

Band 148

Klaus Kock, Edelgard Kutzner

Betriebsklima

Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines
unberechenbaren Phänomens

Dortmund, im Januar 2006

Impressum:

Beiträge aus der Forschung, Band 148

ISSN: 0937-7379/0937-7360 (Auflage: 200)

Layout: Ingrid Goertz

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41

Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00

e-mail: goertz@sfs-dortmund.de

<http://www.sfs-dortmund.de>

Klaus Kock / Edelgard Kutzner

Betriebsklima

Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines
unberechenbaren Phänomens

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung: Zum Begriff des Betriebsklimas	7
2.	Machtverhältnisse	9
3.	Vertrauensverhältnisse	16
4.	Anerkennungsverhältnisse	20
5.	Verständigungsverhältnisse	23
6.	Zusammenfassung	27
Literatur	28

Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich um die erweiterte Fassung eines Vortrags, den wir bei verschiedenen Gelegenheiten, insbesondere in Betriebs- und Personalversammlungen gehalten haben. Der Vortragsstil wurde weitgehend beibehalten. Der Text gibt den Stand unserer Erkenntnisse zum gegenwärtigen Zeitpunkt (Dezember 2005) wieder, über kritische Hinweise und Ergänzungen aus Wissenschaft und Praxis würden wir uns freuen.

1. Einleitung: Zum Begriff des Betriebsklimas

Was ist eigentlich Betriebsklima? Wenn wir Begriffe aus der Natur auf menschliche Verhältnisse übertragen, deutet das immer an, dass wir hier etwas in Verlegenheit sind, dass wir nicht genau sagen können, was es eigentlich ist. Es gibt da etwas zwischen den Leuten in einem Betrieb oder einer Verwaltung. Man fühlt es mehr als man es weiß. Es macht gute Laune oder schlechte. Auch Außenstehende bemerken diese Atmosphäre, wenn sie den Betrieb betreten.

Als gut wird das Betriebsklima von den Beschäftigten empfunden,

- wenn die Arbeit Spaß macht,
- wenn die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen funktioniert,
- wenn das Verhältnis zu den Vorgesetzten entspannt ist.

Als schlecht wird es empfunden,

- wenn sich die Beschäftigten von der Arbeit über- oder unterfordert fühlen,
- wenn die Zusammenarbeit durch Konflikte behindert wird,
- wenn zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen das gegenseitige Verständnis fehlt.

Der Kern des Betriebsklimas liegt in den zwischenmenschlichen Beziehungen, darin, wie die Angehörigen eines Betriebes miteinander umgehen und miteinander arbeiten. Die Qualität der sozialen Beziehungen ist einerseits vom Verhalten der MitarbeiterInnen und Vorgesetzten abhängig. Eine sehr große Rolle spielen aber auch die betrieblichen Strukturen.

Z.B. ist das Betriebsklima davon abhängig,

- ob genügend Personal vorhanden ist,
- ob Zuständigkeiten klar abgegrenzt oder ständig umkämpft sind,

- ob die Anforderungen der Arbeit definiert oder unklar sind,
- ob die Arbeitszeiten fair geregelt sind,
- ob die Leistung angemessen bezahlt wird,
- ob Teams und Gruppen richtig geschnitten und aus den richtigen Personen zusammengesetzt sind usw.

Manchmal sind die Ursachen klar. Wenn z.B. Entlassungen in größerem Umfang anstehen, kann das Betriebsklima nicht gut sein. Meistens aber ist es nicht so einfach, die Ursachen für das soziale Klima in einem Betrieb anzugeben. Entsprechend schwierig ist es auch, das Betriebsklima zu verbessern, wenn man nicht genau weiß, wo mit welchen Mitteln anzusetzen wäre. Hierin sehen wir unsere Aufgabe als SozialwissenschaftlerIn: Wir wollen Bedingungen und Ursachen analysieren, um die Punkte aufzuzeigen, an denen Verbesserungsmaßnahmen ansetzen könnten. Denn eins ist klar: In einem guten Betriebsklima geht es nicht nur den Beschäftigten besser, auch die Arbeit funktioniert reibungsloser.

Das Betriebsklima wurzelt in den zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Betrieb. Hier müssen wir mit der Analyse ansetzen.

Die Arbeitsteilung und die Beziehungen der Beteiligten untereinander sind durch Regeln im Arbeitsvertrag und in Stellenbeschreibungen festgelegt. Ebenso ist geregelt, wer wem Anweisungen geben darf. Aber die Beschäftigten und ihre Vorgesetzten sind keine Maschinenteile, die mechanisch ihre jeweilige Funktion ausführen. Da, wo Menschen zusammenarbeiten, gehen sie mit eigenen Bedürfnissen und Interessen an die Sache heran. Sie entwickeln eigene Beziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen. Diese selbst bestimmten Beziehungen entwickeln sich neben den offiziellen Regeln, manchmal auch gegen sie. Im Arbeitsalltag geht beides durcheinander. Betriebsklima ist daher auch nicht programmierbar.

Wir haben es mit unberechenbaren Menschen zu tun, nicht mit Maschinenteilen oder Algorithmen.

Wer sich nur an die offiziellen Regeln hält, wird bei der Arbeit kaum zurechtkommen. Er oder sie braucht die nicht vorgeschriebene inoffizielle Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen. Wer im Betrieb nur Freunde und Unterhaltung sucht, ist ebenfalls fehl am Platz. Mangel an Leistung verärgert nicht nur die Vorgesetzten sondern auch die Kolleginnen und Kollegen.

Hier kommt das Betriebsklima ins Spiel: Die Beschäftigten bilden sich eine Meinung über die gegenseitigen Beziehungen, sie sprechen mit anderen darüber, sie entwickeln eine bestimmte Einstellung zum Betrieb, zu den Vorgesetzten und zu den Kolleginnen und Kollegen. Einstellung meint: Aufgrund ihrer Meinung und ihren Erfahrungen gehen sie die Dinge auf bestimmte Weise an und tragen so dazu bei, dass die Verhältnisse sich so oder so entwickeln.

Ein Beispiel: Zwei Vorgesetzte aus unterschiedlichen Betrieben fahren zu einem Führungstraining. In Betrieb A wird das von den Be-

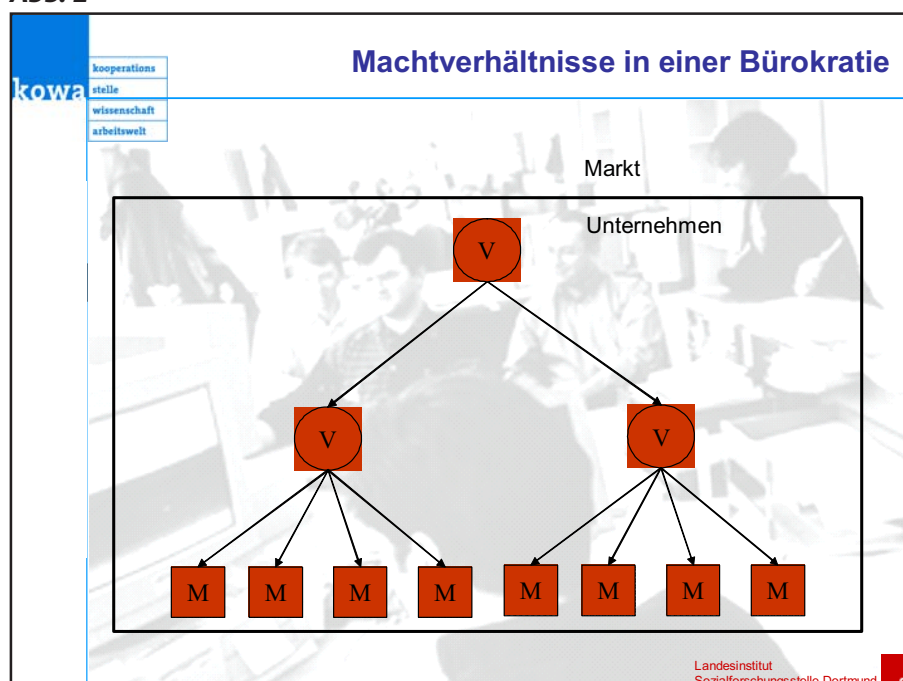
schäftigten positiv aufgenommen, sie interpretieren es als Signal, dass die Vorgesetzte sich um eine bessere Zusammenarbeit bemüht. In Betrieb B dagegen werden eher Befürchtungen wach, der Vorgesetzte wolle irgendwelche manipulativen Tricks erlernen, sie müssten danach noch mehr auf der Hut sein. Gutes Betriebsklima heißt hier: Die Beschäftigten in Betrieb A gehen mit einer positiven Einstellung an die Sache heran. Sie geben der Vorgesetzten einen Vertrauensvorschuss. Die Zusammenarbeit wird sich vermutlich verbessern. In Betrieb B ist die Grundeinstellung negativ. Das schlechte Betriebsklima zeigt sich in misstrauischem Widerstand. Hier wird sich die Zusammenarbeit vermutlich verschlechtern, egal was der Vorgesetzte nun beim Training gelernt hat. Das heißt: Die negative Einstellung bewirkt misstrauisches Verhalten. Der Vorgesetzte wird vielleicht seinerseits mit stärkeren Kontrollen reagieren.

In diesem Beispiel sind schon zwei Faktoren angesprochen, die das Betriebsklima entscheidend bestimmen: Führung durch die Vorgesetzten und das gegenseitige Vertrauen. Hierauf möchten wir im Folgenden näher eingehen. Weitere Faktoren, die uns bei unseren bisherigen Untersuchungen zum Betriebsklima immer wieder begegnen, sind Anerkennung und Verständigung. Auch auf diese Faktoren werden wir näher eingehen.

2. Machtverhältnisse

In einem sehr simplen Schema stellt man sich die Organisation eines Betriebes oder einer Verwaltung meistens so vor: Das Unternehmen organisiert sich intern und produziert etwas. Erst dann tritt es nach draußen auf den Markt, um das Produkt zu verkaufen oder um einen Dienstleistungsauftrag zu erledigen. Innen und Außen, Unternehmen und Markt sind klar getrennt. Auf dem Markt herrscht das Chaos, im Unternehmen Ordnung.

Abb. 1

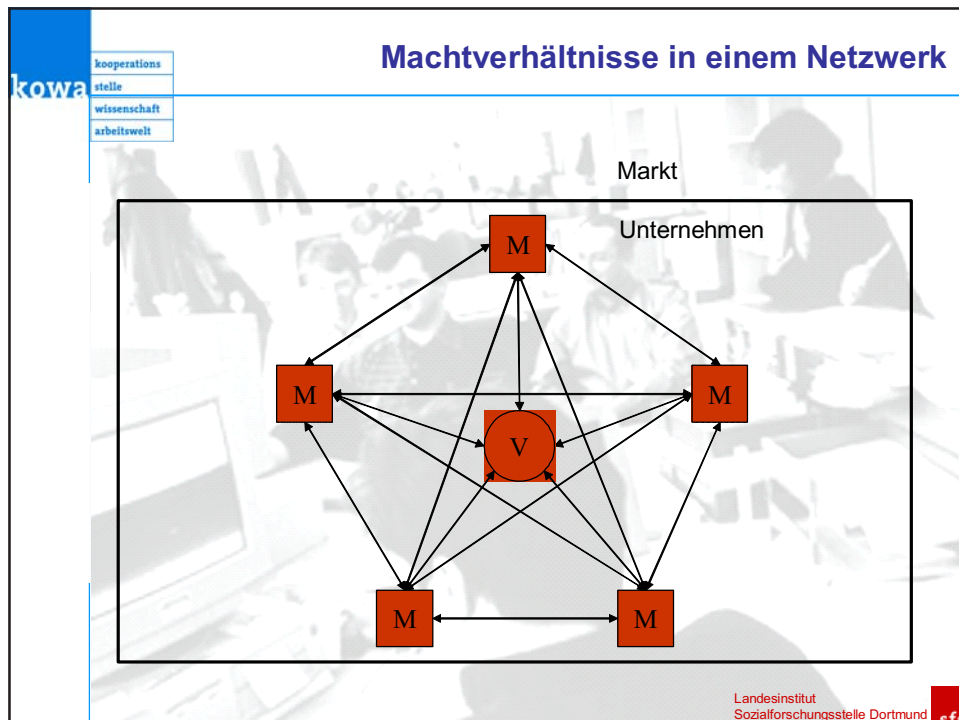


Im bürokratischen Modell ist die interne Organisation eine Art Pyramide. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin erfüllt im Rahmen der Arbeitsteilung eine bestimmte Funktion, die im Arbeitsvertrag und in einer Stellenbeschreibung festgelegt ist. Das Übrige regelt der oder die Vorgesetzte. Die Vorgesetzte hat dazu die offizielle Befugnis – allerdings nur für ihren Funktionsbereich, der wiederum dem nächst höheren Vorgesetzten untersteht. Jeder bzw. jede Vorgesetzte hat bestimmte Kompetenzen, die offiziell geregelt sind. Dies ist – sehr stark vereinfacht – das bürokratische Modell der Organisation, wie es Max Weber schon in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts analysiert hat. Es ist alt, und viele sagen, es ist längst überholt. Aber als Leitbild steht es doch noch sehr oft im Hintergrund sowohl bei Vorgesetzten wie auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir glauben, dass dies ein Grund ist, warum schlechtes Betriebsklima entstehen kann. Das Handeln im Betrieb richtet sich nach einem Leitbild, das den Anforderungen der Arbeit nicht gerecht wird.

Inwiefern entspricht das bürokratische Leitbild nicht der Realität? Zunächst muss festgestellt werden, dass die Führung nicht nur in eine Richtung von den Vorgesetzten zu den Untergebenen verläuft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen auch das Handeln der Vorgesetzten. Vorgesetzte sind genauso abhängig von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie umgekehrt. Der Chef hat zwar die Möglichkeit, seine Leute zu kontrollieren und zu korrigieren. Er kann sie abmahnen, versetzen und sogar entlassen. Wenn ein Chef aber diese Machtmittel ausschöpft, vermittelt er seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Gefühl, sie würden fürs Gehorchen bezahlt, nicht fürs Denken. Martin Wehrle hat das in seinem Buch „Der Feind in meinem Büro“ sehr genau beschrieben: „Ein solcher Chef hat keine Mitarbeiter mehr, sondern Gegenarbeiter. Er ist abgeschnitten von der Basis. Zwar tun die Mitarbeiter, was ihnen gesagt wird. Aber sie tun es auch dann, wenn sie es als Unfug erkennen. Und sie tun keinen Handstrich zusätzlich. Solange der Chef ihnen auf die Finger schaut, läuft die Arbeit wie am Schnürchen. Sobald er sich umdreht, bricht der Laden zusammen.“ (Wehrle 2005, 100)

Im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern üben beide Seiten Einfluss auf die andere aus. Beide sind zugleich voneinander abhängig. Wir sprechen deshalb von Machtverhältnissen statt von Führung. Ich muss als Vorgesetzter die Interessen des Unternehmens durchsetzen. Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfolgen ihre eigenen Interessen. Wir müssen aber kooperieren, wir sind aufeinander angewiesen, keiner kann die eigenen Interessen durchsetzen, ohne die des anderen zu berücksichtigen. Da hilft auch kein sanfter Führungsstil, wenn ich z.B. versuche, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überreden, doch den Urlaub zu verschieben oder noch mehr unbezahlte Überstunden zu machen. Es hilft nur eins: Verhandeln, einen Kompromiss finden und für beide Seiten verbindliche Regelungen treffen.

Abb. 2



Ein realistisches Bild der Organisation sieht dann eher wie ein Netzwerk aus, in dem alle gegenseitig aufeinander Einfluss ausüben.

Das Betriebsklima bessert sich, wenn ein fairer Interessenausgleich erfolgt. Ansonsten wird sich der Widerstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer neue Wege suchen, der oder die Vorgesetzte wird mit verschärften Kontrollen, disziplinarischen Mitteln und detaillierteren Anordnungen reagieren, was den Widerstand nur wieder neu provoziert. „Wer als Chef seinen Mitarbeitern Zunder gibt, macht sie zu Brandstiftern.“ schreibt Martin Wehrle in seinem Buch „Der Feind in meinem Büro“ (ebd., 237).

Wie kann das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen verbessert werden? Gutes Betriebsklima erfordert eine Regelung der Machtverhältnisse und einen Interessenausgleich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

- In Führungsgrundsätzen könnte ein Leitbild von Führung vereinbart werden, das auf Dialog und Vereinbarung abzielt. Es geht darum, die Grundsätze der Zusammenarbeit zu beschreiben.
- Die Führungsrolle sollte angemessen definiert werden. Eine Änderung des Führungsstils ist zu wenig. Auch freundlich ausgesprochene Befehle bleiben Befehle. Vorgesetzte sind keine Machthaber, ihre Aufgabe liegt eher darin, zu koordinieren, Anregungen zu geben, Ziele zu vereinbaren, Interessen auszugleichen und Unterstützung zu organisieren.
- Vielleicht ist es dann auch sinnvoll, Zielvereinbarungen abzuschließen, in denen die Handlungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgelegt werden. Vorgesetzte überprüfen nicht mehr den täglichen Arbeitsprozess, sondern nur noch

seine Ergebnisse. Kontrollen dienen dann eher der gemeinsamen Ermittlung des Zwischenstandes und der Fehlerkorrektur. So weit zum Verhältnis zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dieses Verhältnis wird meistens zuerst erwähnt, wenn es um das Betriebsklima geht. Das Betriebsklima wird aber mindestens ebenso stark bestimmt durch das Verhältnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander.

Auch das ist im bürokratischen Leitbild so nicht vorgesehen. Man hat es auch lange Zeit als unwesentlich abgetan. Heute aber, wo den Beschäftigten größere Handlungsspielräume eingeräumt werden, wo sie in Gruppen und Teams die Abläufe miteinander koordinieren, kommt diesen zwischenmenschlichen Verhältnissen erhöhte Bedeutung zu.

Aus unserer Sicht ist es für ein gutes Betriebsklima wichtig zu berücksichtigen, dass auch die Beschäftigten unterschiedliche Interessen verfolgen. Auch hier gibt es Machtverhältnisse. Man ist aufeinander angewiesen, verfolgt aber in der Kooperation unterschiedliche Interessen.

- Die eine will Karriere machen, der andere will möglichst viel Freizeit.
- Die eine sucht neue Herausforderungen, der andere ist zufrieden, wenn er das macht, was er am besten kann.
- Die eine junge, befristete Beschäftigte erhofft sich eine feste Anstellung und arbeitet entsprechend motiviert, ein älterer Kollege zählt dagegen schon die Tage bis zur Rente.

Und so weiter. Jede Person versucht auf die eine oder andere Weise, ihre Interessen zu verwirklichen. Alles zugleich geht aber nicht.

Wenn einige im Team unbedingt Karriere machen wollen, während die anderen eher an ihrer Freizeitgestaltung interessiert sind, behindern sie sich gegenseitig. Die eine Fraktion arbeitet intensiv und lange, „verkauft“ ihre Erfolge auch demonstrativ, um auf sich aufmerksam zu machen. Jede Pause wird genutzt, um zu überlegen, wie man es noch besser machen könnte. Die andere Fraktion erfüllt ihre Pflicht, geht pünktlich nach Hause und will so wenig wie möglich die Aufmerksamkeit des Chefs erregen. In der Pause werden intensiv Freizeiterfahrungen ausgetauscht. Man kann sich die Konflikte ausmalen, die entstehen, wenn diese Fraktionen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten. Beide Fraktionen entwickeln Strategien, um ihre Interessen zu verwirklichen. Beispielsweise könnte die Karrierefraktion versuchen, eigene Fehler im gemeinsamen Projekt nach außen so darzustellen, als seien sie auf Unmotiviertheit der Freizeitfraktion zurückzuführen. Die Freizeitfraktion könnte umgekehrt versuchen, der Karrierefraktion einen Großteil Arbeit zuzuschieben, denn schließlich haben die Kolleginnen und Kollegen ein Interesse daran, sich zu beweisen. Auf diese Weise instrumentalisieren sich die Beschäftigten gegenseitig. Sie entwickeln Strategien, in denen sie andere dazu benutzen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Dies ist nichts Ungewöhnliches. Überall, wo Menschen mit unterschiedlichen Interessen zusam-

men arbeiten, gibt es solche Machtverhältnisse. In der Soziologie sprechen wir von „Mikropolitik“.

Problematisch für die Zusammenarbeit und für das Betriebsklima wird es dann, wenn sich Ungerechtigkeiten und Ungleichbehandlungen einschleichen und verfestigen.

- Wenn den einen immer nur die unangenehmen Arbeiten zugeschoben werden, während die anderen sich das Beste herausuchen.
- Wenn die einen für Fehler immer wieder die anderen verantwortlich machen, um selbst mit weißer Weste dazustehen.
- Wenn die einen den anderen wichtige Informationen vorenthalten, so dass sie ihre Arbeit nicht effizient erledigen können.

Manche Formen der Arbeitsorganisation und auch manche Vorgesetzte fördern sogar noch die Konkurrenz der Beschäftigten untereinander, was die Machtkämpfe erheblich verschärfen kann.

Hier, in den betrieblichen Machtverhältnissen, ist unseres Erachtens auch die Ungleichbehandlung der Geschlechter zu verorten. Wie kommt es, dass immer noch eher Männer Karriere machen als Frauen? Bestimmt nicht dadurch, dass Frauen Kinder bekommen können. Viel eher liegt es daran, dass Männer sich mit offizieller Unterstützung der Vorgesetzten in den betrieblichen Machtkämpfen durchsetzen. Natürlich nutzen sie dabei die Vorurteile, die in der gesamten Gesellschaft noch immer vorhanden sind, zu ihren Gunsten. Seilschaften und andere Männerbündnisse verhindern, dass Frauen einflussreiche Positionen bekommen, auf denen sie andere Frauen unterstützen könnten. In manchen Betrieben ist es immer noch so ungewöhnlich, dass eine Frau Abteilungsleiterin wird, dass sie einen Großteil ihrer Energie darauf verwenden muss, anerkannt zu werden. Männliche Beschäftigte können erheblichen Widerstand gegen eine weibliche Vorgesetzte entwickeln. Dann heißt es: „Frauen können das eben nicht.“

Betriebsklima ist also nicht nur von den Vorgesetzten abhängig. Viele Beschäftigte machen es sich zu leicht, wenn sie immer nur nach oben zeigen. Sie selbst tragen einen erheblichen Teil der Verantwortung für das Betriebsklima.

Was könnte getan werden, um Machtkämpfe zu entschärfen und Ungerechtigkeiten zu vermeiden?

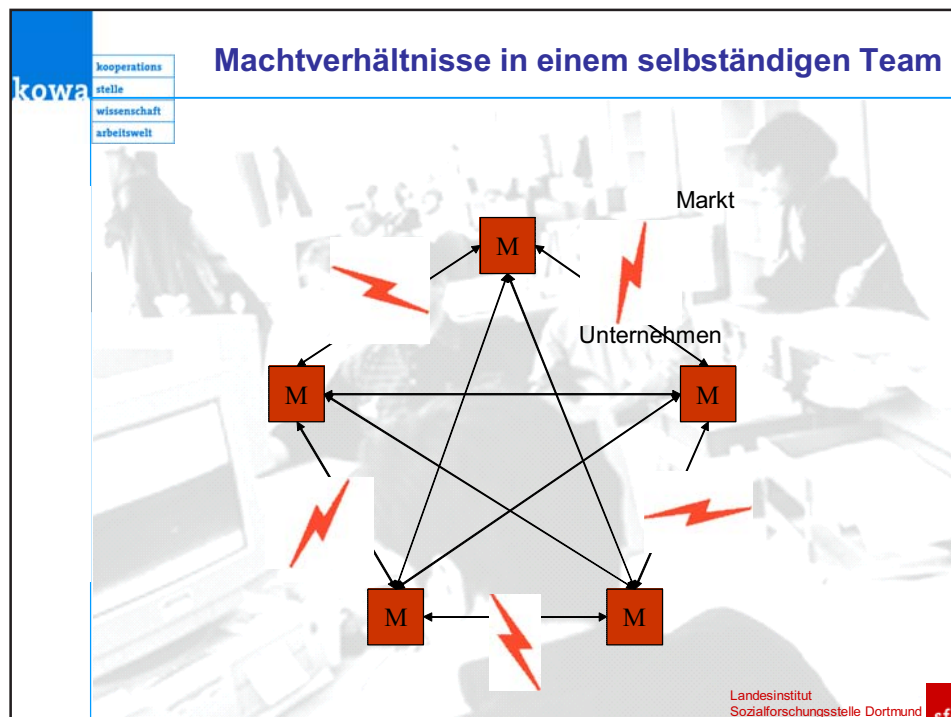
- Zunächst müssten solche Formen der Arbeitsorganisation vermieden werden, in denen Erfolg nur auf Kosten von anderen möglich ist, sog. Nullsummenspiele. Dies ist oft bei marktnahen Tätigkeiten der Fall. Wenn ich diesen Kunden betreue, bekomme ich die Provision, nicht die Kollegin. Wenn sie in Urlaub ist, könnte ich versuchen, ihre Kundin zu mir rüberzuziehen. Teamarbeit würde heißen, zusammen zu überlegen, wer am besten welche Kundinnen und Kunden betreut, welche Aufteilung im Sinne des gemeinsamen Erfolges am besten wäre.
- Strukturelle Ungleichheiten wie die zwischen Männern und Frauen können nicht einfach nur durch Veränderungen im Verhalten von Personen geändert werden. Hier müsste man durch

Frauenförderrichtlinien bzw. Gleichstellungspläne die Benachteiligungen systematisch auszugleichen versuchen. Eine Art positive Diskriminierung. Das gleiche gilt auch für andere strukturelle Ungleichbehandlungen. Hier sind gezielte Interventionen in die gegebenen Machtverhältnisse notwendig, nicht um sie abzuschaffen – das wäre eine Illusion. Aber um mehr Symmetrie und Chancengleichheit herzustellen.

- Schließlich könnten bestimmte Spielregeln verabredet werden für den Ausgleich verschiedener Interessen. Damit würden die Auseinandersetzungen nicht unterbunden, aber bestimmte Formen würden für unzulässig erklärt, z.B. dass Informationen systematisch vorenthalten werden, dass die Verantwortung für Fehler immer anderen zugeschoben wird usw. Voraussetzung für die Verabredung von Spielregeln ist allerdings, dass möglichst alle in einem Team oder in einer Abteilung bereit sind, darüber zu reden und eigene Interessen auch mal zurückzustellen.

Der gute Wille scheint jedoch vor allem in den neuesten Varianten der Arbeitsorganisation nicht mehr zu helfen. Hier werden Teams oder Profit Center eingeführt, die selbständig und zum großen Teil ohne direkte Vorgesetzte agieren. Man sollte meinen, damit würde jetzt endlich ein ruhigeres und vernünftigeres Arbeiten möglich. Das Gegenteil ist der Fall. Der Stress nimmt zu, die Arbeitszeiten werden länger, die Atmosphäre wird noch eisiger. „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ heißt ein Buch, in dem Wilfried Glißmann und Klaus Peters ihre Erfahrungen mit diesen neuen Formen der Arbeit am Beispiel von IBM analysieren.

Abb. 3



Die Machtverhältnisse haben sich in solchen Formen tatsächlich verändert. Es gibt keine Vorgesetzten mehr, die Anordnungen geben und das Arbeiten überwachen. Stattdessen sehen sich die Beschäftigten direkt dem Druck des Marktes ausgesetzt. Die Grenzen zwischen Unternehmen und Markt sind durchlässig geworden. An die Stelle der alten Ordnung tritt die permanente Reorganisation, um sich dem Markt immer wieder anzupassen. „Tut' was ihr wollt, aber seid profitabel“ ist das neue Motto. Jedes Team muss auf einem bestimmten Marktsegment eine bestimmte Profitmarge erreichen, um seine Existenz und damit die Arbeitsplätze der Teammitglieder zu sichern. Bei Misserfolg droht Des-Investment durch das Top-Management. Die Machtverhältnisse sind hier nicht mehr an Personen gebunden. Niemand sagt mir, was ich zu tun habe. Ich muss lediglich auf Rahmenbedingungen reagieren und selbst Entscheidungen fällen, wie ich das am besten mache. Was früher der Vorgesetzte tat, tue ich jetzt selbst: Ich setze das unternehmerische Interesse gegen meine eigenen Interessen durch. Zwei Seelen wohnen jetzt in meiner Brust.

Das Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen verändert sich in solchen Organisationsformen ebenfalls. Ich weiß: Wenn ich pünktlich Feierabend mache, müssen die anderen meine Arbeit mit erledigen. Aus Solidarität bleibe ich also. Vielleicht aber auch aus Angst davor, dass die Kolleginnen und Kollegen mich bei der nächsten Einsparmaßnahme zur Entlassung vorschlagen könnten. Wenn es eng wird, muss das Team sehen, wie es wieder profitabel werden kann. Dann können sehr schnell Hassgefühle aufkommen gegen die, die da nicht richtig mitziehen. Plötzlich wird unterschieden zwischen Unverzichtbaren und Verzichtbaren, zwischen Starkleistern und Schwachleistern, denen, die das Team voranbringen, und denen, die es am Erfolg hindern. Es entstehen Prozesse sozialer Ausgrenzung.

Um dem entgegen zu wirken, muss zunächst von den Beschäftigten selbst analysiert werden, wie diese neuen Steuerungsformen funktionieren. In der Soziologie sprechen wir von indirekter Steuerung: Statt Anweisungen zu geben, gestaltet das Management die Rahmenbedingungen des Arbeitens so, dass der oder die einzelne Beschäftigte und das Team gar nicht anders können, als mit Höchstleistungen zu reagieren. Dazu wird zunächst das Marktsegment abgegrenzt, auf dem das Team agieren soll. Erfolg und Misserfolg werden jetzt messbar am Ertrag, den das Team erwirtschaftet. Auch die personelle Zusammensetzung des Teams wird als Rahmenbedingung vorgegeben. Die Personalstärke wird dabei eher zu gering als zu groß gehalten. Das Team wird mit finanziellen und sachlichen Ressourcen ausgestattet. Schließlich wird es in einen Wettbewerb mit anderen Teams im Unternehmen gesetzt. Die Kunst des Managements besteht darin, diese Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie als Handlungsaufforderung an die Beschäftigten wirken, von sich aus Höchstleistungen zu bringen. Auch der gegenseitige Druck ist dabei durchaus einkalkuliert; ebenso die gegenseitige Solidarität, d.h. der Verzicht auf eigene Interessen zur Unterstützung des Teams. Das Soziale wird zum Mittel des Ökonomischen.

Die Folgen sind: Arbeiten ohne Ende, Stress und Burnout und ein schlechtes Betriebsklima, dadurch dass die Beschäftigten gegenseitig Druck aufeinander ausüben. Zugleich aber will keiner auf die neu gewonnene Selbstbestimmung verzichten. Kaum jemand wünscht sich die entmündigende Bürokratie zurück. Gegenwehr muss sich deshalb nach vorwärts orientieren, nicht nach rückwärts. Nach vorwärts heißt: Die Beschäftigten müssen sich selbständig mit ihrer neuen Selbständigkeit auseinandersetzen. Sie müssen sich darüber klar werden, wie die neuen Machtverhältnisse wirken. Wie kommt es, dass sie freiwillig so viel arbeiten, dass es kaum noch auszuhalten ist? Wie kommt es, dass sie ihre persönlichen Interessen immer wieder hinter die Interessen des Unternehmens zurückstellen? Was wäre nötig, damit die persönlichen Interessen gewahrt werden können? Die Verständigung über solche Fragen wäre schon ein erster Schritt zur Gegenwehr, allein dadurch, dass die scheinbar selbsttätigen Mechanismen in Frage gestellt werden, dass der alltägliche Stress mal unterbrochen wird, um gemeinsam nachzudenken.

3. Vertrauensverhältnisse

Kommen wir zum zweiten Aspekt des Betriebsklimas, dem Vertrauen. Warum ist Vertrauen bei der Arbeit wichtig? Dazu muss man sich nur mal vorstellen, wie es wäre, wenn jeder Handgriff kontrolliert werden müsste, weil jede und jeder vermutet, dass der oder die andere etwas Falsches tun könnte. Die Organisation wäre damit völlig überfordert, es käme keine sinnvolle Arbeit zustande. Wer mit anderen kooperiert, muss sich darauf verlassen, dass die anderen ihren Teil der gemeinsamen Aufgabe erledigen. Wer das immer wieder in Frage stellt und die anderen misstrauisch beobachtet, könnte besser gleich alles selbst machen. Was ja nicht geht, denn wer kann schon mehrere Jobs auf einmal erledigen. Der Tag hat nur 24 Stunden.

Es gibt aber solche Leute, insbesondere unter Vorgesetzten, die zwar wissen, dass sie nicht alles selbst machen können, die aber meinen, *wenn* sie nur die nötige Zeit hätten, dann würden sie es besser machen als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie gehen mit einer misstrauischen Grundhaltung an ihre Vorgesetztenaufgabe heran. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spüren natürlich, dass sie „nicht für voll genommen“ werden, dass der Vorgesetzte meint, sie würden nur unter seiner Kontrolle ordentlich arbeiten. Es kommt, was kommen muss: Sie arbeiten tatsächlich nur noch unter seiner Kontrolle ordentlich. Ansonsten suchen sie nach Möglichkeiten, die Kontrollmechanismen zu umgehen und ihren eigenen Interessen nachzugehen.

Wenn ich z.B. als Vorgesetzter jede Dienstreise einer Mitarbeiterin nachprüfen würde, indem ich dort anrufe, wo sie gewesen ist, und frage, wie lange das Gespräch gedauert hat, wird die Mitarbeiterin beim nächsten Mal mit ihrem Gesprächspartner verabreden, er soll eine Stunde länger angeben, wenn ich wieder anrufe. Sie kann dann in Ruhe einkaufen gehen. Auf die Idee mit dem Einkauf-

fen wäre sie als ehrlicher Mensch vorher gar nicht gekommen. In seinem Buch „Vertrauen führt“ hat Reinhard Sprenger diese sich selbst erfüllende Prophezeiung sehr gut beschrieben: „Misstraue jemandem, und er wird dein Misstrauen bestätigen! Eine Person, der misstraut wird, sieht sich außerstande, den anderen vom Gegenteil zu überzeugen. Mehr noch: Misstrauen verleitet dazu, unehrlich zu sein. Warum ehrlich sein, wenn der andere mich ohnehin als unehrlich einstuft? Warum Vertrauen bestätigen, wenn der andere mir ohnehin misstraut?“ (Sprenger 2002, 127)

Vertrauen kommt immer dann ins Spiel, wenn unser Wissen nicht ausreicht. Weil ich nicht alles weiß und nicht alles selbst machen kann, was im Betrieb geschieht, muss ich mich darauf verlassen, dass andere ihr Wissen und Können zugunsten der gemeinsamen Sache einsetzen. Wenn ich eine Dienstreise genehmige, muss ich davon ausgehen, dass sie auch zu dienstlichen Zwecken genutzt wird.

Als Vertrauender gehe ich dabei natürlich ein Risiko ein. Es könnte ja sein, dass die, der ich vertraue, doch nicht in meinem Sinne handelt. Vertrauen ist eine riskante Vorleistung in einer sozialen Beziehung.

Wenn ich jemandem vertraue, mache ich mich in gewisser Weise von ihm abhängig. Ich werde verletzbar, weil ich etwas, das mir wichtig ist, in die Hände von anderen gebe. Der Vorgesetzte verlässt sich darauf, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben richtig machen, und – was noch wichtiger ist – dass sie ihre Handlungsspielräume nicht ausnutzen, um sich einseitig Vorteile zu verschaffen, sondern so, dass die gemeinsame Arbeit gefördert wird. Im Beispiel mit der Dienstreise könnte das bedeuten: Die Mitarbeiterin nutzt die Zeit im Zug, um einige Unterlagen durchzuarbeiten. Beim nächsten Mal werde ich ihr deshalb ein Ticket für die erste Klasse genehmigen, weil sie dort ruhiger arbeiten kann. Wie man so schön sagt: Das beruht auf Gegenseitigkeit.

Vorgesetzten fällt es oft nicht leicht, das Risiko einzugehen, dass jemand seine Spielräume nutzen könnte, um gegen den Vorgesetzten zu arbeiten. Sie wollen sich lieber absichern, sich nicht verletzbar machen. Aber es geht kein Weg daran vorbei. Wer Leistung fordert von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, muss ihnen vertrauen. Nicht blind, aber bezogen auf die ihnen übertragenen Aufgaben. Normalerweise braucht Vertrauen Zeit. Es entwickelt sich zwischen Menschen, die sich kennen- und schätzen gelernt haben. Auch deswegen ist es wichtig, dass im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen nicht ständig neue Teams zusammengesetzt und wieder auseinander gerissen werden.

Aber man kann die Entwicklung von Vertrauen auch aktiv befördern. Es muss nur jemand den Anfang machen. Eine Vorgesetzte kann z.B. demonstrativ auf bestimmte Kontrollen verzichten. „Seht her, ich vertraue euch, dass ihr eure Aufgaben selbständig und gewissenhaft erledigt. Wenn das nicht der Fall ist, werde ich als eure Vorgesetzte als erste Probleme bekommen. Eure Nachlässigkeiten würden auf mich zurückfallen, weil ich für diese Gruppe verant-

wortlich bin.“ Die Vorgesetzte gibt einen Vertrauensvorschuss, sie macht sich damit verwundbar. Dazu noch einmal der Unternehmensberater Reinhard Sprenger (2002, 109): „Erst wenn Sie sich abhängig machen von der Zustimmung und der Leistung Ihrer Mitarbeiter, dann ist Vertrauen möglich.“

Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Vertrauensvorschuss der Vorgesetzten honorieren? In der Regel ja. Sie werden sich moralisch verpflichtet fühlen, die Chefin nicht zu enttäuschen.

Es entsteht so etwas wie ein Geben und Nehmen. Du schenkst mir Vertrauen, ich schulde dir dafür Sorgfalt bei der Arbeit. Mehr noch: Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Vertrauen zur Vorgesetzten entwickeln. Sie werden z.B. nicht jedem Gerücht Glauben schenken, sondern mit der Vorgesetzten reden im Vertrauen darauf, dass diese sie wahrheitsgemäß informiert. Auf die Dauer entsteht so ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis. Beide Seiten geben und nehmen Vertrauen. Es ist eine Art stillschweigender Vertrag, dem jeder sich verpflichtet fühlt.

Was für das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gilt, trifft natürlich auch für das Verhältnis der Beschäftigten untereinander zu. Auch hier behindert Misstrauen die Zusammenarbeit. Es verunsichert mich, wenn ich mich nicht darauf verlassen kann, dass die anderen ihren Teil zur gemeinsamen Aufgabe beitragen. Wenn ich vermuten muss, dass sie jede Gelegenheit nutzen würden, um ihren Vorteil auf meine Kosten zu suchen, werde ich meinerseits auch so handeln. Ich werde z.B. wichtige Informationen für mich behalten, spezielle Kenntnisse monopolisieren, den „kurzen Draht“ zur EDV-Abteilung nur für mich benutzen usw. Gegenseitiges Misstrauen und gegenseitige Kontrollen können für das Betriebsklima noch viel verheerender wirken als ein Misstrauensverhältnis zum Vorgesetzten. Das Misstrauen des Vorgesetzten kann ein Team noch abfangen durch seinen Zusammenhalt. Eine Zeitlang kann es ja sogar Spaß machen, den Vorgesetzten „auflaufen zu lassen“. Das Misstrauen der Kolleginnen und Kollegen aber kann mir die Arbeit zur Hölle machen. Es erfordert Mut, solche Probleme offen anzusprechen. Aber im Prinzip führt kein Weg daran vorbei. Wenn die Situation schon zu verfahren ist, kann vielleicht eine Moderation oder auch eine Supervision durch eine neutrale Person helfen.

Für die Entstehung von Vertrauen – so lässt sich festhalten – ist es wichtig, dass jemand den Anfang macht. Nicht „Vertrauen Sie mir!“ sollte der Appell des Vorgesetzten lauten, sondern: „Ich vertraue Ihnen!“ (Sprenger 2002, 118) Die Entwicklung von Vertrauen kann weiter gefördert werden durch bestimmte organisatorische Vorkehrungen. Im wesentlichen geht es dabei um die Etablierung von fairen und gerechten Verfahrensweisen in Entscheidungssituationen.

Im Einzelnen kann das heißen (Gebert/von Rosenstiel 2002, 173 f.):

- Einheitlichkeit: Entscheidungen sollten einheitlich sein. Wer mal so, mal so entscheidet, weckt Misstrauen.
- Unvoreingenommenheit: Entscheidungen sollten unvoreinge-

nommen getroffen werden, d.h. nicht von Personen, die von ihrem Ausgang persönlich profitieren können.

- Genauigkeit: Alle verfügbaren Informationen sollten zur Entscheidung herangezogen werden.
- Korrigierbarkeit: Entscheidungen sollten veränderbar sein, es sollte Einspruchsrechte geben.
- Beteiligung: Bei der Ausarbeitung von Regeln sollten möglichst alle Betroffenen beteiligt sein.
- Transparenz: Entscheidungsverfahren sollten durchschaubar sein.

Vertrauen geht hier über das Verhalten von Personen hinaus, es richtet sich auf bestimmte Verfahren. Man nennt es deshalb auch „institutionelles Vertrauen“. Das Vertrauen in Personen wird unterstützt durch Regeln, zu deren Einhaltung sich alle moralisch verpflichtet fühlen.

Nicht überall aber, wo Vertrauen draufsteht, ist auch Vertrauen drin. Die so genannte Vertrauensarbeitszeit beispielsweise kommt zwar ohne Stechuhr aus. Das Management vertraut dabei aber weniger den Beschäftigten als vielmehr den neuen Methoden der indirekten Steuerung. Um den Erfolg zu erwirtschaften, der zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze notwendig ist, arbeiten die Beschäftigten nicht nach der Uhr, sondern nach der Auftragslage. Wenn die Sachzwänge des Marktes die Beschäftigten veranlassen, länger zu arbeiten, wäre der Unternehmer ja verrückt, wenn er die Zeit kontrollieren würde. Denn dann würde ja allen klar, dass sie zu viel arbeiten. Unter den Beschäftigten kann sich bei solchen Formen der Teamarbeit das Misstrauen sogar noch verstärken. Wenn nämlich jeder jeden argwöhnisch beobachtet, ob er auch genug tut, um die Teamleistung zu bringen. Kontrolle und Misstrauen vergiften die Atmosphäre. Was eben schon über die Machtverhältnisse in diesen neuen Organisationsformen gesagt wurde, gilt auch für die Vertrauensverhältnisse: Die Beschäftigten selbst müssen sich damit auseinandersetzen, um Wege zu finden, selbständig mit der neuen Selbständigkeit umzugehen.

4. Anerkennungsverhältnisse

Ein dritter Aspekt des Betriebsklimas ist die Anerkennung. Im Betrieb hat der oder die Einzelne eine bestimmte Funktion zu erfüllen. Es gibt eine Arbeitsteilung mit Abteilungen und Stellen, in die man sich einzuordnen hat. Dafür werde ich bezahlt, dass ich „meinen Job mache“. Was der Mensch sonst noch so denkt oder fühlt, ist erstmal egal. Ob ich Beziehungsstress habe oder die Kinder krank sind, zählt nicht, ich muss meine Aufgaben erledigen.

Es heißt zwar in vielen Hochglanzbroschüren „Der Mensch ist Mittelpunkt“. Alles Unsinn – schreibt der Psychologe Oswald Neuberger (1990): „Der Mensch ist Mittel. Punkt.“

Aber so einfach ist es nun auch wieder nicht. Wer versucht, die Beschäftigten eines Betriebes oder einer Verwaltung zu Werkzeugen zu machen, ihnen einen fremden Willen aufzuzwingen, wird

scheitern. Er wird Widerstände auslösen und mit erheblichen Leistungsproblemen zu kämpfen haben. Das Problem besteht darin, dass anpassungsfähige Arbeitskräfte gebraucht werden, die aber als Menschen mit eigenem Willen in den Betrieb kommen. Und als solche wollen sie auch anerkannt werden.

Das Zusammenleben und auch das Zusammenarbeiten setzt voraus, dass man sich gegenseitig als selbständige Subjekte anerkennt, die jeweils ihren Beitrag zum Ganzen leisten. Ich mache dies, du machst das – alles zusammen genommen ergibt ein nützliches Produkt oder eine nützliche Dienstleistung. Meine Arbeit ist insofern nicht bloßes Geldverdienen, sondern ein Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung. In der Arbeit zeigt sich, dass ich gebraucht werde. Mit meinen Fähigkeiten und Eigenschaften werde ich als nützliches Mitglied der Gesellschaft bestätigt und anerkannt. Genau deshalb ist Arbeitslosigkeit so ein großes Problem für die Betroffenen. Ihnen fehlt plötzlich ein wichtiger Teil der gesellschaftlichen Anerkennung.

Die Beschäftigten suchen in der Arbeit Anerkennung als selbständige Subjekte. Sie finden aber einen Arbeitsplatz vor, an dem sie sich ein- und unterordnen müssen. Das Betriebsklima, die Qualität der sozialen Beziehungen im Betrieb, ist u.a. abhängig davon, wie mit diesem Widerspruch umgegangen wird. Wenn das Gefühl bei den Beschäftigten aufkommt, sie seien nur Rädchen im großen Getriebe, schnell ersetzbar und individuell ohne Bedeutung, kann sich dies schnell zu einer Atmosphäre verdichten, in der jede und jeder nur noch das nötigste tut. Wenn meine Leistung sowieso nicht anerkannt wird, wieso soll ich mich anstrengen? Für die Innovationsfähigkeit des Betriebes wie auch für die Zufriedenheit der Beschäftigten kommt es darauf an, Anerkennungsverhältnisse zu schaffen, in denen jede und jeder sich herausgefordert fühlt, seinen bzw. ihren Beitrag zu leisten. Wie kann das gehen?

Zur Beantwortung dieser Frage ist zunächst noch eine Unterscheidung zu treffen zwischen zwei Formen der Anerkennung: Achtung und Wertschätzung.

Unter Achtung verstehen wir, dass jeder Mensch als eigenständige Person anerkannt wird. Jeder Mensch ist vor dem Gesetz gleich – dieser Grundsatz auf das Arbeitsleben übertragen, heißt: Jeder hat Anspruch auf Gleichbehandlung. Das ist zunächst eine rechtliche Frage. Keiner darf benachteiligt werden, indem er oder sie z.B. keinen Urlaub bekommt, nicht an Personalversammlungen teilnehmen darf usw. Dies klingt noch relativ eindeutig. Schwieriger wird es schon, wenn es um das Thema „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ geht. Frauen machen ja sehr oft die Erfahrung, dass ihre Tätigkeiten niedriger eingestuft werden als die der Männer. Für sie ist das eine Erfahrung von Missachtung, genauer: von Entrechtung. Es wird ihnen ein Recht vorenthalten, sie werden nicht als vollwertige Arbeitskräfte anerkannt. Im Arbeitsalltag kommen viele Formen von Entrechtung für Frauen wie für Männer vor. Wieso z.B. muss die eine ständig Überstunden machen, während die andere pünktlich gehen kann? Warum erhält jemand einen befristeten Vertrag, während der Kollege fest eingestellt wird? Wieso müssen

neu eingestellte Kolleginnen und Kollegen 41 Stunden statt 38,5 arbeiten?

Alles Probleme für den Betriebs- oder Personalrat, könnte man meinen. Stimmt, aber der kann nicht alles regeln und auch nicht alle Regeln überwachen, wenn die Beschäftigten sich da, wo sie betroffen sind, nicht selbst auch engagieren. Auch Vorgesetzte tun gut daran, sich für Gleichbehandlung einzusetzen, wenn sie ein gutes Betriebsklima und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wollen.

Die zweite Form der Anerkennung nennen wir Wertschätzung. Wertschätzung unterscheidet sich insofern von der Achtung, als hier nicht Gleichbehandlung im Vordergrund steht. Im Gegenteil: Wertschätzung heißt Anerkennung der besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse einer Person. Als Individuum entwickle ich eine bestimmte Identität, d.h. etwas Unverwechselbares. Diese Identität bestätigt sich aber wiederum nur durch die Urteile der anderen. Ich möchte, dass mein besonderer Beitrag im Team und im Betrieb von denen anerkannt wird, mit denen ich zusammen arbeite. Ich fühle mich in meiner Würde verletzt, wenn man mir z.B. immer wieder deutlich macht, dass ich nur ein auswechselbares Rädchen im großen Betrieb bin, auf dessen besondere Fähigkeiten es nicht ankommt. Gerade das, was nach meiner Meinung das Besondere an mir ist, interessiert die anderen überhaupt nicht.

Die Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht zunächst einmal darin, ihnen Autonomie in der Arbeit zu ermöglichen, sie nicht ständig zu überwachen, sie nicht nur als Ausführende zu betrachten. Gerade neue Formen der Arbeitsorganisation fordern das aktive Mitwirken der Beschäftigten heraus. Engagement ist aber nur zu haben, wenn die Unterschiedlichkeit der Menschen anerkannt wird. Der eine macht seine Arbeit so, die andere macht ihre so. Wenn die Vorgesetzten alles vereinheitlichen wollten, würden sie das Engagement zerstören.

Darüber hinaus sollte es möglich sein, nicht nur herausragende Arbeiten anzuerkennen, sondern auch die normale Leistung. Wer etwas Herausragendes leistet, wird bewundert. Aber das sind nur Wenige. Wenn deren Leistung zum Maßstab erhoben wird, müssen sich alle anderen missachtet vorkommen. Jede und jeder leistet einen Beitrag, ohne den der Betrieb nicht laufen würde. Aber mancher Betrieb bzw. Vorgesetzte scheint das nicht zu wissen. Dort gelten offenbar nur Spitzenleistungen. Für das Betriebsklima ist es wichtig, eine „Kultur der Wertschätzung“ aufzubauen, die sowohl Spitzenleistungen wie auch Normalleistungen anerkennt. Der Wertschätzung liegt eine Vorstellung zugrunde, dass nicht jede bzw. jeder eine Spitzenkraft sein kann, dass aber jede und jeder etwas beiträgt, für das Anerkennung erwartet werden kann. Wertschätzung heißt auch, dass nicht nur Erfolge anerkannt werden, sondern auch die Tatsache, dass jemand sich angestrengt hat, auch wenn der Erfolg ausgeblieben ist.

Zur Wertschätzung gehört auch die Rücksichtnahme. Sie bedeutet u.a., dass jemand bei Fehlern eine zweite Chance bekommt.

Das ist nicht nur für die betreffende Person wichtig. Fehlertoleranz ist auch eine Voraussetzung für Innovationsbereitschaft. Wenn jeder Fehler bestraft wird, wird bald niemand sich mehr trauen, etwas Neues auszuprobieren. Rücksichtnahme meint weiterhin, dass die Vorgesetzten auch mal „fünfe gerade sein“ lassen, d.h. Vorschriften nicht immer buchstabengetreu anwenden, sondern die konkrete Situation berücksichtigen. Zur Rücksichtnahme gehört auch, die MitarbeiterInnen nicht nur als Arbeitskraft zu betrachten, sondern auch als Menschen, die noch andere Verpflichtungen haben, z.B. in der Familie. Sie sind eben nicht unbegrenzt verfügbar für den Betrieb, auch das muss berücksichtigt werden. Schließlich gehört zur Rücksichtnahme auch anzuerkennen, dass Menschen nicht immer gleich leistungsfähig sind. Vor allem mit dem Alter lässt die Leistungsfähigkeit in mancher Hinsicht nach, wogegen aber die Erfahrungen der Älteren an Wert gewinnen. Rücksichtnahme heißt, Erfahrungen als wichtig anzuerkennen. Zugleich signalisiert sie den Jüngeren, dass sie nicht nur heute als Leistungsträger geschätzt werden, sondern dass sich die Anerkennung auch auf später erstreckt.

Man kann Wertschätzung nur selten in schriftlichen Verträgen vereinbaren. Es geht dabei eher um gegenseitige Erwartungen. Weil ich dies von dir erwarte, kannst du das von mir erwarten. Weil ich anerkenne, dass du dieses gut machst, solltest du anerkennen, dass ich jenes gut mache. Es ist eher ein stillschweigender Vertrag, in dem sich alle moralisch verpflichten, die individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten der anderen anzuerkennen.

Auch bei den Anerkennungsverhältnissen lassen sich neue Probleme feststellen, die im Rahmen neuer Managementmethoden entstehen. Was zählt, ist Leistung – das galt zwar schon immer. Aber jetzt ist eine ganz bestimmte Leistung gefragt. Leistung heißt nicht mehr, anwesend zu sein und das weg zu arbeiten, was kommt. Leistung ist auch nicht mehr, ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung zu erstellen. Als Leistung zählt allein der Erfolg am Markt. Wenn eine noch so gute Dienstleistung keinen Abnehmer findet, gilt meine Arbeit nichts. Wenn ich mich auch noch so angestrengt habe, es wird nicht anerkannt, wenn ich keinen Ertrag erwirtschaftete.

Im Team zählt derjenige etwas, der seine Fähigkeiten verkaufen kann, der einen unverzichtbaren Beitrag leistet und der mit den anderen um den Erfolg des Teams kämpft. Anerkennung wird reduziert auf ökonomische Größen. Wenn sich solche Tendenzen durchsetzen, bedeutet das eine wesentliche Verschlechterung des Betriebsklimas, weil das Bedürfnis nach Wertschätzung des Individuums als Person verletzt wird. Anerkannt wird nur die Funktion, die ich erfülle, nicht, wie ich sonst so bin. Auch hier gilt wieder, was schon für Macht- und Vertrauensverhältnisse gesagt wurde: Die Beschäftigten müssen sich mit den neuen Organisationsformen und Managementtechniken auseinandersetzen, um nicht in einen Sog hineinzugeraten, der ihre persönlichen Bedürfnisse mit sich wegrißt.

5. Verständigungsverhältnisse

Den vierten Aspekt des Betriebsklimas haben wir mit „Verständigungsverhältnisse“ überschrieben. Es war ja schon häufiger die Rede davon, dass Betriebsklima sich nicht einseitig durch Entscheidung und Anordnung verbessern lässt. Es ist ein Prozess der Verständigung, der Kommunikation dazu notwendig. Kommunikation im Betrieb hat aber selbst auch ihre Tücken.

„Wir müssen das besser kommunizieren“, heißt es oft, wenn Vorgesetzte auf Widerstand gestoßen sind mit ihren Entscheidungen. Die Ausdrucksweise ist verräterisch: „Etwas kommunizieren“ meint, Informationen über eine Entscheidung zu verbreiten, damit sie akzeptiert wird. Es geht nicht darum, die Entscheidung selbst zur Diskussion zu stellen. Dahinter steckt das alte bürokratische Leitbild: Informationen fließen von oben nach unten. Sie werden so dosiert und strukturiert, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das – und nur das – wissen, was sie zu tun haben. Hier ist nicht Verständigung das Ziel der Kommunikation sondern Beeinflussung.

Verständigung ist ein zweiseitiger Prozess, in dem man sich mit den Ansichten der jeweils anderen Seite auseinandersetzt. Verständigung ist mehr als Informationsaustausch. Sich miteinander verständigen umfasst auch das Bemühen um eine gemeinsame Interpretation der Informationen. „Dies und das muss schnell erledigt werden.“ Heißt das jetzt: Wir müssen alles andere stehen und liegen lassen? Oder heißt das: Wir bearbeiten das ohne Verzögerung, aber in der normalen Reihenfolge? Darüber müssen sich die Mitglieder eines Teams verständigen. Die Sprache ist nicht eindeutig: Was heißt „schnell“? Die Wirklichkeit der täglichen Arbeit ist auch nicht eindeutig: Wenn wir für den einen Auftrag alles andere stehen und liegen lassen, kann das fatale Folgen haben, weil darunter wichtige Dinge sind, die keinen Aufschub dulden. Das weiß der Vorgesetzte vielleicht nicht, er deutet die Situation anders als wir. Wie also soll die neue Reihenfolge aussehen? Man muss sich darüber verständigen, wie die Gesamtsituation interpretiert werden soll.

„Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenüber gehört habe“, schreibt der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick. Kommunikation ist nicht eindeutig, weil sie ein zweiseitiger Prozess ist. Missverständnisse können entstehen, wenn zwei Leute mit verschiedenem Erfahrungshintergrund aufeinander treffen. Wer in seiner alten Abteilung gewohnt war, etwas wörtlich zu nehmen, wird es nach seiner Versetzung in eine andere Abteilung zunächst auch tun. „Das muss jetzt schnell erledigt werden“ hieß dort: Alles andere stehen und liegen lassen. Hier heißt es jetzt: In der normalen Reihenfolge ohne Verzögerung erledigen. Gemeinsame Erfahrungshintergründe erleichtern die Verständigung. Es braucht aber Zeit, bis sie entstehen.

Wo Kommunikation als Beeinflussung praktiziert wird, kann es zu schwerwiegenden Fehlern kommen. Nicht nur, dass Vorgesetzten die Informationen „von unten“ fehlen, was sie zu Fehleinschätzungen verleiten kann. Auch die Interpretation der Situation und der

aktuellen Anforderungen kann gegensätzlich sein und damit die Arbeit beeinträchtigen. Kommunikation im Sinne von Verständigung umfasst den Austausch von Informationen und die Diskussion von Entscheidungen.

„Du bist hier zum Arbeiten, nicht zum Diskutieren“ hieß es früher oft. Die Zeiten dürften vorbei sein. Dennoch wird es von vielen Vorgesetzten und auch von manchen Kolleginnen und Kollegen misstrauisch beäugt, wenn einige Leute während der Arbeit herumstehen und miteinander reden. „Heute ist Montag. Da werden sie wieder die Bundesliga-Ergebnisse diskutieren. Muss ich doch mal unauffällig vorbeigehen. Aha, dachte ich’s mir doch: Plötzlich wird es ganz still.“ In Wahrheit haben sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Montagmorgen schnell darüber verständigt, was diese Woche alles anliegt.

Solche Kommunikationsprozesse während der Arbeit sind unverzichtbar. Wenn Vorgesetzte sie unterbinden, kann das den Arbeitsablauf beeinträchtigen. Bei Sitzungen und Besprechungen kann vieles vorab geklärt werden. Aber eben nicht alles. Die heutigen Arbeitsprozesse sind nicht eindeutig strukturiert. Es treten im täglichen Ablauf immer wieder ungeplante und unplanbare Situationen auf, in denen man sich mit den anderen verständigen muss. Wenn ich am Computer sitze und eine Excel-Tabelle nicht so funktioniert, wie sie meiner Meinung nach soll, habe ich drei Möglichkeiten: Ich arbeite einfach so, wie ich mir das denke, mit dem Risiko, dass die anderen anders arbeiten und ich noch mal von vorn beginnen muss. Oder ich hole die Vorgesetzte, die ein Meeting einberuft, um ein einheitliches Vorgehen zu vereinbaren. Oder aber ich setze mich spontan mit den anderen beiden, die am gleichen Problem arbeiten, zusammen, um zu einer Lösung zu kommen. Das dürfte der schnellste Weg sein.

Das bedeutet: Es muss während der Arbeit die Möglichkeit zur Verständigung geben. Das hat mit Vertrauen zu tun. Das hat auch mit Macht zu tun. Wenn jemand seine Informationen nicht preisgeben will, weil er oder sie sich damit unentbehrlich machen will, wird Verständigung schwierig. Es hat aber auch mit den Arbeitsabläufen zu tun. Es muss während der Arbeit genügend Gelegenheiten geben, um miteinander zu reden. Und wenn dabei tatsächlich mal über private Dinge geredet wird, ist das auch nicht völlig unproduktiv. Es dient nämlich dem gegenseitigen Kennenlernen, was die Verständigung insgesamt erleichtert. Wer Verständigung in diesem Sinne fördern will, sollte also gezielt Gelegenheiten dafür schaffen.

Dazu gehört

- die offizielle Anerkennung, dass Gespräche am Arbeitsplatz notwendig und gewünscht sind,
- der Verzicht auf Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen.

Dazu gehört weiterhin,

- dass nicht versucht wird, alle Verständigungsprozesse in Besprechungen und Meetings zu verlagern und

- dass bei der Strukturierung von Arbeitsaufgaben Zeit für Gespräche eingeplant wird.

Kommunikation ist in der Wissenschaft ein weites Thema. Hier sollen nur noch zwei Aspekte angesprochen werden, die für unser Thema Betriebsklima besonders wichtig erscheinen.

Erstens: Aussagen im Gespräch sind nicht immer nur rein sachlich gemeint. Z.B. beinhaltet der Satz der Vorgesetzten „Herr Meier schreibt heute Protokoll.“ zunächst nur eine sachliche Aussage. Er ist aber auch eine Aufforderung an Herrn Meier, Protokoll zu schreiben. Je nachdem in welchem Ton die Vorgesetzte den Satz sagt, drückt sie auch noch ihre eigene Stimmung aus, z.B. dass sie sich ärgert, dass es immer so lange dauert, bis jemand sich freiwillig bereit erklärt, Protokoll zu führen. Zugleich sagt die Sprecherin, dass sie sich für befugt hält, Herrn Meier zum Protokollführer zu ernennen. Sie sagt damit etwas aus über ihre Beziehung zu Herrn Meier, nämlich dass sie irgendwie höher gestellt ist als er. Wenn sie Pech hat, hat sie mit diesem Satz am Anfang der Sitzung bei Herrn Meier schon so viel Unmut erzeugt, dass er die Diskussion boykottiert, obwohl er Wichtiges zu sagen hätte.

Wenn im Gespräch diese Ebenen durcheinander geraten, kann es schnell zu Missverständnissen und Konflikten kommen. Jeder kennt die Situation, in der oberflächlich rein sachliche Argumente ausgetauscht werden, aber in Wahrheit Machtkämpfe stattfinden, wer nun Recht behält und sich durchsetzen kann. Es ist deshalb wichtig, Besprechungen zu strukturieren. Oft hilft es schon, vor Beginn der Sitzung jemanden zum Moderator bzw. zur Moderatorin zu ernennen, dessen / deren Aufgabe es ist, auf den Ablauf des Gesprächs zu achten und einzugreifen, falls etwas schief läuft. Andere Regeln können helfen: Z.B. dass jeder und jede sich zu Wort melden muss, nicht einfach so drauf los reden soll, dass reihum in alphabetischer Reihenfolge Protokoll geführt wird usw. Manchmal helfen Visualisierungen wie mit Metaplan. Unter Umständen ist es auch nützlich, Pausen einzulegen, um über den Verlauf der Diskussion zu reden und Zwischenergebnisse festzuhalten. Am Ende sollte kurz ein Ergebnis festgehalten werden und vielleicht auch eine Verabredung getroffen werden, wie man beim nächsten Mal effektiver diskutieren könnte.

Zweitens: Probleme können im Gespräch auch entstehen, wenn die Situation von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unterschiedlich eingeschätzt wird. Dienstliche Besprechungen finden nicht zufällig statt. Sie haben einen Anlass und eine Vorgeschichte. Sie haben ein Ziel, es sind bestimmte Personen beteiligt. Und sie haben eine Struktur, meist in Form einer Tagesordnung mit mehreren Unterthemen. Wenn in diesen Fragen Uneinigkeit herrscht, müssen sie zuerst geklärt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass die Besprechung aus dem Ruder läuft und am Ende mehr Unklarheiten und Konflikte vorhanden sind als vorher. Um Kommunikationsstörungen zu vermeiden, die dann zu schlechtem Klima führen, sollten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Anfang auf eine gemeinsame Deutung der Situation verständigen:

- Was ist das Thema, wieso ist es ein Problem?

- Wie kommt es, dass wir heute dieses Thema bearbeiten, welche Vorgeschichte hat das Ganze, was ist schon geklärt?
- Weiter: welchen Sinn macht es, dass wir uns mit diesem Thema befassen, was soll dabei heraus kommen?
- Schließlich: Warum sind ausgerechnet wir zusammen gekommen, um dieses Thema zu bearbeiten; sind wir alle kompetent, fehlt jemand, der oder die unbedingt dabei sein müsste?

Also auch über Kommunikation sollte geredet werden, um das Betriebsklima zu verbessern. Man muss nicht alles in Regeln fassen, aber ein paar Grundsätze für Besprechungen dürften nützlich sein.

Neue Management-Methoden und neue Formen der Arbeitsorganisation erleichtern einerseits die Verständigung. Kein Vorgesetzter unterbindet mehr die Gespräche am Arbeitsplatz. Die Verständigung ist notwendig, weil vieles jetzt von den Beschäftigten selbst verhandelt und entschieden werden muss. Andererseits erschweren solche Organisationsformen auch die Verständigung. Denn unter dem Druck des Erfolgszwangs am Markt bleibt oft keine Zeit mehr für Gespräche, die nicht direkt produktiv sind. Man verständigt sich darüber, wie und bis wann der eine seinen Teil erledigen muss, damit die andere fortfahren kann. Im Vordergrund steht die Funktion, nicht der Mensch. Die Verhältnisse unter den Beschäftigten können dadurch eine große Härte gewinnen. Rücksichtnahme auf Probleme einzelner ist Luxus und wird vom Markt nicht honoriert.

Wilfried Glißmann und Klaus Peters beschreiben in ihrem Buch „Mehr Druck durch mehr Freiheit“, wie der Betriebsrat bei IBM in Düsseldorf eine Aktion „Ich besinne mich“ durchgeführt hat. Im Wesentlichen ging es dabei darum, sich hinzusetzen und für eine Weile den Unternehmer in sich selbst auszuschalten. Die Arbeit sollte mal wieder aus der Ich-Perspektive betrachtet werden: Was will ich, was sind meine Interessen? Der Austausch darüber mit den Kolleginnen und Kollegen führte denn auch zu ersten Verhaltensänderungen.

6. Zusammenfassung

Die Verbesserung des Betriebsklimas erfordert mehr als nur gute Stimmung zu machen durch Feste und Betriebsausflüge. Es müssen wirkliche Veränderungen in den Umgangsweisen, in betrieblichen Abläufen und Strukturen erfolgen. Unsere Schlussfolgerung ist: Das Betriebsklima lässt sich nur im Dialog verbessern. Da Arbeit in soziale Zusammenhänge eingebettet ist, kann sie nur erfolgreich sein, wenn die zwischenmenschliche Ebene entsprechende Berücksichtigung findet. Auch unter dem Gesichtspunkt einer menschengerechten Arbeit spielt die Qualität der sozialen Beziehungen eine große Rolle. Ein gutes Betriebsklima und gute Arbeit bedingen sich gegenseitig.

Wir haben vier Wege beschrieben, das Betriebsklima auf dem Weg des Dialogs zu gestalten:

1. Machtverhältnisse sind unvermeidlich. Aber man sollte versuchen, zu einem fairen Interessenausgleich zu kommen.
2. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Es kann gefördert werden durch Änderungen im Umgang miteinander, aber auch durch bestimmte organisatorische Vorkehrungen.
3. In einer Kultur der Anerkennung werden die Beschäftigten als eigenständige Personen anerkannt, ihre Leistungen gelten als unterschiedliche Beiträge zur Erreichung der betrieblichen Ziele.
4. Die Verständigung sollte nicht dem Zufall überlassen werden, sie sollte bewusst gestaltet werden.

Dies waren vier Aspekte des Betriebsklimas, die uns besonders wichtig und auch besonders aktuell erscheinen. Insgesamt geht es beim Betriebsklima darum, die Zusammenarbeit in einem Betrieb als ein Geflecht sozialer Beziehungen sehr unterschiedlicher Menschen zu begreifen und sich zu bemühen, die Dynamik dieser sozialen Beziehungen im Dialog zu regeln und zu entfalten.

Im Rahmen neuer Organisationsformen wie profit center usw. scheinen sich die Beziehungen zwischen den Beschäftigten auf Leistungsbeziehungen zu reduzieren. Du bist mein Lieferant, ich bin dein Abnehmer. Dies kann zu einer großen Belastung für die Beschäftigten werden, wenn es dazu führt, dass sie sich gegenseitig unter Druck setzen. Hier müssen die Sachzwänge durchbrochen werden, die ja systematisch geschaffen worden sind. Räume für die gegenseitige Verständigung müssen geschaffen werden, damit ein Dialog über das Wünschbare und Machbare wieder möglich wird.

Literatur

Bei unseren Ausführungen haben wir uns wesentlich auf die Beiträge im „Handbuch Betriebsklima“ gestützt (s. dazu auch das Inhaltsverzeichnis auf den nächsten Seiten):

Hangebrauck, Uta-Maria, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Gabriele Muesmann (Hrsg.) 2003: Handbuch Betriebsklima. München und Mering

Weitere Quellen:

Böhle, Fritz, Annegret Bolte 2002: Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag; Frankfurt a.M./ New York

Deissler, Klaus G., Kenneth J. Gergen (Hrsg.) 2004: Die Wertschätzende Organisation; Bielefeld

Endress, Martin 2002: Vertrauen; Bielefeld

Gebert, Diether, Lutz von Rosenstiel 2002: Organisationspsychologie. Person und Organisation. 5. Aufl.; Stuttgart

Gleißmann, Wilfried, Klaus Peters 2001: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen; Hamburg

Honneth, Axel 2002: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte; Frankfurt a.M.

- Krömmelbein, Silvia 2004: Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität; Berlin
- Neuberger, Oswald 1990: Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. 8 Thesen zum Personalwesen. in: PERSONALFÜHRUNG, 1990, 1, S. 3-10
- Neuberger, Oswald 2002: Führen und führen lassen. 6. Aufl.; Stuttgart
- Rosenstiel, Lutz von, Rudolf Bögel 1992: Betriebsklima geht jeden an! hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (StMAS); 4. Auflage, <http://www.stmas.bayern.de/arbeit/betrklim.pdf>
- Schulz von Thun, Friedemann, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann 2003: Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte; Reinbek
- Sprenger, Reinhard K. 2005: Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt; Frankfurt a.M./New York
- Wehrle, Martin 2005: Der Feind in meinem Büro. Die großen und kleinen Irrtümer zwischen Chef und Mitarbeiter; Berlin

Weitere Hinweise und Dokumente zum Download:

www.werkstadt-dortmund.de/betriebslima



Handbuch Betriebsklima.
Hrsg. v. Uta-Maria Hangebrauck, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Gabriele Muesmann

265 S. m. Abb.
2003 Hampp-Verlag, Mering
ISBN 3-87988-771-3
27.80 EUR

Inhaltsverzeichnis:

Utz Ingo Küpper

Vorwort

Uta-Maria Hangebrauck, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Gabriele Muesmann

Vorwort der HerausgeberInnen

Klaus Kock, Edelgard Kutzner

Einleitung: Wieso Betriebsklima?

I. Theorie und Praxis des Betriebsklimas

Lutz von Rosenstiel

Betriebsklima und Leistung – eine wissenschaftliche Standortbestimmung

Jürgen Dolle

Erfolg durch kooperative Unternehmensführung – ein Bericht aus der Praxis

Iris Surburg

Der Mensch im Mittelpunkt? Anmerkungen einer Unternehmensberaterin

II. Systematische Personalarbeit – ein Erfolgsfaktor: Arbeitsbeziehungen, Unternehmensführung, Produktivität

Heiner Minssen

Arbeitsmanagement zwischen Humanisierung und Rationalisierung

Iris Surburg

Change the Game – zur Bedeutung der geheimen Spielregeln für das Betriebsklima

Walter Ganz, Anne-Sophie Tombeil

Führung verbessern – Dynamik beherrschen. Herausforderungen an Personalmanagement und Unternehmensorganisation

Matthew Benson

Gutes Betriebsklima rechnet sich!

III. Demokratie und Hierarchie: Personalführung, Partizipation, Geschlechterdemokratie

Thomas Breisig

Personalführung und Partizipation

Klaus Heß, Eva Mola

Der Boss als Coach? Vom autoritären zum demokratischen Führungsstil

Angelika Blickhäuser, Henning von Barga

Gender-Training als Instrument von Personal- und Organisationsentwicklung

IV. Der Mensch im Mittelpunkt: Personalentwicklung, Leistung, Anerkennung

Anke Felsch

Personalentwicklung als Instrument zur Förderung eines produktiven Arbeitsklimas – macht- und identitätstheoretische Perspektiven

Manfred Nedler

Von der Personalentwicklung zur Lernenden Organisation

Stephan Voswinkel

Leistung und Anerkennung – sind Zielvereinbarungen eine Lösung?

V. Der Betrieb als Arena: Interessenpolitik, Kommunikation, Konfliktlösung

Peter Ittermann

Mitbestimmung in der neuen Wirtschaft: Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation

Katja Karger

Let's get organized! Betriebsräte und Beschäftigte der Neuen Medien zwischen Konflikt und Kooperation

Birgit Roßmanith

Produktivität durch Kommunikationskompetenz

Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck

Mobbing am Arbeitsplatz – Ursachen, Wirkungen und Gegenmaßnahmen

VI. Betriebsklima als Thema von Weiterbildung

Uta-Maria Hangebrauck, Gabriele Muesmann

Lässt sich Betriebsklima lernen? Leitfaden zur Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme

Anhang

Verzeichnis der AutorInnen und HerausgeberInnen

Stichwortverzeichnis