

FRAUKE ION &  
SOPHIA SCHNEIDER

# RETTEL DAS BETRIEBS KLIMA!

**STIMMUNGS-CHANGE  
IM UNTERNEHMEN:  
SO GEHT'S IN DER PRAXIS**

GABAL



Frauke Ion  
Sophia Schneider

# Rettet das Betriebsklima!

Stimmungs-Change  
im Unternehmen:  
So geht's in der Praxis

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-119-6

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

Umschlaggestaltung: Tina Mayer-Lockhoff, Berlin

Titelillustration: Fiedels/AdobeStock

Abbildungen und Illustrationen: Timo Wuerz

Autorenfotos: Jennifer Kiowsky

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](http://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](http://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](http://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert

Dieses Produkt stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten Quellen.

[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

## Vorwort 7

### **Einleitung – Was Sie von diesem Buch erwarten dürfen 9**

Der Klimawandel im Unternehmen braucht viele Aktivist\*innen 9

Generationenvielfalt nutzen – voneinander lernen 10

## **1. Let's get started –**

### **Was ist eigentlich Betriebsklima und wo kommt es her? 13**

Betriebsklima ist mehr als nur Nicht-Schimpfen 15

Diagnostikbasierte Persönlichkeitsentwicklung –  
eine wichtige Stütze für Ihr Betriebsklima 19

Die unendliche Geschichte des Betriebsklimas 24

Alles nur noch VUCA oder: Wie unser Leben immer  
unüberschaubarer wird 28

Was den Betrieb zufrieden macht 30

Die Konsequenzen schlechter Stimmung 32

## **2. Na, wie ist die (Wetter-)Lage?**

### **Indikatoren zum Betriebsklima 34**

Der Krankenstand 36

Die Fluktuation 37

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden 38

Feedback aus Exit-Interviews 39

Die »weichen-Faktoren« 41

### **3. Die Klimazonen und ihre Elemente 42**

Die unternehmerische Klimazone **46**

Die räumliche Klimazone **68**

Die soziale Klimazone **79**

Die atmosphärische Klimazone **127**

### **4. Die Klima-Klammer 156**

Die 80/20-Regel – die neuen 100 Prozent **161**

### **5. Exkurs – Generationen 164**

### **6. Exkurs – So wird die Arbeit im Homeoffice nicht zur Klima-Katastrophe 171**

### **7. Das Klima-Barometer 178**

### **8. Darf's noch ein bisschen mehr sein? 191**

Das Exit-Interview **191**

In fünf Schritten zum Unternehmensleitbild **196**

**Danke 200**

**Literatur- und Quellenverzeichnis 201**

Literaturverzeichnis **201**

Quellennachweise **204**

**Über die Autorinnen 205**

# Vorwort

Ich komme morgens ins Büro oder ins Online-Meeting und sehe überall nur Gesichter wie sieben Tage Regenwetter – und ich weiß einfach nicht, woran das liegt. Es läuft doch eigentlich ganz gut bei uns. Wir schreiben schwarze Zahlen und die Mitarbeitenden bekommen pünktlich ein großzügiges Gehalt.« Diese Aussage stammt von einem unserer Kunden – ein Abteilungsleiter in einem großen Konzern. So wie ihm geht es vielen Führungskräften. Die Stimmung im Unternehmen ist aus unerfindlichen Gründen angeschlagen. Kalender und Auftragsbücher sind zwar häufig voll, doch die Projekte stocken. Warum ist das so? Was bestimmt die Stimmung im Unternehmen? Das wollten wir herausfinden. Also sind wir auf Spurensuche gegangen, haben Interviews mit Führungskräften, Kollegen, Unternehmern und Mitarbeitenden geführt. Wir haben Erkenntnisse gesammelt, Vermutungen angestellt, Thesen entwickelt und wieder über Bord geworfen. Am Ende dieses Prozesses stand die folgende Überschrift in fetten Großbuchstaben und doppelt unterstrichen auf dem Flipchart in unserem Konferenzraum:

## BETRIEBSKLIMA

Und darunter:

- Unternehmerische Klimazone
- Räumliche Klimazone
- Soziale Klimazone
- Atmosphärische Klimazone

In diesem Moment war nicht nur ein Organisationsentwicklungs-Konzept für den oben genannten Kunden, sondern auch die Idee für dieses Buch geboren. Ein bislang so schwer zu greifendes Thema hatte nun einen Namen, eine Überschrift und Unterkapitel. Plötzlich wurde das Thema fassbar. Wir geben zu: Das Wort »Betriebsklima« klingt angestaubt, old-fashioned und wenig sexy. Doch es bringt die Stimmungslage in Unternehmen ziemlich gut auf den Punkt. Wie das

Klima wird auch die Stimmung im Betrieb von vielen Faktoren bestimmt. ABER – und das ist die gute Nachricht an dieser Stelle – das Klima im Betrieb lässt sich positiv beeinflussen. Dieses Buch liefert eine Praxisanleitung dafür.

Gemeinsam mit Ihnen betrachten wir die vier Klimazonen und geben konkrete Impulse, wie Sie die »Klima-Bilanz« Ihres Unternehmens gezielt optimieren können. Stimmungsindikatoren wie Krankenstand, Fluktuation oder die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden liefern Ihnen die nötigen Ansatzpunkte, um den Zustand Ihres Betriebsklimas einschätzen zu können. Und wenn Ihnen das noch nicht reicht, finden Sie mit unserem Klima-Barometer heraus, in welchen Klimazonen Sie heiter bis sonniges Wetter genießen dürfen, wo der Betriebshimmel bewölkt ist oder sogar ein starkes Unwetter droht. Außerdem wollen wir Sie gleich ins Doing bringen und liefern Ihnen einiges an »Gedankenfutter« und Hilfestellung für einen erfolgreichen Stimmungs-Change. Dabei profitieren Sie von zwei Sichtweisen und Perspektiven, denn wir Autorinnen sind Vertreterinnen zweier Generationen: Babyboomer und Gen Y. Darüber hinaus bringen wir unterschiedliche Berufserfahrungen mit und arbeiten zurzeit im selben Unternehmen auf unterschiedlichen Verantwortungsebenen. (Andere würden vielleicht Hierarchieebenen dazu sagen. Warum wir das nicht tun, erfahren Sie später im Buch.)

In den vergangenen Jahren haben wir teils gemeinsam, teils unabhängig voneinander unterschiedliche Einblicke in Konzerne, Kleinst- und mittelständische Unternehmen bekommen. Wir durften dadurch viele Herangehensweisen und Strategien kennenlernen und auch auf einige Einfluss nehmen. Heute ist das Thema Betriebsklima unser Herzensthema. Denn es ist der Nährboden für Erfolg im Unternehmen.

Wir freuen uns, wenn das Betriebsklima auch zu Ihrem Herzensthema wird und die Sonne verlässlich über Ihrem Unternehmen scheint. Mit diesem Buch haben Sie schon einmal den ersten Schritt Richtung Stimmungs-Change gemacht.

Viel Freude und wertvolle Erkenntnisse!

*Frauke Ion & Sophia Schneider*

# Einleitung – Was Sie von diesem Buch erwarten dürfen

Fragt man Menschen, was ihnen im Arbeitsleben besonders wichtig ist, so hört man oft »ein gutes Betriebsklima«, »eine gute Atmosphäre«, »ein fähiger Chef« oder »nette Kolleginnen und Kollegen«. Doch im natürlichen Lebensraum eines Arbeitnehmenden scheint sich dieser Wunsch allzu häufig nicht zu erfüllen. Die Stimmung ist schlecht, es wird Dienst nach Vorschrift gemacht und der eigene Horizont endet am Tellerrand. Dabei ist das Bedürfnis nach Harmonie, guten Beziehungen und Anerkennung so alt wie die Menschheit selbst. Bereits in der Steinzeit hat nur überlebt, wer sich zu Gruppen zusammenfand, wer ein Team bildete. Doch in der Unternehmensrealität wird Darwins Beobachtung *»survival of the fittest«* meist falsch interpretiert. So scheint das Narrativ vorzuherrschen, dass nur die Stärksten überleben oder weiterkommen. Aber die Einzelgänger\*innen sind nicht diejenigen, die sich am besten an die sich ständig wandelnde Umwelt anpassen können.

## Der Klimawandel im Unternehmen braucht viele Aktivist\*innen

Stellen Sie sich einmal vor, Ihre Kolleginnen und Kollegen oder Ihre Mitarbeitenden würden morgen aufhören, Absprachen einzuhalten, Aufgaben sorgfältig zu erledigen und Sie mit wichtigen Informationen aus dem letzten Meeting oder dem »hassgeliebten« Flurfunk zu versorgen. Am Ende littet Ihrer aller Arbeitsqualität – ganz zu schweigen von der Beziehung. Doch durch Ellenbogenmentalität, das Fehlen von

Vertrauen, zu wenig echte Wertschätzung, Silo-Denken oder aus einer Arbeitsüberlastung heraus wird die Luft in Organisationen häufig schleichend und unbemerkt dicker. Dass dort, wo Arbeitnehmende einen Großteil ihrer »Wachzeit« verbringen, dann kaum noch Luft zum Atmen bleibt, wundert nicht. Herrscht Frust im Miteinander, kann das zu erheblichen Produktivitätseinbußen aufgrund von Demotivation, Konflikten, innerer Kündigung oder hoher Fluktuation führen. Ganz zu schweigen von dem Einfluss auf das eigene Empfinden, das im schlechtesten aller Fälle zulasten der individuellen Gesundheit geht. Eine Verbesserung des Betriebsklimas lässt sich aber nicht einfach verordnen, vereinbaren oder gar ärztlich verschreiben. Es ist harte Arbeit, und nur der stete Tropfen höhlt hier sprichwörtlich den Stein. Denn durch den reinen Austausch von Leistung und Lohn funktioniert ein modernes Unternehmen nicht mehr. Niemand ist erfolgreich ohne die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen. Es bedarf des alltäglichen Informationsaustauschs und der gegenseitigen Hilfestellung. Geben und Nehmen müssen im Gleichgewicht stehen. Sie als Führungskraft haben dabei die Chance, die Initiative zu ergreifen und bei schlechter Stimmung einen Change anzustoßen. Sie können das Fundament für Zufriedenheit, Austausch, produktives und zielgerichtetes Zusammenarbeiten legen sowie regelmäßig »Klima-Dünger« verteilen.

## Generationenvielfalt nutzen – voneinander lernen

Dieses Buch wagt einen Rück- und Ausblick durch die Brille zweier Generationen. Wir sind zwei Autorinnen, bringen zwei Blickwinkel ein, zwei Meinungen und zwei Erfahrungsschätzte, aus denen wir und Sie schöpfen können. Das bin zum einen ich, Frauke Ion. Meine Generation der »Babyboomer« stellt heute gemeinsam mit der Generation X in den meisten Unternehmen den Führungsstab. Sie verfügen über ein enormes, über Jahrzehnte hinweg gesammeltes Wissen und Können. Wissen und Können, das auf keinen Fall verloren gehen darf. Und zum anderen bin da ich, Sophia Schneider, Stellvertreterin der Generation Y, der Führungskräfte von morgen. Wir bringen frischen Wind und

neue Perspektiven in die tägliche Zusammenarbeit, verstehen uns als Digital Natives, die mit den digitalen Möglichkeiten unserer heutigen Zeit aufgewachsen sind. Die Menschen der Generation Y, aber auch der nachfolgenden Generation Z möchten beruflich gefördert und gefordert werden, Sinn und Erfüllung in ihrer Arbeit finden. Sie halten die Konzepte rund um New Work für erstrebenswerte Veränderungen des eingestaubten Arbeitsbegriffs ihrer Vorgängergeneration.

In vielen Unternehmen führen diese teils sehr unterschiedlichen Sichtweisen, Wertvorstellungen und Arbeitsweisen zu Generationskonflikten. Einige scheitern sogar in der Zusammenarbeit. Dass das Miteinander der Generationen dennoch sehr gut funktionieren kann, erfahren wir Autorinnen, die auch im Tagesgeschäft wunderbar zusammenarbeiten, jeden Tag aufs Neue. Wir haben es geschafft, durch das Verstehenwollen der Persönlichkeit des anderen, das Einlassen auf die unterschiedlichen Ideen, ein nicht nur angenehmes, sondern auch fruchtbare Klima herzustellen, in dem sich jede Generation entfalten und entwickeln kann.

Unsere Erfahrungen in der Begleitung von Unternehmen und Teams auf dem Weg zu einem betrieblichen Klimawandel sowie die Erlebnisse unserer gemeinsamen tagtäglichen Zusammenarbeit haben gezeigt, dass Unternehmen im Sinne einer Win-win-Situation davon ausgehen können, dass sowohl die Organisation als auch die Mitarbeitenden ein Interesse an einem harmonischen Miteinander haben – sowohl im horizontalen Beziehungsgeflecht innerhalb der Belegschaft als auch im vertikalen, sprich im hierarchieübergreifenden. Doch was können Unternehmen, was können Sie tun, wenn trotz aller Bemühungen Eiszeit herrscht und ein Klimawandel nötig ist?

Dieses Buch liefert eine praxisnahe Anleitung und jede Menge »Gedankenfutter«, mit dem Sie einen Stimmungs-Change einleiten können. Es beschreibt vier Klimazonen in Unternehmen und die ihnen eigenen Elemente, die die innerbetriebliche Stimmung beeinflussen können. Es liefert einen anekdotischen Überblick über die Entwicklung der Arbeitswelt – vom antiken Griechenland bis zum heutigen Zeitalter der Digitalisierung. Es stellt sich den Fragen, wer eigentlich

für das Betriebsklima verantwortlich ist und anhand welcher Indikatoren es bestimmt werden kann. Wer hat wie viel Einfluss und was passiert mit Unternehmen im 21. Jahrhundert, wenn das Betriebsklima nicht die erforderliche Aufmerksamkeit bekommt? Außerdem möchten wir gemeinsam mit Ihnen einen Blick auf die Auswirkungen eines schlechten Betriebsklimas werfen und auch darauf, wie Sie als Führungskraft gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden positiv darauf einwirken können.

Wenn Sie bereits jetzt die Lust verspüren, etwas in Ihrem Umfeld zu verändern, dann dürfen Sie sich freuen und direkt zum Ende des Buches blättern. Speziell für Unternehmen haben wir ein »Klima-Barometer« entwickelt, mit dem Sie ein individuelles Stimmungsbild erstellen und erste Maßnahmen für einen Klimawandel ableiten können. Dazu finden Sie in den verschiedenen Klimazonen, der Klima-Klammer sowie unseren Exkursen viele Anregungen und Erfahrungsberichte aus unserer Arbeit als Personal- und Organisationsentwicklerinnen. Da die Einflüsse und Auswirkungen von einzelnen Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas so individuell wie Unternehmen selbst sind, erheben wir in diesem Buch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr geht es uns darum, Gedankenräume zu öffnen und Sie zu motivieren, den ersten Schritt zum Stimmungs-Change zu gehen. In unseren Generationendialogen zu Beginn eines Kapitels (die hin und wieder auch den Charakter von Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin haben) möchten wir Ihnen zusätzlich einen Blick »hinter die Kulissen« ermöglichen. Darin beschreiben wir unsere individuellen Sichtweisen der generationenübergreifenden Zusammenarbeit und wollen die Transparenz vorleben, die wir im Buch immer wieder als einen Erfolgsfaktor für positives Betriebsklima »predigen«.

# 1.

Let's get started –  
Was ist eigentlich  
Betriebsklima und  
wo kommt es her?



## Generationendialog

**Sophia:** Während der Arbeit an diesem Buch haben wir uns immer wieder über unser individuelles Verständnis von Betriebsklima unterhalten. Interessant dabei war, dass wir die Indikatoren, die ein gutes Betriebsklima ausmachen, trotz unseres Altersunterschieds, der unterschiedlichen Lebenserfahrung und Sozialisierung sehr ähnlich sehen.

**Frauke:** Genau. Hier waren wir uns grundsätzlich einig. Uns beiden ist es zum Beispiel wichtig, dass wir selbstbestimmt arbeiten und agieren können. Dass ein harmonisches und kooperatives Miteinander herrscht und jeder mit seiner Expertise und Erfahrung bestmöglich eingebunden ist. Dann ist das Betriebsklima stabil. Es gibt aber auch Themen, die wir unterschiedlich sehen. Hierarchieebenen, Rollen und Verantwortlichkeiten oder auch orts- und zeitungebundenes Arbeiten zum Beispiel. Für mich geben Hierarchien und klare Rollen im Betrieb eine Orientierungshilfe, insbesondere dann, wenn es um Verantwortung und das Treffen von Entscheidungen geht. Aus meiner Sicht kann es nur positiv für das Betriebsklima sein, wenn jeder weiß, was er zu tun hat und an wen er »reporten« muss. Bis vor der Corona-Pandemie war es mir außerdem wichtig, dass unsere (Vollzeit-)Mitarbeitenden von 9 bis 18 Uhr im Büro sind. Heute weiß ich es besser. Zum einen entspricht meine Vorstellung nicht dem Zeitgeist. Zum anderen bieten uns neue Technologien die Möglichkeit, auch außerhalb des Büros für Kund\*innen und Kolleg\*innen erreichbar zu sein.

**Sophia:** Für mich sind klassische Hierarchien eher unnatürlich. Ich kann damit umgehen, finde sie aber an vielen Stellen unnötig. Insbesondere dann, wenn sie mit einer »Anders-Behandlung« einhergehen oder mich in meiner Art zu arbeiten einschränken. Auch von morgens bis abends an meinen Schreibtisch gefesselt zu sein, schlägt mir aufs Gemüt. Viel lieber weiß ich, was ich zu erledigen habe. Wann ich es erledige, möchte ich mir mehr oder weniger frei einteilen können. Und solange feste Termine und Absprachen eingehalten werden, hat diese Freiheit aus meiner Sicht eine positive Auswirkung auf das Betriebsklima. In puncto Rollen und Verantwortlichkeiten finde

*ich es wichtig, dass es neben Regularien auch Spielraum für »Sonderwege« gibt. Warum soll ich nicht auch einmal die Tätigkeiten meiner Kolleg\*innen übernehmen und diese meine? So entsteht weniger Silo-Denken und mehr Kreativität.*

*Frauke: Letztlich ist eine der wichtigsten Erkenntnisse meiner bisherigen Karriere, dass es bei allen »betriebsklimatischen« Themen wichtig ist, in den Dialog zu gehen, Erwartungen auszusprechen, sich auf einen Konsens zu verständigen und unterschiedliche Meinungen anzuerkennen. Denn unausgesprochene Erwartungen führen schleichend zu einem schlechten oder sogar vergifteten Betriebsklima.*

**W**as verstehen wir eigentlich genau unter dem Begriff Betriebsklima? Wie grenzt er sich von der Unternehmenskultur ab und was dürfen wir bei einem Klimawandel auf keinen Fall vergessen? Dieses Kapitel widmet sich der Definition und der perspektivischen Bedeutung dieses vielfältigen Begriffes. Außerdem werfen wir einen Blick zurück in die Vergangenheit und die Geschichte der Arbeit. Damit rufen wir uns in Erinnerung, wie weit wir uns – klimatisch betrachtet – bereits entwickelt haben und mit welchem Mindset wir in die nächsten Kapitel starten wollen. Davon ausgehend, dass motivierte Mitarbeitende zufriedener sind und sich dies auf das innerbetriebliche Klima auswirkt, betrachten wir in diesem Kapitel ebenfalls, was für Grundvoraussetzungen dafür geschaffen werden müssen.

## Betriebsklima ist mehr als nur Nicht-Schimpfen

Wir alle lieben diese Tage, an denen das Wetter einfach mitspielt. Es ist nicht zu warm, nicht zu kalt, es regnet nicht. Der Wind scheint perfekt dosiert zu sein, die Sonne strahlt uns ins Gesicht und wir strahlen zurück. Wir können tun, was immer wir uns vorgenommen haben. Ach, das Leben könnte so schön sein, wenn doch nur alle Tage so

wären, nie ein Sturm aufzöge, uns der Nebel auf der Autobahn nicht die Sicht nähme oder wir nicht von einem vorbeifahrenden Auto, dank der übergroßen Pfütze, ein zweites Mal am Tag geduscht werden würden. Aber so sehr wir uns das Wetter auch manchmal anders wünschen, es bringt alles nichts: Es entzieht sich unserem Einfluss. So ähnlich und doch ganz anders verhält es sich mit dem Betriebsklima. Darunter ist in dem hier beschriebenen Sinne natürlich nicht die messbare Temperatur, Luftfeuchtigkeit oder gar die Windstärke innerhalb einer Organisation gemeint. Dennoch hat es einiges mit den genannten Beispielen gemein, denn es umgibt Mitarbeitende ebenfalls wie die Atmosphäre unsere Erde. Sie alle können das vorherrschende Betriebsklima wahrnehmen und spüren, doch keiner kann es wirklich greifen und anfassen, und kaum jemand glaubt daran, es verändern zu können. Wie genau ist also das Phänomen »Betriebsklima« konkret zu verstehen? Wie kann es dennoch in einem ersten Schritt beschrieben und in einem zweiten Schritt eben doch aktiv beeinflusst werden, sodass das Klima einer Organisation einerseits als angenehm und motivierend empfunden wird und so andererseits wirklich gute Leistung ermöglicht?

Wir verstehen unter Betriebsklima die Summe der individuellen Wahrnehmungen und persönlichen Bewertungen der unternehmerischen, räumlichen, sozialen und atmosphärischen Faktoren einer Organisation:

- Die *unternehmerische Klimazone* umfasst dabei Dinge wie Arbeitszeiten, Gehälter, das Unternehmensleitbild, Weiterbildungsmöglichkeiten u. v. m.
- Die *räumliche Klimazone* betrachtet den Arbeitsplatz und dessen Ausstattung, den Arbeitsort, die Bürosituation, die Gestaltung des Firmengebäudes, Gemeinschafts-, aber auch digitale Räume.
- Unter der *sozialen Klimazone* verorten wir Themen wie die verschiedenen Rollen innerhalb eines Unternehmens, Zusatzleistungen für Mitarbeitende, das Gesundheitsmanagement, Teamevents etc.



- In der *atmosphärischen Klimazone* wirken Dinge wie entgegengebrachtes Vertrauen, Kollegialität, die Fehlerkultur, der Flurfunk, der Umgang mit Konflikten und Veränderung und noch einiges mehr.

Zugegeben: Die Einteilung in die vier Klimazonen ist uns an manchen Stellen sehr schwer gefallen, weil sie untereinander viele Überschneidungen haben und in ständiger Reziprozität stehen. Unterm Strich halten wir es vor allem für sinnvoll, Ihnen ein Modell – eine Art Klima-Karte – an die Hand zu geben, mit dessen Hilfe Sie Maßnahmen für den Stimmungs-Change in Ihrem Unternehmen oder Team ableiten können. Vergessen Sie dabei nicht, dass das Betriebsklima in einer konstanten Wechselbeziehung zur Unternehmenskultur steht – also der Grundgesamtheit aller Werte, Normen und Einstellungen der Organisationsmitglieder. Sie prägen maßgeblich die Bewertungen, Entscheidungen und das Verhalten der Belegschaft und damit auch die konkrete Ausgestaltung der Organisation.

Lassen Sie es uns an einem Beispiel verdeutlichen:

Fest im offiziellen Leitbild einer Organisation verankert sind die Werte »Innovation« und »Teamgeist«. Entsprechend gibt es ein »Creative Lab« mit Sitzsäcken und Schaukeln, beschreibbaren Wänden und einer riesigen Kiste Lego® z.B. für Prototyping-Sessions zur Produktentwicklung, das von interdisziplinären Teams genutzt werden soll. Die Entscheidung für einen solchen Raum, die Höhe des dafür bereitgestellten Budgets, formelle oder informelle Regelungen für die Nutzung des Raums von einem Belegungsplan bis hin zu »first come, first serve« – all das liegt in der Unternehmenskultur begründet. Wie der Raum jedoch subjektiv von den Mitarbeitenden wahrgenommen und erlebt wird, zeigt sich im Betriebsklima. Wird er als motivierender Faktor wahrgenommen, wirkt er sich positiv auf das Betriebsklima aus. Fühlen sich die Mitarbeitenden hingegen negativ unter Druck gesetzt, ihn auch wirklich zu benutzen (»Schluss mit dem Zusammensitzen in der Kaffeeküche – der Raum war teuer, also nutzt ihn auch!«) oder ihn zu meiden (»Habt ihr nichts Besseres zu tun, als hier in der Spiecke zu hocken?«), gibt es negative Effekte auf das Betriebsklima.

Je höher die Passung der Werte, Normen und Einstellungen der einzelnen Organisationsmitglieder zur konkreten Ausgestaltung von Führung, Meetings, Räumlichkeiten, Arbeitszeitmodellen, Entlohnungssystemen etc. ist, desto besser ist das aktuelle Betriebsklima. Entsprechend nennt eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahr 2018 als Haupteinflussfaktoren für ein gutes Betriebsklima auch das wahrgenommene kollegiale Miteinander, gegenseitiges Geben und Nehmen, Regeln, Routinen, Gewohnheiten sowie Gerechtigkeit.<sup>1</sup> Bedenken Sie hierbei bitte, dass solche Studien immer vor dem Hintergrund der aktuell als wichtig und richtig erlebten Werte einer Gesellschaft betrachtet werden müssen. So könnte beispielsweise eine demokratische Abstimmung zur Entscheidungsfindung in Meetings in einem anderen Land mit anderen Normen auch zu erheblicher Irritation der Teilnehmenden und damit negativem Einfluss auf das Betriebsklima führen. Nicht ohne Grund entscheiden »softe« Faktoren wie diese sehr oft zum Beispiel über den Erfolg oder Misserfolg bei der Fusion zweier Unternehmen mit sehr unterschiedlichen kulturellen Kontexten.

Es reicht also nicht, flexible Homeoffice-Regelungen oder eine gute interne Kommunikationsstrategie per se zu haben. Entscheidend ist einerseits, dass Ihre Mitarbeitenden all die Maßnahmen, die Sie möglicherweise zur positiven Einwirkung auf das Betriebsklima angestoßen haben, kennen und sie andererseits tatsächlich als positiv, gerecht und wertschätzend wahrnehmen. Damit sind wir bei dem entscheidenden Punkt, in dem sich das Betriebsklima vom allgemeinen Wetter unterscheidet: Während wir keinen Einfluss auf Regen, Sonnenschein und Windstärke haben, ist ein Betriebsklima nicht von göttlicher Natur, von »oben« indoktriniert und unveränderbar! Ganz im Gegenteil: Mit den passenden Maßnahmen lässt sich ein innerbetriebliches Unwetter zu »eitel Sonnenschein« wandeln. Dafür braucht es jedoch eine hohe Stimmigkeit zwischen den getroffenen Maßnahmen einerseits und den Präferenzen, Werten und Motiven der Mitarbeitenden andererseits. Sie sehen also: Die Basis für ein gutes Betriebsklima ist mehr als nur »Nicht-Schimpfen«.

## Diagnostikbasierte Persönlichkeitsentwicklung – eine wichtige Stütze für Ihr Betriebsklima

Als Mitinhaberin und Mitarbeiterin des *Instituts für Persönlichkeit* sind wir Expertinnen für diagnostikbasierte Persönlichkeits-, Personal-, und Organisationsentwicklung. Seit vielen Jahren unterstützen wir Einzelpersonen, Teams und Organisationen dabei, ihre individuellen Präferenzen, Werte und Motive durch verschiedene Analyseinstrumente zu erfassen, zu abstrahieren und persönlichkeitsorientierte Maßnahmen für mehr Leistung und Zufriedenheit zu entwickeln. Unserer Erfahrung nach hilft der Einsatz solcher Tools, verdeckte und dennoch wirkungsvolle Mechanismen der Interaktion, aber auch mögliche Fallstricke für das Betriebsklima aufzudecken.

Diagnostik-Instrumente bieten aus unserer Sicht mehrere große Vorteile:

### **Persönliche Relevanz**

Der Mensch beschäftigt sich mit seinem persönlichen Profil. Er fühlt sich individuell abgeholt, da die Analyse allein auf seiner Einschätzung beruht. Er oder sie bekommt Antworten auf Fragen wie »Was macht mich aus?« und »Wie ticke ich?«. Diese Erkenntnisse machen es möglich, sich gezielt weiterzuentwickeln. Ebenso bekommen Führungskräfte ein konkretes Bild ihrer Mitarbeitenden, um sie individuell führen und fördern zu können.

### **Hohe Objektivität**

Die Ergebnisse basieren allein auf den individuellen und persönlichen Daten des Menschen, um den es tatsächlich geht. So werden Konflikte und Missverständnisse verhindert, die häufig entstehen, wenn Menschen einander ein Feedback geben. An die Stelle einer subjektiven Einschätzung tritt eine objektive Analyse.

### **Wissenschaftliche Fundierung**

Seriöse Analysen gewährleisten eine hohe Validität und Reliabilität und bieten damit ein solides, wissenschaftliches Fundament, um Entwicklungsmaßnahmen maßgeschneidert im Unternehmen durchführen zu können.

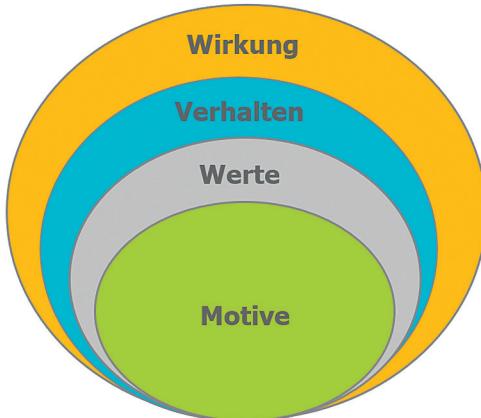
### **Hohe Verständlichkeit**

Persönlichkeitsanalysen fördern eine gemeinsame Sprache. Sie bringen komplexe Persönlichkeitseigenschaften und -facetten in ein allgemein-verständliches Vokabular und bieten so einen persönlichen Rahmen, um über die unterschiedlichen Persönlichkeitsfacetten ins Gespräch zu kommen.

## **Die Zwiebel der Persönlichkeit**

Menschen sind facettenreich. Ein Fakt, der für Unternehmen im Hinblick auf ihr Betriebsklima Chance und Herausforderung zugleich ist. Denn so facettenreich, wie Mitarbeitende sind, so individuell wollen sie gefordert, gefördert und geführt werden. Wenn Unternehmen ihr Betriebsklima also nachhaltig verbessern wollen, dann sollten sie die Persönlichkeiten ihrer Mitarbeitenden in ihrer Unterschiedlichkeit

verstehen und zu nutzen wissen. Eine leicht verständliche Metapher macht die unterschiedlichen Facetten des Menschen deutlich. Stellen Sie sich die Persönlichkeit wie eine aufgeschnittene Zwiebel vor:



Die äußerste Schicht ist unsere von außen beobachtbare Wirkung. Darunter folgt die Schicht unseres Verhaltens. Noch tiefer in unserer Persönlichkeit verwurzelt sind unsere Werte, Glaubenssätze und Überzeugungen, die uns selbst und die Welt betreffen. Den »Kern« der Persönlichkeit machen schließlich unsere Lebensmotive, unsere innersten Antreiber aus. Diese Schichten lassen sich »messen« und analysieren. An dieser Stelle möchten wir Ihnen nun die Instrumente vorstellen, die wir dafür in unserer täglichen Arbeit nutzen.

### Reiss Motivation Profile® – die Motivanalyse

Basis des Reiss Motivation Profile® ist die Motivationstheorie von Steven Reiss (1947–2016), US-amerikanischer Professor für Psychologie und Psychiatrie. In einigen großen internationalen Studien fand er heraus, dass es insgesamt 16 verschiedene Lebensmotive gibt, die einen Menschen antreiben: Macht, Unabhängigkeit, Neugier, Anerkennung, Ordnung, Sparen, Ehre, Idealismus, Beziehungen, Familie, Status, Rache, Essen, Eros, körperliche Aktivität und Ruhe. Um die Ausprägungen der 16 Lebensmotive eines Menschen sichtbar zu machen,