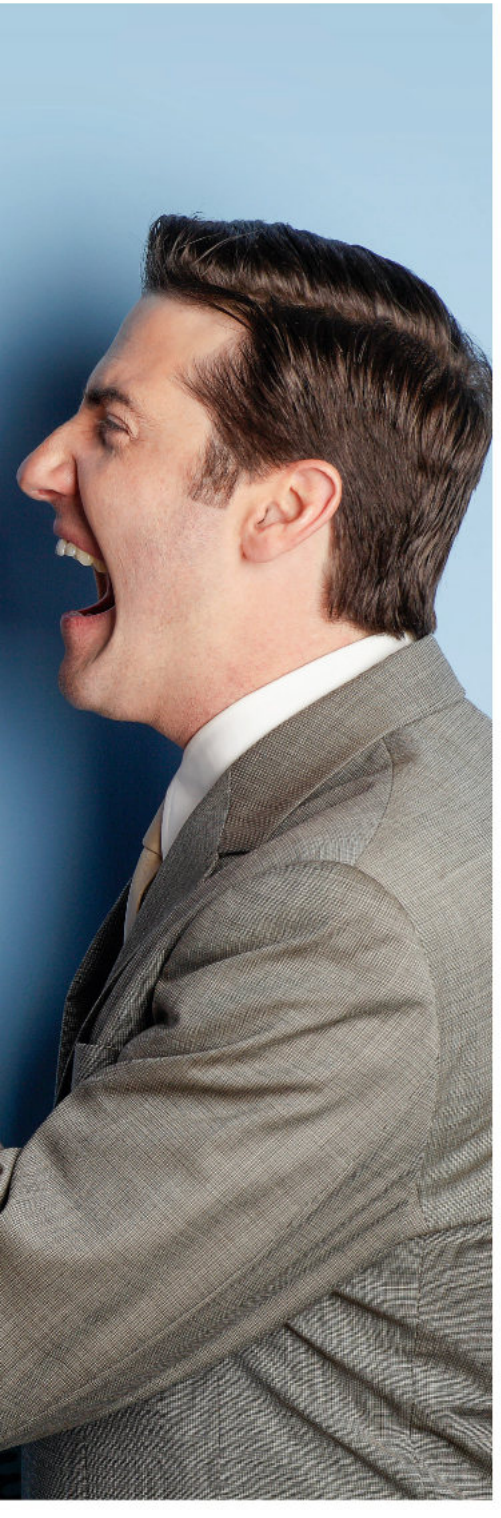
Warum schlechtes Klima schadet

BETRIEBSKLIMA *Oft wird das Betriebsklima als »weicher Faktor« und damit als Soft Skill vernachlässigt. Warum sich aber aus den Soft Skills harte Fakten wie Umsatz und Unternehmenserfolg ableiten lassen und warum es für Unternehmen wichtig ist, auf ein gutes Betriebsklima zu achten, erfahren Sie hier.*

VON EVA-MARIA STOPPKOTTE UND CLAUDIA STIEL



Sonntagmittag und das Unwohlsein nimmt zu: Morgen geht's wieder ins Büro. Mal sehen, welche Katastrophen, schlechtkoordinierte Arbeitsanweisungen, Meckereien, destruktive Kritik des Chefs, andere schlecht gelaunte Kolleginnen und Kollegen – von den Führungskräften gar nicht zu sprechen – dort wieder warten. Wäre doch schon wieder Freitagabend. So sieht der Sonntagnachmittag vielerorts in Deutschland aus. Eindeutige Indizien für ein schlechtes Betriebsklima!

Schlechtes Betriebsklima macht krank

Die Unternehmenskultur hat entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit und den Krankenstand der Belegschaft – so eine Studie der AOK.[1] Für das Schwerpunktthema »Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen« wurden 2016 mehr als 2.000 Beschäftigte zwischen 16 und 65 Jahren befragt. Zwei Drittel der Mitarbeiter von Unternehmen mit schlechter Unternehmenskultur stellen einen Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und physischen Beschwerden her. Für die Arbeitgeber ist das ein schlechtes Geschäft, denn rund ein Drittel der Mitarbeiter in Betrieben mit einer als schlecht empfundenen Unternehmenskultur ist mehr als 15 Tage im Jahr krankgeschrieben.

Unternehmenskultur ist entscheidend

Für den Mitherausgeber des Fehlzeitenreports 2016, Professor Bernhard Badura von der Universität Bielefeld, ist Stress nicht der entscheidende Punkt, der krank macht, sondern die Unternehmenskultur. Die ausgewerteten Daten spiegeln wider, welche Faktoren entscheidend sind für die Gesundheit der Beschäftigten und für den Krankenstand in einem Unternehmen.

Er benennt immaterielle Faktoren wie Kultur, Klima und Führung als Haupttreiber von Arbeitsfähigkeit, Erschöpfung und Fehlzeiten. Fehlzeitenstatistiken sagen dabei viel aus über den Gesundheitszustand eines Unternehmens und wenig über den Gesundheitszustand seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter!

Für die Kultur und die zwischenmenschliche Beziehung ist es wichtig: wie miteinander kommuniziert wird: Wird gebrüllt und werden Anweisungen im Kasernenton gegeben oder wird in respektvollem und wertschätzendem Ton miteinander gesprochen. Laut Badura

1 »AOK Fehlzeiten-Report 2016« des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO).

DARUM GEHT ES

1. Das Betriebsklima kann sich auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten auswirken.

2. Oftmals ist auch das Führungsverhalten ausschlaggebend für das Betriebsklima.

3. Ist das Klima schlecht, sind Konflikte vorprogrammiert und kosten Unternehmen bares Geld.

Prof. Dr. Bernhard Badura, Fakultät für Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld (emeritiert) und Mitherausgeber des AOK Fehlzeiten-Reports (2016).

SOFT SKILLS

Zu den Soft Skills gehören sämtliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen, die neben den Hard Skills berufliche und private Erfolge bestimmen. Sie betreffen persönliche Kompetenzen, soziale Kompetenzen und methodische Kompetenzen. Die persönliche beziehungsweise personale Kompetenz betrifft den Umgang mit sich selbst.

BETRIEBSKLIMA

Betriebsklima ist die subjektiv erlebte und wahrgenommene Qualität der Zusammenarbeit der Beschäftigten in einem Unternehmen. Für die Beschäftigten hat das Betriebsklima eine große Bedeutung für die eigene Motivation und Leistungsbereitschaft. Für das Unternehmen besteht eine gleich große Bedeutung, denn mit mehr Motivation und Leistungsbereitschaft verbessert sich auch der Unternehmenserfolg. Ein schlechtes Betriebsklima führt hingegen zu Arbeitsunlust, es demotiviert und kann zu einem Produktivitätsabfall führen.

wird bei der Kommunikation häufig ein Bruch zwischen privater und beruflicher Interaktion deutlich, das heißt, der Ton im Unternehmen ist oftmals schärfer als zu Hause oder mit Freunden. Das betrifft vor allem die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten.

Den Chefs sind die Zahlen wichtiger als die sie erbringenden Menschen dahinter und das wirkt sich nachteilhaftig auf die Kommunikation aus. Dabei sollten sich Führungskräfte – gerade in Zeiten des Fachkräftemangels – darüber klar sein, dass alles, was sie sagen oder nicht sagen von den Beschäftigten nach angenehm, unangenehm oder unwichtig bewertet wird.

Ein Beispiel: Wenn Sie abends zu Hause den Arbeitstag Revue passieren lassen, kommt es darauf an, wie Sie diesen Tag und die Kommunikation mit dem Chef, der Führungsperson, bewerten. Überwiegen die positiven Eindrücke an diesem Tag, haben Sie ein positives Bauchgefühl, überwiegen die schlechten, haben Sie ein schlechtes Bauchgefühl.

Machen Sie das Ganze 14 Tage lang und Sie haben einen Eindruck davon, wie Sie bewertet werden und was von Ihnen gehalten wird.

Das Verhalten von Chefs ist ansteckend

Aber das Kommunikationsverhalten von Vorgesetzten hat nach Professor Badura auch Ausstrahlungswirkung auf die Kommunikation unter den Beschäftigten. Verhält sich eine Führungskraft missachtend oder kommuniziert sie respektlos, ist der Nachahmungseffekt aufseiten der Mitarbeiter groß. Nach dem Motto: Wenn sich der Chef so äußert, darf ich das auch. Dann wird das Unternehmen zu einem Haifischbecken, in dem eigentlich keiner arbeiten möchte.

Aber was bedeutet gute Führung? Für Bernhard Badura bedeutet gute Führung erst einmal Selbstführung, das meint eine hohe Selbstdisziplin und Selbstreflexion der Führungskraft. Denn zwischen Chef und Mitarbeiter herrscht eine asymetrische Beziehung, das heißt, die Beschäftigten werden die Führungskraft nie spiegeln und ihr sagen, diese Kommunikation geht gar nicht.

Gute Führung beinhaltet aber auch eine positive Fehlerkultur. Fehler werden akzeptiert und für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Organisation genutzt. Die Managementkultur entspricht nach Professor Badura häufig noch den Anforderungen des 20. Jahrhunderts.

CHECKLISTE

Sind Mitarbeiter demotiviert, liegt das häufig auch am Führungsverhalten des Vorgesetzten. Das Projekt »Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyga)« hat eine Checkliste herausgegeben, mit der Vorgesetzte ihr Führungsverhalten überprüfen können. Unter www.psyga.info > Stress vermeiden > Gesundheitsgerechte Unternehmenskultur ist sie im Netz zu finden.

Die schlimmsten drei Motivationskiller:

- **Intransparenz:** Vorgesetzte sollten darauf achten, dass sie Änderungen im Unternehmen ihren Mitarbeitern sofort ankündigen und bei Fragen zur Verfügung stehen.
- **Kontrollwut:** Chefs sollten ihren Mitarbeitern vertrauen und auf übermäßige Kontrollen verzichten. Wichtig ist außerdem, ansprechbar und für die Beschäftigten erreichbar zu sein und nicht nur mit ihnen zu reden, wenn etwas schiefgelaufen ist.
- **Mangelnder Respekt:** Für Vorgesetzte sollte es selbstverständlich sein, Mitarbeiter mit Freundlichkeit und Respekt zu behandeln. Außerdem sollte man Beschäftigten Aufgaben geben, die zu ihnen passen und die persönlichen Entwicklungs- und Berufsziele berücksichtigen.

Neue Managementkultur muss her

Heute leben wir im 21. Jahrhundert und das digitale Zeitalter ist angebrochen, die Wirtschaft entwickelt sich hin zu einer Wissensgesellschaft, in der Werte wie Vertrauen, Sinnhaftigkeit und soziale Kompetenz gefragt sind. Die alte Managementkultur von Angst und Kontrolle wird zwar noch gelebt, hat aber aus Sicht des Professors völlig ausgedient. »Kooperation, nicht Konkurrenz bewirkt Höchstleistungen. Nicht Kontrolle, sondern Förderung der Mitarbeiter sollte zentrale Aufgabe der Führungskräfte sein.« Führungskräfte prägen die Unternehmenskultur entweder in Richtung einer Kultur der Angst und des Misstrauens oder aber in

In der heutigen Wissensgesellschaft sind Werte wie Vertrauen, Sinnhaftigkeit und soziale Kompetenz gefragt.

UMFRAGE

Machen Sie mit: Wie sorgen Sie für gutes Betriebsklima? Mailen Sie uns Ihre Ideen. Wir veröffentlichen Ihre Tipps in einer der nächsten Ausgaben.
▸ aib-redaktion@bund-verlag.de

»Ein freundliches Wort ist weit mehr wert, als es kostet.«

ERNST FERSTL

Richtung einer Kultur vertrauensvoller Kooperation. Führung und Kultur sind zwei Seiten einer Medaille. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind keine arbeitsunwilligen Mängelwesen oder bloße Kostenfaktoren – so eine heute immer noch verbreitete Auffassung –, sondern die zentrale Quelle der Wertschöpfung. Fördern Chefs eine Kultur vertrauensvoller Kooperation, erleichtert das auch die Findung und Bindung exzellenter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und es fördert Gesundheit und Produktivität und reduziert Stress, Fehlzeiten und Fluktuation.

Druck erschwert das Miteinander

Aber nicht nur schlechte Kommunikation verursacht Probleme. In den letzten Jahren haben viele Unternehmen drastische Maßnahmen zur Kosteneinsparung und Leistungsintensivierung ergriffen, die nicht ohne Wirkung auf die sozialen Beziehungen geblieben sind: Personalabbau und der zunehmende Konkurrenz- und Leistungsdruck sowie die anhaltende Angst vieler Menschen um den eigenen Job überschatten den Umgang miteinander am Arbeitsplatz. Stark hierarchische und häufig wenig transparente Unternehmensstrukturen, eine unzureichende Informationspolitik nach innen sowie mangelhafte Führungsqualitäten von Vorgesetzten begünstigen ein Betriebsklima, in dem Neid und Intrigen gedeihen. Konflikte sind vorprogrammiert und kommen das Unternehmen oft teuer zu stehen, wie die Konfliktkostenstudie zeigt, die 2009 von Dr. Alexander Insam, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Mediator für die Unternehmensberatung KPMG entwickelt wurde. Festgestellt wurde dabei, dass deutsche Unternehmen viele Millionen im Jahr für Konfliktkosten aufwenden, pro Unternehmen je nach Größe oft mehrere Hunderttausend Euro. Nach der KPMG-Konfliktkostenstudie sind es 20 Prozent der Personalkosten, die jährlich für innerbetriebliche Konflikte gezahlt werden (so um die 50.000 bis 100.000 €/Jahr). Wenn also ein Betrieb 50 Mitarbeiter hat, sind 10 davon im Jahr wegen Streitigkeiten nicht so produktiv wie sie sein könnten.

Innerbetriebliche Konflikte sind teuer

Konfliktkosten entstehen beispielsweise durch Mängel in der Projektarbeit, entgangene Aufträge, Krankheit oder Fluktuation von Mitar-

DGB BILDUNGSWERK BUND

Ausbildung zum/ zur Betrieblichen KonfliktberaterIn

Qualifizieren Sie sich für Beratungsaufgaben in den Bereichen:

- Konfliktprävention
- Konfliktberatung
- Konfliktregulierungssysteme

Jetzt informieren!

Stefan Cors
Tel.: 02324 / 508 -424
stefan.cors@dgb-bildungswerk.de
www.betriebsratsqualifizierung.de

Interview mit Markus Beyer vom Bundesverband Bürohund

- Das Klima verbessern – Ein Hund sorgt für Glückshormone!

Es mag manchem seltsam erscheinen, doch Hunde im Büro sind keine Seltenheit mehr. Sie können den Zweibeinern guttun. Markus Beyer ist Vorsitzender des Bundesverbands Bürohund und erklärt, warum das so ist.

Wie sorgen Hunde für ein besseres Betriebsklima? Bei der Begegnung zwischen Mensch und Hund wird bei beiden Wesen die Produktion eines Hormons initiiert: Oxytocin. Man nennt es auch das Liebeshormon. Also der gleiche biochemische Vorgang wie bei der Begegnung zwischen Eltern und ihren Kindern. Das Hormon sorgt für unterschiedliche Prozesse im Körper. Es stößt beispielsweise das Glückshormon Dopamin an und lässt uns glücklicher sein. Gleichzeitig sorgt es für mehr Empathie, also für mehr Verständnis für die Sichtweise des Anderen. Wir fühlen uns wohler, lächeln häufiger, haben weniger Angst und mehr Einfühlungsvermögen. Alles Bestandteile eines guten Betriebsklimas und damit ein wichtiger Faktor für den aktuellen und zukünftigen Unternehmenserfolg.

Also gesund und produktiv durch Hund im Büro? Eine der großen gesundheitlichen Gefahren unserer Zeit sind die psychischen Erkrankungen verbunden mit ihren psychosomatischen Vorläufern. Anfang dieses Jahres wurden erneut die aktuellen Steigerungsraten durch den DAK-Gesundheits-Report veröffentlicht. Die persönlichen Folgen für einen Betroffenen, unabhängig davon, welche Funktion er im Unternehmen bekleidet, sind in der Regel massiv lebensverändernd. Die wirtschaftlichen Folgen für ein Unternehmen werden sehr häufig noch gar nicht umfassend erkannt. Ein wesentlicher Auslöser dieser Erkrankung ist dabei der chronische Stress. Der Bürohund hält auch hier zwei wesentliche Lösungen bereit: 1. Unterbrechung. Niemand möchte bewusst und willentlich erkranken. Der chronische Stress entsteht oft, je nach der Kombination zwischen äußeren Bedingungen und persönlicher Veranlagung, durch unbewusste Verhaltensmuster. Der Hund kommt hin und wieder zu uns, um gestreichelt zu werden. Damit unterbricht er mögliche krankmachende Verhaltenseigenschaften von uns Menschen und erdet uns wieder. Manche Hunde spüren übrigens genau, wann ihr Mensch wieder in die Realität zurückgeholt werden muss. 2. Oxytocin. Beim Ansehen und Streicheln des Hundes wird das bereits angesprochene Hormon ausgeschüttet. Es sorgt bei uns im Blut biochemisch für eine lineare Senkung der Stresshormone Cortisol und Insulin. Kollegen, die ein geringeres Erkrankungsrisiko haben, mehr Spaß bei der Arbeit haben und sich zufriedener fühlen, sind in der Regel auch produktiver.

Kann Teamarbeit effektiver durch Bürohund werden? Wir kennen es alle. Ein neues Team wird zusammengestellt. Neue Menschen, mit denen man jetzt zusammenarbeiten soll. Man weiß lediglich aus dem Buschfunk, dass der- oder diejenige mit großer Vorsicht zu genießen sei. Ohne Hund würde der Vorgang des Zusammenfindens vermutlich einige Wochen dauern. Dann hätte man auch erkannt, dass der Buschfunk wieder mal gelogen hat. Mit einem Hund hat man sofort ein verbindendes Gesprächsthema. Der Hund fungiert, neben den vorher beschriebenen Vorteilen, in dieser speziellen Konstellation auch als Situationsentspanner und Kommunikationsbrücke und ermöglicht damit einen schnelleren Einstieg in die eigentliche Aufgabe.

Worauf muss ich achten, wenn ein Hund mit in den Betrieb kommen soll? Beim Thema Bürohund haben wir drei Interessensgruppen: die Mitarbeiter, das Unternehmen und die Hunde. Alle drei Partner müssen gleichwertig behandelt und es müssen individuelle Lösungen für jedes Unternehmen gefunden werden.

Bei größeren Unternehmen ist in jedem Fall der Abschluss einer allgemein gültigen schriftlichen Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern zu empfehlen. Darin enthalten: Rechte und Pflichten der Partner und mögliche Sanktionen, bis hin zum Entzug der Mitnahmegenehmigung bei Nichteinhaltung. Die Vereinbarung gibt den Mitarbeitern mit Hund, den Mitarbeitern ohne Hund so-

Markus Beyer, Hundetrainer und ehrenamtlicher Vorsitzender des Bundesverbands Bürohund e.V. mit Hund Chester.

MEHR INFORMATIONEN

Der Bundesverband Bürohund e. V. engagiert sich für eine vereinfachte Zulassung von Hunden im Büro und kämpft damit gegen chronischen Stress.
www.bv-bürohund.de

GUT ZU WISSEN

Glück ist ein knallharter Wirtschaftsfaktor. Das Hamburgische Weltwirtschaftsinstitut (HWWI) hat errechnet: Jährlich gehen der deutschen Wirtschaft 364 Milliarden Euro verloren, weil Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen unglücklich sind.

Durch die sogenannte Glücksökonomie, die mittlerweile an einigen deutschen und internationalen Hochschulen gelehrt wird, erkennen auch immer mehr Manager, wie wichtig das Thema für den wirtschaftlichen Erfolg ist.

Das belastet Beschäftigte besonders

33,7 %
Das Verhalten der Vorgesetzten

24,1 %
Die Arbeitstätigkeiten

22,4 %
Fehlende Gestaltungsmöglichkeiten

15,6 %
Das Verhalten von Kollegen

Quelle: BKK Gesundheitsreport 2008, 6.161 Befragte aus 50 Unternehmen im Zeitraum von 2004 bis 2008.

wie dem Unternehmen Handlungssicherheit und kann Missverständnisse und mögliche Konflikte ersparen. Für den Hund muss die Umgebung adäquat sein. Produktionsbereiche oder Bereiche mit hohen Emissionen sind nicht geeignet. Der Hund sollte sozialisiert sein und mit der neuen Situation, also mit den Menschen, Geräuschen, Gerüchen und möglichen anderen Hunden, entspannt umgehen können. Dabei ist das Verhältnis zwischen ihm und seinem Menschen der entscheidende Faktor. Vermittelt der Halter seinem Hund Sicherheit in der Situation und hat der Hund das Gefühl, seinem Menschen vertrauen zu können, wird er entspannt sein. Andernfalls könnte er versuchen, die notwendige Sicherheit selbst zu schaffen, was zu unerwünschten Verhaltensweisen führen kann.

Je nach Größe des Unternehmens, könnte der Ablauf folgendermaßen aussehen:

1. Informationen sammeln
2. Kerngruppe zusammenstellen / wichtige Leute mit ins Boot holen, Konzept entwickeln
3. Konzept vorschlagen
4. »Kopfkino« der Beteiligten steuern
5. Umfrage machen
6. Aus dem Ergebnis eine Vereinbarung erstellen
7. Idee Bürohund allgemein vorstellen, ggf. mithilfe des Bundesverbands Bürohund e. V. und einem Präsenztermin vor Ort
8. Hunde vereinbarungsgemäß zulassen.

Was sind aus Ihrer Erfahrung die größten Hindernisse? Wir unterscheiden da zwischen vorgestellten und realen Hindernissen. Die vorgestellten Hindernisse, wir nennen es liebevoll »Kopfkino«, nehmen dabei interessanterweise den weitaus größeren Teil ein. Unsere Top 3: »Dann wollen alle ihr Haustier mitbringen« – »Ein Hund stört bei der Arbeit« – »Das ist doch überhaupt nicht gut für den Hund«. Basis dieser Annahmen sind sehr häufig fehlende eigene Erfahrungen und fehlendes Wissen.

Die realen Hindernisse sind im Wesentlichen

- Kein oder ein falsches Integrationskonzept, das nicht alle Beteiligten mitnimmt
- Nichtbeachtung der Interessen aller Beteiligten
- Angst vor Veränderungen und / oder Entscheidungen
- Fehlende schriftliche Vereinbarung mit Rechten / Pflichten aller Beteiligten inklusive Sanktionen
- Schlechte Hund-Halter Beziehung.

Gibt es Vereinbarungen dazu, die Sie empfehlen könnten? Man kann entsprechende Vereinbarungen bei spezialisierten Anwälten erstellen lassen. Alternativ bieten wir einen durch einen Anwalt erstellten Musterrahmenvertrag an, der als Basis für die individuellen Gegebenheiten eines Unternehmens angepasst werden kann.

Betriebsklima verbessern

Es gibt viele Ideen und Möglichkeiten – von ganz klein und günstig bis hin zu großen Projekten, die auch etwas kosten –, mit denen sich das Betriebsklima verbessern lässt. Wichtig ist dabei, dass sowohl die Geschäftsführung als auch der Betriebsrat davon überzeugt sind, dass ein gutes Betriebsklima ausschlaggebend ist für den Unternehmenserfolg und für die Beschäftigten, die mit ihrer Arbeitskraft und ihren Ideen wesentlich zum Erfolg beitragen.

Betriebsräte können zum Beispiel Überzeugungsarbeit leisten, indem sie das Thema Betriebsklima und Umgang miteinander auf die Tagesordnung einer Betriebsversammlung setzen. Es gibt auch schon zahlreiche Betriebsvereinbarungen, wie ein guter und fairer Umgang miteinander gestaltet werden kann und wie Unternehmen Konflikte managen können (siehe dazu auch Beitrag von Wellmann in diesem Heft ab S. 23). Und um es mit dem alten Goethe zu sagen: Erfolg hat drei Buchstaben: TUN! ◁

Eva-Maria Stoppkotte,
Ass. jur, verantwortliche Redakteurin AiB und Mediatorin.
aib-redaktion@bund-verlag.de

Claudia Stiel,
Rechtsanwältin und Redakteurin Arbeitsrecht im Betrieb.
aib-redaktion@bund-verlag.de