

Medium: UNUS

Titel: Alle reden vom Betriebsklima, wer bitte macht das?

Autor: Raimund Schöll, Raimund Schöll Consulting Partner

Zeichen inkl. Leerzeichen: ca. 2600

Alle reden vom Betriebsklima, wer bitte macht das?

Vom Umgang mit Stimmungen und Atmosphären im Unternehmen

Als Manager, Vorgesetzter oder Unternehmer haben Sie es vielleicht auch schon so erlebt. Sie kommen eines Morgens in den Betrieb und irgendwie ist die Atmosphäre anders als am Vortag. Die Mienen der Mitarbeiter, die gestern noch freudig aussahen, haben sich verfinstert. Auch der allgemeine Tonfall und die Körpersprache vermitteln eine getrübbte Stimmung. Solche atmosphärischen Störungen oder Stimmungswechsel gehören in Unternehmen beinahe zur Tagesordnung. Auslöser können kleine alltägliche Führungsfehler und Kommunikationsversäumnisse sein oder nur dumme Gerüchte und unerwartete Ereignisse.

Handlungsbedarf besteht, wenn negative Atmosphären sich als „Dunstkreise“ dauerhaft im Unternehmen festsetzen oder allzu schnell und launisch wechseln. Hier sollten Unternehmen *Atmosphäre* als Phänomen nutzen, um das Betriebsklima zu verbessern. Denn störende Atmosphären können auch als Diagnose-Instrument dienen, um herauszufinden, wo genau es im Getriebe gerade knirscht. Führungskräfte erfahren über dieses „Frühwarngerät“ sehr schnell, dass etwas nicht mehr funktioniert wie bisher oder gar verändert werden muss – oft noch lange bevor das Kind in den Brunnen fällt.

Negative oder labile Stimmungen sind zudem teuer. Laut Experten der Emotionsforschung kostet allein der Faktor Angst Deutschlands Unternehmen bis zu 100 Milliarden Euro jährlich (vgl. Panse/Stegmann, 2004). Leider wird über Atmosphären oft wie über einen äußeren Sachverhalt oder Gegenstand geredet. Tatsächlich erzeugen Mitarbeiter und ganze Organisationseinheiten meist unabsichtlich, aber dennoch interaktiv selbst ihre Klimabedingungen. Unbestritten ist auch: Chefs und Chefinnen sind wegen ihrer Funktion atmosphärisch wirkmächtiger als andere. Was kann also speziell von Managementseite für das Binnenklima getan werden? Wichtig ist, mit den Mitarbeitern nicht nur über „hard facts“ wie Zahlen, Daten und Fakten zu sprechen, sondern die „soft facts“ ebenfalls zu berücksichtigen. Atmosphärisch intelligente Organisationen nutzen zudem Team-Workshops oder Großgruppenmethoden wie World Café oder Open Space für einen klärenden Blick auf interne Prozesse. Hilfreich ist auch, die Mitarbeiter durch Personalentwicklungsmaßnahmen hin und wieder von außen konstruktiv anzuregen. Das kann über ein pfiffig inszeniertes Unternehmenstheater geschehen oder durch Methoden des Management-Coachings. Zu guter Letzt hängt Atmosphäre davon ab, wie sehr sich Führungskräfte um eine gute Binnen-

Medium: UNUS

Titel: Alle reden vom Betriebsklima, wer bitte macht das?

Autor: Raimund Schöll, Raimund Schöll Consulting Partner

Zeichen inkl. Leerzeichen: ca. 2600

Atmosphäre bei sich selbst bemühen. Wer gut für sich selbst sorgt, hat auch gute Aussichten sein Umfeld positiv mitzureißen.

Raimund Schöll ist seit 2005 Geschäftsführer von Raimund Schöll Consulting Partner in Gilching bei München. Seit mehr als zehn Jahren coacht der Managementberater und Buchautor Führungskräfte, Teams und Doppelspitzen in mittelständischen Unternehmen. Sein Motto: Mit Reflexion zur Exzellenz – für das Management 2. Ordnung. Weitere Informationen: <http://www.schoell-consultingpartner.de>