

# Netzwerk Südbaden

Das regionale Wirtschaftsmagazin

WAS IST RESPEKT? ÜBER DAS ICH UND DIE ANDEREN • BETRIEBSKLIMA: DAMIT ALLE GERN ZUR ARBEIT KOMMEN • EHRENAMT: ARBEITEN OHNE BEZAHLUNG • ALEMANNENSCHULE: WO DER LEHRER COACH IST • HUT AB: QUEREINSTEIGER IN EINEM ALTEN HANDWERK • MANUFAKTUR: AM ANFANG WAR DAS SALATDRESSING • RHEINFELDEN: STADT DER BRÜCKEN • AUSSTELLUNG: ALTDEUTSCHE MEISTER IN COLMAR • LARS FELD ÜBER ASTERIX



#06/2024

E2014

6,50 Euro

A close-up photograph of a person wearing a dark blue apron with a red stripe. The person's hand is visible, holding a white object, possibly a piece of paper or a small tool. The background is blurred.

# Achtung!

Schwerpunkt Respekt

Damit  
zur

alle  
Arbeit



# gerne kommen

Was gehört zum respektvollen Miteinander im Unternehmen? Worauf Führungskräfte achten können. Zwei Unternehmer, ein Gewerkschafter und eine Psychologin erzählen.

Text: Susanne Maerz

Anschreien gehört(e) in der Profiküche häufig zum guten Ton. Diese Erfahrung hat auch Johannes Dilger gemacht, als er mit Anfang 20 nach seiner Kochausbildung als Saisonkraft in einem guten Haus am österreichischen Arlberg anheuerte. Und sie hat ihn geprägt, wie er berichtet. „Der Küchenchef hat schon am Morgen ohne Grund rumgeschrien“, erinnert sich der heute 41-Jährige. „Da hab' ich meinen Mut zusammengenommen und zu ihm gesagt: Das muss ich mir nicht antun, ich kann auch nach Hause gehen zum Arbeiten.“ Das machte er dann auch, obwohl sonst alles perfekt gewesen war und die Stelle sich gut in seinem Lebenslauf gemacht hätte. Er ging zurück und arbeitete einige Monate im elterlichen Betrieb, dem „Wirtshaus zur Sonne“ in Glottertal. Von seinen Eltern Gertrud und Arndt Dilger war er einen freundlichen Umgangston und ein gutes Betriebsklima gewohnt – auch in der Küche – und schätzte dies.

Dass beides nicht selbstverständlich ist, lernte Dilger auch bei seinen weiteren Stationen. Anschreien lassen musste er sich zwar nicht mehr, „aber früher war der Umgangston oft rau“, berichtet er. Das habe sich inzwischen zum Glück in den meisten Betrieben geändert. In der Sonne, die Johannes Dilger seit 2017 mit seiner Frau Emilie leitet, führt er fort, was sein Vater ihm vorgelebt hat. Nicht nur, was den Umgangston angeht. Auch flache Hierarchien sind ihm wichtig. Zum Beispiel holt er auch mal selbst Getränke aus dem Keller, hilft an der Spüle aus oder schält Kartoffeln. Dass sie den Küchenhilfen zur Hand gehen, wenn es nötig ist, erwartet er auch von seinen angestellten Köchen. „Das ist nicht immer einfach und funktio-

niert nur, wenn man es vorlebt“, sagt Johannes Dilger, der ein halbes Dutzend Festangestellte beschäftigt. „Respekt kann man sich nicht mit Rumschreien erarbeiten, sondern mit fachlicher Kompetenz und Vorbildfunktion.“

Wenn das Betriebsklima stimmt, dann hätten die Mitarbeitenden auch Spaß an der Arbeit – obwohl es in der Gastronomie vor allem während der Saison oft sehr stressig sei. Die meisten der Angestellten arbeiten seit vielen Jahren in der Sonne, und er habe auch noch nie Probleme gehabt, Auszubildende zu finden. Damit die Arbeitszeit verträglich ist, bieten Dilger und seine Frau nicht an allen Tagen Mittagstisch an und kommen dem Team entgegen, wenn mal jemand kurzfristig freinehmen möchte. „Es gibt selten ein Nein“, sagt Dilger. „Wir versuchen, es jedem recht zu machen, ohne dass sich jemand aufopfern muss.“ Dafür legt das Wirtepaar die fünf Wochen Betriebsferien übers Jahr verteilt fest. „Wir haben Glück, dass die Leute mitmachen“, sagt Johannes Dilger.

Den Mitarbeitenden zuhören, auch wenn man anderer Meinung ist

Nicht nur in der Gastronomie, auch in der Industrie und in vielen anderen Unternehmen gibt es Betriebsferien. Deren Zeitpunkt bestimmt der Arbeitgeber – und gegebenenfalls der Betriebsrat. „Manchmal müssen sich die Beschäftigten darauf einrichten“, sagt Norbert Göbelsmann, Geschäftsführer der IG Metall-Geschäftsstelle in Freiburg. Dazu seien viele

**„Ich freue mich jeden Tag,  
zur Arbeit zu gehen und  
möchte, dass es bei meinen  
Mitarbeitern genauso ist.“  
— Bernd Josef Weißhaar**

Beschäftigte auch bereit, wenn der Abbau von Überstunden angeordnet werde, weil beispielsweise Aufträge fehlten. Der Gewerkschafter hält es für genauso wichtig, dass die Vorgesetzten Beschäftigten bei der Lage der Arbeitszeit entgegenkommen, etwa indem sie zügig die Urlaubsanträge der Mitarbeitenden genehmigen.

Göbelsmann zählt weitere Punkte auf, wo er Respekt der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitenden im Unternehmensalltag für wichtig hält: zum Beispiel beim Einarbeiten und Integrieren neuer Beschäftigten. Sich dafür Zeit zu nehmen, sie abzuholen, sei wichtig. „Im Unternehmensalltag machen das viele richtig, aber eben längst nicht alle“, sagt der Gewerkschafter.

Auch bei strukturellen Themen wie dem Ändern von Arbeitsabläufen hält Göbelsmann es für wichtig, „dass die Beschäftigten mitsprechen können und die Vorgesetzten ihnen zuhören, bevor sie etwas ändern“. Gleiches gelte bei grundsätzlichen Fragen wie Gehaltsforderungen, Tarifverträgen oder der Gründung eines Betriebsrates. „Respekt zeigt sich darin, dass man sich auf die Beschäftigten einlässt und sich mit ihnen auseinandersetzt, wenn sie ihre Interessen artikulieren, selbst wenn man anderer Meinung ist.“ Am Ende könne es sein, dass sich der Arbeitgeber trotzdem zu 100 Prozent durchsetzt. „Das sollte aber nicht über den Weg der Einschüchterung geschehen“, sagt Göbelsmann. Leider sei dies aber oft der Fall. „Das bleibt dann im Hinterkopf hängen, schafft Distanz und eine Unkultur.“

Seine eigenen Gefühle äußern und sich in den anderen  
hineinversetzen

Nicht jedem liegt es, Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten offen auszutragen. „Vielen Führungskräften fällt es schwer, Klartext zu reden, weil sie sehr harmonieorientiert sind“, sagt die Diplom- und Wirtschaftspsychologin Imke Dirks, die in Freiburg als Trainerin, Coach und Beraterin

**Bernd Josef Weißhaar, Geschäftsführer der B&HP Weißhaar GmbH aus Emmendingen, sowie Diplom- und Wirtschaftspsychologin Imke Dirks.**



unter anderem für die Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie (VWA) arbeitet. Solche Menschen würden unliebsame Entscheidungen hinauszögen und sie beispielsweise schriftlich und nicht persönlich mitteilen. „Das löst dann Ärger aus und wird als nicht respektvoll empfunden“, sagt Imke Dirks. Sie ist überzeugt: „Eine Führungskraft braucht die innere Einstellung: Konflikte gehören dazu.“

All denen, die Meinungsverschiedenheiten lieber aus dem Weg gehen, rät sie, trotzdem das Gespräch mit den Mitarbeitenden zu suchen und ihnen gegenüber auch die eigenen Gefühle zu äußern. Zum Beispiel: „Es tut mir leid, ich weiß nicht, wie ich es Dir anders sagen soll: Es geht im Team gerade nicht anders, ich kann den Urlaubsantrag nicht genehmigen.“ Und eben nicht einfach nur im System auf „Antrag ablehnen“ klicken. Punkte wie Klarheit, Transparenz und eine direkte, offene Kommunikation gehören für sie zu einer emotionalen Führung, die sie als Grundlage für ein wertschätzendes, respektvolles Miteinander ansieht. „Manchen Menschen fällt das intuitiv leicht, anderen hingegen fällt es schwerer“, sagt Imke Dirks. Empathie könne man nicht vorspielen. Aber man könne lernen, sie zu entwickeln. „Dann brauche ich nicht nur auf meinen Kopf und meinen Bauch zu hören, sondern kann auch mein Herz als Intelligenzzentrum mit einbeziehen. Nur wenn ich mich selbst wertschätze, kann ich auch andere wertschätzen.“

Heutzutage könnten auch Führungskräfte das Team um Rat fragen, wenn ihnen keine Lösung für ein Problem einfällt. „Auf keinen Fall Schwäche zu zeigen – das funktioniert in Zeiten des Fachkräftemangels nicht mehr“, sagt Imke Dirks. Empathie helfe ebenfalls im Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden. Auch denen sollten Führungskräfte wertschätzend gegenüberstehen – egal ob es um Lob oder das Setzen von Grenzen geht. „Heute können es sich viele nicht mehr leisten, fachlich gute, aber menschlich schwierige Mitarbeitende zu verlieren.“

Wer eine offene Kultur im Unternehmen pflegt, der ermöglicht es auch Mitarbeitenden, den Mund aufzumachen,

## „Eine Führungskraft braucht die innere Einstellung: Konflikte gehören dazu.“ – Imke Dirks

wenn das Meeting mal wieder zu lange dauert und es um Themen geht, die nur Einzelne und nicht die ganze Gruppe betreffen. Auch in solchen Fällen rät Imke Dirks: „Das Anliegen nicht als Vorwurf formulieren, sondern erst die eigene Empfindung und dann seinen Wunsch äußern.“

Führungskräften, denen es schwerfällt, über ihre Bedürfnisse und Gefühle zu sprechen, empfiehlt sie, sich vor einem Gespräch zumindest darüber klar zu werden, um so leichter den richtigen Ton zu treffen. Imke Dirks betont: „Dieses Vorgehen hilft übrigens nicht nur im Unternehmen, sondern auch im Umgang mit Kindern, Schwiegereltern oder Nachbarn.“

### Es besser machen, als es in der Branche üblich ist

Zu einem respektvollen Umgang im Unternehmen gehört für Bernd Josef Weißhaar, dass alle Mitarbeitenden gleich behandelt werden. „Das leben wir im Betrieb, und das

**Norbert Göbelsmann, Geschäftsführer der IG Metall-Geschäftsstelle in Freiburg (links), und Johannes Dilger, Inhaber des Wirtshauses zur Sonne in Glottertal.**



**„Respekt kann man sich nicht mit Rumschreien erarbeiten, sondern mit fachlicher Kompetenz und Vorbildfunktion.“  
— Johannes Dilger**

ist mir auch bei Kunden wichtig“, sagt der Geschäftsführer der auf Messe-, Medien- und Veranstaltungstechnik spezialisierten B&HP Weißhaar GmbH aus Emmendingen. Wenn seine Mitarbeitenden in einer Halle oder einem Saal die Technik für die Veranstaltung aufbauen, sollen sie allen Menschen vor Ort respektvoll begegnen. Egal ob Putzkraft oder Intendant. Das vermittele er seinen Mitarbeitenden, sagt Weißhaar und lebe es auch selbst. Daher habe es ihn geärgert, als er einmal beim Auf-

bau in Arbeitsklamotten den Firmenchef vor Ort mehrfach zu grüßen versuchte, der ihn aber ignorierte – aber abends, als er im Anzug zur Feier kam, freundlich empfing.

Gemeinsam mit seinem Vater Hans-Peter Weißhaar machte er sich im Jahr 1998 selbstständig. Er wollte es besser machen, als es in der Branche üblich ist, erzählt er. Die meisten Tontechniker, die Bands auf ihren Tourneen begleiten oder große Shows betreuen, arbeiten freischaffend. So, wie es Bernd Weißhaar davor auch getan hat. „Unter den Auftraggebern gab es immer wieder schwarze Schafe, die weder die Ruhe- noch die Arbeitszeiten eingehalten haben“, berichtet er. Damit dies in seinem 20-köpfigen Team anders ist, setzt er mehr Personal ein. Weil es ihm außerdem wichtig ist, dass sie sozial- und rentenversichert sind, setzt er nicht auf freie Mitarbeitende, sondern stellt seine Leute fest an. Um dies finanziell stemmen zu können, setzt er auf „die richtige Kundschaft“. Nur etwa zehn Prozent der rund 800 Veranstaltungstage im Jahr entfällt auf Tourneen, der Rest füllt sich vor allem mit Firmenveranstaltungen.

Auch sonst versucht Bernd Weißhaar, auf seine Mitarbeitenden zu achten – bahnt sich ein Infekt an, wird der oder die Betroffene früh nach Hause geschickt. Und wenn sich psychische Belastungen bemerkbar machen, versucht Weißhaar, früh darauf einzugehen. Oder er gewährt auch mal eine Woche Urlaub in der Hochsaison, wenn es eigentlich gar nicht passt. Warum er das tut? „Das ist purer Egoismus“, sagt Weißhaar und lacht. „Es ist gigantisch, was die Mitarbeitenden einem zurückgeben.“ Sie seien dann im Gegenzug auch mal bereit, spontan eine Veranstaltung zu übernehmen, wenn es nicht anders ginge. Weißhaar betont: „Ich freue mich jeden Tag, zur Arbeit zu gehen und möchte, dass es bei meinen Mitarbeitern genauso ist.“ ●



*Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen (m/w/d)*

## **KAUFMÄNNISCHEN MITARBEITER/ PROJEKTASSISTENZ**

*und*

## **ARCHITEKT**



**Bewerbung an:  
info@schlagerarchitekten.de**

Schlager Architekten  
und Ingenieure GmbH  
Max-Planck-Str. 1  
77656 Offenburg

07821 980 507-0  
info@schlagerarchitekten.de  
www.schlagerarchitekten.de