



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

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).

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



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 nachteilhaft 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 asymmetrische 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



»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: Personal-

abbau 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-

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](mailto:aib-redaktion@bund-verlag.de)

 **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



Dr. Alexander Insam, M.A., Rechtsanwalt, Mediator, Fachanwalt für Arbeitsrecht und Partner von KPMG Law und der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie Leiter der 2009 und 2012 erfolgten Konfliktkostenstudien der Unternehmensberatung KPMG.

beitern. Die Kosten realisieren sich laut Dr. Insam, dem Leiter der Studie, in der verlorenen Arbeitszeit, die die Konfliktbeteiligten während des Konflikts verbrauchen. Je teurer die Arbeitszeit der Mitarbeiter in einem Unternehmen ist, umso höher werden die Konfliktkosten. Ein Beispiel verdeutlicht das: Wenn sich ein Mitarbeiter eine Stunde lang mit seinem Vorgesetzten streitet und anschließend pünktlich zu seinem Feierabend wutentbrannt das Unternehmen verlässt, hat er bis dahin gemeinsam mit seinem Vorgesetzten 2 Stunden Arbeitszeit für den Konflikt aufgewendet. Nehmen wir nun an, die Stunde des Vorgesetzten kostet das Unternehmen intern 100 Euro und die Stunde des Arbeitnehmers kostet das Unternehmen 50 Euro, entstehen hier zunächst Konfliktkosten von 150 Euro. Regt sich derselbe Vorgesetzte danach 30 Minuten über das Gespräch auf, so dass er den nachfolgenden Termin mit seinen Führungskräften um eine Viertelstunde später wahrnimmt und diese untätig auf ihn warten müssen, entstehen folgende Kosten: Zunächst 50 Euro für die halbe Stunde des Vorgesetzten und anschließend 15 Minuten Wartezeit pro anwesendem Meetingteilnehmer, in diesem Fall 10 Führungskräfte, mit einem Stundensatz von 80 Euro, also 200 Euro. Mit einem geeigneten und funktionierenden Konfliktkosten-Management können Unternehmen einen großen Teil dieser Konfliktkosten reduzieren oder in Zukunft vermeiden. Und da kommt dann auch wieder das Betriebsklima ins Spiel, denn bearbeitete und gelöste Konflikte verbessern und stärken die Kommunikation und Kooperation zwischen den Beschäftigten untereinander und den Führungskräften. Wichtigste

Stellschrauben sind hierbei wertschöpfende Kommunikation und Transparenz von Entscheidungen.

Schlaue Unternehmen lösen Konflikte

Mittlerweile gibt es eine zweite Konfliktstudie, die Alexander Insam, KPMG, zusammen mit der Unternehmensberatung Düsseldorf initiiert hat. Hier wurde untersucht, welche Kosten Unternehmen einsparen können, wenn Konflikte rechtzeitig durch Coaching und Mediation bearbeitet werden. Das Thema »Kosten durch Konflikte« scheint also für Unternehmen durchaus von Interesse zu sein.

Was macht gutes Klima aus?

Welche Bestandteile wichtig für ein gutes Betriebsklima sind, lässt sich den Antworten von Führungskräften auf eine Umfrage des Beratungsunternehmens Kienbaum entnehmen. In absteigender Reihenfolge waren dies Führungsqualität, Kundenorientierung, Wirtschaftlichkeit/Effizienz, Veränderungsbereitschaft, Zielorientierung und Innovationsförderung. Andere Quellen geben zudem Teamorientierung, Integrität und Vertrauen an.

Feelgood-Manager

Eine vergleichsweise neue Erscheinung im Berufsbild von sogenannten Feelgood-Managern. Sie sollen sich um das Wohlbefinden der Mitarbeiter kümmern. Das Online-Lexikon Wikipedia schreibt dazu: »Der Feelgood Manager



Rechtssicher und fehlerfrei wählen

Berg / Heilmann
Betriebsratswahl 2018
Normales und vereinfachtes Wahlverfahren
Software mit Wahlunterlagen
und Handlungsanleitung
2017. Komplett in einer Mappe
ca. € 49,- | ISBN 978-3-7663-6602-3
Erscheint Juni 2017

www.bund-verlag.de/6602



kontakt@bund-verlag.de
Info-Telefon: 069 / 79 50 10-20

ZAHLEN UND FAKTEN

Innerlich gekündigt? – Mitarbeiterbindung und Motivation

Arbeitsmotivation und Mitarbeiterbindung hängen eng zusammen. Beschäftigte, die sich nicht an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen, zeigen weniger Verantwortungsbewusstsein, Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft. Studien weisen hier immer wieder auf Defizite in deutschen Unternehmen und Betrieben hin. So gaben beim Gallup Engagement Index 2011 über 60 Prozent der befragten Arbeitnehmer

an, ihr Engagement bei der Arbeit auf das Pflichtprogramm zu beschränken. Eine geringe Mitarbeiterbindung kann erhebliche Auswirkungen haben. Beschäftigte ohne emotionale Bindung hatten 2011 3,5 Fehltage mehr als Beschäftigte mit einer hohen Bindung an ihr Unternehmen. Der Grund für eine geringe Bindung liegt den Studien zufolge häufig bei den direkten Vorgesetzten.

»Freundliche Führung bedeutet Mehrwert: Zufriedene, motivierte, gesunde und somit leistungsfähige Mitarbeiter.«

TANJA BAUM

(manchmal auch CCO genannt, Chief Culture Officer) sorgt in einem Unternehmen für eine gute innere Unternehmenskultur und für das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. « So kann ein Feelgood-Manager neuen Mitarbeitern beim Einstieg in das Unternehmen helfen, Veranstaltungen organisieren oder dafür sorgen, dass die Kinderbetreuung vom Mitarbeiter-Nachwuchs geregelt wird. Dabei geht es nicht in erster Linie um Spaß-Veranstaltungen, sondern darum, dass ein Ansprechpartner für Probleme etabliert wird. Experten halten das für eine sinnvolle Idee – schließlich kann der Arbeitgeber so seine Wertschätzung ausdrücken und zeigen, dass er sich bemüht. Trotzdem macht allein der Einsatz solcher Feelgood-Manager noch keinen guten Arbeitgeber aus. Entscheidend sind vor allem gute Arbeitsbedingungen.

Welche Möglichkeiten es noch gibt, Atmosphäre und Betriebsklima im Job zu verbessern, zeigen die folgenden Beispiele:

Interview mit Humorforscher Stefan Klaußner

- Das Klima verbessern – Öfter mal lachen!

Dr. Stefan Klaußner ist Humorforscher. Er hat als Juniorprofessor an der Universität Kassel über Humor und seine Auswirkungen im Job geforscht. Er verrät, warum Humor Wunder wirken kann.

Wie kann Humor dazu beitragen, das Betriebsklima zu verbessern? Wenn das Klima bereits gut ist, trägt Humor zur Aufrechterhaltung der guten Atmosphäre bei und kann damit auch das Klima (weiter) verbessern. Ist die Belegschaft dagegen mit Situationen konfrontiert, die als schwierig, spannungsreich oder gar bedrohlich wahrgenommen werden, kann Humor zur Auflockerung beitragen, indem die zugeschriebene Bedeutung der Situationen relativiert wird. Um es an einem Beispiel konkret zu machen: Einsatzkräfte der Feuerwehr oder der Polizei nutzen Humor, um lebensbedrohliche Einsätze zu verarbeiten.

Was kann Humor zur Lösung von Konflikten im Arbeitsleben beitragen? Hier ist entscheidend, auf welcher Ebene der Konflikt vordergründig angesiedelt ist. Handelt es sich um einen Sachkonflikt – beispielsweise die Uneinigkeit zweier Einkäufer über die ideale Bestellmenge –, kann Humor zur Entspannung beitragen, neue Blickwinkel aufzeigen und den anschließenden Austausch von Argumenten erleichtern. Findet der Konflikt hingegen auf der Beziehungsebene statt – etwa durch frühere Verletzungen und enttäuschte Erwartungen –, ist der Einsatz von Humor heikel, da er leicht missverstanden wird und dann zur Verhärtung der Fronten beiträgt.

Welche Formen sind möglich? Humor kann im Betrieb vielfältige Formen annehmen. Das Spektrum reicht von der Selbstironie des einzelnen Mitarbeiters über den erzählten Witz in der Kaffeepause, Schadenfreude über das Missgeschick eines Kollegen, die gekonnte Parodie eines Vorgesetzten bis hin zu Zynismus als verbreitete Grundhaltung in einem Betrieb. Mit Blick auf die Lösung von Konflikten ist eine humorvolle Grundhaltung von Vorteil, weil sie es den Konfliktparteien ermöglicht, die eigene Position mit Abstand zu betrachten.

Wo liegen die Grenzen? Wann reicht Humor nicht mehr aus? Wenn der Konflikt eine hinreichende Eskalationsstufe erreicht hat und gegenseitige Verletzungen bereits stattgefunden haben, reicht Humor nicht mehr aus. Auch als Auflockerung gemeinte



Stefan Klaußner ist Berater, Moderator und Trainer und begleitet Firmen und Privatleute bei Organisations-, Strategie- und Führungsthemen. Parallel dazu war er von Januar 2014 bis Oktober 2016 Juniorprofessor für Betriebswirtschaft an der Universität Kassel.

MEHR INFORMATIONEN

Stefan Klaußner leitet die Organisationsberatung OBMT und hilft bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen und der Analyse der Unternehmenskultur. www.obmt.de



Tanja Baum, Geschäftsführerin der Agentur für Freundlichkeit in Köln.

MEHR INFORMATIONEN

Die Agentur für Freundlichkeit hilft bei Teamentwicklung, Konflikten, der Verbesserung der Kundenkommunikation und der Unternehmenskultur.
www.agentur-fuer-freundlichkeit.de

Selbstironie wird dann leicht als Hohn interpretiert. Hier braucht es dann eine externe Begleitung der Konfliktlösung, wie zum Beispiel eine Mediation.

Was, wenn die Sache schiefgeht – Humor ist ja Geschmackssache. Wie kommen Beteiligte wieder aus dem Fettnapf raus?

Nun, der Hinweis, dass es sich doch nur um einen Witz gehandelt habe und das Gegenüber ruhig mal ein bisschen Humor hätte zeigen können, hilft offensichtlich nicht weiter. Stattdessen sollte man das offene Gespräch suchen und dabei ehrlich und authentisch eingestehen, dass der eigene Humor eine Grenze überschritten hat. Verbunden mit der Bitte um Entschuldigung sollte damit der Schritt aus dem Fettnapf auch wieder möglich sein.

Interview mit Agenturinhaberin Tanja Baum

- Das Klima verbessern – Freundlichkeit kostet nichts!

Es ist so einfach, kostet nichts, wird aber selten praktiziert: Ein freundlicher Umgang miteinander im Betrieb. Und gerade der kann viel bewirken für das Betriebsklima, erklärt Tanja Baum, seit 15 Jahren Inhaberin der Agentur für Freundlichkeit in Köln.

Sie implementieren Freundlichkeit in Unternehmen. Wie machen Sie das? Zunächst findet eine Begleitung am Arbeitsplatz der Teilnehmer statt, um einen Einblick in den Alltag zu erlangen. So können die folgenden Workshops und Seminare sehr praxisnah gestaltet werden. In diesen Workshops erarbeiten die Mitarbeiter, welches Verhalten Kunden und Mitarbeiter selbst speziell in ihrem Bereich als freundlich erleben und in welchen Situationen sie Schwierigkeiten haben, dieses Verhalten zu leben. Des Weiteren werden in Seminaren konkrete Kommunikationsstrategien trainiert, die es den Mitarbeitern erleichtern, auch in schwierigen Situationen freundlich zu bleiben.

Warum ist Freundlichkeit als Soft Skill ein so entscheidender Faktor, wenn es um das Betriebsklima geht?

Ich verstehe unter Freundlichkeit, den Umgang mit anderen und mir selbst positiv zu gestalten – in jeder Situation. Freundlichkeit ist also eine verinnerlichte positive Haltung. Ein freundliches Verhalten geht auf drei elementare Grundbedürfnisse des Menschen ein: Wertschätzung, Sicherheit und Selbstbestimmung. Wenn Mitarbeiter auf diese Bedürfnisse reagieren, entstehen weniger stressige Situationen. Dies führt zu einem zufriedeneren Arbeitsalltag und Freundlichkeit ist ansteckend. Bin ich selbst freundlich, werden mir die meisten Menschen und die Kollegen ebenfalls freundlich begegnen. Das sorgt für ein entspanntes Betriebsklima.

Chefs geben ja bekanntlich Anweisungen und bestimmen, was die Beschäftigten tun sollen. Stört Freundlichkeit da nicht eher bei der Durchsetzung?

Diese Erfahrung habe ich noch nie gemacht. Ganz im Gegenteil. Freundlichkeit bedeutet ja, einen respektvollen Umgang miteinander zu leben. Es bedeutet jedoch nicht, zu allem »Ja und Amen« zu sagen. Grenzen setzen und Nein sagen ist hier ebenso möglich und sogar notwendig. Es ist nur wichtig, dass man es auf freundliche Art und Weise tut.

Und wie lernen Chefs, dass es sich lohnt, freundlich mit Beschäftigten umzugehen?

Indem sie zum einen erkennen, welchen Mehrwert freundliche Führung bedeutet: Zufriedene, motivierte, gesunde und somit leistungsfähige Mitarbeiter. Zum anderen über die Reflexion des eigenen Verhaltens, der Rolle und der eigenen Haltung.

Kann jeder Freundlichkeit lernen? Ja, das ist möglich. Man kann sich für eine freundliche Haltung entscheiden. Freundlichkeit ist zuallererst eine Frage der Einstellung: Wie will ich leben? Wer möchte ich sein? Welche Werte sind mir wichtig? Es fällt Menschen zwar unterschiedlich leicht, dies im Alltag umzusetzen, manchen ist ein offenes, heiteres Wesen in die Wiege gelegt, anderen weniger. Aber an meinen kommunikativen Kompetenzen kann ich arbeiten – wenn ich es will.

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

