

## 7. Unternehmenskultur

### 7.2 Transparenz und Fairness

#### Handlungshilfen – wie es getan werden kann

##### > 1. Betriebsverfassungsgesetz (Infoblatt)

Regeln für den Umgang miteinander, für Unterrichts-Pflichten und -Rechte, für Konfliktfälle und für Mitbestimmungsrechte sind im BetrVG beschrieben.

- Das BetrVG gilt ab 5 Mitarbeitern, wenn Betriebsräte gewählt werden.
- In Betrieben, in denen kein Betriebsrat besteht, hat der Arbeitgeber die Arbeitnehmer zu allen Maßnahmen zu hören, die Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer haben können.
- Das BetrVG steht im Internet unter [www.bmas.de](http://www.bmas.de) zur Verfügung.

Die im folgenden genannten Paragraphen sind für jeden Betrieb – auch ohne Betriebsrat – relevant (vgl. Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 3 Absatz 4 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 868) geändert worden ist):

#### **§ 75 Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen**

"Betriebsverfassungsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 25. September 2001 (BGBl. I S. 2518), das zuletzt durch Artikel 3 Absatz 4 des Gesetzes vom 20. April 2013 (BGBl. I S. 868) geändert worden ist"

Arbeitgeber und Betriebsrat haben darüber zu wachen, dass alle im Betrieb tätigen Personen nach den Grundsätzen von Recht und Billigkeit behandelt werden, insbesondere, dass jede Benachteiligung von Personen aus Gründen ihrer Rasse oder wegen ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Abstammung oder sonstigen Herkunft, ihrer Nationalität, ihrer Religion oder Weltanschauung, ihrer Behinderung, ihres Alters, ihrer politischen oder gewerkschaftlichen Betätigung oder Einstellung oder wegen ihres Geschlechts oder ihrer sexuellen Identität unterbleibt.

Arbeitgeber und Betriebsrat haben die freie Entfaltung der Persönlichkeit der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern.

### **§ 81 Unterrichts- und Erörterungspflicht des Arbeitgebers**

Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebs zu unterrichten. Er hat den Arbeitnehmer vor Beginn der Beschäftigung über die Unfall- und Gesundheitsgefahren, denen dieser bei der Beschäftigung ausgesetzt ist, sowie über die Maßnahmen und Einrichtungen zur Abwendung dieser Gefahren und die nach § 10 Abs. 2 des Arbeitsschutzgesetzes getroffenen Maßnahmen zu belehren.

### **§ 90 Unterrichts- und Beratungsrechte des Unternehmens**

Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Planung von Neu-, Um- und Erweiterungsbauten von Fabrikations-, Verwaltungs- und sonstigen betrieblichen Räumen, von technischen Anlagen, von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder der Arbeitsplätze rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten.

### **§ 91 Mitbestimmungsrecht**

Werden die Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet, so kann der Betriebsrat angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen.

## > 2. Führungsgrundsätze und Führungsleitsätze (Praxisbeispiel)

### **Führungsgrundsätze als konkrete Verhaltensregeln**

- sollten einfach und einprägsam sein,
- sollten 4 Statements nicht überschreiten,
- in einfacher Form schriftlich kommuniziert werden,
- vom Chef vorgelebt und eingehalten werden.

### **Beispiel für Führungsleitsätze**

1. Wir erarbeiten gemeinsam mit unseren Mitarbeitern klare, erreichbare und verständliche Aufgaben und Ziele zur Unternehmenszielerreichung.
2. Wir befähigen unsere Mitarbeiter zum selbständigen Handeln zur Erreichung der vereinbarten Ziele.
3. Wir konzentrieren uns auf Zielabweichungen und erarbeiten mit unseren Mitarbeitern Wege zur Einhaltung oder Korrekturen der Vereinbarungen.
4. Wir fördern unsere Mitarbeiter zur Erzielung kontinuierlicher Verbesserungen.

### > 3. Mitarbeitergespräch (Checkliste „Zielklärung“)

#### **Klärung der Ziele, die mit dem Mitarbeitergespräch erreicht werden sollen:**

1. Die Sichtweise der Beschäftigten auf das Unternehmen sowie ihre Einstellung zum Unternehmen (besser) kennen lernen.
2. Informationen über Kunden, Aufträge und/oder Projekte erfragen, die in der Regel nur einzelne Beschäftigte kennen.
3. Die Erhebung von (Kern-) Kompetenzen der Beschäftigten.
4. Die Identifikation von vorhandenem Fortbildungsbedarf (Personalentwicklung, Qualifizierungsplanung).
5. Das Aufzeigen von Karrierechancen (Mitarbeiterbindung).
6. Das Umsetzen der Unternehmensleitsätze bzw. das persönliche Handeln entsprechend der Unternehmenskultur.
7. Die Lösung bestehender Konflikte und Krisen innerhalb der Mitarbeiterschaft.

#### **Im Vorfeld eines Mitarbeitergesprächs ist zudem zu klären**

- wer das Gespräch führt,
- welche Rahmenbedingungen für mögliche Vereinbarungen sowie Weiterbildungsmaßnahmen bestehen (Kosten, Zeitbedarf) sowie
- ob das Gespräch wiederholt werden bzw. regelmäßig stattfinden soll.

## > 4. Mitarbeitergespräch (Checkliste „Durchführung“)

Themenbereiche, die in einem Mitarbeitergespräch berücksichtigt werden können:

### **Arbeitsaufgaben**

1. Arbeitsziele
2. Arbeitsschwerpunkte
3. Quantität der Arbeit (Arbeitsstunden, individuelle Belastungssituation)
4. Qualität der Arbeit
5. Stellenbeschreibung
6. Arbeitsabläufe
7. Handlungs- und Entscheidungsspielräume
8. Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen
9. Zusammenarbeit mit Dritten
10. Führungsaufgaben und –verantwortung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

### **Arbeitsabläufe**

1. Einarbeitung und Erklärung der Aufgaben und Tätigkeiten
2. Arbeitsanweisungen (Stellenbeschreibung)
3. Delegation von Aufgaben
4. Informationsfluss (zwischen den Beschäftigten; zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten)
5. Mitsprache bei Entscheidungen (Beteiligung)
6. Kontrolle und Rückmeldung

### **Kultur**

1. Rückhalt und Unterstützung durch Kollegen/innen bzw. Vorgesetzte
2. Anerkennung und Kritik (Fehlerkultur)
3. Verhalten der Vorgesetzten (Führungsverhalten)

### **Rückblick**

1. Was hat in den vergangenen 6 / 12 Monaten gut funktioniert?
2. Was ist aufgrund der zurückliegenden Erfahrungen verbesserungsbedürftig?
3. Welche persönlichen Ziele des Beschäftigten wurden erreicht?

### **Entwicklungen / Zielvorstellungen**

1. Wünsche und Erwartungen des Beschäftigten im Rahmen der aktuellen Aufgabenstellung
2. Qualifizierungsbedarfe und Weiterbildungswünsche
3. Wünsche, Erwartungen und Ziele hinsichtlich der weiteren beruflichen Entwicklung
4. Zielvereinbarungen für das aktuelle/kommende Jahr
5. sonstige Entwicklungs- und Veränderungswünsche

### **Weitere Themen sowie eigene Notizen**

---

---

---

## > 5. Teamgespräch (Checkliste „Leitfragen“)

Besprechungen „im Team“ sollen u.a. dazu dienen Arbeitsabläufe zu klären, Stellungnahmen und Rückmeldungen der Mitarbeiter/innen einzuholen, Konflikte oder Missverständnisse anzusprechen sowie die Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Grundsätzliche Überlegungen zur Durchführung eines Teamgesprächs sind:

1. Warum soll ein Teamgespräch durchgeführt werden? Gibt es einen konkreten Anlass?
2. Welche Beschäftigten sollen an dem Gespräch teilnehmen?
3. Welche Themen sollen angesprochen werden?
4. Welche Ergebnisse sollen mit dem Gespräch erreicht werden?
5. Information der Mitarbeiter/innen,
6. gemeinsame Entwicklung von neuen Ideen und/oder Verbesserungsvorschlägen,
7. Um- oder Neuverteilung von Aufgaben bzw. Zuständigkeitsbereichen,
8. Diskussion (arbeits-) organisatorischer Fragen,
9. Besprechung von Missverständnissen, Lösung von Konflikten
10. Wer leitet und moderiert das Gespräch? Wer schreibt das Protokoll?
11. Soll das Teamgespräch regelmäßig durchgeführt werden (Terminfestlegung) oder nur bei gegebenem Anlass angesetzt werden?

## > 6. Teamgespräch (Checkliste „Durchführung“)

1. Festlegung eines Moderators. Sammlung der zu besprechenden Themen.
2. Alle Teilnehmer werden rechtzeitig und schriftlich über die Gesprächsinhalte informiert.
3. Die Teilnehmer müssen im Gespräch gleichberechtigt zu Wort kommen. Der Moderator achtet auf die Redezeiten.
4. Niemand darf persönlich angegriffen werden.
5. Probleme sind konkret zu benennen – keine pauschalen Vorwürfe. Besser ist die Formulierung konstruktiver Verbesserungsvorschläge statt bloßer Kritik an Missständen.
6. Änderungsvorschläge zunächst kommentarlos sammeln und nicht vorschnell kritisieren oder ablehnen.
7. Wird bei bestimmten Themen keine Einigung erzielt nicht in „Endlos-Diskussionen“ verfallen. Besser das umstrittene Thema auf einen anderen Zeitpunkt/die nächste Sitzung vertagen.
8. Verantwortlichkeiten (Wer?) und Termine (Bis wann?) für die Umsetzung von Entscheidungen festlegen.
9. Die Besprechungsergebnisse und Entschlüsse sind in einem Ergebnisprotokoll festzuhalten. Das Protokoll muss allen Gesprächsteilnehmer/innen zur Verfügung gestellt werden.

## > 7. Umgang mit Konflikten (Infoblatt)

1. Konflikte können zwischen Einzelpersonen, Gruppen und/oder Organisationseinheiten entstehen.
2. Konfliktpotenzial kann u.a. durch klare Zielsetzungen, Aufgabenverteilungen und Aufgabenabgrenzungen reduziert werden. Konflikte entstehen oft, wenn mehrere Mitarbeiter auf unterschiedliche Weise gleiche Aufgabengebiete bearbeiten.
3. Entgegengesetzte Interessenlagen, unterschiedliche Meinungen ohne Konsens- oder Kompromissbereitschaft, Konkurrenzsituationen, Machtansprüche sowie Eifersucht und Missgunst bergen Konflikte in sich.
4. Konflikte werden zumeist erst in der Eskalationsstufe offen ausgetragen. Das Aufspüren verdeckter Konflikte durch veränderte Verhaltensmuster der Beteiligten ist der schwierigste Teil der Managementaufgabe.
5. In 4-Augen-Gesprächen in ruhiger Atmosphäre können unterschiedliche Interessenlagen deutlich werden. Dem folgen sollten dann moderierte Problemdarstellungen mit allen Beteiligten.
6. Kompromiss nach Problemlösungsmethode finden und Beteiligte auf Lösung festlegen (bei Personen mit Notiz, bei Organisationen mit Vertrag).
7. Zuwiderhandlungen gegen Vereinbarungen sollten durch Ermahnungen geahndet werden, im Wiederholungsfall durch eine schriftliche Abmahnung.



## > Querverweise – welche weiterführenden Informationen und Unterstützungsangebote es gibt

### **INQA-Unternehmenscheck**

4.2 Vorbildverhalten und Wertschätzung, 4.3 Beschäftigte einbeziehen, 7.1 Arbeitskultur und Werte, 7.3 Informations- und Gesprächskultur

### **Literatur**

Betriebsverfassungsgesetz

Steinmann/Schreyögg (2005): Management – Grundlagen der Unternehmensführung – ISBN 3-409-63312-X

Wöhe/Döring (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - ISBN 978 3 8006 3795 9

