



«WARUM IMMER ICH?»

Mangelndes Miteinander – auch in Holzbaubetrieben kommt es vor, dass die Stimmung der Mitarbeitenden besser und das Verantwortungsgefühl grösser sein könnte. Veränderungen müssen immer von der Chefetage des Unternehmens ausgehen. TEXT UND GRAFIK STEPHAN ZÜRCHER

Es ist fünf Minuten nach neun Uhr, aus dem Aufenthaltsraum klingt Geschirrklopper. Klar, jemand räumt den Geschirrspüler aus. Es bietet sich dann folgendes Bild: Der Inhaber räumt die Maschine aus, ein Mitarbeiter stellt währenddessen seine benutzte Tasse im Schüttstein ab und schlängelt sich gekonnt um den Chef herum und zur Tür hinaus. Im Spülbecken stehen bereits einige benutzte Tassen. Zwei Mitarbeitende sitzen beim Znüni am Tisch und schauen dem Kollegen an der Kaffeemaschine zu. Sie haben ein leises Lächeln auf den Lippen. Die Kaffeema-

schine blinkt rot: «Behälter leeren». Es macht den Eindruck, dass sie sich ein wenig freuen, als beim Kollegen die Lampe der Kaffeemaschine zu blinken beginnt. So, als hätte er jetzt Pech gehabt oder gar als hätte er verloren.

Gleichgültige Haltung

Schlechte Stimmung im Betrieb ist an weiteren Begebenheiten zu erkennen: Im Schraubenlager hängt eine Liste, damit beim Entnehmen des zweitletzten Schraubenpakets die Sorte und die Menge eingetragen werden können. Der Kugelschrei-

ber hängt an einer Kette befestigt direkt daneben – die Mine ist jedoch längst leer. Die Liste für die zu bestellenden Schrauben wurde bisher kaum benutzt, der letzte Eintrag liegt acht Wochen zurück und ist durchgestrichen. Auch bezeichnend für eine gleichgültige Haltung sind die vielen Plakate und Hinweisschilder in den Toiletten, wie man diesen Ort wieder zu verlassen hätte. Zum Beispiel der Kübel, in den die Papierhandtücher zu entsorgen sind, der überquillt: Die ersten zerknüllten Papierfetzen liegen bereits daneben, doch niemand kümmert sich darum.

Ein anderes Beispiel: Der Logistiker sendet im Firmenchat allen Mitarbeitenden ein Foto mit einer Palette, die von irgendjemandem von einer Baustelle zurückgebracht wurde. Die Hälfte auf der Palette ist Müll, der entsorgt werden muss. Zum restlichen Material, das sich noch auf der Palette befindet, fehlt die Information, ob dieses eingelagert werden soll. Der Logistiker schreibt, dass er diesen «Sch...» nicht selbst wegräumen werde.

Im Vergleich der vielen Betriebe, die im Rahmen von Unternehmensberatungen besucht werden, fällt auf, dass es in einigen so aussieht wie zuvor beschrieben, in anderen aber nicht. Also muss es da einen Unterschied geben. Doch es ist oft nicht einfach, die Einflussfaktoren für eine schlechte Stimmung zu beschreiben. Letztlich liegt es an den Menschen selbst, die Werte zu definieren, die im Unternehmen gelebt werden sollen.

Resignierte Mitarbeitende

Wer die Mitarbeitenden beobachtet, mit ihnen spricht oder in den Optimierungsworkshops mit ihnen zusammenarbeitet, kennt schon bald die verschiedenen Charaktere. Der Mix der Menschen ist in allen Unternehmen ähnlich. Dennoch ist in einigen Unternehmen eine Art Unpersönlichkeit zu spüren. Den Mitarbeitenden ist vieles egal, es geht in die Richtung von «Wir machen hier Dienst nach Vorschrift». Dabei fällt auf, dass sich viele Mitarbeitende als Einzelkämpfer sehen. Sie sind auf sich gestellt und arbeiten mit der Einstellung «Gring achä und dürä». Da kommt oft auch ein Stück Resignation zum Vorschein. Es braucht ein besseres Miteinander und die Möglichkeit, am Unternehmen Anteil zu nehmen. Mitarbeitende können aber nur dann Anteil nehmen, wenn sie informiert sind. Und eine gute Kommunikation beginnt in der Geschäftsleitung.

Vorschriften sind keine Lösung

Mit vielen Verboten, Geboten, Richtlinien und Vorschriften werden die Einhaltung der Vorgaben und die Stimmung nicht besser. Damit pochen alle auf die fixierten Regeln und deren Einhaltung, doch eine Wirkung ist nicht zu erkennen. So gibt es in vielen Unternehmen einen Ämtli-

Plan, der vorgibt, wer an welchem Tag für die Ordnung im Aufenthaltsraum zuständig oder sogar selbst die Putzfee ist. Und dann stinkt es im Aufenthaltsraum um 13 Uhr eben doch nach verbranntem Käse oder aufgewärmtem Fisch – und die Tische sind auch nicht sauber gewischt.

Es ist hilfreich, wenn die Ordnung – oder eher Unordnung – an der Wurzel gepackt wird. Denn bekanntlich ist sogar Holz «magnetisch»: Wer am Montagmorgen eine Massivholzleiste gleich neben dem Eingang in die Nische stellt, der findet am Freitagnachmittag dort eine ganze Sammlung, mit etwas «Glück» auch noch das Reststück einer Platte. Wer sofort aufräumt, bekämpft den «Magneteffekt». Ein Beispiel aus der Beratungspraxis: Nachdem ein Unternehmen in die Renovation der Toiletten und Aufenthaltsräume investiert hat, ist jetzt alles hell und einfacher sauber zu halten. Damit hat sich dort auch die Ordnung deutlich verbessert.

Werte des Unternehmens

Bei den zuvor beschriebenen Situationen geht es darum, dass sich die Mitarbeitenden als einen Teil des Unternehmens fühlen sollten und sich in die Gemeinschaft einbinden können. Denn dann denken und handeln sie auch als Teil des Unternehmens. Voraussetzung dafür ist, dass die eigenen, persönlichen Werte mit denen des Unternehmens im Groben übereinstimmen.

Dass «Unsere Werte» auf der Website oder an der Infowand im Betrieb zu lesen sind, hat keinen positiven Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden. Entscheidend ist, wie diese von den Menschen im Unternehmen gelebt werden. Veränderungen müssen von der Chefetage des Unternehmens ausgehen. Es gibt durchaus Betriebe, in denen spürbar ist, dass Aussagen wie «Wir leben die Zusammenarbeit» oder «Wir alle sind Teil unseres gesamten Unternehmens» wirklich bei den Mitarbeitenden verankert sind. Eine Kommunikation auf Augenhöhe, mit Respekt und Rücksicht, ist dafür die Basis. Die Inhaber und die Führungspersonen sind nahbar, erreichbar, ehrlich, klar und gerecht. Es braucht die Verantwortung auf dieser Ebene, dann verteilt sich das Bewusstsein dafür ins ganze Unterneh-

men. Eine Wertediskussion mit allen Mitarbeitenden ist ein spannender Schritt.

Stimmung wahrnehmen

Die allgemeine Stimmung in einem Unternehmen kann mit mehr Kommunikation verbessert werden. Der persönliche Kontakt fördert das Wir-Gefühl. Es ist hilfreich, gemeinsam mit allen Mitarbeitenden die Unternehmenswerte zu definieren, sofern diese von der Geschäftsleitung und den Führungspersonen auch vorgelebt werden. Das funktioniert nicht einfach mit dem Drehen eines Schalters – es ist ein Prozess, ein Weg, den die Führungs-Crew wählen und starten kann.

Ein junger Mitarbeiter fragte kürzlich, auf was er bei einem Vorstellungsgespräch im neuen Unternehmen achten soll, um die allgemeine Stimmung wahrzunehmen. Warum sich nicht einfach den Aufenthaltsraum zeigen lassen, die Toiletten in der Fertigung aufsuchen, in die Ecken der Büros und der Produktion schauen? Das gibt auch ein aufschlussreiches Bild vom künftigen Arbeitgeber. ■



DER AUTOR

Stephan Zürcher unterstützt Holzbaunternehmen dabei, Mitarbeitende zu fördern, die mehr Eigeninitiative und Verantwortung übernehmen und sich am Unternehmensalltag beteiligen. Kernthemen sind die Wertediskussion und die Führung der Mitarbeitenden im Alltag. Das Coaching der Geschäftsleitung und der Schlüsselpersonen ist ein Schritt, um die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern. ecoholz.ch