

Arbeitsklimaanalyse

Verstehen für gezieltes Handeln

Unternehmen, welche in ein gesundes Arbeitsklima investieren sind langfristig erfolgreicher, da sie produktiver, innovativer und attraktiver als Marke und Arbeitgeber sind. Regelmässige und bei Bedarf spezifische Analysen des Arbeitsklimas schaffen die Basis für gezielte Massnahmen.

Von Ursula Gut-Sulzer

Rund ein Viertel, 25,4 Prozent, der aktiven Bevölkerung, also 1,3 Millionen Arbeitnehmende, sind gemäss Job-Stress-Index 2016 von Gesundheitsförderung Schweiz gesundheitlich gefährdet, weil sie am Arbeitsplatz mehr Belastungen ausgesetzt sind als sie bewältigen können. Belastungen am Arbeitsplatz sind häufig psychosozialer Natur, d.h. Spannungen unter Kollegen/Kolleginnen, ein gestörtes Verhältnis zu Vorgesetzten, mangelnde Wertschätzung usw. Mehr als ein Drittel aller Arbeitnehmenden leiden gemäss Seco unter sozialen Spannungen am Arbeitsplatz.

Ein schwieriges Arbeitsklima kostet die Beteiligten oft extrem viel Energie und behindert eine effiziente Zusammenarbeit. Wir durften die Mitarbeitenden in einem mittelgrossen Dienstleistungsunternehmen befragen. Dabei zeigte sich, dass 15 Prozent der Befragten mindestens 50 Prozent ihrer Produktivität aufgrund von Konflikten einbüssten. Gemäss Job-Stress-Index kosten allein Produktivitätsverluste die Unternehmen in der Schweiz 5,6 Milliarden jährlich. Dazu kommen Imageschäden, Fluktuationskosten, höhere Versicherungsprämien, Entschädigungen usw.

Unternehmen, die erkennen, dass ein gesundes Arbeitsklima ein entscheidender Hebel für ihren Erfolg ist, gehen das Thema systematisch an, d.h. sie fördern eine kooperative, wertschätzende Unternehmenskultur, sie befähigen ihre Führungsleute, sie überprüfen das Arbeitsklima kontinuierlich, und sie intervenieren frühzeitig bei Störungen. In diesem Artikel konzentrieren wir uns auf die Möglichkeiten, das Arbeitsklima zu überprüfen und bei Störungen genauer zu analysieren.



Arbeitsklimaanalysen lassen sich in sorgfältig zusammengestellten Arbeitsgruppen machen.

Analyse bestehender Daten

Viele Unternehmen erfassen an sich zur Verfügung stehende Daten noch zu wenig oder werten Sie nur unzureichend aus. So werden Absenzen (v.a. kurze), Produktivitätsschwankungen, Fluktuation oder Informationen aus Mitarbeitergesprächen häufig noch nicht zentral erfasst, weder Abgangs- noch Rückkehrgespräche nach Absenzen geführt und Hinweise aus internen Schulungen, von Personalkommissionen oder anderen internen oder externen Anlaufstellen nicht ausgewertet. All diese Daten könnten Hinweise auf ein gestörtes Arbeitsklima und damit die Möglichkeit zu einer proaktiven Intervention geben. Zu häufig reagieren Unternehmen erst, wenn sich jemand offiziell beklagt oder Personen kündigen, die sie gerne behalten hätten.

Mitarbeiterbefragungen

Zu den Klassikern der Analyseinstrumente gehören Mitarbeiterbefragun-

gen. Deren grösster Vorteil ist auch deren Risiko: Der Einbezug der ganzen Belegschaft. Bei einer Mitarbeiterbefragung werden alle Mitarbeitenden mobilisiert, was oft als Wertschätzung und Objektivierung (da quantitativ) erlebt wird. Wenn dann aber anschliessend nichts passiert, riskieren die Verantwortlichen ihre Glaubwürdigkeit. Deshalb ist es besonders wichtig, dass die Geschäftsleitung voll hinter dem Unterfangen steht, im Bewusstsein, dass es mit der Umfrage nicht getan ist und dass ihr vielleicht einzelne Resultate nicht gefallen werden. Hier geht es auch darum, bereits im Vorfeld mit den Entscheidungsträgern darüber zu reden, wie die Resultate kommuniziert werden sollen und welches Budget für allfällige Massnahmen zur Verfügung steht. Mitarbeiterbefragungen sind heikel, wenn bereits offensichtlich Probleme da sind. Sie geben auch keine Garantie, dass spezifische Probleme sichtbar werden, insbesondere wenn das Arbeitsklima durch Misstrauen oder Resignation belastet ist.



Sind diese Fragen geklärt, so geht es um die Wahl des Instruments und die damit verbundenen Ansprüche: Soll der Fragebogen wissenschaftlich validiert sein? Will ich wissen, wo ich im Branchenvergleich stehe? Wie wichtig ist, dass das Verfahren absolute Vertraulichkeit garantiert? Welche Hypothesen habe ich schon, kann das Verfahren hier überhaupt Klarheit schaffen? Wie viel Zeit braucht das Ausfüllen? Was kostet der Prozess? Haben wir interne Fachleute mit den zeitlichen Ressource usw. Es existiert eine breite Palette an Fragebögen, auch kostenlose, wie das wissenschaftlich validierte S-Tool der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz.

Analyse in Gruppen

Weniger anonym, dafür direkter, sind moderierte Arbeitsklima-Analysen in Grossgruppen. Mit verschiedenen Techniken der Grossgruppenmoderation (z.B. World Coffee, Flow, Aufstellungen ...) können Belastungen und Ressourcen bezüglich Arbeitsklima eruiert und erste Lösungsansätze in immer neu zusammengestellten Gruppen abgeholt werden. Jede/r kann sich einbringen, ohne sich zu sehr zu exponieren. Hier geht es nicht darum, spezifische Konflikte zu analysieren oder gar einzelne Personen an den Pranger zu stellen. Diese dynamischen und partizipativen Methoden mobilisieren die Belegschaft und schaffen eine Grundlage für die weitere Arbeit in Themengruppen.

Arbeitsklimaanalysen lassen sich auch in sorgfältig zusammengestellten Arbeitsgruppen machen. Dieses Format hat den Vorteil der Überschaubarkeit und der Verfügbarkeit der Akteure. Es eignet sich, wenn regelmässig Beobachtungen aus dem Betrieb diskutiert und der Geschäftsleitung Massnahmen vorgeschlagen werden sollen, ohne dass viel Aufheben entsteht. Diese Methode funktioniert in Betrieben, welche bereits ein vertrauensvolles Arbeitsklima haben und dieses pflegen und optimieren wollen. Der Nachteil dieses Formats ist die allenfalls begrenzte Wahrnehmung der Involvierten.

Anhörung

Wenn das Arbeitsklima in einem Bereich sichtbar gestört ist (z.B. höhere Absenzen, Gerüchte, «verdächtige» Abgänge etc.), lohnt sich eine Anhörung. In einer Anhörung erhalten die Betroffenen die Gelegenheit, in vertraulichen Einzelgesprächen sagen zu können, was sie aktuell belastet und was sie motiviert. Sie werden ermutigt, über Lösungsmöglichkeiten, ihre Bedürfnisse und ihren eigenen Handlungsspielraum nachzudenken. Ein Audit ermöglicht eine differenzierte, vertiefte Sicht auf ein bereits gestörtes Arbeitsklima, bezieht die Beteiligten in die Lösungssuche mit ein und profitiert von der Expertise der externen Fachleute. Ein Audit zielt auf ein verbessertes Verständnis der Situation und die Lösungssuche, es eignet sich nicht, um Schuldfragen

zu klären. Geht es um die Klärung von Schuldfragen, so braucht es eine Expertise. In einer Expertise werden die Gespräche protokolliert und von den Angehörten unterschrieben, denn sie können von einem Gericht eingefordert werden. Eine Expertise ist belastend für alle Beteiligten, es geht nicht mehr um Lösungen, sondern um Beweise.

Instrumente für jede Situation

Analyse-Instrumente gibt es heute für jede Situation und jedes Budget. Um das passende Vorgehen auszuwählen, empfehlen wir den Verantwortlichen, sich folgende Fragen zu stellen:

- Was will ich genau erreichen/wissen/beweisen?
- Wer riskiert was? Muss/kann ich die Betroffenen schützen? Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?
- Wer ist Auftraggeber-in? Habe ich die notwendige Unterstützung/Unabhängigkeit?
- Welche personellen, zeitlichen und finanziellen Mittel stehen zur Verfügung? Reichen sie aus, zeitnah Massnahmen zu ergreifen?



Autorin

Ursula Gut-Sulzer ist Mediatorin und Mitinhaberin von Vicario Consulting SA. Das gesamtschweizerisch aktive Unternehmen mit seinen gut 30 Mitarbeitenden ist seit achtzehn Jahren auf die Förderung eines gesunden Arbeitsklimas spezialisiert (www.vicario.ch).

WAS BIETET LUNCH-CHECK?

GESCHMACKVOLLE VORTEILE FÜR CHEF UND TEAM.

So geht Mitarbeiterverpflegung heute.

Mitarbeitende können Lunch-Checks in mehr als 7000 Restaurants einlösen und geniessen so kulinarische Vielfalt. Über die attraktive Alternative zum Personalrestaurant und zu Spesen freut sich das Team und der Chef: Lunch-Checks sind bis zu einem Betrag von 180 Franken pro Monat und Mitarbeitenden von allen Sozialabgaben befreit.

Jetzt alle Vorteile entdecken auf lunch-check.ch

SCHWEIZER LUNCH-CHECK
DIE LECKERSTE WÄHRUNG DER SCHWEIZ.

Startbahnwest