



komm **mit** mensch  
Sicher. Gesund. Miteinander.

## Betriebsklima

Was ein gutes Betriebsklima ausmacht und wie Sie es erzielen können.

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



# **Was ein gutes Betriebsklima ausmacht und wie Sie es erzielen können**

Informationen zum Handlungsfeld Betriebsklima

komm  mit mensch

Sicher. Gesund. Miteinander.

# Sicher. Gesund. Miteinander.

„eins ist sicher: Machen Sie Arbeitsschutz zum Kult!“ Unter diesem Motto unterstützt die BGHM die **kommmit**mensch-Kampagne aller gesetzlichen Unfallversicherungsträger. Das Ziel ist – Schritt für Schritt – Sicherheit und Gesundheit als Werte im Denken und Handeln aller zu verankern.

Die Stellschrauben dafür liegen in den Handlungsfeldern „Führung“, „Kommunikation“, „Beteiligung“, „Fehlerkultur“, „Betriebsklima“ sowie „Sicherheit und Gesundheit“. Die Handlungsfelder stehen nicht für sich allein, sondern sind miteinander verknüpft.

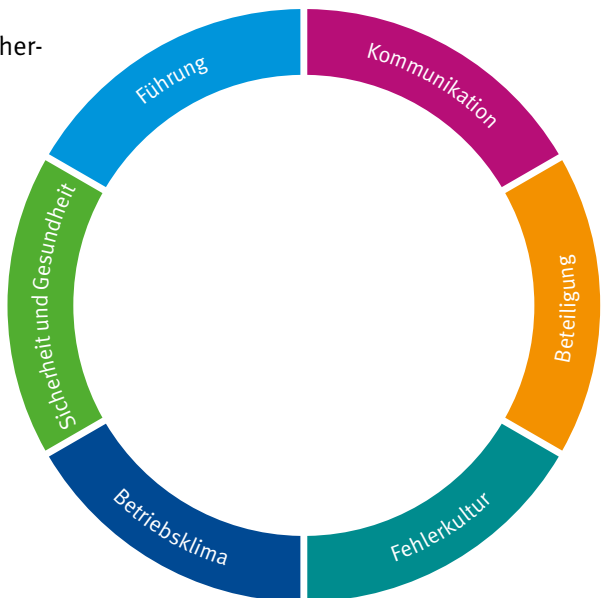
Mit dieser Broschüre stellen wir Ihnen das Handlungsfeld **Betriebsklima** vor.

Wir unterstützen Sie darin, Sicherheit und Gesundheit als Werte in Ihrem Unternehmen stärker zu verankern.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten und Wege, einen solchen Prozess anzustoßen.

Oft sind es schon kleine Schritte, die etwas bewirken. Möglicherweise ist Ihnen der ein oder andere Tipp bereits bekannt, vielleicht sind einige Vorschläge bei Ihnen bereits allgemeine Praxis? Ein Zeichen dafür, dass Sie in diesen Punkten bereits gut aufgestellt sind! Wichtig ist, dass Sie Sicherheit und Gesundheit kontinuierlich zum Thema machen.

Gerne nehmen wir Ihr Feedback entgegen: [eins-ist-sicher@bghm.de](mailto:eins-ist-sicher@bghm.de).



## Betriebsklima – eine bedeutende Größe

Den meisten Menschen ist Anerkennung wichtig. Die Wertschätzung ihrer Person und ihrer Leistung wirkt motivierend.

Als Betriebsklima wird das soziale Klima innerhalb eines Unternehmens bezeichnet sowie die Stimmung und das Miteinander aller Personen.

Selten wird das Betriebsklima als entscheidende Größe für den Erfolg des Unternehmens betrachtet. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten zudem das soziale Geschehen im Betrieb für nur schwer veränderbar.

Doch wer gut ausgebildete Fachkräfte finden und lange an das eigene Unternehmen binden will, sollte alle Voraussetzungen für ein gutes Betriebsklima erfüllen.

Das Gehalt allein ist meist nicht ausschlaggebend.

Herrscht ein gutes Betriebsklima, gehen die Menschen gern zur Arbeit. Alle übernehmen Verantwortung und stehen füreinander ein. Beschäftigte, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen, weil ihre Leistung wertgeschätzt wird, melden sich seltener krank. Die Arbeitsleistung steigt, wenn die Beschäftigten motiviert sind und sich dem Unternehmen zugehörig fühlen. Besonders die Bereitschaft, sich für den Betrieb einzusetzen, wird geweckt und gefördert. Das ist nicht nur positiv für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sondern auch für die Sicherheit und Gesundheit aller Personen im Unternehmen.



# Was können Sie als Leiterin oder Leiter des Unternehmens tun?

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

Als Leiterin oder Leiter legen Sie die grundsätzlichen Strukturen fest und kümmern sich um Themen wie Arbeitszeitgestaltung, Teamzusammensetzung, Möglichkeiten für den Austausch unter den Beschäftigten, Angebote zur Gesundheitsförderung und vieles mehr. Diese Faktoren haben Auswirkungen auf das Betriebsklima.

## Setzen Sie Standards.

Legen Sie gemeinsam mit den Beschäftigten Regeln der Zusammenarbeit fest. Wichtige Aspekte dabei sind 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 Vorgehen geeinigt, können Sie Ihre Standards auch schriftlich festhalten. Somit können sich alle daran orientieren und auch neue Beschäftigte lernen die Umgangsformen schneller kennen und können sich daran halten.

## Die Richtigen auswählen und sie richtig einsetzen.

Eine Voraussetzung für sicheres und gesundes Arbeiten ist, dass Betriebsneulinge für ihre zukünftige Tätigkeit geeignet sind. Das gilt besonders für Führungskräfte, die neben der fachlichen Qualifikation über Kompetenzen zur Führung von Menschen verfügen müssen. Berücksichtigen Sie bei Neubesetzung einer Stelle auch, dass die Person einerseits zum restlichen Team passt und dass sie andererseits weder über- noch unterfordert ist.

## 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 und 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 Entwicklungsprozesses für die Präventionskultur.

### **Sich helfen lassen.**

Gerade dann, wenn es um eine Veränderung des Betriebsklimas geht, ist eine externe Begleitung für den Prozess sinnvoll. Das kann eine fachliche Hilfestellung oder eine Moderation sein.

### **Betriebsklima und Vielfalt – zwei wichtige Verbündete**

Am Betriebsklima zu arbeiten bedeutet, Vielfalt zu erzeugen und sie sinnvoll zu nutzen. Das gilt besonders dann, wenn es darum geht, neue Ideen umzusetzen und Innovationen hervorzubringen. In Teams, in denen alle derselben Meinung sind, fehlt es an Querdenkenden und neuen Ideen. Die Auseinandersetzung mit abweichenden Positionen hingegen stärkt die Innovation.

Um Vielfalt erfolgreich zu leben und Probleme im Umgang damit zu vermeiden, sollten folgende Aspekte beachtet werden:

### **Gestalten Sie Vielfalt mit System.**

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

#### **...❖ Zum Beispiel: mit Vielfalt richtig umgehen.**

In einer Autohausfiliale gibt es verschiedene Teilzeitmodelle, damit eine Anpassung an verschiedene familiäre Situationen möglich ist. 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, besonders durch Ihre Vorbildfunktion, können Sie das Miteinander und die Werte im Unternehmen oder in der Einrichtung entscheidend prägen. Es ist wichtig, dass Sie für die Beschäftigten ebenso sorgen, wie für sich selbst und dass Sie einen positiven Einfluss auf das soziale Klima des Unternehmens ausüben. Auf diese Weise können Sie den Angestellten glaubhaft ein positives Verhalten vermitteln. Manchmal sind es kleine Dinge, die den großen Unterschied ausmachen. In diesem Zusammenhang werden viele Verbindungen zu den anderen Handlungsfeldern der Kampagne **kommit** mensch sichtbar.

## **Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Feedback.**

Konstruktive Kritik und Anerkennung sind beides Bestandteile einer Rückmeldung. Es gehört ebenfalls zur guten Gesprächsführung, das Feedback nicht lange hinauszuzögern (siehe Praxishilfe „Feedback geben und nehmen“).

## **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 in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit informiert werden, nehmen Sie die Argumente zunächst auf und handeln Sie möglichst sofort. Klären Sie Ihre Beschäftigten über wichtige Ereignisse im Betrieb umfassend auf.

### **❖ Zum Beispiel: Probleme offen ansprechen.**

Ein Schreinereihinhaber organisiert in seinem Team regelmäßige Besprechungen. Es ist ihm wichtig, dass dabei nicht nur über die Wünsche der Kundschaft gesprochen wird, sondern auch die Belange der Beschäftigten thematisiert werden. Auch wenn er nicht jedes Problem sofort lösen kann, fördert er auf diese Weise einen offenen und lösungsorientierten Umgang mit Schwierigkeiten innerhalb des Teams.





### Kompetenzen erkennen und einsetzen.

Verteilen Sie die Aufgaben so, dass die Beschäftigten ihre Stärken optimal einsetzen können. Darüber nehmen Sie auch Einfluss auf die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### 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. Die daraus gezogenen Konsequenzen sollten nicht personenbezogen, sondern, bezogen auf die Situation, konstruktiv thematisiert werden.

### Bilden Sie ein 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Metallguss-Betriebs haben gemeinsame Werte festgehalten, denen sie sich verpflichtet fühlen. Beispielsweise ist klar, dass alle Verantwortung für ihre Aufgaben übernehmen und freundlich mit ihren Kolleginnen und Kollegen umgehen. Diese Punkte werden für das dauerhafte Bewusstsein auf ein Poster gedruckt, das im Aufenthaltsraum angebracht wird. In monatlichen Besprechungen wird – neben anderen Themen – ebenfalls besprochen, wie die im Team vereinbarten Punkte umgesetzt werden.

## Was können Sie als Beschäftigte tun?

Die Verantwortung für das Betriebsklima liegt sowohl bei den Führungskräften als auch bei der Belegschaft. Die folgenden Punkte können Ihnen dabei helfen, die Verantwortung wahrzunehmen, um auf diese Weise mehr Zufriedenheit und ein positives Miteinander in den Arbeitsalltag zu bringen.

### **Achten Sie auf sich selbst.**

Sorgen Sie verantwortungsvoll für sich selbst. Nur wenn es jedem einzelnen Teammitglied gut geht, kann sich ein positives Betriebsklima entwickeln oder aufrecht erhalten werden.

### **Unterstützen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen, wenn es eng wird.**

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

### **Seien Sie freundlich zu anderen.**

Bereichern Sie den Arbeitsalltag mit einem freundlichen Umgang. Es mag banal klingen, aber ein (ehrliches!) Lächeln ist schon die halbe Miete für ein harmonisches Miteinander. Aufmerksames Zuhören und das ehrliche Interesse für die Belange anderer beeinflussen die Stimmung im Team positiv. Außerdem sind grundlegende Regeln der Höflichkeit ein Ausdruck von Wertschätzung.

**Nutzen Sie das Gespräch zwischendurch.**

Verbringen Sie Ihre Mittagspause nicht hinter Ihrem Schreibtisch, sondern essen Sie gemeinsam mit Ihrem Team. Im Gespräch klären sich kleine Probleme oft von selbst. Außerdem funktioniert der Informationsaustausch von Angesicht zu Angesicht direkter und somit fehlerfreier. Per Telefon oder per E-Mail gehen viele Informationen des direkten Kontakts, wie Stimme und Mimik, verloren. Eine gute Möglichkeit zum informellen Austausch ist auch, direkt zu Ihrer Kollegin oder Ihrem Kollegen zu gehen.

**Reden Sie miteinander – nicht übereinander.**

Wenn Sie ein Problem mit einer Kollegin oder einem Kollegen haben, dann suchen Sie das persönliche Gespräch, damit sich ein Konflikt nicht im gesamten Unternehmen ausbreitet.



# Selbsttest: Das Betriebsklima verbessern

Die folgenden Stichworte bieten eine gute Zusammenfassung aller Anforderungen an ein positives Betriebsklima. Sie können diese Stichworte und die dazugehörigen Fragen als Selbsttest und Orientierung verwenden. Prüfen Sie, ob diese Aspekte in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt werden und an welchen Stellen noch Handlungsbedarf besteht.

Aspekte für ein positives Betriebsklima	✓
<p><b>Informieren und kommunizieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gelangen wichtige Informationen schnell und zuverlässig an die entsprechenden Personen?</li><li>• Ist die Kommunikation im Betrieb positiv und zielgerichtet?</li></ul> <p><i>Beispiel: Erfolgt ein Austausch über Fehler, um sie gemeinsam zu korrigieren oder eventuelle Doppelbearbeitungen zu vermeiden?</i></p>	
<p><b>Positive Atmosphäre</b></p> <p>Herrscht im Unternehmen eine positive Stimmung?</p> <p><i>Beispiel: Erledigen nicht alle nur stur ihre Arbeit, sondern können auch miteinander lachen?</i></p>	
<p><b>Zusammenhalt und Vertrauen</b></p> <p>Stehen im Betrieb alle füreinander ein?</p> <p><i>Beispiel: Ist es möglich, Schwierigkeiten zu äußern und um Hilfe zu bitten, ohne in Sorge vor den Reaktionen anderer zu sein?</i></p>	
<p><b>Beteiligen</b></p> <p>Werden die Beschäftigten an der Beantwortung wichtiger Fragen beteiligt?</p> <p><i>Beispiel: Können Beschäftigte eigene Ideen zur Gestaltung ihres Arbeitsplatzes einbringen?</i></p>	
<p><b>Verlässlich sein</b></p> <p>Ist auf alle Beteiligten Verlass?</p> <p><i>Beispiel: Werden Projekte fristgerecht eingereicht und Probleme bei der Bearbeitung frühzeitig mitgeteilt?</i></p>	



### Möglichkeiten für informellen Austausch

Gibt es Möglichkeiten und die Erlaubnis für einen informellen Austausch der Beschäftigten untereinander (z. B. gemeinsame Pausen, Sitzecken, 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?



## Wie geht's weiter?

Sicherheit und Gesundheit können nicht von heute auf morgen tief im Handeln aller verankert werden. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, der immer wieder neue Impulse braucht und Hindernisse zu überwinden hat. Bleiben Sie dran!

Fangen Sie Schritt für Schritt an und klären Sie zunächst:

... Wo stehen wir?

... Wohin kann die Reise gehen?

Nutzen Sie den BGHM-Kultur-Check, um festzustellen, wie Ihr Betrieb in den einzelnen Handlungsfeldern aufgestellt ist. Mit den **kommmitmensch**-Dialogen können Sie weiter in die Diskussion einsteigen und gemeinsam mit Ihren Beschäftigten Ihre ganz individuellen Lösungsansätze erarbeiten.

Die Kampagne **kommmitmensch** ist langfristig angelegt. Nutzen Sie die Handlungs- und Praxishilfen oder den BGHM-Ideengeber.

Weitere Informationen finden Sie auf der BGHM-Homepage zur Kampagne unter **[www.eins-ist-sicher.de](http://www.eins-ist-sicher.de)**.

## 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](http://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](http://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](http://www.baua.de)**

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (Hrsg.) (2014).

DGUV Information 206-006.Arbeiten: entspannt, gemeinsam,besser

**[www.dguv.de](http://www.dguv.de)**

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](http://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](http://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](http://www.inqa.de)**

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2017).

Alle in eine Schublade. Altersstereotype erkennen und überwinden

**[www.inqa.de](http://www.inqa.de)**

Matyssek, A. K.

Wertschätzung im Betrieb

**[www.do-care.de/wertschaetzung](http://www.do-care.de/wertschaetzung)**

Unfallkasse Nord (2011).

Feuer fangen im interkulturellen Miteinander – Interkulturelles Kompetenztraining – Eine übertragbare Erfolgsgeschichte

**[www.uk-nord.de](http://www.uk-nord.de)**

# komm**mit**ensch – die BGHM-Kampagne zum Mitmachen

komm **mit** ensch

## eins ist sicher

Gemeinsam bewegen wir mehr



Die Kampagne möchte Menschen dafür begeistern, Sicherheit und Gesundheit als zentrale WERTE bei ihren Entscheidungen und Aktivitäten zu berücksichtigen.

Deshalb steht bei komm**mit**ensch das **mit** im Vordergrund. Die Kampagne setzt auf Aktionen, die Menschen verbinden und zum Mitmachen anregen.

komm **mit** ensch | [einsistsicher.kommitensch.de](http://einsistsicher.kommitensch.de)







## Impressum

### Herausgeberin

Berufsgenossenschaft Holz und Metall  
Isaac-Fulda-Allee 18  
55124 Mainz

Telefon: 0800 9990080-0

Fax: 06131 802-20800

E-Mail: [service@bghm.de](mailto:service@bghm.de)

Internet: [www.bghm.de](http://www.bghm.de)

Servicehotline bei Fragen zum Arbeitsschutz: 0800 9990080-2

Medien Online: [bestellung@bghm.de](mailto:bestellung@bghm.de)

*Eine entgeltliche Veräußerung oder eine andere gewerbliche Nutzung bedarf der schriftlichen Einwilligung der BGHM.*

Ausgabe: September 2018

**Berufsgenossenschaft  
Holz und Metall**

Internet: [www.bghm.de](http://www.bghm.de)

Kostenfreie Servicehotline: 0800 9990080-0