

Miteinander reden hilft

Wie lässt sich das Betriebsklima verbessern? Es kommt auf das „Geben und Nehmen“ an.

Niemand ist erfolgreich ohne die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen. Deshalb ist es so wichtig, dass das Betriebsklima stimmt. Wie sich das Miteinander am Arbeitsplatz verbessern lässt, erläutern Edelgard Kutzner und Klaus Kock von der TU Dortmund. Die Sozialwissenschaftler haben dazu konkrete Verfahren, Handlungsempfehlungen und Arbeitsmaterialien ausgearbeitet. Die Zusammenstellung basiert auf aktueller Forschung.

„Betriebsklima ist die soziale Dimension guter Arbeit“, konstatieren Kutzner und Kock. Doch eine Verbesserung lasse sich weder verordnen noch vereinbaren. Es reiche nicht aus zu sagen: „Seid nett zueinander“. Stattdessen müssten Gewohnheiten, Routinen und betriebliche Strukturen verändert werden. Entscheidend sei der Dialog über Probleme der Zusammenarbeit und ihre Ursachen. Ob in Versammlungen, in Arbeitsgruppen oder Workshops – es komme stets darauf an, das scheinbar Selbstverständliche zu hinterfragen: Geht es gerecht zu? Ist die Zusammenar-

beit solidarisch, gibt es gegenseitige Unterstützung? Was könnte verbessert werden, wie ließe es sich organisieren?

Die Wissenschaftler arbeiten zentrale Begriffe heraus, die für das Betriebsklima entscheidend sind, darunter etwa Mitbestimmung, Wertschätzung, Kollegialität oder Fairness ebenso wie Macht, Autorität und Führung. Diese Faktoren sollten in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Denn letztlich beruhe ein gutes Miteinander immer auf einem „gegenseitigen Geben und Nehmen“. Der Mitbestimmung kommt dabei eine entscheidende Rolle zu: „Zu den Kompetenzen von Betriebs- und Personalräten in der Arbeitswelt der Zukunft gehört zunehmend auch die Fähigkeit, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, die Qualität der Zusammenarbeit zu gestalten und das Betriebsklima positiv zu beeinflussen.“ <

Quelle: Edelgard Kutzner, Klaus Kock: Gutes Betriebsklima ist ein Geben und Nehmen. Wissen, Konzepte und Arbeitsmaterialien für die Bildungsarbeit mit betrieblichen Interessenvertretungen, Mitbestimmungspraxis Nr. 13, März 2018 Download: bit.do/impuls1144



SERIE

Stabil dank Mitbestimmung

Betriebsräte senken die Personalfuktuation. Das haben laut einem aktuellen Forschungsüberblick diverse empirische Untersuchungen nachgewiesen. Eine davon hat der Aachener Ökonom Christian Grund 2016 gemeinsam mit Johannes Martin und Andreas Schmitt veröffentlicht. Arbeitnehmervertretungen wirken sich demnach signifikant negativ sowohl auf Entlassungen als auch auf freiwillige Abgänge aus. Erstere sinken um 36 Prozent, Letztere um 27 Prozent. Facharbeiter und qualifizierte Angestellte profitieren besonders, was den Schutz vor Entlassungen angeht. Dass es in mitbestimmten Betrieben zu weniger Rauswürfen kommt, führen die Forscher auf die gesetzlich vorgeschriebene Beteiligung des Betriebsrats bei Kündigungen zurück. Dass Beschäftigte ihrerseits seltener kündigen, hänge damit zusammen, dass Betriebsräte für attraktivere Arbeitsbedingungen, mehr Fairness, Vertrauen und Kooperation sorgen. Die erhöhte Beschäftigungsstabilität komme dabei nicht nur den Arbeitnehmern, sondern auch den Unternehmen zugute, denen weniger Kosten durch

Vakanzen, Personalrekrutierung und den Verlust von Wissen entstehen.

Christian Pfeifer von der Universität Lüneburg kommt in einer 2011 veröffentlichten Studie ebenfalls zu dem Ergebnis, dass betriebliche Mitbestimmung zu mehr Beschäftigungsstabilität beiträgt. Nach seinen Berechnungen fällt der Effekt noch stärker aus, wenn Betriebe tarifgebunden sind. Die Erklärung: Betriebsräte verbessern die Arbeitsbedingungen und vermindern so den Anreiz, den Arbeitgeber zu wechseln.

Die Paderborner Wirtschaftswissenschaftler Bernd Frick und Iris Möller haben 2003 den gleichen Zusammenhang untersucht. Ihrer Analyse zufolge gab es in der ersten Hälfte des Jahres 2000 in Westdeutschland in mitbestimmten Betrieben 9,4 Einstellungen und Entlassungen pro 100 Beschäftigte, in Betrieben ohne Arbeitnehmervertretung waren es 15,7. Der Effekt bleibt auch dann erhalten, wenn man Faktoren wie die Qualifikationsstruktur der Belegschaft oder die Branche herausrechnet – und ist bei tarifgebundenen Firmen stärker ausgeprägt. <

QUELLEN

Uwe Jirjahn, Stephen C. Smith: Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, IZA Discussion Paper Nr. 11066, Oktober 2017
bit.do/impuls1145

Bernd Frick, Iris Möller: Mandated Works Councils and Firm Performance: Labor Productivity and Personnel Turnover in German Establishments, Schmollers Jahrbuch 3/2003

Christian Grund u.a.: Works councils, quits and dismissals in Germany, German Journal of Human Resource Management 1/2016

Christian Pfeifer: Works councils, union bargaining and quits in German firms, Economic and Industrial Democracy 2/2011