

Endstation Schublade

Mitarbeiterhandbücher An gutem Willen fehlt es nicht. Davon zeugen Titel wie «Unsere Mitarbeiteridee», «Wir leben», «Vision» oder «Mission». Das Problem ist die Umsetzung. In die Welt gesetzt, um die Motivation der Angestellten zu steigern, enden Mitarbeiterhandbücher häufig als Attrappe im Regal.

Text **Yvonne Staat**

Früher war der Fall klar: Das Mitarbeiterhandbuch hiess Büroordnung, war kaum länger als zwei Seiten und präsentierte sich als eine Sammlung von Paragraphen. Eine Auswahl solcher Paragraphen aus dem Jahr 1872 vermittelt eine ungemütliche Kasernenstimmung. In knappem Befehlston verkündete der Chef, was vom Personal erwartet wurde: «die Ableistung von Überstunden», «in Winterzeiten vier Pfund Kohle pro Personalmitglied mitbringen» und «jeden Morgen das Gebet sprechen». Von Rechten keine Rede. Widerspruch war zwecklos: «Zum Abschluss sei die Grosszügigkeit dieser neuen Büroordnung betont. Zum Ausgleich wird eine wesentliche Steigerung der Arbeit erwartet.»

Drei Ordner für ein Mitarbeiterhandbuch

Im Grunde geht es heute um das Gleiche, nämlich um Produktivitätssteigerung. Einzig der Führungsstil hat sich gewandelt. Bei Ikea tönt das zum Beispiel so: «Wir sagen uns alle du. Mit grossem Engagement wollen wir gemeinsam einen besseren Alltag für uns und unsere Kunden schaffen.»

Das Mitarbeiterhandbuch hat sich dem Grundsatz des Miteinanders angepasst. Die einst so überschaubare Büroordnung ist einem Wust von Reglementen, Rechten, Leitbildern, Führungsgrundsätzen, Werten und Verhaltenskodizes gewichen. «Zum einen ist das Mitarbeiterhandbuch ein Nachschlagewerk, das dem Angestellten hilft, das Unternehmen mit seinen Prozessen, Nor-

men und Werten zu verstehen», meint Ursin Bernard, Mitarbeiter des Lehrstuhls für Human Resource Management an der Uni Zürich. «Es ist aber auch ein Kommunikationsinstrument, um die Identifikation mit der Firma zu erhöhen.» Kein Wunder, wächst der Umfang des Mitarbeiterhandbuchs bei derart hohen Ansprüchen ins Unermessliche. Mit Schaudern erinnert sich Albert Schnyder, Personalleiter bei Caritas Schweiz, an sein eigenes Mitarbeiterhandbuch. Caritas nahm die Idee vom Mitarbeiterhandbuch als Nachschlagewerk wörtlich und verteilte den Vorgesetzten gleich drei Ordner, allen weiteren Angestellten einen.

Vor kurzem sattelte die Hilfsorganisation auf das Intranet um. Ein Schritt, den immer mehr Unternehmen wagen. Sie tragen ihre Ordner in den Keller und setzen ihr Mitarbeiterhandbuch ins Intranet. «Zum Glück», meint Norbert Thom vom Institut für Organisation und Personal (IOP) der Universität Bern: «Will die Personalabteilung verhindern, dass das Mitarbeiterhandbuch innert kürzester Zeit zum historischen Dokument wird, muss sie es immer wieder aktualisieren. Das geht mit dem Intranet viel leichter.»

Weisungen, Reglemente und Formulare nehmen nach wie vor einen prominenten Platz ein. Grossfirmen wie Siemens AG nutzen das Intranet aber auch als virtuelles Konferenzzimmer, in dem sich Abteilungen, Teams und internationale Arbeitsgruppen austauschen können. Der Hightech-Konzern setzt auf die integrative Wirkung des Intranets: Indem er die Mitarbeitenden über alle neuen Produkte und den Verlauf von internationalen Projekten auf dem Laufenden hält, vermittelt er ihnen das Gefühl, aktiv an der Siemens-Welt teilzunehmen.

Verschworene Gemeinschaft

Das einzige Problem des Intranets liegt für Norbert Thom in der Tatsache, dass längst nicht jeder Mitarbeiter über einen Internetzugang verfügt, geschweige denn



«Führungskräfte müssen Grundsätze und Werte vorleben, damit das Ganze nicht unglaubwürdig wirkt.»

Norbert Thom, Leiter Institut für Organisation und Personal, Uni Bern

die nötige Kenntnis mitbringt, das Internet und seine interne Variante zu nutzen. Der Schokoladehersteller Lindt & Sprüngli AG umschiffte das Problem, indem er den einfachen Angestellten aus der Produktion oder im Putzdienst das Wichtigste mündlich vermittelt. Vom Mitarbeiterhandbuch bleibt ein schmales Mäppchen mit Infos zum «Ventilbriefkasten» und anderen neutralen Stellen, die Hilfe anbieten, wenn es am Arbeitsplatz harzt.

So verschieden sie im Auftritt sind, wieder spiegeln die Mitarbeiterhandbücher dennoch eine gemeinsame Einsicht: Für eine optimale Zusammenarbeit braucht es eine Grundlage, die über die Aufzählung von Rechten und Pflichten hinausgeht. Norbert Thom vom IOP nennt es die «gemeinsame mentale Programmierung». Damit alle am gleichen Strick ziehen, müssen die Mitarbeitenden sich mit den Zielen und dem Selbstbild des Unternehmens identifizieren können. Das funktioniert am besten, wenn man ihnen das Gefühl gibt, Teil einer eingeschworenen Gemeinschaft zu sein. Siemens hat daher für seine Angestellten den «Mikrokosmos Siemens» kreiert und suggeriert mit Sprüchen wie «unsere Sprache, unsere Kultur, unser Lebensraum» Heimatgefühle. Die Grossfamilienatmosphäre soll auf direktem Weg über mehr Identifikation und mehr Motivation zu mehr Produktion führen.

Tagesgeschäft vor Firmenphilosophie

Es ist ein Weg voller Hindernisse. Das grösste liegt in der Diskrepanz zwischen Wunschdenken und Unternehmensalltag. Norbert Thom spricht von «himmlischen Grundsätzen und irdischen Realitäten». Etwas pragmatischer ausgedrückt: Das Tagesgeschäft hat klar Priorität vor der Vermittlung irgendeiner Firmenphilosophie, und das Mitarbeiterhandbuch verschwindet als Papiertiger in der Schublade.

Norbert Thom weist auf drei Punkte hin, die unbedingt erfüllt sein müssen, will ein Unternehmen sein Mitarbeiterhandbuch auch in die Tat umsetzen. Erstens muss das Leitbild einer Firma gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet werden. Die Führungskräfte müssen zweitens die Grundsätze und Werte vorleben, damit das Ganze nicht unglaubwürdig wirkt. Und drittens: Leitbild und Firmengrundsätze immer wieder predigen, «wie ein Pfarrer in der Kirche». Nur so bleibe auch tatsächlich etwas von den propagierten Grundsätzen in den Köpfen zurück.

Lindt & Sprüngli gibt sich alle Mühe, die drei Gebote einzuhalten. Die Führungsgrundsätze sind ein Gemeinschaftswerk, an dem alle Angestellten mitgearbeitet haben. Die Auseinandersetzung mit den Grundsätzen hält der Schokoladehersteller dank des Spiels mit den gelben und roten Kärtchen lebendig: Jeder Mitarbeiter ist ein kleiner Schiedsrichter und kann während Besprechungen die gelbe Karte für schlimmes Vergehen oder die rote für ganz schlimmes Vergehen gegen die Führungsgrundsätze zücken.

Das Unternehmen muss das Mitarbeiterhandbuch leben. Wird es stiefmütterlich behandelt, kann der gut gemeinte Schuss nach hinten losgehen. Der Fachmann Ursin Bernard warnt vor der demotivierenden Wirkung vergessener und veralteter Mitarbeiterhandbücher. Denn: «Das Unternehmen wirkt dadurch sehr unprofessionell.»

«Nur ordentliche Strümpfe»

Bureau-Ordnung aus dem 19. Jahrhundert*

§ 1

Gottesfurcht, Sauberkeit und Pünktlichkeit sind die

Voraussetzung für ein ordentliches Geschäft.

§ 2

Das Personal braucht jetzt nur noch an Wochentagen

zwischen 6 Uhr vormittags und 6 Uhr nachmittags

anwesend zu sein. Der Sonntag dient dem Kirchgang. Jeden Morgen wird im Hauptbureau das Gebet gesprochen.

§ 3

Es wird von jedermann die Ableistung von Überstunden erwartet, wenn das Geschäft sie begründet erscheinen lässt.

§ 4

Der dienstälteste Angestellte ist für die Sauberkeit der

Bureaus verantwortlich. Alle Jungen und Junioren melden sich bei ihm 40 Minuten vor dem Gebet und bleiben auch nach Arbeitsschluss zur Verfügung.

§ 5

Einfache Kleidung ist Vorschrift. Das Personal darf sich nicht in hellschimmernden Farben bewegen und nur

ordentliche Strümpfe tragen. Überschuhe und Mäntel

dürfen im Bureau nicht getragen werden, da dem Personal ein Ofen zur Verfügung steht.

Ausgenommen sind bei schlechtem Wetter Halstücher und Hüte. Ausserdem

wird empfohlen, in Winterzeiten täglich 4

Pfund Kohle pro Personalmitglied mitzubringen.

§ 6

Während der Bureaustunden darf nicht gesprochen

werden. Ein Angestellter, der Zigarren raucht, Alkohol

in irgendwelcher Form zu sich nimmt, Billardsäle und

politische Lokale aufsucht, gibt Anlass, seine Ehre,

Gesinnung, Rechtschaffenheit und Ehrlichkeit anzuzweifeln.

§ 7

Die Einnahme von Nahrung ist zwischen 11.30 Uhr

und 12. 00 Uhr erlaubt. Jedoch darf die Arbeit dabei nicht eingestellt werden.

§ 8

Der Kundschaft und Mitgliedern der Geschäftsleitung nebst deren Angehörigen ist mit Ehrerbietung und

Bescheidenheit zu begegnen.

§ 9

Jedes Personalmitglied hat die Pflicht, den Arbeitsmarkt