Zeitschrift: Akzent : Magazin für Kultur und Gesellschaft
Herausgeber: Pro Senectute Basel-Stadt
Band: - (2022)
Heft: 3: Klima

Artikel: Führungsarbeit : ein gutes Betriebsklima ist Gold wert
Autor: Sutter, Markus
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1036841

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 05.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Führungsarbeit

Ein gutes Betriebsklima ist Gold wert

Ein gutes Klima schätzen wir nicht nur bei Ausflügen in die Berge, sondern ebenso am Arbeitsplatz. Doch manchmal herrscht dicke Luft im Betrieb. Was tun? Unternehmensberater Andreas Thomma, der Firmen in Krisensituationen berät, gibt ein paar Tipps.

Interview **Markus Sutter** · Fotos **Claude Giger**

Hie und da wird gelästert, das Wort «Team» sei doch bloss die Abkürzung für **T**oll, **E**in **A**nderer **M**achts. Jeder und jede wartet darauf, dass sich der oder die andere bewegt. Social loafing, auf Deutsch soziales Faulenzen, birgt ein beträchtliches Konfliktpotenzial in einem Betrieb, wenn nicht rechtzeitig Gegensteuer gegeben wird. Es ist aber nur ein Beispiel unter vielen, wie jemandem die Freude am Job vermiest und das Klima in einem Unternehmen vergiftet werden kann.

«Das Betriebsklima hat einen direkten Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens und sollte sehr ernst genommen werden», ist Andreas Thomma überzeugt. Machen Unstimmigkeiten und ungelöste Konflikte die Runde, investierten Mitarbeitende Zeit und Energie in solche Themen, statt sinnvollerweise in ihre Arbeit, sagt der Ökonom aus Oberwil. Seit über zwanzig Jahren betreut der 59-Jährige Firmen, die zum Beispiel wegen einer Umstrukturierung und der damit verbundenen Turbulenzen möglichst schnell wieder in ruhigeren Gewässern fahren möchten.

Veränderungen verunsichern

Gerade mit Veränderungen bekunden viele Menschen Mühe, so seine Erfahrung: «Veränderungen sind der Klassiker.» Das Betriebsklima kann in solchen Zeiten besonders arg auf die Probe gestellt werden, weil Unsicherheiten und Ängste in der Belegschaft lähmend wirken. «Eine ehrliche Information durch die Führungsverantwortlichen, Offenheit in der Kommunikation und bei den Zielen können», so Thomma, «massgebend zu einer Entschärfung beitragen.»

Und: «Zur guten Führungsarbeit gehört es auch, unangenehmen Diskussionen nicht aus dem Weg zu gehen und Konflikte anzusprechen, statt sie auszusitzen.»

Besonderes Fingerspitzengefühl ist von Vorgesetzten gefordert, wenn es «hart auf hart» geht, was im Personalbereich oft der Fall ist. Eine Fachfrau zur Abteilungsleiterin zu befördern, heisst zum Beispiel, dass alle anderen Bewerber und Kandidatinnen ausser der Siegerin das Nachsehen haben. «Wichtig ist es deshalb, die Grundlagen für einen Entscheid firmenintern zu erklären und sie nachvollziehbar zu machen», so Thomma. Dass die vorgetragenen Argumente kaum allen einleuchten, ist klar. Aber Führen heisst nun einmal Entscheiden.

Informationen nicht vorenthalten

Allen gerecht zu werden, ist zwar ein Ding der Unmöglichkeit, schliesst aber eine faire Behandlung keineswegs aus; diese ist für Thomma sogar eine sehr wichtige Voraussetzung dafür, dass der Burgfrieden in einem Unternehmen gewahrt wird. So hätten Mitarbeitende ein «Gespür» dafür, was in ihrer Firma abgehe. Wenn etwa der Eindruck entsteht, dass ihnen Informationen vorenthalten werden, entstehen schnell einmal Gerüchte, die dem Betriebsklima abträglich sind.

Noch schlimmer: Führungskräfte, die Informationen unter dem Mantel der Verschwiegenheit (nur) an nahestehende Mitarbeitende weitergeben, erweisen sich einen Bärendienst und haben schnell einmal ein Glaubwürdigkeitsproblem. Bildlich gesprochen: Bezüglich Ausbreitung verhält es sich bei Informationen wie

◀ Andreas Thomma: «Zur guten Führungsarbeit gehört es, Konflikte anzusprechen.»

beim Wasser: Man kann versuchen, die Ausbreitung zu stoppen, aber irgendeinen Weg finden sie immer.
Was sich Chefs und Chefinnen in ihrer Vorbildfunktion ebenso hinter die Ohren schreiben sollten: «Führungspersonen müssen Regeln nicht nur vorgeben, sondern auch darauf achten, dass sie eingehalten werden», so Thomma. Es sei Gift fürs Betriebsklima, wenn Chefs gegenüber Einzelnen nachsichtig seien, und ihnen – im Gegensatz zu anderen – ein Versäumnis nicht nachtrage oder von Sanktionen absehe. Und: Leiterinnen und Leiter müssen ebenso peinlich danach trachten, dass sie sich selbst an die Regeln halten. Ein Vorgesetzter, der von seinen Mitarbeitenden Pünktlichkeit einfordert, selbst aber immer wieder zu spät erscheint, wird nicht mehr ernst genommen.

Gemeinsame Werte schaffen

Wenn alles rundläuft, machen sich viele weder grosse Gedanken noch grosse Sorgen um das Betriebsklima. «Aber gerade in guten, ruhigen Zeiten», so Andreas Thomma, «sollte man sich auf schlechtere Zeiten vorbereiten. Diese folgen fast unweigerlich, wenn zum Beispiel grössere Umstrukturierungen anstehen.» Das vorbeugende Motto von Thomma heisst: «Gemeinsame Werte schaffen und diskutieren, was dies im Alltag konkret bedeutet.» Teams müssen eine gemeinsame Antwort auf die Frage haben: «Woran erkennen wir, dass wir uns im Arbeitsalltag gemäss unseren Werten verhalten?»
Ein starkes Wir-Gefühl bringt Menschen zusammen, vermittelt das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft zu sein und sorgt für eine gewisse Stabilität, die dann in schlechteren Zeiten auch nicht so schnell verloren geht. Als wertvoll können sich laut Unternehmensberater Thomma kontinuierliche Mitarbeitenden-Befragungen als Ergänzung erweisen. Die Beschäftigten sollen – bei Bedarf auch anonym – ausdrücken können, wo sie der Schuh drückt.
Was bei allen Rezepten zur Schaffung eines guten Betriebsklimas auch nie schaden kann, sind lobende Worte, Ausdruck der Wertschätzung, Lob untereinander, Rückmeldungen, die aufstellen. In der Pflicht zur Wahrung eines guten Betriebsklimas stünden keineswegs nur die Führungsverantwortlichen, betont Thomma. «Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind angehalten, ihren persönlichen Beitrag zu leisten – Klima wird gemeinsam und täglich kreiert.» ■

Lukas Kilcher leitet das Ebenrain-Zentrum für Landwirtschaft, Natur und Ernährung. ▶

Landwirtschaft und Klimawandel

Ökologisch und resilient lassen sich gut verbinden

Später Frost, trockene Sommer, starker Regen: Was bedeutet der Klimawandel für die Baselbieter Landwirtschaft? Welche Perspektiven haben Bäuerinnen und Bauern in der Region? Lukas Kilcher, Leiter des Ebenrain-Zentrum für Landwirtschaft, Natur und Ernährung setzt auf Massnahmen, welche die Landwirtschaft zugleich ökologischer und widerstandsfähiger machen.

Text **Manuela Zeller** · Fotos **Claude Giger**

◀ Der Ackerboden soll dank guter Bewirtschaftung mehr Regenwasser speichern können.

Das Ebenrain-Zentrum für Landwirtschaft, Natur und Ernährung in Sissach ist für die Förderung der landwirtschaftlichen Produktion, die Ernährung sowie den Natur- und Landschaftsschutz im Kanton Baselland zuständig. Wir treffen Lukas Kilcher, Leiter des Ebenrain-Zentrums, Ende März. Die ersten Obstbäume blühen, prognostiziert sind allerdings Schnee und nächtliche Minustemperaturen für die kommenden Tage. Ein Problem für Landwirtinnen und Landwirte mit Obstbäumen – und erst der Anfang einer desaströsen Entwicklung?
Lukas Kilcher winkt ab: Er sei kein Fan von Weltuntergangszenarien, lieber suche er nach Lösungen. Das Baselbiet sei von den Klimaveränderungen aber tatsächlich besonders stark betroffen. Sorgen mache ihm in der aktuellen Jahreszeit der Frost, weil der immer mildere Vorfrühling Obstbäume zu früh blühen lasse: «Der um diese Zeit normale Frost trifft Pflanzen, die in ihrer Entwicklung schon zu weit sind. Bauern müssen dann mit viel Aufwand ihr Obst schützen, mit Frostberegnung oder mit dem Heizen der Obstanlagen.»
Noch mehr Sorge bereitet ihm das Thema Wasserversorgung: Bei Kulturland mit Gefälle fliesse zu viel Regenwasser ab, statt im Boden zu versickern und dort gespeichert zu werden. Zudem fehlen in unserer Region natürliche Gewässer zum Bewässern. «Noch dazu ist es im Baselbiet wärmer und trockener als in anderen Regionen der Schweiz. Wir müssen sicherstellen, dass das Wasser für die Nahrungsmittelproduktion auch in Zukunft gesichert wird», ist der Agronom überzeugt.
Die Landwirtinnen und Landwirte sind aber nicht nur von der Klimakrise betroffen, sie gehören gleichzeitig auch zu den Verursachern. Ins Gewicht fallen Nutztiere oder etwa der Diesel für die Landwirtschaftsmaschinen, welcher für die Bewirtschaftung der Äcker benötigt wird. Die Projekte, mit denen der Ebenrain einer drohenden Wasserknappheit entgegenwirken will, haben positive Auswirkungen in beiden Bereichen: Sie haben das Potenzial, die landwirtschaftliche Produktion zugleich anpassungsfähiger und ökologischer zu machen.

Das Wasser dort nutzen, wo es regnet

Ein Beispiel dafür ist das Projekt «Slow Water». Im Rahmen dieses Pionierprojekts sollen Massnahmen getes-