



Bild: Schibli AG

## «Mir ist gegenseitiger Respekt besonders wichtig»

Ein gutes Arbeitsklima ist entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Das gilt auch auf der Baustelle. Doch was ist ein gutes Arbeitsklima? Wie erkennt man umgekehrt ein schlechtes Arbeitsklima? Die Antworten auf diese Fragen sind nicht immer einfach. **Martin Arnold**

«Für mich ist ein gutes Arbeitsklima das Vermögen der gesamten Firma, zusammen eine nette Atmosphäre beim Arbeiten zu schaffen.» – «Mir ist gegenseitiger Respekt besonders wichtig und ich denke, dass sich dadurch auch ein gutes Arbeitsklima ausdrückt.» – «Für mich macht ein gutes Arbeitsklima aus, dass man sich bei zeitlichen Absprachen, Terminen und Planungen an das hält, was man mit Kollegen ausmacht.» Dies sind nur drei Stimmen eines Blogs mit

Kommentaren über das Klima am Arbeitsplatz. Experten sind sich einig: Eine gute Arbeitsatmosphäre hat eine nicht zu unterschätzende Bedeutung für den Betriebserfolg. Verglichen damit wird das Thema relativ wenig erforscht. Beim Gewerbeverband ist das Arbeitsklima beispielsweise kein Thema. Die gewerkschaftsnahe deutsche Hans-Böckler-Stiftung macht in der Studie «Betriebsklima und gute Arbeit» die Feststellung: Betriebsklima beruht im Wesent-

## Die Mitarbeitenden der Firma Schibli sollen auch am Mittag Zeit haben, gut und gesund zu essen.

Geflecht aus Verpflichtungen und Erwartungen. Der ehemalige Münchner Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Lutz von Rosenstiel, sagte sinngemäss: «Das Arbeitsklima ist die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb eines Betriebes und der diese prägenden Bedingungen, wie sie von der Belegschaft wahrgenommen und bewertet werden.» Laut der Böckler-Studie ist ein Arbeitsverhältnis nämlich eine Austauschbeziehung, die durch schriftliche Verträge nur unzureichend gespiegelt wird. Monetäre und andere Interessen werden ausgehandelt und vereinbart. Es sind wechselseitige Erwartungen und Verpflichtungen enthalten, die oft nicht formuliert werden, im Arbeitsalltag aber eine Rolle spielen. In jedem Betrieb gibt es ein Wissen über eingespielte Verfahrensweisen, Routinen und andere Selbstverständlichkeiten. Man kennt sie einfach. Diese ungeschriebenen Gesetze, die durchaus wichtig sind für ein Betriebsklima, fallen dann auf, wenn sich das Gefühl verbreitet, irgendetwas laufe schief, ohne dass definiert werden könnte, was genau falsch läuft und wer dafür verantwortlich ist. Vor allem dann, wenn die negative Stimmung selbstverständlich geworden ist.

Ein schlechtes Betriebsklima ist eine Art Unbehagen über die Routinen und Gewohnheiten des Miteinanders bei der Arbeit. Dann stellen sich Fragen: Ist die Autorität durch Leistungskompetenz gefestigt oder durch Drohungen und Sanktionen? Werden die Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen beteiligt, werden sie fair behandelt oder haben die einen Privilegien auf Kosten der anderen? Vertraut man bei der Führung auf die Selbstständigkeit der Mitarbeitenden oder werden sie ständig beaufsichtigt? Funktioniert die Kommunikation als Dialog, gibt es Anerkennung und Mitbestimmung?

### Ernährung als Baustein für die Gesundheit

Die Schibli-Gruppe gehört mit ihren 550 Mitarbeitenden zu den Grossen der Branche. Die Mitarbeiterbeteiligung nimmt das Unternehmen ernst. Es gibt flache Hierarchien und alle zwei Jahre eine Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit. Geschäftsleitungsmitglied Stefan Witzig findet diese Umfragen bezüglich Mitarbeiterzufriedenheit wichtig. Er sagt: «Bei der jüngsten Umfrage war der zunehmende Arbeitsdruck ein Thema, der die ganze Branche erfasst hat. Die vertiefte Analyse ergab, dass Mitarbeitende auf der Baustelle kaum mehr Zeit haben, richtig zu essen.» Die Elektrofirma nahm diese Kritik ernst, denn eine falsche Ernährung wirkt sich negativ auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus. Schibli bot in Zusammenarbeit mit der Suva Workshops

lichen auf sozialen Austauschprozessen. Hinter der lapidaren Umschreibung verbergen sich komplexe menschliche Beziehungen und ein

und Ernährungsberatung an, die auch eine Körpergewichtsanalyse beinhaltete. «Die Informationen dienen einem individuell abgestimmten Programm, das eine gesunde Ernährung auf der Baustelle umfasst», erklärt Witzig. Dies ist nur ein Beispiel dafür, wie sich die Gruppe bemüht, die Mitarbeiterzufriedenheit hochzuhalten. Das ist offensichtlich nicht überall so in der Branche. Yannick Egger, Mitglied der Sektorleitung Gewerbe bei der Gewerkschaft Unia, sagt: «Wir finden es für ein günstiges Arbeitsumfeld wichtig, dass Elektriker bei der Entwicklung neuer Arbeitsbedingungen und der Nutzung neuer Technologien wie BIM im Rahmen der Sozialpartnerschaft beteiligt werden.» Die Elektroberufe seien vielseitig und spannend, die Angestellten motiviert. «Elektriker sind in der Regel sehr stolz auf ihre Arbeit und sie wissen um ihre unverzichtbare Rolle, die sie in der Gesellschaft im Zeitalter der Digitalisierung spielen. Ihre Arbeit ist von strategischem sozialem Nutzen für das allgemeine Wohlbefinden der Bevölkerung», sagt Egger und fährt fort: «Der wahre Wert ihrer Arbeit wird leider nicht richtig anerkannt. Nur so lässt sich erklären, dass ein Drittel während der Ausbildung die Lehre abbricht. Das müsste in einer Branche vermieden werden, wo es fast schon einen Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden gibt.»

### Alle sollten ihre Meinung sagen dürfen

Es gibt laut Böckler-Studie Bedingungen, die ein positives Betriebsklima fördern: ein angemessener Lohn, die Unterstützung durch Vorgesetzte, faire Behandlung und Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kollegen. Regeln, Routinen und Gewohnheiten müssen respektiert werden, es ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Faire Behandlung ist wichtig, auch wenn darüber diskutiert werden muss, was darunter zu verstehen ist. Dabei ist wichtig, dass alle ihre Meinung sagen dürfen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sollte sich zudem fragen, was sie oder er selber zu einem guten Betriebsklima beitragen kann.

Studien belegen einen Zusammenhang zwischen guten betrieblichen Sozialbeziehungen und der Gesundheit der Mitarbeitenden. Wohlbefinden setzt bei den Mitarbeitenden Entwicklungspotenziale frei. Produktivität, Arbeitsintensität und Verantwortungsdruck sind in wenigen Jahren gestiegen. Demotivierte Mitarbeitende arbeiten nach Vorschrift und sind öfter krank. Im schlimmsten Fall kündigen sie innerlich. Das wirkt sich schnell negativ auf die Betriebsbilanz aus.