

## Puzzle

# Die Klimafaktoren

Das Arbeitsklima ist fast so komplex wie das meteorologische Klima. Wir haben die wichtigsten Faktoren und Phänomene zusammengetragen.

**Definition** Unter Arbeitsklima oder auch Betriebsklima versteht man «die subjektiv erlebte und wahrgenommene längerfristige Qualität des Zusammenwirkens, der Zusammenarbeit der Beschäftigten eines Wirtschafts- oder Verwaltungsbetriebes» (Definition nach wikipedia.de). In der Regel wird zwischen gutem und schlechtem oder auch positivem und negativem Arbeitsklima unterschieden. Die Vorteile eines guten Arbeitsklimas sind motivierte Mitarbeitende und damit hohe Produktivität. Ist das Arbeitsklima getrübt, nimmt die Produktivität ab, die Mitarbeitenden sind frustriert und ihre Gesundheit ist gefährdet.

**Recht** Gesetzliche Regelungen bezüglich des Arbeitsklimas gibt es nicht. Über die Arbeitsbedingungen reicht der gesetzliche Arm aber bis an den Arbeitsplatz. Werden bessere Arbeitsbedingungen vorgeschrieben, wirkt sich das auch auf das Arbeitsklima aus. Gemäss Arbeitsgesetz sind Arbeitgeber ausserdem verpflichtet, Massnahmen zu treffen, die für die Gewährleistung der physi-

schen und psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden nötig sind. Durch das Bundesgesetz über die Mitwirkung ist auch geregelt, inwiefern die Arbeitnehmenden im Betrieb mitreden dürfen. Mitwirkung impliziert auch schon, dass das Arbeitsklima keine Bringschuld der Betriebsleitung ist, sondern auch eine Holschuld für alle Mitarbeitenden.

**Betrieblicher Gesundheitsschutz** Laut der Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert sich Gesundheit folgendermassen: «Gesundheit ist der Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur des Freiseins von Krankheiten und Gebrechen.» Betrieblicher Gesundheitsschutz sollte folglich auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden und damit sichere, anregende und befriedigende Arbeitsbedingungen fördern. Ein gutes Arbeitsklima ist also Grundvoraussetzung für die Gesundheit.

[www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch), [www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch), [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)

## Gestaltung der Arbeitsumgebung

**Sick Building Syndrome (SBS)** Seit den 1970er-Jahren berichten immer mehr Menschen über Befindlichkeitsstörungen beim Aufenthalt in Innenräumen. Sie beklagen sich über Augen-, Nasen-, Atemwegs- und Hautreizungen sowie über Kopfschmerzen, Müdigkeit, Unwohlsein, Schwindel und Konzentrationsschwierigkeiten. Nach dem Verlassen des Gebäudes klingen die Beschwerden wieder ab. Die Ursachen für SBS, das vor allem am Arbeitsplatz auftritt, sind vor allem schlechtes Raumklima, irritierende Gerüche, schädliche Substanzen in der Atemluft, störende Dauergeräusche und schlecht eingerichtete Arbeitsplätze. Auch psychischer Stress, sei es durch Überlastung oder wegen Problemen mit Mitarbeitenden oder Vorgesetzten, fördert das Auftreten von SBS. Nicht als SBS gelten Krankheiten, die klar definiert und auf eine bestimmte Belastung im Innenraum zurückzuführen sind.

**Raumklima** Das Raumklima ist abhängig von der Temperatur, der Luftfeuchtigkeit, der Luftqualität und der Luftbewegung. Die Raumtemperatur wird um 22 Grad Celsius als angenehm empfunden. Auch im Sommer sollte sie 26 Grad nicht übersteigen. Warme und abgestandene Luft ist der Konzentration nicht förderlich. Es ist zu beachten, dass einige Geräte wie Rechner oder Drucker Wärme abgeben und die Luftfeuchtigkeit beeinflussen können. Experten empfehlen eine Luftfeuchtigkeit von gut 50 Prozent, bei der übrigens auch elektrostatische Entladungen seltener vorkommen als bei hoher Luftfeuchtigkeit. Durchzug ist zwingend zu vermeiden, doch auch stehende Luft wird als unangenehm empfunden. Laut der Gesellschaft für Arbeit und Ergonomie in Offenbach sollte die «Windgeschwindigkeit» im Büro aber nicht mehr als 0,15 Meter pro Sekunde betragen. Weiter ist die Qualität des Raumklimas

vom Raum pro Mitarbeitenden und natürlich von den Lüftungsmöglichkeiten abhängig. Klimaanlage können zwar eine konstante Raumtemperatur garantieren, wer im Grossraumbüro kein Fenster öffnen kann, beschwert sich jedoch häufig über die Luftqualität. Ausserdem müssen Klimaanlage aus hygienischen Gründen regelmässig gewartet und die Filter ausgetauscht werden. Als Folge schlechten Raumklimas können Erkältungskrankheiten, Bindehautentzündungen, trockene Schleimhäute, Allergien, Übelkeit, Schwindelgefühle, Kopfschmerzen, Konzentrationsstörungen und Ermüdungserscheinungen auftreten.

**Begrünung** Pflanzen können das gesamte Arbeitsumfeld aufwerten, sie spenden Sauerstoff und Feuchtigkeit, und einige können Schadstoffe aus der Luft binden. In einer bayerischen Studie über die Auswirkung der Begrünung auf Wohlbefinden, Gesundheit und Arbeitsleistung konnte gezeigt werden, dass begrünte Büros als gesundheits- und konzentrationsfördernder empfunden werden als Arbeitsräume ohne Pflanzen. Offenbar werden Arbeitende durch die Bürobegrünung zuweilen abgelenkt, doch wirken sich diese kleinen Momente der Entspannung und Entlastung positiv auf die Arbeitsleistung aus.

Büropflanzen-Lexikon: [www.wi-inf.uni-essen.de/~schwarze/pflanzen/pflanzen.html](http://www.wi-inf.uni-essen.de/~schwarze/pflanzen/pflanzen.html)  
Über die «Wohlfahrtswirkung von Pflanzen in der Arbeitsumgebung»:  
[www.plants-for-people.de](http://www.plants-for-people.de)

**Licht** Zum Arbeiten wünscht sich der Mensch in der Regel indirektes helles, jedoch nicht blendendes Licht. Für Büroarbeitsplätze gilt eine Beleuchtungsstärke von 500 Lux, für Verkaufsräume eine Stärke von 300 Lux als ideal. Am besten sind so genannt warm-



Pausen



Begrünung



Work-Life-Balance



Corporate Identity

weisse Lichtfarben, die dem Spektrum des Tageslichts nahe kommen. Die Beleuchtung sollte der Arbeitsaufgabe und dem Sehvermögen angepasst sein. Geschlossene Räume sollten gleichmässig ausgeleuchtet sein und eine kontrastreiche, räumliche Wahrnehmung ermöglichen. Tageslicht ist an Arbeitsplätzen Pflicht, vor direkter Sonneneinstrahlung sollte man sich jedoch schützen können. Wer am Computer arbeitet, achtet darauf, dass sich das Licht nicht im Monitor spiegelt. Auch Arbeitstische und Möbel sollten eine möglichst reflexionsfreie Oberfläche haben. Weiter ist zu beachten, dass ältere Menschen am Arbeitsplatz eine höhere Beleuchtungsstärke benötigen als jüngere. Die Folgen schlecht beleuchteter Arbeitsplätze sind Kopfschmerzen, Augenbeschwerden, Nervosität und Ermüdungserscheinungen.

**Farbe** Auch die Erkenntnisse aus der Farbenlehre fliessen in die Arbeitsraumgestaltung mit ein. Grün verspricht Sicherheit und beruhigt das Auge. Rot bedeutet Gefahr und verleitet zum Bremsen. Für Büros werden leichte Farben für den Raum und helle Farbtöne für das Mobiliar empfohlen. Von weissen, dunklen oder grellen Farbflächen wird abgeraten.

[www.farbe.com](http://www.farbe.com) → Feng Shui

**Lärm** Laut Suva ist Lärmschwerhörigkeit die dritthäufigste Berufskrankheit in der Schweiz. Beim Pressluftschlämmern ist der Lärm nur gesundheitsschädigend, bei kreativen Arbeitsprozessen hingegen mindert er die Produktivität. Deshalb gehören laute Bürogeräte in einen separaten Raum. Laut einer Studie der Uni Lausanne stören schon Gespräche von Drittpersonen das Kurzzeitgedächtnis und führen zu einer Erhöhung der Fehlerquote um bis zu 40 Prozent. Dies gilt auch schon für leise Gespräche bis 47 Dezibel. Der Grenzwert für das Gehör gefährdenden Lärm liegt laut Suva bei

85 Dezibel. Wer sich durch Lärm bei der Arbeit nicht belästigt fühlt, könnte unter Umständen schon einen Hörschaden erlitten haben.

[www.suva.ch](http://www.suva.ch) → Iuvaliv! → Kampagnen → Tinnitus.

Siehe auch: «Fatales Geplauder» in: «der arbeitsmarkt» 12/2005

**Musik** Stimmung und Konzentration nehmen bei monotonen Routinearbeiten sehr schnell ab. Mit Musik jedoch kann die Aufmerksamkeit aufrechterhalten werden. Bei komplexen Aufgaben dreht sich der Effekt der Beschallung ins Negative. Kognitive Fähigkeiten wie zum Beispiel Textverständnis werden durch Musik vermindert. Musik muss ausserdem selbst gewählt sein, damit sie sich positiv auswirkt. Erzwungenes Musikhören wird rasch zur Belästigung. Konturloses Gedudel zur Massenbeschallung, wie zum Beispiel in Kaufhäusern, vermag das Personal nicht in bessere Stimmung zu versetzen und schmälert die Leistungsfähigkeit.

**Gerüche** Das demonstrative Hüstel von Passivrauchern ist an den meisten Arbeitsplätzen längst verklungen. Wer jedoch seine rauchenden Angestellten bei Laune halten will, stellt ihnen ein Raucherzimmer oder einen (gedeckten) Balkon zur Verfügung. Weitere Quellen olfaktorischer Ärgernisse können übermässig parfümierte Mitarbeitende, neue Spannteppiche oder auch Essensdüfte aus der Büroküche sein.

## Arbeitsmittel/Einrichtung

**Ergonomie** Vom Kniestuhl bis zum Sitzball: Laut Duden befasst sich die Ergonomie mit der Erforschung der Leistungsmöglichkeiten und optimalen Arbeitsbedingungen des Menschen. Dabei geht



es um die Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen und des Menschen an seine Arbeitsaufgabe. Ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze sind nicht nur gesetzliche Verpflichtung, sondern auch Voraussetzung für Wohlbefinden, Gesundheit und Produktivität. Laut Suva lassen sich mit ergonomischen Massnahmen die Kurzabsenzen spürbar senken. Tisch und Stuhl sollten eine natürliche Haltung, aber auch Stellungswechsel ermöglichen. Ermüdungserscheinungen kann man durch den regelmässigen Wechsel zwischen sitzender und stehender Position vermeiden.

[www.suva.ch](http://www.suva.ch) → [suvapro!](#) → [Branchen-/Fachthemen](#) → [Ergonomie](#)  
[www.swissergo.ch](http://www.swissergo.ch)

**Elektromagnetische Strahlung** Jedes mit Strom betriebene Gerät erzeugt nichtionisierende Strahlung, die auch elektromagnetische Strahlung genannt wird. Nicht zuletzt infolge der neuen Kommunikationstechnologien nimmt diese Strahlung an zahlreichen Arbeitsplätzen zu. Bezüglich ihrer Schädlichkeit für den Menschen scheiden sich die Geister. Forschungsprojekte des Schweizerischen Nationalfonds sollen dazu beitragen, die Auswirkungen elektromagnetischer Strahlung und die Risiken der neuen Kommunikationstechnologien künftig besser abschätzen zu können.

Nationales Forschungsprogramm 57 «Nichtionisierende Strahlung – Umwelt und Gesundheit»: [www.nfp57.ch](http://www.nfp57.ch)

**Tonerstaub** Drucken und Kopieren kann Ihre Gesundheit gefährden. Laserdrucker und Kopiergeräte enthalten diverse giftige und zum Teil auch krebserregende Schadstoffe und belasten die Büroluft mit Feinstaub, gefährlichen flüchtigen organischen Verbindungen und Ozon. Zu diesem Schluss kamen Anfang Jahr mehrere wissenschaftliche Untersuchungen und Studien. Schnupfen,

Halsschmerzen, Husten, Asthma, Entzündungen der Augen oder der Haut könnten danach auf Tonerfeinstaub zurückzuführen sein. Einige Toner scheinen gar erbgutschädigende Wirkung auf menschliche Lungenzellen zu haben. Ist der Verzicht auf die gefährlichen Geräte nicht möglich, sollten sie in einem gut gelüfteten Raum platziert und mit einem Filter ausgerüstet werden ([www.dexwet.com](http://www.dexwet.com)). Schadstoffgeprüfte Geräte sind auf der Homepage [www.blauer-engel.de](http://www.blauer-engel.de) aufgeführt. Auf [www.krank-durch-toner.de](http://www.krank-durch-toner.de) präsentiert sich die deutsche Interessengemeinschaft Toner geschädigter. Sie dokumentiert 1200 Fälle, darunter 27 aus der Schweiz.

## Zwischenmenschliches

**Führungsstil** Wer motivierte Mitarbeitende will, muss Verantwortung abgeben und seinen Untergebenen vertrauen können. Kontrollfreaks erziehen ihre Untergebenen zur Unselbständigkeit statt zu eigenverantwortlichem Handeln. Trotzdem sollten Mitarbeitende seitens der Vorgesetzten ein Interesse an ihrer Arbeit spüren. Auch Lob beziehungsweise Tadel bewirken in angebrachter Form eine Steigerung der Motivation.

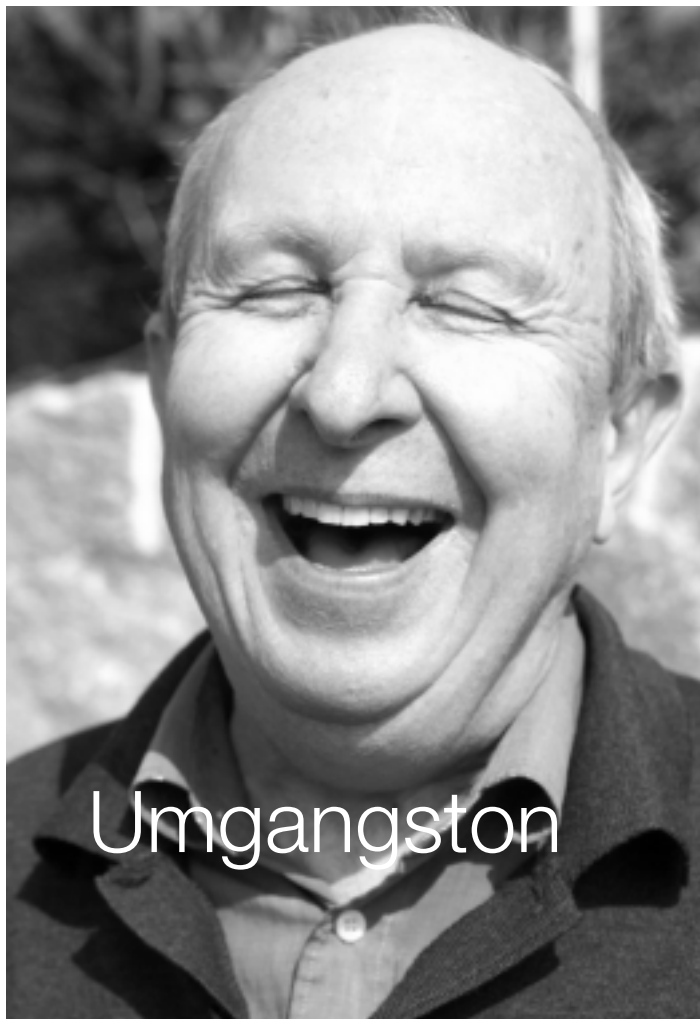
**Mitarbeiterförderung** Kompetente Angestellte sind meist auch begierig, weiterzukommen. Will man sie bei Laune und vor allem im Betrieb halten, tut man gut daran, sie gezielt zu fördern. Wer bei der Weiterbildung, egal ob intern oder extern, unterstützt wird, setzt neu erworbene Kompetenzen gern im Dienste des Arbeitgebers ein. Solange er genügend Handlungsspielraum hat und an Entscheidungsprozessen beteiligt wird – auf Neudeutsch nennt man das «Empowerment».

**Lohn** Grosse Lohnunterschiede können den Erfolg eines Teams schmälern. Es ist ratsam, alle Angestellten gleichermaßen fair zu bezahlen und die Lohnpolitik transparent zu machen. Dieses Thema wird jedoch in der Schweiz, so sagt man, gern tabuisiert. Auch ist zum Beispiel der Grundsatz «Gleicher Lohn für gleiche Arbeit» in Bezug auf die Geschlechter trotz Gleichstellungsgesetz noch längst nicht überall umgesetzt.

Anerkennung muss allerdings nicht zwingend über das Portemonnaie ausgedrückt werden. Auch nichtmonetäre Anreize sind starke Instrumente, um Mitarbeitende zu motivieren. Fairness und Anerkennung durch die Vorgesetzten, die Würdigung der eigenen Leistung, die positive Bewertung und Auszeichnungen sind genauso wichtig.

**Kommunikation** Vorgesetzte müssen sichtbar sein und einen direkten Führungsstil pflegen. Offene und ehrliche Information zur richtigen Zeit zeichnet ein Unternehmen aus. Wo schlecht kommuniziert wird, schießen Gerüchte ins Kraut und verderben die Arbeitslaune auf allen Hierarchiestufen. Wichtig ist auch, dass Kommunikation keine Einbahnstrasse bleibt. Ein Unternehmen, das eine Open-Door-Policy betreibt, bei dem die Türen der Chefs für die Mitarbeitenden offen sind, tut etwas für ein gutes Arbeitsklima. Am grössten ist der Informationsfluss in einem Unternehmen wohl in der Kaffee-Ecke. Hier lassen sich Kontakte pflegen und Stress abbauen. Versteht man einen Betrieb als Organismus, ist die Kaffeemaschine das Herz.

**Umgangston** «C'est le ton qui fait la musique» – das gilt auch bei der Arbeit. Zu einem guten Arbeitsklima gehören der morgendliche Gruss genauso wie ein respektvoller Umgang und ein freundliches Lächeln. Auch Humor sollte man zufriedenen Arbeitnehmenden nicht verbieten. Lachen ist gesund, kann eine läuternde Wirkung haben und zu Selbsterkenntnis führen. Unternehmen,



## «Schreibtisch-Föteli»

Haben Sie eines? Damit wir uns richtig verstehen – nicht eine Aufnahme von Ihrem mehr oder weniger aufgeräumten Bürotisch. Ein «Föteli» Ihrer Lieben auf demselben ist hier gemeint. Eigentlich ist es ja ein Unwort im berufsethischen Empfinden aller professionell Fotografierenden. «Fötelis» sind für Profis etwas Ähnliches wie «Musicstars» im Showbusiness – irgendwie «wäähhh!». Aber was wissen denn Fotoprofis schon vom «Jööh-Faktor»?



Foto: Richard Ziebold

Eine kleine Feldforschung in zahlreichen Büroräumen meiner näheren Umgebung hat Interessantes ergeben. Da wäre zum Beispiel der Typus «traditionell» – sie oder er stellt sich meist einen nicht allzu auffälligen Rahmen in die Nähe von Computerbildschirm, Telefon oder Schreibgerätesammelstelle. Grossmehrerheitlich werden hier Kinder solchermaßen aus- oder aufgestellt – «Jööh-Faktor» beträchtlich! Als Gast in solchen Büros hat man oft ziemlich leichtes Spiel für einen gelingenden Gesprächseinstieg, sollte man überhaupt einen Blick auf die Vorderseite des aufgestellten Rahmens erhaschen können. Einfacher machen es einem die «Traditionelltypen B» mit der Version «Bilderrahmen an der Wand». Hier will jemand ja geradezu auf die Abgebildeten angesprochen werden. Es können durchaus mal mehr oder minder exotische Tiere, bali- oder sonst-wie-nesische Gottheiten oder auch namibische Sanddünen sein – Hauptsache, die Betrachtenden wissen, was in Sachen Selbstoffenbarung Sache ist.

Der Typus «IT-machts-möglich» hat da noch einiges mehr zu bieten – der computerisierten Bürowelt sei's gedankt. Bildschirmhintergründe und -schoner werden mit dem elektronischen Konterfei des/der Herzallerliebsten konfiguriert. Insbesondere die jungen Frauen haben diesbezüglich ein beachtliches Fantasie- und Gestaltungspotenzial. Auch auf MMS-tauglichen Natels sind heutzutage oft die Objekte jugendlichen Begehrens zu bewundern. Frau zeigt, was sie bereits hat oder noch haben möchte. Männer hingegen zeigen ihre Partnerinnen eher weniger gerne der gwundrigen Öffentlichkeit, möglicherweise ganz nach dem archaischen Motto: «Meins, meins, meins!». Dies zumindest gemäss einer nur bedingt repräsentativen Umschau im eigenen Arbeitsfeld.

Der neuste Renner jedoch ist der elektronische Bilderrahmen – gesehen im aktuellen Prospekt eines Elektronikdiscounters. Da lassen sich die locker aus dem Handgelenk geschossenen digitalen «Fötelis» von people & places zu einer mehr-megabytigen Minipräsentation abspeichern. Und so läuft dann diese selbst gemachte Pixelshow im Format 8x12 Zentimeter auf dem Display im weissen Plastikrahmen so lange in der Endlosschleife, bis einem entweder irgendwann die Batterien ausgehen oder vielleicht sogar die digitalisierten Liebsten des Guten zu viel werden. Spätestens dann dürfte es an der Zeit sein, dem Schreibtisch «tschüss» zu sagen und ausserhalb des Büros mal wieder den «Jööh-Faktor» ganz ohne «Fötelis» mit dem richtigen Leben zu multiplizieren.

André Häring

die dies erkannt haben, engagieren einen Humorberater oder versuchen, Konflikte mittels Unternehmstheater aufzuarbeiten.

Humor am Arbeitsplatz: [www.inkonkreto.ch](http://www.inkonkreto.ch); [www.humor.ch](http://www.humor.ch)  
Siehe auch «Humor als Schmiermittel beim Networking» in: «der arbeitsmarkt» 5/2006

**Corporate Identity** Auch im Berufsleben machen Kleider Leute. Immer mehr Firmen setzen auf einheitliche Berufskleidung, um sich ein Gesicht zu geben – gegen aussen und nach innen. Beim Design ist jedoch Vorsicht geboten. Wer sich in der Businesskleidung lächerlich vorkommt, trägt sie nur widerwillig.

Siehe auch «Massgeschneiderte Identität» in: «der arbeitsmarkt» 9/2006.

**Pausen** Regelmässige Pausen sind das A und O eines produktiven Arbeitstages und helfen, die Konzentrationsfähigkeit zu erhalten. Sei es mit ein paar Schritten an der frischen Luft, körperlicher Betätigung im firmeneigenen Sportraum oder einem Power-Nap in der Wohlfühlzone. Das gemeinsame und hoffentlich auch gesunde Essen wirkt sich positiv auf die Teambildung aus. Speziell wenn, wie beim Transportunternehmen Planzer, die Mutter des Patrons die Pausenbrote streicht.

**Mediation** siehe Seite 21

**Work-Life-Balance** Arbeitnehmende, die das Gefühl haben, nur für ihre Arbeit zu leben, erledigen diese schlecht. Wer Zeit und Energie für ein erfülltes Privatleben hat, fühlt sich auch am Arbeitsplatz zufriedener. Auf Work-Life-Balance haben nicht nur arbeitstätige Eltern Anspruch, sondern auch kinderlose und Alleinstehende. Die Familienmanagement GmbH in Zug zertifiziert das Familienbewusstsein von Firmen: [www.familienmanagement.ch](http://www.familienmanagement.ch)

**Sexuelle Belästigung** Laut einer Studie der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) ist Gewalt am Arbeitsplatz weltweit im Vormarsch. Dazu gehören physische Gewalt und die verschiedenen Formen psychischer Gewalt wie Einschüchterung, Belästigung, Schikane oder Mobbing. Während es immer mehr Fälle von Mobbing in europäischen Büros gibt, hat sich die Situation bei der sexuellen Belästigung etwas entspannt. Dies ergab eine Untersuchung der EU.

Sehr oft ist Gewalt am Arbeitsplatz eine Folge von Stress. Die Europäische Kommission schätzt, dass sich die Kosten von Stress und Gewalt am Arbeitsplatz auf bis zu 3,5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts des jeweiligen Landes belaufen. In der Schweiz wurde das Phänomen der Gewalt am Arbeitsplatz bisher nicht umfassend untersucht. Immerhin führte das SECO 2002 die Studie «Mobbing und andere psychosoziale Spannungen am Arbeitsplatz» durch.

Wer von Mobbing, sexueller Belästigung oder anderen Formen der Gewalt am Arbeitsplatz betroffen ist, wendet sich an die im Betrieb zuständigen Ombudsleute oder an eine der zahlreichen Beratungsstellen.

[www.mobbing-zentrale.ch](http://www.mobbing-zentrale.ch), [www.mobbing-info.ch](http://www.mobbing-info.ch)  
[www.equality-office.ch](http://www.equality-office.ch), [www.help-ggg.ch](http://www.help-ggg.ch)

Zusammenstellung: Mike Niederer