ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Kutzner, Edelgard; Kock, Klaus

Research Report

Gutes Betriebsklima ist ein Geben und Nehmen: Wissen, Konzepte und Arbeitsmaterialien für die Bildungsarbeit mit betrieblichen Interessenvertretungen

Mitbestimmungspraxis, No. 13

Provided in Cooperation with:
Institute for Codetermination and Corporate Governance (I.M.U.) of the Hans-Böckler-Stiftung

Suggested Citation: Kutzner, Edelgard; Kock, Klaus (2018) : Gutes Betriebsklima ist ein Geben und Nehmen: Wissen, Konzepte und Arbeitsmaterialien für die Bildungsarbeit mit betrieblichen Interessenvertretungen, Mitbestimmungspraxis, No. 13, Hans-Böckler-Stiftung, Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.), Düsseldorf, https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101:1-2018040415896

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/246892

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans Böckler Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 13 · März 2018

GUTES BETRIEBSKLIMA IST EIN GEBEN UND NEHMEN

Wissen, Konzepte und Arbeitsmaterialien für die Bildungsarbeit mit betrieblichen Interessenvertretungen

Edelgard Kutzner/Klaus Kock

MF MITBESTIMMUNGS-FÖRDERUNG

AUTOREN

Dr. Edelgard Kutzner ist Soziologin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie, Organisationssoziologie, betriebliche Arbeitspolitik, Frauen- und Geschlechterforschung, Diversity Management.
Kontakt: kutzner@sfs-dortmund.de

Dr. Klaus Kock ist Soziologe und arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund, wo er die Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt leitet. Arbeitsschwerpunkte: Kooperation Wissenschaft – Arbeitswelt, prekäre Beschäftigung, betriebliche Arbeitspolitik.
Kontakt: kock@sfs-dortmund.de

WEITERE TITEL UNTER

www.boeckler.de/62346.htm

MITBESTIMMUNGSPORTAL

Der Böckler-Infoservice bietet Mitbestimmungsakteuren spezifisches Handlungs- und Orientierungswissen, u. a. Branchenmonitore, Themenradar, Wissen kompakt, Szenarien Mitbestimmung 2035.
Jetzt kostenlos anmelden auf:

www.mitbestimmung.de

PRAXISWISSEN BETRIEBSVEREINBARUNGEN

Analysen und Gestaltungshilfen, Beispiele aus der Praxis.

www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

IMPRESSUM

Herausgeber
Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 77 78-0, Telefax +49 (2 11) 77 78-12 0

www.boeckler.de
www.mitbestimmung.de

Kontakt: Rainer Jung, +49 (2 11) 77 78-150
rainer-jung@boeckler.de

Satz: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Redaktion
Eva Ahlene, Referatsleiterin Qualifikation
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 77 78-171
eva-ahlene@boeckler.de

Ausgabe
Mitbestimmungspraxis Nr. 13

ISSN 2366-0449
Nachdruck und sonstige Verbreitung – auch Auszugsweise – nur mit Quellenangabe zulässig.

MITBESTIMMUNGSPRAXIS

Nr. 13 · März 2018

GUTES BETRIEBSKLIMA IST EIN GEBEN UND NEHMEN

Wissen, Konzepte und Arbeitsmaterialien für die Bildungsarbeit mit betrieblichen Interessenvertretungen

Edelgard Kutzner/Klaus Kock

ABSTRACT

Das Thema Betriebsklima ist wieder in aller Munde. In etlichen Umfragen zu guter Arbeit steht es an vorderster Stelle. Schlechtes Betriebsklima gilt als einer der wichtigsten Belastungsfaktoren. Wenn im Arbeitsalltag von „Betriebsklima“ die Rede ist, geht es den Beteiligten um das Miteinander im Betrieb, um die Qualität der Zusammenarbeit. Sie wird geprägt von gegenseitigem Geben und Nehmen. Ausgetauscht werden nicht nur Lohn und Leistung, sondern auch ganz Alltägliches wie Informationen, Hilfestellungen, Zeichen und Gesten. Ohne Austausch würde die Arbeit, würde ein Betrieb nicht funktionieren. Niemand ist erfolgreich ohne die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen.

Eine Verbesserung des Betriebsklimas lässt sich weder verordnen noch vereinbaren. „Seid nett zueinander“ reicht nicht aus. Es muss etwas verändert werden an den Gewohnheiten, Routinen und betrieblichen Strukturen. Es gibt kein Patentrezept für ein erfolgreiches Vorgehen im Betrieb. Entscheidend ist der Dialog über das Betriebsklima, über mögliche Probleme der Zusammenarbeit und ihre Ursachen. Der Dialog selbst ist ein wichtiger Bestandteil eines guten Betriebsklimas. Ob in Versammlungen, in Arbeitsgruppen oder Workshops – es kommt darauf an, das scheinbar Selbstverständliche zu hinterfragen: Geht es gerecht zu? Ist die Zusammenarbeit solidarisch, gibt es gegenseitige Unterstützung? Was könnte verbessert werden, wie ließe es sich organisieren?

Zu den Kompetenzen auch von Betriebs- und Personalräten in der Arbeitswelt der Zukunft gehört zunehmend die Fähigkeit, das Betriebsklima positiv zu beeinflussen und die Qualität der Zusammenarbeit, die betrieblichen Sozialbeziehungen zu gestalten. Für die vorliegende Broschüre wurden sozialwissenschaftliche Forschungsergebnisse für ein Bildungskonzept aufbereitet, das von Bildungsreferentinnen und -referenten, von Teamerinnen und Teamern in der Weiterbildung eingesetzt werden kann. Ziel ist es, gewerkschaftlich Aktive, insbesondere Betriebs- und Personalräte bei der Analyse des Betriebsklimas und der Gestaltung der sozialen Beziehungen in der betrieblichen Praxis zu unterstützen.

INHALT

Vorwort **5**

Teil A: Bildungskonzept Betriebsklima

I Einführung ins Thema für Teamerinnen und Teamer **6**

1 Zum Begriff Betriebsklima **7**
1.1 Warum ist das Betriebsklima ein Thema für die Bildungsarbeit mit Betriebs- und Personalräten sowie weiteren Interessierten aus Betrieben und Verwaltungen? 7
1.2 Was ist eigentlich Betriebsklima? 7
1.3 Betriebsklima und gute Arbeit. 8
1.4 Themen des Betriebsklimas 10
1.5 Sozialwissenschaftlicher Hintergrund: Betriebsklima als Ergebnis zwischenmenschlicher Austauschbeziehungen. 11
1.6 Anknüpfungspunkte in Debatten über den Wandel der Arbeit 12

2 Wie kann das Betriebsklima verbessert werden? **16**

3 Das Bildungskonzept Betriebsklima im Überblick **17**

II Seminarangebote. **19**
1 Tagesseminar 19
2 Halbtagesseminar 22
3 Abendveranstaltung 25

Teil B: Seminarmaterialien

I Inhaltliche Inputs. **26**

1 Input: Was ist gutes Betriebsklima? **26**

2 Input: Handlungsfelder des Betriebsklimas **29**
2.1 Autorität 30
2.2 Beteiligung. 31
2.3 Fairness 33
2.4 Führung 34
2.5 Kollegialität 36
2.6 Kommunikation 37
2.7 Kompetenz. 39
2.8 Leistung 40
2.9 Macht 42
2.10 Mitbestimmung 43
2.11 Vertrauen 45
2.12 Wertschätzung 46

3 Input: Vorschlag für ein Verfahren zur Verbesserung des Betriebsklimas **48**

II Weitere Materialien **50**

1 Kurzfragebogen Betriebsklima entlang der 12 Handlungsfelder **50**

2 Erläuterung der Methode „Waage“ **52**

3 Wandzeitungen „Gute Arbeit“ **53**

III Zum Weiterlesen **57**

VORWORT

Mit dem vorliegenden „Bildungskonzept Betriebsklima“ stehen Seminarkonzeptionen und Seminarmaterialien zur Bildungsarbeit mit Betriebs- und Personalräten sowie weiteren Interessierten aus Betrieben und Verwaltungen zur Verfügung. Es handelt sich um ein Angebot für die Praxis. Zielgruppe sind Teamerinnen und Teamer, Referentinnen und Referenten in der Bildungsarbeit.

Mit der Broschüre werden drei Ziele verfolgt:

- Erstens soll Wissen vermittelt werden über inhaltliche Aspekte: Was wird mit dem Begriff Betriebsklima zum Ausdruck gebracht? Die inhaltlichen Inputs dieser Bildungskonzeption in Teil B sind so gehalten, dass sie einen kurzen Überblick über Schwerpunkte vermitteln. Gleichzeitig sollen sie aber auch die Teilnehmenden ermutigen, eigene Themen, die in ihren Unternehmen relevant sind, entsprechend zu erkennen, aufzubereiten und zu bearbeiten, kurz: die vorhandene Wissensbasis zu erweitern.
- Zweitens soll Wissen vermittelt werden über methodische Fragen zur Analyse des vorhandenen Betriebsklimas. Die dargestellten Methoden in Teil B können im Seminar angewandt werden, sie lassen sich aber auch im jeweiligen Betrieb einsetzen. Wie kann ich in meinem Betrieb das Thema angehen, dafür sensibilisieren, eine Bestandsaufnahme machen? Wo schon Mitarbeiterbefragungen praktiziert werden, kann daran angeknüpft werden. Vor allem aber sind dialogförmige Verfahren wie Arbeitskreise, Workshops, Abteilungsversammlungen usw. zentral, um praktische Lösungen aus der jeweiligen betrieblichen Praxis zu entwickeln.
- Drittens soll Wissen vermittelt werden über mögliche Verfahrensweisen zur Verbesserung des Betriebsklimas: Wie kann ich einen betrieblichen Dialog unter Beteiligung von möglichst vielen Beschäftigten anstoßen und organisieren, um Ideen für Verbesserungsmaßnahmen zu generieren und Wege zu ihrer Umsetzung zu vereinbaren?

Nutzungshinweise

Beim vorliegenden Bildungskonzept handelt es sich um ein Angebot insbesondere für Teamerinnen und Teamer, Referentinnen und Referenten in der Bildungsarbeit mit Betriebs- und Personalräten sowie weiteren Interessierten aus Betrieben und Verwaltungen.

Teil A, Kapitel I führt die Teamerinnen und Teamer in das Thema ein, zeigt Anknüpfungspunkte zu aktuellen Debatten und macht Vorschläge zur Verbesserung des Betriebsklimas. Die Texte basieren auf der sozialwissenschaftlichen Studie von Kock/Kutzner (2014a) „Das ist ein Geben und Nehmen“ – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit.

Teil A, Kapitel II enthält Vorschläge für mögliche Seminarangebote, die bereits erprobt wurden. Sie können von den Teamerinnen und Teamern nach ihren Bedürfnissen gestaltet werden.

In Teil B befinden sich Folien und Textbausteine, die in Seminaren verwendet werden können: Zur Einführung in das Thema (I.1), zu den Handlungsfeldern (I.2) und zu einem Gestaltungsvorschlag (I.3).

Zudem sind in Teil B weitere Materialien enthalten wie ein Kurzfragebogen Betriebsklima, mit dem z.B. Schwerpunktthemen im Seminar festgelegt werden können, das Bild einer Waage zur Diskussion über das Geben und Nehmen im Betrieb sowie Wandzeitungen zum Thema Gute Arbeit, die geeignet sind, das Betriebsklima in den größeren Zusammenhang der Debatten um gute Arbeit zu stellen.

In jedem Abschnitt gibt es Hinweise auf weiterführende Literatur, in Teil B III findet sich eine ausführliche Literaturliste „Zum Weiterlesen“.

Für Nachfragen, Anregungen oder auch Erfahrungsberichte haben die Autorin und der Autor stets ein offenes Ohr.

Zeichenerklärung

Zum Weiterlesen

Kurz gefasst

Handlungshinweis

Anknüpfungspunkt

Inputtext

TEIL A: BILDUNGSKONZEPT BETRIEBSKLIMA

I EINFÜHRUNG IN DAS THEMA FÜR TEAMERINNEN UND TEAMER

Zu den Kompetenzen von Betriebs- und Personalräten in der Arbeitswelt der Zukunft – Stichworte: neue Formen der Arbeit und Arbeitsorganisation, veränderte Ansprüche an die Arbeit von Frauen und Männern, demografischer Wandel, Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit, Subjektivierung, Prekarisierung, Zuwanderung – gehört zunehmend auch die Fähigkeit, soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, die Qualität der Zusammenarbeit zu gestalten und das Betriebsklima positiv zu beeinflussen. Betriebsklima ist die soziale Dimension guter Arbeit. Neben Technik und Organisation beeinflusst die Art der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie mit Vorgesetzten das Wohlbefinden der Beschäftigten. Anders als bei Technik und Organisation gibt es jedoch bislang nur wenig erprobte Handlungsvorschläge zur Gestaltung des Betriebsklimas. Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung 2010 bis 2013 geförderten Forschungsprojekts „Betriebsklima und gute Arbeit" wurde herausgearbeitet, wo im Betrieb angesetzt werden kann, um das Betriebsklima im Sinne guter Arbeit zu gestalten.

Wenn im Arbeitsalltag von „Betriebsklima" die Rede ist, geht es den Beteiligten um die Qualität der Zusammenarbeit, um das Miteinander im Betrieb. Im Begriff Betriebsklima verdichtet sich die Vorstellung, dass Arbeit nicht auf einen ökonomischen Tauschakt Leistung gegen Lohn reduziert werden kann. Beschäftigte sehen ihre Zusammenarbeit immer auch als zwischenmenschlichen Austausch von Verständnis, Anerkennung und Unterstützung, bei dem es gerecht und solidarisch zugehen soll. Wie wird beurteilt, ob das der Fall ist? Wovon hängt es ab, ob das Geben und Nehmen als ausgewogen empfunden wird? In der Studie „Betriebsklima und gute Arbeit" wurde diesen Fragen in intensiven Betriebsfallstudien nachgegangen. Praxisberichte aus Unternehmen und dem öffentlichen Dienst illustrieren, wie vielfältig die Facetten des Betriebsklimas sind. Anhand zentraler Begriffe wie Autorität, Kompetenz, Fairness Wertschätzung u.a. wurden die Beobachtungen analytisch aufbereitet und theoretisch reflektiert. Im Fokus steht dabei nicht zuletzt die praktische Frage, ob und wie betriebliche Sozialbeziehungen im Sinne guter Arbeit gestaltet werden können.

Nach Abschluss des Forschungsprojekts wurden die Ergebnisse auf zahlreichen Betriebsversammlungen und Gewerkschaftsveranstaltungen, aber auch auf Versammlungen von Arbeitgebervertretern sowie im wissenschaftlichen Bereich vorgestellt und diskutiert. Hier zeigte sich wiederholt ein Bedarf an Materialien und Konzepten für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit.

Die Erkenntnisse des Forschungsprojekts „Betriebsklima und gute Arbeit" wurden für dieses Bildungsangebot so aufbereitet, dass sie von Bildungsreferentinnen und -referenten, von Teamerinnen und Teamern in der Weiterbildung für gewerkschaftlich Aktive, Betriebs- und Personalräte sowie weitere Interessierte aus Betrieben und Verwaltungen eingesetzt werden können. Ziel ist es, sie bei der Analyse des Betriebsklimas und der Gestaltung der sozialen Beziehungen in der betrieblichen Praxis zu unterstützen. Erste Ansätze wurden bereits in Workshops mit Betriebs- und Personalräten sowie mit gewerkschaftlichen Vertrauensleuten erprobt. Das hier vorliegende Angebot greift die Erfahrungen auf und präsentiert erprobte Konzepte und Materialien.

Die Ergebnisse wurden verschiedentlich veröffentlicht, u.a.

- **Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard:** „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin 2014
- **Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus:** „Das ist ein Geben und Nehmen" – Reziprozität im Arbeitsalltag. Ein handlungsorientierter Forschungsansatz. In: Vedder, Günther/Pieck, Nadine/Schlichting, Brit/Schubert, Andrea/Krause, Florian (Hg.): Befristete Beziehungen: Menschengerechte Gestaltung von Arbeit in Zeiten der Unverbindlichkeit. München u.a. 2014, S. 101–115
- **Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard:** Betriebsklima – die soziale Dimension guter Arbeit. In: Gute Arbeit, Band 26, Heft 10/2014, S. 18–21
- **Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus:** Geschlechtergerechtes Betriebsklima. Schlussfolgerungen aus einem Forschungsprojekt. In: Weg, Marianne/Stolz-Willig, Brigitte (Hg.): Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht! Hamburg 2014, S. 93–108
- **Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard:** Betriebsklima und gute Arbeit. In: Journal Arbeit, Band 13, Heft 1/2014, S. 38–39
- **Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus:** Gutes Betriebsklima durch Veränderung sozialer Praktiken. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, Band 38, Heft 2/2015, S. 249–260

1 ZUM BEGRIFF BETRIEBSKLIMA

1.1 Warum ist das Betriebsklima ein Thema für die Bildungsarbeit mit Betriebs- und Personalräten sowie weiteren Interessierten aus Betrieben und Verwaltungen?

Wenn Angehörige eines Betriebs – gemeint sind die Beschäftigten und ihre Vorgesetzten – ihr Betriebsklima für verbesserungswürdig halten, dann gibt es dafür viele Ursachen, die in den jeweiligen Bedingungen vor Ort begründet liegen. Sie müssen aufgedeckt werden, um sie bearbeitbar zu machen.

Wozu ist ein gutes Betriebsklima überhaupt wichtig? Eine repräsentative Befragung (Badura u.a. 2016) zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Qualität betrieblicher Sozialbeziehungen und der Gesundheit von Beschäftigten. Eine Zusammenarbeit, die fair, wertschätzend, sinnhaft und fördernd ist, stärkt gesundheitliches Wohlbefinden und setzt individuelle Entwicklungspotenziale frei.

Im Vergleich zu früher haben sich allgemein die Anforderungen an die Arbeit verändert. Erwartet wird heute eine höhere Produktivität, zumeist verbunden mit einer höheren Arbeitsintensität. Es gibt mehr Verantwortungsdruck, höhere Qualitätsansprüche usw. Rationalisierung und Flexibilisierung kennzeichnen die heutige Arbeitswelt. Zu beobachten ist eine Ellenbogenmentalität, der Verlust von Kollegialität und gegenseitiger Unterstützung bis hin zu Feindseligkeit gegenüber Kolleginnen und Kollegen. Beklagt wird nicht selten der Verlust des Wir-Gefühls.

Die WSI-Betriebsrätebefragung von 2015 **(vgl. Abb. 1)** zeigt, dass die Verschlechterung des Betriebsklimas zu den wichtigsten Themen der Betriebsratsarbeit gehört (Ahlers 2016, S. 5).

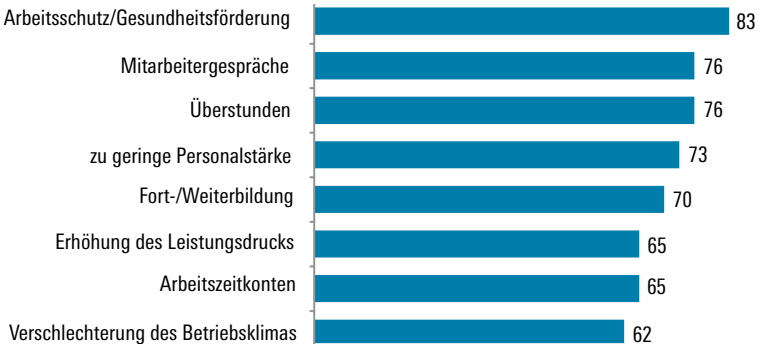
Schlechtes Betriebsklima kann zu Reaktionen wie etwa Dienst nach Vorschrift führen: Dabei machen Beschäftigte nur noch das, was angeordnet wird. Jeder weiß, kein Unternehmen würde so funktionieren. Demotivation und erhöhte Krankenstände können weitere Folgen eines schlechten Betriebsklimas sein. Letzteres gilt als einer der wichtigsten Belastungsfaktoren. Gutes Betriebsklima trägt wesentlich zur Qualität der (Zusammen-)Arbeit bei. Aber was genau ist unter Betriebsklima zu verstehen?

1.2 Was ist eigentlich Betriebsklima?

Betriebsklima ist schwer zu definieren, weil es so selbstverständlich erscheint. Wie in der Natur umgibt das Klima die Beschäftigten; wie das Wetter beeinträchtigt oder fördert die betriebliche Atmosphäre die Arbeit. Wie in der Natur fühlt sich aber auch kaum jemand in der Lage, an den Gegebenheiten etwas zu ändern. Und doch entsteht das betriebliche

Abbildung 1

Top-Themen in der Betriebsratsarbeit 2014/15
Angaben der Betriebsräte in % auf die Frage
„Womit hat sich der Betriebsrat seit Anfang 2014 besonders befasst?"



Quelle: WSI-Betriesrätebefragung 2015, WSI Report Nr. 33, Dezember 2016

Hans Böckler Stiftung

Klima aus menschlichen Aktivitäten in von Menschen gemachten betrieblichen Strukturen.

Es geht um mehr als um die Weihnachtsfeier oder den Betriebsausflug. Es sind vor allem die Arbeitsbedingungen, die Kooperationsformen, die Führungs- und Organisationsstrukturen, die zum Betriebsklima beitragen.

Woran liegt es, ob das Betriebsklima gut oder schlecht ist? Wo lässt sich ansetzen, um es positiv zu gestalten? Diesen Fragen wurde im Forschungsprojekt „Betriebsklima und gute Arbeit" nachgegangen. Im Rahmen der Studie wurden sehr unterschiedliche Betriebe aus Produktion und Dienstleistung sowie öffentlicher Verwaltung analysiert. In jedem Betrieb war das Betriebsklima verschieden, mal gut, mal weniger gut, auch bei scheinbar gleichen äußeren Bedingungen.

Welche Faktoren beeinflussen das Betriebsklima?

- Kollegiales Miteinander bei der Arbeit
- Gegenseitiges Geben und Nehmen
- Regeln, Routinen und Gewohnheiten
- Ausgewogenes Geben und Nehmen: Bekommen alle das, was ihnen zusteht? Wird geholfen, wo Hilfe nötig ist?

Das Ergebnis: Entscheidend für das Betriebsklima ist die Qualität der Zusammenarbeit. Sie wird geprägt von gegenseitigem Geben und Nehmen. Ausgetauscht werden nicht nur Lohn und Leistung, sondern auch ganz Alltägliches wie Informationen, Hilfestellungen, Zeichen und Gesten. Ohne Austausch würde die Arbeit, würde ein Betrieb nicht funktionieren. Niemand ist erfolgreich ohne die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen. Erfolg bei der Arbeit beruht auf Gegenseitigkeit.

In jedem Betrieb gibt es Vorschriften und Regeln für die Zusammenarbeit. Aber das ist nur die forma-

le Ebene. Daneben existieren Routinen und Gewohnheiten, die sich mehr oder weniger von selbst über eine längere Zeit entwickelt haben, ohne dass darüber verhandelt wird. Es gibt eingespielte Verhältnisse, eine gewisse Ordnung des Gebens und Nehmens. Wer in einem Betrieb arbeitet, muss sich daran orientieren. Von wem bekomme ich die Information? Was muss ich dafür tun? Wer kann mir helfen? Wer erwartet Hilfe von mir? Wer hat hier was zu sagen?

Wenn über das Betriebsklima gesprochen wird, kommt darin zum Ausdruck, wie Beschäftigte die Zusammenarbeit erleben. Sie beurteilen die Verhältnisse danach, ob es gerecht und solidarisch zugeht. Bekommen alle das, was ihnen zusteht? Oder gibt es Privilegien für die einen und Benachteiligungen für die anderen? Wird geholfen, wo Hilfe nötig ist? Oder helfen sich nur Mitglieder bestimmter Cliquen und werden bestimmte Personen ausgeschlossen? Funktioniert die Gegenseitigkeit? Ist das Geben und Nehmen ausgewogen?

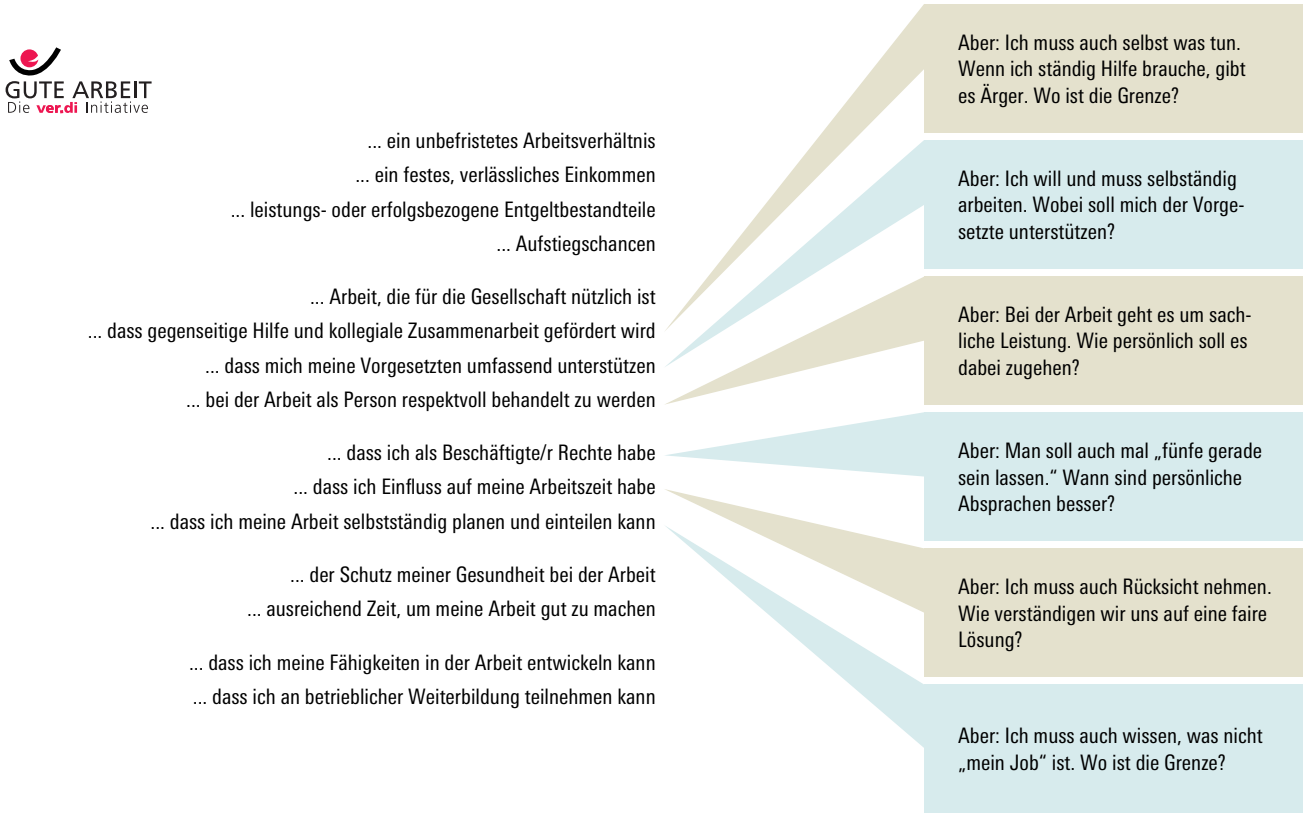
1.3 Betriebsklima und gute Arbeit

Die Gewerkschaften haben verschiedene Handlungshilfen zum Thema Gute Arbeit erstellt. Die Gewerkschaft ver.di hat beispielsweise Wandzeitungen entwickelt, mit deren Hilfe ermittelt werden kann, was den Beschäftigten besonders wichtig ist, damit ihre Arbeit gute Arbeit ist bzw. wird. Ziel ist es, beteiligungsorientiert die Arbeitsbedingungen in Betrieb oder Dienststelle zu thematisieren und aufzuzeigen, wo Probleme und wo förderliche Ressourcen liegen (siehe Teil B II.3).

Anhand der „Wandzeitung Nr. 1“ lässt sich gut verdeutlichen, wie eine Diskussion über das Betriebsklima die Bemühungen um gute Arbeit bereichern kann. Dort wird gefragt, was gute Arbeit im Einzelnen für die Beschäftigten bedeutet. Mehrere Antwortmöglichkeiten beziehen sich auf die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie mit Vorgesetzten.

Abbildung 2

Gute Arbeit, das heißt für mich...



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „dass gegenseitige Hilfe und kollegiale Zusammenarbeit gefördert wird“,könnte weiter gefragt werden:

- Was muss ich selbst dazu beitragen?
- Wie viel Hilfe kann ich erwarten? Wo ist die Grenze?

Erzieherinnen berichteten beispielsweise im Interview, eine Kollegin hätten sie immer trösten müssen nach ihrer Scheidung. Irgendwann haben sie ihr aber gesagt: „So, jetzt ist gut, jetzt musst du wieder normal arbeiten.“

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „dass mich meine Vorgesetzten umfassend unterstützen“, könnte weiter gefragt werden:

- Ich will und muss aber auch selbständig arbeiten. Wobei soll mich der Vorgesetzte unterstützen?

Ein Abteilungsleiter sagte beispielsweise, er ärgere sich immer über Mitarbeiter, die zu ihm kommen und fragen, wie sie dies oder jenes jetzt genau machen sollen. „Du bist der Fachmann“, sagt er ihnen dann. „Das ist dein Job, nicht meiner.“

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „als Person respektvoll behandelt zu werden“, könnte weiter gefragt werden:

- Wie persönlich soll es dabei zugehen?
- Bei der Arbeit möchte ich nicht nach Sympathie bewertet werden, sondern nach meiner sachlichen Leistung.

In einem Betrieb beispielsweise waren viele Beschäftigte der Meinung, sie würden ungerecht nach Nasenfaktor beurteilt.

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „dass ich als Beschäftigte/r Rechte habe“, könnte weiter gefragt werden:

- Soll man nicht auch mal fünfe gerade sein lassen?

In einem Betrieb beispielsweise war unausgesprochen geklärt, dass die Jüngeren den Älteren bestimmte Arbeiten abnehmen, ohne dazu verpflichtet zu sein. Die Älteren andererseits konnten aufgrund ihrer Erfahrung oft hilfreiche Ratschläge geben.

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „dass ich Einfluss auf meine Arbeitszeit habe“, muss auch klar sein, dass ich Rücksicht nehmen muss.

- Wie verständigen wir uns auf eine faire Lösung?

In einer Stadtverwaltung beispielsweise waren teilzeitbeschäftigte Mütter darauf angewiesen, dass die anderen Rücksicht auf sie nehmen, weil sie oft früher gehen mussten, wenn mit den Kindern irgendetwas vorgefallen war.

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „dass ich meine Arbeit selbständig planen und einteilen kann“, muss ich auch wissen, was nicht „mein Job“ ist.

- Wo ist die Grenze?

In einer Verwaltung waren beispielsweise die Arbeiten neu eingeteilt worden. Die Einteilung war aber so unklar, dass viele verunsichert waren und sich überfordert fühlten.

Hier wird deutlich: Zusammenarbeit ist immer eine zweiseitige Beziehung, ein Geben und Nehmen. Die Verhältnisse untereinander sind nie eindeutig, es sind immer Spannungsverhältnisse. Es gibt im Arbeitsalltag keine endgültige gute Lösung. Es gibt zwar Routinen und Gewohnheiten. Aber damit ist erstens nicht gesagt, dass alle damit zufrieden sind.

Und zweitens stellt sich bei jeder Veränderung in Arbeitsorganisation und Technik oder auch bei einem neuen Vorgesetzten die Frage, ob sie noch passen. Schlechtes Betriebsklima herrscht, wenn viele das Gefühl haben, dass es ungerecht und unsolidarisch zugeht. Man spürt es, weiß aber nicht so genau, wie es zu ändern wäre.

1.4 Themen des Betriebsklimas

In der Untersuchung, die diesem Bildungsbaustein zugrunde liegt, wurden verschiedene Aspekte herausgearbeitet, die das Betriebsklima wesentlich beeinflussen. Hier ist das Stichwortverzeichnis aus der Studie „Betriebsklima und gute Arbeit“ als Wolke dargestellt. Das Betriebsklima ist demnach ein weites Feld **(vgl. Abb. 3)**.

Im Ergebnis wurden zwölf besonders relevante Aspekte näher analysiert. Nachfolgend werden diese Handlungsfelder des Betriebsklimas in einem kurzen Überblick beschrieben (ausführlich siehe Teil B I.2)

Abbildung 3

Themen des Betriebsklimas

Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

Autorität –
zwischen Leitungskompetenz und Disziplinarmacht
Ist die Vormachtstellung der Vorgesetzten gerechtfertigt durch Beiträge zum Gelingen der Arbeit? Oder beruht sie auf Drohungen und Sanktionen?

Beteiligung –
zwischen Mitwirkung und Legitimierung
Gibt es Verfahren, die eine Mitwirkung von Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen ermöglichen? Oder geht es nur darum, dass sie getroffene Entscheidungen akzeptieren?

Fairness –
zwischen Regelanwendung und Beliebigkeit
Werden Nutzen und Lasten der Zusammenarbeit nach allgemein anerkannten Regeln verteilt? Oder verschaffen sich die einen Privilegien auf Kosten der anderen?

Führung –
zwischen Unterstützung und Beaufsichtigung
Unterstützen Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei selbständiger Arbeit? Oder versuchen sie, die Arbeit im Detail zu beaufsichtigen?

Kollegialität –
zwischen Gemeinschaftlichkeit und Sachlichkeit
Werden in der Zusammenarbeit auch zwischenmenschliche Beziehungen gepflegt? Oder geht es nur darum, dass alle wie Rädchen im Getriebe funktionieren?

Kommunikation –
zwischen Dialog und Information
Führen die Angehörigen eines Betriebes einen offenen Dialog? Oder wird einseitig informiert und angeordnet?

Kompetenz –
zwischen Anerkennung und Abgrenzung
Sind Zuständigkeiten und Fähigkeiten geregelt und anerkannt? Oder gibt es Streitigkeiten und Abgrenzungskämpfe?

Leistung –
zwischen Verständigung und Konkurrenz
Verständigen sich Vorgesetzte und Beschäftigte über Anforderungen der Arbeit? Oder werden Konkurrenzkämpfe ausgetragen?

Macht –
zwischen Rechtfertigung und Willkür
Ist die Einflussnahme auf andere durch sachliche Gründe gerechtfertigt? Oder wird willkürlich angeordnet?

Mitbestimmung –
zwischen Beteiligung und Einmischung
Gilt der Betriebsrat als anerkannter Verhandlungspartner des Arbeitgebers? Oder wird er übergangen und muss sich immer wieder Geltung verschaffen?

Vertrauen –
zwischen Wissen und Hoffnung
Können sich alle aufeinander verlassen? Oder muss befürchtet werden, dass Vertrauen zu riskant ist und enttäuscht wird?

Wertschätzung –
zwischen Würdigung und Ignoranz
Gelten persönliche Anstrengungen als wichtige Beiträge? Oder werden Engagement und Meinungsäußerungen ignoriert?

1.5 Sozialwissenschaftlicher Hintergrund: Betriebsklima als Ergebnis zwischenmenschlicher Austauschbeziehungen

„Betriebsklima“ ist eine Metapher – es geht ja nicht wirklich um Luftfeuchtigkeit und Temperatur. Im Alltagsverständnis bezeichnet diese Metapher bestimmte Eigenschaften zwischenmenschlicher Beziehungen und betrieblicher Strukturen, die offenbar nicht ohne weiteres mit einem präziseren Begriff bezeichnet werden können. Die Übertragung des Klimabegriffs aus der Natur auf menschliche Zusammenhänge ermöglicht eine sinnliche Nähe zu einem gemeinsamen Erleben. Wie das natürliche Klima umgibt das Betriebsklima die handelnden Personen; wie das Wetter beeinträchtigt oder fördert die betriebliche Atmosphäre die Aktivitäten. Wie in der Natur fühlt sich die bzw. der Einzelne aber auch kaum in der Lage, an den Gegebenheiten etwas zu ändern.

Das Wissen um das Betriebsklima ist Bestandteil des gemeinsamen Wissens der Angehörigen eines Betriebes. In jedem Betrieb gibt es ein Wissen über eingespielte Verfahrensweisen, Routinen und andere Selbstverständlichkeiten, die nicht oder nicht mehr thematisiert werden – man weiß es ganz einfach. Wer neu im Betrieb anfängt, muss sich dieses Wissen zunächst einmal aneignen, durch Fragen und Verstehen, durch Zusehen und Nachmachen. Man kann dies als eine Art Basiswissen bezeichnen, das zugleich einen Orientierungsrahmen für das Handeln bildet.

In den Sozialwissenschaften werden solche Zusammenhänge auch als „Lebenswelt“ bezeichnet. Gemeint sind bestimmte selbstverständliche Wissensbestände, die wir nutzen, um uns im Alltag problemlos zu bewegen, ohne groß darüber nachzudenken. Dazu gehört auch ein Wissen über die sozialen Beziehungen im Betrieb: Wer hat hier was zu sagen? Wen kann ich um Hilfe bitten? Was kann ich von Kollege X erwarten, was erwartet er von mir? Und so weiter. Solches Wissen gibt den Menschen Sicherheit im täglichen Handeln.

Wird in einem Betrieb von schlechtem Betriebsklima gesprochen, ist das ein Zeichen dafür, dass bestimmte Selbstverständlichkeiten als problematisch empfunden werden. Es gibt ein allgemeines Unbehagen „Irgendetwas läuft hier falsch“, ohne dass sich angeben ließe, was genau aus welchen Gründen falsch läuft und wer dafür verantwortlich ist – eben weil alles so selbstverständlich vor sich geht.

Eine Personalratsvorsitzende hat es im Interview so formuliert: „Man hatte halt immer das Gefühl, es stimmt etwas nicht. Wie nennt man das so schön? Es brodelt im Untergrund. Alle waren irgendwie unzufrieden. Man hörte immer so’n Grollen. Aber keiner wusste genau, warum; wo kommt dieses Grollen her?“ Schlechtes Betriebsklima ist eine Art Unbehagen über die eingespielten sozialen Beziehungen im Betrieb.

Darin kommt zum Ausdruck, dass Arbeit für die Beschäftigten nicht nur ein Mittel ist, um Geld zu verdienen. Arbeit bedeutet auch, mit Kolleginnen und Kollegen zusammenzukommen, etwas Sinnvolles herzustellen, Anerkennung zu finden. Arbeit hat eine sachliche und eine zwischenmenschliche Dimension.

Die zwischenmenschlichen Beziehungen bei der Arbeit können als wechselseitige Austauschprozesse zwischen den Beteiligten begriffen werden. Austausch meint hier nicht nur das Geben und Nehmen von Gegenständen oder den Tausch von Leistung gegen Geld. Gemeint sind auch ganz alltägliche Vorgänge wie die Übermittlung von Informationen, gegenseitige Unterstützungsleistungen, Hilfestellungen oder auch Zeichen und Gesten wie z.B. gegenseitiges Grüßen. Dieses wechselseitige Geben und Nehmen wird in der Sozialwissenschaft mit dem etwas sperrigen Begriff Reziprozität bezeichnet.

Menschen haben ganz allgemein ein Bedürfnis nach solcher Wechselseitigkeit. Der Mensch ist ein gesellschaftliches Wesen, das heißt, er kann nur leben in Beziehungen zu seinen Mitmenschen. Dieses Bedürfnis nach Miteinander finden wir auch im Betrieb, einem Ort, der sonst nach Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten organisiert ist, dessen Zweck es ist, Gewinne zu erzielen, nicht Freundschaften zu stiften. Das heißt: Es gibt immer zwei Beweggründe für die Arbeit. Betriebswirtschaftlich gesehen soll Gewinn erzielt werden. Aus zwischenmenschlicher Sicht soll das Miteinander in Ordnung sein. Gute Arbeit heißt auch gute Zusammenarbeit.

Es dominiert allerdings das betriebswirtschaftliche Motiv, weil der Arbeitgeber die Macht hat, es durchzusetzen. Die sozialen Beziehungen im Betrieb sind nicht gleichberechtigt, sondern von einem Herrschaftsverhältnis geprägt. Als Arbeitnehmerin bzw. Arbeitnehmer bin ich darauf angewiesen, Beschäftigung zu haben, um meine Existenz zu sichern. Der Arbeitgeber ist nicht in gleicher Weise auf mich angewiesen. Er ist in der Lage, meine Existenz zu bedrohen, wenn ich mich seinen Anordnungen nicht füge. Umgekehrt kann ich ihm kaum etwas entgegensetzen. Damit ist das Geben und Nehmen von vornherein in einem Ungleichgewicht.

Zwischenmenschliche Beweggründe können nicht unterdrückt werden, weil Menschen keine Maschinen sind. Sie lassen sich nicht auf reines Funktionieren beschränken. Ältere Managementkonzepte wie der Taylorismus haben das versucht, langfristig ohne Erfolg. Heute ist allgemein anerkannt, dass ein Betrieb nicht funktioniert, wenn die Bedürfnisse der Beschäftigten ignoriert werden. Insofern hat jeder Arbeitgeber ein Interesse an einem reibungslosen Miteinander bei der Arbeit. Andersherum haben auch die Beschäftigten ein Interesse an betriebswirtschaftlicher Effizienz und Effektivität. Vom Gewinn des Unternehmens hängt ihr Arbeitsplatz ab. Wer keine Leistung bringt, macht sich auch bei den Kolleginnen und Kollegen unbeliebt.

Mit den zwei Motiven sind immer auch zwei Bewertungskriterien im Spiel: Der betriebswirtschaftliche Erfolg wird gemessen an Zahlen über Umsatz und Gewinn. Das Zwischenmenschliche dagegen unterliegt moralischen Maßstäben vor allem von Gerechtigkeit und Solidarität. Diese Maßstäbe widersprechen sich. Beispielsweise ist es ökonomisch sicher sinnvoll, diejenigen Beschäftigten zu entlassen, die ständig krank sind. Moralisch ist das eher verwerflich.

Es gibt also eine grundlegende Diskrepanz zwischen den Zwängen zweckrationaler, gewinnorientierter Organisation und einem moralisch geleiteten Streben nach gerechten und solidarischen Austauschbeziehungen. Moralische Fragen von Gerechtigkeit und Solidarität stehen im Widerspruch zu ökonomisch bedingten Abhängigkeiten und Konkurrenzen.

- Zum Beispiel gibt es in der Hierarchie Leute über mir, die mich beaufsichtigen, obwohl ich selbst genau weiß, was zu tun ist. Gerecht ist das nicht, aber so setzt der Arbeitgeber seine Ziele durch.
- Der Kollege, der mich um Hilfe bittet, ist zugleich mein Konkurrent um die nächste Beförderung. Soll ich helfen oder nicht? Jeder muss sehen, wo er bleibt.
- Manchmal ist es besser, wenn ich mein Wissen für mich behalte. Das ist vielleicht unsolidarisch, aber wenn alle wüssten, was ich weiß, wäre ich leicht ersetzbar.

In der Rede über das Betriebsklima kommt ein gemeinsames Wissen zum Ausdruck darüber, wie mit solchen Widersprüchen umgegangen wird. Es hat sich eine gewisse Ordnung des Gebens und Nehmens herausgebildet, die als mehr oder weniger selbstverständlich angesehen wird. Wer zurechtkommen will mit der Arbeit, muss sich daran orientieren.

Menschen in Betrieb oder Verwaltung eignen sich die etablierten Praktiken und Routinen an. Sie wissen, was zu tun ist, um ihre Arbeit auszuführen. Indem sie handeln, reproduzieren sie die Ordnung des Gebens und Nehmens. Sie tun dies einerseits im Bewusstsein, dass es so sein muss, andererseits mit moralischen Vorstellungen darüber, wie es sein soll. Im Diskurs über das Betriebsklima kommt ein kollektives Wissen zum Ausdruck darüber, inwieweit die vorgegebene Ordnung moralischen Maßstäben entspricht, inwieweit das Geben und Nehmen als gerecht und solidarisch interpretiert wird.

Weil immer beides im Spiel ist, wirtschaftliche und zwischenmenschliche Beweggründe, existiert ein ständiges Spannungsverhältnis. Die Ordnung erweist sich als vorläufiger Kompromiss. Die Spannungen bleiben bestehen bzw. entstehen immer wieder aufs Neue. Es gibt keinen Stillstand. Die Probleme können nie zu aller Zufriedenheit geregelt werden. Es kommt darauf an, mit den Spannungen konstruktiv umzugehen.

Entscheidend ist dabei der Dialog über mögliche Probleme der Zusammenarbeit und ihre Ursachen. Der Dialog selbst ist ein wichtiger Bestandteil eines guten Betriebsklimas. Ob in Versammlungen, in Arbeitsgruppen oder Workshops – es kommt darauf an, das scheinbar Selbstverständliche zu hinterfragen: Geht es gerecht zu? Bekommen alle, was ihnen zusteht? Ist die Zusammenarbeit solidarisch? Gibt es gegenseitige Unterstützung? Was könnte verbessert werden? Wie ließe es sich organisieren?

1.6 Anknüpfungspunkte in Debatten über den Wandel der Arbeit

Betriebsklima und verwandte Konzepte finden sich in verschiedenen Forschungsrichtungen und Wissenschaftsdisziplinen. Gemeinsam ist die Thematisierung sozialer Beziehungen in ihren Wechselwirkungen mit betrieblichen Organisationsstrukturen, individueller Zufriedenheit und kollektiven Aushandlungsprozessen. Neben der industriesoziologisch und organisationspsychologisch geprägten Betriebsklima-Forschung befassen sich auch Forschungen zur Unternehmenskultur, zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, zur betrieblichen Sozialordnung sowie zum psychologischen Vertrag mit ähnlichen Fragen. Die konzeptionelle Anlage und die wichtigsten inhaltlichen Ergebnisse zentraler Studien zu diesen Themen werden im Folgenden kurz dargestellt, soweit sie für die hier verfolgte Fragestellung von Bedeutung sind (ausführlich: Kock/Kutzner 2014a, S. 17 ff.).

Forschungen zum Betriebsklima

In der Industriesoziologie wie auch in der Organisationspsychologie (hier auch unter dem Begriff Organisationsklima) hat das Thema Betriebsklima bereits eine lange Tradition. Angefangen mit den Arbeiten von Briefs (1934) über Dahrendorf (1959), Friedeburg (1963) und Fürstenberg (1967, 1976) bis hin zu Rosenstiel et al. (1983, 1992) und Rosenstiel (2003) war das Betriebsklima häufig Thema der Forschung.

Im Wesentlichen geht es dabei immer um Einstellungen und Gefühle der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zum Betriebsganzen, insbesondere zu den sozialen Beziehungen im Betrieb. Rosenstiel (2003, S. 27) schlägt folgende Definition vor: „Das Betriebsklima ist die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb der Organisation und der diese prägenden Bedingungen, wie sie von der Belegschaft wahrgenommen und bewertet werden und deren Verhalten mit prägen.“ Bisher vorliegende Untersuchungen des Betriebs- bzw. des Organisationsklimas folgen fast durchweg diesem aus der Psychologie stammenden kognitiven Ansatz. Betriebsklima wird aufgefasst als eine kollektive Wahrnehmung betrieblicher Gegebenheiten, aus der eine Art kognitives Schema entsteht, das wiederum den Wahrnehmungs- und Kognitionsprozess strukturiert. Fast ausnahmslos werden in der empirischen Forschung

standardisierte Fragebögen zur Messung des Klimas verwendet. Auf das Betriebsklima wird geschlossen auf Grundlage von Gemeinsamkeiten in der Beantwortung von Fragen zur Betriebsorganisation. Betriebsklima wird somit als Aggregation individueller Wahrnehmungen auf der Organisationsebene aufgefasst. „Ein grundlegendes Ziel der Organisationsklima-Forschung ist es, diese gemeinsamen Perzeptionen zu ermitteln und ihr Zustandekommen zu erklären." (Conrad/Sydow 1984, S. 2)

Fürstenberg (1976, S. 516) wies demgegenüber darauf hin, dass sich der Aussagewert von Umfragen im Betrieb nur durch Bezug auf konkrete Situationen und übergreifende industrielle Strukturen vollständig erschließt: „Die Subjektivität der Umfrageforschung kann […] nur durch gleichzeitige Situationsanalyse überwunden werden. Dies ist im Betrieb zwar anerkanntermaßen schwierig, zeitraubend und kostspielig, aber auch ergiebig und unerlässlich." (vgl. Prott 2001, S. 222 ff.; Gontard 2002, S. 49 ff.) Nur so kann dem häufig geäußerten Ideologieverdacht gegenüber der Betriebsklima-Forschung als Manipulations- oder Befriedungstechnik vorgebeugt werden (Conrad/Sydow 1984, S. 16 f.).

Die Ergebnisse der dieser Bildungskonzeption zugrundeliegenden Studie „Betriebsklima und gute Arbeit" haben gezeigt, dass Betriebsklima weniger als kollektive Wahrnehmung aufzufassen ist, die mit Hilfe von Fragebögen zur Mitarbeiterbefragung zu erfassen wäre. Betriebsklima beruht im Wesentlichen auf sozialen Austauschprozessen. Eine Weiterbildungsmaßnahme, die u.a. Betriebs- und Personalräte dabei unterstützt, ihr jeweiliges Betriebsklima zu analysieren und zu gestalten, müsste deshalb in erster Linie neues Wissen und entsprechende Methoden über Entstehung, Etablierung und Veränderbarkeit von Arbeitsbeziehungen vermitteln und sich kritisch mit vorhandenen Analysen wie Mitarbeiterbefragungen auseinandersetzen.

Forschungen zur Unternehmenskultur

Die weitaus meisten Veröffentlichungen zur Unternehmenskultur gehen von der Fragestellung aus, ob und wie die wirtschaftliche Effizienz eines Unternehmens von seiner Kultur – den grundlegenden Annahmen und Werten der Beschäftigten – beeinflusst wird (so auch die Schriftenreihe „Praxis Unternehmenskultur" der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung 2001, S. 16; vgl. auch die Bilanz der Unternehmenskultur-Debatte bei Brinkmann 2002). Demgegenüber steht das hier vertretene Problemverständnis eher in der Tradition einer Humanisierung der Arbeit, die sich auch als ein „gegentendenzielles Projekt" (Pickshaus 2007, S. 24 f.) versteht. Dabei werden die sozialen Interessen der Beschäftigten zum Ausgangspunkt genommen, wobei die Wirkungen der jeweiligen Sozialbeziehungen auf Produktivität und Effizienz durchaus Berücksichtigung finden.

Anknüpfungspunkte gibt es hierzu bei interpretativ angelegten Ansätzen der Unternehmenskulturforschung, die sich mit Deutungs- und Aushandlungsprozessen in Unternehmen befassen (Neuberger/Kompa 1987, S. 57 ff.; Conrad/Sydow 1991). „Der Kultur-Ansatz inspiriert zum ‚zweiten Blick': Die Unternehmenswirklichkeit ist eine Tat-Sache – und hinter jeder Tat stehen Motive, Ziele, Interessen. Es gibt darum keine unstrittige Objektivität: Alles bedarf der Deutung. Alles hat neben seinem instrumentellen Mittel-Charakter für genannte Ziele auch noch Mittel-Charakter für nicht genannte Ziele oder einen Wert als eigenständiges Ziel." (Neuberger/Kompa 1987, S. 265)

Eigene und andere sozialwissenschaftliche Forschungen haben gezeigt, dass ein Verständnis von Unternehmenskultur als Funktion oder Konstrukt neben Struktur und Technologie unzureichend ist. Im Gegensatz zur eher funktionalistischen Auffassung der Management- und Ratgeberliteratur, dass ein Unternehmen eine Kultur hat, die als eine Variable unter anderen vom Management gestaltet werden könne, ist eher davon auszugehen, dass jedes Unternehmen eine Kultur ist, die auf Interaktionen beruht und deshalb eine Eigendynamik entwickelt, offen und wandlungsfähig ist (Matthäi 2005, S. 2; Staehle 1999, S. 498; Brinkmann 2002, S. 9).

Aus der Studie „Betriebsklima und gute Arbeit" hat sich als Anforderung an eine Weiterbildungsmaßnahme für Betriebs- und Personalräte ergeben, vom Management praktizierte Konzepte der Unternehmenskultur zu hinterfragen sowie einschlägiges Wissen und Methoden zu vermitteln. Darüber hinaus werden Kenntnisse benötigt über die zwischenmenschliche Seite der Arbeit, die ihren Ausdruck findet in einer eigenständigen Arbeitskultur, in der die Beschäftigten ihr betriebliches Handeln aufeinander abstimmen und in der sie eine Umgangsweise mit den formalen Vorgaben der Arbeitsorganisation entwickeln.

Forschungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz

Ein weiterer Anknüpfungspunkt ergibt sich aus Diskussionen um den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Umfragen wie z.B. die Betriebsrätebefragung des WSI (vgl. Ahlers 2007; Schäfer 2008, S. 293) zeigen, dass die Interessenvertretungen der Beschäftigten einen starken Anstieg psychischer Belastungen feststellen. „Schlechtes Betriebsklima" gehört mit zu den genannten Arbeitsbelastungen **(vgl. Tab. 1)**.

Die neuere Gesundheitsforschung kann belegen, dass Gesundheit und Krankheit keinen dichotomen Gegensatz bilden, sondern die beiden Enden eines Kontinuums. Die salutogenetische Orientierung der Forschung fragt dementsprechend danach, welche Faktoren zu einer Bewegung in Richtung auf das gesunde Ende des Kontinuums beitragen (Antonovsky 1997, S. 22 ff.). Die Überlegungen von Badura/Hehlmann (2003) zur „gesunden Organisation" setzen hier an, indem sie salutogene Potenziale von Organisationen herausarbeiten. Zur Realisierung von Chancen und zur Vermeidung von Risiken und Belastungen tragen bei: vertrauensvolle Bindungen an andere Personen und Gruppen; als hilfreich empfundene Rückmeldungen aus dem sozialen Umfeld sowie gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln, die Berechenbarkeit ermöglichen und Kooperation erleichtern (ebd., S. 15). Gegenstand derForschungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement ist die gesamte Organisation, das heißt, nicht nur das Verhalten der Mitglieder, sondern vor allem Strukturen und Prozesse, die entweder direkt auf das Befinden und Arbeitshandeln der Beschäftigten einwirken (z.B. Führungsstil oder Unternehmenskultur), oder die vermittelt über Arbeitsauftrag, Arbeitsbedingungen und Arbeitsmittel gesundheitliche Konsequenzen haben. Die Gesundheitsforschung vollzieht damit eine Wende vom personenbezogenen, pathogenetischen hin zum organisationsbezogenen, salutogenetischen Ansatz (ebd., S. 21 f.).

Tabelle 1

Betriebliche Probleme und Problembedeutung 2005 - 2007 aus einer Betriebsrätebefragung

Betriebliche Probleme*	Problem existent (Häufigkeit in %)	Intensitätsrate** (Mittelwert)	Prioritätsrate*** (Häufigkeit in %)
Personalabbau / Beschäftigungssicherung	60,8	2,3	14,9
Altersteilzeit	58,8	2,9	3,7
Sozialplan / Interessenausgleich	31,5	2,3	4,9
Einschränkung der Ausbildung	19,9	2,9	0,2
Ausgliederung / Schließung oder Zusammenlegung von Betriebsteilen	33,8	2,4	6,7
Änderung der Arbeitsorganisation	58,0	2,7	3,7
Arbeitsbedingungen Älterer	38,2	3,0	0,5
Familienfreundliche Arbeitsbedingungen	40,5	3,0	1,0
Gleichstellung von Männern und Frauen /Frauenförderung	26,7	3,9	0,1
Einführung neuer Techniken	54,2	2,7	2,5
Arbeitsschutz / Gesundheitsförderung	77,0	2,8	1,8
Fort- und Weiterbildung	69,9	2,9	1,1
Erhöhung des Leistungsdrucks	70,9	2,5	5,5
Arbeitszeitkonten	67,0	2,5	10,3
Zielvereinbarungen / Mitarbeitergespräche	66,9	2,7	4,1
mehr Überstunden	64,8	2,4	9,4
mehr Wochenendarbeit	38,0	2,7	2,9
betriebliche Altersversorgung / Riesterrente	61,8	2,9	1,8
Einschränkung betrieblicher Sozialleistungen	32,8	2,8	1,6
Abbau übertariflicher Leistungen	36,9	2,6	3,4
Unterschreitung von Tarifstandards /Kürzung tariflicher Leistungen	37,0	2,3	5,7
Wünsche der Beschäftigten nach flexiblen Arbeitszeiten	47,2	2,7	2,7
Verschlechterung des Betriebsklimas	64,3	2,6	4,9
Mangelnder Rückhalt des Betriebsrats bei den Beschäftigten	33,0	3,0	1,9
Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz von 2006	54,0	3,2	0,3
Neues Elternzeitgesetz von 2006	26,2	3,6	0,0

*Interviewfrage: Welche Entwicklungen und Probleme haben den BR seit Anfang 2005 besonders beschäftigt? (vorgegebene Antwortmöglichkeiten, Mehrfachnennungen möglich).
**Interviewfrage: Wie intensiv war die Beschäftigung mit diesem Thema auf einer Skala von 1 – sehr intensiv – bis 6 – überhaupt nicht intensiv?
***Interviewfrage: In welchem Bereich lag das größte Problem für die Betriebsratsarbeit seit Anfang 2005?

Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2007 (gewichtete Ergebnisse/nur Teilstichprobe Basisbefragung) in: WSI Mitteilungen 6/2008, S. 293

Hans Böckler Stiftung

Aus der Studie „Betriebsklima und gute Arbeit“ hat sich als Anforderung an gewerkschaftliche Weiterbildungsmaßnahmen ergeben, neues Wissen und geeignete Methoden zu vermitteln, um Aktivitäten zur Gestaltung der sozialen Beziehungen, des Betriebsklimas auch unter gesundheitspolitischen Gesichtspunkten im Betrieb zu analysieren und z.B. in Gefährdungsbeurteilungen sowie im betrieblichen Gesundheitsmanagement zu verankern.

Forschungen zur betrieblichen Sozialordnung

Insbesondere die Arbeiten von Kotthoff zur „Betrieblichen Sozialordnung“ (vgl. Kotthoff/Reindl 1991; Kotthoff 1994 und 2005) haben gezeigt, dass jeder Betrieb als ein soziales Gebilde aus Beziehungen zwischen Personen, die ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse entwickeln, aufgefasst werden muss. Der Betrieb kann „handlungssoziologisch als sozialer Prozess, als ein Beziehungsfeld begriffen werden, das der Subjektivität und der Beziehungsgeschichte der Akteure Beachtung schenkt“ (Kotthoff 1994, S. 22). Auseinandersetzungen und Aushandlungen folgen nicht nur (materiellen) Interessen, sondern sind auch geleitet von Deutungen, Symbolen und Affekten. Geht es für das Management bzw. die Eigentümer darum, Legitimität im Sinne einer Bejahung ihrer Autorität durch die Beschäftigten zu erlangen, streben diese danach, ihre Identität als menschliche Wesen zu wahren (Kotthoff 2005, S. 74 ff.). Die soziale Position der Beschäftigten in der Organisation, ihre Beziehungen in der Belegschaft und ihre interaktiven Erfahrungen von Anerkennung und Missachtung durch Vorgesetzte, Untergebene sowie Kolleginnen und Kollegen sind wesentlich für Arbeitsidentität und Selbstwertgefühl (Voswinkel 2005, S. 244).

Betriebliche Herrschaft wird hier nicht als reine Machtfrage behandelt, sondern als ein wechselseitiges Anerkennungsverhältnis (Kotthoff 2005, S. 81; vgl. Holtgrewe et al. 2000). In ihrer Arbeit zur „Un-Ordnung der Geschlechter“ hat Kutzner (2003a) die betriebliche Sozialordnung als Geschlechterordnung untersucht. Geschlechterdifferenzierungen bilden eine Art Ordnungsmuster nicht nur auf der Ebene der Interaktion, sondern verhaftet in betrieblichen Strukturen. Die Geschlechterordnung bezieht sich auf die Positionierung der Geschlechter in ihrem Verhältnis zueinander. Der Ordnungsbegriff hat im Kontext der Arbeitsorganisation Erklärungswert, weil er sowohl bestehende Strukturen einbezieht als auch Veränderungen in den Blick nimmt, indem das Handeln der verschiedenen Akteurinnen und Akteure vor dem Hintergrund der Frage einer hierarchischen Geschlechterdifferenz untersucht wird. Der Ordnungsbegriff umfasst Interaktion in ihrer Regelmäßigkeit, Grenzziehungen auf der Handlungsebene und Herrschaft im Sinne von Über- und Unterordnung. Die Frage nach Veränderungen dieser bestehenden Geschlechterordnung zu stellen, bedeutet, die Auseinandersetzung mit den Mechanismen der Geschlechtertrennung und -hierarchisierung, aber auch mit den (strukturellen) Grenzen von Gleichstellungspolitik zu suchen.

Die klassische Organisationsforschung und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen befassen sich mit Verfahren, Methoden, Strategien und Regeln. Demgegenüber richtet sich das Interesse von Forschungen zur Sozialordnung auf die elementaren und „universalen“ menschlichen Beziehungstatsachen wie Geben und Nehmen (Reziprozität), Anerkennung, Interdependenz, Gerechtigkeit, Ehre, Identität.

Aus der Studie „Betriebsklima und gute Arbeit“ hat sich als Anforderung an gewerkschaftliche Weiterbildungsmaßnahmen ergeben, neues Wissen darüber zu vermitteln, wie soziale Ordnung im Betrieb entsteht, worauf sie beruht, ob und wie sie zu Ungleichheit und Diskriminierung führt – und letztlich darüber, wie sie verändert werden kann.

Forschungen zum psychologischen Vertrag

Das Beschäftigungsverhältnis – so die Ausgangsannahme dieses Theorieansatzes der Arbeits- und Organisationspsychologie – konstituiert eine Austauschbeziehung, die durch explizite, schriftlich abgefasste Verträge nur unzureichend spezifiziert werden kann. Rousseau (1995), die diesen Ansatz systematisch ausgearbeitet hat, geht davon aus, dass zwar monetäre und andere Interessen ausgehandelt und im Arbeitsvertrag schriftlich vereinbart werden, dass jedoch im Beschäftigungsverhältnis weitere wechselseitige Erwartungen und Verpflichtungen enthalten sind, die nicht expliziert werden, aber im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle spielen. Sie werden in einem impliziten, psychologischen Vertrag fixiert, ohne dass explizit darüber verhandelt würde. Wer einen Arbeitsvertrag abschließt, interpretiert diesen nicht nur als Verabredung zum Austausch von Leistung gegen Geld, sondern auch als ein Versprechen, für Engagement und Loyalität eine angemessene sozio-emotionale Gegenleistung zu erhalten. Rousseau – wie die Mehrzahl der empirischen Forschungsarbeiten – fasst den psychologischen Vertrag strikt individuell, als mentales Modell der Gegenseitigkeit. Das Individuum gewinnt Überzeugungen und ent-

wickelt Erwartungen darüber, was die Organisation im Gegenzug zu Engagement, Loyalität und Commitment der bzw. dem Beschäftigten gewähren soll (vgl. ebd.).

Die hier zugrunde liegende Studie „Betriebsklima und gute Arbeit“ hat dagegen gezeigt, dass das Betriebsklima als Bestandteil des gemeinsamen Wissens der Angehörigen eines Betriebes angesehen werden muss. In jedem Betrieb gibt es ein Wissen über eingespielte Verfahrensweisen, Routinen und andere Selbstverständlichkeiten, die nicht oder nicht mehr thematisiert werden. Man weiß es ganz einfach. Wer neu im Betrieb anfängt, muss sich dieses Wissen zunächst einmal aneignen, durch Fragen und Verstehen, durch Zusehen und Nachmachen. Dies kann als eine Art Basiswissen bezeichnet werden, das zugleich einen Orientierungsrahmen für das Handeln bildet. Wenn in einem Betrieb von schlechtem Betriebsklima gesprochen wird, ist das ein Zeichen dafür, dass bestimmte Selbstverständlichkeiten als problematisch empfunden werden. Es gibt ein allgemeines Unbehagen „Irgendetwas läuft hier falsch“, ohne dass angegeben werden könnte, was genau aus welchen Gründen falsch läuft und wer dafür verantwortlich ist – eben weil alles so selbstverständlich scheint. Schlechtes Betriebsklima ist eine Art Unbehagen über die Routinen und Gewohnheiten des Miteinanders bei der Arbeit.

2 WIE KANN DAS BETRIEBSKLIMA VERBESSERT WERDEN?

Gutes Betriebsklima beruht immer auf einem ausgewogenen Geben und Nehmen. Als gut wird das Betriebsklima empfunden, wenn alle für das, was sie beitragen, etwas zurückbekommen: natürlich einen angemessenen Lohn für korrekte Arbeit, aber auch Unterstützung durch Vorgesetzte; faire Behandlung und Wertschätzung durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen.

Wie kommt man zu einem ausgewogenen Geben und Nehmen? Es reicht nicht, wenn alle sich vornehmen, fair und wertschätzend miteinander umzugehen. Es gibt ja in der Regel unterschiedliche Auffassungen darüber, was genau fair und wertschätzend ist. Deshalb muss darüber gesprochen und verhandelt werden. Vielleicht sagen manche: Es wird doch sowieso schon zu viel geredet hier im Betrieb. Reden ist in der Tat nicht genug. Wichtig ist, dass der Dialog gleichberechtigt, strukturiert und zielorientiert geführt wird.

- Gleichberechtigt heißt, dass alle die Chance haben, ihre Meinung zu sagen und alle Meinungen das gleiche Gewicht bekommen.
- Strukturiert heißt, dass es regelmäßige Gelegenheiten dazu gibt.
- Zielorientiert heißt, dass etwas dabei herauskommen soll. Also nicht: Gut, dass wir mal drüber geredet haben. Sondern: Wer soll was bis wann tun?

Abbildung 4

Schritte zum guten Betriebsklima

Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

Es gibt kein Patentrezept für ein erfolgreiches Vorgehen im Betrieb. Entscheidend ist das Gespräch über das Betriebsklima, über mögliche Probleme der Zusammenarbeit und ihre Ursachen. Das Gespräch selbst ist ein wichtiger Bestandteil eines guten Betriebsklimas. Ob in (Betriebs-)Versammlungen, in regelmäßigen Arbeitsgruppen oder Workshops – es kommt darauf an, das scheinbar Selbstverständliche zu hinterfragen, offen darüber zu sprechen: Geht es gerecht zu? Bekommen alle, was ihnen zusteht? Ist die Zusammenarbeit solidarisch? Gibt es gegenseitige Unterstützung? Hat sich etwas verändert? Was könnte verbessert werden? Wie ließe es sich organisieren? Beispielsweise könnten arbeitsorganisatorische Veränderungen nötig sein, um Belastungen zu reduzieren.

Der zentrale Punkt ist allerdings: Es muss der Wille zur Veränderung vorhanden sein. Und es muss eine gewisse Offenheit und eine Bereitschaft zur Beteiligung auf allen Ebenen bestehen. Es gibt kein Rezeptwissen nach dem Motto: Wenn Sie das machen, passiert das. Die Gegebenheiten vor Ort bestimmen die Themen und die Vorgehensweisen. Es ist auch nicht damit getan, einmal über alles zu reden und Veränderungen zu verabreden. Es muss Möglichkeiten geben, neu auftauchende Probleme anzusprechen und Verfahrensweisen wieder zu verändern. Das heißt: Der Dialog muss dauerhaft sein.

Wie kann ein Verfahren zur Analyse und Verbesserung des Betriebsklimas aussehen? Entscheidend dabei ist: Die eingespielten Verhältnisse müssen auf den Prüfstand gestellt werden. Was soll verändert werden, was kann so bleiben?

Folgende Schritte wären möglich **(vgl. Abb. 4)**:

1. Personalabteilung und Betriebsrat (oder ein gemeinsamer Ausschuss) machen eine Umfrage: Was sind die wichtigsten Themen des Betriebsklimas hier im Betrieb?
2. Die Umfrage wird gemeinsam ausgewertet.
3. Dann werden Arbeitsgruppen zu den wichtigsten Themen gebildet. An diesen Arbeitsgruppen können sich alle Interessierten beteiligen.
   - In jeder Arbeitsgruppe wird eine Bestandsaufnahme gemacht, ein „Klimabericht“: Gibt es Probleme? Wenn ja: Welche? Die Probleme werden aufgelistet.
   - Es folgt eine Ideensammlung, was getan werden könnte, um die Probleme zu lösen.
4. Diese Ideen werden in einer „Klimakonferenz“ diskutiert.
5. Personalabteilung und Betriebsrat entwickeln Vorschläge, wie Regelungen und Vereinbarungen aussehen könnten.
6. Es wird ein „Klimaabkommen“ geschlossen. Wichtig ist, Verbindlichkeit herzustellen.
7. Nach etwa einem Jahr setzt man sich wieder zusammen und stellt fest, ob sich etwas verändert hat.

3 DAS BILDUNGSKONZEPT BETRIEBSKLIMA IM ÜBERBLICK

Der Bildungsbaustein Betriebsklima beinhaltet Vorschläge und Impulse für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit. Mit dem vorliegenden Angebot stehen Seminarkonzeptionen und Seminarmaterialien zur Bildungsarbeit mit gewerkschaftlich Aktiven, Betriebs- und Personalräten sowie weiteren Interessierten aus Betrieben und Verwaltungen zur Verfügung – ob als betriebliches Tagesseminar (inhouse), ob als Teil eines Bildungsurlaubs oder als Abendveranstaltung.

Seminarthema

- Was meinen Beschäftigte, wenn sie von gutem oder schlechtem Betriebsklima reden? Was zeichnet gutes und schlechtes Betriebsklima aus?
- Welche Handlungsfelder gibt es?
- Wie kann ich das Betriebsklima in meinem Betrieb analysieren und verbessern?

Zielgruppe

Gewerkschaftlich Aktive, Betriebs- und Personalräte, Vertrauensleute sowie weitere Interessierte aus Betrieben und Verwaltungen

- aus einem Betrieb
- aus mehreren Betrieben
- in einer offenen Abendveranstaltung

Seminarziele

a) Wissen vermitteln: Was ist und wie entsteht Betriebsklima?

- Ob es gut oder schlecht ist, entscheidet sich anhand moralischer Maßstäbe von Gerechtigkeit und Solidarität.
- Das Geben und Nehmen wird im Arbeitsalltag ausgehandelt und verfestigt sich in Routinen und Gewohnheiten.
- Das Geben und Nehmen ist immer ein spannungsvolles Miteinander.

b) Fähigkeiten vermitteln: Wie kann ich gestaltend eingreifen?

- Analyse des Betriebsklimas mit Hilfe einer bereits vorhandenen Mitarbeiterbefragung oder mit einem Kurzcheck
- Analyse des Betriebsklimas durch Gruppengespräche in den Abteilungen
- Erkennen und Benennen der Problemschwerpunkte
- Erarbeitung von Lösungsansätzen
- Auswahl und Festlegung geeigneter Mittel zur Gestaltung der Zusammenarbeit (formelle Regeln und informelle Absprachen)

c) Haltung vermitteln: Als gewerkschaftlich Aktive, Betriebs- und Personalrat oder Interessierte aus Betrieb oder Verwaltung bin ich mit

verantwortlich dafür, dass die Zusammenarbeit gerecht und solidarisch gestaltet wird.
- Priorität: Das Betriebsklima hat einen wichtigen Stellenwert im Zusammenhang mit guter Arbeit.
- Partizipation: Die Beteiligung der Belegschaft ist unabdingbar.
- Verbindlichkeit: Der Betriebsrat ist verantwortlich für Veränderungen und deren Nachhaltigkeit.

Seminarinhalte im Überblick

Erstens soll Wissen vermittelt werden über inhaltliche Aspekte: Was wird mit dem Begriff Betriebsklima zum Ausdruck gebracht? Die inhaltlichen Inputs dieser Bildungskonzeption in Teil B I sind so gehalten, dass sie einen kurzen Überblick über Schwerpunkte vermitteln. Gleichzeitig sollen sie aber auch die Teilnehmenden ermutigen, eigene Themen, die in ihren Unternehmen relevant sind, entsprechend zu erkennen, aufzubereiten und zu bearbeiten, kurz: die vorhandene Wissensbasis zu erweitern.

Zweitens soll Wissen vermittelt werden über methodische Fragen zur Analyse des vorhandenen Betriebsklimas. Die dargestellten Methoden in Teil A II können im Seminar angewandt werden, sie lassen sich aber auch im jeweiligen Betrieb einsetzen. Wie kann ich in meinem Betrieb das Thema angehen, dafür sensibilisieren, eine Bestandsaufnahme machen? Wo schon Mitarbeiterbefragungen praktiziert werden, kann daran angeknüpft werden. Vor allem aber sind dialogförmige Verfahren wie Arbeitskreise, Workshops, Abteilungsversammlungen usw. zentral, um praktische Lösungen aus der jeweiligen betrieblichen Praxis zu entwickeln.

Drittens soll Wissen vermittelt werden über mögliche Verfahrensweisen zur Verbesserung des Betriebsklimas: Wie kann ich einen betrieblichen Dialog unter Beteiligung von möglichst vielen Beschäftigten anstoßen und organisieren, um Ideen für Verbesserungsmaßnahmen zu generieren und Wege zu ihrer Umsetzung zu vereinbaren?

Lernprozess

a) Orientierungsphase: Was ist Betriebsklima? Einführung und Grundlagen
Im Zentrum steht hier die inhaltliche Einführung in das Thema Betriebsklima. Es hier geht um Sensibilisierung, Reflektion und Austausch. Es wird erläutert, warum es sich beim Betriebsklima um ein wichtiges Thema handelt und was darunter verstanden werden kann. Folgende Fragen können beantwortet werden:
- Warum ist Betriebsklima ein wichtiges Thema?
- Wodurch wird Betriebsklima beeinflusst?
- Was sind einzelne Aspekte bzw. Handlungsfelder des Betriebsklimas?

b) Analysephase: Wie kann das Betriebsklima analysiert werden? Analyse und Handlungsfelder
Im Zentrum steht hier die Analyse des Betriebsklimas und möglicher betrieblicher Handlungsfelder. Zu 12 Handlungsfeldern werden Inputs mit etlichen Beispielen aus der Praxis geliefert.
- Analyse betrieblicher Gegebenheiten
- Austausch über praktizierte Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas

c) Handlungsphase: Wie kann Betriebsklima verbessert werden? Handlungs- und Gestaltungsprozesse
Im Zentrum stehen hier ganz konkrete Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen.
- Wege zum guten Betriebsklima
- Wer sollte einbezogen werden? Wer ist verantwortlich?
- Wie kann Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit erzielt werden?

Gruppengröße

Die Gruppengröße sollte bei ca. 15 Personen liegen. Dabei hängt es auch davon ab, ob es eine Inhouse-Veranstaltung mit Teilnehmenden aus einem Betrieb ist oder eine Veranstaltung mit einer heterogenen Gruppe.

Veranstaltungsorte

Als Veranstaltungsorte bieten sich z.B. gewerkschaftliche Bildungsstätten oder Seminarräume in Gewerkschaftshäusern an.

Seminardauer
- Tagesseminar
- Halbtagesseminar
- Abendveranstaltung

Die nachfolgend skizzierten Seminarangebote sind in einzelne Schritte gegliedert. Die Reihenfolge ist nicht zwingend, sie kann von den Teamerinnen und Teamern, Referentinnen und Referenten selbst festgelegt werden, je nach zeitlichem Umfang, Zielgruppe oder Einbettung in andere, z.B. wöchentliche Bildungsangebote.

II SEMINARANGEBOTE

1 TAGESSEMINAR, DAUER 360 MINUTEN (OHNE PAUSEN)

Orientierungsphase

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweisen/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
45‘	Kennenlernen des Erfahrungshintergrunds der Teilnehmenden, Klärung der Erwartungen	Begrüßung, Vorstellung der Teilnehmenden, Einführung in den Tag, Erfahrungen der Teilnehmenden mit dem Betriebsklima in ihren Betrieben, Erwartungen an das Seminar	**Plenum** Teilnehmende stellen sich reihum vor, charakterisieren kurz das Betriebsklima in ihrem Betrieben und nennen ihre Erwartungen **Leitfrage:** Was erwarten Sie/erwartest du vom heutigen Tag?	Flipchart oder Kartenabfrage für Erwartungen
30‘	Klärung des Begriffs Betriebsklima	Warum ist Betriebsklima überhaupt ein Thema? Was wollen wir unter Betriebsklima verstehen? Welcher Zusammenhang besteht zum Thema Gute Arbeit?	**Plenum** Input durch das Team: Warum Betriebsklima ein wichtiges Thema ist. Wodurch Betriebsklima beeinflusst wird, Bezug zum Index Gute Arbeit. Handlungsfelder des Betriebsklimas (Autorität bis Wertschätzung)	Beamer, Laptop, Präsentation Input I.1 in Teil B
15‘	Schwerpunktsetzung bei den Handlungsfeldern	Was sind die Handlungsfelder mit den größten Problemen?	**Plenum** Teilnehmende füllen den Kurzfragebogen Betriebsklima aus. Das Team wertet ihn aus (errechnet Durchschnittswerte für die 12 Items). An den drei Handlungsfeldern mit den schlechtesten Durchschnittswerten wird im Folgenden weiter gearbeitet (Handlungsfelder A, B, C). Alternativ: Punktabfrage auf einer Wandzeitung	Kurzfragebogen Betriebsklima (II.1 in Teil B) Taschenrechner

Hans Böckler Stiftung

Analysephase

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweisen/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
45’	Sensibilisierung für die Gestaltbarkeit von Betriebsklima	Wie kommt schlechtes Betriebsklima zustande, wie gutes?	**Gruppenarbeit** Kartenabfragen, Kopfstandmethode **Leitfragen:** a) Was muss nach Ihrer/deiner Erfahrung getan werden, um in Handlungsfeld A/B/C schlechtes Betriebsklima zu erzeugen? b) Was muss nach Ihrer/deiner Erfahrung getan werden, um in Handlungsfeld A/B/C gutes Betriebsklima zu erzeugen? **Plenum** Erläuterung, Diskussion und Ergänzung der Gruppenergebnisse	3 Moderationswände, Karten, Stifte
45’	Betriebsklima beruht auf unhinterfragten Routinen und Gewohnheiten des Gebens und Nehmens	Forschungsergebnisse: Betriebsklima als (Un-)Behagen in Bezug auf implizites Wissen und wechselseitigen Austausch in den drei ausgewählten Handlungsfeldern A, B, C	**Plenum** Input durch das Team: Die 3 Handlungsfelder A, B, C des Betriebsklimas aus sozialwissenschaftlicher Sicht	Beamer, Laptop, Präsentation Auswahl aus den Inputs I.2 in Teil B
60’	Analyse betrieblicher Gegebenheiten als Austauschprozesse	Genaue Problembeschreibung als Ungleichgewicht im Geben und Nehmen sowie Veränderungsbedarf in den 3 Handlungsfeldern A, B, C	**Gruppenarbeit** Kartenabfrage **Leitfragen:** a) Was ist im Ungleichgewicht in Handlungsfeld A/B/C? b) Was müsste sich ändern, damit Gleichgewicht entsteht? **Plenum** Vorstellung, Diskussion und Ergänzung der Gruppenergebnisse	3 Moderationswände mit aufgemaltem Waage-Symbol, Karten, Stifte (s. Erläuterung unter II.2 in Teil B)
30’	Mit möglichen Maßnahmen dort ansetzen, wo der Betrieb steht	Auflistung von bereits in den Betrieben praktizierten Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas	**Plenum** Kartenabfrage **Leitfrage:** Was wird in Ihrem/deinem Betrieb getan, um das Betriebsklima zu verbessern? (z. B. Betriebsfest, Betriebsausflug, Mitarbeiterbefragung, Freizeitangebote)	Moderationswand, Karten, Stifte

Hans Böckler Stiftung

Handlungsphase

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweisen/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
15‘	Zur Verbesserung des Betriebsklimas muss ein Dialogprozess in Gang gesetzt werden	Mögliche Vorgehensweisen im Betrieb, um einen Dialog in Gang zu setzen und Veränderungen zu vereinbaren	**Plenum** Input durch das Team Wege zum guten Betriebsklima im Dialog mit den drei Schritten: Klimabericht, Klimakonferenz, Klimaabkommen	Beamer, Laptop, Präsentation Input I.3 in Teil B
45‘	Vorgehensweise muss auf den jeweiligen Betrieb zugeschnitten werden	Teilnehmende konzipieren für ihren Betrieb eine konkrete Vorgehensweise für den Zeitraum von ca. einem Jahr	**Gruppenarbeit** Bildung von Gruppen, Teilnehmende aus dem gleichen Betrieb bilden jeweils eine Gruppe, Kartenabfrage **Leitfrage:** Wie könnten die nächsten Schritte in Ihrem Betrieb aussehen? **Plenum** Vorstellung, Diskussion und Ergänzung der Gruppenergebnisse	Moderationswände, Karten, Stifte
30‘		Auswertung des Seminars und Verabschiedung	**Plenum** Blitzlicht **Leitfragen:** a) Was nehmen Sie/was nimmst du heute mit? b) Was hat Ihnen/dir gefehlt?	Flipchart mit der Erwartungsabfrage vom Beginn des Seminars

Hans Böckler Stiftung

2 HALBTAGESSEMINAR, DAUER 240 MINUTEN (OHNE PAUSEN)

Orientierungsphase

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweisen/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
30'	Kennenlernen des Erfahrungshintergrunds der Teilnehmenden, Klärung der Erwartungen	Begrüßung, Vorstellung der Teilnehmenden, Einführung in den Tag, Erfahrungen der Teilnehmenden mit dem Betriebsklima in ihren Betrieben, Erwartungen an das Seminar	**Plenum** Teilnehmende stellen sich reihum vor, charakterisieren kurz das Betriebsklima in ihrem Betrieben und nennen ihre Erwartungen **Leitfrage:** Was erwarten Sie/erwartest du vom heutigen Tag?	Flipchart
30'	Klärung des Begriffs Betriebsklima	Warum ist Betriebsklima überhaupt ein Thema? Was wollen wir unter Betriebsklima verstehen? Welcher Zusammenhang besteht zum Thema Gute Arbeit?	**Plenum** Input durch das Team: Warum Betriebsklima ein wichtiges Thema ist. Wodurch Betriebsklima beeinflusst wird, Bezug zum Index Gute Arbeit. Handlungsfelder des Betriebsklimas (Autorität bis Wertschätzung)	Beamer, Laptop, Präsentation Input 1 in Teil B I
15'	Schwerpunktsetzung bei den Handlungsfeldern	Was sind die Handlungsfelder mit den größten Problemen?	**Plenum** Teilnehmende füllen den Kurzfragebogen Betriebsklima aus. Das Team wertet ihn aus (errechnet Durchschnittswerte für die 12 Items). An den zwei Handlungsfeldern mit den schlechtesten Durchschnittswerten wird im Folgenden weiter gearbeitet (Handlungsfelder A, B). Alternativ: Punktabfrage auf einer Wandzeitung	Kurzfragebogen Betriebsklima (1 in Teil B II) Taschenrechner

Hans Böckler Stiftung

Analysephase

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweisen/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
30‘	Betriebsklima beruht auf unhinterfragten Routinen und Gewohnheiten des Gebens und Nehmens	Forschungsergebnisse: Betriebsklima als (Un-)Behagen in Bezug auf implizites Wissen und wechselseitigen Austausch in den zwei ausgewählten Handlungsfeldern A, B	**Plenum** Input durch das Team: Die 2 Handlungsfelder A, B des Betriebsklimas aus sozialwissenschaftlicher Sicht	Beamer, Laptop, Präsentation Auswahl aus den Inputs 2.1–2.12 in Teil B I
60‘	Analyse betrieblicher Gegebenheiten als Austauschprozesse	Genaue Problembeschreibung als Ungleichgewicht im Geben und Nehmen sowie Veränderungsbedarf in den 2 Handlungsfeldern A, B	**Gruppenarbeit** Kartenabfrage **Leitfragen:** a) Was ist im Ungleichgewicht in Handlungsfeld A/B? b) Was müsste sich ändern, damit Gleichgewicht entsteht? **Plenum** Vorstellung, Diskussion und Ergänzung der Gruppenergebnisse	2 Moderationswände mit aufgemaltem Waage-Symbol, Karten, Stifte (s. Erläuterung unter 2 in Teil B II)

Hans Böckler Stiftung

Handlungsphase

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweisen/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
15'	Zur Verbesserung des Betriebsklimas muss ein Dialogprozess in Gang gesetzt werden.	Mögliche Vorgehensweisen im Betrieb, um einen Dialog in Gang zu setzen und Veränderungen zu vereinbaren	**Plenum** Input durch das Team Wege zum guten Betriebsklima im Dialog mit den drei Schritten: Klimabericht, Klimakonferenz, Klimaabkommen	Beamer, Laptop, Präsentation Input 3 in Teil B I
45'	Vorgehensweise muss auf den jeweiligen Betrieb zugeschnitten werden	Teilnehmende konzipieren für ihren Betrieb eine konkrete Vorgehensweise für den Zeitraum von ca. einem Jahr	**Gruppenarbeit** Bildung von Gruppen, Teilnehmende aus dem gleichen Betrieb bilden jeweils eine Gruppe, Kartenabfrage **Leitfrage:** Wie könnten die nächsten Schritte in Ihrem Betrieb aussehen? **Plenum** Vorstellung, Diskussion und Ergänzung der Gruppenergebnisse	Moderationswände, Karten, Stifte
15'		Auswertung des Seminars und Verabschiedung	**Plenum** Blitzlicht **Leitfragen:** c) Was nehmen Sie heute mit/was nimmst du heute mit? d) Was hat Ihnen/dir gefehlt?	Flipchart mit der Erwartungsabfrage vom Beginn des Seminars

Hans Böckler Stiftung

3 ABENDVERANSTALTUNG, DAUER 120 MINUTEN (OHNE PAUSEN)

Zeit	Lernziel	Inhalte	Vorgehensweisen/Detailbeschreibung	Hilfsmittel/Medien
30'	Kennenlernen des Erfahrungshintergrunds der Teilnehmenden	Erfahrungen der Teilnehmenden mit dem Betriebsklima in ihrem Betrieb	**Plenum** Vorstellungsrunde mit kurzem Bericht über das Betriebsklima in den Betrieben der Teilnehmenden	
30'	Klärung des Begriffs Betriebsklima	Warum ist Betriebsklima überhaupt ein Thema? Was wollen wir unter Betriebsklima verstehen? Welcher Zusammenhang besteht zum Thema Gute Arbeit?	**Plenum** Input durch das Team: Warum Betriebsklima ein wichtiges Thema ist. Wodurch Betriebsklima beeinflusst wird, Bezug zum Index Gute Arbeit. Handlungsfelder des Betriebsklimas (Autorität bis Wertschätzung)	Beamer, Laptop, Präsentation Input 1 in Teil B I
45'	Betriebsklima beruht auf unhinterfragten Routinen und Gewohnheiten des Gebens und Nehmens	Forschungsergebnisse: Betriebsklima als (Un-)Behagen in Bezug auf implizites Wissen und wechselseitigen Austausch in den drei ausgewählten Handlungsfeldern A, B, C	**Plenum** Input durch das Team: 3 Handlungsfelder des Betriebsklimas aus sozialwissenschaftlicher Sicht Die 3 Handlungsfelder sollten in einem Vorgespräch mit den Veranstalterinnen und Veranstaltern abgesprochen werden. Alternativ: Per Punktabfrage durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst auswählen lassen	Beamer, Laptop, Präsentation Auswahl aus den Inputs 2.1–2.12 in Teil B I
15'	Zur Verbesserung des Betriebsklimas muss ein Dialogprozess in Gang gesetzt werden.	Mögliche Vorgehensweisen im Betrieb, um einen Dialog in Gang zu setzen und Veränderungen zu vereinbaren	**Plenum** Input durch das Team Wege zum guten Betriebsklima im Dialog mit den drei Schritten: Klimabericht, Klimakonferenz, Klimaabkommen	Beamer, Laptop, Präsentation Input 3 in Teil B I

Hans Böckler Stiftung

TEIL B: SEMINARMATERIALIEN

I INHALTLICHE INPUTS

1 INPUT: WAS IST GUTES BETRIEBSKLIMA?

Wenn Angehörige eines Betriebs – gemeint sind die Beschäftigten und ihre Vorgesetzten – ihr Betriebsklima für verbesserungswürdig halten, dann gibt es dafür viele Ursachen, die in den jeweiligen Bedingungen vor Ort begründet liegen. Sie müssen aufgedeckt werden, um sie bearbeitbar zu machen.

Warum ist es überhaupt wichtig, ein gutes Betriebsklima zu haben?

Eine neuere repräsentative Befragung (Badura u. a. 2016) zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Qualität betrieblicher Sozialbeziehungen und der Gesundheit von Beschäftigten. Eine Zusammenarbeit, die fair, wertschätzend, sinnhaft und fördernd ist stärkt gesundheitliches Wohlbefinden und setzt individuelle Entwicklungspotenziale frei.

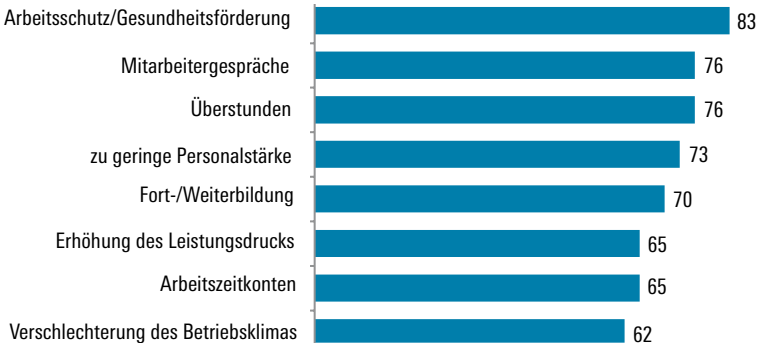
Im Vergleich zu früher haben sich allgemein die Anforderungen an die Arbeit verändert. Erwartet wird heute eine höhere Produktivität, zumeist verbunden mit einer höheren Arbeitsintensität. Es gibt mehr Verantwortungsdruck, höhere Qualitätsansprüche usw. Rationalisierung und Flexibilisierung kennzeichnen die heutige Arbeitswelt. Zu beobachten ist eine Ellenbogenmentalität, der Verlust von Kollegialität und gegenseitiger Unterstützung bis hin zu Feindseligkeit gegenüber Kolleginnen und Kollegen. Beklagt wird nicht selten der Verlust des Wir-Gefühls.

Die WSI-Betriebsrätebefragung von 2015 **(vgl. Abb. 5)** zeigt, dass die Verschlechterung des Betriebsklimas zu den wichtigsten Themen der Betriebsratsarbeit gehört (Ahlers 2016, S. 5).

Abbildung 5

Top-Themen in der Betriebsratsarbeit 2014/15

Angaben der Betriebsräte in % auf die Frage „Womit hat sich der Betriebsrat seit Anfang 2014 besonders befasst?“



Quelle: WSI-Betriesrätebefragung 2015, WSI Report Nr. 33, Dezember 2016

Hans Böckler Stiftung

Schlechtes Betriebsklima kann zu Reaktionen wie etwa Dienst nach Vorschrift führen: Dabei machen Beschäftigte nur noch das, was angeordnet wird. Jeder weiß, kein Unternehmen würde so funktionieren. Demotivation und erhöhte Krankenstände können weitere Folgen eines schlechten Betriebsklimas sein. Letzteres gilt als einer der wichtigsten Belastungsfaktoren. Gutes Betriebsklima trägt wesentlich zur Qualität der Arbeit bei. Aber was genau ist unter Betriebsklima zu verstehen?

Was beeinflusst das Betriebsklima?

Betriebsklima ist schwer zu definieren, weil es so selbstverständlich erscheint. Wie in der Natur umgibt das Klima die Beschäftigten, wie das Wetter beeinträchtigt oder fördert die betriebliche Atmosphäre die Arbeit. Wie in der Natur fühlt sich aber auch kaum jemand in der Lage, an den Gegebenheiten etwas zu ändern. Und doch entsteht das betriebliche Klima aus menschlichen Aktivitäten in von Menschen gemachten betrieblichen Strukturen.

Es geht um mehr als um die Weihnachtsfeier oder den Betriebsausflug. Es sind vor allem die Arbeitsbedingungen, die Kooperationsformen, die Führungs- und Organisationsstrukturen, die zum Betriebsklima beitragen.

Woran liegt es, ob das Betriebsklima gut oder schlecht ist? Wo lässt sich ansetzen, um es positiv zu gestalten? Das waren die Fragen, denen Kock und Kutzner in ihrem Forschungsprojekt „Betriebsklima und gute Arbeit“ nachgegangen sind. In ihrem Buch „Das ist ein Geben und Nehmen“ (Kock/Kutzner 2014a) schildern sie sehr unterschiedliche Betriebe und öffentliche Verwaltungen. In jedem Betrieb war das Betriebsklima verschieden, mal gut, mal weniger gut, auch bei scheinbar gleichen äußeren Bedingungen.

Im Ergebnis konnten sie feststellen: Entscheidend für das Betriebsklima ist die Qualität der Zusammenarbeit. Sie wird geprägt von gegenseitigem Geben und Nehmen. Ausgetauscht werden nicht nur Lohn und Leistung, sondern auch ganz Alltägliches wie Informationen, Hilfestellungen, Zeichen und Gesten. Ohne Austausch würde die Arbeit, würde ein Betrieb nicht funktionieren. Niemand ist erfolgreich ohne die Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen. Erfolg bei der Arbeit beruht auf Gegenseitigkeit.

In jedem Betrieb gibt es Vorschriften und Regeln für die Zusammenarbeit. Aber das ist nur die formale Ebene. Daneben existieren Routinen und Gewohnheiten, die sich mehr oder weniger von selbst über eine längere Zeit entwickelt haben, ohne dass darüber verhandelt wird. Es gibt eingespielte Verhältnisse, eine gewisse Ordnung des Gebens und Nehmens. Wer in einem Betrieb arbeitet, muss sich daran orientieren. Von wem bekomme ich die Information?

Was muss ich dafür tun? Wer kann mir helfen? Wer erwartet Hilfe von mir? Wer hat hier was zu sagen?

Wenn über das Betriebsklima gesprochen wird, kommt darin zum Ausdruck, wie Beschäftigte die Zusammenarbeit erleben. Sie beurteilen die Verhältnisse danach, ob es gerecht und solidarisch zugeht. Bekommen alle das, was ihnen zusteht? Oder gibt es Privilegien für die einen und Benachteiligungen für die anderen? Wird geholfen, wo Hilfe nötig ist? Oder helfen sich nur Mitglieder bestimmter Cliquen und werden bestimmte Personen ausgeschlossen? Funktioniert die Gegenseitigkeit? Ist das Geben und Nehmen ausgewogen?

Welche Faktoren beeinflussen das Betriebsklima?

- Kollegiales Miteinander bei der Arbeit
- Gegenseitiges Geben und Nehmen
- Regeln, Routinen und Gewohnheiten
- Ausgewogenes Geben und Nehmen: Bekommen alle das, was ihnen zusteht? Wird geholfen, wo Hilfe nötig ist?

Betriebsklima und gute Arbeit

Die Gewerkschaften haben verschiedene Handlungshilfen zum Thema Gute Arbeit erstellt. Die Gewerkschaft ver.di hat beispielsweise Wandzeitungen entwickelt, mit deren Hilfe ermittelt werden kann, was den Beschäftigten besonders wichtig ist, damit ihre Arbeit gute Arbeit ist bzw. wird. Ziel ist es, beteiligungsorientiert die Arbeitsbedingungen in Betrieb oder Dienststelle zu thematisieren und aufzuzeigen, wo Probleme und wo förderliche Ressourcen liegen.

Anhand der „Wandzeitung Nr. 1" lässt sich gut verdeutlichen, wie eine Diskussion über das Betriebsklima die Bemühungen um gute Arbeit bereichern kann **(vgl. Abb. 6)**. Dort wird gefragt, was gute Arbeit im Einzelnen für die Beschäftigten bedeutet. Mehrere Antwortmöglichkeiten beziehen sich auf die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen sowie mit Vorgesetzten.

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „dass gegenseitige Hilfe und kollegiale Zusammenarbeit gefördert wird",könnte weiter gefragt werden:

- Was muss ich selbst dazu beitragen?
- Wie viel Hilfe kann ich erwarten? Wo ist die Grenze?

Erzieherinnen berichteten beispielsweise im Interview, eine Kollegin hätten sie immer trösten müssen nach ihrer Scheidung. Irgendwann haben sie ihr aber gesagt: „So, jetzt ist gut, jetzt musst du wieder normal arbeiten."

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „dass mich meine Vorgesetzten umfassend unterstützen", könnte weiter gefragt werden:

- Ich will und muss aber auch selbständig arbeiten. Wobei soll mich der Vorgesetzte unterstützen?

Ein Abteilungsleiter sagte beispielsweise, er ärgere sich immer über Mitarbeiter, die zu ihm kommen und fragen, wie sie dies oder jenes jetzt genau machen sollen. „Du bist der Fachmann", sagt er ihnen dann. „Das ist dein Job, nicht meiner."

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „als Person respektvoll behandelt zu werden", könnte weiter gefragt werden:

- Wie persönlich soll es dabei zugehen?
- Bei der Arbeit möchte ich nicht nach Sympathie bewertet werden, sondern nach meiner sachlichen Leistung.

In einem Betrieb beispielsweise waren viele Beschäftigte der Meinung, sie würden ungerecht nach Nasenfaktor beurteilt.

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „dass ich als Beschäftigte/r Rechte habe", könnte weiter gefragt werden:

- Soll man nicht auch mal fünfe gerade sein lassen?

In einem Betrieb beispielsweise war unausgesprochen geklärt, dass die Jüngeren den Älteren bestimmte Arbeiten abnahmen, ohne dazu verpflichtet zu sein. Die Älteren andererseits konnten aufgrund ihrer Erfahrung oft hilfreiche Ratschläge geben.

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „dass ich Einfluss auf meine Arbeitszeit habe", muss auch klar sein, dass ich Rücksicht nehmen muss.

- Wie verständigen wir uns auf eine faire Lösung?

In einer Stadtverwaltung beispielsweise waren teilzeitbeschäftigte Mütter darauf angewiesen, dass die anderen Rücksicht auf sie nehmen, weil sie oft früher gehen mussten, wenn mit den Kindern irgendetwas vorgefallen war.

Wenn es in der Wandzeitung heißt, „dass ich meine Arbeit selbständig planen und einteilen kann", muss ich auch wissen, was nicht „mein Job" ist.

– Wo ist die Grenze?

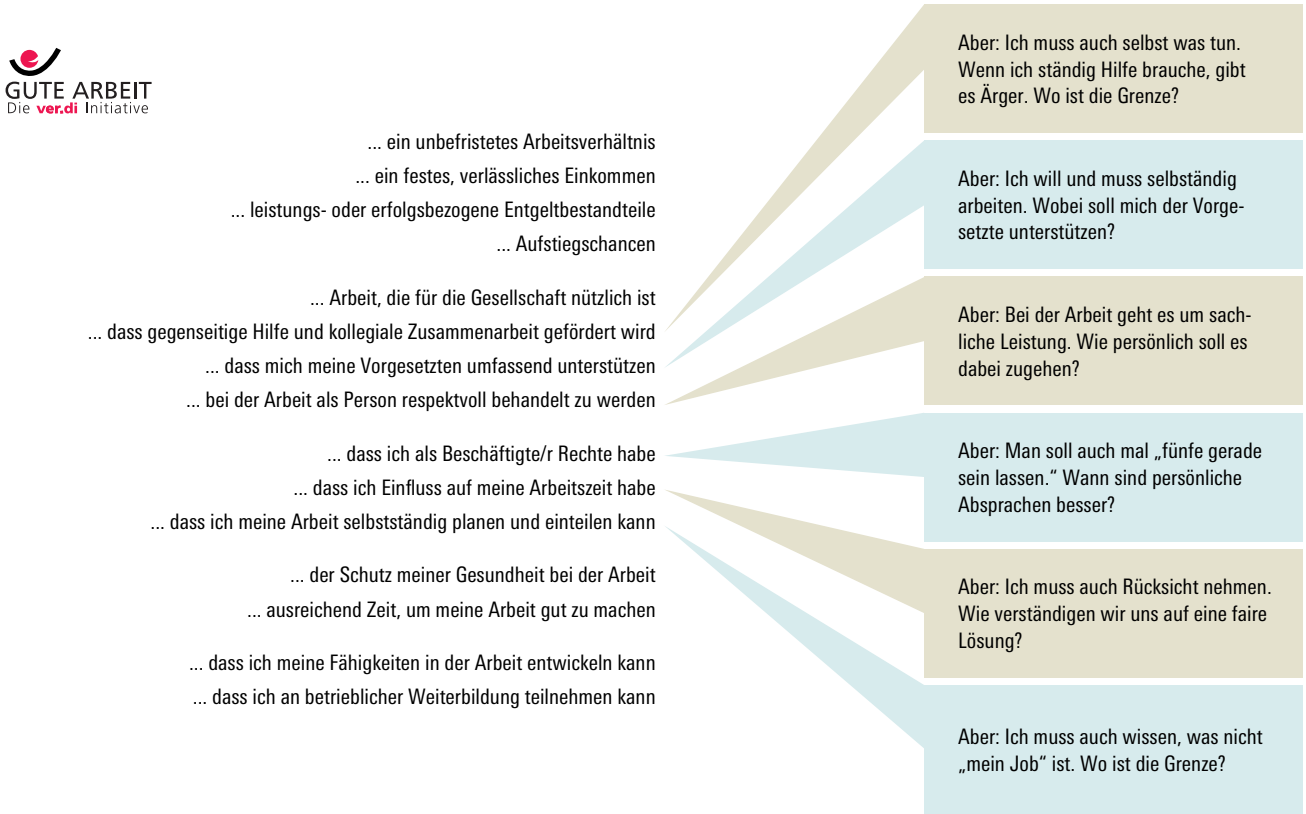
In einer Verwaltung waren beispielsweise die Arbeiten neu eingeteilt worden. Die Einteilung war aber so unklar geblieben, dass viele verunsichert waren und sich überfordert fühlten.

Hier wird deutlich: Zusammenarbeit ist immer eine zweiseitige Beziehung, ein Geben und Nehmen. Die Verhältnisse untereinander sind nie eindeutig, es sind immer Spannungsverhältnisse. Es gibt im Arbeitsalltag keine endgültige gute Lösung. Es gibt zwar Routinen und Gewohnheiten. Aber damit ist erstens nicht gesagt, dass alle damit zufrieden sind. Und zweitens stellt sich bei jeder Veränderung in Arbeitsorganisation und Technik, oder auch bei einem neuen Vorgesetzten die Frage, ob das noch passt. Schlechtes Betriebsklima ist, wenn viele das Gefühl haben, dass es ungerecht und unsolidarisch zugeht. Man spürt es, weiß aber nicht so genau, wie es zu ändern wäre.

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 36–42; 289–312

Abbildung 6

Gute Arbeit, das heißt für mich...



Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

2 INPUT: HANDLUNGSFELDER DES BETRIEBSKLIMAS

In der Untersuchung, die diesem Bildungsbaustein zugrunde liegt, wurden verschiedene Aspekte herausgearbeitet, die das Betriebsklima wesentlich beeinflussen. Hier ist das Stichwortverzeichnis aus der Studie „Betriebsklima und gute Arbeit“ als Wolke dargestellt. Betriebsklima ist demnach ein weites Feld **(vgl. Abb. 7)**.

Im Ergebnis wurden zwölf besonders relevante Aspekte näher analysiert. Nachfolgend werden diese Handlungsfelder des Betriebsklimas in einem kurzen Überblick beschrieben (ausführlich siehe Teil B I.2).

Autorität –
zwischen Leitungskompetenz und Disziplinarmacht
Ist die Vormachtstellung der Vorgesetzten gerechtfertigt durch Beiträge zum Gelingen der Arbeit? Oder beruht sie auf Drohungen und Sanktionen?

Beteiligung –
zwischen Mitwirkung und Legitimierung
Gibt es Verfahren, die eine Mitwirkung von Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen ermöglichen? Oder geht es nur darum, dass sie getroffene Entscheidungen akzeptieren?

Fairness –
zwischen Regelanwendung und Beliebigkeit
Werden Nutzen und Lasten der Zusammenarbeit nach allgemein anerkannten Regeln verteilt? Oder verschaffen sich die einen Privilegien auf Kosten der anderen?

Führung –
zwischen Unterstützung und Beaufsichtigung
Unterstützen Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei selbständiger Arbeit? Oder versuchen sie, die Arbeit im Detail zu beaufsichtigen?

Kollegialität –
zwischen Gemeinschaftlichkeit und Sachlichkeit
Werden in der Zusammenarbeit auch zwischenmenschliche Beziehungen gepflegt? Oder geht es nur darum, dass alle wie Rädchen im Getriebe funktionieren?

Kommunikation–
zwischen Dialog und Information
Führen die Angehörigen eines Betriebes einen offenen Dialog? Oder wird einseitig informiert und angeordnet?

Abbildung 7

Themen des Betriebsklimas

Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

Kompetenz –
zwischen Anerkennung und Abgrenzung
Sind Zuständigkeiten und Fähigkeiten geregelt und anerkannt? Oder gibt es Streitigkeiten und Abgrenzungskämpfe?

Leistung – zwischen Verständigung und Konkurrenz
Verständigen sich Vorgesetzte und Beschäftigte über Anforderungen der Arbeit? Oder werden Konkurrenzkämpfe ausgetragen?

Macht – zwischen Rechtfertigung und Willkür
Ist Einflussnahme auf Andere durch sachliche Gründe gerechtfertigt? Oder wird willkürlich angeordnet?

Mitbestimmung –
zwischen Beteiligung und Einmischung
Gilt der Betriebsrat als anerkannter Verhandlungspartner des Arbeitgebers? Oder wird er übergangen und muss sich immer wieder Geltung verschaffen?

Vertrauen –
zwischen Wissen und Hoffnung
Können sich alle aufeinander verlassen? Oder muss befürchtet werden, dass Vertrauen zu riskant ist und enttäuscht wird?

Wertschätzung –
zwischen Würdigung und Ignoranz
Gelten persönliche Anstrengungen als wichtige Beiträge? Oder werden Engagement und Meinungsäußerungen ignoriert?

2.1 Input: Autorität

Autorität – zwischen Leitungskompetenz und Disziplinarmacht

Rechtfertigung für die Einflussnahme von Vorgesetzten auf Mitarbeiter*innen

- Disziplinierung
- Anweisung
- Leitung

Entscheidend ist die Anerkennung der Einflussnahme durch die Mitarbeiter*innen.

Autorität ist zunächst einmal nichts Negatives. Es geht um sozialen Einfluss von einer Person auf andere. Wenn dieser Einfluss anerkannt wird, handelt es sich um Autorität. Worauf beruht die Fähigkeit der Vorgesetzten zur anerkannten Einflussnahme? Oder anders gefragt: Warum befolgen Beschäftigte die Anordnungen der Vorgesetzten? Kutzner und Kock bekamen auf diese Frage in ihren Untersuchungen drei verschiedene Antworten.

Die erste Antwort lautete: „Wenn du den Anordnungen nicht folgst, gibt es Ärger."

Vorgesetzte sind in der Lage, mit Strafen zu drohen, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht das tun, was angeordnet wird. Manchmal ist das notwendig. Aber in einem Betrieb wurde ständig gedroht. Die Folge war, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr eingeschüchtert und vorsichtig waren. Sicherheitshalber machten sie nur das, was angeordnet wurde. Das reicht aber in der Regel nicht. Bei der Arbeit sind Mitdenken und Eigeninitiative gefragt. Weil nicht mitgedacht wurde, kam es häufiger zu Fehlern. Das ärgerte natürlich wiederum die Vorgesetzten, die neue Drohungen aussprachen oder die Schuldigen bestraften. Angst machte sich breit, die Arbeit wirkte belastend, Krankmeldungen nahmen zu. Eine verfahrene Situation.

Die zweite Antwort lautete: „Weil nur die Vorgesetzten genau wissen, was zu tun ist."

Vorgesetzte verfügen in der Regel über mehr Wissen als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deshalb können sie sagen, wie dies und das gemacht werden soll. Probleme gibt es, wenn sie ihre Anweisungen nicht erklären. Nur wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Sinn einer Anweisung verstehen, können sie ihre Arbeit selbständig tun. Wenn sie es nicht verstehen, werden sie zwar gehorchen, aber nicht mitdenken und nur das tun, was ihnen gesagt wird. Kutzner und Kock haben Vorgesetzte erlebt, die sich überfordert fühlten, weil von überall her Fragen kamen: „Bei mir ist jetzt dies und das, was soll ich tun?" Oder schlimmer: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich nicht verantwortlich für den Arbeitsablauf. Wenn der Computer streikt – umso besser, dann habe ich Pause. Das gibt Ärger und schlechtes Betriebsklima.

Die dritte Antwort lautete: „Weil wir jemanden brauchen, der die Arbeiten plant, leitet und koordiniert."

Vorgesetzte planen den Arbeitseinsatz, teilen die Arbeiten ein, machen Dienstpläne usw. Sie können das, weil sie den Überblick haben. Aus Sicht der Beschäftigten ist das wichtig für die eigene Arbeit. Sie haben auch nichts dagegen, dass Vorgesetzte die Ergebnisse der Arbeit ab und zu überprüfen. Sie sollen nicht ständig daneben stehen und kontrollieren. Aber sie sollen schon sagen, wenn etwas falsch läuft und wie es korrigiert werden kann. Solche Vorgesetztentätigkeiten sind notwendig für die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der Regel hat das einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit. In einer Stadtverwaltung waren die Beschäftigten sehr zufrieden mit ihrem Amtsleiter, weil der ihnen „Rückendeckung" gibt – so haben sie sich ausgedrückt. Er ist Ansprechpartner, teilt die Arbeit so ein, dass sie zu schaffen ist, er koordiniert und korrigiert, wenn es nötig ist.

Zusammengefasst:

Die Autorität der Vorgesetzten beruht auf diesen drei Fähigkeiten zur Disziplinierung, zur Anweisung und zur Leitung. In diesem Dreieck bewegt sich die Arbeit der Vorgesetzten. Für das Betriebsklima kommt es darauf an, wie sich das Verhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestaltet. Gehorchen sie nur notgedrungen, aus Angst vor Sanktionen? Oder erkennen sie die Autorität der Vorgesetzten an, weil sie sehen, dass Vorgesetzte wichtige Beiträge zum Gelingen der Arbeit leisten? Gutes Betriebsklima beruht auf Geben und Nehmen: Ich arbeite so gut ich kann, dafür erwarte ich von Vorgesetzten, dass sie das Ganze organisieren und leiten und mir bei Bedarf mit Rat und Tat zur Seite stehen. Umgekehrt erwarten Vorgesetzte engagiertes und verantwortliches Arbeiten von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Vorgesetzte haben per Funktion die Macht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bestrafen – durch Einteilung zu unangenehmen Arbeiten, durch Abmahnungen, eventuell sogar durch Entlassungen. Sie sind aber auch darauf angewiesen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitziehen und nicht gegen sie arbeiten. Man kann einen Chef auch auflaufen lassen. Die Beschäftigten erwarten eine Gegenleistung dafür, dass sie den Anordnungen folgen. Es ist ein Geben und Nehmen. Vorgesetzte

sollten ihre Entscheidungen und Anweisungen erläutern, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen, was sie tun sollen. Die wiederum sollten ihre Meinung äußern, damit der Chef oder die Chefin weiß, wo es Probleme geben könnte.

Was tun?

- Regeln verabreden: Wann muss ein/e Vorgesetzte/r mit disziplinarischen Mitteln eingreifen?
- Gelegenheiten schaffen, wo Vorgesetzte ihre Anordnungen erläutern sollen und wo Beschäftigte fragen können.
- Aufgaben der Vorgesetzten definieren: Was ist ihr Beitrag zur Gesamtarbeit?

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 115–124

Bahrdt, Hans-Paul (1985): Schlüsselbegriffe der Soziologie. Eine Einführung mit Lehrbeispielen. 2. Auflage. München

Marrs, Kira (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 331–356

2.2 Input: Beteiligung

Beteiligung – zwischen Mitwirkung und Legitimierung

Mitwirken von Beschäftigten an wichtigen Entscheidungen

- Mitteilung
- Befragung
- Mitsprache

Beteiligung erfordert einen organisierten Dialog.

Mit Beteiligung ist gemeint, dass Beschäftigte an Entscheidungen mitwirken, die ihren Arbeitsplatz und den Betrieb betreffen. Es geht uns hier nicht um die Mitbestimmung des Betriebsrats. Beteiligung meint die direkte Mitsprache der Beschäftigten.

Kutzner und Kock haben bei ihren Untersuchungen drei verschiedene Formen von Beteiligung vorgefunden.

Die erste Form von Beteiligung ist Mitteilung.

In vielen Unternehmen gibt sich das Management große Mühe, die Beschäftigten über wichtige Angelegenheiten zu informieren. Welchen Umsatz macht der Betrieb und wie viel Gewinn? Was wird zurzeit umstrukturiert? Welche Veränderungen stehen in Zukunft an? Kutzner und Kock besuchten einen Betrieb, in dem der Geschäftsleiter etwa alle zwei Monate eine Versammlung abhielt, um solche Informationen zu weiterzugeben. Es wurden eine Menge Kennzahlen vorgestellt, und ihre Bedeutung wurde erläutert. Aber: Diese Kennzahlen waren ökonomische Daten. Die Arbeitsrealität wurde damit nicht abgebildet. Zum Beispiel war die Lagerhaltung reduziert worden, um die Kosten zu senken. Die Zahlen sahen gut aus. Was man nicht sah, war, dass die Kolleginnen und Kollegen im Verkauf jetzt häufiger mit unzufriedenen Kunden zu tun hatten, weil manches nicht sofort vom Lager geliefert werden konnte. Echte Beteiligung hätte bedeutet, dass man diesen Schritt vorher mit den Beschäftigten diskutiert hätte: Wie groß ist die Belastung durch unzufriedene Kunden? Wie schätzt ihr das ein: Werden die Kunden abspringen, wenn sich Lieferzeiten verlängern? So aber erschöpfte sich Beteiligung im Bemühen der Geschäftsleitung, ihre Entscheidungen verständlich und nachvollziehbar zu machen. Das ist nicht unwichtig, aber zu wenig.

Die zweite Form von Beteiligung ist Befragung.

Vor allem in größeren Unternehmen ist es üblich, in regelmäßigen Abständen sogenannte Mitarbeiterbefragungen durchzuführen. Auf einem Fragebogen

sollen die Beschäftigten ankreuzen, wie sie diese oder jene Gegebenheit bewerten, ob sie diese oder jene Veränderung bevorzugen würden und so weiter. Das kann ein Schritt zur Beteiligung sein, es hat aber auch seine Tücken. Probleme gibt es, wenn zwar eine Befragung stattfindet, aber daraus keine Konsequenzen gezogen werden. Die Beschäftigten reagieren entsprechend unwillig: Wieso fragt ihr uns denn, wenn doch nichts verändert werden soll? Ein anderes Problem ist etwas schwieriger zu erkennen, weil es darin besteht, dass bestimmte Dinge nicht im Fragebogen stehen. In einem Unternehmen hat die Geschäftsleitung mit unserer Hilfe eine Befragung zum Schichtsystem durchgeführt. Unter anderem wurde gefragt: Wollen die Beschäftigten lieber in der Reihenfolge Früh-Spät-Nacht arbeiten oder umgekehrt im Rhythmus Nacht-Spät-Früh? Erst hinterher fanden Kutzner und Kock in Gesprächen heraus, dass die Unzufriedenheit der Beschäftigten ganz andere Gründe hatte. Unter anderem den, dass ein Arbeitszeitkonto eingeführt wurde, womit bezahlte Mehrarbeit überflüssig werden sollte. Manche hatten dadurch Einkommensverluste von mehreren hundert Euro. Davon stand nichts im Fragebogen, das wurde vorausgesetzt.

Die dritte Form der Beteiligung ist Mitsprache.

Mitsprache heißt, es wird nicht nur mitgeteilt und auch nicht nur eine Meinung abgefragt. Hier geht es darum, den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, Veränderungen real mitzugestalten. Beispielsweise: Das Lager soll umstrukturiert werden, um Abläufe zu vereinfachen, Wege einzusparen, Lieferzeiten zu optimieren und gleichzeitig die Menge der gelagerten Artikel zu reduzieren. Worauf kommt es dabei an? Welche Erfahrungen haben die Beschäftigten gemacht? Dazu ist ein Dialog notwendig, in dem Argumente ausgetauscht werden und wo das Ergebnis nicht feststeht, sondern erarbeitet wird. Man setzt sich zusammen, es gibt eine Besprechung oder einen Workshop. Offenheit von beiden Seiten ist notwendig. Management und Vorgesetzte hören zu und erkennen an, dass die Beschäftigten über nützliche praktische Erfahrungen verfügen. Die Beschäftigten sind bereit, eingespielte Routinen in Frage zu stellen und Neuerungen mit zu tragen. Wenn die Interessen verschieden sind, wird nach einem Kompromiss gesucht.

Zusammengefasst:

Mitteilung und Befragung gehören zur Beteiligung, ihr Kern ist aber die Mitsprache von Beschäftigten bei relevanten Entscheidungen. Allzu oft informieren Geschäftsleitungen und Vorgesetzte die Beschäftigten nur über bereits getroffene Entscheidungen. Allzu oft kommen wichtige Themen in Mitarbeiterbefragungen nicht vor, weil das Management sich nicht „reinreden" lassen will. Allzu oft werden Befragungen durchgeführt, deren Ergebnisse gar nicht weiter beachtet werden. Information ist einseitig, Beteiligung erfordert dagegen einen Dialog, der meist nicht spontan zustande kommt, sondern organisiert werden muss. Natürlich kommen dabei unterschiedliche Interessen zum Tragen. Rationalisierung ist meistens nicht identisch mit Arbeitserleichterung. Hier muss ein Ausgleich gefunden werden. Auch das gehört zur Beteiligung: die Bereitschaft zum Interessenausgleich.

Was tun?

- Mitteilungen an die Belegschaft sollten a) frühzeitig erfolgen, damit noch etwas geändert werden kann, und b) mögliche Konsequenzen einer späteren Entscheidung aufzeigen.
- Mitarbeiterbefragungen sollten a) alle möglichen Problembereiche umfassen und b) immer mit praktischen Konsequenzen verbunden werden.
- Mitsprache ist eine organisierte Form des Dialogs. Dazu sollte auf allen Seiten eine gewisse Bereitschaft bestehen. Deren Voraussetzungen wiederum müssen vielleicht erst geschaffen werden (u.a. Vertrauen).

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 125–140

Becker, Karina/Brinkmann, Ulrich (2013): Partizipation. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin. S. 388–393

Kutzner, Edelgard (2003): Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen. München/Mering

2.3 Input: Fairness

Fairness – zwischen Regelanwendung und Beliebigkeit

Verteilung von Vor- und Nachteilen nach Regeln, die von allen anerkannt werden

- Faire Beschäftigungsverhältnisse
- Faire Bezahlung
- Faire Arbeitsteilung

Fairness heißt, Vor- und Nachteile so zu verteilen, dass es alle als gerecht empfinden.

Es gibt bei der Arbeit immer Vor- und Nachteile. Die Frage ist, wie sie verteilt werden. Fairness heißt, dass es dafür bestimmte Regeln gibt, die von allen anerkannt werden. Auch hier gibt es wieder drei wichtige Gesichtspunkte.

Faire Beschäftigungsverhältnisse

Ist es fair, wenn einige nur einen befristeten Arbeitsvertrag erhalten? Eventuell ja – wenn der Arbeitgeber nachvollziehbare Gründe hat: zum Beispiel, dass es starke saisonale Schwankungen in der Produktion gibt. Das kann man verstehen. Aber nein – es ist unfair, wenn der Arbeitgeber nur deshalb befristet, weil er es kann, und sonst keinerlei Gründe nennt. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer möchten ihr Leben planen, möchten wissen, ob sie auch nächstes Jahr noch hier ihr Geld verdienen können. Fair ist, wenn sie erkennen können: Plant der Arbeitgeber mit mir oder nicht? Unfair ist, wenn sie im Ungewissen gehalten werden, während der Arbeitgeber frei entscheiden kann.

Faire Bezahlung

Kriegt jeder das, was er oder sie verdient? Tarifverträge regeln, für welche Arbeit wie viel bezahlt werden soll. Ein Tarifvertrag ist ein Interessenausgleich zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften. Fair ist, wenn sich beide Seiten daran halten. Das heißt zum Beispiel, dass Überstunden auch entsprechend mit Zuschlägen bezahlt werden. Oder dass alle korrekt eingruppiert werden. Kutzner und Kock besuchten im Rahmen ihrer Befragungen einen Betrieb, wo die Anforderungen an die Beschäftigten immer höher geschraubt wurden. Sogenannte angelernte Kräfte haben eigenständig ganze Anlagen gefahren, ohne dass sich am Lohn etwas änderte. Es ist unfair, sich nicht an die Regeln zu halten. Viele haben dann beim Arbeitsgericht geklagt. Das wirkt natürlich belastend für alle.

Faire Arbeitsteilung

Fair ist, wenn geregelt wird, dass jeder mal die besseren Arbeiten und mal die schlechteren machen muss. Ein Beispiel: In einem Betrieb wird an der ersten Produktionsstraße auch am Wochenende gearbeitet, an einer zweiten Straße haben die Beschäftigten am Wochenende frei. Geschäftsleitung und Betriebsrat haben vereinbart, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so qualifiziert werden, dass alle von der einen Straße an die andere wechseln können. Dann wären alle mal in den Genuss eines freien Wochenendes gekommen. Die Kolleginnen und Kollegen mit dem freien Wochenende finden aber immer wieder neue Gründe, warum sie angeblich nicht an Qualifizierungsmaßnahmen teilnehmen können. Die anderen sind natürlich verärgert, weil sie das als unfair empfinden. Das Betriebsklima verschlechtert sich.

Zusammengefasst:

Die drei Beispiele zeigen, dass Fairness mit Regeln und deren Einhaltung zu tun hat. Es geht darum, Vor- und Nachteile so zu verteilen, dass alle es als gerecht empfinden. Regeln verhindern, dass täglich darum gestritten wird und dass sich immer nur die Stärkeren durchsetzen. Die Regeln sollten dann natürlich auch eingehalten werden.

Fairness lässt sich nicht ein- für allemal festlegen. Regeln zur Verteilung von Vor- und Nachteilen sind nie vollständig, es gibt immer neue Probleme, die gelöst werden müssen. Es kommt darauf an, dass man darüber spricht, und dass dabei alle Interessen ernst genommen werden und Berücksichtigung finden. Es wird unfair, wenn die Stärkeren sich immer durchsetzen auf Kosten der Schwächeren, oder wenn Interessen einer Beschäftigtengruppe gar nicht beachtet werden. Regeln und Vereinbarungen können helfen, einen Ausgleich zu schaffen. Wenn sie nicht mehr helfen, müssen sie geändert werden.

Was tun?

- Regelungen treffen, dass Arbeitsverträge nicht ohne Grund befristet werden dürfen, dass sie mit möglichst langer Laufzeit zu vereinbaren sind und dass frühzeitig informiert werden muss, ob verlängert bzw. entfristet wird. Bei Neueinstellungen sind Befristete bevorzugt zu berücksichtigen.
- Tarifliche Regelungen wie der Lohntarifvertrag sind einzuhalten. Die Eingruppierungen sollten regelmäßig überprüft und angepasst werden.
- Regeln vereinbaren über die Aufteilung bestimmter Arbeiten, über die jeweiligen Arbeitszeiten verschiedener Gruppen usw.

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 141–156

Ladewig, Bernd (2011): Gerechtigkeitstheorien zur Einführung. Hamburg

Rawls, John (2003): Gerechtigkeit als Fairness. Ein Neuentwurf. Frankfurt am Main

2.4 Input: Führung

Führung – zwischen Unterstützung und Beaufsichtigung

Einflussnahme von Vorgesetzten auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Orientierung
- Koordinierung
- Überprüfung
- Unterstützung

Führung ist eine zweiseitige Beziehung.

Was genau tagtäglich zu tun ist bei der Arbeit, wird teilweise schon durch Technik vorgegeben – in Fabriken mehr, im Dienstleistungsbereich vielleicht weniger. Anderes ist durch Vorschriften geregelt. Vieles liegt aber auch in der Zuständigkeit der Vorgesetzten. Sie sollen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so beeinflussen, dass sie das Richtige tun. Als „Führung" bezeichnet man die Einflussnahme von Vorgesetzten auf ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Vorgesetzte haben die Befugnis, Anweisungen zu erteilen und Strafen anzudrohen bzw. zu bestrafen, wenn Beschäftigte ihren Anweisungen nicht folgen. Andererseits sind sie darauf angewiesen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur das tun, was man ihnen unter Strafandrohung sagt. Sie sollen selbständig arbeiten und mitdenken. Insofern sind Vorgesetzte auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Es ist ein Geben und Nehmen.

Für das Betriebsklima ist es wichtig, sich die gegenseitigen Erwartungen klar zu machen. Vier Erwartungshaltungen lassen sich benennen:

Orientierung

Wenn ich meine Arbeit selbständig und eigenverantwortlich ausführen soll, muss ich wissen, was die übergeordneten Ziele sind – „wohin die Reise geht", wie man so schön sagt. Kommt es auf die Menge an? Oder doch mehr auf Qualität? Soll ich möglichst vielen Kundinnen und Kunden in möglichst kurzer Zeit möglichst viel verkaufen? Oder soll ich auch mal beraten, der Kundin eine Alternative vorschlagen, auf Qualität hinweisen? Für die tägliche Arbeit ist es wichtig, die Ziele des Unternehmens zu kennen. Von Vorgesetzten wird erwartet, dass sie den Beschäftigten diese Ziele vermitteln.

Koordinierung

Eigenverantwortliche Arbeit ist nur möglich, wenn ich weiß, was meine Aufgabe ist, wo sie endet und

was die anderen tun. Ich muss den Zusammenhang kennen, in dem meine Arbeit steht. Von Vorgesetzten wird erwartet, dass sie die Arbeit einteilen und die Teilarbeiten koordinieren, so dass jedem und jeder klar ist: Ich mache das, du das, du das, zusammen ergibt es ein Ganzes.

Überprüfung

Niemand möchte Vorgesetzte, die ständig daneben stehen und alles kontrollieren. Aber nach unseren Erfahrungen ist es schon erwünscht, dass ab und zu mal jemand nachsieht, ob alles korrekt läuft, oder ob sich Fehler eingeschlichen haben. Es reicht dann natürlich nicht, wenn Vorgesetzte nur kritisieren. Sie sollen auch mitüberlegen, wie Fehler zukünftig zu vermeiden wären.

Unterstützung

Beschäftigte erwarten von Vorgesetzten Informationen, die sie für ihre Arbeit brauchen. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unsicher sind, ob sie eine Sache so oder anders machen sollen, erwarten sie eine Entscheidung von Vorgesetzten. Kutzner und Kock haben in einem Betrieb große Unzufriedenheit erlebt, weil der Vorgesetzte nie da war, wenn man ihn brauchte. „So geht das nicht, du musst jetzt mal entscheiden", haben die Beschäftigten ihn des Öfteren ermahnt.

Zusammengefasst:

Führung ist eine zweiseitige Beziehung. Vorgesetzte und Mitarbeiterinnen sind aufeinander angewiesen, jede Seite muss ihren Teil beisteuern, damit die Arbeit funktioniert. Vorgesetzte erwarten eigenverantwortliches Handeln im Sinne der Unternehmensziele. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten als Gegenleistung Orientierung, Koordinierung, Überprüfung und Unterstützung. Es ist wichtig, sich die gegenseitigen Erwartungen klarzumachen und darüber zu reden. Bestimmte Dinge kann man vielleicht dauerhaft regeln, andere müssen täglich besprochen werden.

Was tun?

- Vorgesetzte auf ihre Aufgaben vorbereiten und eventuell Weiterbildung zum kooperativen Führungsstil organisieren
- Gelegenheiten schaffen, um Beschäftigten die Ziele des Unternehmens zu vermitteln; Ziele konkretisieren (nicht nur monetäre Kennziffern) und verhandelbar machen
- Vorgesetzte sollten vor Ort sein, wo die Beschäftigten sie erreichen können; kooperative Führung erfordert Zusammenarbeit, in der alle ihre Beiträge leisten.

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 157–173

Breisig, Thomas (2003): Personalführung und Partizipation. In: Hangebrauck, Uta/Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard/Muesmann, Gabriele (Hg.): Handbuch Betriebsklima. München/Mering. S. 107–120

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. 6. Auflage. Stuttgart

2.5 Input: Kollegialität

Kollegialität – zwischen Gemeinschaftlichkeit und Sachlichkeit

Sachliche und zwischenmenschliche Aspekte der Zusammenarbeit

- Sich aufeinander einstellen
- Verantwortlich arbeiten
- Unterstützung leisten

Entscheidend ist ein ausgewogenes Geben und Nehmen von Leistung und Unterstützung.

Die Zusammenarbeit im Betrieb ist einerseits von der Sache her bestimmt: Es soll ein gutes Produkt dabei herauskommen. Dafür gibt es Regeln und Vorschriften. Andererseits haben die Beschäftigten auch bei der Arbeit das Bedürfnis nach Mitmenschlichkeit, die sich nicht nach Regeln richtet, sondern sich spontan ergibt. Kollegialität ist ein Spannungsverhältnis zwischen Sachlichkeit und Gemeinschaftlichkeit.

In ihren Untersuchungen konnten Kutzner und Kock drei verschiedene Gesichtspunkte von Kollegialität feststellen:

Sich aufeinander einstellen

Es ist hilfreich bei der Arbeit, wenn die Kolleginnen und Kollegen sich näher kennenlernen; wenn sie wissen, wie der oder die andere so „tickt". Jede Person hat bestimmte Eigenarten, die den anderen vielleicht seltsam vorkommen. Mit der Zeit gewöhnt man sich aneinander und lernt, miteinander umzugehen. Man stellt sich aufeinander ein. Das erfordert eine gewisse Offenheit. Kolleginnen und Kollegen müssen aufeinander zugehen und versuchen, die anderen zu verstehen. Andererseits haben Kutzner und Kock bei ihren Interviews des Öfteren gehört: „Man will mit den Kollegen nicht verheiratet sein." Es soll nicht zu persönlich werden. Für viele ist das gerade ein Vorteil der Arbeit, dass es hier sachlicher zugeht als zu Hause. Persönlich soll es sein, aber nicht zu privat. Sachlich soll es zugehen, aber nicht unmenschlich.

Verantwortlich arbeiten

Dazu ein Beispiel: In einer Stadtverwaltung ist eine Mitarbeiterin dafür zuständig, die Rechnungen zu bearbeiten, die die Stadt bezahlen muss. Sie bekommt dazu von den verschiedenen Ämtern die entsprechenden Belege per Hauspost zugeschickt. Oft fehlt allerdings das eine oder andere, die Kollegen haben vergessen, es auszufüllen. Oder sie haben es falsch ausgefüllt, manches ist auch einfach nicht lesbar. Die Mitarbeiterin könnte jetzt die Fehler der anderen mit rotem Filzstift markieren, ein großes Fragezeichen dran machen und das Ganze per Hauspost wieder zurückschicken. Das würde natürlich wieder einen Tag dauern. Stattdessen ruft sie die Kolleginnen und Kollegen an, manchmal geht sie hin, damit sie die Formulare schnell korrigieren können. Verantwortlich arbeiten heißt, für die anderen mitzudenken. Die eigene Arbeit so zu machen, dass die anderen damit klarkommen. Kollegialität heißt, der Kollegin oder dem Kollegen auch mal entgegenzukommen, auch mal zu fragen: Wie brauchst du das von mir, soll ich es so oder so machen? Es hilft, ab und zu mal über den Tellerrand der eigenen Aufgabe zu gucken und zu sehen, was die anderen machen, wie sie mit meinen Arbeitsergebnissen zurechtkommen.

Unterstützung leisten

„Team ist, wenn man aufeinander angewiesen ist", haben uns einige im Interview gesagt. Unter Kolleginnen und Kollegen hilft man sich. Wer selbst gerade nicht so viel zu tun hat, übernimmt auch mal Arbeit von der Kollegin. Die Erfahrene erklärt der Neuen, wie es geht. Oder „Hast du was falsch gemacht, versuchen wir eine Lösung zu finden." Oder: „Kannst du das mal dem Chef sagen? Du kannst das besser." Aber die Unterstützung hat auch Grenzen. Wer zum Beispiel verdächtigt wird, allzu oft krank zu „feiern", muss sich auch schon mal Kritik der Kolleginnen und Kollegen anhören. „Wir müssen immer für dich mitarbeiten, das geht so nicht." Das passiert seltener, wenn die Krankheitsvertretung gut geregelt ist, wenn jemand vorübergehend einspringen kann.

Zusammengefasst:

Auch Kollegialität ist ein Geben und Nehmen. Ich bringe meine Leistung, wenn du deine bringst. Kolleginnen und Kollegen entwickeln ein Verständnis füreinander, bemühen sich darum, sich persönlich aufeinander einzustellen. Bei der Arbeit mache ich nicht nur „mein Ding", sondern achte auch darauf, wie die anderen damit klarkommen. Kolleginnen und Kollegen kommen sich entgegen bei der Arbeit. Man hilft und unterstützt sich gegenseitig. Probleme gibt es immer dann, wenn die Sache einseitig wird, wenn einige den Eindruck haben, sie würden ausgenutzt, die anderen würden nichts zurückgeben für das, was sie bekommen. Kollegialität hängt aber nicht nur vom guten Willen ab. Gegenseitiges Verständnis entwickeln, Mitdenken für andere und anderen helfen ist auch davon abhängig, ob dafür genügend

Zeit vorhanden ist. Wenn der Stress zu hoch wird, gefährdet das die Kollegialität.

Was tun?

- Gelegenheiten schaffen für Gespräche in entspannter Atmosphäre während der Arbeitszeit; zwischendurch oder organisiert z. B. morgens gemeinsame Kurzpausen einlegen
- Transparenz herstellen über die Arbeitsabläufe jenseits des jeweiligen Arbeitsplatzes; Abstimmungsprozesse und Absprachen ermöglichen
- Genügend Personal beschäftigen, um Vertretungen sicherzustellen; keine Leistungsbewertung, die Konkurrenz fördert; Zusammenarbeit fördern

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 174–186

Bolte, Annegret/Neumer, Judith/Porschen, Stephanie (2008): Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie. Berlin

Hürtgen, Stefanie (2013): Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemein-menschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit. In: Billmann, Lucie/Held, Josef (Hg.): Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis. Wiesbaden. S. 237–262

2.6 Input: Kommunikation

Kommunikation – zwischen Dialog und Information

Verständigung mit Hilfe von Zeichen

- Schriftlich oder mündlich?
- Einseitig oder gegenseitig?
- Spontan oder organisiert?

Kommunikation ist keine Störung, sondern Bestandteil der Arbeit.

Kommunikation kann definiert werden als Verständigung zwischen Menschen mit Hilfe von Zeichen. Die Zeichen können Sprache sein, es können auch Handzeichen sein, manchmal reicht schon ein Blick. Kommunikation hat den Zweck, anderen etwas mitzuteilen, eine Information zu übermitteln. Wenn aber beispielsweise Frau Meier sagt: „Herr Müller holt jetzt mal Kaffee", dann übermittelt sie nicht nur eine Information. Sie erteilt Herrn Müller eine Anweisung und sagt damit zugleich, dass sie befugt ist, das zu tun. Hier liegt eine Quelle von Konflikten. Vielleicht sagt Herr Müller: „Sie haben mir gar nichts zu sagen!" Und schon gibt es Streit.

Dazu kommt: Kommunikation funktioniert nur, wenn die Mitteilung auch verstanden wird. Der Sprachwissenschaftler Paul Watzlawick hat mal geschrieben: „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe." Kommunikation ist immer ein zweiseitiger Prozess. Missverständnisse sind häufig Quelle von Konflikten. Auf drei Punkte soll hier näher eingegangen werden:

Schriftlich oder mündlich?

Manche Vorgesetzte haben die Angewohnheit, ihre Anweisungen schriftlich zu geben, auf einem Blatt Papier, per Aushang oder gerne auch als E-Mail. Oft ist das dann aber nicht so eindeutig wie gedacht. Es gibt Lücken, Unklarheiten und Widersprüche in den Anweisungen, die durch Nachfragen und Absprachen geklärt werden müssten. Wenn dazu keine Möglichkeit besteht, kann es zu Missverständnissen und Fehlern bei der Arbeit kommen. Oft trauen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nachzufragen. Denn das könnte ja so aussehen, als wären sie zu dumm, die Anweisung zu verstehen. Besser ist auf jeden Fall das Gespräch. Dann kann nachgefragt werden, und der oder die Vorgesetzte weiß, ob die Anweisung richtig verstanden wurde.

Einseitig oder gegenseitig?

In einem Betrieb arbeiten die Maschinenbedienerinnen (fast nur Frauen) mit Mechanikern zusammen. Deren Aufgabe ist es, die Maschinen zu warten und zu reparieren. Im Prinzip kennen die Bedienerinnen die Maschinen genauso gut wie die Mechaniker. Wenn aber ein Problem auftaucht, gehen die Mechaniker in einen gesonderten Raum und besprechen, wie das zu beheben wäre. Dann kommen sie zurück und erteilen den Bedienerinnen Anweisungen. Oft funktioniert das dann nicht. Das führt zu Frust und Ärger. „Da wird nicht kommuniziert", sagte uns eine Maschinenbedienerin. „Die Arbeiterin wird für dumm gehalten. Man denkt, die braucht nichts zu wissen." Es ist so eine Art Machtspielchen. Die Mechaniker fühlen sich überlegen, sie wollen „was zu sagen" haben, nicht kommunizieren.

Spontan oder organisiert?

In den meisten Betrieben gelten Besprechungen als etwas Besonderes. Sie gehören nicht zur eigentlichen Arbeit, im Gegenteil: Es scheint sogar zu stören, wenn mal etwas besprochen werden muss. Überall da, wo mehrere zusammenarbeiten, ist es gut und sinnvoll, wenn während der Arbeit miteinander gesprochen wird. Dafür sollte genügend Zeit sein, das gehört zur Arbeit dazu.

Bei wichtigen Informationen sollte man sich aber nicht darauf verlassen, dass sie von selbst dahin kommen, wo sie gebraucht werden. Wenn etwas zwischen Tür und Angel gesagt wird, kann es sein, dass nicht alle dabei sind, die es betrifft. Und es entsteht die Gefahr von Gerüchten, wenn die eine es dem anderen weitererzählt. „Hast du schon gehört: Wir sollen das jetzt so und so machen." „Nee, mir hat mal wieder keiner was gesagt. Und so geht das auch gar nicht." Schnell entsteht Unmut und Ärger, weil die Betreffenden sich übergangen fühlen.

Zusammengefasst:

Kommunikation ist keine Störung, sondern Bestandteil der Arbeit. Wer mit anderen zusammenarbeitet, muss mit ihnen sprechen. Schriftliche Mitteilungen erfüllen ihren Zweck nur, wenn sie eindeutig sind. Meistens ist es nötig, darüber zu reden, weil Mitteilungen verschieden interpretiert werden können. Manches kann nebenher besprochen werden. Was alle angeht, sollte aber besser in organisierten Besprechungen erledigt werden. Und wenn es nur jeden Tag zehn Minuten sind, wo man sich zusammensetzt. Wichtig für das Betriebsklima ist auch, dass die Kommunikation offen ist, dass niemand ausgeschlossen wird, den es angeht. Wer Informationen für sich behält, weil er schlauer sein will als die anderen, schadet der Zusammenarbeit.

Was tun?

- Gelegenheiten für Gespräche schaffen, in der Gruppe und individuell
- Transparenz herstellen, Wissen verbreiten, Austausch ermöglichen und organisieren
- Kommunikation im Arbeitsalltag ermöglichen, spontan und in Besprechungen, alle einbeziehen, die es betrifft

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 187–200

Krömmelbein, Silvia (2004): Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität. Berlin

Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./ Jackson, Don D. (2003): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10. Auflage. Bern

2.7 Input: Kompetenz

Kompetenz – zwischen Anerkennung und Abgrenzung

- Geschäftsführung
- Vorgesetzte
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Kompetenzen müssen geregelt und respektiert werden.

Durch Arbeitsteilung werden den Beschäftigten bestimmte Aufgaben zugewiesen. Jede Abteilung, jede Gruppe, jede Person ist für etwas zuständig. Im Idealfall sind die Aufgaben so verteilt, dass immer diejenigen zuständig sind, die am besten dafür befähigt sind. Kompetenz hat diese Doppelbedeutung von Fähigkeit und Zuständigkeit.

Kutzner und Kock haben das auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen untersucht.

Kompetenzen der Geschäftsleitung

Die Leitungspersonen eines Betriebes oder einer öffentlichen Verwaltung haben in der Regel sehr weitgehende Möglichkeiten, anderen Weisungen zu erteilen. Ihre Zuständigkeit erstreckt sich auf das Ganze. Allerdings können sie nicht in allen Dingen Detailkenntnisse haben. Dafür gibt es andere Leute auf den darunter liegenden Hierarchiestufen. Kutzner und Kock erlebten bei ihren Untersuchungen, dass ein Verwaltungsleiter den Beschäftigten bestimmte Arbeitsaufträge erteilte, an den Abteilungsleitungen vorbei. Das ging des Öfteren schief. Es passierten Fehler und manche Arbeiten wurden doppelt gemacht, weil die zuständige Abteilungsleiterin jemand anderen beauftragt hatte. Die Abteilungsleiterin fühlte sich übergangen. Die Beschäftigten waren verunsichert: Was gilt denn jetzt? Die eine sagt so, der andere so.

Kompetenzen der Vorgesetzten

Ist die Leitung einer Abteilung eine Kompetenz an sich? Oder sollen Vorgesetzte eher gute Fachleute sein? Sollen sie sich auf das Leiten, Koordinieren und Organisieren beschränken? Oder sollen sie selbst auch Sachbearbeitungstätigkeiten ausführen? Das sind Fragen, die beantwortet werden müssen, wenn die Arbeit reibungslos laufen soll. Kutzner und Kock erlebten in einer öffentlichen Verwaltung, dass die Hierarchie „abgeflacht“ wurde, das heißt es entfielen einige Zwischenpositionen. Für die neuen Hierarchieebenen wurde aber nicht definiert, a) was genau die betreffenden Personen können müssen und b) wofür sie zuständig sein sollen. Es gab große Probleme, weil die Beschäftigten oft nicht wussten, an wen sie sich wenden sollten. Manche Vorgesetzte hatten keine Zeit, Entscheidungen zu treffen, weil sie selbst mit Sachbearbeitung beschäftigt waren. Andere fühlten sich völlig überfordert, weil ihr Zuständigkeitsbereich viel zu groß war. Flache Hierarchien sind gut, aber zu viel Handlungsfreiheit ist schlecht, weil Unsicherheit und Kompetenzgerangel entsteht.

Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Auch als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter will ich wissen, was meine Arbeitsaufgabe ist, was von mir erwartet wird. Die Tätigkeit soll mit meinen Fähigkeiten übereinstimmen, ich möchte weder unter- noch überfordert werden. Wenn ich für etwas zuständig bin, möchte ich das auch machen. Ich möchte nicht, dass andere mir „ins Handwerk pfuschen“. Kompetenzen müssen also auch zwischen Kolleginnen und Kollegen abgegrenzt werden, sonst gibt es Rangeleien und Konflikte. Das hat mit Wertschätzung zu tun. Nicht jeder beherrscht meine Tätigkeit, das kann ich am besten, deshalb bin ich zuständig. Ich möchte aber zugleich auch wissen, wo meine Grenzen sind, was ich *nicht* machen muss, um nicht überfordert zu werden. Die Abgrenzung von Kompetenzen sagt mir, wo mein Platz in der Organisation ist. Wenn das nicht richtig geregelt ist, kann Unsicherheit entstehen. In einem unserer Interviews beklagte sich ein Sachbearbeiter über Unklarheiten nach einer Umstrukturierung: „Ich weiß nicht mehr, ob’s meine Aufgabe ist. Bin ich dafür zuständig? Muss ich’s machen? Wenn ich’s mach’, werde ich dann gemaßregelt, weil ich’s gemacht habe? Oder krieg’ ich einen drauf, wenn ich’s *nicht* gemacht habe?“

Zusammengefasst:

Für das Betriebsklima macht es einen Unterschied, ob Kompetenzen geregelt und anerkannt werden, oder ob sie Gegenstand von Rangeleien und Konflikten sind. Kompetenz befriedigt aus Sicht der Beschäftigten das doppelte Bedürfnis: erstens einen Platz in der Organisation einzunehmen und zweitens Anerkennung für ihren besonderen Beitrag zum Ganzen zu erfahren.

Leitung und Vorgesetzte sollen sich nicht in Details einmischen. Sie sollen eher den Überblick haben und die Teilarbeiten koordinieren. Sie sollen Entscheidungen fällen, wo die Beschäftigten nicht kompetent sind. Von Kolleginnen und Kollegen erwarte ich, dass sie meine Kompetenzen anerkennen, sich nicht in Sachen einmischen, von denen sie nichts verstehen und für die sie nicht zuständig sind. Andererseits möchte ich aber doch, dass sie mir helfen, wenn ich nicht klarkomme. Sie sollen nicht abwehrend reagieren („bin ich nicht für zuständig“). Hier muss im Arbeitsalltag eine Art goldener Mittelweg gefunden werden.

Was tun?

- Die Geschäftsleitung sollte sich zurückhalten bei konkreten Arbeitsabläufen. Ihre Zuständigkeit liegt in der Steuerung des Ganzen. Ob allerdings Kennzahlen dazu ausreichen, ist fraglich. Man sollte „oben" wissen, was „unten" konkret gemacht wird.
- Regelungen treffen, inwieweit Vorgesetzte selbst Sachbearbeitung bzw. Produktionsarbeiten ausführen sollen; definieren, welche Aufgaben den Vorgesetzten zukommen
- Kompetenzen der Beschäftigten beschreiben und abgrenzen nach allen Seiten, immer orientiert an den Fähigkeiten der Beschäftigten; verteilen Teams Aufgaben intern: auf Fairness achten

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 201–212

Kurtz, Thomas/Pfadenhauer, Michaela (Hg.) (2010): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden

2.8 Input: Leistung

Leistung – zwischen Verständigung und Konkurrenz

Leistung ist Verhandlungssache

- Nach welchen Kriterien?
- Wie hoch sind die Anforderungen?
- Wie wird die Leistung verglichen?

Entscheidend ist, dass die Aushandlungsprozesse transparent und fair gestaltet werden.

Es klingt selbstverständlich, dass bei der Arbeit etwas geleistet werden muss. Fragt man aber nach, was eigentlich Leistung genau ist, gibt es schnell Diskussionen. Bezahlt wird zumeist ein Monatsgehalt. Was genau in diesem Monat zu tun ist, wird von Tag zu Tag bestimmt. Der Arbeitsvertrag gibt nur einen Rahmen vor. Art und Umfang der konkreten Tätigkeiten werden im täglichen Miteinander von Vorgesetzten und Beschäftigten festgelegt.

Kutzner und Kock konnten bei ihren Untersuchungen drei Problembereiche im Hinblick auf Leistung feststellen:

Widersprüchliche Kriterien

Woran wird Leistung gemessen? Daran, dass jemand sich anstrengt? Oder daran, was als Ergebnis dabei herauskommt? Der Betrieb ist natürlich am Ergebnis interessiert. Es soll in möglichst kurzer Zeit möglichst viel produziert werden. Die Beschäftigten achten darauf, dass der Stress sich in Grenzen hält und dass sie gesund bleiben. Das widerspricht sich. Ein anderer Widerspruch ist der zwischen Arbeitszeit und Arbeitsinhalt. In den meisten Betrieben wird kontrolliert, wie lange jemand am Arbeitsplatz ist. Aber ist die Zeit der Anwesenheit entscheidend? Oder sind diejenigen, die länger arbeiten, einfach zu langsam? „Machst du Überstunden, arbeitest du nicht effizient. Machst du keine, zeigst du keinen Einsatz", sagte eine Angestellte im Interview. Bei so widersprüchlichen Kriterien ist es nicht einfach zu bestimmen, was als Leistung gelten soll. In der Regel spielt sich das im Arbeitsalltag ein, manchmal allerdings mit andauernden Konflikten. Besser ist es, einen Kompromiss zu verabreden, der von allen akzeptiert wird.

Einseitige Veränderungen

Schlecht für das Betriebsklima ist es, wenn ein Arbeitgeber einseitig versucht, den Leistungskompromiss zu seinen Gunsten zu verändern. Eher selten

wird offen verkündet: Ihr habt jetzt so und so viel mehr zu leisten. Nach unserem Eindruck werden Leistungsanforderungen oft unterschwellig hochgeschraubt. Es gibt beispielsweise keine Vertretung für Krankheitsfälle oder für Erziehungszeiten; wenn Kolleginnen und Kollegen ausscheiden, gibt es keine Neueinstellungen. Die Vorgesetzten gehen davon aus, dass die Arbeit von den anderen miterledigt wird. Oder es werden Tätigkeiten zwischen Abteilungen umverteilt. Niemand fragt aber danach, ob das von den Beschäftigten zu schaffen ist. Man probiert es einfach mal aus. Gelingt es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unter größter Anstrengung, die erhöhten Anforderungen zu erfüllen, heißt es: Na also, geht doch. Es werden Sachzwänge geschaffen, ohne mit den Beschäftigten darüber zu reden. Das schadet natürlich dem Betriebsklima.

Leistungsvergleich

„Es gibt Kollegen, die achten mehr darauf, was die anderen machen, als auf die eigene Arbeit", hieß es in einem unserer Interviews. Selbständiges Arbeiten ist gut, kann aber dazu führen, dass sich Unterschiede entwickeln, die zu Rivalitäten führen. Weil Menschen verschieden sind, bleibt das nicht aus. Es muss über die Kriterien geredet werden. Ältere Menschen beispielsweise leisten mengenmäßig vielleicht nicht so viel wie jüngere, haben aber mehr Erfahrung und können Problemsituationen besser einschätzen. Wo die Kriterien nicht klar sind, beäugt man sich gegenseitig. Warum ist der Schreibtisch bei der Kollegin immer so leer, während ich von Akten erschlagen werde? Ganz einfach: Sie bearbeitet die Akten digital. Das sollte der Kollege erst mal wissen, bevor er Vergleiche anstellt. Transparenz ist wichtig. Auf der anderen Seite gibt es Leute, die sich sehr bemühen, ihre Leistung hervorzukehren und allen zu zeigen, wie gut sie sind. Auch das ist eine Erscheinung der modernen Arbeitswelt, wo relativ selbständig gearbeitet wird. Die Vorgesetzte sieht die Leistung der Gruppe. Wer wie viel dazu beigetragen hat, ist nicht erkennbar. Es gibt „Trittbrettfahrer", die andere die Arbeit machen lassen. Es gibt diejenigen, die intensiv arbeiten, aber nicht wahrgenommen werden. Und es gibt die Aufschneiderinnen und Aufschneider, die sich und ihre Leistung gut präsentieren, obwohl sie auch nicht mehr tun als die anderen.

Zusammengefasst:

Um Spannungen zu vermeiden und schlechtes Betriebsklima zu verhindern, ist es wichtig, die Leistungskriterien transparent zu machen und darüber zu reden. Kriterien können sich widersprechen: Ist der Einsatz entscheidend oder das Ergebnis? Soll mehr auf Qualität geachtet werden oder kommt es auf die Menge an? Wo liegt die goldene Mitte? Leistungsanforderungen sind immer als Verhandlungssache anzusehen. Es ist besser, über Kompromisse zu reden, als tägliche Konflikte auszutragen. Solche Kompromisse werden meist nicht schriftlich vereinbart, sind aber in den Köpfen der Beschäftigten fest verankert. Wenn der Arbeitgeber versucht, sie einseitig aufzukündigen und stillschweigend an der Leistungsschraube zu drehen, löst das Widerstände und Unzufriedenheit aus. Die gibt es auch, wenn Beschäftigte sich gegenseitig beobachten, ob der oder die andere wohl genug leistet oder eher faulenzt; ob jemand wirklich viel leistet oder sich nur gut darstellen kann. Um Konflikte zu vermeiden, ist Transparenz notwendig. Und über unterschiedliche Auffassungen muss gesprochen werden.

Was tun?

- Da der Leistungsbegriff mehrdeutig sein kann, sollte darüber gesprochen werden. Auf dieser Grundlage kann dann über Leistungskriterien verhandelt werden. Was wird während der Normalarbeitszeit erwartet? Kommt es auf die Menge an oder zählt eher die Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen?
- Veränderungen im Personalbestand oder in den Arbeitsabläufen sollten auf ihre Auswirkungen für Leistung und Leistungsanforderungen überprüft werden. Wenn von den Beschäftigten mehr oder anderes verlangt wird als vorher, sollte das offen angesprochen und begründet werden.
- Werden Leistungen verschiedener Beschäftigter miteinander verglichen, sollte man dabei berücksichtigen, dass unterschiedliche Personen auch unterschiedliche Fähigkeiten haben. Im Idealfall ergänzen sie sich im Team. Im Grundsatz sollte die Normalleistung weniger am Ergebnis als am Engagement beurteilt werden.

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 213–227

Offe, Claus (1970): Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Frankfurt am Main/Köln

Voswinkel, Stephan (2003): Leistung und Anerkennung – sind Zielvereinbarungen eine Lösung? In: Hangebrauck, Uta-Maria/Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard/Muesmann, Gabriele (Hg.): Handbuch Betriebsklima. München/Mering. S. 179–196

2.9 Input: Macht

Macht – zwischen Rechtfertigung und Willkür

Kontrolle über Objekte oder Vorgänge, die anderen Personen wichtig sind

- Ausschließen
- Einschließen
- Abdrängen

Entscheidend ist, ob Willkür durch verlässliche Regeln begrenzt werden kann.

Über Macht verfügt diejenige Person, die etwas kontrollieren kann, was anderen wichtig ist. Der Arbeitgeber hat vor allem deshalb Macht über die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, weil er darüber bestimmen kann, ob sie beschäftigt oder entlassen werden. Aber die Beschäftigten sind auch nicht machtlos. Sie verfügen über Wissen und Erfahrungen, die der Arbeitgeber nicht hat, auf die er aber angewiesen ist. So gibt es Macht und Gegenmacht im Betrieb. Dazu kommt, dass die Beschäftigten keine einheitliche Gruppe sind. Auch unter ihnen gibt es Machtverhältnisse.

In einem Betrieb der Elektroindustrie haben Kutzner und Kock das ausführlich analysiert. Auf den ersten Blick geht es hier sehr „familiär" zu. Es gibt relativ wenige formale Vorschriften, vieles wird untereinander abgesprochen und ausgehandelt. Und doch ließen sich ganz rigide Abgrenzungen zwischen „oben" und „unten" sowie eine strikte Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen feststellen. Kutzner und Kock haben untersucht, wie es dazu gekommen ist, und warum die Machtverhältnisse so stabil sind. Drei verschiedene Machtmechanismen konnten sie feststellen:

Ausschließen

In der offiziellen Hierarchie gibt es auf der Stufe unter dem Werksleiter die Abteilungsleiter. Dazwischen hat sich in den Jahren eine Ebene etabliert, die Management genannt wird. Es handelt sich um insgesamt sechs Männer, nicht alle sind Abteilungsleiter und nicht alle Abteilungsleiter gehören dazu. Beispielsweise gilt der Personalchef nicht als Manager, ebenso bleiben die beiden Abteilungsleiterinnen außen vor. Dieses Management ist eine Art Männerbund. Man setzt sich täglich in den Pausen in der Kantine zusammen. Niemand sonst kommt an diesen Tisch, niemand sonst wird dazu gebeten. Hier werden wichtige Informationen ausgetauscht und Entscheidungen abgesprochen. Man kennt sich seit Jahren und hat sich gegenseitig in der Karriere gefördert. Frauen sind nach Meinung des Werksleiters nicht für solche Positionen geeignet, weil sie Kinder bekommen können und dann dem Betrieb nicht voll zur Verfügung stehen – was eindeutig den Fakten widerspricht, denn es gibt zwei Abteilungsleiterinnen. Hier werden gezielt Insider geschaffen, die mehr wissen und mehr zu entscheiden haben als andere.

Einschließen

In einer gesonderten Abteilung des Betriebes sind zehn Frauen damit beschäftigt, stichprobenweise die Produkte auf Funktionsfähigkeit zu überprüfen. Die Arbeit ist schlecht bezahlt, inhaltlich nicht sehr anspruchsvoll, aber für Augen und Rücken belastend. Auf die Nachfrage, warum kein Mann hier arbeite, kamen seitens der Arbeiterinnen selbst zwei verschiedene Antworten: „Kein Mann schafft das", war die eine. „Das ist unter deren Niveau", lautete die andere. Aus Sicht des Werksleiters handelt es sich um eine Abteilung für Frauen, die zum Familieneinkommen des Ehemannes dazuverdienen. Nachweislich stimmt das nicht, es gibt mehrere alleinerziehende Frauen in der Abteilung. Aber in Kombination ergibt sich aus dem Vorurteil, Männer seien für solche Arbeiten nicht geeignet, und den abschätzigen Äußerungen der Männer eine scheinbar sachliche Begründung dafür, dass dies eine Frauenabteilung sei. Die betreffenden Frauen sehen kaum eine Möglichkeit, ihre Stellung zu verbessern. Sie sind in gewisser Weise in der Abteilung eingeschlossen. Ihre Unzufriedenheit darüber hält sich nur deshalb in Grenzen, weil sie gewisse Freiheiten bei der Einteilung ihrer Arbeitszeiten genießen.

Abdrängen

In der Produktionsabteilung des gleichen Betriebes üben Frauen nur ausführende Tätigkeiten als Maschinenbedienerinnen aus. Die Aufstiegsposition des Mechanikers wird von Männern eingenommen. Mechaniker haben die Aufgabe, die Maschinen zu warten und zu reparieren. Dafür ist keine besondere Ausbildung erforderlich, außer langjähriger Erfahrung, die manche Frauen genauso haben. Im Alltag behebt eine Bedienerin mal die Störung selbst, mal ruft sie den Mechaniker. Obwohl also die Frauen die gleichen Voraussetzungen wie ihre männlichen Kollegen haben, werden sie bei Beförderungen systematisch beiseite gedrängt. Denn die Männer haben den „besseren Draht nach oben". Zusammen mit den Vorgesetzten reservieren sie die guten Positionen für sich. Der wirkliche Grund für die praktizierte Arbeitsteilung ist Machtausübung. Bei den benachteiligten Frauen herrscht große Unzufriedenheit über diese Ungerechtigkeit. Wer aufbegehrt, erreicht aber nur, dass sich Ton und Umgangsweisen in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Mechanikern verschärfen.

Zusammengefasst:

Trotz familiärer Umgangsweisen ist das Betriebsklima in diesem Betrieb sehr schlecht. Der Grund liegt in den Machtverhältnissen, die als ungerecht empfunden werden. Eine Art Männerbund an der Spitze versteht es, die Führungspositionen für sich zu reservieren – durch exklusive gegenseitige Information, gegenseitige Hilfe und Bevorzugung. In der eher schlecht bezahlten Kontrollabteilung fanden Kutzner und Kock die Frauen geradezu eingeschlossen. Es wird auf ihre vermeintliche Fingerfertigkeit verwiesen und auf ihren Familienstatus als angeblich dazuverdienende Ehefrauen. In der Produktion gelingt es den Männern durch Kumpanei mit den Vorgesetzten, Frauen von Aufstiegspositionen abzudrängen. Diese Willkür auf allen Ebenen des Betriebes wird wohl nur zu begrenzen sein, wenn klare Regeln mit nachvollziehbaren fachlichen Kriterien für die Stellenbesetzung eingeführt werden. Genau das war auch das Ziel des Betriebsrats, als Kutzner und Kock dort im Betrieb ihre Befragungen durchgeführt haben. Er hat sich damit nicht nur Freunde gemacht, weil er scheinbar den „Familienfrieden" gefährdete.

Was tun?

- Wo unterschiedliche Interessen bestehen, gibt es immer auch Machtverhältnisse. Es kommt darauf an, über Interessen zu verhandeln und nach fairen Kompromissen zu suchen. Hier ist vor allem auch der Betriebs- bzw. Personalrat gefragt, die Interessen unterschiedlicher Beschäftigtengruppen im Auge zu haben und zur Sprache zu bringen.
- Machtausübung erweckt oft den Eindruck, auf natürlichen Gegebenheiten zu beruhen, z.B. auf unterschiedlichen Fähigkeiten von Männern und Frauen. Wer Diskriminierungen vermeiden will, sollte solche Rechtfertigungen hinterfragen und Regeln für Chancengleichheit vereinbaren.
- Familiäre Umgangsweisen im Betrieb kommen Bedürfnissen nach Kollegialität und Mitmenschlichkeit entgegen. Sie sollten aber dort durch unpersönliche Regeln ersetzt werden, wo Kumpanei und Vetternwirtschaft zu Diskriminierungen führen.

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 228–241

Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Neuausgabe. Frankfurt am Main

Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart

2.10 Input: Mitbestimmung

Mitbestimmung – zwischen Beteiligung und Einmischung

Formen und Routinen im Umgang zwischen Management und Betriebsrat

- Rechtzeitige Beteiligung
- Nachträgliche Einmischung

Rechtzeitige Beteiligung des Betriebsrats erspart Ärger und Auseinandersetzungen.

Das Betriebsverfassungsgesetz steckt einen Rahmen ab, in dem sich die Mitbestimmung des Betriebsrats bewegen soll. Wie die konkrete Praxis der Mitbestimmung im Alltag aussieht, ist damit aber noch nicht gesagt. Die Praxis muss sich im jeweiligen Betrieb „einspielen". Das heißt, in jedem Betrieb ergeben sich mit der Zeit bestimmte Formen und Routinen im Umgang miteinander.

Kutzner und Kock haben bei ihren Untersuchungen zwei Formen der Mitbestimmung vorgefunden, die unterschiedlich auf das Betriebsklima einwirken.

Mitbestimmung als Beteiligung

Es gibt Geschäftsleitungen und Vorgesetzte, die sich darum bemühen, den Betriebsrat frühzeitig in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Gerade in Veränderungs- oder Umstrukturierungsprozessen kann es entscheidend sein, dass die Belegschaft „mitzieht" oder zumindest die Maßnahmen nicht boykottiert. Der Betriebsrat ist eine Art Signalgeber für das Management: Worauf müssen wir achten? Wie weit können wir gehen? Was machen die Leute nicht mehr mit? Darüber hinaus kann der Betriebsrat korrigierend eingreifen, wenn Maßnahmen geplant werden, die aus Sicht der Beschäftigten unzumutbar wären. In einem der Untersuchungsbetriebe wollte der Geschäftsleiter

beispielsweise eine Jahresarbeitszeit einführen mit bis zu zehn Stunden täglich im Sommer und sechs Stunden im Winter. Betriebswirtschaftlich war das genau durchgerechnet. Aber der Betriebsrat wandte sich an den Geschäftsleiter: Hier gehe es um Menschen, nicht um Zahlen. Mehr als acht Stunden Arbeit am Tag seien nur ausnahmsweise zumutbar, nicht einen ganzen Sommer lang. Kutzner und Kock haben auch erlebt, dass ein Betriebsrat Umstrukturierungen von sich aus vorantreibt, indem er z.B. Beschäftigte vom Sinn bestimmter Maßnahmen überzeugt.

Wenn sich Mitbestimmung so eingespielt hat, können die Beschäftigten sicher sein, dass ihre Interessen vertreten werden und ein gewisser Schutz vor Willkür besteht. Sie können davon ausgehen, dass ihre Meinung in die Verhandlungen des Betriebsrats mit dem Arbeitgeber einfließt. Wenn der Betriebsrat rechtzeitig in Planungen des Arbeitgebers einbezogen wird, hat er auch die Zeit, verschiedene Interessen in der Belegschaft miteinander abzustimmen und die Meinungsbildung unter den Beschäftigten zu organisieren. Denn Beschäftigte sind ja durchaus nicht immer einer Meinung.

Mitbestimmung als Einmischung

Anders sieht es aus in Betrieben, wo der Betriebsrat vom Management ignoriert wird. Hier muss er sich immer wieder einmischen, um Gehör zu finden und die Interessen der Beschäftigten zu vertreten. In einem Betrieb beispielsweise wollte der Arbeitgeber ein neues Schichtsystem einführen – und zwar dadurch, dass die Vorgesetzten herumgingen und fragten, wer wie lange in welcher Schicht arbeiten möchte. Einige waren sehr zufrieden mit dem, was sie absprechen konnten. Andere dagegen waren sehr unzufrieden, weil für sie nur die unattraktiven Schichten übrig blieben. Der Betriebsrat pochte auf sein Mitbestimmungsrecht und setzte schließlich ein geregeltes Konti-Schichtsystem durch. Aus seiner Sicht und aus Sicht der bislang benachteiligten Kolleginnen und Kollegen war das ein gerechtes System, wo Vor- und Nachteile gleichmäßig auf alle verteilt wurden. Aus Sicht derjenigen aber, die mit den Vorgesetzten schon eine vorteilhafte Regelung abgesprochen hatten, war das natürlich schlecht. Der Betriebsrat galt in ihren Augen als Störenfried.

Wo – wie hier – der Betriebsrat vom Management nicht als Interessenvertretung anerkannt wird, wo man ihn immer wieder systematisch übergeht, nimmt Mitbestimmung die Form der Einmischung an. Es bleibt dem Betriebsrat nichts anderes übrig, als im Nachhinein zu versuchen, unrechtmäßige und ungerechte Entscheidungen zu korrigieren. Betriebsratsarbeit wird dann leicht als störend angesehen, auch von Teilen der Belegschaft. Denn zugunsten von mehr Gleichberechtigung werden einigen die Vorteile genommen, die sie für sich schon ausgehandelt hatten. Der Betriebsrat hat allerdings keine Wahl. Würde er alles laufen lassen, ergäben sich Konkurrenz, Missgunst und Neid in der Belegschaft.

Zusammengefasst:

Wo der Betriebsrat an Entscheidungen des Arbeitgebers beteiligt wird, kann er rechtzeitig die Interessen der Beschäftigten einbringen, unter Umständen korrigierend auf Managementplanungen eingehen und so letztlich dazu beitragen, dass ein Interessenausgleich gefunden wird. Wo der Betriebsrat sich einmischen muss, kommt er quasi immer zu spät. Er muss getroffene Entscheidungen anzweifeln oder sogar rechtliche Schritte ergreifen, um sie rückgängig zu machen. Dadurch erscheint er auch manchen in der Belegschaft als Störenfried, der ihnen etwas nehmen will. Aber auch Manager sind lernfähig. Wenn der Betriebsrat oft und immer wieder auf seinem Mitbestimmungsrecht beharrt, begreifen sie meistens, dass es sinnvoller ist und einiges an Aufwand erspart, wenn der Betriebsrat von vornherein beteiligt wird.

Was tun?

- Jeder Betriebs- oder Personalrat, insbesondere wenn er neu gewählt ist, muss sich Anerkennung erarbeiten, sowohl gegenüber dem Arbeitgeber als auch gegenüber der Belegschaft. Das gelingt in der Regel nur durch eine konsequente Vorgehensweise der Interessenvertretung in engem Kontakt mit den Beschäftigten.
- Wo der Betriebs-/Personalrat vom Arbeitgeber ignoriert wird, kann er nur auf die rechtlichen Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes zurückgreifen, um seine Mitbestimmung durchzusetzen. Eine offene Informationspolitik gegenüber den Beschäftigten kann verhindern, dass der Arbeitgeber sie gegen den Betriebs-/Personalrat ausspielt.
- Wo der Betriebs-/Personalrat dagegen von vornherein an wichtigen Entscheidungen des Arbeitgebers beteiligt wird, ist es wesentlich einfacher, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Betrieb zu gestalten. Aber auch hier ist eine offene Informationspolitik gegenüber der Belegschaft notwendig, schon um den Eindruck einer Kumpanei mit dem Arbeitgeber zu vermeiden.

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 242–258

Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main/New York

Trinczek, Rainer (2010): Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 841–872

2.11 Input: Vertrauen

Vertrauen – zwischen Wissen und Hoffnung

Sich auf andere verlassen mit dem Risiko, enttäuscht zu werden

- Geschäftsleitung und Beschäftigte
- Vorgesetzte und Mitarbeiter*innen
- Kolleginnen und Kollegen

Wer vertraut, sucht nach Bestätigung.

Bei der Arbeit müssen sich alle irgendwie aufeinander verlassen können. Das ist Vertrauen: In meiner Arbeit gehe ich davon aus, dass die andere Person sich so verhält, wie ich es erwarte. Darin liegt ein gewisses Risiko, denn sie könnte sich auch anders verhalten. Vertrauen heißt, dieses Risiko einzugehen, sich auf andere zu verlassen, obwohl man nicht sicher ist. Vertrauen ist eine Art mittlerer Zustand zwischen Hoffnung und Gewissheit. Wo Gewissheit herrscht, ist kein Vertrauen nötig. Hoffen kann ich dagegen alles Mögliche, auch völlig Unrealistisches. Vertrauen stützt sich auf reale Erfahrungen. Drei Ebenen lassen sich unterscheiden:

Vertrauen zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten

In einem der Untersuchungsbetriebe hatte ein neuer Geschäftsleiter angefangen. Er war schon der vierte innerhalb von fünf Jahren. Der Betrieb machte Verluste, es war nicht unwahrscheinlich, dass die Konzernleitung ihn nur eingesetzt hatte, um den Betrieb abzuwickeln. Wie sollte da Vertrauen entstehen? Der Geschäftsleiter hat es durch verschiedene Maßnahmen geschafft, wieder Vertrauen aufzubauen.

- Er informierte sich persönlich bei jeder und jedem einzelnen Beschäftigten über die jeweilige Arbeit.
- Im Management wurden einige strategische Stellen neu besetzt.
- Der Geschäftsleiter verlegte den Wohnort seiner Familie an den Ort des Betriebes.
- Anders als sein Vorgänger mischt er sich nicht mehr in Details ein.
- Alle acht Wochen gibt es eine Betriebsversammlung, in der das Management die aktuellen Wirtschaftszahlen präsentiert.

Alles das sind vertrauensbildende Maßnahmen. Es werden Zeichen gesetzt: Seht her, ihr könnt mir vertrauen. Und umgekehrt: Ich vertraue darauf, dass ihr mitzieht, nur dann hat der Betrieb eine Chance.

Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten

„Unser Vorgesetzter", sagte eine Beschäftigte im Interview, „merkt, ob seine Mitarbeiter zuverlässig sind, ob das läuft, ob er ihnen vertrauen kann. Und wenn das so ist, habe ich freie Hand." Vorgesetzte können gar nicht alles kontrollieren. Es gibt große Probleme, wenn sie es trotzdem versuchen. Vorgesetzte sollten wissen, was wo gemacht wird, ansonsten aber den Beschäftigten vertrauen, dass sie selbständig und engagiert arbeiten. Vertrauen beruht auf Transparenz: Ich weiß, was sie da machen und lasse sie deshalb machen. Das gilt auch umgekehrt. Beschäftigte vertrauen solchen Vorgesetzten, von denen sie wissen, dass sie unverzichtbar sind, weil sie koordinieren, planen und korrigieren. Wo Vertrauen herrscht, entsteht gleichzeitig eine gegenseitige Verpflichtung. Ich merke, dass die Vorgesetzte mir vertraut, da will ich sie nicht enttäuschen.

Vertrauen unter Kolleginnen und Kollegen

Vertrauen zwischen Beschäftigten ist da von Bedeutung, wo sie in der Arbeit aufeinander angewiesen sind. Das gilt vor allem bei gefährlichen Arbeiten, wenn einer den anderen absichern muss. Das gilt aber auch bei ungefährlichen Büroarbeiten. Denn meine Arbeit kann ich nicht sorgfältig ausführen, wenn ich immer nachprüfen muss, ob die anderen alles richtig machen. Ich muss darauf vertrauen, dass das, was an meinen Arbeitsplatz kommt, vorher richtig bearbeitet wurde und nachher richtig weiterbearbeitet wird. Ich muss darauf vertrauen, dass die Kollegin mich rechtzeitig informiert, wenn Probleme auftauchen, und mich nicht „vor die Wand laufen lässt". Das ist immer ein Risiko. Denn diese oder jener könn-

te mein Vertrauen ausnutzen und schlampig arbeiten in der Annahme, dass ich das schon nacharbeiten werde. Aus Erfahrung weiß ich, wem ich vertrauen kann und bei wem ich mich in Acht nehmen muss. Vertrauen ist auch wichtig, um offen miteinander reden zu können. Wenn ich vermuten muss, dass alles, was ich sage, weitergetragen wird, werde ich mich zurückhalten. Das Miteinander bei der Arbeit wird dann von Taktik geprägt. Das heißt, es wird nicht gesagt, was für die Zusammenarbeit notwendig ist, sondern was mir selbst nützen oder schaden könnte.

Zusammengefasst:

Vertrauen heißt nicht wissen. Aber es ist mehr als nur Hoffnung. Wer vertraut, braucht Anhaltspunkte, die das Vertrauen rechtfertigen. Wie gezeigt, können Geschäftsleitung und Vorgesetze Zeichen setzen, die von Beschäftigten entsprechend interpretiert werden. Zum Beispiel: Wenn der Geschäftsleiter mit jedem einzelnen spricht, wird er wohl kaum die Absicht haben, den Betrieb zu schließen. Vertrauen verpflichtet. Wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbständig arbeiten lassen, werden die sich revanchieren, indem sie verantwortlich arbeiten. Auch das Vertrauen unter Kolleginnen und Kollegen beruht auf Erfahrungen in der Zusammenarbeit. Auf wen kann ich mich verlassen? Bei wem muss ich besser misstrauisch sein? Aber: Allein schon diese Frage „Wem kann ich vertrauen?" zeugt ja eigentlich von Misstrauen. Vertrauen und Misstrauen ergänzen sich, sie stehen in einem Spannungsverhältnis.

Was tun?

- Wer Vertrauen aufbauen will, muss Risiken eingehen. Eine Geschäftsleitung sollte zu erkennen geben, dass sie auf die Mitwirkung der Beschäftigten angewiesen ist. Der Verzicht auf umfassende Kontrollmaßnahmen ist ein erster Schritt in diese Richtung.
- Ebenso sollten Vorgesetzte als Ausdruck des Vertrauens ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielräume belassen. Die Aufgaben eines bzw. einer Vorgesetzten bestehen darin, die Arbeiten zu koordinieren und zu einem gemeinsamen Ergebnis zu führen. Im Endeffekt ist das eine Art Arbeitsteilung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten.
- Das Vertrauen unter Kolleginnen und Kollegen kann u.a. dadurch gestärkt werden, dass erkennbar wird, wer welche Tätigkeiten verrichtet und dass alle aufeinander angewiesen sind. Egoistisches Verhalten, das Vertrauen nur ausnutzt, wird nie ganz zu verhindern sein. Aber in einer kooperativen Umgebung ohne Konkurrenzmechanismen kann es zumindest eingedämmt werden.

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 259–272

Hartmann, Martin/Offe, Claus (Hg.) (2001): Vertrauen. Die Grundlahe des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt am Main/New York

2.12 Input: Wertschätzung

Wertschätzung – zwischen Würdigung und Ignoranz

Anerkennung jeder Arbeit als Beitrag zum Ganzen

- Erfahrungswissen
- Engagement
- Zusammenarbeit

Gegenseitige Wertschätzung betrifft die Arbeitskraft und die Person.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen nicht nur funktionieren wie Rädchen im Getriebe. Sie wollen auch als denkende und fühlende Menschen anerkannt werden. Wertschätzung heißt: Mein Beitrag zum Ganzen, zu guten Produkten, wird von den anderen gesehen und geschätzt. Dazu drei wichtige Gesichtspunkte:

Erfahrungswissen

Kaum jemand beherrscht die Arbeitsaufgaben vom ersten Tag an. Erst mit der Zeit leiste ich genauso viel wie die Kolleginnen und Kollegen. Ich sammle Erfahrungen bei der Arbeit, kann Fehler erkennen und beheben, kann neuen Kolleginnen und Kollegen helfen, kann manchmal sogar den Vorgesetzten Ratschläge geben. Kluge Vorgesetzte fragen deshalb auch zuerst die erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bevor sie etwas anordnen. Das ist ein Zeichen von Wertschätzung. Genauso, wenn jüngere Kolleginnen und Kollegen sich etwas von den älteren erklären lassen. Probleme gibt es, wenn immer wieder Dinge passieren, wo die Erfahrenen denken: Warum hat man mich nicht gefragt? Gilt denn mein Wissen gar nichts? Auf die Dauer werden sie dann auf stur schalten und ihr Wissen für

sich behalten. Sie sind unzufrieden und die anderen auch.

Engagement

Arbeitsprozesse sind heute nicht mehr so stark geregelt wie früher. Es gibt nicht mehr so viele Anweisungen und Vorschriften, sondern die Unternehmensleitung verlässt sich darauf, dass die Beschäftigten mitdenken. In einem der Untersuchungsbetriebe waren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigentlich immer bereit, mehr zu tun, als im Arbeitsvertrag stand. Überstunden? Kein Thema, machen wir. Am Wochenende arbeiten? Ja, zur Not auch das. Dann wurde aber noch mehr gefordert. „Ein Mitarbeiter muss an verschiedenen Arbeitsplätzen funktionieren," gab der Controller im Interview an. Das sagt sich so leicht: „funktionieren". Der Mensch ist keine Maschine. An einem neuen Arbeitsplatz muss man sich einarbeiten, sich an neue Anforderungen, an neue Kolleginnen und Kollegen gewöhnen, andere Abläufe kennenlernen usw. Das erfordert aktives Mitdenken und hohes Engagement. Genau das wird von den „oberen Etagen" oft nicht erkannt. Es wird so getan, als sei das alles selbstverständlich. Durch ständige Veränderungen fühlen sich die Beschäftigten in einem dauernden Ausnahmezustand. In dem genannten Betrieb führte das dazu, dass viele auf stur schalteten und nur noch das nötigste taten, um nicht aufzufallen. Damit waren sie selbst unzufrieden, und die Qualität der Arbeit litt natürlich auch darunter.

Zusammenarbeit

Jeder Arbeitsplatz hängt mit anderen Arbeitsplätzen zusammen. Jede Arbeit hat ihren Sinn im Gesamtzusammenhang. Wertschätzung heißt: Ich weiß zwar nicht, was du da so genau machst. Aber ich gehe davon aus, du machst deine Arbeit gut, du leistest deinen Beitrag zum Ganzen. In einem Betrieb berichteten uns Verwaltungsangestellte, letztens sei eine neue Kollegin aus einer anderen Abteilung durch den Betrieb geführt worden. Der Führende habe laut zu ihr gesagt: „Das ist hier nur die Buchhaltung, die können Sie gleich wieder vergessen." Solche Denk- und Redeweisen wirken herabwürdigend und beleidigend für die betreffenden Kolleginnen und Kollegen mit entsprechenden Folgen für das Betriebsklima.

Zusammengefasst:

Wertschätzung ist ein schwieriges Thema im Betrieb. Natürlich muss jede und jeder funktionieren, wie es vorgeschrieben ist. Aber für gutes Betriebsklima ist es wichtig, dass auch die Person etwas zählt – das, was sie kann, was sie sagt, was sie tut. Das ist ein Spannungsverhältnis. Beides ist richtig und notwendig. Schlecht für das Betriebsklima ist es, wenn es einseitig wird. Wenn die Beschäftigten oder ein Teil der Beschäftigten den Eindruck haben, sie müssten nur funktionieren wie Rädchen im Getriebe. Das andere Extrem ist aber auch problematisch: wenn es zu viel „menschelt", wenn alles persönlich genommen wird. Bei der Arbeit geht es nicht in erster Linie um Freundschaft, sondern um die Herstellung eines Produkts oder die Erbringung einer Dienstleistung. Es muss eine gute Mischung aus Sachlichkeit und Menschlichkeit gefunden werden.

Was tun?

- Vorgesetzte sollten keine einsamen Entscheidungen fällen, sondern möglichst immer die Beschäftigten einbeziehen und nach ihren Erfahrungen fragen. In manchen Betrieben haben sich sogenannte Patensysteme bewährt, in denen erfahrene Beschäftigte neu eingestellte Kolleginnen und Kollegen eine Zeit lang betreuen.
- Es ist wichtig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Rückmeldung bekommen für ihr Engagement und ihre Arbeitsergebnisse. Ansonsten kommt leicht das Gefühl auf, überflüssig zu sein. Auch Kritik wird als Wertschätzung aufgenommen, wenn sie konstruktiv ist – das heißt, mit Verbesserungsvorschlägen verbunden wird. Wo außergewöhnliches Engagement gefordert wird, sollte vereinbart werden, wann und wie wieder zum Normalzustand zurückgekehrt wird.
- In der Zusammenarbeit ist es wichtig, dass Beschäftigte den Stellenwert sowohl ihrer eigenen Arbeit als auch der Arbeit von Kolleginnen und Kollegen für das Ganze verstehen. Dies setzt eine gewisse Transparenz voraus, vielleicht auch gemeinsame Besprechungen, in denen die jeweiligen Arbeitsgänge und ihr Zusammenhang thematisiert werden.

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 17–42

Honneth, Axel (2008): Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung. In: polar 4/2008, S. 13–20

Jahoda, Marie (1983): Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Weinheim/Basel

3 INPUT: VORSCHLAG FÜR EIN VERFAHREN ZUR VERBESSERUNG DES BETRIEBSKLIMAS

Gutes Betriebsklima

- Gutes Betriebsklima beruht auf einem ausgewogenen Geben und Nehmen.
- Entscheidend ist das Gespräch über die Art und Weise der Zusammenarbeit.
- Der Dialog muss gleichberechtigt, strukturiert und zielorientiert geführt werden.

Gutes Betriebsklima beruht immer auf einem ausgewogenen Geben und Nehmen. Als gut wird das Betriebsklima empfunden, wenn alle für das, was sie beitragen, etwas zurückbekommen. Natürlich einen angemessenen Lohn für korrekte Arbeit, aber auch Unterstützung durch Vorgesetzte, faire Behandlung und Wertschätzung durch Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen.

Wie kommt man zu einem ausgewogenen Geben und Nehmen? Es reicht nicht, wenn alle sich vornehmen, fair und wertschätzend miteinander umzugehen. Es gibt ja in der Regel unterschiedliche Auffassungen darüber, was genau fair und wertschätzend ist. Deshalb muss darüber gesprochen und verhandelt werden. Reden ist jedoch nicht genug. Wichtig ist, dass der Dialog gleichberechtigt, strukturiert und zielorientiert geführt wird.

- Gleichberechtigt heißt, dass alle die Chance haben, ihre Meinung zu sagen und alle Meinungen das gleiche Gewicht haben.
- Strukturiert heißt, dass es regelmäßige Gelegenheiten dazu gibt.
- Zielorientiert heißt, dass etwas dabei herauskommen soll. Also nicht „Gut, dass wir mal drüber geredet haben“, sondern „Wer soll was bis wann tun?“.

Nachfolgend ist ein Vorschlag für eine betriebliche Vorgehensweise in einem konkreten Fall dargestellt. Allerdings gibt es kein Patentrezept für ein erfolgreiches Vorgehen im Betrieb. Entscheidend ist das Gespräch über das Betriebsklima, über mögliche Probleme der Zusammenarbeit und ihre Ursachen. Das Gespräch selbst ist ein wichtiger Bestandteil eines guten Betriebsklimas. Ob in (Betriebs-)Versammlungen, in regelmäßigen Arbeitsgruppen oder Workshops – es kommt darauf an, das scheinbar Selbstverständliche zu hinterfragen, offen darüber zu sprechen: Geht es gerecht zu? Bekommen alle, was ihnen zusteht? Ist die Zusammenarbeit solidarisch? Gibt es gegenseitige Unterstützung? Hat sich was verändert? Was könnte verbessert werden? Wie ließe es sich organisieren? Beispielsweise könnten arbeitsorganisatorische Veränderungen nötig sein, um Belastungen zu reduzieren.

Der zentrale Punkt ist allerdings: Der Wille zur Veränderung muss vorhanden sein. Und es muss eine gewisse Offenheit und eine Bereitschaft zur Beteiligung auf allen Ebenen geben. Es gibt kein Rezeptwissen nach dem Motto: Wenn Sie das machen, passiert das. Die Gegebenheiten vor Ort bestimmen die Themen und die Vorgehensweisen. Es ist auch nicht damit getan, einmal über alles zu reden und Veränderungen zu verabreden. Es muss Möglichkeiten geben, neu auftauchende Probleme anzusprechen und Verfahrensweisen wieder zu verändern. Das heißt: Der Dialog muss dauerhaft sein.

Wie kann ein Verfahren zur Analyse und Verbesserung des Betriebsklimas aussehen? Entscheidend dabei ist: Die eingespielten Verhältnisse müssen auf den Prüfstand gestellt werden. Was soll verändert werden? Was kann so bleiben? Folgende Schritte wären möglich:

1. Personalabteilung und Betriebsrat (oder ein gemeinsamer Ausschuss) führen eine Umfrage durch: Was sind die wichtigsten Themen des Betriebsklimas hier im Betrieb?
2. Die Umfrage wird gemeinsam ausgewertet.
3. Dann werden Arbeitsgruppen zu den wichtigsten Themen gebildet. An diesen Arbeitsgruppen können sich alle Interessierten beteiligen.
   - Jede Arbeitsgruppe macht eine Bestandsaufnahme – einen Klimabericht: Gibt es Probleme? Wenn ja: welche? Diese Probleme werden aufgelistet.
   - Es folgt eine Ideensammlung, was getan werden könnte, um die Probleme zu lösen.
4. Diese Ideen werden in einer Klimakonferenz diskutiert.
5. Personalabteilung und Betriebsrat entwickeln Vorschläge, wie Regelungen und Vereinbarungen aussehen könnten.
6. Es wird ein Klimaabkommen geschlossen. Wichtig ist, Verbindlichkeit herzustellen.
7. Nach etwa einem Jahr setzt man sich wieder zusammen und stellt fest, ob sich etwas verändert hat.

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014): „Das ist ein Geben und Nehmen“ – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin. S. 43–110

Hangebrauck, Uta-Maria/Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard/Muesmann Gabriele (Hg.) (2003): Handbuch Betriebsklima. München/Mering

Abbildung 8

Schritte zum guten Betriebsklima

Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

II WEITERE MATERIALIEN

1 KURZFRAGEBOGEN BETRIEBSKLIMA ENTLANG DER 12 HANDLUNGSFELDER

In unserem Betrieb	1 trifft voll zu	2 trifft über- wiegend zu	3 trifft teils zu, teils nicht	4 trifft über- wiegend nicht zu	5 trifft gar nicht zu
1 … lässt man sich von Vorgesetzten gerne etwas sagen, weil es hilfreich ist für die eigene Arbeit. (Autorität)	○	○	○	○	○
2 … können Beschäftigte an Entscheidungen über ihre Arbeit mitwirken. (Beteiligung)	○	○	○	○	○
3 … werden Vor- und Nachteile fair verteilt. (Fairness)	○	○	○	○	○
4 … unterstützen Vorgesetzte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (Führung)	○	○	○	○	○
5 … unterstützen und helfen Kolleginnen und Kollegen sich gegenseitig. (Kollegialität)	○	○	○	○	○
6 … gibt es Möglichkeiten zur Meinungsäußerung und zum Gespräch bei der Arbeit. (Kommunikation)	○	○	○	○	○
7 … sind Zuständigkeiten klar geregelt. (Kompetenz)	○	○	○	○	○
8 … sind die Leistungsanforderungen angemessen und nachvollziehbar. (Leistung)	○	○	○	○	○
9 … gilt der Grundsatz: Gleiche Rechte für alle. (Macht)	○	○	○	○	○
10 … ist der Betriebsrat anerkannter Verhandlungspartner des Arbeitgebers. (Mitbestimmung)	○	○	○	○	○
11 … können sich alle aufeinander verlassen. (Vertrauen)	○	○	○	○	○
12 … werden persönliche Anstrengungen gesehen und anerkannt. (Wertschätzung)	○	○	○	○	○

Die Antworten werden wie Schulnoten behandelt und von den Teamerinnen und Teamern in die nachfolgende Tabelle übertragen. Es folgt die Berechnung des „Notendurchschnitts“ für jede der Fragen 1 bis 12.

Tabelle zur Auswertung des Kurzfragebogens

Frage-bogen je nach TN-Zahl \ Frage	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
Summe												
Durch-schnitt												

2 ERLÄUTERUNG DER METHODE „WAAGE“

Leitfragen:

a) Was erwarten die Beschäftigten in Handlungsfeld A/B/C?
b) Was wird von den Beschäftigten in Handlungsfeld A/B/C erwartet?
c) Was müsste sich ändern, damit Gleichgewicht entsteht?

Beispiel zum Thema „Führung“

a) Die Gruppenmitglieder schreiben auf Karten einer Farbe, was sie von den Führungskräften in ihrem Betrieb erwarten, z.B. gute Organisation, verständliche Anweisungen, Information, Anerkennung, Dank usw. Diese Karten werden auf der linken Seite unter „Die Beschäftigten erwarten“ angeheftet.
b) Auf Karten in einer anderen Farbe schreiben die Gruppenmitglieder, was die Führungskräfte von den Beschäftigten erwarten, z.B. exaktes Arbeiten, Pünktlichkeit, Überstunden, Engagement usw. Diese Karten werden auf der Seite „Von den Beschäftigten wird erwartet“ angeheftet.
c) Auf Karten einer dritten Farbe wird notiert, was auf der einen oder der anderen Seite hinzukommen müsste, um ein Gleichgewicht herzustellen. Die Karten werden auf der jeweiligen Seite angeheftet.

Abbildung 9

Ausgewogenes Geben und Nehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Hans Böckler Stiftung

GUTE ARBEIT
Die ver.di Initiative

ver.di

Gute Arbeit, das heißt für mich ...	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig
... ein unbefristetes Arbeitsverhältnis			
... ein festes, verlässliches Einkommen			
... leistungs- oder erfolgsbezogene Entgeltbestandteile			
... Aufstiegschancen			
... Arbeit, die für die Gesellschaft nützlich ist			
... dass gegenseitige Hilfe und kollegiale Zusammenarbeit gefördert wird			
... dass mich meine Vorgesetzten umfassend unterstützen			
... bei der Arbeit als Person respektvoll behandelt zu werden			
... dass ich als Beschäftigte/r Rechte habe			
... dass ich Einfluss auf meine Arbeitszeit habe			
... dass ich meine Arbeit selbstständig planen und einteilen kann			
... der Schutz meiner Gesundheit bei der Arbeit			
... ausreichend Zeit, um meine Arbeit gut zu machen			
... dass ich meine Fähigkeiten in der Arbeit entwickeln kann			
... dass ich an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen kann			

GUTE ARBEIT
Die ver.di Initiative

ver.di

Besonders belastend empfinde ich …	Für jede besondere Belastung einen Punkt	Rang
… schwere körperliche Arbeit (z. B. schwer heben, tragen, stemmen)		
… einseitige körperliche Arbeit (z. B. dauerndes Stehen, Sitzen, …)		
… Lärm		
… Kälte/Hitze		
… Zugluft		
… schlechte Luft (Raumklima)		
… Störungen/unerwünschte Unterbrechungen		
… mangelhafte oder fehlende Arbeitsmittel		
… fehlende Informationen, die ich für meine Arbeit brauche		
… unklare Aufgabenbeschreibungen und unklare Zuständigkeiten		
… Konflikte mit meinen Vorgesetzten		
… fehlende Wertschätzung durch meine Vorgesetzten		
… schlechte Arbeitsplanung/-organisation durch meine Vorgesetzten		
… herablassende oder unwürdige Behandlung durch Kunden		
… Konflikte mit meinen Kollegen		
… das schlechte Arbeitsklima im Betrieb		
… zu starker Zeit- oder Termindruck bei der Arbeit		
… zu lange Arbeitszeiten		
… zu wenig planbare Arbeits- und Freizeiten		
… Abendarbeit		
… Wochenendarbeit		
… Angst um meinen Arbeitsplatz		
… mein Einkommen, das kaum zum Leben ausreicht		
… Sonstiges, und zwar …		

GUTE ARBEIT
Die ver.di Initiative

ver.di

Hilfreich und unterstützend wäre es, wenn ...	Für jede notwendige Unterstützung einen Punkt	Rang
... ich mehr Einfluss hätte, ...		
... auf die Lage meiner Arbeitszeit		
... ob ich Überstunden machen muss		
... auf die Planung meiner Arbeitszeit		
... auf die Arbeitsmenge, die mir übertragen wird		
... ich meine Arbeit selbstständig planen und einteilen könnte		
... ich mehr eigene Ideen in die Arbeit einbringen und umsetzen könnte		
... meine Arbeit abwechslungsreicher wäre		
... meine Vorgesetzten mir mehr Anerkennung entgegenbringen würden		
... meine Vorgesetzten mich fachlich und organisatorisch mehr unterstützen würden		
... ich mehr Hilfe und Unterstützung von den Kollegen und Kolleginnen bekomme		
... ich mehr Respekt und Anerkennung von den Kollegen u. Kolleginnen bekomme		
... ich in der Arbeit mein Wissen und Können weiterentwickeln könnte		
... ich häufiger an betrieblicher Weiterbildung teilnehmen könnte		
Qualifizierung wäre hilfreich, für folgende Themen:		
... Fachschulungen/ Fachkenntnisse		
... Umgang mit Konflikten im Betrieb		
... Vorbeugen gegen Stress		
... Sonstiges, und zwar ...		

GUTE ARBEIT
Die ver.di Initiative

Daten zu Taten:
Unsere Handlungsmöglichkeiten im Problemfeld:

➜

Was genau ist das **Problem**?

Worin sehen wir **Ursachen** für das Problem?

Folgende **Ideen zur Lösung** haben wir:

Worin sehen wir **Hindernisse** bei
der Umsetzung der Lösung(en)?

Welche **Aufgaben** nehmen wir uns vor:

III. ZUM WEITERLESEN

Abel, Jörg/Braczyk, Hans-Joachim/Renz, Christian/Töpsch, Karin (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Arbeitsbericht Nr. 118. Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg (Hg.). Stuttgart

Adloff, Frank/Mau, Steffen (2005): Zur Theorie der Gabe und Reziprozität. In: Adloff, Frank/Mau, Steffen (Hg.) (2005) S. 9 – 57

Adloff, Frank/Mau, Steffen (Hg.) (2005): Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reziprozität. Frankfurt am Main/New York

Ahlers, Elke (2007): Sekundärauswertung der WSI-Betriebsrätebefragung 2004 zu Arbeitsbedingungen und Gesundheitsprävention im Betrieb für das BMBF-Projekt PARGEMA (vorläufige Fassung). Düsseldorf

Ahlers, Elke (2016): Arbeit und Gesundheit im betrieblichen Kontext; WSI-Report 33, 12/2016; Düsseldorf https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_33_2016.pdf [14.03.2018]

Alheit, Peter (1995): Lebenswelt „Betrieb". Zur wissenssoziologischen Bedeutung der Arbeitssphäre. Frankfurt am Main

Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen

Artus, Ingrid/Trinczek, Rainer (Hg.) (2004): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. München/Mering

Aulenbacher, Brigitte/Beckmann, Frank/Geideck, Susan/Rau, Alexandra/Weber, Jens (Hg.) (2005): Alles nur eine Frage der Effizienz? Denkmuster der Rationalisierung. Frankfurt am Main

Aulenbacher, Brigitte/Riegraf, Birgit (Hg.) (2009): Erkenntnis und Methode. Geschlechterforschung in Zeiten des Umbruchs. Wiesbaden

Badura, Bernhard/Hehlmann, Thomas (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation. Berlin

Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hrsg.) (2016): Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen, Berlin

Bahrdt, Hans-Paul (1985): Schlüsselbegriffe der Soziologie. Eine Einführung mit Lehrbeispielen. 2. Auflage. München

Baier, Annette (2001): Vertrauen und seine Grenzen. In: Hartmann, Martin/Offe, Claus (Hg.): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt am Main/New York. S. 37 – 84

Bartmann, Christoph (2012): Leben im Büro. Die schöne neue Welt der Angestellten. München

Bauman, Zygmunt (2000): Vom Nutzen der Soziologie. Frankfurt am Main

Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin

Becker, Karina/Brinkmann, Ulrich (2013): Partizipation. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin. S. 388 – 393

Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hg.) (2008): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt am Main/New York

Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (2004 [1969]): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. 20. Auflage. Frankfurt am Main

Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (2001): Praxis Unternehmenskultur. Herausforderungen gemeinsam bewältigen. 5 Bände. Güterlsoh

Beumer, Ullrich (2011a): Führung. In: Haubl, Rolf/Voß, Günter (Hg.): Riskante Arbeitswelten im Spiegel der Supervision. Göttingen. S. 27 – 37

Beumer, Ullrich (2011b): Reife Helden? Die Rolle der Führungskräfte im dritten Lebensalter. In: Hoyer, Timo/Beumer, Ullrich/Leuzinger-Bohleber, Marianne (Hg.): Jenseits des Individuums – Emotion und Organisation. Göttingen. S. 131 – 148

Billmann, Lucie/Held, Josef (Hg.) (2013): Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis. Wiesbaden

Blumenberg, Hans (2010): Theorie der Lebenswelt. Berlin

Böhle, Fritz/Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt am Main/New York

Böhle, Fritz/Voß, Günter/Wachtler, Günther (Hg.) (2010): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden

Bolte, Annegret/Neumer, Judith/Porschen, Stephanie (2008): Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie. Berlin

Breisig, Thomas (2003): Personalführung und Partizipation. In: Hangebrauck, Uta/Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard/Muesmann, Gabriele (Hg.): Handbuch Betriebsklima. München/Mering. S. 107 – 120

Briefs, Götz (1934): Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie. Stuttgart

Brinkmann, Ulrich (2002): Von den „shared values" zum „shareholder value" – Der Abschied von der „Unternehmenskultur". Ruhr Universität Bochum (Hg.). Bochum

Brinkmann, Ulrich/Dörre, Klaus/Röbenack, Silke/Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic (2006): Prekäre Arbeit. Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.). Bonn

Buhr, Regina (1998): Unternehmen als Kulturräume. Eigensinnige Integrationsprozesse im transnationalen Kontext. Berlin

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA (Hg.) (2007): Initiative Neue Qualität der Arbeit. Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz. Dortmund

Caillé, Alain (2008): Anthropologie der Gabe. Frankfurt am Main/New York

Castel, Robert (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Konstanz

Coen, Amrai/Fischermann, Thomas (2012): Bespaßt und gequält. Wie deutsche Unternehmen ihren Beschäftigten eintrichtern: Selbstausbeutung macht Spaß! In: Die Zeit vom 25.10.2012

Conrad, Peter/Sydow, Jörg (1984): Organisationsklima. Berlin/New York

Conrad, Peter/Sydow, Jörg (1991): Organisationskultur, Organisationsklima und Involvement. In: Dülfer, Eberhard (Hg.): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie. 2. Auflage. Stuttgart. S. 93 – 110

Cooper, Cary L./Robertson, Ivan T. (Hg.) (2000): International review of industrial and organizational psychology 2000. Chichester

Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Neuausgabe. Frankfurt am Main

Dahrendorf, Ralf (1959): Sozialstruktur des Betriebes, Betriebssoziologie. Wiesbaden

Daser, Bettina (2011): Kollegialität. In: Haubl, Rolf/Voß, Günter (Hg.): Riskante Arbeitswelten im Spiegel der Supervision. Göttingen. S. 38 – 45

Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Weinheim/München

Dörre, Klaus (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, partizipatives Management und die Gewerkschaften. In: Kurswechsel 2/2002, S. 64 – 76

Dörre, Klaus/Brinkmann, Ulrich (2005): Finanzmarktkapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In: Windolf, Paul (Hg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderheft 45/2005 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS). Wiesbaden. S. 85 – 116

Dux, Günter (2006): Moral und Gerechtigkeit als Problem der Marktgesellschaft. Wien

Dülfer, Eberhard (Hg.) (1991): Organisationskultur. Phänomen, Philosophie, Technologie. 2. Auflage. Stuttgart

Faust, Michael/Funder, Maria/Moldaschl, Manfred (Hg.) (2005): Die „Organisation" der Arbeit. München/Mering

Fergen, Andrea (2007): Runter mit dem Dauerstress. In: IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hg.): Handbuch „Gute Arbeit". Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg. S. 77 – 96

Fricke, Werner (2008): Demokratische Beteiligung – Fundament einer Unternehmenskultur von unten. In: Benthin, Rainer/Brinkmann, Ulrich (Hg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung. Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt. Frankfurt am Main/New York. S. 373 – 390

Friedeburg, Ludwig von (1963): Soziologie des Betriebsklimas. Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben. Frankfurt am Main

Friedmann, Georges (1952): Der Mensch in der mechanisierten Produktion. Köln

Fürstenberg, Friedrich (1967): Zur Kritik der Betriebsklimaforschung. In: Wissenschaft und Praxis. Festschrift zum 20-jährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages. Köln. S. 137 – 147

Fürstenberg, Friedrich (1976): Betriebsklima. In: Bierfelder, Werner (Hg.): Handwörterbuch des Öffentlichen Dienstes. Berlin. S. 512 – 519

Gebert, Diether/Rosenstiel, Lutz von (2002): Organisationspsychologie. 5. Auflage. Stuttgart

Göbel, Markus/Ortmann, Günther/Weber, Christiana (2007): Reziprozität – Kooperation zwischen Nutzen und Pflicht. In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hg.): Managementforschung 17. Wiesbaden. S. 161 – 205

Gontard, Maximilian (2002): Unternehmenskultur und Organisationsklima. München/Mering

Gouldner, Alvin W. (1954): Wildcat Strike. Yellow Springs

Gouldner, Alvin W. (1984): Reziprozität und Autonomie. Ausgewählte Aufsätze. Frankfurt am Main

Hangebrauck, Uta-Maria/Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard/Muesmann, Gabriele (Hg.) (2003): Handbuch Betriebsklima. München/Mering

Hartmann, Martin/Offe, Claus (Hg.) (2001): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Frankfurt am Main/New York

Haubl, Rolf/Voß, Günter (Hg.) (2011): Riskante Arbeitswelten im Spiegel der Supervision. Göttingen

Heitmeyer, Wilhelm/Imbusch, Peter (Hg.) (2005): Integrationspotenziale einer modernen Gesellschaft. Wiesbaden

Hénaff, Marcel (2009): Der Preis der Wahrheit. Frankfurt am Main

Hildebrandt, Eckart (Hg.) (1991): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen. Berlin

Hillebrandt, Frank (2009): Praktiken des Tauschens. Zur Soziologie symbolischer Formen der Reziprozität. Wiesbaden

Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.) (2013): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin

Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stefan/Wagner, Gabriele (Hg.) (2000): Anerkennung und Arbeit. Konstanz

Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (2000): Für eine Anerkennungssoziologie der Arbeit. Einleitende Bemerkungen. In: dies. 2000, S. 9 – 26

Honneth, Axel (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main

Honneth, Axel (2008): Arbeit und Anerkennung. Versuch einer Neubestimmung. In: polar 4/2008, S. 13 – 20

Hoyer, Timo/Beumer, Ullrich/Leuzinger-Bohleber, Marianne (Hg.) (2011): Jenseits des Individuums – Emotion und Organisation. Göttingen

Hürtgen, Stefanie (2013): Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemein-menschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit. In: Billmann, Lucie/Held, Josef (Hg.): Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis. Wiesbaden. S. 237 – 262

IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hg.) (2007): Handbuch „Gute Arbeit". Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg

Jahoda, Marie (1983): Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Weinheim/Basel

Jochmann-Döll, Andrea/Tondorf, Karin (2011): Leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden. S. 361 – 376

Kadritzke, Ulf (Hg.) (1997): „Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin

Kieser, Alfred (Hg.) (1993): Organisationstheorien. Stuttgart

Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, Manfred/Voß, Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering. S. 57 – 114

Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hg.) (2003): Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern. Berlin

Knapp, Gudrun-Axeli (1992): Macht und Geschlecht. Neuere Entwicklungen in der feministischen Macht- und Herrschaftsdiskussion. In: Knapp, Gudrun-Axeli/Wetterer, Angelika (Hg.): Entwicklungen feministischer Theorie. Freiburg. S. 287 – 321

Knapp, Gudrun-Axeli/Wetterer, Angelika (Hg.) (1992): Entwicklungen feministischer Theorie. Freiburg

Kock, Klaus (1994): Zur Soziologie des betriebsinternen Arbeitsmarkts. München/Mering

Kock, Klaus/Kutzner Edelgard (2003): Wieso Betriebsklima? In: Hangebrauck, Uta-Maria/Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard/Muesmann, Gabriele (Hg.): Handbuch Betriebsklima. München/Mering. S. 13 – 20

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2008): Betriebsklima – zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens. Beiträge aus der Forschung. Band 148. Sozialforschungsstelle (Hg.). Dortmund

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014a): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Eine empirische Untersuchung über Betriebsklima, Reziprozität und gute Arbeit. Berlin

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014b): Betriebsklima – die soziale Dimension guter Arbeit. In: Gute Arbeit, Band 26, Heft 10/2014, S. 18 – 21

Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2014c): Betriebsklima und gute Arbeit. In: Journal Arbeit, Band 13, Heft 1/2014, S. 38 – 39

Kotthoff, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt am Main/New York

Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering

Kotthoff, Hermann (1997a): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin

Kotthoff, Hermann (1997b): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: Kadritzke, Ulf (Hg.): „Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin. S. 163 – 184

Kotthoff, Hermann (2005): „Call me Barney". In: Faust, Michael/Funder, Maria/Moldaschl, Manfred (Hg.): Die „Organisation" der Arbeit. München/Mering. S. 73 – 107

Kotthoff, Hermann (2013): Betriebliche Sozialordnung. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin. S. 140 – 145

Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1991): Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Hildebrandt, Eckart (Hg.) (1991): Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck. Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen. Berlin. S. 114 – 129

Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic (2005): Prekarisierung von Erwerbsarbeit. Zur Transformation des arbeitsweltlichen Integrationsmodus. In: Heitmeyer, Wilhelm/Imbusch, Peter (Hg.): Integrationspotenziale einer modernen Gesellschaft. Wiesbaden. S. 367 – 390

Krallmann, Dieter/Ziemann, Andreas (2001): Grundkurs Kommunikationswissenschaft. München

Krell, Gertraude (2011): Entgelt(un)gleichheit: Grundfragen und Grundlagen. in: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden. S. 331 – 342

Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden

Krell, Gertraude/Winter, Regine (2011): Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung. In: Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden. S. 343 – 360

Krömmelbein, Silvia (2004): Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität. Berlin

Kühl, Stefan (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden

Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hg.) (1992): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchgesehene Auflage. Opladen

Kurtz, Thomas/Pfadenhauer, Michaela (Hg.) (2010): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden

Kutzner, Edelgard (2003): Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen. München/Mering

Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2003): Zur Strukturierung von Arbeitsbeziehungen in Call Centern. In: Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern. Berlin. S. 163 – 181

Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2014a): „Das ist ein Geben und Nehmen" – Reziprozität im Arbeitsalltag. Ein handlungsorientierter Forschungsansatz. In: Vedder, Günther/Pieck, Nadine/Schlichting, Brit/Schubert, Andrea/Krause, Florian (Hg.): Befristete Beziehungen: Menschengerechte Gestaltung von Arbeit in Zeiten der Unverbindlichkeit. München u.a. S. 101 – 115

Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2014b): Geschlechtergerechtes Betriebsklima Schlussfolgerungen aus einem Forschungsprojekt. In: Weg, Marianne/Stolz-Willig, Brigitte (Hg.): Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht! S. 93 – 108. Hamburg

Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2015): Gutes Betriebsklima durch Veränderung sozialer Praktiken. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Band 38, Heft 2/2015, S. 249 – 260

Ladewig, Bernd (2011): Gerechtigkeitstheorien zur Einführung. Hamburg

Luhmann, Niklas (2009): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. 4. Auflage. Stuttgart

Marrs, Kira (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 331 – 356

Matthäi, Ingrid (2005): Unternehmenskultur – Annäherung an ein Organisationsphänomen. ISO-Institut Saarbrücken; http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/unternehmenskultur_Matthaei_Ingrid_iso.pdf [14.03.2018]

Mauss, Marcel (2001 [1950]): Die Gabe. Frankfurt am Main

Mead, George Herbert (1973 [1934]): Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt am Main

Millward, Lynne J./Brewerton, Paul M. (2000): Psychological contracts: employee relations for the twenty-first century? In: Cooper, Cary L./Robertson, Ivan T. (Hg.): International review of industrial and organizational psychology 2000. Chichester. S. 1 – 61

Minssen, Heiner (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München/Mering

Minssen, Heiner (2003): Arbeitsmanagement zwischen Humanisierung und Rationalisierung. In: Hangebrauck, Uta-Maria/Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard/Muesmann, Gabriele (Hg.): Handbuch Betriebsklima. München/Mering. S. 53 – 63

Minssen, Heiner (2013): Herrschaft. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin. S. 251 – 256

Moldaschl, Manfred/Voß, Günter (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering

Müller, Nadine/Schulz, Hans-Joachim/Thorein, Anke (2014): Beteiligung als Kernstück der ver.di-Initiative Gute Arbeit. In: Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Gute Arbeit Ausgabe 2014: Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten. Frankfurt am Main. S. 237 – 247

Müller, Ursula (1999): Geschlecht und Organisation: Traditionsreiche Debatten – aktuelle Tendenzen. In: Nickel, Hildegard Maria/Völker, Susanne/Hüning, Hasko (Hg.): Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung. Opladen. S. 53 – 71

Müller-Jentsch, Walther (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. Wiesbaden

Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. 6. Auflage. Stuttgart

Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. München

Nickel, Hildegard Maria/Völker, Susanne/Hüning, Hasko (Hg.) (1999): Transformation – Unternehmensreorganisation – Geschlechterforschung. Opladen

Offe, Claus (1970): Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Frankfurt am Main/Köln

Opielka, Michael (2006): Gemeinschaft in Gesellschaft. Soziologie nach Hegel und Parsons. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden

Peters, Thomas J./Waterman, Robert H. (1990): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. München

Pfadenhauer, Michaela (2010): Kompetenz als Qualität sozialen Handelns. In: Kurtz, Thomas/Pfadenhauer, Michaela (Hg.): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden. S. 150 – 172

Pickshaus, Klaus (2007): Menschengerechte Gestaltung der Arbeit als Kern von Arbeitspolitik. In: IG Metall Projekt Gute Arbeit (Hg.) (2007): Handbuch „Gute Arbeit". Handlungshilfen und Materialien für die betriebliche Praxis. Hamburg. S. 39 – 56

Pongratz, Hans J. (2013): Human Resource Management. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin. S. 256 – 262

Prott, Jürgen (2001): Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit. Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt. Opladen

Pulcini, Elena (2004): Das Individuum ohne Leidenschaften. Berlin

Raeder, Sabine (2007). Der psychologische Vertrag. In: Schuler, Heinz/Sonntag, Karlheinz (Hg.): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen. S. 294 – 299

Rawls, John (2003): Gerechtigkeit als Fairness. Ein Neuentwurf. Frankfurt am Main

Rosenstiel, Lutz von (2001): Führung. In: Schuler, Heinz (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen. S. 317 – 347

Rosenstiel, Lutz von (2003): Betriebsklima und Leistung – eine wissenschaftliche Standortbestimmung. In: Hangebrauck, Uta-Maria/Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard/Muesmann, Gabriele (Hg.) (2003): Handbuch Betriebsklima. München/Mering. S. 23 – 38

Rosenstiel, Lutz von/Bögel, Rudolf (1992): Betriebsklima geht jeden an! München

Rosenstiel, Lutz von/Falkenberg, Thomas/Hehn, Walter/Henscheid, Elisabeth/Werns, Irmgard (1983): Betriebsklima heute. Ludwigshafen (Rhein)

Rousseau, Denise M. (1995): Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks

Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg

Sauer, Dieter (2014): Arbeit im Übergang. Gesellschaftliche Produktivkraft zwischen Entfaltung und Zerstörung. In: Sozialismus 1/2014, S. 56 – 61

Schäfer, Claus (2008): Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 – Methoden und ausgewählte Ergebnisse. In: WSI-Mitteilungen 6/2008, S. 291 – 296

Scherke, Katharina (2009): Emotionen als Forschungsgegenstand der deutschsprachigen Soziologie. Wiesbaden

Schlothfeldt, Stephan (2012): Gerechtigkeit. Berlin/Boston

Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hg.) (2007): Managementforschung 17. Wiesbaden

Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (Hg.) (2014): Gute Arbeit Ausgabe 2014: Profile prekärer Arbeit – Arbeitspolitik von unten. Frankfurt am Main

Schuler, Heinz (Hg.) (2001): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen

Schuler, Heinz/Sonntag, Karlheinz (Hg.) (2007): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen

Senghaas-Knobloch, Eva/Nagler, Brigitte/Dohms, Annette (1996): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. Münster

Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München

Trinczek, Rainer (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster. In: Artus, Ingrid/Trinczek, Rainer (Hg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. München/Mering. S. 181 – 211

Trinczek, Rainer (2010): Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, Fritz/Voß, Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden. S. 841 – 872

Turnley, William/Feldman, Daniel (1999): The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyality, and Neglect. In: Human Relations 52, S. 895 – 922

Türk, Klaus (1981): Personalführung und soziale Kontrolle. Stuttgart

Türk, Klaus (1984): Personalführung – soziologisch betrachtet. In: Harvard Manager 3/1984, S. 63 – 71

Türk, Klaus (1993): Politische Ökonomie der Organisation. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart. S. 297 – 333

Voswinkel, Stephan (2003): Leistung und Anerkennung – sind Zielvereinbarungen eine Lösung? In: Hangebrauck, Uta-Maria/Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard/Muesmann, Gabriele (Hg.) (2003): Handbuch Betriebsklima. München/Mering. S. 179 – 196

Voswinkel, Stephan (2005): „Wer Anerkennung sät, wird Leistung ernten"? Anerkennung in Wirtschaftsorganisationen. In: Aulenbacher, Brigitte/Beckmann, Frank/Geideck, Susan/Rau, Alexandra/Weber, Jens (Hg.) (2005): Alles nur eine Frage der Effizienz? Denkmuster der Rationalisierung. Frankfurt am Main. S. 97 – 111

Wagner, Hilde (Hg.) (2006): Rentier ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg

Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (2003): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 10. Auflage. Bern

Weick, Karl E. (1985): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main

Weltz, Friedrich (2011): Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen. In: ders. (Hg.) (2011). S. 67 – 76

Weltz, Friedrich (Hg.) (2011): Nachhaltige Innovation. Ein industriesoziologischer Ansatz zum Wandel der Unternehmen. Berlin

Wilz, Sylvia Marlene (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen

Wilz, Sylvia Marlene/Peppmeier, Ilka (2009): Organisation als Untersuchungsfeld. Oder: How to enter a gendered organization. In: Aulenbacher, Brigitte/Riegraf, Birgit (Hg.): Erkenntnis und Methode. Geschlechterforschung in Zeiten des Umbruchs. Wiesbaden. S. 105 – 120

Windolf, Paul (Hg.) (2005): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderheft 45/2005 der der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZfSS). Wiesbaden

Wittel, Andreas (1997): Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Berlin

Wittig-Goetz, Ulla (2004): Betriebsklima gestalten. http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/betriebsklima_mobbing/betriebsklima_gestalten.htm [16.03.2018]

WWW.BOECKLER.DE