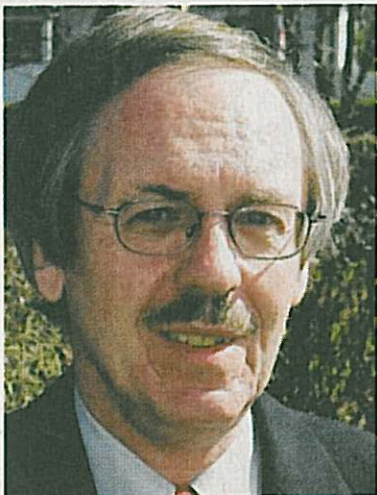


# „Sympathie ist nicht einklagbar“

Welcher Unternehmer schafft das beste Betriebsklima im Land? Berater Jürgen W. Goldfuß geht auf Spurensuche

## INTERVIEW



Jürgen W. Goldfuß (Bild) weiß, was Führungskräfte und Mitarbeiter zu einem guten Miteinander beitragen können. Goldfuß ist Fachautor und berät Manager in Führungsfragen. Christoph Häring hat sich mit ihm über Mobbing & Co. unterhalten.

**bwWoche: Welche Rolle spielt das Betriebsklima in schwierigen Zeiten? Rücken dann nicht eher Zahlen in den Vordergrund?**

**Goldfuß:** Schlechte Zeiten sind der Prüfstein für das Betriebsklima. Erst dann stellt sich heraus, ob es stabil ist. In Deutschland machen viele Manager den Fehler, ihre Mitarbeiter in guten Zeiten selten oder gar nicht zu informieren. Erst wenn die Geschäfte schlechter laufen, geben sie Informationen weiter. Die Negativ-Meldungen kommen für die Belegschaft oft überraschend und schüren Ängste. Viele Mitarbeiter ziehen sich zurück; nach der Devise: Bevor ich etwas falsch mache, mache ich lieber nichts. Damit erreichen die Manager genau das Gegenteil von dem, was sie in Krisensituationen brauchen: nämlich die Kreativität ihrer Mitarbeiter.

**US-Studien belegen: Vertrauen ist ein wichtiger Produktionsfaktor. Haben das die deutschen Manager erkannt?** In Deutschland wird zwar häufig über dieses Thema geredet, viele Führungskräfte haben es aber nicht verinnerlicht. In den amerikanischen Unternehmen herrscht eher ein Klima der Offenheit. Das ermuntert die Mitarbeiter, den

Mund aufzumachen. Bei Untersuchungen zum Thema Mobbing habe ich herausgefunden, dass dieses Problem in Deutschland eine viel größere Rolle spielt als in den USA. Das liegt unter anderem am Kündigungsschutz. Auch wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert, bleiben die Mitarbeiter in Deutschland oft auf Gedeih und Ver-

derb mit dem Betrieb verbunden. In den USA gehen die Menschen wieder auseinander. Sympathie ist nicht einklagbar.

**Was tun, wenn sich Mitarbeiter bei Entscheidungen übergangen fühlen und sich frustriert zurückziehen?**

In den vergangenen Jahrzehnten ist die wirtschaftliche Entwicklung stetig berg-

auf gegangen. Daraus leiten manche Mitarbeiter schon fast ein Grundrecht auf Beförderung und Gehaltserhöhung ab und sind dementsprechend enttäuscht, wenn es nicht weiter geht. Ich rate den Menschen, regelmäßig ihren Wert auf dem Arbeitsmarkt zu überprüfen. Wer weiß, was er wert ist, fällt nicht aus allen Wolken, wenn sich seine Si-

tuation am Arbeitsplatz ändert. Ich rege auch dazu an, den Chef offen und ehrlich zu fragen, wie wertvoll die eigene Arbeitskraft für das Unternehmen ist. Daraus leiten sich die Fragen ab: Wie kann ich mich noch verbessern? Welche Weiterbildungen kommen infrage? In Deutschland wird ja ab 40 kaum jemand mehr auf ein Seminar geschickt. Angeblich rechnet sich das schon nicht mehr.

**Was kann jeder Einzelne zu einem guten Klima beitragen?**

Wichtig ist: Für sich selbst klar machen: Arbeitszeit ist Lebenszeit. Man sollte versuchen, das Beste aus seiner Situation zu machen. Das heißt auch, öfter mal den Betrachtungswinkel zu ändern. Vor allem bei Entscheidungen, die auf den ersten Blick negativ erscheinen. Den Führungskräften rate ich, die Antennen auszufahren. Das heißt, den Mitarbeitern zuzuhören, ihre Probleme ernst nehmen und sich vor allem auch Zeit nehmen. Die Manager sollten 80 Prozent ihrer Arbeitszeit für das Führen der Mitarbeiter verwenden und nur 20 Prozent für Facharbeit. In der Praxis sieht das Verhältnis allerdings eher umgekehrt aus.

## SERVICE

„**Prima-Klima-Betrieb 2005**“ – das ist eine Auszeichnung, die Wirtschaftsminister Ernst Pfister (FDP) zusammen mit der Landesschau Baden-Württemberg erstmals vergibt. Gesucht wird die Firma mit dem besten Betriebsklima im Land. „Prima-Klima-Betrieb 2005“ kann jedes mittelständische Unternehmen werden, deren Mitarbeiter sich bis zum 25. Februar bei der Landesschau bewerben. Welcher Betrieb gewinnt, entscheiden die SWR-Zuschauerinnen und Zuschauer. **Bewerbungsunterlagen im Internet: [www.swr.de/prima-klima](http://www.swr.de/prima-klima) oder per Post anfordern: SWR, Stichwort „Prima Klima“, 70150 Stuttgart**

**Indizien für ein gutes Betriebsklima** gibt es natürlich auch. Der Unternehmensberater Jürgen W. Goldfuß hat einige zusammengetragen:  
- Macht es Spaß, jeden morgen zur Arbeit zu gehen?

- Wird offen untereinander diskutiert?
- Wird miteinander und nicht übereinander geredet?
- Werden Schuldige gesucht oder Lösungen?
- Können Meinungen angstfrei geäußert werden?
- Wird Lob und Anerkennung verteilt oder nur Tadel?
- Darf am Arbeitsplatz auch gelacht werden?
- Fühlen sich die Mitarbeiter verstanden und anerkannt?
- Haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass sie gefördert und gefördert werden?

Bei der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart stand vor einiger Zeit das Thema **Mitarbeitermotivation** im Fokus der Diskussion. Aus den Gesprächsrunden ist ein Leitfadentext entstanden. Die Broschüre ist abrufbar unter [www.stuttgart.ihk24.de](http://www.stuttgart.ihk24.de). In die Suchmaschine „Mitarbeitermotivation“ eingeben.