

Einfluss von Arbeitsorganisation und Arbeitsplatz auf das Sozialverhalten und das Betriebsklima sowie Maßnahmen zur Verbesserung¹

2.1 Unternehmensphilosophie und Unternehmenskultur

Unternehmensphilosophie und -kultur sind wichtige Bestandteile des innerbetrieblichen Miteinanders und haben großen Einfluss auf das (Arbeits-)Verhalten der Mitarbeiter.

• Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist das spezifische Wertesystem eines Unternehmens. In ihr spiegeln sich alle Entscheidungen und Handlungen der im Unternehmen tätigen Menschen wider, die zusammen den eigenen, unverwechselbaren Charakter eines Unternehmens ausmachen.

• Unternehmensphilosophie

Jedes Unternehmen verfolgt bestimmte Ziele, z. B.:

- monetäre Ziele = Gewinnmaximierung
- nicht monetäre Ziele, wie die Steigerung der Marktanteile

Diese Ziele werden von der Geschäftsleitung festgelegt. Um sie zu verwirklichen, muss eine bestimmte **Unternehmenspolitik** entwickelt werden. Grundlage der Unternehmenspolitik ist eine **Unternehmensphilosophie**, die die Geschäftsidee (das Konzept) der Firma beschreibt. Im **Unternehmensleitbild** werden Unternehmensphilosophie und Unternehmenspolitik formuliert.

Im Bereich der Personalpolitik ist man zu der Auffassung gelangt, dass Mitarbeiter, die im Betrieb gewachsen sind (Auszubildender -* Facharbeiter -* Meister), loyalere Mitarbeiter sind als beispielsweise Leiharbeiter, die im Normalfall keine so starke Bindung an die Firma haben. Aus dieser Erkenntnis heraus wird der Personalbedarf für die nächsten fünf Jahre ermittelt und daraufhin eine entsprechende Anzahl von Auszubildenden eingestellt.

Jedes Unternehmen hat eine bestimmte Unternehmenskultur, die durch folgende Fragestellungen ermittelt werden kann:

- Was war die Gründungsidee des Unternehmens?
- Wie sind die Gründer beim Aufbau der Firma vorgegangen?
- Nach welchen Regeln haben sie Entscheidungen getroffen?
- Was war ihnen wichtig? Womit haben sie Erfolg gehabt?
- Nach welchen Grundsätzen werden die Mitarbeiter geführt? Welche Regeln (offizielle/inoffizielle) bestimmen die Zusammenarbeit? Wer fällt Entscheidungen und wie? Was ist dabei das Wichtigste: Rendite/Wachstum, Zufriedenheit der Mitarbeiter oder Erfolg?
- Welche Bedeutung haben die Kunden für das Unternehmen? Werden auch Kollegen wie Kunden behandelt?
- Wie nimmt das Unternehmen seine gesellschaftliche Rolle wahr? Engagiert es sich für Jugendliche (Ausbildung) oder übernimmt es in der Kommune Verantwortung (IHK, Werbegemeinschaften, Sponsoring)?
- Was ist das Ziel des Unternehmens?

Mithilfe der Antworten auf diese Fragen erhält man ein gutes Bild von der Kultur eines Unternehmens.

Die Unternehmenskultur zu beeinflussen, heißt, auf das Wertesystem aller Mitarbeiter Einfluss zu nehmen. Deshalb ist es nicht sinnvoll, lediglich ein neues Leitbild für das Unternehmen zu entwickeln, wenn sich an den Regeln, die dem konkreten, täglichen Handeln zugrunde liegen, nichts ändert. Eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ist nur durch einen Prozess zu erreichen, an dem alle Mitarbeiter von der Unternehmensleitung bis zu den Auszubildenden beteiligt sind. Dann akzeptieren die Mitarbeiter die Leitbilder und setzen sie im betrieblichen Alltag aktiv um.

Beispiel: Kundenorientierung

Alle Mitarbeiter des Unternehmens halten Kundenorientierung für wichtig und handeln danach, auch die Angestellten im Rechnungswesen, die keinen externen Kundenkontakt haben. Dieses Unternehmen hat eine stark kundenorientierte und auch praktizierte Unternehmenskultur. Es kann sich damit von anderen Unternehmen der Branche positiv abheben.

Fachkräftemangel aktuell

2.2 Wechselwirkungen zwischen industrieller Arbeit und Verhalten des Menschen

2.2.1 Rahmenbedingungen der Arbeit

Ein Industriemeister möchte seine Arbeit im Betrieb erfolgreich gestalten. Er geht auf seine Mitarbeiter ein und wendet geeignete Führungstechniken an. Trotzdem muss er aufgrund des Arbeitsergebnisses feststellen, dass

¹ Grundlagen für die Zusammenarbeit im Betrieb, IHK Hannover 2015, Seite 16ff

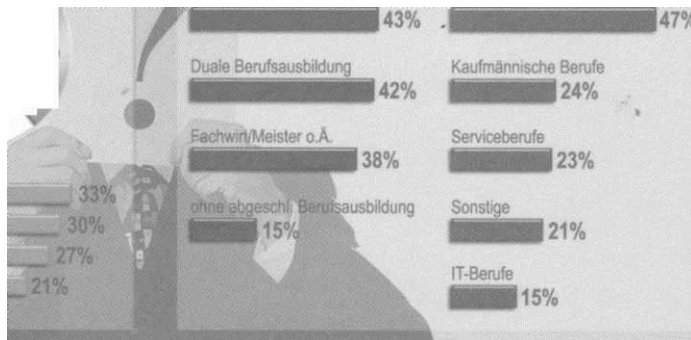
seine Bemühungen bei einigen Mitarbeitern nicht ausreichen. Daraufhin analysiert er, welche weiteren Faktoren Einfluss auf die Arbeitsmotivation und somit auf die Arbeitsleistung haben:

- alle Maßnahmen, die zur Arbeitszufriedenheit führen (etwa nach den Theorien der US-amerikanischen Psychologen Maslow und Herzberg)
- Anforderungen des Arbeitsplatzes
- Gestaltung der Bezahlung
- Gestaltung der Arbeitszeit
- Gestaltung der Arbeitsumgebung
- Gestaltung des Arbeitsplatzes
- soziale Maßnahmen des Betriebs
- Formen der Arbeitsorganisation

Anteil der Unternehmen, die offene Stellen **längerfristig** nicht besetzen können

-Anteil der Unternehmen mit Stellenbesetzungsproblemen, die **ohne Erfolg** Arbeitskräfte für folgende... suchen

Quelle: DIHK



1) Zwei Monate oder länger 2) Mehrfachnennungen möglich

Ein Ziel sollte sein, gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter durch eine positive Gestaltung des Arbeitsumfelds in der Firma zu halten. Denn zahlreiche Betriebe haben Probleme, qualifizierte Fachkräfte zu finden.

2.3.9 Soziale Maßnahmen des Betriebs

Heute reicht es für einen Betrieb nicht mehr

aus, sich nur auf wirtschaftliche Ziele zu konzentrieren. Durch die Globalisierung ist nicht nur für viele Unternehmen ein hoher Konkurrenz- und Kostendruck entstanden, auch die Arbeitnehmer sind oft betroffen - etwa durch längere Arbeitszeiten, niedrigere Lohnabschlüsse oder auch Einschnitte im Bereich der betrieblichen Sozialleistungen. Überlastete und frustrierte Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeitsplatz nicht mehr wohlfühlen, leisten aber schlechtere Arbeit, kündigen (innerlich oder tatsächlich) und das gesamte Betriebsklima kann Schaden nehmen. Zugleich fehlen in verschiedenen Branchen und Regionen bereits Fachkräfte. Betriebe müssen sich also überlegen, wie sie ihr vorhandenes Personal an sich binden können bzw. wie attraktiv sie für neu einzustellende Mitarbeiter sind.

Zu den Elementen **betrieblicher Sozialpolitik** gehören:

- angemessene Entlohnung
- Mitarbeiterorientierung
- Vermittlung der Unternehmenskultur und -ziele
- gute betriebliche Kommunikation und Kooperationsbereitschaft
- attraktive Sozialleistungen

Einerseits unterliegt die betriebliche Sozialpolitik natürlich ökonomischen Kriterien, sie muss also bezahlbar sein. Andererseits wirkt sie nur dann als Anreiz und motivierend, wenn die Arbeitnehmer diese Maßnahmen nicht als selbstverständlich betrachten.

Die vier wichtigsten Bereiche der betrieblichen Sozialpolitik sind:

- Sozialleistungen
- Sozialeinrichtungen
- Altersvorsorge
- Arbeits- und Gesundheitsschutz

Bei den Sozialleistungen muss man zwischen gesetzlich festgelegten und freiwilligen Sozialleistungen unterscheiden.

Gesetzlich festgelegt sind z. B. die anteiligen Beiträge zur Sozialversicherung und die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall.

Durch tarifliche Bestimmungen und Betriebsvereinbarungen entstehen ebenfalls verpflichtende Leistungen für den Betrieb.

Freiwillige Sozialleistungen können Leistungszuschläge, Fahrtkostenzuschüsse oder zusätzliche Urlaubstage sein, ebenso preisgünstige Verpflegung in Kantine oder Cafeteria, Werksverkauf, Bereitstellung von Kinderbetreuung usw.

• Prinzip der „betrieblichen Übung“

Bezahlt ein Arbeitgeber mindestens dreimal hintereinander ein 13. Gehalt oder Weihnachtsgeld und weist er bei dieser Leistung nicht ausdrücklich auf den einmaligen Charakter bzw. eine Zahlung nur für das laufende Kalenderjahr hin, entsteht für die Mitarbeiter daraus ohne besondere vertragliche Festlegung ein Gewohnheitsrecht. Es kann vom Arbeitgeber nicht beliebig variiert oder zurückgenommen werden. Das Gleiche gilt, wenn ursprünglich freiwillige betriebliche Leistungen in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden.

Betriebe haben also gerade bei den freiwilligen sozialen Leistungen einen gewissen Spielraum, um sich z.B. bei Neueinstellungen positiv von anderen Betrieben abzuheben.

Allerdings unterliegen auch gute betriebliche Sozialleistungen einem Gewöhnungsfaktor. Nach längerer Zeit werden sie von den Mitarbeitern oft als selbstverständlich angesehen und stellen keinen besonderen Anreiz mehr dar.

Beispiel: Soziale Maßnahmen und Arbeitsmotivation

Vorarbeiter Schmitz kommt am Montag zu Industriemeister Huber und bittet ihn um ein Gespräch. Er erklärt seinem Vorgesetzten, dass seine Frau schwer krank sei und ständige Pflege brauche. Da er für tagsüber eine Pflegerin gefunden habe, möge Herr Huber ihn doch bitte zur Tagschicht einteilen, dann könne er sich nachts selbst um seine Frau kümmern. Über die Dauer der Pflege könne man zum derzeitigen Zeitpunkt noch nichts sagen. Da Herr Schmitz bisher in drei Schichten arbeitete, erbittet sich Meister Huber Zeit zum Überlegen. Nach einer Stunde ruft er Herrn Schmitz zu sich, um ihm Folgendes mitzuteilen: In der Zwischenzeit habe er die Arbeits- und Organisationspläne durchgearbeitet und er könne ihn für die Zeit der Krankheit seiner Frau für die Tagschicht einteilen. Er bittet jedoch Herrn Schmitz, ihm gleich mitzuteilen, wenn er diese Sonderregelung nicht mehr benötige, da durch diese Umstellung andere Kollegen stärker von der Nachtschicht betroffen seien. Herr Schmitz bedankt sich für das Verständnis des Meisters und geht erleichtert an seinen Arbeitsplatz zurück.

2.3.10 Arbeitszufriedenheit

Eine wesentliche Führungsaufgabe des Industriemeisters ist, neben den betrieblichen Zielen die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Auge zu behalten. Die Beschäftigten dürfen nicht lediglich als „Planungsmasse“ für eine möglichst reibungslos funktionierende Organisation betrachtet werden, sondern sie müssen mit ihren Wünschen und individuellen Bedürfnissen ernst genommen werden. Das Bemühen um die Zufriedenheit der Mitarbeiter erzeugt ein positives Betriebsklima und fördert somit auch deren Leistungsbereitschaft. In persönlichen Gesprächen sollte der Industriemeister versuchen herauszufinden, welche beruflichen Wünsche der Mitarbeiter hat und welche betrieblichen Möglichkeiten es gibt, diesen Wünschen entgegenzukommen.

Umfrageergebnisse zeigen deutlich, wie wichtig eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur ist und welche enormen Potenziale vernachlässigt werden. Die Beschäftigten wünschen sich Führungskompetenz, Fairness, Förderung und Fürsorge - und auch eine angemessene Gewinnbeteiligung. Im Gegenzug bieten sie hohe Einsatzbereitschaft, Engagement und Loyalität.

Eine repräsentative Studie im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums zum Thema **Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement**, deren Ergebnisse 2008 vorgestellt wurden, zeigt Folgendes (Überblick):

- Der Anteil der mit ihrer Arbeit „völlig“ oder „sehr“ zufriedenen Beschäftigten liegt bei nur 37%. Bei den „völlig“ Zufriedenen sank der Wert im Vergleich zu 2001 um zehn Prozentpunkte.
- 18% der Beschäftigten sind akut unzufrieden. Prinzipiell sind sie der Arbeit gegenüber positiv eingestellt, sie würden aber wegen der Arbeitsbedingungen beim derzeitigen Arbeitgeber die Firma gern so schnell wie möglich verlassen.
- Über die Hälfte der Befragten ist mit dem Führungsverhalten der Vorgesetzten im Betrieb nicht zufrieden.
- Erstmals wurde auch der Zusammenhang zwischen Unternehmenserfolg und Engagement der Mitarbeiter statistisch nachgewiesen: Die Qualität der Unternehmenskultur ist demnach für bis zu 31 % des finanziellen Erfolgs einer Firma verantwortlich. Erfolgreiche Unternehmen (unabhängig von der Größe) bewerten das hohe Engagement ihrer Mitarbeiter als entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Deutsche Unternehmen könnten also erfolgreicher sein, wenn sie mehr auf ihre Mitarbeiter eingehen.
- Als wesentlicher Unzufriedenheitsfaktor wird „Stress“ genannt. Über 60% der Befragten stellten eine Zunahme in den vergangenen Jahren fest, während 2001 nur 48 % der Befragten angaben, dass der Stress am Arbeitsplatz gestiegen sei.

Um die Arbeitszufriedenheit seiner Mitarbeiter zu fördern, sollte sich der Industriemeister also dafür einsetzen, dass

- die Mitarbeiter angemessen bezahlt werden,

- das Arbeitsumfeld möglichst gesundheitsförderlich und familienfreundlich gestaltet wird,
- Mitsprache- und Entwicklungsmöglichkeiten ausgeschöpft werden,
- somit die sinnstiftenden Aspekte der Arbeit gestärkt werden und
- die Bindung der Mitarbeiter an den Betrieb vertieft wird.

• Stress

Stress ist eine normale Reaktion auf unterschiedliche Formen der Beanspruchung. Der Körper reagiert auf Reize von außen, die als angenehm oder unangenehm empfunden werden.

Je nachdem, wie der Stress wirkt, unterscheidet man zwischen Eustress und Distress.

- **Eustress:** positiver Stress, der z. B. durch Vorfreude, Aktivität oder eine Herausforderung ausgelöst wird. Er motiviert, spornet zu Leistung an und der erreichte Erfolg erzeugt eine große Befriedigung.

- **Distress:** negativer Stress, der durch Überlastung, Überforderung oder ähnliche Faktoren ausgelöst wird. Man empfindet eine Situation als unangenehm und möchte ihr ausweichen oder glaubt, einer Aufgabe nicht gewachsen zu sein. In der Umgangssprache wird „Stress“ meist im Sinne von Distress benützt.

Distress führt zu vielfältigen physischen und psychischen Symptomen, wie z.B. nachlassender Leistungsfähigkeit, Müdigkeit und Erschöpfung, organischen Erkrankungen, Depressionen usw. bis hin zum Zusammenbruch und letztlich zur Berufsunfähigkeit.

Die Zahl der Fehltagewegen psychischer Erkrankungen steigt seit Jahren an, was auch mit der überall zu beobachtenden Arbeitsverdichtung und dem zunehmenden Druck am Arbeitsplatz in Verbindung gebracht wird. Von 2001 bis 2010 stieg die Zahl nach Angaben des Bundesgesundheitsministeriums von 33,6 Millionen auf 53,5 Millionen Fehltagewegen.

Da das Stressempfinden sehr individuell ist, lässt sich nicht verallgemeinern, welche Situationen als „Stress“ wahrgenommen werden. Man kann aber lernen, mit Stress besser umzugehen, indem man eine gewisse Frustrationstoleranz entwickelt. Ein gesundes Selbstwertgefühl hilft dabei, Rückschläge und Niederlagen zu verarbeiten und auch unangenehme Situationen auszuhalten. Entscheidend ist, den oder die Stressauslöser zu erkennen und durch konstruktive Veränderungen zu beseitigen. Ebenso wichtig ist ein befriedigendes Privatleben als Ausgleich zur Berufstätigkeit („Work-Life-Balance“).

Im Betrieb kann Stress vorgebeugt werden, indem der Industriemeister die Mitarbeiter durch sorgfältige Planung an für sie geeigneten Arbeitsplätzen einsetzt und indem er sich um ein gutes und vertrauensvolles Arbeitsklima bemüht.

Immer wichtiger wird in diesem Kontext das betriebliche Gesundheitsmanagement. In Zusammenarbeit mit Krankenkassen und Betriebsärzten bieten Firmen ihren Mitarbeitern geeignete Maßnahmen an, um deren Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu erhalten und zu verbessern. Das können unterschiedliche Sportangebote sein, Kurse zu geeigneten Entspannungstechniken oder z.B. die Einrichtung von Ruheräumen. Die Ministerien für Arbeit und Soziales und für Gesundheit beschäftigen sich ebenfalls mit dieser Thematik.