

Unternehmenskultur

Begeisterung und Humor als Erfolgsgrundlage

»Mit begeisternden Grüßen« – mit diesen Worten enden alle Mails von der Brüco Swiss AG in Rümlang. Nun handelt es sich bei diesem Unternehmen aber nicht um einen Zusammenschluss von Motivations-Trainern, sondern einen soliden, Blech verarbeitenden Betrieb. Weshalb tragen dessen Mitarbeiter so viel Begeisterung in sich, und glauben sogar noch, andere mitreissen zu können?

Die Erklärung liefert Marcel Strebel an den Luzerner Wirtschaftstagen. Der Geschäftsführer erläutert rund 150 Zuhörern, dass bei der Brüco Swiss AG alles ein wenig anders läuft. Vor ziemlich genau zehn Jahren erarbeitete die Belegschaft des Unternehmens im Rahmen eines Seminars die Firmen-Vision: »Begeisterung reisst spürbar mit«. Marcel Strebel hat an den Luzerner Wirtschaftstagen die etwas undankbare Aufgabe, das letzte von vier Referaten zum Thema »KMU und Personal« zu halten – das perfekte Podium für ihn, den Wahrheitsgehalt der Vision zu beweisen. Trotz teils vom langen Tag bereits müden Gesichtern erntet er mit seinen Stories aus der Brüco-Welt

immer wieder Lacher. Man ist geneigt, ihm zu glauben, dass es im Arbeitsalltag ähnlich zugeht.

Es darf gelacht werden!

Brüco verarbeitet Blech, und es ist dem Unternehmen gelungen, sich mittels unterschiedlicher Produkte immer wieder neu zu erfinden. Die jüngste Neuerung, an der beinahe jeder Einwohner des Landes wenigstens schon einmal vorbeispaziert sein dürfte, ist der Abfallhai: ein Abfallbehälter, der immerhin mit dem reddot design award 2006 ausgezeichnet wurde. Und die Zahlen, die Brüco veröffentlicht, sprechen ebenfalls eine eindeutige Sprache: Seit das Unternehmen eine Vision und ein Leitbild hat, sind Finanzerfolg und Innovationskraft deutlich gestiegen, während die Personalfuktuation stark gesunken ist. Im Interview mit Officelife Schweiz verrät Marcel Strebel, wie die so offensiv nach aussen getragene Vision entworfen wurde, wie sie sich im Laufe der Jahre entwickelt hat und ob bei Brüco tatsächlich mehr gelacht wird als in anderen Betrieben ...

»Begeisterung reisst spürbar mit« lautet Ihre Vision. Wie sind Sie dazu gekommen?

M. Strebel: Wir hatten ein Durchbruchseminar mit einem guten Trainer, Wendelin Niederberger. Dafür gingen wir mit der gesamten Firma für drei Tage auf eine Alp nach Wildhaus, wo wir unsere Stärken und Schwächen analysierten. Für mich als Chef, der überzeugt ist, dass gemeinsam alles besser geht, war es die grösste Herausforderung, ab-

solut still danebenzusitzen und »seine« Leute ohne jede Beeinflussung an der Vision arbeiten zu lassen.

Gab es für Sie grössere Überraschungen im Prozess der Visionsfindung?

M. Strebel: Man unterschreibt vor diesem Seminar eine Erklärung, dass man mit allen Ergebnissen einverstanden ist. Dabei fühlt man sich ein wenig, als würde man mit der gesamten Unternehmung zum Bungee-Springen gehen. Und in diesem Moment fragt man sich dann auch sehr ernsthaft, wie die Tage wohl verlaufen werden und wer aus der Belegschaft welche Rolle spielen wird. Für mich hat sich ganz klar gezeigt, dass manche Leute eben nicht das leisten, was man erwartet hätte, während andere positiv überraschen. Ein Mitarbeiter, den ich ehrlich gesagt im Vorfeld als das schwächste Glied gesehen hätte, hat letztlich zum Durchbruch verholfen. Es war schon spät geworden, mitten in der Nacht, und der Prozess des Gebärens unserer Vision wollte nicht so recht vorwärtsgehen. Groll machte sich breit, es kamen die ersten Fragen, warum wir uns das überhaupt antun, die kritischen Stimmen wurden immer lauter. Und genau in diesem Moment kommt dieser Mitarbeiter, dem das niemand zugetraut hätte, und rüttelt alle anderen wach, treibt sie nach vorne und rettet damit die ganze Aktion. Womit er natürlich auch im Anschluss an die Veranstaltung im Unternehmen anders gesehen wurde.

»Man muss Feuer fangen!«

Der Entschluss zu einem solchen Seminar steht ja nicht in einer Reihe mit der Anschaffung neuer Bü-



Brüco-Geschäftsführer Marcel J. Strebel: Bungee-Springen mit dem Unternehmen?

rostühle, er hat sicher auch sozusagen einen ideologischen Hintergrund. Woher kam bei Ihnen der Antrieb?

M. Strebel: Unerlässlich bei einem solchen Unterfangen ist, dass der Unternehmensleiter sich einem Veränderungsprozess unterzieht und dass er bereit ist, im Unternehmen etwas zu bewegen, auch und gerade wenn das auch ihn und sein tägliches Schaffen betreffen wird. Ich habe vor diesem Seminar Erfahrungen gemacht, die mir gezeigt haben, wie viel Energie sich mit den richtigen Mitteln freisetzen lässt. Unter anderem besuchte ich Hans-Peter Zimmermanns »Grosserfolg im Kleinbetrieb«, über das er später auch ein Buch geschrieben hat. Da fielen bei mir einige Zwanziger, das hat mir die nötige Motivation gegeben. Entscheidend ist es, in diesem Moment Feuer zu fangen und in die Umsetzung zu gehen.

Eine Vision zu erarbeiten ist eine Sache, sie im Unternehmen zu leben dann eine völlig andere. Wie ging und geht es bei Ihnen nach dem Kickoff weiter?

M. Strebel: Ein Jahr nach den Kickoff hatten wir ein Follow-up-Seminar; so etwas findet jedes Jahr wieder in einer anderen Form themenbezogen auf eine ganz spezielle Weise statt. Nach ein bis zwei Jahren war die Vision immer mehr im Alltag verankert, Bezüge darauf sind in jedem Protokoll zu finden, auf jeder Traktandenliste muss etwas stehen, was mit unserer Vision zu tun hat. Auch im Geschäftsbericht muss sie niedergeschrieben sein. Insofern sprechen wir von einem Prozess, der niemals aufhört. Man spürt ja auch heraus, wo die Erfolgsfaktoren liegen. Da wird einem nie langweilig, weil es immer neue Themen gibt und eine Entwicklung stattfindet. Man darf aber nicht wie eine Fahne im Wind ständig die Richtung ändern. Korrekturen müssen auf der Prozessebene vorgenommen werden, die Vision darf nicht ständig neu gedeutet werden, so wie es gerade in den Kontext passt.

Ihre Zahlen weisen aus, dass die Innovationskraft seit Entstehen der Vision gestiegen ist. Wie entstehen in Ihrem Unternehmen denn Innovationen?

M. Strebel: Sicher hat ein Entwickler, oder der Chef, oder ein einzelner Mitarbeiter mal eine Idee im stillen Kämmerchen. Wesentlich grössere Bedeutung kommt aber der offenen Kultur im Unternehmen zu, durch die man eher bereit ist, auf sein Umfeld zu hören und Bedürfnisse zu erkennen. Man darf nicht von jedem Mitarbeiter bahnbrechende Kreativität erwarten, aber wir haben mit der so genannten »Optimierungskarte« ein System eingeführt, durch das jeder Verbesserungsvorschläge einbringen kann. Oft handelt es sich dabei um Kleinigkeiten, die in der Summe jedoch grosse Auswirkungen haben können.

Humor und Respekt

In Ihrem Leitbild sprechen Sie vom »unverwechselbaren Humor« in Ihrem Unternehmen. Muss ich also ein humorvoller Mensch sein, um bei Ihnen zu arbeiten?

M. Strebel: Es ist einfach angenehmer für alle Personen, die mit Ihnen zu tun haben. Wir sagen: Wer nicht brennt, kann andere nicht entzünden. Dies gilt auch für den Humor – wir lachen und schaffen, und zwar in dieser Reihenfolge, auch das sagt schon unser Leitbild. Auch wenn nicht jeder Tag für jeden Mitarbeiter der sonnigste sein kann, und auch an Tagen, die Probleme

4. KMU Zürichsee-Symposium

Mittwoch, 22. Oktober 2008 15.00h – 18.30h,
GSBA Horgen

Die Megatrends und deren Auswirkungen auf die KMU

Referenten:

Achim Feige, Institut für Zukunftsforschung, Frankfurt
Prof. Dr. Fritz Fahrni, ETH Zürich / HSG St. Gallen
Prof. Jean-B. Bächtiger, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

Infos und Anmeldung:
www.ufz.ch, Tel. 044 783 20 25

Das Beste

- ✓ beugt Entzündungen vor
- ✓ gesundes Zahnfleisch
- ✓ gegen Mundgeruch
- ✓ frischer Geschmack
- ✓ gegen Heiserkeit
- ✓ seit 100 Jahren
- ✓ gegen Aphthen
- ✓ hoch wirksam
- ✓ nachfüllbar



Schweizer Qualitätsprodukt; erhältlich in Apotheken und Drogerien

Persönlich

me mit sich bringen, fördern wir den Humor. Er macht vieles einfacher.

Wobei der Humor auch seine Gefahren birgt – die Menschen haben da oft völlig unterschiedliche Auffassungen ...

M. Strebel: Da hatten wir nie ein Problem. Dass jemand übers Ziel hinaus schießt oder Witze auf Kosten anderer reißt, war bei uns effektiv noch nie ein Thema. Ich kann mir durchaus vorstellen, dass so etwas passiert, aber bei einer gefestigten Firmenkultur sollte jeder genügend Respekt haben, um die Grenzen deutlich zu erkennen.

Sie haben vor zehn Jahren eine Vision erarbeitet, und die Firmenkultur hat sich weiter entwickelt. Wie schaffen Sie es, diese neuen Mitarbeitern zu vermitteln, die den Prozess nicht selbst miterlebt haben?

M. Strebel: Die Leute müssen ganz früh gebrieft werden, möglichst schon im Rekrutierungsgespräch. Denn eine so starke Firmenkultur kann entweder anlocken oder abschrecken – und darüber will man so schnell wie möglich Klarheit haben. Wenn in unserem

Fall jemand dadurch angelockt wird, dann gibt es im Rahmen seiner Einführung auch einen speziellen Prozess, der unsere Vision thematisiert. Ausserdem geben die anderen Mitarbeiter die Vision durch ihre Haltung weiter, was sich an vielen kleinen Beispielen zeigt. Neue Leute werden zwangsläufig damit konfrontiert und spüren, wovon sie gerade ein Teil werden. Da wir zehn Lehrlinge beschäftigen, räumen wir diesem Punkt einen besonderen Stellenwert ein.

Ihr Team stiess auf die Vision »Begeisterung reisst spürbar mit«. Gestatten Sie die Frage: Inwieweit sind solche Sätze austauschbar? Ist dies wirklich die eine massgeschneiderte Vision für Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen? Oder hätte eine Woche später eine völlig andere Vision entstehen können – mit der Sie vielleicht auch über Jahre hinweg erfolgreich gewesen wären?

M. Strebel: Ich glaube nicht an Zufälle. Natürlich hängt das Ergebnis nicht nur von meinen Mitarbeitenden, sondern zum Beispiel auch vom Trainer ab. Aber ob der kleine Satz, der am Ende herauskommt, der einzig richtige ist, spielt für mich keine Rolle. Es ist der Satz, der in diesem



Müllentsorgung auf Designer-Art: Der Abfall-Hai

Moment für diese Konstellation gepasst hat – und bisher ist das ja alles aufgegangen. Ich bin kein Prophet und kann nicht sagen, ob das Ergebnis anders ausgefallen wäre, wenn an diesen drei Tagen irgendein Faktor anders ausgesehen hätte. Unsere Vision ist da, die nehmen wir als ein Naturereignis an und machen gemeinsam das Beste daraus.

Herr Strebel, herzlichen Dank für dieses Gespräch! tw ♦

Die Brüco AG hat ihren Sitz in Rümlang

brüco