

Das Arbeitsklima macht den Unterschied

Zur Prävention von Mobbing und sexueller Belästigung nimmt der GAV* die Vorgesetzten beim Arbeitsklima in die Pflicht. Eine belästigungsfreie Arbeitsatmosphäre und eine faire Kommunikationskultur liegen in ihrer Verantwortung – aber auch in jener der Mitarbeitenden.

Missverständnisse und Meinungsverschiedenheiten, ein Witz eines Kollegen, den nicht alle lustig finden, Entscheidungen von Vorgesetzten, mit denen einzelne Mitarbeitende nicht einverstanden sind, eine Rückmeldung, mit der sich die angesprochene Person schwertut, weil die eigene Einschätzung ganz anders ist ... All das und Ähnliches gehört zum Arbeitsalltag. Damit daraus keine schwerwiegenden Konflikte oder eine Kommunikationskultur entstehen, die (einzelne) Mitarbeitende enorm belasten, ist der Arbeitgeber verpflichtet, seine Fürsorgepflichten wahrzunehmen und eine belästigungsfreie Arbeitsatmosphäre (§ 213 GAV) sowie ein gutes Arbeitsklima mit einer fairen Kommunikations- und Konfliktkultur (§ 227 GAV) zu schaffen. Der Arbeitgeber? Konkret heisst das, die direkten Vorgesetzten sind verantwortlich für die Umsetzung in ihrem Führungsbereich.

Die Vorgesetzten sind Vorbild

Sehr grossen Einfluss auf das Arbeitsklima haben das Verhalten und der Kommunikationsstil der Vorgesetzten selber. Echte Wertschätzung, Anerkennung und Lob spielen dabei eine zentrale Rolle. Das heisst nicht, dass Fehlverhalten oder Pannen nicht angesprochen werden. Im Gegenteil. Zu einem guten Arbeitsklima gehört eine Fehlerkultur, in der Fehler grundsätzlich als Lernmöglichkeit verstanden werden. Eine gute Fehlerkultur bildet die Basis für einen fortlaufenden Qualitäts- oder Leistungsstärkungsprozess und wirkt sich positiv auf das soziale Miteinander aus.

Vorgesetzte sprechen Verhalten an

Dank Duden, der klar vorgibt, was richtig und was falsch ist, fällt es uns in der Regel viel leichter, auf einen Rechtschreibfehler hinzuweisen als ein Fehlverhalten anzusprechen. Dabei gibt es auch einen sehr feinen menschlichen Gradmesser, um fest-

zustellen, was angemessen ist und was nicht. Wir müssen uns nur überlegen, ob das Verhalten wohlwollend wirkt oder nicht.

Wenn Vorgesetzte frühzeitig Fehlverhalten ansprechen, reicht oftmals ein Feedback zur rechten Zeit. Beispiele: «Ich habe beobachtet, dass diese Person dir ausweicht.» «Auf mich wirkt dein Verhalten einengend.» «Deine Aussage finde ich anstössig.»

Und wenn es angezeigt ist, hilft es, Verhalten eindeutig zu benennen. «Solche sexistischen Sprüche sind nicht lustig und gelten als sexuelle Belästigung. Auch wenn sich noch niemand beklagt hat, beobachte ich, dass sich verschiedene Mitarbeitende unwohl fühlen. Sexistische Sprüche wie dein «Witz» gestern sind hier absolut unangemessen. Ich erwarte von dir ab sofort einen anderen Umgangston.»

«Ich habe beobachtet, dass du dich ziemlich abwertend über die neue Mitarbeiterin äusserst. Ich teile deine Einschätzung nicht und finde, Fehler und wiederholtes Nachfragen gehören am Anfang einfach dazu. Mir ist auch aufgefallen, dass sie

letzte Woche während der Pausen immer den Telefondienst gemacht hat. Eine solche Konstellation kann leicht zu einer Ausgrenzung führen. Hast du eine Idee, mit welchen Massnahmen wir die Integration ins Team und die Einführung besser unterstützen können? Ich bin gerne bereit, mitzuhelfen.»

Vorgesetzte sind im Gespräch mit ihren Mitarbeitenden

Gute Vorgesetzte interessieren sich grundsätzlich für Menschen und sehen in ihren Mitarbeitenden mehr als eine «Arbeitskraft». In vielen informellen Gesprächen legen sie den Boden für ein gutes Arbeitsklima. «Hast du schöne Ferien gehabt?» –

** Alle GAV-Artikel, auf die in diesem Artikel explizit oder implizit Bezug genommen wird, finden Sie auf Seite 2 abgedruckt.*

«Wie war der erste Schultag deiner Tochter?» – «Hat das Gewitter letzte Nacht viel Schaden in deinem Garten angerichtet?»

Auch im Berufsalltag – bei Fachfragen, in Sachdiskussion und bei zwischenmenschlichen Spannungen – haben sie ein offenes Ohr für die Anliegen und Sichtweisen ihrer Mitarbeitenden. Sie hören zu, fragen nach und machen sich ein umfassendes Bild, bevor sie ein Urteil oder eine Entscheidung fällen.

Vorgesetzte können durch ihr Vorbild und das eigene Kommunikationsverhalten viel für ein gutes Arbeitsklima tun, der andere Teil liegt bei den Mitarbeitenden.

Mitarbeitende haben auch Verantwortung für das Arbeitsklima

Auch Mitarbeitende tragen mit ihrem Verhalten ihren Teil zum Arbeitsklima bei und können genauso eine Vorbildrolle einnehmen. Vier Spielregeln wirken sich schnell positiv auf das gegenseitige Vertrauen, die Zusammenarbeit und das Arbeitsklima aus.

- **Verlässlich sein!** Das heisst, ich stehe zum eigenen Wort und meinen Versprechen.
- **Ehrlich sein!** Ich sage die Wahrheit und stehe zu den Fehlern, die ich gemacht habe.
- **Offen sein!** Ich gebe freiwillig Informationen preis und lasse keine wichtigen Details aus.
- **Integer sein!** Ich behalte vertrauliche Informationen für mich und halte meine Gefühle unter Kontrolle.

Wenn Vorgesetzte und Mitarbeitende sich an diese Spielregeln halten und alle ihren Teil der Verantwortung übernehmen, allfälliges Fehlverhalten frühzeitig ansprechen, entsteht ein Arbeitsklima, das die Leistungserbringung unterstützt und in dem Mobbing und sexuelle Belästigung keinen Raum haben.

Ruth Greber

SO gefragt!