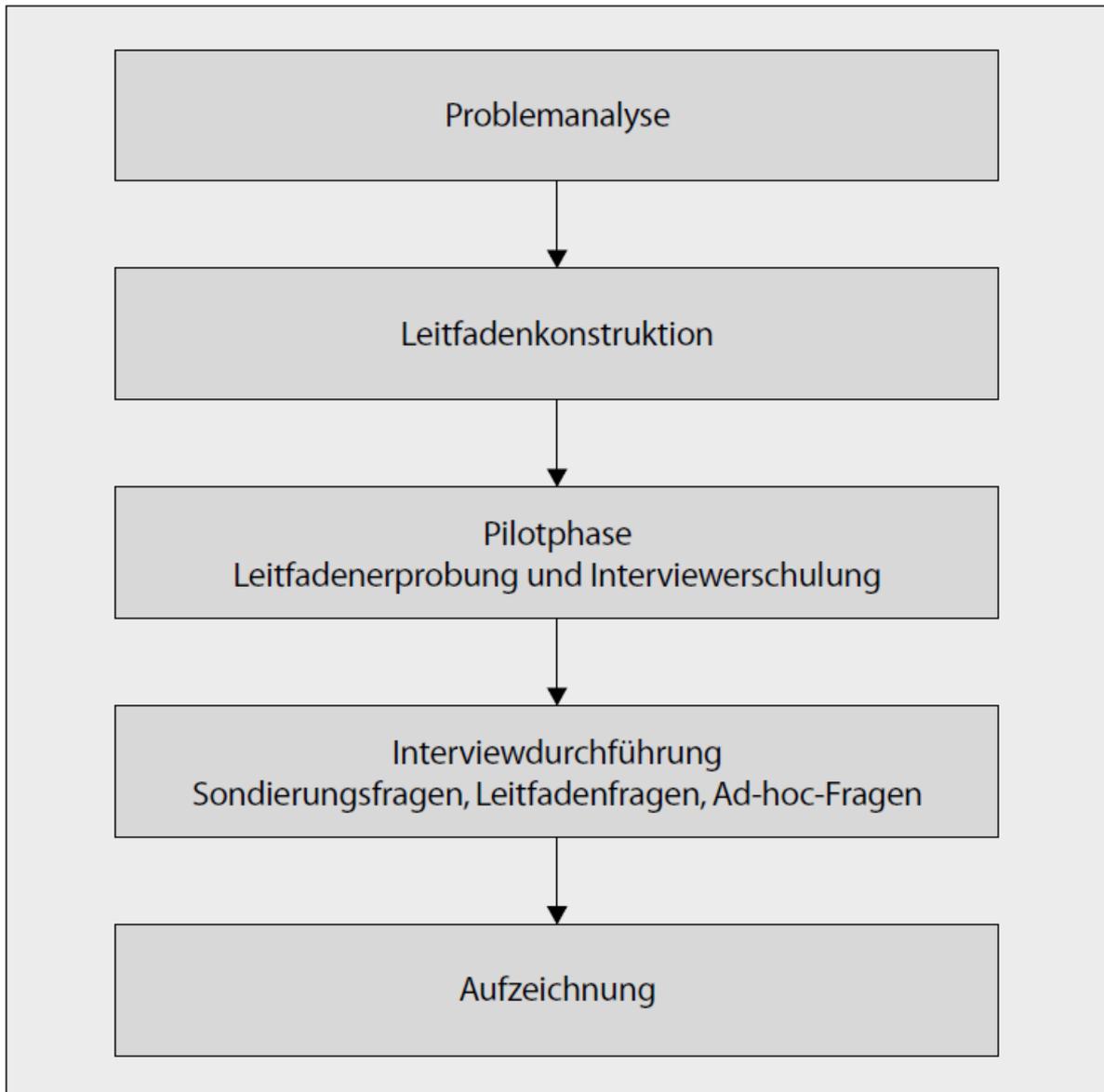


Abbildung 1 Das Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews (Mayring, 2016, S. 71)

1.2.3 Qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung als Auswertungsverfahren

Die Qualitative Inhaltsanalyse wird von Nicola Döring und Jürgen Bortz als eine Zwischenform zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren ein. Es kommt dabei auch immer wieder zu einer Kombination von qualitativen und quantitativen Instrumenten. In bestimmten Fällen wird die Qualitative Inhaltsanalyse auch computergestützt durchgeführt (Döring & Bortz, 2016, S. 541).

„Die Qualitative Inhaltsanalyse dient der systematischen Analyse von Texten. Dabei wird schrittweise und theoriegeleitet (deduktive Kategorienbildung) oder theoriebildend (induktive Kategorienbildung) vorgegangen.“ (Pirker, 2023, S. 55)

Philipp Mayring unterscheidet drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse: (Mayring, 2016, S. 115)

- Bei der Zusammenfassung geht es darum, das Forschungsmaterial zu reduzieren, bis der wesentliche Inhalt erhalten bleibt, das Ganze zu abstrahieren, sodass noch ein Abbild des Grundmaterials erhalten bleibt.
- Bei der Explikation geht es darum, einzelne unklare Textteile (Begriffe, Sätze) durch zusätzliches Material zu erweitern, um das Verständnis zu verbessern und die Textstelle zu klären.
- Bei der Strukturierung geht es darum, das Forschungsmaterial auf der Suche nach bestimmten Aspekten zu filtern, wobei das auf Grundlage von vorher bestimmten Ordnungskriterien geschieht.

In unserem Fall haben wir uns auf Grund des explorativen Charakters der Fragestellung für eine Qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung entschieden.

1.2.4 Die Gütekriterien der qualitativen Sozialforschung

Philipp Mayring (2016, S. 140 ff.) hat für die qualitative Forschung sechs allgemeingültige Gütekriterien Forschung aufgestellt. Diese sechs Gütekriterien stehen in einem engen Zusammenhang mit den bisherigen Ausführungen und wurden in unserem Forschungsprojekt konsequent angewendet.

In der Abbildung 2 sind diese sechs Gütekriterien der qualitativen Forschung übersichtlich dargestellt. In der Forschungspraxis empfiehlt es sich, diese Übersicht auszudrucken und an einer gut sichtbaren Stelle aufzuhängen, damit man sich als Forscher immer wieder daran orientieren kann. Es ist so gesehen zu wenig, wenn man diese sechs Gütekriterien der qualitativen Forschung am Ende eines Forschungsprojekts zur Hand nimmt und quasi in einer Retrospektive für die Qualität der Forschung sorgt. Diese kritische Rückschau (Reflexion und Evaluation) ist zwar wichtig, aber die sechs Gütekriterien sollen den gesamten qualitativen Forschungsprozess leiten und steuern. Sie begleiten den Forscher durch den gesamten Forschungsprozess, wie es etwa Leitsterne am Nachthimmel tun.

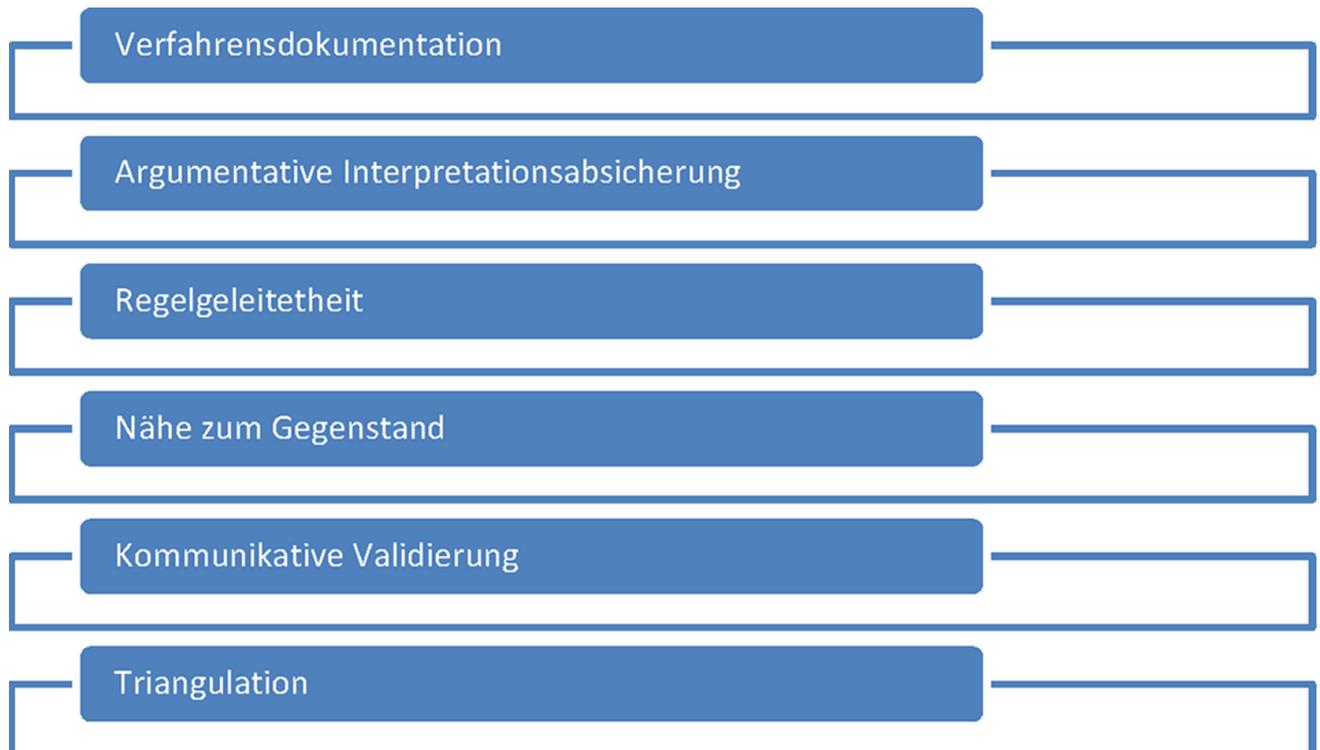


Abbildung 2 Die sechs Gütekriterien der qualitativen Forschung

In der Verfahrensdokumentation müssen die einzelnen Forschungsschritte genau dokumentiert werden und der Forschungsprozess für Dritte ausreichend transparent gemacht werden. Dabei gilt es insbesondere das Vorverständnis darzustellen, die Forschungsinstrumente darzustellen sowie die Durchführung und die Auswertung der Datenerhebung.

Die Argumentative Interpretationsabsicherung bedeutet, dass man als Forscher die eigene Forschungsarbeit und insbesondere die Ergebnisse der Forschungsarbeit argumentativ begründen muss (sinnvoll theoriegeleitet). Dazu gehört auch die Suche nach Alternativdeutungen.

Die Regelgeleitetheit bedeutet, dass man in der Forschung nach bestimmten und konkreten Regeln vorgeht. Hier ist ein schrittweises und sequenzielles Vorgehen üblich und angemessen. Die dargestellten Ablaufmodelle helfen dabei, in der eigenen Forschung regelgeleitet vorzugehen.

Die Nähe zum Gegenstand ist typisch für die Transformationsforschung (Kollmorgen et al., 2015). Dabei geht es für den Forscher in die Alltagswelt der Beforschten, also in das Feld. Hier ist es zudem wichtig, dass es zu einer Interessenübereinstimmung zwischen dem Forscher und den Beforschten kommt. Letztlich ist idealerweise ein offenes und gleichberechtigtes Verhältnis zwischen dem Forscher und den Beforschten hergestellt. Dieser Punkt ist auch nach dem Ende des Forschungsprozesses noch einmal kritisch zu reflektieren.

Die Kommunikative Validierung ist eine Besonderheit der qualitativen Forschung. Es ergibt Sinn, die Gültigkeit der Ergebnisse noch einmal zu überprüfen, indem man diese den Beforschten oder ausgewählten Beforschten noch einmal vorlegt und dann mit Ihnen gemeinsam diskutiert. Die Beforschten haben in der qualitativen Forschung sehr viel

Kompetenz. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung sind die Beforschten nicht nur austauschbare Datenlieferanten, sondern vielmehr und in jeder Konsequenz denkende Subjekte. Nachdem auch die Forscher denkende Subjekte sind, kommt es in der qualitativen Forschung immer wieder zu einem Dialog. Das kann auch gegen Ende des Forschungsprojekts der Fall sein.

Die Triangulation leitet sich als Begriff vom Instrument mit den drei Seitenstäben ab. Sie müssen auch Ihre Forschung zum Klingen bringen. In diesem Sinne muss der Forscher den Forschungsprozess so gestalten, dass ein guter Klang entsteht. Das bedeutet dann in der Praxis, dass man für eine Fragestellung mehrere Lösungswege findet und dann die Ergebnisse miteinander vergleicht. Dabei können auch qualitative und quantitative Methoden miteinander in Verbindung gebracht werden. Wichtig ist dabei, dass in jeder Phase des Forschungsprojekts entsprechend qualitative Denken und Handeln (vgl. Pirker, 2023, S. 50 ff.).

2 Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

Die empirische Untersuchung brachte folgende Ergebnisse. Diese werden in verschiedene Themenbereiche geclustert, damit sie übersichtlicher werden und darauf bessere Entscheidungen für die Praxis möglich sind. Hier ist wiederum die Klarheit in den Ergebnissen eine wesentliche Leitprämisse.

2.1 Die Mitarbeiterinnen

Die befragten Mitarbeiterinnen bei Spar Steiermark sind hoch motiviert und engagiert. Das bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen von Spar gut ausgewählt wurden. Dieses hohe Maß an Motivation und Engagement hat dazu beigetragen, dass trotz zahlreicher Herausforderungen und Schwierigkeiten, der Betrieb der Unverpacktmöbel in der Praxis relativ gut gelingt. Das spricht jedenfalls für einen menschenorientierten Ansatz von Spar Steiermark in der weiteren Unternehmensentwicklung.

Die befragten Mitarbeiterinnen identifizieren sich mit dem Unverpacktmöbel! Sie sagen geschlossen: „Ich bin dafür verantwortlich!“. Den Menschen ist es im Allgemeinen wichtig, für etwas verantwortlich zu sein, eigenverantwortlich zu handeln und dementsprechend in der Organisation geachtet zu werden (Wertschätzung, offene Kommunikationskultur, Achtsamkeit). Es gilt in der weiteren Organisationsentwicklung von Spar Steiermark konsequent darauf zu achten, dass diese Verantwortung der Mitarbeiterinnen weiterhin und idealerweise noch besser gelebt werden kann, als es bisher geschehen ist. Das ist dann insbesondere eine Frage der Organisationskultur (Entwicklung der Organisationskultur, Kulturentwicklung). Welche Werte wollen wir als Unternehmensführung bzw. als Führungskräfte in der Organisation bzw. bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewusst vermitteln?

Das autonome Handeln der Mitarbeiterinnen ist in der Praxis sehr wichtig, damit das Unverpacktmöbel in Zukunft noch ökonomischer betrieben werden kann. Das Motto lautet hier: „Abverkauf statt Abschreibung bei kurzem Datum“. Hier geht es um mehr Föderalismus und mehr Autonomie und Selbstverantwortung für die betroffenen Mitarbeiterinnen. Die Handlungen im Geschäft sind immer lokal und können auch nur in dieser Art und Weise dementsprechend gut gelingen.

2.2 Das Unverpacktmöbel und die Waren

Die Reinigung der Bins im Unverpacktmöbel ist für die betroffenen Mitarbeiterinnen bei Spar Steiermark sehr aufwendig. In der Praxis helfen dabei andere Kolleginnen mit, damit diese Reinigung ausreichend gut gelingt. Hier geht es in der Praxis um zwei Faktoren, nämlich einerseits den Raum und die Zeit in der Organisation zu schaffen, damit diese Reinigung gut gelingen kann (Organisationsentwicklung). Und andererseits um ein systematisches Lernen auf allen Ebenen, der individuellen Ebene (Menschen), der Teamebene und der organisationalen Ebene (Organisationales Lernen). Damit einher geht die Empfehlung, dass sich Spar Steiermark noch mehr in Richtung einer Lernenden Organisation (Peter Senge) entwickelt.

Manche Bins haben ein hohes Gewicht und sind schwer in das Möbel einzusetzen. Hier ist es wichtig, dass man noch mehr auf das Gewicht achtet (Arbeitssicherheit,

Arbeitsergonomie, Gesundheitsvorsorge, betriebliche Gesundheitsförderung). Hier ist die gesundheitliche Dimension in der Organisation gefordert, entsprechende Maßnahmen zu setzen (Bewusstseinsbildung, Kompetenzen in der Arbeitsergonomie, konkrete Maßnahmen, damit die Gesundheit der Mitarbeiterinnen erhalten bleibt).

Manche im Unverpacktmöbel angebotene Waren reagieren negativ auf Sonneneinstrahlung. Das war z.B. bei „Zotter Glühbirnchen“ der Fall. Hier ist es wichtig, dass einerseits die Mitarbeiterinnen bei Spar Steiermark ermutigt werden, ein Feedback an die Führungsebene zu geben und andererseits die Kompetenz haben (bzw. erhalten), hier notwendige Veränderungen in der Praxis gemäß den gegebenen Rahmenbedingungen für das Unverpacktmöbel durchzuführen.

Die Mitarbeiterinnen haben berichtet, dass manche Waren mit der Zeit „miefeln“ bzw. eben zu „miefeln“ beginnen. Hier wurden insbesondere die Walnüsse genannt. Hier ist es wiederum wichtig, dass ein systematisches Feedback an die Führungsebene (offene Kommunikationskultur) möglich ist.

2.3 Die Kunden

Einige Kunden (und es sind definitiv zu viele) können die Menge und den Gesamtpreis von einzelnen Produkten nicht gut einschätzen. Hier fehlen manchmal die Erfahrungswerte im Umgang mit dem jeweiligen Produkt. Die Kunden lassen die befüllten Sackerl dann einfach beim Unverpacktmöbel stehen. Hier stellt sich die Frage, ob es nicht bessere Normierungen für bestimmte Mengen, wie etwa 100 Gramm als Referenzwert geben könnte. Z.B. eine Schaufel von diesem Produkt ist ca. 90 Gramm. Ebenso kann es helfen, dass es „on-demand“ die Möglichkeit der Unterstützung durch Spar-Mitarbeiterinnen beim Abfüllen vor Ort gibt.

Das geht dann teilweise mit dem Thema Hygiene Hand in Hand. Manche Kunden greifen in die Ware hinein und naschen von der Ware. Das ist sowohl ein hygienisches als auch ein ökonomisch-rechtliches Problem (Diebstahl, Mundraub). Hier könnte ein stärker wahrnehmbarer Bezug von Mitarbeiterinnen zum Unverpacktmöbel bzw. eben die Präsenz von Mitarbeiterinnen in der Nähe des Unverpacktmöbels dafür sorgen, dass die Kunden sich beim Umgang mit dem Unverpacktmöbel besser unterstützt fühlen, aber ebenso die Hygienevorschriften einhalten und nicht in Versuchung geführt werden, dass man einfach und teilweise ungeniert kosten darf.

Die Abwicklung bei den von den Kundinnen und Kunden mitgebrachten Behältern ist noch zu kompliziert. Es zeigt sich, dass in der Praxis am Unverpacktmöbel von den Kundinnen und Kunden nur einfache Lösungen angenommen werden. Hier empfiehlt es sich, eine Reflexions- und Lernschleife einzulegen (organisationales Lernen), damit es hier zu entsprechenden Verbesserungen kommt. Hier braucht es für die Praxis in den Spar-Märkten jedenfalls niederschwellige Lösungen.

3 Die Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen für Spar Steiermark in Sachen Unverpacktmöbel lassen sich in folgende Bereiche gliedern: Organisationskultur und Führungskräfteentwicklung, Arbeitsergonomie und betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), Kundenorientierung und Lernende Organisation. Diese vier Bereiche sind in der untenstehenden Abbildung 3 noch einmal übersichtlich dargestellt.

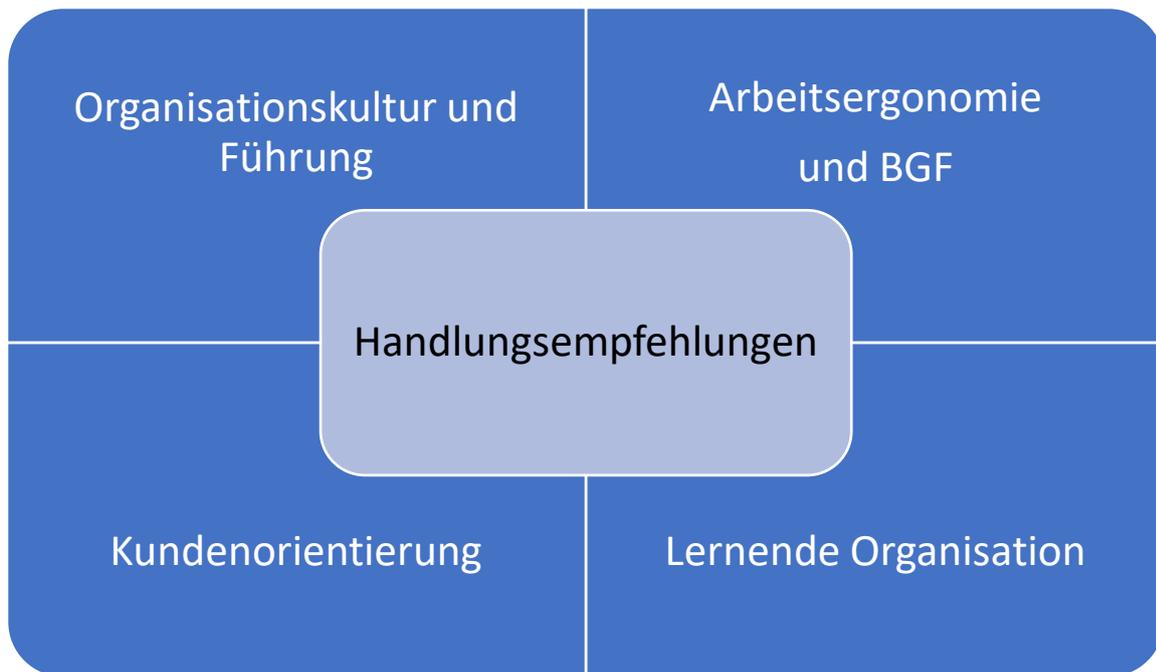


Abbildung 3 Die Handlungsempfehlungen für Spar Steiermark

3.1 Organisationskultur und Führungskräfteentwicklung

Der kulturelle und der organisationale Wandel gehören in unserer Zeit zu den größten Herausforderungen für Führungskräfte (Change Management). Die Arbeitswelt weist im Jahr 2023 eine enorme Dynamik und Komplexität („Dynaxity“, Heijo Rieckmann) auf. Heijo Rieckmann (1946–2008) hat mit dem „Dynaxity-Modell“ in den 1990er-Jahren ein anschauliches Modell für den Umgang mit Dynamik und Komplexität in Organisationen geschaffen, das sich in der Managementpraxis bewährt hat. Die steigende Dynaxity bringt mit sich, dass das Modell für immer mehr Organisationen und für immer mehr Managerinnen und Manager relevant wird.

In Abbildung 4 zeigt sich das Dynaxity-Modell in seiner vereinfachten Form, ohne die für Menschen nicht mehr begreifliche und nicht mehr zu steuernde Zone 4 der Dynaxity. Die ist inzwischen in unserer Welt bereits Realität geworden, wie man an den Beispielen Corona-Krise, Ukraine-Krieg und steigende Inflation sehen kann. Für unser Projekt ist insbesondere die Zone 3 relevant, wo es um die Fähigkeit von Organisationen geht, die hohe Dynaxity entsprechen gut verarbeiten zu können bzw. mit der hohen Dynaxity gut umgehen zu können. Dafür braucht es im Regelfall einen Veränderungsprozess (Change Management)

hin zu einer Lernenden Organisation (Systemisches Management, offene Kultur mit Vertrauen, effektives Lernen in und von der Organisationen, ELF10).

DYNAMIK

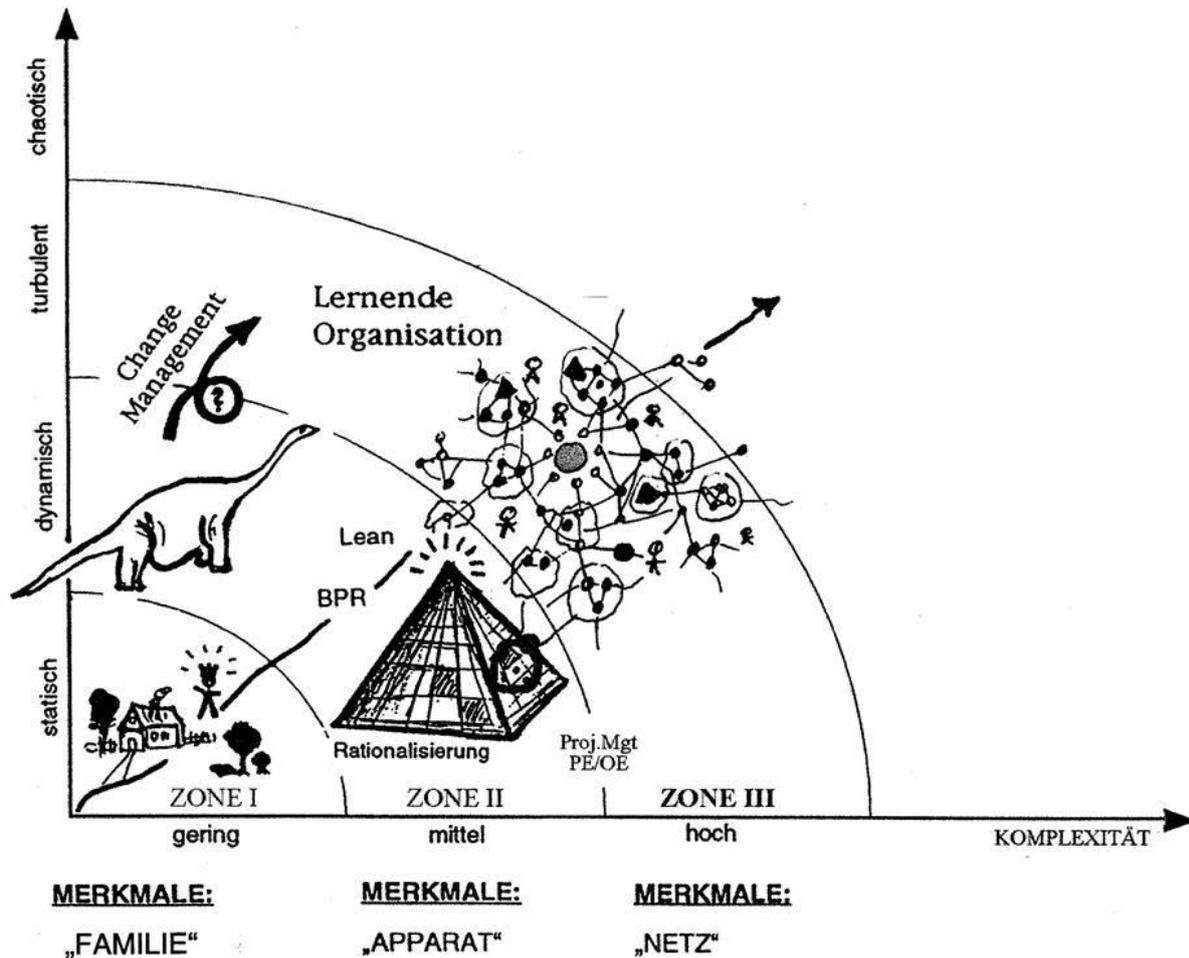


Abbildung 4 Das „Dynaxity-Modell“ (Rieckmann, 1997, S. 29)

Die Welt, in der wir leben und handeln, sowie die modernen Organisationen sind voller Dynamik und Komplexität („Dynaxity“). Somit ist eines klar: „The ability to learn faster than your competitors may be the only sustainable competitive advantage.“ (de Geus 1988, S. 71) Dieser Satz von Arie de Geus (1930–2008) gilt heute noch immer, nur gilt er für wesentlich mehr Organisationen bzw. Unternehmen als noch vor 30 Jahren.

Die Komplexität beschreibt das Phänomen, dass soziale Systeme ungeheuer viele Zustände aufweisen können. Die Messgröße der Komplexität ist die Varietät. „Varietät ist die Anzahl der unterscheidbaren Zustände eines Systems, bzw. die Anzahl der unterscheidbaren Elemente einer Menge.“ (Malik, 1992, S. 186) Die Ursache der Komplexität liegt im Wesentlichen in den Interaktionen der einzelnen Elemente eines Systems (vgl. Malik, 1992, S. 186). Es geht darum, die Eigenschaften komplexer Systeme wieder verstehen zu lernen, sie bestmöglich zu nutzen und in ihnen erfolgreich zu handeln. Das ist insbesondere die Aufgabe der Führungskräfte.

Edgar Schein hat als einer der ersten Autoren (1985) sich systematisch und explizit mit dem Zusammenhang von Organisationskultur und Führung auseinandergesetzt. In der fünften

Auflage von Organisationskultur und Leadership (Deutsch 2018) hat er sich mit dem „Change Leader“ als Lernenden auseinandergesetzt. Hier bezieht er sich explizit auf Gespräche mit seinen Kollegen Donald Michael, Tom Malone, Peter Senge und Otto Scharmer. Dabei beschreibt er die Kultur des Lernens in 10 Dimensionen: (Schein, 2018, S. 278 ff.)

- Proaktivität
- Bekenntnis zu „Lernen zu lernen“
- Positive Annahmen über die Natur des Menschen
- Glauben daran, dass die Umwelt bewältigt werden kann
- Bekenntnis zur Wahrheit durch Fragen und Dialog
- Positive Orientierung in Richtung Zukunft
- Bekenntnis zu vollständiger und offener aufgabenbezogener Kommunikation
- Bekenntnis zu kultureller Vielfalt
- Bekenntnis zu systemischem Denken
- Glauben an den Wert interner kultureller Analyse

Diese 10 Dimensionen können und sollen einen Überblick über die von Edgar Schein geforderte Kultur des Lernens geben und zugleich eine Anregung sein, sich intensiver mit diesen 10 Dimensionen auseinanderzusetzen und diese in der Führungspraxis bewusst zu leben.

Ed Schein beschreibt in seinem Buch „Organisationskultur und Leadership“ (2018) die drei Ebenen von Kultur. Diese drei Ebenen sind: (Schein 2018, S. 14 ff.)

- Artefakte – sicht- und spürbare Phänomene
- Gewählte Überzeugungen und Werte
- Selbstverständlich, grundlegende Annahmen

Die Artefakte gliedern sich in die sicht- und spürbaren Strukturen und Prozesse sowie in das beobachtbare Verhalten, das wiederum schwer zu lesen bzw. zu entziffern ist. Die Gewählten Überzeugungen und Werte gliedern sich in die Ideale, Ziele und Werte, die Ideologien und die Rationalisierungen. Die Grundlegenden Annahmen sind die unbewussten, als selbstverständlich geltenden Überzeugungen und Werte. Diese bestimmen in der Organisation die Wahrnehmung, das Denken und das Fühlen (vgl. Schein 2018, S. 14 ff.)

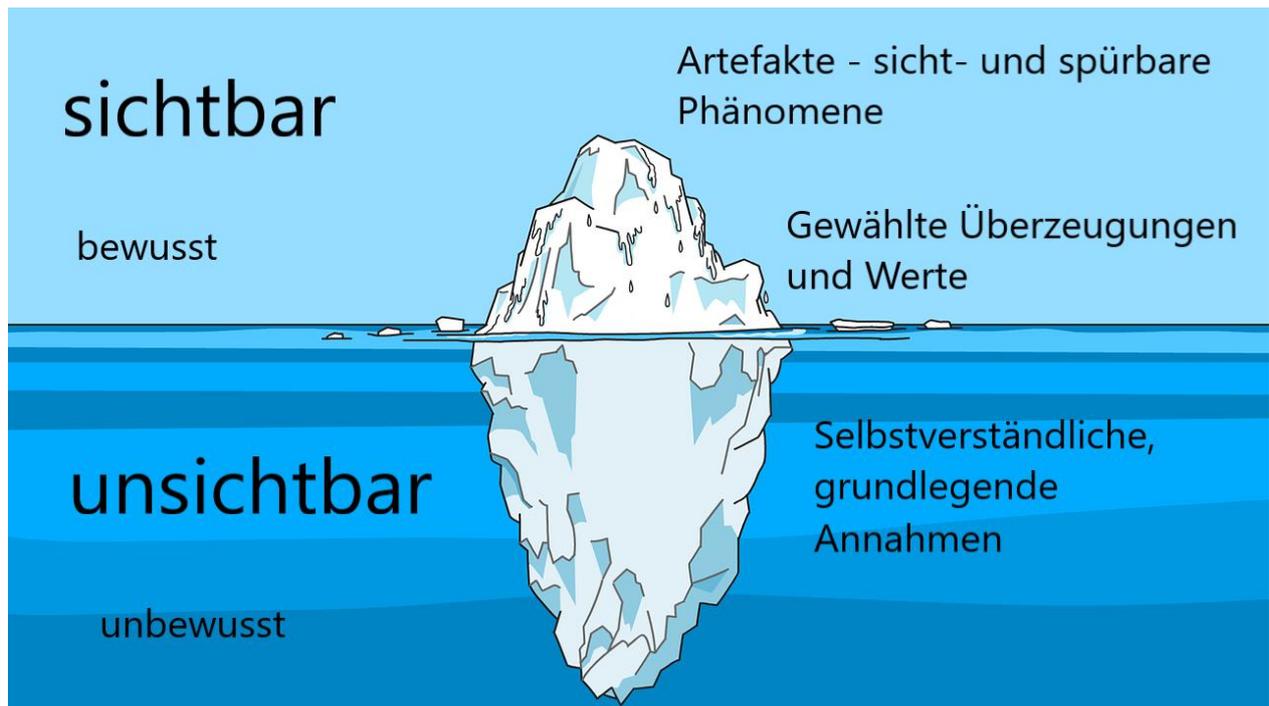


Abbildung 5 Die drei Ebenen der Organisationskultur

In der obenstehenden Abbildung 5 sieht man, dass große Teile der Organisationskultur unsichtbar und unbewusst sind. Durch die fortlaufende Entwicklung der Organisationskultur sind diese selbstverständlichen und grundlegenden Annahmen so stark geworden und umso schwerer zu verändern. Dieses Bild wird in der Praxis der Führungskräfteentwicklung systematisch verwendet, um den Führungskräften ein Bewusstsein für die Organisationskultur und ihre Auswirkung auf das Führungssystem zu geben.

Eine wesentliche Frage in der Arbeit mit der Organisationskultur (insbesondere mit Bezug zur Führungskräfteentwicklung) ist jene, ob unsere Organisation eine Pinguin- oder eine Bärenkultur ist: (vgl. Schein 2018, S. XVIII)

- Bären versuchen einem schwachen Mitglied des Rudels zu helfen = das schwache Mitglied zu verbessern
- Pinguine hacken den Schwachen im Schwarm zu Tode = der Stärkere setzt sich durch

Es gibt eine enge Verbindung zwischen der Organisationskultur und der Führung des Unternehmens. Das Führungssystem lässt sich nicht ohne die Berücksichtigung der Organisationskultur verändern. Das ist dann zudem eine wesentliche Prämisse für die Führungskräfteentwicklung. Dabei braucht man in der Praxis der Führungskräfteentwicklung wiederum die 3Ks. Diese 3KS sind ein einfaches Steuerungssystem für die Praxis (wie ein Kompass) und in der Abbildung 6 übersichtlich dargestellt.

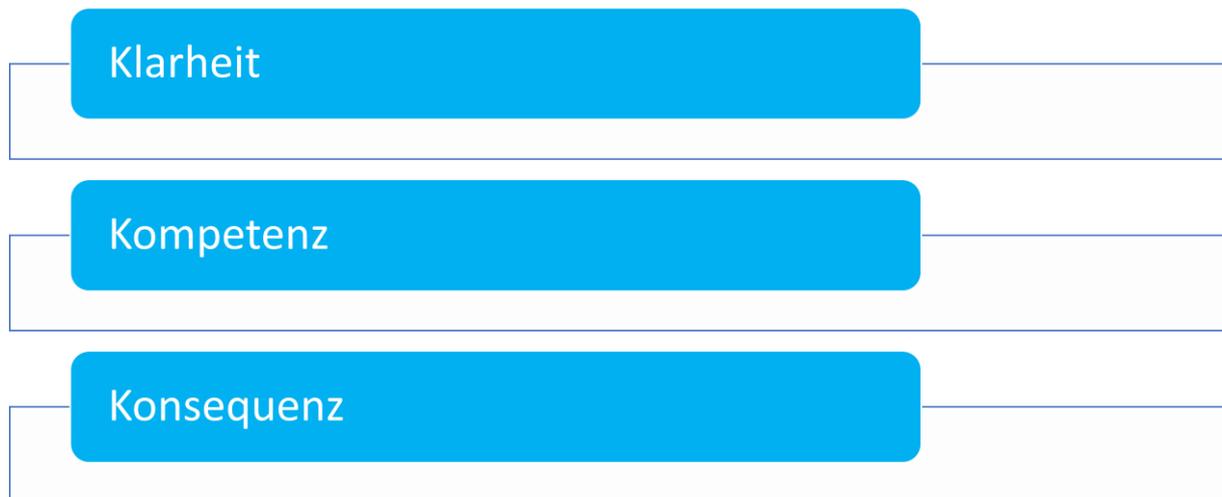


Abbildung 6 Die 3Ks

Die Klarheit bezieht sich auf das im obenstehenden Absatz beschriebene Phänomen, dass das Führungssystem und die Organisationskultur in einer engen Beziehung stehen. Sie lassen sich somit nur Hand in Hand verändern. Die Kompetenz zeigt sich in einem entsprechenden Verständnis für Führung, dem Bewusstsein für die Herausforderungen durch Dynamik und Komplexität („Dynaxity“) und in den Antworten auf die Frage, was ist richtige und gute Führung. Die Konsequenz besteht dann in der Umsetzung der Führungskräfteentwicklung (Pirker, 2017).

Hier geht es insbesondere um die drei Dimensionen Evaluation, Reflexion und Transfer. Der Transfer in die Praxis ist Teil des effektiven Lernens in und von Organisationen. Die systematische Auseinandersetzung mit dem Transfer macht in der Praxis der Führungskräfteentwicklung den entscheidenden Unterschied aus. Dabei geht es dann auch um die persönliche Reflexion der Führungskräfte, die man durch ein entsprechendes Coaching (Executive-Coaching) begleiten kann. Der gesamte Prozess der Führungskräfteentwicklung ist laufend zu evaluieren.

3.2 Arbeitsergonomie und betriebliche Gesundheitsförderung

Hier geht es darum, die bestehenden Kompetenzen im Unternehmen zu den Themen Arbeitsergonomie und betriebliche Gesundheitsförderung gezielt und bewusst einzusetzen.

In der Praxis braucht es ein betriebliches Gesundheitsmanagement, das die unterschiedlichen Anforderungen systematisch behandelt und entsprechende Maßnahmen setzt. Dieses betriebliche Gesundheitsmanagement ist mehr als nur ein Pool von isolierten Maßnahmen, wie man in der Abbildung 7 erkennen kann.

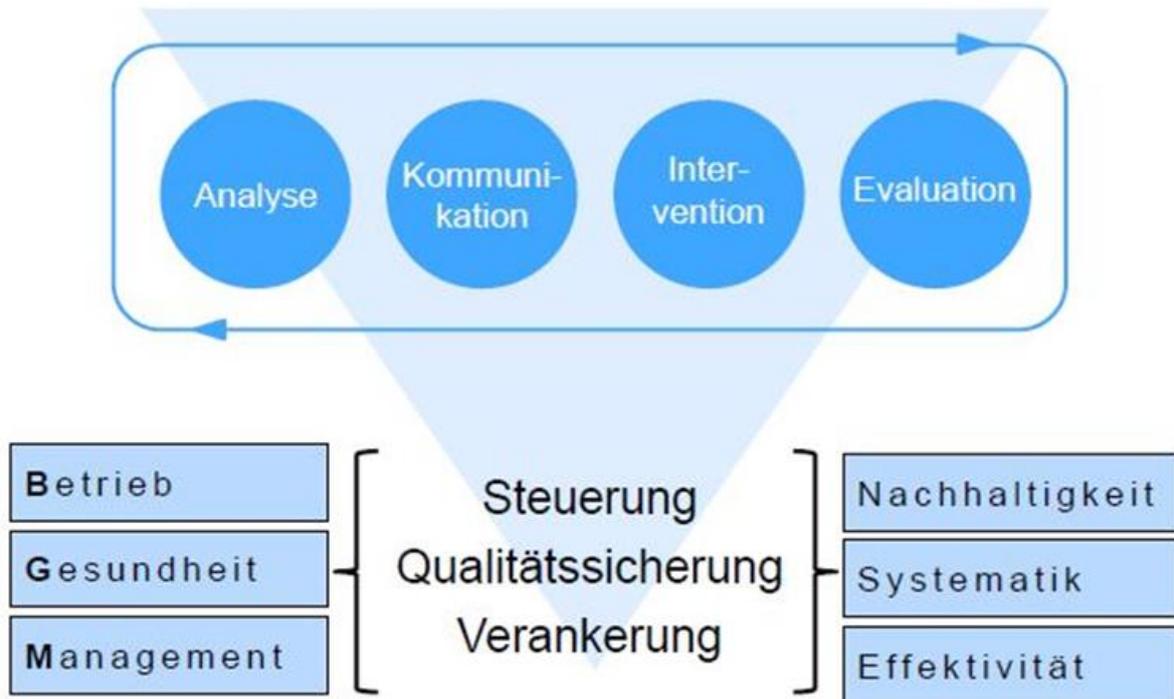


Abbildung 7 BGM ist mehr als ein Maßnahmenpool (Uhle & Treier, 2019, S. 39)

Im betrieblichen Gesundheitsmanagement geht es auch um Nachhaltigkeit, Systematik und Effektivität. Das soll dann dafür sorgen, dass der Prozess gut gesteuert wird, die Qualität im betrieblichen Gesundheitsmanagement gesichert wird und das betriebliche Gesundheitsmanagement gut im Unternehmen verankert ist. In diesem Zusammenhang sind zwei Teilaspekte besonders zu beachten: Erstens die Humanisierung der Arbeitswelt und zweitens die strategische und systemische Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

3.3 Kundenorientierung

Man macht sich bei Spar Steiermark erfreulicherweise bereits bis dato viele Gedanken über die eigenen Kunden. Das durften wir im Laufe des gemeinsamen Projekts immer wieder erkennen. Und das wird auch von der Führung von Spar Steiermark immer wieder klar kommuniziert. Es geht allerdings nunmehr darum, die konkreten Erfahrungen der Kunden im Umgang mit dem Unverpacktmöbel noch besser in der Weiterentwicklung des Unverpacktmöbels (Co-Evolution) einfließen zu lassen. Das ist dann ein Lernen von den Kunden (Organisationales Lernen).

Hier schließt sich dann wieder der Kreis. Durch das Lernen von den Kunden können das Management bzw. die Mitarbeiter (allgemein die Menschen in der Organisation) eine noch bessere Leistung erbringen. Nach Fredmund Malik geht es im Management um die Transformation von Ressourcen in den Nutzen für den Kunden. Für die Wissensgesellschaft hat er die Definition von Management noch einmal konkretisiert als die Transformation von Wissen in Nutzen. Dazu dient die Abbildung 8 als Übersicht, wie das Management aus Ressourcen (Wissen) dann einen Nutzen für den Kunden macht.



Abbildung 8 Ressourcen bzw. Wissen in Nutzen transformieren

Fredmund Malik geht davon aus, dass sowohl die Ressourcen als auch der Nutzen außerhalb des Unternehmens liegen. Somit ist es für das Management nötig, sich nach außen zu orientieren und das Unternehmen von außen nach innen zu führen und nicht umgekehrt. Sogar das Wissen der Mitarbeiter kommt von außen, wenn die Mitarbeiter in das Unternehmen kommen und es geht wieder, wenn sie aus dem Unternehmen hinausgehen. Ähnlich ist es beim Nutzen. Nutzen entsteht nur außerhalb des Unternehmens, und zwar direkt beim Kunden als Leistungsempfänger. Nutzen entsteht dort, wo eine Rechnung bezahlt wird. Das macht nur der Kunde. Aus diesen Gründen ist der Kunde für ein Unternehmen besonders wichtig. Und es ergibt jedenfalls Sinn, auf die Kunden zu hören, sie aktiv zu befragen und von den Kunden und ihren Erfahrungen konsequent und systematisch zu lernen (Lernende Organisation).

3.4 Lernende Organisation

Das Lernen im Unternehmen muss demnach ein integriertes Lernen und ein effektives Lernen (ELF 10, Christian Pirker) sein, auf allen Ebenen des Unternehmens, vom Individuum über die Teams bis zur Organisation als Ganzes (Organisationales Lernen und Lernende Organisation). „Eine wesentliche Voraussetzung dafür, Organisationslernen organisationsdidaktisch professionell organisieren und anleiten zu können, ist eine entsprechende Selbstreflexion und Selbstorganisation der betrieblichen Weiterbildung.“ (Geißler, 1998, S. 181) Ohne die laufende und kritische Selbstreflexion der Lernenden und des Lernens wird man nicht zu einer Lernenden Organisation.

Peter Senge (1990) bietet für die steigende Dynamik und Komplexität eine ähnliche Lösung wie Heijo Rieckmann an. In seinem Bestseller „The Fifth Discipline“ (1990) beschreibt er sein Konzept der Lernenden Organisation, das auf 5 Disziplinen aufbaut. Dabei ist „Systems Thinking“ die fünfte und wichtigste Disziplin:

- Personal Mastery
- Mental Models
- Building Shared Vision
- Team Learning
- Systems Thinking

In der Managementpraxis bedeutet das, auf einen systemischen Ansatz zu bauen (Malik 1992), ein effektives Change Management zu entwickeln (Kotter 1995, Pirker 2019a) und die Herausforderung zu meistern, eine Lernende Organisation (Senge 1990, Rieckmann 1997) zu werden. Der Weg zur Lernenden Organisation geht im Regelfall über eine Organisationstransformation (Pirker 2019b).

Dabei ist in der Praxis der Führungskräfteentwicklung die Erfolgsformel für effektives Lernen zu beachten. Diese ist in der Abbildung 9 dargestellt. Christian Pirker unterscheidet hier 3 Ebenen des Integrierten Lernens. Die erste Ebene ist die Anschlussfähigkeit der Inhalte. Diese wird durch das Erfahrungsorientierte Lernen (EOL) vermittelt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden somit dort abgeholt, wo sie sind. Die zweite Ebene ist der Lerntransfer in die Praxis. Dieser wird ebenso durch das Erfahrungsorientierte Lernen sichergestellt. Dabei werden die Lernenden beim Transfer in die Praxis systematisch begleitet. Die dritte Ebene ist die Integration des Lernens in der Alltag. Hier geht es um das Thema Lernende Organisation, um die positive Sicht und die Bedeutung des Lernens für die Menschen in der Organisation, für die Teams und für die Organisation als Ganzes. Das kann noch durch eLearning und Blended Learning unterstützt werden (Digitale Transformation).

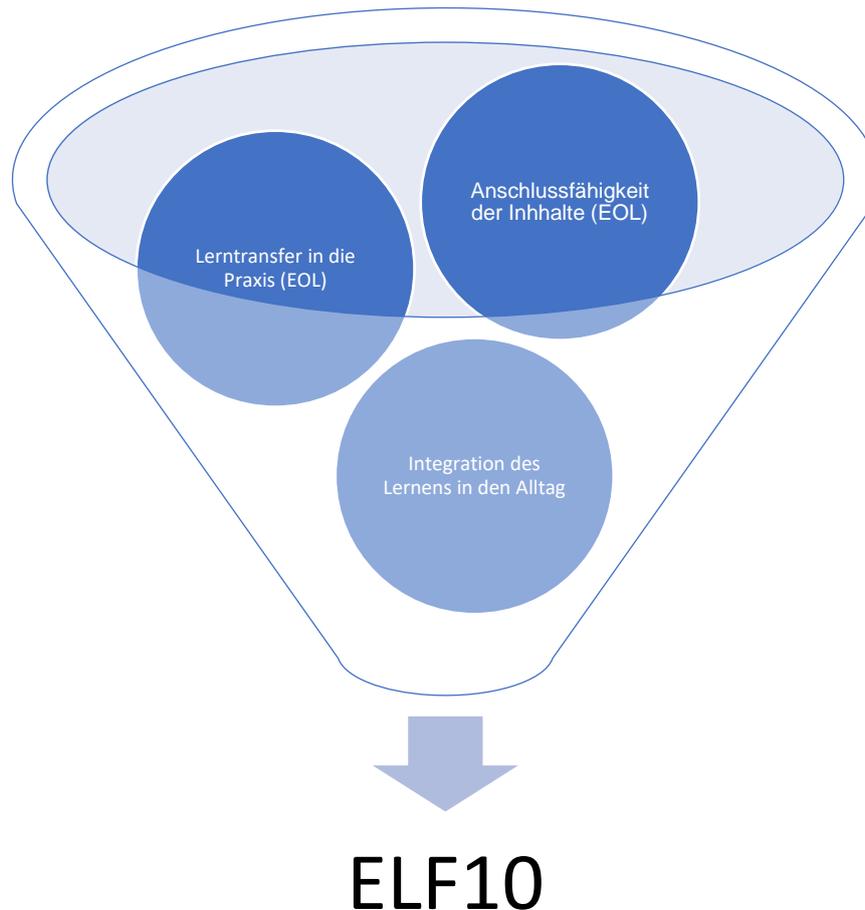


Abbildung 9 Die Erfolgsformel für effektives Lernen IL3=ELF10 (vgl. Pirker 2019b, S. 12)

Alle Organisationen, die zumindest in der Zone 3 sind, müssen sich mehr und mehr mit Systemischen Management beschäftigen bzw. auf dem Weg zur Lernenden Organisation sein (vgl. Pirker, 2017, S. 26). Dabei stehen das systemische Denken und Handeln im Mittelpunkt. Das Lernen wird selbstverständlich und normal. Zudem wird das Lernen positiv gesehen und lustvoll angegangen.

4 Zusammenfassung und kritischer Ausblick

Die Mitarbeiterbefragung bei Spar Steiermark zum Thema Unverpacktmöbel war nicht nur ein spannendes Projekt in der Unternehmenspraxis sondern auch und vielmehr ein spannendes Beispiel der empirischen Sozialforschung, der qualitativen Sozialforschung und der Transformationsforschung.

Dabei galt es methodisch sauber, systematisch und konsequent vorzugehen sowie laufend die Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Philipp Mayring einzuhalten. Als Erhebungsverfahren wurden Problemzentrierte Interviews (PZI) gewählt. Das war auch nach dem Abschluss des Forschungsprojekts die richtige Entscheidung. Die Mitarbeiterinnen hatten genügend Raum, in den Interviews zu Wort zu kommen. Wobei die Interviews letztlich ero-epische Gespräche nach Roland Girtler waren. Das hat sich in der qualitativen Sozialforschung in vielen Fällen bewährt. Ebenso hat sich die Qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategorienbildung aus Auswertungsverfahren bewährt. So konnte die Offenheit in der Forschungsfrage gewahrt bleiben.

Die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass vieles bei Spar Steiermark bereits gut gemacht wurde. Es zeigt sich weiter, dass die kompetenten Mitarbeiterinnen (die Mitarbeiterinnen wurden sehr gut ausgewählt) bereits in Selbstorganisation zum Erfolg des Unverpacktmöbels beigetragen haben (hohes Maß an Selbstverantwortung, Selbsttätigkeit und Selbstorganisation). Dabei haben auch das bestehende Führungssystem und die Unternehmenskultur dazu beigetragen. Zuletzt ist aber zu erkennen, dass es noch konkrete Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung gibt.

Das sind die Bereiche Organisationskultur und Führungskräfteentwicklung, Arbeitsergonomie und betriebliche Gesundheitsförderung (BGF), Kundenorientierung und Lernende Organisation. Wobei die Lernende Organisation auch als Metathema für die zukünftige Unternehmensentwicklung, Organisationsentwicklung, Kulturentwicklung Managemententwicklung, Führungskräfteentwicklung und Personalentwicklung gesehen werden kann. Dabei geht es immer auch um die Entwicklung des Lernsystems im Unternehmen (Deutero Learning, Gregory Bateson).

Der Grundsatz für die weitere Entwicklung könnte lauten: Lasst uns ab sofort versuchen, immer mehr zu einer Lernenden Organisation zu werden. Und lasst uns das in allen Bereichen so tun. Tun wir überall dort, wo es bereits möglich ist, so zu handeln, als wären wir bereits eine Lernende Organisation.

Dabei geht es um Klarheit, Kompetenz und Konsequenz sowie um das Phänomen, dass man ins Tun kommt.

5 Literatur

- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Springer.
- Geißler, H. (1998). Entgrenzung des Lernens. In R. Brödel, R. (Hrsg.): *Lebenslanges Lernen – lebensbegleitende Bildung*, S. 175–183., Neuwied, Kriftel,
- de Geus, A. (1988): Planning as Learning. In *Harvard Business Review*, 2/1988, S. 70–74.
- Girtler, R. (2001). *Methoden der Feldforschung* (4. Auflage). Böhlau.
- Kollmorgen, R., Merkel, W. & Wagener, H.-J. (2015). Transformation und Transformationsforschung: Zur Einführung. In R. Kollmorgen, W. Merkel & H.-J. Wagener (Hrsg.), *Handbuch Transformationsforschung*, S. 11–27. Springer VS.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. In *Harvard Business Review*, Mar-Apr 1995, S. 59–67.
- Malik, F. (1992). *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme* (4. Auflage). Haupt.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6. Auflage). Beltz.
- Pirker, Ch. (2017). *Eine systemisch-konstruktivistische Untersuchung der Managementkompetenz*, Dissertation, Klagenfurt.
- Pirker, Ch. (2019a): Die Eckpfeiler des Change Management – Dynamik und Komplexität erfolgreich meistern. In Fachgruppe UBIT: *Zukunft: Faktor Mensch? Impulse für ein gelungenes HR-Management*, Wien 2019d, S. 105–114.
- Pirker, Ch. (2019b). *Effektives Lernen im Management. Wie Sie die Digitale Transformation mit einem menschenorientierten Ansatz, den Eckpfeilern des Change Management und entsprechender Managementkompetenz sowie effektiver Managementpädagogik erfolgreich meistern*, Arbeitsbereich Schulpädagogik und Historische Bildungsforschung.
- Pirker, Ch. (2023). *Grundlagen und Methoden der Transformationsforschung*. Europäische Fernhochschule Hamburg.
- Rieckmann, H. (1997). *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends*, Frankfurt/Main.
- Schein, E. (2018). *Organisationskultur und Leadership*. Franz Vahlen.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization*, New York.
- Uhle, T., Treier, M. (2019): *Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (4. Auflage). Springer Fachmedien.
- Weitzel, G., Kotthaus, J. & Streblow-Poser, C. (2020). Welche Interviewformate kennt die qualitative Sozialforschung? In J. Kotthaus (Hrsg.), *FAQ Methoden der empirischen Sozialforschung für die Soziale Arbeit und andere Sozialberufe*, S. 85–92. Barbara Budrich.