

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Mediation in der
Wertegesellschaft

Der deutsche Föderalismus –
lähmender Dauerstreit
oder lohnender Konflikt?

Genehmigungsrechtlicher
Vorrang für Klimaschutzprojekte?

Rettet das Betriebsklima!

„Ich komme morgens ins Büro und sehe überall nur Gesichter wie sieben Tage Regenwetter. Keine Ahnung, woran das liegt.“ Diese Aussage stammt von einem Abteilungsleiter eines großen Konzerns. So wie ihm geht es vielen Führungskräften: Die Stimmung im Unternehmen ist aus unerfindlichen Gründen schlecht und es kommt immer wieder zu Konflikten unter den Mitarbeitern. Doch was oder wer bestimmt das Klima im Betrieb? Das Modell der vier Klimazonen hilft nicht nur bei der Analyse, sondern auch, mit den Mitarbeitern in den Dialog zu treten.

Frauke Ion und Sophia Schneider

Vier „Klimazonen“ prägen die Stimmung im Unternehmen:

- die unternehmerische,
- die räumliche,
- die soziale und
- die atmosphärische.

Zusammen betrachtet bilden diese Klimazonen das individuelle Stimmungsbarometer eines Unternehmens ab. Jede von ihnen weist bestimmte Parameter auf, die direkt oder indirekt die anderen Zonen beeinflussen. Anders als das relativ schwerfällige Weltklima lässt sich die Atmosphäre im Betrieb kurz- bis mittelfristig verbessern – durch individuelle Handlungs- und Kommunikationsmaßnahmen. Schauen wir uns dazu die Klimazonen und einige ihrer Parameter genauer an.

1. Die unternehmerische Klimazone

Würden wir uns das Betriebsklima wie ein Haus vorstellen, dann wäre die unternehmerische Klimazone das Fundament. Hier finden sich Grundbausteine wie organisationale und strategische Steuerungsinstrumente: Zielvorgaben, KPIs (Key Performance

Indicators), Gehaltsmodelle, das Unternehmensleitbild usw. Auch Arbeitszeiten und das Führungscredo, das als Maßstab für den Umgang mit Mitarbeitern (und Kunden) gilt, nehmen beispielsweise einen enormen Einfluss auf das Betriebsklima. Hier können schon kleine Veränderungen einen großen Effekt haben.

Arbeitszeit – „nine to five“ war gestern

Das berufliche Leben der westlichen Welt findet heutzutage in der Regel von montags bis freitags zwischen 8 und 18 Uhr statt (ausgenommen sind natürlich die Berufsgruppen, die im Schichtdienst arbeiten). Was aber spricht dagegen, orts- und zeitunabhängige Tätigkeiten auch zwischen 18 Uhr und 8 Uhr oder am Wochenende zu erledigen, wenn es so besser zum Lebensalltag des Arbeitnehmers passt? Unserer Erfahrung nach sind Menschen leistungsfähiger und motivierter, wenn sie ihrem Biorhythmus gemäß arbeiten können. Warum also nicht mit herkömmlichen Arbeitszeitregeln brechen und den Mitarbeitern zutrauen, dass sie ihre Aufgaben eigenverantwortlich und effizient erfüllen? Gleitzeitmodelle oder das Konzept der Vertrauensarbeit, gepaart mit flexiblen Homeoffice-Zeiten, können einen enormen Unterschied machen.

Führungsleitlinien – ein verlässliches Credo schaffen

So wichtig wie das Leitbild eines Unternehmens ist auch das Führungscredo. Hierbei geht es zum einen um die Werte, die das Unternehmen vertritt. Zum anderen beschreibt es das Führungsverhalten, das für die Mitarbeiter spürbar ist. Damit wird eine „Marschroute“ festgelegt, die Führungskräften und Mitarbeitern als Orientierung dient. Im Führungscredo sollte zum Beispiel manifestiert sein, wie miteinander kommuniziert und interagiert wird, welche Vorstellungen von guter Zusammenarbeit im Unternehmen bestehen, wie mit Fehlern und Konflikten umgegangen wird und Innovationen gefördert werden.

2. Die räumliche Klimazone

Die räumliche Klimazone beinhaltet dem Wortlaut nach all jenes, was unseren tatsächlichen Arbeitsraum ausmacht. Von wo aus wird gearbeitet? Im Einzel-, Großraum- oder gar heimischen Büro? Welche Ausstattung finden wir dort vor? Damit





das Arbeitsumfeld einen positiven Einfluss auf das Betriebsklima haben kann, ist es für die Unternehmensleitung wichtig, die Perspektive zu wechseln, offen zu sein für neue Arbeitsplatzmodelle und vor allem: mit den Mitarbeitern in den Dialog zu treten. Zwei essenzielle Parameter innerhalb der räumlichen Klimazone sind der reale Arbeitsplatz und der virtuelle Raum.

Arbeitsplatz – Wohlfühlatmosphäre für gute Gedanken

Um der Komplexität des Arbeitsalltags gerecht zu werden, brauchen wir Büros, die den Wechsel zwischen Stillarbeit, Austausch, Konzentrationsphase, Gruppenarbeit und allen anderen Formen der Arbeit erleichtern und eine angenehme Arbeitsatmosphäre bieten. Immer mehr Unternehmen entwickeln daher individuelle Angebote für ihre Mitarbeiter – weg vom klassischen Schreibtisch, hin zu Sofaecken, Besprechungsinseln, Kreativräumen, Rückzugsorten, Entspannungsplätzen und vielem mehr. Der Meetingraum beispielsweise sollte die Kreativität und das gemeinsame Arbeiten fördern sowie den Informationsaustausch erleichtern. Es gibt eine Vielzahl von Ideen rund um die Gestaltung von Besprechungsräumen. Vielleicht gibt es auch jemanden im Unternehmen mit einem Talent für Inneneinrichtung? Und falls nicht, dann finden sich genügend externe Profis, die das übernehmen können.

Virtueller Raum – Digitalität gestalten

In virtuellen Räumen ist arbeitstechnisch (fast) alles möglich – vorausgesetzt, die Mitarbeiter stehen dem Thema offen gegenüber und überwinden mögliche innere Barrieren. Mit Hilfe moderner Tools und Methoden können Online-Begegnungen attraktiv gestaltet werden. Wir empfehlen, sich mit Kollegen auszutauschen, Ideen einzuholen und sich gegenseitig zu beraten. Sind die passenden Tools ausgewählt, ist es absolut notwendig, alle Mitarbeiter ins Boot zu holen. Denn

jeder Einzelne muss intensiv im Umgang damit geschult werden. Am besten erst einmal „spielen und experimentieren“, um Ressentiments, Befürchtungen und Scham vor Fehlbarkeiten abzubauen. Empfehlenswert ist es auch, regelmäßige Stimmungsabfragen einzuplanen – ganz ungezwungen bei einem Heißgetränk zum Beispiel.

3. Die soziale Klimazone

Zur sozialen Klimazone gehören klimabeeinflussende Parameter wie Rollen und Funktionen: die Führungskräfte, der Betriebsrat, Ambassadeure, aber auch Elemente wie das Diversity Management oder die interne Kommunikation, die die interaktiven Aspekte der Zusammenarbeit im Fokus haben.

Führungskräfte – weit mehr als „Vorgesetzte“

Gute Führung wird durch das Zusammenspiel der folgenden Faktoren bestimmt:

- das Verständnis darüber, was die Mitarbeiter brauchen,
- den bestmöglichen Rahmen, innerhalb dessen die Mitarbeiter Höchstleistungen erbringen können und wollen,
- Transparenz mit allen Konsequenzen, die aufgrund von erbrachter oder nicht erbrachter Leistung gezogen werden.

Eine gute Führungskraft zu sein oder zu werden ist ein kontinuierlicher (Lern-)Prozess – bestehend aus Selbst- und Fremdrelexion sowie der aktiven Auseinandersetzung mit führungsrelevanten Themen. Regelmäßige 360°-Feedbacks, Skip-Level-Dialoge oder Befragungen der Mitarbeiter können ebenso bei der Weiterentwicklung hilfreich sein wie Bewertungen des Führungsstils als Bestandteil des jährlichen Entwicklungsdialogs mit den Teammitgliedern. Führungskräfte sollten sich regelmäßige Zeit nehmen, um an ihren Leadership-Fähig-

keiten zu arbeiten – sei es durch gezielte Schulungen, Coachings oder das Lesen von Büchern, Blogs, Newslettern oder Magazinen. Das hilft auch, up to date zu bleiben und neue Trends in der Unternehmenswelt zu erkennen. Gleiches gilt für die Mitarbeiter. Jenen sollte Zeit dafür eingeräumt werden, sich weiterzubilden sowie an Klima- und Teamthemen zu arbeiten.

Diversity Management

In der Arbeitswelt kommen Menschen aller Fassung und Couleur zusammen. Ihre Diversity kann ein Unternehmen bereichern und die Bereitschaft fördern, neue Wege zu gehen: durch verschiedene Perspektiven und Blickwinkel, durch unterschiedliche Prägungen und Ideen davon, wie etwas gemacht wird. Auf der anderen Seite birgt Diversity jedoch auch immenses Potenzial für Fettnäpfchen (im besseren Fall) oder aber für Diskriminierung, Ausgrenzung und Mobbing (im schlimmsten Fall). Damit sowohl Fettnäpfchen umgangen als auch Mobbing ausgeschlossen werden können, bedarf es im Zweifel nicht nur des Fingerspitzengefühls, sondern konkreter Maßnahmen, die für Inklusion und Chancengleichheit sorgen. Das können Sprachkurse sein, flexible Arbeitszeiten, barrierefreie Wege und Räume, Diversity- oder interkulturelle Trainings, Führungskräftecoachings, Quotenregelungen, die Erstellung von Texten in einfacher Sprache, Beratungsange-

bote, das Einrichten von Gebetsräumen, Diversity-Tage, Förderprogramme etc. Anonyme Mitarbeiterbefragungen können Aufschluss über den Status quo oder auch Impulse für mögliche Maßnahmen geben.

4. Die atmosphärische Klimazone

In der atmosphärischen Klimazone verorten wir Elemente, die für Menschen oft schwer zu greifen sind und dennoch einen elementaren Einfluss auf die gesamte Stimmung im Unternehmen haben. Zwischenmenschliche Aspekte wie die gelebte Kollegialität, das untereinander herrschende Vertrauen, aber auch der „Flurfunk“ gehören dazu. Genauso beeinflussen der Umgang mit Veränderungen oder die Meeting-Kultur des Unternehmens die Atmosphäre, denn sie prägen die Stimmung jedes einzelnen Mitarbeiters unmittelbar und nachhaltig. Schauen wir uns zwei dieser Elemente an:

Kollegialität – den Zusammenhalt gestalten

Die Kollegialität ist ein Kernelement des Betriebsklimas. Wenn Menschen sich gut verstehen, ist das die beste klimatische Voraussetzung. Respektvolle Kollegialität wird von der Persönlichkeit jedes Einzelnen im Team bestimmt. Je bedingungsloser die unterschiedlichen Persönlichkeiten akzeptiert und wertge-

Anzeige



Dr. Barth GmbH & Co. KG



Steinbeis-Akademie
für Mediation, Soziales und Recht



DIPLOMA OF ADVANCED STUDIES (DAS)

AGILER FACILITATOR (m/w/d)

FORTGESCHRITTENE AGILE FÜHRUNG

zertifiziert durch die Steinbeis+Akademie an der Steinbeis-Hochschule

04.03.2022 – 03.12.2022 | Rhein-Main-Gebiet | ab 2.900,00 EUR*

* Bei Buchung bis 15.01.2022



AUSBILDUNGSLEITER

Dr. Karsten Engler

Dipl.-Kfm., Wirtschaftsmediator, Systemischer Coach

Adrian Schweizer

Rechtsanwalt, Mediator, Coach und Dozent



IKOME® Dr. Barth GmbH | Tel.: 0341 2254 1350 | kontakt@ikome.de | www.ikome.de



geschätzt werden, desto reibungsloser und angenehmer wird die Zusammenarbeit sein. Es empfiehlt sich daher zu fragen: Wie gut kennen sich die Mitarbeiter im Hinblick auf ihren einzigartigen Wert für das Team? Was kann die Führungskraft dafür tun, dass sie sich untereinander besser kennen- und verstehen lernen? Wie kann die Führung den Dialog konkret fördern? – Es gibt zahlreiche Möglichkeiten und Methoden, die den Zusammenhalt zwischen den Mitarbeitern stärken. Die einen durchlaufen diverse Team-Buildings, unternehmen abenteuerliche Wanderungen, bauen gemeinsam Flöße oder absolvieren einen Team-Kochkurs. Die anderen nutzen Persönlichkeits-tools wie Insights Discovery®, das Reiss Motivation Profile®, das SCILprofile® oder die 9 Levels of Value Systems®. Diese unterstützen dabei, die unterschiedlichen Persönlichkeitsfacetten von Menschen zu analysieren und abzubilden.

Krisen und Veränderungen

Wie gut der Zusammenhalt in Teams ist, zeigt sich am deutlichsten, wenn es zu Krisen im Unternehmen kommt. Viele vom Management angestoßene Veränderungen werden häufig schlecht kommuniziert. Oft werden der Belegschaft nur die reinen Fakten, neue Vorgehensweisen oder Deadlines mitgeteilt. Wirklich emotional abgeholt werden die betroffenen

Mitarbeiter selten. Doch gerade in Changeprozessen bewährt sich eine typgerechte Kommunikation, denn jeder reagiert unterschiedlich auf Veränderungen. Die gesamte Belegschaft sollte daher frühzeitig über Neuerungen informiert und in den Prozess involviert werden. Wichtig ist, auch für negative Emotionen und Ablehnung Verständnis aufzubringen, Lösungsangebote und Alternativen anzubieten. Oder noch besser: Betroffene zu Beteiligten zu machen und die Mitarbeiter selbst Lösungen entwickeln zu lassen. Interne Kommunikationskanäle können genutzt werden, um volle Transparenz zu schaffen und jeden zu erreichen. Nur wenn die Führungskräfte wissen, was ihren Mitarbeitern unter den Nägeln brennt, können sie darauf einwirken und ein positives Betriebsklima fördern.

Fazit

Oft braucht es nur etwas mehr Aufmerksamkeit, um den Dialog zu fördern und so das Betriebsklima positiv zu beeinflussen. Führungskräfte sind die größten „Klimatreiber“ im Unternehmen. Höchste Zeit, die Initiative zu ergreifen und das Fundament zu legen für Zufriedenheit, Austausch und produktive Zusammenarbeit. Ein Blick auf das Klimabarometer hilft dabei, das Betriebsklima im Unternehmen zu analysieren und positiv zu beeinflussen (<https://rettet-das-betriebsklima.de/klimabarometer/>).

Buchtipps

Frauke Ion / Sophia Schneider

Rettet das Betriebsklima! Stimmungs-Change im Unternehmen: So geht's in der Praxis

GABAL Verlag, Offenbach 2021

1. Auflage, 208 Seiten.

ISBN: 978-3-96739-073-5



Sophia Schneider

Systemischer Coach und Trainerin. Sie begleitet Einzelpersonen, Teams und Organisationen bei Veränderungsprozessen. Als Sozialwissenschaftlerin gilt ihr besonderes Augenmerk der Verbindung individueller Potenziale und Bedürfnisse mit den Herausforderungen moderner Unternehmen.



Frauke Ion

Unternehmensberaterin für Organisations-, Personal- und Persönlichkeitsentwicklung (ion international). Sie ist Buchautorin und Co-Inhaberin des Instituts für Persönlichkeit (www.institut-fuer-persoenelichkeit.de). Für ihre Arbeit in Training und Beratung wurde sie mehrfach ausgezeichnet, u. a. mit dem Europäischen Trainingspreis 2021 in der Kategorie „New Learning“.