

**Unternehmensführung** Ein guter Chef geht auf seine Mitarbeiter ein, sagt eine Expertin

# «Der Lohn ist nicht das Wichtigste»

Ein gutes Betriebsklima ist unerlässlich, damit sich die Mitarbeiter wohl fühlen.

Vorgesetzte müssen eine hohe Sozialkompetenz aufweisen, sagt die ausgebildete Personalleiterin Jolanda Steiner\*.

Interview Isabel Heusser

**Ein gutes Betriebsklima wird immer wichtiger. Was kann ein Vorgesetzter tun, damit sich seine Angestellten wohl fühlen?**

Es ist ganz wichtig, dass die Unternehmenskultur von der obersten Geschäftsführung gelebt wird. Sie muss ein Vorbild sein für die Mitarbeiter. Die Werte und Ziele eines Betriebs müssen klar kommuniziert werden, es sollen Offenheit und Transparenz herrschen. Ein Vorgesetzter sollte eine Vertrauenskultur schaffen und auf die Individualität seiner Mitarbeiter eingehen. Zudem haben sich die Bedürfnisse der Arbeitnehmer verändert. Auch beschäftigt sich ein guter Chef mit verschiedenen Arbeitszeitmodellen, etwa wenn Väter und Mütter zu anderen Zeiten arbeiten möchten. Nicht zuletzt muss ein Chef seine Führungsposition im richtigen Moment wahrnehmen und quasi mit wehender Fahne vorausgehen.

**Das Bild eines Chefs hat sich geändert. Früher war er der Patriarch, heute ist die Abgrenzung vom Angestellten zum Vorgesetzten weniger stark.**

Ja, das ist ein wichtiger Punkt. Ein Chef muss eine höhere Sozialkompetenz aufweisen als früher. Somit ist er stärker gefordert und soll sich in seine Mitarbeiter einfühlen können, schliesslich gibt es verschiedene Menschenbilder. Gleichzeitig soll er sich zurücknehmen und nicht in den Mittelpunkt stellen. Nicht zuletzt ist die interkulturelle Kommunikation von Bedeutung. Manche Firmen haben vielleicht zwei Angestellte in Dubai und einen in Amerika, der Rest ist in der Schweiz. Jeder Mitar-

beiter muss in die Firma miteinbezogen werden, auch wenn das manchmal schwierig ist.

**Wie sieht umgekehrt ein schlechtes Betriebsklima aus?**

Das kommt zustande, wenn Angestellte nicht in Entscheide miteinbezogen werden. Sie wissen nicht, was in der Firma läuft, tappen im Dunkeln und erhalten keine Informationen. Die Firmenstrukturen sind starr und werden nicht angepasst. Negativ ist auch, wenn man in seiner Persönlichkeit eingeschränkt wird und keinerlei Rückmeldung erhält, ob man seine Arbeit gut macht.

**Viele Mitarbeiter nehmen schlechte Arbeitsbedingungen in Kauf, weil sie es sich nicht leisten können, ihre Stelle zu verlieren.**

Trotzdem sollte der Angestellte nicht einfach die Faust im Sack machen und alles über sich ergehen lassen. So entfernt er sich von der Firma. Der Vorgesetzte ist gefragt: Was kann er tun, damit sich sein Mitarbeiter besser fühlt? Er muss etwas unternehmen, bevor die Situation eskaliert.

**Was kann ein einzelner Mitarbeiter tun, um für ein gutes Betriebsklima zu sorgen?**

In erster Linie ist er gefordert, sich selbst zu motivieren. Es ist wichtig, dass man Selbstverantwortung übernimmt. Wenn etwas nicht in Ordnung ist, sollte man sich mitteilen. In einem Betrieb muss man sich zudem weiterentwickeln können. Wenn das nicht geht, kommt man vielleicht nicht darum herum, sich auf dem Arbeitsmarkt umzuschauen.

**Inwiefern unterscheiden sich Gross- und Kleinbetriebe, wenn es um Personalführung geht?**

In einem Kleinbetrieb kann die Atmosphäre sehr familiär sein. Man



**Zum guten Betriebsklima tragen auch die Mitarbeiter bei. Angestellte sind laut Personalleiterin Jolanda Steiner in erster Linie gefordert, sich selbst zu motivieren. (hul)**

kennt sich, ist nah beieinander. Wie ich aber erst kürzlich wieder bemerkt habe, bringt das auch Gefahren. Die Angestellten können sich unter Umständen nicht weiterentwickeln, haben ihre feste Position. Das ist manchmal frustrierend. Wenn ein Mitarbeiter plötzlich häufig krank wird oder es in einer Firma vermehrt Abgänge gibt, sind das eindeutige Signale, dass etwas nicht stimmt. Umgekehrt kennt ein Angestellter in einem Grossbetrieb seinen Chef vielleicht gar nicht, hat ihn noch nie gesehen. Umso wichtiger ist es,

dass die einzelnen Abteilungen klar strukturiert sind.

**Wie wichtig sind gute Löhne für das Betriebsklima?**  
Gute Löhne sind sicher hilfreich und eine Motivation, zu arbeiten, aber sie sind längst nicht das Wichtigste. Viel wichtiger ist es, die Mitarbeiter zu fördern und sie zu unterstützen in ihrer Arbeit. Zufriedene Mitarbeiter sind das Ziel.

das die einzelnen Abteilungen klar strukturiert sind.

**Wie wichtig sind gute Löhne für das Betriebsklima?**  
Gute Löhne sind sicher hilfreich und eine Motivation, zu arbeiten, aber sie sind längst nicht das Wichtigste. Viel wichtiger ist es, die Mitarbeiter zu fördern und sie zu unterstützen in ihrer Arbeit. Zufriedene Mitarbeiter sind das Ziel.

\*Jolanda Steiner ist Geschäftsführerin der Personal Projekt Management mit Sitz in Küsnacht. Die Firma übernimmt unter anderem das Interimsmanagement von HRM-Aufgaben, baut ein stufengerechtes Personalmanagement auf und unterstützt bei Reorganisationsmassnahmen. Informationen gibt es unter [www.personalprojekte.ch](http://www.personalprojekte.ch) oder unter der Telefonnummer 044 910 61 60.

«Rückmeldungen, ob die Arbeit gut gemacht wird, sind sehr wichtig.»

«Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, sich zu entwickeln.»

Tagebuch eines Vaters

## Der Volltreffer am Ufer des Greifensees

Christian Müller

Meine Frau und ich sind uns nicht einig. War es grobe Fahrlässigkeit? Oder eine fiese Verkettung unglücklicher Umstände? So oder anders: es tat furchtbar weh. Mona am Kopf, mir im Herzen.

\*\*\*

Ein sommerlich warmer Nachmittag am Greifensee. Mit Mona schlenkere ich Hand in Hand dem Ufer entlang. Die Zweijährige trägt stolz ihren neuen bordeauxroten Rucksack, den sie von ihren Grosseltern zum Geburtstag bekommen hat. Darin sind zwei Scheiben altes Brot, das wir zu verfüttern gedenken. Darum halten wir Ausschau nach Enten.

\*\*\*

Enten hats da, wo wir sind, grad keine. Dafür unweit entfernt eine Wiese. Und auf dieser Wiese tummelt sich Kreti und Pleti. Mona stechen sofort die Kinder ins Auge, die im hinteren Teil der Wiese am «Tschüttele» sind. «Lug», sagt sie und zeigt mit dem Finger auf die Meute. Ihre Augen leuchten. Mona «tschüttele» gern. Ich auch. Also steuern wir schnurstracks hin, schauen ein Weilchen zu und fragen dann, ob wir mitspielen dürfen. Die Dreikäsehochs – Buben und Mäd-

chen im Alter zwischen, was weiss ich, fünf und zehn Jahren – sprechen sich kurz ab, nicken, und schon sind wir mitten drin statt nur dabei.

\*\*\*

Es macht richtig Spass – mal abgesehen von der Tatsache, dass ich Mona aus Sicherheitsgründen an der Hand führe, was mich in meiner Bewegungsfreiheit doch ziemlich einschränkt. Im Banne des Spiels entscheide ich spontan, dass Mona ab sofort alt genug ist, um in die fussballerische Eigenständigkeit entlassen zu werden. Ich stelle sie in die Verteidigung und gebe ihr klare Anweisungen. «Luege, ränne und voll drufgingge, wänn dä Böle chunt».

\*\*\*

Mona nickt. Sie ist ganz aufgeregt. Es dauert nicht lange, da kommt er prompt, der Ball. Und wie er kommt!

\*\*\*

Nichts gegen den Flügellauf des blonden Buben. Der ist stark. Und auch die Art, wie er auf den Ball drischt, darf sich sehen lassen. Respekt. Im ersten Moment bin ich richtig beeindruckt vom strammen Schuss. Dann, quasi im zweiten Moment, beschleicht mich das unguete Gefühl, Mona könnte ungefähr in der Schusslinie stehen. Und im dritten Moment ziehts mir die Eingeweide zusammen: Mona steht nicht «unge-

fähr» in der Schusslinie, sondern haargenau. Volltreffer!

\*\*\*

Zwischen den Augen schlägt der Ball ein. Die zarte Abwehrspielerin (13,5 Kilogramm Wettkampfgewicht) hebt ab. Für Sekundenbruchteile schwebt sie waagrecht in der Luft. Dann kracht sie rückwärts gen Boden – und ich schlage mir parallel dazu die Hand vors Gesicht. «Jesses Gott!»

\*\*\*

Wie von der Tarantel gestochen spurte ich hin zur kleinen Pechmarie, hebe sie auf und drücke sie ganz fest an mich. Ich mag mich nicht erinnern, wann ich letztmals ein derart schlechtes Gewissen gehabt habe. Mona brüllt wie am Spiess. Ich bin – so komisch es tönt – erleichtert darüber. Denn wer brüllt, der lebt. Ich tröste sie, bis das Gröbste vorbei ist.

\*\*\*

Um mich herum herrscht helle Aufregung. Eine hitzig-giftige Diskussion ist entfacht. Ich gehe automatisch davon aus, dass der Scharfschütze jetzt ganz hart ins Gericht genommen wird. Irrtum. Die Kinder streiten um die Frage, ob das Tor, das irgendeiner der Rabauken im Anschluss an die Szene offenbar noch erzielt hat, zählt oder nicht ...

Mona hat – wer kann es ihr verbübeln – genug vom Verteidigerinnen-dasein. Wir nehmen ihren Rucksack und suchen das Weite – respektive die Enten. Die sind weniger gefährlich.

\*\*\*

Die Geschichte ist mittlerweile drei Wochen her. Mona ist unbeschadet davon gekommen. Ich auch, obwohl sich meine Frau nerviert hat wie lange nicht mehr. Ihr ist völlig unverständlich, wie ein Vater sein zweijähriges Mädchen so unüberlegt und verantwortungslos mitten in ein Fussballspiel reinstellt, wo doch völlig klar ist, dass ... und so weiter, und so fort. Wieso ichs ihr überhaupt erzählt habe? Nun, eigentlich wollte ich das ja gar nicht. Aber als wir nach Hause kamen, prange noch immer ein roter Ballabdruck auf Monas Stirn.

\*\*\*

Also wenn das keine fiese Verkettung unglücklicher Umstände ist?!

Die Erlebnisse der kleinen Mona und ihrer Eltern gibt es als Buch. Unter dem Titel «Mona – Tagebuch eines Vaters» sind 20 Episoden aus der ZO/AvU-Serie zusammengefasst und angereichert mit witzigen Zeichnungen. – 90 Seiten. – Preis: 24 Franken zzgl. Versandkosten. – ISBN-13: 978-3-85981-222-2. – Zu beziehen beim Zürcher Oberland Buchverlag, Rapperswilstrasse 1, 8620 Wetzikon (Telefon 044 933 31 11), oder im Internet unter [www.zo-buchverlag.ch](http://www.zo-buchverlag.ch).

WG-Tagebuch



## Ramsch im Schrank

Thomas Ungricht

In unserer WG steht allerlei rum. Allerlei Sonderbares. Zum Beispiel das Sturmgewehr 90 und direkt daneben der Body Shaper. Diese Dinge stehen beide auf der hierarchisch gleichen Stufe der Nutzlosigkeit. Beide sammeln Staub. Durch eine Kleinigkeit unterscheiden sich die beiden Dinger allerdings schon.

Doch zuerst zum Body Shaper und seiner Geschichte. Der Shaper ist ein Fitness-Spielzeug, das frei übersetzt Körperformer heisst. Auf der Packung steht auch vielversprechend Ganzkörpertrainer.

Als Mitbewohner Hans am TV vom revolutionären Federmechanismus, der den positiven und negativen Widerstand nutzt, hörte, gab es kein Halten mehr. Der Griff zum Telefon und schwupp war das Wunderding für läppische Fr. 29.90 bestellt. Hans schwärmte von den Vorzügen: «Das formt deinen Körper und stylt gleichzeitig die Figur in nur einem Trainingsdurchgang. Der Body Shaper sorgt mit einer einzigen Übung für ein hoch effektives Training. In nur drei Minuten!» Sagenhaft so ein Body Shaper. Wäre mir Hans nicht zuvor gekommen, ich hätte dieses Wunderding haben müssen.

**Drei Minuten mit dem Wallholz**

Was mit positivem und negativem Widerstand in drei Minuten zum angeblich stählernen Luxuskörper führt, funktioniert im Grunde genommen wie ein Wallholz. Man kniet sich nieder und rollt den Body Shaper nach vorn und wieder zurück und nach vorn und wieder zurück. Drei Minuten eben. Einfach Grandios.

Geshapet hat dieses Plastikdings auf Rollen weder den Körper von Hans noch von sonst jemandem. Das ist auch Wurst, es hat uns einige Lacher beschert. Und das hat immerhin die Lachmuskeln trainiert.

**Die lästige Pflicht ohne Nutzen**

Neulich blickte ich in diesen Schrank, wo der Body Shaper und das Sturmgewehr ihr Zuhause haben. Es war kein freudiges Wiedersehen. Das Gewehr erinnerte mich an meine alljährliche Schiesspflicht. In diesem Punkt unterscheidet sich das Gewehr deutlich vom Body Shaper. Es erhält für einen halben Tag behördlich verordnete Frischluft. Das obligatorische Schiessen zwingt mich dazu, mit meinem verstaubten Gewehr irgendwann im Sommer auf eine Schiessanlage zu treten und 20 Schüsse in den Hang zu pfeffern. Der Nutzen lässt sich für mich genauso gut quantifizieren wie drei Minuten mit dem Body Shaper: Bei beiden liegt er bei Null. Der Ärger über die lästige Wehrmannspflicht ist allerdings deutlich grösser. Seit Jahren brauche ich das Gewehr im WK nicht mehr. Mit dem obligatorischen Schiessen diene ich einzig den Vereinskassen überalterter Schiessvereine. An meiner Schiessfertigkeit änderte sich mit dem jährlichen Ausflug in den Schiessstand bis jetzt nichts. Sie bleibt verstaubt, genauso wie der Body Shaper und sein Nachbar.

WG-Bewohner und Redaktor Thomas Ungricht berichtet in loser Folge über seine Erlebnisse aus dem Alltagsbiotop WG. E-Mail: [thomas.ungricht@zol.ch](mailto:thomas.ungricht@zol.ch).