



Heinrich Keßler

## Organisationsentwicklung: Betriebsklima aus der Sicht eines Betriebes.

Das Dokument zeigt das Manuskript des Autors für einen Vortrag anlässlich eines Pädagogischen Tages einer Berufsschule.

Das Dokument vom 25.2.1992 wurde vom Autor am 22.07.2017 diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Organisationsentwicklung: Betriebsklima aus der Sicht eines Betriebes.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

## 1. Dank für die Einladung

zuerst danke ich Herrn NN sehr herzlich für die Einladung und die Möglichkeit, zu Ihnen und mit Ihnen über das Thema:

## 2. Thema:

Organisationsentwicklung: Betriebsklima aus der Sicht eines Betriebes

zu sprechen. Wenn ich in die Runde schaue, sehe ich viele erwartungsvolle Augen auf mich gerichtet. Mich drängt, Ihnen zu sagen, dass ich Ihren Mut bewundere, das Thema Betriebsklima und damit Ihres Betriebsklimas zum Inhalt Ihres Pädagogischen Tages zumachen. Dieses Thema ist so oft ein Tabuthema, weshalb ich, Ihnen mit großem Respekt und Anerkennung begegne.

## 3. Gliederung

Ihren Interessen möchte ich mit folgender Gliederung meines Vortrages entgegenkommen:

- A) Wieso wird ein Betriebsklima als "schlecht" bezeichnet?
- B) Was kann getan werden, um das Betriebsklima zu verbessern? -

Die beiden Punkte werde ich an Beispielen "aus der Praxis" darstellen. Damit verbinde ich die Hoffnung, dass in Verbindung mit dem weiteren Referat von NN sich dann anschließend eine Diskussion der bestimmt offengebliebenen Fragen ergibt.

## 4. Zu A) Wieso wird ein Betriebsklima als "schlecht" bezeichnet?

Bis heute bin ich noch Niemandem begegnet, der mir beschreiben konnte, wann und weshalb ein Betriebsklima "gut" ist; ich kann es auch nicht. Deshalb beschränke ich mich hier ebenfalls auf die Beschreibung von einem "schlechten" Betriebsklima, wobei dieser Beschreibung eine -wie gesagt, nicht beschreibbare- Vorstellung eines "guten" Betriebsklimas zu Grunde liegt.

Zunächst möchte ich drei verschiedene Blickwinkel einführen:

1. den Blickwinkel des Unternehmens,
2. den Blickwinkel der Führungskräfte,
3. den Blickwinkel der Mitarbeiter.

Aus dem Blickwinkel des Unternehmens ist das Betriebsklima "schlecht", wenn nicht mehr, oder nicht mehr ausreichend, oder nicht mehr mit der erforderlichen Qualität gearbeitet bzw. geleistet wird. Mit anderen Worten: Wenn das Klima nicht günstig für den Leistungsprozess ist.



Merkmale dafür sind z.B. der Zeitanteil, welcher nicht für Leistung oder Sicherung der Leistung eingesetzt wird, sondern für Psychospiele, Machtspiele, Machtdemonstrationen, operative Hektik, Klagen über Fehler und Schwächen aller Art ohne Veränderungsinitiativen, Klatsch, Gerüchte, "Latrinengespräche", Schreiben von Aktennotizen, Rechtfertigungen usw.

Je häufiger solche Verhaltensweisen sind, umso wahrscheinlicher ist auch, dass der Krankenstand hoch ist und die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter und Führungskräfte als höher als bei anderen Abteilungen oder Betrieben eingeschätzt wird mit der Folge, dass zum "Ausgleich" die Sozialleistungen oder zumindest die Vergütung deutlich erhöht werden müssten.

Führungskräfte stehen meist im Spannungsfeld zwischen den Interessen des Unternehmens und den Interessen der Mitarbeiter. Führungskräfte bezeichnen das Betriebsklima oft dann als "schlecht", wenn sie sich überfordert sehen, diesen Interessensausgleich so zu gestalten, dass sie selbst als Person noch einigermaßen zufrieden sein können. Meist schlagen sich die Führungskräfte -unabhängig ihrer formalen Stellung und ihres formalen Auftrages- entweder tendenziell mehr auf die Seite des Unternehmens oder aber tendenzielle mehr auf die Seite der Mitarbeiter.

Im ersteren Falle -höhere Identifikation mit dem Unternehmen- wird das Betriebsklima als schlecht bezeichnet, wenn die Interessen der Mitarbeiter und ihr Arbeitseinsatz abweicht von den Wertvorstellungen des Vorgesetzten. Die Mitarbeiter finden meist Mittel und Wege, sich den ständigen Forderungen des Vorgesetzten zu entziehen oder ihm zumindest plausibel zu machen, dass es an ihnen nicht liegen können, wenn ER seine Ziele nicht erreicht

Umgekehrt Wenn die Führungskraft sich eher mit den Mitarbeitern identifiziert, bezeichnet sie das Betriebsklima als schlecht, wenn "von oben" zu hohe Forderungen an ihn und seine Mitarbeiter gestellt werden und die Mitarbeiter ihm nicht glauben, dass er diese Forderungen nicht reduzieren konnte.

Aus dem Blickwinkel des Mitarbeiters ist das Betriebsklima schlecht, wenn von ihm Verhaltensweisen abverlangt werden, die seinen eigenen Vorstellungen über das Arbeitsleben widersprechen. Oder, was häufiger genannt wird, wenn Verhaltensweisen von Mitarbeitern, Kollegen und/oder Vorgesetzten den Mitarbeiter in seiner Möglichkeit, sein Arbeitsleben als "zufriedenstellend" zu bezeichnen, begrenzen. Das WAS, was also das Klima stört, ist von Mitarbeiter zu Mitarbeiter im gleichen sozialen System meist höchst individuell und damit unterschiedlich

## Zu B) Was kann getan werden, um das Betriebsklima zu verbessern

Egal wie schlecht das Betriebsklima beurteilt wird: Man darf nie zu früh oder zu schnell annehmen, dass die Menschen an einer "Verbesserung" des Klimas wirklich interessiert wären. Neben allem Leidensdruck und Ärger, der das Klima belastet, ziehen die leidenden und sich ärgern den Menschen nicht selten Nutzziehungen aus dem Leiden und Ärger, welche sie verlieren, wenn sich das Klima "verbessert". Für diese Nutzziehungen muss im Rahmen der Maßnahmen, die zur Klimaverbesserung führen, andere Lösungen gefunden werden.

Doch ich möchte nicht auf die Prozessschritte, sondern darauf eingehen, welchen Zielsetzungen solche Maßnahmen dienen müssen. Es sind im Grunde genommen zwei Grunddimensionen:



1. Die Entwicklung von Vertrauen in sich selbst und in andere.
2. Die Entwicklung von Verantwortung für sich selbst und für andere.

Vertrauen kann man nicht einfordern oder herstellen wie eine Ware. Vertrauen ist stets ein Geschenk, wenn man es erhält und muss andererseits auch wie ein Geschenk verschenkt werden, ohne Vorleistung und ohne Gegenrechnung.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Abteilung betrachteten sich als letzte Rad am Wagen, sie waren der Ansicht, sie hätten keine Perspektiven mehr, würden von den Vorgesetzten und vom Betriebsrat nur mehr oder weniger bei Laune gehalten und immer wieder vertröstet. Ein Wechsel in eine andere Funktion wurde wegen Vorurteilen von Dritten gegen die Abteilung nicht für möglich gehalten. Die Mitarbeiter waren in ihrer jahrelangen Frustration inzwischen zu Profis für das Formulieren von Ansprüchen und Vorwegbedingungen geworden, die alle erfüllt sein müssten, bevor man wieder mehr Spaß an der Arbeit haben könne. Da diese Ansprüche immer wieder nicht oder nur teilweise erfüllt wurden, waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Oktober 1990 zutiefst demotiviert, verhielten sich isoliert, wehrten alle Neuerungen ab, machten Dienst nach Vorschrift usw.

In einer ersten Maßnahme war es hier wichtig, allen Angehörigen der Abteilung (also Mitarbeitern und Führungskräften gemeinsam) wieder zu einer Erfahrung zu verhelfen, dass sie nicht nur ausgeliefert seien, sondern dass sie -so unwahrscheinlich es sie zunächst auch hielten- viel für ihr besseres Wohlbefinden beitragen können. In einem harten und offenen Auseinandersetzungsprozess über drei Tage konnte und musste jeder für sich klären, ob er bzw. sie überhaupt an einer Verbesserung des Betriebsklimas interessiert war und ob der den anderen, mit welchen er/sie im Tagesgeschäft oft so viele Schwierigkeiten hatte, glaubwürdig waren, wenn sie den gleichen Wunsch äußerten.

Einhellig war zunächst die Ansicht vertreten, dass die jeweils anderen zunächst einem selber Vertrauen entgegenbringen müsste, bevor man sich aufgrund der bisherigen Erfahrungen in der Lage sehen würde, selbst dem anderen Vertrauen, also eine Vorleistung, ein Geschenk, entgegenzubringen. Nachdem deutlich wurde, dass jeder auf den anderen wartete, wurde auch deutlich, dass sich nichts bewegt, wenn nicht einer den Schritt macht.

Dieser entscheidende Schritt war nun aber nicht das kollegiale oder kumpelhafte "Auf-die-Schulter-klopfen" oder andere einlullende Formen von unechten Botschaften von "Ich-mag-Dich", sondern bestand vielmehr darin, dass ein Mitarbeiter seinem Kollegen offen mitteilte, weshalb es ihm so schwerfiel, ihn "für voll" zu nehmen und wie er dies bisher ausgenutzt habe. Betroffen bis Erschüttert nahm der Kollege die Rückmeldung an.

Die Verbesserung des Betriebsklimas durch diesen Akt besteht nicht in der Verhaltensänderung des kritisierten Kollegen, sondern im Verzicht des Mitarbeiters auf die Ausbeutung von Eigenarten und Eigenschaftes seines Kollegen. Es versteht sich von selbst, dass die Beiden nicht nur die Rückmeldung verarbeitet haben, sondern auch andere Formen der künftigen Zusammenarbeit offen besprochen und vereinbart haben.

*Zum 2. Punkt: Entwicklung von Verantwortung für sich und für andere*

Dieser Teil ist die zweite Seite des Weges zur Entwicklung von Vertrauen in sich selbst und zu anderen. Er führt über die Konfrontation mit der vollen Selbstverantwortlichkeit für alles, was den Mitarbeitern und Führungskräften widerfährt. Meine Mutter hat den folgenden Spruch mir immer wieder gesagt (der gleiche Spruch ist in eine Tafel gegossen in Bildungshaus Lämmerbuckel der Daimler-Benz AG):



Gott gebe mir die Kraft, zu ändern, was ich ändern kann,  
Gott gebe mir die Kraft, anzunehmen, was ich nicht ändern kann,  
Gott gebe mir die Kraft, das eine vom anderen zu unterscheiden.

Nicht selten begrenzen sich Menschen darauf, Ansprüche und Forderungen zu formulieren, die Dritte erfüllen sollen. Das 'Selbstengagement, sich+ diese Erwartungen selbst zu erfüllen, ist nicht selten gegensätzlich zur Lautstärke der Forderungen, die Entschuldigungen, weshalb man nichts oder nur Wirkungsloses tun könne, hören sich meist gleich an: „.... nicht gelernt“, „....nicht zuständig“, „....noch nie gemacht“, „.... was würden andere sagen und alle weiteren Killerphrasen.

Die Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte müssen verstehen lernen, dass ihnen das Betriebsklima nicht geschieht, sondern dass sie das selbst tun und gestalten. Niemand, außer denjenigen, die zusammenwirken, kann das Klima machen. Die entscheidende Frage an Jemanden, der über das Betriebsklima klagt, lautet in Richtung "Verantwortung" stets: „Wie trägst DU, Wie tragen Sie zu dem schlechten Klima bei?“ „Was ist Ihr Anteil?“ Wieso sehen Sie die Schuld bei den anderen? Was wollen Sie von den anderen? Haben Sie dies den anderen jemals schon gesagt? Was brauchen Sie nicht zu tun, dadurch, dass das Betriebsklima so schlecht ist? Mit wem müssen Sie nicht zusammenarbeiten? Welche Kontrollen und Rechenschaften bleiben Ihnen erspart? Welche (heimlichen) Privilegien haben Sie sich aufgrund des schlechten Betriebsklimas geschaffen und rechtfertigen Sie?

Diese und andere Fragen muss jeder für sich beantworten. Je besser das Betriebsklima ist, umso offener und direkter können solche Fragen miteinander besprochen werden.  
>Miteinander< meint hier: mit denjenigen, die es angeht, die betroffen oder beteiligt sind.

Eine kleine Hilfe zur Analyse und Diagnose für erste Schritte:

Bernhard Schibalski, Managementtrainer bei IBM, hat 1981 das (beiliegende) Koordinatenkreuz erstellt, auf welchem die Dimensionen Vertrauen-Misstrauen und Selbstvertrauen-Selbstzweifel abgetragen sind. In den Quadranten sind die vorherrschenden Verhaltensweisen eingetragen, die sich aus der jeweiligen Kombination ergeben:

Wenn das Selbstvertrauen hoch ist und gleichzeitig Misstrauen gegenüber anderen besteht, ist das vorherrschende zu beobachten Verhalten arrogant und aggressiv. Eine Veränderung geht nun nicht über die Reduktion des arroganten und aggressiven Verhaltens durch Verhaltenstraining, dies wäre nur Kosmetik, sondern über Maßnahmen, die das Misstrauen gegenüber Dritten verlernen lassen, wobei gleichzeitig Vertrauen entwickelt wird. Dann ist arrogantes und aggressives Verhalten nicht mehr nötig.

Wenn das Misstrauen gegenüber Dritten hoch ist und gleichzeitig große Zweifel an sich selbst, an der eigenen Kompetenz, Fähigkeit usw. bestehen, ist das vorherrschende Verhaltensmuster hoffnungslos und verzweifelt. Diese kaum aushaltbare Situation ist änderbar entweder über die Entwicklung von Vertrauen durch Verlernen von Misstrauen oder durch die Stärkung des Selbst durch Maßnahmen, die die Betroffenen und Beteiligten wieder an die eigene Kompetenz und Verantwortung und damit Möglichkeiten zur Gestaltung heranführen.

Sind die Selbstzweifel hoch und gleichzeitig ein Vertrauen gegenüber Dritten vorhanden, ist oft hoffnungsvolles, aber depressives Verhalten anzutreffen. Dies zeigt sich oft in



Selbstabwertungen oder Idealisierungen der Dritten, die als "besser, größer, kompetenter, schöner, bedeutender, ...." erlebt werden. Dies ist auch das Feld des "professionellen Leidens". Veränderungen sind oft über die Konfrontation der Selbstabwertungen und der Idealisierungen Dritter möglich.

- Wer ein realistisches Vertrauen in andere entwickelt hat und infolge eines •

klaren Selbstbildes ein realistisches Selbstvertrauen entwickelt hat, kann sich autonom und offen verhalten. Je mehr dies in einer Organisation tun können, um so offener wird die Kommunikation und das Klima sein und umso mehr werden die Menschen sich autonom und verantwortlich verhalten.

### Zum Schluss:

Ein Betriebsklima ist nach meiner Ansicht nach schlecht, wenn entweder einige gegen viele oder jeder gegen jeden arbeitet. Es ist aber genauso schlecht, wenn alles ein Eierkuchen ist und Konturen der Einzelnen nicht mehr sichtbar sind.

Ein Betriebsklima ist nach meiner Ansicht "gut", wenn es möglich ist, persönliche und sachliche Konflikte zu haben, sie benennen und gemeinsam mit den Betroffenen und Beteiligten bearbeiten zu müssen und zu dürfen. Ein gutes Betriebsklima ist also insbesondere davon abhängig, wie in Meinungsverschiedenheiten und Interessenskonflikten miteinander umgegangen wird und wie sich wie beim Wetter "Tief s" und "Hochs" sich gegenseitig bedingen und abwechseln, ebenso wie die vorherrschenden Temperaturen und vorherrschenden Winde.

Nur Dem Wetter-Klima sind wir ausgeliefert. Das Betriebs-Klima machen wir jedoch jeweils gemeinsam selbst.

Dankeschön.