

Betriebsklima und Gute Arbeit

Ergebnisse eines Forschungsprojekts

„Betriebsklima und Gute Arbeit“ ist ein Forschungsprojekt an der Sozialforschungsstelle der Technischen Universität Dortmund

Das Projekt wurde gefördert aus Mitteln der Hans-Böckler-Stiftung (Nr. 2009-231-3) www.boeckler.de/358.html#S-2009-231-3

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Projektbearbeitung:

Dr. Edelgard Kutzner
Dr. Klaus Kock

Adresse:

TU Dortmund
Sozialforschungsstelle
Evinger Platz 17
44339 Dortmund

Telefon:

(0231) 8596-231 (Kutzner)
(0231) 8596-143 (Kock)
(0231) 8596-140 (Sekretariat)

E-Mail:

kutzner@sfs-dortmund.de
kock@sfs-dortmund.de

Internet

www.sfs.tu-dortmund.de

 technische universität
dortmund



Das Thema Betriebsklima ist wieder in aller Munde. In etlichen Umfragen zu guter Arbeit steht es an vorderster Stelle. Schlechtes Betriebsklima gilt als einer der wichtigsten Belastungsfaktoren. Aber was genau ist darunter zu verstehen?

Betriebsklima ist schwer zu definieren, weil es so selbstverständlich erscheint. Wie in der Natur umgibt das Klima die Beschäftigten, wie das Wetter beeinträchtigt oder fördert die betriebliche Atmosphäre die Arbeit. Wie in der Natur fühlt sich aber auch kaum jemand in der Lage, an den Gegebenheiten etwas zu ändern. Und doch entsteht das betriebliche Klima aus menschlichen Aktivitäten in von Menschen gemachten betrieblichen Strukturen.

Woran liegt es, ob das Betriebsklima gut oder schlecht ist? Wo lässt sich ansetzen, um es positiv zu gestalten? Das waren die Fragen, denen wir in unserem gerade abgeschlossenen Forschungsprojekt „Betriebsklima und gute Arbeit“ nachgegangen sind.

Was ist Betriebsklima?

Im Ergebnis konnten wir feststellen: Entscheidend für die Beurteilung des Betriebsklimas ist die Qualität der Zusammenarbeit. Sie wird geprägt von gegenseitigem Geben und

Nehmen. Ausgetauscht werden nicht nur Lohn und Leistung, sondern auch ganz Alltägliches wie Informationen, Hilfestellungen, Zeichen und Gesten. Ohne Austausch würde die Arbeit, würde ein Betrieb nicht funktionieren. Niemand ist erfolgreich ohne die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen.

In jedem Betrieb und jeder Verwaltung gibt es Vorschriften und Regeln für die Zusammenarbeit. Aber das ist nur die formale Ebene. Darunter liegen Routinen und Gewohnheiten, die sich mehr oder weniger von selbst über eine längere Zeit entwickelt haben, ohne dass darüber verhandelt wird. Es gibt eingespielte Verhältnisse, eine gewisse Ordnung des Gebens und Nehmens. Wer in einem Betrieb arbeitet, muss sich daran orientieren.

Wenn über das Betriebsklima gesprochen wird, kommt darin zum Ausdruck, wie Beschäftigte die Zusammenarbeit erleben. Sie beurteilen die Verhältnisse nach ihren Ansprüchen an Gerechtigkeit und Solidarität. Bekommen alle das, was ihnen zusteht? Oder gibt es Privilegien für die Einen und Benachteiligungen für die Anderen? Wird geholfen, wo Hilfe nötig ist? Oder helfen sich nur Mitglieder bestimmter Cliquen und werden bestimmte Personen ausgeschlossen? Wer nimmt, muss auch geben, und

wer etwas gibt, erwartet irgendwann eine Gegenleistung.

Was beeinflusst das Betriebsklima?

Wir haben in unserer Untersuchung verschiedene Aspekte gefunden, die das Betriebsklima wesentlich beeinflussen.

Für das Betriebsklima ist entscheidend:

AUTORITÄT: Ist die Vormachtstellung der Vorgesetzten gerechtfertigt durch Beiträge zum Gelingen der Arbeit, oder beruht sie auf Drohungen und Sanktionen?

BETEILIGUNG: Gibt es Verfahren, die eine Mitwirkung von Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen ermöglichen, oder geht es nur darum, dass sie getroffene Entscheidungen akzeptieren?

FAIRNESS: Werden Nutzen und Lasten der Zusammenarbeit nach allgemein anerkannten Regeln verteilt, oder verschaffen sich die einen Privilegien auf Kosten der anderen?

FÜHRUNG: Unterstützen Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei selbständiger Arbeit, oder versuchen sie, die Arbeit im Detail zu beaufsichtigen?

KOLLEGIALITÄT: Werden in der Zusammenarbeit auch zwischenmenschliche Beziehungen gepflegt, oder geht es nur darum, dass alle wie Rädchen im Getriebe funktionieren?

KOMMUNIKATION: Führen die Angehörigen eines Betriebes einen offenen Dialog, oder wird einseitig informiert und angeordnet?

KOMPETENZEN: Sind Zuständigkeiten und Fähigkeiten geregelt und anerkannt, oder gibt es Streitigkeiten und Abgrenzungskämpfe?

LEISTUNG: Verständigen sich Vorgesetzte und Beschäftigte über Anforderungen der Arbeit, oder werden Konkurrenzkämpfe ausgetragen?

MACHT: Ist Einflussnahme auf Andere durch sachliche Gründe gerechtfertigt, oder wird willkürlich angeordnet?

MITBESTIMMUNG: Gilt der Betriebsrat als anerkannter Verhandlungspartner des Arbeitgebers, oder wird er übergangen und muss sich immer wieder Geltung verschaffen?

VERTRAUEN: Können sich alle aufeinander verlassen, oder muss befürchtet werden, dass Vertrauen zu riskant ist und enttäuscht wird?

WERTSCHÄTZUNG: Gelten persönliche Anstrengungen als wichtige Beiträge, oder werden Engagement und Meinungsäußerungen ignoriert?

Wie kann Betriebsklima gestaltet werden?

Wir sind zu dem Ergebnis gekommen: Eine Verbesserung des Betriebsklimas lässt sich weder verordnen noch vereinbaren. „Seid nett zueinander“ reicht nicht aus. Es muss etwas verändert werden an den Gewohnheiten, Routinen und betrieblichen Strukturen.

Das Geben und Nehmen im Betrieb ist nicht ein- für allemal zu regeln, es bleibt spannungsreich und zum Teil auch um-

stritten. Insofern bezeichnen die genannten zwölf Aspekte der Zusammenarbeit gewisse Spannungsfelder. Spannungen lassen sich nicht vermeiden, sie lassen sich auch nicht nach der einen oder anderen Seite auflösen. Für ein gutes Betriebsklima ist es wichtig, konstruktiv mit ihnen umzugehen und einen Kompromiss zu finden, den alle Seiten akzeptieren.

Es gibt kein Patentrezept für ein erfolgreiches Vorgehen im Betrieb. Entscheidend ist der Dialog über das Betriebsklima, über mögliche Probleme der Zusammenarbeit und ihre Ursachen. Der Dialog selbst ist ein wichtiger Bestandteil eines guten Betriebsklimas.

Ob in Versammlungen, in Arbeitsgruppen oder Workshops – es kommt darauf an, das scheinbar Selbstverständliche zu hinterfragen: Geht es gerecht zu, bekommen alle, was ihnen zusteht? Ist die Zusammenarbeit solidarisch, gibt es gegenseitige Unterstützung? Was könnte verbessert werden, wie ließe es sich organisieren?

Unsere Ergebnisse mit Analysen vieler praktischer Beispiele können hierzu Anregungen geben. Sie sind nachzulesen in einem Buch:

Klaus Kock/Edelgard Kutzner
„DAS IST EIN GEBEN UND NEHMEN“
Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit
Verlag: edition sigma
ISBN: 978-3-8360-8762-9
ca. 24,90 EUR
erscheint im Juni 2014