

Betriebsklima – der leistungsbestimmende Faktor im Betrieb

Wie zufrieden oder unzufrieden sind Ihre Mitarbeiter im Betrieb?

Wie erleben Ihre Mitarbeiter die momentane Arbeitssituation? Diese Fragen muss sich eine Unternehmensleitung immer wieder stellen um so den Handlungsbedarf zu prüfen um sinnvoll zu intervenieren. Faktoren und Bedingungen eines guten Betriebsklimas sind neben den äußereren Arbeitsbedingungen die Art der praktizierten Personalführung, die sozialen Kontaktmöglichkeiten der Mitarbeiter sowie letztendlich auch die Organisation und Strukturen eines jeden Unternehmens.

In Betrieben, in denen ein schlechtes Betriebsklima herrscht und die Mitarbeiter *unmotiviert* wirken, kann von Leitungs- und Strukturdefiziten ausgegangen werden. Es liegt also nahe, diese zu beheben und deshalb zuerst bei den Mitarbeitern, die in leitenden Positionen sind, zu beginnen. Diese müssen entsprechend geschult werden, den Leitungserwartungen ihrer Mitarbeiter nachzukommen, um so eben das Gesamtklima zu verbessern. Denn die Leistung von *Menschen im Betrieb* hängt weitgehend davon ab, wie sich diese Menschen in der jeweiligen Struktur beziehungsweise Organisation fühlen.

Dies bezieht sich einerseits darauf, wie gut es dem einzelnen Mitarbeiter in seiner Gruppe von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten gefällt. Andererseits wird die Leistung des Menschen von seiner grundsätzlichen Einstellung zum Unternehmen insgesamt, der Zielsetzung des Unternehmens und seinem persönlichen Anteil daran, bestimmt. Diese Faktoren wirken sich auf Leistung und Motivation des jeweiligen Mitarbeiters aus.

Ein guter Rat ist deshalb, relevante Betriebsergebnisse nicht vor den Mitarbeitern geheim zu halten, oder *extrem gefiltert* wiederzugeben. Dies schafft nur

Reibungsverluste auf allen Ebenen; denn die Idee, den Mitarbeiter diesbezüglich zu schonen, wird oft konträr aufgenommen. Da viele relevante Informationen doch oft durchsickern, wird so nur ein großer Nährboden für Gerüchte geschaffen. Der Mitarbeiter sollte also durch die Bekanntgabe von tätigkeitsrelevanten Daten mit einbezogen werden. So kann er Entscheidungen der Leitung besser nachvollziehen, kann sein Verhalten und Beitrag besser einschätzen und hat somit auch die Möglichkeit, sich aktiv an der Betriebsoptimierung zu beteiligen beziehungsweise sinnvollere Beiträge zu liefern als die sonst üblichen *die da oben werden es schon wissen*, oder *was die sich dabei wieder gedacht haben*.

Doch wie kommt die Unternehmensleitung an die notwendigen Informationen? Oft kommen die guten Verbesserungsvorschläge nicht von oben (durch den Vorgesetzten) oder von außen durch den externen Berater, sondern von den Mitarbeitern selber. Den Mitarbeitern muss nur der geeignete Rahmen dafür geboten werden. So etwas kann durch wöchentliche Besprechungen oder durch den direkten Kontakt des unmittelbaren Vorgesetzten geschehen. Diese Verbesserungsvorschläge sollten – falls möglich – in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern dann genauer spezifiziert und konkretisiert werden. Falls bestimmte Verbesserungen aus finanziellen oder anderen Gründen nicht realisiert werden können, verstehen dies die Mitarbeiter nach ausführlicher Information und Begründung. Transparenz und eine gute Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten auf der Basis einer klaren Struktur und Organisation ist eben die Basis für ein gutes und motivierendes Betriebsklima.

-Rüdiger Maas

KonKoMa, Karlstraße 4, D-86150 Augsburg; www.konkoma.com