



Die Agentur Human Ethik Label ist auf kleinere und mittlere Unternehmen spezialisiert.

Foto: – Bitter – – stock.adobe.com

Im Gespräch mit Manuela Broz, Human Ethik Label, Affoltern am Albis (Schweiz)

Kulturboosterin – echt, methodisch, branchennah

Es gibt kein Richtig oder Falsch, sondern Unternehmenskulturen, die entweder förderlich oder hinderlich für bestimmte Vorhaben oder Businessmodelle sind, sagt Manuela Broz. Ihre Haltung kennzeichnet den Beratungsansatz der Inhaberin des Human Ethik Label, einer Agentur für Unternehmenskultur und Arbeitsgestaltung für KMU.

Es gebe nicht nur eine Kultur innerhalb eines Unternehmens, sondern eine Reihe von Subkulturen. So könne es in einer konservativ geführten Firma mit einem hohen Kontrollanspruch durchaus eine progressiv und autonom funktionierende Abteilung geben, erklärt Manuela Broz im Gespräch mit **R+WTextilservice**.

Wer sich damit beschäftigt, weiß um die Komplexität des Themas. Die Kultur eines Unternehmens spiegelt eine Vielzahl von Faktoren: Führung, Strategie,

Unternehmenspolitik, Personalpolitik, die Spielregeln in der Branche und so weiter. Gleichzeitig kennzeichnet sie die Struktur, also Hierarchien, Aufgaben oder Menschen- und Organisationsbilder. Dahinter verbergen sich individuelle Einstellungen, die das Betriebsklima ausmachen. Die Echtheit der Gesamtkultur im Unternehmen ist abhängig vom Miteinander, damit verbundener Kommunikationskompetenz und der Qualität der Beziehungen, aber auch davon, wie Werte oder Moralvorstellungen gelebt werden.

Um all diese Wirkungsfaktoren zu beleuchten, braucht es tiefe Einblicke, die sich Broz in ihrer Beratung methodisch verschafft. Was das praktisch bedeutet, verriet sie als Referentin während des letzten „EFIT-Business-Women“-Meetings, dem im letzten Jahr etablierten Online-Format für weibliche Führungskräfte und Unternehmerinnen in der Textilpflegebranche. Broz betonte die Vielschichtigkeit des Themas: „Viele Bäche bilden einen Fluss und beeinflussen die Unternehmenskultur“, sagt sie

dazu bildhaft. Diese Komplexität lasse sich nicht reduzieren, sehr wohl aber fokussieren.

Hinschauen: Wo brennt's denn?

Sie weiß aus mehr als 25 Jahren Erfahrung auf ihrem Gebiet, dass sich viele Unternehmen erst dann um ihre Unternehmenskultur Gedanken machen, wenn es brennt. Löschen und den Druck herausnehmen, sei daher oftmals der erste Schritt – übrigens eine ihrer Stärken. „Wir schauen gemeinsam, welche Zustände anders werden müssen und erarbeiten sowohl die Soforthilfe als auch eine Kulturveränderung.“ Broz gibt ein Beispiel: „Wenn ein Team chronisch unter Druck steht, ist es nicht möglich, die Abläufe mit diesem Team zu optimieren oder an der Teamentwicklung zu arbeiten. Das würde zusätzlichen Stress und weitere Konflikte mit sich bringen. Dann ist es wichtig, das Team zunächst zu entlasten, indem man Manpower beschafft, Aufgaben outsourct oder den Konflikten Raum gibt. Erst, wenn alle wieder richtig durchatmen können, sind sie arbeitsfähig. Und wir können in einem zweiten Schritt in die Optimierung gehen“, so die Expertin.

Methodisch zu optimieren, bedeute, von Anfang an alle mit ins Boot zu holen, damit alle die Intention der Organisationsspitze kennen. „Nur so fühlen sich Menschen verstanden, gesehen und sind bereit, Veränderungen mitzutragen und sich selbst zu entwickeln“, sagt Broz. Sie selbst brachte Führungserfahrung in der Personal- und Organisationsentwicklung mit, als sie sich im Jahr 2010 selbständig machte, mit dem Ziel „menschliches Leiden zu mindern“. Das klinge drastisch, sei jedoch oft Realität, wenn ein Unternehmen seine Kultur als relevante Größe in Bezug auf Wachstum



Manuela Broz, Inhaberin von Human Ethik Label, einer Agentur für Unternehmenskultur und Arbeitsgestaltung.

Foto: privat

und Erfolg unterschätze. Denn das habe meist schmerzhafteste Konsequenzen für alle Beteiligten.

Covid-19 als echter Treiber

Ganz bewusst hat sich Broz auf kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) spezialisiert. In diesen meist Inhaber geführten Unternehmen ließen sich Veränderungen einfacher gestalten. „Die Entscheidungswege sind deutlich kürzer“, sagt sie: „Ich begleite lieber wendige Boote auf offenem Meer als Schiffe, die aufgrund ihrer Größe schwer manövrierfähig sind.“ Broz ist nicht nur herzlich und einfühlsam, sondern auch bodenständig. Sie lässt sich von der Fassade nicht beeindrucken, schon gar nicht von Begriffen wie Fairness, Gleichstellung oder Respekt in Hochglanzprospekten oder auf Homepages. Sie will sehen, was wirklich ist – und am Ende Taten.

In den zehn Jahren ihrer Selbständigkeit habe es einen deutlichen Vortrend in Sachen Unternehmens-

kultur gegeben, eine höhere Sensibilität. Die moderne Start-up-Szene, die rasche Digitalisierung und der Klimawandel haben die Entwicklung gefördert. Der derzeit stärkste Treiber sei Covid-19. Jetzt sähen sich viele Unternehmen gezwungen, nachzulegen. Das alles seien jedoch extrinsisch motivierte Gründe für einen im Grundsatz begrüßenswerten Wandel. Broz wünscht sich aber eine Kultur, die von innen her auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Menschen und der Organisationen ausgerichtet ist. Denn erst dann wirke sie nachhaltig.

Ein Beispiel für Veränderungen durch äußere Faktoren sei derzeit das Homeoffice. Auf den ersten Blick eine Lösung, aber nicht unbedingt langfristig. Die Arbeit zu Hause, ohne Kollegen, könne ein einsames Unterfangen werden, die Beziehungsqualität verschlechtern und Menschen, die langfristig unter Kontaktarmut leiden, belasten. All diese Feinheiten gelte es zu betrachten, die Fragen lauten also: Was ist wo für wen verträglich und sinnstiftend? Und welche Alternativen gibt es?

Echte Unternehmenskultur: intrinsisch motiviert

Eine Unternehmenskultur, die bewusst intrinsisch, menschlich und wirtschaftlich gestaltet wird, weil es ihre gewünschte Zukunft werden soll. Das ist ihr Ideal und sei ein machbares Ziel. Das konnte Broz in den Unternehmen ihres Mannes Daniel Schaerer unter Beweis stellen. Ein Jahr lang führte sie interimsmäßig seine beiden Betriebe, die Wasch-Bär Textilpflege AG in Affoltern am Albis und die Textilpflege Reuss AG in Bremgarten in der Schweiz. „Die Identifikation der Teams mit den Betrieben ist so stark gestiegen, dass die Mitarbeitenden heute das Programm bestimmen: Einsatzplan, Ferienmanagement, Spezialaufträge,



PASSIONATE ABOUT LAUNDRY

Materialbeschaffung, Preisgestaltung, Werbung und so weiter. „Mein Mann wird nicht mehr mit Problemen konfrontiert, sondern mit Lösungen. Wenn eine Maschine nicht läuft, beheben die Mitarbeitenden das Problem selbst. Gelingt es ihnen nicht, wird entsprechend informiert. Damit verbunden sind eine höhere Kundenzufriedenheit, mehr Umsatz und der Spaß am Unternehmen.“

Angst abbauen – der zentrale Punkt

Angst ist ein schlechter Berater; das ist inzwischen in den meisten Unternehmen angekommen. Für Broz ist der „Angstabbau“ gerade jetzt ein sehr zentrales Thema. Die Angst, den Arbeitsplatz und damit die Existenz zu verlieren, sei in Krisenzeiten, bedingt durch die Pandemie, berechtigt. Und Sätze wie „Du musst keine Angst haben“ nicht hilfreich.

Unternehmen sollten wissen, dass Ängste kulturprägend und ansteckend sein können, betont die Expertin: „Sie beeinflussen andere, die Arbeitsqualität und die Konzentration.“ Ihr Rat: „Begegnen Sie solchen Ängsten mit Informations- und Kommunikationskompetenz. Liefern Sie Transparenz, die Wahrheit am Stück und nicht gestaffelt. Erarbeiten Sie gemeinsam mit den Betroffenen Optionen, um die Angstenergie in etwas Positives umzuwandeln.“ Das seien beispielsweise die Chance zum Lernen, Ausprobieren oder Experimentieren. „Menschen sind bereit für Veränderungen, wenn sie ein Motiv und Aussicht auf Erfolg sehen! Unternehmen tragen die Verantwortung, solche Prozesse nachhaltig zu initialisieren.“

Lernen, Vertrauen und Beziehungsgestaltung seien sogenannte Kulturbooster, die für Manuela Broz entscheidend sind. Wenn sie wechselseitig wirken, können sie Veränderungen maßgeblich beeinflussen. Je besser die persönliche Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden also bewertet wird, desto größer ist das gegenseitige Vertrauen. In einer Kultur, die von Vertrauen geprägt ist, können Menschen angstfrei lernen. Und dort, wo angstfreies Lernen und Arbeiten möglich sind, können neue Im-

pulse entstehen und Beziehungen aufgebaut und gestärkt werden.

Was Vorbilder bewirken

Broz legt den Fokus lieber auf die Talente der Menschen als auf Lebensläufe. „Bereits mit neun Jahren habe ich zu Hause Radiomoderatorin gespielt und Kassetten aufgenommen“, verrät sie uns. Ihre Schwester und das Nachbarmädchen waren Rockstars, die sie auf Englisch interviewte – in Schweizerdeutsch mit englischem Akzent. Bis heute liebt sie es, Fragen zu stellen. Eine gute Frage zeigt echtes Interesse am Gegenüber und ist für sie stets ei-



ne Einladung zur Reflexion. Mit 20 Jahren, nach einem US-Aufenthalt zurück in die Schweiz gekommen, wurde sie tatsächlich Radiojournalistin. Ihre Arbeit erfüllte sie sieben Jahre lang, sie ist stolz auf die Begegnung mit spannenden Menschen und Geschichten über Lady Diana, James Brown oder Richard von Weizsäcker. Sich mit Menschen und deren Bedürfnissen auseinanderzusetzen, war für sie eine Triebfeder. Sie motivierte der Wunsch, anderen etwas mit auf den Weg zu geben, sie größer zu machen.

Neugierig und vielseitig interessiert, wechselte sie mit 26 Jahren in die Erwachsenenbildung. „Ich hatte das Glück, in meiner Laufbahn mit vier äußerst talentierten Chefs zusammenzuarbeiten, so lernte ich, was Vorbilder bewirken. Dafür bin ich dankbar.“ So erreichte sie als junge Frau schnell ei-

ne Führungsposition, und ihr Weg von der Lehre zur Detailhandelsangestellten Textil bis zur Unternehmerin von Human Ethik Label ergab sich.

Über die Liebe und schließlich als Führungskraft kam sie in das Unternehmen ihres Mannes. Beide Textilverwaltungsbetriebe wurden inzwischen mit dem Human Ethik Label-Zertifikat ausgezeichnet. „Während ich meine Masterausbildung in ‚adult and professional educations‘ absolvierte, kümmerte sich mein Mann zusätzlich um Haus, Hund und Kinder. Ein Jahr später habe ich ihm die Müdigkeit angesehen. Nach 15 Jahren Selbstständigkeit war es für ihn an der Zeit, ein Sabbatical einzulegen.“

Broz übernahm die Führung und sagt heute: „Ich ziehe meinen Hut vor den Mitarbeitenden dieser Branche. Denn ich weiß, was es bedeutet, täglich diesen Job an der Front zu leisten.“ Als Führungskraft und Entwicklerin einer förderlichen Unternehmenskultur konnte sie ihrem Mann nicht nur etwas zurückgeben, sondern ihr Wissen exemplarisch anwenden. Zurückkommend auf die Fragestellung: „Wie kann ich meine Mitarbeitenden auf ein Niveau bringen, so dass durch Selbstverantwortung, Identifikation und Lernen ein sichtlicher Erfolg in der Kasse und der Personalfriedenheit merkbar wird?“ fasst sie zusammen: „Reden Sie mit Ihren Mitarbeitenden. Sie sollten wissen, was diese bewegt. Sorgen Sie für ein gutes, freundliches und respektvolles Klima, vertrauen Sie Ihrer Belegschaft. Denn all das führt zu Selbstverantwortung, welche der Kunde wahrnimmt.“

In der Praxis bedeute das Offenheit und Transparenz. Alle Mitarbeitenden stehen dazu, wenn etwas schiefgelaufen ist und informieren umgehend darüber. Die Belegschaft arbeitet angstfrei, weil sie die Geschäftsergebnisse, die Strategien und die Perspektiven kennt und allen Grund zur Sicherheit hat. Kommuniziert wird offen, konstruktiv und sachlich. Die Mitarbeitenden sind in der Lage, einander und dem Chef Feedback zu geben und tun es auch – intrinsisch motiviert.

Gabriele Rejschek-Wehmeyer
www.ethiklabel.com