



Betriebsklima

Was ein gutes Betriebsklima ausmacht und wie Sie es erreichen können

Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)
Glinkastraße 40
10117 Berlin
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)
E-Mail: info@dguv.de
Internet: www.dguv.de

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen des
Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Ausgabe: Juli 2022

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Illustrationen: Michael Hüter; Titelbild: © GRVBE – Fotografie
(Erik Schwarzer)

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter
www.dguv.de/publikationen Webcode: p206047

Ein gutes Betriebsklima entsteht durch gegenseitige Wertschätzung, Respekt und Vertrauen.



Inhaltsverzeichnis

Betriebsklima – eine bedeutende Größe	4
Was können Sie als Leitung tun?	5
Was können Sie als Führungskraft tun?.....	7
Was können Sie als Beschäftigte tun?.....	9
Selbsttest: Das Betriebsklima verbessern.....	10
Verwendete Literatur und weitere Informationen	12

Betriebsklima – eine bedeutende Größe

Damit Menschen sich wohlfühlen, brauchen sie Anerkennung – und diese zeigt sich nicht in leerem Loben, sondern durch aufrichtige Wertschätzung der Person und ihrer Leistung.

Mit Betriebsklima, auch genannt das soziale Klima, ist gemeint, wie die Beschäftigten die Stimmung und das Miteinander im Unternehmen bzw. in der Einrichtung erleben. Es wird selten als entscheidende Größe für den Betriebserfolg und oftmals als schwer veränderbar wahrgenommen. Doch wer heute gut ausgebildete Fachkräfte finden und lange an das eigene Unternehmen binden will, braucht ein gutes Betriebsklima. Das Gehalt allein ist heute kein ausreichendes Mittel mehr dafür.

Bei einem guten Betriebsklima kommt man gern zur Arbeit. Alle übernehmen Verantwortung und stehen füreinander ein. Beschäftigte, die sich bei der Arbeit wohl- und wertgeschätzt fühlen, melden sich zudem seltener krank. Die Arbeitsleistung steigt, wenn die Beschäftigten motiviert sind und sich dem Unternehmen zugehörig fühlen. Insbesondere die Bereitschaft, sich für den Betrieb

einzusetzen, wird geweckt und gefördert. Das ist nicht nur positiv für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sondern letztlich auch für die Sicherheit und Gesundheit aller.



Was können Sie als Leitung tun?

Die gute Nachricht: Das Betriebsklima lässt sich langfristig positiv gestalten, auch wenn Veränderungen auf kurze Sicht zunächst nicht offensichtlich sind.

Als Leitung legen Sie die grundsätzlichen Strukturen fest und kümmern sich um solche Themen wie Arbeitszeitgestaltung, Teamzusammensetzung, Möglichkeiten für den Austausch der Beschäftigten, Angebote zur Gesundheitsförderung und vieles mehr. All dies hat Auswirkungen auf das Betriebsklima.

Setzen Sie Standards

Legen Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten Regeln der Zusammenarbeit fest. Wichtige Aspekte sind dabei Toleranz, Respekt und Vertrauen. Vereinbaren Sie einen konstruktiven Umgang mit Fehlern und legen Sie zusammen verbindliche Prozesse, auch für die Vorgehensweise in Konflikt- und Mobbingfällen, fest. Haben Sie sich auf ein gemeinsames Verständnis geeinigt, können Sie Ihre Standards auch schriftlich festhalten. Somit kann sich jeder daran orientieren und auch neue Beschäftigte lernen diese Umgangsformen schneller kennen und können sich daran halten.

Die Richtigen auswählen und sie richtig einsetzen

Eine gute Eignung von neuen Beschäftigten für ihre jeweilige Tätigkeit ist eine wichtige Voraussetzung für sicheres und gesundes Arbeiten. Das gilt insbesondere für Führungskräfte, die neben der fachlichen Qualifikation über Kompetenzen zur Führung von Menschen verfügen sollten. Berücksichtigen Sie bei Neubesetzung einer Stelle auch, dass die Person auch zum restlichen Team passt und dass die Beschäftigten weder über- noch unterfordert sind.

Die Führungskräfte mitnehmen

Nachhaltige Verbesserungen im Betriebsklima erreichen Sie nur mit qualifizierten und motivierten Führungskräften, die selbst von den Maßnahmen überzeugt sind und dafür sorgen, dass bei Veränderungen niemand „auf der Strecke bleibt“. Daher ist es wichtig, Führungskräfte regelmäßig zu schulen sowie den gegenseitigen Austausch zu fördern, zum Beispiel in Workshops wie Lernteams oder Ideentreffen. Eine solche Beratung bezieht idealerweise auch die anderen Handlungsfelder mit ein und wird Teil eines generellen Kulturentwicklungsprozesses.

Sich helfen lassen

Gerade wenn es um eine Veränderung des Betriebsklimas geht, ist eine externe Begleitung des Prozesses oftmals sinnvoll, sei es in Form von fachlichen Hilfestellungen oder einer Moderation.

Betriebsklima und Vielfalt – zwei wichtige Verbündete

Am Betriebsklima zu arbeiten heißt auch, Vielfalt zu erzeugen und diese sinnvoll zu nutzen. Das gilt insbesondere dann, wenn es darum geht, neue Ideen und Innovationen hervorzubringen. In Teams, in denen alle derselben Meinung sind, bleiben „Querdenken“ und neuartige Ideen aus. Die Auseinandersetzung mit abweichenden Positionen stärkt dagegen die Innovation.



Damit Vielfalt erfolgreich gelebt werden kann und mögliche Probleme im Umgang mit dieser vermieden werden, sollten folgende Aspekte beachtet werden:

Machen Sie Vielfalt mit System

Etablieren Sie Maßnahmen zum Umgang mit Vielfalt, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten und -orte. Sorgen Sie für Chancengleichheit für Menschen aller Religionen, Herkunftsländer, Geschlechter und Altersgruppen.

... Zum Beispiel: mit Vielfalt richtig umgehen

In einer Bankfiliale gibt es verschiedene Teilzeitmodelle, damit eine Anpassung an verschiedene familiäre Situationen ermöglicht wird. Bewerbungen von Personen verschiedenen Alters und Geschlechts sowie verschiedener Kulturen sind gern gesehen, da sie den aktiven Austausch im Team anregen und interessante Beiträge liefern können.

Was können Sie als Führungskraft tun?

Sie als Führungskraft spielen eine wichtige Rolle für die Entwicklung des Betriebsklimas. Durch Ihren Einfluss auf die Beschäftigten, insbesondere durch Ihre Vorbildfunktion, können Sie das Miteinander und die Werte im Unternehmen bzw. in der Einrichtung entscheidend prägen. In erster Linie ist es dafür aber notwendig, dass Sie sich selbst wertschätzen und gut führen. Nur so können Sie Ihren Angestellten auch glaubhaft ein positives Verhalten vermitteln. Manchmal sind es kleine Dinge, die den großen Unterschied machen. Hier werden auch viele Verbindungen zu den anderen Handlungsfeldern der Kultur der Prävention sichtbar.

Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Feedback

Lob und konstruktive Kritik sind gleichermaßen wichtig. Schieben Sie Feedback nicht lange hinaus. Geben Sie zeitnahe Rückmeldungen (siehe DGUV Information 206-039 „Geben und Nehmen von Feedback“).

Informieren Sie die Beschäftigten

Geben Sie Informationen an diejenigen, die es betrifft, und zwar am besten frühzeitig und persönlich.

Nehmen Sie die Anliegen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ernst

Wenn Sie von Ihren Beschäftigten über Abweichungen bei Sicherheit und Gesundheit informiert werden, nehmen Sie diese offen auf, auch wenn Sie das Angesprochene nicht als Schwierigkeit wahrnehmen, und handeln Sie möglichst sofort. Klären Sie Ihre Beschäftigten über wichtige Ereignisse im Betrieb umfassend auf.

... Zum Beispiel: Probleme offen ansprechen

Ein Pflegedienstleiter organisiert in seinem Team regelmäßige Teambesprechungen. Bei diesen Besprechungen ist ihm wichtig, dass dabei nicht nur über die Patientinnen und Patienten gesprochen wird, sondern auch die Belange der Beschäftigten thematisiert werden. Auch wenn er nicht jedes Problem sofort lösen kann, fördert er so einen offenen und lösungsorientierten Umgang mit Schwierigkeiten innerhalb des Teams.

Was können Sie als Führungskraft tun?



Kompetenzen erkennen und einsetzen

Verteilen Sie die Aufgaben so, dass die Beschäftigten ihre Stärken optimal einsetzen können. Haben Sie aber auch immer im Blick, wie sich die Beschäftigten weiterentwickeln sollten und wie Sie dies durch die Verteilung der Aufgaben beeinflussen können.

Achten Sie auf Wertorientierung

Begegnen Sie Ihren Beschäftigten mit Wertschätzung und Respekt. Ein respektvoll behandeltes Teammitglied wird auch seiner Kundschaft und seinem Team respektvoll gegenüberreten.

Konstruktive Fehlerkultur aufbauen

Sehen Sie Fehler als Chance zum Lernen. Sprechen Sie Fehler sachlich an, sodass es nicht als Kritik an der Person aufgenommen wird, sondern als etwas, woraus man für die Zukunft lernen kann. Die daraus gezogenen Konsequenzen sollten nicht personenbezogen, sondern konstruktiv thematisiert werden.

Formen Sie ein loyales Team

Unterstützen Sie eine proaktive Teamentwicklung durch regelmäßige Teamgespräche, geeignete Konfliktklärung und Gemeinschaftsaktivitäten. In diesem Rahmen können Sie auch Möglichkeiten für einen informellen Austausch schaffen.

❖ Zum Beispiel: gemeinsam Werte definieren

Die Angestellten eines Hotels haben gemeinsame Werte festgehalten, denen sie sich verpflichtet fühlen. Beispielsweise ist klar, dass alle Verantwortung für ihre Aufgaben übernehmen und Freundlichkeit sowie Aufgeschlossenheit gegenüber den Gästen zeigen. Diese Punkte werden für das dauerhafte Bewusstsein auf ein Poster gedruckt, das im Aufenthaltsraum angebracht wird. In monatlichen Besprechungen wird – neben anderen Themen – auch besprochen, wie die gemeinsam vereinbarten Punkte durch das Team umgesetzt werden.

Was können Sie als Beschäftigte tun?

Die Verantwortung für das Betriebsklima liegt nicht nur bei den Führungskräften, sondern bei allen. Auch Sie können zu einem guten Betriebsklima beitragen. Die folgenden Punkte können Ihnen dabei helfen, diese Verantwortung wahrzunehmen und so mehr Zufriedenheit und ein positives Miteinander in Ihren Arbeitsalltag zu bringen.

Achten Sie auf sich selbst

Seien Sie gut zu sich und sorgen Sie verantwortungsvoll für sich selbst. Nur wenn es jedem einzelnen Teammitglied gut geht, kann sich ein positives Betriebsklima entwickeln bzw. aufrecht erhalten bleiben.

Unterstützen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen, wenn es eng wird

Unterstützen Sie sich gegenseitig bei schwierigen Aufgaben. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Sie dafür im Gegenzug auch mal Hilfe angeboten bekommen. Wenn Sie selbst an einem Punkt nicht weiterkommen, scheuen Sie sich nicht, bei anderen um einen Rat oder eine zusätzliche Meinung zu bitten.

Seien Sie freundlich zu anderen

Bereichern Sie den Arbeitsalltag mit netten Gesten. Es mag so banal klingen, aber ein (ehrliches!) Lächeln ist schon

die halbe Miete für ein besseres Miteinander. Auch ein aufrichtiges Kompliment, aufmerksameres Zuhören und das Zeigen von ehrlichem Interesse sind solche einfachen und netten Dinge, die die Stimmung im Team positiv beeinflussen. Außerdem sind grundlegende Regeln der Höflichkeit, wie zum Beispiel Pünktlichkeit, ein Ausdruck von Wertschätzung.

Nutzen Sie das Gespräch zwischendurch


Verbringen Sie Ihre Mittagspause nicht hinter Ihrem Schreibtisch, sondern essen Sie gemeinsam mit Ihrem Team. So können Sie sich zwischendurch mit den neuesten Informationen versorgen und auch kleinere Fragen klären. Des Weiteren ist es eine gute Möglichkeit zum informellen Austausch, wenn Sie direkt zu Ihrer Kollegin oder Ihrem Kollegen gehen, anstatt nur anzurufen oder eine E-Mail zu schreiben.

Miteinander, nicht übereinander reden

Wenn Sie ein Problem mit einer Kollegin oder einem Kollegen haben, schlucken Sie Ihren Ärger nicht einfach herunter, sondern suchen Sie das persönliche Gespräch. Breiten Sie einen Konflikt niemals im ganzen Unternehmen aus.

Selbsttest: Das Betriebsklima verbessern

Die folgenden Stichworte bieten eine gute Zusammenfassung der Anforderungen an die Gestaltung eines positiven Betriebsklimas. Sie können diese Stichworte und die dazugehörigen Fragen als Selbsttest und Orientierung verwenden. Überprüfen Sie, inwieweit diese Aspekte in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt werden und an welchen Stellen eventuell noch Handlungsbedarf besteht.

Aspekte für ein positives Betriebsklima	
<p>Informieren und kommunizieren</p> <ul style="list-style-type: none">• Gelangen wichtige Informationen schnell und zuverlässig an die entsprechenden Personen?• Ist die Kommunikation im Betrieb positiv und passgenau? <p><i>Beispiel: Erfolgt ein Austausch über Fehler, um diese gemeinsam zu lösen oder eventuelle Doppelbearbeitungen zu vermeiden?</i></p>	
<p>Positive Atmosphäre</p> <p>Herrscht im Unternehmen eine positive Stimmung?</p> <p><i>Beispiel: Erledigen nicht nur alle stur ihre Arbeit, sondern können auch mal miteinander lachen?</i></p>	
<p>Zusammenhalt und Vertrauen</p> <p>Stehen alle im Betrieb füreinander ein?</p> <p><i>Beispiel: Ist es möglich, Schwierigkeiten zu äußern und um Hilfe zu bitten, ohne Angst vor den Reaktionen anderer zu haben?</i></p>	
<p>Beteiligen</p> <p>Werden die Beschäftigten bei wichtigen Fragen beteiligt?</p> <p><i>Beispiel: Können Beschäftigte eigene Ideen zur Gestaltung ihres Arbeitsplatzes einbringen?</i></p>	

Verlässlich sein

Ist auf alle Beteiligten Verlass?

Beispiel: Werden Projekte fristgerecht eingereicht und Probleme bei der Bearbeitung frühzeitig mitgeteilt?

Möglichkeiten für informellen Austausch

Gibt es Möglichkeiten und die Erlaubnis für einen informellen Austausch der Beschäftigten (z. B. gemeinsame Pausen, Sitzcken, Pausenräume, „offene Bürotür“, Betriebsfeiern, Betriebssport)?

Offene und wertschätzende Kommunikation

Ist die Kommunikation geprägt von gegenseitigem Vertrauen, Ehrlichkeit und Respekt? Werden Probleme offen angesprochen und ohne Konflikte gelöst? Begegnet man sich auf Augenhöhe?



Verwendete Literatur und weitere Informationen

Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM) (Hrsg.) (2015).
Damit es rundläuft im Betrieb – Impulse und Erfolgsmodelle aus der Praxis für Kleinbetriebe
www.bghm.de

Berufsgenossenschaft Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) (Hrsg.) (2016).
Betriebsklima und Gesundheit systematisch messen – Anleitung für eine Personalbefragung (BGW Betriebsbarometer)
www.bgw-online.de

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2002).
Lust auf Arbeit. Was muss ich tun, was müssen andere für mich tun, was muss ich für andere tun und was müssen ich und die anderen gemeinsam tun, damit Arbeit Spaß macht? Kapitel 8.4: „Was kann man für das Betriebsklima tun?“
www.baua.de

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (2014).
DGUV Information 206-006
„Arbeiten: entspannt, gemeinsam, besser“
www.dguv.de/publikationen
Webcode: p206006

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) (Hrsg.) Für unsere Arbeit brauchen wir ... Eine Wanderausstellung zum gesunden Arbeiten auch in stressigen Zeiten
www.für-unsere-arbeit.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2014).
Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen. Kapitel „Eine gesunde Arbeitskultur schaffen: Gesundes Miteinander“
www.inqa.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2014).
Mit Verstand und Verständnis. Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz
www.inqa.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2017).
Alle in eine Schublade. Altersstereotype erkennen und überwinden
www.inqa.de

Matyssek, A. K. Wertschätzung im Betrieb
www.do-care.de/wertschaetzung

Unfallkasse Nord (2011).
Feuer fangen im interkulturellen Miteinander – Interkulturelles Kompetenztraining – Eine übertragbare Erfolgsgeschichte
www.uk-nord.de

**Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: info@dguv.de

Internet: www.dguv.de