

Hangebrauck, Uta-Maria (Ed.); Kock, Klaus (Ed.); Kutzner, Edelgard (Ed.);
Muesmann, Gabriele (Ed.)

Book

Handbuch Betriebsklima

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Hangebrauck, Uta-Maria (Ed.); Kock, Klaus (Ed.); Kutzner, Edelgard (Ed.);
Muesmann, Gabriele (Ed.) (2003) : Handbuch Betriebsklima, ISBN 978-3-87988-771-2, Rainer
Hampp Verlag, München

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68566>

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.*

*Uta-Maria Hangebrauck, Klaus Kock, Edelgard Kutzner,
Gabriele Muesmann (Hg.):*

Handbuch Betriebsklima

ISBN 3-87988-771-3, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2003, 265 S., € 27.80

Von vielen noch immer als „Sozialklimbim“ abgetan, erweist sich das Betriebsklima gerade in dynamischen Wandlungsprozessen als mit entscheidend für den Unternehmenserfolg. Im Betriebsklima kommt zum Ausdruck, wie Beschäftigte ihre Arbeit, Vorgesetzte, KollegInnen und das Unternehmen insgesamt wahrnehmen. Es spiegelt Erfahrungen mit der betrieblichen Realität und beeinflusst seinerseits die Zusammenarbeit im Alltag.

Die Beiträge dieses Handbuchs plädieren für eine stärkere Beachtung der Eigendynamik sozialer Beziehungen im betrieblichen Geschehen. Die Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Beratung behandeln verschiedene Aspekte von Personalmanagement und Arbeitsbeziehungen, von Führung und betrieblicher Demokratie, von Interessenvertretung und Konfliktlösung. Aus verschiedenen Blickwinkeln analysieren sie die Bedeutung des Betriebsklimas.

Das Handbuch gibt Anregungen und Hinweise zur Gestaltung eines produktiven Betriebsklimas und Hilfestellungen zur Durchführung einer entsprechenden Weiterbildung. Es richtet sich vorwiegend an Personalverantwortliche, Vorgesetzte und Betriebsräte, aber auch an BeraterInnen und WissenschaftlerInnen.

Uta-Maria Hangebrauck
Klaus Kock
Edelgard Kutzner
Gabriele Muesmann
(Hg.)

Handbuch Betriebsklima

Mit finanzieller Unterstützung des Europäischen Sozialfonds und des Landes Nordrhein-Westfalen



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit
des Landes Nordrhein-Westfalen



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN: 3-87988-771-3

1. Auflage, 2003

Titelfoto: Werner Bachmeier

© 2003 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 10 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhalt

<i>Utz Ingo Küpper</i> Vorwort	7
<i>Uta-Maria Hangebrauck, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Gabriele Muesmann</i> Vorwort der HerausgeberInnen	9
<i>Klaus Kock, Edelgard Kutzner</i> Einleitung: Wieso Betriebsklima?	13
 I. THEORIE UND PRAXIS DES BETRIEBSKLIMAS	
<i>Lutz von Rosenstiel</i> Betriebsklima und Leistung – eine wissenschaftliche Standortbestimmung	23
<i>Jürgen Dolle</i> Erfolg durch kooperative Unternehmensführung – ein Bericht aus der Praxis	39
<i>Iris Surburg</i> Der Mensch im Mittelpunkt? Anmerkungen einer Unternehmensberaterin	45
 II. SYSTEMATISCHE PERSONALARBEIT – EIN ERFOLGSFAKTOR: ARBEITSBEZIEHUNGEN, UNTERNEHMENSFÜHRUNG, PRODUKTIVITÄT	
<i>Heiner Minssen</i> Arbeitsmanagement zwischen Humanisierung und Rationalisierung	53
<i>Iris Surburg</i> Change the Game – zur Bedeutung der geheimen Spielregeln für das Betriebsklima	65
<i>Walter Ganz, Anne-Sophie Tombeil</i> Führung verbessern – Dynamik beherrschen. Herausforderungen an Personalmanagement und Unternehmensorganisation	77
<i>Matthew Benson</i> Gutes Betriebsklima rechnet sich!	97
 III. DEMOKRATIE UND HIERARCHIE: PERSONALFÜHRUNG, PARTIZIPATION, GESCHLECHTERDEMOKRATIE	
<i>Thomas Breisig</i> Personalführung und Partizipation	107

Klaus Heß, Eva Mola
Der Boss als Coach? Vom autoritären zum demokratischen Führungsstil 121

Angelika Blickhäuser, Henning von Barga
Gender-Training als Instrument von Personal- und Organisationsentwicklung 135

IV. DER MENSCH IM MITTELPUNKT: PERSONALENTWICKLUNG, LEISTUNG, ANERKENNUNG

Anke Felsch
Personalentwicklung als Instrument zur Förderung eines produktiven
Arbeitsklimas – macht- und identitätstheoretische Perspektiven 153

Manfred Nedler
Von der Personalentwicklung zur Lernenden Organisation 167

Stephan Voswinkel
Leistung und Anerkennung – sind Zielvereinbarungen eine Lösung? 179

V. DER BETRIEB ALS ARENA: INTERESSENPOLITIK, KOMMUNIKATION, KONFLIKTLÖSUNG

Peter Ittermann
Mitbestimmung in der neuen Wirtschaft: Gratwanderung zwischen
Tradition und Innovation 199

Katja Karger
Let's get organized! Betriebsräte und Beschäftigte der Neuen Medien
zwischen Konflikt und Kooperation 211

Birgit Roßmanith
Produktivität durch Kommunikationskompetenz 223

Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck
Mobbing am Arbeitsplatz – Ursachen, Wirkungen und Gegenmaßnahmen 233

VI. BETRIEBSKLIMA ALS THEMA VON WEITERBILDUNG

Uta-Maria Hangebrauck, Gabriele Muesmann
Lässt sich Betriebsklima lernen? Leitfaden zur Durchführung
einer Weiterbildungsmaßnahme 251

ANHANG

Verzeichnis der AutorInnen und HerausgeberInnen 259

Stichwortverzeichnis 261

Vorwort

Die Beiträge dieses Handbuchs sind entstanden aus einem Projekt, das sich mit der Problematik des Betriebsklimas in Unternehmen mit hoher Wachstumsdynamik auseinander gesetzt hat. Anlass und Ausgangspunkt der Projektarbeiten bildete die Entwicklung der Call Center in Dortmund.

Vom Expansionskurs der Call Center konnte die Stadt Dortmund in den zurückliegenden Jahren überdurchschnittlich profitieren. Rund 3.000 Beschäftigte arbeiten derzeit in ca. 30 Call Centern. Bei den Standortkriterien für Call Center sind Personalverfügbarkeit und Mitarbeiterqualifikation entscheidend. Hier zahlt es sich aus, dass Dortmund schon frühzeitig dem Ausbau der Qualifizierungsinfrastruktur für (potenzielle) Beschäftigte in Call Centern höchste Priorität eingeräumt hat.

Call Center stehen für neue, personalintensive, durch modernste Technik unterstützte Dienstleistungen und Wachstumsbranchen. Nach der Aufbruchstimmung der 90er Jahre befinden sich Call Center aktuell in einer Phase der Konsolidierung. Für die Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit bedarf es der Entwicklung neuer, qualitativ hochwertiger Produkte und der weiteren Professionalisierung von Dienstleistungen.

Die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Stadt Dortmund (WBF-Do) unterstützt im Rahmen des Projekts KPFM (Kontinuierliche Personalentwicklung, Fachkräfteentwicklung und arbeitsorientierte Modernisierung) die Dortmunder Call Center-Betreiber und Personalverantwortliche, aktuelle Herausforderungen zu gestalten. Die vom KPFM-Projekt initiierten und begleiteten Projekte zielen auf die Professionalisierung der betrieblichen Personalentwicklung ebenso wie auf die regionale Fachkräftegewinnung und die arbeitsorientierte Modernisierung von Call Centern.

Um die unternehmensnahe Ausrichtung der Modernisierungs- und Qualifizierungsaktivitäten zu gewährleisten, hat die WBF-Do mit der Mittelstandsinitiative KPFM eine Expertengruppe des Dienstleistungsfeldes Call Center ins Leben gerufen, die aktuelle Branchentrends analysiert, Entwicklungsperspektiven für Unternehmen aufzeigt sowie beschäftigungsfördernde und bestandssichernde Aktivitäten vorantreibt. Durch die Zusammenarbeit der WBF-Do mit den Experten ist sichergestellt, dass die Bedarfe der Unternehmen und deren Beschäftigten ins Zentrum der Arbeit der WBF-Do rücken und ein Beitrag zur Entwicklung des Dienstleistungsfeldes geleistet wird.

Das vorgestellte Projekt „Betriebsklima und Produktivität in Unternehmen mit hoher Wachstumsdynamik am Beispiel Call Center – Entwicklung eines Konzepts für eine Weiterbildungsmaßnahme“ wurde in enger Zusammenarbeit mit KPFM realisiert. Es ist Teil der Aktivitäten der WBF-Do, die Entwicklungsperspektiven von Call Centern und deren Beschäftigten am Standort Dortmund nachhaltig zu verbessern. Wir begreifen die Ergebnisse als weiteren Baustein der mittelstandsbezogenen Modernisierungs- und Qualifizierungspolitik der WBF-Do im Dienstleistungsfeld Call Center.

Projektziel ist es, den Betriebs- und Personalverantwortlichen den wissenschaftlich erwiesenen Zusammenhang zwischen Unternehmensproduktivität und sozialen Bezügen innerhalb von Belegschaften zu verdeutlichen. Um betriebliche Veränderungsprozesse wirtschaftlich effektiv und gleichzeitig beschäftigtenfreundlich zu gestalten, werden den Interessierten Instrumente zur Verbesserung des Betriebsklimas zur Verfügung gestellt. Diese Zielsetzung hat insbesondere für Call Center und andere schnell wachsende Unternehmen Relevanz. In Phasen schneller Unternehmensexpansion

sionen wird oftmals die leistungsfördernde Gestaltung von Arbeitsbeziehungen vernachlässigt. Diese aber bildet die Grundlage eines guten Betriebsklimas und ist damit ein wesentlicher Faktor für die wirtschaftliche Stabilisierung von Unternehmen.

Die hohe Beteiligung von Unternehmen und Beschäftigten und insbesondere die kontinuierliche Teilnahme von Personalverantwortlichen an dem Schulungsangebot des Projekts „Betriebsklima und Produktivität“ unterstreicht, dass die Projektträger Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, akamedia GmbH sowie ver.di ein erfolgsversprechendes Angebot für die Unternehmen und Beschäftigten des Dienstleistungsfeldes Call Center sowie für weitere Unternehmen mit hoher Wachstumsdynamik entwickelt haben. Hierfür möchten wir allen Beteiligten ausdrücklich danken.

Der Dortmunder Region steht mit dem Projektergebnis ein erprobtes Weiterbildungskonzept für dynamische Dienstleistungsunternehmen zur Verfügung, das dem bestehenden Bedarf an Instrumenten zur arbeitsorientierten Modernisierung entspricht. Das Projekt leistet einen Beitrag zur langfristigen Bindung qualifizierter Mitarbeiter an Unternehmen zukunftssträchtiger Dienstleistungsfelder. Wir wünschen dem Konzept eine hohe Nachfrage und viel Erfolg bei seiner betrieblichen Umsetzung.

Dortmund, im August 2003

Dr. Utz Ingo Küpper
Geschäftsführer der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund

Vorwort der HerausgeberInnen

Das Handbuch will Anregungen geben zur Gestaltung eines produktiven Betriebsklimas und Hilfestellungen bieten zur Durchführung einer entsprechenden Weiterbildungsveranstaltung. Es hat eine längere Vorgeschichte, die an dieser Stelle kurz erzählt werden soll. Es begann damit, dass sich im Herbst 1999 einige Aktive der Industriegewerkschaft Medien (heute Teil der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di) an die Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt (eine Abteilung des Landesinstituts Sozialforschungsstelle Dortmund) wandten, um gemeinsam nach einer angemessenen Form des Erfahrungsaustausches für Beschäftigte und Betriebsräte aus Call Centern zu suchen. Es war dies die Zeit des schnellen Wachstums bestehender und der Gründung neuer Call Center. Hier entstanden neue, telefonisch abgewickelte Dienstleistungen quer zu den etablierten Branchen, entweder in den Unternehmen oder in selbständigen Dienstleistungsfirmen. Gerade in einer von der Strukturkrise betroffenen Region knüpften sich große Hoffnungen an das Beschäftigungswachstum im Bereich neuer Dienstleistungen.

Insbesondere die selbständigen Dienstleister unter den Call Centern schienen jedoch keine stabile Belegschaft aufzubauen, die Fluktuation erwies sich als außergewöhnlich hoch. Die Beschäftigten kamen aus den verschiedensten Berufen, die einen auf der Suche nach einem vorübergehenden Job, die anderen im Bemühen um den Einstieg in den Telekommunikations- oder Informationstechnologie-Bereich – die wenigsten mit der Absicht, auf Dauer eine Tätigkeit am Telefon auszuüben. Instabilität ging aber auch vom Management aus. Nicht nur, dass mit einem hohen Anteil befristeter Arbeitsverträge operiert wurde, so manches Call Center versuchte, zu möglichst geringen Löhnen eine möglichst hohe Zahl von Anrufen abzuwickeln. Unternehmen mit qualifizierten und angemessen bezahlten Beschäftigten gerieten unter Druck durch Billiganbieter irgendwo auf der Welt, wo deutsch gesprochen wird. Das schnelle Wachstum mancher Betriebe war von hektischen Bemühungen um den Aufbau einer internen Organisation und einer mittleren Führungsebene gekennzeichnet. In den größeren Unternehmen wählten die Beschäftigten Betriebsräte, die den an sie gestellten hohen Erwartungen nur schwer gerecht werden konnten.

Die Dortmunder IG Medien und die Kooperationsstelle riefen im Frühjahr 2000 den „Call Center Talk“ ins Leben, einen offenen Arbeitskreis für Beschäftigte und Betriebsräte, aber auch für MitarbeiterInnen von Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen. Auch von der städtischen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung beteiligte sich eine Branchenbetreuerin. Diese offene Form der Zusammenarbeit – teilnehmen konnte jede und jeder, die/der sich mit der Arbeit in Call Centern befassten – erwies sich als angemessen für einen neuen, (noch) nicht in die Institutionen der Mitbestimmung eingebundenen Wirtschaftsbereich. Vereinzelt kamen Beschäftigte aus Software- und IT-Unternehmen hinzu, die über ähnliche Probleme berichteten, wie sie aus Call Centern bekannt waren.

Es zeigte sich schnell, dass bereits der Erfahrungsaustausch Veränderungen bewirken kann. Ein Betriebsrat erfuhr z.B. von einem anderen, wie die gesetzlich vorgeschriebenen Bildschirmspausen durch- und umgesetzt werden können. Ein Bericht über eine beteiligungsorientierte Arbeitsorganisation brachte die ZuhörerInnen auf Ideen für die Umgestaltung im eigenen Betrieb bzw. für die Entwicklung von Beratungskonzepten auf Seiten der BeraterInnen. Es entstand eine Zusammenarbeit zwischen einem Universitäts-Projekt und einem Personalrat zur Gesundheitsförderung. In einem Forschungsprojekt wurden Fragen der Arbeitsbeziehungen und des Ge-

schlechterverhältnisses aufgegriffen, Zwischenberichte im Call Center Talk zur Diskussion gestellt. Eine gemeinsam mit Betriebsräten durchgeführte Recherche über Gehaltsstrukturen zeigte große Unterschiede in der Bezahlung für gleiche Arbeiten.

Aus diesen Diskussionen zwischen Wissenschaft und Praxis, Weiterbildung und Beratung im Call Center Talk entstand die Idee, eine Weiterbildungsmaßnahme zum Thema Betriebsklima zu entwickeln. Nicht zufällig fiel dies in die Zeit, als sich das Beschäftigungswachstum in den Call Centern abflachte und vereinzelt bereits ein Personalabbau zu verzeichnen war. Auch andere Betriebe der so genannten New Economy gerieten in die Krise. Es ist seither für die Beschäftigten nicht mehr so einfach, den Betrieb zu wechseln, wenn ihnen Gehalt und Arbeitsbedingungen nicht zusagen. Auf der anderen Seite entwickeln auch die Betriebe Interesse an einer Stabilisierung ihrer internen Strukturen und Prozesse. Für die zunehmend komplexer und anspruchsvoller werdenden Dienstleistungen ist ein einfaches Anlernen wechselnder Beschäftigter immer weniger möglich. Über die fachliche Qualifizierung hinaus entsteht insbesondere auf der unteren und mittleren Führungsebene zunehmend Bedarf an der Vermittlung sozialer Qualifikationen zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen – ein Bedarf, der auch von Betriebsräten formuliert wird. Investitionen in eine gründlichere Aus- und Weiterbildung lohnen sich jedoch nur, wenn die Beschäftigten länger im Unternehmen verbleiben. Die Unternehmen bemühen sich daher verstärkt, eingearbeitete ArbeitnehmerInnen an den Betrieb zu binden, eine Stammebelegschaft aufzubauen und ihr Führungspersonal adäquat auszubilden. Immer häufiger ist von der Notwendigkeit zur Herstellung eines guten Betriebsklimas die Rede, gewinnt der „weiche“ Faktor der sozialen Beziehungen an Bedeutung im Hinblick auf die Produktivität.

Während also das Interesse an einer internen Stabilisierung der Unternehmen sowohl von Arbeitgeber- wie auch von Arbeitnehmerseite wächst, fehlt es noch in vielen Betrieben an Konzepten und Strategien, wie dies erreicht werden kann. Was sich in Industrieunternehmen z.T. über Jahrzehnte hinweg eingespielt hat, ist in neu entstandenen und schnell gewachsenen Dienstleistungsunternehmen wie Call Centern, Software- und IT-Betrieben noch weitgehend offen.

In Zusammenarbeit zwischen Sozialforschungsstelle,¹ dem Weiterbildungsträger akamedia GmbH² sowie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, entstand ein Projekt mit dem Ziel, eine Weiterbildungsmaßnahme zu konzipieren, die geeignet ist, Chancen eines guten Betriebsklimas und Wege zu seiner Gestaltung aufzuzeigen und die Verantwortlichen in den Unternehmen darin zu unterstützen, den Betrieb und seine Beschäftigung zu stabilisieren. Dabei sollten von vornherein die späteren Zielgruppen in die Projektarbeit einbezogen werden: Personen, die in der einen oder anderen Weise Personalverantwortung tragen, sei es als TeamleiterIn, als AbteilungsleiterIn, als MitarbeiterIn der Personal- oder der Qualitätsabteilung, als Mitglied des Betriebsrats oder als VertreterIn von Beschäftigten (z.B. GruppensprecherIn).

Nach einer größeren Auftaktveranstaltung wurden im Rahmen von vier Workshops, die jeweils zwei halbe Tage umfassten, mit durchschnittlich 20 TeilnehmerInnen aus

1 Das Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund ist mit ca. 100 MitarbeiterInnen eines der großen deutschen Institute für Arbeitsforschung. Als Landesinstitut ist die sfs dem Ministerium für Schule, Wissenschaft und Forschung Nordrhein-Westfalen zugeordnet. Die sfs leistet zum einen Grundlagenforschung, z.B. zu den Themen Arbeitsgestaltung, Qualifizierung oder Gender-Forschung. Daneben hat sie sich in über 20-jähriger Praxis eine fundierte Beratungskompetenz aufgebaut.

2 Die akamedia GmbH ist seit 1997 Kompetenzzentrum für die Bereiche Multimedia, Call Center und E-Business. Mit Seminaren, Inhouse-Schulungen und individuellen ganzheitlichen Beratungskonzepten bietet sie ihren Kunden im Rahmen einer integrierten Prozessbegleitung maßgeschneiderte Dienstleistungen. akamedia ist eine Tochtergesellschaft der RAG BILDUNG GmbH.

Betrieben und Weiterbildungseinrichtungen verschiedene Facetten des Themas Betriebsklima behandelt – und zwar so, dass jeweils wissenschaftliche Referate mit den TeilnehmerInnen diskutiert wurden, anschließend von BeraterInnen praktische Umsetzungshinweise gegeben bzw. entsprechende Übungen durchgeführt wurden.

Anfängliche Befürchtungen der VeranstalterInnen, wissenschaftliche Referate könnten an den praktischen Bedürfnissen der TeilnehmerInnen vorbei gehen, erwiesen sich als unbegründet. Denn zum einen waren die eingeladenen WissenschaftlerInnen durchweg in der Lage, ihre Forschungsarbeiten praxisnah zu präsentieren. Zum anderen wussten es die TeilnehmerInnen zu schätzen, dass ihnen die Möglichkeit geboten wurde, über den „Tellerrand“ ihrer eigenen Praxis hinaus zu sehen, ihr Wissen in allgemeinere Erkenntnisse einzuordnen, neu zu bewerten und um neue Ideen zu erweitern. Kognitives Lernen sollte in den Workshops aber auch ergänzt werden um affektives und sozial-integratives Lernen. Dies geschah dadurch, dass der wissenschaftliche Teil jeweils durch Übungen, Gruppendiskussionen, Rollenspiele usw. ergänzt wurde, durchgeführt von BeraterInnen und TrainerInnen. Hier ergab sich die Gelegenheit, selbst etwas zu erarbeiten, aber auch praktische Hinweise zu erhalten. Die Bemühungen der VeranstalterInnen und DozentInnen um eine angenehme Atmosphäre in den Workshops zahlten sich dadurch aus, dass die TeilnehmerInnen recht offen über ihren betrieblichen Alltag berichteten, was bis dahin führte, dass gemeinsam an realen Problemen aus den Betrieben diskutiert werden konnte.

Die HerausgeberInnen wollen mit diesem Handbuch einen Beitrag leisten zur stärkeren Beachtung der Eigendynamik sozialer Beziehungen im betrieblichen Geschehen. Die Verbesserung des Betriebsklimas erfordert gemeinsame Anstrengungen aller: der Vorgesetzten, des Betriebsrats und der Beschäftigten. Die Aufsätze in diesem Band behandeln verschiedene Aspekte der sozialen Beziehungen, insofern können sie für sich stehen. Erst im Zusammenhang geben sie jedoch eine Vorstellung von der Gestaltung eines guten Betriebsklimas. Der Zweck des Buches wäre erfüllt, wenn es Anregungen und Hinweise geben könnte zur Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen, die den betrieblichen Akteuren Möglichkeiten bieten, Zusammenhänge besser zu erkennen und Veränderungsmaßnahmen zu erarbeiten.

Finanziert wurde das Projekt aus Mitteln der Europäischen Union und des Landes NRW. Wir danken Elke Hülsmann und Michael Finke von der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund, die das Projekt in allen Phasen unterstützt und gefördert haben. Der Umschlag dieses Buches wurde im Rahmen einer berufsorientierenden Bildungsmaßnahme der akamedia mitgestaltet vom Team um Ausbilder Rüdiger Heierhoff: Robin Böckmann, Nils Boettcher, Max Herrmann, Dennis Heuser, Raphael Prosowski und Roland Sich; die Textbearbeitung und -gestaltung lag in den bewährten Händen von Ulla Linke und Dora Tsatoura. Ihnen allen sei hiermit herzlich gedankt. Ebenso den Referentinnen und Referenten unserer Workshops, die nicht nur komplizierte Sachverhalte auf anregende und verständliche Weise dargestellt haben, sondern auch durch ihre schriftlichen Beiträge dieses Buch erst ermöglichten. Besonders bedanken möchten wir uns bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Workshops, die durch ihre engagierte Mitarbeit und durch das Einbringen ihrer Erfahrungen bei uns wichtige Lerneffekte erzielt haben, die in die Konzeption dieses Handbuchs eingeflossen sind.

Dortmund, im August 2003

Uta-Maria Hangebrauck
Klaus Kock
Edelgard Kutzner
Gabriele Muesmann

Einleitung: Wieso Betriebsklima?

Wer heute mit ManagerInnen oder BetriebsrätInnen spricht, Diskussionsveranstaltungen oder Seminare zu betrieblichen Themen besucht, kann leicht den Eindruck gewinnen, in den Betrieben sei alles in Fluss geraten. „Das einzig Beständige ist der Wandel“ – mit diesem Paradox wird häufig versucht, die Grundtendenz des Diskurses über Reorganisation und Umstrukturierung, Enthierarchisierung und Deregulierung, Prozessorientierung und Reengineering auf den Punkt zu bringen.

Als Referenz dienen dabei relativ junge Unternehmen der sogenannten New Economy. Hier scheint Vieles anders abzulaufen als in klassischen (Industrie-)Betrieben. Unbürokratische, auf direkter Kommunikation aller Beteiligten beruhende Arbeitsformen und gemeinsame Verantwortung für den Erfolg üben eine starke Faszination aus. Ganzheitliche Arbeitsvorgänge in locker vernetzten Teams verleihen der Arbeit etwas Spielerisches. Motivation und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten scheinen wesentlich höher als in herkömmlichen Strukturen.

Wer jedoch genauer hinsieht und nachfragt, wird feststellen, dass spätestens dann, wenn diese „Start-Ups“ sich am Markt etablieren und aufgrund ihres Erfolges an Größe zunehmen, auch hier das Problem entsteht, wie die Abläufe auch ohne face-to-face-Kommunikation zu organisieren wären, wie Regelungen eingeführt und durchgesetzt werden können, die ohne tägliche Aushandlung handlungsleitend im Sinne der Unternehmensziele wirken. Mit anderen Worten: Es stellt sich die Frage der unpersönlichen, überindividuellen Strukturen eines Unternehmens.¹

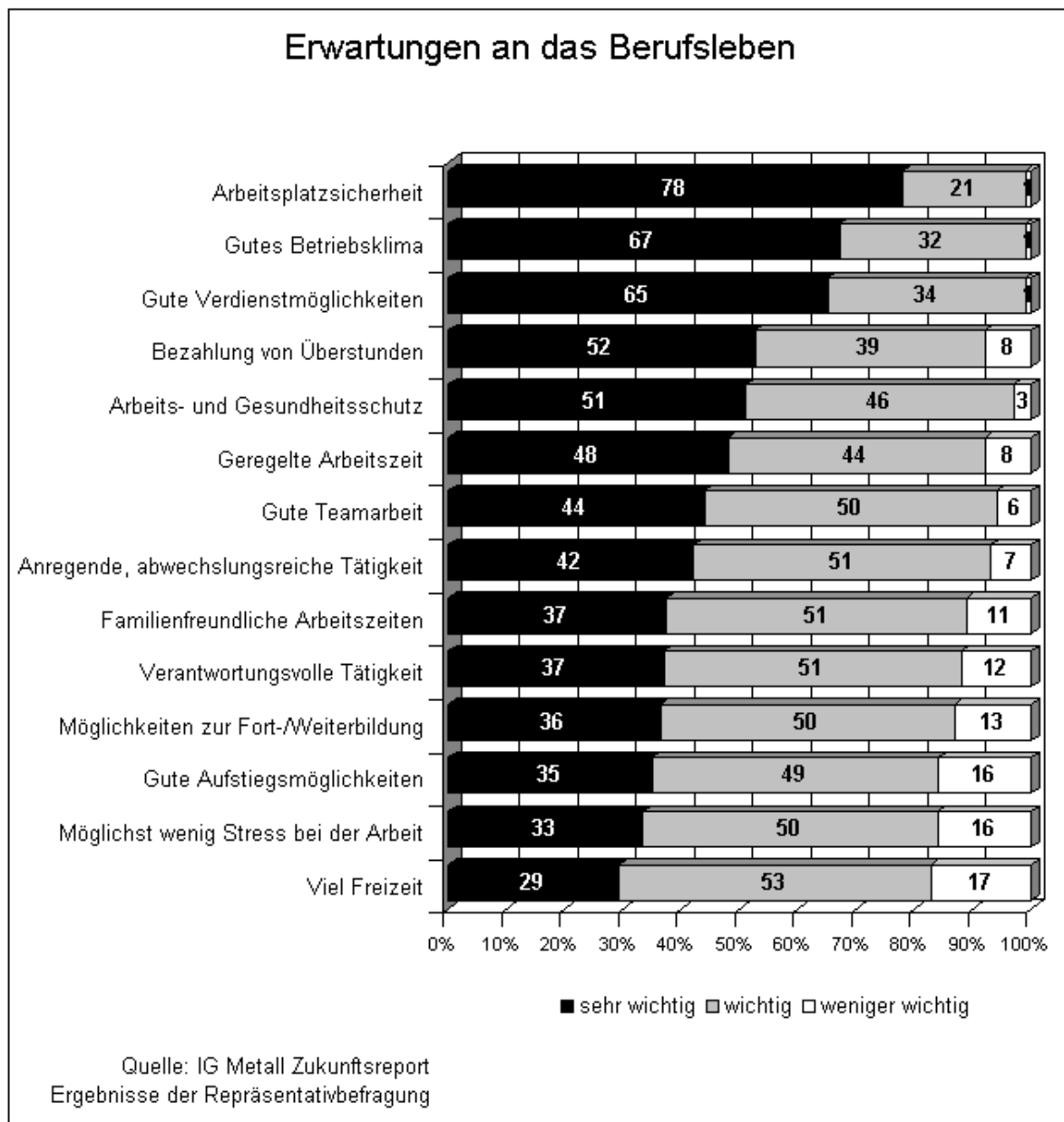
„Schluss mit der Spielwiese, das Klima in der neuen deutschen Wirtschaft ist härter geworden“, schrieb das Wirtschaftsmagazin brandeins schon im Januar 2001, kurz nach dem Absturz des Nemax. Wenn nicht mehr so viel zu verteilen ist, wird auch das Miteinander komplizierter; wenn das Stadium des Start-Ups überwunden ist, muss die Zusammenarbeit organisiert werden. „Die New Economy wollte die Wirtschaft revolutionieren: ohne Hierarchien, mit viel Transparenz, Individualität und Vertrauen. Das will erst mal gelernt sein.“ (Mattauch 2001)

So scheint es, als würde die Frage der Strukturierung von beiden Seiten neu aufgeworfen: von etablierten Unternehmen als Problem der „Verflüssigung“ des als zu starr empfundenen Bestehenden, von neu entstandenen Unternehmen als „Verfestigung“ der als zu umständlich empfundenen persönlichen Absprachen und Aushandlungen.

1 Parallel zu dem hier vorgestellten Betriebsklima-Projekt wurde unter der Leitung von Edelgard Kutzner an der Sozialforschungsstelle das von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Forschungsprojekt „Arbeitsbeziehungen im Call Center“ durchgeführt, das sich intensiver mit Fragen der Strukturierung befasst. Erste Ergebnisse sind veröffentlicht in: Kutzner 2003 und Kutzner/Kock 2003.

Der weiche Faktor

Nicht zufällig und nicht zu Unrecht wird von Beschäftigten und Betriebsräten problematisiert, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen als „weicher Faktor“ dabei nur allzu oft außerhalb des Blickfelds von Management und Unternehmensberatungen bleiben. Der Mensch gilt als flexibelster Bestandteil des Unternehmens. Wenn nur die technischen und organisatorischen Abläufe effizient gestaltet würden, könne die Personalplanung im Nachgang für die richtige personelle Ausstattung sorgen. Den Rest an Folgebereitschaft der Beschäftigten besorge schon der Druck des Markts, den man durch ökonomische Zielvorgaben in den Betrieb hinein zu „verlängern“ sucht.



Nicht wenige Unternehmen bezahlen diesen Irrtum mit Kooperations- und Kommunikationsproblemen, hohen Fluktuationsraten, Absentismus, „Dienst nach Vorschrift“ und nachlassender Motivation bis hin zur „inneren Kündigung“. Angetreten, eine fle-

xible, netzwerkförmige Organisation mit flacher Hierarchie und ganzheitlichen Arbeitsvorgängen zu schaffen, endet so manches Reorganisationsvorhaben im „Aufstand des Individuums“ (Sprenger 2000) oder in einer Renaissance der alten hierarchisch-autoritären Unternehmensführung. Die genannten äußeren Anzeichen finden eine Entsprechung in der Einstellung der Beschäftigten zu ihrer Arbeit. In der Klage über sich verschlechterndes Betriebsklima kommt zum Ausdruck, dass wichtige Aspekte der betrieblichen Organisation, vor allem die sozialen Beziehungen, von den Beschäftigten übereinstimmend negativ beschrieben und bewertet werden.

Mit „Betriebsklima“ bezeichnet Lutz von Rosenstiel (in diesem Band) „... 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.“ Betriebsklima entsteht aus dem Spannungsverhältnis zwischen den Erwartungen der Arbeitenden und den objektiven Arbeitsbedingungen. Die kollektiv geteilten Meinungen, Gefühle und Stimmungen über die Arbeit und das Unternehmen verdichten sich zu einer innerbetrieblichen Atmosphäre. Den Einzelnen tritt das Betriebsklima dann wie ein scheinbar selbständiges Moment der betrieblichen Verhältnisse gegenüber, es wirkt zurück auf die subjektiven und objektiven Momente, aus denen es entstanden ist (von Friedeburg 1963, 19). Das Betriebsklima spielt eine vermittelnde Rolle im Arbeitsalltag. Ein gutes Klima kann über Schwierigkeiten hinweghelfen, ebenso kann ein schlechtes Klima Probleme verschärfen. „In welchem Licht die objektiven betrieblichen Verhältnisse erscheinen, ob Misstrauen die Erwartungen feindselig schärft oder Vertrauensbereitschaft sie versöhnlich stimmt, hängt nicht unwesentlich vom ‚Betriebsklima‘ ab.“ (ebd., 51 f.)

Gerade dann, wenn betriebliche Um- oder Neustrukturierungen größeren Umfangs Irritationen, Brüche und Unsicherheiten hervorrufen, kommt dem Betriebsklima erhöhte Bedeutung zu. Ein gutes Klima kann motivieren, Schwierigkeiten gemeinsam zu meistern im Vertrauen darauf, dass die eigenen Interessen Berücksichtigung finden werden. Ein schlechtes Klima kann zu Blockadehaltungen und Auseinandersetzungen führen in der Befürchtung, eigene Interessen aufgeben zu müssen.

Angesichts flacher Hierarchien, Teamarbeit und netzwerkförmiger Zusammenhänge spielt im betrieblichen Alltag das Kooperationshandeln der Beschäftigten eine größere Rolle als früher. Die „Befreiung“ des Arbeitshandelns aus hierarchischen Strukturen von Anweisung und Ausführung hat zur Folge, dass viele Aspekte quasi in die Arbeitsbeziehungen hinein verlagert werden, deren „Funktionieren“ zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird. Heiner Minssen (in diesem Band) spricht von einem Übergang von der bürokratischen zur diskursiven Koordinierung der Arbeit. Während sich das althergebrachte Modell einer bürokratischen Koordinierung auszeichnet durch die Trennung von Anweisung und Ausführung, durch Prozesskontrolle, Hierarchie und letztlich durch Misstrauen, geht es im Modell der diskursiven Koordinierung stärker um Verhandlung und Abstimmung, um eine Ergebniskontrolle, in der die Verhältnisse egalitärer sind und auf Vertrauen beruhen. Die damit verbundene Selbstverantwortung der Beschäftigten erfordert ihre engagierte Mitwirkung (Commitment). Die vor allem in der Managementliteratur angepriesenen Rezepte zur Herstellung von Mitwirkungsbereitschaft durch Beeinflussung von Werten, Normen und Einstellungen der Beschäftigten – die so genannte Unternehmenskultur – können dies jedoch kaum gewährleisten, so lange sie lediglich versuchen, äußere Reglementierungen durch innere Beeinflussung der Individuen zu ersetzen, also nur die Mittel der Fremdsteuerung zu verändern (Neuberger/Kompa 1987).

Wissenschaft und Praxis

Gemeinsamer Ausgangspunkt der Beiträge in diesem Buch ist die Einsicht, dass das Soziale in seiner Eigendynamik und die Beschäftigten als selbständige Individuen ernst zu nehmen sind, was nur auf dem Wege einer bewussten und organisierten Beteiligung an der Strukturierung betrieblicher Prozesse geschehen kann. Ein gutes Betriebsklima – so die These – entsteht am ehesten dort, wo die Beschäftigten sich ernst genommen fühlen, wo sie die Möglichkeit haben, ihre Interessen zu formulieren und einzubringen, wo nicht nur Rahmenbedingungen sondern auch Inhalte und Strukturen der Arbeit von ihnen mit beeinflusst werden können.

Daraus folgt weiterhin, dass schon der Weg zu einem guten Betriebsklima gemeinsam erarbeitet werden muss. Es reicht nicht aus, nur die Verhaltensweisen der Vorgesetzten zu verändern oder im Sinne der Human-Relations-Bewegung allein auf die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen abzielen (Ulich 1992, 33 ff.). Zur Verbesserung des Betriebsklimas sind beteiligungsorientierte Vorgehensweisen zu entwickeln, um herauszufinden, wo die zentralen Ansatzpunkte für Veränderungen liegen, und um die geeigneten Maßnahmen festzulegen und umzusetzen.

In diesem Sinne wollen die in diesem Band versammelten Beiträge keine Rezepte liefern, sondern vielmehr dazu auffordern, die jeweilige betriebliche Realität genau zu studieren und in die Analyse möglichst viele Sichtweisen einzubeziehen. Wissenschaft kann dazu beitragen, Zusammenhänge zu erkennen zwischen objektiven Bedingungen und subjektiven Meinungen, zwischen Strukturen und Handlungen, zwischen Produktivität und Betriebsklima. Sie kann betriebliche Akteure sensibilisieren für solche Zusammenhänge, auf Probleme aufmerksam machen und die Richtung aufzeigen, in der nach Lösungen gesucht werden sollte. Die Erarbeitung solcher Lösungen und ihre konkrete Umsetzung ist jedoch Sache der betrieblichen ExpertInnen aus Management, Betriebsrat und Belegschaft. Nur sie verfügen über die entsprechenden Erfahrungen, um betriebliche Prozesse und Strukturen so zu verändern, dass die erwünschten Wirkungen eintreten. Nur sie können die dabei tangierten Interessen verhandeln und zum Ausgleich bringen.

Der Begriff des Betriebsklimas – das zeigten auch die von den HerausgeberInnen durchgeführten Workshops – eignet sich in besonderer Weise, wissenschaftliches Wissen mit dem betrieblichen Erfahrungswissen zu vermitteln. Denn „Betriebsklima“ ist sowohl Bestandteil der Alltagssprache als auch ein wissenschaftlich eingeführter Begriff (Gebert/von Rosenstiel 2002, 364 ff.). Wissenschaftliche Analysen können anknüpfen an praktische Erfahrungen, können das, was von betrieblichen Akteuren eher empfunden als gewusst wird, verstehbar machen und als gestaltbar aufzeigen. Umgekehrt lässt sich erst durch Berichte aus der Praxis das Phänomen des Betriebsklimas in seinen vielfältigen Ursache- und Wirkungszusammenhängen adäquat begreifen. Veränderungsmöglichkeiten lassen sich nur aufgrund praktischer Erfahrungen realistisch einschätzen.

Dimensionen des Betriebsklimas

Die HerausgeberInnen sind bei den Themen der Workshops, die sich in den Abschnitten dieses Buches widerspiegeln, dem Ratschlag von Rosenstiels u.a. (1983, 109) gefolgt, die inhaltlichen Dimensionen des Betriebsklimas nicht abstrakt-allgemein herzuleiten, sondern nach dem Grad ihrer Aktualität auszuwählen, da sie selbst dem historischen Wandel unterliegen. Aus der Fachliteratur, mehr noch aufgrund

zahlreicher Gespräche mit Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis wurden folgende vier Dimensionen als vorrangig herausgearbeitet:

- eine dialog- und verständigungsorientierte Personalarbeit, welche die Eigendynamik der sozialen Beziehungen systematisch berücksichtigt und integriert;
- das Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen sowie die Umgangsweisen der Beschäftigten miteinander;
- die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten im Betrieb, Anerkennung und Bewertung ihrer Leistungen;
- der Umgang mit Interessenunterschieden und Konflikten.

In den folgenden Beiträgen werden zunächst Begriff und Bedeutung des Betriebsklimas aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht sowie aus der Perspektive einer Unternehmensberaterin herausgearbeitet. Dies entspricht im Großen und Ganzen der Auftaktveranstaltung des zugrunde liegenden Projekts. Schon hier wird deutlich, dass weder Wissenschaft noch Beratung einfache Lösungen anzubieten haben etwa in dem Sinne, dass ein freundliches Miteinander die Leistung fördert. Auch eine kooperative Unternehmensführung, die im praktischen Beispiel vorgestellt wird, ist keineswegs widerspruchsfrei, beinhaltet sie doch sowohl mehr Verantwortung für die Beschäftigten wie auch neue Unsicherheiten und Risiken auf beiden Seiten.

Die darauf folgenden Abschnitte umfassen die in vier Workshops behandelten Schwerpunktthemen. Für die Workshops wurden als ReferentInnen Fachleute aus der Wissenschaft eingeladen, die Teilnehmenden wurden explizit aufgefordert, ihr Erfahrungswissen in die Diskussionen einzubringen. Jedes Thema wurde zusätzlich noch von einem/einer UnternehmensberaterIn aufgegriffen und in verschiedenen Formen (Diskussion in Arbeitsgruppen, Rollenspiele, Besprechung von Fallbeispielen usw.) vertieft. Den BeraterInnen kam dabei die Funktion zu, ihre Erfahrungen mit der praktischen Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse einzubringen. Beratungswissen ist eine Art intermediäres Wissen insofern als es auf den Prozess der Umsetzung von Erkenntnissen bezogen ist. Vom wissenschaftlichen Wissen unterscheidet es sich durch seine Pragmatik – Zweifel und Widerspruch sind nicht (mehr) angebracht, wenn Handlungshinweise gegeben werden müssen. Vom praktischen Erfahrungswissen, das an den jeweiligen Handlungskontext gebunden ist, unterscheidet es sich durch seine Übertragbarkeit auf jeweils verschiedene betriebliche Zusammenhänge, eben weil es Wissen um Prozesse ist.

Der erste Workshop und entsprechend auch der erste Themenblock des vorliegenden Buches ist überschrieben „*Systematische Personalarbeit – ein Erfolgsfaktor*“. Hier wird ein zentraler Widerspruch thematisiert, dessen Nichtbeachtung häufig zu schlechtem Betriebsklima führt: Zwar wird in modernen Management-Konzepten der Mensch als produktive Kraft angesehen, sein aktives Mitwirken als unabdingbar für den Unternehmenserfolg betrachtet. Andererseits bleibt Arbeit für jedes Unternehmen ein Kostenfaktor, der möglichst klein gehalten werden soll. In diesem Spannungsfeld von Humanisierung und Rationalisierung müssen Manager und Vorgesetzte, Betriebsräte und Beschäftigte einen Ausgleich finden. Eine systematische Berücksichtigung sozialer Eigengesetzlichkeiten ist daher unabdingbar. Besondere Schwierigkeiten ergeben sich für die Personalarbeit in Phasen rasanten Wachstums oder tief greifender Umstrukturierungen des Unternehmens. Aufgrund der harten Marktanforderungen wird die planvolle Gestaltung der „weichen“ Faktoren des Personalmanagements häufig zurückgestellt. Die Schaffung eines positiven Umfelds, in dem sich Beschäftigte entfalten und weiterentwickeln können, wird zu einer der großen Herausforderungen erfolgreicher Personalarbeit.

Der zweite Block, der in einem weiteren Workshop bearbeitet wurde, behandelt das Thema „*Demokratie und Hierarchie*“. Das Betriebsklima wird wesentlich beeinflusst von den Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Die Art und Weise der Personalführung kann entscheidenden Einfluss haben auf Zusammenarbeit und Produktivität. Zwar hat sich die Ansicht, dass eine partizipative Form der Personalführung produktiver ist als eine autoritäre, inzwischen allgemein durchgesetzt. Damit sind Interessenunterschiede und –gegensätze jedoch nicht beseitigt; wenn keine Form des Ausgleichs gefunden wird, kann sich das Betriebsklima bei partizipativer Führung sogar verschlechtern. Aber nicht nur das Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen, sondern auch die Verhaltensweisen der Beschäftigten untereinander sind ein entscheidender Aspekt des Betriebsklimas. Kooperation erfordert einen gleichberechtigten Umgang miteinander. Er trägt nicht nur bei zur Verminderung von Konflikten und zum Abbau von Diskriminierungen. Auch Teamarbeit und die gemeinsame Erarbeitung von Problemlösungsstrategien werden dadurch erst möglich. Thematisiert wird diese Problematik an der Genderfrage, d.h. der Zusammenarbeit zwischen Frauen und Männern.

Der dritte Block ist überschrieben „*Der Mensch im Mittelpunkt*“. Personalentwicklung ist der Bereich des Managements, der sich mit den qualitativen Aspekten der Entwicklung menschlicher Ressourcen befasst. Diese Entwicklung kann jedoch nicht nur am einzelnen Menschen und seiner „Beschäftigungsfähigkeit“ durch Qualifizierungsmaßnahmen ansetzen. Erforderlich sind vielmehr auch Veränderungen der betrieblichen Organisation hin zu einer Lernenden Organisation, die eine Entwicklung der Personen im Arbeitsprozess selbst ermöglicht und fördert. Erst in dem dann entstehenden guten Betriebsklima ist angstfreies Lernen möglich. Eng damit verbunden ist die Anerkennung erbrachter Leistungen und Gerechtigkeit bei der Bezahlung. Wie Unternehmensbefragungen zeigen, nehmen leistungsbezogene Entlohnungsformen in den letzten Jahren wieder zu. Insbesondere mit dem Instrument der Zielvereinbarungen werden Leistungs- und Vergütungsgrößen festgelegt. Ein gutes Betriebsklima, das die Leistungsbereitschaft steigert, wird jedoch nur dann zu erreichen sein, wenn wirkliche Vereinbarungen getroffen werden, die von den Beschäftigten mitbestimmt werden können. Eventuell ist hier der Zusammenhang auch anders herum zu sehen: Zielvereinbarungen setzen ein vertrauensvolles Betriebsklima voraus.

Der vierte Block behandelt den „*Betrieb als Arena*“. Der Betrieb ist Ort von Auseinandersetzungen, denn hier kommen Menschen mit verschiedenen Interessen zusammen. Um unproduktive Machtspiele und mikropolitische Kleinkriege zu verhindern, ein produktives Miteinander und ein gutes Betriebsklima zu ermöglichen, müssen diese Interessen miteinander vereinbart bzw. zum Ausgleich gebracht werden. Hier spielt eine gewählte Interessenvertretung – der Betriebsrat – eine entscheidende Rolle. Dort, wo es ihm gelingt, sowohl verschiedene Interessen in der Belegschaft auszugleichen als auch die gemeinsamen Interessen der Beschäftigten gegenüber der Unternehmensleitung zu vertreten, kann er das Betriebsklima entscheidend positiv gestalten. Wenn kein Interessenausgleich stattfindet, kann es zu handfesten Konflikten bis hin zum Mobbing kommen, wodurch das Betriebsklima vergiftet und die Produktivität eines Unternehmens ernsthaft behindert wird. Ein entscheidender Faktor eines guten Betriebsklimas sind daher auch Verfahren und Formen der Konfliktlösung bzw. des frühzeitigen Aufdeckens von Konfliktpotenzialen.

So verschieden die Gegenstände und Herangehensweisen der Autorinnen und Autoren auch sind, in drei Punkten konvergieren ihre Ausführungen:

Erstens ist der Betrieb als ein sozialer Zusammenhang zu begreifen, dessen Eigen-dynamik beachtet sein will. Das Missverständnis, ein Betrieb sei wie eine Maschine

zu konstruieren und zu führen, hat heute umso fatalere Auswirkungen, als die Beschäftigten qualifizierter und auch selbstbewusster sind als noch zu Zeiten von Taylor und Ford. Das Personal besteht aus Personen mit je eigenen Interessen und eigenen Ansichten. Die Verbesserung des Betriebsklimas erfordert daher Bemühungen um Transparenz, um Beteiligung und gerechte Problemlösungen.

Zweitens hängt die Dynamik des Sozialen eng zusammen mit den materiellen Gegebenheiten eines Unternehmens, mit Arbeitsbedingungen, Entgeltzahlungen und Beschäftigungsverhältnissen. Eine freundliche Umgangsweise des Managements mit den Beschäftigten wird die Zusammenarbeit kaum fördern können, wenn gleichzeitig Lohnsenkungen und Leistungssteigerungen angeordnet werden. Zwar wird niemand in Frage stellen, dass ökonomische Zwänge von außen auf den Betrieb einwirken und der Gestaltung sozialer Beziehungen Grenzen setzen – ein Unternehmen soll Gewinne erzielen. Die Frage ist vielmehr, wie gegebene Handlungsspielräume genutzt werden und wie darüber entschieden wird: durch Anordnung oder durch Verhandlung. Interessenunterschiede sind nicht zu beseitigen, ein gutes Betriebsklima entsteht am ehesten dann, wenn Verfahren des Dialogs praktiziert werden, um zu einem fairen Ausgleich zu kommen.

Hieraus ergibt sich *drittens*, dass auch die Wissenschaft keine „richtigen“ Lösungen betrieblicher Probleme produzieren kann. Die Gestaltung des Betriebsklimas ist keine Frage objektiver Erkenntnis, sondern praktischer Zusammenarbeit. Dies aufzuzeigen, Möglichkeiten und Erfahrungen aus den Betrieben zu analysieren und zu verallgemeinern sowie Diskussionen darüber anzuregen, ist eine der vornehmsten Aufgaben der Sozialwissenschaft (Kock 2003).

In diesem Sinne soll der vorliegende Sammelband dazu beitragen, dass den sozialen Beziehungen im Betrieb angemessene Beachtung geschenkt wird. Er soll Anregungen und Hinweise geben für eine wissenschaftlich gestützte Weiterbildungsmaßnahme, die darauf abzielt, das Betriebsklima zu verbessern und die Arbeit humaner zu gestalten.

Literatur

- Friedeburg, Ludwig von (1963): Soziologie des Betriebsklimas. Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben, Frankfurt a.M.
- Gebert, Diether/Rosenstiel, Lutz von (2002): Organisationspsychologie. Person und Organisation, 5. Auflage, Stuttgart
- IG Metall (Hrsg.) (2001): IG Metall-Zukunftsreport. Ergebnisse im Überblick, Zuspitzungen und Diskussionsanreize, Frankfurt a.M.
- Kock, Klaus (2003): Arbeitsorientierte Wissenschaft – ein Anachronismus?, in: Färber, Christiane/Kock, Klaus/Mußmann, Frank/Schlosser, Irmtraud (Hrsg.): Kooperation Wissenschaft Arbeitswelt. Geschichte, Theorie und Praxis von Kooperationsstellen, Münster, 18-31
- Kutzner, Edelgard (2003): Arbeitsbeziehungen in Call Centern – Irritationen der Geschlechterordnung, in: Kuhlmann, Ellen; Betzelt, Sigrid (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor – Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte, Baden- Baden, 167-175
- Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2003): Zur Strukturierung von Arbeitsbeziehungen in Call Centern, in: Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hrsg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierete Arbeit in Call Centern, Berlin, 163-181

- Mattauch, Christiane (2001): Klima-Störungen, in: brandeins 1/2001
- Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1987): Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, München
- Rosenstiel, Lutz von/Falkenbeg, Thomas/Hehn, Walter/Henschel, Elisabeth/Warns, Irmgard (1983): Betriebsklima heute. Studie im Auftrag des Bayrischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Ludwigshafen (Rhein)
- Sprenger, Reinhard K. (2000): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Frankfurt a.M./New York
- Ulich, Eberhard (1992): Arbeitspsychologie, 2. Auflage, Zürich und Stuttgart

I.

THEORIE UND PRAXIS DES BETRIEBSKLIMAS

Lutz von Rosenstiel

Betriebsklima und Leistung – eine wissenschaftliche Standortbestimmung

Der Begriff des Betriebsklimas ist unklar und umstritten. Einige verstehen darunter ganz allgemein die im Betrieb vorherrschende Stimmung, andere das Gleiche wie unter Arbeitszufriedenheit, dritte die Qualität der Beziehung zwischen der Führung und den Mitarbeitern; nicht wenige sehen im Betriebsklima eine wesentliche Quelle der Leistung der Belegschaft, während andere dieses Klima als „Sozialklimbim“ abtun und befürchten, dass es einer dynamischen Zielorientierung und damit der Leistung im Wege steht etc. Es soll daher im Folgendem versucht werden, den Begriff des Klimas zu präzisieren, aufzuzeigen wie er im Rahmen eines theoretischen Zusammenhangs zur Leistung steht, um schließlich darzulegen, inwieweit angesichts aktueller Wandlungstendenzen in den Betrieben das Betriebsklima zum Wohl der Unternehmen und der Belegschaften in der Praxis gestaltet werden kann.

Zum Begriff des Betriebsklimas

Sinngemäß wurde viel vom Betriebsklima gesprochen, längst bevor das Wort in die Wissenschaft und die Diskussion mit der Praxis einzog. Daher soll nachfolgend auf die Wurzeln des Klimakonstrukts in den Sozialwissenschaften eingegangen werden, eine Differenzierung anderen Ansätzen gegenüber erfolgen, um schließlich eine – wenn vielleicht auch vorläufige – Definition vorzuschlagen.

Wurzeln des Konzepts

Feldherren beschworen bereits vor Hunderten von Jahren den „Geist der Truppe“ als wesentliche Voraussetzung für deren Erfolg. Dieses Konzept wurde bereits vor einem halben Jahrtausend in die Betriebe der Wirtschaft übertragen. So heißt es in einem Vertrag zwischen den Eigentümern eines sächsischen Bergwerkes und den Arbeitern aus der Zeit Karls des V.: „... damit von unseren und iren berghgenossen und Untertanen entporung, todtslege und andere unthat mocht verhuet und also gut fried, recht und ainigkeit allenthalben gehalten und die bergwergk treulich und vleissig gefurdert werden ...“ und so führte Rosenstiel 1789 anlässlich der „Einrichtung einer besonderen Versorgungsanstalt für die Arbeiter der königlichen Porcellanmanufactur in Preußen“ aus, dass diese als ein Mittel anzusehen sei zur „... genaueren Verbrüderung der Ovries in der Manufactur zur Einführung des in manchem Anbetracht so nützlichen Espri de Corps ...“

Diese und ähnliche Überlegung blieben in der Praxis bewusst, wurden aber in der Wissenschaft – speziell in der deutschen Industriesoziologie – erst in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts zum Forschungsgegenstand.

„Klima“ in den Sozialwissenschaften

Zwei Quellen wurden für moderne Fassungen des Klimakonzepts in Organisationen bedeutsam: die Thematisierung des Betriebsklimas durch die deutsche Industriesoziologie

in den späten 1930er-Jahren und die Untersuchungen des sozialen Klimas durch den von Berlin in die USA emigrierten Psychologen Kurt Lewin, der experimentell das soziale Klima in Abhängigkeit von unterschiedlichen Führungsstilen untersuchte.

In der Industriesoziologie wurde beginnend mit Arbeiten von Briefs (1934) durch unterschiedliche Autoren bis hin zu Dahrendorf (1959), von Friedeburg (1963) oder Fürstenberg (1967) das Betriebsklima zum Gegenstand der Forschung. Dort finden sich Begriffsumschreibungen wie die folgenden: „Mit Betriebsklima wird die Atmosphäre, die Stimmung, der Geist innerhalb eines Betriebes als soziale Einheit bezeichnet. Es sind die Einstellungen und Gefühle der Arbeitnehmer zum Betriebsganzen, zu der Form und dem Stil der Arbeit, vor allem zum Führungsstil, zu Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation, zu den sozialen Beziehungen. Betriebsklima ist die Qualität der im Betrieb vorhandenen sozialen Beziehungen ...“ (Bornemann 1967, 128).

Götte (1962, 129) schreibt: „Niederschlag der betrieblichen Gemeinsamkeit ist die Betriebsatmosphäre, eine überindividuelle sozialpsychologische Äußerungsform, die dem betrieblichen Gemeinschaftsleben ihr Gepräge gibt. Aus dieser allgemeinen Prägung resultiert das Betriebsklima als ein Gesamtnenner der Einstellungen und Verhaltensweisen der Betriebsangehörigen, ein Gesamtnenner, der sich in den herrschenden Kommunikationsweisen ausdrückt und über sie seine Wirkmacht bei der informellen Regulation und Kontrolle der Einstellungen und Verhaltensweisen der Betriebsangehörigen ausübt.“

Lewin, Lippitt/White (1939) untersuchten – dabei herausgefordert durch die autoritären Führungssysteme in Europa, insbesondere in Deutschland – die Wandlungen des sozialen Klimas bei autoritärer im Vergleich zu demokratischer Führung. Sie fanden in bis heute viel zitierten experimentellen Untersuchungen, dass unter autoritärer Führung zwar die Leistung der Gruppe nicht absinken muss, das Klima aber durch Spannung und Feindseligkeit gekennzeichnet ist.

Die facettenanalytische Differenzierung

Obwohl der Begriff des Betriebsklimas insbesondere auch in der Praxis eine breite Akzeptanz gefunden hat, ist er dennoch keineswegs trennscharf von verwandten Konzepten abzuheben. Man denke nur an solche viel diskutierten Begriffe wie Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmoral, Organisationsklima oder Unternehmenskultur. Sie alle beziehen sich auf den Betrieb bzw. das Unternehmen und thematisieren subjektive Reaktionen der Betriebsangehörigen auf materielle oder soziale Bedingungen des Betriebs. Dies ist bereits eine gewisse Einengung, denn es schließt die allgemeine gute Stimmung der Belegschaft als Folge des Siegs der heimischen Fußballmannschaft etc. aus. Dennoch sind weitere Klärungen erforderlich, um das Betriebsklima prägnanter erfassen und Operationalisierungsvorschläge entwickeln zu können. Einen viel beachteten Versuch dieser Art haben Payne/Pugh (1976) unternommen. Sie nutzten dazu das in den mathematisch orientierten Sozialwissenschaften gut eingeführte Konzept der Facettenanalyse. Die Facettenanalyse zerlegt komplexe Begriffe in möglichst voneinander unabhängige Komponenten und kann durch deren Kombination Begriffsdifferenzierungen ableiten. Die Autoren gehen nun bei den Versuchen, die subjektive Repräsentationen der Organisation im Bewusstsein der Organisationsmitglieder zu differenzieren, von drei Aspekten aus:

- Analyseeinheit: Individuum oder soziales Aggregat;
- Analyseelemente: Arbeit oder Organisation;
- Art der Erfassung: Beschreibung oder Bewertung.

Daraus ergeben sich $2 \times 2 \times 2 = 8$ Konzepte (Tabelle 1), wobei – über Payne/Pugh hinaus – das Betriebsklima die Konzepte G und H verbindet.

Typ des Konzepts		A	B	C	D	E	F	G	H
Facetten	Analyseeinheit	Individuum	Individuum	Individuum	Individuum	soziales Kollektiv (aggregiert)	soziales Kollektiv (aggregiert)	soziales Kollektiv (aggregiert)	soziales Kollektiv (aggregiert)
	Analyseelement	Arbeit	Arbeit	Organisation (Abt. oder Team)	Organisation (Abt. oder Team)	Arbeit	Arbeit	Organisation (Abt. oder Team)	Organisation (Abt. oder Team)
	Art der Messung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung
		Zufriedenheit des Einzelnen mit seiner Arbeit: <i>Arbeitszufriedenheit</i>	Beschreibung des Einzelnen in seiner Arbeit: <i>Wahrgenommene Arbeitscharakteristika</i>	Zufriedenheit des Einzelnen mit der Organisation: <i>Organisationszufriedenheit</i>	Beschreibung des einzelnen Mitglieds der Organisation: <i>Wahrgenommene Organisationscharakteristika = psychologisches Klima</i>	Übereinstimmung der Arbeitszufriedenheit: <i>"Role Morale" = Arbeitsmoral</i>	Übereinstimmung der Organisationsbeschreibung: <i>"Role Climate" = Arbeitsklima</i>	Übereinstimmung der Organisationszufriedenheit: <i>Rollenklima</i>	Übereinstimmung der Beschreibung der einzelnen Mitglieder der Organisation: <i>Organisationsklima</i>
									<i>Betriebsklima</i>

Tabelle 1: Klima-Zufriedenheitskonzepte nach der Facettenanalyse von Payne

An den extrem unterschiedlichen Fassungen A und H, der Arbeitszufriedenheit einerseits und dem Organisationsklima andererseits, soll das konkretisiert werden. Die Arbeitszufriedenheit geht von der Untersuchungseinheit des einzelnen Betriebsangehörigen aus, der sich mit seiner Arbeit auseinandersetzt und diese bewertet. Ein typisches Item in einem Arbeitszufriedenheitsfragebogen könnte entsprechend lauten: „Ich bin mit dem Inhalt meiner Arbeit zufrieden“ „stimme zu stimme nicht zu“.

Das Organisationsklima geht dagegen von der Belegschaft als einem Aggregat aus, das die Gesamtorganisation in einer spezifischen Weise beschreibt. Hier könnte das Item in einem einschlägigen Fragebogen lauten: „Bei uns im Betrieb werden alle relevanten Entscheidungen ohne Beteiligung der betroffenen Mitarbeiter getroffen“ „stimme zu stimme nicht zu“.

Das Betriebsklima geht auch von der Gesamtbelegschaft aus, die sich mit der Organisation auseinandersetzt. Diese aber wird nun nicht nur inhaltlich beschrieben, sondern das Wahrgenommene wird zugleich bewertet. Damit wird zugleich gesagt, dass es nicht – wie bei der Arbeitszufriedenheit – um Inhalt und Kontext der Tätigkeit geht.

Welche Bestandteile der sehr allgemein genannten „Organisation“ könnten nun in Betriebsklimaanalysen beschrieben und bewertet werden? Hier finden sich in der Literatur ganz unterschiedliche Vorschläge, die allerdings zum Teil überlappen. Von Rosenstiel/Falkenberg/Hehn/Henschel/Warns (1983) haben die folgenden ausgewählt:

- Betrieb als Ganzes
- Kollegen
- Vorgesetzte
- Aufbau- und Ablauforganisation
- Information und Mitsprache
- Zusammenarbeit zwischen den Bereichen
- Interessenvertretung
- Betriebliche Leistungen

Der Vorteil eines derartig inhaltlich differenzierenden Vorgehens ist offensichtlich, wenn man es mit bloßen bilanzierenden Zufriedenheitsabfragen vergleicht. Man erfährt nicht nur, dass eine eher positive oder negative Bewertung vorgenommen wird, sondern zugleich, womit diese – zumindest im Sinne einer subjektiven Kausalität – von den Befragten begründet wird. Daraus ergeben sich Hinweise für Veränderungsmaßnahmen, die dann später im Sinne von Organisationsentwicklung (Gebert 1995) genutzt werden können.

Die Bedeutung der sozialen Beziehungen im Betrieb

Die frühe arbeits- und industriepsychologische Forschung, die sogenannte „Psycho-technik“, war stark durch das Scientific Management des Ingenieurs Taylor (1911) geprägt. Dieser war davon ausgegangen, dass die Ausführung arbeitsteiliger Handlungen und deren Kombination durch die Ablauforganisation für die betriebliche Leistung entscheidend sei und dabei streng auf eine Trennung von Führung und Ausführung – die berühmte Differenzierung von Kopf und Hand – zu achten sei. Das Fließband wurde dann zum Ausdruck der tayloristischen Überlegungen. In den 30er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts – also in der gleichen Zeit, als relativ unabhängig davon der Begriff des Betriebsklimas in Deutschland aufkam – veröffentlichten Roethlisberger/

Dickson (1939) ihre berühmt gewordenen Studien, die von Mayo initiiert worden waren, unter dem Titel „Management and the Worker“. Die Forschergruppe hatte Arbeitsprozesse und Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen der Elektrobranche in Hawthorne in der Nähe von Chicago analysiert. Dabei war – ganz im Sinne der tayloristischen Tradition – davon ausgegangen worden, dass es die objektiven Bedingungen wie z.B. die Pausenregelung, die Lichtverhältnisse, die Raumgestaltung sind, die für die Leistung bestimmend sind. Ihren eigenen Hypothesen widersprechend fanden die Autoren jedoch, dass den sozialen Beziehungen im Betrieb eine ganz entscheidende Rolle zukommt und z.B. informelle Prozesse, Strukturen und Normen in den Arbeitsgruppen, aber auch die Art und Weise, in der Führungskräfte ihre Mitarbeiter behandeln, für die schließliche Leistung besonders bedeutend sind. Diese Erkenntnisse führten dann zur sogenannten „Human-Relations-Bewegung“, die insgesamt die stärkere Beachtung des Betriebsklimas förderte.

Auch wenn die Hawthorne-Studie und ihre Anlage sowie die Simplifizierung der Befunde im Rahmen der Human-Relations-Bewegung später vielfältige Kritik erfahren haben (z.B. Neuberger 1977) und auch die praxeologische Konsequenz, dass sich gute soziale Beziehungen lohnten, aus ethischer Sicht in Frage gestellt wurde („Glückliche Kühe geben mehr Milch“), ist es seither unbestritten, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb eines Betriebs entscheidend nicht nur für das erlebte Klima, sondern auch für das Verhalten und damit die Leistung sind. Entsprechend ist es ebenfalls weitgehend unumstritten, dass inhaltlich die sozialen Beziehungen, wie sie von der Belegschaft wahrgenommen werden, der Kern des Betriebsklimas sind, obwohl dieses nicht allein die sozialen Beziehungen thematisiert.

Betriebsklima: eine (vorläufige) Definition

Halten wir fest:

- Das Betriebsklima wird nicht auf individueller Ebene sondern auf jener der Belegschaft fest gemacht.
- Das Betriebsklima bezieht sich nicht auf die materialen Bedingungen des Arbeitsplatzes und auf den Arbeitsinhalt, sondern im Kern auf die sozialen Beziehungen, d.h. die Art des Umgangs der Kollegen und der Vorgesetzten.
- Das Betriebsklima betrifft nicht die objektiven Bedingungen in der Organisation, sondern deren Niederschlag im Erleben im Sinne der Wahrnehmung und Bewertung.

Daraus lässt sich die nachfolgende Definition ableiten: 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.

Zum Verständnis der Leistung

Das Interesse am Konzept des Betriebsklimas ist in der Praxis so ausgeprägt, weil zum einen – wie mir scheint mit Recht – das Betriebsklima ein zentrales Argument des Personalmarketing ist. Hat man vor Augen, dass der „war for talents“ – der Krieg um die Talente – angesichts der demographischen Entwicklung in Deutschland künftig härter werden wird, so ist es wichtig, glaubhafte Argumente dafür zu haben, die

Besten für sich zu gewinnen. Da nun vielfältige Untersuchungen zeigen, dass gute Sozialbeziehungen im Betrieb oder – ganz explizit – ein gutes Betriebsklima zu jenen Merkmalen zählt, die die Entscheidung für einen bestimmten Arbeitgeber determinieren bzw. über längere Sicht die Bindung sichern, erscheint es wesentlich, ein positives Betriebsklima aufzubauen und zu erhalten. Das zweite Argument der Praxis aber besteht darin, im Betriebsklima eine wesentliche Bedingung einer guten Leistung der Betriebsangehörigen zu sehen.

Zur Ethik der Zielsetzung

Im Gefolge von „1968“ war eine negative Bewertung von Leistung in Organisationen die Regel, weil darin der Ausdruck einer illegitimen Herrschaft, einer Mehrwertproduktion zu Gunsten der Kapitaleigner und damit ein Symbol der Ausbeutung gesehen wurde. Heute haben sich die Wertorientierungen der Bevölkerung verschoben (Noelle-Neumann/Petersen 2001). Leistung wird durchaus wieder bejaht. Sie lässt sich ja nicht nur vordergründig damit rechtfertigen, dass sie die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands innerhalb einer härter werdenden internationalen Konkurrenz bewahrt und damit Arbeitsplätze sichert, sondern sie rechtfertigt sich auch auf der Basis grundsätzlicher Überlegungen. Innerhalb der Marktwirtschaft ist ja die erbrachte Leistung nicht Selbstzweck, sondern sie dient der Befriedigung von Bedürfnissen der Kunden und damit der Gesellschaft. Leistung wäre demnach Bedürfnisbefriedigung durch die Organisation. Auf der anderen Seite aber sollte man sehen, dass es angesichts der im Grundgesetz verankerten gesellschaftlichen Werte inakzeptabel wäre, den Kunden dadurch zum „König“ zu machen, dass man den Arbeitnehmer – der ja in seiner Freizeit ebenfalls Kunde ist – zum „Sklaven“ degradiert. Es geht also darum, die Bedürfnisbefriedigung nicht allein durch sondern auch in der Organisation zu sichern. Dies hieße u.a. die Arbeitszufriedenheit zu steigern, ein gutes Betriebsklima aufzubauen und insgesamt die Verhältnisse so zu gestalten, dass Persönlichkeitsförderlichkeit bei der Arbeit gesichert wird (von Rosenstiel 2000). So betrachtet ist Betriebsklima nicht nur ein Mittel zum Zweck, sondern durchaus ein ethisch zu rechtfertigender Selbstzweck.

Leistung aus psychologischer Sicht

Analysiert man Arbeit in Betrieben, so ist der physikalische Begriff von Arbeit oder Leistung wenig hilfreich. Aus psychologischer Sicht, d.h. aus jener des menschlichen Erlebens und Handelns, ist die Leistung das Ergebnis zielorientierten geplanten Handelns, der Arbeit eben, wobei die Leistung als Ergebnis nicht allein vom Handeln abhängt. Hier gilt das, was man für alle Ergebnisse menschlichen Tuns sagen muß: Mehrere Ursachen müssen betrachtet werden. Bei grober Klassifikation sind dies personale und situationale Bedingungen. Auf Seiten des Mitarbeiters sind dies

- die Motivation und Volition, was sich umgangssprachlich als „Wollen“ bzw. als „Leistungsbereitschaft“ umschreiben lässt, sowie
- die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestandteile und Erfahrungen, was sich umgangssprachlich als „Können“ oder „Leistungsfähigkeit“ bezeichnen lässt.

Auf Seiten der Situation sind für die Leistung zentral

- die geschriebenen und ungeschriebenen Regelungen und Normen, was sich als „Sollen und Dürfen“ zusammenfassend umschreiben lässt und z.B. in einer „leistungsförderlichen Kultur“ eines Unternehmens seinen Ausdruck findet, sowie
- die leistungsfördernden Bedingungen sowie leistungshemmende Barrieren im Sinne harter Fakten, was häufig als „Leistungsermöglichung“ umschrieben wird.

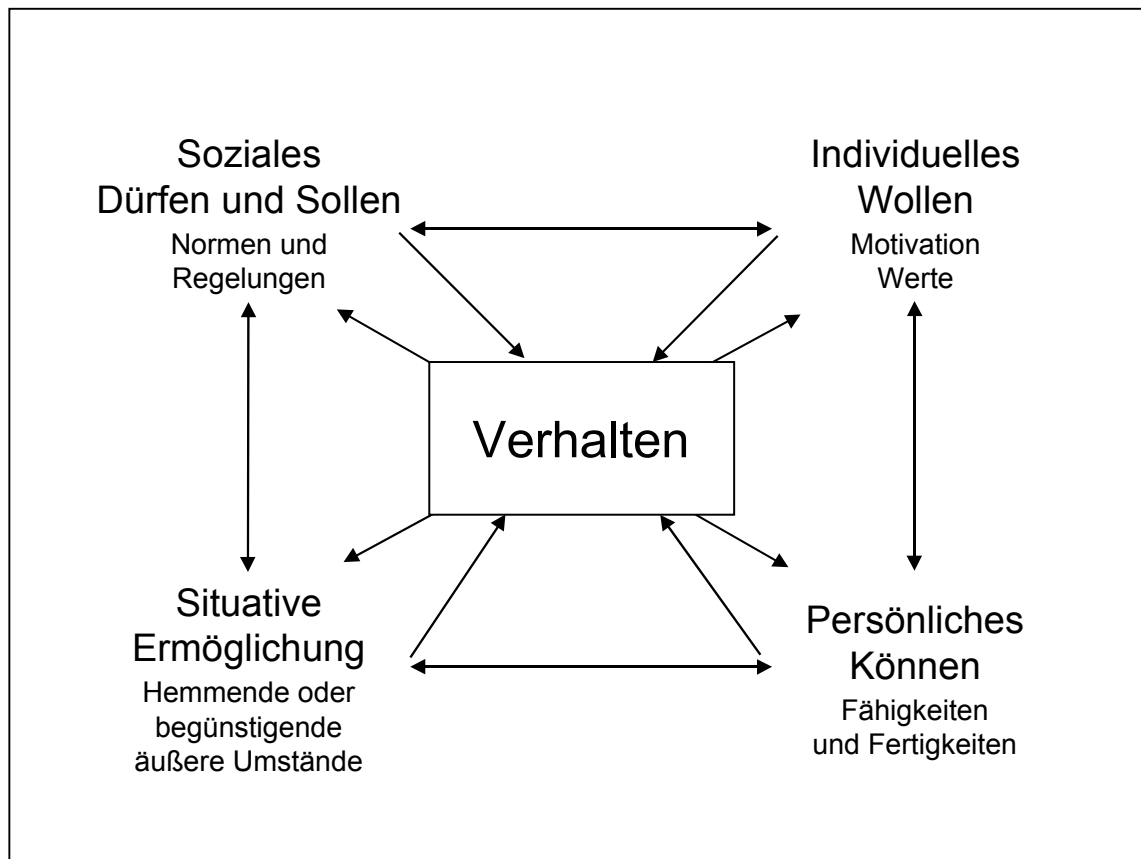


Abbildung 1: Bedingungen des Verhaltens

All diese Einflussgrößen sind selbstverständlich nicht unabhängig voneinander sondern stehen in Interaktion. So wird z.B. der, der das Können zum Erbringen einer bestimmten Leistung in sich wahrnimmt, in aller Regel dieses Können auch nutzen, also die Leistung erbringen wollen. Entsprechend heißt es ja in der Psychologie häufig, dass „jede Kompetenz ihre eigene Motivation“ sei. Aber auch dann, wenn man mit großer Entschlossenheit eine bestimmte Leistung erbringen will, wird man das dafür notwendige Können erwerben und auch die Bedingungen so auswählen oder zu gestalten suchen, dass es zur angestrebten Leistung kommt. Aber es ist auch zu bedenken, dass man langfristig wohl nur das anstrebt, was man darf und was einem von den äußeren Umständen her möglich ist, was wiederum nicht ohne Einfluss auf die Fertigkeit – das Können – bleibt etc.

Frägt man nach der Interaktion zwischen der Leistung und dem Betriebsklima, so wird man kaum eine direkte Beziehung annehmen dürfen sondern sich auf eine vermittelte beschränken müssen. Diese Vermittlung erfolgt in erster Linie über die Motivation, das Wollen. Das Betriebsklima als eine mögliche Ursache der Leistung wird in erster Linie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter beeinflussen. Denkt man in

der Kategorie der Kausalität, der Wenn-Dann-Beziehung, so geht also eine plausible Hypothese dahin, dass das Betriebsklima die Arbeitsmotivation innerhalb eines Aggregats, einer Arbeitsgruppe, einer Belegschaft, direkt beeinflusst, während Leistungsfähigkeit, Leistungskultur und Leistungsermöglichung bestenfalls indirekt davon berührt werden.

Probleme der Messung

Um in den empirischen Sozialwissenschaften Hypothesen überprüfen zu können, muss gemessen werden, wobei dieser Begriff hier weiter als in den Naturwissenschaften verstanden werden soll und qualitative Vorgehensweisen (Flick/von Kardorff/Steinke 2000) mit einschließt. Der Zugang zu Indikatoren erfolgt in aller Regel über das, was Menschen aussagen (etwa in Befragungen), was sie tun (der Fremdbeobachtung erschließbar) und was sie getan haben (an Objektivation und Artefakten ablesbar). Das Betriebsklima wird – ähnlich wie die Arbeitszufriedenheit – meist im Rahmen anonymer Mitarbeiterbefragungen erhoben. Während es zur Messung der Arbeitszufriedenheit eine Vielzahl geeigneter Verfahren gibt (Neuberger 1974; Neuberger/Allerbeck 1978; Six/Kleinbeck 1989; Fischer 1991) und entsprechend viele empirische Befunde vorliegen, ist die Zahl der publizierten Instrumente zur Erfassung des Betriebsklimas deutlich geringer. Über die im deutschsprachigen Raum verfügbaren Vorgehensweisen berichtet Seiffert (1978); ein aktuelles und recht weit verbreitetes Instrument haben von Rosenstiel/Falkenberg/Hehn/Henschel/Warns vorgestellt, das später von von Rosenstiel/Bögel (1992) sowie Bögel/von Rosenstiel (1999) weiterentwickelt wurde. Auf das Betriebsklima lässt sich aber auch aus der Auswertung von Mitarbeiterbefragungen (Bungard/Jöns 1997) schließen, die in den Betrieben immer häufiger durchgeführt werden. Hier allerdings handelt es sich häufig um nicht systematisch konzipierte ad hoc entwickelte Verfahren; nur wenige sind hinsichtlich ihrer Gütekriterien überprüft.

Entsprechend liegen auch deutlich mehr Forschungsbefunde zur Arbeitszufriedenheit (Six/Kleinbeck 1989; Zapf/Dormann, 2001) als zum Betriebsklima (Conrad/Sydow 1984; von Rosenstiel/Bögel 1992) vor. Da nun aber verschiedene nicht nur inhaltliche Facetten der Arbeitszufriedenheit – wie z.B. Zufriedenheit mit der Bezahlung, mit dem Vorgesetzten, mit der Arbeitsplatzgestaltung, dem Inhalt der Arbeit etc. – hoch miteinander korrelieren, sondern auch Arbeitszufriedenheit, Organisationsklima und Betriebsklima, erscheint es berechtigt, manche Befunde der Arbeitszufriedenheitsforschung zumindest hypothetisch auf Fragen nach den Bedingungen und Folgen des Betriebsklimas zu generalisieren.

Die Frage nach der Messung der Leistung erscheint auf den ersten Blick leichter beantwortbar, handelt es sich doch bei Leistungsergebnissen um Objektivationen, die intersubjektiv übereinstimmend erfasst werden können. Blickt man allerdings in die Forschung, so stellt sich das Bild sehr viel komplexer dar. Leistungen bei der Arbeit werden in höchst unterschiedlicher Weise erfasst; nicht nur unter dem Aspekt, ob stärker auf Quantität oder Qualität, ob auf Fehlerfreiheit oder das Beschreiten innovativer Wege, auf kurzfristige oder langfristige Effekte etc. geachtet wurde, sondern auch, was die Wege der Erfassung betrifft. Neben der eher seltenen Registrierung objektiver Indikatoren stehen Einschätzungen – z.B. durch Vorgesetzte – hoch im Kurs, wobei wiederum danach zu differenzieren ist, ob auf individuellem Niveau – also Leistungsbeurteilungen vom einzelnen Mitarbeiter – oder auf aggregiertem Niveau – Leistungen auf der Ebene der Gruppe oder gar des Gesamtbetriebs – erfasst

wurde. All dies macht kritische Sammelreferate und Metaanalysen schwierig, da letztlich kaum Vergleichbares unter der gleichen Überschrift, unter der Verwendung des gleichen Begriffs abgehandelt wurde.

Will man nun von den Leistungsergebnissen auf eine der Ursachen, die Leistungsbereitschaft, schließen, was in dem hier thematisierten Zusammenhang wichtig ist, so erhöht sich die Schwierigkeit noch einmal, denn meist wurden ja die anderen Einflussbedingungen auf die Leistung nicht systematisch kontrolliert. Empirische Daten für die nun folgenden Aussagen sind also bestenfalls als Anhaltspunkt, als hypothesenleitende Wegweiser zu interpretieren, keineswegs als unanzweifelbare Beweise. Dies als Vorwarnung und Relativierung mit Blick auf das nun Folgende.

Im Netz von Wenn-Dann-Aussagen: Betriebsklima und Leistung

Aufgabe einer empirischen Wissenschaft ist es, die interessierenden Phänomene begrifflich zu klären, zu beobachten und in verlässlicher Weise zu messen, sie dann zu erklären, d.h. in einen Kausalzusammenhang zu bringen, was letztlich zur Theoriebildung führt, die dann die Möglichkeit eröffnet, das Auftreten der Phänomene oder ihrer Folgen zu prognostizieren und Intervention, also ein begründetes Eingreifen in die Praxis, abzuleiten. Der Erklärung, der Formulierung von Wenn-Dann-Aussagen kommt also eine entscheidende Rolle zu.

Da nun aber im Feld, in den konkreten, von Sachzwängen bestimmten Abläufen eines Betriebes, kaum Längsschnittstudien und schon gar keine Feldexperimente möglich sind, spielen Studien zur Korrelation gleichzeitig auftretender Phänomene die zentrale Rolle, die bestenfalls spekulativ Rückschlüsse auf die Kausalität erlauben. Dennoch sind auch derartige Studien häufig hilfreich. Man muss sich lediglich ihrer Begrenztheit bewusst sein.

Zur Frage der Korrelation

Entgegen allgemein verbreiteter Vermutungen sind weder die Arbeitszufriedenheit noch das Betriebsklima hoch positiv mit der Leistung von Arbeitsgruppen korreliert. Jedenfalls ist die Korrelation mit indirekten Determinanten der Leistung z.B. der Erkrankungsrate, der Fehlzeitenrate und der Fluktuation deutlich höher. Dies überrascht wenig. Das Betriebsklima ist ja Zeichen für ein relativ hohes Wir-Gefühl, für die durchschnittliche Bindung der Einzelnen an die Gruppe und somit der Gruppenkohäsion. Ist die Gruppenkohäsion hoch, so ist jeder gern in der Gruppe, er wird sie nicht verlassen wollen, was die Fluktuation senkt. Er hat auch keinen Grund, außer wenn ernsthafte krankheitsbedingte Gründe vorliegen, ihr zeitweise fern zu bleiben, was auch die Fehlzeiten reduziert. Hier allerdings ist der beachtenswerte Zusatz erforderlich, dass bei einem schlechten Betriebsklima keineswegs nur die Neigung „im Zweifelsfall zu Hause zu bleiben“ steigt, sondern die tatsächliche Erkrankungswahrscheinlichkeit deutlich höher wird. Dies lässt sich vor dem theoretischen Hintergrund sozialer Stressoren bzw. sozialer Ressourcen schlüssig erklären. Wie aber steht es um die Beziehung zur Leistung?

Hier sind die meisten der aufgefundenen Korrelationen zwar positiv, aber in der Ausprägung gering. Trägt man die Befunde in eine 4-Feldertafel ein, so ergibt sich ein Bild, wie es Abbildung 2 zeigt.

		Leistung	
		hoch	niedrig
Betriebsklima	gut	1	2
	schlecht	3	4

Abbildung 2: Betriebsklima und Leistung

Alle 4 Felder sind ähnlich häufig besetzt, wobei Feld 1 den gewünschten Zustand visualisiert: Ein gutes Betriebsklima verbunden mit hoher Leistung. Die ähnlich häufige Besetzung der 4 Felder ist nun sicherlich nicht allein über Fehlerstreuung oder unvergleichbare Messverfahren zu erklären, sondern daraus, dass vermutlich Moderatorvariablen von Studie zu Studie die Korrelation systematisch beeinflussen. Dies wird deutlich, wenn man nun – zunächst spekulativ oder an Einzelfällen orientiert – die vier in der Darstellung gezeigten Felder durchspielt.

- Fall 1: Das Betriebsklima ist gut und die Leistung hoch. Dies lässt sich leicht am Beispiel durchdenken. Alle Gruppenmitglieder haben vergleichbare Interessen und zeigen eine hohe Zielbindung, wie es z.B. in einem engagierten Forschungsteam der Fall sein kann. Die Aufgabe, die intrinsische Freude an der Forschungstätigkeit, bindet alle an ihr Tun und aneinander. Entsprechend ist das Betriebsklima hervorragend und die Leistung – sonst günstige Voraussetzungen mit Blick auf die Fähigkeiten und die situativen Umstände vorausgesetzt – herausragend.
- Fall 2: Das Betriebsklima ist gut und die Leistung schlecht. Man stelle sich Mitglieder einer Arbeitsgruppe vor, die sich seit langem kennen, sich gut verstehen und hervorragend miteinander harmonieren. Wer Geburtstag hat, bringt Sekt und Torte mit, und auch sonst wird gern einmal ein Tässchen Kaffee miteinander getrunken oder eine Zigarette geraucht. Zeit für einen kleinen Plausch über persönliche Dinge ist immer vorhanden. Dies aber ist es; für die eigentliche Aufgabe interessiert sich niemand. All dies erinnert an den ironischen Satz des Gruppenpsychologen Sader (2000), der sinngemäß formuliert: Kennen sich die Gruppenmitglieder wenig, so wird viel Zeit und Energie investiert, den eigenen Status in der Gruppe zu erkämpfen. Kennen sich die Gruppenmitglieder besser, haben sich Normen und Spielregeln zwischen ihnen etabliert, so wird viel Energie frei für die eigentliche Aufgabe. Kennen sich die Gruppenmitglieder gar zu gut, so haben sie sich einen Kaffee gekocht und finden sich wahnsinnig nett!
- Fall 3: Das Betriebsklima ist schlecht und die Leistung hoch. Es ist fraglich, ob diese Konstellation längerfristig durchzuhalten ist. Mittelfristig gesehen ist es ein gar nicht seltener Fall. Die Gruppenmitglieder sind z.B. in hohem Maße von der Gruppe abhängig. Sei es weil der Arbeitsmarkt oder das Lebensalter einen Wechsel nicht (mehr) erlauben, sei es weil sie aufgrund ihres Beamtenstatus oder wegen einer von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängigen Prämie an die Arbeitseinheit gebunden sind oder aus anderen Gründen vor dem Absprung zurückscheuen. Man bleibt in der Gruppe, in der das Betriebsklima schlecht ist und bringt relativ hohe Leistung wegen der autoritären Führung und scharfen Kontrolle, die der Vorgesetzte ausübt, oder weil einen die Angst vor einem drohenden Arbeitsplatzverlust dazu zwingt. Hier kann man gut an die Studien von Lewin, Lippitt und White (1939) erinnern, die zeigten, dass unter autoritärer Führung häufig die Leistung kurzfristig hoch, aber das soziale Klima in den Gruppen ausgesprochen schlecht ist.

- Fall 4: Das Betriebsklima ist schlecht und die Leistungen sind niedrig. Dies lässt sich vielfach beobachten, wenn ein Betrieb in Auflösung ist und als Gerücht umgeht, dass er in Kürze seine Pforten schließen wird; es gilt aber auch dann, wenn Fehlorganisation und ungerechte Aufgabenverteilung zu ständigen Konflikten und Missstimmungen führen und kaum noch Energie für die eigentliche Aufgabe bleibt; oder auch dann, wenn in einer resignativen Haltung, frustriert durch die Führung und die zwischenmenschlichen Beziehungen, immer mehr Gruppenmitglieder in die innere Kündigung gehen etc..

Diese Beispiele zeigen, dass es in erster Linie äußere Bedingungen sind, die gestaltbar erscheinen aber von den Betroffenen auch wahrgenommen werden müssen, damit es zum optimalen Fall 1 kommt, in dem sowohl das Betriebsklima als auch die Leistungen positiv ausgeprägt sind.

Zur Frage der Kausalität

Führt man Ursache-Wirkungs-Analysen durch, so sollte man stets vier denkbare Beziehungen vor Augen haben, die in der hier zu besprechenden Thematik lauten:

- Das Betriebsklima bedingt die Leistung.
- Die Leistung bedingt das Betriebsklima.
- Eine Drittvariable (z.B. die als fair erlebte Aufgabenverteilung) bedingt einerseits das Betriebsklima und andererseits die Leistung, ohne dass diese beiden Variablen direkt aufeinander einwirken.
- Zwischen Betriebsklima und Leistung besteht eine wechselseitige Interaktion.

Führt man derartige Überlegungen weiter, um im Ansatz zu einer Theorie des Betriebsklimas zu kommen, die aus einem Netzwerk von Wenn-Dann-Aussagen besteht, so lässt sich darin das Betriebsklima betrachten als

- abhängige Variable (welche Bedingungen sind die Ursache des Betriebsklimas?),
- intervenierende Variable (wie modifiziert das Betriebsklima die Wirkung einer Variablen A auf eine Variable B?),
- unabhängige Variable (welche Wirkungen hat das Betriebsklima?).

Stellt man zunächst die Frage, wovon das Betriebsklima in erster Linie abhängt, so sind dies nahezu definitionsgemäß die sozialen Beziehungen innerhalb des Betriebes in ihrer Qualität und Quantität. Dies betrifft insbesondere die Beziehungen der Kollegen und Kolleginnen untereinander, die Beziehungen zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern, aber auch die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, ihr Umgang mit dem Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz. Allerdings sind derartige zwischenmenschlichen Beziehungen nicht allein durch personale Maßnahmen wie z.B. Kommunikationstrainings gestaltbar, sondern in sehr starkem Maße auch durch Strukturmaßnahmen. So weiß man, dass das Betriebsklima sich verschlechtert, wenn Arbeitsgruppen so groß werden, da die Kommunikation dadurch deutlich erschwert wird; wenn Personen, die intensiv zusammenarbeiten sollen, räumlich entfernt voneinander arbeiten und letztlich fast nur noch über Medien Kontakt miteinander aufnehmen können; wenn das Belohnungssystem innerhalb der Organisation so gestaltet wird, dass es einem Nullsummenspiel ähnelt, d.h. der Eine zu Vorteilen nur dann gelangt, wenn der Andere dadurch Nachteile erleidet; wenn Regelungen und Maßnahmen so gewählt werden, dass sie der „Natur des Menschen“

widersprechen, z.B. bei einer Überbetonung des Rationalitätsprinzips, wodurch der gemeinsame informelle Plausch am Arbeitsplatz oder die gelegentliche gemeinsame Tasse Kaffee verboten werden; wenn durch unklare Machtverhältnisse und gelegentlich durch eine nicht sachgemäß eingeführte Matrixstruktur personale Konflikte sich häufen etc.. Diese exemplarischen Hinweise machen bereits deutlich, dass sowohl durch personale Maßnahmen, stärker aber noch durch gezielte strukturelle Eingriffe das Betriebsklima sich verbessern lässt.

Wann wirkt das Betriebsklima vermittelnd, d.h. im Sinne einer intervenierenden Variablen? Auch hier lassen sich leicht Beispiele finden oder vorstellen. Man denke z.B. daran, dass die Mitarbeiter erfahren, dass ihr Vorgesetzter an einem Führungsverhaltenstraining teilnimmt. Besteht ein gutes Betriebsklima, das auch durch wechselseitiges Vertrauen gekennzeichnet ist, so wird die genannte Information positiv aufgenommen und als Signal für eine noch bessere Kooperation wahrgenommen werden. Ist dagegen das Betriebsklima schlecht, sind die wechselseitigen Beziehungen durch Misstrauen gekennzeichnet, so werden möglicherweise die Mitarbeiter das Training dahingehend deuten, dass der Vorgesetzte bei dieser Gelegenheit manipulative „Tricks“ (Schönhammer 1985) erlernen wird und sie als Betroffene künftig noch stärker auf der Hut sein müssen als bisher. Bekannt ist ja auch das Phänomen, dass bei einem schlechten Betriebsklima durch einen Betriebsausflug wechselseitige Konflikte, Unterstellungen und Mobbingphänomene noch verschärft werden, während bei einem guten Betriebsklima der gleiche Ausflug durchaus positive Effekte haben kann, etc.

Was bewirkt nun ein positives Betriebsklima? Hier wurden wichtige Effekte bereits genannt. Die Fehlzeiten- und die Fluktuationsrate sowie die Erkrankungswahrscheinlichkeit gehen in der Regel zurück, die Kommunikation untereinander wird intensiver und auch offener, weil Vertrauen sich aufgebaut hat und der Einzelne nicht befürchten muss, dass z.B. das offene Ansprechen eines eigenen Fehlers später gegen ihn verwendet wird. Meist lassen sich auch positive Effekte auf die Leistungsbereitschaft diagnostizieren. Hier allerdings ist bei der Prognose Vorsicht geboten. Ein gutes Betriebsklima steigert ja die Bindung des Einzelnen an die Gruppe, die Kohäsion. Kohäsion hat nahezu regelmäßig zur Folge, dass die Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder auf den für die Gruppe wichtigen Feldern homogen werden, dass also Abweichungen von der Gruppennorm zurückgehen, da man Sanktionen der Anderen dann besonders fürchtet, wenn man diese und mit ihnen die Mitgliedsgruppe besonders schätzt. Besteht also in einer Gruppe eine hohe Kohäsion und zugleich – wie das etwa bei einer Clique der Fall ist – eine negative Einstellung zum Vorgesetzten oder zum Unternehmen, so wird nach der Parole „Gemeinsam sind wir stark“ sogenannte Leistungsrestriktion (von Rosenstiel 1995) die Folge sein, während dann, wenn die genannten Einstellungen positiv sind, mit geringer Streuung von allen Gruppenmitgliedern hohe Leistungen erbracht werden (von Rosenstiel 2001). Da nun aber ein positives Betriebsklima mehr und anderes ist als nur hohe Gruppenkohäsion, da ja definitionsgemäß das positive Betriebsklima auch gute Beziehungen zum Vorgesetzten impliziert, darf im Regelfall bei einem guten Betriebsklima auch eine höhere Leistungsbereitschaft der Gruppen bzw. der Betriebsmitglieder erwartet werden.

Aktuelle Prozesse des Wandels in ihrer Bedeutung für das Betriebsklima

Führung ändert sich. Während es – orientiert am nostalgischen Bild des Meisters, des Gesellen und des Lehrbuben – früher die Regel war, dass der Vorgesetzte fachlich

seinen Mitarbeitern deutlich überlegen war, was ihm die Möglichkeit gab, die Ziele und die Wege zum Ziel vorzugeben und zu kontrollieren, wird heute immer häufiger ein Vorgesetzter Mitarbeiter zu führen haben, die auf ihrem Spezialgebiet dem Chef deutlich überlegen sind. Führung wird dadurch zur Koordination der Spezialisten. Vor diesem Hintergrund gewinnt Führung eine andere Qualität. Diese wird deutlich in der Diskussion um die nachweislich leistungsfördernde Wirkung der sogenannten transformationalen Führung (Avolio/Bass/Jung 1999; Geyer/Steyrer 1998). Transformationale Führung unterscheidet sich von der herkömmlichen transaktionalen grundsätzlich. Die transaktionale Führung beruht letztlich auf dem Tauschprinzip. Der Mitarbeiter „gibt“ dem Führenden z.B. mehr Engagement, höhere Loyalität, steigende Leistung und erhält von diesem dafür Anerkennung, Förderung und andere ihm wichtige Belohnungen. Transformationale Führung dagegen verändert den Mitarbeiter durch den Einfluss des Führenden. Sie setzt sich aus vier unterschiedlichen Bestandteilen zusammen:

- Charisma (z.B. „Ich bin stolz darauf, mit ihm/ihr zusammenzuarbeiten.“)
- Inspirierende Motivierung (z.B. „Er/Sie verwendet Symbole und Bilder, um unsere Zielvorstellungen zu verdeutlichen.“)
- Inhaltliche Stimulierung („Er/Sie hat die Ideen, die mich dazu gebracht haben, eigene Ideen zu überdenken, die ich bisher nie in Frage gestellt habe.“)
- Individuelle Wertschätzungen („Er/Sie berät, fördert und unterstützt mich, falls es notwendig ist.“)

Eine derartige transformationale Führung gewinnt aus plausiblen Gründen dort besondere Bedeutung, wo der Führende durch fachliche Überlegenheit mit Hilfe von Zielsetzungen und Kontrolle kaum noch angemessen anleiten kann und wo sich Vorschriften hinsichtlich des zu gehenden Weges zum Ziel ganz verbieten. Transformationale Führung setzt aber positive soziale Beziehungen voraus, weil sonst die skizzierten Verhaltensweisen des Vorgesetzten eher Ablehnung, Reaktanz und Misstrauen wecken würden.

Gerade die Befunde zur transformationalen Führung erinnern an das viel zitierte Buch von Peters und Waterman (1984) „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“. Die beiden Autoren, die zugleich als Unternehmensberater aktiv sind, verglichen unter wenigen prägnanten Kategorien besonders erfolgreiche mit weniger erfolgreichen Unternehmen und fanden zur allgemeinen Überraschung, dass nicht die Qualität der „harten Faktoren“ (Strategien, Strukturen und Systeme) im besonderen Maße differenzieren, sondern dass es „weiche Faktoren“ sind, die den Erfolg besonders bedingen wie z.B. die sozialen Qualifikationen der Führungskräfte, die Kriterien der Stellenbesetzung und Beförderung sowie der Führungsstil aber auch das Betriebsklima. Offensichtlich gehört also das Betriebsklima zu den erfolgskritischen Faktoren eines Unternehmens.

Schließlich sei dies noch aus einer anderen Perspektive exemplarisch beleuchtet. Am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität München führten wir in den 90er-Jahren eine Längsschnittstudie an über 2000 Hochschulabsolventen durch. Es handelte sich um ehemalige Studierende der Wirtschafts-, Ingenieurs- und Naturwissenschaften männlichen und weiblichen Geschlechts aus den alten und den neuen Bundesländern. Alle Teilnehmer der Studie wurden fünf Mal intensiv befragt. Unter anderem wurde auch darauf geachtet, wer warum kündigte (von Rosenstiel 2003). Dabei zeigte sich, dass es für die Kündigungsdynamik u.a. besonders wichtig ist, dass die Einzelnen das Gefühl gewinnen, ihre persönlichen beruflichen Ziele im Unternehmen realisieren zu können. Für das Verbleiben erwies es

sich darüber hinaus als wichtig, dass die Bewerber bei der Einstellung eine realistische Tätigkeitsvorschau erhalten, Handlungsspielraum für eigene Ideen bekommen sowie – und dies weist auf das Betriebsklima hin – ein Netzwerk guter sozialer Beziehungen besteht, durch das im Menschlichen und Fachlichen Unterstützung geboten wird. Nach einer eventuellen Kündigung danach gefragt, was denn die Ursachen dafür gewesen seien, wurde an erster Stelle der enttäuschte Wunsch nach beruflicher Entwicklung genannt. Bereits an zweiter Stelle lag – ein Bestandteil des Betriebsklimas – das Vorgesetztenverhalten, und auch das soziale Klima insgesamt wurde nahezu ebenso häufig erwähnt wie eine unangemessene finanzielle Entlohnung. Hat man vor Augen, wie intensiv der Wettbewerb zwischen den Unternehmen um die „besten Köpfe“ geworden ist, so erweist sich auch aus dieser Sicht das Betriebsklima als einer der Garanten zukünftiger guter Ergebnisse.

Ein Blick in die Praxis: Was tun?

Ganz offensichtlich, es ist aus vielerlei Gründen wichtig, ein gutes Betriebsklima im Unternehmen zu pflegen oder – falls es nicht befriedigend ist – dieses zu gestalten und zu optimieren. Da nun allerdings betriebliche Situationen vielfach unvergleichbar sind, können dafür nicht einfach Rezepte formuliert werden. Man muss von der jeweiligen Situation ausgehen. Dennoch seien einige Hinweise gegeben:

- Wichtig ist es, dass die Entscheider ein angemessenes Bild vom Menschen (Weinert 1995) und auch von der Organisation (Morgan 1997) haben. Solche impliziten Bilder werden häufig als Metaphern bezeichnet. Führungskräfte, die ja in Deutschland mehrheitlich Ingenieure oder Naturwissenschaftler sind, haben hier nicht selten sehr einseitige Bilder. Sie sehen den Menschen als einen „Homo oeconomicus“, der nur des materiellen Vorteils wegen arbeitet, und sie sehen die Organisation als eine Maschine, innerhalb derer die Mitarbeiter nichts anderes als „Rädchen im Getriebe“ sind. Gibt es Störungen, dann ist eines dieser Rädchen auszutauschen. Erscheint „die Maschine“ insgesamt veraltet, so wird „business reengineering“ (ein verräterischer Ausdruck!) erforderlich. Derartige Bilder werden der sozialen Natur des Menschen nicht gerecht. Es gilt also Entscheidungsträger auszuwählen bzw. zu schulen, die der psychischen und sozialen Eigenheit des Menschen und der Organisation gerecht werden. Ein einfaches Beispiel soll auf die hier bestehenden Probleme hinweisen. Heute werden häufig innerhalb weniger Monate sozial relevante Umstrukturierungen vorgenommen, so dass sich zwischen Personen, die zusammen arbeiten sollen, wegen der häufigen Umstrukturierung der Arbeitsgruppen kaum eine tragfähige soziale Beziehung aufbauen kann. Die einfache Überlegung, dass das Fachwissen des Mitarbeiters A mit dem Fachwissen der Mitarbeiter B, C und D für die Erledigung einer Aufgabe optimal kombiniert werden soll, reicht nicht aus. Auch auf der Beziehungsebene muss es zwischen diesen Menschen „stimmen“; dies aber setzt eine bestimmte Dauer für die Teambildung voraus, damit über die Phasen des „forming“, „storming“ und „norming“ es zur eigentlichen Aufgabenerfüllung, dem „performing“, kommen kann (Tuckman 1965).
- Da betriebliche Situationen jeweils unterschiedlich sind, muss – wie bei der ärztlichen Behandlung – vor die Therapie die Diagnose treten. Dabei ist es ratsam – im Sinne der Organisationsentwicklung (Gebert 1995) –, zunächst mit geeigneten Methoden, z.B. mit Hilfe einer anonymen Befragung der Belegschaft mit einem ge-

eigneten Instrument zur Erfassung des Betriebsklimas, Stärken und Schwächen des Klimas zu diagnostizieren, die Ergebnisse an die Betroffenen zurückzumelden und ihnen in moderierten Teambesprechungen die Möglichkeit zu eröffnen, selbst Vorschläge zur Stabilisierung der Stärken und zum Abbau der Schwächen zu entwickeln und diese Vorschläge sodann zu implementieren, um in Folgesitzungen zu prüfen, ob die erhofften Ziele erreicht worden sind.

- „Der Fisch stinkt vom Kopf“. Wer in der Hierarchie oben, an der Spitze steht, hat das Ansehen, wird in wortwörtlichem Sinne von den Anderen mehr angesehen und wirkt damit in starkem Maße als Vorbild. Nur wenn von den Führenden, den „Macht-promotoren“, ein Verhalten vorgelebt wird, das dem für den Betrieb kennzeichnenden Verhaltensstil eines guten Betriebsklimas entspricht, kann man hoffen, dass sich ein derartiges Betriebsklima aufbauen und stabilisieren lässt.
- Das Betriebsklima ist zentral geprägt durch Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen. Diese aber hängen nicht allein vom Wollen, z.B. den guten Vorsätzen, und dem Können, z.B. den notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, ab, sondern eben auch von der Kultur des Gesamtunternehmens, von den unausgesprochenen Selbstverständlichkeiten und Spielregeln sowie von den strukturellen Rahmenbedingungen, z.B. dem Belohnungssystem, den Ressourcen, der Raumaufteilung, dem Organigramm etc. Die Gestaltung des Betriebsklimas sollte also systemisch erfolgen. Es führt nicht weit, nur an einer wichtigen Komponente anzusetzen und die anderen zu vernachlässigen. Ein ganzheitliches Vorgehen, das der Vernetzung der einzelnen Elemente gerecht wird, ist entsprechend zu fordern.

Literatur

- Avolio, B. J./Bass, B. M./Jung, D. I. (1999): Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 441-462
- Bögel, R./Rosenstiel, L. von (1999): Mitarbeiterbefragung im öffentlichen Dienst des Freistaats Bayern, München
- Bornemann, E. (1967): *Betriebspsychologie*, Wiesbaden
- Briefs, G. (1934): *Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie*, Stuttgart
- Bungard, W./Jöns, I. (Hrsg.) (1997): *Mitarbeiterbefragung*, Weinheim
- Conrad, P./Sydow, J. (1984): *Organisationsklima*, Berlin
- Dahrendorf, R. (1959): *Sozialstruktur des Betriebes*, *Betriebssoziologie*, Wiesbaden
- Fischer, L. (1991): *Arbeitszufriedenheit*, Stuttgart
- Flick, U./von Kardorff, E./Steinke, I. (2000): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, Reinbek
- Friedeburg, L. von (1963): *Soziologie des Betriebsklimas. Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben*, Frankfurt/M.
- Fürstenberg, F. (1967): Zur Kritik der Betriebsklimaforschung, in: *Wissenschaft und Praxis. Festschrift zum 20jährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages*, Köln, 137-147
- Gebert, D. (1995): Interventionen in Organisationen, in: Heinz Schuler (Hrsg.): *Lehrbuch der Organisationspsychologie*, Bern, 481-494
- Geyer, A./Steyrer, J. (1998): Messung und Erfolgswirksamkeit transformationaler Führung. *ZfP* 12, 377-401

- Götte, M. (1962): Betriebsklima, Göttingen
- Lewin, K./Lippitt, R./White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, in: *Journal of Social Psychology* 10, 271-299
- Morgan, G. (1997): *Bilder der Organisation*, Stuttgart
- Neuberger, O. (1974): *Messung der Arbeitszufriedenheit*, Stuttgart
- Neuberger, O. (1977): *Organisation und Führung*, Stuttgart
- Neuberger, O./Allerbeck, M. (1978): *Messung und Analyse der Arbeitszufriedenheit*, Bern
- Noelle-Neumann, E./Petersen, T. (2001): Zeitenwende. Der Wandel 30 Jahre später, in: *Das Parlament, Beilage* 29, 15-22
- Payne, R./Pugh, D. S. (1976): Organizational structure and climate, in: M. D. Dunnette (Hrsg.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, 1125-1173
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1984): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*, Landsberg
- Roethlisberger, F. J./Dickson, W. J. (1939): *Management and the worker*, Cambridge/Mass
- Rosenstiel, L. von (1995): Führung bei Leistungszurückhaltung, in: A. Kieser/G. Reber/R. Wunderer (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, 1431-1442
- Rosenstiel, L. von (2000): *Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise* (4. Aufl.), Stuttgart
- Rosenstiel, L. von (2001): *Motivation im Betrieb*, Leonberg
- Rosenstiel, L. von (2003): Bindung der Besten. Ein Beitrag zur mitarbeiterbezogenen strategischen Planung, in: Ringlstetter, M.J./Henzler, H.A./Mirow, M. (Hrsg.): *Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung*, Wiesbaden, 229-254
- Rosenstiel, L. von/Bögel, R. (1992): *Betriebsklima geht jeden an*, München
- Rosenstiel, L. von/Falkenberg, T./Hehn, W./Henschel, E./Warns, I. (1983): *Betriebsklima heute*, Ludwigshafen
- Sader, M. (2000): *Psychologie der Gruppe* (7. Aufl.), Weinheim
- Schönhammer, R. (1985): Stichwort „Manipulation“ – Zur Exploration und Analyse eines heiklen Aspektes alltäglicher („impliziter“) Führungsphilosophie, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 1 (1), 2-14
- Seiffert, M. J. (1978): *Indikatoren zur quantitativ-vergleichenden Organisationsforschung. Eine Dokumentation von Messinstrumenten. Speyerer Forschungsberichte* II. Bd. 1 und 2
- Six, B./Kleinbeck, U. (1989): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: E. Roth (Hrsg.): *Organisationspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 3)*, Göttingen, 348-398
- Taylor, F. W. (1911): *The principles of scientific management*, London
- Tuckman, B. W. (1965): Development sequence small companies, in: *Group and Organizational Studies* 2, 419-427
- Weinert, A. (1995): Menschenbilder und Führung, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, Stuttgart, 1495-1510
- Zapf, D./Dormann, C. (2001): Gesundheit und Arbeitsschutz, in: H. Schuler (Hrsg.): *Lehrbuch der Personalpsychologie*, Göttingen, 559-588

Jürgen Dolle

Erfolg durch kooperative Unternehmensführung – ein Bericht aus der Praxis

Die SMA Regelsysteme GmbH in Niestetal bei Kassel wurde 1981 gegründet und hat heute mehr als 600 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist in den drei Geschäftsfeldern Industriecomputer, Bahntechnik und Solartechnik erfolgreich tätig. Der Umsatz lag im Jahr 2002 bei ca. 65 Millionen Euro. Das Unternehmen ist geprägt durch einen hohen Anteil wissensbasierter Tätigkeiten (ca. 150 Ingenieure und Techniker in den Entwicklungsbereichen), durch Projektarbeit und kundenspezifische Tätigkeiten sowie durch ein hohes Innovationstempo.

Warum kooperative Unternehmensführung?

Wachsende Komplexität, Dynamik und Unvorhersehbarkeit bestimmen im Rahmen der Globalisierung das Umfeld der Unternehmen. Produkte, Technologien, Markt- und Wettbewerbssituation ändern sich wesentlich schneller und sind immer schwerer vorhersehbar. Anspruchsvollere Kunden verlangen mehr Qualität und innovative Produkte. Entwicklungen verlaufen nicht linear, sondern abrupt und sprunghaft.

Kontinuierliche Innovation ist die einzig mögliche Antwort auf solche Herausforderungen. Nur Unternehmen, die dazu fähig sind, werden bestehen. Dabei sind drei wesentliche Faktoren zu beachten:

Wissen als Wettbewerbsvorteil

Gewiss ist nur der Wandel: Märkte verändern sich, Technologien und Produkte werden von heute auf morgen überflüssig, neue tauchen auf. Unternehmen müssen kontinuierlich neues Wissen hervorbringen und daraus neue Produkte schöpfen. Damit steckt das wichtigste Kapital eines Unternehmens nicht mehr in Maschinen und Anlagen, sondern in den Köpfen der Mitarbeiter. Ihre Kenntnisse, ihre Erfahrungen und ihre Kreativität bilden die Wissensbasis des Unternehmens. Kooperative Unternehmensführung ist die notwendige Voraussetzung, um dieses Wissen freizusetzen und fruchtbar werden zu lassen.

Komplexität im Unternehmen

Wer in komplexen Märkten bestehen will, muss auch im Unternehmen eine hohe Komplexität bewältigen können. Traditioneller Ansatz wären komplizierte Hierarchien, komplexe Vorschriften und Verfahrensweisen, kurz: ein ausgefeiltes Regelwerk, um das Verhalten der Mitarbeiter immer feiner zu reglementieren und zu bestimmen. Das Ergebnis wäre die Herrschaft bürokratischer Strukturen. Es gibt aber Komplexitätsschwellen, ab denen es nur noch hilft, auf Einfachheit umzuschalten. Die Lösung liegt dann nicht in zentral vorgegebenen formalen Verfahren, sondern darin, auf die menschliche Kreativität zu setzen. Die Mitarbeiter brauchen den Freiraum, mit ihrem Einfallsreichtum die Probleme selbständig und gemeinsam zu lösen und die jeweils

geeigneten Wege dafür selbst zu finden. Dabei orientieren sie sich nicht an Verhaltensvorschriften, sondern an der Zielsetzung: dem zufriedenen Kunden. Kooperative Unternehmensführung schafft dafür Raum.

Gemeinsame strategische Planung

Traditionell erfolgt die strategische Planung zentral, in Stäben an der Spitze des Unternehmens. Ziel der gesamten Organisation ist die möglichst genaue Umsetzung dieser Planung. Diese Vorgehensweise birgt erhebliche Risiken in sich bei Märkten, die sich schnell verändern. Dass nämlich die gesamte Planung falsch sein könnte, bemerkt man erst, wenn sie umgesetzt wurde und die Produkte auf dem Markt nicht bestehen können. Dann ist es zu spät. Deswegen muss die strategische Planung von Anfang an begleitend kontrolliert werden. Dies darf nicht wieder zentral erfolgen. Alle Ebenen im Unternehmen müssen in diese Kontrolle eingebunden sein, damit Wissen, Wachsamkeit und Innovationspotential der Mitarbeiter vor Ort genutzt werden, um Risiken der strategischen Planung zu minimieren. Frühwarnung und Umsteuern werden erleichtert. Kooperative Unternehmensführung bezieht die Mitarbeiter in alle Informations- und Entscheidungsprozesse ein und macht sie zu Beteiligten im Prozess der strategischen Planung.

Wie sieht kooperative Unternehmensführung bei SMA aus?

Das selbstverantwortliche und eigenständige Handeln der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt. Eigenverantwortliches Handeln ist die zentrale Anforderung an unsere Mitarbeiter. Um dieses zu ermöglichen, zu fördern und ihm Raum zu schaffen, setzen wir auf die folgenden grundlegenden Werte:

Offenheit

Wir bemühen uns um intensive Kommunikation. Probleme und offene Fragen werden nicht direktiv, sondern im gemeinsamen Gespräch gelöst. Dies gilt auch für die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Wir informieren offen über alle Angelegenheiten im Unternehmen, auch über betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Ein wichtiges Instrument dafür ist die monatlich erscheinende Mitarbeiterzeitung. Gründliche Informationen über die Situation des Unternehmens, die derzeitigen Marktbedingungen etc. sind die Basis für eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter. Wir gehen offen und vertrauensvoll miteinander um. Ein Beispiel: Es gibt kein Zeiterfassungssystem, alle Mitarbeiter erfassen ihre Arbeitszeit selbst. Wir haben klare Ziele, die allen Mitarbeitern bekannt sind. Wir praktizieren das System der offenen Türen. Dies gilt auch für die Geschäftsleitung. Jeder Mitarbeiter kann mit seinem Anliegen Gehör finden ohne Vorzimmer, Terminvergabe oder sonstige Barrieren.

Beteiligung

Alle Mitarbeiter werden in die Planungen und Entscheidungen einbezogen, die sie selbst betreffen. Es gibt gemeinsame Ziel- und Strategiedefinitionen. Die Unterneh-

mensziele werden in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet. Die Mitarbeiter werden am Gewinn beteiligt. 20% des Unternehmensgewinnes werden an sie ausgeschüttet. Wir praktizieren eine möglichst geringe Arbeitsteilung, damit die Mitarbeiter ihren Beitrag zum Unternehmen auch erkennen können. Wir verzichten auf alle Privilegien wie zum Beispiel reservierte Parkplätze für die Geschäftsleitung.



Abbildung 1

Flexibilität

Unser Ziel ist flexibles situationsgerechtes Handeln. Führung erfolgt durch Werteorientierung (z.B. Kundenzufriedenheit) statt durch Verhaltensregulierung, durch Unternehmenskultur statt durch starre Struktur. Kritik ist ausdrücklich erwünscht als Grundlage für Verbesserungen. Hohe Beweglichkeit, die permanente Erneuerung von Produkten, Prozessen und Organisation sind kennzeichnend für SMA. Wir bejahen Veränderungen als Zeichen für Fortschritt und Weiterentwicklung.

Wissen

Wir fördern Lernprozesse durch offene Kommunikation unabhängig von Hierarchieebenen und Abteilungsgrenzen. „Vernunft statt Macht“ heißt unsere Devise. Das bessere Argument soll sich durchsetzen, nicht das des „Mächtigsten“. Wir bieten umfassende Möglichkeiten zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Jeder Mitarbeiter soll mindestens 5 Tage jährlich für Weiterbildung aufwenden. Ein umfas-

sendes internes Schulungsangebot und die Teilnahmemöglichkeit an externen Veranstaltungen schaffen dazu die Voraussetzungen. Eine gründliche, regelmäßige und zukunftsorientierte Erhebung des Qualifikationsbedarfs ist die Basis für unser Weiterbildungskonzept.

Freiraum

Kennzeichnend für SMA ist die eigenverantwortliche Arbeitsorganisation für die einzelnen Mitarbeiter bzw. für die Arbeitsgruppen. Sie gestalten nicht nur ihre Arbeitsabläufe selbst, sondern auch ihre Arbeitszeiten. Als feste Vorgaben gibt es lediglich die Betriebsöffnungszeiten von 6 Uhr bis 20 Uhr. Jahresarbeitszeitkonten geben den Mitarbeitern zusätzliche Möglichkeiten, ihre Zeiten sowohl an die Kundenwünsche als auch an ihre persönlichen Bedürfnisse anzupassen. Wir dezentralisieren die Verantwortung und geben ein hohes Maß an Entscheidungsfreiheit für alle. Die Arbeitsgruppen regeln ihre Angelegenheiten vor Ort selbst. Fehler werden nicht bestraft. Nur so kann mutiges und eigenverantwortliches Handeln ermöglicht werden. Fehler können auf diese Weise offen besprochen und zur Grundlage für Verbesserungsansätze gemacht werden.

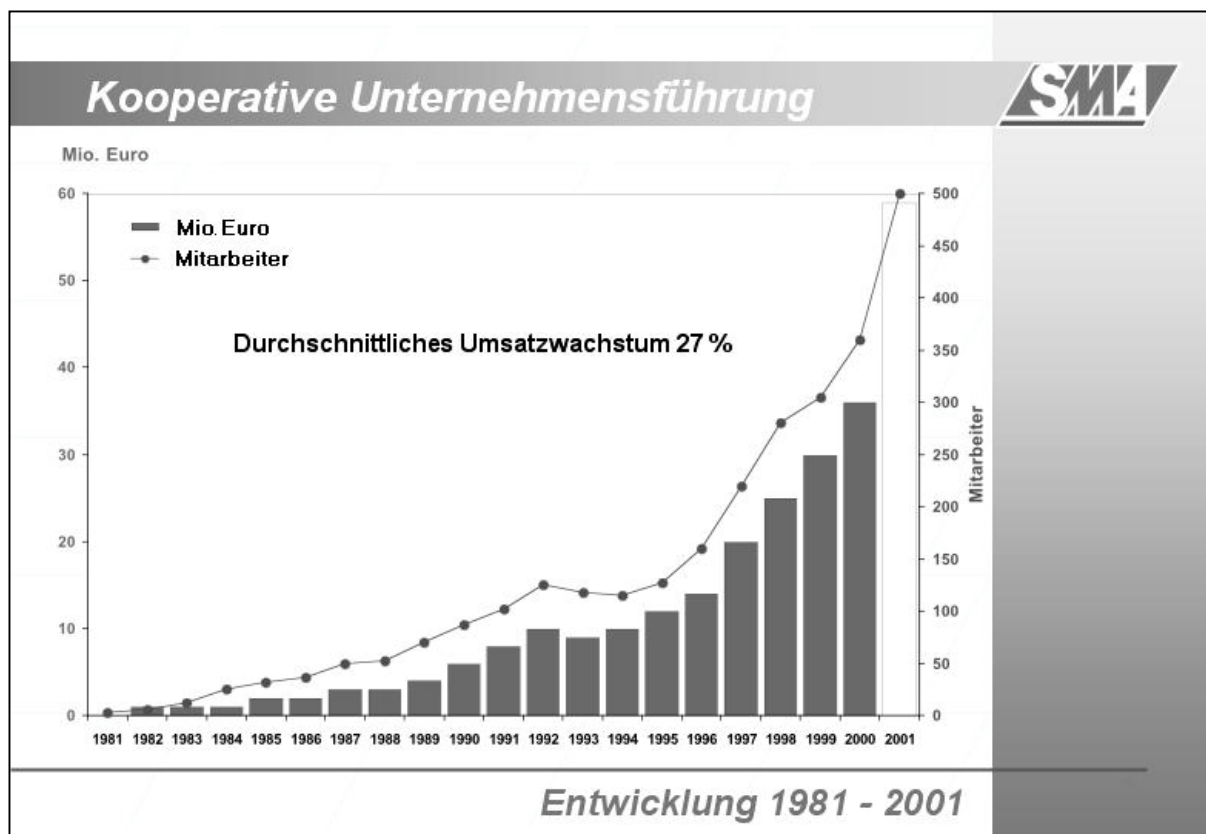


Abbildung 2

Welche Rahmenbedingungen braucht kooperative Unternehmensführung?

Sie muss gewollt und ernst gemeint werden. Das geht nicht ohne den Abbau von Macht und Privilegien. Sie muss gelebt werden. Leitsätze auf Hochglanzpapier helfen nicht. Sie fordert als Erfolgsvoraussetzung die gerechte Verteilung der Früchte gemeinsamer Arbeit. Damit wird die Gewinnbeteiligung zu einer Notwendigkeit im Interesse des Unternehmenserfolges, nicht zu einer sozialpolitischen Maßnahme. Unternehmenskultur und Kooperation sind die Basis für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Zukunft. Kooperative Unternehmensführung macht allen Beteiligten mehr Spaß!

Welche Erfolge hat SMA durch kooperative Unternehmensführung?

Seit der Gründung 1981 ist SMA mit durchschnittlich 28% jährlich gewachsen. Wir freuen uns über eine außerordentliche Kundenzufriedenheit. Unsere Kunden bleiben uns treu. Unsere Mitarbeiter identifizieren sich in ungewöhnlicher Weise mit ihrem Unternehmen und tragen zu dem guten Ruf bei, den wir als Arbeitgeber in unserer Region haben. Wir haben eine niedrige Mitarbeiterfluktuation. Wer bei SMA arbeitet, bleibt gerne da. Unsere Krankenstände liegen mit maximal 2-3% extrem niedrig.

- SMA-Entwicklungen wurden mit mehreren Innovationspreisen ausgezeichnet.
- SMA-Entwicklungen haben Pionierfunktionen übernommen.
- SMA ist Technologieführer (Systemtechnik für Photovoltaikanlagen).
- SMA ist Trendsetter: Als erste konnten wir für die Deutsche Bahn AG einen 24-Stunden-Service realisieren. Wir haben das erste Embedded-DOS-Betriebssystem entwickelt und umgesetzt.
- SMA ist Testsieger: Unsere Photovoltaik-Wechselrichter haben beim Vergleich der Stiftung Warentest die Plätze 1 und 2 eingenommen.

Iris Surburg

Der Mensch im Mittelpunkt? Anmerkungen einer Unternehmensberaterin

Das menschliche Potenzial ist der stärkste Erfolgsfaktor der Wirtschaft. So lautet ein in den vergangenen Jahren oft gehörter Anspruch der Unternehmen. In Firmenbroschüren heißt es häufig: „Der Mensch steht bei uns im Mittelpunkt“. Die Menschen in den Unternehmen berichten jedoch eher von gegensätzlichen Erfahrungen im Berufsalltag. Diese sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

Dort, wo der Anspruch zwar propagiert, aber nicht gelebt wird, kann es zu Stagnation, Demotivation und Produktivitätsverlusten kommen. Wo jedoch ernsthaft versucht wird, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, bestehen gute Chancen, die Innovationsfähigkeit langfristig zu verbessern. Die Vision der „Lernenden Organisation“ setzt ganz bewusst auf das kreative Potenzial der Mitarbeiter und beinhaltet daher auch eine bewusste Gestaltung des Betriebsklimas.

Waten in Zement oder : die Kultur der Stagnation

In vielen Betrieben vermitteln schon Sprache und Kommunikationskultur, wie es tatsächlich um das Klima des Miteinanders bestellt ist. Da muss man sich „warm anziehen“, um nicht im allgemeinen „Hauen, Stechen, Schlagen“ und „Tarnen, Täuschen und Verpissen“ unterzugehen. Manchmal herrscht auch „eisiges Schweigen“, wenn statt der „Kriegsmentalität“ die „Drei-Affen-Strategie“ gefragt ist: „Nichts sagen, nichts hören, nichts sehen.“

Menschen, die unangenehme Fragen stellen, werden mit einem Schlag unter die Gürtellinie zum Schweigen gebracht. Unbequeme Mitarbeiter und Führungskräfte werden auf Nebengleise abgeschoben und „Überflüssige“ zum Gehen bewegt. Häufig müssen Erwartungen nicht mehr ausgesprochen werden, da die Menschen ein Signalsystem gelernt haben, das nach dem Motto „Was wird oben gern gesehen“ funktioniert.

In Besprechungen herrscht oftmals eine Monolog- statt Dialogkultur vor. Folien-schlachten werden geführt. Trotz vieler Teilnehmer kommt bei solchen Meetings meist wenig heraus. Die Ursachen der kargen Ergebnisse sind in vielen Fällen auf die Kultur der „geheimen Spielregeln“ zurückzuführen. Da beispielsweise Entscheidungen eher unter vier Augen mit dem Chef fallen, werden in den Sitzungen hauptsächlich nur die „Fahrradständer-Diskussionen“, also Diskussionen um Unwichtiges und Nebensächliches, geführt.

Statt Entscheidungen zu treffen oder Konflikte offen anzugehen, werden Arbeitsgruppen mit unklarem Auftrag gebildet. Getreu nach dem alten Motto „Wenn Du nicht mehr weiter weißt, bilde einen Arbeitskreis“ werden Probleme nicht gelöst, sondern in einen Verschiebebahnhof manövriert. Dauerhafte Konflikte werden personalisiert. Anschließend werden diese „Konflikte“ entlassen, oder falls dies nicht möglich ist, versetzt, selten oder nie aber konstruktiv bearbeitet und zum Lernen oder zur Weiterentwicklung genutzt.

Misstrauen und Spannungen prägen das Klima, und die Suche nach Sündenböcken führt zu dauerhaften Schuldzuweisungen an die „Anderen“. Bei dem aggressiven Spiel „Hab ich dich, du Schweinehund“ werden Schuldige gesucht und für Dinge

verantwortlich gemacht, die vorher diffus formuliert wurden. Auf keinen Fall aber werden Spielregeln deutlich und überprüfbar geregelt.

In dieser Dynamik wird auch oft Verantwortung ohne die damit verbundenen Konsequenzen übertragen. Das provoziert die Überschneidung von Aufgaben und Kompetenzfeldern, wodurch Konflikte zwischen den Mitarbeitern entstehen. Viele fühlen sich zuständig, aber wenige verantwortlich. Im Unternehmensalltag werden solche Konflikte als „Schnittstellenprobleme“ bezeichnet, um zu vermeiden, dass die Kompetenzfelder eindeutig Personen zugeordnet werden.

An einer klaren Regelung von Zuständigkeiten und Verantwortung besteht kein wirkliches Interesse. Ebenso wenig an der Transparenz von Entscheidungen und deren Konsequenzen. Denn damit würde ein großer Teil der Spielchen um Schuldzuweisungen zerstört. Stattdessen tauchen immer wieder die gleichen Probleme und Konflikte auf, auch wenn „Schuldige“ aus ihrer Verantwortung entlassen werden. Diese Kultur führt zu Stagnation, die Beteiligten waten schwerfällig wie in Zement.

Fehler anderer anzuprangern wird zum Adrenalinkick, der die Intensität der Auseinandersetzung vorgaukelt. Schließlich gewöhnt sich die Belegschaft an dieses Spiel: Menschen reagieren mit Rückzug und innerer Kündigung, Krankmeldungen häufen sich. Job nach Vorschrift wird zum allgemeinen Leistungslevel, und nur leidenschaftliche Einzelkämpfer drehen ihre Profilierungsrunden.

Diese Entwicklung wird noch verstärkt durch eine offizielle „sachliche“ Sprache. Beziehungen, Zusammenarbeit und Persönliches bleiben auf dem Korridor oder werden in den Kantinenzeiten gepflegt. In der Kantine finden sich auch die „Grüppchen“, die sich gut verstehen oder dort Lobbyarbeit betreiben. Die offiziellen Diskussionen um „Sachzwänge“ dienen eher der Rechtfertigung dessen, was nicht geht. Und Menschen, die andere unterstützen, werden tendenziell als unterbeschäftigt angesehen. So entstehen rituelle Verhaltensweisen, die kaum jemand hinterfragt.

Zukunfts- und Strategiediskussionen bleiben oft vage und sind häufig losgelöst vom Betriebsalltag oder der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. „Bloß keine Experimente oder Risiken“, lautet die Devise, oder „Aufgeschoben ist nicht aufgehoben“. Wichtiges und Grundsätzliches wird zur Nebensache. In solchen Unternehmenskulturen scheint oft eine Beamtenmentalität zu gedeihen, obwohl profitables Wachstum als Ziel formuliert ist.

Menschen sind abends erschöpft, weil sie das Gefühl beschleicht, dass sie der Alltag auffrisst und sie von der Zukunft oder dem Markt überholt werden. Ein typisches Symptom dafür ist der Spruch „Betriebsame Hektik ersetzt geistige Windstille“. Für Management und Mitarbeiter erscheinen Ziele und Pläne oftmals als Alibiübung, da dann die Kategorie „dringend“ und „eilt“ doch wieder den strukturierten Plan umwirft. Sollte auch noch dazukommen, dass das gehetzte Management dies nicht mehr bewusst wahrnimmt, fühlen sich die Mitarbeiter nicht mehr ernst genommen.

Die Folge ist ein kollektives Jammern mit dem Tenor: „Wenn die im Management nicht wären, könnten wir als Unternehmen erfolgreich sein.“ Die Kluft wächst, und bald werden kaum noch Lösungen gesucht. Ein Klima diffus geäußerter Unzufriedenheit legt sich wie Mehltau auf die Belegschaft, die Angst vorm Versagen nimmt dramatisch zu.

Die Depression erfasst irgendwann die Mitarbeiter auf sämtlichen Ebenen. Themen wie Führungsgrundsätze und Leitbild werden für Sonntagsreden gehalten und allgemein nicht mehr ernst genommen. Man gibt sich freundlich, auch wenn Frustration und Ärger überwiegen. Die oben erwähnten Werbeslogans in den Firmenbroschüren wie „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“ werden ironisch bis zynisch belächelt, oder die nächste Runde „Wenn die nicht wären“ wird eingeläutet.

Navigieren in unruhigen Gewässern oder: die Kultur der Veränderung

Nun wollen wir aber auch das sichtbare positive Prinzip herausstellen. Denn es gibt auch konstruktive Ansätze in Unternehmen, die wirklich den Menschen in den Mittelpunkt stellen, und in denen er als Gestalter und entscheidender Faktor für Erfolg und Unternehmensgesundheit gesehen wird. Solche Unternehmen praktizieren andere Spielregeln und Prinzipien vor dem Hintergrund eines anderen Menschenbildes. Hier werden gute menschliche Beziehungen und eine angstfreie Kommunikation als Grundlage des gemeinsamen Erfolges gesehen. Spannungen, Konflikte, Machtkämpfe und Gerüchte werden direkt angesprochen. Das Sammeln von „Rabattmarken“ der Vorwurfkultur ist verboten, stattdessen müssen Konflikte zeitnah angesprochen und anschließend geklärt werden.

Wer dies nicht tut, kann die Rabattmarke nicht später einlösen – sie gilt als „verjährt“. So werden Spielchen mit Vorwürfen und Halbwahrheiten verhindert und eher bestraft als belohnt. Grundsätze und Leitbilder sind kein totes Papier, sondern dienen als Basis für Standortbestimmungen, sind vielen bekannt, die Einhaltung wird aktiv eingefordert. Informationen werden rechtzeitig, eindeutig und nachprüfbar übermittelt. Gerüchte werden reduziert und viele Mitarbeiter in die Umsetzung von gemeinsamen Zielen einbezogen.

Stärken- und Schwächenanalysen dienen nicht verdeckt dem Vorführen einzelner Menschen oder Teams. Sie sind vielmehr natürlich akzeptiertes Werkzeug einer langfristigen Entwicklung. Jeder darf offen und transparent persönliche und betriebliche Entwicklungsziele aufeinander abstimmen. Zudem wird der Informationsaustausch weit über die Grenzen des Teams und der Abteilung hinaus gepflegt und durch unterschiedliche Angebote wie bereichsübergreifende Projekte oder Job Rotation gefördert. Diese Unternehmenskultur fördert bei den Mitarbeitern die Haltung, die Konsequenzen ihrer Entscheidungen und ihres Handelns für andere zu berücksichtigen. Ziele sind klar formuliert, und auch die Verfolgung kurzfristiger Ziele wird im Kontext von längerfristigen Planungen akzeptiert.

In dieser Kultur werden regelmäßige Navigationssitzungen ausgerichtet, in denen Kurskorrekturen vorgenommen werden. Fristen, in denen die Einhaltung von Spielregeln überprüft wird, sind unmissverständlich festgelegt. Dabei bleibt ausreichend Zeit für die Regelung von Konfliktfällen. Zusammenarbeitsprobleme und Rivalitäten werden ausgesprochen und geklärt. Abgestimmte Aufgaben und Kompetenzen ermöglichen hier das Delegieren von Arbeiten sowie eigenverantwortliches Handeln und Entscheiden. Jeder nimmt seine Kompetenzen ernst, nutzt Freiräume und beachtet seine Pflichten und Grenzen.

Es gibt eine weitere Möglichkeit herauszufinden, ob eine Unternehmenskultur tatsächlich den Menschen und sein Potenzial in den Mittelpunkt stellt: Das ist der Vergleich unterschiedlicher Führungsstile, Steuerungsgrößen, Managementansätze und Ziele. Der Führungsstil, die Unternehmenssteuerung sowie die Methoden zum Erreichen der Ziele geben immer Aufschluss über die Art des Denkens und der Glaubenssätze, was gut und richtig ist, um erfolgreich zu sein.

Das mentale Modell bestimmt das Handeln. Oder anders ausgedrückt: Letztlich bestimmt das Bewusstsein das Ergebnis. Zahlen im Sinne von Umsatz und Erfolg sind also immer Indikatoren für die Art des Denkens, das dem Handeln vorgeschaltet ist. Zahlen heißen deswegen Zahlen, weil sie uns „er-zählen“, wie das Denken, Glauben und Fühlen hinter dem Handeln war oder ist. Deswegen hilft es auch wenig, wenn mechanisch versucht wird, schlechte Umsätze und Ergebnisse zu verändern. Ist ein schlechtes Betriebsergebnis zurückzuführen auf die Art des Denkens und Fühlens, so

muss die Führung die Verantwortung für die Veränderung des Bewusstseins übernehmen. Eine strategische Krise ist somit immer ein Anzeichen für eine notwendige Bewusstseinsveränderung.

Wird diese Herausforderung nicht angenommen und stattdessen mit dem gleichen Bewusstsein weiter agiert, wächst die strategische Krise zu einer existenziellen Krise. Diesen Zusammenhang verdeutlicht der Vergleich zwischen einem Unternehmen und einem Menschen. Führt eine bestimmte Haltung zu Krankheitssymptomen, können diese behandelt werden. Lässt die Therapie jedoch die Ursachen unberücksichtigt, werden diese Symptome wieder auftauchen oder neue entstehen. Wer nicht die Zeichen, dass Körper, Geist und Seele außer Balance geraten sind, aufgreift und gegensteuert, wird stärkere Signale bekommen. Häufig ist zur Gesundung eine Veränderung der Haltung notwendig, um alte Gewohnheiten aufzugeben und neue Verhaltensweisen zu entwickeln.

Mögliche neue mentale Modelle und Glaubenssätze in der Führung von Unternehmen, in denen der Mensch im Mittelpunkt steht, könnten wie folgt aussehen:

- „Wir können lernen, für Überraschungen und die Zukunft offen zu sein.“
- „Wir können einen persönlichen Lebenszweck entdecken und danach handeln.“
- „Wir können im Prinzip gegenseitiger Attraktivität statt gegenseitiger Abhängigkeit zusammenarbeiten.“
- „Wir können beide gewinnen, und ich möchte, dass wir elegant und überzeugend gewinnen.“
- „Wir können starke Visionen schaffen und danach handeln.“
- „Wir können lernen, eingefahrene Gleise zu verlassen.“
- „Wir müssen uns darauf konzentrieren, mehr mit weniger zu tun.“
- „Wir können glauben, dass Kontrolle gut, aber Vertrauen oft viel stärker wirkt.“
- „Wir können lernen, Verantwortung für das Ganze zu spüren und auch Verantwortung für das Ganze im Handeln zu zeigen.“
- „Wir können Veränderungen selbst einleiten, anstatt von der Veränderung geleitet zu werden.“
- „Wir können das Täter-Opfer-Spiel aufgeben und ein neues Spiel kreieren.“
- „Wir können lernen, dass Tools nur so gut sind wie der Zusammenhang, in dem sie stehen.“

Vision einer konstant „Lernenden Organisation“

Oben dargestellte mentale Modelle oder Glaubenssätze könnten beispielhaft sein für das Bewusstsein einer Führung, die sich entschieden hat, eine konstant lernende Organisation zu sein.

Im Gegensatz zur Misstrauenskultur wird hier im Selbstverständnis auf entwicklungsfähige Menschen gesetzt, die wirklich mit ihrem kreativen Potenzial im Mittelpunkt des Unternehmens stehen. Dieses Potenzial der Menschen ist der Kern, die Urkraft des Unternehmenserfolges. In einem solchen Unternehmen macht Personalentwicklung Sinn, weil sie ein maßgeblicher Erfolgsfaktor ist und als solcher auch geschätzt und belohnt wird. Denn hierdurch entsteht die Innovationsfähigkeit und damit die Chance, dauerhaft am Markt erfolgreich zu sein.

Personalentwicklung ist von herausragender Bedeutung bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die Personalabteilung ist jedoch häufig abgeschnitten oder abgeteilt von der Unternehmensstrategie. Noch zu oft ist sie der Organisator oder Vermittler der „Schulungen“ oder „Weiterbildungsmaßnahmen“, die nicht sonderlich

wichtig oder ernst genommen werden. Sehr häufig war der Wechsel im Selbstverständnis der Personalchefs vom Personalverwalter zum Personalentwickler schon schwierig genug. Heute fehlt oft die Kraft, auch das Verändern von Bewusstsein und geheimen Spielregeln zu fordern.

Weiterhin müssten die Personalmanager einen Machtanspruch im Sinne der Gestaltung des Unternehmenserfolges einklagen, denn in den meisten Unternehmen gilt das Personalwesen als nachgeordneter und wenig wichtiger Bereich. Bestenfalls wird ihm eine Servicefunktion für die Umsetzung der wirklich wichtigen Themen zugesprochen. Für die Qualität einer Lernenden Organisation reicht dies aber nicht aus. Deswegen müssen die oberste Führungsebene und die Personalchefs an einer veränderten Zusammenarbeit und an einem neuen Macht- und Rangverständnis arbeiten. Die Personalleiter müssen Macht im Sinne von Verantwortung und Kompetenz für die Veränderungsziele einklagen, und die Führung muss dies zulassen und unterstützen.

Die Personalabteilung hat die herausfordernde Aufgabe zur Veränderung der bestehenden Machtmechanismen, die sich in den geheimen Spielregeln zeigen. Sie ist dafür verantwortlich, die tabuisierten Mechanismen von Lohn und Strafe aufzudecken und ein neues System von Lohn und Sanktionen einzuführen. Ein heikles und gefährliches Unterfangen, das nur von Menschen gesteuert werden kann, die selbst ein geklärtes Verhältnis zur Macht haben. Auf keinen Fall kann dieser Anspruch aufgehen, wenn die Personalverantwortlichen und die Personalentwickler sich selbst als ohnmächtig und fremdbestimmt empfinden. Eine selbstbewusste Haltung, eine ungetrübte Wahrnehmung und klare Ziele sind die Grundlage zur Überwindung der emotionalen Hürden, die auf diesem Veränderungsweg stehen. Immer wieder den Ist-Zustand zu artikulieren, braucht viel Mut und Kraft, denn beim Verändern des bestehenden Systems von Anerkennung und Belohnung haben viele Menschen persönliche Vorteile zu verlieren und werden mit Widerstand und verdeckter Aggression reagieren.

Wer diesen Prozess gestalten will, muss darauf gefasst sein, dass er mit vielen natürlichen Anfeindungen konfrontiert werden wird. Und muss auch leidenschaftlich mit dem Blick aufs Ziel unabhängig von aktuellen Bewertungen und Drohungen vorgehen – Drohungen, die von Liebesentzug über Ausgrenzung bis Degradierung reichen können. Zusammengefasst: Dieser Personalentwickler muss alle Fähigkeiten haben, die eine gute Führungskraft auszeichnen.

Die wichtigste Fähigkeit dabei ist immer, sich nicht als fremdbestimmten Knecht, sondern als selbstbestimmten und durch die eigenen Werte geleiteten Gestalter der gemeinsamen Zukunft aller Betroffenen zu empfinden; sich zuerst immer selbst durch Krisen und Zweifel zu führen und die Macht im Sinne von Kraft in sich selbst zuzulassen. Diese Haltungen charakterisieren das Bewusstsein einer „Lernenden Organisation“.

Diese Lernende Organisation überprüft deswegen auch immer ihre geltenden Führungsparadigmen und Glaubenssätze und gleicht sie notwendigenfalls veränderten Umständen an. Aus Fehlern will man lernen und wachsen. Dagegen Schuldige zu suchen und zu benutzen, ist nach dem Selbstverständnis der Lernenden Organisation langweilig und destruktiv. Die Schuldfrage wird immer mehr reduziert zu einer uninteressanten Kategorie und abgelöst durch die Maxime: „Aus Fehlern lernen und diese in neues Wachstum umsetzen.“ Sogar Konflikte werden hier als konstante Lernchancen gesehen.

Je stärker sich diese Haltungen im Unternehmensalltag durchsetzen, desto effizienter können alle schon vorhandenen Ansätze der Personalentwicklung genutzt werden. Teamentwicklung macht nun wirklich Sinn, da auch echte Belohnungen für Teamverhalten und Teamlernen auf der Agenda stehen. Nicht mehr die Einzelkämp-

fer, die sich am besten profilieren, werden belohnt. Stattdessen diejenigen, die tatsächlich in den Teams lernen und zur Entwicklung beitragen, indem sie ihr Wissen immer wieder einbringen. Denn so können Qualitätssprünge erzielt werden.

Alle anderen Tools wie Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche, wie 360° Feedbacks, Coaching, Potenzialentwicklungspläne und viele andere können nun ihre Potenziale entwickeln. Dieser Weg der Veränderung von Unternehmenskultur und Betriebsklima ist rational wie emotional anstrengend. Aber das Ergebnis sind Quantensprünge in der Entwicklung, vorausgesetzt, die Beteiligten kehren nicht auf halbem Weg um. Dies liegt an der wunderbaren Tatsache, dass Potenzial und Lösungen schon da sind, nur oftmals vorher nicht sichtbar waren.

Können sich die Mitarbeiter darauf verlassen, dass der Einsatz ihres Potenzials nicht bestraft, sondern belohnt wird, sprudeln oftmals Fähigkeiten und Ideen, die sie normalerweise nur nach Feierabend gelebt haben. In einer vertrauensvollen beruflichen Umgebung gedeihen Kreativität und Produktivität. Der Job führt zu einer neuen Lebensqualität, weil das Kreative nicht auf das Privatleben beschränkt bleibt.

So fühlen sich die Menschen herausgefordert, da sie ihre Fähigkeiten entwickeln können und dafür geachtet werden. Der Mensch ist ausgeglichener, und das Unternehmen erwirtschaftet ein gesundes Wachstum, was allen Beteiligten die Existenz und die kreative Spielwiese gleichzeitig erhält.

II.

SYSTEMATISCHE PERSONALARBEIT – EIN ERFOLGSFAKTOR:

**ARBEITSBEZIEHUNGEN, UNTERNEHMENSFÜHRUNG,
PRODUKTIVITÄT**

Heiner Minssen

Arbeitsmanagement zwischen Humanisierung und Rationalisierung

Am Titel, der auf einen Vorschlag der Veranstalter zurückgeht, ist zweierlei auffällig: Erstens wird ein Widerspruch zwischen Humanisierung und Rationalisierung unterstellt, eine Annahme, die im Weiteren zu überprüfen ist. Und es geht zweitens um „Arbeitsmanagement“, ebenfalls keineswegs selbstverständlich, wird damit doch gesagt, dass das Managen von Arbeit nicht nur notwendig, sondern vor allem auch machbar ist. Entsprechende Vorannahmen finden sich wieder im Oberthema dieses Workshops: „Systematische Personalarbeit – ein Erfolgsfaktor“ – ohne Fragezeichen, eher mit einem Ausrufungszeichen. Auch hier also eine Behauptung, und zwar die, dass der Mensch wichtig ist für den Produktivitätserfolg. Dies ist eine durchaus „starke“ Behauptung, widerspricht sie doch den Leitlinien, unter denen Arbeit in wesentlichen Teilen des letzten Jahrhunderts gestaltet wurde. Da ging es, Frederic Winslow Taylor folgend, eher darum, durch eine rigide Arbeitsteilung und detaillierte Vorschriften die Arbeitsprozesse von menschlicher Unberechenbarkeit möglichst unabhängig zu machen. „Du bist hier zum Arbeiten, nicht zum Denken“ – das war die Devise, wie Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern umgingen.

Dies hatte eine Reihe von unbeabsichtigten Folgen, insbesondere für die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter. Damit will ich anfangen. Ich werde zweitens einen kurzen Blick auf moderne Managementkonzepte werfen, die auch eine Form des Arbeitsmanagements darstellen, vor allem aber neue Anforderungen stellen, insbesondere Anforderungen an Kommunikationsfähigkeit. Daraus ergeben sich Aufgaben für systematische Personalarbeit. Allerdings sind die Aufgaben das eine, die Umsetzung das andere, denn ein Unternehmen stellt ein komplexes soziales System dar, in dem Entscheidungen oftmals auf verschlungenen Wegen zustande kommen. Darauf werde ich in einem dritten Teil eingehen, und zum Schluss werde ich einige Rückschlüsse darauf ziehen, was „systematische Personalarbeit“ unter diesen Bedingungen heißen kann.

Arbeits(un)zufriedenheit und ihre Ursachen

Wegen der negativen Folgen rigider Arbeitsgestaltung wurden in den 70er-Jahren eine Reihe von staatlichen Programmen aufgelegt, in Deutschland unter dem Namen „Humanisierung des Arbeitslebens“, in den USA als „Quality of Working Life“, in Schweden als „Industrielle Demokratie“. Dabei ging es u.a. darum, durch veränderte Formen der Arbeitsorganisation negative Motivationseffekte zu reduzieren. Experimentiert wurde mit einer Erweiterung des Tätigkeits- und Entscheidungsspielraums, der Integration von Service- und Stabstätigkeiten, einer Verlängerung von Zykluszeiten, einer Schaffung von Puffern, der Mitbestimmung am Arbeitsplatz, einer räumlichen Anordnung, die soziale Kontakte erlaubt, und vieles mehr. Trotz einer Reihe von Erfolgen waren die dabei gemachten Erfahrungen durchaus ernüchternd; denn oftmals wurden die betrieblichen Maßnahmen nach Ablauf der staatlichen Förderung wieder rückgängig gemacht, und zwar vor allem deswegen, weil Humanisierung und Rationalisierung insbesondere von betrieblichen Praktikern für einen Ge-

gensatz gehalten wurden; Humanisierung galt als Schönwetterprojekt, das wenig Produktivitätsgewinn versprach.

Vielleicht auch deswegen lässt sich nach wie vor eine relativ weit verbreitete innere Kündigung unter den Beschäftigten im sekundären Sektor ebenso wie unter den Beschäftigten im tertiären Sektor beobachten. Wenn man sie danach fragt, wie zufrieden sie mit ihrer Arbeit insgesamt sind, dann antworten zunächst – wie viele unserer Untersuchungen belegen – zwei Drittel bis drei Viertel darauf, sie seien mit ihrer Arbeit zufrieden. Zugleich aber würden rund vier von fünf Beschäftigten ihren Kindern ihren Beruf auf keinen Fall empfehlen – ein auf den ersten Blick höchst widersprüchliches Antwortverhalten. Arbeitszufriedenheit kann offenbar nicht einfach abgefragt werden, sondern ist ein sehr voraussetzungsvolles Konstrukt, in dem generalisierte Einschätzungen der Arbeitssituation zum Ausdruck gebracht werden. Hinter geäußelter Zufriedenheit kann sich durchaus auch Unzufriedenheit verbergen, wie sich am Beispiel des öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) belegen lässt.¹

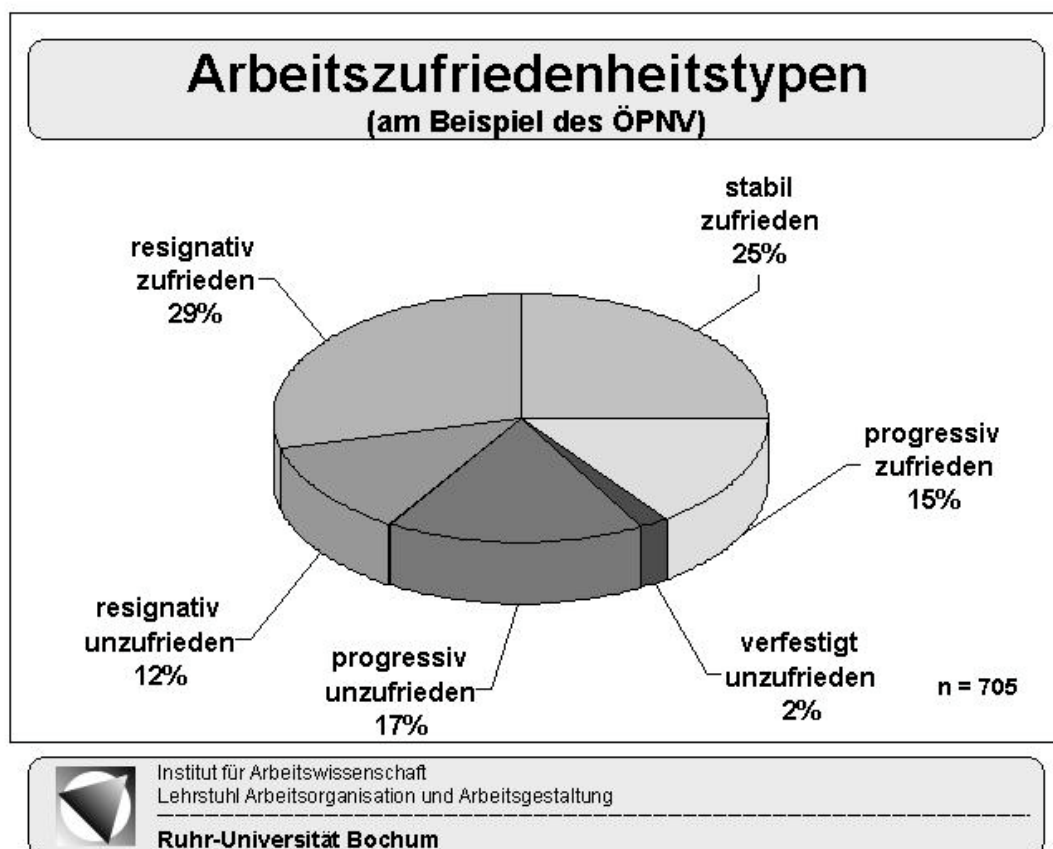


Abbildung 1

Wie Abbildung 1 zeigt, sind 40% der befragten Fahrerinnen und Fahrer stabil² bzw. progressiv zufrieden; 31% sind in der einen oder anderen Art mit ihrer Arbeit unzu-

1 Ausführlich dazu Knauth u.a. 1999. Ich greife auf den ÖPNV zurück, weil diese Branche in der wissenschaftlichen Diskussion nur wenig beachtet wird; wir haben gleiche Befunde aber auch aus Untersuchungen in anderen Branchen.

2 Die Differenzierung von Arbeitszufriedenheitstypen geht zurück auf Bruggemann u.a. (1975). Dabei wird differenziert in:

frieden, während – und das ist hier der Punkt – fast der gleiche Anteil sich als resignativ zufrieden erweist. Sie äußern Zufriedenheit, aber diese Zufriedenheit basiert auf Resignation angesichts mangelnder Alternativen.

Wir haben also einen Anteil unter den Beschäftigten, der sich dezidiert unzufrieden äußert, und einen relativ hohen Anteil, der sich trotz geäußerter Zufriedenheit mehr oder minder weit innerlich verabschiedet hat. Nun muss dies nicht unbedingt etwas mit Leistung zu tun haben. Denn entgegen landläufiger Meinung ist ein Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Produktivität wissenschaftlich nicht nachgewiesen. Denkbar sind ja zumindest drei Möglichkeiten:

1. Zufriedenheit führt zu Leistung; in diesem Fall wäre Zufriedenheit die unabhängige Variable.
2. Leistung führt zu Zufriedenheit; in diesem Fall wäre Zufriedenheit umgekehrt die abhängige Variable.
3. Zufriedenheit und Leistung hängen von dritten, weiteren Faktoren ab.

Für alle diese Hypothesen gibt es zum Teil auch empirische Belege, ohne dass diese jedoch jeweils stark genug wären, dass eine dieser drei Hypothesen als bestätigt angenommen werden kann. Und dies bedeutet dann entgegen allen landläufigen Vorstellungen eben auch, dass ein gutes Betriebsklima – wobei der Einfachheit halber Arbeitszufriedenheit hier mit gutem Betriebsklima gleichgesetzt wird – keineswegs ein Garant hoher Leistung und Produktivität ist, es kann auch zur Bequemlichkeit führen.³

Doch soll dies nicht heißen, dass Arbeitszufriedenheit keine Rolle spielte; relativ gut belegt immerhin ist der negative Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Absentismus/Fluktuation. Und relativ viel wissen wir auch über die Gründe der Arbeitszufriedenheit. Dies geht zurück auf den amerikanischen Psychologen Herzberg (1968), der sich eine einfache, in ihrer Einfachheit aber geniale Frage stellte: Was ist das Gegenteil von Zufriedenheit? Und er beantwortete diese Frage damit, dass dieses nicht Unzufriedenheit, sondern nur die Abwesenheit von Zufriedenheit ist. Und ebenso ist auch das Gegenteil von Arbeitszufriedenheit nicht Arbeitsunzufriedenheit. Auf dieser Basis unterschied er sogenannte Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit erzeugen können, und Motivatoren, die Zufriedenheit erzeugen können. Ein Resultat seiner Untersuchungen war, dass Hygienefaktoren wie beispielsweise die Entlohnung zwar Unzufriedenheit vermeiden, nicht aber Zufriedenheit erzeugen können, während es

-
- Progressive Arbeitszufriedenheit: „Die Stelle hat meine Wünsche bisher erfüllt, und ich kann mich in Zukunft noch verbessern“;
 - stabile Arbeitszufriedenheit: „Die Stelle entspricht meinen Wünschen und ich möchte, dass alles so bleibt wie bisher“;
 - resignative Arbeitszufriedenheit: „Die Stelle entspricht zwar nicht meinen Wünschen, aber es könnte viel schlimmer sein“;
 - progressive Arbeitsunzufriedenheit: „Die Stelle entspricht nicht meinen Wünschen. Ich versuche aber, durch eigene Anstrengungen und mit Hilfe der Kollegen und Kolleginnen daran etwas zu verbessern“;
 - resignative Arbeitsunzufriedenheit: „Die Arbeit entspricht zwar nicht meinen Wünschen. Es gibt aber keine Möglichkeit, etwas dagegen zu tun und meine Lage zu verbessern“;
 - verfestigte Arbeitsunzufriedenheit: „Die Arbeit entspricht nicht meinen Wünschen. Wenn sich nicht bald etwas ändert, suche ich mir eine andere Arbeit aus“.

- 3 Wie uns immer wieder von Profis aus der Fußballbundesliga und ihren Trainern vor Augen geführt wird, wenn sie auf die Notwendigkeit eines „Reizklimas“ verweisen, das erst Höchstleistungen möglich macht.

vor allem inhaltliche Ausgestaltungen der Arbeit sind, die für Zufriedenheit „verantwortlich“ sind. Herzberg hat diese Überlegungen in einer Reihe von empirischen Untersuchungen überprüft. An denen ist viel Kritik geübt worden, doch insgesamt geht man inzwischen davon aus, dass es vor allem die Arbeit inklusive der Gestaltung der sozialen Beziehungen ist, die zu Zufriedenheit führt. Ich komme auf diese Überlegungen zurück.

Diskursive Koordinierung

Im letzten Jahrzehnt hat sich Einiges geändert – wenigstens auf der Ebene von Konzepten, die Unternehmensberater empfehlen. Um nur einige dieser Konzepte zu nennen: Organisationen sollen zu lernenden werden, die Organisationsstrukturen sollen dezentralisiert werden, was man Lean Management oder Lean Production nannte, mit dem Herzstück der Gruppenarbeit. Das Total Quality Management wurde ebenso empfohlen wie Business Reengineering, und neuerdings scheinen Zielvereinbarungen auf der Prioritätenskala ganz oben zu stehen. Bei allen Unterschieden im Detail gleichen diese Konzepte sich zumindest in einem: Es geht um eine Rückkehr des Menschen in die Fabrik, nicht im Sinne einer Schaffung von Arbeitsplätzen, sondern im Sinne der „Entdeckung“, dass die Arbeitenden die besten Experten ihrer Arbeit sind, die tunlichst einzubeziehen, zu beteiligen sind, da sie ein Erfahrungswissen besitzen, das es zu nutzen gilt. Letztlich geht es um die Gestaltung der sozialen Beziehungen im Unternehmen, von denen man sich produktivitätssteigernde Wirkung erhofft.

Diese „Erkenntnis“ ist keineswegs neu. Bereits seit den 30er-Jahren des letzten Jahrhunderts weiß man um die Bedeutung der sozialen Beziehungen im Unternehmen. Damals wurden in dem Hawthorne Werk der Western Electric Company (vgl. Roethlisberger/Dickson 1939) in den USA Untersuchungen durchgeführt, deren Resultat u.a. war, dass in jedem Unternehmen fernab der formalen Organisationsgestaltung ein Geflecht sozialer Beziehungen existiert, das wesentlichen Einfluss auf die Produktivität hat: Es gibt „informelle Gruppen“, in denen darüber entschieden wird, was eine „gerechte Leistung“ ist. Ein zweites wichtiges Ergebnis dieser Untersuchung war, dass Aufmerksamkeit gegenüber den Mitarbeitern von wesentlich größerer Bedeutung für Leistung ist als – wie anfangs angenommen – die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Die Folge war die sogenannte Human-Relations-Bewegung, die sich aber letztlich darin erschöpfte, dass die Vorgesetzten freundlicher zu ihren Mitarbeitern waren. Ansonsten ist diese Erkenntnis im Zuge einer tayloristischen Arbeitsgestaltung mehr oder minder untergegangen, in der in erster Linie darauf gesetzt wurde, durch eine möglichst tiefgreifende Arbeitsteilung und ein an die Leistung gekoppeltes Entgelt hohe Leistungen zu erzielen.

Die „Rückkehr des Menschen“, die nun neuerdings empfohlen wird, soll u.a. dadurch bewerkstelligt werden, dass die Beschäftigten in Entscheidungsprozesse stärker einbezogen werden („aus Betroffenen Beteiligte machen“). Beschäftigte sollen nicht nur bei Reorganisationsprozessen stärker einbezogen werden, sie sind zudem verantwortlich für eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Arbeitsabläufe und sollen insgesamt nicht mehr nur Ausführende sein, die Anweisungen befolgen. Letztlich geht es also um Elemente einer stärkeren Selbstorganisation und Selbstverantwortung. Das zielt auf etwas, was üblicherweise mit einem Anglizismus belegt wird: auf Commitment. Dafür gibt es kein deutsches Wort; gemeint damit ist so etwas wie innere Bindung, innere Verpflichtung gegenüber dem Betrieb. Und mir scheint dieses Commitment ein erheblich höherer Erfolgsfaktor zu sein als ein gutes Betriebsklima.

Die Überlegung, Commitment dadurch zu erreichen, dass verstärkt Möglichkeiten der Selbstorganisation eingeräumt werden, ist sicherlich ein Schritt in die richtige Richtung, doch dies ist nicht einfach umzusetzen. Denn erhöhte Selbstorganisation erfordert auch eine neue Form der internen Koordinierung.

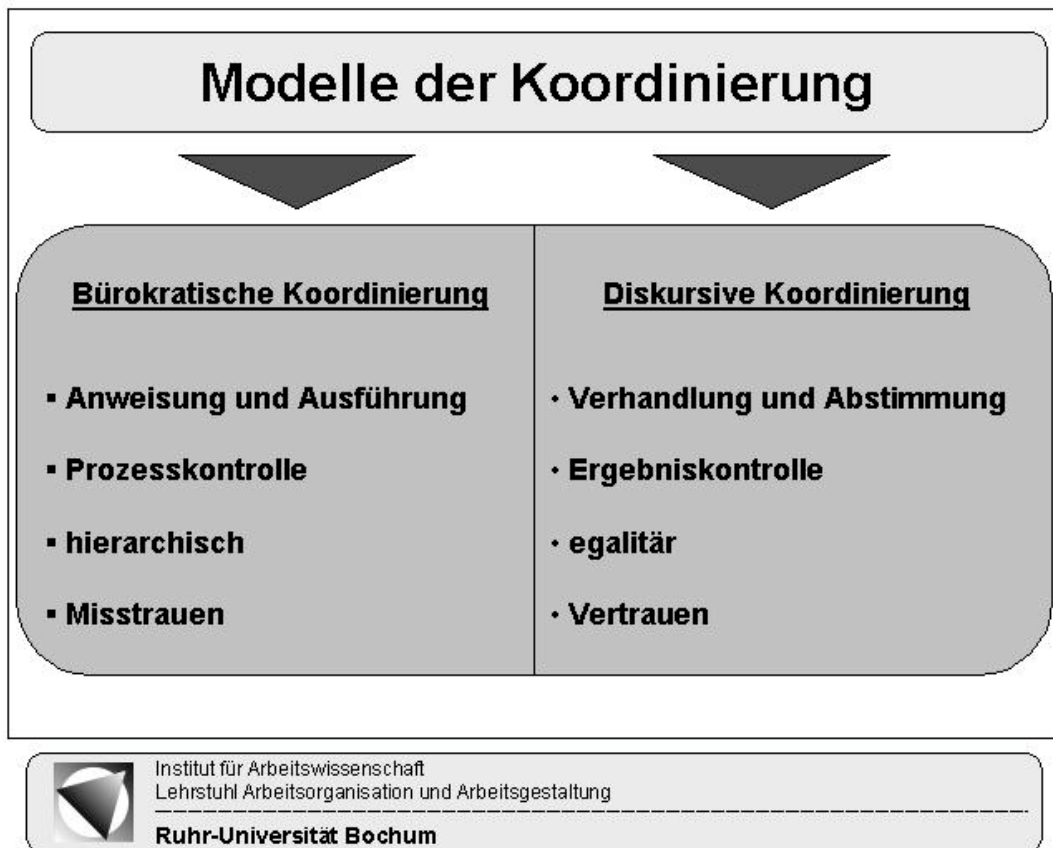


Abbildung 2

Idealtypisch lassen sich zwei Modelle der Koordinierung unterscheiden: auf der einen Seite das althergebrachte, tayloristische Maximen folgende Modell einer bürokratischen Koordinierung, die sich durch die Trennung von Anweisung und Ausführung, durch Prozesskontrolle, durch Hierarchie und letztlich durch Misstrauen auszeichnet. Dagegen lässt sich das Modell einer diskursiven Koordinierung (Minssen 1999) abgrenzen, in der es stärker um Verhandlung und Abstimmung geht, um eine Ergebniskontrolle, in der die Verhältnisse egalitärer sind und auf Vertrauen beruhen.

Nun haben solche Modelle immer den Nachteil, dass sie in der Realität nicht rein anzutreffen sind. Und insofern wird man nicht sagen können: hier bürokratische Koordinierung, dort diskursive Koordinierung, sondern in der Realität werden sich immer Elemente von beiden Modellen finden lassen. Doch andererseits ist ein Trend in Richtung diskursive Koordinierung gar nicht zu übersehen. Bei allen organisatorischen Innovationen auch in der „alten“ Industrie, seien es nun Dezentralisierung, Gruppenarbeit oder sonst irgendetwas, greifen die alten Modelle bürokratischer Koordinierung nicht mehr wie zuvor. Das heißt nicht, dass diese Form der Koordinierung verschwindet, aber sie beginnt sich aufzuweichen und ergänzt zu werden durch eine stärker auf Diskurs beruhende Koordinierung. Dabei ist mit Diskurs nicht gemeint, dass alle mitreden dürfen oder gar, dass alle gleichberechtigt mitreden dürfen;

schließlich müssen immer noch Entscheidungen getroffen werden. Mit Diskurs ist aber gemeint, dass Abstimmung, Verhandlung und Vereinbarung ein größeres Gewicht erhalten als zuvor. Dies aber wiederum bedeutet, dass Kommunikation in Unternehmen erheblich bedeutsamer wird als es bisher der Fall war. Während früher Gespräche tunlichst auf die Pausenzeiten beschränkt bleiben sollten, ist mittlerweile die Bedeutung von Information und Kommunikation erkannt, und zwar nicht nur von horizontaler Kommunikation, also zwischen Gleichgestellten, sondern auch von vertikaler Kommunikation; man denke nur an die Versuche, über Ziele zu führen oder Mitarbeitergespräche durchzuführen. Dies erfordert freilich ein gegenüber früheren Zeiten völlig neuartiges Führungsverständnis.

Wenn ich die Beobachtungen der ersten beiden Abschnitte resümiere, drängen sich zwei Schlussfolgerungen auf. Erstens gibt es eine Vielzahl von Beschäftigten, die gewissermaßen zurückgeholt werden müssen; zweitens spielt Kommunikation in Zukunft eine erheblich größere Rolle, zu der befähigt werden muss. Es geht also mit anderen Worten – und das ist dann auch die Zielsetzung systematischer Personalarbeit – um die Ausgestaltung sozialer Beziehungen im Betrieb, die Motivation ermöglicht, und um eine Qualifizierung in Richtung neuartiger Anforderungen, insbesondere in Richtung kommunikativer Kompetenzen.

Betrieb als soziales System

Dies ist nun freilich erheblich leichter gesagt als getan; jede Organisation – und damit auch jedes Unternehmen – ist ein äußerst komplexes soziales Gebilde. Dafür gibt es in der modernen Organisationswissenschaft eine Vielzahl von Belegen, von denen ich nur drei herausgreifen möchte.

Erstens erschöpft ein Unternehmen sich nicht in Stellenbeschreibungen, sondern besteht aus einer Vielzahl von mikropolitischen Arenen. In diesen Arenen tummeln sich Akteure, die strategisch ihre eigenen Ziele verfolgen und dafür die ihnen zur Verfügung stehenden Machtressourcen nutzen. Die Macht eines Akteurs entsteht dadurch, dass er über Ressourcen verfügt, an denen einer oder mehrere andere Akteure Interesse haben (vgl. Crozier/Friedberg 1979). Solche Ressourcen können ganz unterschiedliche Inhalte haben; es kann sich um Qualifikationen handeln, die für den Unternehmenserfolg bedeutsam sind und über die nur einzelne Spezialisten verfügen; es kann sich um die Kontrolle von Informationskanälen handeln, die exklusiv von einigen wenigen ausgeübt wird, und dergleichen mehr.

Diese Akteure treiben nun Spiele, wobei mit „Spiele“ keineswegs angedeutet sein soll, dass es sich dabei um etwas Harmloses handelt, im Gegenteil: Es sind strategische Spiele, die viel mehr mit Schach als mit Skat zu tun haben. Es geht um den Gewinn oder die Sicherung von Macht. In diesem Kontext unterscheidet Mintzberg (1983) vier besonders bedeutsame Spiele:

- **Autoritätsspiele:** Wie widersetzt man sich Autorität und wie wird dieser Widerstand gebrochen?
- **Machtaufbauspiele:** Wie kann man in Organisationen Macht erringen und – vor allem – behalten?
- **Rivalitätsspiele:** Wie bekämpft man Rivalen um die Macht erfolgreich?
- **Veränderungsspiele:** Wie initiiert man organisatorische und personelle Veränderungen, um Macht zu erringen?

Dies bedeutet, dass hinsichtlich der politischen Aushandlungsprozesse in einem Unternehmen keineswegs ausschließlich die Geschäftsführung und die Interessenvertretung der Mitarbeiter von Bedeutung sind; ganz im Gegenteil muss man davon ausgehen, dass jeder Mitarbeiter – gleich auf welcher Hierarchieebene er sich befindet – ein mikropolitische Akteur ist, der seine ganz individuellen Strategien verfolgt. Und dies bedeutet, dass eben nicht nur der in der Hierarchie Hochstehende über Macht verfügt, sondern – zumindest in bestimmten Situationen – auch derjenige, der am unteren Ende der Hierarchieleiter steht. Der Machtbetroffene ist keineswegs ohnmächtig; auch er kann, zumindest in manchen Situationen, Machtressourcen nutzen. Die augenfälligste Machtressource von Machtbetroffenen ist die Arbeitsniederlegung, also der Streik, und wie wir alle wissen, kann bereits die Streikandrohung erhebliche Wirkungen erzielen.

Doch Streiks sind der Ausnahmefall. Zum Alltag aber gehören „sanfte“ Widerständigkeits. Die Umstellung auf die oben erwähnte diskursive Koordinierung stellt dafür ein gutes Beispiel dar. Eine Form dieser diskursiven Koordinierung ist die Gruppenarbeit und die oftmals damit einhergehende Abflachung von Hierarchien und Delegation von Kompetenzen. Wir haben immer wieder erlebt, dass die Vorgesetzten dies weniger als Entlastung, sondern mehr als Bedrohung ihrer eigenen Machtposition und ihres Status angesehen haben. Das Resultat war, dass selbst wenn die Geschäftsführung die Einführung von Gruppenarbeit und die Dezentralisierung vorantreiben wollte, ein solches Vorhaben auf der unteren und mittleren Führungsebene wenn nicht verhindert, so doch erheblich verzögert worden ist, indem die Vorgesetzten auf der mittleren Managementebene die ihnen zur Verfügung stehenden Machtressourcen genutzt haben.

Unternehmen stellen also Arenen für mikropolitische Prozesse dar; jeder kennt die Intrigen, die gesponnen werden, die Koalitionen, die geschmiedet werden, und die heimlichen Absprachen, die getroffen werden. In Organisationen tobt das Leben, wie es der Organisationswissenschaftler Günther Ortman einmal treffend ausgedrückt hat.

Zweitens hat dies natürlich Einfluss auf die Rationalität von Entscheidungsprozessen. Seit den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts weiß man, dass Akteure aufgrund ihrer beschränkten Möglichkeiten, sämtliche Entscheidungsalternativen und deren Folgen zu übersehen, allenfalls zu einer „begrenzten Rationalität“ in der Lage sind und deswegen eher zu befriedigenden als zu optimalen Lösungen gelangen (March/Simon 1958). In den 1970er-Jahren ist dieses Modell noch einmal radikalisiert worden: In dem „garbage can model“ (Mülleimer-Modell) der „organisierten Anarchie“ (Cohen u.a. 1972) wird davon ausgegangen, dass Entscheidungsteilnehmer, Entscheidungsgelegenheiten, Probleme und Lösungen in Organisationen frei fließen und Entscheidungen mehr oder minder zufällig zustande kommen, je nachdem, ob sich Entscheidungsgelegenheiten ergeben. Dabei kann es durchaus passieren, dass Lösungen gefunden werden für Probleme, die erst noch definiert werden müssen, dass Lösungen die Probleme, auf die sie eine Antwort darstellen, erst noch suchen müssen.

Dieses „garbage can model“ der Entscheidungsfindung ist vielleicht nicht ganz zufällig entstanden nach der Untersuchung und der Computersimulation von Entscheidungsprozessen in Hochschulen. Doch wenn überhaupt, sind Entscheidungsprozesse in Universitäten vielleicht im Ausmaß, jedoch nicht in der Struktur zufälliger als die in jeder anderen Organisation auch. Entscheidungen haben, wie der Soziologe Niklas Luhmann (1988; 2000) immer wieder betonte, ihre Qualität allein darin, dass sie an zuvor getroffene Entscheidungen anschlussfähig sind, nicht aber an den Inhalt von Entscheidungen. Und der schwedische Organisationsforscher Nils Brunsson wird

nicht müde zu betonen, dass Entscheidungen in Unternehmen sich oftmals mehr an einer Handlungsrationalität denn an einer Sachrationalität ausrichten (Brunsson 1982).

Derartige Behauptungen widersprechen diametral der Selbstbeschreibung von Organisationen und natürlich auch der Selbsteinschätzung von Managern; Entscheidungen sollen schließlich rational sein, und es ist ja geradezu ein Merkmal der Legitimität von modernen Unternehmen, dass die in ihnen getroffenen Entscheidungen rational sind. Dies aber wird mittlerweile in der modernen Organisationswissenschaft bestritten – womit übrigens keineswegs gesagt sein soll, dass die Entscheidungen in Unternehmen irrational wären; sie haben nur ihre je spezifische Rationalität. Dies ergibt sich aus den zuvor angestellten Überlegungen. Wenn Unternehmen tatsächlich eine mikropolitische Arena darstellen, in der jeder seine ganz spezifischen Ziele verfolgt, dann ist auch klar, dass Unternehmensentscheidungen auf allen Ebenen im Verlaufe mikropolitischer Aushandlungsprozesse zustande kommen.

Dafür gibt es eine Vielzahl empirischer Belege; ich will es hier nur an einem Sachverhalt verdeutlichen. Ich habe oben von der diskursiven Koordinierung gesprochen und ihrem organisatorischen Niederschlag in Form von Gruppenarbeit. Dieses ist nun keineswegs ein neues Konzept; bereits 1922 experimentierte Mercedes in Sindelfingen damit. In den 70er- und 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts wurde im Rahmen des erwähnten staatlichen Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ in einer Vielzahl von Betrieben damit experimentiert, doch richtig interessiert hat sich dafür niemand. Ganz im Gegenteil wurden derartige Formen der Arbeitsorganisation von den Betriebsleitungen eher argwöhnisch beäugt, da sie darin in erster Linie Humanitätseffekte, nicht aber Effizienzeffekte vermuteten.

Dies änderte sich schlagartig zu Beginn der 90er-Jahre, als die MIT-Studie (Womack u.a. 1991) mit ihrem Schlagwort der Lean Production auf den Markt kam, deren „Herzstück“ die Gruppenarbeit war; sie vor allem schien die erheblich höhere Produktivität japanischer Autofabriken im Vergleich zu nordamerikanischen und westeuropäischen zu erklären. Seit diesem Zeitpunkt war Gruppenarbeit urplötzlich bei den gleichen Managern, die dieses kurz zuvor noch sehr kritisch beäugt hatten, ein Garant für Effektivität und ein Ausweis von Modernität, dem man sich schwer entziehen konnte (Minssen 2001). Mittlerweile gibt es kaum noch ein Unternehmen, das nicht zumindest angibt, in der Produktion auch in Gruppen zu fertigen; dass dieses, wenn man genauer hinschaut, sich dann doch manchmal etwas anders darstellt, steht auf einem anderen Blatt und soll hier nicht weiter erörtert werden.

Was damit gesagt werden soll: Auf einmal wurde auf ein Konzept vertraut, das kurz zuvor noch als untauglich abgelehnt wurde. Offenbar hatten sich in den Betrieben Akteure gefunden, die mächtig genug waren, ihre Vorstellungen durchzusetzen, und die an Gruppenarbeit „glaubten“ – denn mehr als Glaube war es nicht, da man sich weitgehend darauf verließ, was in der MIT-Studie aus Japan berichtet wurde, obwohl diesbezüglich manches, wie man auch vor zehn Jahren schon hätte wissen können, zumindest etwas schräg dargestellt wurde. Auf jeden Fall schienen plötzlich Humanisierung und Rationalisierung zumindest im Hinblick auf Gruppenarbeit kein Widerspruch mehr zu sein.

Drittens rückt neuerdings die Bedeutung von Emotionen im „Organisationsleben“ ins Blickfeld. Lange Zeit wurden Organisationen begriffen als soziale Gebilde, in denen Emotionen nichts zu suchen haben, um eine möglichst große Rationalität zu gewährleisten (Putnam/Mumby 1993; Rastetter 1999). Mittlerweile weiß man, dass dies eine voreilige Annahme war. Freude und Enthusiasmus, aber auch Angst und Ver-

zweiflung, Wut und Hass und nicht zuletzt Sexualität⁴ spielen in Organisationen eine erhebliche Rolle, die aber bisher erst in Ansätzen erforscht ist. Doch wenn man sich neuartige Formen der Arbeitsgestaltung wie etwa Gruppenarbeit vor Augen führt, für deren Erfolg stärker als im tayloristischen Arbeitssystem Sympathie bzw. Antipathie eine Rolle spielen (Minssen 2000), dann ist klar, dass Emotionen in Zukunft in der Arbeitswelt noch mehr an Bedeutung erlangen werden als sie es bisher ohnehin schon hatten (Nippa 2001).

Systematische Personalarbeit

Was heißt unter diesen Bedingungen „systematische Personalarbeit“? Dazu zum Schluss noch einige kurze Anmerkungen. Personalarbeit zielt, folgt man den einschlägigen Lehrbüchern und Ratgebern, auf Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und Erhöhung der Flexibilität, auf Erhöhung der Motivation und Integration, auf Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes und auf die Berücksichtigung individueller und bildungspolitischer Ansprüche. Üblicherweise wird unterschieden in die drei Felder Rekrutierung, Weiterbildung und Karriereplanung. Bei der Rekrutierung geht es um die Auswahl des passenden Personals. Die Weiterbildung soll der Sicherstellung der erforderlichen Qualifikationen dienen, wobei es sich um fachliche Qualifikationen ebenso handelt wie um soziale. Weiterbildung ist im Idealfall das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses zwischen dem Adressaten (als Ergebnis seiner individuellen Karriereplanung) und der Organisation, in der er tätig ist (als Ergebnis deren Zielplanung). Doch dieser Idealfall dürfte eher der Ausnahmefall sein. Gleichwohl kann festgehalten werden, dass ein wesentliches Lehr- und Lernziel angesichts der neuen Anforderungen die Vermittlung verbesserter Kommunikationsfähigkeiten ist, und zwar nicht nur auf der Ebene horizontaler, sondern auch und insbesondere auf der Ebene vertikaler Kommunikation. Wenn es denn stimmt, dass Koordinierung qua Hierarchie zunehmend ergänzt, wenn nicht sogar abgelöst wird durch Koordinierung qua Diskurs, dann stellt dies erhebliche Anforderungen an die jetzigen und die zukünftigen Führungskräfte. Diskursive Koordinierung ist in erster Linie ein Führungsproblem. Systematische Personalarbeit bedeutet also in diesem Fall insbesondere die Vermittlung von Fähigkeiten zu einer Führung mittels Zielvereinbarungen und auch zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen. Diskursive Koordinierung ist aber eben nur in erster Linie ein Führungsproblem; auch an die „Geführten“ werden neue Anforderungen gestellt. Beteiligung muss gelernt werden und auch hier sind kommunikative Kompetenzen erforderlich.

Ein dritter wichtiger Faktor systematischer Personalarbeit ist Karriereplanung. Sie soll der wahrgenommenen Perspektivlosigkeit des individuellen Werdegangs (Staehe 1999) begegnen. Karriereplanung bedeutet die gedankliche Vorwegnahme einer Stellenfolge sowohl aus der Sicht der Organisation als auch aus der des Mitarbeiters. Zentral bei der Karriereplanung ist die Eröffnung von Perspektiven im weiteren beruflichen Aufstieg für die einzelnen Mitarbeiter.

Hinter dieser Vorstellung von Personalarbeit steht bei aller Berechtigung der einzelnen Maßnahmen die Vorstellung, soziale Prozesse planen zu können. Nach den Ausführungen zum Betrieb als sozialem System ist aber zumindest in Frage zu ziehen, in welchem Ausmaß betriebliche Prozesse, auch Prozesse der Personalarbeit

4 und zwar keineswegs nur in Form sexueller Belästigung.

überhaupt planbar sind; trotz bester Bemühung kommt manchmal eben doch anderes heraus als beabsichtigt. Dies bedeutet auch, dass systematische Personalarbeit nicht verstanden werden kann im Sinne von stringent geplanter und durchgeführter Personalarbeit; sondern das „systematisch“ muss sich wohl eher auf die Felder der Personalarbeit beziehen.

So wichtig Rekrutierung, Weiterbildung und Karriereplanung trotz ihrer begrenzten Planbarkeit für Personalarbeit sind, darf doch nicht übersehen werden, dass ohne eine förderliche Arbeitsgestaltung Maßnahmen der Personalarbeit gewissermaßen in der Luft hängen. In gewisser Weise ist dieses sogar die zentrale Basis jeglicher Art von Personalarbeit, da die Gestaltung von Arbeit, wie oben erwähnt, ein wesentlicher Faktor für die Erzeugung von Arbeitszufriedenheit ist. Die Art der Arbeit, die Autonomie in der Arbeit, die Möglichkeit, auch Verantwortung zu übernehmen – all dieses ist für die Erzeugung von Commitment entscheidend. Stark reglementierte Arbeitsabläufe werden nie eine innere Verbundenheit, eine innere Verpflichtung erzeugen können wie eine Arbeit, die so gestaltet ist, dass die Arbeitenden sich in ihrem Expertentum ernst genommen fühlen können. Sicherlich spielt für Commitment auch das Führungsverhalten eine Rolle, es ist aber nicht in gleichem Maße ausschlaggebend.

Wenn man dann also davon ausgeht, dass systematische Personalarbeit ein Erfolgsfaktor ist, dann muss sie auf die Erzeugung von Commitment gerichtet sein. Und da helfen alle Sonntagsreden und die besten Vorsätze nichts, wenn die Arbeit keine Handlungsspielräume zulässt. Erfolgreiche Personalarbeit ist deswegen immer eine, die vor allem auf die Schaffung von Arbeitsstrukturen zielt, die Commitment verstärken. Und hier nun zeigt sich auch, dass Humanisierung und Rationalisierung nicht notwendigerweise einen Widerspruch darstellen müssen. Denn eine Arbeitsgestaltung, die Commitment zu verstärken oder gar zu erzeugen in der Lage ist und deswegen Produktivitätsvorteile verspricht, ist eine Arbeitsgestaltung, die sich in wesentlichem an den Konzepten orientieren kann, die im Rahmen des Programms „Humanisierung des Arbeitslebens“ entwickelt worden sind. Damit soll nicht gesagt sein, dass Humanisierung und Rationalisierung in eins fallen; doch offensichtlich sind die Bereiche, in denen Humanisierung und Rationalisierung sich überlappen, größer als oftmals angenommen. Eine persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung ist nicht nur ein zentraler Bereich systematischer Personalarbeit, sondern auch ein Erfolgsfaktor.

Literatur

- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E. (1975): Arbeitszufriedenheit, Bern
- Brunsson, N. (1982): The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational action, in: Journal of Management Studies, Vol. 19, No. 1, 29-44
- Cohen, M./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): A garbage can model of organizational choice, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1, 1-25
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts.
- Herzberg, F. (1968): One more time: How do you motivate employees?, in: HBR, 53-62
- Knauth, P./Minssen, H./Brinkmann, A./Chwalisz-Konieczka, M./Feitner, P./Fidorra, J./Gauderer, P./Hornberger, S. (1999): Betriebs- und mitarbeiterbezogene Dienstplangestaltung, Bremerhaven

- Luhmann, N. (1988): Organisation, in: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, 165-185
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen/Wiesbaden
- March, J. G./Simon, H. A. (1958): Organizations, New York London Sydney
- Minssen, H. (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation, München und Mering
- Minssen, H. (2000): Gruppenarbeit – die schwierige Selbstregulation, in: Funder, M./Euler, H. P./Reber, G. (Hrsg.): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation, Linz, 133-162
- Minssen, H. (2001): Zumutung und Leitlinie. Der Fall Gruppenarbeit, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, 185-198
- Mintzberg, H. (1983): Power in and around organizations, Englewood Cliffs, N.J.
- Nippa, M. (2001): Intuition und Emotion in der Entscheidungsforschung – State-of-the-Art und aktuelle Forschungsrichtungen, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Emotionen und Management – Managementforschung 11, Wiesbaden, 213-247
- Putnam, L. L./Mumby, D. K. (1993): Organizations, emotion and the myth of rationality, in: Fineman, S. (Hrsg.): Emotion in organizations, London u.a., 36-57
- Rastetter, D. (1999): Emotionsarbeit – Stand der Forschung und offene Fragen, in: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Jg. 8, Heft 4, 374-388
- Roethlisberger, F./Dickson, W. (1939): Management and the worker, Cambridge/Mass.
- Stahle, W. H. (1999): Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Auflage, überarbeitet von Prof. Dr. P. Conrad und Prof. Dr. J. Sydow, München
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, Frankfurt/New York

Iris Surburg

Change the Game – zur Bedeutung der geheimen Spielregeln für das Betriebsklima

Die atmosphärische Stimmung in Gruppen ist ein herausragender Faktor für Kreativität, Produktivität und Erfolg von Unternehmen. Wir alle kennen Situationen, in denen „eisiges Schweigen“ herrscht, kalte, formale Kommunikation praktiziert wird oder sonnige Gemüter in warmer Atmosphäre Gemeinsamkeit pflegen. Ein soziales „Klima“ ist also immer dort spürbar, wo Menschen in gegenseitigen Erwartungen und Abhängigkeiten zusammentreffen. Ob private Party oder Betriebsfest, Teammeeting oder Vorstandssitzung – es entsteht immer ein spezifisches Klima.

Die positiven Auswirkungen eines guten Betriebsklimas auf die Produktivität eines Unternehmens sind ein allgemein anerkanntes Kriterium. Konsens besteht auch weitgehend darüber, dass ein konstruktives Miteinander die Motivation zur Erreichung gemeinsamer Ziele und Erfolge erhöht. Bei genauerem Hinsehen sind die Vorstellungen von einem guten Betriebsklima und dessen Voraussetzungen jedoch so unterschiedlich wie die individuellen Empfindungen der Temperatur in einem Raum. Manchen ist es zu warm, anderen zu kalt. Alleine die Diskussion, ob ein Fenster geöffnet wird oder geschlossen bleibt, kann die Stimmung einer Gruppe verändern.

Vergleichbar mit der Raumtemperatur ist in Unternehmen die Diskussion, in welchem Verhältnis von Miteinander und Wettbewerb hohe Leistung und Erfolg erreicht werden können. Ähnliche Auseinandersetzungen gibt es auch häufig im professionellen Mannschaftssport wie beispielsweise im Fußball. Neben der Teamqualität unterliegen auch hier Leistung und Ergebnis einem hohen wirtschaftlichen Druck. Da Wahrnehmung immer subjektiv ist, kann nur an gehäuften Klimasymptomen eine Einschätzung des Zusammenhanges von Klima und Produktivität vorgenommen werden.

Aus diesem Grund werden in Unternehmen auch Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen und Klimaanalysen eingesetzt. Diese beschreiben dann den aktuellen Stand – einer Untersuchung beim Arzt vergleichbar. Die Diagnose erfordert dann jedoch die Entscheidung, ob die Symptome behandelt und/oder die Ursachen eines eher negativen Betriebsklimas verändert werden. Für die Verbesserung des Betriebsklimas sind natürlich alle Menschen im Unternehmen verantwortlich. Besonders gefordert sind jedoch die Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion sowie die Personalentwickler in der Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Systematische Personalarbeit mit dem Ziel, die Unternehmenskultur auf kontinuierlichen Wandel einzustellen, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Das Spiel, die Spieler und die Spielregeln

Eine der wichtigsten Ursachen für das Entstehen unterschiedlicher Formen des Betriebsklimas ist das bestehende System der „geheimen Spielregeln“. Sollte ein Unternehmen tatsächlich ernsthaft an einer Verbesserung des Betriebsklimas im Hinblick auf verbesserte Produktivität interessiert sein, muss es die geheimen Spielregeln analysieren und sie verändern. „Change the game“ ist also nicht nur im Fußball angesagt, wenn man die Spielklasse wechseln will. In vielen Fällen wird aber genau dieses

Vorgehen eher gescheut. Das führt zu der Vermutung, dass letztlich doch kein echtes Interesse oder der Glaube daran bestehen, den Zusammenhang zwischen einem motivierenden Betriebsklima und der Produktivität des Unternehmens als Erfolgsfaktor anzuerkennen. Beim Fußball hieße das, den Aufstieg in die nächste Liga mehr oder weniger bewusst auszuschließen. Für Unternehmen würde dies bedeuten, eine Ergebnissteigerung nicht oder nur marginal anzustreben. Eine weitere Hemmung zur Veränderung ist häufig der fehlende Glaube, das Ergebnis mit den vorhandenen Spielern respektive Führungskräften und der Belegschaft verändern zu können.

Wo Menschen kommunizieren und längerfristige Beziehungen eingehen, gibt es auch immer „offizielle“ und „geheime“ Spielregeln im zwischenmenschlichen Umgang. Wer aus der Stadt auf das Land zieht oder umgekehrt vom Land in die Stadt, spürt ein neues Werte-, Normen- und Verhaltenssystem. Die Spielregeln entstehen immer vor dem Hintergrund der jeweiligen Historie und dem Bedürfnis nach Sicherheit und geregelter Struktur. Die Angst, sich täglich auf neues Verhalten der Anderen einstellen zu müssen, weckt in Gemeinschaften den Bedarf nach übersichtlichen, allgemein gültigen Regeln.

Die bestehenden Werte und Normen einer Familie, Unternehmenskultur oder regionalen Kultur implizieren unausgesprochene Vorgaben an das Verhalten von Menschen, die diesen sozialen Systemen beitreten. Anekdoten von Touristen in einer fremden Kultur vermitteln häufig die Missverständnisse des unterschiedlich interpretierten Verhaltens. Kennt jemand den Kommunikationscode nicht oder hält er die geheimen Spielregeln nicht ein, wird er auffällig und gilt als andersartiger Fremder. Schlimmstenfalls wird er dauerhaft ausgegrenzt. Bestenfalls gelingt ihm die Anpassung an das bestehende System und damit die Akzeptanz.

In Unternehmen ist der Umgang mit produktiver Kritik und Verbesserungsvorschlägen häufig ein Indikator für das Kommunikationsklima. Ein neuer Mitarbeiter spürt intuitiv eine Art Erwartungshaltung der Kollegen und Vorgesetzten, welche die Einordnung an das bestehende Regelsystem ausdrückt. Der Einsatz seiner fachlichen und sozialen Kompetenz wird über das System von Lohn und Strafe der geheimen Spielregeln bestimmt. Die Entfaltung seines Potenzials ist davon abhängig, ob sein Einsatz in dem unmittelbaren Umfeld erlaubt oder verboten ist. Nicht das, was ein Mensch kann, ist entscheidend für den Erfolg, sondern seine Anpassungsleistung im Werte- und Spielregelsystem. Wir sehen das Entstehen eines Betriebsklimas, das eine oberflächliche und starre Kommunikation zur Folge hat, da nur wenige oder niemand mehr auf Missstände hinweist.

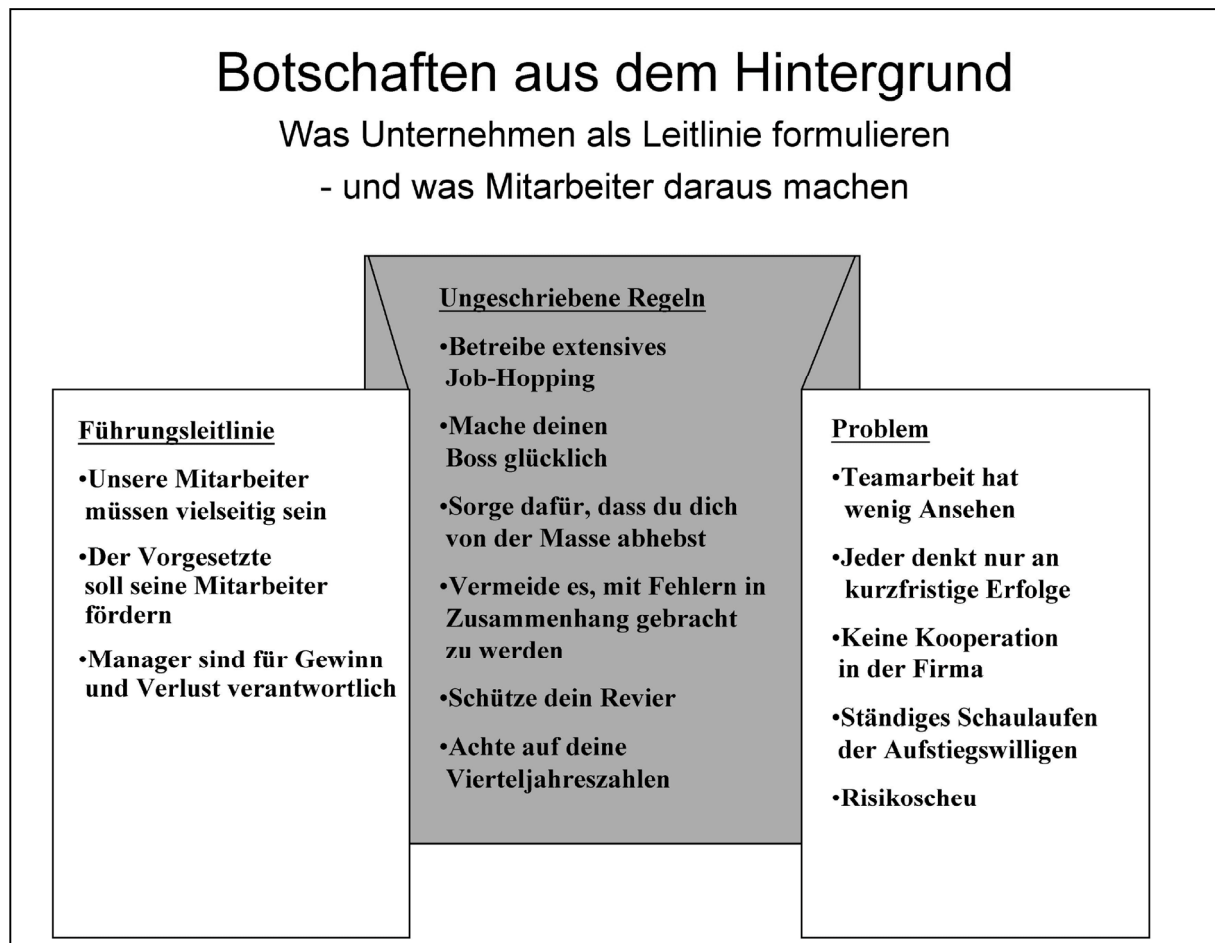


Abbildung 1

Diese Unternehmenskultur führt in manchen Unternehmen dazu, dass selbst offensichtlich zu erwartende Produktionseinbußen und Krisen unausgesprochen bleiben. Ein intelligenter Mitarbeiter wird Verbesserungsvorschläge und Innovationspotenziale kaum artikulieren, wenn sein Vorgesetzter sich dadurch in Frage gestellt fühlt. Strategien und Entscheidungen des Vorstands werden nicht hinterfragt, da niemand zur „Persona non grata“ degradiert werden möchte. Motivierte und engagierte Mitarbeiter mit der Fähigkeit zur kreativen Kritik werden ausgegrenzt, weil sie die Spielregeln des Wegschauens nicht eingehalten haben. Nicht unternehmerisches Denken wird belohnt, sondern das Ignorieren von Fehlern und Missständen. Die Mutigen und Kreativen gehen. Die Ja-Sager bleiben. Die negativen Auswirkungen für Produktivität, Arbeitsbeziehungen und Betriebsklima sind enorm.

Die Verweigerung der Beschäftigung mit den „geheimen Spielregeln“ ist auf mehrere Gründe zurückzuführen. Ein Grund ist dem Begriff immanent. Geheime Spielregeln sind „geheim“. Sie werden nicht offen formuliert, sondern tabuisiert. Über diese Spielregeln spricht man nicht. Also kann man sie vermeintlich auch nicht thematisieren und somit auch nicht verändern. Das extremste Organisationsbeispiel ist die Mafia. Alle Mitglieder kennen die Regeln. Wer dagegen verstößt, wird ausgestoßen oder getötet. Darüber hinaus stehen hinter den geheimen Spielregeln Werte und Normen, die bei genauerer Betrachtung oftmals das Gegenteil der offiziell formulierten Werte im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern sind. Offiziell werden Bekenntnisse formuliert wie „Der Mitarbeiter ist unser höchstes Gut“ oder „Der Kunde ist König“ und

„Unser Auftrag ist Kundennutzen stiften“. In der Praxis aber werden Kunden, Management und Mitarbeiter häufig zu Beute, Feinden oder Opfern.

Die Analyse der Sprache verdeutlicht diesen kontaproduktiven, oft nicht wahrgenommenen Geist. Märkte werden „penetriert“ und „erobert“. Auf Kunden wird gezielt (Zielgruppen) und um Kunden wird aggressiv gekämpft. Mitarbeiter werden „eingefangen“, mal „eingebunden“, mal „abgewickelt“. Inhalte werden mit „schlagenden Argumenten“ und „Stoßkraft“ kommuniziert. Mehr noch: Marketing und Zukunftsgestaltung bedienen sich militärischer Strategien. Der oft beschworene „Krieg am Markt“ findet seine Entsprechung im Unternehmen. Die Beteiligten identifizieren sich mit einer Kämpferrolle, die sie auf unterschiedlichen Ebenen von Soldat/Befehlsempfänger bis zu Feldherr/Befehlsgeber spielen. Hieran wird deutlich, dass für eine Verbesserung des Klimas und der Produktivität nicht nur das Spiel und die Spielregeln verändert werden müssen, sondern auch die Einstellung und das Selbstverständnis zum „Spiel“.

Die Kategorien geheimer Spielregeln

Die geheimen Spielregeln lassen sich in drei Kategorien einteilen:

1. Persönliche Ziele: Was motiviert mich und was kann ich hier bekommen oder erreichen, Was demotiviert mich?
2. Macht: Wer ist wichtig und kann mir weiterhelfen, bzw. wer ist wichtig und kann mir schaden?
3. Verhalten: Was muss ich tun, um die machtvollen Menschen
 - positiv auf mich aufmerksam zu machen,
 - ihren Ansprüchen gerecht zu werden,
 - sie zu begeistern,
 - sie zu besänftigen, wenn von Ihnen Bestrafung oder Abwendung drohen könnte?

Für die Innovationskraft und das gesunde Wachstum eines Unternehmens sinnvolle Verhaltensweisen werden nicht entfaltet, weil sie für das Individuum zu bedrohlichen Strafen wie Aufmerksamkeitsentzug, Abstieg oder Ausgrenzung führen können. So entsteht ein ganzes Sammelsurium von Verhaltensweisen – manchmal von geradezu kabarettistischer Qualität, denn es erscheint wie das Gegenteil des formulierten Anspruchs.

Die Zugkräfte

- motivierende Kräfte
 - > Wofür stehen die Leute morgens auf?
 - > Was ist für sie eine Belohnung?
 - > Was wollen sie vermeiden?
 - > Was fürchten sie als Bestrafung?

- machtausübende Kräfte
 - > Es zählt nicht nur, *was* den Leuten wichtig ist, sondern auch, *wer* wichtig ist.

- handlungsauslösende Kräfte
 - > Welche Konsequenzen (negativ/positiv) sind zu erwarten durch das *Wie* des Herangehens?

Abbildung 2 (Quelle: Lürssen 2001)

Neben diesen möglichen geheimen Spielregeln gibt es natürlich noch viele andere, die je nach Unternehmens- und Führungskultur variieren. Jeder kann sich die negativen Auswirkungen der beispielhaft genannten Spielregeln auf die Kommunikations- und Handlungskultur ausmalen. Das so entstehende schlechte Betriebsklima kann nur verändert werden, wenn ein anderes Verhalten belohnt beziehungsweise nicht bestraft wird.

Diese und viele andere notwendige Spielregeln müssen von vielen Menschen im Unternehmen selbstständig formuliert und gefordert werden, nachdem ihnen erlaubt wurde, die blockierenden „geheimen Spielregeln“ zu benennen. Nur so können die notwendige Verantwortung und der Wille entstehen, die Spielregeln auch umzusetzen und einzuhalten.

Heimliche Spielregeln

hinter den motivierenden Kräften

- Das Profil ehrgeiziger und tüchtiger Geschäftsorientierung zeigen
- Über 50 wird fast keiner
- Anfang 40 den Abgang planen, wenn man noch Chancen auf dem Arbeitsmarkt hat
- Jede Beförderung möglichst in einen anderen Bereich
- Nicht zu lange in einem Job kleben bleiben
- Immer nach dem nächsten Job Ausschau halten
- Die Kollegen auf eigene Leistungen aufmerksam machen
- Das externe Profil spielt keine besonders große Rolle
- Nicht dieselbe Art von Arbeit zweimal machen
- Zum richtigen Zeitpunkt zur Stelle sein
- Alles für eine Erhöhung der eigenen Prämien tun
- Um Dinge, die nicht beurteilt werden, muss man sich nicht weiter kümmern

hinter den machtausübenden Kräften

- Bei allen wichtigen Machtinstanzen Kredit anhäufen
- Auf Nummer Sicher gehen
- Das eigene Land nicht verlassen
- Ehrgeiz artikulieren
- Für Teamorientierung eintreten
- Niemals gegenüber der Familie Ghee etwas „Alkoholisches“ befürworten
- Vor Ressortleitern nicht zu loyal gegenüber Linienchefs erscheinen
- An den Lieblingsprojekten der Familie Ghee teilnehmen
- Sich über Präsentationen und Berichte profilieren
- Der Familie Ghee unerbetene Gefälligkeiten erweisen
- Nicht egoistisch erscheinen
- Immer hilfsbereit zu Kollegen sein
- Sich als Experte zeigen
- Das eigene Revier schützen
- Auf die eigenen Quartalsergebnisse achten
- Der eigenen Gruppe jetzt Verträge sichern

hinter den handlungsauslösenden Kräften

- Man darf sich niemals bei Fehlschlägen ertappen lassen
- Sich immer gut mit der Familie Ghee stellen
- Nie die Ressortleiter verstimmen
- Alles tun, um zu den Insidern zu gehören
- Nichts ist wichtiger als das Wohlwollen der Familie Ghee
- Die Mitgliedschaft im „Club“ muss man sich durch Loyalität verdienen
- Gemeinsame Aktivitäten mit Kollegen außerhalb der Arbeitszeit sind wichtig
- Ständig auf Tuchfühlung mit dem eigenen Funktionsbereich bleiben
- Den Linienchef und seinen Vorgesetzten zufrieden stellen
- Sich von den Anderen abheben, aber nicht zu sehr

Abbildung 3 (Quelle: Lürssen 2001)

Einstellungen hinter den Spielregeln und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen

Zur Etablierung einer offenen Kommunikationskultur müssen ferner die den geheimen Spielregeln zu Grunde liegenden Einstellungen bewusst gemacht werden. Wie schon beschrieben, herrscht in vielen Unternehmen oft entweder eine Art Kriegs- oder auch Beamtenmentalität. Sehr häufig sind Kontrolle, Misstrauen und Intrige die dahinter verborgenen „Geister“. Die Einstellung „Vertrauen ist gut, aber Kontrolle ist besser“ ist in privaten Beziehungen wenig produktiv. In Unternehmen ist sie jedoch die strategische Reaktion auf eine Kampf- oder Kriegssituation. Wer unternehmensinterne Kämpfe gegen andere Abteilungen oder Kollegen führt, muss auf der Hut sein, sich absichern und gegebenenfalls überraschende Angriffe starten. Die Folgen sind Dauerstress und konstantes gegenseitiges Misstrauen. Jeder kämpft gegen jeden. Die Arbeitsbeziehungen sind oft von einer oberflächlichen Freundlichkeit mit darunter liegender Aggression gekennzeichnet. Das Spiel ist ein konstanter Kampf, in dem es nur darauf ankommt, den Gegner zu schlagen. Diese Spiel-Mentalität, die nur Gewinner und Verlierer kennt, kann bestenfalls dem Erreichen von Wettbewerbsvorteilen am Markt dienen. Häufig werden jedoch alle Kräfte schon im unternehmensinternen Gewinner-Verlierer-Kampf aufgebraucht, sodass keine Energie mehr bleibt für die Positionierung am Markt.

Durch den konstanten internen Kampf um imaginäre Triumphe entstehen in Arbeitsbeziehungen Täter- und Opferrollen. Der Gewinner freut sich, der Verlierer fühlt sich als Opfer. Entweder zieht er sich auf eine passive Opferrolle zurück, oder versucht, sich bei der nächsten Gelegenheit verdeckt zu rächen. Ein wechselhaftes Täter-Opfer-Spiel nimmt seinen Lauf. So produziert ein Unternehmen langfristig viele Verlierer. In den „Täter-Opfer-Spielchen“ wird viel kreative Energie gebunden, die dem Unternehmen nicht mehr für Innovation und Kreativität zur Verfügung steht. Ein Unternehmen von Verlierern erkennt man daran, dass kein Blick mehr für Zukunfts- und Marktentwicklung frei ist. Der Gedanke, Win-Win-Lösungen schaffen zu können, scheint absolut unrealistisch, und alle verharren in dem Glauben, dass sowieso nichts veränderbar sei.

Diese Entwicklung wiederum erklärt das Festhalten an den immer gleichen Spielen, die Anderen bei Fehlern zu erwischen, und die eigenen zu vertuschen. Oder aber in ein tiefes Jammertal zu fallen: Schuld sind immer die Anderen. Diese hoch emotionalen Spiele bestimmen den Arbeitstag. Das konstruktive Arbeiten für Wachstum und Zielerreichung bleibt auf der Strecke. Das Unternehmen wird immer schwächer, aber alle gewöhnen sich an die Situation und bemerken die Gefahr für ihre persönliche Gesundheit und die des Unternehmens bestenfalls am Rande. Das Betriebsklima ist geprägt durch eine Art dauerhafter Erschöpfung, Produktivität und Lebendigkeit nehmen konstant ab. Die Folgen sind Phänomene wie zunehmender Krankenstand, hohe Fluktuation, Reibungsverluste und Doppelarbeiten in konkurrierenden Abteilungen.

Die Verbesserung des Betriebsklimas setzt die Einbeziehung sämtlicher Unternehmensebenen voraus. Erst wenn genügend Menschen involviert werden, um selber zu fühlen und zu fordern, dass sie ihre Einstellungen und die daraus resultierenden Spielregeln ändern wollen, ist die Saat für eine Veränderung gelegt. Im Anschluss müssen der Einstellungswandel erfolgen und neue Spielregeln definiert werden. Dann sind die Grundlagen – Bereitschaft und Eigenverantwortung – für die Entwicklung eines neuen Klimas gelegt. Daraus folgt, dass sich mit der Einstellung auch das Selbstverständnis, das Ziel und die Vision ändern müssen. Krieg und das Gewinnen

des Krieges können nicht mehr die Vision sein. Die Identität der Soldaten und Feldherren muss verändert werden. Wird als Ziel beispielsweise das Entdecken neuer Märkte vorgegeben, könnte eine Art „Christoph-Columbus-Entdecker-Mentalität“ die Folge sein. Das Selbstverständnis der Mitarbeiter wäre nicht mehr das von fremdbestimmten Soldaten in einem Militärapparat, sondern würde sich verändern zu einem Verständnis als eigenverantwortliche Mitglieder einer Schiffsbesatzung, die mit gemeinsamen Kräften und gemeinsamen Risiken auch in stürmischem Gewässer den Kurs hält. Gemeinsames Navigieren und Positionen bestimmen ist für das Überleben und den Erfolg aller unerlässlich.

Hier sehen wir die größte Kraft für die Verbesserung von Unternehmenskultur und -klima: eine echt gefühlte Vision, ein wirklich neues Ziel und damit ein neues Selbstverständnis der gesamten Mannschaft. Ändern sich Vision und Identität/Selbstverständnis, so wandeln sich auch die gelebten Einstellungen und Werte. Ist dies erreicht, können die Spielregeln leicht neu formuliert und den jeweiligen Zielen angepasst werden. Neue Spielregeln zu definieren, ohne das Ziel des Spiels und das Selbstverständnis der Mitspieler zu verändern, ist jedoch nicht möglich. Wird jedoch ernsthaft ein neues, für alle Beteiligten attraktives Ziel unternehmerischen Handelns formuliert, dann vollzieht sich beispielsweise auch ein Identitätswechsel vom Beamten zum Unternehmer. Ein Unternehmer lebt andere Einstellungen als ein Beamter.

Deswegen sind immer unterschiedliche Ebenen für die Veränderung von Spielregeln wichtig:

- Vision / Ziel
- Identität / Selbstverständnis
- Einstellungen / Werte
- Fähigkeiten / Lernen
- Verhalten / Spielregeln
- Rahmenbedingungen

Diese Ebenen sind emotional hierarchisch geordnet. Die größte Motivationskraft ist die Visions- und Zielebene, von der sich die Kraft entfaltet für die Veränderung von Selbstverständnis und Einstellung. Manchmal müssen noch Fähigkeiten hinzu gelernt werden, aber dies ist immer möglich, wenn „die Einstellung stimmt“. Dann ist es relativ einfach, das Verhalten und die Spielregeln zu ändern. „Change the Game“ ist ein Ziel aller, um gemeinsam zu gewinnen.

Übung 1: Geheime Spielregeln in Kommunikation, Entscheidungen, Information und Kooperation:

In einem ersten Schritt werden Beispiele für geheime Spielregeln gesammelt. Diese könnten so aussehen:

„Nur verbal offen sein für alles“

Erst einmal zu allem „ja“ sagen, dann „ja aber“ und dabei gleichzeitig unterwandern; immer innovativ geben, aber nie handeln.

„Nie nach langfristigen Zielen fragen“

Diskussionen um langfristige Auswirkungen werden abgewürgt; Fragen nach Auswirkungen von kurzfristigen Entscheidungen werden als Angriff gewertet.

„Konstante Verfügbarkeit signalisieren und kommunizieren“

Für die Hobbys des Vorgesetzten interessieren, dafür Freizeit einsetzen; immer lange im Büro bleiben, Urlaub unterbrechen, am Wochenende kommen.

„Keine Zeit‘ vorgeben, um der ‚Wichtigkeit‘ der eigenen Person Ausdruck zu verleihen“

„Keine Zeit“ ist das „Killerargument“, um unliebsame Aufgaben abzuwiegeln; wer effektiv arbeitet und delegiert, wird als nicht engagiert angesehen.

„Um sich selbst aufzuwerten, muss man andere abwerten“

Aktiv Fehler von anderen suchen und aufdecken; keine Kritik zulassen; unangenehme und zeitaufwändige Aufgaben anderen zuweisen, immer die Arbeit der anderen Abteilungen als wenig wichtig oder ineffizient bezeichnen.

„Nie Entscheidungen treffen, ohne vorher eine sichere Lobby zu haben“

Immer vorher die Meinung des Vorgesetzten herausfinden und Mehrheiten im Unternehmen suchen und bilden; möglichst keine Entscheidungen treffen, um Fehler zu vermeiden; passiv verhalten, wenn man negative Konsequenzen durch die Entscheidungen des Vorgesetzten sieht.

„Spiele mit Informationen und Halbwahrheiten“

Persönliche Atmosphäre aufbauen, um Informationen zu erhalten und diese später auszunutzen; Ideen anderer als die eigenen ausgeben; über „vertrauliche“ Informationen reden, um herauszufinden, wer diese Information an wen weiterleitet und wer darauf wie reagiert; gezielt falsche Informationen verbreiten; Kollegen mit Informationen überfluten, aber die wichtigste Information für deren Erfolg „vergessen“; bei Meinungsmachern und „alten Hasen“ Informationen über „Leichen im Keller“ sammeln; wichtiges Wissen immer für sich behalten und zur Eigenprofilierung nutzen.

„Keine abteilungsübergreifende Kooperation, um Bereichsvorteile zu sichern“

Möglichst wenig in den anderen Abteilungen gesehen werden und passiv bleiben, wenn Hilfe möglich wäre.

„Nur über Teamarbeit reden, aber als Einzelkämpfer handeln und den eigenen Vorteil sichern“

Möglichst keine Kontrolle von Zwischenergebnissen zulassen, falsche Tatsachen vortäuschen und keinen offenen Informationsaustausch erfragen.

Übung 2: Neue Spielregeln

Im zweiten Schritt stellen wir uns vor, dass im Unternehmen nun neue Spielregeln eingeführt werden. Diese könnten folgendermaßen aussehen.

„Ziele werden konsequent verfolgt und offen besprochen“

Fragen und Probleme werden transparent gemacht, offen besprochen und gemeinsam gelöst.

„Konstruktive Kritik ist möglich und wird gewünscht“

Regelmäßige Feedbacks, Wertschätzungen aber auch Kritikrunden und Gespräche sind Elemente einer konstruktiven Kritik.

„Erfolgserlebnisse werden geteilt und werden auch transparent belohnt“

Einzel- und Teamleistungen werden belohnt und das Zusammenwirken von Einzel- und Teamleistung ist entscheidend für Beförderung.

„Information ist keine Einbahnstraße“

Informationen werden an alle weitergegeben, die ein Prozess betreffen könnte.

„Erfahrungen in anderen Bereichen sammeln, um gesamtheitliche Zielerreichung zu gewährleisten“

Gemeinsames Kennenlernen und Lernen in unterschiedlichen Gremien und Projekten ist gewünscht und wird gefördert.

Von der Personalverwaltung über die Personalentwicklung zur Lernenden Organisation

Der Erfolgsfaktor systematischer Personalarbeit hängt davon ab, inwieweit deren Instrumente mit den geheimen Spielregeln harmonieren oder kollidieren. Vor nicht allzu langer Zeit war Personalarbeit hauptsächlich auf die Verwaltung von Personal beschränkt. Außer der Verrichtung klassischer Verwaltungsaufgaben wirkte die Personalabteilung als autoritäre Instanz, die über Belohnung bei Wohlverhalten und Strafe bei auffälligem Verhalten entschied. Mehr und mehr hielt jedoch das Thema Personalentwicklung Einzug in die Betriebe. Der Mitarbeiter und die Führungskraft sollten nicht mehr nur verwaltet, sondern auch „entwickelt“ werden, um sowohl die Produktivität als auch das Betriebsklima zu verbessern. Die Optimierung des Kostenfaktors Mensch durch Investition in seine Fortbildung lautete die Devise.

Zu Beginn dieser Entwicklung wurde noch hauptsächlich in die Fachkompetenz investiert: Das Wort „Schulungen“ macht den Geist deutlich. Mit dem Nürnberger Trichter wurde Know How in die Menschen gegossen, um ihre Leistung im Sinne der Unternehmensproduktivität zu erhöhen. Diese Methode steigerte jedoch nur begrenzt den Erfolg. Zwar wurde das Wissen der Menschen vermehrt, aber es erhöhte nicht direkt und nachvollziehbar die Produktivität. Bestenfalls teilten der Mitarbeiter oder die Führungskraft dieses neue Wissen oder setzten es in ihren Arbeitsbereich ein. Schlimmstenfalls stellten sie ihre persönliche Wertsteigerung in den Dienst eines Wettbewerbers. Neue Methoden waren gefragt. Speziell Führungskräfte und besonders wichtige Know-how-Träger sollten an das Unternehmen gebunden werden. Die

alte Erkenntnis „Wissen ist Macht“ verdeutlichte, dass Steigerung von Produktivität nicht mechanisch funktioniert, sondern auch abhängig ist von bestehenden Denk- und Verhaltensstrukturen im Kontext von Machtverhältnissen.

Und hier sind wir wieder bei den geheimen Spielregeln wie beispielsweise „Mache deinen Boss glücklich“ und „Kritisiere nie“. Würde durch den Einsatz des neu erworbenen Wissens deutlich, dass der Vorgesetzte falsche Entscheidungen getroffen hat oder sein Wissen veraltet ist, hätte der Wissensträger in der Regel mit erheblichen Nachteilen zu rechnen. Also behält er sein Wissen für sich. Die Investition in das Lernen zeitigt nicht den gewünschten Erfolg, und der Output ist abhängig vom Mut und der kommunikativen Geschicklichkeit des Wissensträgers.

In dieser Phase setzten auch Diskussionen um den Erfolgsfaktor Unternehmenskultur ein. Neben den Vorzügen eines guten Betriebsklimas und einer offenen Kultur für die Steigerung der Motivation und Identifizierung der Menschen mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen rückte die Serviceorientierung verstärkt ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Durch die Übertragung der innerhalb des Unternehmens gesteigerten Kommunikationsqualität auf die Kundenbeziehungen sollte der Profit erhöht werden.

Flächendeckend wurden nun auch Kommunikationsschulungen eingesetzt. Auch hier sollte mittels des Nürnberger Trichters mechanisch das Ergebnis gesteigert werden. Wieder wurde festgestellt, dass diese Methode zu einseitig ausgerichtet war und bisweilen den gewünschten Verbesserungen zuwider lief. So äußerten Schulungsteilnehmer Unmut über die Kommunikationskultur ihrer Führungskräfte.

Darauf bestimmten Softskills oder weiche Faktoren die Diskussion um Profit und Erfolg. Nun wurden aus Schulungen Trainings und Seminare. Eine ganze Welle von Trainings zu Themen wie Kreativität, Motivation, Kommunikation und soziale Kompetenz erfasste die Unternehmenslandschaft. Die Vorreiter dieser Entwicklung waren die Konzerne, bald sprang aber auch der Mittelstand auf den Trainingszug auf. Der Höhepunkt dieser Entwicklung war das aus Amerika stammende Konzept der „Lernenden Organisation“. Sie zeichnet sich durch ein ganz bestimmtes Klima des Miteinanders aus: ein prima Klima, in dem Menschen sich vertrauensvoll informieren, wertschätzend kommunizieren und in transparenten Strukturen für produktives Denken und Handeln belohnt werden. Hier kann jeder Mensch lernen zu wachsen sowie gesund und effizient zu arbeiten. Es entsteht das Gefühl von Zugehörigkeit, Motivation und Identifikation mit dem Team und Unternehmen.

Das Vertrauen der Menschen in ihre eigene Kraft und das Unternehmen entfaltet die notwendige Energie, um das Unternehmensschiff in eine neue Richtung zu steuern. Endlich ist die Energie nicht mehr ausschließlich in internen Konflikten gebunden, sondern kann auch in eine produktive Markt- und Kundenbeziehungsgestaltung gelenkt werden. Erst wenn sich diese Motivation, Beteiligung und das Vertrauen in eine positive Veränderung einstellen, werden auch die Instrumente der Personalentwicklung nutzbringend eingesetzt. So wie Klimaanalyse einer konstanten Positionsbestimmung dient, ist Teamentwicklung unerlässlich, um die Fähigkeiten aller zu nutzen. Weiterbildung und Lernformen anderer Art werden mit Freude aufgenommen, genutzt und wieder geteilt.

Von der Angst zur Vertrauenskultur

Steht das Management vor der Entscheidung, eine offene Auseinandersetzung über die Sinnhaftigkeit oder Veränderung der geheimen Spielregeln zu führen, entstehen oft Ängste und Widerstände. Da die besten Spieler der geheimen Spielregeln oft Führungskräfte sind, haben sie häufig aus Angst vor Verlust persönlicher Vorteile kein Interesse an einer Änderung des Spiels. Außerdem herrscht die Befürchtung, dass die

Analyse des Verhaltenssystems von Lohn und Strafe die Stimmung und Produktivität eher verschlechtern könnte. Die Diskrepanz zwischen gelebten und formulierten Werten wie Kundennutzen, Potenzialentwicklung, Innovation und Managementkraft könnte eine Glaubwürdigkeitskrise innerhalb der Mitarbeiterschaft auslösen. Die gesteigerte Form dieser Angst drückt sich in der Befürchtung aus, dass diese Inhalte nach außen kommuniziert würden und somit das Kaufinteresse schwinde. In diesen Fällen wird häufig Problemverdrängung praktiziert: Es ist doch alles nicht so schlecht. Geld und Zeit fehlen für eine konstruktive Auseinandersetzung, dafür werden Motivationstrainer und Berater angeheuert oder andere Formen der Vermeidung gesucht. So bleibt der Produktivitätsfaktor Betriebsklima ungenutzt, der berühmte berüchtigte Reformstau wird genährt. Angst essen nicht nur Seele auf, Angst verhindert so auch die Zukunftsgestaltung.

Wird jedoch von Management und Mitarbeitern ein offener Dialog über die Veränderung der Spielregeln geführt, entstehen Motivation und Verantwortung. Die diffusen Formen von Meckern und Jammern ohne Lösungsvorschläge und die vielfältigen Formen innerer Kündigung werden durch die Offenlegung der Konfliktstrukturen verändert. Da alle Menschen die Spielregeln im Unternehmen kennen, aber je nach persönlicher Einstellung auch unterschiedlich gern mitspielen, bringt die offene Diskussion viele Spieler auf den Plan, die sich zuvor eher demotiviert die Ersatzbank gesucht haben. Unternehmen, die sich auf diese offene Auseinandersetzung einlassen, haben die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile in hohem Ausmaß zu generieren. Durch die Mobilisierung des „Mannschaftsgeistes“ werden viele Dinge möglich, die vorher unmöglich erschienen. Diese Unternehmen bestechen durch Einzigartigkeit, die nicht mehr nur durch ihre Produkte und Dienstleistungen definiert ist, sondern durch eine hohe Attraktivität in Kommunikation und der Magie der Marke. Nicht nur das Produkt fasziniert, sondern auch die gelebte Wertewelt sowie die Kongruenz von Anspruch und Wirklichkeit. Die Unternehmenskultur wird zum Imagefaktor, wenn die Veränderung sichtbar wird. Die Attraktion der Glaubwürdigkeit der Firmen- und Produktphilosophie schafft Vertrauen nach innen und außen. Durch dieses Vertrauen entsteht eine hohe Mitarbeiter- und Kundenbindung, die zu langfristigem Erfolg am Markt führt.

Menschen mit umfangreicher Fach- und Sozial-Kompetenz zeigen in den meisten Fällen ein gesundes Selbstbewusstsein. Sie lassen sich aber ungern als Kostenfaktor verwalten und bestimmen. Sie haben ein natürliches Bedürfnis mitzugestalten, ihre Ideen einzubringen und Bestehendes zu verbessern. Die natürliche Konsequenz systematischer Personalentwicklung ist also eine neue Kultur von Kritik und Veränderung. Es entsteht der Bedarf, von einer verwaltenden und hierarchisch strukturierten Kultur in eine kooperative Führung und Vertrauenskultur zu wechseln. Ist dieser Bedarf als Ziel erklärt, muss sich das Selbstverständnis der personalverantwortlichen „Entwickler“ nochmals ändern. Der Lernbeauftragte wird zum Kulturbeauftragten, vom Vermittler der Lerninhalte zum Umsetzer der Kulturveränderung. Wer diese Konsequenz nicht eingehen möchte, sollte beim alten Personalverwaltungsmodell mit ein paar Schulungen als Sahnehäubchen bleiben. Jedoch wird die absurde Hoffnung, Menschen zu fördern, aber die Mentalität des Befehlsempfängers aufrechterhalten zu können, immer wieder gepflegt.

Literatur

Lürssen, Jürgen (2001): Die heimlichen Spielregeln der Karriere. Wie Sie die ungeschriebenen Gesetze am Arbeitsplatz für Ihren Erfolg nutzen, Frankfurt a.M./New York

Walter Ganz, Anne-Sophie Tombeil

Führung verbessern – Dynamik beherrschen. Herausforderungen an Personalmanagement und Unternehmensorganisation

Auf dem Weg in die Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wird neben vielen anderen Veränderungen auch die Frage des Wertes von Unternehmen neu gestellt. Der Wert, das Kapital und insbesondere das Potenzial vieler Unternehmen, die heute und in Zukunft wachsen wollen, stecken weniger in Gebäuden und Anlagen als vielmehr in den Köpfen ihrer MitarbeiterInnen. Neben Kapitalkosten, Kapitalrendite, investiertem Kapital und Kapitalinvestitionsplänen gewinnen Mitarbeiterkosten, die Wertschöpfung pro Mitarbeiter, die Anzahl und Qualifikation der Beschäftigten sowie Mitarbeiter-Entwicklungspläne an Bedeutung (vgl. BCG 2000). Um wettbewerbsfähig zu bleiben, wird es daher zur wichtigen Aufgabe von Unternehmensführungen, der neuen Bedeutung des Faktors Humankapital gerecht zu werden.

Trotz dieser aktuell sehr ausgeprägten Konzentration auf die „humanen“ Aspekte der Unternehmung darf nicht vergessen werden, dass sich jede Form von professionellen Zielen und Werten, von Personalmanagement und Führung innerhalb von Strukturen und Prozessen entfaltet. Die Organisation von Strukturen und Prozessen muss dabei idealerweise so gestaltet sein bzw. immer wieder gestaltet werden, dass Wachstum und Wandlungsfähigkeit unterstützt werden können. Eine besondere Herausforderung liegt dabei darin, sich vom mentalen Bild der Organisation als starre Struktur zu lösen und sich ein dynamisches Organisationsverständnis, das Veränderung fordert und fördert, zu eigen zu machen.

Erst beides zusammen, nämlich eine Gestaltung von Strukturen und Prozessen sowie ein Management der Humanressourcen, die gleichermaßen auf die Förderung von Wandlungs- und Handlungsfähigkeit sowie Veränderung orientiert sind, ohne dabei das nötige Maß an Stabilität und Verlässlichkeit aus den Augen zu verlieren, werden die Arbeitsbedingungen schaffen, die Unternehmen brauchen, um heute durch die Innovativität, Qualität und Produktivität ihrer Leistungen im Wettbewerb bestehen zu können.

Das Management von Humanressourcen, die Gestaltung von Strukturen und Prozessen bilden wichtige, ja unverzichtbare Voraussetzungen und kontinuierliche Begleitung für die erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Dies gilt für Unternehmen aller Art, insbesondere aber für Situationen, die für ein Unternehmen und seine Beschäftigten durch besondere Belastungen gekennzeichnet sind, wie zum Beispiel (schnelle) Wachstumsschübe. Sucht man nach Lösungen, um Herausforderungen der Personal- und Organisationsentwicklung zu meistern, ist jedoch festzustellen, dass Bedarfe an Gestaltungsoptionen und gute Wege der Personal- und Organisationsentwicklung noch nicht ausreichend erforscht sind. Vor diesem Hintergrund wurden in dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojekt „Arbeit und Beschäftigung in schnell wachsenden Unternehmen“ zentrale Fragestellungen der Personal- und Organisationsentwicklung thematisiert. Erste qualitative Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsarbeit wurden in der Studie „Das Management von Wachstum und Erfolg“ zusammengefasst. In einer Breitenerhebung, deren erste Analysen in der Publikation „Personal- und Organisationsentwicklung“ veröffentlicht sind, wurden diese Spuren weiter verfolgt (Ganz 2001, Ganz 2002).

Ein knapper Überblick über ausgewählte Ergebnisse des Gesamtvorhabens wird in diesem Beitrag geliefert.

„Schnell wachsende Unternehmen schaffen Arbeitsplätze, beschleunigen den technologischen Fortschritt, fördern den unternehmerischen Geist und sorgen für die Steuereinnahmen der Zukunft“ – so Roland Berger in einer Studie aus dem Jahre 2000. Auch wenn dem Hype des Neuen Marktes und dem damit zumindest mental verbundenen Boom an Unternehmensgründungen mit teilweise ungebremstem Wachstum in kürzester Zeit inzwischen weitgehende Ernüchterung gefolgt ist, gilt es doch festzustellen, dass es Wachstum, auch erfolgreiches Wachstum, nach wie vor gibt. Oft spielt sich dieses allerdings nicht in der ersten Reihe der großen Mergers & Aquisitions oder der (vermeintlichen) Stars an den Börsen dieser Welt ab. Ganz im Gegenteil sind es häufig die „hidden champions“, kleinere und mittelständische Unternehmen, in denen sich robustes Wachstum beobachten und erfolgreich gestalten lässt. Dies führt zu den Fragen: Unterscheiden sich wachsende Unternehmen von anderen? Worin liegen diese Unterschiede? Und was fördert eine Bilanz wichtiger Aspekte der Personal- und Organisationsentwicklung in deutschen Unternehmen zu Tage? Erste Antworten werden in diesem Beitrag skizziert. Im Mittelpunkt stehen dabei – auf Grundlage der oben angedeuteten Bedeutung der Humanfaktoren sowie der Strukturen, in denen diese sich in der Arbeit bewegen und damit der unverzichtbaren Integration von Personalarbeit und Organisationsarbeit – die Aspekte der Gestaltung von Personalbeziehungen über Ziele und Werte, die Entwicklung dynamischer Strukturen und Prozesse sowie die Steigerung der Führungsperformanz.

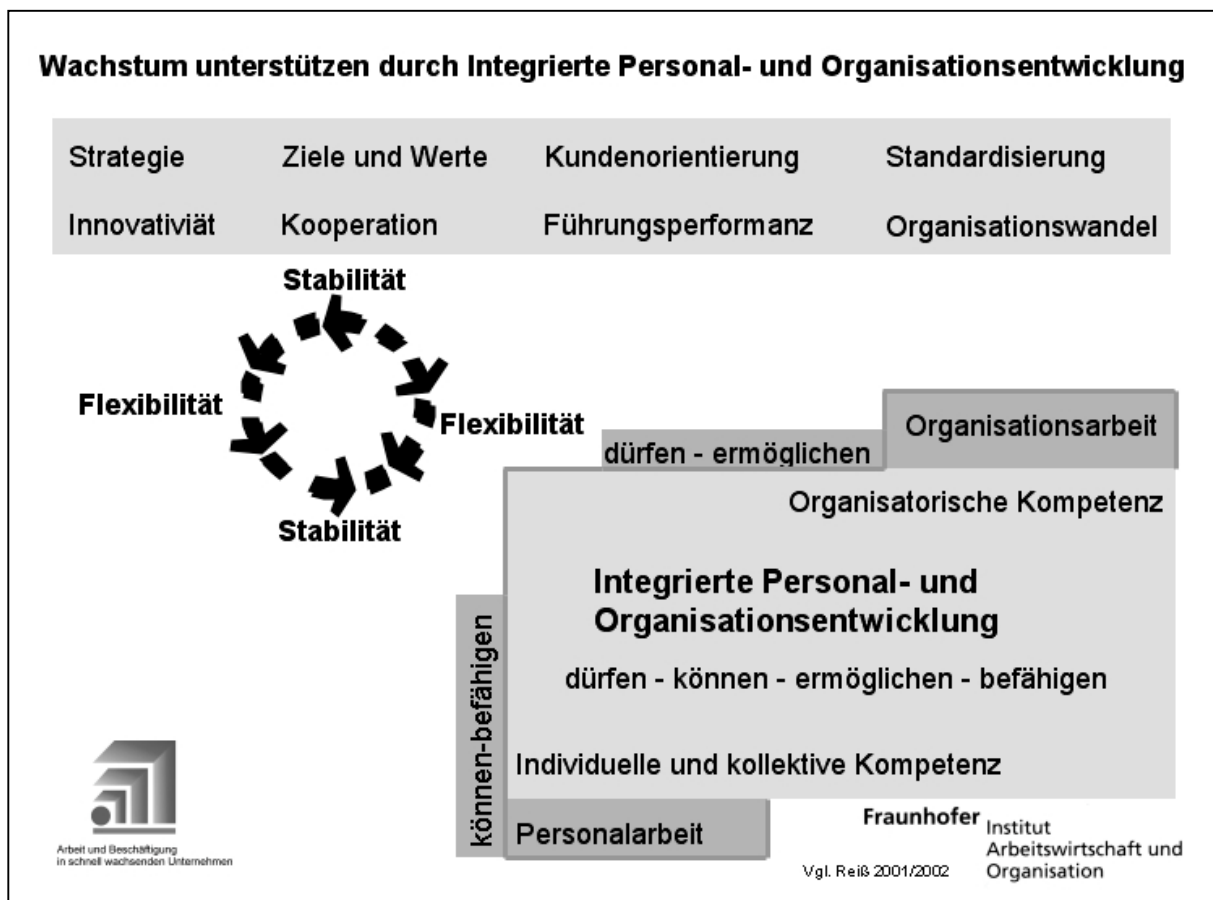


Abbildung 1

Das Gewicht emotionaler Faktoren – Personalbeziehungen über Ziele und Werte gestalten

Die aktuellen Neuorientierungen in Wirtschaft und Gesellschaft wie Globalisierung und technologische Entwicklung, Flexibilisierung und Individualisierung, Wertewandel und demographische Entwicklung haben auch auf das Personalmanagement von Unternehmen erheblichen Einfluss (vgl. hier und im Folgenden ausführlich Wunderer/Dick 2001). In der personalwirtschaftlichen Literatur und der Unternehmenspraxis ist dabei eine Gleichzeitigkeit von zwei gegenläufigen Strömungen festzustellen. Auf der einen Seite wird die Tendenz zu einer Aufwertung des Humankapitals und einer damit einhergehenden Veränderung der Personalarbeit von der Personalverwaltung zur proaktiven Gestaltung von Personalbeziehungen propagiert und – zumindest teilweise – verwirklicht. Auf der anderen Seite wird eine Verstärkung der häufig noch oder bereits bestehenden Instrumentalisierung von Human Ressourcen prognostiziert, bei der der Mensch als Mittel zum Zweck betrachtet wird und Personalmanagement sich an Bedingungen der Kostensenkung und Rationalisierung zu orientieren hat (vgl. u.a. Wunderer/Dick 2001). Trotz dieser Gegensätze scheint unstrittig, dass neben allen Ökonomisierungsstrategien auch die Wahrnehmung des Unternehmens als „Human System“ stärker in den Vordergrund tritt und damit die Suche nach Strategien, die eine optimale Wertschöpfung befördern.

Wünschenswert und teilweise auch bereits beobachtbar ist in diesem Zusammenhang ein Wandel der Personalarbeit von einer meist noch dominierenden, administrativ-orientierten Verwaltungstätigkeit zur proaktiven Gestaltung von Personalbezie-

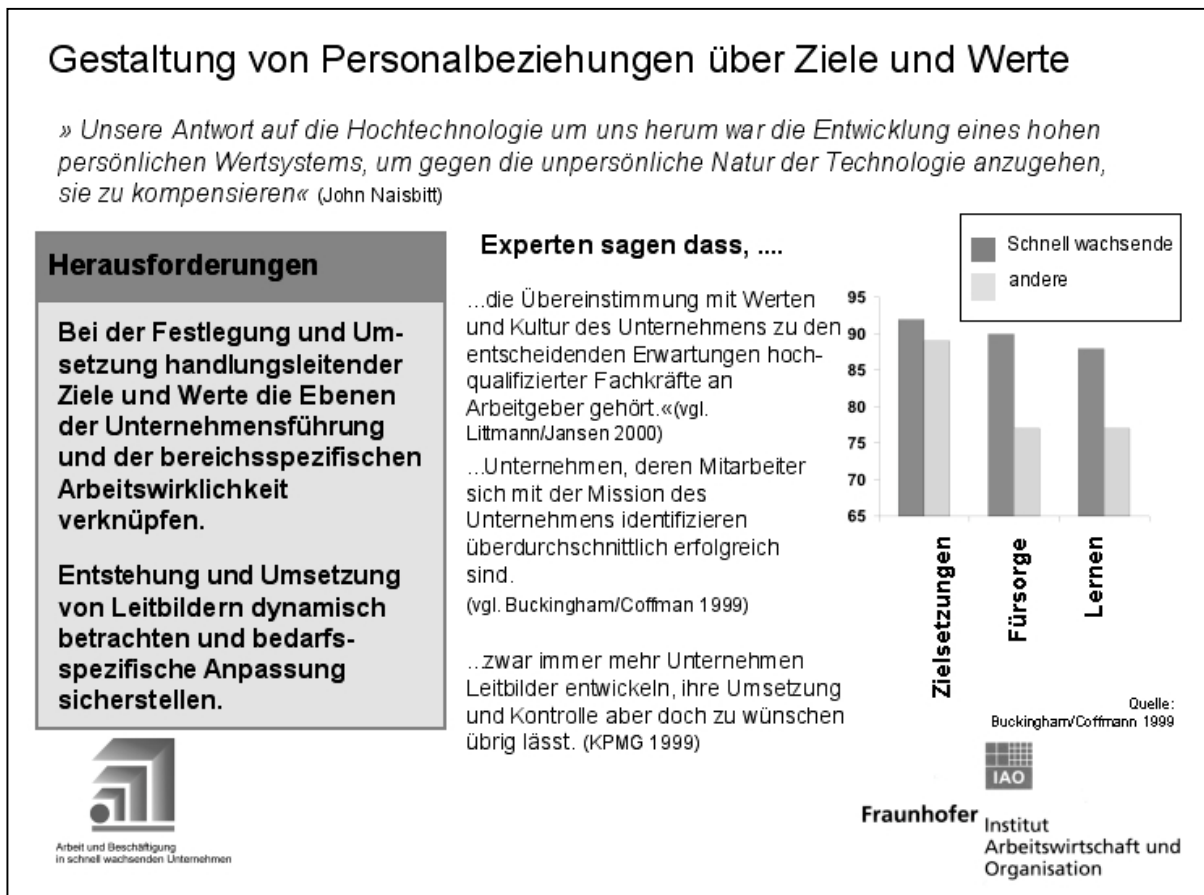






Abbildung 2


hungen. Auch die Steuerung von Arbeitszusammenhängen über Ziele und Werte erhält in diesem Kontext Aufschwung. Damit einher geht auch eine Neuverteilung der Personalarbeit. Unternehmensleitung und Führungskräfte werden vermehrt Personalmanagementaufgaben übernehmen. Gleichzeitig erfolgt eine zunehmende Integration von Unternehmens- und Personalstrategie. Insbesondere unternehmensübergreifende und komplexe Aufgabenfelder wie beispielsweise die Pflege und Gestaltung einer Unternehmenskultur sowie deren Nutzung zur Organisation des Arbeitshandelns werden verstärkt als Chefsache und wichtige Aufgabe von Führungskräften eingeschätzt.

Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, deren Beschäftigte sich mit der Mission des Unternehmens identifizieren, überdurchschnittlich erfolgreich sind und dass die Übereinstimmung mit Werten und Kultur des Unternehmens zu den entscheidenden Erwartungen hochqualifizierter Fachkräfte an (künftige) Arbeitgeber gehört (vgl. Buckingham/Coffman 1999). Eine Studie der KPMG mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg von 1999 stellt jedoch nach wie vor fest, „... dass zwar immer mehr Unternehmen Leitbilder entwickeln, ihre Umsetzung und Kontrolle aber doch zu wünschen übrig lässt.“ (KPMG 1999) Schlagworte wie Ziele, Werte, Unternehmenskultur erlangen eine neue Bedeutung, die über marketingorientierte Lippenbekenntnisse hinaus zum erfolgskritischen Faktor von Unternehmensführung werden. Vor diesem Hintergrund haben wir Aussagen zu Relevanz, Funktion und Umsetzungsgrad von Leitbildern gesammelt und analysiert.

Geleitet wurden die Aspekte zur Relevanz von Leitbildern in unserer Studie durch eine 1996 von Hannan, Burton und Baron vorgelegte Einteilung von Unternehmenstypen bezüglich ihrer Gestaltung von Personal- und Organisationsentwicklung. Die Forscher von der Graduate School of Business an der Stanford University haben Mitte der 1990er Jahre eine Typologie erfolgreicher Unternehmen entwickelt.


Dimensionen der (impliziten) Leitbilder erfolgreicher Unternehmen

	 Commitment Model	 Star Model	 Factory Model	 Engineering Model
Rekrutierung auf Grund von...	Kultureller Passgenauigkeit	Langzeit-Potenzial	Qualifikation	Qualifikation
Bindung der Mitarbeiter durch...	Emotionalität	reizvolle Arbeitsinhalte	Geld	reizvolle Arbeitsinhalte
Koordination und Kontrolle über...	Unternehmens- und Teamkultur	qualifizierte Fachkräfte	formal-hierarchische Strukturen und Prozesse	Unternehmens- und Teamkultur



Arbeit und Beschäftigung
in schnell wachsenden Unternehmen

nach Hannan, Burton und Baron (1996)



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Abbildung 3

Grundlage für die Typenbildung war eine Befragung von 100 jungen Unternehmen (nicht älter als 10 Jahre und mehr als 10 Beschäftigte) in Silicon Valley (vgl. Hannan et al. 1996, 510). Dabei wurden die Gründer u.a. gefragt, wie sie ihr erstes Team zusammengestellt haben, was die Kernkompetenzen der Firma sind, nach welchen Kriterien MitarbeiterInnen ausgewählt wurden, wie sich die Struktur bzw. Organisation des Unternehmens entwickelt hat und von welchem Unternehmensmodell die Gründer ausgehen (vgl. Hannan et al. 1996, 247). Die Befragung ergab, dass die Mehrzahl der Gründer über mehr oder weniger ausgeprägte Vorstellungen zur Personalentwicklung und der Gestaltung von Personalbeziehungen verfügte, so dass von einem „Human Resource Blueprint“ gesprochen werden kann (vgl. Hannan et al. 1996, 249).

In Weiterentwicklung des genannten Modells ergaben sich aus den Projektergebnissen unserer Arbeit folgende Hinweise. Zwei Drittel aller befragten Unternehmen halten eine Festlegung von handlungsleitenden Zielen und Werten, die für alle Beschäftigten gelten, für betriebswirtschaftlich relevant. Angenommen werden könnte also, dass impliziten oder expliziten Leitbildern als Instrument zur Definition und Kommunikation unternehmensübergreifender Ziele und Werte eine wichtige Funktion bei der Steuerung des Arbeitshandelns zukommt. Die empirischen Ergebnisse sehen allerdings anders aus. Fragt man nämlich, ob die Funktionen von Leitbildern von den Führungskräften im Unternehmen gekannt und genutzt werden, findet sich nur noch bei einem knappen Drittel volle oder teilweise Zustimmung. Dabei fällt bei den Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten die Zustimmung noch deutlich geringer aus als bei Klein- und Kleinstunternehmen. Aus diesen ersten Ergebnissen lässt sich die Vermutung ableiten, dass sich das durchaus vorhandene Bewusstsein für die Relevanz von Zielen und Werten zur Erreichung positiver Geschäftsergebnisse noch nicht in gleichem Maße in einer konkreten Nutzung und Umsetzung von Leitbildern in der Arbeitspraxis niederschlägt. Gestützt wird diese Vermutung zudem dadurch, dass nur 46% der befragten Unternehmen angeben, über ein Leitbild zu verfügen, das alle Mitarbeiter kennen und das Maßstab für deren professionelles Handeln ist.

Interessant sind im Zusammenhang damit die Aussagen zu Fragen des Identifikationsgrades und der Steuerung des konkreten Arbeitshandelns in verschiedenen Arbeitsbereichen. Wiederum geben mehr als zwei Drittel der Befragten an, dass sich die Beschäftigten stark mit ihrem jeweiligen Arbeitsbereich identifizieren und stimmen der Frage, ob die Beschäftigten wissen, was in ihrer konkreten Arbeitssituation von ihnen erwartet wird, mit noch höheren Werten zu. Auf die Frage jedoch, ob diese Identifikation und Orientierung über bereichsspezifisch gültige Ziele und Werte gesteuert wird, liegt die Zustimmung nur noch bei 43%. Diese Ergebnisse lassen die Hypothese zu, dass es auf Arbeitsebene zusätzlich zu expliziten Definitionen von Zielen und Werten – die auch der Geschäftsführung bekannt sind – andere Mechanismen zu geben scheint, die geeignet sind, hohe Identifikation und gute Orientierung zu erzeugen. Diese neuen quantitativen Ergebnisse stützen Erfahrungen aus der qualitativen Arbeit im Gesamtvorhaben. In explorativen Einzeluntersuchungen wurden arbeitsbereichsspezifische Rahmen an Zielen und Normen gefunden, die in diesen Bereichen das gemeinsame und individuelle Arbeitshandeln erfolgreich steuern. Diese „Blaupausen“ zur Gestaltung von Personalbeziehungen und Organisation werden von uns mit dem Begriff „Performanz-Leitbilder“ belegt (vgl. Ganz/Tombeil 2001).

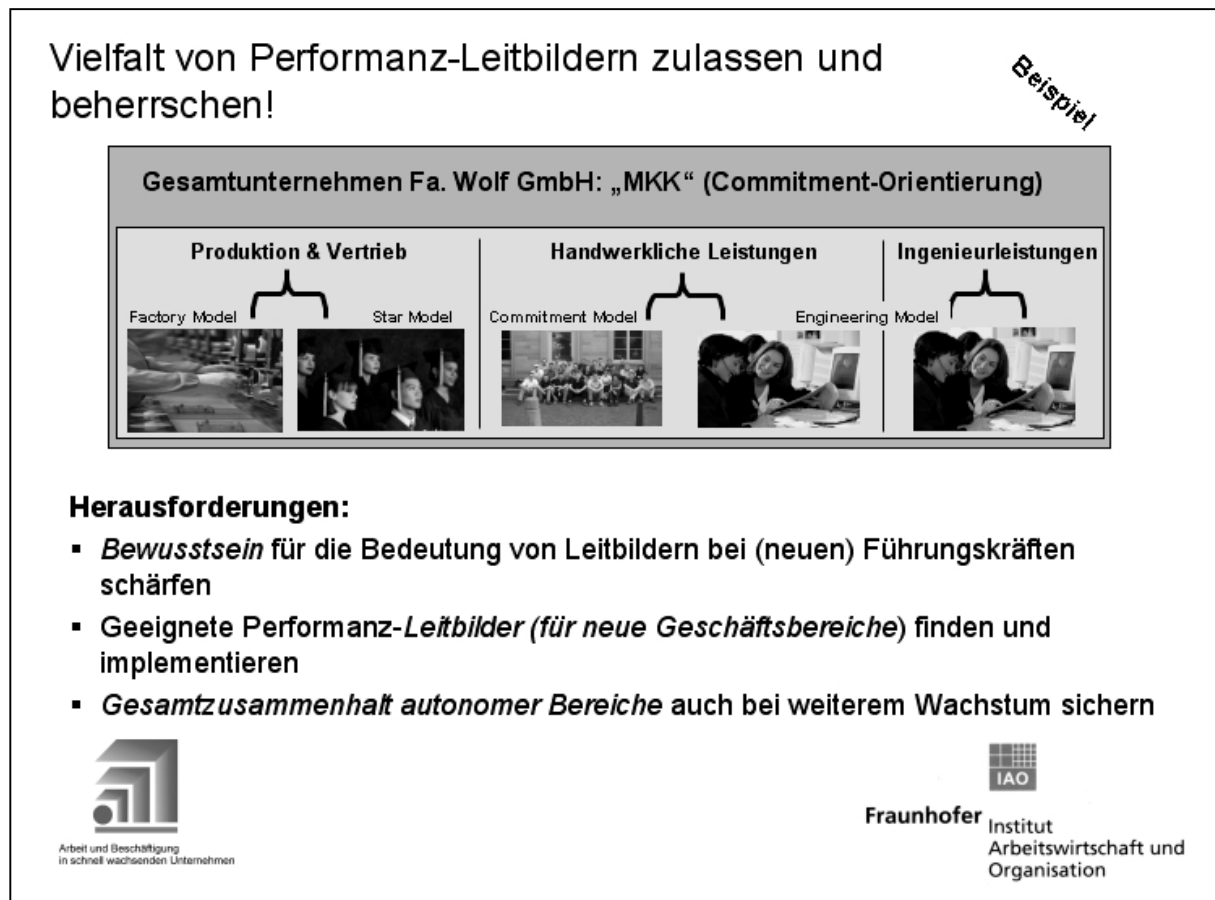


Abbildung 4

Beobachtet werden konnte bislang, dass diese Performanzleitbilder gerade in turbulenten Umfeldern mit hohem Innovationsdruck maßgeblich zur Identifikation, Motivation sowie zur Organisation der konkreten Arbeitsleistung von Beschäftigten beitragen. In Abgrenzung und Ergänzung zur bislang dominierenden Stoßrichtung des Leitbilds als Instrument der strategischen Unternehmensführung fokussiert das Konzept des Performanz-Leitbildes die Ebene des konkreten Arbeitshandelns. Angenommen wird, dass eine erfolgreiche Steuerung der Arbeitsleistungen im Unternehmen dann befördert wird, wenn es gelingt, die übergreifenden Ziele der strategischen Unternehmensführung mit den handlungsleitenden kognitiven Einsichten in den verschiedenen Arbeitsbereichen des Unternehmens abzustimmen, in arbeitsorientierten Performanz-Leitbildern zu integrieren und damit transparent und kommunizierbar zu machen.

Zusätzlich zur Relevanz von Zielen und Werten sowie zur Funktion und Umsetzung von Leitbildern wurden Einschätzungen zu den prioritären Rekrutierungs- und Bindungselementen abgefragt.

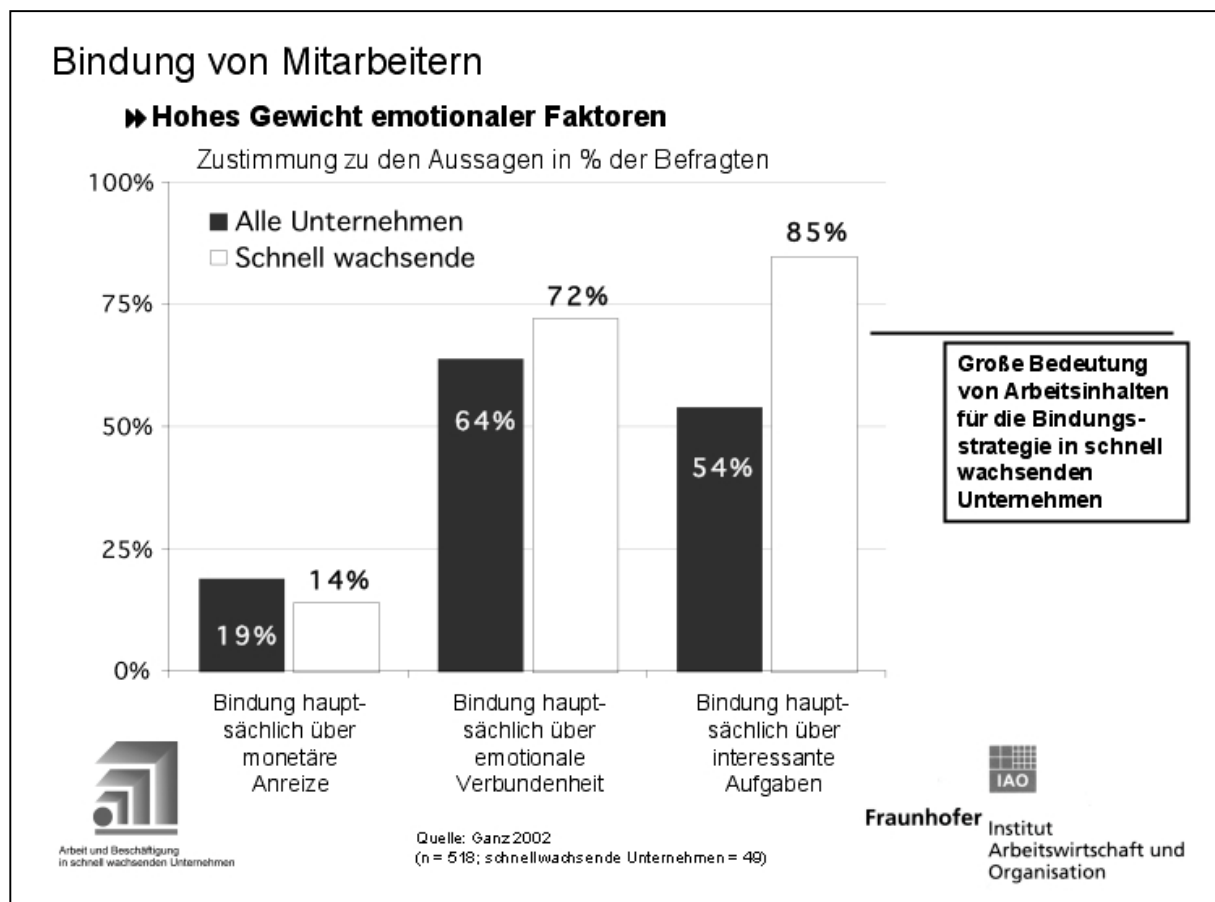


Abbildung 5

Die Aussagen verdichten sich zu folgendem Bild: Insgesamt erweist sich die Passgenauigkeit zu vorherrschenden Werten und Normen mit 66% Zustimmung und deutlichem Abstand vor hohem intellektuellem Potenzial und definierter Qualifikation als prioritärer Aspekt bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Als wichtigstes Bindungselement nennen ebenfalls zwei Drittel der Befragten die „weichen“ Faktoren emotionale Verbundenheit und Zugehörigkeitsgefühl. Die zweithöchste Bindungskraft wird in attraktiven Aufgabenstellungen gesehen, während monetäre Anreize nur von jedem fünften Unternehmen als prioritäres Bindungsinstrument genannt werden. Unter Wachstumsaspekten verändern sich die Ergebnisse. Die am schnellsten wachsenden Unternehmen weisen bei der Rekrutierung und Bindung andere Prioritäten auf. Wichtigster Rekrutierungsaspekt wird in dieser Gruppe mit einer Zustimmung von rund drei Vierteln (Durchschnitt aller Betriebe 50%) hohes intellektuelles Potenzial. Wichtigstes Bindungselement sind für vier von fünf Unternehmen (Durchschnitt 50%) interessante und herausfordernde Aufgabenstellungen.

Ein Blick auf den Zusammenhang zwischen Aussagen zu Zielen, Werten und Leitbildern mit Unternehmenswachstum zeigt zwei interessante Ergebnisse: Erstens gibt es Hinweise darauf, dass kein direkter linearer Zusammenhang besteht zwischen einer hohen Zustimmung zur Relevanz von Zielen, Werten und Leitbildern und Unternehmenswachstum. Zweitens wird jedoch auch deutlich, dass bei den schnell wachsenden Unternehmen die Zustimmung in allen Dimensionen der Befragung zu Relevanz, Funktion und Umsetzung von Zielen, Werten und Leitbildern überproportional deutlich ausfällt. Gezeigt werden kann also, dass die Funktionalitäten gelebter Leit-

bilder alleine sicher nicht ausreichen, um einen positiven Effekt auf die Geschäftsergebnisse zu erzielen und Wachstum zu ermöglichen, offenbar jedoch eine wichtige stützende Komponente darstellen.

Schnell wachsende Unternehmen legen mehr Wert auf »weiche« Faktoren		
	Alle befragten Unternehmen	Schnell wachsende Unternehmen
Handlungsleitende Ziele und Werte sind wichtig	67%	73%
Leitbild ist bekannt und Maßstab für das Handeln	45%	57%
Beschäftigte identifizieren sich mit ihrem Arbeitsbereich	67%	73%
Steuerung über bereichsspezifische Ziele und Werte	43%	59%
Führungskräfte kennen und nutzen Funktionen von Leitbildern	37%	40%

Zustimmung zu den Aussagen in % der Befragten

Quelle: Ganz 2002 (n = 518; schnell wachsende Unternehmen = 49)

Abbildung 6

Insgesamt betrachtet lassen sich zur Bedeutung von Zielen, Werten und Leitbildern aus den ersten Analysen folgende Quintessenzen formulieren.

1. Ziele und Werte werden als wichtiges Element unternehmensstrategischen Handelns wahrgenommen.
2. Es gelingt nur teilweise, Ziele und Werte über Leitbilder zur Steuerung des konkreten Arbeitshandelns einzusetzen.
3. In schnell wachsenden Unternehmen spielen „weiche“ Faktoren bei der Rekrutierung und Bindung eine prioritäre Rolle.

Eine Herausforderung wird also darin liegen, Unternehmen dabei zu unterstützen, ein Klima zu schaffen, das alle Beschäftigten dazu ermutigt, entsprechend den Erfordernissen in individuellen und kollektiven Arbeitszusammenhängen ihre Handlungskompetenz und Leistungsfähigkeit zu entfalten. Ein Ansatz dazu kann sein, die Leitbild-Debatte vom Kopf auf die Füße zu stellen. Es gilt, Instrumente zu schaffen, die es ermöglichen, unternehmensübergreifende Ziele, Werte und Normen mit handlungsleitenden Einsichten der Beschäftigten abzustimmen und somit zu praxisnahen Leitbildern zu gelangen, die zur Steuerung des Arbeitshandelns im Unternehmen genutzt werden können.

Zwischen Chaos und Ordnung – dynamische Organisationsstrukturen etablieren

Wie oben bereits erwähnt, darf bei der aktuell sehr ausgeprägten Konzentration auf die „humanen“ Aspekte der Unternehmung nicht vergessen werden, dass sich jede Form von Personalmanagement und Führung innerhalb von Strukturen und Prozessen entfaltet. Die Organisation von Strukturen und Prozessen muss dabei idealerweise so gestaltet sein bzw. immer wieder gestaltet werden, dass Wachstum und Wandlungsfähigkeit unterstützt werden können. In unserer Arbeit haben wir immer wieder festgestellt, dass eine besondere Herausforderung dabei darin liegt, sich vom mentalen Bild der Organisation als starre Struktur zu lösen und sich ein dynamisches Organisationsverständnis, das Veränderung fordert und fördert, zu eigen zu machen. Unter den heutigen, turbulenten Umfeldbedingungen ist es nicht einfach und auch kaum richtig, die eine, richtige Form einer Organisation definitiv festzulegen. Littmann/Jansen (2000) betonen in einer Studie vielmehr die Notwendigkeit einer „permanenten Neuerfindung der Organisation“. Die konkrete Ausgestaltung von Strukturen und Prozessen wird dabei dann geglückt sein, wenn sie zwischen sich diametral gegenüberstehenden Möglichkeiten schwingen kann.

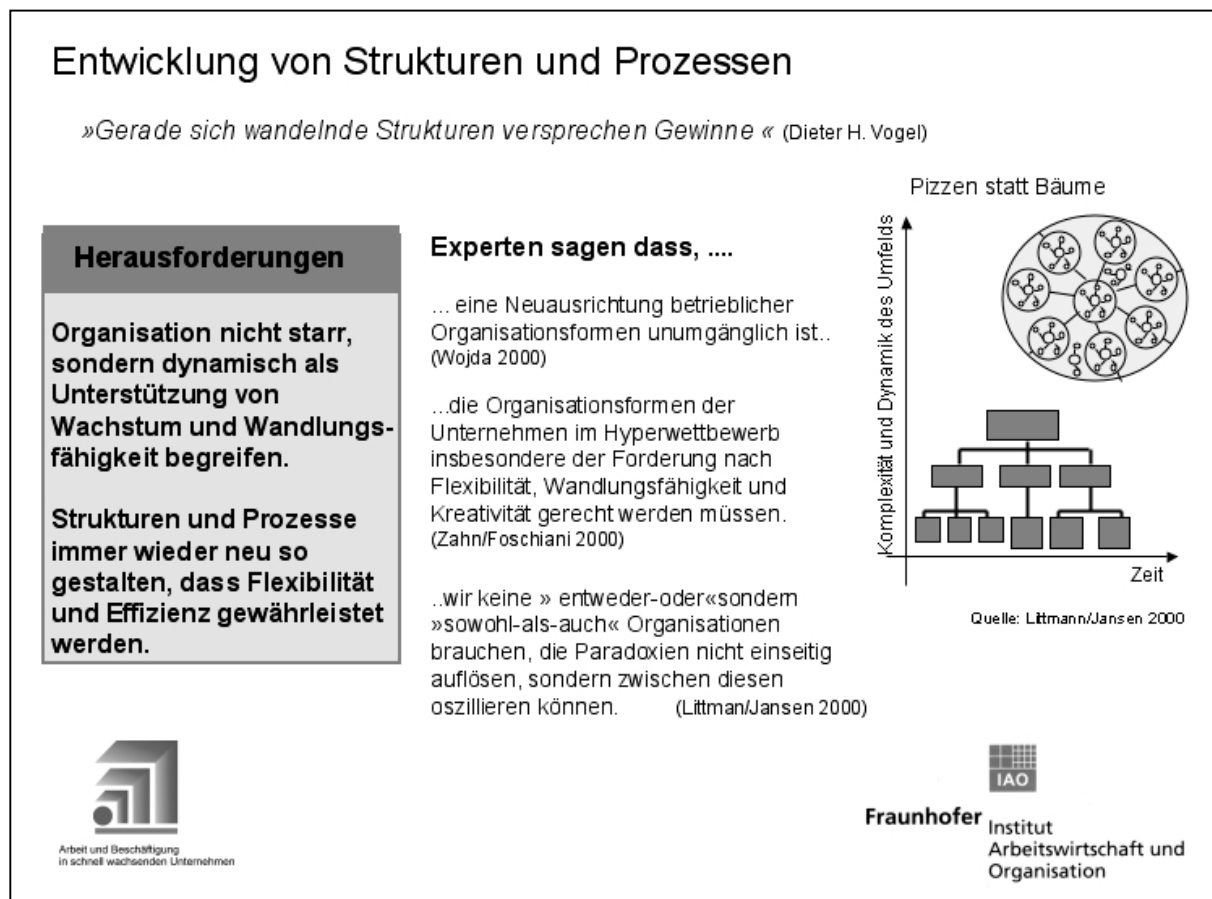


Abbildung 7

Die Erkenntnisse aus den bislang durchgeführten qualitativen Studien haben gezeigt, dass gerade wachsende Unternehmen aus Gründen der Effizienzsteigerung den Übergang vom informellen Agieren zu stärker formalisierten Strukturen und Prozessen für erforderlich halten. Festgestellt werden konnte auch, dass sich in jungen Unternehmen neu entwickelte Organisationsstrukturen häufig stark an den klassischen Model-

len der Unternehmensorganisation orientieren. Schließlich wurde deutlich, dass die Auseinandersetzung mit der Schaffung von Strukturen und Prozessen häufig auf Bedenken stößt und Ängste auslöst, da mit diesen Begriffen in erster Linie Stillstand und großes Beharrungsvermögen assoziiert wird. Die Wahrnehmung von Strukturen und Prozessen als etwas Einstweiliges, das entsprechend der Bedarfe des Unternehmens verändert werden kann und auch verändert wird, hat sich dagegen noch kaum durchgesetzt. Vor diesem Hintergrund wurden in der Breitenerhebung – deren erste Ergebnisse hier zusammengefasst sind – verschiedene Aspekte der Organisationsgestaltung und -entwicklung erfragt.

Um herauszufinden, welche Aspekte von Organisationsgestaltung in Unternehmen welche Rolle spielen, wurden einige der zentralen traditionellen sowie eine Auswahl innovativerer Gestaltungselemente abgefragt. Die ersten Analysen der Antworten ergeben folgendes Bild:

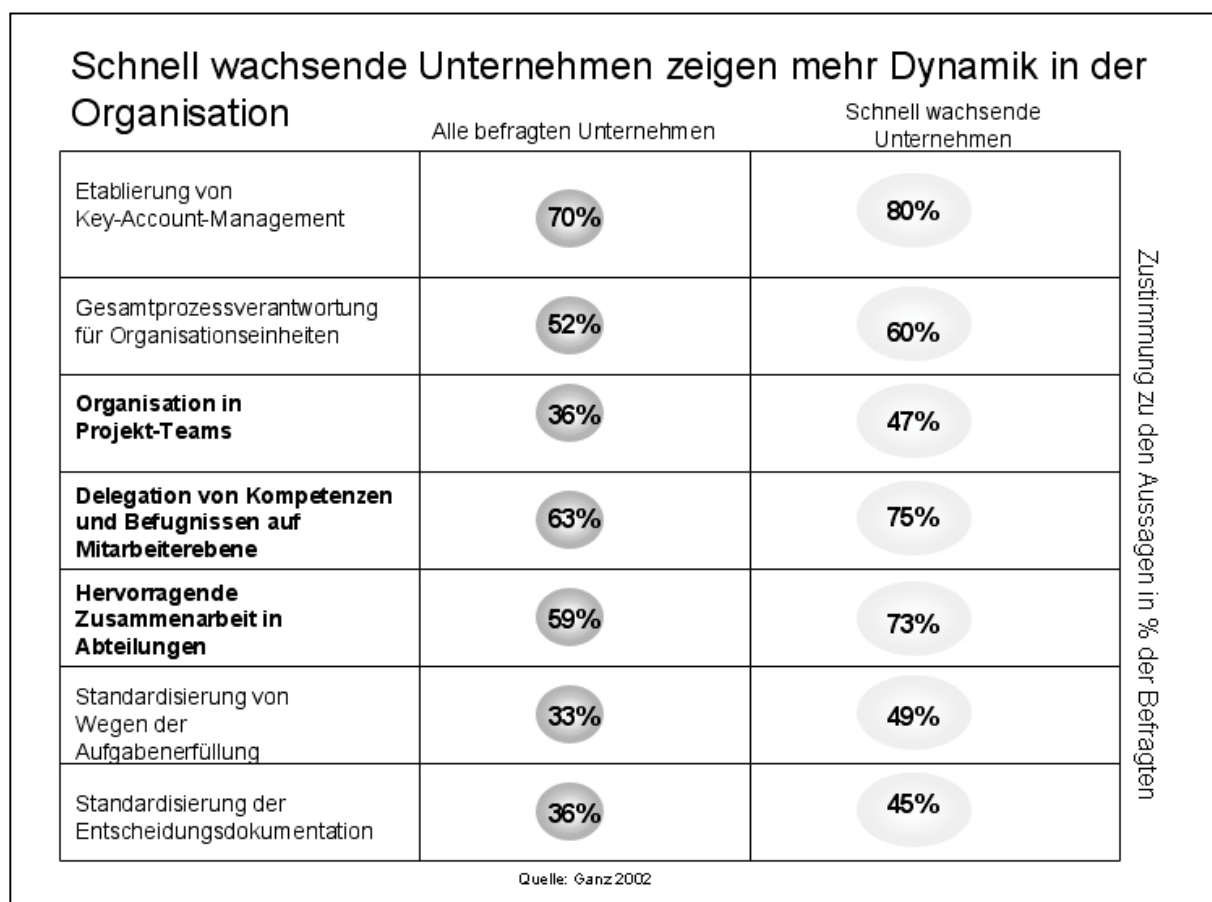


Abbildung 8

Nahezu drei Viertel der Unternehmen geben an, dass ein wichtiges Merkmal der Organisation in ihrem Unternehmen die Definition von Verantwortlichen für bestimmte Kunden (Key-Account-Management) darstellt. Dabei zeigt sich eine durchaus erwartbare lineare Zunahme der Zustimmung mit steigender Größe der Unternehmen. Der auffallendste Einzelwert weist aus, dass nur 3% der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern angeben, kein Key-Account-Management etabliert zu haben und damit 17% unter dem Durchschnitt aller Antworten liegen.

Weitere Hinweise auf eine nach wie vor hohe Bedeutung der klassischen Organisationsmodelle liefern die Antworten zur Frage nach der Bedeutung funktionaler

bzw. objektorientierter Gliederung. Zwei Drittel der befragten Unternehmen geben an, dass ihre Organisation funktionsorientiert – also z.B. nach Produktion, Vertrieb, Forschung & Entwicklung – aufgestellt ist. Dabei liegen die großen Unternehmen mit einer Zustimmung zu funktionaler Gliederung von 79% deutlich über dem Durchschnitt (64%) während die Kleinstunternehmen mit 50% eine wesentlich niedrigere Zustimmung zu dieser Organisationsform aufweisen. Die objektbezogene Gliederung z.B. in Sparten wie PKW, LKW, Bus weist bei insgesamt niedrigeren Werten den gleichen Trend auf. Insgesamt nennen 39% der Unternehmen die Gliederung nach Objekten als dominante Organisationsform. Dabei liegt in Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern diese Ausdifferenzierung deutlich häufiger vor (60%) als in Klein- und Kleinstunternehmen (33%).

Während die genannten Ausprägungen zur klassischen Organisationsgestaltung als Basismodelle der Aufbauorganisation kaum verwundern, ist es interessant zu sehen, ob und inwieweit diese durch innovative Elemente ergänzt werden. Die Auswertungen zeigen, dass die Unternehmen, die sich eine funktionale Gliederung zuschreiben, zusätzlich auch über innovativere Organisationselemente wie die Verlagerung von Gesamtprozessverantwortung auf organisatorische Einheiten über die Projektorganisation bis hin zur Übertragung von Kompetenzen und Befugnissen auf Mitarbeiter verfügen. So geben zwei Drittel der Befragten an, dass die Übertragung von Kompetenzen und Befugnissen auf Mitarbeiter ein Gestaltungselement ist. An zweiter Stelle folgt die Ausstattung von organisatorischen Einheiten mit Gesamtprozessverantwortung, die etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen bei sich verwirklicht sehen. Vergleichsweise geringer fällt die Zustimmung zum Element der Projektorganisation aus. Ein starkes Drittel der befragten Unternehmen stimmt hier zu. Für alle genannten Elemente gilt, dass ihr Einsatz als zusätzliches Organisationselement zu funktionaler bzw. objektorientierter Gliederung bei Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten deutlich höher liegt als in allen anderen Größenklassen.

Die Aussagen zu Fragen nach einigen qualitativen Elementen der Aufbau- und Ablauforganisation zeigen, dass fast drei Viertel der Unternehmen über eine klare Hierarchie der Über- und Unterordnung verfügen, in jedem zweiten Unternehmen die Tätigkeiten und Tätigkeitsbereiche klar abgegrenzt sind und die Zusammenarbeit innerhalb der Abteilungen gut funktioniert. Als eher problematisch erweist sich die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen. Nur knapp jedes zehnte Unternehmen gibt an, dass die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit hervorragend funktioniert. Am besten schneiden dabei die Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten ab. Mit zunehmender Größe wird die übergreifende Zusammenarbeit zunehmend schlechter eingeschätzt.

Nach zentralen Problembereichen der Organisation wie unklaren Regelungen von Verantwortlichkeiten und Aufgaben, unklarer Gestaltung von Zusammenarbeit und Schnittstellen oder Defiziten im Kommunikationsfluss befragt, lassen die Antworten darauf schließen, dass die Unternehmen kaum mit organisationalen Schwierigkeiten dieser Art zu kämpfen haben. Als potenzielle Problembereiche sind allenfalls die Gestaltung von Zusammenarbeit und Schnittstellen sowie der Kommunikationsfluss zwischen Ebenen und Bereichen zu nennen. Allerdings erreichen auch hier die Nennungen im Durchschnitt nur rund 25%. Erste Analysen weisen jedoch darauf hin, dass die genannten Problembereiche insbesondere in schnell wachsenden und in größeren Unternehmen zunehmende Relevanz entfalten.

Die Frage danach, welche Ziele den Unternehmen bei der Organisation von Strukturen und Prozessen wichtig sind, ergibt eine wenig überraschende Hierarchie. Auf den ersten drei Rangplätzen finden sich die Zielgrößen: Qualität (85%) steigern,

Kosten senken (81%) und mehr Flexibilität erreichen (69%). Festzustellen ist dabei weder eine markante Differenzierung nach Unternehmensgröße noch nach Wachstumsklassen, sieht man einmal davon ab, dass die am stärksten schrumpfenden Unternehmen das größte Interesse an einer Kostensenkung zeigen.

Betrachtet man die Selbsteinschätzung von schnell wachsenden Unternehmen im Hinblick auf ihre organisatorische Aufstellung, verweisen die ersten Analysen auf einige graduelle und einige markante Unterschiede gegenüber den restlichen befragten Unternehmen. Insgesamt zeichnen sich die schnell wachsenden Unternehmen durch entschiedenere Antworten aus, die darauf hinweisen, dass in dieser Gruppe die Integration von Elementen neuer Organisationskonzepte, die Standardisierung von Prozessen und die Bereitschaft zum Wandel höher ist als beim Rest der befragten Unternehmen.

Im Einzelnen zeigt sich beispielsweise, dass die Delegation von Kompetenzen und Befugnissen auf die Mitarbeiter bei den schnell wachsenden Unternehmen auf deutlich mehr Zustimmung stößt als bei allen anderen. Auch die Zusammenarbeit in den Abteilungen wird von den schnell wachsenden Unternehmen deutlich besser eingeschätzt. Signifikante Unterschiede zeichnen sich zudem im Hinblick auf die Standardisierung von Prozessen ab. So sagen die schnell wachsenden Unternehmen deutlich öfter, dass der Weg der Aufgabenerfüllung sowie getroffene Entscheidungen schriftlich bzw. elektronisch festgehalten werden. Entsprechend erfolgt auch die Koordination und Kontrolle bei den schnell wachsenden Unternehmen häufiger durch formal festgelegte Regelungen und Prozeduren. Schließlich weisen die Antworten der schnell wachsenden Unternehmen darauf hin, dass hier verstärkt dafür gesorgt wird, durch organisationale Veränderungen dem Unternehmen eine den jeweiligen Umständen angemessene Struktur zu geben. Ein Trend zu höherer Dynamik der Organisation zeigt sich auch darin, dass diese Unternehmen deutlich häufiger aussagen, organisatorische Änderungen laufend umzusetzen.

In den qualitativen Studien des Gesamtvorhabens konnte festgestellt werden, dass nahezu die Hälfte der damaligen Interviewpartner in der Organisationsentwicklung prioritären Handlungsbedarf sehen (vgl. Ganz/Tombeil 2001). Die Erfordernisse und der Nutzen von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung wurde dabei überwiegend in den „klassischen“ Feldern der Abgrenzung von Tätigkeitsfeldern, der Regelung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen sowie der Bündelung und Systematisierung von Funktionen gesehen. Demgegenüber wurde Innovativität, ein besonderer Charme und „Wohlfühlfaktor“ in der überwiegenden Zahl der Fälle (noch) mit informellen Strukturen und Prozessen assoziiert. Als Elemente, die auch bei stärkerer formaler Organisation beibehalten werden sollen, werden von allen Befragten eine „Politik der offenen Tür“, „schrakenlose, offene Kommunikation“ und „individueller Wissensaustausch“ genannt. Wie dies bei starkem Wachstum praktisch bewerkstelligt werden soll, bleibt dabei allerdings weitgehend unreflektiert. Die nun vorliegenden ersten Ergebnisse der quantitativen Befragung verdeutlichen, dass es tatsächlich die schnell wachsenden Unternehmen sind, die bei der Gestaltung von Strukturen und Prozessen nicht nur prioritären Handlungsbedarf sehen, sondern auch konsequenter aktiv werden. Um diese Schritte auf dem Weg zur besseren Nutzung der Potenziale des Gestaltungsraumes Organisation zu unterstützen, befasst sich das Gesamtvorhaben mit der Erarbeitung von Lösungen zur Gestaltung dynamischer Strukturen und Prozesse.



Abbildung 9

Eine interessante Strategie zum Aufbau einer wandlungsfähigen Unternehmensstruktur haben Eisenhardt und Brown (1999) mit dem Konzept des „Patching“ vorgelegt. „Patching“ bedeutet im Kern, dass sich hochspezialisierte, weitestgehend autonom aktionsfähige Geschäftseinheiten immer wieder neu ausrichten können und sich innerhalb eines Gesamtunternehmens so formieren, dass sowohl die Geschäftseinheiten als auch das Unternehmen als Ganzes in der Lage sind, sich möglichst genau auf wechselnde Marktchancen zu konzentrieren und diese gezielt zu nutzen. Die Grundannahme des „Patching“ sieht Struktur als etwas Einstweiliges, Bewegliches an und will deren Veränderung als selbstverständlichen Prozess in der Alltagsroutine von Unternehmen verankern. Die Vorgehensweise liegt darin, durch kontinuierliche, in der Regel kleinere Veränderungen wie Erweiterung, Aufspaltung, Verlegung, Vereinigung oder auch Aufgabe von Geschäftseinheiten, einem Unternehmen die den jeweiligen Marktchancen optimal entsprechende Ausrichtung und Größe zu geben.

Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung einer „Patching“-Struktur ist eine modulare Gestaltung von fokussierten, weitgehend autonomen Geschäftseinheiten, ein leistungsfähiges Controlling auf Ebene dieser Einheiten, ein unternehmensweit einheitliches Vergütungssystem zur Förderung der Beweglichkeit von Beschäftigten sowie die Auswahl bzw. der Aufbau geeigneter Führungskräfte als Treiber kontinuierlicher Veränderung (vgl. Eisenhardt/Brown 1999).

Auch wenn Konzepte zum Aufbau dynamischer Organisationen auf den ersten Blick sehr komplex erscheinen mögen, zeigt sich bei näherem Hinsehen doch, dass hier versucht wird, systematisch und nachvollziehbar niederzulegen, was in vielen Unternehmen informell bereits geschieht. Festzuhalten ist auf jeden Fall, dass zeit-

gemäße Organisation weniger in Organigrammen fassbar ist, sondern sich vielmehr in den Strukturen und Prozessen zeigt, die gebildet werden, um Kundenwünsche effektiv und effizient zu erfüllen und die Arbeit für Beschäftigte attraktiv zu gestalten. Zunehmend selbstverantwortliche Einheiten sollten unter optimalen Rahmenbedingungen arbeiten können und über Schnittstellengestaltung und Leitbilder in Verbindung bleiben.

Es liegt auf der Hand, dass eine an Kunden und Mitarbeitern orientierte Organisation, deren Ziel es sein muss, Flexibilität und Stabilität gleichermaßen zu ermöglichen, nicht allein durch Organisationsentwicklung entstehen kann. Vielmehr zeigt sich hier, dass nur eine integrierte Perspektive auf die Ansatzpunkte, Gestaltungsbereiche und Wirkungen von Organisationsarbeit und Personalarbeit eine zeitgemäße Strukturbildung in Unternehmen ermöglichen wird.

High tech needs high touch – Führungsperformanz steigern

Wenn junge, aber auch etablierte Unternehmen wachsen wollen, wird besonders deutlich, dass leistungsfähige Belegschaften unverzichtbare Voraussetzung für die Realisierung kundenspezifischer Lösungen sind. Mit der Aufwertung des Faktors Mensch gewinnt das Thema Mitarbeiterführung an Bedeutung, denn der Unternehmenserfolg hängt nicht zuletzt davon ab, wie gut es in Unternehmen gelingt, geeignete Führungskräfte zu finden oder aufzubauen und ihre Kompetenzprofile entsprechend den Anforderungen an erfolgreiche Mitarbeiterführung weiter zu entwickeln. Jüngere Studien (Buckingham/Coffman 2001, Littmann/Jansen 2000) zeigen, dass in der Arbeitswelt der Zukunft insbesondere die Sozialkompetenz von Führungskräften gestärkt und entwickelt werden muss, wenn es gelingen soll, hochqualifizierte Beschäftigte zu finden, sinnvoll zu platzieren und an Unternehmen zu binden. Buckingham/Coffman konnten in ihrer Studie nachweisen, dass die besonders erfolgreich wachsenden Unternehmen sich insbesondere in den drei Faktoren Zielsetzungen, Fürsorge und Lernen von anderen Unternehmen abheben. Das bedeutete, dass gute Mitarbeiterführung Wert darauf legen sollte, gemeinsame Zielsetzungen zu formulieren, ein angenehmes Betriebsklima, das „Spaß an der Arbeit“ ermöglicht, zu schaffen sowie schließlich die Weiterentwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter in der Arbeit zu unterstützen.



Abbildung 10

Um herauszufinden, welche Relevanz dem Thema Professionalisierung von Führung in einem Querschnitt deutscher Unternehmen zugemessen wird, wurden in der Breiterehebung verschiedene Fragen zu Aufgaben- und Anforderungsprofilen von Führungskräften, zur Führungskräfteerekrutierung, zur Führungskräfte-Entwicklung und zu Führungsprinzipien gestellt. Die erzielten Ergebnisse verdeutlichen, dass sich insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen mit einer entsprechenden Professionalisierung der Wahrnehmung von Führung noch schwer tun.

Geht man von der oben skizzierten Tatsache einer zunehmenden Bedeutung von Mitarbeiterführung für die optimale Steuerung von Humankapital und damit auch für den Unternehmenserfolg aus, erstaunen die Aussagen zu Klarheit von Aufgaben- und Anforderungsprofilen sowie zu Qualifikationsprofilen von Führungskräften. Im Durchschnitt dieser Befragung gibt nur etwas mehr als die Hälfte an, dass die Aufgaben- und Anforderungsprofile von Führungskräften weitgehend klar definiert sind. Mehr als ein Viertel sagt, dass dies nur teilweise der Fall ist und in jedem sechsten Unternehmen sind die Aufgaben von und Anforderungen an Führungskräfte kaum oder gar nicht klar festgelegt.

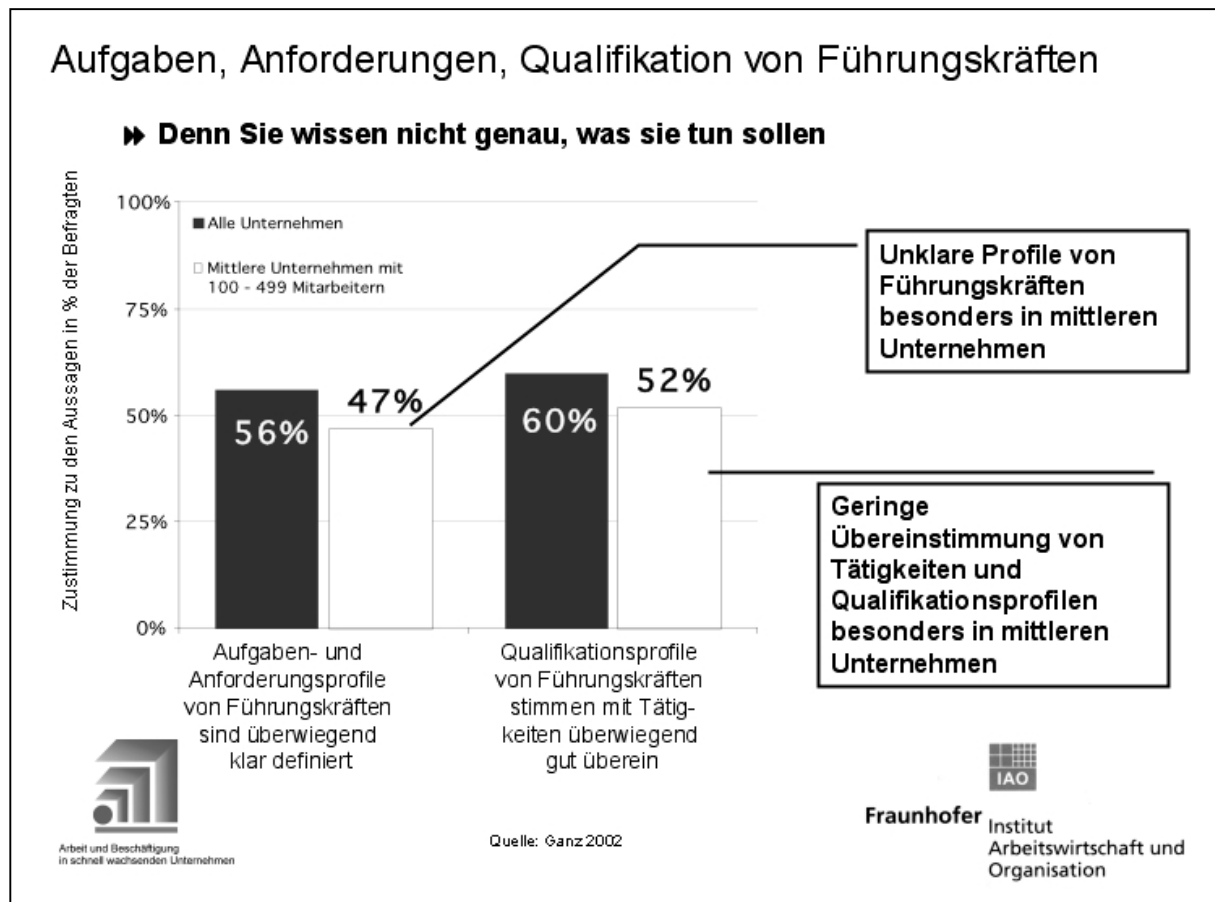


Abbildung 11

Betrachtet man auch hier wieder die unterschiedlich großen Unternehmen, fällt die Gruppe der Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern besonders auf. Fast jede vierte Antwort zeigt, dass hier die Aufgaben- und Anforderungsprofile des Führungspersonals nicht oder kaum geklärt sind, ein Wert, der sowohl bei größeren Unternehmen als auch bei kleineren Unternehmen deutlich niedriger ausfällt. Angenommen werden kann, dass ab einer Größe von 100 Beschäftigten eine kritische Größe deshalb erreicht wird, weil hier ein Anforderungswandel der Führungskräfte zu bewältigen ist. Während in kleineren Unternehmen die Aufgaben von Führungskräften und damit auch die Anforderungen an sie noch überschaubar sind und deren Definition naturwüchsig erfolgt, wächst mit zunehmender Unternehmensgröße die Komplexität und damit auch der Bedarf nach einer systematischen Definition von Aufgaben- und Anforderungsprofilen. Erfahrungen in Unternehmen zeigen, dass beispielsweise der Bereich der Mitarbeiterführung – der in kleinen Unternehmen meist als „Nebentätigkeit“ mitläuft – bei Beschäftigungswachstum als wichtige Führungsfunktion auch entsprechend definiert und mit Kapazität und Kompetenz hinterlegt werden muss. Erste Analysen der Daten zeigen zudem, dass die Unternehmen, die in den letzten Jahren gewachsen sind, überdurchschnittlich häufiger angeben, Aufgaben- und Anforderungsprofile der Führungskräfte klar definiert zu haben. Deutlich wird also, dass insbesondere in der mittelständischen Wirtschaft der Profilierungsbedarf in der Bedeutung und inhaltlichen Ausgestaltung von Führung besonders dringend ist und hier Handlungsdruck besteht, wenn ein robustes Bestehen am Markt oder gar Wachstum erzielt werden sollen.

Betrachtet man zusätzlich die Aussagen zur Übereinstimmung der Qualifikationen von Führungskräften mit ihren aktuellen Tätigkeiten, zeigt sich wiederum, dass insbesondere in den mittelständischen Unternehmen die größte Unsicherheit herrscht. Während im Durchschnitt immerhin fast zwei von drei der befragten Unternehmen eine überwiegend gute Übereinstimmung zwischen den Qualifikationsprofilen ihrer Führungskräfte und ihren tatsächlichen Tätigkeiten in der Praxis bescheinigen, ist dies nur bei etwa der Hälfte der mittelständischen Unternehmen (100-500 Beschäftigte) der Fall. Im Zusammenhang mit der unklaren Definition von Aufgaben und Anforderungen verwundert dieses Ergebnis nicht, da es durchaus plausibel ist, nicht positiv bewerten zu können (nämlich die Passgenauigkeit zwischen Qualifikation und Aufgabe), was nicht klar definiert ist (nämlich die Aufgaben und Anforderungen). Unter Wachstumsaspekten kann zudem festgestellt werden, dass Unternehmen, die stark gewachsen sind, die Übereinstimmung zwischen Fähigkeiten und Tätigkeiten von Führungskräften für weit überdurchschnittlich gut halten, während die Unternehmen mit dem ausgeprägtesten Negativ-Wachstum fast doppelt so häufig wie der Durchschnitt antworten, dass die Übereinstimmung zwischen Tätigkeit und Qualifikation ihres Führungspersonals schlecht ist.

Zusätzlich zum oben aufgezeigten Profilierungsbedarf von Aufgaben der Führungskräfte scheint es insbesondere für mittelständische Unternehmen auch notwendig, die Führungskräfte besser für ihre spezifischen Tätigkeiten zu qualifizieren, die, um diese leisten zu können, ihrerseits erst einmal definiert sein müssen. Gestützt wird dieses hier gefundene Ergebnis auch durch die bereits erwähnte Prognosestudie aus der Schweiz. Demnach haben auch „schweizerische Manager ... Nachholbedarf in der Führungsqualifikation. Zentrale Führungsaufgaben werden schlecht erfüllt, insbesondere Visionen kommunizieren, Spaß an der Arbeit sichern, Vertrauen schaffen, Mitarbeiterpotentiale erkennen und fördern“ (Dick/Wunderer 2001, 241).

Die im Projekt „Arbeit und Beschäftigung in schnell wachsenden Unternehmen“ erzielten qualitativen und quantitativen Ergebnisse verdeutlichen, wie groß der Handlungsbedarf zur Verbesserung der Führungsperformanz in Unternehmen ist. Thematisiert werden muss dabei zum Einen die Organisation von Führung. Zentrale organisatorische Elemente sind die klare Profilierung von Aufgaben und Anforderungen sowie die Aufwertung von Führungskräfte-Entwicklung. Neben diesen organisationsbezogenen Aspekten zeigt sich zum Anderen ein Unterstützungsbedarf der Führungskräfte bei der Umsetzung der mitarbeiterorientierten Aufgabenstellungen. Dieser Aspekt steht im Vordergrund der Entwicklungs- und Umsetzungsarbeit in einem der betrieblichen Vorhaben des Gesamtprojekts. Mit „Lead!“ wurde ein Konzept entwickelt und erprobt, das es gerade kleinen und mittelständischen Unternehmen mit relativ wenigen Führungskräften, die zudem stark im operativen Geschäft beansprucht sind, ermöglicht, die Bedeutung von Mitarbeiterführung professioneller wahrzunehmen und ihre eigene Führungsperformanz in Schlüsselbereichen zu verbessern.

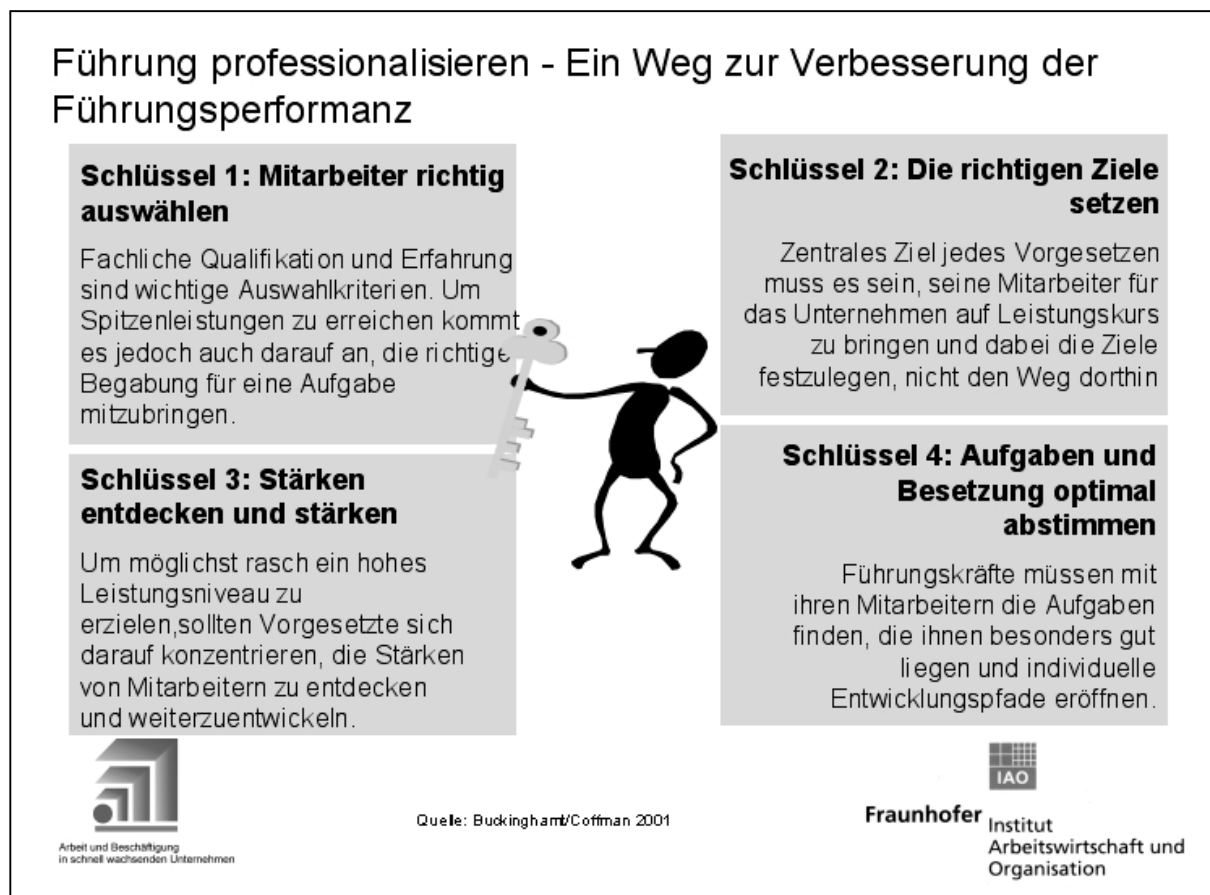


Abbildung 12

Das erarbeitete Konzept sieht ein zweigleisiges Vorgehen vor. Auf der Basis einer Anforderungsanalyse identifizierte Qualifizierungsbedarfe werden teilweise durch externe Qualifizierungsmaßnahmen (z.B. Methodentraining, Gesprächsführung, Zeitmanagement) befriedigt. Darüber hinaus wird als zweite Schiene ein Prozess des „Lernens in der Arbeit“ aufgesetzt, der es den Führungskräften ermöglicht, ihre eigene Führungsperformanz arbeitsnah zu reflektieren und zu verbessern. Inhaltliche Basis dieses Moduls sind Forschungsergebnisse zu erfolgreicher Führung. Den Kern bilden vier Schlüssel erfolgreicher Führung und sechs zentrale Leitfragen (vgl. Buckingham/Coffman 2001).

Um diese „Schlüssel“ für Führungskräfte in der Praxis von kleinen und mittelständischen Unternehmen handhabbar zu machen, wurden die Kernelemente in „Sechsmal sechs Fragen zur Bewertung erfolgreicher Führung“ ausdifferenziert und mit einem Workshop-Konzept hinterlegt. Dieses Workshop-Konzept stellt die Bedarfe und realen Arbeitssituationen der Führungskräfte in den Mittelpunkt. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass die praktische Arbeit im Workshop das im jeweiligen Unternehmen tatsächlich Machbare und künftig Denkbare nicht aus dem Auge verliert. Zudem zielt die Vorgehensweise darauf ab, eine Interaktion zwischen verschiedenen Führungskräften herzustellen. Sie ermöglicht es dadurch, von Kollegen zu lernen und gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln.

Die bisherige Erprobung zeigt, dass es mit diesem Konzept gut gelungen ist, bei den Führungskräften eine Akzeptanz für die Notwendigkeit einer Verbesserung von Führungsperformanz zu erreichen. Deutlich wird zudem, dass das Konzept zentrale Inhalte erfolgreicher Führung transparent machen kann und eine praxistaugliche in-

strumentelle Unterstützung zur nachhaltigen Verbesserung der Mitarbeiterführung darstellt.

Als Resümee dieses Beitrags sei zusammengefasst, dass zur Gestaltung der Führungs- und Organisationskompetenz eine integrierte Sicht auf Personal- und Organisationsentwicklung notwendig ist. Entgegen traditioneller Herangehensweisen mit einer weitgehend getrennten Betrachtungsweise von Organisationsentwicklung als meist äußerst persistente „top down“-Definition von Strukturen und Prozessen auf der einen Seite und Personalarbeit als überwiegend administratives Verwaltungshandeln auf der anderen Seite, gilt es heute, beides in einer integrierten Sichtweise zusammenzubringen. Erkenntnisse und Instrumente der integrierten Personal- und Organisationsentwicklung können Unternehmen dabei unterstützen, bewegliche Strukturen zu schaffen, in denen sich die Potenziale der Beschäftigten voll entfalten können und die individuelle wie organisationale Veränderungen und Weiterentwicklungen ermöglichen, fördern und fordern.

Literatur

- Buckingham, Marcus/Coffman, Curt (2001): Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln, Frankfurt
- Dick, Petra/Wunderer, Rolf (2000): Personalmanagement – Quo Vadis?: Analysen und Prognosen bis 2010, Neuwied
- Eisenhardt, Kathleen M./Brown, Shona L. (1999): Wie Sie ihr Geschäftsportfolio flexibel gestalten, in: Harvard Business Manager 6, 72-85
- Ganz, Walter (Hrsg.) (2001): Das Management von Wachstum und Erfolg – Ergebnisse einer Kurzstudie zur Organisations- und Personalentwicklung in schnell wachsenden Unternehmen, Stuttgart
- Ganz, Walter (Hrsg.) (2002): Personal- und Organisationsentwicklung heute; Stuttgart
- Hannan, Michael T./Burton, Diane/Baron, James N. (1996): Inertia an Change in the Early Years: Employment Relations in Young, High Technology Firms, in: Industrial and Corporate Change 2, 503-535
- Littmann, Peter/Jansen, Stephan A. (2000): Oszillodox, Stuttgart

Gutes Betriebsklima rechnet sich!

Wie wertvoll ist ein/e MitarbeiterIn für eine Firma? Wieviel Geld soll ein Unternehmen in eine/n MitarbeiterIn z.B. durch Trainings und Incentives investieren, damit er/sie zufrieden und der Firma länger erhalten bleibt? Diese Frage wird einerseits nicht oft genug gestellt und andererseits oft falsch beantwortet. Viele Firmen sparen – vor allem in wirtschaftlich schlechten Zeiten – an motivationssteigernden Maßnahmen. Ein solches unternehmerisches Verhalten wird von Gewerkschaften, Betriebsräten und MitarbeiterInnen häufig als „unsozial“ kritisiert. Führungskräfte jedoch, die sich eher auf die wirtschaftlichen Aspekte konzentrieren, begründen ihre Haltung mit der logisch klingenden Aussage: „Zur Zeit haben wir für solche Maßnahmen kein Geld“. Kurz gesagt – es besteht eine Neigung zur Polarisierung. Entweder trifft man eine soziale, „mitarbeiterfreundliche“ Entscheidung, oder man achtet auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und trifft „weniger mitarbeiterfreundliche“ Entscheidungen.

Diese Polarisierung ist nicht gerechtfertigt. Investitionen, die zu zufriedenen MitarbeiterInnen und zu einer längeren durchschnittlichen Firmenzugehörigkeit führen, sind keineswegs kontraproduktiv und machen finanziell durchaus Sinn. Das folgende Beispiel macht diese Tatsache transparent und leicht verständlich.

Beispiel

Wir analysieren die Produktivität einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters pro Monat Firmenzugehörigkeit. Wir gehen davon aus, dass ein/e trainierte/r MitarbeiterIn bei 100% Produktivität 1760 Einheiten im Monat produziert. Dies entspricht einer stündlichen Produktivität von 10 Einheiten. Für diese/n MitarbeiterIn hat die Firma einen Personalkostenaufwand von 3.000 Euro im Monat. Das ergibt Lohnkosten pro Stunde von 17 Euro. Die Kosten pro Einheit belaufen sich auf 1,70 Euro. Die/der MitarbeiterIn kann in den ersten 5 Monaten bei der Firma nicht eine 100%ige Produktivität erreichen, weil sie/er eingearbeitet werden muss. Die Produktivität in den ersten 5 Monaten liegt beispielsweise bei 10%, beziehungsweise 20%, 40%, 60% und 80%.

Zusammenfassung der Ausgangssituation:

100% Mitarbeiterproduktivität im Monat (176 Std.)	=	1.760
Einheiten pro Stunde	=	10
Personalkosten pro MA pro Monat	=	3.000 €
Stundensatz	=	17 €
Kosten pro Einheit	=	1,70 €
Mitarbeiterproduktivität in Monat 1 bis 5	=	10, 20, 40, 60, 80 %

In der grafischen Darstellung (Abbildung 1) erkennt man, dass die kumulierten Kosten pro produzierter Einheit von Monat zu Monat geringer werden. Die/der

MitarbeiterIn kann im dritten Monat Einheiten zu Kosten in Höhe von 7,31 Euro produzieren, im neunten Monat für 2,51 Euro.

Der signifikante Kostenunterschied resultiert aus der niedrigen Produktivität einer neuen Mitarbeiterin/eines neuen Mitarbeiters im Vergleich zur optimalen Produktivität einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters mit 9 Monaten Firmenzugehörigkeit und entsprechender betrieblicher Praxiserfahrung.

Die folgende Tabelle zeigt, dass ein/e neue/r MitarbeiterIn in unserm Beispiel 3,5 Monate benötigt, um so viele Einheiten zu produzieren, wie ein/e MitarbeiterIn mit 6 Monaten Firmenzugehörigkeit in 1 Monat produzieren kann. Dies entspricht einem Unterschied in unserem Beispiel von 7.500 Euro Personalkosten.

	1 Monat	2 Monate	3 Monate	4 Monate	5 Monate	6 Monate
Kosten pro Einheit (Monatsdurchschnitt)	17,05 €	8,52 €	4,26 €	2,84 €	2,13 €	1,70 €
Durchschnitt (kumulativ)	17,05 €	11,36 €	7,31 €	5,24 €	4,06 €	3,30 €
% Produktivitätsziel erreicht	10 %	20 %	40 %	60 %	80 %	100 %
Total Units produziert im Monat	176	352	704	1056	1408	1760
Total Units produziert kumulativ	176	528	1232	2288	3696	5456

Es lohnt sich also – wie das Beispiel zeigt – in MitarbeiterInnen zu investieren. Die Produktivitätsberechnung zeigt den finanziellen Spielraum auf, der für Motivations- und Personalerhaltungsprogramme zur Verfügung stehen kann. Zu wenig Motivationsmaßnahmen können zu einer geringen Zufriedenheit, zu höherer Fluktuation, zu geringerer Produktivität und dadurch zu finanziellen Nachteilen führen.

Die wichtigste Frage, die im Folgenden beantwortet werden soll, ist, wie die betrieblichen Mechanismen erzeugt werden, die zu hoher MitarbeiterInnenverfügbarkeit und niedriger Fluktuationsrate führen.

Ins Visier kommen hier eine hohe MitarbeiterInnen- oder Arbeitszufriedenheit, eine produktive Stimmung, ein leistungsförderliches Klima. Anhand von Unternehmensbeispielen und innerbetrieblichen Erfahrungen wird im Folgenden dargestellt, dass die Herstellung guter Arbeitsbedingungen bei Beachtung bestimmter Prinzipien und Einhaltung von Vorgehensweisen universell möglich ist.

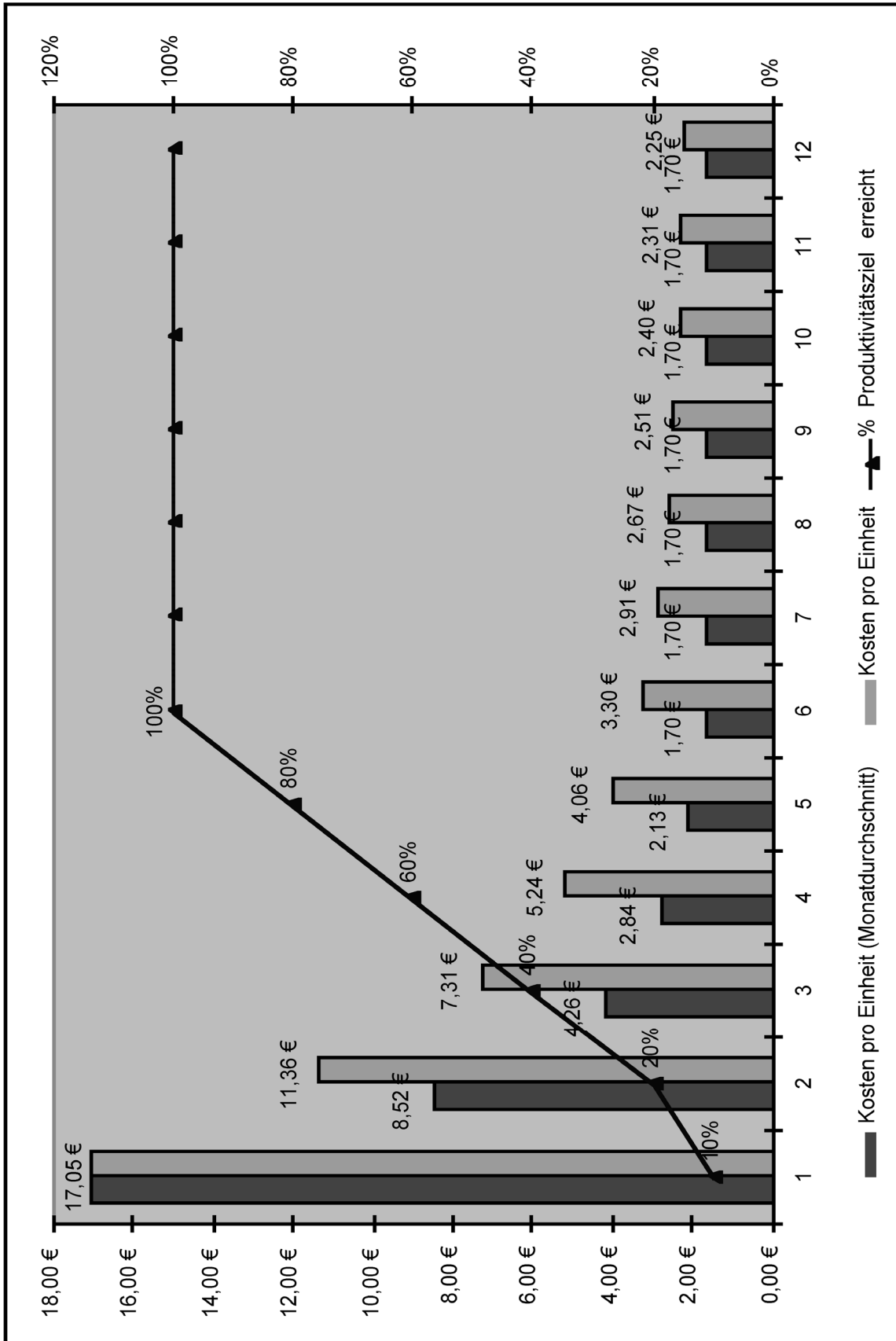


Abbildung 1: Finanzielle Vorteile durch zufriedene MitarbeiterInnen

Zur Einführung in das Thema seien einige Thesen vorangestellt:

- Es kommt einzig und allein auf die Führung und Führungskräfte an, dass sich Stimmung und Klima im Unternehmen positiv entwickeln.
- Die personalwirtschaftliche Infrastruktur als solche ist eine tote Landschaft. Sie auszugestalten und in ihr soziale (Arbeits-)Beziehungen zu pflegen, machen aus ihr eine stimmungsvolle Arbeitsgemeinschaft, ein leistungsförderliches Unternehmensklima.
- Stimmung und Klima sind zum „Nulltarif“ zu haben. Es kommt in erster Linie auf das innerbetriebliche Verhalten an.
- Arbeitszufriedenheit, Stimmung, Klima einerseits und Leistung, Produktivität, Effizienz andererseits stehen in einer Wechselwirkung zueinander.
- Eine gute Stimmung, ein positives Klima entstehen unabhängig vom Reifegrad oder von der Größe des Unternehmens(teils).

Die unten dargestellte beispielhafte personalwirtschaftliche Infrastruktur eines Telekommunikations-Dienstleisters beinhaltet alle sachlichen, technischen und administrativen Aspekte, die zur Grundversorgung der MitarbeiterInnen geschaffen und eingeführt wurden. Sie ist die Basis, auf der durch ideales Führungsverhalten erst eine positive Stimmung, ein positives Betriebsklima entstanden ist.

Personalwirtschaftliche Infrastruktur (beispielhaft)

- Human Resources-Selbstverständnis (Mensch, Leistung, Kosten)
- Unternehmensgeschichte / Entwicklung / Portrait
- Unternehmensziele
- Führungsphilosophie (Authentizität)
- Organigramm
- Operative Prozesse, Process-flow
- Jobdescription
- Authority Guidelines / Signature Policy
- Arbeitsplatzgestaltung / Arbeitssicherheit
- Personalmarketing / Darstellung der Beschäftigungskonditionen
- Personalfragebogen
- Anstellungsvertrag (befristet / unbefristet)
- Einarbeitungsprogramm
- Betriebliche Ordnung / Verhaltensregeln
- Umgang mit personenbezogenen Daten
- Verpflichtung auf das Datengeheimnis
- Internerichtlinien
- Urlaubsregelung
- Arbeitszeitordnung/Arbeitszeitflexibilisierung/Elektronische Zeiterfassung
- Regelung bei Krankheit und Entgeltfortzahlung
- Entgeltfortzahlung bei vorübergehender Arbeitsverhinderung (social events)
- Zuwendungen bei Ereignissen im privaten Bereich
- Firmenzuzahlung bei Brillen
- Vermögenswirksames Sparen
- Richtlinie zum Fahrtkostenersatz
- Grundsätze der betrieblichen Altersversorgung/arbeitsvertragliche Ergänzung
- Feedback für / von MitarbeiterInnen (Kernstück der Führungskultur), Kommentierung der Beobachtung von 4 Kompetenzfeldern (fachlich, methodisch, sozial, persönlich) und Beurteilung der Einzelkriterien (Profilrad/Kompetenzlexikon)
- Mitarbeitertraining (jobrelevant/karrierebezogen/persönlich)
- Compensation Policy (Gehaltsfindungsmatrix basiert auf Leistungslevel)
- Auslandseinsatz
- Bonusprogramm für Empfehlungen zur Mitarbeitergewinnung
- Reisekostenrichtlinie

Am Beispiel von 6 Unternehmen lässt sich zeigen, dass unabhängig von der industriellen oder branchenbezogenen Zugehörigkeit jedes Unternehmen aus seinen Anforderungen heraus Konsequenzen abgeleitet hat mit dem Ziel, eine positive Stimulation auf die MitarbeiterInnen auszuüben zum Vorteil der MitarbeiterInnen und des Unternehmens selbst.

<i>Mischkonzern</i>	
JIV“ = Jede/r ist VerkäuferIn Ideenwettbewerbe: 20% des Umsatzes mit Produkten nicht älter als 5 Jahre	MitarbeiterInnen beteiligen sich am Vertrieb und bestimmen ihr Einkommen mit
<i>Süßwarenhersteller</i>	
Semiautonome Arbeitsgruppen in der Produktion	Jeder kann mehr Verantwortung in seiner Arbeitsumgebung übernehmen zum eigenen und betrieblichen Vorteil
<i>Getränkeproduzent</i>	
Eignerfamilie pflegt engen Kontakt zu den Belegschaftsmitgliedern (Commitment)	Ausgeprägte soziale Fürsorge durch tiefere Verzahnung von Beruf und Privatsphäre
<i>Forschungseinrichtung</i>	
Kommerzialisierung der wissenschaftlichen Erkenntnisse im gemeinnützigen Unternehmen	Der anwendungsinteressierte Mitarbeiter kann sich zum Vermarkter seiner Forschungsergebnisse entwickeln
<i>Expresskurier-Dienstleistung</i>	
Das Geschäft ist in besonderem Maße von den MitarbeiterInnen abhängig: Zufriedenheit unverzichtbar für Qualität der Leistung, Wachstum, Unternehmenserfolg	MitarbeiterInnenbeteiligung am Unternehmensgeschehen und an der Weiterentwicklung im Rahmen von regelmäßigen Zufriedenheitsanalysen und konsequenten Verbesserungsmaßnahmen
<i>Telekommunikations-Dienste</i>	
vom Call Center zum Customer Care Center; vom Cost Center zum Profit Center	Die Kundenbetreuung (Inbound) fordert täglich den CC-Agenten persönlich; durch persönliche Führung wird die Stabilität der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters und die Arbeitszufriedenheit gestützt

In der Auflistung unten wird detailliert beschrieben, dass es darauf ankommt, jedes Element der personalwirtschaftlichen Infrastruktur im innerbetrieblichen Geschehen in der Weise darzustellen, anzuwenden, zu leben, wie das Element in seiner positiven Wirkung auf die MitarbeiterInnenzufriedenheit und auf die Entwicklung eines positiven Unternehmensklimas hin gedacht ist:

<i>Personalwirtschaftliche Infrastruktur</i>	<i>Mitarbeiterorientierung</i>
Führungsphilosophie	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandteil der Unternehmensphilosophie • Betonung von Bedeutung/Wert der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters • Führungskräfte nehmen Vorbildfunktion ein • Machbarkeit erhöht Glaubwürdigkeit
Struktur/Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Heimat, Zugehörigkeit zum Team • Jeder kennt seine Grenzen, Freiräume, Interfaces • Anforderungs-/Eignungsprofil passen zueinander • Weiterentwicklung in Sicht
Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> • Bemühung um freundliche, motivierende Umgebung • Übergebener Arbeitsplatz/Schreibtisch ist sauber • Arbeitssicherheit, ergonomische Aspekte sind erfüllt
Einstellung/Einarbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Vertragsdokumente und schriftliche Informationen rechtzeitig und vollständig übergeben • Welcome-Stimmung, Empfang ist sehr gut organisiert, 1.Tag im Unternehmen hat unvergesslichen Erinnerungswert
Systeme, Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Engagierte Kommunikation aller wichtigen betrieblichen Abläufe – arbeitsplatzübergreifend, prozessorientiert, im unternehmerischen Zusammenhang
Arbeitsordnung, Policies	<ul style="list-style-type: none"> • Verbindlich bekannt gemachte (selbst scharfe) Regeln werden eingehalten • sorgen für Ruhe und Ordnung • ermöglichen die Gleichbehandlung
Arbeitszeitordnung/ Urlaubsregelung	<ul style="list-style-type: none"> • Geeignetes Feld für Überlassung von Freiheitsgraden • die Feinabstimmung bei der Durchführung erfolgt im Team, Vorgesetzter greift nur im Problemfall ein
Elektronische Zeiterfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Kontrollinstrument, sondern Administrationshilfe • elektronische Dokumentation ersetzt ggf. Mitarbeiter-Gespräch
Freiwillige Sozialleistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Ausdruck der betrieblichen sozialen Fürsorge • Mittel für „MitarbeiterInnenerhaltungsprogramm“ • Alterssicherungsbeitrag schafft hohe Identifikation
Beurteilungsgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Kernstück der Führungskultur, MitarbeiterInnen-Wertschätzung • Austausch von Feedback Vorgesetzter ↔ MitarbeiterIn • Zielvereinbarung für Mitarbeiterentwicklung
Training	<ul style="list-style-type: none"> • Investition in Mitarbeiter/in, der Wert der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters soll sich steigern zu seinem Vorteil und dem des Unternehmens
Lohn/Gehalt	<ul style="list-style-type: none"> • Korrektheit von Arbeitsplatzwert, Leistungswert, Vergütungsgruppenzuordnung sind wichtiger als der einzelne Euro

Auf jeder Entwicklungsstufe eines Unternehmens gibt es entsprechend der jeweiligen Bedürfniskategorie die geeigneten Motivationsfelder, auf denen die Zufriedenheit, die Stimmung, das Klima gedeihen. Die beispielhaften Bedürfniskategorien: Grundlagen, Integration, Gesamtverständnis und Zukunftsperspektive zielen ab auf die Bedürfnisbefriedigung wie Erwerb von persönlichen Kompetenzen, innerbetriebliche Beteiligung und Weiterentwicklung (Karriere).

<i>Bedürfniskategorie</i>	<i>Methoden, Konzepte, Instrumente</i>	<i>Ergebnis</i>
Zukunft, Entwicklung	Organisationsentwicklung, Personalentwicklung	Lernende Organisation, lernende/r MitarbeiterIn
Gesamtverständnis	ISO 9000 ff., Teamarbeit Prozessorientierung	TQM Unternehmen, interdisziplinäre Kompetenz
Integration	Verbesserungsvorschläge, Quality Circle, MA-Umfragen	MitarbeiterInnenbeteiligung am Unternehmensinhalt, am Sozialleben
Grundlagen	Arbeitsplatznahe Weiterbildung	Sozial-, Fach-, Methodenkompetenz

Die immateriellen Anreize (Soft-Faktoren):

- Würde des Menschen,
- Interesse am Menschen,
- Herstellung von Transparenz / Informationsangebot,
- Freiheit / Selbstbestimmung,
- Inhaltliche Beteiligung an der betrieblichen Entwicklung,
- Lernende Organisation,
- Stolz auf Bestleistung und
- Erfolgsbeteiligung

sind für die erfolgreiche MitarbeiterInnenführung ebenso wichtig wie die materiellen Anreize.

Als Kernstück der immateriellen Anreize haben sich folgende Benefits herausgestellt:

- Investition in MitarbeiterInnen in Form von Training,
- Die Wertschätzung und aufgezeigten Perspektiven im MitarbeiterInnengespräch,
- Eingeräumte Freiheitsgrade im Arbeitsbereich und bei der Aufgabenerfüllung,
- Transparenz und korrekte Zuordnung im Vergütungsgefüge.

Nur bei einer anspruchsvollen, sichtbar und dauerhaft mitarbeiterInnenorientierten Vorgehensweise der Unternehmensführung und der einzelnen Vorgesetzten bei der Anwendung der Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätze entsteht das angestrebte Ergebnis – nämlich eine Unternehmenskultur, die von Arbeitszufriedenheit, leistungsförderlicher Stimmung und produktivem Betriebsklima gekennzeichnet ist.

Im vorgestellten Betrieb des Telekommunikations-Dienstleisters ist diesen Anforderungen weitgehend entsprochen worden. Nachdem die Einarbeitungs- und Qualifikationsphase abgeschlossen war, ist die Produktivität im Call Center um ca. 25% gestiegen. Die monatliche Zunahme der Calls konnte ohne zusätzliches Personal bewältigt werden, weil durch die verschiedenen Maßnahmen zur Personalerhaltung keine Kündigungen zu verzeichnen waren und die Qualität und damit die Produktivität der MitarbeiterInnen einen sehr erfreulichen Status aufwies. Nach 1 ½ Jahren seit Betriebsbeginn war eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 1 Jahr erreicht worden.

III.

DEMOKRATIE UND HIERARCHIE:

PERSONALFÜHRUNG, PARTIZIPATION, GESCHLECHTERDEMOKRATIE

Thomas Breisig

Personalführung und Partizipation

Es ist inzwischen gängige Meinung in den Managementetagen, dass das klassische Verständnis von Personalpolitik im Sinne von Personalverwaltung ausgedient hat. Die Managementstrategien sind im Begriff, sich aufgrund der nachhaltig veränderten Rahmenbedingungen entsprechend grundlegend zu wandeln. Man kann das am besten an einem Beispiel zeigen, das aber für einen allgemeinen Trend steht, der sich ebenso in anderen Unternehmen der gleichen oder anderer Branchen beobachten lässt.

Eine große Geschäftsbank wirbt in ganzseitigen Anzeigen in Tageszeitungen um den jungen, qualifizierten Führungsnachwuchs: „Partnerschaftlich die Zukunft gestalten – Die junge Generation vor neuen Möglichkeiten“. In der Anzeige heißt es weiter:

„Führen heißt in der ... Bank: anderen helfen, erfolgreich zu sein. Dieses Führungsverständnis deckt sich mit unserem Marktverständnis: ‚Die Bank an Ihrer Seite‘ will ihren Kunden helfen, erfolgreich zu sein.

Wir haben unsere Personalpolitik, unser Ausbildungs- und Trainingskonzept auf ... dieses Führungsmodell ausgerichtet. Gleichzeitig haben wir damit begonnen, unsere Organisation den sich verändernden Gegebenheiten anzupassen.

Unsere Mitarbeiter sollen sich als Mitunternehmer verstehen. Unsere Unternehmenskultur baut auf faire Partnerschaft – nach außen wie nach innen. Wir schätzen Qualifikation und Engagement. Wir bemühen uns um eine Atmosphäre der Offenheit und Klarheit in der Kommunikation, denn wir betrachten sie als die beste Grundlage für gemeinsame Aktion. ...

Unser Konzept einer fairen Partnerschaft bekommt von unseren Kunden wie von markt- und ergebnisorientierten Nachwuchskräften gute Noten.

Praxis im kundenorientierten Banking erwerben sich unsere jungen Mitarbeiter ‚by doing‘. Wir sorgen für raschen Einsatz in wachsenden Aufgaben. Und für die nötigen Freiräume ...

Überrascht es, wenn die ... Bank als Adresse für Top-Talente genannt wird?“

Die in solchen Textauszügen enthaltenen Verheißungen sind zweifellos beachtlich: Den Beschäftigten werden Mitwirkung, Freiräume, solide Qualifizierung, Offenheit, faire Behandlung usw. in Aussicht gestellt. Dies festzustellen wirft hoch brisante Fragen auf. Gehen die Arbeitnehmer/innen nunmehr goldenen Zeiten entgegen, oder handelt es sich bei diesen Angeboten nur um heiße Luft und leere Worte mit dem Ziel, die durch zunehmenden Leistungsdruck gekennzeichnete Arbeitssituation zu beschönigen? Wird fortan aus der schon so oft beschworenen Formel vom „Menschen im Mittelpunkt“ Wirklichkeit, oder ist es nicht vielmehr so, wie es in einem einprägsamen Wortspiel zum Ausdruck kommt, mit dem der Psychologe Oswald Neuberger einen Aufsatz in einer betriebswirtschaftlichen Fachzeitschrift überschrieben hat: „Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt“? (Neuberger 1990)

Personalpolitik als „Human Resource Management“

Viele Beobachter sind sich darin einig, dass die derzeitigen Managementstrategien tatsächlich gewissen Wandlungen unterliegen. Das Personal wird immer stärker als aktive Ressource mit einem hohen Potenzial an Energien, Kenntnissen und Fähigkeiten gesehen und als Erfolgsfaktor des Unternehmens anerkannt. Im Personalwesen wird diese Perspektive heute oft als „Human Resource Management“ bezeichnet: Der arbeitende Mensch als entscheidender Wettbewerbsfaktor müsse angemessen eingesetzt, motiviert und entwickelt werden, so dass er seine Kenntnisse, Fähigkeiten und Potenziale zum Nutzen des Unternehmens einbringen kann.

Diese – reale oder behauptete – Wendung in den Managementstrategien bedarf der näheren Erklärung. Sicherlich geht es dem Management im marktwirtschaftlichen System um Gewinnerzielung. Wie man aber dahin kommt, unterliegt durchaus mehr oder weniger großen Spielräumen, die entsprechend Raum für strategische Variationen belassen.

Die klassische Personalpolitik ist – von Ausnahmen abgesehen – sicher nicht durch ein intensives Human Resource Management geprägt. In ihr wird der Mensch eher als Kosten- denn als Leistungsträger gesehen, und es dominiert darin nicht die Entscheidungsbeteiligung der Beschäftigten, sondern im Gegenteil das Direktionsrecht des Unternehmers. Die – nennen wir sie „urwüchsige“ – Strategie des Umgangs mit dem „Faktor Arbeit“ gründet darauf, dass der Arbeitgeber mit Abschluss des Arbeitsvertrages das Recht erwirbt, gegenüber den Arbeitnehmern verhaltenslenkende Anordnungen zu treffen. Auf dieser Grundlage wird das Verhalten der Beschäftigten z.B. gesteuert durch:

- Zieldefinitionen (Zielfestlegungen, z.B. im Außendienst),
- Organisationsstrukturen (z.B. Verfahrensrichtlinien),
- Maschinensysteme (z.B. an einem Fließband),
- Anordnungen der Vorgesetzten im Rahmen der Personalführung.

Durch diese Mechanismen soll gewährleistet werden, dass die Arbeitskraft der Beschäftigten so in die betrieblichen Prozesse eingebracht wird, dass sie auf die Realisierung der Unternehmensziele ausgerichtet wird. Die Beschäftigten sollen den Vorgesetzten gehorchen, den Takt der Maschine befolgen, sich nach Planungen richten usw.

Der arbeitende Mensch wird in diesem überkommenen Konzept, als unvollkommener, hoffentlich bald durch Maschinen ersetzbarer Kostenfaktor gesehen, jedenfalls soweit er für ausführende Funktionen zuständig ist. Bei der Betrachtung des Menschen als Kostenfaktor dominiert das hierarchische Denken mit straff-autoritärer Führung, geringen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, exakter Arbeitsteilung und -zuweisung an die einzelnen Aufgabenträger und entsprechend minutiöse Kontrollen. Ferner sticht eine Planungslogik hervor. Die Organisation wird im Prinzip betrachtet wie eine große Maschine, bei der sich Strukturen, Abläufe und Entscheidungen nach dem Rationalitätsmodell ohne große Reibungsverluste von oben nach unten planen und steuern lassen.

Das Gegenmodell, die Betrachtung des Menschen als Leistungsfaktor, sieht demgegenüber nicht die Technikoptimierung, sondern das „Humankapital“ und die intelligente Verbindung von Mensch und Maschine als den zentralen Schlüssel zum Erfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit an. Der Mensch wird nicht als Restgröße und Kostenverursacher, sondern als Know-how-Träger und als stetige Quelle von Energie, Kreativität und Einfallsreichtum angesehen. Entsprechend müssen ihm Handlungs-

und Entscheidungsspielräume sowie Beteiligungsmöglichkeiten an Entscheidungen zugestanden werden.

Vieles spricht dafür, dass sich in der letzten Zeit und mehr noch in der Zukunft die Bedingungen für erfolgreiches Wirtschaften derart drastisch verändert haben bzw. weiter verändern, dass die „alte“ Philosophie nicht mehr ohne größere Einschränkungen im Sinne des unternehmerischen Gewinnzieles tragfähig ist. Für Unternehmen, die sich durch hochgradige Arbeitsteilung, strikte Trennung von ausführender und planend-leitender Arbeit, aufgeblähte Hierarchien und zentralistische Strukturen auszeichnen, wird es schwieriger, den geänderten Anforderungen gerecht zu werden. Ihnen fehlt es an Flexibilität und Schnelligkeit, um den vorwiegend marktbedingten, aber auch gesellschaftlichen Turbulenzen gerecht zu werden. Gefragt sind ein steigendes Maß an Flexibilität, Innovationsbereitschaft sowie eine konsequente Qualitäts- und Kundenorientierung. Traditionelle Strukturen sind – so der Tenor – durch innovative, am Leitbild des Menschen als Leistungsträger orientierte Strukturen zu ersetzen, die sich durch Dezentralität, Vertrauen, Kompetenzen vor Ort, Systemorientierung und die Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung auszeichnen.

In diesem Zusammenhang ist – neben anderen Handlungsfeldern wie der Arbeitsgestaltung oder der Personalentwicklung – auch die Personalführung und insbesondere das Moment einer stärkeren Beteiligung (Partizipation) der Menschen an den sie unmittelbar betreffenden Entscheidungen verstärkt in den Mittelpunkt des Interesses gerückt. In der „richtigen“ Personalführung wird ein Schlüssel zur Einbeziehung und zur betrieblichen Ausschöpfung der „Humanressourcen“ gesehen, die gleichermaßen eine erhöhte Produktivität wie auch eine im besonderen Interesse der Mitarbeiter/innen liegende Verbesserung des Betriebsklimas nach sich zieht.

Personalführung

Rund um den Begriff der „Führung“ besteht eine babylonische Verwirrung. Er wird in der Betriebswirtschaftslehre geradezu universell verwendet. Es bestehen vielfältige Überschneidungen mit anderen personalwirtschaftlichen bzw. allgemeineren ökonomischen Begrifflichkeiten wie Organisation, Motivation oder Management. Aber nicht nur die Betriebswirtschaftslehre, sondern nahezu alle sozialwissenschaftlichen Disziplinen befassen sich mit Problemen der Führung (z.B. die Psychologie, die Soziologie, die Verwaltungswissenschaft). Zur begrifflichen Uneindeutigkeit trägt ferner bei, dass Führung gleichermaßen ein Prozess, das Resultat eines Prozesses sowie eine Bezeichnung für eine Gruppe an der Spitze einer Organisation sein kann. Außerdem ist der Führungsbegriff alles andere als wertneutral, sondern hochgradig normativ geladen und kulturgebunden. Um sich nicht in diesem Bedeutungsgeflecht zu verheddern, soll der Führungsbegriff hier recht eng verstanden werden – eben im engeren Sinne von „Personal“-Führung.

Etymologisch ist „Führen“ das Bewirkungszeitwort zu „fahren“, also „fahren machen“ i.S. von fortbewegen. In der Führung folgt der Geführte auf ein von der/dem Führenden gewiesenes Ziel. Führung ist nicht nur Aktionsverursachung, sondern immer auch Bewegungssteuerung. Konstitutiv für Führung nach ihrer etymologischen Bedeutung sind daher von der/dem Führenden gesetzte Bahnen, ein Richtung-Geben, ein Hinsteuern auf Ziele, die sie/er in eigener Initiative oder im Auftrag dritter Instanzen setzt.

Dieser ursprünglichen Bedeutung folgend kann man mit Schreyögg (1977, 24) von Personalführung sprechen, wenn folgende Merkmale auftreten:

1. „Der Beeinflussende verfügt über ein gewisses Sanktionspotential und Informationsmonopol, d.h. es liegt eine asymmetrische Verteilung der Einflusschancen (in einem bestimmten Bereich) vor.
2. Der Einflussversuch wird zur Erreichung von Zwecken unternommen, die für das (betrachtete) soziale System von Bedeutung sind.
3. Der Einflussversuch wird in einer direkten sozialen Beziehung unternommen ...“

Demnach läuft Personalführung auf zielgerichtetes Einflusshandeln der Vorgesetzten gegenüber ihren unmittelbar unterstellten Mitarbeiter/innen in einer direkten sozialen Beziehung hinaus.

Zu den zentralen Führungsaktivitäten gehören etwa das Erteilen von Anweisungen, aber auch das Konsultieren der Mitarbeiter/innen vor einer anstehenden Entscheidung, ferner das Informieren über wichtige Sachverhalte, die die/der Beschäftigte zur Bewältigung der Arbeitsaufgabe benötigt, das Motivieren, das Koordinieren sowie das Kontrollieren (vgl. Schanz 1993, 550 ff.).

Führung kann sich in einer dyadischen Beziehung (zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft), aber auch zwischen Führungskraft und einer Gruppe von Unterstellten vollziehen. Festzumachen ist ein so verstandener Beeinflussungsprozess an den folgenden vier Grundvariablen (vgl. Steinmann/Schreyögg 1993, 548):

- der Persönlichkeit des Beeinflussenden (Bedürfnisse, Fähigkeiten, Einstellungen usw.),
- der Persönlichkeit des Beeinflussten,
- der Struktur- (und Kultur-) Eigenschaften des sozialen Systems, in dem der Beeinflussungsversuch abläuft (z.B. flache Hierarchien, organisatorische Einheiten mit hoher Teilautonomie),
- der unmittelbaren Situation (z.B. Art der Aufgabe, Qualifikation der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters, wirtschaftliche Situation des Unternehmens usw.).

Die/der Führende kann sich auf folgende Machtquellen stützen:

1. Positionsmacht, basierend auf Weisungs- und Sanktionsbefugnissen in enger Verbindung mit „coercive power“ (Macht durch Sanktionierung) und „reward power“ (Macht durch Belohnung)
2. Fachautorität („expert power“), basierend auf Kenntnissen und Fähigkeiten
3. Persönlichkeitsautorität („referent power“), basierend auf Ausstrahlung, Einfühlungsvermögen usw.

Begriff und Arten von Führungsstilen

In Bezug auf die Praxis der Personalführung im Unternehmen wird häufig die Frage nach dem Führungsstil gestellt. Der Stilbegriff stellt darauf ab, dass das Personalführungshandeln in einer bestimmten Art und Weise geprägt sein soll. Von den Führungskräften wird erwartet, dass sie gegenüber ihren Mitarbeiter/innen einen bestimmten Führungsstil praktizieren, von dem die Unternehmensleitung erwartet, dass die Ziele am ehesten erreicht werden. Wiederum mit Schreyögg (1977, 27) kann man unter einem Führungsstil eine „relativ stabile, generelle und interindividuell vergleichbare Konfiguration von (Personal-) Führungsakten“ verstehen.

In der Fachliteratur wie in der Unternehmenspraxis finden sich zahlreiche Bezeichnungen oder Umschreibungen für bestimmte Ausprägungsformen von Führungsstilen. Am häufigsten ist sicherlich die Unterscheidung zwischen einem autori-

tären (oder autokratischen) und einem kooperativen (oder demokratischen) Führungsstil vorzufinden. Die folgende Übersicht soll die wesentlichen Unterschiede zwischen autoritärer und kooperativer Führung anhand verschiedener Dimensionen verdeutlichen:

	<i>Autoritärer Führungsstil</i>	<i>Kooperativer Führungsstil</i>
Rollenverständnis der Führungskraft	„Chef“, Vorgesetzter	Partner der Mitarbeiter/innen
Menschenbild	Mensch gilt als antriebslos und anleitungsbedürftig	Mensch gilt als kreativ und kompetent
Vorrangig in Anspruch genommene Machtgrundlage	Position in der Hierarchie	Sachautorität, Expertentum, Qualifikation
Technik der Zielfestlegung	Zielvorgabe	Zielvereinbarung
Aufgabenzuweisung	durch Anordnung	durch gemeinsame Besprechung
Entscheidung	allein durch den Vorgesetzten	nach intensiver Konsultation
Kontrolle	engmaschige, misstrauensorientierte Überwachung	Ergebniskontrolle zu feststehenden Zeitpunkten, ansonsten Selbstkontrolle
Information	großer Wissensvorsprung beim Vorgesetzten, formale Kommunikation entlang der Dienstwege	kein Wissensmonopol der Führungskraft, reger Informationsfluss in alle Richtungen
Klima, Sozialverhalten	große Distanz zwischen Führungskraft und Geführten, emotionale Kühle	geringe Distanz zwischen Führungskraft und Geführten, Vertrauen und Achtung

Tabelle 1: Unterscheidungsmerkmale autoritärer und kooperativer Führungsstile

Wichtige Kennzeichen des autoritären Führungsstils sind demnach die alleinige Entscheidungskompetenz der/des Vorgesetzten, häufige und umfassende Kontrollen, Leistungssicherung durch Sanktionsandrohung und Kommunikation hauptsächlich in Form von Anordnungen und Vollzugsmeldungen entlang der Dienstwege. Demgegenüber läuft der kooperative Stil auf ein Zurückschrauben (aber nicht Einebnen!) der Positionsautorität der Führungskraft hinaus. Die Einflussnahme beschränkt sich auf Formen, die im Prinzip den Geführten auch zur Verfügung stehen. Im Idealfall soll

nicht die Position in der Hierarchie, sondern das bessere Argument ausschlaggebend sein.

In Literatur und Praxis wird nunmehr seit mindestens 20 Jahren die Forderung nach einer Abkehr vom autokratischen Führungsstil erhoben. Dabei gilt die kooperative Variante nicht nur als die „humanere“ sondern auch als die effizientere. Der Vorteil der kooperativen Führung wird vor allem in den folgenden Aspekten gesehen:

- Erhöhung der Leistungsbereitschaft oder Motivation der Mitarbeiter/innen,
- Anregung von Mitverantwortung, Mitdenken und Kreativität der Beschäftigten,
- Erhöhung der Qualität von Entscheidungen wegen der breiteren Wissensbasis, die in sie einfließt,
- Erhöhung der Akzeptanz von Entscheidungen aufgrund der Beteiligung der Mitarbeiter/innen,
- höhere Identifikation der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen und seinen Zielen,
- Verminderung von Unzufriedenheit und internen Reibungen,
- Verminderung von Fluktuation und Abwesenheitszeiten,
- Neutralisierung oder zumindest Reduzierung von Leistungshemmnissen der hierarchischen Struktur.

Dem stehen als Nachteile gegenüber:

- kooperative Führung und die damit einhergehenden Beteiligungsprozesse erfordern ggf. ein hohes Zeitbudget,
- Voraussetzung ist eine entsprechende Bereitschaft der Mitarbeiter/innen, sich einzubringen,
- ggf. sind qualifikatorische Voraussetzungen seitens der Mitarbeiter/innen zu schaffen (Personalentwicklung), was mit Kosten verbunden ist und
- eine gewisse Tendenz zur „Unterminierung“ des hierarchischen Prinzips und der Position der Vorgesetzten.

Führung und Führungsstile in der Praxis

So weit, so gut. In der Theorie ist die ökonomische wie auch moralische Überlegenheit des kooperativen Stils schnell hergeleitet und einsichtig. Aber wie sieht die Praxis aus? Aufgrund des klassischen Aufbaus der Unternehmen als hierarchisch-bürokratische Gebilde (im Großbetrieb) und/oder der Tendenz der Unternehmensleitungen in kleineren und mittleren Familienbetrieben, die „Geschicke“ in den untergeordneten Bereichen nicht aus der Hand geben zu wollen, ist die überkommene und gängige Führungspraxis nicht gerade von dem Geist der kooperativen Führung beseelt.

Auch wenn spätestens seit den 70er Jahren die negativen Folgewirkungen (auch ökonomischer Art) einer Personalführung „nach Gutsherrenart“ bekannt sind und die Forderung nach einem Übergang zu kooperativer Führung erhoben wird, dürfte nach wie vor in der überwiegenden Zahl der Unternehmen die autoritäre Führung vorherrschend sein – wenn auch selten durchgängig in allen Bereichen und bei allen Führungskräften. In solchen Organisationen mit ausgeprägter „Misstrauenskultur“ beruht die Führung neben dem schon erwähnten Muster von Befehl und Gehorsam auf ausgefeilten Kontrollen und kaum Spielräume zulassenden Vorgaben. Das typische deutsche Management wird entsprechend in der kritischen praxisorientierten Literatur als autokratisch und seine Privilegien und Pfründe zäh verteidigend beschrieben. Der Unternehmer Tikart (1994, 694) kritisiert, dass viele Industrielle auf der politischen

Ebene stets eine stärkere Deregulierung einfordern, bei ihrem eigenen Unternehmen jedoch diesen womöglich viel dringlicheren Deregulierungsbedarf gerne übersehen.

Sicherlich ist teilweise ein Problembewusstsein vorhanden, und es mangelt auch nicht an Versuchen dieser Unternehmensleitungen, autoritäre Führungsstrukturen zurückzudrängen. Aber dies erweist sich häufig als viel leichter proklamiert als umgesetzt. Das Problem ist sehr vielschichtig. Loyalitäten der Mitarbeiter/innen richten sich eher auf die Vorgesetzten als auf die Organisation. „Stallgeruch“ und die Absolvierung einer „Ochsentour“ scheinen bei Beförderungen immer noch weit wichtiger zu sein als Sach- und besonders Führungs- und Sozialkompetenzen. Kritik „von unten“ ist höchstens in papiernen Führungsgrundsätzen erwünscht. Dies führt in der Konsequenz dazu, dass gerade die höherrangigen Führungskräfte „von lauter Spiegeln umgeben“ sind und oft so auch den Kontakt zur Realität verlieren (Schnitzler 1995). Viele Führungskräfte machen zudem aktiv gegen Aufweichungsversuche der bestehenden Strukturen mobil, da sie – aus ihrer Sicht durchaus zu Recht – Privilegien- und Statusverluste befürchten. Das Spektrum der Gegenmaßnahmen reicht von subtilen Machtdemonstrationen bis hin zur offenen Opposition gegenüber den „Modernisierern“. Informationen werden aufgesogen und auch denen vorenthalten, die sie eigentlich für ihre Arbeit benötigen.

Die Asymmetrie zwischen „Führern“ und „Geführten“ ist verbunden mit Misstrauen, emotionaler Distanz, mangelndem Zutrauen in die Fähigkeiten der „Untergebenen“ und oft genug auch mit einem Klima der Einschüchterung und Angst. Jede Regung von unten ist problembehaftet. Anregungen und erst recht konkrete Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten interpretieren die Vorgesetzten vielfach als Kritik an ihrer Arbeit, als Angriff auf ihre Person und als Aushöhlung der Hierarchie. Mitdenken und das sich Einbringen von Mitarbeiter/innen wird bereits im Keim erstickt. Schon aufgrund der Angst, den Unmut von Vorgesetzten zu spüren zu bekommen, verzichten die Mitarbeiter/innen lieber auf Anregungen und Verbesserungsvorschläge und ziehen sich in die viel beschriebene „innere Kündigung“ zurück (vgl. dazu Krystek u.a. 1995).

Warum scheidet die kooperative Führung oft?

„Ein guter Arbeiter tut, was man ihm sagt – und widerspricht nicht seinen Vorgesetzten!“ Diese berühmte Erklärung Taylors (1912), dem konzeptionellen Wegbereiter der typisch industriellen Produktion von Gütern und Dienstleistungen, hat ihren Niederschlag in einer deutlichen Tendenz zu autoritären Führungsformen und -stilen in den klassischen Managementkonzepten gefunden. Die vom Management „optimierten“ Abläufe und das hierarchische System, mittels dessen in einheitlicher Leitung der an der Spitze der Organisation gebildete Wille umgesetzt werden soll, ziehen folgerichtig eine stark asymmetrisch geprägte, im Prinzip auf den Mechanismen von Befehl und Gehorsam beruhende Personalführung nach sich.

Die Einstellungen nicht weniger Führungskräfte sind durch ein Menschenbild von ihren „Untergebenen“ geprägt, welches weitgehend der von McGregor so genannten Theorie X entspricht. Danach arbeitet der Durchschnittsmensch prinzipiell nur ungern, muss deshalb zur Leistung gezwungen werden und ist ständig zu kontrollieren. Das typische deutsche Management wird entsprechend in der kritischen praxisorientierten Literatur als autokratisch und seine Privilegien und Pfründe zäh verteidigend beschrieben. Die gängige Position vieler Angehöriger der „Kaste Management“ wird von Groothuis (1993) ironisch wie folgt umrissen: „Wir sitzen alle in einem Boot. Sie

verstehen darunter: „Ich kommandiere, Du ruderst!“ Bei vielen Unternehmensleitungen, insbesondere bei nicht wenigen mittelständischen „Firmenpatriarchen“, fehlt es schon an der Problemeinsicht. Sie klammern sich an das vermeintlich Bewährte und sehen gar keinen Grund, sich von streng hierarchischen und zentralistischen Strukturen abzuwenden. Bei anderen ist durchaus ein Problembewusstsein vorhanden, und es mangelt auch nicht an Versuchen dieser Unternehmensleitungen, autoritäre Führungsstrukturen zurückzudrängen. Aber dies ist viel leichter proklamiert als auch umgesetzt.

Häufig erweist sich, so jedenfalls viele Berichte von Betriebsräten, auch die Hoffnung auf den Führungsnachwuchs als trügerisch. Bei deren Rekrutierung wird wohl seit Jahren verstärkter Wert auf akademische Kriterien gelegt mit der Konsequenz mangelnden Praxisbezugs in deren Qualifikationsprofilen. Da der Umgang mit Mitarbeiter/innen nicht erlernt wurde, neigen die „akademischen Seiteneinsteiger“ dazu, sich zu isolieren, sich insbesondere gegenüber der Facharbeit abzuschotten und die Potenziale der Mitarbeiter/innen zu verkennen. Es kommt auch bei ihnen – wenn auch auf anderem Wege – zur Herausbildung der „Festung Management“: „Der einzelne Mitarbeiter spürt keine Einbeziehung, er spürt jedoch mangelnde Führung. Entscheidungen fallen nicht nach Güte und Erfolgsdenken, sondern sie werden einsam an der Spitze der Hierarchie gefällt. ... Die Folge dieser Isolierung besteht darin, dass die Facharbeit abgehängt wird. Praktiker in allen Fachbereichen sind nicht mehr gefragt. Das erhebliche fachliche und kreative Potential der Mitarbeiter bleibt ungenutzt, da die Führungskräfte die notwendigen Entscheidungen aus ihrem Koordinatensystem allein heraus fällen. Persönliche Fähigkeiten liegen deshalb brach und werden für das Unternehmen nicht genutzt. Die Mitarbeiter müssen sie in der Freizeit abregieren. Dieser abgehobene Entscheidungsprozess führt dazu, dass die Fachkräfte sich weder mit diesen Entscheidungen noch mit den Zielen identifizieren. Häufig wird dann ohne Überzeugung und ohne Motivation ‚Dienst nach Vorschrift‘ gemacht; es kommt sogar vor, dass gegen diese Entscheidungen gesteuert wird ...“ (Pitz/Pohl 1994).

In deutschen Unternehmen und Verwaltungen ist also das Denken und Handeln in hierarchischen Kategorien nach wie vor weit verbreitet, obwohl wir seit langem um die Effizienzbeeinträchtigungen wissen. Im Folgenden sollen – in gegebener Kürze – einige der gängigsten personalpolitischen Instrumente vorgestellt werden, mit denen die Forderung nach kooperativer Führung gestützt und untermauert werden soll. Ein besonders aktuelles Beispiel, die Zielvereinbarungen, wird im anschließenden Abschnitt ausführlicher behandelt.

Seit langer Zeit schon werden in den Unternehmen schriftlich fixierte *Führungsgrundsätze* oder ähnlich benannte Dokumente entwickelt und intern publiziert. Darin versucht die Unternehmensleitung, ihre Erwartungen an das Führungsverhalten der Vorgesetzten – zumeist im Geiste des Konzeptes kooperativer Führung – darzulegen in der Hoffnung, dass sich die Führungskräfte in ihrem Verhalten danach richten. Demnach sollen die Beschäftigten intensiv beteiligt, gute Leistungen ausdrücklich anerkannt, Handlungs- und Entscheidungsspielräume für die Mitarbeiter/innen gewährt werden usw. Die Praxiserfahrungen mit Führungsgrundsätzen sind aber oft ernüchternd. Immer wieder muss man in der Praxis feststellen, dass sich mit Hochglanzbroschüren und schönen Worten die realen Führungsstrukturen und -beziehungen kaum verändern lassen.

Ein mindestens ebenso alter Ansatz sind spezielle Maßnahmen der Personalentwicklung für Führungskräfte, mit denen man ihnen das „richtige“ Führungsverhalten beibringen will. Diese Art von Maßnahmen wird oft unter dem Begriff „*Führungskräfteentwicklung*“ zusammengefasst. Die Teilnehmer/innen sollen in Trainings sen-

sibler gemacht werden für gruppensdynamische Probleme (z.B. diverse Führungssituationen, Konflikte in der Gruppe) und/oder bestimmte erwünschte Verhaltensweisen kennen lernen und einüben. Im Vordergrund steht die Herausbildung oder Förderung von Sozialkompetenzen. Die wichtigste Schwierigkeit bei diesen Maßnahmen ist das sogenannte Transferproblem: Die in den Trainings erfahrenen und eingeübten Erkenntnisse bzw. Verhaltensweisen stoßen in der „back-home-Situation“ wieder auf das altbekannte Umfeld – oft mit dem Effekt, dass sie schon nach wenigen Wochen wirkungslos verpuffen.

Ein weiterer interessanter Ansatz sind spezielle Beurteilungen von Vorgesetzten durch die unterstellten Mitarbeiter/innen (in der Regel in anonymer Form), die heute zumeist „*Führungsfeedbacks*“ genannt werden. Die erste Generation dieses Instruments wurde bereits in den späten 70er/frühen 80er Jahren praktiziert (z.B. bei Esso), ist aber wegen einiger seiner damaligen Merkmale (Freiwilligkeit, Auswertung durch die Führungskraft selbst, fehlende Ableitung konkreter Maßnahmen) insgesamt wohl nicht sehr erfolgreich gewesen. Bei den neueren Anwendungen in der Wirtschaft hat man aus diesen Fehlern gelernt. Die meisten Verfahren verstehen sich heute als obligatorisches Feedback von unten nach oben, das auch – oft mit Hilfe von Berater/innen bzw. Moderator/innen – in konkrete Maßnahmen für die Führungskraft (z.B. Entwicklungsmaßnahmen) einmündet, die in verbindlichen Aktionsplänen dokumentiert werden. Wenn dieses Instrument konsequent und nachhaltig betrieben wird, können davon wichtige Impulse für die Veränderung der Führungskultur ausgehen.

Zielvereinbarungen mit Soll/Ist-Vergleich

Die Idee der Steuerung durch Ziele hat in der letzten Zeit erheblich an Stellenwert und Verbreitung gewonnen. Zielorientierte Steuerungskonzepte, die häufig auch mit einem variablen Entlohnungsanteil verknüpft sind, sind für den Bereich höherrangiger Führungskräfte bereits seit längerem bekannt, z.B. bis zur Ebene Hauptabteilungsleiter/in oder Abteilungsleiter/in. Jüngeren Datums ist nunmehr ein starker Trend, individuelle und/oder teambezogene Ziele im Rahmen eines umfassenderen Zielsystems auch für die Beschäftigten auf mittleren und unteren Ebenen einzuführen, sie also zu einem alle Ebenen und Bereiche umfassenden, flächendeckenden Führungs- und Steuerungsverfahren zu machen. Ein wichtiges Bindeglied zwischen den Ebenen, das für die Zielumsetzung, aber auch für die partizipative Einbeziehung der untergeordneten Bereiche in die Zielkonkretisierung und Zielumsetzung sorgen soll, ist die sogenannte Zielvereinbarung.

„Zielvereinbarung“ ist ein sehr schillernder Begriff. Darunter firmieren in der Praxis die verschiedensten Dinge wie z.B.:

- Zielvereinbarung als Führungsinstrument ohne Bezug zum Entgelt (im Rahmen von Mitarbeitergesprächen werden gemeinsam Ziele für den Arbeitsbereich des Mitarbeiters festgelegt)
- Zielvereinbarung als Basis einer Leistungszulage im Zeitlohnbereich (aus einem Soll/Ist-Vergleich leitet sich Leistungszulage ab)
- Zielvereinbarung als Basis eines Quasi-Leistungslohnes (mess- oder zählbare Größen werden zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in vereinbart und fungieren als Grundlage für eine Leistungsentlohnung)

Zielvereinbarungen können demnach als Führungs- und/oder Entlohnungsinstrument eingesetzt werden.

Die Zielvereinbarung ist eine spezifische Form der Festlegung von Zielen als Steuerungsgrößen der Leistung und des Verhaltens der Mitarbeiter/innen, die sich maßgeblich von einer Zielvorgabe im Rahmen hierarchischer Beziehungen unterscheidet (zumindest unterscheiden sollte): „Das zentrale Merkmal der Zielvereinbarung liegt in der gemeinsamen Festlegung von Zielen zwischen Vorgesetzten und untergeordneten Mitarbeitern. Es werden konkrete Verantwortungsbereiche für bestimmte Ergebnisse vereinbart, auf deren Basis die Arbeit geführt und die Leistungsbeiträge des Einzelnen bewertet werden. Im Rahmen von Zielvereinbarungen findet so eine Verteilung von Kompetenzen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen statt. Wichtig ist, dass trotz der Vergabe von Kompetenzen keine Umstrukturierung der Leitung im organisatorischen Sinne stattfindet, der hierarchische Aufbau also unberührt bleibt.“ (Schau 1998, 57)

Der Einsatz von Zielvereinbarungen als Führungs- und/oder Entlohnungsinstrument ist keine Erfindung unserer Zeit. Er ist auf die Anwendung des Führungskonzepts „Management by objectives“ (MBO) zurückzuführen, das im Deutschen zu meist mit „Führen durch Ziele“ o.ä. übersetzt wird. Das MBO wurde in den 50er und Anfang der 60er Jahre in den USA von einer Vielzahl von Autoren entwickelt. Es stellt möglichst quantifizierte, also in Zahlen ausgedrückte Ziele als zentralen Steuerungsmechanismus der Unternehmensaktivitäten bzw. der Aktivitäten seiner Mitglieder heraus. Ziele sind offenbar für solche Steuerungsfunktionen gut geeignet. Als Vorzüge werden genannt (Slusher/Sims 1977, 86):

1. Auf der Basis klar definierter Ziele kann der Aufgabenträger seine Verantwortung und die Schwerpunkte seiner Tätigkeiten erkennen. Klar formulierte Ziele helfen die Frage beantworten, was von dem einzelnen Aufgabenträger erwartet wird.
2. Ziele lösen konstruktive feed back-Informationen, insbesondere von Vorgesetzten aus.
3. Quantifizierbare Ziele zeigen dem Aufgabenträger die Effektivität seiner Arbeit auf.
4. Ziele erhöhen die Verpflichtung des Aufgabenträgers, gesetzte Ziele zu erreichen.
5. Ziele fördern die aktive Partizipation des Aufgabenträgers an der eigenen Karriereplanung.

Ein Unternehmen, das nach MBO führt, kennt neben einer Aufgaben- und Personenhierarchie auch eine Zielhierarchie. Ausgehend von der Unternehmensführung, die Rahmenziele und strategische Pläne festlegt, werden die Ziele kaskadenförmig auf die untergeordneten Organisationseinheiten (Sparten, Hauptabteilungen, Gruppen, einzelne Stellen) „heruntergebrochen“. Die auf diesem Wege festgelegten Ziele nehmen nach unten hin an Detaillierung, Präzision und Operationalisierung zu. Sie sollen gegenüber den Zielen der Vorperiode eine Herausforderung enthalten, d.h. sie sollen in ihrem Anspruch über den bisher erreichten Stand hinausgehen.

In Bezug auf die Frage der Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der Festlegung ihrer Stellenziele lassen sich im MBO zwei verschiedene Ansätze ausmachen. Bei der *Zielvorgabe* legt die/der Vorgesetzte in alleiniger Kompetenz die Zielgrößen für die unterstellten Mitarbeiter/innen fest und gibt sie per Anordnung als verbindliche Richtschnur vor. Dies ist die Lesart, die dem klassischen Geist der autoritären Personalführung entspringt. Bei der *Zielvereinbarung* soll demgegenüber die Festlegung in einem kooperativen Prozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in erfolgen. Dieser Partizipation der Beschäftigten an der Zielfestlegung wird im MBO eine stark motivierende Wirkung zugeschrieben. Sie soll eine stärkere Realitätsnähe, aber auch eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit den Zielen auslösen. Die Mitarbeiter/

innen sollen sich selbst „in die Pflicht genommen“ fühlen und gegenüber der fremdbestimmten Variante der Zielvorgabe ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein für die Realisation der Ziele entwickeln.

Die Zielvereinbarung findet in der Regel statt in einem jährlichen Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in. Die dabei festgelegten Ziele gelten für eine feststehende Dauer (häufig ein Jahr) und werden zumeist in einem einfachen Formular festgehalten. Zugleich wird geklärt, wie man die im Soll/Ist-Vergleich festgestellten Zielerreichungsgrade bewertet (z.B. anhand einer fünfstufigen Skala: Ziel weit verfehlt – annähernd erreicht – erreicht – übertroffen – weit übertroffen). Auch können eventuell unterschiedliche Gewichtungen vorgenommen werden.

Die Personalbeurteilung lässt sich im MBO-Konzept rein an der Zielerreichung ausrichten. Die Mitarbeiter/innen werden nach Ablauf einer entsprechenden Periode (z.B. ein Jahr) anhand eines „Soll/Ist-Vergleiches“ bewertet. In einem Beurteilungsgespräch wird der Grad der Zielerreichung festzustellen und zu diskutieren versucht. Dabei soll auch, da in der Zwischenzeit aufgrund nicht vorhersehbarer Einflüsse das Zielniveau beeinträchtigt werden kann, eine Abweichungsanalyse vorgenommen werden. Schließlich sollen Folgemaßnahmen (z.B. Personalentwicklung) aufgrund der Beurteilungsergebnisse besprochen und die neuen Ziele für die kommende Periode festgelegt werden, so dass in der Regel dann der Soll/Ist-Vergleich für die zurückliegende Periode im gleichen Gespräch durchgeführt wird wie die Zielvereinbarung für den kommenden Zeitraum.

Damit dieser Ansatz einigermaßen funktioniert, werden in Literatur und Praxis vielfältige Anforderungen an die festzulegenden bzw. zu vereinbarenden Ziele formuliert. Als am besten geeignet werden selbstredend quantitative Ziele erachtet. Diese seien hinlänglich klar und nach Ablauf der Periode überprüfbar. Da dies aber nicht immer möglich ist, werden auch andere, „weichere“ Forderungen erhoben. So sollen die Ziele klar und verständlich, auf einen eingegrenzten und ebenso klaren Zeitraum bezogen und von den betreffenden Individuen auch beeinflussbar sein. Zudem sollen sich die Beteiligten (Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in) idealeweise auch auf Überprüfungskriterien oder Indikatoren verständigen, jedenfalls sofern es sich nicht um quantifizierte und in ihrem Erreichungsgrad klar messbare Zielgrößen handelt. Bekannt geworden ist inzwischen die sogenannte SMART-Regel. Danach sollen Ziele im einzelnen sein:

S chriftlich fixiert, präzise und klar,

M essbar, d.h. in Zahlen ausdrückbar, nachvollziehbar und überprüfbar,

A nspruchsvoll, d.h. eine Herausforderung darstellend aber dennoch,

R ealistisch und erreichbar,

T erminiert, d.h. auf einen konkreten, festen Zeitraum bezogen.

Ein weiterer bedeutsamer Punkt ist, dass sich die Beteiligten auf eine überschaubare Zahl von Zielen (z.B. drei bis fünf) verständigen. Weniger ist mehr, damit die anzustrebenden Ziele im Blickfeld bleiben und die ihnen zugeordnete Funktion der Aufmerksamkeitslenkung und Anstrengungsmobilisierung überhaupt erfüllt werden kann.

Mit den oben benannten Merkmalen und Anforderungen weisen Zielvereinbarungen eine gewisse konzeptionelle Nähe zu Controlling-Ansätzen auf. Beim Controlling-Prozess geht es um die Installierung eines unternehmensumfassenden Systems

der Vorgabe von Zielen und Planwerten und der Überprüfung ihrer Einhaltung bzw. Erreichung. Zielvereinbarungen mit Soll/Ist-Vergleich verlängern das Controlling hin zur Arbeitsplatzebene, indem mit dem übergeordneten Führungssystem „kompatible“ Ziele festgelegt, bewertet und ggf. angepasst werden. Ein derartiger Bezug ist aber nicht zwingend. Ein Unternehmen kann genauso gut ein isoliertes Zielvereinbarungskonzept ohne jegliche Verbindung zu übergeordneten Steuerungsmechanismen etwa im Sinne des Controlling-Ansatzes praktizieren.

Kritische Würdigung

Zielvereinbarungssysteme weisen aus Sicht der Unternehmen viele potenzielle Vorteile auf, die ihren aktuellen Bedeutungszuwachs verständlich machen. Zielvereinbarungen versprechen eine höhere Planbarkeit und Koordinierung der Unternehmensaktivitäten besonders in großen Unternehmen. Sie ermöglichen eine kontrollierbare Verteilung der einzelnen Aufgaben auf die diversen Ebenen, Organisationseinheiten, Teams und ggf. auch Mitarbeiter/innen. Auch zentrale personalpolitische Funktionen werden von dem Instrument angesprochen. Durch die klare und für alle Beteiligten sichtbare Festlegung von Zielen können die Mitarbeiter/innen die an sie gerichteten Erwartungen erkennen, erhalten konkretes Feedback und können Einflüsse auf die Festlegung der für sie maßgeblichen Steuerungsgrößen ausüben. Zudem können sie bei festgelegten Zielen mehr Autonomie und Selbstbestimmung bei den Wegen der Zielerreichung beanspruchen. Durch die Orientierung an Zielen als Steuerungsmechanismus und eine Konzentration der Beurteilung auf einen Soll/Ist-Vergleich am Ende einer feststehenden Periode tut sich das Management oft leichter damit, den Beschäftigten „zwischendurch“ mehr Raum für selbständiges und selbstverantwortliches Agieren inklusive einer Selbstkontrolle zuzugestehen. Damit eignen sich Zielvereinbarungen im Prinzip hervorragend für die praktische Umsetzung der Ansprüche, die mit dem Konzept der kooperativen Führung verbunden sind.

Jedoch gibt es auch bei den Zielvereinbarungssystemen eine Reihe von Anwendungsproblemen, die bei der Gestaltung solcher Verfahren zu bedenken sind (vgl. Breisig 2001, 66 ff.; 2001b). Ein erstes Problem besteht darin, dass es bei vielen Arbeitsplätzen Schwierigkeiten bereitet, *operationale und klare* Ziele statt einer vagen Umschreibung von Tätigkeitsinhalten festzulegen. Der ursprüngliche MBO-Ansatz ist zwingend mit der Forderung verbunden, möglichst exakte, ja nur rein quantitative Ziele als „messbare“ und in ihrer Erreichung kontrollierbare Steuerungsgrößen zuzulassen. Wird diese Voraussetzung zwanghaft zu befolgen versucht, ist der Anwendungsbereich in der Tat stark eingeschränkt. Jedwede Form von komplexeren und/oder unbestimmten Aufgabeninhalten fällt dann heraus oder wird auf gekünsteltem Wege über irgendwelche Hintertüren in eine zahlenmäßige Ausdrucksform zu pressen versucht. Beispiel: Es werden nach einem sehr groben und methodisch fragwürdigen Raster ein paar Kund/innen befragt, und die Ergebnisse dieser Befragung werden herangezogen, um das Ziel „Kundenzufriedenheit“ zu „messen.“ Gerade die in der Dienstleistungsgesellschaft für Fragen wie Qualität und Kundenorientierung ausschlaggebenden Verhaltensweisen der Mitarbeiter/innen wie fachkundige und findige Beratung, ein freundlicher Umgang mit einem unzufriedenen Kunden am Telefon, das Einbringen von Kenntnissen und Ideen zur Produktinnovation usw. entziehen sich weitgehend der Messbarkeit. Zwar kann man zwanghaft irgendwelche zahlenmäßigen Größen ins Spiel bringen wie z.B. Reklamationsquoten, Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen, Anzahl von Verbesserungsvorschlägen oder dergleichen.

Diese sind jedoch kein objektives Abbild der dahinterstehenden Leistungen der Mitarbeiter/innen.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass es zu langfristig *folgschweren Fehlsteuerungen* kommen kann. Je nachdem, welche Ziele genau vereinbart werden, wird die Aufmerksamkeit oft auf kurzfristige und gut erfassbare Größen konzentriert (z.B. Umsatz). Dies wirkt sich unter Umständen zu Lasten der mehr qualitativ-langfristigen Ziele aus wie Kundenberatung, Stabilisierung der Kundenbindung, Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft oder Innovationsverhalten. Es besteht die begründete Gefahr, dass die nicht quantifizierbaren Bereiche des Leistungsverhaltens (Führungs- und Sozialverhalten, Innovation usw.) außen vor bleiben.

Eine weitere Schwierigkeit stellt auf die Frage der *Beeinflussbarkeit der Ziele durch die Mitarbeiter/innen* ab. Im Prinzip wird unterstellt, dass allein die Mitarbeiter/innen mit ihrem Leistungsverhalten für das Erreichen oder Nicht-Erreichen der Ziele verantwortlich sind. In vielen realen Aufgabenzusammenhängen sind jedoch diverse Situationsbedingungen aus einem komplexen Geflecht marktlicher, konjunktureller, preislicher, produktbezogener, führungsmäßiger oder sonstiger Faktoren ebenso für eine gute oder schlechte Leistung verantwortlich. Insofern ist es problematisch, quantitative Ziele bzw. deren Erreichungsgrad als „objektiven“ Indikator der Leistung der Mitarbeiter/innen auszugeben. Wird dieser Zusammenhang aber systematisch durch das Verfahren unterstellt, fühlen sich die Beschäftigten im Falle von nicht von ihnen zu vertretenden Abweichungen ungerecht behandelt, besonders wenn dies auch Konsequenzen in ihrer Vergütung nach sich zieht.

Eines der häufig zentralen Defizite der Ziel-, „Vereinbarung“ besteht schließlich in einer *unzureichenden Beteiligung der Mitarbeiter/innen an der Zielfestlegung*. Eine Zielhierarchie kann im Prinzip nur durch eine Vorgabe der Ziele von oben nach unten umgesetzt werden. Und genau dies geschieht häufig: Es findet bestenfalls eine Kommunikation über vorgegebene Ziele, nicht aber eine wirkliche Partizipation der Mitarbeiter/innen statt. Eine authentische Zielvereinbarung verlangt jedoch nach einer realen Chance der Mitarbeiter/innen, von den für sie über die Zielhierarchie vorbestimmten Zielen abweichende durchzusetzen, sofern es dafür gute Gründe gibt. Entscheidend ist an diesem Punkt, dass es ein faires und beide Perspektiven einbeziehendes Konfliktlösungsverfahren gibt, sofern sich Vorgesetzte/r und Mitarbeiter/in nicht einigen können (vgl. Breisig 2001, 122 ff.).

Ausblick

Wie gesehen gibt es gute Gründe dafür, die Mitarbeiter/innen im Rahmen der Personalführung intensiver zu beteiligen, als das in den klassischen Führungs- und Organisationskonzepten vorgesehen ist. Kooperative Führung ist eine anspruchsvolle Angelegenheit, die sich sicher nicht über Nacht einführen und umsetzen lässt. Trotzdem ist es unverzichtbar, sich auf diesen Pfad einzulassen, denn nur die konsequente Einbeziehung des schöpferischen Potenzials der Mitarbeiter/innen verspricht ein Bestehen in dynamischen und/oder globalisierten Märkten.

Dieser Aufsatz hat hoffentlich gezeigt, dass es zur Unterstützung dieser Veränderungsprozesse genug Ansatzpunkte und Instrumente gibt. Es wurde aber ebenso deutlich, dass es oft an Nachhaltigkeit und Konsequenz in der praktischen Umsetzung mangelt. An diesem Problem müsste noch viel intensiver gearbeitet werden.

Literatur

- Breisig, T. (2001): Entlohnung und Führen mit Zielvereinbarungen, 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- Groothuis, U. (1993): Wie eine Zitrone, in: Wirtschaftswoche 51, 52-60
- Krystek, U./Becherer, D./Deichmann, K.-H. (1995): Innere Kündigung. Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf Basis einer empirischen Untersuchung, 2. Aufl., München u. Mering
- Neuberger, O. (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. – Acht Thesen zum Personalwesen, in: Personalführung 1, 3-10
- Pitz, K.H./Pohl, M. (1994): Management hinter der Barriere – Festung Management, in: WSI-Mitteilungen 2, 103-107
- Schanz, G. (1993): Personalwirtschaftslehre, 2. Aufl., München
- Schau, M. (1998): Corporate Identity durch die Einbeziehung von Zielvereinbarungen im Rahmen der Personalentwicklung, Frankfurt a.M.
- Schnitzler, L. (1995): Manchmal erschreckend, in: Wirtschaftswoche 5, 64
- Schreyögg, G. (1977): Führung, Führungsverhalten, Führungsstil – Versuch einer Begriffsklärung, in: Nieder, P. (Hrsg.): Führungsverhalten im Unternehmen, München, 22-33
- Slusher, E.A./Sims, H. P. (1977): Das Zielsetzungsgespräch in MbO-Systemen – zur Verpflichtung von Mitarbeitern gegenüber Zielen, in: Zeitschrift für Organisation 2, 86-90
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1993): Management. Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Wiesbaden
- Syrée, G. (1972): Organisatorische Voraussetzungen des Management by Objectives (MBO). Teil 1: Zielbildung im MBO, in: Zeitschrift für Organisation 7, 350-364
- Taylor, F. W. (1912): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München u. Berlin
- Tikart, J. (1994): Wohin steuert die Unternehmenspolitik?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 11, 685–698

Der Boss als Coach? Vom autoritären zum demokratischen Führungsstil

Im Zentrum dieses Beitrages stehen schnell gewachsene Unternehmungen. Darunter verstehen wir Call Center, Software-Unternehmen und weitere Betriebe, die eine Marktlücke erkannt und erfolgreich besetzt haben und die sich nun organisatorisch konstituieren und dabei ein Führungsmodell realisieren müssen, das es ihnen ermöglicht, weiterhin flexibel und gestaltend auf die Marktanforderungen zu reagieren.

Ein Führungsstil ist erforderlich, dem es gelingt, sowohl die Fähigkeit als auch die Bereitschaft zur ständigen Veränderung zu erhalten bzw. zu entwickeln. Ständige Veränderungen sind verbunden mit Risiken und mit Chancen. Die Beschäftigten tragen das Risiko sich verändernder Arbeitsbedingungen, müssen die Herausforderungen flexibler Arbeitszeit- und Entgeltsysteme bewältigen und ein lebensbegleitendes Lernen akzeptieren. Sie erhalten die Chance, ihre Fähigkeiten und Interessen einzubringen und in der Bewältigung von Herausforderungen eine Selbstbestätigung zu finden. Dabei entwickeln sie sich und ihre Arbeitsbedingungen in einem kontinuierlichen Prozess weiter. Die Besonderheiten schnell gewachsener Unternehmen werden – ausgehend von zwei Fallbeispielen – nachfolgend dargestellt.

Fallbeispiel 1 ist ein Software-Unternehmen mit 90 Beschäftigten, das von einer kollektiven Geschäftsführung durch 3 Bereichsgeschäftsführer (Personal, Entwicklung, Vertrieb) geleitet wird. Der Umgang der Bereichsgeschäftsführer mit den Projektmitarbeitern ist partnerschaftlich. Man kennt sich aus gemeinsamen Anfängen und von der Uni. Mitarbeiter werden durch Erfolgsbeteiligungen und variable Lohnanteile eingebunden. Die Arbeitsaufgabe besteht in ständig wechselnden Projekten in Kundenbetrieben, mit wechselnden Gruppen und Projektleitern. Projektleiter sind auf Mitarbeit angewiesen. Die innerbetrieblichen Kommunikationsstrukturen sind intransparent und unklar geregelt. In der Krise kam es zu „klammheimlichen“ Entlassungen. Daraufhin erfolgte eine Betriebsratsgründung, die erst nach einem Jahr und unter beiderseitiger Androhung rechtlicher Schritte akzeptiert wurde. Der Betriebsrat wurde anfänglich als vorübergehende Notwendigkeit („während der Entlassungsphase“) bewertet und steht nun, nach seiner Etablierung, im Rollenkonflikt zwischen den Erwartungen seiner „Kollegen“ im Vorstand und seiner „Kollegen“ unter den MitarbeiterInnen. Unter den Programmierern gibt es unterschiedliche Interessen: Eine Gruppe („nine to five“) will geregelt arbeiten und keine Sonderprojekte oder Akquiseaufgaben übernehmen, die „Garagenprogrammierer“ wollen unbehelligt von „Regulierungen“ und Eingriffen ihre Jobs erledigen.

Fallbeispiel 2: Das Call Center wurde 1995 neu gegründet, Tarifverträge und Stellenbeschreibungen mit Eingruppierungsmerkmalen gab es nicht. Die Agents handelten individualistisch als Studierende mit hoher Einsatzbereitschaft und kurzfristiger Arbeitsperspektive. Mittlerweile ist der Wunsch nach Absicherung und gerechter Bezahlung gestiegen, das Bedürfnis nach Anerkennung wächst. Es existieren keine entwickelten Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen, in denen betriebliche Konflikte nach bestimmten Regeln angegangen werden. Die Teamleiter fühlen sich nicht als Führungskräfte, sondern sehen sich eher auf Seiten der Agents. Sie arbeiten im operativen Geschäft selbst mit und möchten keine Kontrolltätigkeiten übernehmen. Die Agents erwarten von den Teamleitern, dass sie Führungsaufgaben übernehmen; das können diese aber nicht leisten; sie haben dazu keine Ausbildung, Einarbeitung oder Fortbildung erhalten (wie über 50% aller Call Center Teamleitungen). Die hohen Belastungen und Beanspruchungen der Agents können Ausgangspunkt für neue Aufgaben der Teamleitungen werden, wenn sie sich durch intensives Coaching, beschäftigungsbegleitende Schulungen, Teamsitzungen und „Events“ um die Reduzierung der Belastung bemühen.

Als Besonderheiten von Führung in schnell gewachsenen Unternehmen wurden von den Teilnehmer/innen eines Workshops nachfolgende Faktoren ausgemacht.

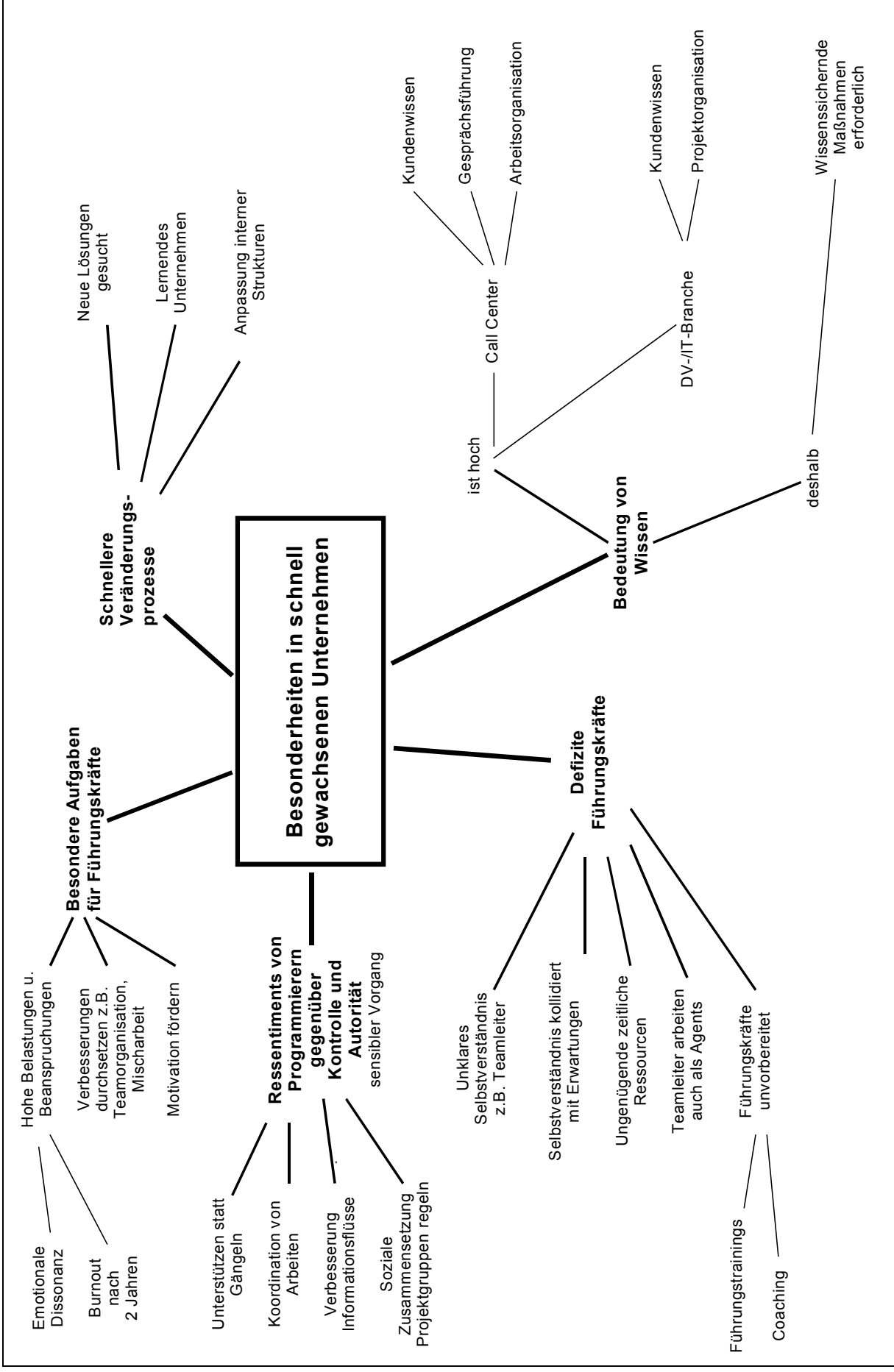


Abbildung 1

Warum braucht man eine neue Führung?

Die Besonderheiten schnell wachsender Unternehmen können im Rahmen des alt-hergebrachten Führungsverständnisses nicht bewältigt werden. Die prinzipielle Trennung von Durchführungscompetenz und Steuerungsverantwortung ist ebensowenig denkbar wie die Vorstellung, dass die Leistungsfähigkeit der Organisation erzwungen werden könnte. Auch kann die Motivation, ständige Veränderungen mitzutragen bzw. zu gestalten, kaum durch äußere Anreize allein erreicht werden.

Die Führung muss in der Lage sein, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die betroffenen Mitarbeiter/innen die Chancen und Risiken entsprechend ihren Bedürfnissen nutzen und gestalten können.

In der konkreten Führungssituation bestimmen Menschenbilder häufig als „sich selbst erfüllende Prophezeiungen“ das Zusammenspiel von Führungskraft und Untergebenen: Eine Führungskraft, die davon ausgeht, dass der Mensch verantwortungsscheu ist und ein großes Schutzbedürfnis hat, wird die Mitarbeiter/innen als Untergebene betrachten und Druck und Kontrolle einsetzen, um die Unternehmensziele zu erreichen. Und sie wird sich natürlich immer wieder über ihre trägen Untergebenen beschweren.

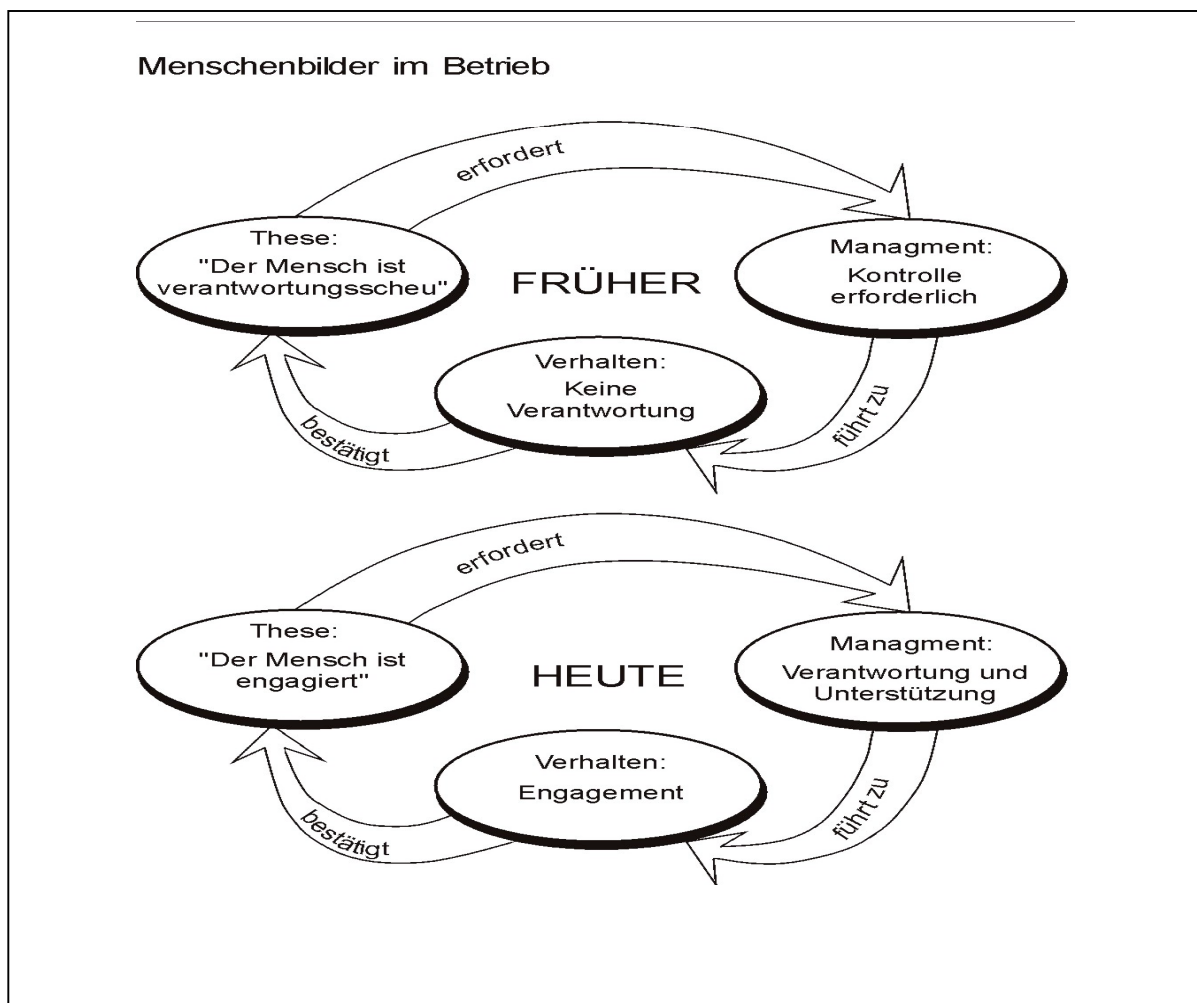


Abbildung 2

Eine Führungskraft dagegen, die sieht, dass Menschen sich engagieren und sich mit Unternehmenszielen identifizieren können, wird fehlende Motivation als eine Folge schlechter Arbeitsbedingungen erkennen. Sie wird ihre Aufgabe darin sehen, Arbeitsbedingungen durch die Übertragung von Verantwortung und die Unterstützung durch das Management so zu gestalten, dass die Geführten ihr Engagement bestmöglich realisieren können.

Die gegenseitigen Erwartungen von Führung und Geführten sind ein Ergebnis ständiger Aushandlungsprozesse. Darin wird die Fähigkeit sich zu engagieren ebenso gefördert bzw. behindert wie die Fähigkeit zu unterstützen und Verantwortung abzugeben. Natürlich ist das eine idealisierende Betrachtungsweise. Die Effekte der Führung sind nicht nur abhängig von der direkten Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter/innen, sondern auch von den strukturellen Rahmenbedingungen (wie der Gestaltung der Geschäftsprozesse, der Ausstattung des Arbeitsplatzes und der Regelung von Arbeitszeit und Entgelt) und auch der konkreten Führungssituation.

Führungssysteme in schnell gewachsenen Unternehmen

Führung hat die Aufgaben, den Prozess der *Zielsetzung*, die Art und Weise der *Entscheidungsfindung*, die *Kommunikationsmöglichkeiten* innerhalb und zwischen den Organisationseinheiten zu gestalten und durch eine *Kontrolle* der Zielerreichung sicher zu stellen, dass der entsprechende Unternehmenserfolg auch erreicht wird. Die vier Aufgaben sind zugleich die Steuerungshebel der Führung. Bei der Gestaltung ihrer Steuerungshebel kann sie aufgabenorientiert vorgehen, dann wird sie ihre Entscheidungen eher zweckrational begründen. Oder sie wird größeren Wert auf die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen legen und ihre Entscheidungen mit Beziehungsbedürfnissen begründen.

Nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Führungsstile, die – entsprechend der konkreten Gestaltung der jeweiligen Führungsaufgabe – idealtypisch voneinander abgegrenzt sind. Wesentlich für die Bestimmung des Führungsstils ist die Art und Weise der Entscheidungsfindung. D.h. im Mittelpunkt steht der Umgang mit der ungleich verteilten Macht. Profitiert die Führung von der Machtasymmetrie, dann liegt die Entscheidungsfindung bei ihr; allerdings braucht sie dann auch die Macht, um die Umsetzung ihres Fremdwillens gegenüber den Untergebenen sicherzustellen. Gibt die Führung Entscheidungskompetenzen ab, dann wird die Macht auf die Seite der Geführten verlagert und sie können sich im vereinbartem Rahmen selbst steuern.

Mit der Aufgabe der Mitarbeiter/innen ändert sich die Aufgabe der Führung. Nicht mehr die Durchsetzung von Fremdwillen mittels Macht, sondern die Motivation zur eigenverantwortlichen Aufgabenerfüllung ist nun ihr Ziel.

<i>Führungsstile</i>			
<i>obrigkeitlich</i>	<i>bürokratisch</i>	<i>kooperativ</i>	<i>demokratisch</i>
Beruh auf einem Befehls- und Gehorsamsverhältnis zwischen den Führenden und den Untergebenen.	Versachlichung und Aufsplitterung der Führung in spezialisierte Kompetenzträger, im Instanzenweg in mehrere Führungsebenen hierarchisch gegliedert.	Führende geben einen Teil ihrer Kompetenz an die Untergebenen ab. Die Delegation geschieht nach fachlichen Gesichtspunkten und erfolgt auf der Basis einer durch die Führung vorgegebenen Strategie.	Aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen an Entscheidungen. Gemeinsame Zielplanung; die Führung fügt sich in die Gruppe ein. Die Entscheidung wird durch die Gruppe getroffen.
Entscheidung und Kontrolle erfolgen zentral, die Ziele werden per Befehl erteilt.	Entscheidungen werden auf dem Instanzenweg und durch die Kompetenzträger getroffen. Die Ziele werden nach formalen Regeln (Anweisungen) vorgegeben.	Die Kontrolle ist mäßig zentralisiert. Sie erfolgt auf der Basis von Zielvereinbarungen und unter Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter/innen. Im Mittelpunkt stehen allerdings die Unternehmensziele.	Auch die Kontrolle der Zielerreichung ist dezentral, d.h. die Gruppe kontrolliert die Erreichung ihrer Ziele, die sie in Gruppendiskussionen vereinbart hat, selbst.
Es ist kein Raum für Kommunikation der Mitarbeiter/innen mit den Vorgesetzten und auch kaum Raum für die aufgabenorientierte Kommunikation unter den Mitarbeiter/innen selbst.	Dies erfordert ein Mindestmaß an Interaktion, die jedoch hierarchisch erfolgt.	Entsprechend kann hier von mäßiger Interaktion gesprochen werden.	Darum ist die Interaktion und Kommunikation sehr intensiv.
Dieser Führungsstil kann in Unternehmen, die auf das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter/innen angewiesen sind, nicht erfolgreich sein.	Dadurch ist der Führungsstil sehr inflexibel und kann in Unternehmen, die auf das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter/innen angewiesen sind, nur einen mäßigen Erfolg bringen.	Zielvereinbarungen sind eine wichtige Grundlage, um in Unternehmen, die auf das Wissen und die Kompetenz der Mitarbeiter/innen angewiesen sind, erfolgreich zu arbeiten.	Dieser Führungsstil ist für die Erreichung eines mittel- und langfristigen Unternehmenserfolgs der beste, weil keine Ausrichtung auf die kurzfristige Gewinnmaximierung erfolgt.

Tabelle 1

Vom obrigkeitlichen bis hin zum demokratischen Führungsstil nimmt die Selbststeuerungsfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu. Beim demokratischen Führungsstil erhält die Führungskraft einen Auftrag von der Gruppe.

Von den Teilnehmer/innen des Workshops (Führungskräfte und Betriebsräte, vornehmlich aus Call Centern, Softwareunternehmen und weiteren schnell gewachsenen Unternehmen) wurde eine Selbstbewertung der Führungssysteme in den eigenen Unternehmen durchgeführt. Dabei ergab sich folgendes Bild (jeder Punkt entspricht einer Nennung):

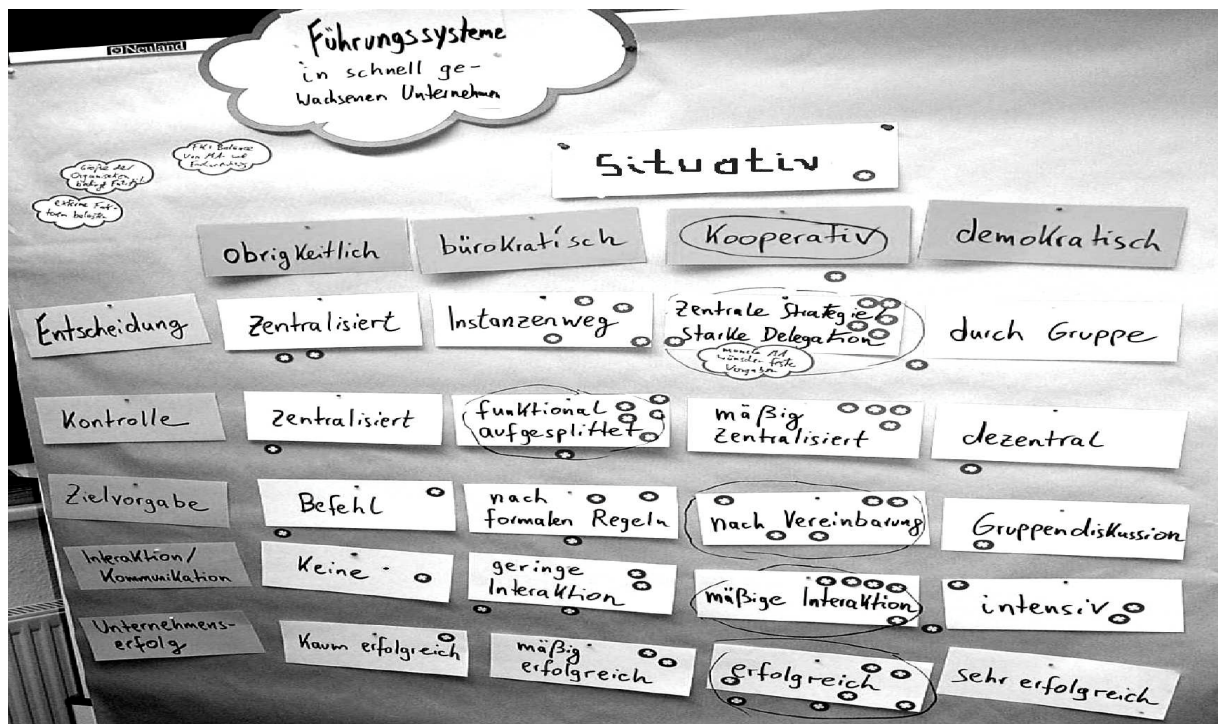


Abbildung 3

Unter den insgesamt 14 Betrieben wird der kooperative Führungsstil häufiger als die anderen Führungsstile genannt (bei bis zu 8 Nennungen). Bei einzelnen Elementen gibt es auch Abweichungen:

- Bei den Entscheidungswegen gibt es gerade bei Großbetrieben zentralisierte bis bürokratische Strukturen; von Führungskräften wurde angemerkt, dass manche Mitarbeiter/innen auch feste Vorgaben wünschen.
- Im Kontrollsystem ist die Abweichung vom kooperativen Führungsstil am deutlichsten: Hier überwiegt eine nach Funktionen aufgesplittete zentrale Kontrolle gegenüber der Dezentralisierung. In etwa der Hälfte der Betriebe gibt es Zielvereinbarungen, die in einem Fall von dem Team ausgestaltet werden können.
- Die interaktiven Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse nehmen eine große Rolle ein, sie werden teilweise in der Intensität gesehen, wie dies in demokratisch-bzw. selbstverwalteten Organisationen auftritt.
- Mehrheitlich wurde der kooperative Führungsstil als positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg eingeschätzt.

Die Stärken kooperativer Führung

In der Praxis scheint sich der kooperative Führungsstil in schnell gewachsenen Unternehmen durchzusetzen. Unsere Fallbeispiele zeigen, dass die Implementierung dieses Führungsstils eine Zunahme an Regulierung bedeutet, die von einigen Betroffenen eher abgelehnt wird, weil sie mit ihrem Selbstverständnis und ihren Erwartungen an die Arbeit nicht in Einklang steht, von anderen Betroffenen dagegen stark gefordert wird, um sich gegen eine willkürlich erlebte Situation zu schützen.

Mit diesen unterschiedlichen Interessen muss in der Phase der organisatorischen Konstituierung auch innerhalb eines Unternehmens bzw. betriebsorganisatorischer Einheiten gerechnet werden. Der Ausgleich zwischen den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen macht ein Ausmaß an Feinsteuerung erforderlich, das über die Kapazitäten einer Führungsperson hinausgeht. Denkbar ist eine Lösung durch selbstständig arbeitende Teams.

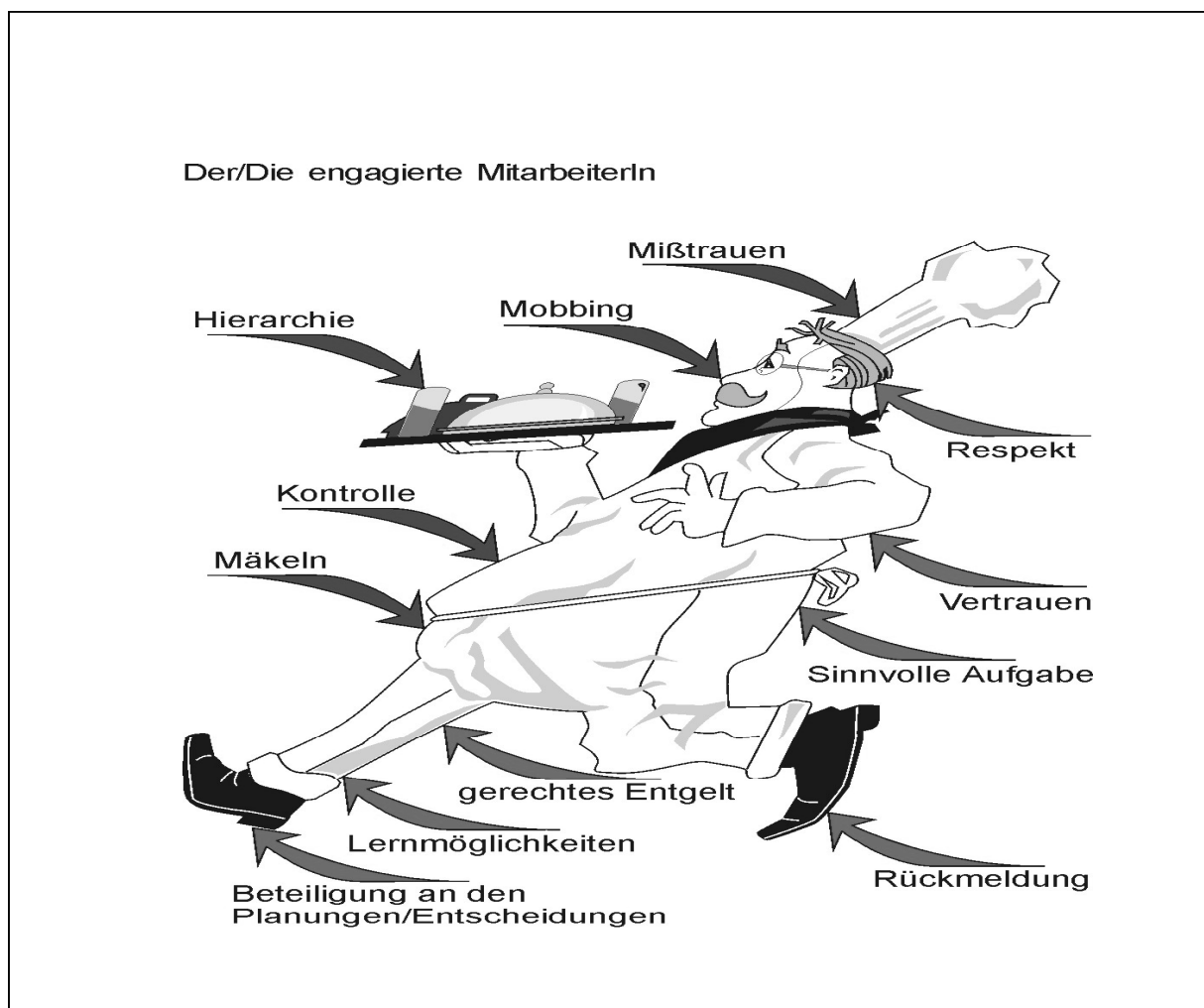


Abbildung 4

Warum ist der kooperative Führungsstil ein Modell für schnellwachsende Unternehmen? Die *Schaffung von Motivation* ist eine wesentliche Anforderung an Führung heute. Nur 16% der Arbeitnehmer/innen sind nach einer Studie von Gallup am Arbeitsplatz engagiert (Buckingham/Coffman 2001). Der gesamtwirtschaftliche Scha-

den beläuft sich auf 220 Mrd. Euro. Der wichtigste Grund ist schlechtes Management. Arbeitnehmer/innen sagen aus, dass:

- sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird,
- ihre Vorgesetzten sich nicht für sie interessieren,
- sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt,
- ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben.

Als Folge der Missachtung ihrer Interessen treten erhöhte Fehlzeiten, eine höhere Wechselbereitschaft und eine geringere Bereitschaft Produkte weiterzuempfehlen auf.

Die Führung hat eine zweite wichtige Aufgabe, sie muss die *Bereitschaft zur Wissensweitergabe wecken*. Generell stellt das Wissen der Beschäftigten eine wichtige Ressource des Unternehmens dar. Wettbewerbsfaktor Nummer 1 ist es in IT-Betrieben sowie in Betrieben, die – aufgrund ihrer Wachstumsgeschwindigkeit – kaum feste Organisationsstrukturen implementieren können. Da Wissen untrennbar an Personen gebunden ist, ist es zentrale Aufgabe der Führungskräfte, die Bereitschaft der Beschäftigten zur Wissensteilung zu fördern, um die Verfügbarkeit unabhängig von der Person herzustellen und die Organisation vor Verlust des Wissens bei Ausscheiden des Wissensträgers zu schützen. Hauptbarrieren bei Einführung des Wissensmanagement sind,

- mangelnde Bereitschaft, eigenes Wissen zu teilen,
- geringe Akzeptanz eines Wissensmanagementsystems seitens der Mitarbeiter/innen,
- die ungenügende Einbindung der Mitarbeiter/innen bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen und
- die Wahl des falschen Anreiz-Systems.

Es ist möglich, beide Anforderungen durch einen kooperativen Führungsstil zu bewältigen. Die Führung tritt einen Teil ihrer Steuerungskompetenz an die Mitarbeiter/innen ab. Dadurch führt sie die Trennung zwischen Durchführungskompetenz und Umsetzungsverantwortung teilweise wieder zurück und delegiert die Steuerung der Zielerreichung an die Basis.

Dies bereichert die Aufgaben der Mitarbeiter/innen um Selbststeuerungskompetenz. Sie können die Erfüllung ihrer Aufgabe im vorgegebenen Rahmen, d.h. auf der Grundlage von Zielvereinbarungen selbst steuern. Dies wirkt motivierend. Die Zielvereinbarungen vermitteln zwischen den Unternehmenszielen und den Leistungszielen der Mitarbeiter/innen und stellen sicher, dass Marktrisiken nicht unmittelbar auf die betriebliche Ebene durchschlagen. Werden in den Zielvereinbarungen die Bedingungen der Zielerreichung geregelt, dann stellt die Zielvereinbarung auch sicher, dass die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Arbeitsbedingungen realisiert sind.

Weitere konstituierende Elemente der kooperativen Führung sind das Prinzip der unterstützenden Beziehungen, das Prinzip der überlappenden Gruppenmitgliedschaften und das Prinzip der hohen Leistungsziele. Nachfolgende Graphik zeigt, wie sich durch die Delegation der Entscheidungskompetenzen die Aufgabe der Führung verändert.

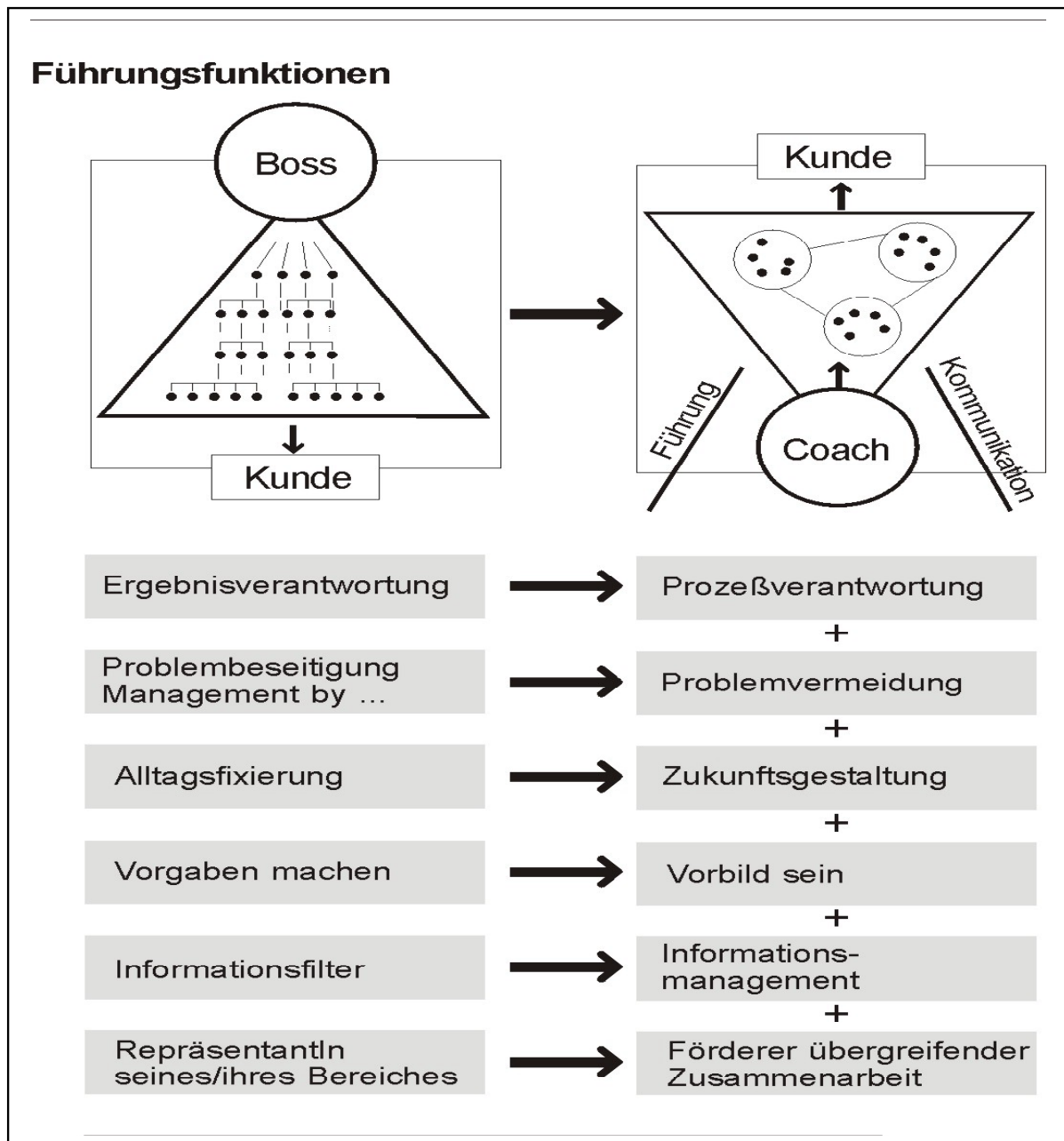


Abbildung 5

Aufgabe der Führung ist die befähigende Begleitung eigenverantwortlichen Gruppenhandelns: Die Führung versteht sich nicht mehr als Boss, der seine Entscheidungen zur Erfüllung des Kundenwunsches per Anweisung durchsetzt, sondern als Coach, der in Gruppen agierende Mitarbeiter/innen befähigt, den Kundenauftrag zu erfüllen. Als Coach und Befähiger schafft die Führung die Grundlage prozessorientierten Handelns.

Die Stärken des kooperativen Führungsstil liegen darin, dass er effizient ist nicht nur im Hinblick auf wirtschaftliche Ziele wie Gewinn, Rentabilität und Umsatz sondern im Hinblick auch auf die organisatorischen Ziele. D.h. die Entwicklungsbereitschaft, die Problemlösekompetenz und die Innovationsfähigkeit der Organisation kann so entwickelt werden. Positiv sind auch die Effekte auf die organisationspsychologischen Ziele. Die Einstellung der Mitarbeiter/innen zu ihrer Arbeit und der Umgang miteinander können so positiv beeinflusst werden. Nachfolgende Tabelle gibt

einen Überblick über den Handlungsbedarf in schnell gewachsenen Unternehmen und die Möglichkeiten, diese durch den kooperativen Führungsstil zu bewältigen:

<i>Kooperativer Führungsstil</i>	<i>Elemente des kooperativen Führungsstils</i>				<i>weitere</i>
	<i>Handlungsbedarf</i>	Zielvereinbarung	Ganzheitliche Aufgaben	Unterstützende Arbeitsbeziehungen	Überlappende Gruppen
Motivation fördern	x	x	x		x
Wissen weitergeben			x	x	x
Führungsverständnis entwickeln	x	x	x		
Orientierung/Sicherheit geben	x		x	x	
Interne Entwicklung gestalten	x	x		x	x

Tabelle 2

Das Prinzip der unterstützenden Beziehungen geht davon aus, dass die Mitarbeiter/innen in Gruppen zusammen arbeiten und die Gelegenheit haben, die Aufgabenerfüllung gemeinsam zu planen, umzusetzen und zu kontrollieren. Die Zusammenarbeit in der Gruppe gibt den Mitarbeiter/innen Freiraum und Sicherheit. Sie können sich entsprechend ihren Fähigkeiten und Interessen einbringen. Die Selbststeuerung der Gruppe entlastet auch die Führung. Erforderlich ist jedoch, dass Gruppe und Führungskraft entsprechend qualifiziert sind.

Das Prinzip der überlappenden Gruppenmitgliedschaften geht weiterhin davon aus, dass die Mitarbeiter/innen in verschiedenen Gruppen vertreten sind und durch diesen Blick über den Tellerrand Kenntnisse über die Prozesse des Unternehmens erhalten, die sie bei der Erfüllung ihrer Aufgabe berücksichtigen können. Solche Gruppen sind Projektgruppen, die interne Entwicklungsanforderungen bearbeiten, sei es als Qualitäts- oder Gesundheitszirkel oder Geschäftsprozessoptimierungsteams.

Eine wichtige Voraussetzung, eigenverantwortlich handeln zu können, ist, dass die entscheidungsrelevanten Informationen verfügbar sind. Dazu ist eine Wissensdatenbank erforderlich, die die Gruppe als Grundlage ihrer selbstgesteuerten Aufgabenbewältigung nutzt und pflegt.

Fazit

In schnell wachsenden Unternehmen sind vom kooperativen Führungsstil nur einige Elemente realisiert. Vieles spricht dafür, diesen Führungsstil als Konzept zu implementieren und seine Stärken gezielt zu nutzen. Die Steuerung mittels kooperativen Führungsstils sollte auf der Grundlage eines integrierten Zielsystems erfolgen. Dieses macht deutlich, dass neben den ökonomischen Zielen auch organisatorischer und organisationspsychologischer Nutzen erzielt werden kann. Sinnvoll ist es, neben dem wirtschaftlichen Erfolg die Zufriedenheit der Kunden, die Belastbarkeit der Prozesse und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen zu messen. Solch ein differenziertes Zielsystem mit spezifischen Kennzahlen ermöglicht eine genauere Steuerung des Unternehmenserfolgs. Wenn ein integriertes Zielsystem zum Einsatz kommen soll, ist es notwendig, die Unternehmensaktivitäten strategisch auszurichten. Dazu ist es erforderlich, die Kernkompetenzen zu bestimmen und als Vision oder Leitbild zu formulieren.

In der Folge sind Annahmen darüber notwendig, wie diese strategischen Ziele erreicht werden sollen. Dabei sollten nicht nur ökonomische Ziele beschrieben werden. Denn es ist klar, dass

- die Gewinnziele nur dann erreicht werden, wenn
- die Kunden zufrieden sind und dass diese nur dann zufrieden sind, wenn
- die Produkte und Prozesse stimmen und dass dies voraussetzt, dass
- die Mitarbeiter/innen zufrieden sind.

So gilt es, vier Zielarten auszubalancieren. Dafür sollten alle Ziele konkretisiert und durch Kennzahlen messbar gemacht werden. Dieser Prozess der Zielkonkretisierung sollte in einem Zielfindungsprozess sowohl „Top-down“ als auch „Bottom-up“ diskutiert werden, weil ein solcher Feedback-Prozess Akzeptanz und Erreichbarkeit der Ziele sichert.

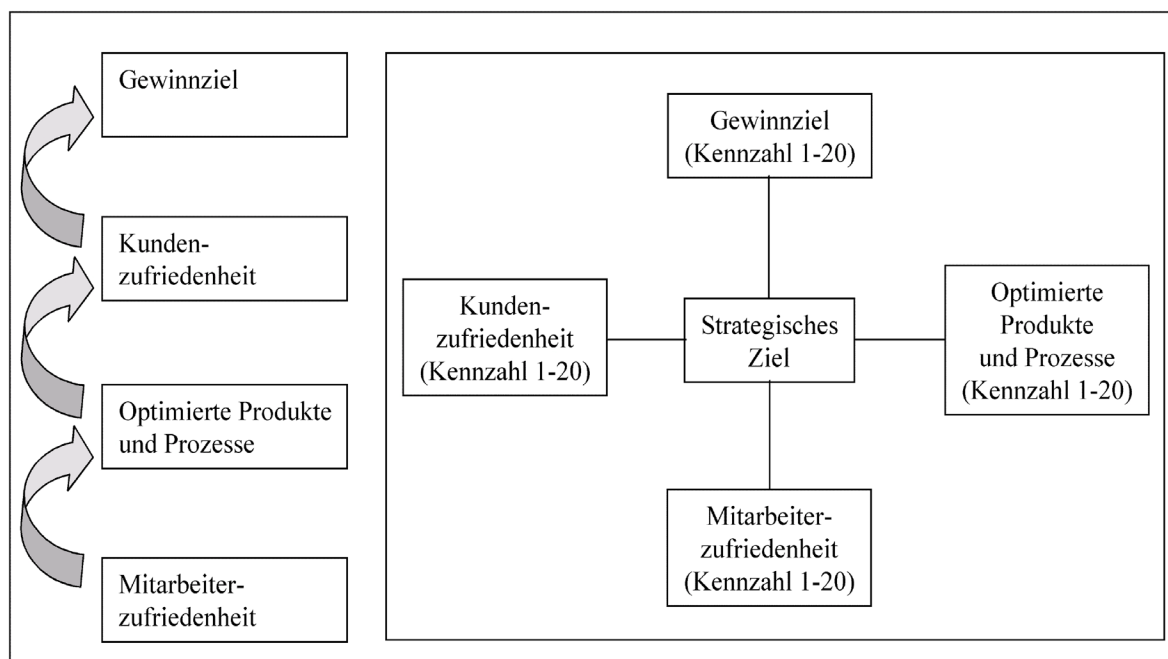


Abbildung 6

Dieser Feedbackprozess ist durch eine kooperative Führung gut zu realisieren. Soll das neue Führungsverständnis nicht nur verkündet werden oder nur bei ein paar Schulungs- oder Coaching-Maßnahmen stehen bleiben, sondern nachhaltige Wirkungen entfalten, so muss es in die Belegschaft rückgespiegelt werden. Es ist zu empfehlen, in einer regelmäßigen Befragung ein Feedback für die Führungskräfte einzuholen und dabei auch die Auswirkungen abzufragen. Nachfolgende Item-Liste zeigt, welche Inhalte eine solche Befragung haben könnte.

<i>Item-Liste zur Mitarbeiterbefragung: Führungskräfte-Coaching</i>					
Coaching Leitziel	Hat sich dieser Zustand nach dem Führungskräfte-Coaching ...				
Fragen:	... deutlich verbessert	... verbessert	... nicht verändert	... verschlechtert	... deutlich verschlechtert
Ist das Leitziel erreicht worden? Hat sich die Zusammenarbeit verbessert?					
Bei Fehlern wird nach Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten gesucht und nicht in erster Linie nach Schuldigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Kritik sachlich und klar auszusprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskräfte greifen Kritik konstruktiv auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter erhalten von ihren Führungskräften konstruktive und motivierende Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskräfte sorgen für Arbeitszufriedenheit in ihrem Verantwortungsbereich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter wirken an der Festlegung ihres Aufgabenbereiches mit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maßnahmen gegen Überforderung am Arbeitsplatz werden ergriffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabelle 3

Literatur

Buckingham, Marcus/Coffman, Curt (2001): Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts, Frankfurt a.M./New York

Angelika Blickhäuser, Henning von Bargaen

Gender-Training als Instrument von Personal- und Organisationsentwicklung

Das Projekt „Betriebsklima und Produktivität in Unternehmen mit hoher Wachstumsdynamik“ will durch die Entwicklung einer Weiterbildungsmaßnahme dazu beitragen, sowohl die Zufriedenheit der Beschäftigten als auch die Produktivität in Unternehmen mit einer hohen Wachstumsdynamik zu steigern. Unter Betriebsklima wird dabei die Wahrnehmung und das Erleben der sozialen Beziehungen im Unternehmen durch die betrieblichen Akteurinnen und Akteure bezeichnet. Während schlechtes Betriebsklima z.B. zu Unzufriedenheit, gesundheitlichen Beeinträchtigungen, geringerer Arbeitsproduktivität und schlechter Leistungsqualität führt, zieht ein gutes Betriebsklima und das subjektive Wohlbefinden der Beschäftigten z.B. Produktivitätssteigerungen und Qualitätsverbesserungen nach sich (Kutzner/Kock 2002).

Das Betriebsklima wird, neben den betrieblichen und arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen, wesentlich beeinflusst von den Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Die Art und Weise der Personalführung hat hier entscheidenden Einfluss auf Zusammenarbeit und Produktivität. In den letzten Jahren hat sich zwar allgemein durchgesetzt, dass eine partizipative Form der Personalführung produktiver ist als eine autoritäre, allerdings bleibt dabei in der Regel der Blick auf die Ursachen und Auswirkungen von Geschlechterdynamiken unberücksichtigt, Geschlecht (*gender*) als Analysekategorie und strukturbildendes Merkmal wird nicht gesehen.

Gender

Wir beziehen uns hier auf Geschlecht als sozial und kulturell hergestellte Kategorie. In der englisch sprachigen Literatur wird unterschieden in Sex als biologisches Geschlecht und Gender als sozial und kulturell geprägte Geschlechterrolle bzw. Geschlechterkonstruktion. Gender beschreibt die unterschiedlichen sozialen Zuschreibungen an Männer und Frauen, die sich oft zu spezifischen Vorstellungen von Männlichkeit und Weiblichkeit verdichten. Dabei sind diese Geschlechterzuschreibungen keineswegs an den biologischen Körper gebunden. Männer können sich „weiblich“ verhalten oder über „weibliche“ Eigenschaften verfügen, Frauen können sich „männlich“ verhalten oder über „männliche“ Verhaltensweisen verfügen. Diese Geschlechter-Konstrukte beinhalten Kompetenzzuschreibungen an Frauen und Männer, mit welchen zugleich eine Zuordnung von Tätigkeitsräumen einher geht. Neben dem Merkmal Geschlecht existieren in unserer Gesellschaft noch eine Reihe anderer sozio-kultureller und körperlicher Unterscheidungsmerkmale zwischen Menschen – etwa Alter, ethnische Herkunft, Hautfarbe, Milieu, körperliche Behinderungen, Religionszugehörigkeit. Auch diese Differenzierungsmerkmale erfahren jeweils eine unterschiedliche soziale Bewertung und begründen ihrerseits spezifische Diskriminierungsstatbestände, die sich gegenseitig verschränken und verstärken, dabei wiederum von Frauen und Männern jeweils unterschiedlich erlebt werden. (vgl. Döge 2002, 13 ff.)

Genderkompetenz umfasst das Wissen um die Entstehung von Geschlechterdifferenzen, die komplexen Strukturen von Geschlechterverhältnissen in der Gesellschaft und um die Konstruktion von „sozialem Geschlecht“ (doing gender). Genderkompe-

tenz bedeutet die Fähigkeit, dieses Wissen in betrieblichen Zusammenhängen und der fachlichen Arbeit anzuwenden. Genderkompetenz beinhaltet

- die Selbstreflexionsfähigkeit bezogen auf die eigene Geschlechterrollenidentität;
- die Reflexionsfähigkeit bezogen auf Geschlechterrollen-Vielfalt (Gender als soziale Kategorie);
- die Wahrnehmung von Geschlechterrollen in gesellschaftlichen und betrieblichen Zusammenhängen (Gender als soziale Kategorie);
- die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel;
- das Durchdringen von Fachinhalten unter genderspezifischen Blickwinkeln (Gender als Analysekategorie);
- Gender als Handlungsaufforderung zu verstehen.

Genderkompetenz verknüpft sich mit der Sozialkompetenz in der konstruktiven Gestaltung von Geschlechterverhältnissen und Geschlechterbeziehungen im Betrieb.

Erkenntnisse aus der Geschlechterforschung und Erfahrungen mit Genderorientierung und genderbezogenen Ansätzen in Organisationen und Betrieben zeigen jedoch, dass die Berücksichtigung von Geschlechterperspektiven für die Betriebe von großem Nutzen ist:

- Genderorientierte Personal- und Organisationsentwicklung ist innovativ und führt zur Verbesserung des Betriebsklimas z.B. durch Verbesserung der Kommunikation und Interaktion zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Mitarbeitenden und KundInnen.
- Genderbezogene Konflikte verringern sich bzw. können lösungsorientierter bearbeitet werden, dadurch verbessert sich Teamarbeit, Reibungsverluste vermindern sich.
- Genderorientierung entspricht der ökonomischen Vernunft, da ökonomische und personelle Ressourcen, d.h. das Potential von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen innerhalb der Organisation besser genutzt wird und durch genderdifferenzierte Zielgruppenanalysen Ansprüche und Erwartungen von Kundinnen und Kunden passgenauer erfüllt werden können.
- Die Personalverantwortlichen erkennen personalpolitische Innovationen rechtzeitig und vorausschauend. Genderkompetenz auf der persönlichen und fachlichen Ebene stärkt die Führungsqualitäten und verbessert das Führungsverhalten.
- Gleichstellung und Gleichbehandlung von Männern und Frauen ist gesetzlicher Auftrag (Gleichstellungsgebot des Grundgesetzes, Diskriminierungsverbot, EU-Gleichstellungs-Richtlinien, etc.). (Gleichstellungs-)Maßnahmen werden effizienter, da Gleichstellungsfragen von vornherein einbezogen werden: Prävention ist (kosten-)effizienter als der nachträgliche Abbau entstandener Nachteile. Diskriminierungen werden von vornherein vermieden.

Geschlechterdemokratie als Prozess der Organisationsveränderung und Personal-Entwicklung

Kultur der Zweigeschlechtlichkeit

Organisationen und Betriebe sind geprägt von einer „Kultur der Zweigeschlechtlichkeit“, die stark mit den Geschlechterrollenbildern des weißen, männlichen, Vollzeit-Arbeitnehmers und Familienernährers sowie der hinzuverdienenden Teilzeit-Arbeit-

nehmerin und Hausfrau verknüpft ist. Geschlecht (gender) ist dabei tief in die Struktur und Kultur von Organisationen eingeschrieben. Soll Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern – und damit demokratische Verhältnisse zwischen den Geschlechtern – in Organisationen und in das Handeln von Organisationen integriert werden, stellt sich die Frage, worin sich die mit den Geschlechterrollenzuschreibungen einhergehende Geschlechterhierarchie in unserer Gesellschaft und in Organisationen manifestiert. Geschlechterhierarchie scheint nicht nur in der Diskriminierung weiblicher Menschen und in einer quantitativen Dominanz von Männern in zentralen gesellschaftlichen Bereichen und Führungsetagen von Unternehmen zum Ausdruck zu kommen, sondern zugleich in einer durchgängigen Abwertung von als weiblich bestimmten Lebensmustern, Kompetenzen und Tätigkeiten – insbesondere von Haus- und Familienarbeit sowie von Vor- und Fürsorgearbeit. Diese Abwertung bleibt auch dann erhalten, wenn Männer entsprechende Tätigkeiten ausüben (Döge 2002, 13 ff.).

Deutlich gemacht werden kann dies zum Beispiel an der Personalpolitik in traditionellen Organisationen und den darin vorherrschenden Begriffen von Qualifikation, von Karrieremustern und gängigen Kommunikationsmustern:

- Qualifikation: Kompetenzen aus Familienphasen werden nicht anerkannt, die Frau wird als „Familienwesen“ bestimmt, „weibliche“ Fähigkeiten werden abgewertet.
- Karrieremuster: „Lückenloser“ Lebenslauf ist erforderlich, Leistung wird als physische Anwesenheit definiert, MitarbeiterInnen sollen allzeit verfügbar sein, Leistungen von Frauen werden geringer eingeschätzt.
- Kommunikation: Entscheidungen über Karrieren nach Feierabend, Männerbünde als Männerkultur, Ausgrenzung von Frauen und „anderen“ Männern.

Ansatzpunkte zur Genderorientierung im Rahmen von Personalentwicklung und Personalpolitik könnten hier z.B. folgende Punkte sein

- Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern:
 - Welche Berufs- und Karriereplanung haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
 - Welche Berufs- und Karrierewege stehen Männern und Frauen in der Organisation offen?
 - Welche Rahmenbedingungen herrschen in der Organisation?
 - Welche Unterstützungsleistungen gibt es?
- Karriereplanung
 - Genderkompetenz und genderorientierte Sozialkompetenz als Auswahlkriterium für männliche und weibliche Führungskräfte;
 - Genderorientierte Kriterien/Maßstäbe für Leistungsbewertungen.
- Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs von Führungskräften
 - Mit welchen Geschlechterrollenbildern üben diese ihre Tätigkeiten aus?
 - Reflexion von Geschlechterrollenbildern;
 - Bedeutung von Gender in Organisationen;
 - Bedeutung von Gender in der Arbeit von Teams: Zusammenarbeit der Geschlechter – Konflikte – unterschiedliche Kommunikations- und Arbeitsstile.
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (konkrete Maßnahmen, insbesondere auch für Männer)
 - Familienfreundliche Arbeitszeiten für Männer und Frauen;
 - Teilzeit für männliche und weibliche Führungskräfte;
 - Jobsharing zwischen den Geschlechtern;
 - Elternzeit für Männer (und Frauen) fördern;
 - Alternierende Telearbeit.

Geschlechterdemokratie als Unternehmensleitbild zielt auf eine Veränderung der (traditionellen) Organisationskultur. Allerdings: Eine heterogene, überwiegend aus Frauen zusammengesetzte MitarbeiterInnenschaft macht noch keine geschlechterdemokratische Organisation aus. Entscheidend ist die Grundeinstellung gegenüber der Heterogenität bzw. Vielfalt und die daraus resultierende Anpassung von Ablauf- und Aufbauorganisation und Organisationskultur. Das Leitbild der geschlechterdemokratischen Organisation ist zunächst einmal ein Ideal. Eine Organisation kann sich diesem mehr oder weniger annähern. Der Prozess der Annäherung muss gewollt sein, ist gestaltbar und muss auch aktiv gestaltet werden. Denn Organisationen sind als komplexe Systeme von handelnden und sich verändernden Menschen verschiedensten Einflüssen ausgesetzt. Sie befinden sich daher ständig in einem dynamischen – mehr oder weniger zielgerichteten – Veränderungsprozess.

Eine geschlechterdemokratische Organisation lässt sich am Beispiel der Heinrich Böll-Stiftung wie folgt kennzeichnen:

- Es herrscht Pluralismus und es besteht die Bereitschaft, Differenzen auszuhalten und sich produktiv mit ihnen auseinanderzusetzen.
- Frauen und Männer sind strukturell vollständig integriert, in allen Positionen und auf allen Hierarchieebenen gleichmäßig repräsentiert.
- Die Wirkungsmächtigkeit informeller Netzwerke ist zurückgedrängt zugunsten von Transparenz und Formalisierung; es besteht keine Benachteiligung von Frauen und Männern durch informelle Netzwerke.
- Es gibt weder Vorurteile noch Diskriminierung. Das Verhalten von Frauen und Männern ist weder sexistisch, noch rassistisch und nicht auf die heterosexuelle Norm festgelegt.
- Alle Beschäftigten können sich gleichermaßen mit der Organisation identifizieren; das Ausmaß der Identifikation ist nicht abhängig von der Geschlechtszugehörigkeit.
- Zwischen Frauen und Männern gibt es relativ wenige bzw. nur schwach ausgeprägte Konflikte, die sich auf Geschlechtszugehörigkeit gründen. Sie tragen Konflikte konstruktiv und lösungsorientiert aus, handeln rücksichtsvoll gegenüber anderen und sind kompromissbereit.
- Die Organisation übernimmt in ihrer Außendarstellung/KundInnenbeziehung und nach innen Verantwortung für das Ziel Geschlechterdemokratie. Frauen und Männer sind bereit, offen und öffentlich die Verträglichkeit der Leitbilder zu prüfen und daraus Konsequenzen zu ziehen.
- Die Organisation übernimmt in ihrer inhaltlichen bzw. fachlichen Arbeit Verantwortung für die Umsetzung von Geschlechterdemokratie.

Personal-Entwicklung

Personal-Entwicklung muss, wenn sie gender- und gleichberechtigungsorientiert ausgerichtet sein soll, um die aktive Gestaltung dieses Umdenkungs- und Veränderungsprozesses erweitert bzw. ergänzt werden. Meistens wird Personal-Entwicklung personalisiert, d.h. gleichgesetzt mit individueller Fort- und Weiterbildung bzw. Qualifizierung und/oder sie wird auf das Technische reduziert. Unser Verständnis von Personal-Entwicklung ist umfassender. Unter Personal-Entwicklung verstehen wir die *Veränderung* „des unter Verwertungsabsicht zusammengefassten Arbeitsvermögens“. Mit dieser etwas abstrakten Definition macht Oswald Neuberger deutlich, dass

- „es nicht (nur) um den einzelnen Menschen und seine Qualifikationen geht, sondern um das Aggregat Personal“, also ein geformtes (soziales) System, das mehr ist als nur die Summe der einzelnen MitarbeiterInnen;
- es „sich nicht um manifeste Arbeits-Leistung, sondern um Arbeits-Vermögen“ handelt, im Sinne von Möglichkeiten haben, etwas vermögen in Hinblick auf Berufsarbeit;
- die „Zielsetzungen des Unternehmens (v.a. Verwertungsabsicht) und nicht des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin im Vordergrund stehen“, da persönliche Zielsetzungen selten deckungsgleich mit Organisationszielen sind;
- „auch Selbst-Entwicklung des Arbeitsvermögens berücksichtigt werden“ muss. Denn neben Entwicklung, die aus persönlichem Antrieb der einzelnen Person erfolgt, entwickelt sich das „Aggregat“ Personal auch aufgrund der Dynamik sozialer Beziehungen und komplexer Strukturen (Neuberger 1994, 3).

Der Begriff *Arbeitsvermögen* ist in diesem Zusammenhang als summarischer Begriff zu verstehen. „Nicht was eine individuelle Person (leisten) kann, interessiert, sondern was eine Person, die mit anderen Personen nach vorgegebenen Regeln und Zielen zusammenarbeitet, (leisten) kann.“ (ebd.) Betont sei an dieser Stelle, dass es sich bei den „individuellen Personen“ natürlich jeweils um verschiedene Männer und/oder Frauen handelt und somit das *Arbeitsvermögen* durch die Kategorie Geschlecht (gender) erheblich geprägt wird.

Menschenbild(er)

Die Art und Weise, wie Personal-Entwicklung betrieben wird bzw. einfach geschieht, hängt neben dem Organisationszweck (Profit/Non-Profit) ganz wesentlich von dem Menschenbild ab, das die Organisationskultur prägt. Der Mensch ist Mittelpunkt. – Der Mensch ist Mittel. Punkt. Dieses Wortspiel zeigt deutlich den Spannungsbogen auf, in dem sich Personal-Entwicklung in Organisationen bewegen kann.

Zwei recht gegensätzliche Modelle verdeutlichen das: Während das traditionelle Modell davon ausgeht, dass für die meisten Menschen nicht Arbeit, sondern der Lohn im Vordergrund steht, verbindet sich mit dem in jüngerer Zeit diskutierten *Human-Ressourcen-Modell* zum einen die Annahme, dass Menschen zu sinnvollen Zielen beitragen wollen, bei deren Formulierung sie mitgewirkt haben. Weiterhin wird angenommen, dass die meisten Menschen viel kreativere und verantwortungsvollere Aufgaben übernehmen könnten, als die gegenwärtige Arbeit verlangt (vgl. Staehle 1990).

Die unterschiedlichen (Vor-)Annahmen führen im Management zu unterschiedlichen Empfehlungen hinsichtlich der Gestaltung und Organisation der Arbeitsprozesse sowie der Erwartungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Im traditionellen Modell sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eng zu überwachen und zu kontrollieren, werden Aufgaben daher in einfache, sich wiederholende und einfach zu lernende Schritte aufgeteilt, detaillierte Arbeitsanweisungen entwickelt und durchgesetzt. Man erwartet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Arbeit ertragen, wenn der Lohn stimmt und die Führungskraft fair ist.

Nach dem Human-Ressourcen-Modell sollten die Führungskräfte die verborgenen Anlagen und Qualitäten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nutzen und eine Atmosphäre schaffen, in der sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll entfalten können. Mitbestimmung wird praktiziert und dabei die Fähigkeit zur Selbstbestimmung und

Selbstkontrolle entwickelt. Erwartet werden dadurch Produktivitätssteigerungen und gestiegene Zufriedenheit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Nicht direkt thematisiert werden in solchen modellhaften Betrachtungen die Auswirkungen, die sich aus unserer hoch strukturwirksamen „Kultur der Zweigeschlechtlichkeit“ ergeben. Die Inszenierungen des Geschlechterverhältnisses, die unterschiedlichen Zugänge und Lebenswirklichkeiten von Frauen und Männern wirken permanent auf die Akteure und Akteurinnen in Organisationen ein, werden reproduziert und führen zu einer strukturellen Asymmetrie der (beruflichen) Chancen. Die Orientierung an dem Leitbild „Geschlechterdemokratie“ oder „Gleichberechtigung von Frauen und Männern“ verändert das Menschenbild in einer Organisation und prägt damit die Personal-Entwicklung und ihre Instrumente.

Wirkungsfelder

Maßnahmen und Instrumente der Personal-Entwicklung können auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Die Unterscheidung der Wirkungsfelder *Individuum – Gruppe – Organisation* bedeutet als Gliederungsperspektive, dass Personal-Entwicklung „sowohl als Person- (!) wie als Team- und Organisationsentwicklung gesehen wird“ (Neuberger 1994, 12). Personal-Entwicklung verändert bestehende Gleichgewichte und erfolgt – je nach Adressat – auf der *personalen, interpersonalen oder apersonalen* Ebene mit jeweils angepassten Maßnahmen bzw. Interventionen.

Personal-Entwicklung ist somit „die Gesamtheit aller drei Aktivitäten (...) und nicht auf ‚Person-Entwicklung‘ beschränkt“. Nicht nur die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter werden „entwickelt“, sondern auch die materiellen, sozialen und organisatorischen Bedingungen, unter denen sie arbeiten. Denn, „was (in Gruppen, in Organisationen) geschieht, ist durch Charakteristika dieser Systeme (mit-)bedingt und umgekehrt: Systemische Merkmale sind Ausdruck oder Folgen von Handlungen. Wenn die *Bedingungen der Möglichkeit* zu autonomem (oder engagiertem, sparsamem, individualistischem, konkurrierendem...) Handeln nicht gegeben sind, kann man entsprechende Motive oder Fähigkeiten zwar *in* der einzelnen Person registrieren oder erzeugen, sie werden aber nicht verlässlich umgesetzt und nicht sicher handlungswirksam werden.“ (ebd.)

Dieser Zusammenhang wird in dem folgenden Schaubild verdeutlicht, das die Wirkungsfelder bzw. Ebenen von Personal-Entwicklung als Ganzes visualisiert und weitere Ansatzpunkte auf der jeweiligen Ebene aufschlüsselt.

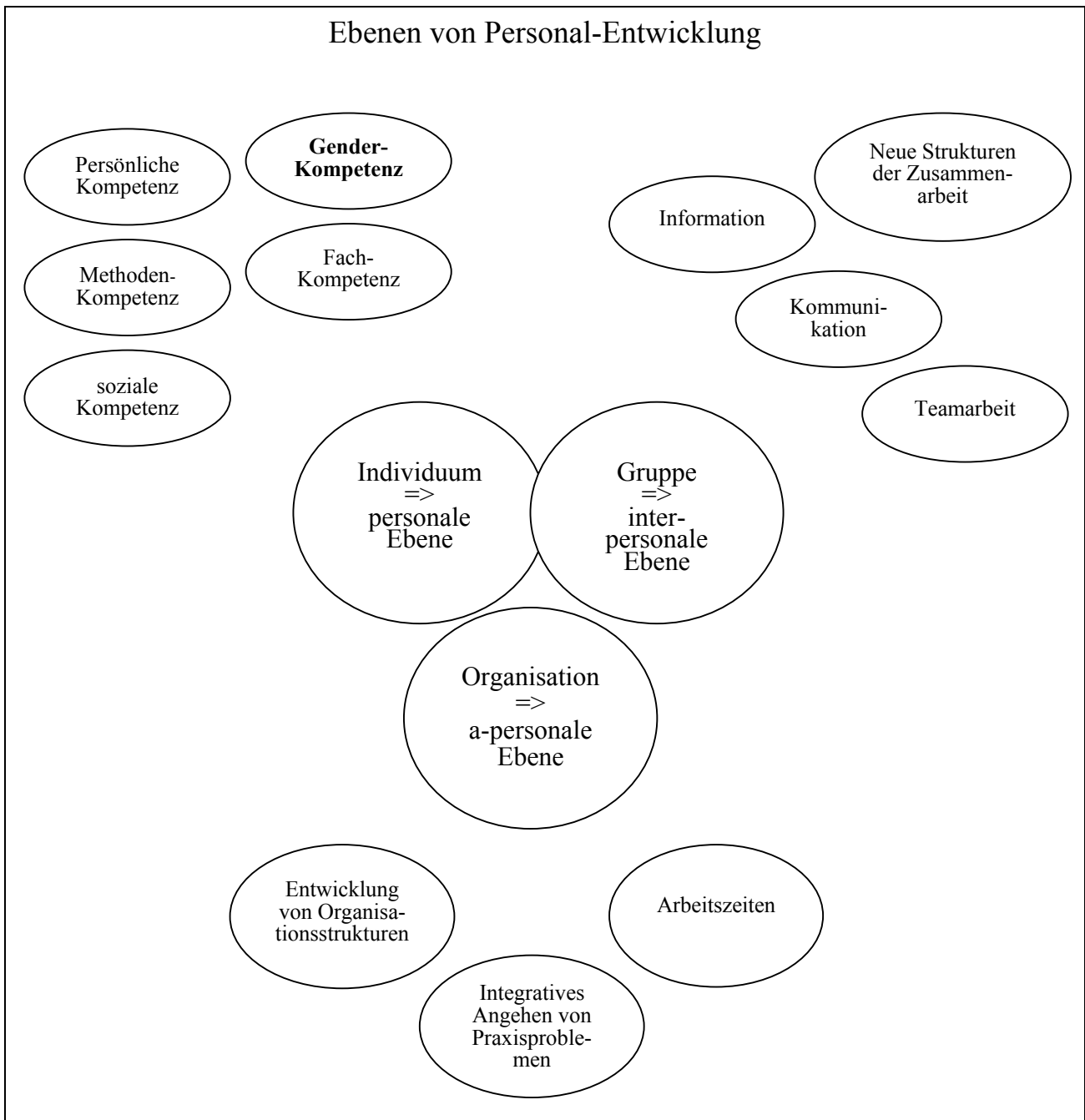


Abbildung 1

Folgt man dem oben skizzierten Verständnis von Organisationsveränderungsprozessen und Personal-Entwicklung, dann wird deutlich, dass für die Realisierung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Betrieb und für geschlechterdemokratische Organisationsstrukturen Gender-Kompetenz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine wichtige Voraussetzung ist. Hinzukommen müssen allerdings noch (Rahmen-)Bedingungen und Maßnahmen, die auf der interpersonalen und a-personalen Ebene genderorientiertes Verhalten unterstützen und ermöglichen. Die im Folgenden beschriebenen Gender-Trainings, die auf der personalen und interpersonalen Ebene ansetzen, müssen daher eingebunden sein in ein Gesamtkonzept zur geschlechterdemokratischen Veränderung der Organisation. Als Einzelmaßnahmen bleiben sie sonst relativ wirkungslos.

Gender-Kompetenz durch Gender-Training

Die Integration der Genderperspektive in eine Organisation erfordert – wie schon angedeutet – von den Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Organisation ein hohes Maß an Gender-Kompetenz. Eigenverantwortlich handelnde Akteure und Akteurinnen müssen sich Wissen über die soziale und kulturelle Konstruktion von Geschlecht aneignen, zur Reflexion der (eigenen) männlichen und weiblichen Geschlechterrollen und Geschlechterrollenbilder fähig sein und mit deren Auswirkungen auf Kommunikation, Interaktion und Strukturen in Organisationen umgehen können. Dies bedeutet z.B. für Führungskräfte, sich mit den beruflichen Zielen und Wünschen männlicher und weiblicher Mitarbeiter unvoreingenommen auseinanderzusetzen, unabhängig von eigenen Rollenvorstellungen. Die dafür erforderliche Gender-Kompetenz kann durch verschiedene Personal-Entwicklungsmaßnahmen und Aktivitäten befördert werden. Ein wichtiges Instrument sind dabei „Gender-Trainings“. Diese zielen auf die gemeinsame Verantwortung von Männern und Frauen: Kooperationsbeziehungen, Teamarbeit, Kommunikationsbeziehungen zwischen Männern und Frauen ändern sich, wenn sie um die Genderperspektive erweitert werden, ebenso wie die Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Gender-Kompetenz beinhaltet daher neben einer persönlichen Ebene immer auch eine fachliche Ebene.

Gender-Trainings richten sich zuerst gezielt an männliche und weibliche Führungskräfte, dann an Abteilungen, Teams und Arbeitsgruppen und schließlich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation. Mit Gender-Trainings soll die Gender-Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt gefördert werden.

Gender-Trainings in der Konzeption der Heinrich Böll Stiftung tragen als *Fortbildungsmaßnahmen* zur fachlichen Umsetzung genderspezifischer Aspekte in die berufliche Arbeit der MitarbeiterInnen und die betriebliche Wirklichkeit bei, so dass Geschlecht – wie es auf europäischer Ebene formuliert wird – zu einem wesentlichen Kriterium zur Lösung wirtschaftlicher, betrieblicher, sozialer und politischer Fragestellungen und Probleme werden kann. Durch die Vermittlung von Methoden und Instrumenten (Genderanalysen von Organisationen, der Fachinhalte oder der genderorientierten Projektplanung) wird die fachliche Gender-Kompetenz der Einzelnen, des Teams und der Organisation gestärkt und weiterentwickelt. Gender-Trainings dienen weiterhin dazu, genderbezogene Aspekte im eigenen Fachgebiet zu erarbeiten; sie helfen, geeignete Planungs- und Abstimmungsverfahren zu entwickeln oder bieten die Möglichkeit, eigene Checklisten zu erstellen.

Genderanalysen

Genderanalysen sind spezielle Leitfragen, mit denen Organisationen, Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben unter genderspezifischen Blickwinkel und Zugängen systematisch untersucht werden. So wird bei der Genderanalyse von Organisationen nach der institutionellen Geschichte, der Ideologie, der Organisationskultur usw. gefragt. Bei den Werten einer Organisation heißt es z.B.: Beschreiben Sie Werte und Normen Ihrer Organisation, ist sie z.B. familien- oder karriereorientiert, welches Erwerbsverhalten wird zugrundegelegt? Sehen Sie Unterschiede zwischen den Werten und Normen von Frauen und Männern? Könnten Werte und Normen männlich oder weiblich geprägt sein? Was könnten diese Fragen für Auswirkungen auf Ihre Organisation haben?

Projekte werden auf der Grundlage des genderorientierten Programm- und Projektplanungsrahmens GOPP analysiert:

<i>Planungselement</i>	<i>Inhalt</i>
Maßnahme/Projekt	Kurzbeschreibung des Projektgegenstands
Bestandsaufnahme	Genderanalyse der Ausgangsbedingungen der Maßnahme/des Projektes
Zielformulierung	Beschreibung der Ziele der Maßnahme/des Projektes; Formulierung geschlechterpolitischer Ziele
Zielgruppe(n)analyse	genderdifferenzierte Beschreibung der Zielgruppe(n) des Projekts/der Maßnahme
Ansatzpunkte	Beschreibung der Handlungsmöglichkeiten/Optionen, die sich zur Erreichung der Ziele in Bezug auf die Zielgruppen ergeben. Welche geschlechterpolitischen Ansatzpunkte gibt es?
Indikatoren	sind Messgrößen, die die Erreichung der Zielsetzungen belegen. Sie sind operationalisierte Beschreibungen der Zielsetzungen eines Projektes im Hinblick auf die Zielgruppe(n).
Instrumente/Methoden	Welche Methoden und Instrumente sollen eingesetzt werden? Welche geschlechterpolitischen Instrumente können angewendet werden?
Rahmenbedingungen	Unter welchen Rahmenbedingungen und gegebenenfalls Restriktionen findet die Umsetzung der Maßnahme/des Projektes statt?
Anforderungen/ Unterstützung	Welche Genderkompetenz wird benötigt, um die Maßnahme geschlechterdemokratisch entwickeln zu können? Welche Unterstützung ist gewünscht?

(Blickhäuser/von Barga 2003)

Zum anderen sind Gender-Trainings *Sensibilisierungsworkshops* zur Reflexion eigener Geschlechterrollen und Geschlechterrollenbilder über Frauen und Männer. Sie tragen bei zur Sensibilisierung für die Vielfalt von gesellschaftlichen und kulturell geprägten Geschlechterrollen. Sie dienen der Sensibilisierung für die Vielfalt von Geschlechterrollen in einer „Kultur der Zweigeschlechtlichkeit“ in Organisationen. Sie tragen bei zur Sensibilisierung für die Auswirkungen der gesellschaftlichen Geschlechterverhältnisse auf die individuelle berufliche Biografie und die Auswirkungen von Geschlechterverhältnissen im jeweiligen Arbeits- und Fachgebiet. Gender-Trainings berühren dabei folgende Ebenen:

- die individuelle Ebene der eigenen Biografie, der eigenen Geschichte und des eigenen Standortes innerhalb einer Organisation;
- die strukturelle Ebene, d.h. die Ebene der Organisation, auf der die Strategie des Gender Mainstreaming ansetzt;
- die gesellschaftliche bzw. politische Ebene: Hier geht es vor allem um die konkrete Zielbestimmung von Chancengleichheit und Gleichberechtigung;
- die fachliche Ebene: Hier geht es um die Umsetzung und Anwendung der Analysekategorie Gender und der Instrumente.

Gender-Trainings dauern in der Regel ein bis maximal drei Tage. Grundvoraussetzung ist die Durchführung durch ein Genderteam, d.h. eine weibliche Trainerin und einen männlichen Trainer. Dies ermöglicht Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den Trainings gleichermaßen eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Geschlechterrollenausprägungen, auch jenseits der biologischen Identität.

Aufbau eines halbtägigen Gender-Workshops¹

1. Sensibilisierungsphase

In der Sensibilisierungsphase wird ausgehend von einer Sensibilisierungsübung verdeutlicht, wie sich kulturelle und soziale Geschlechterrollen und Geschlechterrollenbilder in den letzten Jahren verändert haben und insbesondere für Frauen vielfältiger geworden sind. Es wird deutlich, dass Geschlechterrollen interaktiv hergestellt werden und daher von jedem Einzelnen und jeder Einzelnen zu gestalten sind („doing gender“). Die Sensibilisierungsübung besteht zunächst aus einem Brainstorming zu Zuschreibungen: Was ist typisch männlich, was ist typisch weiblich?

typisch männlich	typisch weiblich
reden über Fußball	heulen, bei nicht durchsetzen
sachlich	Zickerg
Überblick	nicht einparken
beunruhigt unermüdlich	Einschlussverweigeren
"CT"	soziale Kompetenz
gebote Genies	Machtexzesse, Mode, Frisuren
"arbeiten"	Bestellkatalog
unersetzlich	"Brigitte"
Technik interessiert	handwerklich unbegabt
Indianer: kein Schmei	"quatschen"
Batzverhalten	Frauen gehen über den Chef nach oben
fahren große Autos	

Abbildung 2

Die zugeschriebenen Eigenschaften werden daraufhin überprüft, ob sie nicht auch auf die jeweils andere Seite passen oder die Begriffe männlich und weiblich einfach vertauscht werden könnten. Deutlich wird im Gespräch darüber, dass es sich um soziale Zuschreibungen handelt, die nicht an das biologische Geschlecht gebunden und somit

¹ Das folgende Beispiel bezieht sich auf den im Rahmen des Projekts „Betriebsklima und Produktivität“ durchgeführten halbtägigen Workshop.

veränderbar sind. Ebenso wird deutlich, dass es eine Vielfalt von Lebensentwürfen und damit auch von Geschlechterrollen gibt, die sich entlang von sozialen Kategorien wie Alter, ethnische Herkunft, sexuelle Orientierung, körperliche Behinderung, Schicht/Klasse/Milieu, Bildungshintergrund, Biografie, etc. ausdifferenzieren.

In einem zweiten Schritt wird dazu gearbeitet, dass diese Vielfalt auf der individuellen Ebene in Institutionen und Organisationen an Grenzen stößt, wenn diese den Wandel nicht nachvollzogen haben. Vielmehr sind strukturelle Verfestigungen von männlichen und weiblichen Rollenbildern in Organisationen verhaftet.

Eine Sensibilisierungsübung mit Perspektivenwechsel lässt unterschiedliche Zugänge und Wahrnehmungen von Männern und Frauen in Organisationen erfahrbar werden: Zu der Fragestellung „Was bedeutet Gleichberechtigung im Betrieb?“ sollen sich die teilnehmenden Frauen in die Perspektive der teilnehmenden Männer versetzen und umgekehrt:



Abbildung 3

Im Gespräch über die unterschiedlichen Phantasien wird u.a. deutlich, dass Gleichstellung und Geschlechterfragen im Betrieb oft gleichgesetzt werden mit Frauenfragen. Nach Ansicht der Teilnehmenden geht es darum, die ungeschriebenen, „männlich“ geprägten Regeln zu kennen sowie die damit verbundenen „Spiele“ mitzuspielen.

2. Fachlich-inhaltlicher Teil / Input

Im inhaltlichen Input werden die geschlechterpolitischen Strategien „Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie“ und das „Gender Mainstreaming“ vorgestellt, eingeordnet und in Beziehung gesetzt zur Geschichte der Frauenpolitik und betrieblicher Frauenförderung.

Darüber hinaus werden Instrumente wie die o.g. Genderanalysen anhand von Beispielen vorgestellt. Weitere Instrumente sind z.B.

- die „3-R-Methode“, die nach der Repräsentation (erstes R), den verfügbaren Ressourcen (zweites R) und den daraus abzuleitenden Schlüssen (Realisierung) für Männer und Frauen fragt,
- die Gender Budget Analyse, d.h. die Analyse von Haushaltsplänen, sowie
- das Gender Impact Assessment, welches die Wirkungen von Maßnahmen auf Männer und Frauen in den Vordergrund stellt.

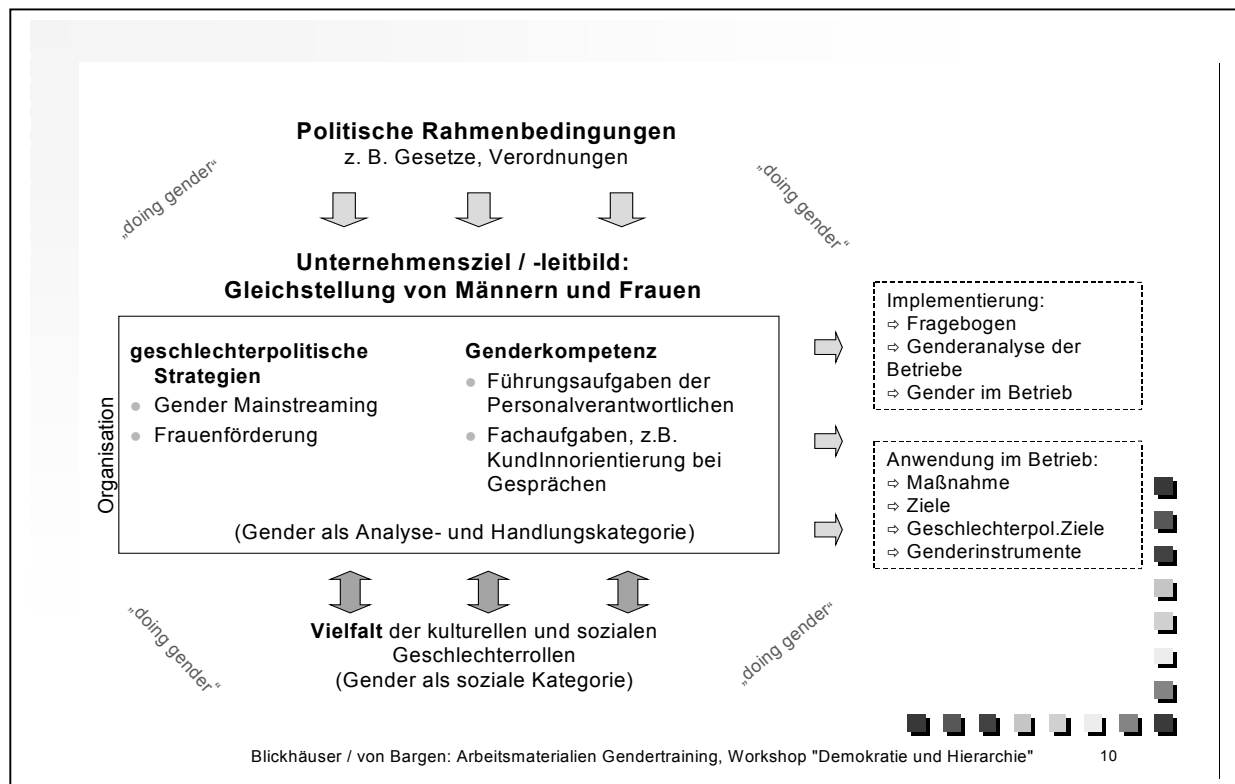


Abbildung 4

Anhand dieses Schaubildes wird der Unterschied zwischen dem politischen Ziel Geschlechterdemokratie oder Gleichstellung von Frauen und Männern und den geschlechterpolitischen Umsetzungsstrategien erarbeitet. Darüber hinaus wird deutlich, an welchen Orten Gender-Kompetenz notwendig ist. Orte des „doing gender“ innerhalb von Gesellschaft, Organisation und Individuum werden benannt, der eigene Handlungsspielraum beschrieben: Durch Genderperspektiven und dialogische Verfahren sollen interne Strukturen so verändert werden, dass unterschiedliche männliche und weibliche Perspektiven einbezogen werden.

Bei mehrtägigen Gender-Trainings wäre eine vertiefende Analyse der eigenen Organisation an dieser Stelle möglich. Bei dem halbtägigen Gender-Workshop stellten wir

dann das Instrument der genderorientierten Projektplanung vor, um mit dieser im dritten Teil des Gender-Workshops, dem Handlungsteil, arbeiten zu können.

3. Handlungsorientierung

Mit dem handlungsorientierten Arbeitsteil werden auf der Grundlage der Erfahrungen und anhand von Praxisbeispielen erste Schritte zur Umsetzung und Anwendung im eigenen Arbeits- und Aktionsfeld aufgezeigt. Die Genderanalyse eines Internetauftritts führt z.B. zu folgenden Fragen:

- Wer nutzt das Angebot? Gibt es unterschiedliches Nutzungsverhalten von Männern und Frauen? Welche Themen und Inhalte interessieren die Nutzerinnen und Nutzer gleichermaßen, welche unterschiedlich?
- Im Rahmen der inhaltlichen Aufbereitung wird gefragt: Welche Themen bekommen welchen Raum (quantitative Analyse, Repräsentation)? Wie werden die Themen von wem aufbereitet (qualitative Analyse, Ressourcen)?
- Zur Redaktion wird gefragt: Wie setzt sich die Redaktion zusammen (Quantität)? Wer bestimmt über welche Inhalte (Ressourcen)? Nach welchen Kriterien werden die Inhalte ausgewählt?

Dadurch kann vermittelt werden, welche weiteren Daten zur geschlechtsdifferenzierten Zielgruppenerreichung bei der Durchführung von Projekten und Maßnahmen notwendig sind. Darüber hinaus wird durch die Arbeit mit Leitfragen deutlich, dass es keine Patentrezepte bei der Anwendung der Analysekategorie Geschlecht (Gender) gibt; sondern dass die Fachleute motiviert werden, ihre eigene Genderkompetenz zu entwickeln.

Das Raster zur genderorientierten Projektplanung (GOPP) hilft ebenfalls dabei, strukturiert Genderperspektiven in die Facharbeit zu integrieren. Die Arbeit an einem Projekt „Überprüfung der Kostenstruktur des EDV-Supports“ mit MitarbeiterInnen aus einer IT-Abteilung führte z.B. zu folgenden Ergebnissen:

Beispiel: Überprüfung der Kostenstruktur des EDV-Supports

Genderanalyse zur Ursachenforschung

- Wer nimmt den EDV-Support in Anspruch (differenziert nach Männer/Frauen, ggf. Hierarchieebene, Alter, ethnische Herkunft)?
- Welche Probleme/Fragen sind der Anlass zur Inanspruchnahme?
- Wie viel Zeit/Aufwand wird benötigt, um die Fragen/Probleme zu klären?
- Gibt es signifikante Unterschiede zwischen Männern und Frauen bei der Inanspruchnahme des Supports, den Gründen dafür und der jeweils erbrachten Supportleistung?

Erstes Ergebnis

- Frauen stellen eher anwendungsbezogene Fragen (z.B. Formatierung in Word-Dokument oder Excel-Tabelle, Handhabung des Emailsystems).
- Männer wenden sich eher an den Support bei größeren technischen Problemen (z.B. Rechner stürzt ab, Software falsch konfiguriert).
- Aufwand zur Bearbeitung der Probleme von Frauen ist wesentlich geringer als für Männer (70% Frauen nehmen 30% der Zeit in Anspruch, 30% Männer nehmen 70% der Zeit in Anspruch).

Thesen zu den Ursachen

- Frauen arbeiten mehr ergebnis- und zielorientiert als Männer, versuchen weniger, auftretende Probleme selbst zu lösen, verständigen Support schneller.
- Männer trauen sich mehr technische Kompetenz zu und versuchen, auftretende Probleme selbst zu lösen.

Entwicklung und Beschreibung von Lösungsmöglichkeiten

- Einschränkung der Möglichkeiten, am Betriebssystem oder der Software selbständig Veränderungen/Einstellungen vorzunehmen.
- Entwicklung einer Fortbildungskonzeption/Leitfäden, die den lösungsorientierten Umgang mit den am meisten auftretenden Fragen und Problemen im Fokus haben.

Dieser handlungsorientierte Teil nimmt in dem Gender-Workshop etwa die Hälfte der verfügbaren Zeit in Anspruch. Am Beispiel „Konzeption einer Führungskräfte-schulung“ wird das Instrument GOPP ausprobiert und aufkommende Fragen diskutiert. Kollegiale Beratung ermöglicht ein gemeinsames Herantasten an diese neue Aufgabe. Ein offenes Klima trägt dazu bei, Fragen stellen zu können und deutlich zu machen, dass Gender-Kompetenz nicht in einem halben Tag zu erwerben ist und kontinuierliche Beratung in Anspruch genommen werden kann und darf.



Abbildung 5

Je praxisorientierter Gender-Trainings aufgebaut sind und je mehr der Nutzen für die Einzelnen und die Organisation deutlich wird, um so höher ist die Bereitschaft der Teilnehmenden, sich auf das Thema einzulassen. Allerdings wird in dem Workshop auch deutlich, dass der Transfer von Gender-Kompetenz in die eigene Arbeit die größte Herausforderung des Ansatzes darstellt und nicht nach einem halben Tag zu erreichen ist.

Methoden, Anforderungen und Voraussetzungen

Wesentliche Methoden im Gender-Training sind Perspektivenwechsel, Genderdialog, Reflexion, (Sensibilisierungs-)Übungen, Arbeitsgespräche, Vortrag, Arbeitsgruppen, handlungsorientierte Arbeitsaufgaben und kollegiale Beratung, d.h. die klassischen teilnehmenden-orientierten Methoden der Erwachsenenbildung, unterlegt mit genderbezogenen Zugängen und Fragestellungen.

Perspektivenwechsel ist die Fähigkeit und Bereitschaft, sich in die Perspektiven des jeweils anderen Geschlechts hineinzusetzen. Voraussetzung für einen solchen Perspektivenwechsel ist die Vergewisserung des eigenen Standortes. Die Möglichkeit, sich in Gender-Trainings mit der eigenen Standortbestimmung zu beschäftigen, führt zu einer höheren Gendersensibilität und macht deutlich, dass der eigene Standort immer in Beziehung gesetzt werden muss zum Standort Anderer, hier des anderen Geschlechts.

Das Arbeiten als gemeinsames Genderteam ist für uns grundlegender Bestandteil der Methodik – zum einen, um zu verdeutlichen, dass Geschlechterfragen Männer und Frauen in Organisationen gleichermaßen angehen und dass sie gleichermaßen zuständig sind. Zum anderen, um über die Arbeit als Genderteam den Teilnehmenden der Gender-Trainings unterschiedliche männliche und weibliche Verhaltensmuster zur Verfügung zu stellen.

Grundvoraussetzung für den Einsatz des Instruments Gender-Training ist, dass dieses in ein Gesamtkonzept zur Implementierung des Gender-Ansatzes in der Organisation eingebettet ist. Die Erfahrung zeigt, dass am Anfang eine Standortbestimmung der Organisation stehen sollte. Außerdem sollte ein geschlechterpolitisches Leitbild verankert und organisationsintern öffentlich gemacht werden, das den Willen der Organisation, geschlechterpolitische Strategien umzusetzen, erklärt.

Elemente eines Implementierungsprozesses

Gender als Kategorie in der Organisations- und Personalentwicklung, Gender-Kompetenz für Führungskräfte und Personalverantwortliche

- Die Unternehmensleitung beschließt die Anwendung des Gender Mainstreaming bzw. die Anwendung einer geschlechterpolitischen Strategie.
- Die Gleichbehandlung/Gleichberechtigung von Männern und Frauen nach außen und nach innen wird ins Unternehmensleitbild aufgenommen (Geschlechterdemokratie im Betrieb).
- Gender Mainstreaming ist eine top-down Strategie, d.h. die Verantwortung der Anwendung und Umsetzung liegt bei der Organisation und den Führungskräften, erst in einem zweiten Schritt bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Gender Mainstreaming ist Führungsaufgabe – eine Delegation von Geschlechterfragen an Gleichstellungsbeauftragte wird so verhindert, Führungskräfte erhalten

die Möglichkeit, Genderkompetenz zu erwerben durch Gender-Trainings und Genderberatung.

- Es gibt eine verantwortliche Projektgruppe, oder eine Stabsstelle oder Genderbeauftragte werden benannt: Bestandsanalyse zur Genderorientierung im Unternehmen.
- Es werden finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt.
- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten die Möglichkeit, Genderkompetenz zu erwerben.
- Transfer wird durch Gendercoaching und projektbezogene Genderberatung für (Pilot-)Maßnahmen und (Pilot-)Projekte entwickelt, erprobt und ausgewertet.
- Regelmäßige Berichte werden erstellt und veröffentlicht (Selbstevaluation und Controlling).

Gender-Kompetenz ist nicht in einem eintägigen Gender-Training zu erwerben. Auch darüber hinaus gehende Maßnahmen zum Erlernen der notwendigen Gender-Kompetenz wie z.B. Genderberatung oder Gendercoaching kosten Geld und Zeit. Dafür müssen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Die Anwendung geschlechterpolitischer Strategien als gemeinsame Verantwortung von Männern und Frauen ermöglicht, dass alle Potentiale zur Herstellung von Geschlechterdemokratie in Organisationen aktiviert und genutzt werden können. Ein solcher Ansatz beschreibt ein Ziel und bleibt damit offen für unterschiedliche Wege und Positionen. Dieser offen zu gestaltende Prozess lässt den Akteuren und Akteurinnen auf den jeweiligen Ebenen Freiräume, die aber auch gestaltet und ausgefüllt werden müssen.

Der Prozess der Implementierung verschiedener Geschlechterdimensionen in Organisationen und die damit verbundene Veränderung von Strukturen und Organisationsprozessen sowie fachlichen Inhalten geht nicht linear und auch nicht reibungslos vonstatten. Ein solcher Prozess braucht Zeit und Geduld.

Literatur

- Blickhäuser, Angelika/Barga, Henning von (2003): Erfahrungen mit Gendertrainings als Instrumente geschlechterpolitischer Praxis – ein Interview, in: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.): Geschlechterdemokratie wagen, Königstein
- Kutzner, Edelgard/Kock, Klaus (2002): Betriebsklima und Produktivität in Unternehmen mit hoher Wachstumsdynamik, unveröff. Projektantrag, Dortmund
- Döge, Peter (2002): Gender Mainstreaming als Modernisierung von Organisationen, 2.Auflage, o.O.
- Neuberger, Oswald (1994): Personalentwicklung, Stuttgart
- Staehe, Wolfgang (1990): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München

IV.

DER MENSCH IM MITTELPUNKT:

PERSONALENTWICKLUNG, LEISTUNG, ANERKENNUNG

Anke Felsch

Personalentwicklung als Instrument zur Förderung eines produktiven Arbeitsklimas – macht- und identitätstheoretische Perspektiven

Die Entwicklung personalwirtschaftlicher Strategien gehört gerade in erfolgreichen Dienstleistungsunternehmen mit hoher Wachstumsdynamik zu den zentralen Aufgaben der strategischen Unternehmensführung. Die Bereitstellung zunehmend komplexer und anspruchsvoller Dienstleistungen erfordert hier die Unterstützung unternehmensinterner Strukturen und Prozesse, die die Leistungsfähigkeit und Stabilität des Unternehmens sicherstellen. Auf der operativen Ebene geht es insbesondere um die Steuerung der Arbeitsbeziehungen mit dem Ziel, ein gutes, produktives Betriebs- oder Arbeitsklima¹ zu ermöglichen. Attraktive Arbeitsbedingungen und ein ansprechendes Arbeitsklima sind schließlich wichtige Voraussetzungen dafür, dass eingearbeitete und hochqualifizierte Beschäftigte, deren kontinuierliche Leistung für eine angemessene Qualität komplexer Dienstleistungen unabdingbar ist, längerfristig an das Unternehmen gebunden werden können; Personalressourcen sind *der* Schlüssel zum Erfolg wachsender Dienstleistungsorganisationen – sie stellen wertvolles soziales Kapital dar. In diesem Zusammenhang wird auch die besondere Relevanz von *Personalentwicklung* im Dienstleistungsunternehmen unmittelbar verständlich. Personalentwicklung sollte nicht lediglich als Kostenfaktor, sondern vielmehr als lohnende Investition in Human- und Sozialkapital betrachtet werden.

Personalentwicklung kann im besonderen Maße zur Etablierung eines produktiven Arbeitsklimas im Unternehmen beitragen. Hierzu sollen im Folgenden einige Überlegungen aus der Sicht eines pragmatischen Theorieverständnisses angestellt werden. Diese können dazu beitragen, über Fragen der Personalentwicklung auf eine Weise zu diskutieren, die den Menschen in den Mittelpunkt rückt, indem von der Perspektive der Akteure ausgegangen wird.

Strategisches Verhalten der Akteure als Ausgangspunkt der Betrachtung

Die Perspektive der Akteure, d.h. das *strategische Verhalten* von Organisationsmitgliedern, ist Ausgangspunkt auch der Strategischen (mikropolitischen) Organisationsanalyse im Sinne von Crozier/Friedberg (1979; vgl. Küpper/Ortmann 1986; 1992), die ein spezifisches Konzept von organisationalen Machtbeziehungen, -strategien und -spielen zur Klärung der Funktionsweise von Organisationen in Anschlag bringen und hierbei der besonderen Bedeutung organisationsübergreifender Macht- und Austauschprozesse gerecht werden (vgl. ausführlich Küpper/Felsch 2000, 15 ff.).

1 „Mit dem Begriff ‚Betriebsklima‘ wird hier die Wahrnehmung und das Erleben der sozialen Beziehungen im Unternehmen durch die betrieblichen Akteure bezeichnet. ... Gutes Betriebsklima ist ... gekennzeichnet durch Zufriedenheit, gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung, soziale Unterstützung. Das subjektive Wohlbefinden der Beschäftigten führt zu Produktivitätssteigerungen, Qualitätsverbesserungen, geringeren Fehlzeiten, geringerer Fluktuation und höherer Identifikation mit dem Unternehmen. ... Betriebsklima und Produktivität lassen sich dauerhaft nur verbessern durch eine reflektierte Gestaltung der Arbeitsbeziehungen unter möglichst weitgehender Beteiligung aller.“ (Kutzner/Kock 2002, 5.)

Im Rahmen der Strategischen Organisationsanalyse wird das Verhalten von Organisationsmitgliedern als Ausdruck einer Strategie gedeutet. Der Strategiebegriff wird also zunächst auf individuelles Verhalten bezogen (methodologischer Individualismus). Außerdem wird vorausgesetzt, dass individuelles Verhalten einer subjektiven Rationalität folgt; dies setzt einen wie auch immer begrenzten Freiraum voraus, der Wahlmöglichkeiten eröffnet und eine Auswahl von Verhaltensweisen erzwingt. Die Auswahl selbst folgt einer stets begrenzten subjektiven Rationalität des Akteurs, ist also abhängig von seiner Perzeption der Handlungsmöglichkeiten und -gelegenheiten sowie seiner Fähigkeit, sich dieser zu bedienen und diese zu nutzen. Die Begrenzung der Rationalität ist nicht nur Folge kognitiver Beschränkungen, sondern auch der durch Machtbeziehungen vermittelten Einflüsse anderer Akteure. Darüber hinaus treten rationalitätsbegrenzende Ungewissheiten als Konsequenz eigenen und fremden innovativen Handelns oder der Veränderung des Verhaltenskontextes auf. Aufgrund der postulierten Handlungsspielräume bedeutet strategisches Verhalten stets auch *kontingentes* Verhalten, d.h. ein Verhalten, das abhängig von einem organisationalen Kontext, den darin vorhandenen Gelegenheiten, den von ihm auferlegten materiellen und menschlichen Zwängen, und zugleich autonom und damit unbestimmt ist.

Macht wird hierbei ohne moralische Einfärbung als ein „normales“, allen zwischenmenschlichen (sozialen) Beziehungen immanentes Phänomen begriffen. Die relative organisationale Macht eines Akteurs wird von dem Ausmaß bestimmt, in dem zum einen sein Handlungspotenzial für andere Akteure nicht nur relevant, sondern auch überraschungsträchtig ist; er also Ressourcen, Informationen und andere Problemlösungsbeiträge verweigern bzw. dosieren kann. Zum anderen hängt die relative Macht eines Akteurs davon ab, inwieweit er bei der Verfolgung seiner Interessen auf die Handlungspotenziale anderer Akteure angewiesen ist. Nach Crozier/Friedberg (1979, 51) lassen sich vier organisationale Unsicherheitszonen unterscheiden, die Akteure als Machtquellen nutzen: 1. der für das zufrieden stellende Funktionieren einer Organisation erforderliche Sachverstand in der Umgebung relevanter Experten; 2. die für eine Bewältigung der Beziehungen zur Umwelt erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten an entsprechenden Kontaktstellen zwischen Organisation und Umwelt; 3. das Verhalten der Akteure an wichtigen Knotenpunkten der Interaktion und Kommunikation zwischen organisatorischen Einheiten; 4. Vorschriften und Verfahren (Formalstrukturen), die ursprünglich geschaffen wurden, um das Verhalten von Organisationsmitgliedern vorhersehbar zu machen.

Wenn es um Fragen der Förderung eines produktiven Arbeitsklimas geht, dann sind – und dies soll hier hervorgehoben werden – immer auch Strategien des Akteurverhaltens in interdependenten Arbeitsbeziehungen, teilweise widersprüchliche Akteursinteressen, unterschiedliche Ressourcenausstattungen und strukturelle Bedingungen der Interessendurchsetzung zu berücksichtigen. Ein solcher Ausgangspunkt kann als „pragmatisch“ bezeichnet werden, denn in der betrieblichen Praxis hat man es stets auf prekäre Art und Weise mit den Interessen, Perspektiven und dem Einflussverhalten von Akteuren zu tun – schließlich wird die Funktionalität der meisten personalwirtschaftlichen Instrumente (insbesondere ausgeklügelter Anreizsysteme) gerade vor dem Hintergrund verständlich, dass persönliche Interessen von Akteuren in Organisationen erstens nicht in die gleiche Richtung weisen und sich zweitens nicht bruchlos auf die Verwirklichung organisationaler Ziele beziehen lassen. So geht es etwa im Rahmen der Strategischen Personalführung letztlich um die konzeptionelle Lösung des Problems, wie die heterogenen persönlichen Interessen und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder wirkungsvoll so miteinander verbunden werden können, dass der Unternehmenserfolg langfristig gesichert werden kann. Anders aus-

gedrückt geht es in dieser Sicht um nicht weniger als um die Frage nach den Mechanismen und Bedingungen, die es Akteuren in Organisationen ermöglichen, ihre Identität erfolgreich ins Spiel zu bringen. Jenseits eines macht- und identitätstheoretischen Bezugsrahmens für die Analyse organisationalen Handelns macht es m.E. wenig Sinn, z.B. über die Förderung des subjektiven Wohlbefindens und der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern in wachsenden Unternehmen nachzudenken.

Im Folgenden geht es erstens um ausgewählte Konzepte der Personalentwicklung, zweitens um das Konzept der Sozialkompetenz und drittens um die Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung. Im Einzelnen wird gezeigt, dass jenseits verbreiteter Personalentwicklungskonzepte, die auf dem Profilvergleich basieren, zugunsten einer Perspektive der Akteure Konzepte in Betracht zu ziehen sind, bei denen betroffene Mitarbeiter als *Beteiligte* an der Bedarfsermittlung partizipieren und mit denen auf der Maßnahmenebene der *Interpersonalität* der Arbeitssituationen Rechnung getragen werden kann. Bezogen auf Führungskräfte (und Interessenvertreter der Beschäftigten) zeigen neuere Studien, dass ein erheblicher Bedarf an der Entwicklung von Sozialkompetenz besteht, wenn auch in Zukunft die Auswahl, der sinnvolle Einsatz und die Bindung qualifizierter Beschäftigter an das Unternehmen sichergestellt werden soll. Allerdings – so wird verdeutlicht – greifen Sozialkompetenz-Konzepte in Bezug auf den eigentlich *sozialen* Charakter dieser Kompetenzen häufig zu kurz. Deshalb wird hier ein weiterführendes soziologisches Verständnis von Sozialkompetenz vorgestellt. In normativer Hinsicht fordert es von Führungskräften, darauf hinzuwirken, dass die Beschäftigten im interaktiven Arbeitshandeln mit anderen ihre Ich-Identität behaupten können – eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung eines produktiven Arbeitsklimas und nicht nur das: Zugleich werden damit die Chancen einer erfolgreichen Organisationsentwicklung erhöht. Die wesentlichen Bedingungen und Potenziale einer engen Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung werden abschließend dargestellt.

Personalentwicklung: Lückekonzept, partizipativer Ansatz und interpersonale Perspektiven

Unter dem Begriff Personalentwicklung werden in der Praxis seit den 80er Jahren vorwiegend bedarfsorientierte Konzepte der betrieblichen Aus- und Weiterbildung verstanden. Von der Personalentwicklung im Bildungsbereich wird die Laufbahnentwicklung unterschieden, die die Planung, Entscheidung, Durchführung und Kontrolle der Veränderung der Position von Mitarbeitern (Nachwuchskräfte, Spezialisten, Führungskräfte) in alle Richtungen der Hierarchie umfasst. In der Praxis größerer Unternehmen, die über ausgebaute Personalentwicklungssysteme verfügen, trägt die faktische Verknüpfung von betrieblicher Weiterbildung und Laufbahnplanung regelmäßig dazu bei, dass Personalentwicklung von den Betroffenen als bedeutungsvolles innerbetriebliches Politikfeld erlebt wird. Der Realisierung persönlicher Interessen im Unternehmen sind in Abhängigkeit von der Unternehmensentwicklung mehr oder weniger enge Grenzen gesetzt; Personalentwicklung eröffnet Einkommens-, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten für diese Akteure und schneidet sie für jene ab.

In Theorie und Praxis sind Konzeptionen der betrieblichen Weiterbildung verbreitet, die sich am Ablaufschema „Planung – Entscheidung – Durchführung – Kontrolle“ orientieren. Ganz im Sinne eines rationalen, betriebswirtschaftlichen Problemlöseprozesses wird Personalentwicklung als Intervention konzipiert, die im Kern auf die Ermittlung und Schließung von (Qualifikations-)Lücken abzielt, die mittels Profil-

vergleich zwischen Soll-Qualifikationen (Stellenanforderungen) einerseits und Ist-Qualifikationen (Mitarbeiter) andererseits bestimmt werden. Dieser auch treffend als „Lückenkonzep“ bezeichnete Ansatz der Personalentwicklung betrachtet *Personal*, also Menschen ohne Ansehen der Person – Personal, das entwickelt wird. Der Fokus liegt eher auf der fremdbestimmten Wissensvermittlung, auf der *Beschulung* von menschlichen Qualifikationsträgern, als auf der aktiven, interessenbezogenen Selbstentwicklung kompetent handelnder Akteure. Nachteile können sich bei diesem betrieblichen Weiterbildungskonzept gerade daraus ergeben, dass individuelle Bildungsbedürfnisse nicht hinreichend befriedigt werden, weil sich der Bildungsbedarf vorrangig am fiktiven Bedarf einer Gruppe oder einzelner Mitarbeiter, kaum jedoch an dem vom konkreten Betroffenen selbst empfundenen Bildungsbedarf orientiert. Unbestritten sind dennoch die in der Praxis mit der Anwendung des Lückenkonzeps erzielten guten Ergebnisse bei der Vermittlung von Fachwissen, z.B. im Rahmen der Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Bei fachkompetenten bzw. hochqualifizierten Beschäftigten kann durch Personalentwicklung ein positiver Beitrag auch für das Arbeitsklima gerade dann geleistet werden, wenn diese ihre eigenen Vorstellungen bei der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen einbringen können. Hier eignen sich verschiedene Formen der partizipativen Personalentwicklung, z.B. auf der Basis der Bildungsbedarfsplanung mit Hilfe gemeinsam erarbeiteter Lernzielkataloge, der Bildungsplanung mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen oder der Bedarfsplanung auf der Basis kritischer Vorfälle und Ereignisse. Die zuletzt genannte Form scheint besonders geeignet, wenn es um die Weiterentwicklung ganzer Arbeitsbereiche bzw. um die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen innerhalb von Führungsbereichen geht. Die Bedarfsplanung basiert auf der Schilderung vorangegangener oder vorhersehbarer positiver Erlebnisse, kritischer Probleme, Vorfälle, Ereignisse, Situationen etc. durch die betroffenen Mitarbeiter. Die geschilderten Ereignisse können von den Mitarbeitern selbst analysiert und in Gruppen (im Arbeitsteam) – evtl. angeleitet von Moderatoren – diskutiert werden. Im Ergebnis kommt es zur Empfehlung konkreter Bildungsmaßnahmen durch das Arbeitsteam oder die Moderatoren. Ein solches Vorgehen erfordert im besonderen Maße ein offenes und vertrauensvolles Gesprächsklima zwischen Gruppenmitgliedern, die möglichst der gleichen Hierarchieebene angehören sollten.

Auf der Maßnahmenebene kann Personalentwicklung zur Gestaltung eines produktiven Arbeitsklimas und zur Stabilisierung von Arbeitsbeziehungen vor allem durch Interventionen beitragen, die auf der *interpersonalen* Ebene ansetzen (vgl. Neuberger 1991, 27 ff.). Interpersonal ansetzende Interventionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie *konkrete* andere Personen als Medium und Ort des Lernens benötigen. Damit kann Personalentwicklung zur Erweiterung des Verständnisses und der Steuerung konkreter sozialer Beziehungen beitragen. Wesentliche Ansatzpunkte einer interpersonalen Personalentwicklung sind die folgenden Diagnose- und Interventionsinhalte:

Erstens sind Akteure in der direkten Interaktion mit anderen Akteuren sinnlich konfrontiert. Weil Interaktion über Sprache, Gesten, Traditionen etc. vermittelt erfolgt, müssen sie Interpretationsarbeit leisten. Interventionen bezogen auf die Dynamik sozialer Beziehungen können hier z.B. mit Hilfe der Prozess-Beratung (vgl. z.B. Wimmer 1992, Schein 1993) erfolgen.

Zweitens ist die Dauer, Kontinuität und Zeitlichkeit der Beziehung zwischen Akteuren für die Entwicklung gemeinsamer Perspektiven und Projekte von Bedeutung. Können Akteure davon ausgehen, dass sich soziale Beziehungen kontinuierlich über längere Zeiträume erstrecken, verändert dies das gegenwärtige soziale Handeln jedes

einzelnen Akteurs; tendenziell wird die Entstehung von Kooperation begünstigt. Personalentwicklung kann hier positive Wirkungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen vor allem dann erzeugen, wenn die Teilnehmer gruppenorientierter Trainingsmaßnahmen in konkreten Arbeitssituationen regelmäßig miteinander in Kontakt stehen.

Drittens begegnen sich in Arbeitsverhältnissen Menschen mit verschiedenen Rollen und Positionen, die die Stabilität und Erwartbarkeit von Inter-Aktionen unterstützen. Bezogen auf Gruppen in Organisationen lassen sich obligatorische Rollen, in die bestimmte Personen delegiert werden (z.B. Sprecher), von informellen Rollen unterscheiden (Star, Organisator, Experte, Sündenbock etc.), die von Akteuren wahrgenommen bzw. kreiert zur Steuerung sozialer Interaktionen beitragen können. Neben verschiedenen arbeitsplatzfernen (von konkreten Arbeitsinhalten abstrahierenden) Interventionen wie Teamentwicklungs- und Rollengestaltungsverfahren (z.B. Rollenanalyse bzw. Rollenklärung, Rollenverhandeln; vgl. Harrison 1977) bieten sich eine Reihe arbeitsplatznaher Interventionen wie Zirkelarbeit (Qualitäts-, Lernstatt-, Innovationszirkel; vgl. Rischar/Titze 1998), Projektarbeit oder Netzwerkbildung an (vgl. ausführlicher Neuberger 1991, 200 ff.).

Viertens nehmen Akteure in interpersonalen Beziehungen und Konfigurationen auf Regeln, Normen, Werte, Ideologien und Mythen Bezug, die das Verhalten der Akteure kanalisieren. Auch wenn Strukturen (Verhaltens- und Verfahrensregeln) von jedem Akteur für gültig gehalten und akzeptiert werden, dürfen sie dennoch nicht von vornherein entproblematisiert werden. Die prinzipielle Offenheit positionsspezifischer Arbeitsrollen und die Bindung solcher Regeln an die Akzeptanz der Akteure weist z.B. auf die Möglichkeit latenter Normen- und Wertkonflikte hin. Auf der interpersonalen Ebene kann es besonders dann zu Konflikten kommen, wenn widersprüchliche Werte, Normen und Regeln in Interaktionen aufeinander stoßen, so dass den Beteiligten z.B. auch bewusst wird, dass ihre Interessen je unterschiedlich durch deren Akzeptanz gefördert oder behindert werden. In diesem Problembereich gehört neben der Transaktionsanalyse (Berne 1970; Stewart/Joines 1990) besonders die Prozess-Beratung zu den wichtigsten Interventionsmethoden.

Fünftens wird Gruppenbildung (Bildung einer Gruppenidentität) bzw. die Abgrenzung einer interpersonalen Konstellation von ihrer Umwelt gerade auch wegen der prinzipiellen konfliktreichen Offenheit von Arbeitsrollen durch ähnliche Qualifikationen und gemeinsame Wertorientierungen (z.B. professionelle Normen) verstärkt. Die Selbsttypisierung einer Gruppe erfolgt in der Regel in sachlicher (bestimmte Aufgaben, Arbeitsbereiche etc.), sozialer (bestimmte Mitgliedschaftsbedingungen, Aufnahme-Rituale, Heldenfiguren etc.) und zeitlicher Hinsicht (bestimmte Traditionen, gemeinsame Erinnerungen an bewältigte Probleme, Krisen, Katastrophen, herausragende Leistungen, projektierte Zukünfte). Im Wege sozialer Abstimmungsprozesse kommt es bei vorgegebenen Arbeitskontakten hinsichtlich der Erwartungen oder Verhaltensmuster zu einem Konsens, der die Kooperation und Kohäsion (das Wir-Gefühl) fördert, wodurch intensivere soziale Kontakte und Kommunikation begünstigt werden (vgl. zur Gruppendynamik Türk 1978, 154).

Nicht immer wird in Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf die Gruppenbildung im Sinne der Förderung der interpersonellen Identitätsstiftung zielen, hinreichend in Rechnung gestellt, dass sich Gruppen im Rahmen alltäglicher Arbeitskontakte überwiegend aufgrund von – für die Funktionsfähigkeit von Organisationen – notwendigen Interaktionen in Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsprozessen bilden. Und dies kann, muss aber nicht entlang der formalen Beziehungen einer Organisation geschehen. Informelle Gruppen können sich z.B. bilden, wenn die For-

malstruktur mehr oder weniger von der Prozessstruktur einer Organisation abweicht. Insbesondere wird in der Regel vernachlässigt, dass eine Gruppenbildung von Akteuren umso wahrscheinlicher ist, (1) je mehr diese Akteure durch gemeinsames, aufeinander abgestimmtes Handeln für andere Akteure relevante Unsicherheitszonen erzeugen und kontrollieren können, (2) je mehr für diese Akteure relevante gemeinsame Unsicherheitszonen von anderen Akteuren erzeugt und kontrolliert werden können und (3) je kleiner und homogener (bezüglich Interessen und Ressourcen) die Menge der jeweils genannten anderen Akteure ist. Mit (1) sind die Chancen der aktiven Interessendurchsetzung gegenüber anderen Akteuren, mit (2) die Möglichkeit der Verteidigung und Absicherung der eigenen Interessenposition angesprochen. Mit (3) wird ausgedrückt, dass die Gruppenbildung erleichtert wird, wenn nur wenige Zielakteure (Individuen oder Gruppen) für ein koordiniertes Durchsetzungs- oder Verteidigungsverhalten in Betracht kommen (vgl. Küpper/Felsch 2000, 127 f.).

Sechstens sind soziale Interaktionen und Prozesse von Emotionen (z.B. Autoritätshörigkeit, Aggressivität, Rivalität, Angst, Risikobereitschaft, Streben nach Sicherheit) begleitet. In persönlichen Kontakten wird Verständigung dadurch ermöglicht, dass jede Kommunikation neben dem Inhaltsaspekt (Mitteilung von Sachinformation) auch einen Beziehungsaspekt enthält (vgl. Watzlawick u.a. 1980). Durch solche Beziehungsaspekte kann sich eine Beziehungsdimension (ein gemeinsames Deutungsmuster oder ein System interpretativer Regeln) entwickeln, die den Inhaltsaspekt von Mitteilungen im Sinne einer Metakommunikation prägt (vgl. Küpper/Felsch 2000, 19 f.). Beziehungsaspekte sind den Beteiligten selten bewusst; gegenüber den ausdrücklichen (manifesten) Inhalten handelt es sich häufig um verborgene (latente) Mitteilungen (vgl. Bosetzky/Heinrich 1980, 105).

Wie stark auch in betont sachbezogenen Arbeitsgesprächen und Berichten Beziehungsaspekte verwoben sein können, zeigt folgendes Beispiel: „Jemand liefert seinem Vorgesetzten dauernd Berichte und Analysen, die für dessen Arbeit von Nutzen sein könnten (inhaltlicher Aspekt); aus der Sicht des Informationslieferanten dient diese Kommunikation jedoch primär der Gewinnung von Aufmerksamkeit, Anerkennung und Vertrauen dadurch, dass die Fähigkeit, angemessene Sachinformationen zu liefern, nachgewiesen wird; ähnlich mag sich dies aus der Sicht des Informationsempfängers darstellen: Die Berichte sind für ihn der Beweis, dass er von der anderen Person ‚richtig‘ verstanden wird und dass er sich auf sie verlassen kann. Insofern dient also Kommunikation der (in diesem Fall aufwendigen) Klärung sozialer Beziehungen“ (Picot 1984, 132).

Die Wahrnehmung und konstruktive Auseinandersetzung mit Beziehungsaspekten kann mit Hilfe des Sensitivity Training (vgl. Schein/Bennis 1965) unterstützt werden – einem quasi-therapeutischem Setting, mit dem erweiterte Erlebnis- und Ausdrucksmöglichkeiten erschlossen werden sollen.

Die Feststellung einer Beziehungsstruktur bzw. Herstellung einer konsensuellen Beziehungsdimension auf dem Wege einer Metakommunikation über die Natur der Interaktionsbeziehung wird dadurch erschwert, dass Organisationsmitglieder sowohl in Kooperationsbeziehungen (komplementäre Beziehungen; z.B. bei sich gegenseitig ergänzenden und unterstützenden Tätigkeiten der Mitglieder eines Teams), als auch in Konkurrenzbeziehungen (z.B. bei mehreren parallel arbeitenden Entwicklungsteams) eingebunden sind. Kooperation und Konkurrenz können daneben in ein und derselben Beziehung spannungsgeladen verquickt sein, z.B. in Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen, in denen die Untergebenen als Anwärter für die Vorgesetztenposition in Betracht kommen.

Siebtens ist Macht eine zentrale Dimension sozialer Beziehungen (vgl. zur strategischen Organisationsanalyse weiter oben). Allerdings wird „das letzte Tabu: Macht“ (Pfeffer 1992) bis heute selten gebrochen, und die Auseinandersetzung mit mikropolitischen Taktiken als Inhalt und Ziel von Trainingskonzepten (vgl. Hohl/Knicker 1987) ist eher eine (letztlich nicht unproblematische)² Ausnahme geblieben. Im Rahmen einer strategisch aufgeklärten Personalentwicklung müssen Antworten auf Fragen nach der Verbindung der Akteursperspektive mit einer Entwicklungsperspektive des Systems gesucht, müssen Arten der Spielregeln und Machtspiele und damit zugleich Bedingungsmöglichkeiten für Kooperation zur Diskussion gestellt werden. Ein in Bezug auf personale und organisationale Entwicklungsprozesse wünschenswertes Personalentwicklungskonzept zielt auf die Verbesserung der Kooperations- und Konkurrenzfähigkeit der Akteure sowie auf die Aufrechterhaltung eines flexiblen Spannungsverhältnisses zwischen der Reproduktion und Modifikation organisationaler Strukturen ab – Personalentwicklung trägt somit zur Etablierung und Stabilisierung organisationaler Machtspiele bei, die die Akteure als „fair“ erleben (vgl. Felsch 1998a).

Zur Entwicklung sozialer Kompetenzen

Kritische Anmerkungen zum Konzept der Sozialkompetenz

Vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsformen (Projektarbeit, Teamarbeit, Zirkelarbeit etc.) besteht ein ausgesprochenes Interesse an der sogenannten ganzheitlichen Qualifizierung, d.h. an der Förderung von fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Bezogen auf Führungskräfte wird Handlungsbedarf besonders im Hinblick auf die Entwicklung sozialer Kompetenzen abgeleitet. Hinsichtlich der inhaltlichen Auslegung des Begriffs Sozialkompetenz besteht in der sozialwissenschaftlichen Diskussion breiter Konsens. In der personalen Dimension ist die Befähigung eines Individuums gemeint, sich innerhalb eines Arbeitszusammenhangs zielgerichtet (aufgabenbezogen), beziehungs- und gruppenorientiert zu verhalten, auf der Grundlage erwünschter internalisierter Verhaltensweisen mit anderen Personen (Arbeitsgruppe/Team, Kunden, Gesprächs- bzw. Verhandlungspartner) zu kommunizieren und zu interagieren sowie individuelle Handlungsspielräume im Rahmen (vor-)gegebener Status-, Aufgaben-, und Rollenverteilungen (formaler Strukturen) sozialorientiert zu nutzen. In der organisationalen Dimension ist mit dem Begriff Sozialkompetenz ein Instrument der Steuerung von Sozialbeziehungen zur leistungs- und bedürfnisoptimierenden Realisierung von Prosozialität und Partizipation auf allen Ebenen der Organisation angesprochen.

Die Funktion des Konzepts Sozialkompetenz wird vor allem in der Förderung von Kooperation und Konsens in lateralen Kooperationsbeziehungen (arbeitsbezogenen Interaktionsbeziehungen zwischen hierarchisch formal etwa gleichgestellten Organisationsmitgliedern) gesehen. Sozialkompetentes Verhalten von Führungskräften soll die situationsadäquate, möglichst reibungslose und konfliktfreie soziale Eingliederung von Mitarbeitern in organisierte Produktions- und Dienstleistungsprozesse be-

2 Geht es – wie bei der Managerfortbildung bei BMW (vgl. Hohl/Knicker 1987) – um das Erlernen eines „rationalen Umgangs mit Machtspielen“, dann darf nicht in Vergessenheit geraten, dass auch Führungskräfte Akteure sind, die in Organisationen eigene Interessen verfolgen.

günstigen und damit zur Steigerung der betrieblichen Produktivität beitragen. Diesem Verständnis liegen Bilder vom „gelungenen“ Sozialverhalten zugrunde, die Standarderwartungen für Beziehungsmuster im Dienste der Berechenbarkeit von sozialer Interaktion beinhalten. Nicht selten werden zur genaueren (oft idealtypischen) Kennzeichnung von Sozialkompetenz detaillierte Kataloge wünschenswerter Interaktionsfertigkeiten zusammenhangslos aneinandergereiht, *ohne* real existierende Menschen im Blick zu haben und zu respektieren (vgl. Hoets 1993, 123). Überdies werden Vorstellungen über *soziales* Verhalten überwiegend aus einer individuumzentrierten Perspektive formuliert. Ein Beispiel hierfür ist das vergleichsweise weitreichende sozialpsychologische Qualifikationskonzept nach Argyle (1972), bei dem folgende Interaktionsfertigkeiten genannt werden:

- die Glattheit des Ineinandergreifens von Äußerungen zu erreichen (Fehlen von Pausen und Unterbrechungen, emotionale Harmonie mit Interaktionspartner, effektive verbale Kommunikation);
- die Kontrolle über die soziale Interaktion zu behalten (Initiative behalten; Einflussnahme auf die Beziehung, emotionale Tönung und den Kontext der Interaktion);
- perzeptuelle Sensitivität (Aufmerksamkeit für die genaue Interpretation verbaler und nichtverbaler Äußerungen des Interaktionspartners);
- Beherrschung eines Repertoires an Verhaltensweisen (z.B. Herstellen einer freundlichen Beziehung, Kooperation, Überzeugungen, Erklären; unangenehme Fragen stellen können, ohne Peinlichkeiten aufkommen zu lassen);
- Fähigkeit zur Rollenübernahme (Fähigkeit, sich in die Lage anderer hinein zu versetzen).

Eine Konsequenz derartiger „sozialtechnisch“ anmutender Konzepte ist, dass es schwer fällt, den Interaktionspartner als konkretes Gegenüber mitzudenken, also als Akteur, den es zur Realisierung eigener Handlungspläne zu gewinnen gilt, und der ebenfalls darauf bedacht ist, Kontrolle über die Interaktion (zur Durchsetzung eigener Interessen) zu erlangen bzw. zu verteidigen. In konkreten sozialen Interaktionen ist die Anwendung und Entwicklung sozialer Kompetenzen des einen Akteurs stets auch vom konkreten Verhalten der Interaktionspartner (sozialer Gegenspieler) abhängig. Deshalb macht es wenig Sinn, soziale Kompetenzen – wie es verbreitet der Fall ist – als universale Fähigkeiten bestimmen bzw. von der Annahme ausgehen zu wollen, „dass soziale Kompetenz für alle Interaktionssituationen im Grunde dieselbe ist.“ (König 1992, 2049) Zu Widersprüchen führt die gängige funktionale Vorstellung vom sozial kompetenten Verhalten als reibungsloses Sozialverhalten übrigens auch dann, wenn von Beschäftigten erwartet wird, dass sie sich sozial kompetent verhalten *und* dass sie kreativ zur Innovationsfähigkeit der Organisation beitragen.

Kooperations- und Konkurrenzfähigkeit als wesentliche Sozialkompetenz in Arbeitsorganisationen

Um die Konturen für ein elaboriertes Konzept der Sozialkompetenz zu schärfen, mit dem klar von individuumbezogenen und idealtypischen Bestimmungen sozialer Fähigkeiten abgerückt wird, ist es hilfreich, an das im soziologischen Kontext entwickelte Konzept der balancierenden Identität von Krappmann (1978) anzuknüpfen. Dieses Konzept betont die Funktionalität sozialer Kompetenzen nicht nur im Sinne der Erfüllung sozialer Erwartungen anderer. Vielmehr geht Krappmann davon aus, dass

soziale Interaktion nur dann als „gelingen“ bezeichnet werden kann, wenn die Akteure die Erwartungen anderer (teilweise) erfüllen *und* sich *zugleich* eigensinnig (kreativ) von diesen absetzen: Damit es überhaupt zu einer sozialen Beziehung kommt, ist die partielle Anpassung an die Handlungserwartungen anderer unvermeidlich (Rollenkonformität); damit in diesen Beziehungen auch eigene Auffassungen, Problemsichten und -lösungen, moralische Standards etc. einfließen können, müssen Akteure auf Distanz gehen, um die An- und Aufforderungen anderer reflektieren, interpretieren und kritisieren zu können (Rollendistanz). In diesem Spannungsfeld zwischen Rollenkonformität und Rollendistanz behaupten Akteure ihre (Ich-) Identität. Die Behauptung von Identität ist stets von der Anerkennung der Identitätsdarstellung durch andere Akteure abhängig.

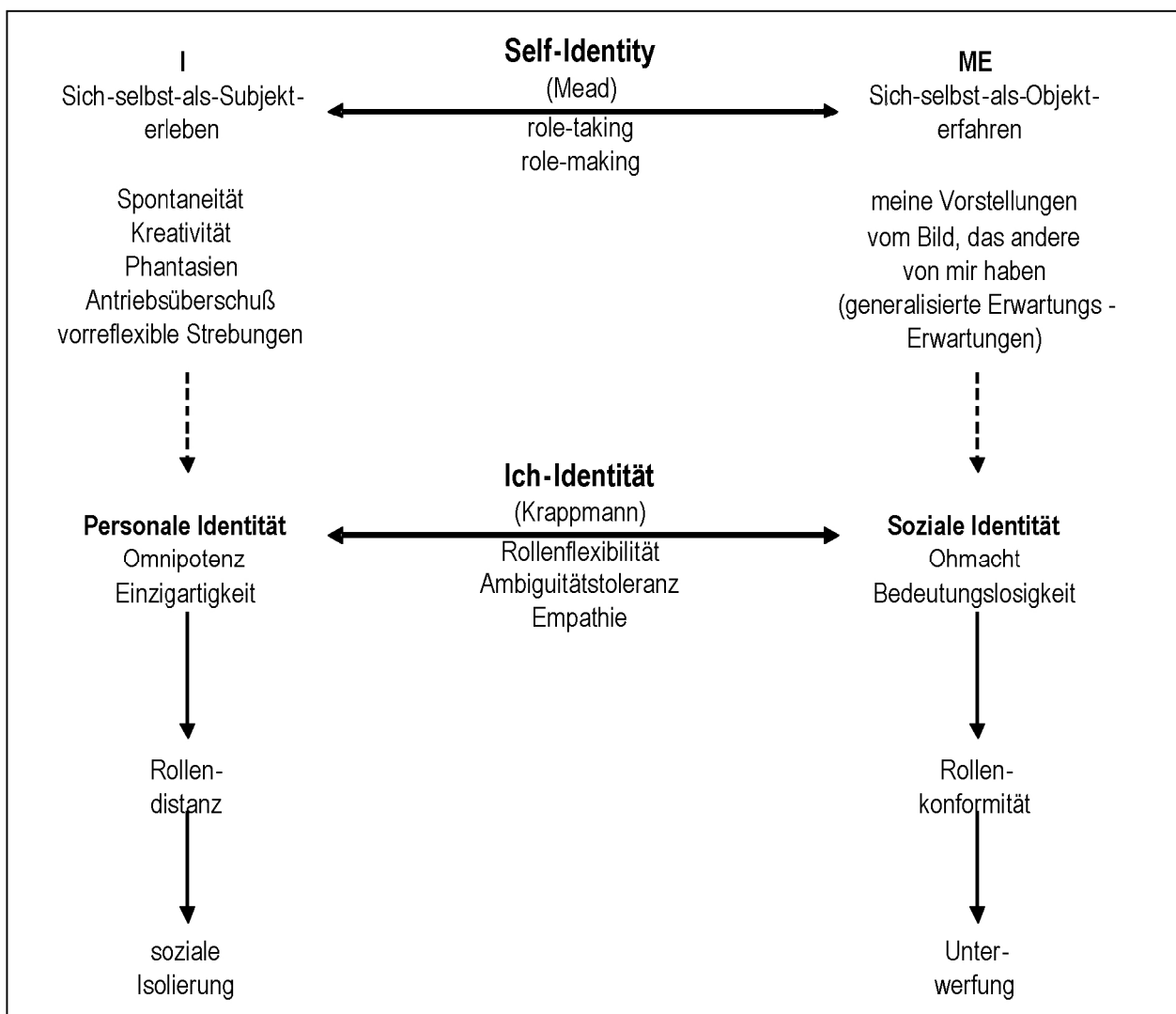


Abbildung 1: Identitätskonstruktionen nach Mead (1968) und Krappmann (1969)

Krappmann schließt mit seinem Konzept der balancierenden Identität an den sozialpsychologischen Begriff der Identität von G.H. Mead an, der im Rahmen seiner intersubjektiven Handlungstheorie das Selbst (die Ich-Identität) als Zusammenspiel von zwei Dimensionen der Erfahrung, dem Sich-selbst-als-handelndes-Subjekt-erleben (dem „I“) und dem Sich-selbst-als-Objekt-erfahren (dem „Me“) konzipiert. Krappmann sieht den Akteur im sozialen Handlungsprozess einem Dilemma ausgesetzt: Er

muss den divergierenden Erwartungen verschiedener Interaktionspartner nachkommen („so sein wie alle anderen“) und sich gleichzeitig in seiner Besonderheit, also als ein von anderen unterscheidbares Individuum darstellen („so sein wie keiner“); zu erbringen ist ein schwieriger Balanceakt zwischen den im Widerstreit stehenden Dimensionen der sozialen Identität und der personalen (biographischen) Identität, indem sich das Individuum so verhält, „als ob“ es wie alle anderen wäre *und* „als ob“ es einzigartig wäre. Gelingt der Balanceakt in der Zuschreibung anderer Akteure, dann wird er als Persönlichkeit anerkannt, d.h. er behauptet seine Ich-Identität. Gelingt dieser Balanceakt nicht, kommt es entweder zur Unterwerfung oder zur sozialen Isolierung der Betroffenen (vgl. Abbildung 1). In beiden Fällen kann es zu Identitätskrisen bei den Betroffenen kommen. Derjenige, der sein Handeln regelmäßig primär an den Interessen anderer ausrichtet (der ewige „Ja-Sager“) wird von anderen nicht mehr als „Akteur“ (dessen eigeninteressiertes Handeln von anderen Akteuren in Rechnung gestellt werden muss, weil von ihm mögliche Störungen für die Durchsetzung eigener Handlungsziele ausgehen können) wahrgenommen. Ein anderer hingegen, der entweder inkompetent oder extrem eigensinnig als ewiger „Nein-Sager“ niemandem nützt, spielt sich selbst ins soziale Abseits, indem er für andere Akteure über kurz oder lang uninteressant, in seinen Handlungen irrelevant wird. Auch erscheinen beide Fälle in Bezug auf die Qualität der sozialen Interaktion, der gemeinsamen Bewältigung von Arbeitsaufgaben und mithin für das Arbeitsklima als nicht unproblematisch: im ersten Fall (der Unterwerfung) kommt es zur Verdrängung der eigenen Bedürfnisse und Erwartungen, im zweiten Fall (soziale Isolierung) orientieren sich Akteure ausschließlich an den eigenen Bedürfnissen unter Missachtung der Bedürfnisse anderer.

Hingegen werden produktive Arbeitsbeziehungen von Interaktionsbeziehungen getragen, in denen selbstverantwortliches Handeln dominiert. Im Einzelnen sind es die folgenden Kompetenzen, die (gelungene) soziale Interaktion ermöglichen:

- Rollenflexibilität, d.h. die Fähigkeit, aus einer Rollendistanz flexibel (im Kontinuum zwischen Ablehnung und Zustimmung) auf Ansprüche anderer zu reagieren.
- Ambiguitätstoleranz, d.h. die Fähigkeit, Unvereinbarkeiten zwischen eigenen und fremden Bedürfnissen ertragen und ein Nachgeben nicht gleich als gefährliche Bedrohung der eigenen Persönlichkeit aufzufassen.
- Empathie, d.h. die Fähigkeit, sich in die Handlungssituation des Interaktionspartners einzufühlen.

In diesen Dimensionen lässt sich der Begriff Sozialkompetenz treffend fassen. In ihrer Gesamtheit kennzeichnen sie das qualifikatorische Potential eines Akteurs, das die Wahrnehmung eigener Interessen bzw. die Behauptung von Identität in sozialen (tätigkeitsbezogenen) Handlungs- bzw. Arbeits-Situationen erlaubt. Hier ist nun in der Tat von *Fähigkeiten der Akteure* die Rede; Fähigkeiten, die die Behauptung von Ich-Identität in Arbeitsbeziehungen erst ermöglichen. Mit diesen wird nun auch die Perspektive für die wesentlichen Merkmale organisationaler Handlungs- bzw. Kommunikationsfähigkeit erweitert, denn sie implizieren nicht allein Kooperationsfähigkeit, sondern Kooperations- und (!) Konkurrenzfähigkeit.

Organisationale Handlungs- und Kommunikationskompetenzen werden in alltäglichen Arbeits- und Führungsbeziehungen fortlaufend (weiter-)entwickelt. Akteure in Arbeitsbeziehungen entwickeln ihre sozialen Fähigkeiten (ob sie wollen oder nicht) in erster Linie in Abhängigkeit von und in Bezug auf die im Handeln zum Ausdruck kommenden Sozialkompetenzen ihrer konkreten Gegenspieler. Führungskräfteentwicklung off-the-job eignet sich daher stets nur begrenzt für die Erprobung und Entwicklung sozialer Handlungskompetenz (z.B. im Rahmen von Rollenspielen), ver-

mag jedoch zur wichtigen Verständigung über die Bedeutung, Bedingungen und den Charakter sozialkompetenten Handelns im Arbeitsalltag beizutragen (ergänzend bietet sich z.B. Supervision und Coaching an, vgl. Schreyögg 1995). Hierfür bietet das Konzept der Ich-Identität in sozialnormativer Hinsicht einen zu bewahrenden Maßstab der sozialen Existenz. Ich-Identität ist Ausdruck einer „reifen“ Persönlichkeit – nicht einfach messbar, sondern als ein mehr oder weniger gelungener Balanceakt zwischen sozialen Akteuren diskutierbar.

Ein gelungener Balanceakt bedeutet – in mikroplitischer Perspektive – immer auch zugleich, dass eine fundamentale strategische Leistung erbracht worden ist: Der Akteur erscheint in seinem für andere relevanten Verhalten weder kalkulierbar noch unkalkulierbar; die Durchsetzung eigener Interessen in sozialen Organisationen bedingt, dass Akteure in ihren Handlungsstrategien die Erwartungen von anderen partiell berücksichtigen. Wirkungsvolle Selbstdarstellung als Prozess der Identitätsdarstellung und -anerkennung erfolgt stets in Bezug auf die Verteilung organisationaler Ungewissheitsquellen und ihre Nutzung als Machtquellen. Dabei besteht ein wie auch immer begrenzter Konsens über Machtverhältnisse und die je unterschiedlichen Möglichkeiten der Akteure zur Selbstdarstellung – das Verhältnis zwischen Macht und Identität ist ein dialektisches (vgl. Felsch 1998b; Felsch 1999, 158 ff.).

Vor diesem Hintergrund lässt sich nun auch genauer bestimmen, was ein gutes Arbeitsklima ausmacht: Es basiert im Wesentlichen auf Arbeitsbeziehungen, in denen die beteiligten Akteure ihre Ich-Identität im Zuge der gemeinsamen Bewältigung von Arbeitsaufgaben entwickeln und aufrechterhalten können. Ein solches Arbeitsklima ist in der Tat durch gegenseitige Wertschätzung, wechselseitige Anerkennung und soziale Unterstützung der Akteure geprägt. Als *produktiv* lässt sich ein solches Arbeitsklima auch gerade deshalb bezeichnen, weil Akteure, indem sie ihre Identität einbringen, nicht nur die Erwartungen anderer Akteure (Vorgesetzte, Kollegen, Kunden etc.) weitgehend erfüllen (Bewältigung von Arbeitsanforderungen; Einhaltung sozialer Regeln), sondern zugleich ihre *eigenen* Perspektiven, d.h. vor allem ihr kreatives Potenzial, ihre Spontaneität etc. für die erfolgreiche Bewältigung der Arbeitstätigkeit in Anschlag bringen. Nutzen Beschäftigte ihr Handlungspotenzial in diesem Sinne für die betriebliche Leistungserstellung, ist dies nicht zuletzt auch für Prozesse der Organisationsentwicklung (vgl. Trebesch 2000) produktiv. Im Folgenden einige Bemerkungen zu den Bedingungen und Potenzialen einer engen Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung, auf die Führungskräfte steuernd Einfluss nehmen sollten.

Die Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung als vorrangige Aufgabe von Führungskräften

Führungskräfte tragen entscheidend zur Schaffung und Etablierung des Arbeitsklimas bei. Auf der grundlegenden Ebene haben sie dafür Sorge zu tragen, dass Personalstrategien in die organisationalen Gesamtstrategien eingebunden werden. Vor allem wenn Unternehmensstrategien durch Unternehmensvisionen unterstützt werden, die ein Denken in Beziehungen, Handlungspotenzialen und -prozessen fördern (statt ein Denken in Positionen, Strukturen und Handlungsbeschränkungen), lässt sich der Weg für eine enge Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung bereiten. Die Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung trägt nachhaltig zum Unternehmenserfolg bei, indem sie die Nutzung und Entfaltung von individuellen und organisationalen Entwicklungspotenzialen ermöglicht, besonders wenn Akteure

nicht nur als Betroffene, sondern als Beteiligte an den Entwicklungsprozessen partizipieren. Mit Anwendung partizipativer und interpersonal orientierter Personalentwicklungskonzepte im Unternehmen kann einer Lernkultur als Bestandteil der Unternehmenskultur Ausdruck verliehen werden, indem herkömmliche („top down“-)Managementperspektiven teilweise umgekehrt werden, wenn Personalentwicklung an organisatorischen Schwachstellen, Handlungsproblemen und Konflikten in Arbeitsbeziehungen ansetzt; wenn eine Verzahnung von Arbeits- und Lernprozessen (qualifikationsfördernde Arbeitsgestaltung durch erweiterte Handlungs-, Entscheidungs- und Interaktionsspielräume) erfolgt; wenn konkrete individuelle oder gruppenbezogene Handlungs- und Lernproblematiken mit aktivierenden Lernmethoden (Qualitätszirkel als Lerngruppen, Lernen in Innovationsprojekten) verbunden werden, dann werden zugleich Perspektiven für „bottom up“-Strategien der Organisationsentwicklung eröffnet. Durch partizipative und interpersonale Personalentwicklung lassen sich eher evolutionäre Veränderungen, dauerhafte Lernprozesse und kontinuierliche Verbesserungsprozesse denn radikale Kurswechsel anleiten. Dabei können Change Agents die mehr oder weniger umfassenden Prozesse des (Selbst-)Lernens und der Selbstorganisation, das Einbringen von Detail- und Ablaufkenntnissen der Mitarbeiter, die Fähigkeit zur Selbsthilfe bei Entwicklungsproblemen von Abteilungen und Bereichen unterstützen; für externe Berater bietet sich die Übernahme einer Moderatorenfunktion an.

Im Rahmen von Personalentwicklung organisiertes Lernen sollte gegenüber dem in alltäglichen Handlungsvollzügen inbegriffenen Lernen jedoch nicht überbewertet werden. In arbeitsbezogenen Sozialbeziehungen erfolgt die Entwicklung, Entfaltung und operative Anwendung individueller Qualifikationen im interaktiven Wechselspiel mit anderen; die Nutzungs- und Entwicklungsmöglichkeiten qualifikatorischer Ressourcen hängt gewissermaßen vom sozialen Arrangement der Qualifikationen ab. Betriebliche Personalentwicklung ist daher in Zukunft verstärkt vor der Folie der handlungsimmanenten Qualifizierung im Zuge der gemeinsamen Bewältigung von Arbeitsaufgaben zu betrachten. Mithin sind besonders die Machtverhältnisse zu beachten, die sich auch in lateralen Arbeitsbeziehungen herausbilden, indem Akteure organisationale Ungewissheitsbereiche als Machtquellen nutzen, um ihre Autonomie aufrechtzuerhalten bzw. zu erweitern. In der interaktiven Dynamik organisationaler Machtbeziehungen werden strategische Kenntnisse und Fähigkeiten als wesentliche Merkmale organisationsbezogener Kommunikations- und Handlungskompetenz erworben, die auf das organisationale Interaktionssystem zurückwirken. Explizites Lernen – etwa im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen – muss auf diese Prozesse Bezug nehmen, denn seine Wirksamkeit hängt von der Sinnhaftigkeit des Lerninhalts vom Blickpunkt des handelnden Akteurs ab.

Im eigenen Führungsbereich können Führungskräfte zur Personal- und Organisationsentwicklung schon dadurch wirkungsvoll beitragen, dass sie im Rahmen der Personalführung Integrations- und Maklerfunktionen auf eine Weise wahrnehmen, dass eher symmetrische Kräfteverhältnisse in lateralen Arbeitsbeziehungen und zwischen Arbeitsgruppen unterstützt werden. Im Kontext von symmetrischen Machtverhältnissen ist eher mit der Hervorbringung kreativer Lernprozesse und mit der Etablierung eines produktiven Arbeitsklimas zu rechnen als unter den Bedingungen stark asymmetrischer Kräfteverhältnisse. Der wesentliche Grund ist, dass von Akteuren und organisationalen Gruppen unter den Bedingungen von offenen, in Spannung gehaltenen Machtbalancen eher Chancen gesehen werden, stets vorhandene Handlungs-, Interaktions- und Verhandlungsspielräume zur Erweiterung der eigenen Position (und nicht nur zu deren Verteidigung) und damit zur Veränderung bestehender Regeln und

Verfahren zu nutzen. Personal- und Organisationsentwicklung als vorrangige Aufgabe von Führungskräften erfordert deshalb neben der Förderung von Talenten im eigenen Bereich, der Berücksichtigung des Entwicklungspotenzials im Rahmen von Personalbeurteilungen, der Mitwirkung bei Potenzialanalysen, der Durchführung regelmäßiger Fördergespräche, dem Vorleben von Normen und Werten des Unternehmens u.ä. gegebenenfalls Interventionen in das mikropolitische Geschehen zugunsten von denjenigen, die in Machtbeziehungen unterlegen sind. Dies gilt gerade auch für schnell wachsende Unternehmungen, bei denen internes Wachstum (Zunahme der Organisationsgröße) oft mit einer zunehmenden Formalisierung der Strukturen und einer Verfestigung interner Machtpositionen einhergeht – mit tendenziell negativen Konsequenzen für die Innovationsfähigkeit von Organisation.

Literatur:

- Argyle, M. (1972): Soziale Interaktion, Köln
- Berne, E. (1970): Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen, Reinbek
- Bosetzky, H./Heinrich, P. (1980): Mensch und Organisation, Köln
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation, Königstein/T.
- Felsch, A. (1998a): Personalentwicklung, in: Heinrich, P./Schulz zur Wiesch (Hrsg.) (1998): Wörterbuch der Mikropolitik, Opladen, 210-213
- Felsch, A. (1998b): Identität, in: Heinrich, P./Schulz zur Wiesch (Hrsg.) (1998): Wörterbuch der Mikropolitik, Opladen, 103-106
- Felsch, A. (1999): Personalentwicklung und Organisationales Lernen, 2. Aufl., Berlin
- Harrison, R. (1977): Rollenverhandeln. Ein harter Ansatz zur Team-Entwicklung, in: Sievers, B. (Hrsg.) (1977): Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart, 116-133
- Hoets, A. (1993): Förderung sozialer Kompetenzen als Aufgabe der Personalentwicklung – Instrument der Anpassung, insbesondere der Frauen?, in: Zeitschrift für Personalforschung, Jg. 7, H. 1, 115-133
- Hohl, E.K./Knicker, T. (1987): Die Führungskraft als Spielmacher, in: Harvard Manager 3, 83-90
- König, E. (1992): Soziale Kompetenz, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.) (1992): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 2046-2056
- Krappmann, L. (1978): Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, Stuttgart
- Küpper, W./Felsch, A. (2000): Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Wiesbaden
- Küpper, W./Ortmann, G. (1986): Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 46, H. 5, 590-602
- Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.) (1992): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, 2. Aufl., Opladen
- Kutzner, E./Kock, K. (2002): Betriebsklima und Produktivität in Unternehmen mit hoher Wachstumsdynamik. (Projektantrag für die Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts im Politikfeld C des Dortmunder ESF Ziel 3 Programms), Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut
- Mead, G.H. (1980): Geist, Identität und Gesellschaft, Frankfurt/M. (amerik. Orig. 1934, dt. Übersetzung 1968)
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung, Stuttgart

- Pfeffer, J. (1992): Das letzte Tabu: Macht, in: Harvard Manager 4, 17-24
- Picot, A. (1984): Organisation, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2, München, 95-158
- Rischar, K./Titze, Chr. (1998): Qualitätszirkel. Effektive Problemlösung durch Gruppen im Betrieb. 4. Aufl., Renningen-Malmsheim
- Schein, E.H./Bennis, W.G. (1965): Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach, New York
- Schein, E. (1993): Organisationsberatung für die neunziger Jahre, in: Fatzer, G. (Hrsg.) (1993): Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln
- Schreyögg, A. (1995): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt a.M. u.a.
- Stewart, I./Joines, V. (1990): Die Transaktionsanalyse, Freiburg, Basel u. Wien
- Trebesch, K. (Hrsg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien, Stuttgart
- Türk, K. (1978): Soziologie der Organisation – Eine Einführung, Stuttgart
- Watzlawick, P./Beavin, J.H./Jackson, D. (1980): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern
- Wimmer, R. (Hrsg.) (1992): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden

Von der Personalentwicklung zur Lernenden Organisation

Personalentwicklung zielt auf Veränderung: der Menschen, nicht der Organisation. Für letzteres ist die *Organisationsentwicklung* zuständig. Natürlich wäre es fatal, diese Entwicklungsstrategien im Unternehmen strikt zu trennen, z.B. durch getrennte Abteilungen und Budgets. Im Vordergrund muss (immer wieder aufs Neue) erörtert und entschieden werden, welches die Ziele und weiterführenden Entwicklungspfade für ein Unternehmen sind. Dem schließt sich die Erörterung und Vereinbarung zielführender Interventionen und Investitionen an, z.B. in die Entwicklung neuer Produkte, in Marketing, in strukturelle oder organisatorische Veränderungen, in verbesserte Arbeitsmittel oder eben in personelle Maßnahmen wie Neueinstellungen oder Qualifizierung. Nur im konkreten Einzelfall kann entschieden werden, welches der effektive und vertretbare Weg zum angestrebten Ziel ist. Beispiele:

- Übertrage ich Führungsverantwortung prinzipiell nur an Mitarbeiter/innen, welche sich durch hinreichende soziale und kommunikative Kompetenzen auszeichnen, oder setze ich darauf, dass sich diese im Seminar schon noch erwerben lassen?
- Welche die Gesundheit und Produktivität beeinträchtigenden Stressfaktoren werden besser eliminiert oder reduziert (mehr Personal, zuverlässigere Arbeitsmittel, Lärmreduzierung, praktizierte Pausen/„stille Stunden“ usw.), mit welchen Stressoren müssen die Mitarbeiter/innen lernen, konstruktiver umzugehen?
- Werden überhand nehmende Konflikte unter den Mitarbeiter/innen und ein schlechtes Arbeitsklima in Verbindung mit hoher Fluktuation am wirksamsten (und effizientesten) durch Maßnahmen der Teamentwicklung bereinigt, durch die Einführung von Mitarbeitergesprächen und entsprechender Schulung der Führungskräfte, durch die Fortbildung von Mitarbeiter/innen zu „Konfliktlotsen“, durch eine generelle Gehaltserhöhung?

Junge Unternehmen, mit (noch) wenig Bürokratie und viel Dynamik sollten die Chance nutzen, Möglichkeiten und Anreize zum Lernen und zur Entwicklung in die Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe zu integrieren, statt eine innerbetriebliche „Behörde zur Entwicklung des Personals“ zu etablieren.

Eine „*Lernende Organisation*“ hat den Anspruch, ideale Voraussetzungen zu schaffen, um internen oder externen Veränderungsdruck und das in ihm liegende Potential sehr frühzeitig zu registrieren und schnell und wirksam darauf zu reagieren. Unternehmer formulieren z.B. folgende Ansprüche:

- „Praktizierte Arbeitsteilung in einer Vertrauensorganisation, bei der Funktionen dezentralisiert, autonom arbeiten. Problemlösungen allgemeiner Art erfolgen über Regelkreise.“
- „Bewusste Analyse und Verbesserung von Prozessen und Strukturen aus Kundensicht unter Stärkung der Entscheidungskompetenz und des Risikoverhaltens der Mitarbeiter unter Berücksichtigung von Standards anderer Unternehmen.“
- „Eine Organisation, die schnell und angemessen auf geänderte Rahmenbedingungen reagiert, agiert und dabei frühere Erfahrungen sinnvoll berücksichtigt.“
- „Jeder Mitarbeiter kann ohne Sanktionen negativer Art Fehler machen, und das Team sucht Verbesserungsmöglichkeiten.“

- „Ein Unternehmen, das durch Offenheit in Kommunikation und Führung alle Mitarbeiter für erfolgreiche Arbeit motivieren und begeistern kann.“ (Witthaus 1997)

Diese Kriterien haben vordergründig gar nichts mit individuellem Lernen oder gar Qualifizierung (Maßnahmen) zu tun. Vielmehr werden hier die Unternehmenskultur, das Führungsverhalten und organisatorische Merkmale angesprochen. Funktioniert also eine Lernende Organisation ohne Personalentwicklung? Sicher nicht, aber deutlich wird, wie sehr die Unternehmensentwicklung gerade vom *lebenslangen Lernen der Führungskräfte* und des Managements abhängt, von Taten und Unterlassungen, von Einstellungen und Entscheidungen, von täglich praktiziertem Führungsverhalten.

Die *fachlichen und sozialen Kompetenzen* der Mitarbeiter/innen müssen Schritt halten mit den – gerade in schnell wachsenden Unternehmen – häufig veränderten Anforderungen. Aber Vorsicht: Überschätzen Sie nicht deren Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft. Menschen erwerben im Laufe ihres Lebens gewisse Vorlieben und Eigenheiten, Stärken und Schwächen, welche Sie nicht ignorieren, sondern konstruktiv für Ihr Unternehmen nutzen sollten.

Personalauswahl und -platzierung geht vor Personalentwicklung!

Helfen Sie jeder Person, die für sie passende Aufgabe zu finden.
Das ist gelebter Respekt vor der Individualität des Einzelnen.

- Meiden Sie die Versuchung, perfekte Menschen kreieren zu wollen!
- Setzen Sie Mitarbeiter so ein, dass ihr Talent wie eine Sonne leuchtet!
- Verlagern Sie alles, was Ihr Mitarbeiter nur zweitklassig kann!

Sprechen Sie mit Ihrem Mitarbeiter:

- Welche Ihrer Neigungen und Fähigkeiten bleiben gegenwärtig ungenutzt?
- Stellen Sie sich vor, unser Unternehmen würde auf der grünen Wiese neu gegründet: Auf welchen Job würden Sie sich gerne bewerben?
- Wie sieht Ihr „Traumberuf“ aus?

Quelle: Sprenger 2001

Feinheiten in der Gesprächsführung, Verhandlungs- oder Moderationstechniken oder der letzte Schliff für professionelle und überzeugende Präsentationen lassen sich vermitteln und trainieren. Aber die grundsätzliche Frage, ob ein Mensch, ein/e Mitarbeiter/in sich eher zu anderen – auch fremden – Menschen hingezogen fühlt, sich für sie interessiert und im Kontakt entspannt bleiben kann, oder ob ein Mensch jenseits des Kreises vertrauter Menschen sich viel lieber mit fachlichen Dingen beschäftigt, Ideen und Konzepte entwickelt und sich lieber und besser schriftlich artikuliert: diese „Eigenschaften“, Interessen, Stärken oder „Prägungen“ sind relativ veränderungsresistent.

Didaktische Anregung für diesen Abschnitt:

Machen Sie eine Karten-Abfrage zu den Zielsetzungen von Personalentwicklung aus Sicht der Seminarteilnehmer/innen und clustern Sie die genannten Ziele. Diskutieren Sie anhand dieses Ziele-Katalogs die Möglichkeiten und Grenzen der Personalent-

wicklung sowie die Schnittstellen zur Organisationsentwicklung und Mitarbeiterführung.

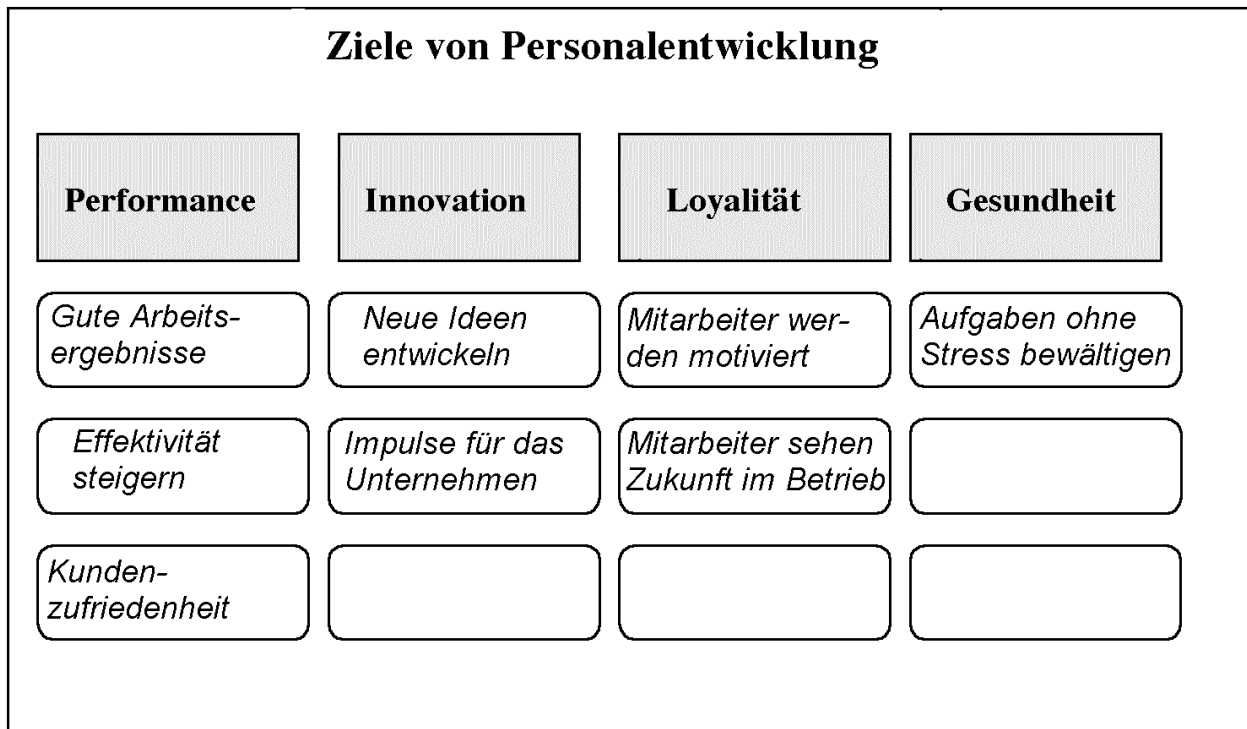


Abbildung 1

Betriebliche Voraussetzungen für Lernen und Entwicklung

Vor der Entwicklung neuer Kompetenzen steht die Entfaltung gegebener Kompetenzen und Qualitäten: Menschen brauchen „Raum“ zur Entfaltung. Manchmal, wenn Veränderung auch Angst macht, braucht es sogar Anreize und Ermutigung. Die Realität in deutschen Unternehmen ist leider eine andere, wie u.a. eine Studie des Gallup-Instituts zeigt: Die meisten Beschäftigten fühlen sich als Mensch nicht akzeptiert, sind unzufrieden mit ihren Möglichkeiten der Entfaltung, sehen für sich keine Perspektive im Unternehmen und reagieren mit innerer Kündigung (69% werden als „unengagiert“ eingestuft) oder arbeiten sogar aktiv gegen die Unternehmensinteressen (15% werden als „aktiv unengagiert“ eingestuft; lediglich 16% als „engagiert“).

Eine frühere Untersuchung des Gallup-Instituts konnte darüber hinaus empirisch belegen, dass Unternehmen, für welche „Mitarbeiter/innen-Orientierung“ nicht nur Lippenbekenntnis sondern gelebte Unternehmenspraxis ist, wirtschaftlich erfolgreicher sind. Die folgende Grafik soll veranschaulichen, dass eine solche Mitarbeiter/innen-Orientierung und unternehmerischer Erfolg eigentlich zwei Seiten der gleichen Medaille sind.

<i>Diese Faktoren hängen offensichtlich zusammen!</i>	
Die Mitarbeiter/innen	Das Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> • wissen, wofür sie zuständig sind und was von ihnen erwartet wird • werden gemäß ihren Interessen, Kenntnissen, Fähigkeiten sowie ihrem persönlichen Leistungsvermögen eingesetzt • besitzen Entwicklungsmöglichkeiten und berufliche Perspektiven • werden hinreichend informiert und an Entscheidungsprozessen beteiligt • haben genügend Handlungsspielräume • werden von Vorgesetzten unterstützt, gefördert und respektvoll behandelt • verfügen über angemessene Arbeitsmittel • unterstützen sich gegenseitig • erfahren die Wichtigkeit ihrer Arbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • nutzt optimal die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter/innen • besitzt motivierte und engagierte Mitarbeiter/innen, welche sich mit dem Unternehmen identifizieren und täglich ihr Bestes geben • wird gegenüber den Kunden von gesunden und zufriedenen Mitarbeiter/innen repräsentiert • spart an Kosten für Krankheiten, Unfällen, Leistungseinbußen, (inneren) Kündigungen, Kontroll- und Motivations-Instrumenten • ist wirtschaftlich nachweislich erfolgreicher (vgl. z.B. Gallup-Studie)

Tabelle 1

Didaktische Anregung für diesen Abschnitt:

Präsentieren Sie die Ergebnisse der Gallup-Untersuchung: Diskutieren Sie die Besonderheiten bzgl. der Mitarbeiter/innen-Orientierung in schnell wachsenden Unternehmen: Gibt es spezielle Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten und/oder spezielle Einschränkungen und Belastungen?

The Gallup Organization

Pressemeldung

Engagement am Arbeitsplatz in Deutschland auf unverändert niedrigem Niveau: Nur 15 Prozent der Mitarbeiter hierzulande sind engagiert im Job – gesamtwirtschaftlicher Schaden immens

Potsdam, 10. September 2002 (mn) – 85 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland verspüren keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber, wobei 16 Prozent von ihnen „aktiv unengagiert“ sind.¹ Damit bleibt der Anteil der Gruppe der „unengagierten“ und „aktiv unengagierten“ Mitarbeiter gegenüber dem Jahr 2001 – als die Gallup GmbH Deutschland erstmals das Arbeitsplatzengagement hierzulande ermittelte – auf hohem Niveau stabil (84%).

Von je 100 Arbeitnehmern in Deutschland waren/sind:

	2001	2002
engagiert	16	15
unengagiert	69	69
aktiv unengagiert	15	16

Der aus dem in Deutschland fehlendem Engagement am Arbeitsplatz resultierende gesamtwirtschaftliche Schaden – aufgrund schwacher Mitarbeiterbindung, hoher Fehlzeiten und niedriger Produktivität – lässt sich auf 211,4 bis 221,1 Milliarden Euro pro Jahr taxieren. Diese Größenordnung entspricht fast dem gesamten Bundeshaushalt 2003 (246,3 Milliarden Euro).² (...)

Weiterhin zeigt sich beim Arbeitsplatzengagement ein klarer Geschlechterunterschied: Der Grad des Engagements erweist sich bei Frauen als höher als bei Männern. So sind 19 Prozent der weiblichen Arbeitnehmer, aber nur elf Prozent der männlichen Arbeitnehmer engagiert im Job. Im Hinblick auf Alter, formalen Bildungsgrad und Beschäftigungsstatus der Arbeitnehmer lassen sich keine Unterschiede ausmachen. Der Anteil der „engagierten“ Mitarbeiter erweist sich über alle Alters- und Bildungsgruppen sowie im Hinblick auf das Beschäftigungsverhältnis hinweg als nahezu gleich groß. Es fällt jedoch auf, dass unter älteren Arbeitnehmern (45 Jahre und älter) die Gruppe der „aktiv unengagierten“ deutlich größer ist als bei den jüngeren Arbeitnehmern (18 bis 30 Jahre) (21% zu 10%). Ähnlich verhält es sich im Bezug auf den formalen Bildungsgrad. Hier zeigt sich, dass unter Arbeitnehmern mit Volks- bzw. Hauptschulabschluss die Gruppe der „aktiv unengagierten“ Mitarbeiter größer ist als bei solchen mit Abitur bzw. einem Hochschulabschluss (22% zu 12%). Ferner lassen sich „aktiv unengagierte“ Mitarbeiter eher bei Teilzeit- als bei Vollzeitbeschäftigten ausmachen (21% zu 14%).

Von je 100 Arbeitnehmern in Deutschland waren/sind:

	Männer	Frauen	18-29 Jahre	30-44 Jahre	45 Jahre und älter
engagiert	11	19	16	14	14
unengagiert	73	66	74	72	65
aktiv unengagiert	16	15	10	14	21

	Hauptschule	mittlere Reife	Abitur/ Studium	Vollzeit	Teilzeit
engagiert	15	16	13	15	15
unengagiert	63	70	75	71	64
aktiv unengagiert	22	14	12	15	21

Der wichtigste Grund für das fehlende Engagement derart vieler Mitarbeiter ist schlechtes Management. Arbeitnehmer geben u.a. an, dass sie nicht wissen, was von ihnen erwartet wird, dass ihre Vorgesetzten sich nicht für sie als Menschen interessieren, dass sie eine Position ausfüllen, die ihnen nicht liegt, und dass ihre Meinungen und Ansichten kaum Gewicht haben.

Noch gravierender ist, dass Mitarbeiter wahrscheinlich immer unengagierter werden, je länger sie bei ihren Unternehmen bleiben. So verliert das menschliche Kapital – welches eigentlich durch Weiterbildung und Entwicklung wachsen sollte – zu oft an Wert, da Manager und Unternehmen es versäumen, aus dieser Investition Kapital zu schlagen.

Das Verhältnis von Fehltagen bei „aktiv unengagierten“ Mitarbeitern zu „engagierten“ Mitarbeitern liegt bei sieben zu fünf. Die Wahrscheinlichkeit, dass „aktiv unengagierte“ Mitarbeiter ihr Unternehmen binnen eines Jahres verlassen, ist sehr viel höher als bei ihren engagierteren Kollegen. So stimmten der Aussage „Ich beabsichtige, heute in einem Jahr noch bei meiner derzeitigen Firma zu sein“ nur 42 Prozent der „aktiv unengagierten“ Mitarbeiter absolut zu, gegenüber 90 Prozent der engagierten. Das Ergebnis: höhere Mitarbeiterfluktuation, die Unternehmen teuer bezahlen müssen.

Nur 17 Prozent der „aktiv unengagierten“ Mitarbeiter sind gewillt, die Produkte oder Leistungen ihres Unternehmens weiterzuempfehlen, verglichen mit 64 Prozent der engagierten Mitarbeiter. Ähnlich verhält es sich bei der Frage nach der Weiterempfehlung des eigenen Arbeitsplatzes an Freunde und Bekannte („aktiv unengagierte“ Mitarbeiter: 3% gegenüber „engagierte“ Mitarbeiter: 59%). Darüber hinaus sind die „aktiv unengagierten“ Mitarbeiter gestresster als die „engagierten“ Mitarbeiter (36% zu 25%); lediglich 20 Prozent planen, ihren Karriereweg bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber zu gehen – gegenüber 76 Prozent der „engagierten“ –, und sie haben weniger Spaß bei der Arbeit (13% zu 75%). (...)

Die Untersuchung basiert auf einer von der Gallup GmbH Deutschland unter der deutschsprachigen Bevölkerung ab 18 Jahre im Juni/Juli durchgeführten Mitarbeiterzufriedenheitsstudie. Befragt wurden 993 Arbeitnehmer. Die im Rahmen dieser Untersuchung verwendeten 12 Fragen stehen in signifikantem Zusammenhang mit Ergebnis- und Leistungsmesswerten für die Mitarbeiter in deutschen Unternehmen.³ In den vergangenen drei Jahren hat Gallup im Rahmen seiner Mitarbeiterengagement-Beratungstätigkeit weltweit mehr als 3,4 Millionen Arbeitnehmer befragt.

Anhand dieser Daten kann Gallup Mitarbeiter in drei Kategorien einteilen:

- Engagierte – loyal, sehr produktiv, empfinden ihre Arbeit als befriedigend (15%);
- Unengagierte – machen „Dienst nach Vorschrift“ und fühlen sich ihrem Unternehmen gegenüber nicht wirklich verpflichtet (69%);
- Aktiv unengagierte – sind verstimmt und zeigen ihre negative Einstellung zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber oftmals sehr deutlich (16%). Sie können schlicht unproduktive Angestellte sein oder haben aufgrund ihres schlechten Verhältnisses zu ihrem Vorgesetzten die innere Kündigung bereits vollzogen (Mitarbeiterfluktuation).

In fast jedem Unternehmen, für das Gallup Beratungsarbeit geleistet hat, ist das Verhältnis von „engagierten“ zu „aktiv unengagierten“ Mitarbeitern ähnlich: Beinahe 1:1, mit ca. 20% in jeder dieser Kategorien. Gallup konnte zudem herausfinden, dass gutes, mitarbeiterfokussiertes Management den Schlüssel zum Anheben des Engagementlevels darstellt. (...)

- 1 „Aktiv unengagierte“ Mitarbeiter sind verstimmt und zeigen ihre negative Einstellung zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber oftmals auf „aggressive“ Weise.
- 2 Vgl. Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 25. August 2002, 25.
- 3 Für detaillierte Informationen zu den 12 Fragen siehe: Buckingham, Marcus; Coffman, Curt: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Konsequenzen aus der weltweit größten Langzeitstudie des Gallup-Instituts. Frankfurt/Main 2001, 13-46.

Quelle: <http://www.gallup.de>

Beispiele betrieblicher Maßnahmen für Lernen und Entwicklung

Sind die Voraussetzungen im Sinne des letzten Abschnitts erfüllt, können wir uns der Frage stellen, welche konkreten betrieblichen Maßnahmen Lernen und Entwicklung der Mitarbeiter/innen und letztendlich der gesamten Organisation ermöglichen.

Drei Projekte aus meiner Beratungs- und Trainingspraxis mögen hier als Anregung dienen.

Lernen durch Projektarbeit

Der Mensch wächst an seinen Aufgaben, vor allem an neuen Herausforderungen, welche anspruchsvoll aber bewältigbar sind. Für viele Mitarbeiter/innen bietet ihr normales Aufgabenspektrum zu wenige solcher Herausforderungen. Die Alltagsarbeit wird zur Routine, die Motivation und die Aufmerksamkeit lassen nach, der Spaß und die Erfolgserlebnisse werden dann eben außerhalb der Arbeit gesucht. Die Arbeit verkommt zum „Job“.

Auf der anderen Seite gibt es in jedem Unternehmen eine Reihe von Problemen oder Defiziten, welche eigentlich dringend angegangen werden müssten, für die sich aber niemand zuständig fühlt und eigentlich oft auch niemand eindeutig zuständig ist. Auch rechtzeitige Vorbereitungen auf kommende Veränderungen (des Wettbewerbs, der Nachfrage bzw. Trends, der Preise für Ressourcen und Vorprodukte, der gesetzlichen Rahmenbedingungen und Auflagen, Veränderungen in der Belegschaft usw.) werden oft vernachlässigt.

Schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe: Lösen Sie Ihre Probleme und fördern sie die betriebliche Innovation durch *Projektgruppen*. Gleichzeitig motivieren und qualifizieren Sie Ihre Beschäftigten. Sie lernen Selbstorganisation und Teamarbeit, recherchieren Informationen, arbeiten möglicherweise mit kreativen Methoden und Techniken, moderieren Sitzungen und präsentieren die Ergebnisse. Darüber hinaus befassen sie sich mit spezifischen Fragestellungen, welche sie auch fachlich herausfordern.

Ich erinnere mich an einen langjährigen Buchhalter in einer deutschen Rundfunkanstalt, welcher mir im Rahmen einer Arbeitsplatzanalyse ganz begeistert von der Projektgruppe zur Einführung von SAP berichtete. Die Teilnahme an dieser Projektgruppe brachte ihm Abwechslung und damit Anregung in mehrfacher Hinsicht:

- körperliche Bewegung, da er einfach mehr im Betrieb unterwegs war;
- mehr Kommunikation und Zusammenarbeit;
- mehr inhaltliche Abwechslung (Variabilität);

- das Mitwirken an Veränderung, statt dem routinierten Auswerten des Vergangenen.

Eines darf jedoch nicht übersehen werden: Wurde das Personal in einem Unternehmen so weit reduziert, dass die Kapazitäten der Mitarbeiter/innen gerade so eben für das Tagesgeschäft reichen, ist es unrealistisch und unzumutbar, darüber hinaus Projektarbeit anzubieten bzw. zu verlangen. Auf die Dauer kann eine solche Personalbemessung nur scheitern, da über den Dringlichkeiten des Tagesgeschäfts die wichtigen Fragen der Verbesserung und Innovation auf der Strecke bleiben und darüber hinaus die quantitativ überforderten und gleichzeitig qualitativ unterforderten Mitarbeiter/innen je nach Arbeitsmarktlage real oder innerlich kündigen.

Der Mensch wächst an seinen Aufgaben. Dies muss nicht immer ein gemeinsames Projekt mit Kolleg/innen bedeuten. Auch das bewusste *Delegieren anspruchsvoller und interessanter Aufgaben* seitens der Führungskräfte an einzelne Beschäftigte wirkt motivierend und qualifizierend. Auch hier gilt natürlich: Die Zeit muss schon gegeben sein.

Lernen durch Veränderung: Organisationsentwicklung und Verbesserungsprozesse

Greifen wir die Idee aus dem vorhergehenden Abschnitt auf: Mitarbeiter/innen lernen durch herausfordernde Aufgaben bzw. Mitarbeit in einem Projekt. Machen wir nun die „Qualität der Arbeit“ selbst zum Projektthema und beteiligen wir alle oder möglichst viele Mitarbeiter/innen an diesem speziellen Projekt. Nennen wir das ganze Organisationsentwicklung oder (kontinuierlichen) Verbesserungsprozess. Die Zielsetzung lautet z.B.

- Verbesserung der betrieblichen Abläufe (in einem bestimmten Arbeitsbereich), oder
- Erhöhung der Mitarbeiter-Zufriedenheit, oder
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit, oder
- Erhöhung der Effektivität/Verkürzung der Durchläufe bzw. Produktionszeiten, oder
- Verringerung von Unfällen und Krankenstand, ...

Wir benötigen nun qualifizierte Moderatoren, geeignete Methoden und Instrumente sowie ein realistisches Ablauf-Konzept für diesen Prozess. Zu diesem Konzept gehört auf jeden Fall eine anfängliche Information und Motivierung aller Beteiligten über Ablauf, Zielsetzung und Rahmenbedingungen des Projektes (Teilnahme während der Arbeitszeit, vertraulicher Umgang mit persönlichen Informationen usw.).

Beispiel: Verbesserungsprozess in einem modernen Druckereibetrieb

Im Rahmen einer Potentialberatung standen für diesen Prozess lediglich 7 Tage zur Verfügung. Der Ablauf sah folgendermaßen aus:

1. Diagnose

- Identifikation von Problemen und Schwachstellen (WAS HINDERT?)
- Identifikation von Motiven, Ressourcen und Potentialen (WAS FÖRDERT?)

Methoden:

- Interviews (gesamte Hierarchie)- Appreciative Inquiry
- Beobachtungen (Verhalten, Abläufe, Arbeitsklima)
- Datenauswertung (Krankenstände, Unfälle, Reklamationen, Produktionskennzahlen)

2. Interventionen

- START-Workshop
 - Diagnose-Ergebnisse diskutieren
 - Ziele und Prioritäten setzen
 - Ideen entwickeln und erörtern
 - Aktivitäten planen
 - Verantwortlichkeiten und Termine festlegen
- Beginn der UMSETZUNG in Eigenregie
- FOLGE-Workshop
 - Bestandsaufnahme, Erfolgskontrolle
 - Verstetigung des Verbesserungsprozesses

Die Ergebnisse in Kürze:

- *Verbesserung von Kommunikation und Informationsfluss*: e-mail-newsletter, Meetings Management-Team, Team-Besprechungen, Einführung von Mitarbeitergesprächen/Erarbeitung eines Leitfadens, Organigramm aktualisiert und kommuniziert, Führungs- und Verantwortungsbereiche präzisiert;
- Korrekturen am *Entlohnungssystem*: weniger unbezahlte Überstunden, Einführung eines Gratifikationssystems;
- Maßnahmen des *Gesundheitsschutzes*: Anschaffung eines Stapelwenders, zusätzlicher Auszubildender in der Druckerei, ergonomische Optimierungen in den Büros, „Do not disturb“-Schilder, neuer Aufgabenzuschnitt bei überlasteten Mitarbeiter/innen;
- Verbesserung von *Arbeitsmitteln*: Formular „Produktionsauftrag“ überarbeitet, neue Checkliste „Datenanlieferung“, Kalkulationsprogramm verbessert;
- *Abfallmanagement*: verbesserte Mülltrennung und Verkauf von Kartonagen;
- *Verhandlungen mit Zulieferern* konsequenter.

Dieses Beispiel zeigt, dass mit relativ wenig Zeit und Aufwand ein betrieblicher Entwicklungsprozess initiiert werden kann, welcher zu einer ganzen Bandbreite von Verbesserungen sowie zu einem Motivationsschub für die Mitarbeiter/innen führt, welche (erstmalig) deutlich spürten, dass ihre Ansichten zählen und ihre Kritik und ihre Anregungen aufgegriffen werden.

Was hat das Ganze mit Personalentwicklung zu tun? Die beteiligten Mitarbeiter/innen wurden in diesem Prozess gestärkt und gefördert hinsichtlich:

- ihrer *Wahrnehmung* der betrieblichen Abläufe und Rahmenbedingungen,
- ihrer *Kreativität* durch die gemeinsame Entwicklung von Verbesserungsansätzen,

- ihrer *Verantwortlichkeit* für das Unternehmen, aber auch für die eigenen Belange und Bedürfnisse,
- ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten, ihren *Arbeitsplatz* unter ergonomischen Gesichtspunkten *zu optimieren*,
- ihrer *Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit* mit (ggf.) unterstellten Mitarbeiter/innen durch die Qualifizierungseinheit zur Einführung von Mitarbeitergesprächen.

Lernen mittels moderner Schulungskonzepte

Nicht alles lässt sich „by doing“ erlernen. Auch Schulungen bzw. Seminare haben nach wie vor ihre Existenzberechtigung.

Die Zeiten sind jedoch vorbei, in denen Firmen große Summen für solche Qualifizierungsmaßnahmen ausgaben,

- ohne im Vorfeld zu prüfen, ob eine Schulung überhaupt die adäquate Antwort auf das vorliegende Problem darstellt, bzw. ob eine Schulung einen effizienten Beitrag zur Erreichung der unternehmerischen Ziele leistet, und
- ohne im Nachhinein zu prüfen, ob eine Schulung die in sie gesetzten Erwartungen erfüllt hat und die Teilnehmer/innen in der Lage sind, die neu erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in ihrer alltäglichen Arbeit einzusetzen und dies tatsächlich einen nennenswerten unternehmerischen Nutzen darstellt.

Gefragt sind heute passgenaue und effiziente Qualifizierungsangebote. Da stellt sich dann natürlich die Frage, welche Möglichkeiten das E-Learning bietet. Die damit verbundenen Erwartungen sind:

- Kostenersparnisse durch eingesparte „Seminartouristik“ (Fahrtkosten, Übernachtungskosten, Seminarpauschalen);
- Kostenersparnisse durch Lizenzgebühren gegenüber Trainerhonoraren;
- Zeitliche Flexibilität: die Teilnehmer/innen lernen, wenn es ihnen am besten passt und wenn es sich mit den betrieblichen Erfordernissen vereinbaren lässt;
- Nutzung der Multimedia-Möglichkeiten: Die Kombination von Texten, Grafiken, Fotos und Videosequenzen erleichtert den selbstgesteuerten Wissenserwerb deutlich gegenüber der reinen Lektüre von Fachartikeln oder -büchern.

Ausschließliches Lernen am Computer stellt jedoch für die meisten Lernprozesse nicht die optimale Lösung dar. Dafür fehlen einfach die kreativen und interaktiven Prozesse in einer Lerngruppe: die (kontroverse) Diskussion unterschiedlicher Strategien oder Vorgehensweisen, das Lernen durch Vorbilder (wie macht es der Trainer, wie machen es die anderen Teilnehmer), der Austausch unterschiedlicher betrieblicher Erfahrungen, Lernen durch Feedback, Lernen durch Ausprobieren, z.B. in Rollenspielen. Abgesehen davon ist das gemeinsame Lernen in der Regel motivierender. Es bietet einen gewissen Ansporn und Wettbewerbscharakter. Die Teilnehmer/innen können sich in Präsenzseminaren auch nicht so gut verstecken oder dem Lernprozess entziehen wie beim einsamen Lernen am Computer.

Die Idee des Blended Learning trägt nun der Tatsache Rechnung, dass sowohl die klassischen Präsenzseminare als auch das E-Learning jeweils spezifische Vorzüge aufweisen. Es stellt eine Kombination dieser Konzepte dar und soll an einem betrieblichen Beispiel dargestellt werden.

Blended Learning – ein Beispiel aus der Praxis

Die Projektleiter eines großen Bauunternehmens sollten ihre Fähigkeiten des erfolgreichen Verhandeln steigern. Das Harvard Konzept des sachgerechten Verhandeln wurde als geeignetes „Werkzeug“ für die Vielzahl von Gesprächen mit Investoren, Käufern, Mietern sowie Vertretern anderer Unternehmen oder Ämter angesehen.

Auf zwei regionalen Einführungsveranstaltungen wurden die Besonderheiten des Lernkonzepts mit den Teilnehmer/innen erörtert. Darüber hinaus bekamen sie die Gelegenheit, einzelne Lektionen aus dem ersten von 4 Kursen (mit je 4 Lerneinheiten) testweise zu bearbeiten, um sich mit dem System vertraut zu machen. Dabei auftretende Fragen oder Vorbehalte konnten anschließend ausgeräumt werden, wenn auch bei einigen Teilnehmer/innen eine gewisse Skepsis blieb. Andere waren richtig neugierig geworden und freuten sich auf die Arbeit mit dem Lernsystem.

Die Teilnehmer/innen wurden nach regionalen Gesichtspunkten vier Lerngruppen mit je einem festen Trainer zugeordnet und hatten nun vier Wochen Zeit zuzüglich zwei Wochen Puffer, um die 4 Lerneinheiten des 1. Kurses zu bearbeiten. Jede Lerneinheit beinhaltete eine Reihe von Übungsaufgaben, welche die Teilnehmer/innen anhielten, die Anregungen der Lerneinheiten zu durchdenken, in der Praxis auszuprobieren und über ihre Erfahrungen zu berichten. Daneben gab es einfachere Übungen, zum Beispiel zum Ankreuzen. Durch einen einfachen Klick am Ende einer Lerneinheit wurden alle bearbeiteten Übungsaufgaben per E-Mail direkt an den zuständigen Trainer geleitet, welcher relativ zeitnah jedem Kursteilnehmer – wiederum per E-Mail – eine individuelle Rückmeldung gab. Es gab dadurch in der Regel in jeder Woche einen Austausch zwischen Teilnehmer/in und Trainer. Die Teilnehmer/innen wurden so trotz des Selbstlerncharakters verlässlich begleitet. Ein weiterer Effekt: Die Trainer erfuhren durch die eingesandten Übungen eine Menge über die praktische Arbeit der Teilnehmer/innen und ihre Schwierigkeiten in bestimmten Gesprächssituationen. Diese Kenntnisse kamen nun sowohl den Präsenzseminaren zugute, die als Tagesseminare im Anschluss an jeden der 4 Kurse durchgeführt wurden, als auch der sukzessiven Entwicklung der weiteren Kurse und Lerneinheiten. Das Lernpaket war nämlich nicht im Vorfeld bereits fertig, sondern wurde nach und nach entwickelt unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den eingesandten Übungen sowie der Präsenzseminare. Sowohl die Informationstexte der folgenden Kurse als auch die Videosequenzen mit simulierten Gesprächssituationen und natürlich die neuen Übungsaufgaben orientierten sich so ganz eng an den beruflichen Erfordernissen und Gegebenheiten, den persönlichen Bedürfnissen und Zielsetzungen sowie den festzustellenden Lernfortschritten.

Dieser Zyklus aus eigenständiger Bearbeitung der Lerneinheiten und der Übungen – mit zunehmender selbst organisierter Gruppenarbeit im Unternehmen – sowie der Teilnahme an den Präsenzseminaren wurde viermal durchlaufen. Die Präsenzseminare erwiesen sich in diesem Kontext als äußerst effektiv: Die Trainer brauchten nur die Inhalte kurz zu vertiefen, von denen sie aufgrund der Übungsbearbeitung wussten, dass dies erforderlich sei. Ansonsten konnte die Zeit für genau die oben erwähnten kreativen und kommunikativen Aspekte des Lernens genutzt werden, vor allem zum gemeinsamen Üben und Reflektieren mittels Rollenspielen.

Dieses Konzept hat sich im Nachhinein als sehr erfolgreich erwiesen und kann eigentlich nur empfohlen werden. Kleinere Unternehmen können zu diesem Zweck

Lernpartnerschaften schließen, denn der wirtschaftliche Vorzug dieses Lernkonzepts kommt erst mit einer größeren Anzahl von Nutzer/innen zum Tragen.

Literatur

Kline, Peter/Saunders, Bernard (1996): 10 Schritte zur lernenden Organisation, Paderborn

Schulz von Thun, Friedemann (2001): Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek

Senge, Peter (1990): The Fifth Discipline, New York

Sprenger, Reinhard K. (2001): Aufstand des Individuums, Frankfurt/Main

Witthaus, Udo (Hrsg.) (1997): Vision einer lernenden Organisation, Bielefeld

Stephan Voswinkel

Leistung und Anerkennung – Sind Zielvereinbarungen eine Lösung?

Eine eindeutige Antwort auf die im Titel des Beitrags gestellte Frage werde ich nicht geben. Denn zum einen zeichnen die bisherigen Erkenntnisse über die Praxis von Zielvereinbarungen ein sehr uneinheitliches Bild von ihrer Funktionsweise und Akzeptanz. Zum andern aber ist es alles andere als einfach, genau zu bestimmen, was denn nun eigentlich „Leistung“ ist und was man unter „Anerkennung“ zu verstehen hat. Sie werden es vielleicht für selbstverständlich halten, dass Menschen etwas leisten sollen. Und vielleicht sind Sie sogar optimistisch und meinen: Menschen *wollen* etwas leisten. Klar scheint also, dass Leistung ein positives Ziel ist. Vermutlich erscheint es auch selbstverständlich, dass Leistung *anerkannt* werden muss. Denn ohne Anerkennung fehlt ein Motivator für Leistung. Aber ist das wirklich so selbstverständlich? Und: Wie macht man denn das: Anerkennen? Und wie empfindet der andere Anerkennung?

Ich will im Folgenden weniger Antworten präsentieren, sondern Fragen vorführen, die – wie ich hoffe – dazu verleiten, Leistung und Anerkennung aus verschiedenen, z.T. ungewohnten Blickwinkeln zu betrachten. Mein Beitrag gliedert sich denn auch nicht in Thesen, sondern in 7 Fragen:

- Was ist Leistung?
- Wie rechnet man Leistung und Erfolg zu?
- Muss man Leistung und Erfolg anerkennen?
- Wer erkennt Leistung an?
- Wie kann man Leistung anerkennen?
- Muss man nur Leistung anerkennen?
- Was bedeutet das für das Instrument „Zielvereinbarung“?

Nicht die „richtige“ Lösung von Problemen werde ich also präsentieren, sondern auf Ambivalenzen hinweisen. Das wird es, so hoffe ich, erleichtern, nicht nach einem Patentrezept, sondern nach der Umgangsweise zu suchen, die unter den jeweiligen betrieblichen Bedingungen angemessen erscheint.

Was ist „Leistung“?

Fangen wir mit einem besonders vieldimensionalen Begriff an: dem der „Leistung“. Was kann man darunter verstehen? Oder anders gefragt: Was wird in unserer Gesellschaft als Leistung betrachtet und bewertet? Die Antwort hierauf ist nicht einfach, mit „Leistung“ meint man vielmehr recht Unterschiedliches und – schlimmer noch – miteinander teilweise Konfligierendes.

Wenn jemand etwas geleistet hat, so meint man zunächst: Er hat etwas geschaffen – ein Werk, ein Sachgut, eine Dienstleistung. Die Leistung zeigt sich in einem *Ergebnis*, einem *Output*. Nehmen wir als Beispiel eine Software, die in unglaublicher Geschwindigkeit eine irrsinnig große Zahl von Funktionen bereitstellt. Und nehmen wir nun einen Kunden, der versucht, diese Software zu nutzen, aber dem sie zu schwierig, zu kompliziert ist, um sie anzuwenden und damit umzugehen. Ist diese Software eine Leistung? Ein technisch exzellentes Produkt ist sie zweifellos, also ei-

ne Leistung im Hinblick auf den *sachlichen Output*. Nehmen wir nun eine einfach gestrickte Software, wenige Funktionen, aber übersichtlich angeordnet, gut erklärt, ansprechende Farben und alles für den Normalnutzer Nötige. Die Kunden sind begeistert. Ist das eine Leistung? Zweifellos handelt es sich um ein nutzbares, nachgefragtes Produkt, das den Kunden viele Probleme löst; um eine Leistung also im Hinblick auf den *sozialen Output*.

Aber nehmen wir an, dass die Kosten bei der Herstellung dieser Software zu hoch sind, die Preise daher auch, dass Handelsketten eher eine gleichfalls einfache, weniger verständliche, aber viel preiswertere Software bevorzugen und bewerben. Unser Softwarehersteller wirtschaftet daher unrentabel, ein Konkurs erscheint nicht ausgeschlossen. Kann man auch dann von einer Leistung sprechen? Hat – zugespitzt gefragt – der etwas geleistet, der vom Markt verschwindet? Hat er eine Leistung im Sinne des *ökonomischen Outputs* erbracht? Offenbar kommen wir zu unterschiedlichen Antworten, je nachdem welches Verständnis von Leistung wir der Frage zugrunde legen. „Leistung“ ist in der Tat eine mehrdimensionale Kategorie. Wir können auf der *Outputseite* eine

- sachliche
- soziale und
- ökonomische

Dimension von „Leistung“ unterscheiden. Aber sind mit dem Output alle Dimensionen von „Leistung“ erfasst?

Was bedeutet es für das Verständnis von Leistung, wenn der Arbeitnehmer und der Beamte für die Zahl der Stunden bezahlt werden, die sie im Betrieb oder der Behörde verbringen? Was sagt es über das Verständnis von Arbeitsleistung aus, wenn Arbeiter für belastende Arbeitsbedingungen Zusatzentlohnung erhalten, weil Schwere, Monotonie usw. in Arbeitsbewertungssystemen honoriert werden?

Offenbar gibt es neben der Output- auch eine *Input-Dimension* des Leistungsbegriffs. Hier gelten Einsatz, Arbeitsschwere und -intensität sowie Arbeitszeit als Maßstab für Leistung. Dies ist der *Einsatz-Aspekt* der *Input-Leistung*. Daneben gibt es aber noch einen weiteren Input-Aspekt. Der wird etwa von einem Schüler angeführt, der sich gegen den Vorwurf verteidigt, seine guten Noten zeigten, dass er ein Streber sei. Er wird zu seiner Entlastung darauf hinweisen, er habe gar nicht viel geübt, er könne nichts dafür, dass er gute Noten schreibe. Handelt es sich hier um Erfolg *ohne* Leistung? Auch hier kann man von Leistung sprechen, wenn man unter der Input-Leistung auch das Talent, die Veranlagung oder gar das Genie, also den *Ressource-Aspekt* versteht.

Wenn wir die verschiedenen Dimensionen des Leistungsbegriffs zusammenfassen, erhalten wir folgendes Schema der unterschiedlichen Dimensionen des Leistungsbegriffs:

<i>Input</i>		<i>Output</i>		
<i>Ressource</i>	<i>Einsatz</i>	<i>sachlich</i>	<i>sozial</i>	<i>ökonomisch</i>
Talent Qualifikation	Anstrengung Belastung	Menge Qualität	Problemlösung gesellschaftliches Verdienst	Ertrag Gewinn Erfolg

Tabelle 1: Dimensionen des Leistungsbegriffs

Diese Dimensionen fügen sich keineswegs harmonisch zueinander, sondern können miteinander konfliktieren. Hieran schließt folgende Frage an:

Ist das Verhältnis von Leistung und Belohnung gerecht, wenn dem Input eine angemessene Gegenleistung entspricht, wenn also der Aufwand honoriert wird? Wenn also mehr verdient, der mehr – z.B. länger oder härter – arbeitet? Der „Equity-Konzeption“ von Gerechtigkeit entsprechend empfinden es Menschen als gerecht, wenn das Verhältnis von Aufwand und Ertrag bei allen Akteuren gleich ist: Wer viel (mehr) arbeitet, soll auch viel (mehr) verdienen. Es handelt sich hier um die Norm der „Reziprozität“: Leistungen sind durch Gegenleistungen auszugleichen.

Oder aber ist das Verhältnis von Leistung und Belohnung gerecht, wenn der Output honoriert wird, ohne Rücksicht auf den Input, also unabhängig davon, wieviel jemand an Aufwand eingesetzt hat, wenn nur das Ergebnis zählt? Wenn jemand geschickt genug ist, das gleiche Ergebnis mit weniger Aufwand zu erzielen? Wenn er dem Produktivitätsprinzip folgt, demzufolge die Leistung umso höher ist, je weniger Aufwand für das Ergebnis nötig war. Diesem Leistungsverständnis entspräche es, dass jemand ohne Mühe viel verdient.

Die Verständnisse von Leistung konfliktieren also in vielfacher Hinsicht miteinander. Deshalb wird auch innerhalb und außerhalb des Betriebes um die Bewertung von Leistungen gestritten: Welche Art von Leistung belohne ich, wenn ich die am Arbeitsplatz verbrachte Arbeitszeit honoriere? Welche Leistung vergüte ich, wenn ich Verkaufserfolge mit Provisionen honoriere – Beratungsaufwand oder das Geschick, zum richtigen Zeitpunkt beim Kunden zuzupacken? Und was bringt ein Angestellter zum Ausdruck, der demonstrativ Überstunden macht: Dass sein Leistungseifer nicht zu bremsen ist – oder dass er länger als andere braucht, um seine Arbeit zu schaffen?

Man kann noch in anderer Hinsicht verschiedene Arten von Leistung unterscheiden: Es gibt Mitarbeiter, die sind innovativ, machen Veränderungsvorschläge, probieren neue Ideen aus, entwerfen Visionen. Ohne diese Mitarbeiter erstarrt alles in Routine, in dem „Wir haben’s immer schon so gemacht.“ Und es gibt Mitarbeiter, deren Arbeit ist verlässlich, sie arbeiten routiniert und mit gleichbleibender Qualität. Aber von denen kommt keine neue Idee. Wahrscheinlich würde in vielen Unternehmen Chaos entstehen, wenn es diese Mitarbeiter nicht gäbe. Es gibt dann Mitarbeiter, die sind mit sich und ihrer Arbeit nur zufrieden, wenn sie das Gefühl von Höchstleistungen haben, wenn sie „Flow“ spüren, sie brauchen vielleicht auch Stress. Pongratz/Voß bezeichnen diesen Leistungstypus in einer neueren Untersuchung (2003) als „Leistungsoptimierer“. Aber es gibt auch diejenigen, die von diesen Autoren als „Leistungssicherer“ bezeichnet werden, die ihre Arbeit auf Dauer verlässlich erbringen wollen, die gut arbeiten, sich aber nicht kurzfristig verschleifen wollen; die von Stress nicht herausgefordert, sondern belastet werden.

Welche Art von Leistung ist die richtige? Welche soll man fördern und belohnen? Die Antwort ist nicht einfach. Wahrscheinlich ist das Wichtigste, den Blick auf das Team und auf einen längeren Zeitraum zu richten. Dann wird man vermutlich feststellen, dass man alle Leistungstypen braucht. Aber berücksichtigt man das auch bei der Bewertung und Anerkennung von Leistung?

Wie rechnet man Leistung und Erfolg zu?

Damit komme ich zur zweiten Frage: Wie rechnet man Leistung und Erfolg zu? Wen kann man als denjenigen identifizieren, der für eine Leistung und für einen Erfolg verantwortlich – oder an einem Misserfolg schuld ist? Damit ist nicht zuletzt auch die Frage des „gerechten Lohns“ angesprochen – ein Dauerbrenner der Entgeltpolitik, der offenbar nie einer endgültigen richtigen Lösung zugeführt werden kann, der aber kei-

neswegs ignoriert werden darf. Hier finden in neuerer Zeit Veränderungen im Bereich der Entgeltgestaltung statt.

Klassische tayloristische Akkordsysteme haben die Frage nach dem gerechten Lohn damit zu beantworten versucht, dass sie eine möglichst enge Verkopplung zwischen Arbeitsinput und sachlichem Arbeitsoutput mit dem Lohn herzustellen versuchten. Auf der Ebene der Arbeitsbewertung wurden Qualifikationen und Belastungen honoriert, auf der Ebene des Leistungslohns die Quantität oder auch sachliche Qualität des Outputs. Das war möglich, indem man den sozialen und ökonomischen Output aus der Bewertung der Produktionsleistung ausklammerte: Für die Verkäuflichkeit und damit Rentabilität der Produkte war der Unternehmer, waren besondere Abteilungen wie Marketing, Vertrieb usw. zuständig. In der Akkordarbeit selbst wurden z.B. Materialengpässe der Arbeitsplanung und -vorbereitung so zugerechnet, dass sie der Akkordarbeiter nicht zu verantworten hatte.

Der Vorteil dieser Art der Zurechnung von Leistung bestand darin, dass jeder Akkordarbeiter einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen seiner Leistung – seiner Anstrengung und Geschicklichkeit – und seinem Verdienst sah. Erkauft wurde dieser Vorteil mit der Eindimensionalität der Incentives und einer erworbenen Ignoranz gegenüber den Rahmenbedingungen der Arbeit und anderen Outputdimensionen. Hinzu kommt, dass in dem Maße, in dem die Arbeitsabläufe komplexer, kooperativer und systemischer, automatisierter Art waren, die individuelle Zurechnung von Leistung immer schwerer wurde.

Anders setzen Formen der Leistungsbewertung und -entlohnung an, die das Ergebnis der Arbeit bewerten – unabhängig vom Aufwand und der Anstrengung. Ein Beispiel sind solche Zielvereinbarungen, die das Erreichen eines Ergebnisses honorieren – unabhängig von Art und Dauer der Arbeit. Ein anderes Beispiel sind erfolgsabhängige Entgeltformen (vgl. Voswinkel 2000; Bahnmüller 2001, 161 f.; Haipeter 2002) – traditionell bekannt als Provisionen oder Umsatzbeteiligungen, in moderneren Formen vergüten sie eher das Erreichen geplanter Ertrags- oder Umsatzziele. Hier steht ganz das Ergebnis im Vordergrund, ausgeklammert werden zum einen die Anstrengung und das Engagement, die zu seiner Erreichung nötig waren. Erfolgreiche Bemühungen z.B. zählen hier nicht. Zum andern gilt auch ein sachliches Ergebnis nur insoweit als Leistung, als es ökonomischen Erfolg mit sich bringt. Nur Leistung, die sich lohnt, zählt hier als Leistung.

Aber gerade Markterfolge sind häufig von den Mitarbeitern kaum zu beeinflussen. Hierin liegen Gefahren für die Motivation, wenn man Entgelte an schwer beeinflussbare Erfolge bindet. Es kann nämlich der Eindruck entstehen, das Einkommen sei nicht von der eigenen Leistung, sondern von unbeeinflussbaren Umständen abhängig, gewissermaßen eine Frage von Glück und Pech.

Allerdings kennen wir auch Fälle, in denen die Menschen die Unbeeinflussbarkeit von Erfolg durchaus in Ordnung finden. Mit dem Trinkgeld etwa, so sagte mir mal ein Kellner (natürlich Italiener), sei es wie mit der Liebe: Man müsse sich zwar für sie bereithalten, aber ob sie komme, dazu könne man nichts tun. Und man kann das Verhältnis von Einsatz und Erfolg als Spiel sehen. Vergewärtigen Sie sich ein Spiel, bei dem das Glück der erhaltenen Karten oder der gewürfelten Augenzahl eine große Rolle für Sieg oder Niederlage spielt. Zum Beispiel das „Mensch ärgere dich nicht!“-Spiel. Rationalerweise könnte man vermuten, dass die Spieler dem Ergebnis insoweit gleichgültig gegenüber stehen, als sie wissen, dass sie sich das Ergebnis des Würfels und damit des Spiels nicht wirklich zurechnen können. Tatsächlich kann man jedoch in der Regel Formen der Selbstzurechnung von Gewinnen oder Verlieren beobachten. Sie zeigen sich in der Freude über den Gewinn des Spiels oder an der Enttäuschung über die Niederlage. Es gibt also offenbar Formen der Selbstzurechnung von Sieg und Niederlage in Fällen, in denen man das Ergebnis kaum beeinflussen konnte.

Muss man Leistung und Erfolg anerkennen?

Wenn Menschen sich Ergebnisse zurechnen, die sich nur geringfügig auf ihre Leistung zurückführen lassen, dann schließt hieran die Frage an, ob man Erfolge eigentlich *anerkennen* muss. Ist es plausibel, den Sieger eines „Mensch ärgere dich nicht“-Spiels anzuerkennen und zu loben? Sicher wird man ihn *beglückwünschen*. Gewinnt er häufig, beginnt man ihn vielleicht zu *bewundern*. Wer ein Vermögen durch glückliche Spekulation an der Börse erzielt, zieht gleichfalls – neben Neid – Bewunderung auf sich. Erhält er damit auch Anerkennung? Und würde man sagen, ein Medienstar wie „Naddel“, deren Leistung in der Nutzung öffentlicher Aufmerksamkeit für ihre Trennung von Dieter Bohlen bestand, erfuhr Anerkennung – also mehr als Aufmerksamkeit und vielleicht Bewunderung für ihre Cleverness?

Wenn ich die Frage stelle, ob man Leistung und Erfolg anerkennen muss, dann meine ich aber nicht nur die Kontingenz und die Grenzen der Möglichkeit, Erfolg dem Handeln zuzurechnen. Denn es stellt sich noch eine andere Frage: Wenn nämlich Menschen *gerne* etwas leisten, wenn sie sich in der Arbeit *selbstverwirklichen* wollen – muss man sie dann dafür anerkennen? Wenn es jemandem Freude macht, etwas zu leisten, wenn er das sozusagen für *sich* tut, warum soll ich ihn dann anerkennen?

Vielleicht kennen Sie die Maslowsche Bedürfnishierarchie (Maslow 1987/1954), derzufolge Bedürfnisse von Menschen in einer Weise aufeinander aufbauen, dass das jeweils höherrangige Bedürfnis die Erfüllung der niederrangigen voraussetzt. Diesem Konzept zufolge rangiert das „Bedürfnis nach Selbstverwirklichung“ über dem nach „Achtung, Prestige, Anerkennung“.

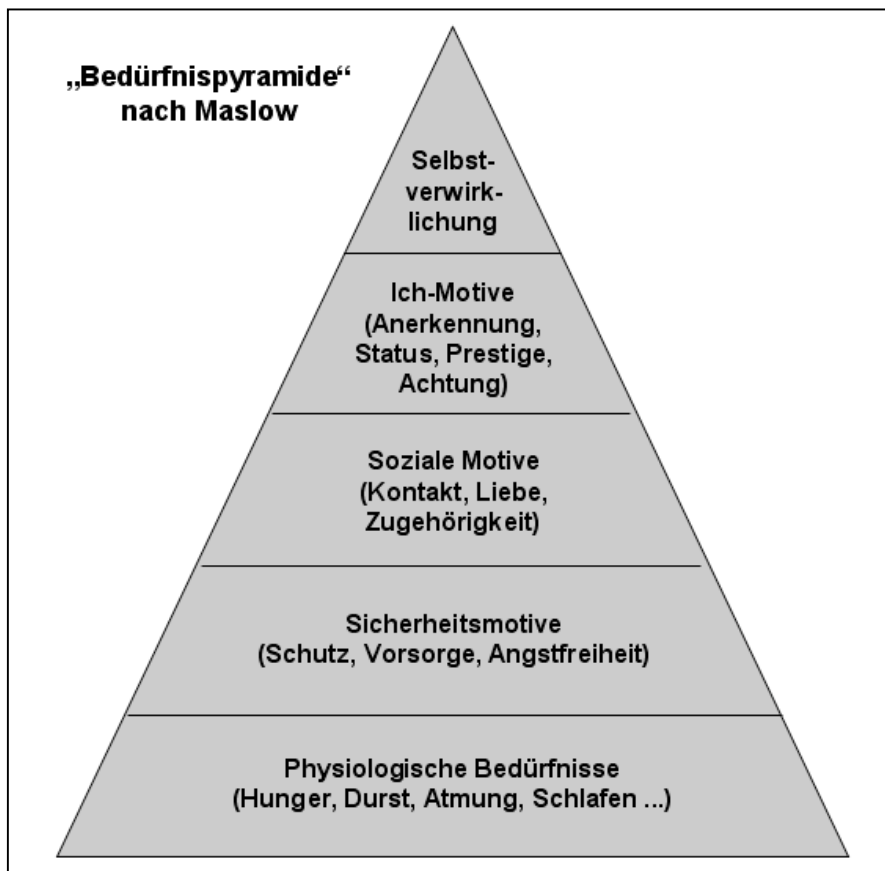


Abbildung 1: Die Maslowsche Bedürfnishierarchie

Man könnte dieses Konzept nun in zweierlei Weise interpretieren. Zum einen so, dass Selbstverwirklichung Anerkennung voraussetzt. Wer in seiner Arbeit nicht anerkannt ist, wird sich dort auch nicht verwirklichen können. Zum andern kann man Selbstverwirklichung aber auch als *intrinsische* Motivation (die vom Subjekt selber ausgeht), Anerkennung hingegen als *extrinsische* Motivation (die von anderen Akteuren und äußeren Anreizen verursacht wird) verstehen: Wer sich selbst verwirklichen will, *braucht* in diesem Verständnis keine Anerkennung. Vielleicht klingt dies zunächst etwas unwahrscheinlich. Aber man kann sich doch eine kommunikative Situation wie die folgende vorstellen: Ein Mitarbeiter hat ein Problem gelöst, eine Verbesserung an der Software durchgeführt o.ä.. Er ist stolz, weil er dies geschafft hat, vielleicht war er zuvor mit seiner Vorstellung auf Skepsis gestoßen. Der Vorgesetzte lobt ihn wegen seiner Leistung. Sind nicht Fälle denkbar, in denen die Reaktion etwa so ist (sicher in der Regel unausgesprochen): „Das brauchen Sie mir nicht zu sagen, das weiß ich selbst. Wer sind Sie denn, dass Sie glauben, mich loben zu können?“¹

Wer erkennt Leistung an?

Damit verbunden ist ein weiterer Gesichtspunkt: Das möglicherweise bestehende Spannungsverhältnis zwischen vertikaler und horizontaler Anerkennung: Vertikale meint die Anerkennung von oben nach unten. Horizontale Anerkennung meint die unter KollegInnen. Es kann sein, dass derjenige, der vom Chef gelobt wird, Vorbehalte der KollegInnen erntet. Man kann sich auch den umgekehrten Fall vorstellen. Vorgesetzte, die zu viel wechselseitige Anerkennung unter Kollegen mit Misstrauen beobachten.

Anerkennung ist ein wechselseitiger Vorgang: Ich möchte nur von denjenigen anerkannt werden, die ich selber anerkenne. Und Anerkennung ist eine Konfiguration einer Vielzahl von Akteuren. Ich möchte nämlich nur von denjenigen anerkannt werden, die selbst von Anderen anerkannt werden.² Der Anerkennung eines Chefs beispielsweise, der nicht sehr geschätzt wird, versuche ich vielleicht eher auszuweichen. Auch wer lobt, muss sicher sein, dass sein Lob angenommen wird. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter wegen ihrer Leistung anerkennen oder ihnen Anerkennung vorenthalten wollen, sollten selbst geschätzt sein, sonst erreichen sie vielleicht sogar den gegenteiligen Effekt.

Weil Anerkennung in diesem Sinne ein kompliziertes Beziehungsnetzwerk darstellt, ist sie nur begrenzt zu planen. Es geht bei Anerkennung immer auch um guten Ruf, Ansehen, Reputation. Zudem spielt Authentizität eine Rolle – oder man sollte genauer formulieren: Dass ein Verhalten als authentisch angesehen wird. Damit kommt ein schwer fassbares Moment ins Spiel: Das Betriebsklima und die „Chemie“ zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie unter den Mitarbeitern. An dieser Stelle erkennen wir wieder ein Dilemma: Eigentlich wollten wir danach fragen, wie man durch Anerkennung das Betriebsklima verbessern kann. Jetzt zeigt sich, dass ein gutes Betriebsklima selbst eine Voraussetzung für erfolgreiche Anerkennung ist. Dieses Dilemma lässt sich nur durch einen Prozess auflösen: Schritte der Anerkennung helfen vielleicht, das Betriebsklima zu verbessern, ein Klima der Zugehörigkeit er-

1 Vgl. instruktiv zur diffizilen Logik des Lobs Paris 1998.

2 Vgl. ausführlich zur Anerkennungsfiguration und zum Verhältnis von Anerkennung und Autorität Voswinkel 2001, 61 ff.; Popitz 1992.

leichtert die Annahme sowohl von Kritik wie von Lob. Es könnte sein, dass sich Vorgesetzte mehr darum bemühen sollten, selbst anerkannt zu werden, bevor sie Anderen als Autoritäten, die loben oder kritisieren, gegenüberreten können.

Wenn Sie nun erwarten, dass man Rezepte dafür angeben kann, wodurch Vorgesetzte und Manager Anerkennung ihrer Mitarbeiter erwerben können, so bitte ich Sie, Ihren Erfahrungen zu trauen, die Ihnen wahrscheinlich deutlich machen, dass dies häufig rätselhaft bleibt. Aber in eher allgemeiner Weise kann man doch Folgendes sagen: Anerkannt wird jemand, der erstens als Person erkennbar ist, der mit anderen Worten eine Identität besitzt, der zweitens als verlässlich und glaubwürdig gilt, also nicht heute so und morgen anders handelt und der Einwände und Vorschläge aufnimmt und seine Meinung hierzu kommuniziert. Schließlich muss er drittens fähig sein, Entscheidungen kompetent zu treffen, zu verantworten und auch durchzusetzen. Anerkennung setzt voraus:

- Identität
- Glaubwürdigkeit
- Handlungsmacht (Voswinkel 2001).

Dazu gehört auch ein gewisses Maß an Zugehörigkeit bzw. an geteilten Werten mit den Mitarbeitern. Ein Vorgesetzter sollte sich selbst mit seiner Firma und seiner Arbeit, aber auch mit der Arbeit seiner Mitarbeiter identifizieren. Wer den Eindruck erweckt, er strebe eigentlich woanders hin, betrachte seinen Job als vorübergehend und die Firma – und damit schließlich auch die Mitarbeiter – als austauschbar, dem wird man nicht recht trauen.³

Wie kann man Leistung anerkennen?

Die Anerkennung von Mitarbeitern besteht zunächst einmal darin, ihnen Autonomie in der Arbeit zu ermöglichen, sie nicht als reine Befehlsempfänger und Arbeitsausführende zu betrachten. Gemeint ist die Anerkennung von Subjektivität in der Arbeitsausführung; sie bedeutet, den Mitarbeiter in der Kommunikation ernstzunehmen, ihn zu Vorschlägen zu ermuntern und diese Vorschläge auch aufzugreifen – und zu honorieren. Das ist sehr wichtig, aber inzwischen ja zumindest in der Theorie auch Allgemeingut.

Ich möchte auf einen *anderen* Gesichtspunkt näher eingehen, nämlich auf die Frage, wie es möglich ist, sowohl *herausragende* als auch *normale* Leistungen anzuerkennen. Hier ist die Unterscheidung von zwei Formen der Anerkennung nützlich: derjenigen von „Bewunderung“ und „Würdigung“ (vgl. Voswinkel 2001 und 2002).

Wer Erfolg hat, etwas Herausragendes, Besonderes leistet, wird *bewundert*. In diesem Sinne kann man Leistung anerkennen, indem ein „High-Performer“ als „Mitarbeiter des Monats“ ähnlich präsentiert wird wie der „Held der Arbeit“ in der DDR. Leistungsspitzen werden so auf einen Sockel gehoben, damit alle sie sehen, sie bewundern und ihrem Vorbild nacheifern. Man setzt auf das Charisma von Spitzenleistung und Erfolg.

3 Daher sieht Kotthoff (1997) gerade im Verlust der Betriebsbindung „moderner“ Manager eine Ursache für den von ihm konstatierten Vertrauensverlust vieler hochqualifizierter Angestellter in ihre Firma.

Aber was kann die Folge sein? Die Scheinwerfer können auch Neid produzieren, der das kollegiale Klima vergiftet und nur darauf wartet, dass der Erfolgreiche Schwächen zeigt. Wenn jemand „High-Performer“ ist, sind andere „Low-Performer“. Wenn man Leistungen differenziert und in ein Ranking bringt, wird Anerkennung einigen zuteil, die Anderen gehen leer aus oder werden gar missachtet. Der Motivations Schub für den „Mitarbeiter des Monats“ wird möglicherweise mit der Demotivierung vieler anderer Beschäftigter erkaufte. Diesem Problem könnte man übrigens nicht einmal dann entgehen, wenn es gelänge, alle „Schwachleister“ zu entlassen und durch sämtliche „Mitarbeiter des Monats“ aus den Firmen der Umgebung zu ersetzen. Denn in der nächsten Runde werden auch diese im Ranking wieder in High- und Low-Performer unterteilt.

Heißt das nun, dass man Leistungen *nicht* anerkennen, *nicht* loben, *nicht* honorieren, *nicht* bewundern soll? Das wäre sicher der falsche Schluss – die Klagen von Arbeitnehmern darüber, dass ihre Leistungen von den Vorgesetzten nie anerkannt und nie gelobt werden, sind nur zu verbreitet und zu berechtigt. Aber man muss die Anerkennung *besonderer* mit der Anerkennung von *Normalleistungen* verbinden. Und es muss ein Klima herrschen, in dem *unterschiedliche Dimensionen* von Leistung anerkannt werden.

Wenn ich vom Sockel der High-Performer gesprochen habe, habe ich die eine Form der Anerkennung angesprochen, die „Bewunderung“. Bewundern kann man nur einige. Wenn alle Anderen nicht nur ignoriert werden sollen, müssen sie eine andere Form der Anerkennung erfahren. Diese möchte ich als „Würdigung“ bezeichnen. Wenn ich jemand für das, was er leistet, würdige, dann erkenne ich seine *Bemühungen* an, seine *Einsatzbereitschaft*. Normalleistungen kann man nicht bewundern – aber man kann sie würdigen. Der Würdigung liegt eine Vorstellung zugrunde, dass nicht jede/r Spitzenkraft sein kann, aber dass jede/r – außer dem Leistungsunwilligen – etwas beiträgt, für das er Anerkennung erwarten kann. Die Grundlage solcher Anerkennung ist die Zugehörigkeit – zu einem Team, einem Betrieb, einer Berufsgruppe. Leistung wird hier nicht ausschließlich in der Outputdimension verstanden, sondern auch in der Inputdimension. Das ermöglicht es, auch Formen der Anerkennung für erfolgarme Bemühungen und für Routineleistungen zu entwickeln.

Bewunderung wird zudem eher denen zuteil, die ihre besonderen Leistungen auch nach außen darstellen können, die sich als Leistungsträger zu inszenieren verstehen. In den Scheinwerfer gelangt, wer ihn zu finden und das Licht anzuknipsen versteht. Das sind vielleicht auch eher die Innovatoren als die Routinearbeiter, die Leistungs-optimierer als die Leistungssicherer, eher die Vermarkter ihrer selbst. Bestimmte Arbeitstätigkeiten bieten bessere Chancen als andere. Alles dies bringt Anerkennungsdefizite für die Anderen mit sich, wenn sich keine Kultur der Würdigung entwickelt, in der Anerkennung verallgemeinert werden kann.

Man sollte übrigens eins in seiner Bedeutung für eine solche Kultur der Anerkennung und für ein gutes Betriebsklima nicht unterschätzen: *Rituale* der Anerkennung. Und nicht nur solche der Bewunderung wie die Kür des „Mitarbeiters des Monats“. Hier gibt es in neuerer Zeit eine Leerstelle. Frühere Rituale der Würdigung zelebrierten die Anerkennung von Pflichterfüllung, Betriebstreue usw. Ich meine z.B. Jubilarehrungen. Heute wirken sie vielfach nicht mehr zeitgemäß, weil sie sich auf Lebensläufe beziehen, die viele nicht mehr leben können und viele nicht mehr leben wollen. In diesen Ritualen wurde Leistung als Pflichterfüllung verstanden, nicht als Aspekt der Selbstverwirklichung; die Beschäftigten wurden daher nicht als autonome Subjekte betrachtet. Häufig jedoch sind diese Rituale, statt sie zu modernisieren, also heutigen Arbeitsorientierungen und Anerkennungsansprüchen anzupassen, ersatzlos

abgeschafft bzw. vergessen worden. Oder sie vegetieren als leere Hülle dahin. Ich sehe dies als Symptom für ein Defizit der Anerkennungskultur in vielen Unternehmen. Anerkennung gibt es noch – und wohl sogar mehr als früher – als Bewunderung für herausragende Leistungen. Aber wo bleibt die Würdigung für Normalleistungen?

Würdigung beinhaltet übrigens auch Formen der Rücksichtnahme. In einer klassischen Studie über einen wilden Streik in einer us-amerikanischen Fabrik der 50er Jahre des vergangenen Jahrhunderts hat der amerikanische Soziologe Alwin Gouldner als zentralen Konfliktpunkt identifiziert, dass die Arbeiter auf der Einhaltung eines impliziten psychologischen Vertrags zwischen Management und Arbeitern bestanden. Sie artikulierten einen moralischen Anspruch auf Rücksichtnahme. Das seinerzeitige „Muster der Rücksichtnahme“ umfasste u.a. folgende Erwartungen:

- Bei Fehlern sollte man eine zweite Chance bekommen.
- Die formellen Firmenregeln sollten situationsabhängig flexibel angewandt werden.
- Auf familiäre und private Verpflichtungen sollte Rücksicht genommen werden.
- Die am längsten da sind, sollten besonders geachtet werden.
- Auf ältere und leistungsgeminderte Arbeiter sollte Rücksicht genommen werden (Gouldner 1954 zit. n. Kotthoff 2000, 31).

Zusammengefasst: Es sollten nicht nur hervorragende Leistungen anerkannt werden.

Soll man *nur* Leistung anerkennen?

Sehen wir uns das Beispiel von Gouldner genauer an. Worauf soll Rücksicht genommen werden?

Erstens geht es darum, Fehler so zu akzeptieren, dass man eine zweite Chance erhält. Allgemeiner ausgedrückt, sollen Mitarbeiter als Menschen anerkannt werden, die nicht stets perfekt funktionieren, sondern eben auch bisweilen etwas falsch machen. Man sollte hierzu auch die Fehler zählen, die jemand macht, der etwas Neues ausprobiert, den Error beim Trial. Fehlertoleranz ist schließlich auch eine Voraussetzung für Innovationsbereitschaft. Man sollte sich deshalb auch von der Erwartung an die Mitarbeiter, stets den One-best-way zu gehen, verabschieden. (Aber natürlich ist dies nicht so zu verstehen, dass man über Fehler nicht kritisch sprechen darf.)

Zweitens meint Rücksichtnahme, die konkreten Umstände des Handelns zu berücksichtigen und nicht bürokratisch die Erfüllung von Plänen und Zielsetzungen und die Einhaltung von Regeln zu erwarten. Die Mitarbeiter fordern hier Flexibilität seitens des Managements ein.

Drittens bedeutet Anerkennung, den Mitarbeiter nicht nur als Arbeitskraft im Betrieb, sondern als Menschen zu sehen, der auch andere Verpflichtungen hat, der nicht nur im Unternehmen etwas leistet, sondern auch in der Familie, bei der Erziehung der Kinder, bei der Pflege von Angehörigen, in ehrenamtlichen Tätigkeiten usw. Offensichtlich ist dies ein Punkt, der immer noch in erster Linie weibliche Mitarbeiterinnen betrifft. Aber das liegt ein wenig vielleicht auch daran, dass Männer in dieser Hinsicht *noch weniger* Rücksicht als Frauen erwarten können. Von Männern wird mehr noch als von Frauen erwartet, dass sie – wie man so schön sagt – „unabhängig“ sind, um nämlich für die Firma unbegrenzt „verfügbar“ zu sein.⁴

4 Natürlich verschafft die begrenztere Unabhängigkeit von Frauen ihnen nicht mehr Anerkennung im Unternehmen, sondern verwehrt ihnen den Zugang oft gewissermaßen schon präventiv.

Viertens wird ein Punkt angesprochen, der heute stark an Legitimation verloren hat: das Senioritätsprinzip. Hier haben wir es wirklich mit einer schwierigen Frage zu tun: Soll man Betriebszugehörigkeit anerkennen? Hier wird die Ambivalenz von Anerkennung besonders deutlich. Auf der einen Seite erscheint es als ungerecht und als eine Missachtung der Leistung von Neuen, schlicht die Dauer von Zugehörigkeit zu honorieren. Das Senioritätsprinzip bringt die Wertschätzung von Erfahrung, nicht von Innovation zum Ausdruck. Nicht zuletzt scheint Betriebstreue in einer Zeit, in der Mobilität gefordert wird, unzeitgemäß. Auf der andern Seite hat genau dies eben auch seine positive Seite. Das Senioritätsprinzip bringt die Anerkennung solcher Arbeitswerte zum Ausdruck, die häufig vorschnell geringgeschätzt werden – wie eben Erfahrung und Identifikation mit einem Unternehmen. Wenn ältere Mitarbeiter anerkannt werden, wenn sie – und da bin ich beim nächsten Punkt der Rücksichtnahme – bei wirklicher oder ihnen zugeschriebener nachlassender Leistungsfähigkeit nicht abgeschrieben werden, so ist dies auch eine Botschaft an die jüngeren Beschäftigten. Sie signalisiert nämlich, dass man nicht nur dann geschätzt wird, wenn man aktuell Höchstleistungen bringt, wenn man in kurzer Perspektive produktiv ist, sondern dass sich Anerkennung auf einen längeren Horizont erstreckt.

In diesem Sinne erfordert eine Anerkennungskultur im Betrieb – so kann man zusammenfassen – auch, Formen zu finden, wie man menschenwürdig mit Leistungskrisen, Fehlern, vielleicht sogar mit Scheitern umgehen kann. Die Beratungs- und Trainingsszene quillt über von Konzepten, wie man den Sieger in sich weckt, wie man erfolgreich wird, wie man Karriere macht. Aber nur die wenigsten können – das sagt einem schon die Logik – Sieger sein, nur ein Teil kann Karriere machen, nicht jeder kann erfolgreich sein. Ratgeber zum Umgang mit Niederlagen, zum Akzeptieren von Leistungsgrenzen, dazu, wie man Selbstbewusstsein bewahrt und Anerkennung erfährt, wenn man nur Normalleister ist, sucht man bisher vergeblich (wenn man von wohlfeilen Ratschlägen absieht, nicht aufzustecken). Ratgeber, die suggerieren, der Erfolg hänge ausschließlich von einem selber ab, sagen damit zugleich, dass man auch für sein Scheitern selbstverantwortlich ist. Ein paar Mal mag das motivieren, es nochmals zu versuchen. Aber weil nur ein Teil an der Spitze stehen *kann*, *muss* ein anderer Teil irgendwann bei sich selber kündigen. Und was bedeutet das für das Leistungsklima und die Anerkennungskultur in Unternehmen?

Was bedeutet das für das Instrument „Zielvereinbarung“?

Nach diesen Ausführungen über verschiedene Dimensionen von Leistung und die unterschiedlichen Formen, Aspekte und Ambivalenzen von Anerkennung komme ich nun zu der Frage, wie man *Zielvereinbarungen* im Hinblick darauf beurteilen kann, ob sie eine Lösung für die Anerkennung von Leistung sind. Es wird nicht überraschen, dass meine Antwort nicht eindeutig ist.

Bevor ich Gesichtspunkte für eine Antwort vorstelle, möchte ich jedoch zunächst ein paar Zahlen über die Verbreitung von Zielvereinbarungen präsentieren. Sie stammen aus einer Untersuchung von Reinhard Bahnmüller über die Veränderung von Entgeltsystemen. Seine Untersuchung erstreckte sich auf drei Branchen: die Metall- und Elektroindustrie, die Textil- und Bekleidungsindustrie und das Bankgewerbe. Die Ergebnisse beruhen auf einer schriftlichen Befragung von Managern und Betriebsräten in 5000 Unternehmen im Bundesgebiet Ende 1998.

Eine Frage zielte auf die Einschätzung der Zukunftsfähigkeit von verschiedenen Methoden der Leistungsermittlung.⁵ Hier trauten die befragten Manager in erster Linie der Zielvereinbarung eine große Karriere zu: 85% erwarteten, dieses Instrument werde wichtiger, nur 4,7% meinten, es werde unwichtiger werden. Im Unterschied hierzu meinten nur 7,0% der Befragten, die Akkordentlohnung werde wichtiger, 62,9% hingegen waren der Meinung, sie werde unwichtiger werden. Eine wachsende Bedeutung attestierten 54,4% auch der persönlichen Beurteilung und 49,8% der Prämienentlohnung⁶ (Bahnmüller 2001, 172, Tabelle 29).

Angewandt⁷ wurden Zielvereinbarungen Ende 1998 in den gewerblichen Bereichen nach Angaben der befragten Manager erst in 10,6% (un-/angelernte Arbeiter) bzw. 23,4% (Facharbeiter) der Unternehmen. Höher liegt der Anteil der Unternehmen, die Zielvereinbarungen im Angestelltenbereich nutzten mit 19,0% (Verwaltungsangestellte), 40,2% (technische Angestellte) bzw. 45,0% (kaufmännische Angestellte).⁸ Noch verbreiteter sind Zielvereinbarungen im Bereich der Führungskräfte. Hier werden sie angewandt in 74,5% der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, in 36% der Textil- und Bekleidungsindustrie und in 76,2% der Unternehmen des Bankgewerbes (Bahnmüller 2001, 174, Tab. 30).

Die Ergebnisse sind nicht einfach zu interpretieren, weil unter „Zielvereinbarung“ vielerlei verstanden werden kann, insbesondere was die Art der Ziele und den Charakter als „Vereinbarung“ angeht. Deutlich wird allerdings, dass Zielvereinbarungen, wie Bahnmüller dies formuliert, „Konjunktur haben“ (ebenda, 173). Diese „Konjunktur“ könnte übrigens auch bewirken, dass die Zahlen zur Überschätzung verführen, denn wegen der „Zeitgemäßheit“ des Instruments könnte mancher Befragte eine Praxis als „Zielvereinbarung“ etikettiert haben, die diesen Namen nur bedingt verdient – um nämlich sein Unternehmen nicht als unmodern outen zu müssen. Doch auch dieser (hinsichtlich der *Praxis* zur vorsichtigen Interpretation Anlass gebende) Umstand wäre noch einmal als ein Indiz für die *Attraktivität* von Zielvereinbarungen zu interpretieren.

Zweifellos ist es schwer, etwas über Vor- und Nachteile und Probleme von Zielvereinbarungen im Allgemeinen auszusagen. Gleichwohl möchte ich im Folgenden einige Überlegungen darüber anstellen, worin Vorteile und Probleme von Zielvereinbarungen liegen *können*.⁹

5 Die Frage lautete: „Wie beurteilen Sie die Zukunftsfähigkeit der verschiedenen Methoden der Leistungsermittlung?“

6 Unterdurchschnittlich mit 73,3% war der Anteil derjenigen, die eine wachsende Bedeutung der Zielvereinbarungen erwarteten, in der Textil- und Bekleidungsindustrie, während er in der Metall- und Elektroindustrie (87,2%) und im Bankensektor (89,9%) über dem Durchschnitt lag.

7 Die Frage lautete: „Wird in Ihrem Unternehmen die Methode der Zielvereinbarung angewandt?“

8 Betrachtet man nur die Metall- und Elektroindustrie, so liegt der Anteil bei den technischen (50,4%) jedoch höher als bei den kaufmännischen Angestellten (39,1%).

9 Hinweise in der Literatur finden sich u.a. bei Drexel 2002, 40 ff.; Kalkowski 2002; Breisig 1998; Haipeter 2002; Conrad/Manke 2002; Bender 1997; Moldaschl 1998; Tondorf 1998.

<i>Vorteile</i>	<i>Probleme</i>
Autonomie durch Ergebnisbezug	Leistungsspirale; Ignoranz gegen objektive und subjektive Leistungsprobleme
Rationalität und Lerneffekt von Zielorientierung und Ziel-/Mittelrelation	Verantwortungs- und Schuldzuweisungen; „Antizipative Zielsenkung“
Motivation durch Zielsetzung	Monofixierung und Inflexibilität der Ziele; Fehlen von Slack
Zielintegration der Organisation	Beteiligungsdefizit durch Top-down-Zielbestimmung
Verfahrensrationalität Beteiligungslegitimation	Defizit der Zielintegration der Organisation
Individualisierung und Spezifizierung der Leistungsbestimmung	Erosion von Leistungsstandards und Kooperationsprobleme

Tabelle 2: Die Ambivalenz von Zielvereinbarungen: Vorteile und Probleme

Vorteile von Zielvereinbarungen

Zunächst einmal folgen Zielvereinbarungen als Instrument der Leistungsorientierung und -bewertung einer Logik, derzufolge nicht die konkrete Art der Arbeitsausführung vorgegeben wird. Zielvereinbarungen bieten die Möglichkeit, es den Mitarbeitern selbst zu überlassen, welche Arbeitsweise sie anwenden, wie sie die Arbeit einteilen, wann sie arbeiten usw.. Wichtig ist nur, *dass* sie das vorgegebene oder vereinbarte Ziel erreichen. Das eröffnet Spielräume für mehr *Autonomie* und Selbstorganisation. Es kann die Beschäftigten veranlassen, selbst zu überlegen, welche Arbeitsweise die rationellste und der Situation angemessene ist.

Hierin liegen nicht nur Rationalisierungspotenziale im Sinne der Produktivitätssteigerung und Kosteneinsparung. Vielmehr bedeutet die Orientierung an Ergebnissen, also an der Outputseite von Leistung, auch ein Mehr an *Rationalität*, wenn nämlich die Überlegung gefördert wird, welchen Zweck eine bestimmte Arbeit erfüllt und welche Schritte zur Erreichung der Ziele nötig und angemessen sind. Gewohnheiten und Routinen können so infrage gestellt werden.

Überdies kann man mit der Setzung von Zielen anschließend Zielerreichungsgrade bestimmen, also messen, ob und in welchem Maße ein Ziel erreicht wurde. Dies wiederum ermöglicht *Lernen*. Im günstigen Falle veranlasst nämlich die Erkenntnis, Ziele verfehlt zu haben, das Nachdenken darüber, woran dies gelegen hat: Ob man sich falsche oder zu hohe Ziele gesteckt hat, ob Mittel und Ressourcen – etwa auch Personalressourcen – fehlten, welche Rahmenbedingungen nicht gestimmt haben usw. Und man kann darauf aufbauend in der Folgeperiode Ziele und Mittel rationaler bestimmen.

Zielvereinbarungen sind eine Variante des schon länger bekannten „Management by objectives“. Dieses baut auf psychologischen Konzepten etwa der „Goal Setting

Theory“ auf, die davon ausgehen, dass die *Orientierung an* möglichst präzisen *Zielen* in besonderem Maße *motivierend* ist (Latham/Locke 1991; Oettingen/Gollwitzer 2002). Dabei geht es nicht allein und vielleicht nicht einmal so sehr darum, Arbeitsmotivation allgemein zu wecken, sondern auch darum, vorhandene Motivation zu focussieren, auf ein Ziel zu richten, zu bündeln und Erfolg danach zu bewerten, ob *dieses* Ziel erreicht worden ist.

Wenn es gelingt, individuelle und Bereichsziele mit den allgemeineren Zielen der Organisation zu verknüpfen, kann dies *organisationaler Rationalität* befördern, indem Beiträge und erforderliche Ressourcen der verschiedensten Bereiche und Akteure bestimmt und angepasst werden können. Der Zusammenhang zwischen der Arbeit des Einzelnen oder der Abteilung mit der Strategie der Organisation wird nachvollziehbarer.

Die Bestimmung von Zielen kann zudem *Konsens fördern* und Ziele legitimieren, *wenn* die Ziele tatsächlich einem Prozess diskursiver Vereinbarung entspringen. Wenn also alle Beteiligten den berechtigten Eindruck haben, ihre Bedürfnisse, Interessen, Vorschläge und Ideen seien berücksichtigt worden. Deshalb ist es wichtig, dass Zielvereinbarungen tatsächlich *Zielvereinbarungen* und keine *Zielvorgaben* sind.

Im Unterschied zur Standardisierung von Leistungsvorgaben und -beurteilungen bieten Zielvereinbarungen die Möglichkeit, diese spezifischer zu gestalten im Hinblick auf die konkreten Rahmenbedingungen der jeweiligen Arbeit und die Stärken und Schwächen des Individuums.¹⁰ In einer solchen *Individualisierung von Leistungsbeurteilungen* können auch Vorteile gerade im Hinblick auf die Anerkennung der Mitarbeiter liegen.

Diesen Vorteilen stehen jedoch jeweils Probleme gegenüber, die mit Zielvereinbarungen verbunden sein können. Diese Probleme sind gewissermaßen die systematische *Kehrseite* der Vorteile des ambivalenten Instruments Zielvereinbarung.

Probleme von Zielvereinbarungen

Wenn der Blick wesentlich auf das *Ergebnis* des Leistungshandelns gerichtet wird, kann dies bedeuten, dass man die Ressourcen und Anstrengungen aus dem Blick verliert, die zur Erreichung von Ergebnissen notwendig sind. Wenn man dieses Jahr eine Leistungsverbesserung um beispielsweise 10% erreicht hat, warum soll das nicht nächstes Jahr wieder möglich sein? Die hieraus resultierende *Leistungsspirale* kann zwar kurzfristig gewünscht sein, wenn es darum geht, Leistung und Performance zu verbessern. Mittelfristig aber können durch solche „beweglichen Ziele“ (Blutner et al. 2002, 110) Überreizungen entstehen. Die Mitarbeiter werden die Erfahrung machen, dass die objektiven Rahmenbedingungen und ihre subjektiven Leistungsprobleme nicht ernst genommen werden. Und sie selbst kämpfen mit einem Gefühl latenter Überforderung.

Gerade wenn die Mitarbeiter den Eindruck gewinnen, sie würden in eine Leistungssteigerungsspirale verstrickt, werden sie, wo ihnen dies möglich ist, damit reagieren, sich im Prozess der Zielbestimmung defensiv zu verhalten. Man könnte dies als Strategie der *antizipativen Zielsenkung* bezeichnen. Wenn ich damit rechne, dass

¹⁰ In dieser Hinsicht kann es dann sogar einmal sinnvoll sein, mit einem Mitarbeiter das Ziel zu vereinbaren, dass er seinen Schreibtisch regelmäßig aufräumt, was als Standardziel sicherlich Heiterkeit auslösen würde.

eine Leistungssteigerung um 10% damit beantwortet wird, dass daraus eine weitere Leistungssteigerung um 10% in der Folgeperiode abgeleitet wird, dann ist es ein Gebot rationalen Handelns, dafür zu sorgen, dass ich die gesetzten Ziele diesmal nicht erreiche.¹¹ Wenn in dieser Weise das gemeinsame Interesse an der Effektivierung von Arbeitsprozessen und -verfahren zerstört ist, dann resultieren aus Zielverfehlungen keine Lerneffekte, sondern Lawinen von Verantwortungsabweisungen und Schuldzuweisungen. Rahmenbedingungen waren ungünstig, die Kooperation mit Anderen war unbefriedigend, der Kunde ist uneinsichtig usw. usw.

Einerseits kann Zielsetzung motivierend wirken und Leistungshandeln focussieren. Andererseits bietet gerade die Prägnanz von Zielen die Gefahr einer „Zielborniertheit“ (Kalkowski 2002, 135 f.). Die Mitarbeiter haben dann nur diese Ziele im Blick, weil sie antizipieren, dass nur die Erreichung dieses Ziels bewertet wird und ihnen, was auch sonst geschieht, keiner „an den Karren fahren“ kann, wenn sie die vereinbarten Ziele erreicht haben. Zielvereinbarungen können darüberhinaus dazu führen, dass mit den Zielen unflexibel umgegangen wird. Veränderte Umstände müssten möglicherweise zur Modifikation von Zielen führen. Aber wer gewährleisten will, dass die Ziele ernst genommen und nicht zerredet werden, muss dafür sorgen, dass sie konsequent verfolgt und nicht bei Problemen aufgegeben werden. Hier zeigt sich ein Dilemma zwischen Zielkonsequenz und Zielflexibilität.

Darüberhinaus kann eine Zielrationalität, die ergebnisbezogen immer danach fragt, ob bestimmte Mittel, Ressourcen, Strategien für das Ziel *wirklich notwendig* sind, zwar Aufwand und Kosten senken. Aber vermindert wird so auch der zur Zielflexibilität notwendige *Slack*. „Slack“ meint aktuell nicht gebrauchte oder eingesetzte Reserven – menschliche Qualifikationen, Personalüberhang oder Zeitreserven, auch unmittelbar nicht umsetzbare Ideen, Spielraum für Trial and Error. Eine zu kurz greifende Antwort auf die Frage: Brauchen wir das? kann verhängnisvoll sein, wenn neue Ziele auftauchen und die Organisation oder einzelne Mitarbeiter vor unvorhergesehene Aufgaben gestellt werden.

Wenn Zielvereinbarungen dazu dienen sollen, die verschiedenen Ziele von Mitarbeitern, Teams und Abteilungen in die strategischen Ziele der Organisation zu integrieren, dann erfordert dies eine *Top-down-Vermittlung* von Zielen. In diesem Sinne heißt es auch in einem REFA-Fachbuch mit dem bezeichnenden Titel „Den Erfolg vereinbaren“, dass die Ziele „zunächst von der Geschäftsleitung vorgegeben (werden). Aus diesen Zielen werden dann für die einzelnen darunter liegenden Bereiche spezielle Ziele abgeleitet und vereinbart.“ (REFA 1995, 240) Eine solche Zielkaskade *begrenzt* zwangsläufig eine *Beteiligung* dezentraler Akteure an einer Zielbestimmung. Und das nicht nur, weil top-down und bottom-up nicht leicht und zumindest nur zeitaufwändig miteinander vereinbart werden können, sondern mehr noch, weil sich die Abstimmungsprobleme horizontal, also zwischen dezentralen Akteuren vielfältigen werden.

Eine Zielvereinbarungskaskade top-down macht letztlich ein Organisationsverständnis sichtbar, das nicht nur neu, sondern zugleich sehr vertraut erscheint. Es *gleich* dem klassischen bürokratischen Verständnis von der Organisation, weil es

11 Diese Art des Aushandlungsprozesses kennen wir aus den Planaushandlungsverfahren der DDR. Weil die Leitung antizipiert, dass die Beschäftigten die Leistungsmöglichkeiten zu gering darstellen werden, setzen sie überzogene Planerhöhungsdaten an. Weil die Beschäftigten dies wissen, sind sie rationalerweise gezwungen, sich noch skeptischer zu äußern. Denn je weicher die Plannormen, desto höher die Prämie, wenn man sie erfüllt, und der Ruhm, wenn man sie übererfüllt.

weiterhin auf der Vorstellung aufbaut, die Operationen der Organisationen würden im Hinblick auf strategische Ziele zentral und hierarchisch zweckrational gesteuert. Hiervon unterscheidet es sich allerdings insofern, als nur die *Ziele*, nicht aber *Verfahren* hierarchisch vorgegeben werden sollen.

Umgekehrt impliziert die Steigerung von Verfahrensrationalität und Ziellegitimation durch Beteiligung, dass die *Integration* der organisatorischen Ziele und die Steuerbarkeit der Organisation *beeinträchtigt* werden können. Der Anspruch, es müsse sich um „Zielvereinbarungen“ handeln, stellt also einen Anspruch, der Erwartungen weckt, die in hierarchischen Organisationen, ob sie den Vorgaben eines am Markterfolg orientierten Managements oder den politischen Vorgaben einer Verwaltung¹² zu folgen haben, kaum erfüllt werden können. Diesen Konflikt zwischen Effektivität und Legitimation zu bearbeiten gelingt – so zeigen die Befunde über Zielvereinbarungen – denn auch in der Regel eher zu Lasten der *Beteiligung*.

Ein Vorteil der Zielvereinbarung könnte in der möglichen Individualisierung der Leistungsbestimmung bestehen. Gerade hier aber liegt auch die Gefahr, dass Leistungen immer schwerer vergleichbar sind, weil mit ihrer Individualisierung die *Erosion von Standards* einhergeht. Das kann zwei Folgen haben. Gibt es keine Standards mehr, dann wird auch die Vereinbarung von Zielen erschwert, weil die *Maßstäbe und Erfahrungswerte fehlen*, die Ziele und Leistungen vergleichbar machen und es damit ermöglichen, den Aufwand, der zur Erreichung von Zielen nötig ist – und damit letztlich die Erreichbarkeit von Zielen – einzuschätzen.

Mit der Individualisierung der Leistungsbestimmung können aber auch *Kooperationsprobleme* einhergehen. Denn wenn die Ziele so gestaltet sind, dass wechselseitige Hilfe und Unterstützung es erschweren oder zumindest nichts dazu beitragen, die individuellen Ziele zu erreichen, so könnte Kooperation enger individueller Nutzenkalkulation zum Opfer fallen, ökonomisiert werden (Kalkowski 2002, 140). Den gleichen Effekt kann es haben, wenn die zur Erreichung der Ziele notwendigen Ressourcen knapp sind und um sie konkurriert werden muss.

Es sind also *dieselben* Aspekte von Zielvereinbarungen, die Vorteile und Nachteile mit sich bringen können. Weil man diese beiden Seiten der *gleichen* Medaille im Blick haben muss, ist es m.E. nicht möglich, eine eindeutige Bewertung von Zielvereinbarungen abzugeben. Sie können also nicht *die* Lösung von Problemen der Leistungsbeurteilung sein. Man muss auch bei den Vorteilen stets mit dysfunktionalen Effekten rechnen.

Damit komme ich abschließend auf die Frage zurück:

Sind Zielvereinbarungen eine Lösung für die Anerkennung von Leistung?

Meine Antwort lautet: Nein! Jedenfalls dann, wenn man darunter versteht, dass dieses Instrument aus sich heraus Leistung gewährleistet und für Anerkennung sorgt. Es enthält vielmehr sowohl Potenziale für gelingende Anerkennung:

- Mehr Autonomie,
- Feedback über erreichte Erfolge und Identifizierung von Verbesserungspotenzialen,
- Möglichkeiten der Partizipation,
- Spezifizierung von Leistungserwartungen.

12 Vgl. zu Zielvereinbarungen in der öffentlichen Verwaltung Tondorf/Bahnmüller/Klages 2002.

Aber es enthält auch Aspekte, die Anerkennung erschweren:

- Die mögliche Ignoranz gegenüber objektiven und subjektiven Leistungsproblemen, seien es erfolglose Bemühungen, betriebsexterne Leistungspflichten, alters- oder gesundheitsbedingte Leistungsminderungen,
- die Zuschreibung von Verantwortung und die Suche nach Schuldigen bei der Verarbeitung von Zielverfehlungen,
- die Enttäuschung über die Beschränkung von Beteiligungsmöglichkeiten durch die Top-down Zielvorgabe,
- die Erosion von Leistungsstandards, die es erschweren, Normalleistung zu definieren und Normalleister anzuerkennen.

<i>anerkennungsfördernd</i>	<i>anerkennungserschwerend</i>
Mehr Autonomie	Missachtung von Leistungsproblemen
Feedback über Erfolge und Verbesserungspotenziale	Zuschreibung von Verantwortung und Schuld
Partizipationsmöglichkeiten	Top-down-Zielvorgabe
Spezifizierung von Leistungserwartungen	Missachtung von Normalleistern durch Erosion von Standards

Tabelle 3: Zielvereinbarungen und die Anerkennung von Leistungen

Ob sich Zielvereinbarungen eher anerkennungsförderlich oder -schädlich auswirken, ist also nicht generell zu beurteilen. Vielmehr möchte ich die Frage auch umkehren und die Bedeutung von Zielvereinbarungen in die Anerkennungskultur und das Betriebsklima einbetten. Dann wären Fragen zu stellen wie:

- Welches Betriebsklima ist nötig, damit Zielvereinbarungen nicht zur Missachtung von Normalleistern, nicht zur Suche nach Schuldigen für Misserfolge, nicht zur Ignorierung von Beteiligungserwartungen führen?
- Sind die Vorgesetzten, die Zielvereinbarungen abschließen wollen, in der Belegschaft anerkannt, gelten sie als verlässlich, fair und glaubwürdig?
- Betreibt das Unternehmen eine Personalpolitik, die eine Anerkennungskultur reifen lässt, Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und gegenüber den Vorgesetzten fördert und das Gefühl wechselseitiger Zugehörigkeit entstehen lässt? Konkret: Macht es z.B. eine hohe Fluktuation unmöglich, dass ein positives Betriebsklima entsteht und dass Zielvereinbarungen längerfristig Verbindlichkeit erhalten und offene Kommunikation ermöglichen?
- Gibt es normative und institutionelle Sicherungen dagegen, dass sich eine Leistungsspirale entwickelt und die Akteure darauf mit Misstrauen und antizipativer Zielsenkung reagieren? Konkret könnte das bedeuten: Welche Rolle spielen Betriebsräte und tarifliche Absicherungen?
- Wie geht der Betrieb mit Leistungsproblemen um? Gibt es eine zweite und dritte Chance? Gibt es Rituale der Würdigung?

Zielvereinbarungen sind also nicht nur ein ambivalentes Instrument der Leistungsbewertung. Sie bedürfen vielmehr auch eines komplexen Verständnisses von Leistung und einer Anerkennung von Spitzenleistungen wie aber auch von Normalleistungen, um ihre positiven Seiten entfalten zu können. Sie sind vielleicht weniger eine Lösung der Anerkennung von Leistung, sondern setzen diese voraus.

Literatur

- Bahn Müller, Reinhard (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen, München und Mering
- Bender, Gerd (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang, Frankfurt a.M./New York
- Blutner, Doris/Brose, Hanns-Georg/Holtgrewe, Ursula (2002): Telekom. Wie machen die das? Die Transformation der Beschäftigungsverhältnisse bei der Deutschen Telekom AG, Konstanz
- Conrad, Peter/Manke, Gerd (2002): Ergebnisse einer branchenübergreifenden Studie zu Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und flexibler Vergütung, in: REFA-Nachrichten 55, H.2, 24-29
- Drexel, Ingrid (2002): Neue Leistungs- und Lohnpolitik zwischen Individualisierung und Tarifvertrag, Frankfurt a.M./New York
- Gouldner, Alwin W. (1954): Wildcat strike, New York
- Haipeter, Thomas (2002): Innovation zwischen Markt und Partizipation. Widersprüchliche Arbeitsgestaltung im Bankgewerbe, in: Zeitschrift für Soziologie 31, H.2, 125-137
- Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan/Wagner, Gabriele (Hrsg) (2000): Anerkennung und Arbeit, Konstanz
- Kalkowski, Peter (2002): Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand?, in: Arbeit 11, H.2, 129-142
- Kotthoff, Hermann (2000): Anerkennung und sozialer Austausch. Die soziale Konstruktion von Betriebsbürgerschaft. in: Holtgrewe/Voswinkel/Wagner 2000, 27-36
- Kotthoff, Hermann (1997): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung: Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb, in: Ulf Kadritzke (Hrsg): „Unternehmenskulturen“ unter Druck, Berlin, 163-184
- Latham, Gary P./Locke, Edwin A. (1991): Self-Regulation through Goal-Setting. Organizational Behavior and Human Decision Processes 50, No.2, 212-247
- Maslow, Abraham H. (1987/1954): Motivation and Personality, New York
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes, in: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '97. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, 197-250
- Oettingen, Gabriele/Gollwitzer, Peter M. (2002): Theorien der modernen Zielpsychologie, in: Dieter Frey/Martin Irle (Hrsg): Theorien der Sozialpsychologie, Bd. III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien, Bern et al., 2. Aufl., 51-73
- Paris, Rainer (1998): Die Politik des Lobs, in: ders.: Stachel und Speer. Machtstudien, Frankfurt a.M., 152-194
- Pongratz, Hans/Voß, Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin
- Popitz, Heinrich (1992): Phänomene der Macht, 2.Aufl., Tübingen

- REFA-Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation (Hrsg.) (1995): Den Erfolg vereinbaren. Führen mit Zielvereinbarungen, München/Wien
- Senghaas-Knobloch, Eva/Nagler, Brigitte (2000): Von der Arbeitskraft zur Berufsrolle? Anerkennung als Herausforderung für die industrielle Arbeitskultur im Rahmen neuer Organisations- und Managementkonzepte, in: Holtgrewe/Voswinkel/Wagner 2000, 101-126.
- Tondorf, Karin (1998): Zielvereinbarungen, in: WSI-Mitteilungen 51, H.6, 386-392
- Tondorf, Karin/Bahn Müller, Reinhard/Klages, Helmut (2002): Steuerung durch Zielvereinbarungen, Berlin
- Voswinkel, Stephan (2000): Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen, in: Hanns-Georg Brose (Hrsg). Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt a.M./New York, 239-274
- Voswinkel, Stephan (2001): Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen, Konstanz
- Voswinkel, Stephan (2002): Bewunderung ohne Würdigung? Paradoxien der Anerkennung doppelt subjektiver Arbeit, in: Axel Honneth (Hrsg): Befreiung aus der Mündigkeit, Frankfurt a.M./New York, 65-92

V.

DER BETRIEB ALS ARENA:

INTERESSENPOLITIK, KOMMUNIKATION, KONFLIKTLÖSUNG

Peter Ittermann

Mitbestimmung in der Neuen Wirtschaft: Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation

Mit dem Thema „Der Betrieb als Arena“ hat sich die industriesoziologische Forschung in den vergangenen Jahren ausführlich befasst. So definierte Müller-Jentsch in seinem Buch „Industrielle Beziehungen“ in soziologischer Terminologie Arena als „einen ‚Ort‘ geregelter Konfliktaustragung und institutionalisierter Problemlösung, aber auch einen ‚Kampfplatz‘, auf dem die jeweiligen Akteure nicht nur ihre widerstreitenden Interessen durchsetzen, sondern auch die prozeduralen Rahmenbedingungen zu verändern trachten. In diesem Sinne ist Arena sowohl ein komplexes Institutionensystem, das festlegt, welche Formen, Interessen und Akteure zugelassen sind, als auch ein abgegrenztes Konfliktfeld, das den Akteuren für die Lösung spezifizierter Probleme Handlungsmöglichkeiten ... einräumt.“ (Müller-Jentsch 1997, 59 f.)

Arenen sind nach dieser Definition abgegrenzte Orte der Interessenaushandlung. Prototypische Arenen der Industriellen Beziehungen sind die „Betriebsverfassung“ und die „Tarifautonomie“. In der Arena agieren unterschiedliche individuelle und kollektive Akteure, die versuchen, ihre Interessen durchzusetzen, auf der betrieblichen Ebene: verschiedene Beschäftigtengruppen, betriebliche Interessenvertreter, Unternehmer, Managementvertreter, Personalverantwortliche u.a.m. Arenen regulieren den Konflikt, das heißt, sie verhindern prinzipiell dessen Eskalation innerhalb der Arena (durch definierte Regeln siehe z.B. Betriebsverfassungsgesetz, Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte) und sein Übergreifen auf andere Arenen (so sind z.B. Arbeitskämpfe nur auf der Ebene der Tarifparteien möglich). Die Definition der Grenzen einer Arena übernimmt weitgehend der Staat qua Politik und Rechtsprechung, formale und informelle „Spielregeln“ ermöglichen den Akteuren Handlungsspielräume und begrenzen diese gleichzeitig. Das Betriebsverfassungsgesetz sieht den Betriebsrat nicht als reinen Arbeitnehmersvertreter, sondern vielmehr als Interessenvertretung des Faktors Arbeit im Betrieb unter Beachtung der wirtschaftlichen Betriebsziele.

Herausforderungen für die Arena Betrieb

Zwar sind Arenen abgegrenzte Orte der Austragung von Interessenkonflikten, sie werden jedoch gleichzeitig mit aktuellen Herausforderungen konfrontiert, welche die Institutionen der Arenen hinterfragen und die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Bereichen der Interessenregulierung durchlässiger scheinen lassen. Die Arbeits-, Betriebs- und Industriesoziologie hat sich mit den Indikatoren eines tief greifenden Umbruchs in Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt der letzten Jahre eingehend befasst und zeichnet das Bild vielfältiger Veränderungen in Unternehmen, Betrieben und Beschäftigung. Der Betrieb als Arena verändert sich bzw. steht vor der Aufgabe, sich diesen Herausforderungen anzupassen.

- Die globalen Herausforderungen und veränderten Marktbedingungen, d.h. der weltweite Wettbewerb von Unternehmen um Ressourcen, Arbeitskräfte, Technologien, Produktionsstandorte, Marktsegmente und Kundengruppen sowie die durch die Öffnung der Finanzmärkte geförderte Internationalisierung von Kapitalströmen

stellen hohe Anforderungen an Betriebe, Beschäftigte und deren Interessenvertreter.

- Die Trends der Output-Orientierung (Stichwort: shareholder value-Politik) und der Vermarktlichung in Betrieben (Stichwort Profit Center) haben nicht nur zu umfangreichen Rationalisierungsvorhaben mit einem teilweise massiven Personalabbau geführt, sondern führen auch zur Herausbildung von neuen Unternehmensstrukturen und neuen Formen der Arbeitsorganisation. Belege hierfür sind Outsourcing-Aktivitäten, die Bildung von Unternehmensnetzwerken und die Entstehung neuer Hersteller-Zuliefer-Beziehungen (Stichwort: strategische Dezentralisierung) sowie die Einführung von Team- und Gruppenarbeit, Selbstorganisation und Selbststeuerung der Beschäftigten, der Abschluß von Zielvereinbarungen u.a.m. (Stichwort: operative Dezentralisierung). Hier entstehen völlig neue Herausforderungen für die betriebliche Interessenpolitik.
- Als ein wesentlicher Beschleunigungsfaktor des Strukturwandels haben die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien die Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft weiter vorangetrieben. Weitgehend unbestritten ist, dass die Verbreitung von – plakativ formuliert – Computer, Mobilfunk und Internet die Arbeitswelt insbesondere in den neunziger Jahren nachhaltig verändert hat. Mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten verwenden derzeit gelegentlich oder regelmäßig computergesteuerte Arbeitsmittel. Den „jungen Wachstumsbranchen“ wie Informationstechnologie, Telekommunikation, Bio- und Mikrotechnologie wurde und wird eine besondere Bedeutung für die zukünftige Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung zugeschrieben. Man spricht von der „Wissensgesellschaft“, der „Informationsgesellschaft“ oder der „Netzwerkgesellschaft“. In der Informationsgesellschaft definiert sich der Wissensarbeiter und die Wissensarbeiterin weniger über Beruf, Arbeitsplatz, Karrierelinien, sondern es stehen Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung im Mittelpunkt. Das eigene Wissen, das Know-How und die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten werden zu den wichtigsten Ressourcen der Beschäftigten. Die Trennung von Berufsleben und Freizeit wird quasi aufgehoben. Dezentrale, virtuelle Unternehmen haben die traditionelle Betriebsgebundenheit von Arbeit abgelöst.
- Der Prozess der Individualisierung hat sich in den vergangenen Jahren weiter fortgesetzt und auch die Arbeitswelt verändert. Diese zeichnet sich durch Selbstorganisation und Selbstmanagement, eine höhere Eigenverantwortlichkeit – neudeutsch: Employability (z.B. für die eigene Qualifizierung, berufliche Zukunft oder Altersversorgung) – aus. Darüber hinaus verändern die Umbrüche in Gesellschaft und Ökonomie die Arbeitsgesellschaft und hinterfragen die gesellschaftliche Regulierung von Arbeit. Durch den Abbau von sozialen Leistungen, die Krise des Sozialstaates und die Veränderung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen werden Steuerungsmechanismen und Verantwortlichkeiten zunehmend auf die individuelle bzw. betriebliche Ebene verlagert.

Gemeinsame Folgewirkung dieser Entwicklungslinien ist ein veränderter Stellenwert des „Faktors Arbeit“ in den Unternehmen und bei den Beschäftigten. Aufgrund neuartiger Unternehmensmodelle und Wertschöpfungsprozesse wird ein Wandel bzw. eine Neu-Definition von Arbeit prognostiziert. Diesen Ansätzen eines neuen Arbeitsverständnisses zufolge unterliegen „traditionelle“ Kategorien von Arbeit wie Arbeitsplatz, Beruf, Betrieb, Karriere, Arbeitszeit und Einkommen einem Bedeutungswandel bzw. -verlust, bei dem der/die Einzelne, die Selbständigkeit, die Humanressourcen (einer Unternehmung) und Information und Wissen als Kapital und Produktionsfaktor

stärker in den Mittelpunkt gerückt werden. Kommt diese Entwicklung bereits in vielen Industrie- und Dienstleistungsbranchen anhand der Stärkung prozess- und projektförmiger Strukturierung wirtschaftlicher Leistungserstellung zum Ausdruck, wird der New Economy Pionier- bzw. Symbolcharakter bei der Neukonturierung der Arbeits- und Lebenswelt zugeschrieben.

Die Folgen des strukturellen Wandels finden ihren Ausdruck auch im Bereich der Interessenpolitik auf der betrieblichen Ebene. Besonders deutlich werden die Herausforderungen für die betrieblichen Akteure in der Zunahme der sogenannten mitbestimmungsfreien Zonen. Zu den klassischen Feldern der Kleinbetriebe und Dienstleistungssegmente mit hoch qualifizierter Angestelltentätigkeit, in denen seit jeher Betriebsräte eine eher marginale Rolle spielten, finden sich mit den Unternehmen der New Economy und den virtuellen Unternehmen neue, weitgehend mitbestimmungsfreie Segmente. Hier sollen in erster Linie mittels direkter Kommunikationsformen und Selbstvertretung der Beschäftigten Arbeitsbedingungen, Konflikte und Karriereansprüche reguliert werden. Bereits die Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung (1998) diagnostizierte einen „dramatischen“ Anstieg der mitbestimmungsfreien Zonen im privaten Sektor von rund 50 Prozent im Jahr 1984 auf über 60 Prozent im Jahr 1994.

Stellenwert und Perspektiven der betrieblichen Mitbestimmung

Nicht wenige Argumente sprechen für die Erosion des dualen Systems der Erwerbsregulierung und eine fortschreitende Ausweitung „mitbestimmungsfreier Zonen“. Dennoch ist das duale System der Arbeitsbeziehungen weiterhin stil- und normenbildend für die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse. Nach den letzten Erhebungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) haben über die Hälfte aller Unternehmen ab 50 Beschäftigten und mehr als drei Viertel der Beschäftigten einen Betriebsrat. Die Tarifbindung erfasst 70 Prozent der Beschäftigten in West- und 55 Prozent in Ostdeutschland. Mitbestimmungsfreie Zonen hingegen befinden sich insbesondere in kleinbetrieblich strukturierten Unternehmen und Branchen. In den Unternehmen mit 5-50 Beschäftigten liegt die Vertretungsquote lediglich bei 7% der Unternehmen und 12% der Beschäftigten (Ellguth 2002).

Betriebsrat und Mitbestimmung genießen in vielen Unternehmen der deutschen Wirtschaft als Institutionen der Interessenvertretung eine hohe Akzeptanz. Welche Vorteile bietet die Mitbestimmung für die Akteure in den Unternehmen? Warum existiert ein beachtlicher Anteil von Unternehmen mit Betriebsrat? Welche Partizipationsvorstellungen haben die Beschäftigten? Welche Vorteile ergeben sich für die Unternehmensseite? Die hohe Stabilität der betrieblichen Mitbestimmung hat mehrere Gründe, aus denen sich Perspektiven und Chancen für die Weiterentwicklung der Mitbestimmung ergeben:

- Ein grundsätzliches Argument lässt sich in der Interessenperspektive der Unternehmen aus dem Gewinn- und Produktivitätsstreben und dem normalen Lebenszyklus von Unternehmen gewinnen. Flexibilität von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ist für Unternehmen kein Selbstzweck. Die kollektive Regulierung und Normierung senkt Transaktionskosten, versachlicht Probleme und leitet (potenzielle) Konflikte in berechenbare Bahnen. Gerade wenn Organisationen flexibel und schnell auf externe Herausforderungen reagieren müssen, ist eine stabile, qualifizierte und motivierte Stammebelegschaft die beste Voraussetzung. Auch und gerade differenzierte, vielfältigere Arbeitsverhältnisse brauchen ‚nachhaltige Regulierung‘.

Berechenbare Strukturen, Regeln und kollektive Regulierungsmuster senken den Koordinationsaufwand.

- Ein zweites Argument lässt sich aus der Sicht der (hoch)qualifizierten Belegschaften gewinnen: Zunehmend geraten bei vielen Beschäftigten die betriebliche Leistungsabforderung und die private Lebensplanung in Konflikt; zudem wird die „Marktmacht“ ihrer Arbeitskraft und damit die Chancen ihrer Selbstvertretung gerade in Krisenzeiten und vor dem Hintergrund drohender Kündigungen in den Verhandlungsprozessen mit den Arbeitgebern aufgeweicht. Mitbestimmung schützt hier die Interessen der Mitarbeiter und zeigt sich insbesondere in der Wahl von Betriebsräten in Klein- und Mittelbetrieben, die sich in wirtschaftlichen Krisensituationen befinden.
- Ein weiteres Argument für die Attraktivität von Mitbestimmung und kollektiver Erwerbsregulierung bezieht sich auf deren Anpassungsfähigkeit an neue Bedingungen. Das deutsche System der Erwerbsregulierung war bisher relativ erfolgreich etwa in der Anpassung von Arbeitszeit- und Arbeitsortstrukturen an sich verändernde Organisationsanforderungen und Beschäftigtenbedürfnisse. Erfahrungen und Lernprozesse ‚traditioneller‘ und ‚neuer‘ Organisationen dürften sich dabei wechselseitig befruchten. Im internationalen Vergleich ist die interne Anpassungs- und Umstellungsflexibilität von Unternehmen – nicht zuletzt auch dank der Mitbestimmung – überdurchschnittlich hoch.

Somit kann trotz der teilweise dramatischen Entwicklungen in der Wirtschaft von einer sinkenden Bedeutung der betrieblichen Interessenvertretungen in Unternehmen nicht gesprochen werden. Vielmehr hat sich das Betriebsverfassungsgesetz zu einem erfolgreichen Modell betrieblicher Mitbestimmung entwickelt. Dennoch haben sich die betrieblichen Arbeitsbeziehungen zwischen dem Management und dem Betriebsrat seit den achtziger Jahren gewandelt. Die Auswirkungen der Veränderungsprozesse in den Unternehmen und in der Arbeitsgestaltung stellen die Betriebsräte vor neue Aufgaben. Die klassische Schutzpolitik, die sich auf Arbeitszeit, Entgelt und Arbeitsschutzmaßnahmen konzentrierte, wird zunehmend durch eine Gestaltungspolitik und die Einbeziehung in unternehmerische Entscheidungsprozesse ergänzt. Viele Betriebsräte werden tendenziell zu Co-Managern, die stärker als bislang die Reorganisation mitgestalten. Sie begeben sich etwa durch ihre Beteiligung an der Produkt- und Entwicklungspolitik in Arbeitsfelder, auf denen sie bislang nicht tätig waren. Dies erfordert nicht nur höhere (zeitliche) Kapazitäten auf Seiten der Betriebsräte, sondern auch den Erwerb spezifischen Know-hows.

Weisen die beiden Grundpfeiler kollektiver Interessenvertretung durch Betriebsverfassung und Tarifautonomie eine hohe Stabilität auf, so könnten diese zukünftig in zwei Richtungen im Sinne eines umfassenden Bildes der Erwerbsregulierung ergänzt werden (Pries u.a. 2002). Zum einen müssen Beschäftigte mit einer relativ ausgeprägten „Primärmacht“ der individuellen Aushandlung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen stärker als bisher die Chance und das „Terrain“ haben können, diese „Primärmacht“ auch einzusetzen (direkte Partizipation). Zum anderen ist verstärkt danach zu fragen, wie neben der auf den unmittelbaren individuellen Verhandlungsressourcen beruhenden „Primärmacht“ und der auf kollektiven Vertretungsstrukturen basierenden „Sekundärmacht“ eine auf bürgerrechtlichen und zivilgesellschaftlichen Ansprüchen der Beschäftigten in Wirtschaft und Betrieb basierende „Tertiärmacht“ der Beschäftigten und anderer kollektiver Akteure gegenüber Wirtschaftsorganisationen aufgebaut werden kann (z.B. auf der internationalen Ebene eine

europäische Sozialcharta, die allen EU-Bürgern bestimmte betriebliche Informations-, Anhörungs- oder Vorschlagsrechte einräumt).

Neue Formen der Interessenpolitik und Interessenvertretung in der Neuen Wirtschaft?

Seit 1996/97 ist in Deutschland der Begriff der „New Economy“ in aller Munde. Bleibt dessen Bedeutung für eine veränderte Arbeits- und Unternehmenswelt unbestritten, so scheint es vergebliche Mühe zu sein, den Begriff „New Economy“ konkret zu bestimmen. Definitionsversuche im Sinne einer Abgrenzung der „New Economy“ zur „Old Economy“ oder einer Erweiterung des Begriffs (One Economy, New New Economy, True Economy etc.) haben sich in der Regel als wenig hilfreich erwiesen. Dem „Dienstleistungsbereich New Economy“ wird attestiert, keine scharfen Konturen und eindeutigen begrifflichen Präzisierungen zu besitzen. Die folgende Auswahl markiert nur einen kleinen Ausschnitt aus der Diskussion um Merkmale und Kriterien der „Neuen Wirtschaft“:

- Schlagworte wie digitale Ökonomie, Netzwerkökonomie, Wissensökonomie, Internet-Ökonomie belegen den durch die Informationstechnologie getriebenen dramatischen Strukturwandel, den wir in der industrialisierten Welt erleben. „Mittlerweile scheint sich ‚New Economy‘ auf dem Markt der Begriffe durchgesetzt zu haben. Dieser Begriff macht mehr als andere deutlich, dass wir es mit einer neuen Qualität der Wirtschaft und der Arbeit zu tun haben.“ (Schulte 2001)
- „Mit New Economy läßt sich der Tatbestand bezeichnen, dass in Wirtschaft und Gesellschaft immaterielle Werte eine wachsende Rolle spielen, womit vertraute Wertmaßstäbe und ökonomische Regeln ihre Bedeutung verlieren.“ (Klotz 2000)
- „Aktienrausch und Internet-Hype ... New Economy ist viel mehr. Es bedeutet einen fundamentalen Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft. Und damit einhergehend eine Neuorientierung unserer Arbeitskultur.“ (Deckstein/Felixberger 2000)

Ein Versuch, die New Economy als eigene Branche im Sinne gängiger Wirtschaftszweigsystematiken zu fassen, hätte wenig Aussicht auf Erfolg. Die Neue Wirtschaft bildet ein Konglomerat von Dienstleistungsbetrieben unterschiedlicher Branchen und von Unternehmen des produzierenden Gewerbes. Die zentralen Merkmale der New Economy: Wissensarbeit und neue IuK-Technologien finden ihre Verbreitung in nahezu allen Wirtschaftsbereichen; Eigenverantwortung und Selbstorganisation spielen in vielen Handwerksbetrieben oder in den Fertigungsteams großer Automobilproduzenten ebenso eine Rolle wie bei den Start-ups der IT-Branche. So bleibt in Wissenschaft und Praxis ein bislang diffuses bzw. unscharf konturiertes Bild einer „Branche“ bzw. eines „Bereiches“ New Economy durchgesetzt. Die Heterogenität der New Economy verdeutlicht auch die Segmente des „Nemax“, d.h. die an der Börse notierten Unternehmen des Neuen Marktes: Neben Unternehmen aus den Bereichen Informationstechnologie, Internet und Software sind die Bereiche IT-Services, neue Medien/Unterhaltung, Industrial & IndustrialServices, Biotechnologie, Medizintechnik/Health Care, Finanzdienstleistungen und Telekommunikation vertreten.

Idealtypisch geprägt ist die New Economy durch dienstleistungsorientierte und wissensbasierte Tätigkeiten von hochgradig individualisierten und hoch qualifizierten „Arbeitskraftunternehmern“, die flexibel, eigenverantwortlich und teamorientiert in kleinbetrieblich strukturierten „Garagenfirmen“ und kapitalmarktorientierten Start-ups sowie in innovativen Unternehmensnetzwerken und virtuellen Projektorganisa-

tionen bei entgrenzten Arbeitszeiten und Entgeltformen auf der Basis von Zielvereinbarungen komplexe Produkte und Dienstleistungen entwerfen, produzieren und vermarkten. Mit der New Economy wurde ein modernes „Schreckgespenst“ für das deutsche System der industriellen Beziehungen an die Wand gemalt, das die traditionellen Formen und Institutionen der Interessenpolitik als „nicht passend“ erscheinen ließ. Die Selbstvertretung bzw. Selbstbestimmung der Mitarbeiter wurde als Leitbild der Neuen Unternehmen propagiert.

Mit der „New Economy“ werden neue Organisations- und Finanzierungspraktiken sowie flexible, (kapital-)marktorientierte und wenig hierarchische Gründer- oder Netzwerkunternehmungen assoziiert: in der Regel an der Börse notiert, mit Risikokapital finanziert und auf Shareholder value orientiert. Diese Organisationen prägen ganze Wirtschaftszweige und verändern durch die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien den Handel (e-commerce) und das Marktgeschehen (e-business). Die Mehrzahl der wissenschaftlichen Studien zur New Economy konzentriert sich auf die IT-Industrie bzw. Unternehmen der Hardware- und Softwareproduktion, auf den Mediensektor sowie auf Firmen, die im Bereich der Internet-technologien tätig sind.

Bezogen auf die Arbeitsgestaltung wurde der Begriff der New Economy zu einem Synonym für den hohen Stellenwert der menschlichen Arbeitskraft, des Wissens und der Kreativität der Beschäftigten. Wissen wird zum Produktionsfaktor und der Wissensarbeiter zum Träger dieses Kapitals. Die Arbeit in den wissensbasierten Unternehmen der New Economy ist von Individualismus, Eigenverantwortung und Wettbewerb geprägt. Die Entgrenzung von Arbeitszeiten und Freizeiten, von Arbeitsorten und Wohnorten sowie von Arbeitsleben und Privatleben sind vielfach diskutierte Folgewirkungen dieser Beschäftigungsformen. Die aktuelle arbeitssoziologische Forschung, die sich mit diesen Entwicklungsprozessen befasst, ist eingebettet in die Diskussion um die Herausbildung eines neuen gesellschaftlichen Leittypus von Arbeit: dem „Arbeitskraftunternehmer“, der nach Ansicht von Voß und Pongratz (1998) den bisher dominierenden Typus des „verberuflichten Arbeitnehmers“ ablösen könnte. Als Tummelplatz von Arbeitskraftunternehmern gilt die Neue Wirtschaft.

Darüber hinaus sollte die New Economy die lange Zeit verbreitete Hoffnung auf ein deutsches Beschäftigungswunder erfüllen. Der hohe Bedarf an qualifizierten EDV-Fachkräften (Programmierern, Graphikern, Webdesignern etc.) in Verbindung mit dem gezielten Anwerben ausländischer Spezialisten (Green Card-Diskussion) schien die Möglichkeit eines langfristigen Beschäftigungswachstums in der New Economy und in weiten Teilen der Old Economy zu ermöglichen. Jedoch lassen sich die Zahlen der Beschäftigten in der New Economy allenfalls für einzelne Segmente näher bestimmen. Nach den Angaben des Bundesverbandes BITKOM für den ITK-Sektor (Informationstechnik und Telekommunikation) waren in diesem Bereich im Jahre 2002 ca. 784.000 Personen tätig (BITKOM 2002). Nach den Quantensprüngen der letzten Jahre (1998: 710.000, 2000: 820.000, 2001: 819.000) ist somit ein Rückgang der Beschäftigtenzahl zu verzeichnen. Eine differenziertere Betrachtung zeigt darüber hinaus, dass in den letzten Jahren lediglich im Segment „Software und IT-Dienstleistungen“ dauerhafte Beschäftigungsgewinne erzielt wurden, in allen anderen Segmenten die Beschäftigung abnimmt bzw. stagniert. Unter Einbezug weiterer Branchen (z.B. dem Mediensektor) lag die „Gesamtbeschäftigtenzahl“ in der New Economy im letzten Jahr bei 1,7 bis 2,3 Mio. Personen.

Mit dem Einbruch der Technologiemarkte ist die Neue Wirtschaft in eine neue Entwicklungsphase eingetreten, in der auch die Beschäftigungshoffnungen für diesen Bereich relativiert werden. Die jüngsten Ereignisse haben gezeigt, dass die Unter-

nehmen nach dem New Economy-Hype nun mit der harten Realität von Rezession, Krise, Pleite, Insolvenz und Arbeitslosigkeit konfrontiert werden. Der Nemax Allshare hat nicht nur dramatisch an Aktienwerten, sondern auch über 60 Unternehmen (Mitte 2001 bis Mitte 2002) und damit Beschäftigung verloren. Die Kursverluste der Unternehmen, die Einkommenseinbußen der „Teilhaber-Beschäftigten“, Unternehmensinsolvenzen sowie erste (Massen-)Entlassungen haben die betriebliche Realität in den „neuen“ Unternehmen verändert.

Mit den veränderten Unternehmensmodellen, Beschäftigungsformen und Arbeitsbedingungen in Unternehmungsnetzwerken und New Economy-Betrieben bilden sich erweiterte Beteiligungsansprüche der Beschäftigten und neue Partizipationsmodelle heraus. In den Unternehmen der Old Economy finden die bewährten Interessenvertretungsstrukturen durch Betriebsrat und Gewerkschaft in der direkten Partizipation und Gruppenarbeit eine Ergänzung, die durch die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 weiter gestärkt wurde. In den „Turnschuhbetrieben“ der New Economy galten die traditionellen Institutionen der industriellen Beziehungen bislang weitgehend als Fremdwörter. Belegschaften und Unternehmen praktizieren – individuell oder im Team – alternative und innovative Formen der Interessenregulierung: mit der Dominanz von Selbstvertretungsstrukturen und Kapital- bzw. Gewinnbeteiligungsmodellen für die Mitarbeiter. Es gab jedoch auch zahlreiche Ausnahmen: In der Hardwareproduktion und der Call Center-Branche zeichnen sich nicht wenige Unternehmen durch standardisierte Massenfertigung, taylorisierte Arbeitsformen und prekäre Beschäftigung aus – Grund genug für die Notwendigkeit einer „collective voice“.

Die aktuelle Krisensituation in der New Economy hat die Rahmenbedingungen der Arbeits- und Beteiligungspraxis dramatisch verändert. Die der New Economy eigenen, auf individueller Vertretung basierenden Partizipationsformen werden zunehmend in Frage gestellt. Von Einkommenseinbußen und Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte suchen auf der Basis von Arbeitsrecht und Betriebsverfassung Möglichkeiten zur Sicherung ihrer Interessen. In der aktuellen Krise des Neuen Marktes sind Kapital- und Gewinnbeteiligungsmodelle kaum mehr lukrativ; zudem wirft die wachsende Professionalisierung der „Start-up-Generation“ Fragen nach der Institutionalisierung der Interessenregulierung auf. Viele der jungen, unkonventionellen „Garagenfirmen“ haben sich in den letzten Jahren zu etablierten Mittelstandsunternehmen entwickelt, deren Führung und Organisation institutionelle Grundlagen, feste Strukturen, Hierarchien und kollektive Regelungen erforderlich machen – ein Lernprozess, der in vielen Fällen nicht ohne Komplikationen abläuft.

Beide Entwicklungslinien – Krise und Professionalisierung – können die Bedeutung organisierter und kollektiver Interessenvertretungen stärken. Bei wachsender Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt und sinkenden Beschäftigungsperspektiven in der New Economy nehmen die besonders marktsensiblen „primären“ Machtressourcen der Beschäftigten in den Verhandlungsprozessen mit den Arbeitgebern ab. Gewerkschaftliche Bindung und Betriebsratswahlen können an Bedeutung gewinnen, nicht nur in Logistik-Betrieben und Call Centern, sondern auch in den Vorzeigeunternehmen der Neuen Wirtschaft. Das ver.di-Projekt connex-av, das u.a. im New Economy Vorzeigeunternehmen Pixelpark die Betriebsratsgründung durch eine gezielte E-Mail-Kampagne mit initiiert hat, spricht bereits von einem „Normalfall Betriebsrat in der New Economy“ (vgl. <http://www.connex-av.de/aktuelles>). Darüber hinaus finden sich institutionalisierte Vertretungsformen, die als alternative Mitbestimmungspraktiken den Betriebsräten durchaus Konkurrenz machen könnten: So fungieren bei dem Software-Konzern SAP die in den Aufsichtsrat gewählten Arbeitnehmervertreter als Interessenvertreter der Beschäftigten und definieren ihre Rolle als „Quasi-Betriebsräte“.

Über den Stellenwert und die Verbreitung von Mitbestimmungs- und alternativen Partizipationsformen in den Unternehmen der Neuen Wirtschaft liegen nur wenige Erkenntnisse vor. Die Berliner pol-di.net-Befragung (Politik-digital.de 2001) hat die ersten Auswirkungen der Krisensituation des Neuen Marktes bereits mit erfasst. Die Untersuchung zu Umfang und Formen der Mitbestimmung im Nemax All Share konstatierte bei den Beschäftigten den Wunsch nach geregelten Arbeitsbedingungen und einer organisierten Vertretung ihrer Interessen. Hierbei wurden als Gründe die Professionalisierung und Institutionalisierung der Unternehmen sowie die wachsende Unsicherheit der Beschäftigten in krisengeschüttelten Betrieben angegeben. In 26% der Unternehmen fanden sich Betriebsräte. Bei 13% existierten alternative, meist von der Unternehmensleitung initiierte und rechtlich nicht abgesicherte Beteiligungsformen (Vertrauenspersonen oder Mitarbeitergremien). Über 60% der Unternehmen wiesen keine organisierte Form der Mitarbeitervertretung auf; dies sind in erster Linie kleine und mittelgroße Unternehmen.

Wenngleich deutlich wird, dass die Beteiligungspraxis in der New Economy durch direkte Partizipation, Selbstvertretung und informelle Beteiligungsformen geprägt ist, lässt sich ein grundsätzlich geringerer Stellenwert von Mitbestimmung gegenüber vielen Branchen der „Old Economy“ nicht empirisch nachweisen. Bleibt auf der einen Seite die Bedeutung alternativer Partizipationsformen unbestritten, so kann auf der anderen Seite die These einer (neuen) mitbestimmungsfreien Zone hinterfragt werden. Auch Boes und Baukrowitz (2002) halten die IT-Industrie nicht für eine mitbestimmungsfreie Zone. Nicht zuletzt aufgrund der momentanen Krisensituation in der Neuen Wirtschaft nehmen Betriebsratsgründungen zu. Wachstum und Professionalisierung der Unternehmen einerseits sowie notwendige strukturelle Anpassungsleistungen andererseits können künftig zu veränderten Partizipationsbedarfen der Beschäftigten und damit zu einer neuen Beteiligungspraxis führen. Diese kann dem „Schreckgespenst“ New Economy ein neues – aus gewerkschaftlicher Sicht angenehmeres – Gesicht geben.

Mitbestimmung in der Neuen Wirtschaft – Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen des Neuen Marktes

Der Lehrstuhl Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung an der Ruhr-Universität Bochum (RUB) unter der Leitung von Ludger Pries befasst sich in mehreren Projekten mit den Arbeitsbedingungen und Formen der Interessenregulierung in der „alten“ und der „neuen“ Wirtschaft. Für die Kurzstudie „Arbeiten in Unternehmen des Neuen Marktes“ wurden im Sommer 2002 alle im Nemax der Deutschen Börse notierten Unternehmen angeschrieben mit dem Ziel, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie in den Unternehmen des Neuen Marktes gearbeitet wird, wie Arbeitsbedingungen zwischen Management und Beschäftigten ausgehandelt werden und welche Beteiligungsmodelle praktiziert werden (Ittermann/Abel 2002). Den 277 Unternehmen wurde die Möglichkeit gegeben, den Fragebogen postalisch oder online im Internet zu beantworten. Bis Ende August machten 60 Unternehmen von diesen beiden Möglichkeiten Gebrauch (Rücklaufquote: ca. 22%). Geantwortet haben überwiegend die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Personalabteilung der Unternehmen.¹

1 Fragebogen und weitere Details zur Erhebung finden sich unter <http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps>.

Die Befragung belegt, dass es sich bei den Nemax-Unternehmen in der Regel um jüngere Betriebe handelt: Ca. 53% sind seit 1990 gegründet worden, rund 33% in den achtziger Jahren und lediglich ca. 13% vor 1980. Die Mehrheit der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, hat ihren Hauptsitz im süddeutschen Raum, ein weiterer regionaler Schwerpunkt ist Hamburg. Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl liegt bei ca. 350 Personen, die Mehrzahl der Unternehmen weist 200 bis 500 Mitarbeiter aus. Die Unternehmen, die geantwortet haben, bilden hinsichtlich ihrer Verteilung auf die Segmente des Neuen Marktes die Grundgesamtheit aller Nemax-Unternehmen recht gut ab.

Überbetriebliche Erwerbsregulierung (durch Tarifverträge) ist trotz Krise und bitterer Erfahrungen in der New Economy bislang kaum zu den Nemax-Unternehmen vorgedrungen. Nur ca. 19% der Unternehmen sind Mitglied in einem Arbeitgeber- oder Wirtschaftsverband und lediglich 7% sind tarifgebunden. Bei den Beschäftigten zeigt sich ein ähnliches Bild: Nur in wenigen Betrieben sind die vorwiegend jungen (25-35 Jahre) und akademisch vorgebildeten Angestellten in einem Berufsverband oder einer Gewerkschaft (hier: ver.di oder IG Metall) organisiert.

Die High-Tech-Firmen versuchen auf der einen Seite, ihre Errungenschaften von moderner Arbeit und flexibler Organisation zu verteidigen. Auf der anderen Seite drängt sich jedoch alt Bewährtes und lange Bekanntes in den Arbeitsalltag der Firmen des Neuen Marktes. Die Gratwanderung der New Economy zwischen Tradition und Innovation zeigt sich deutlich bei der Regelung von Arbeitsbedingungen und Interessenkonflikten zwischen Management und Beschäftigten.

Moderne Instrumente der Personalführung und der Arbeitsorganisation haben in der New Economy weiterhin Konjunktur: Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche (97%), Anreizsysteme (80%) und Projekt-Arbeitsgruppen (78%) sind weit verbreitet und stärken das Bild von selbstorganisierten und teamorientierten „High-Potentials“. Eine systematische Karriereplanung und ausformulierte Beschwerdesysteme für die Beschäftigten – Personalführungsinstrumente der Old Economy – sind jedoch von untergeordneter Bedeutung. Hingegen sind die traditionellen Felder der Arbeitsregulation der Old Economy (Qualifizierung, Arbeitszeit und Entgelt) auch die zentralen in den Unternehmen der Neuen Wirtschaft.

Das für die Erstellung hoch technologischer Produkte und Dienstleistungen notwendige Wissen der Beschäftigten muss permanent aktualisiert werden. Die Unternehmen tragen dem Rechnung: In immerhin 66% der Betriebe nehmen die Beschäftigten regelmäßig an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen teil. Fachliche Weiterbildung, Führungs- und Mitarbeiterschulung sowie Sprachkurse stehen inhaltlich im Vordergrund. Angesichts des schnellen Wissensumschlags in den Segmenten des Nemax ist der Anteil von immerhin 30% der Unternehmen, in denen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich nicht regelmäßig weiterbilden können oder wollen, erstaunlich hoch.

Die vielfach kolportierten Berichte über grenzenlose Arbeitszeiten in der New Economy kann die Erhebung nicht bestätigen. Erkennbar ist zum einen, dass die Unternehmen auf eine Vielfalt unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle setzen. Neben festen Arbeitszeiten (25%) sind insbesondere Gleitzeitmodelle (60%), individuelle Zeiteinteilung (32%) und vereinbarte Wochenarbeitszeit (30%) dominierend. Zum anderen wird – insbesondere erkennbar an den Gleitzeitmodellen und den Möglichkeiten individueller Arbeitszeitplanung – die Notwendigkeit einer hohen Flexibilisierung der Arbeitszeit deutlich. Dies entspricht dem Erfordernis von Projekt-Arbeitsgruppen, die unter Termindruck Aufträge pünktlich abarbeiten müssen. Unsere Befragung gibt keine Aufschlüsse über die tatsächlich geleisteten Arbeitsvolumina. Die

Wahrnehmung von überlangen Arbeitszeiten in der Neuen Wirtschaft kann somit weder bestätigt noch widerlegt werden.

Die Entgeltregelungen in der Neuen Wirtschaft bestätigen die geringe Bedeutung von Tarifverträgen in den Nemax-Unternehmen. Ganze 2% unterliegen einem Haus- oder Flächentarifvertrag. Überwiegend wird deshalb auf ein individuell zwischen Unternehmen und dem einzelnen Beschäftigten vereinbartes Entgelt gesetzt. Hierbei sind Einkommensregelungen, die variable Entgeltbestandteile beinhalten, dominierend (47%). Die Höhe des variablen Anteils kann bis zu 50% des Gesamtentgeltes betragen; mehrheitlich bewegt sie sich um etwa 20%. Zu einem ähnlich hohen Prozentsatz wie Verträge mit variablen Entgeltbestandteilen finden sich jedoch auch Arbeitsverträge, in denen ein festes Gehalt vereinbart ist (43%). Hieran zeigt sich, dass die Vermutung, dass eine leistungsorientierte Bezahlung in der New Economy überdurchschnittlich weit verbreitet ist, relativiert werden muss. Dies mag mit dem Befragungszeitpunkt zusammenhängen: Angesichts der massiven Krise hegen die Beschäftigten ein geringeres Interesse an variablen Entgeltbestandteilen.

Der Eindruck moderner und innovativer Betriebe der New Economy wird durch die in den Nemax-Unternehmen vorherrschenden Kommunikationsformen bestätigt. So beharren die dot.coms auf ihren Errungenschaften von flachen Hierarchien, offener Informationspolitik und weit gehender Einbeziehung der Beschäftigten. Meetings und Gruppensitzungen (92%), Open-Door-Politik (82%) und der Informationsaustausch via PC (90%) sind die dominanten Kommunikationsformen. Letzteres konzentriert sich dabei auf den Aufbau von Intranet-Strukturen und E-Mail-Verkehr. Die viel gepriesenen elektronischen Foren („chatrooms“) spielen in der unternehmensinternen Kommunikation keine Rolle.

Face-to-Face-Kommunikation und direkte Partizipation zeugen von ausgeprägtem Individualcharakter und von „Selbstbestimmung“ der Beschäftigten. Doch mit wachsender Größe und Reife der Unternehmen gewinnt auch alt Bewährtes aus der traditionellen Wirtschaft (Hierarchien, Organisation, Abteilungen) an Bedeutung. Zudem hinterlässt die aktuelle Krise der New Economy ihre Spuren: Die ein oder andere Tür bleibt geschlossen und die Zeiten des „Wir-sind-alle-eine-Familie“-Leitbildes scheinen gezählt. In Folge des Einbruchs der Aktienkurse und der Pleiten von Nemax-Unternehmen werden in den High-Tech-Betrieben auch die Themen Entlassung von Mitarbeitern, Einkommenssicherung und geregelte Arbeitszeiten diskutiert.

Vor diesem Hintergrund ist es wenig verwunderlich, wenn Probleme der Mitarbeiter, Kündigungen und die Regelung von Einkommen und Arbeitszeit derzeit ganz oben auf der Agenda der Tätigkeiten der Mitarbeitervertretungen stehen. Die Gestaltung von Arbeitsverträgen und Arbeitsinhalten und die Wahl von Arbeitsorten hingegen sind als Themen der Interessenvertretungsarbeit kaum von Bedeutung. Hier dominieren individuelle Aushandlungen zwischen Management und Beschäftigten.

Gilt die New Economy bislang als so genannte mitbestimmungsfreie Zone, so muss aufgrund der Befragungsergebnisse dieses Bild differenziert und teilweise revidiert werden: Neben den Unternehmen, die überwiegend Selbstvertretungsmodelle der Beschäftigten praktizieren, sind kollektive Formen der Interessenvertretung weit verbreitet. Bemerkenswert ist die durchaus beachtliche Zahl von Betriebsräten (rund 40%) in den Unternehmen des Neuen Marktes. Und nicht wenige Betriebsräte wurden 2002 zum ersten Mal gewählt. Doch auch alternative Formen der Mitarbeitervertretung (36%) haben sich etabliert: kollektive Organe wie Round Tables oder persönliche Interessenvertreter wie Vertrauensräte oder Coaches ergänzen oder ersetzen die Selbstvertretungsmodelle in der New Economy.

Ausblick

Die Ausführungen haben gezeigt, dass das Modell der betrieblichen Interessenvertretung von einer hohen Stabilität gekennzeichnet ist und viele Vorteile aufweist, wengleich es sich in einigen Segmenten der Wirtschaft bislang kaum durchsetzen konnte. Kollektive Regelungen sind für die Unternehmen kostensenkend und gewährleisten den Rahmen einer abgesicherten Interessenvertretung der Beschäftigten. Die Mitbestimmung unterstützt die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Markt- und Beschäftigungsbedingungen. Die Etablierung der bewährten Muster betrieblicher Arbeitnehmerbeteiligung – aber auch deren innovative, stärker auf Selbstvertretung beruhende Alternativen und Ergänzungen – zu fördern, sollte eine vorrangige Aufgabe der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sein.

Kleinbetriebe und Dienstleistungssegmente mit qualifizierten Angestelltenaktivitäten bleiben die Sorgenkinder der Mitbestimmung. Der strukturelle Wandel verschärft diese Situation: Durch die Wissensgesellschaft der New Economy und die Vernetzungspraxis der Unternehmen ist der Anteil der (ausgegründeten) Kleinbetriebe, Ein-Personen-Unternehmen, (Schein-)Selbstständigen und hoch qualifizierten Angestellten, die auf verbrieftete Mitbestimmungsrechte verzichten wollen oder müssen, weiter angewachsen. Eine nähere Betrachtung der Unternehmen der Neuen Wirtschaft zeigt jedoch, dass sich in den neuen Branchen altbekannte Problemlagen wiederfinden und Mitbestimmung in den Fällen, in denen Arbeitskonflikte virulent werden, an Bedeutung gewinnt. Die in der New Economy verbreitete „Wir-sind-eine-Familie-Ideologie“ wird zunehmend problematisiert. Nicht wenige ehemalige Start-ups scheinen zur Normalität einer Old Economy zurückzukehren: mit traditionellen Unternehmensstrukturen (Hierarchien, Abteilungen etc.), Normalarbeitsverhältnissen und geregelten Arbeitszeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit.

Es ist anzunehmen, dass dieser Wandel auch die Erwartungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an Arbeit und Beschäftigung, ihre Vorstellungen über angemessene Formen der Beteiligung sowie den Bedarf an individueller und kollektiver Interessenvertretung nicht unberührt lässt. Fronten von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen verhärten sich; Rechtsspielräume bei Arbeitskonflikten werden ausgeschöpft. Der Anteil von Unternehmen mit Betriebsrat in der New Economy ist nicht bedeutend geringer als in der Gesamtwirtschaft, wengleich bei den mittleren und großen Unternehmen durchaus noch Nachholbedarf besteht.

Das bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass sich die Nemax-Unternehmen den traditionellen Strukturen der Old Economy (zwangsläufig) anpassen. Tarifbindung und Mitbestimmung werden sich jedoch weder in der alten noch in der neuen Wirtschaft automatisch stabilisieren oder gar ausweiten. Vielmehr versuchen sie, auf ihren innovativen „Wurzeln“ aufzubauen und ihre ausgeprägte Kommunikations- und Beteiligungsorientierung zu stärken.

Die Bewältigung der Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation scheint vor dem Hintergrund der derzeit turbulenten Marktanforderungen und den Notwendigkeiten einer flexiblen Leistungserstellung aus unserer Sicht ein erfolgversprechender Weg zur Stabilisierung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zu sein. Für die zukünftige Entwicklung ist (1) die Orientierung der Klein- und Mittelbetriebe insbesondere der Neuen Wirtschaft an traditionellen großbetrieblichen Strukturen, (2) die längerfristige Herausbildung neuartiger Muster der Interessenpolitik und Strukturen von Arbeitsbeziehungen und Erwerbsregulierung und (3) eine wechselseitige Anpassung alter und neuer Formen der Interessenpolitik denkbar.

Literatur

- Abel, J./Ittermann, P. (2001): Mitbestimmung an den Grenzen? Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa, München/Mering
- Abel, J./Ittermann, P./Wannöffel, M. (2001): Alte und neue Arenen der industriellen Beziehungen – Resümee und Ausblick, in: Abel, J./Sperling, H. J. (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen, München u. Mering, 383-406.
- BITKOM (2002): Wege in die Informationsgesellschaft, Berlin.
- Boes, A./Baukrowitz, A. (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung?, Berlin
- Deckstein, D./Felixberger, P. (2000): Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können, Frankfurt am Main/New York.
- Ellguth, P. (2002): Betriebsräte in Kleinbetrieben – ein bislang eher seltenes Phänomen, in: IAB Materialien 1, 10-11
- Ittermann, P./Abel, J. (2002): Gratwanderung zwischen Tradition und Innovation – Reifeprüfung der New Economy, in: Industrielle Beziehungen 4, 463-470
- Kipker, I./Potthoff, H. (2000): Job-Maschine Neuer Markt, Frankfurt am Main
- Klotz, U. (2000): Die neue Ökonomie, Trends und Herausforderungen einer zunehmend durch immaterielle Werte geprägten Wirtschaft (<http://www.forum-arbeit.de/infopool/startproject/Klotz.html>)
- Kommission Mitbestimmung (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven, Gütersloh
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen, Frankfurt am Main/New York
- Politik-digital.de (2001): „Are We Family?!“ Umfang und Formen der Mitarbeiter-Mitbestimmung in der New Economy, Berlin
- Pongratz, H./Voß, G. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft, in: H. Minssen (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, 225-247
- Pries, L./Ittermann, P./Abel, J. (2002): Neue Wirtschaft – neue Mitbestimmung?, in: Die Mitbestimmung 5, 32-35.
- Schmierl, K. (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus?, in: Soziale Welt 52, 427-447
- Schulte, D. (2001): Gewerkschaften und ‚New Economy‘, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 2, 65-72
- Voß, G./Pongratz, H. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Form der Grundform Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50, 131-158

Katja Karger

Let's get organized! Betriebsräte und Beschäftigte der Neuen Medien zwischen Konflikt und Kooperation

Über die schöne neue Arbeitswelt der sogenannten New Economy ist so viel geschrieben und gesagt worden, dass die Menschen dahinter kaum mehr wieder zu erkennen sind. Umso weniger, seitdem jede Form der Interessenvertretung in dieser Branche von unzähligen Instituten untersucht und unter die Lupe genommen wird. Dieser Artikel versucht, die Menschen wieder in den Mittelpunkt zu stellen. Aus der Perspektive von connexx.av beleuchtet er die Besonderheiten der Interessenvertretung in der New Media Branche sowie die Widersprüche und Spannungen, mit denen die Beschäftigten zu kämpfen haben.

Das Projekt connexx.av

connexx.av ist ein Projekt von ver.di in den Zukunftsbranchen der Mediengesellschaft. Gegründet 1999 als Pilotprojekt, um die Beschäftigten und ihre Interessenvertreter im Privaten Rundfunk, Film und New Media zu betreuen, leistet connexx.av seitdem Pionierarbeit. Gerade im Bereich der „New Economy“ ist das Projekt auch ein Experimentierfeld, um neue, angemessene Formen der gewerkschaftlichen Arbeit zu entwickeln. Der dabei wesentliche Schwerpunkt ist, dass connexx.av die Arbeitnehmer bei der Gründung ihrer Interessenvertretung unterstützt und die Mitbestimmung zum Thema macht.

Auf dieser Basis verfolgt das Projekt ein zentrales Ziel: connexx.av will den Beschäftigten der Medienbranche dabei helfen, ihre Rechte zu stärken und ihre Arbeitssituation dauerhaft zu verbessern. An den fünf Medienstandorten Hamburg, Berlin, Leipzig, Köln und München arbeitet ein Team, das die Medienbranche und ihre Spielregeln als Arbeitnehmer kennt. Sie waren New Media-Spezialistinnen, Betriebsräte, Fernseh- und Filmfachleute, IT-Fachfrauen, Rechtsanwälte, ehemalige Start-up-Mitarbeiter und Radiomacher.

Get Organized

Die Betriebsratsgründung bei Pixelpark ist ein gutes Beispiel für die Herangehensweise von connexx.av. 2000/2001 war Pixelpark mit dem Neuen Markt auf seinem Höhepunkt, gleichzeitig stieg bei den Beschäftigten überproportional das Bedürfnis nach einer Interessenvertretung. Die Gründe waren so einfach wie vielfältig: mehr interne Kommunikation, mehr Prozessbeteiligung, Transparenz, Gerechtigkeit, Demokratie, Mitspracherecht, Absicherung, Zuverlässigkeit und Sicherheit.

connexx.av hat sich mit Hilfe einiger „Pixel“ mit dem Unternehmensstil vertraut gemacht. Dabei wurde schnell klar, dass die klassischen Mittel nicht greifen würden: Hier konnte die Gewerkschaft nicht mit Flugblättern vor der Tür stehen und darauf hoffen, dass sie Abnehmer finden und etwas bewegen würden. Die Diskussion musste in den Betrieb hineingetragen werden mit den Mitteln, die dafür ideal sind: einer E-Mail an alle Beschäftigten und einem eigens dafür eingerichteten Online-Diskussionsforum.

Die connexx.av E-Mail an Pixelpark-Mitarbeiter

Letter of the union

Dear Pixels,

Pixelpark is standing at the crossroads. Damit hat Paulus Neef ganz Recht.

Viele Pixel stellen sich eine Entwicklungsperspektive vor, die weit über das als „Vision“ verkaufte Zahlenspiel hinausgeht.

Viele Pixel wissen, dass Erfolg in der New Economy weit mehr umfasst als rein betriebswirtschaftliche Kriterien.

Viele Pixel wünschen sich mehr Durchsetzungskraft ihrer gemeinsamen Initiativen.

Wir reden von verbindlichen Mitbestimmungsstrukturen. Von einem Betriebsrat.

Warum es Zeit wird für einen Betriebsrat bei Pixelpark.

New Economies Bitflip – Der Markt verändert sich. Das gemeinsame Gefühl von „Einer-Familie-Strukturen“ neigt sich dem Ende zu. Gerade bei einem Betrieb wie Pixelpark aufgrund der Größe und der Shareholder Value-Verpflichtung. Die New Economy entdeckt die Regeln der Old Economy. Das könnt Ihr auch: lernt von der Arbeiterbewegung des Industrialismus und nehmt das Beste davon für Euch heraus – denn wer die Geschichte vergisst, ist verdammt, sie zu wiederholen.

Pixelparks Cultural Change – Ihr merkt es am eigenen Leibe: die neuen täglichen Einschränkungen, Einsparungen und Kontrollfunktionen. Der teilweise oder ganze Verzicht auf Eure Boni z.B. ist erst der Anfang. Was noch kommt, ist in der Mail von Paulus Neef angedeutet. Dort steht nicht, dass es keine Entlassungen geben wird. Bei Pixelpark geht es jetzt darum, dass die Schlussfolgerungen, die aus der aktuellen Situation heraus vom Board gezogen werden, gerecht bleiben. Dass Ihr nicht unter die Räder geratet oder für etwas zur Verantwortung gezogen werdet, was Ihr nicht ausgelöst habt.

Netslaves' Coming Out – Es wird Zeit, rauszukommen aus der Isolation, dem Alleingang. Die „De:Bug“ Nr.43 hat es angekündigt: Warum sollte es keine zeitgemäße Interessenvertretung geben? Warum sollte nicht auch hier Pixelpark die Avantgarde sein? Mit neuen Ideen, neuen Formen und einem funktionierenden Netzwerk.

Was ein Betriebsrat macht und tut – und was nicht

Transparency – Aufgrund der gesetzlich verankerten Rechte (Betriebsverfassungsgesetz) wie Informationspflicht, Beratungspflicht und Mitbestimmungsrecht muss ein Betriebsrat vom Board über seine Pläne unterrichtet werden und ist verpflichtet, alle seine Informationen an Euch weiter zu geben. Der Betriebsrat hat von Rechts wegen Einsicht in alle Zahlen, Fakten und Daten, die für Unternehmensentscheidungen von Belang sind. In vielen Bereichen berät er das Board. Und zu guter Letzt bestimmt er mit: über die Arbeitszeiten, Urlaub, Gehaltsstrukturen und Personalien. Hier wärt Ihr nicht mehr auf Goodwill angewiesen.

Democracy – Der Betriebsrat wird von Euch demokratisch gewählt, um Eure Interessen zu vertreten – deswegen achtet darauf, wen Ihr wählt, wenn Ihr wählt. Jeder von Euch hat das Recht, seine Interessen mittels des Betriebsrates gewahrt zu wissen. Und wie im täglichen Geschäft wird es natürlich auch hier Konflikte geben: Was tun, wenn das Interesse des Einen zu Lasten des Anderen geht?

Conflictability – Einen Betriebsrat zu haben, heißt nicht, mit der Firma Bankrott zu gehen. (In der Regel machen die Betriebe ohne Betriebsrat pleite). Im Gegenteil: Die Konflikte können moderiert effektiver gelöst werden und behindern nicht mehr Eure Motivation. Natürlich gibt es jede Menge logische Interessenkonflikte zwischen den Zielen eines Vorstands (mehr Rendite) und Euch Pixeln (mehr Gehalt z.B.). Damit Ihr nicht den Kürzeren zieht, vermittelt der Betriebsrat zwischen diesen unterschiedlichen Interessen – und seinem Auftrag gemäß im Sinne der Pixel.

Worauf zu achten sein wird

It's not just fun – Das Board und der Vorstand werden diese Mail nicht komisch finden. Sie werden eventuell alles dransetzen, um einen Betriebsrat zu verhindern. Das war in der Old Economy schon so und wird vermutlich auch bei Pixelpark nicht anders sein. Sie werden verschiedene Aktionen initiieren, um Euch vom Gegenteil zu überzeugen, werden vermeintliche Argumente finden und Euch vielleicht unter Druck setzen. Vielleicht werden sie versuchen, selber einen Betriebsrat zu installieren, der mit Personen besetzt ist, die nicht in Eurem Interesse agieren. Der Strategien sind viele, wir kennen sie alle. Aber um einen Pixel-Park zu gestalten, der wirklich Euch entspricht und Eure Bedürfnisse befriedigt, habt Ihr keine andere Wahl. Einige von Euch erinnern sich bestimmt noch an die verpufften Ergebnisse der „Personal-AG“ vor Jahren...

Stick together – Achtet darauf, mit welchen Kollegen Ihr über dieses Thema redet, vertraut einander – aber lauft nicht ins offene Messer. Wenn Ihr es ernst meint, seid vorsichtig aber mutig. Und vor allem: liefert niemanden aus. Die Frage, „von wem“ wir unsere Informationen haben, stellt sich ohnehin nicht: es sind viele Pixel. Sehr viele.

We can manage it – Bei uns laufen alle Fäden zusammen, also nehmt Kontakt mit uns auf, fragt uns Löcher in den Bauch, wir beraten Euch. Die nächsten Schritte organisieren wir für und mit Euch: die Bildung eines Wahlvorstandes, die Durchführung der Wahl, die Ausbildung und Betreuung des Betriebsrates. Aber letztlich bleibt es natürlich Euer Job. Und Eure Entscheidung.

Wenn Ihr für Eure Arbeit angemessen ent- und belohnt werden wollt,

Wenn Ihr Jobsicherheit wollt,

Wenn Ihr systematisch informiert werden wollt,

Wenn Ihr funktionierende Kommunikationsstrukturen wollt,

Wenn Ihr eine tragfähige, gemeinsame Zukunftsperspektive entwickeln wollt,

Wenn Ihr auch morgen noch kraftvoll zubeißen wollt:

GET ORGANIZED

IG Medien/connexx.av/TIM

More information? Klick here: www.connexx-av.de/pixelpark

Die Reaktion war eine hitzige Diskussion auf dem Forum und in den Pixelpark-Küchen. Nach einigen Wochen der Für-und-Wider-Debatte wurde der Betriebsrat mit 75% Beteiligung gewählt.

Die erste Amtshandlung des frischen Betriebsrates war die Verhandlung eines Interessenausgleiches und Sozialplans für eine Massenentlassung. Wie wir heute wissen, war das leider nur der Anfang einer langen Reihe von Entlassungen und Sozialplänen; zu einer systematischen inhaltlichen Betriebsratsarbeit ist es bei Pixelpark leider nie gekommen.

Um es noch mal deutlich zu machen: Entlassungen und wirtschaftliche Situation liegen außerhalb des Einflussbereiches eines Betriebsrates. In diesem Fall waren sie den Management-Entscheidungen der Pixelpark AG und den Rendite-Erwartungen der Bertelsmann AG geschuldet. Hier kombinierten sich zu hohe und ausschließlich finanzielle Erwartungen mit klassischen Management-Fehlern.

Was der Betriebsrat in dieser Zeit erreichen konnte, ist die Absicherung der Belegschaft bei diesen Maßnahmen. Unter diesen Bedingungen eine echte Leistung. Die Beschäftigten wurden nicht „sang-und-klanglos“ auf die Straße gesetzt, sondern die Abfindungen angemessen ausgehandelt, die Kündigungsfristen verlängert, soziale Komponenten beachtet. Das ist der eigentliche Erfolg und die Bestätigung für den Betriebsrat. Spätestens nach dem ersten Sozialplan war allen Mitarbeitern klar, dass ein Betriebsrat wichtig und notwendig ist und wozu er eigentlich da ist.

connexx.av hat seitdem häufig mit dieser Methode Belegschaften in der New Economy bei der Gründung eines Betriebsrats unterstützt. Seit Pixelpark sind die Gründe dafür bis heute ähnlich geblieben. Die Identifikation mit dem Job und dem Betrieb ist nach wie vor sehr hoch – entsprechend groß sind die Anforderungen an die Unternehmensleitung, die dem in der Regel nicht mehr nachkommt. Jede dieser Erfahrungen hat Erkenntnisse und Learnings für connexx.av gebracht. Es ist wichtig, dass die Gewerkschaft nicht als „von außen kommend“ wahrgenommen wird: In der Regel gehen einige, wenige Beschäftigte voran und connexx.av leistet die Begleitung und Absicherung. Alles, was kommuniziert wird, muss mit den Initiatoren abgesprochen werden, denn den richtigen Umgangston zu finden, ist elementar. Die Gewerkschaft weiß es nicht immer besser – das ist die wichtigste Grundeinstellung. Darüber hinaus muss den Beschäftigten unbedingt genügend Zeit zur Diskussion gegeben werden und währenddessen viel Aufklärungsarbeit durch die Initiatoren und connexx.av geleistet werden. Bei den verkürzten Wahlverfahren, so bequem sie auch sein mögen, fühlen sich die Mitarbeiter ganz häufig überrumpelt und übergangen. Sie wollen – wie wohl jeder Mensch – ernst genommen werden, auch und vor allem in ihrer Widersprüchlichkeit, in ihrem Tanz zwischen abhängiger Beschäftigung, individuellem Bedürfnis und unternehmerischem Denken. Daraus erwächst ein hoher Anspruch an die Gewerkschaften, denn diese Beschäftigten reagieren sehr empfindlich, wenn auf ihre Lage mit Schubladen-Konzepten geantwortet wird. Gerade in der New Media Branche sind „alternative“ Interessenvertretungen stark verbreitet und es dauert, bis Vorurteile abgebaut sind und ein Umdenken bei den Menschen stattfindet.

Alternative Mitbestimmungsgremien

Mit dem Höhepunkt der New Economy und der verstärkten Gründung von Betriebsräten tauchte ein Phänomen in der Branche auf: die „alternative“ Interessenvertretung. Gerne haben sie kreative Namen wie MAV (Mitarbeitervertretung), Round Table oder gar iBomb. Mal sind sie als Gremium organisiert und haben sich ein „Statut“ gegeben; mal sind es Einzelpersonen. „Alternative“ Mitbestimmungsgremien entstehen aus mehreren, zum Teil sehr unterschiedlichen Beweggründen: Vorurteile (Gesetze bedeuten nur Bürokratie), Angst (wir verlieren sonst unseren Investor), vermeintliche Unternehmenskultur (wir können doch über alles reden), Betriebsrat ist nicht zeitgemäß (klingt antiquiert), oder der Arbeitgeber ist schneller und hat auf diese Weise weniger Konsequenzen zu befürchten. Doch bei allen gleich ist ein entscheidender Faktor: Sie haben keinerlei Handlungsbefugnis – sie sind auf Gedeih und Verderb vom Goodwill des Arbeitgebers abhängig.

connexx.av arbeitet häufig und zum Teil auch gut mit solchen Mitbestimmungsgremien zusammen. Ja, sie haben sich sehr schöne, sehr kreative Namen gegeben, sie reden viel und häufig mit der Geschäftsleitung, sind bei den Beschäftigten anerkannt. Nur Handlungsoptionen haben sie wenige. Verfahren wird nach dem Motto: Man kann über alles reden – die Entscheidungen trifft der Arbeitgeber. Die „alternativen“ Mitbestimmungsformen haben keine Möglichkeit, die Interessen der Beschäftigten tatsächlich durchzusetzen oder bei Konflikten eine gleichberechtigte Position einzunehmen. Trotz allem sind sie ein Anfang, es gehört eine Menge Mut dazu, Mitglied einer solchen Vertretung zu sein – schließlich gibt es keinen verbindlichen, rechtlich abgesicherten Schutz. Und der Erfahrung nach verwandeln sich viele im Laufe der Zeit doch noch zum „verstaubten“ Betriebsrat – weil sie ihre Handlungsoptionen vergrößern wollen. Und letztlich geht es darum, dass die Beschäftigten ihre Interessen wahrnehmen und behaupten – erstmal auf welchem Wege auch immer.

Alle Firmen der ehemaligen New Economy haben gelitten, Federn gelassen – egal, ob mit oder ohne Betriebsrat. Inzwischen dürfte klar sein, dass das nichts mit den Interessenvertretern zu tun hat.

Questions and Doubts zur Betriebsrats-Gründung

Es gibt eine Handvoll Einwände gegen einen Betriebsrat, die häufig genannt werden. connexx.av hat einige aufgegriffen und dazu Stellung genommen.

Führt die Einführung eines Betriebsrats nicht zu einem Imageverlust für das Unternehmen?

Glauben Sie das wirklich? Kennen Sie ein einziges Unternehmen, dessen Image in der Öffentlichkeit durch das Vorhandensein eines Betriebsrats geschädigt wurde bzw. wird? Im Gegenteil: Schaut man sich Großkonzerne wie VW und Daimler-Chrysler an, so muss man den Eindruck gewinnen, dass diese mit ihren Betriebsräten nicht nur gut klar kommen, sondern auch deren Innovationsfreudigkeit und Gestaltungskraft schätzen. Selbst bei Amazon.com, Ebay, ProSiebenSat1 Media AG gibt es Betriebsräte.

Führt ein Betriebsrat nicht zum Aufbau unnötiger Fronten im Betrieb?

Nun, es existiert nun mal ein so genannter Interessengegensatz zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Unternehmen wollen den größtmöglichen Profit erwirtschaften; gespart wird daher immer zuerst an den human resources – also den Menschen

und ihren Arbeitskosten. Entlassungen führen zu Leistungsverdichtung und Einsparungen im Bereich der Goodies zu Frust bei den Mitarbeitern. Beschäftigte haben natürlich immer ein Interesse, dass das Einkommen hoch ist, keine Einsparungen vorgenommen werden und wollen sich nicht kaputt arbeiten (zumindest nicht wissentlich – auch wenn es manche dennoch tun). Der Betriebsrat ist dazu da, zwischen diesen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln und gangbare Kompromisse für beide Seiten zu finden. Das schließt überhaupt nicht aus, dass Management und Mitarbeiter oft am gleichen Strang ziehen – und im Übrigen: Auch zur Frontenbildung gehören immer zwei.

Betriebsräte sind doch von der Gewerkschaft „ferngesteuert“!

Schön wär's, ha, ha... Trauen Sie den von Ihnen zu wählenden bzw. gewählten Interessenvertretern und -vertreterinnen, die ja Ihr Vertrauen genießen, so wenig zu? Unsere Erfahrung ist, dass Betriebsräte sehr genau formulieren, in welchen Fragen sie Unterstützung welcher Art benötigen und wünschen. Wir gehen auf diese Wünsche ein, indem wir Schulungen, Beratungen und Coaching anbieten. Und wir bieten eine Plattform bzw. ein Netzwerk, das es Betriebsräten ermöglicht, sich mit anderen Betriebsräten aus der Branche und auch über Branchengrenzen hinweg auszutauschen.

Meine Interessen kann ich selbst immer noch am besten vertreten!

Einzelkämpfer in einer Ellenbogengesellschaft zu sein, kann auf die Dauer ganz schön schwer und anstrengend sein. Überlegen Sie mal: Die Betriebsräte werden von Ihnen gewählt und haben vorrangig die Aufgabe, Ihre, also die Interessen der Beschäftigten, zu vertreten und dabei möglichst auch das Wohl des Unternehmens im Auge zu behalten. Glauben Sie nicht, dass es einen qualitativen Unterschied ausmachen kann, wenn Sie bei Gehaltsverhandlungen oder bei der Festlegung von Zielvereinbarungen so etwas wie einen „betrieblichen Anwalt“ auf Wunsch hinzu ziehen können? Im Übrigen: Zeugen sind bei mündlichen Absprachen immer gut, nicht wahr? Hinzu kommt, dass der Betriebsrat auch die Aufgabe hat, in Konflikten zwischen Kollegen zu vermitteln. Überlegen Sie mal, wie oft das gerade in schwierigen Teamkonstellationen vorkommt.

Ach, und noch was: Nur wo Betriebsrat draufsteht, ist auch Betriebsrat drin. Ein Round Table oder jeder andere locker gebildete Sprecherkreis kann keine rechtlichen Ansprüche durchsetzen und seine „gewählten Mitglieder“ sind ebenfalls rechtlich nicht abgesichert.

Betriebsrat – Der Begriff ist echt nicht „sexy“!

Da geben wir Ihnen gerne Recht. Aber so ist das halt mal mit der Sprache. Und in unserer Sprache und daher auch in den Gesetzen spricht man eben vom Betrieb. Und schaut man sich die Geschichte der letzten 150 Jahre an, dann waren „Räte“ immer gewählte Interessenvertreter, denken Sie z.B. an Stadträte, an die Arbeiterräte, oder gar an die Räterepublik. Der Begriff „Betriebsrat“ ist nun mal vom Betriebsverfassungsgesetz vorgegeben – wir können ihn nicht ändern. Aber, wir können den Betriebsrat zum Erfolg führen! Macht Erfolg nicht bekanntlich sexy?

Betriebsräte sind nicht zeitgemäß!

Das sehen aber mittlerweile viele Kollegen anderer Unternehmen ganz anders. Er ist so modern oder unmodern wie die jeweiligen Unternehmen. Ist es denn modern, sei-

ne Interessen immer allein durchzuboxen, häufig genug ohne Aussicht auf Erfolg? Ist es wirklich so unmodern, sich für die Zahlung eines 13. Monatsgehalts einzusetzen? Was ist unmodern daran, im Konfliktfall einen starken Vertreter meines Vertrauens an meiner Seite zu haben? Darüber hinaus muss der Globalisierungsprozess der Wirtschaft auch mit einem weltweiten Demokratisierungsprozess einhergehen. Fast jedes Unternehmen in Deutschland hat auch Aktivitäten im Ausland. Dort gibt es ebenfalls Mitarbeitervertretungen. Die Internationalisierung fängt also im eigenen Unternehmen an und wird von Betriebsräten mitgestaltet.

Ich sehe den Nutzen nicht – nicht für mich persönlich und auch nicht für die Belegschaft!

Der Nutzen liegt klar auf der Hand. Entscheidungen über die Personalplanung – also Einstellungen, Versetzungen, Kündigungen, die Festlegung des Arbeitszeitrahmens, Überblick über Mehrarbeit und damit verbunden, die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes, die Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, Urlaubsregelungen, Mitarbeiterbeteiligungsmodelle (Variable Gehälter, Zielvereinbarungen), das Gehaltsgefüge, interne Kommunikation und Datenschutz, und, und, und... Wir sind sicher: Der unmittelbare Nutzen wird sehr schnell zu spüren sein.

Im Betriebsrat zu sein schadet meiner Karriere!

Die Erfahrung zeigt: Unreflektierte Anpassung und „katzbuckeln“ hat schon immer mehr der Karriere geschadet als genutzt. Im Übrigen qualifiziert die Betriebsratstätigkeit hervorragend im Bereich der softskills, z.B. bezogen auf Kompetenzen in Konflikt- und Time-Management oder im Hinblick auf ein Gespür für Menschen. Man bekommt ein feeling für die Planung und Organisation eines Unternehmens (und sieht, wie schwierig das manchmal sein kann, alles so zu organisieren, dass es wirklich smooth läuft). Man lernt viel bezogen auf Auftreten, Verhandlungsgeschick und Rhetorik. Betriebsräte, die ihren Job ernst nehmen, genießen in der Regel auch die Anerkennung des Arbeitgebers und nicht selten wird es auch zum Karrieresprungbrett (was wir natürlich nicht versprechen können!). Sei's drum – man muss es einfach ausprobieren.

Betriebsrat – und jetzt?

Der Kampf gegen die Vorurteile, die Betriebsräten in den Neuen Medien entgegen gehalten werden, hört nach der Wahl nicht auf. Nirgends sonst gibt es so viele, so kritische Kollegen, die von ihren Betriebsräten ein Höchstmaß an Flexibilität fordern. Häufig entfallen dazu auch noch die klassischen „Gut-Böse“ Raster gegenüber den Führungskräften und Geschäftsleitungen.

Um dem gewachsen zu sein, muss ein Betriebsrat sich ein Ziel setzen; muss wissen, wo er hin will. Und dann planen, auf welchem Wege und mit welchen Mitteln er dahin kommt.

Das Betriebsverfassungsgesetz ist ein wertvolles Werkzeug auf diesem Wege. Allerdings sind zwei Phänomene in der Praxis (und nicht nur in der New Media Branche) immer wieder zu beobachten: Entweder neue Betriebsräte stürzen sich mit Elan in die Arbeit und hantieren dabei vor allem mit ihrem gesunden Menschenverstand oder junge Betriebsräte versuchen, den an sie gestellten Anforderungen mit einer en-

gen, fast orthodoxen Anwendung des Betriebsverfassungsgesetzes zu begegnen. Jeder Betriebsrat muss seine Möglichkeiten aus den Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechten kennen. Allerdings ist das Betriebsverfassungsgesetz keine Bibel. Der Betriebsrat muss seine juristischen Rahmenbedingungen genau kennen, um bewusst entscheiden zu können, wann sie ihm zur Zielerreichung hilfreich sind und wann er lieber auf unkonventionelle Methoden zurückgreift. Denn erst dann können Betriebsräte virtuos und fast spielerisch mit den Konflikten und gleichzeitig den Vorurteilen umgehen. Denn darum geht's.

Freistellung

Ein Betriebsrat hat ab der Größe von neun Mitgliedern Anspruch auf einen freigestellten Betriebsrat. Einen, der hauptberuflich nichts anderes macht als Betriebsratsarbeit. Allerdings taucht in den Unternehmen der sogenannten New Economy ein Phänomen auf, mit dem der Gesetzgeber wohl kaum gerechnet haben dürfte: Betriebsräte wollen nicht mehr voll freigestellt werden. Sie wollen ihren Job, der ihnen Spaß macht, auch weiterhin machen. Sie wollen den Anschluss und den Kontakt zu ihren Kollegen nicht verlieren und auch ihre Karriere im Auge behalten. Daraus folgen zum Teil sehr ungewöhnliche Lösungen: Die halbierte Freistellung zwischen Vorsitzendem und Stellvertreter ist fast üblich, aber es gibt auch die gedrittelte Freistellung. Oder die Betriebsrats-Assistenz geht in die volle Freistellung. Oder die Freistellung wird monatlich neu vergeben.

Diese neue Arbeitsteilung innerhalb der Betriebsräte weist zum einen auf das veränderte Selbstverständnis derselben hin, zeigt aber zum anderen das ungeheure Potenzial an Mitbestimmungspartizipation. Vorbei scheint die Zeit, in der einzelne Betriebsratsvorsitzende den Weg des Betriebsrates bestimmten, die ihr Wissen horteten und lange, lange Jahre auf dieser Position saßen. connexx.av kennt bis heute keine solchen „Fürstentümer“ in den Neuen Medien.

Kommunikation ist alles

Kommunikation ist das A und O der Betriebsratsarbeit. Die Belegschaft will wissen, was ihr Betriebsrat macht, denn dafür haben sie ihn gewählt. Und der Betriebsrat ist auf die Unterstützung der Belegschaft angewiesen. Gerade in der New Media Branche, denn ein wesentlicher Grund, warum hier Betriebsräte gegründet werden, liegt in der mangelnden internen Kommunikation. Ein Betriebsrat tritt auch mit dem Versprechen an, diesen Missstand zu verbessern. Das Problem mit der Kommunikation hatten bereits die Betriebsräte der „Old Economy“, von denen viele den Stellenwert der Kommunikationsarbeit nicht wahrhaben wollten und nichts bis wenig taten, dann mit zum Teil fatalen Folgen.

Bestehende Konflikte müssen transparent gemacht werden, sonst versteht die Belegschaft das Handeln des Betriebsrats nicht mehr. Und eine Kooperation des Arbeitgebers ist ganz häufig nur über betriebsinterne Öffentlichkeit zu erreichen, sie kann ein effektives Mittel sein, um mit der Geschäftsleitung über bestimmte Themen zu reden, die sie bisher boykottiert hat.

Die Chance, die Betriebsräte in den Neuen Medien haben, sind die einfachen, schnellen Informationswege: sei es E-Mail oder Intranet. Zwar sind sie inzwischen in nahezu allen Unternehmen etabliert, aber Beschäftigte und Betriebsräte der Neuen

Medien haben nach wie vor eine besondere Affinität dazu. Bewährt haben sich zum Beispiel ein- bis zweiwöchentliche Newsletter, die direkt nach der Betriebsratssitzung an die Belegschaft verschickt werden. Da sollte alles erwähnt werden, auch wenn vermeintlich nichts passiert ist, denn selbst Dinge wie: „Arbeitgeber antwortet auf Betriebsratsschreiben vom XXXX nicht“ oder „Wir bearbeiten folgende Themen“ sind interessant. Und da in der Regel vom Betriebsrat viel mehr kommuniziert werden kann und darf, als der Arbeitgeber immer so glaubt, sollte das auch genutzt werden.

Im Intranet werden Betriebsvereinbarungen zur Diskussion gestellt, die Belegschaft nimmt unmittelbar an der Entwicklung teil und trägt das Ergebnis mit. Oder Hinweise und Regelungen für das Individualrecht werden zur Verfügung gestellt.

Ohne systematische Kommunikation läuft der Betriebsrat große Gefahr, mit der Geschäftsleitung in einen Topf geworfen zu werden, denn beide agieren dann mit großer Distanz zu den Mitarbeitern. Das gilt es zu verhindern – im Interesse der erfolgreichen Interessenvertretung.

Und ein letztes Wort zur Kritik: Wenn der Betriebsrat von den Kollegen kritisiert wird, ist das gut und nicht schlecht. Zeigt es doch, dass der Betriebsrat wahrgenommen wird und dass eine Auseinandersetzung stattfindet. Jede Kritik gibt dem Betriebsrat die Möglichkeit, sein Handeln zu überdenken, den Kurs zu korrigieren oder seine Argumente für dieses Handeln sorgfältiger zu kommunizieren. Und der Betriebsrat kommt nie in die Versuchung, im luftleeren oder schlimmstenfalls abgehobenen Raum zu schweben.

Individualismus versus Kollektivismus

Die sogenannte New Economy hat es vorgemacht, das gesamte Dienstleistungsgewerbe und viele Unternehmen darüber hinaus sind nachgezogen: Die Bedürfnisse der Arbeitnehmer verändern sich, und nicht nur die Unternehmensleitung muss sich darauf einstellen, sondern auch die Betriebsräte.

Was sich in den modernen Betriebsräten mehr und mehr verändert, ist die Verantwortlichkeit für die individuellen Probleme der Kollegen. Lange Zeit haben Betriebsräte sich auf ihre kollektive Regelungsrolle beschränkt. Immer häufiger begreifen sich Betriebsräte nun ganz selbstverständlich als Berater und Coach für die Beschäftigten. Bei Zeugnis-Problemen, Konflikten mit Kollegen ebenso wie mit Vorgesetzten, bei Schwierigkeiten mit dem Gehalt oder bei Fragen nach den richtigen Seminaren. Die Menschen sind selbstbewusst individualisiert, entsprechend wachsen ihre Anforderungen an eine Interessenvertretung. Sie wollen nicht mehr nur mit kollektiven Regelungen beruhigt werden, sie fordern Auseinandersetzung, Gehör, Beachtung und ein Höchstmaß an Flexibilität von ihrem Betriebsrat, der immer häufiger Kollektiv- und Einzelinteressen miteinander vereinbaren muss. Zum Beispiel bei einem Online-Auktionshaus, bei dem generell die fünf Tage Woche mit 40 Stunden gilt, viele Kollegen aber lieber vier Tage mit 10 Stunden arbeiten wollen.

Ging es vor einigen Jahren mehr oder weniger ausschließlich um die Vermittlung und Verhandlung von Interessenkonflikten entlang relativ scharfer Grenzen, so sind inzwischen zu diesen Auseinandersetzungen noch besondere individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten hinzu gekommen. Sie wünschen sich von ihrem Betriebsrat Rahmenbedingungen, keine starren Regeln. Damit wird jede Betriebsvereinbarung – sei es über Arbeitszeit, Urlaub oder Entgelt – zum hochpolitischen Eiertanz. Sie wollen klare Orientierungsgrößen aber gleichzeitig selber entscheiden, wann und wo sie sie

einhalten. Möglichst viel individueller Spielraum mit gleichzeitiger zuverlässiger Basis. Die größte Herausforderung und damit die „Königsdisziplin“ für Betriebsräte ist die Verhandlung über Zielvereinbarungen und/oder Mitarbeitergespräche. Inzwischen zum Standard in allen modernen Unternehmen geworden, bereiten sie die größten Schwierigkeiten. Oszillierend zwischen den Anforderungen der Arbeitgeberseite nach Effizienz, Selbstausschöpfung, Berechenbarkeit und größtmöglicher Flexibilität und den Ansprüchen der Mitarbeiter nach Kontrollierbarkeit, Fairness, Gleichberechtigung, Effektivität und leistungsadäquater Beurteilung machen sich Betriebsräte auf beiden Seiten häufig keine Freunde. Ganz zu schweigen davon, dass das System an sich hochkomplex ist: denn wie kann eine letztlich individuelle Einschätzung des Vorgesetzten nachvollziehbar quantifiziert werden?

Erschwerend kommt hinzu, dass Betriebsräte selbst in enormen Schwierigkeiten stecken, wenn ihre Leistung beurteilt und mit Boni belohnt werden soll: 1.000 € für eine abgeschlossene Betriebsvereinbarung? Oder eine erfolgreiche Betriebsversammlung? Oder vielleicht sogar für die Wiederwahl als Vorsitzender? Normalerweise im Gespräch mit dem Vorgesetzten anhand des konkreten Jobs entwickelt, dessen Voraussetzung die 100% Verwertbarkeit des Arbeitnehmers ist, wird die Leistungsdefinition in der Kombination Betriebsrat und Arbeitnehmer hochgradig schwierig. Ein Betriebsrat kann diese Ziele nicht mehr erreichen, weil er zwischen 10% und 90% seiner Arbeitszeit und Arbeitskraft für Betriebsratsarbeit benötigt. Da der Arbeitsanfall vom Unternehmen, den Kollegen, der wirtschaftlichen Lage und ähnlichem abhängt, ist er nicht mehr planbar. Abgesehen davon, dass das Gesetz dem Betriebsrat Ermessensspielraum über die Zeit zubilligt, die er für seine Arbeit benötigt. In „alten“ Unternehmen war es so geregelt, dass Betriebsräte das Durchschnittsgehalt der Kollegen (inkl. der Gehaltserhöhung) erhalten. Bei Zielvereinbarungen und gleichzeitiger Abwesenheit von Gehaltsgruppen ist das nicht mehr möglich. So gibt es diverse Experimente mit dem Durchschnitt des variablen Anteils aller vergleichbareren Kollegen, oder dass die „Nicht-Betriebsrat-Zeit“ nachträglich zu 100% gesetzt wird und darauf Ziele vereinbart wurden. Da wird noch viel Kreativität der Betriebsräte gefordert sein.

Daraus folgt, dass in den Unternehmen nicht mehr die klassischen Regelungen – festgefügt und festgeschrieben – gelten können, sondern der Betriebsrat sich um akzeptable Rahmenbedingungen streiten muss. Das ist zum Teil nur mit massiven Konflikten möglich, denn Interessenkonflikte bestehen nicht mehr nur als „harte“ zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft, sondern auch als „weiche“ zwischen den Kollegen. Hier ist die soziale Kompetenz von Betriebsräten viel mehr gefragt als ihre Rechtssicherheit.

Es ist ein weit verbreiteter Irrglaube, dass Harmonie durch Schweigen entsteht und Konflikte alles nur schlimmer machen. Zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern gibt es Interessenkonflikte. Einen gangbaren oder lebhaften Weg kann es nur geben, wenn beide Parteien deutlich formulieren, was sie wollen und sich darüber streiten. Nur über die Auseinandersetzung ist Entwicklung möglich. Für diesen Job werden Betriebsräte gewählt. Weil sie den Konflikt aufgrund ihres Amtes und ihres Schutzes besser aushalten können als der einzelne Arbeitnehmer. Der Betriebsrat kann das aussprechen, was sich die Kollegen nur zu denken trauen. Interessenkonflikte sind unvermeidlich – aber nichts Schlimmes. Ein nicht be- oder verhandelter Konflikt schwelt nur unter der Oberfläche weiter, was dabei herauskommt ist Unehrlichkeit, ein „Durchmauscheln“, Intoleranz, und damit eine sehr kurzlebige vermeintliche Harmonie.

Das gilt in einem noch größeren Maße für die Beschäftigten, die unter den modernen Arbeitsverhältnissen stehen. Diese neue, individualisierte Arbeitskultur, die geprägt ist von der Selbstverantwortung des Einzelnen, der Projektarbeit, der freien Zeiteinteilung, des Erreichen eines Ziels, hat einen ganz entscheidenden Nebeneffekt: die Selbstaussbeutung im Interesse des Unternehmens. Es ist zur Management-Methode geworden, die unternehmerische Verantwortung immer weiter nach unten zu delegieren, jeder Einzelne ist für das Wohl und Wehe verantwortlich, und das Risiko wird auf die Beschäftigten abgewälzt. Das fühlt sich erstmal unbestritten gut an, denn wer will heute noch entfremdet arbeiten – aber es stellt sich natürlich die Frage: Wofür wird die Geschäftsleitung noch so gut bezahlt und warum macht man sich dann nicht selbstständig? Denn trotz aller Individualisierung und Freiheit in meiner Arbeit wird ein Grundsatz nicht erschüttert: Als Angestellter bin ich abhängig beschäftigt und weiterhin fremdbestimmt. Hier gilt es auch für Betriebsräte im Auge zu behalten, wo die Grenzen verschwimmen; wann die praktizierte Arbeitsteilung noch gerecht ist; und manchmal sogar die Kollegen vor sich selbst zu schützen.

Zusammenfassung

Die Themen und Probleme, mit denen sich die Betriebsräte und Interessenvertreter der New Media Unternehmen herumschlagen, sind weder neu noch etwas Besonderes. Worin sie sich unterscheiden, ist ganz häufig die Herangehensweise. Wer den Hype und damit auch den Traum von einem anderen Wirtschaften mitgemacht hat, wird das Gefühl und die Vision nicht vergessen und bringt andere, zum Teil neue Werte mit in die Arbeit und das Unternehmen. Zum Beispiel den Wunsch, es mögen freie, menschliche Arbeitsbeziehungen bereits im Hier und Jetzt möglich sein.

Auch die Betriebsräte bringen diese Voraussetzungen mit und ihre Arbeit ist in höchstem Maße dialektisch und komplex – ununterbrochen in den Spannungsfeldern Individualismus, Eigeninteresse, Gemeinsame Lösungen, Gerechtigkeit, Kompromisse unterwegs – ohne klare, einfache Lösungswege. So einfach ist das alles nämlich nicht mehr.

Die Verhältnisse innerhalb der sogenannten New Economy mögen teilweise an den Beginn der Industrialisierung erinnern. Und auch wenn die Entwicklung von vielen belächelt wird, ist es eine Tatsache, dass sie für die „modernen“ Arbeitsformen und -methoden Vorreiter waren. Die Beteiligungsmodelle, Zielvereinbarungen, Projektarbeit, echte oder vermeintliche flache Hierarchien haben sich weitgehend durchgesetzt. Zuverlässig ist zu sagen, dass ein neues Arbeiten entsteht, ein neues Arbeitsbewusstsein, ein neues Selbstverständnis. Worum es künftig gehen wird, ist, in diesem Spiel der Willkür aus dem Weg zu gehen und sich als Betriebsrat einen Standpunkt, eine Position zu erarbeiten.

Auf der anderen Seite sind auch die Beschäftigten der Branche hart auf dem Boden der kapitalistischen Realität gelandet und immer häufiger wünschen sie sich klare Verhältnisse, klare Rahmenbedingungen, feste Arbeits- und Urlaubszeiten und Tarifgruppen. Vielleicht entwickeln die Betriebsräte und Beschäftigten der ehemaligen New Economy sogar eigene, richtungsweisende Tarifverträge – Gründe dafür gibt es auch in der New Media Branche genügend.

Die gesellschaftliche Herausforderung besteht darin, dass die, mit der veränderten Arbeitskultur der New Economy zu Standards gewordenen, emanzipatorischen Ansprüche der Beschäftigten mit einer Realität konfrontiert werden, die ihren Bedürfnissen noch nicht genügt. Aus dieser Auseinandersetzung lässt sich Fortschritt generieren.

Auf allen Ebenen. Denn die Geister, die die New Economy gerufen hat, wird diese Gesellschaft nicht mehr los.

Und genau das ist ihre Chance.

Elf gute Gründe für einen Tarifvertrag

1. *Transparenz.* Tarifverträge schaffen Transparenz. Ein Blick in den Tarifvertrag und Sie wissen, was Ihnen an Gehalt, Urlaub und anderen Leistungen zusteht – so wird der Bezahlung nach „Nase“, Geschlecht und Sympathie vorgebeugt. Tarifliche Regelungen schützen Sie vor Benachteiligungen.
2. *Planbarkeit.* Die Zukunft wird für Sie planbar. Denn Gehälter und Rahmenbedingungen, wie Arbeitszeitregelungen, sind für die Tariflaufzeit, mindestens ein Jahr, festgeschrieben. Und darauf können Sie sich dann auch verlassen.
3. *Nachwirkung.* Ist ein Tarifvertrag gekündigt worden, gilt er solange weiter, bis ein neuer geschlossen wird. Ihr Schutz und Ihre Rechte bestehen also fort.
4. *Sicherheit.* Ein Tarifvertrag schützt Sie vor willkürlichen Änderungen Ihres Arbeitsvertrags. Denn sind Arbeitszeit, Urlaub und Gehalt durch Tarifverträge geregelt, kann der Arbeitgeber Ihnen nicht einfach per Änderungskündigung neue Bedingungen aufzwingen.
5. *Verbindlichkeit.* Tarifverträge sind rechtlich bindend. Verstößt der Arbeitgeber als Tarifvertragspartner gegen seine Verpflichtungen, können Sie diese vor Gericht einklagen – genauso wie bei Verletzung Ihres individuellen Arbeitsvertrages.
6. *Vertragsfreiheit.* Besser geht immer! Natürlich können Sie jederzeit einen Arbeitsvertrag aushandeln, der Ihnen bessere Bedingungen als die tariflichen bietet. Aber mit dem Tarifvertrag haben Sie erst einmal eine solide Ausgangsbasis, auf der sich aufbauen lässt – und auf die Sie sich zum Beispiel im Einstellungsgespräch berufen können.
7. *Mehrwert.* Gesetze garantieren Mindestregelungen – Tarifverträge bieten Ihnen mehr: Mehr als 24 Tage bezahlter Urlaub, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Wochenendzuschläge und Ausgleichsregelungen, um ein paar Beispiele zu nennen, bekommen Sie meist nur per Tarifvertrag.
8. *Mitbestimmung.* Als Arbeitnehmer können Sie persönlich am Tarifvertrag mitarbeiten, wenn Sie Mitglied einer Gewerkschaft sind – und damit aktiv die Lohn- und Gehaltsbedingungen mitgestalten. Denn wer wüsste besser als Sie und Ihre Kollegen, welche Bedingungen im Betrieb und in der Branche herrschen.
9. *Solidarität.* Gemeinsam mit den anderen Beschäftigten haben Sie eine bessere Verhandlungsbasis. Nicht alle haben die nötigen Nerven und die Position gegenüber dem Arbeitgeber, wenn der Poker um bessere Bedingungen oder die jährliche Gehaltserhöhung beginnt.
10. *Arbeitgebervorteil.* Ihr Arbeitgeber hat auch was davon. Nämlich eine verlässliche Kalkulationsgrundlage, was die Gehälter angeht, sowie klare und einheitliche Rahmenbedingungen bei Arbeits- und Urlaubszeiten – und darauf kann er sich verlassen.
11. *Geschichte.* Die Tarifpolitik der vergangenen 50 Jahre hat die heutigen Arbeitsbedingungen erst geschaffen. So wurde 1955 pro Woche noch 48 Stunden gearbeitet (das lässt das Arbeitszeitgesetz auch heute noch zu – die Fünftagewoche ist eine tarifvertragliche Regelung). Urlaub gab es auch schon – und zwar zwei bis drei Wochen im Jahr.

Birgit Roßmanith

Produktivität durch Kommunikationskompetenz

Unternehmen stehen unter Produktivitätsdruck, und es scheint, als wäre die Auseinandersetzung mit Kommunikation ein Luxus, der unnötig Zeit frisst.

Seit spätestens Mitte der 80er Jahre steht parallel zur Notwendigkeit, immer effektiver zu werden, die Diskussion, dass manche Unternehmensleitbilder und Unternehmenskulturen die Produktivität des Unternehmens steigern können, andere nicht. Ein Wesenszug von produktiven Unternehmen ist es, dass sie Kommunikationskompetenz als wichtige Voraussetzung für relevante Innovationsprozesse betrachten. Solche, durch die Motivation der Beschäftigten geförderten Innovationsprozesse, haben nicht zu unterschätzende Auswirkungen auf den Grad der KundInnenfreundlichkeit, der Dienstleistungsorientierung, der Arbeitsdisziplin, des ErfinderInnengeistes der Beschäftigten und nicht zuletzt der Schnelligkeit von Produktentwicklungen. Niemand wird mir widersprechen, wenn ich behaupte, dass innovative Unternehmen in dieser schnelllebigen Zeit genau auf solche Impulse angewiesen sind.

Gleichzeitig verschwenden Unternehmen, in denen eine die Motivation der Beschäftigten blockierende Kommunikationskultur vorherrscht, wesentliche fachliche, soziale und kreative Ressourcen ihrer Beschäftigten. In diesen Unternehmenskulturen werden durch Phänomene wie „innere Kündigung“, Mobbing, Dienst nach Vorschrift, Konkurrenzspiele usw. fachliche, kreative und sozialkompetente Potentiale für Innovationsprozesse, Identifikation und Loyalität im Arbeitsprozess fehlgeleitet. Nebenkriegsschauplätze entstehen, die – menschlich und wirtschaftlich betrachtet – die Unternehmen letztlich mehr kosten als die Förderung eines motivations- und kooperationsfördernden Umgangs miteinander. Viele Unternehmen haben dieses Prinzip verstanden und versuchen Qualitätsmanagementkonzepte einzuführen, die auf Beteiligung und Motivation der Beschäftigten setzen.

Leider oft aus der Not geboren steigt die Nachfrage nach Seminaren mit Themen wie Betriebsklima, Mobbing, Kommunikationskompetenz und Konfliktbewältigung. Erfahrungen aus diesen Seminaren, die u.a. von mir im Rahmen der Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes durchgeführt wurden und werden, bestätigen Studien, die behaupten, dass sinkende Produktivität in Verbindung mit schlechtem Betriebsklima, bzw. im schlimmsten Fall Mobbing, auf der Tagesordnung von so manchem Arbeitsumfeld stehen. Wenn ich in diesem Beitrag Beispiele dafür anführe, sind diese frei erfunden, allerdings durch Betroffenenberichte angeregt.

Die produktive Gestaltung des Betriebsklimas ist in weiten Teilen mit der Kompetenz verbunden, Kommunikationsprozesse zu analysieren und auf ihre ressourcenfördernden Potentiale für das Unternehmen und den Einzelnen als Beschäftigte/n und Kundin/Kunden zu befragen. Denn alle Kommunikationsprozesse gestalten – ob bewusst oder unbewusst, ob förderlich oder störend – das Betriebsklima des Unternehmens, das ja in der Regel produktiv in eine KundInnenumwelt durch Kommunikation und Produkte einwirken will. In den meisten Sektoren der Arbeitswelt ist Kommunikationskompetenz gegenüber KundInnen die Voraussetzung von Produktivität. Diese ist besonders schwer zu realisieren, wenn im Innenleben des Unternehmens der bewusste, motivationsfördernde Umgang mit Kommunikation für die Beschäftigten nicht erfahrbar wird. Denn durch den Grad der Identifikation mit dem Unternehmen

wird sowohl das Innen- wie das Außenverhältnis der Beschäftigten gestaltet. Je widersprüchlicher sich das Verhältnis zwischen dem Innenleben des Unternehmens und dem gewünschten Innen- und Außenhandeln gestaltet, desto mehr konzentriert sich die Beschäftigte/der Beschäftigte auf das Aushalten dieses Spagats und wird abgelenkt von den Unternehmenszielen. Im Gegenteil sollte es ganz im Sinne des Unternehmens sein – auch wirtschaftlich betrachtet – durch eine motivations- und identitätsfördernde Kommunikationskultur bzw. ein solches Betriebsklima (Pflege der Innenmotivation) den fruchtbaren Boden für eine hohe Außenmotivation zu schaffen, die die hoffentlich transparenten Unternehmensziele voranbringt.

Ich kann im Rahmen dieses Aufsatzes nur anhand einiger weniger Beispiele und analytischer Begriffe die Relevanz aufzeigen, über die Bedeutung der Kommunikationskompetenz für die betriebliche Zusammenarbeit nachzudenken. Dabei möchte ich Sie anregen, dieses Thema in Ihre Arbeitsumwelt einzubringen.

Kommunikation – Was heißt das eigentlich?

Im Alltagsgebrauch begegnen wir dem Adjektiv „kommunikativ“ sehr häufig als Bewertungskategorie. Es wird häufig unterstellt, dass Kommunikation, die z.B. „schlecht“ genannt wird, keine „richtige“ Kommunikation sei. Viele sprechen von Situationen, in denen nicht kommuniziert wurde oder wird. Wer kennt den Ausspruch gerade auch in hierarchieorientierten Arbeitsprozessen nicht: „Die kommunizieren ja gar nicht miteinander.“ Unterstellt wird dabei beispielsweise, dass lediglich gelungene Kommunikation „Kommunikation“ sei. Eine andere Interpretation wäre, nur wenn geredet wird, wird kommuniziert. Die Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick u.a. (1969/1990), auf die ich mich in diesem Beitrag aufgrund ihrer breitenwirksamen wissenschaftlichen, psychologischen und unternehmensberatenden Anerkennung vor allem beziehen werde, definiert Kommunikation als analytischen Begriff:

Kommunikation ist alles, was zwischen Lebewesen geschieht, wenn zwei oder mehr zusammentreffen.

Ein schönes Beispiel macht die Brisanz dieses Satzes verständlich: die Situation im Fahrstuhl zwischen Fremden. Vier Personen steigen in den Aufzug, in dem keine Person eine andere kennt und auch keinen bewussten Kontakt zu den anderen herstellen will. Insofern sucht keiner der Fahrstuhlinnassen aktiv ein Gespräch oder eine andere Form des Kontaktes zu einem anderen. In unserem Alltagsgebrauch würden wir sagen, die vier Personen kommunizieren nicht miteinander. Häufig heißt das, „sie reden nicht miteinander“. Trotzdem spielt sich zwischen den 4 Personen Kommunikation ab. Die Menschen gehen sich mit Blicken aus dem Weg oder versuchen Körperstellungen zu finden, in denen sie die anderen nicht bewusst wahrnehmen müssen. Indem sie sich distanzieren, kommunizieren sie. Die *Herstellung von Nähe oder Distanz* – ob durch *Worte oder Körpersprache* – ist eine Variante von vielen *bewussten oder unbewussten Kommunikationsakten*.

Werden Sie dabei nicht an zahlreiche Situationen im Arbeitsleben erinnert? Scheinbar wurde in einer Situation überhaupt nicht miteinander gesprochen oder sich aufeinander bezogen. Und trotzdem bleibt ein flaes Gefühl zurück, wenn zum Beispiel der/die Vorgesetzte den/die Beschäftigte/n nicht grüßt. Wie oft erleben es Menschen an ihrem Arbeitsplatz, dass sie ihrem/ihrer Vorgesetzten hinterherlaufen müssen, um Rückmeldungen zu bekommen. Der/die Vorgesetzte kann aber auch durch Gesten und

wenige Worte Wertschätzung bezogen auf die Arbeitsleistung vermitteln. Dies sind nur kleine Beispiele im System Unternehmen, in denen nicht unbedingt die vielen gesprochenen Worte Kommunikationskultur gestalten, sondern die Art des Schweigens und der wechselseitige Umgang ohne Worte bzw. mit wenigen Worten. Eines wird anhand dieser Definition und Beschreibung deutlich:

Menschen können nicht nicht kommunizieren. (Watzlawick u.a. 1990, 50.)

Dies ist ein weiterer wesentlicher Lehrsatz Paul Watzlawicks u.a., der deutlich macht, dass Kommunikationstheorie keinesfalls nur das gesprochene Wort analysieren hilft, sondern dass in ihr auch die Körpersprache und unbewusste Botschaften kommunikativer Akte eine große Rolle spielen und Betriebsklima oft ganz „leise“ mitgestalten.

Paul Watzlawick u.a. diskutieren weitere Ansatzpunkte, die es möglich machen, Kommunikationsprozesse besser zu durchschauen und Ansprüche an die Gestaltung von Kommunikationsprozessen angemessen anzumelden. Eine weitere Erkenntnis für kommunikationskompetentes Handeln lautet:

Jede Kommunikation beinhaltet eine Inhalts- und eine Beziehungsebene.

Die meisten von uns kennen sie, die Arbeitsbesprechungen, Sitzungen, MitarbeiterInnengespräche, in denen bei dem/der Beschäftigten – trotzdem alles sehr sachlich und diszipliniert verlaufen ist – ein unbehagliches Gefühl zurückbleibt. Auf der inhaltlichen Ebene des gesprochenen Wortes sind die meisten Menschen sehr offen für gemeinsam entwickelte Projekte, Arbeitsaufgaben und Arbeitsteilungen. Sie tragen auf der inhaltlichen Ebene auch vieles mit, was vielleicht ursprünglich nicht ihre Zielsetzung war. Trotzdem läuft oft was schief. Zur Veranschaulichung dieses Aspekts dient folgendes exemplarisches Szenario:

Szenario

Eine Mitarbeiterin hat nach einer von vielen ähnlichen Projektbesprechungen schon wieder das Gefühl, sie sei mit ihren Vorschlägen nicht angemessen gewürdigt worden bzw. sogar ignoriert worden. Und in der Tat: Vielen der KollegInnen geht die Mitarbeiterin schon seit langem mit ihren permanenten Ideen zur Veränderung auf die Nerven. Aus der Sicht der KollegInnen reißen sich alle zusammen und machen keine abfälligen Bemerkungen. In der Sitzung macht sich der Konflikt dennoch dadurch bemerkbar, dass der Vorschlag der Kollegin überhaupt nicht aufgegriffen wird, obwohl sie ihn mehrfach einbringt. Sie fühlt sich von den KollegInnen ausgegrenzt und nicht beteiligt. Vor diesem Hintergrund entscheidet die Mitarbeiterin innerlich, das erarbeitete Ergebnis nur halbherzig mitzutragen; nur soweit sie das muss.

Das Einbringen der fachlichen, sozialen und kreativen Ressourcen der Mitarbeiterin ist durch die – aus ihrer Perspektive – ignorante und missachtende Haltung der TeamkollegInnen zu ihren Ideen erheblich gedrosselt worden. Sie wird voraussichtlich innerhalb und außerhalb der Arbeit viel Zeit damit zubringen, darüber nachz Grübeln, warum ihre Vorschläge nicht angemessen aufgegriffen werden. Sie ist auf der Beziehungsebene abgelenkt vom Unternehmensziel und verliert die Lust, produktiv zu sein.

Eins wird ganz offensichtlich: Auf der Beziehungsebene des Teams läuft irgendetwas gewaltig schief. Dies kommt in diesem Fall dadurch zum Ausdruck, dass nicht alle Inhalte (innovative Ideen entwickeln) aufgrund dieser Störung die gleiche Geltung bekommen. Einige der Ideen – von bestimmten Personen – werden aufgegriffen, andere werden missachtet. Genervtheiten und Missachtungen sind offensichtlich spürbar für alle Teammitglieder, und diese müssen nicht unbedingt etwas mit den konkret formulierten Inhalten zu tun haben. Aber für die Bearbeitung der gestörten Beziehungsebene bleibt keine Zeit.

Dadurch, dass die grundsätzlich parallel zur Inhaltsebene vorhandene Beziehungsebene am Arbeitsplatz keinen aktiv gestaltbaren Platz erhält, kann genau dort der Herd für viele (inhaltliche) Konflikte liegen.

Ganz banale zwischenmenschliche, also auf der Beziehungsebene angesiedelte Elemente können verursachend dafür sein. Zum Beispiel kann es sein, dass die Argumente der Kollegin nicht richtig angehört werden, weil sie eine – subjektiv empfunden – unangenehm hohe Stimme hat, die Störeffekte bei den EmpfängerInnen herstellt. Schon die Bewusstmachung dieser Erkenntnis könnte bei den ZuhörerInnen dazu führen, dass sie mit ihrem Gegenüber fairer umgehen, indem sie erkennen, dass diese Tatsache nicht die inhaltliche Kompetenz beeinträchtigt. Leider wiegt der vorgestellte Fall schwerer.

Eine weitere Interpretation könnte sein: Die in diesem Fall einflussreichen zusammenhaltenden Teammitglieder möchten ihre eigenen inhaltlichen und hierarchischen Positionen sichern. Die Vorschläge der Kollegin wirken für sie im Hinblick auf dieses Ziel gefährdend. Sie verbünden sich deshalb gegen die Mitarbeiterin.

Möglicherweise reagiert die Kollegin auch ihrerseits auf der Beziehungsebene. Zum Beispiel ist es vorstellbar, dass sie mittlerweile mit beleidigtem Unterton ihre Ideen vorträgt. Oder sie sucht sich ebenso BündnispartnerInnen, die wiederum eine Konkurrenz zur schon bestehenden Koalition der KollegInnen darstellen.

In einem solchen Fall könnten die in der Teamsitzung vorgetragenen Ideen der Mitarbeiterin für das Unternehmen sogar innovationsfördernder sein. Trotzdem werden ihre Argumente auf der Beziehungsebene ausgebremst. Indem sie nicht aufgegriffen werden, werden sie ignoriert, so dass niemand auf ihre Ideen aufmerksam werden kann und sich nichts verändern muss.

Die Thematisierung eines solchen Konflikts, der auf der Beziehungsebene stattfindet, hat leider in sachlichen Arbeitsgesprächen viel zu selten einen Platz. Die Innovationskraft der betroffenen Kollegin für das Unternehmen wird aufgrund von Herrschaftssicherung anderer nicht fair und gleichberechtigt geprüft.

Ein solcher Prozess der Ausgrenzung kann – ohne dass es irgendein/e MitarbeiterIn bewusst beabsichtigt – soweit gehen, dass erste Phasen des „Mobbing“ eintreten.

Auch wenn der Volksmund sagt, Konkurrenz belebt das Geschäft, kann in einem solchen Fall ein Gegeneinander von koalierenden Gruppen entstehen, die weder bezogen auf die Unternehmensziele noch bezogen auf ihre eigene Positionsfindung im System des Unternehmens produktiv wirken. Gerade dann sind solche von der Beziehungsebene auf die Inhaltsebene verschobenen Konflikte Innovationsblocker für den einzelnen Menschen und das Gesamtunternehmen.

Die ach so störende Suche nach Sündenböcken

Spinnen wir unser oben genanntes Beispiel von der Kollegin, deren Argumente nicht aufgegriffen werden, weiter. Wir versetzen uns in mögliche innere Monologe, die beteiligte Personen mit sich und innerhalb ihrer Bezugsgruppe führen.

Weiterentwicklung des Szenarios

Für die MitarbeiterInnen, die sich gegen die Argumente der Kollegin verbünden und sie ignorieren, ist es ganz klar, dass die unangenehme Kollegin schuld daran ist, dass sie in der Gruppe nicht angemessen miteinander reden können. Sie sagen untereinander: „Wenn die Kollegin bereit wäre, ihre Argumente mit den unseren zu verbinden, also kompromissbereiter wäre, hätten wir überhaupt kein Problem mit ihr. An sich sind ihre Ideen ganz vernünftig, wenn sie nicht immer so abgrenzend, fundamental und weitschweifig argumentieren würde.“ Nach ihrer Ansicht will die Kollegin auf ihre Kosten Karriere machen.

Auf der anderen Seite sieht die Kollegin die Schuld eindeutig auf der Seite der untereinander verbündeten KollegInnen, die vor lauter Herrschaftssicherung nicht mehr über das bestehende System hinaus denken können und damit innovativen Gedanken im Weg stehen. Auch sie kann sich durchaus vorstellen, die inhaltlichen Konflikte zu überwinden und zu tragbaren Kompromissen zu kommen. Nur leider sind die KollegInnen aus ihrer Sicht nicht mehr kompromissfähig. Sie betreiben aus ihrer Sicht heraus Machtsicherung.

Die alltägliche Suche nach Sündenböcken oder nach Schuldigen für eine schwierige kommunikative Situation ist ein von uns allen erfahrener psychologischer Vorgang, der das Individuum wieder ins „rechte“ Licht rückt. Auch in diesem Fall haben beide Seiten aus ihrer spezifischen Perspektive gute Gründe dafür, den schwarzen Peter nicht bei sich selbst zu suchen. Die Sichtweise Watzlawicks lässt diese wechselseitige Schuldzuweisung jedoch nicht zu. Nach seiner Auffassung bildet das gesamte Team ein System. Durch im System gebildete, eigenlogisch gewordene und teilweise unbewusst ablaufende Rituale (wie Nichtaufgreifen von Argumenten einzelner Personen und verletzte Reaktionen darauf) entsteht die Konfliktsituation wechselseitig immer wieder. Beide Seiten sind für den Verlauf des Gesprächs verantwortlich. Auch wenn in Rechnung gestellt werden muss, dass die koalierende Gruppe einflussreicher und durchsetzungsfähiger ist. Die koalierende Gruppe aus dem Szenario fühlt sich durch das Handeln der Kollegin gezwungen, ihren Zusammenhalt immer wieder zu bilden. Die einzelne Kollegin fühlt sich durch den aus ihrer Sicht unüberwindbaren Block der KollegInnen gezwungen, immer fordernder zu werden. Das System funktioniert im Hinblick darauf, sich immer wieder wechselseitig die Schuld zuzuweisen, perfekt. Eine Konfliktbewältigung ist innerhalb dieser systemisch betrachteten Kommunikationskonstellation nicht vorgesehen, weil ja immer „die andere Seite schuld ist“. Darüber hinaus ist die Thematisierung der Beziehungsebene der Kommunikation im Arbeitsprozess tabu. Denn die Arbeitswelt wird als vermeintlicher Ort rein sachbezogener Kommunikation deklariert, eine Verkürzung des Kommunikationsbegriffs, die – wie gesehen – Probleme erzeugen kann.

Die Wahrscheinlichkeit, dass die erarbeiteten Ergebnisse einer solchen Sitzungskultur – wie die im Szenario vorgestellte – fruchtbar für das Unternehmen sein werden, ist gering. Aus dieser Perspektive könnte sich das Unternehmen die Zusammen-

arbeit dieser MitarbeiterInnen besser sparen. Sie ist weder im Sinne des Unternehmensziels noch bezogen auf die Motivation der Beschäftigten produktiv oder innovativ. Ein Bewusstsein darüber, dass alle beteiligten Personen selbstkritisch auf den immer wiederkehrenden verheerenden Verlauf der Sitzungen schauen müssen, könnte den entstandenen Konflikt aus einer neuen Sicht betrachten lassen und dazu beitragen, dass alle beteiligten Personen gemeinsame Konfliktbewältigungswege entwickeln.

Versuche zur Konfliktbewältigung: Die Bedeutung der Metakommunikation

Am vorgestellten Szenario lässt sich erahnen, wie Konflikte frühzeitig und kooperativ überwunden werden könnten, wenn die Thematisierung auf der Inhalts- und der Beziehungsebene ohne Sündenbockkonstruktionen möglich wäre. „Die Interaktion ist (...) oft nur zu korrigieren, wenn die Partner über ihre Beziehungen sprechen, sie aus einem anderen Blickwinkel sehen und eine neue Ausgangsbasis einnehmen“ (Marc/Picard 1991, 85). Die Methode, die Kommunikation selbst zum Thema der Kommunikation zu machen, bezeichnet Watzlawick als Metakommunikation. Wenn die beteiligten Personen im Falle des oben aufgezeigten Szenarios sich für diesen Weg entscheiden würden, müssten sie sich neue Kommunikationsregeln geben.

Eckard König und Gerda Vollmer schlagen in ihrem Buch zum Thema „Systemische Organisationsberatung“ (König/Vollmer 1996) die Arbeit auf verschiedenen Ebenen vor und entwickeln einige Regeln, die „dysfunktionale“ Interaktionsstrukturen verändern helfen. Einige davon sind:

1. „Veränderung (...) auf der Ebene subjektiver Deutungen“ (ebd., 210)

Die KommunikationspartnerInnen versuchen, das Verhalten des Gegenübers positiv zu deuten. Die betroffenen KommunikationspartnerInnen beleuchten ihr eigenes Verhalten selbstkritisch. Daneben versuchen sie, das eigene kommunikative Handeln nicht mehr als Reaktion sondern als Handlung zu betrachten. Denn wenn eine Handlung nur als Reaktion (passiv) auf das Gegenüber betrachtet wird, entfaltet sich automatisch auf jeder Seite die Sündenbocksuche. Wenn die Reaktion aber als eigene Handlung (aktiv) reflektiert wird, versucht die Person, ihre eigenen Anteile an der konflikthafter Kommunikationskonstellation zu analysieren. Dies ist der erste Schritt zur Veränderung der Kommunikationsmuster.

2. „Veränderung (...) auf der Verhaltensebene“ (ebd., 212)

Für die Konfliktbewältigung kann es sehr sinnvoll sein, wenn die KommunikationspartnerInnen sich Distanz schaffen. Gleichzeitig sollten sie nach „Lösungen zweiter Ordnung“ suchen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie alternative, überraschende und unerwartete neue Sichtweisen und Wege aus dem Konflikt anbieten. Dabei können „aktives Zuhören“ und die Aussendung wirklicher „Ich-Botschaften“ von ganz wesentlicher Bedeutung sein. Aktives Zuhören beinhaltet den Versuch, sich in die Sichtweise des Gegenübers hineinzusetzen. „Kritik üben“ sollte in Form von Ich-Botschaften geschehen, d.h., dass die kritisierende Person aus der Ich-Perspektive ihre Wahrnehmung dessen, was im Kommunikationssystem geschieht, schildert. Das heißt auch, dass Du-Botschaften z.B. in Form von Angriffen oder Schuldzuweisungen nicht hilfreich für Konfliktbewältigungen sind.

3. „Veränderung (...) durch Veränderung der Tonart“ (ebd., 215)

„Interaktionsstrukturen lassen sich auch abändern, indem man durch ‚kleine Veränderungen‘ die ‚Tonart‘ (...) einer Interaktion variiert“ (ebd.). Mit „Tonart“ wird in diesem Fall nicht nur die Stimmlage und das, was zwischen den Zeilen ausgesagt wird, verstanden. Der Ausdruck Tonart bezieht sich hier auf die Gesamtkultur oder besser die Tonart des Miteinanderumgehens. („Der Ton macht die Musik.“) In der Musik wird z.B. von Dur- und Molltonarten gesprochen. Die Wahl der Tonart kann somit Stimmungen und Atmosphären erzeugen und verändern. Wenn die Tonart verändert oder nuanciert wird, können neue Chancen des Miteinanders entstehen.

4. „Veränderung (...) durch Abänderung von Regeln“ (ebd., 216)

Die KommunikationspartnerInnen sollten zunächst klären, welche expliziten und impliziten Regeln die Interaktionsstrukturen stören. Explizite Regeln sind Regeln, über die sich das Team ausdrücklich verständigt hat im Bezug auf das miteinander arbeiten (z.B. alternierende Protokollführung, Redeliste usw.), während implizite Regeln sich unbewusst und eigenlogisch ausbilden. Ohne Vereinbarung und oft ohne Bewusstheit über ihr Geschehen finden sie einfach statt. Auf dieser Basis sind mögliche alternative Regeln zu überlegen, die Störungen bewältigen helfen. Diese alternativen Regeln müssen explizit vereinbart (Kontraktbildung), von allen getragen und bewusst gelebt werden.

Für unseren konkret diskutierten Fall könnte die Berücksichtigung dieser vier Veränderungsebenen möglicherweise folgende Konsequenzen haben:

Eine Möglichkeit der Konfliktlösung

Weiterentwicklung des Szenarios

Nachdem die Teammitglieder eine betriebsinterne Fortbildung zur Kommunikationskompetenz besucht haben, überprüfen sie die 4 Regeln und die Kommunikationstheorie im Bezug auf ihre eigene Situation. Die Anerkennung der ersten Regel hilft jedem einzelnen Gruppenmitglied, die eigene subjektive Deutung des Gesprächsinhalts zu überprüfen. Die koalierenden Mitglieder der Gruppe entwickeln Verständnis für die Kollegin und sehen ihre Anteile, die sie durch die Blockbildung in Form einer Koalition zu der schwierigen Situation beitragen. Sie können nachvollziehen, dass die Kollegin den Eindruck haben muss, dass sie allein auf verlorenem Posten steht und deshalb um so nachdrücklicher ihre Position einbringt. Vor diesem Hintergrund schafft die koalierende Gruppe auf der Verhaltensebene jeder einzelnen Person die Offenheit und damit auch die Möglichkeit, über ihre je verschiedenen Wahrnehmungen (in Form von Ich-Botschaften) zu sprechen. Durch das Signal dieser auch selbstkritischen Offenheit verändern sie schon eine Ebene der Tonart. Sie wählen eine zweite Möglichkeit, die Tonart zu ändern: Sie tagen in einem kleineren Sitzungssaal und bilden einander zugewandtere Sitzordnungen, die den Blockcharakter tendenziell auflösen.

Sie machen schon vor der Sitzung gegenüber der vereinzelter Kollegin deutlich, dass sie mehr Gemeinschaftlichkeit in der Entwicklung von Ergebnissen erreichen wollen. Der Kollegin wird schon zu diesem Zeitpunkt offen übermittelt, dass die

koalierende Gruppe durchaus selbstkritisch die eigenen Anteile an der problematischen Teamkommunikation erkennt.

Die erste Sitzung wird von einem Kollegen mit dieser selbstkritischen Einsicht eröffnet. Alle KollegInnen bekommen in der ersten Sitzung – atmosphärisch angenehm – Gelegenheit, ihre eigene Sichtweise (in Form von Ich- Botschaften) darzustellen.

Ein Kollege hat mit im Vorfeld eingeholtem Einverständnis aller anderen den Seminarleiter des Kommunikationsseminars gebeten, als Moderator die erste Sitzung zu begleiten. Der Moderator achtet sehr sensibel darauf, dass sich alle wechselseitig, aktiv und wertschätzend zuhören.

Auch die vereinzelte Kollegin gesteht selbstkritisch ein, dass sie häufig sehr rigide, ausgrenzend und verletzt ihre Ideen vorgetragen hat. Sie teilt allen offen mit, dass sie über die Bereitschaft auch der anderen Teammitglieder erleichtert ist, Veränderungen in Angriff zu nehmen. Insofern ist auch sie gerne bereit, ihre eigene subjektive Deutung noch einmal in Frage zu stellen und ein offenes Ohr für die Sichtweisen der anderen zu entwickeln. Alle beteiligten Personen geben sich wechselseitig die Möglichkeit, im gleichen Redezeitraum je einzeln ihre persönliche Sichtweise darzustellen. Dabei beziehen sich durchaus auch (selbst)kritisch die Mitglieder der eigenen Koalition aufeinander.

Während dieses Konfliktlösungsprozesses werden die beiden Ziele, 1. Lösungswege und -regeln für die analysierten Konflikte zu finden und 2. darauf aufbauend innovative Ideen für das Unternehmen zu entwickeln, nicht aus den Augen verloren.

Am Ende des Prozesses stehen zwei von allen getragene und verbindliche Umsetzungsvereinbarungen, die 1. alternative Kommunikationsregeln und 2. aufgabenbezogene Teamziele definieren. Diese werden schriftlich aufbereitet und allen vorgelegt.

Dabei werden zum Beispiel folgende Kommunikationsregeln vereinbart, die die gemeinschaftliche Entwicklung von innovativen Ideen fördern sollen. In jeder Sitzung wird alternierend ein Moderator/eine Moderatorin ausgewählt, die/der sich ausschließlich darum kümmert, dass alle angemessen zu Wort kommen und jedes Argument und jede Idee berücksichtigt wird. Die/der jeweilige ModeratorIn achtet darauf, dass das inhaltliche Ziel (*Was wollen wir heute erreichen?*), das zu Beginn jeder Sitzung vereinbart wird, effizient und wertschätzend angestrebt wird. Sie/Er sorgt für eine angemessene Atmosphäre, in der produktiv miteinander diskutiert wird. Insofern schaltet der/die ModeratorIn sich ein, wenn offen oder „unter der Gürtellinie“ Verletzungen und Missachtungen geschehen. Dies wird von der/dem ModeratorIn – wenn nötig – zum Thema gemacht. Wechselseitige Wertschätzung, aktives Zuhören und Kritikfähigkeit in Form von Ich-Botschaften prägen die Teamkultur.

Wenn die konflikthafte Kommunikationskonstellation schon lange anhält, kann es sehr hilfreich sein, wenn zu Beginn eine außenstehende, neutrale Person (*qualifizierte/r ModeratorIn/MediatorIn*) *teamentwickelnd* die Sitzungen moderiert. Ziel dieser *Konfliktbewältigung* ist es, dass auf der Basis einer wertschätzenden Kooperationskultur und eines vereinbarten Teamziels interessante und innovative Konzepte für das Unternehmen entwickelt werden. Dazu muss auch von Seiten des Gesamtunternehmens ein fruchtbarer Boden für *wechselseitiges Vertrauen, Kooperations- und Streitkultur* geschaffen werden.

Resümee: Produktivität durch Kommunikationskompetenz

Ich denke, es ist hinreichend deutlich geworden, wie wesentlich kommunikationstheoretische Erkenntnisse und bewusst entwickelte kommunikative Kompetenzen Unternehmenskulturen im Sinne des Unternehmensziels verbessern können. Dieser Artikel soll anregen, er hat keinesfalls den Anspruch, eine vollständige Darstellung kommunikationskompetenter Möglichkeiten zu leisten. Ich kann Ihnen versprechen, dass noch einiges auf diesem Feld zu entdecken ist.

Das Betriebsklima wirkt nur dann produktiv auf den unternehmerischen Erfolg ein, wenn Kommunikationskompetenzen soziale Prozesse im Unternehmen günstig beeinflussen und dadurch Innovationskraft und Motivation geweckt werden. Wenn Sie Erkenntnisse der Kommunikationstheorie in diesem vorgestellten Sinne anwenden wollen, müssen Sie beachten, wie *fachlich und sozial vielseitig die MitarbeiterInnenstruktur in Ihrem Unternehmen* ist. Und Sie werden erkennen, dass *Konflikte auf der Inhalts- und der Beziehungsebene nicht die Ausnahme, sondern der Regelfall sind*. Führungskräfte, die dieses akzeptieren, werden neue und unkomplizierte Wege im Unternehmen verankern, um Konflikte möglichst frühzeitig zu managen, d.h. zu bewältigen. Auf diese Weise können sie produktiv zum Unternehmenserfolg beitragen. Dann werden *Konflikte Innovationsmotor* und nicht –verhinderer sein. Ob die TeilnehmerInnen des angeführten Szenarios ihre Konflikte motiviert und erfolgreich bearbeiten können, hängt entscheidend davon ab, ob die Unternehmenskultur dies zulässt und ob eine förderliche Kultur von möglichst vielen Unternehmensteilen gelebt wird. Denn ein solches Unternehmen erkennt *Streit- und Diskurskultur als produktiven Anker für Innovationen*. Solche kommunikativen Kompetenzen fördern ein Betriebsklima, das zum produktivitätssteigernden Unternehmenserfolg maßgeblich beiträgt.

Ich möchte einen ehemaligen Manager zum Abschluss dieses Beitrags zitieren, da die Bedeutung der Kommunikation für den Unternehmenserfolg nicht besser formuliert werden kann: „Wenn Kommunikation als Einbahnstraße von oben nach unten begriffen wird, als eine Art human engineering, bei dem die Entscheidung oben immer schon getroffen ist und durch Gespräche nach unten nur abgesichert werden soll, dann wird Kommunikation nur als kosmetisches Schmiermittel eingesetzt. Sie bleibt so ein Instrument der Hierarchie und dient vor allem dem Zweck, den Willen dessen an der Spitze eines Unternehmens bis zur untersten Ebene durchzusetzen. Das bedeutet Abhängigkeit derer da unten von denen da oben – keine besonders motivierende und stimulierende Situation. (...) (W)ir bedürfen einer neuen Definition von Hierarchie. Sie muss sich als Teil einer Gesamtstruktur begreifen, die dialogisch orientiert ist. Die Mitarbeiter müssen wissen und sicher sein können, dass da oben genau so auf sie gehört wird, wie von ihnen verlangt wird zuzuhören. (...) Vom Management verlangt dies ein erhebliches Maß an Bescheidenheit. (...) Ein bescheidener Manager soll Stellung beziehen, aber er soll nicht überreden, sondern erklären, und er soll ein Vorbild sein. (...) Der bescheidene Manager zeigt Schwächen, er verbirgt sie nicht; er macht Fehler und lastet diese nicht anderen an. Fehler und Schwächen machen einen Teil unserer Daseinsbedingung aus, auch in den Vorstandsetagen – wir wären sonst keine Menschen, sondern Monster. (...) Den Menschen wieder in das Zentrum unternehmerischer Politik rücken ist das eine. Über dem Großen darf das Kleine, das schwer zu machen ist, nicht vergessen werden. Nicht nur die Ziele, sondern auch die Methoden der Unternehmensführung müssen sich ändern.“ (Goeudevert 1997; 251 ff.)

Literatur

- Altmann, Gerhard/Fiebiger, Heinrich/Müller, Rolf (1999): *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*, Weinheim und Basel
- Goeudevert, Daniel (1997): *Wie ein Vogel im Aquarium – Aus dem Leben eines Managers*, Berlin
- Höher, Peter/Höher, Friederike (2002): *Konfliktmanagement – Konflikte kompetent erkennen und lösen*, Freiburg/Berlin/München
- Klebert, Karin/Schrader, Einhard/Straub, Walter (1996): *Moderationsmethode – Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen*, Hamburg
- König, Eckard/Vollmer, Gerda (1996): *Systemische Organisationsberatung – Grundlagen und Methoden*, Weinheim
- Marc, Edmond/Picard, Dominique (1991): *Bateson, Watzlawick und die Schule von Palo Alto*, Frankfurt am Main
- Rosenstiel, Lutz von (1992): *Betriebsklima geht jeden an!* München (Broschüre hrsgg. vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung)
- Rosenstiel, Lutz von (1996): *Motivation im Betrieb – Mit Fallstudien aus der Praxis*, Leonberg
- Roßmanith, Birgit (1998): *Mediation und Moderation unterstützen Konfliktmanagement und Organisationsentwicklung*, in: Roßmanith/Krämer (Hrsg.) (1998)
- Roßmanith, Birgit/Krämer, Hans Leo (Hrsg.) (1998): *Betriebsklima produktiv gestalten*, Saarbrücken (www.uni-saarland.de/verwalt/kha/assets/images/Betriebsklima-Handbuch.pdf)
- Tannen, Deborah (1996): *Job-Talk – Wie Frauen und Männer am Arbeitsplatz miteinander reden*, Hamburg
- Schulz von Thun, Friedemann (2003): *Miteinander reden 1-3 – Sonderausgabe*, Reinbek bei Hamburg
- Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D. (1969/1990): *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*, Bern/Stuttgart/Toronto

Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck

Mobbing am Arbeitsplatz – Ursachen, Wirkungen und Gegenmaßnahmen

Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin erstellte die Sozialforschungsstelle Dortmund die erste Studie, in der repräsentative Daten zu Mobbing für die BRD ermittelt wurden (Meschkutat/Stackelbeck/Langenhoff 2002: Der Mobbing Report). In Kooperation mit Infratest Burke Sozialforschung wurde eine telefonische Erhebung zum Ausmaß von Mobbing, besonderen Risikogruppen und zur Struktur von Mobbinghandlungen durchgeführt. Eine zweite, schriftliche Befragung richtete sich ausschließlich an Betroffene und lieferte vertiefende Erkenntnisse über Mobbingprozesse und –rahmenbedingungen. Die Ergebnisse dieser Studie bilden einen wesentlichen Hintergrund für den folgenden Beitrag, der sich als Einführung in das Thema versteht. Es werden grundlegende Informationen zum Verständnis des Phänomens vermittelt: Zur Unterscheidung von Mobbing und „normalen“ Konflikten, zu Ursachen, Hintergründen und Rahmenbedingungen sowie zu den Auswirkungen auf die Betroffenen und Betriebe. Dabei werden sowohl gängige Fakten als auch neue Thesen zur Entstehung von Mobbing erläutert.

Was ist Mobbing?

Der Begriff „Mobbing“ kommt aus dem Englischen und heisst wörtlich übersetzt anpöbeln, bedrängen, attackieren, angreifen. Der Mob ist eine Zusammenrottung, die zu spontanen Schandtaten bereit ist. Ein Ursprung des Begriffs stammt aus der Jagd. Dort heißt mobben, dass die Meute ein Opfer zu Tode hetzt. Dieses Bild beschreibt sehr anschaulich, wie sich Mobbingopfer fühlen: in die Ecke gedrängt, zu Tode gehetzt und kaum mehr in der Lage, ein normales Leben zu führen.

Im englischsprachigen Raum ist der Begriff „Bullying“ für das Phänomen wesentlich verbreiteter. Bullying heißt wörtlich übersetzt: tyrannisieren, einschüchtern, pie-sacken; der „Bully“ ist der brutale Kerl, der Tyrann. Die Begriffe „bossing“ und „staffing“ beinhalten, wer wen mobbt: Mit Bossing wird Mobbing bezeichnet, dass vom Vorgesetzten ausgeht und mit „Staffing“ Mobbing durch Mitarbeiter/innen am Vorgesetzten, wobei man jetzt schon erwähnen kann, dass Staffing im Gegensatz zu Bossing selten vorkommt.

Mobbing zu definieren, zu begreifen, zu beschreiben, in klare Worte zu fassen, ist nicht einfach. Je länger man sich mit dem Phänomen befasst, desto mehr Schwierigkeiten treten auf, eine griffige, kurze Definition zu entwickeln. Die wesentlichen Aspekte enthält eine Definition, die weitgehend von Dieter Zapf aufgestellt wurde:

Mobbing-Definition nach Zapf (1999):

Mobbing beinhaltet, dass jemand am Arbeitsplatz von Kolleg/innen, Vorgesetzten oder Untergebenen schikaniert, belästigt, drangsaliert, beleidigt, ausgegrenzt oder beispielsweise mit kränkenden Arbeitsaufgaben bedacht wird und der oder die Mobbing-Betroffene unterlegen ist. Wenn man etwas als Mobbing bezeichnen möchte, dann muss dies häufig und wiederholt auftreten (z.B. mindestens einmal pro Woche)

und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken (mindestens ein halbes Jahr). Es handelt sich nicht um Mobbing bei einmaligen Vorfällen. Es handelt sich auch nicht um Mobbing, wenn zwei etwa gleich starke Parteien in Konflikt geraten und auch gleich stark bleiben.

Ein zentrales Merkmal von Mobbing beschreibt der Halbsatz, dass der Betroffene unterlegen ist. Hierin unterscheidet sich Mobbing von anderen Konflikten. In einem „normalen“ Konflikt geht einmal die eine, einmal die andere Seite als Sieger aus einer Streitigkeit hervor. Beide sind aber grundsätzlich „gleich stark“ und bleiben auch „gleich stark“. In einem Mobbingfall gerät einer der Kontrahenten im Laufe des Prozesses in eine unterlegene Position, wird immer schwächer und ist nicht mehr in der Lage, sich zu wehren. Die zentrale Bedeutung des Merkmals „Unterlegenheit“ wird am Ende der Definition unterstrichen: Es handelt sich nicht um Mobbingfälle, wenn zwei gleich starke Parteien in Konflikt geraten und gleich stark innerhalb des Konflikts bleiben.

Von Mobbing spricht man, wenn die Attacken häufig und wiederholt auftreten. Das Beispiel „mindestens einmal pro Woche“ sollte allerdings ausschließlich als grobe Orientierung dienen. Es ist der Definition von Leymann (1993) geschuldet, der ursprünglich die Formulierung „mindestens einmal pro Woche“ verwandte. Diese starre Festlegung der Häufigkeit, mit der Mobbinghandlungen auftreten müssen, damit von einem Mobbingfall gesprochen werden kann, ist allerdings bereits seit längerem aufgeweicht. Auch in der Studie „Der Mobbing-Report“ konnte nachgewiesen werden, dass in manchen Fällen die Attacken lediglich in einem Abstand von mehreren Wochen vorkommen und trotzdem so gravierend sind und so nachhaltig wirken, dass es sich um einen Mobbingfall handelt. Ein Beleg dafür stellt das folgende Beispiel dar:

Im Rahmen der Studie „Der Mobbing-Report“ wurden zahlreiche Telefongespräche mit Betroffenen geführt. In dieser Zeit rief ein Abteilungsleiter aus einem großen Unternehmen an. Er beschrieb, dass er alle sechs Wochen zu einem Meeting der Top-Manager musste, bei dem er in einer Weise behandelt wurde, die menschenunwürdig war. Alles, was er sagte, wurde kritisiert, seine Arbeitsergebnisse wurden immer in Frage gestellt, sobald er zu sprechen ansetzte, wurde er unterbrochen. Er wurde in aller Öffentlichkeit lächerlich gemacht und bloß gestellt. Das war jedes Mal ein so gravierendes Erlebnis mit einer so nachhaltigen Wirkung für ihn, dass er alle „klassischen“ Symptome eines Mobbingopfers zeigte.

Vergleichbares gilt auch für die Dauer der Mobbingprozesse: Während ursprünglich definiert war (Leymann 1992), dass von Mobbing nur gesprochen werden kann, wenn der Prozess mindestens ein halbes Jahr dauert, kann heute auf Grund neuer empirischer Erkenntnisse davon ausgegangen werden, dass die Zeiträume in einigen Mobbingfällen sehr viel kürzer sein können. Ein Beispiel dafür:

In einem unserer Seminare berichtete eine Teilnehmerin von einem Fall, in dem es um die Verkäuferinnen eines Schuhfilialbetriebs ging. Dem Eigentümer waren die älteren Vollzeitkräfte mit ihren vielen Berufsjahren und entsprechend hoher, tariflich abgesicherter Bezahlung zu teuer. Er bot ihnen Arbeitsverträge auf Geringfügigkeitsniveau an, um Kosten zu sparen und die betriebliche Flexibilität zu erhöhen. Als die Mehrzahl der betroffenen Frauen sich trotz Drängens nicht darauf einlassen wollte, stellte er einen Mann ein, der formal die Personalleitungsfunktion ausübte. Er erhielt

die deutliche Anweisung, dafür zu sorgen, dass die Frauen den gewünschten Veränderungen zustimmten. Der Personalleiter machte den Frauen systematisch das Leben schwer. Er versetzte beispielweise die im innerstädtischen Zentralbetrieb Tätigen in Filialen an der Peripherie. Dort kamen die Verkäuferinnen nur mit großem zeitlichen Aufwand per Bus hin. Er nahm ihnen ihre exponierten Aufgaben und setzte sie zunehmend für Lagertätigkeiten oder Preisauszeichnung ein. Sie wurden degradiert und auch auf der persönlichen Ebene schikaniert. Aussagen wie „Sie sind jetzt schon so alt, Sie kann man ja gar nicht mehr in den Laden lassen, da kommt ja keine junge Frau mehr herein, um sich zu Schuhe zu kaufen“ oder ähnliche standen auf der Tagesordnung. Es dauerte nur wenige Wochen, bis die ersten kündigten oder einer Änderungskündigung zustimmten, um aus der Schusslinie zu geraten. Er hatte sein Ziel erreicht. Wenig später wurde ihm allerdings auch selbst gekündigt, denn ein Personalleiter dieses Formats war für den Betrieb letztlich auf Dauer nicht tragbar.

Ein anderer Fall dieser Art konnte der Presse entnommen werden: In einem Unternehmen wurde ein neuer Betriebsleiter eingestellt, der sich einem Mitarbeiter im Antrittsgespräch mit den Worten vorstellte: „Herr Soundso, Sie wissen ja wahrscheinlich, welcher Ruf mir vorausseilt. Ich habe bis jetzt noch jeden ans Arbeiten gekriegt und ich verspreche Ihnen, ich werde innerhalb kürzester Zeit ihre persönliche Kotzgrenze heraus kriegen.“ Der mit diesen Worten konfrontierte Mann versuchte nach kurzer Zeit auf Grund der folgenden systematischen Schikanen, sich das Leben zu nehmen. Auch dieser Betriebsleiter ist in Folge dessen entlassen worden. Seine Klage gegen die Kündigung wurde vom Gericht abgewiesen.

Die Beispiele belegen, dass die frühe Definition von Leymann, dass von Mobbing nur gesprochen werden kann, wenn die Attacken mindestens einmal pro Woche auftreten und der Prozess mindestens ein halbes Jahr dauert, modifiziert werden muss.¹ Nach wie vor gilt jedoch, dass einmalige Vorfälle kein Mobbing sind, und dass der Prozess sich über einen längeren Zeitraum erstrecken muss.

Die Besonderheiten von Mobbing lassen sich durch strukturelle und qualitative Merkmale präzisieren. Strukturell gesehen betrifft Mobbing immer eine bestimmte Person (oder Gruppe). Es ist zwar bitter, wenn man einen choleralen Chef hat, der jeden Montag morgen den ersten Mitarbeiter, den er trifft, „so richtig schön zusammen faltet“, es ist aber kein Mobbing, weil es immer einen anderen trifft. Mobbing setzt voraus, dass sich die Attacken auf jemanden konzentrieren. Ein weiteres strukturelles Merkmal ist die „Systematik“. Die Attacken sind nicht zufällig, es steckt ein System dahinter. Das heißt nicht zwingend, dass sie immer bewusst geführt werden. Insbesondere in „leichteren“ Fällen sind sich die „Täter“ über die Wirkung ihres Handelns nicht immer im Klaren. Ein Beispiel hierfür ist der bekannte Pausenspaß, bei dem immer wieder Witze auf Kosten einer bestimmten Person gemacht werden, die zur allgemeinen Erheiterung beitragen. Der Betroffene lacht vielleicht sogar mit. Diese Situationen können durchaus als „grenzwertig“ gelten. Wird der Betroffene daraufhin angesprochen, antwortet er vielleicht: „Ja, was soll ich denn machen? Ich kann ja sowieso nichts dagegen tun. Wenn ich mich wehre, dann trage ich höchstens wieder zum Gelächter bei. – Wohl fühle ich mich dabei nicht. Vor allem, wenn es manchmal besonders heftig wird. Dann mag ich am liebsten beim nächsten Mal nicht mehr die Pause mit den anderen verbringen. Aber dann machen sich die anderen

¹ Dies ist keine neue Erkenntnis. In der Vergangenheit sind immer wieder Veränderungen an der ursprünglichen Definition vorgenommen worden, nicht zuletzt auch durch Leymann selbst.

vielleicht darüber lustig, dass ich so empfindlich bin.“ Solche Situationen können vielfach schnell ausgeräumt werden, wenn den „frotzelnden“ Akteuren verdeutlicht wird, dass der Betroffene unter den Pausenspäßen leidet und nur nicht den Mut aufbringt, sich zu wehren. Sich durch Abwesenheit dem Geschehen zu entziehen, ist für ihn keine Lösung, weil er sich damit selbst sozial isoliert. Wird den Kolleg/innen die Zwickmühle und die damit verbundene Belastung des Betroffenen deutlich gemacht, sind sie oft bereit, ihr Verhalten zu ändern. Dies ist ein Beispiel für Fälle, in denen nicht bewusst gemobbt wird.

Ein qualitatives Merkmal von Mobbing ist, dass die Angriffe auf die Würde und den Respekt des Menschen gerichtet sind; sie können mit „Schlägen unter die Gürtellinie“ bezeichnet werden. Ein weiteres qualitatives Merkmal greift die Unterlegenheit des Betroffenen auf: Täter und Opfer stehen in einer hierarchischen Beziehung. Damit ist nicht eine formale Hierarchie gemeint, also Vorgesetzte zu Mitarbeiter/innen, sondern die im Rahmen der Definition beschriebene unterlegene Position, die dadurch gekennzeichnet ist, dass einer der Kontrahenten zunehmend als Verlierer aus Einzelstreitigkeiten hervor geht.

Von besonderer Bedeutung ist der Unterschied zwischen Mobbinghandlungen und Mobbingfällen. Der Begriff Mobbing wird nicht selten missbräuchlich benutzt. Jemand wird zum Beispiel ungerecht kritisiert und beklagt sich darüber mit den Worten „Das ist doch Mobbing – ich werde gemobbt.“ Eine einzeln auftretende Mobbinghandlung ist aber kein Mobbingfall. Den Mobbingfall macht aus, dass die Attacken zielgerichtet, systematisch regelmäßig und über einen längeren Zeitraum eine Person (oder Gruppe) treffen.

Entwicklungen eines Mobbingfalls

Was bis heute noch nicht abschließend analysiert ist, ist die Frage, wie es dazu kommt, dass vergleichbare Ausgangssituationen sich in einem Fall zu Mobbing entwickeln und im anderen Fall auflösen – also kein Konfliktpotenzial mehr existiert. Bekannt ist, dass hierfür viele Gründe verantwortlich sind. Anteil haben z.B. die handelnden Personen, die organisationalen Strukturen, die aktuelle betriebliche Situation. Der Versuch, den typischen Verlauf eines Mobbingprozesses zu beschreiben, ist durch die Abkehr von einer in der frühen Mobbingforschung verbreiteten These gekennzeichnet, wonach ein „böser“ Täter – der möglicherweise sadistische Persönlichkeitsmerkmale trägt – auf ein „armes“ Opfer trifft, an dem er seine Bössigkeiten ausleben kann. Zudem wird nicht mehr davon ausgegangen, dass in allen Mobbingfällen von Beginn an die Absicht besteht, das Opfer auszugrenzen und aus dem Arbeitsbereich heraus zu drängen. Es wird vielmehr vermutet, dass bei Mobbing vielfach unglückliche Konstellationen für die Konflikteskalation verantwortlich sind, die auch mit der Formulierung „dumm gelaufen“ umschrieben werden können. Hierzu ein Beispiel:

Ein Projektteam hat die Aufgabe bis zu einem festgelegten Termin eine umfangreiche Arbeit abzuschließen. Die Frist ist kurz, es besteht Zeitdruck. Alle sind sehr angespannt und müssen viel arbeiten. Zu dem Team gehört auch Herr V., der eines Tages ausfällt, weil er sein krankes Kind für eine Woche betreut. Als Herr V. seine Arbeit wieder aufnimmt, wird er von einigen mit den Worten begrüßt: „Ach, was für ein Glück, dass du wieder da bist.“ Andere sagen: „Meine Güte, das war vielleicht ein

Stress, als du nicht da warst. Wir haben hier in der vergangenen Woche statt bis sechs Uhr bis acht Uhr arbeiten müssen. Und wir wissen gar nicht, wie wir das alles in der verbleibenden Zeit zu Ende bringen können.“ Oder: „Ist ja wunderbar, dass du eine emanzipierte Frau hast, aber musste es denn in dieser Situation sein, dass du auf das Kind aufpasst, hätte das nicht einmal deine Frau machen können?“ Herr V. denkt sich, dass es sehr unpassend gewesen ist, dass er ausgerechnet in dieser angespannten Arbeitssituation ausgefallen ist. Es ist ihm nicht gleichgültig, dass die Kolleginnen und Kollegen „auf Grund seiner Abwesenheit“ mit zusätzlicher Mehrarbeit belastet waren. Er hat Schuldgefühle.

Ein paar Tage vergehen, und Herr V. wird selbst krank. Die Gruppe reagiert schärfer und sagt: „Das geht so nicht, wir brauchen einen Ersatz.“ Einige lassen verlauten, dass sie den krankheitsbedingt Ausfallenden nicht mehr für verlässlich halten. Nach seiner Genesung spürt Herr V. eine doppelbödige, angespannte Atmosphäre. Einerseits wird nicht offen darüber gesprochen, dass einige Teammitglieder verstimmt über seinen Ausfall sind. Eine Aussprache fällt den Kolleg/innen auch deshalb schwer, weil keinem Krankheit vorgeworfen werden kann. Andererseits schwelt der Ärger über die Mehrarbeit aber trotzdem weiter und äußert sich in mehr oder weniger offenen Feindseligkeiten.

Nun ist ein entscheidender Zeitpunkt für die weitere Entwicklung des Konfliktes erreicht. Bisher finden eher vereinzelte Feindseligkeiten, wie spitzzüngige Bemerkungen oder Sticheleien statt. Die weitere Dynamik des Konfliktes hängt stark davon ab, wie Herr V. sich verhält und reagiert und ob und wie weit einzelne Teammitglieder offensiver werden, also ob es zu systematischem Ausüben von Mobbinghandlungen kommt. Im Beispiel nimmt durch die psychische Belastungssituation die Fehlerhäufigkeit des Betroffenen zu und es mehren sich die krankheitsbedingten Ausfälle, was die Gesamtsituation zunehmend verschärft. Das Team kann auf eine steigende Anzahl an scheinbar objektiven Argumenten zurückgreifen, die gegen die Leistungsfähigkeit des Teammitglieds sprechen. Mehr und mehr Kolleg/innen wären froh, wenn endlich jemand anderes Herr Vs. Platz einnehmen würde. Es findet eine generalisierende Bewertung statt: „Er ist nicht zuverlässig“ oder „Er fällt aus, wenn es darauf ankommt“. Die Schikane wird offensiv und systematisch; die Gruppe verfolgt das Ziel, Herrn V. aus dem Team hinauszudrängen.

Das Beispiel zeigt, wie ein Ursprungskonflikt und ein Feindbild entstehen können. Ist ein Beschäftigter „in die Schusslinie“ von (einem oder mehreren) Kolleg/innen oder eines Vorgesetzten geraten, kann er unterschiedlich reagieren: Möglicherweise reagiert er auf die Anspannung, indem er besonders viel arbeitet. Vielleicht zieht er sich aber auch zurück. Eventuell wird er aber nun seinerseits bissig, da er sich ungerecht behandelt fühlt. Vielleicht versucht er aber auch, sich mit seinen Kolleg/innen über die angespannte Stimmung auszusprechen. In jedem Fall befindet sich der Betroffene bereits in einer Stresssituation. Diese Stresssituation bewirkt bei vielen Menschen, dass sie nicht mehr die Leistungsfähigkeit erbringen, die sie normalerweise erbringen würden. Sie spüren den Druck – fühlen sich in besonderer Weise beobachtet. Sie denken: „Ich darf mir nichts mehr zu Schulden kommen lassen, sonst habe ich in diesem Team keine Chance mehr!“. Durch dieses Kontrollgefühl werden sie zunehmend in ihrer Leistungsfähigkeit blockiert. Der Prozess eskaliert und gerät in eine negative Dynamik.

Unabhängig davon gilt, dass die einzelnen Mobbinghandlungen häufig unbedeutend und lapidar wirken, eine feindselige Absicht schwer beweisbar ist. Es kann ja

passieren, dass jemanden eine Einladung zu einer Besprechung zufällig nicht erreicht oder dass versehentlich Dateien gelöscht werden. Die Betroffenen fühlen sich auf Grund der Vielzahl an scheinbaren Zufällen zunehmend gestresst und verunsichert und reagieren darauf. Sie fühlen sich kontrolliert, haben Angst, wieder Fehler zu machen. Es kommt zu Konzentrationsdefiziten mit dem Ergebnis weiterer Fehler und Unkorrektheiten. Die Arbeitsmotivation der Betroffenen leidet, und es schleicht sich ein Gefühl der Ohnmacht bis hin zur Resignation ein: Sie wissen nicht, wie sie der angespannten Situation entfliehen können, wie sie den Anderen beweisen können, dass sie immer noch „der/die Alte“ sind und ihre Arbeit bewältigen können. Ganz im Gegenteil: Die angespannte Situation verhindert, dass sie zu ihrer gewohnten „Form“ zurück finden. Sie befinden sich in einem Teufelskreis. Die Arbeit wird für die Betroffenen zunehmend zur Belastung und Qual. Inkompetenz- und Versagensgefühle stellen sich ein. Sie fragen sich: „Vielleicht bin ich ja auch wirklich nicht in der Lage, in solchen Projekten mit zu machen. Ich habe ja selbst gesehen, dass ich diese Ausfallzeiten hatte.“ Die Selbstzweifel steigen – die Schuldgefühle nehmen zu. „Wäre ein anderer im Projektteam, hätte die Aufgabe längst abgeschlossen werden können, alles wäre viel runder gelaufen. Jetzt ist der Termin gefährdet – kann nicht mehr gehalten werden.“ Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl sinken, psychische und physische Stresssymptome nehmen zu: Schwächung des Immunsystems, Abnahme der psychischen Belastbarkeit, krankheitsbedingte Ausfälle etc.

Eskaliert der Konflikt, wird der Zusammenhang für Außenstehende undurchschaubar. In den Fällen, in denen sich Mobbingbetroffene massiv zur Wehr setzen, kommt es zu gegenseitigen Schuldzuweisungen. Für diejenigen, die die Entstehung nicht verfolgt haben, ist es sehr schwierig, sich ein annähernd objektives Bild von der Sachlage zu verschaffen. Was ist Ursache, was ist Wirkung? Auch sie nehmen wahr, dass der Betroffene krankheitsbedingt ausfällt, vermehrt Fehler macht, Tätigkeiten unterlässt, die notwendig wären, oder einfach langsam ist. Zahlreiche scheinbar objektive Argumente sprechen gegen ihn. Die Kontrahenten scheinen mit ihrer Beschreibung des Betroffenen Recht zu haben, weil sie ausschließlich real existierende Vorfälle in ihre Beurteilung einfließen lassen. Wer hier die Genese des Konfliktes nicht kennt, tappt in die Falle und kommt zu einem falschen Urteil – wird „infiziert“. Dies gilt auch für Vorgesetzte: Wenn sie nicht in engem Kontakt zu ihren Mitarbeiter/innen stehen, um solche Konflikte von Anfang an beobachten zu können, kennen sie die Hintergründe nicht, die für die Situation des Betroffenen verantwortlich sind. Sie kommen fast automatisch zu einem einseitigen, falschen Urteil.

Wird der Mobbingprozess nicht unterbrochen, wächst der Wunsch des bzw. der Kontrahenten, den Betroffenen aus seinem Arbeitsbereich zu drängen. Die Verurteilung der Person manifestiert sich. Jedes Verhalten des Betroffenen wird passend interpretiert, sie trägt ein „Etikett“, das sie nicht mehr abstreifen kann. Setzt der Mobbingprozess sich fort, nehmen die Schikanen zu, werden offensiver und aus dem „Betroffenen“ wird letztlich ein Opfer.

Welcher Art Handlungen Mobbingbetroffene ausgesetzt sind, verdeutlichen die Ergebnisse des Mobbing-Reports. Danach ist die häufigste Mobbinghandlung das Verbreiten von Gerüchten und Unwahrheiten (61,8%). Dieser auf der sozialen Ebene angesiedelten Handlung folgt eine auf der Arbeitsebene angesiedelte: „Meine Arbeitsleistung wurde ständig falsch bewertet“ (57,2%). An dritter Stelle der Häufigkeitsskala stehen Sticheleien und Hänseleien (55,9%) – an vierter Stelle: „Verweigerung wichtiger Informationen“. Von einer massiven und ungerechten Kritik an der Arbeit waren 48,1% der Befragten betroffen. Mehr als ein Drittel gab an, dass sie aktiv ausgegrenzt und isoliert wurden oder dass sie als unfähig dargestellt wurden –

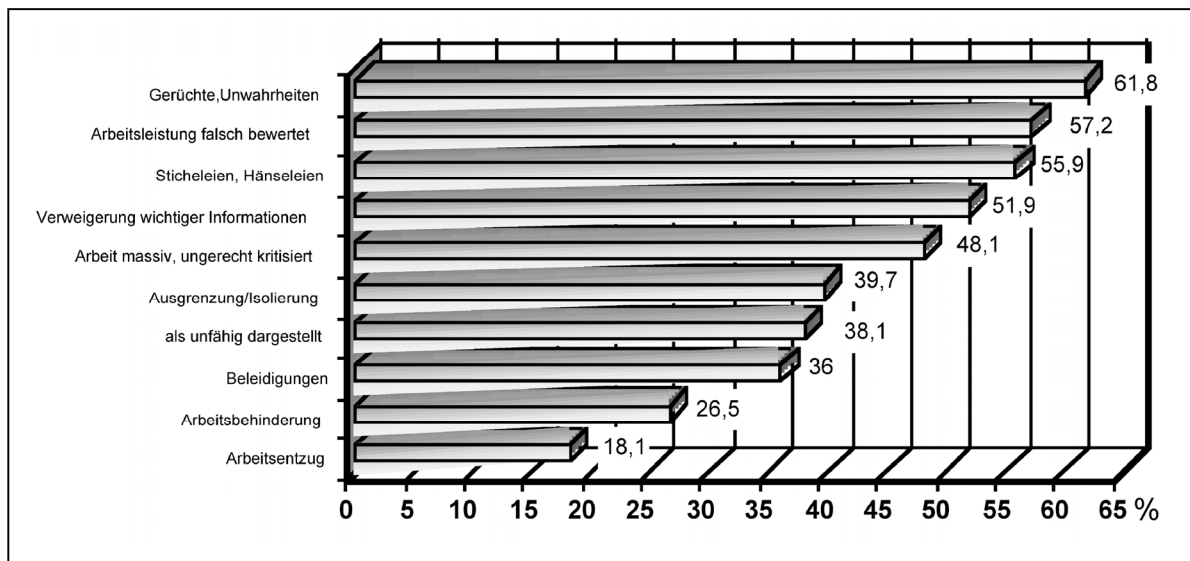


Abbildung 1: Mobbing-Handlungen nach Häufigkeit des Auftretens
(Quelle: Der Mobbing-Report)

eine sehr komplexe Verurteilung der Person. Mit Beleidigungen wurden 36,0% konfrontiert. Dass sie bei der Ausübung ihrer Arbeit behindert wurden, gaben 26,5% der Befragten an; dass ihnen die Arbeit entzogen wurde 18,1%.

Die im Mobbing-Report veröffentlichten Ergebnisse der repräsentativen Erhebung zeigen in Bezug auf Mobbingaktivitäten einen Wechsel zwischen Handlungen, die eher auf der sozialen Ebene angesiedelt sind, und solchen, die auf der Arbeitsebene liegen. Hierin unterscheidet sich die Untersuchung von den schwedischen Ergebnissen. Nach der Studie von Leymann (1992) fanden die meist genannten Mobbinghandlungen auf der sozialen Ebene statt. Dieser empirische Befund legt nahe, dass die Struktur von Mobbing sich verändert hat.² Hierfür sind möglicherweise Entwicklungen der Arbeitswelt verantwortlich. Eine These lautet, dass sich die Auslöser von Mobbing verändert haben.

Folgen von Mobbing

Wenn jemand an seinem Arbeitsplatz systematisch über einen längeren Zeitraum schikaniert wird, werden ihm sämtliche Grundlagen entzogen, sich am Arbeitsplatz wohl zu fühlen. Das bleibt nicht ohne Konsequenzen, wobei die Reaktionen der Betroffenen von ihrem Persönlichkeitstyp abhängen. In welchem Ausmaß sich das Mobbing auf das Arbeits- und Leistungsverhalten der Betroffenen auswirkt, zeigen folgende Zahlen:

² Ob ein (weiterer) Grund für die Abweichungen in der mangelnden Übertragbarkeit der schwedischen Ergebnisse auf die Bundesrepublik liegt, lässt sich auf Grund der Datenlage nicht ermitteln.

Demotivierung	71,9%
Starkes Misstrauen	67,9%
Nervosität	60,9%
Verunsicherung	60,0%
Rückzug	58,9%
Ohnmacht	57,7%
Innere Kündigung	57,3%
Leistungs- und Denkblockaden	57,0%
Zweifel an Fähigkeiten	54,3%
Angstzustände/Ängstlichkeit	53,2%
Gereiztheit/Aggressionen	41,2%
Vermehrte Fehler	33,5%
Schuldgefühle	25,0%
Keine Auswirkungen	1,3%

Tabelle 1: Auswirkungen von Mobbing auf Arbeits- und Leistungsverhalten
(Quelle: Der Mobbing-Report)

Im Rahmen des Mobbing-Reports wurde als häufigste Auswirkung Demotivierung genannt. Das heißt, 71,9% der befragten Betroffenen hatten weniger Spaß und Freude an ihrer Arbeit. 67,9% der Betroffenen entwickelten ein starkes Misstrauen. Sie sind von morgens bis abends auf der Hut und fragen sich zum Beispiel, ob die freundlich gemeinte Aussage „Guten Morgen“ nicht vielleicht doch mit einem höhnischen Unterton durchtränkt war oder ob die Kollegin von nebenan nicht gerade hinter dem Rücken tuschelt. Ab einem bestimmten Zeitpunkt innerhalb eines Mobbingprozesses entwickeln die Betroffenen ein so starkes Misstrauen, dass auch wohlwollenden Kolleg/innen mit großer Skepsis begegnet wird. Konsequenz daraus ist nicht selten, dass auch diese sich von den Betroffenen zurück ziehen oder „infiziert“ werden, weil sie zu der Auffassung gelangen, dass der Betroffene „langsam seltsam“ wird.

Viele Mobbingbetroffene reagieren mit Nervosität und Verunsicherung (60,9% bzw. 60,0%), andere werden wiederum ganz passiv, ziehen sich innerlich zurück (58,9%), fühlen sich ohnmächtig (57,7%) oder kündigen innerlich (57,3%). Sie versuchen, keine Zielscheibe für weitere Angriffe zu bieten. Werden sie zum Beispiel auf der Arbeitsebene kritisiert, bemühen sie sich stark, korrekt zu arbeiten und keine Fehler zu machen. Mit dieser Haltung setzen sie sich unter massiven Druck, was eine Ursache für Leistungs- und Denkblockaden (57,0%) und vermehrte Fehler (33,5%) sein kann. Damit ist die Basis für Zweifel an den eigenen Fähigkeiten (54,3%) geschaffen. Andere wiederum gehen nach außen, werden aggressiv und auch gereizt (41,2%). Ein nicht unerheblicher Teil, nämlich ein Viertel, bekommt Schuldgefühle. Von besonderem Interesse ist, dass ausschließlich 1,3% „keine Auswirkungen“ ankreuzten. Das heißt, 98,7% aller Befragten sind der Auffassung, dass sie durch das Mobbing ganz erhebliche Einschränkungen in der Leistungs- und Arbeitsfähigkeit am Arbeitsplatz erleben. Dies sollte insbesondere Vorgesetzten zu denken geben.

Mobbing zieht aber auch noch weitere Konsequenzen für die Betroffenen nach sich, wie die folgende Graphik zeigt:

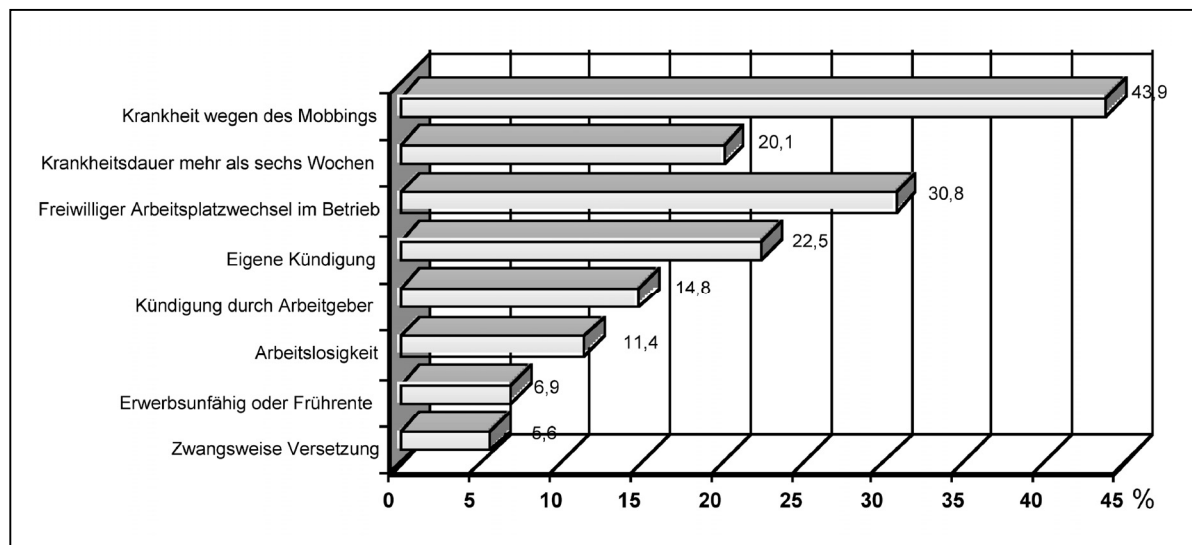


Abbildung 2: Mobbingfolgen (Quelle: Der Mobbing-Report)

43,9% der Befragten wurden auf Grund des Mobbing krank. 20,1% hatten eine Krankheitsdauer von mehr als sechs Wochen. 30,8% versucht, dem Mobbing zu entkommen, indem sie freiwillig den Arbeitsplatz innerhalb des Betriebes wechselten. Einigen war das nicht genug: Für sie galt, „Ich will einfach nur weg hier“. Das heißt, 22,5% haben selbst in Folge des Mobbing gekündigt. 14,8% ist durch den Arbeitgeber gekündigt worden. Verantwortlich für eine Kündigung durch den Arbeitgeber ist häufig, wie bereits ausgeführt, dass die Führungskräfte die Hintergründe der scheinbar objektiven Argumente, die gegen die Betroffenen sprechen, nicht durchschauen und falsche Schlüsse ziehen: Sie verwechseln Ursache und Wirkung, weil sie den Konflikt erst zu einem Zeitpunkt wahrnehmen, wenn er bereits eskaliert ist und die Betroffenen durch die Folgen gezeichnet sind. Der Arbeitgeber vernimmt gegenseitige Schuldzuschreibungen, denn die Täter fühlen sich häufig selber als Opfer, weil auch sie die angespannte Situation oftmals als unangenehm und nervig erleben. Ergebnis ist, dass nicht den Verursachern – also dem „Täter“ bzw. den „Tätern“ – gekündigt wird, sondern den Betroffenen.

In Folge der Kündigung durch den Arbeitgeber oder der Eigenkündigung ist mehr als jeder neunte Mobbingbetroffene eine Zeit lang arbeitslos und 6,9% sind erwerbsunfähig oder gehen in Frührente. Eine kleinere Prozentzahl der Gemobbten (5,6%) wird innerhalb des Betriebes zwangsweise versetzt.

Kommen wir noch einmal zurück zu den Krankheiten. Die Symptome sind – wie bereits erwähnt – abhängig vom Persönlichkeitstyp. Manche leiden unter Schlafstörungen und Alpträumen. Sie können weder tags noch nachts abschalten – alles dreht sich um das eine Thema: Mobbing. Die daraus resultierende mangelnde körperliche Leistungsfähigkeit verleiht dem Prozess zusätzliche Dynamik. Andere bekommen Verspannungen und Kopfschmerzen, allergische Reaktionen, Magenbeschwerden oder Essstörungen. Um sich Entspannung zu verschaffen, greifen einige zu Tabletten oder Alkohol. Oder die Reaktionen weisen in Richtung Depressionen wie etwa Antriebslosigkeit, Niedergeschlagenheit, zermürbende Grübeleien.

Im Extremfall leiden die Betroffenen unter Panikattacken. Oder sie versuchen sich umzubringen. Nach schwedischen Erkenntnissen haben 16% der Betroffenen einen

Suizid versucht, weil sie sich so in die Enge gedrängt fühlten, wie vom Mob zu Tode gehetzt, dass sie keinen anderen Ausweg mehr sahen als aus dem Leben zu scheiden. In der Bundesrepublik gibt es die Vermutung, dass etwa ein Drittel aller Suizide im Erwachsenenalter auf Mobbing am Arbeitsplatz zurück zu führen ist. Bekannt wurden einige, von der Boulevardpresse spektakulär aufbereitete Fälle; dies ist aber vermutlich nur die Spitze des Eisberges. Weitere extreme Folgen sind: Psychriatrieaufenthalte, Suchtprobleme oder langfristige Erkrankungen mit Chronifizierung, Langzeitarbeitslosigkeit, Erwerbsunfähigkeit oder Frühpensionierung sowie soziale Isolation.

Nicht zuletzt die Vielfalt und Intensität der Reaktionen zeigt, dass Mobbing auch Auswirkungen auf das Privatleben hat. Die Partner/innen von Mobbingbetroffenen mögen teilweise die immer wieder kehrenden Geschichten von der Belastungssituation am Arbeitsplatz nicht mehr hören. Sie sind ihrerseits hilflos, verstehen nicht, warum ihr/e Partner/in sich nicht wehrt, geben Ratschläge, die angeblich nicht weiterhelfen etc. Viele Betroffene gaben an, dass ihre Partnerschaft/Beziehung unter der Situation gelitten hat und in nicht wenigen Fällen ist es zu einer Trennung gekommen. Somit können Mobbingbetroffene auch im Privatleben mit einer Abwärtsspirale konfrontiert werden: Freunde ziehen sich zurück, Einladungen zu Geselligkeiten bleiben zunehmend aus, weil die Betroffenen nur noch über das Eine reden und damit jeden Frohsinn verhindern. Irgendwann kann das keiner mehr hören. Oder die Betroffenen verspüren selbst keine Neigung mehr dazu, sich auf Besuche von oder bei Freunden einzulassen, weil sie durch ihre bedrückende Stimmung entweder keinen Spaß daran haben oder glauben, den anderen die Laune zu verderben. Als Fazit kann gezogen werden: Mobbing wirkt sich auf das gesamte Leben der Betroffenen aus, Mobbing kann krank machen und Existenzen zerstören.

Mobbing hat natürlich auch Auswirkungen auf Betriebe, Folgen für das Unternehmen. So entstehen zum Beispiel durch die krankheitsbedingten Ausfälle oder verminderte Leistungsfähigkeiten der Betroffenen Kosten bzw. Mindereinnahmen. Aber auch die „Täter“ verwenden einen erheblichen Anteil ihrer Arbeitskraft darauf zu schikanieren statt ihrer Arbeit nachzugehen. Es entsteht insgesamt Unruhe im Betrieb, die die Leistungsfähigkeit aller negativ beeinflusst. Konsequenz sind Qualitätseinbußen, Produktivitätsrückgänge und im Extremfall sogar Produktionsstörungen auf Grund von Fehlverhalten des Betroffenen oder Sabotageakten der Täter, für die dem Opfer die Schuld zugeschrieben wird. Wenn das Mobbing nicht auf Rationalisierungsmotive zurück zu führen ist, also es von vornherein Ziel war, die Anzahl der Beschäftigten zu reduzieren, wird in der Regel der Arbeitsplatz der heraus gemobbten Person neu besetzt. Dadurch entstehen Such- und Einarbeitungskosten für Aushilfskräfte oder Neueinstellungen. Insgesamt sind jährlich 1,7 Milliarden Arbeitsstunden allein von Mobbing beeinträchtigt. Die geschätzten Kosten pro Fall betragen zwischen 15.000 bis 60.000 €; insgesamt resultieren etwa 20 Milliarden € Kosten pro Jahr für die gesamte Wirtschaft.

Hintergründe von Mobbing

Eine weitere interessante Frage ist, warum eigentlich gemobbt wird, was typische Motive für Mobbing sind. Anfangs ging man – wie bereits erwähnt – davon aus, dass die Gründe hauptsächlich auf der individuellen Ebene zu suchen sind. Mittlerweile unterstellt die Forschung eine Gemengelage aus Motiven und Ursachen, die durch die Handelnden und die betrieblichen Rahmenbedingungen (Organisationskultur und -struktur, Arbeitsbedingungen, Führungsstil etc.) geprägt ist.

Von entscheidender Bedeutung für das Gedeihen von Mobbingfällen sind die betrieblichen Rahmenbedingungen. Auslöser bzw. guter „Nährboden“ für Mobbing sind

unter anderem chronischer Personalmangel, Überforderung, Stress und Leistungsdruck. Wenn diese zum Dauerzustand werden und Beschäftigte sich in einem nie enden wollenden Schlussspurt fühlen, dann geraten sie schneller unter Druck und es kommt eher zu Spannungen, falls zum Beispiel jemand krankheitsbedingt ausfällt oder Fehler macht. Die Reaktionen sind nicht durch Gelassenheit, Sozialverträglichkeit oder Friedlichkeit gekennzeichnet. Demgegenüber sind auch regelmäßige Unterforderung, Monotonie und langweilige Arbeiten Nährboden für Mobbing. Hier steht der Unterhaltungswert der Attacks im Vordergrund.

Weitere Mobbing begünstigende Faktoren sind Unklarheiten in der Arbeitsorganisation und Überschneidung von Zuständigkeiten. Wegen diffuser Zuständigkeiten wird es z.B. möglich, Verantwortung zu negieren und Fehler abzuwälzen. Auch starre Hierarchien und unsinnige Bürokratie sind abträglich für die Arbeitszufriedenheit und begünstigen somit Mobbing.

Darüber hinaus wird in einigen Betrieben Mobbing gezielt eingesetzt, um den Kündigungsschutz Einzelner zu umgehen, die oder den Beschäftigten durch systematische Schikane zur Eigenkündigung zu bewegen. Dies kann gegenüber ganzen Beschäftigtengruppen auch als Rationalisierungsinstrument interpretiert werden. Generell gilt, dass in Phasen von Umstrukturierungen und Stellenabbau Mobbing häufiger auftritt als in Zeiten einer ruhigen betrieblichen Entwicklung.

Neben den Auslösern auf der organisationalen Ebene haben sich Defizite im Führungsverhalten als Mobbing begünstigende Rahmenbedingung herauskristallisiert. Hierzu zählen zum Beispiel fehlende Gesprächsbereitschaft der Vorgesetzten, unzureichendes Konfliktmanagement und die Tadelkultur. Bis heute gilt, dass die überwiegende Anzahl der Führungskräfte fachlich sehr gut qualifiziert ist, aber nicht immer über hinreichend soziale Kompetenzen – also die sogenannten weichen Qualifikationen – verfügt. In Betrieben wird diesen Fähigkeiten oftmals zu wenig Bedeutung beigemessen und „nachwachsenden“ Vorgesetzten zum Beispiel zu selten die Möglichkeit zu Schulungen dieser „soft-skills“ eröffnet.

Ein weiteres Mobbing begünstigendes Defizit im Führungsstil ist der Mangel an Führung im engeren Sinne, das Abwälzen von Verantwortung. Zudem werden Entscheidungen oft nicht transparent gemacht. Darüber, wohin der Betrieb sich entwickelt, ob Teile geschlossen werden sollen, ob jemand neu eingestellt wird, ob andere Arbeitsorganisationsformen wie Teamarbeit eingeführt werden etc. Die Beschäftigten werden im Unklaren gelassen, was zu Verunsicherung führt, die wiederum ein guter Nährboden für Mobbing ist.

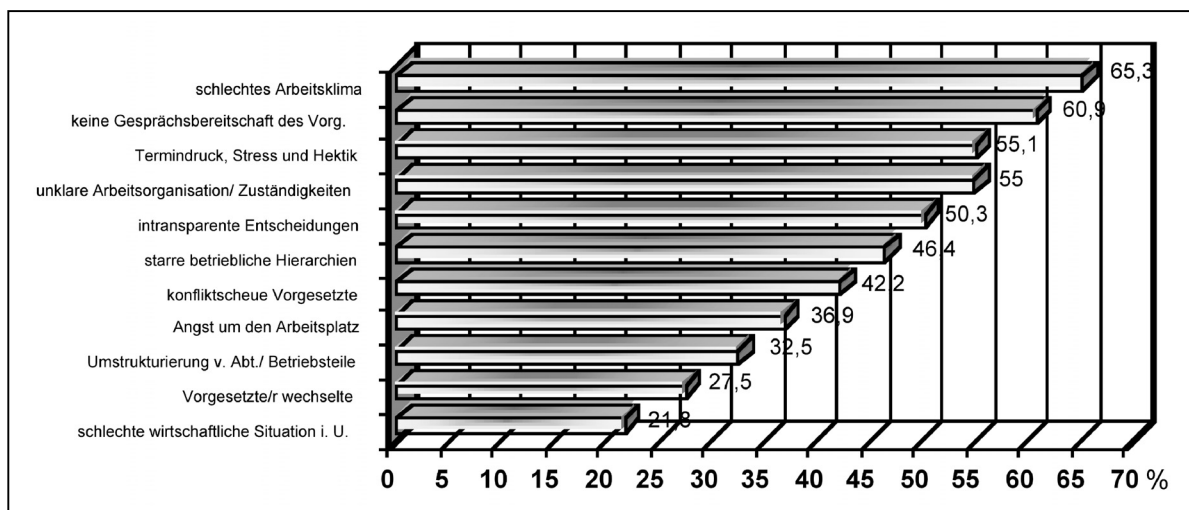


Abbildung 3: Betriebliche Situation zum Zeitpunkt des Mobbing (Quelle: Der Mobbing-Report)

Den entsprechenden empirischen Befunden ist zu entnehmen, dass auf die Frage nach den betrieblichen Rahmenbedingungen des Mobbing „ein schlechtes Arbeitsklima“ mit 65,3% die häufigsten Nennungen erhielt. Dass der Vorgesetzte nicht Gesprächsbereit war, gaben 60,9% an. Termindruck, Stress und Hektik prägten die Arbeit von 55,1%. Von einer unklaren Arbeitsorganisation bzw. unklaren Zuständigkeiten sprachen 55,0%. Fehlende Transparenz über wichtige Entscheidungen war in der Hälfte der Fälle gegeben, starre Hierarchien in 46,4%. Mit einem konfliktscheuen Vorgesetzten wurden 42,2% der Befragten konfrontiert und mehr als ein Drittel gab an, dass es im Unternehmen Angst vor Arbeitsplatzverlust gegeben hat. Dass Abteilungen umstrukturiert wurden, stand in einem Drittel der Fälle auf der Tagesordnung, in 27,5% wechselte der Vorgesetzte. 21,8% der Befragten beschrieben die wirtschaftliche Situation des Unternehmens als schlecht.

Bei der Interpretation dieser Daten ist Folgendes zu beachten: Ein Großteil der aufgeführten Prozentanteile müsste zusätzlich gewichtet werden. Ob z.B. die Unternehmen in schlechter wirtschaftlicher Lage hier über- oder unterrepräsentiert sind, kann statistisch nicht eindeutig beantwortet werden. Es fehlen die entsprechenden Vergleichszahlen darüber, wie hoch der Anteil der Unternehmen ist, die sich zum Zeitpunkt der Befragung in einer wirtschaftlich schlechten Situation befanden.

Bislang ist in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Mobbing noch nicht abschließend geklärt, ob es das „typische Mobbingopfer“ gibt oder nicht. Im „Mobbing-Report“ ist der Frage nachgegangen worden, ob es nicht vielmehr „typische“ Betriebe gibt, in denen immer wieder Mobbingfälle auftreten. Die Hypothese wurde durch folgende Ergebnisse untermauert: 61,0% der Befragten gaben an, nicht der erste Mobbingfall in dem Unternehmen gewesen zu sein. Zuvor gab es bereits andere Mobbingfälle. Annähernd gleich viele (60,8%) sagten, dass es neben ihnen auch noch andere Personen in der Abteilung gab, die gemobbt wurden. Von nachfolgenden Mobbingfällen wussten 41,7% zu berichten, wobei berücksichtigt werden muss, dass jemand, der aus dem Unternehmen ausscheidet, in der Regel nicht weiß, was dort nachfolgend passiert. Das heißt, die Anzahl könnte auch höher liegen. Darüber hinaus gaben knapp über die Hälfte (51,9%) der Betroffenen an, es hätte theoretisch auch eine andere Person aus ihrem Arbeitsumfeld das Opfer von Mobbing werden können. Zusammenfassend interpretiert liegt der Schluss nahe, dass für die Entstehung von Mobbingfällen typische betriebliche Bedingungen, Organisationskulturen, Strukturen und Führungsstile verantwortlich sind.

Zum Ausmaß von Mobbing

Ein zentrales Ergebnis des Mobbing-Reports ist, dass in der BRD zum Erhebungszeitpunkt 2,7% der Erwerbstätigen von Mobbing betroffen waren. Wird diese zeitpunktbezogene Betrachtung auf den Zeitraum eines Jahres – es handelt sich um das Jahr 2000 – erweitert, summiert sich der Anteil auf 5,5%. Die Daten belegen des weiteren, dass 11,3% – also mehr als jede/r neunte Erwerbstätige – im Laufe des Berufslebens bereits einmal gemobbt wurde.

Auf Grund mangelnder Vergleichsdaten können zur Entwicklung des Ausmaßes von Mobbing in der BRD nur Thesen gebildet werden. Für eine Zunahme spricht, dass Arbeit sich verdichtet hat und soziale Kontakte – der informelle Plausch – immer weniger Raum finden. Das Wissen um die privaten Probleme der Kolleg/innen nimmt ab, weil die Gelegenheiten zum Austausch sich deutlich verringert haben. Unter solchen Voraussetzungen wird zum Beispiel nicht bekannt, wenn die Mutter

eines Beschäftigten im Sterben liegt und er sie vor der Arbeit stets besucht. Gesehen wird nur, dass er morgens häufig zu spät kommt oder auch während der Arbeitszeit manchmal kurzfristig abwesend ist. Die nicht informierten Kolleg/innen denken, „wir müssen auch unsere Zeiten einhalten und haben unsere privaten Belastungen“. Es fehlt das Gefühl für die Lebensumstände des Anderen. Die Verdichtung der Arbeit und deren Auswirkungen tragen ganz wesentlich dazu bei, dass davon auszugehen ist, dass Mobbing zunimmt. Darüber hinaus nehmen wirtschaftliche Motive für Mobbing zu – Beschäftigte werden durch Schikanen heraus gedrängt. Auch die angespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt erhöht die Anzahl der Mobbingfälle: Bei einer geringen Arbeitslosenquote verlassen Betroffene das Unternehmen, wenn die Situation unerträglich wird, weil sie wissen, dass sie kurzfristig einen anderen Arbeitsplatz finden. Unter den gegebenen Umständen müssen viele länger verharren. Diese Argumente stützen die These, dass das Ausmaß von Mobbing gewachsen ist bzw. wächst.

Betriebliche Handlungsmöglichkeiten bei Mobbingfällen

Es gibt unterschiedliche Arten von Mobbingfällen. Es gibt die Fälle, in denen von vornherein klar ist, dass der „Täter“ aktiv wird. Das Beispiel „innerhalb einer Woche werde ich ihre Kotzgrenze kennen“ zählt hierzu. Ein anderes Beispiel ist das eines Gabelstaplerfahrers:

In einem Hochregallager waren vier Gabelstaplerfahrer beschäftigt. Alle arbeiteten zehn Stunden pro Tag. Damit waren sie sehr zufrieden, weil sie durch die Überstunden entsprechend mehr Geld verdienten. Der Betriebsrat – ganz pfiffig – denkt: „Oh, vier mal zehn gleich 40 – das schreit nach einem fünften Arbeitsplatz“. Angesichts der schwierigen Arbeitsmarktsituation eine gut nachvollziehbare Haltung. Das Problem war, dass die vier Gabelstaplerfahrer nicht auf das Zusatzgeld verzichten wollten und sich von vornherein vornahmen, es „dem Neuen zu zeigen“. Der neue Mann wurde von Anfang an schikaniert und bei der Arbeit massiv behindert: An seinem Stapler wurde die Gabel angesägt, die Batteriesäurezellen wurden aufgeschraubt. Als er einmal in luftiger Höhe im Hochregal arbeitete, wurde ihm der Gabelstapler ausgeschaltet und er musste eine Nacht dort oben verbringen. Das sind nur einige Beispiele von Vorfällen, die stattfanden.

In diesem Fall gab es von Beginn an das Ziel, den neuen Kollegen hinaus zu ekeln. Diese Art von Mobbingfällen unterscheidet sich allerdings ganz erheblich von Fällen, in denen sich der Konflikt zunächst schleichend entwickelt, die Entwicklung ungünstig verläuft und die Aussage „dumm gelaufen“ zutrifft. Sie stellen vermutlich die Mehrheit der Fälle dar. Zu Beginn dieser Konflikte ist die Absicht des Herausdrängens der Betroffenen noch nicht vorhanden. Wenn aber die krankheitsbedingten Ausfälle, Fehlleistungen, auffälligen Verhaltensweisen zunehmen, entwickelt sich auch der Wille der „Täter“, das „Opfer“ zu bestrafen. In vielen Fällen ist den Beteiligten – sowohl dem „Opfer“ als auch den „Tätern“ – zu diesem Zeitpunkt nicht bewusst, dass sie sich bereits in einem klassischen Mobbingprozess befinden.

Im Fall des Gabelstaplerfahrers ist klar, wer Schuld an dem Mobbingprozess hat. In den sich schleichend entwickelnden Mobbingprozessen wäre es falsch, die Frage nach der Schuld zu stellen, denn Schuld ist hier eine Gemengelage – eine ungünstige Konstellation von Handelnden und Ereignissen. Es entsteht eine Negativ-Spirale –

aus Sicht der Betroffenen ein Teufelskreis – mit hoher Eigendynamik. Damit sollen nicht die offensiven Mobbinghandlungen der „Täter“ legitimiert werden. Wenn zum Beispiel absichtlich Akten verschwinden oder Dateien gelöscht werden, liegt eine massive Arbeitsvertragsverletzung vor. In diesem Sinne machen sich die Akteure schuldig. Dennoch: Schuld ist eine moralische Kategorie, die gerne benutzt wird, um sich selbst Klarheit in der Beurteilung zu verschaffen. Es kommt häufig vor, dass bei Mobbing in Unternehmen der drängende Wunsch besteht, den Schuldigen zu bestimmen, damit er bestraft werden kann. Aber so einfach lässt sich das Problem vielfach nicht lösen. Es ist eben nicht nur eine Person für den Konflikt verantwortlich, sondern es trägt vieles dazu bei, dass der Prozess sich so entwickeln konnte, wie er sich entwickelt hat.

Eine aggressive Gruppe kann zum Beispiel durch einen umsichtigen Vorgesetzten gebremst werden. Ein Chef, der betont, dass ihm nicht nur die Leistung, sondern auch das Arbeitsklima wichtig ist und sich auch dementsprechend gegenüber seinen Mitarbeiter/innen verhält, setzt Zeichen für einen adäquaten sozialen Umgang innerhalb seines Teams.

Aber auch die moralischen und ethischen Grundsätze der Gruppenmitglieder spielen eine Rolle; in einer Gruppe in der das soziale Klima stimmt, hat Mobbing weniger Chancen. Auch ein Team kann einiges auffangen, wenn z.B. der Vorgesetzte mobbt. Wenn der Vorgesetzte nur noch kritisiert, kann die Gruppe den Betroffenen schützen indem sie z.B. sagt: „Aber Herr Soundso, das stimmt doch gar nicht, wenn sie an die letzten zehn Projekte denken, die hat der Herr X doch immer zu unserer Zufriedenheit abgeschlossen.“

Wird ein Betriebsratsmitglied mit einem Mobbingfall konfrontiert, fühlt es sich nicht selten überfordert. Hier ist Vorsicht vor zu hohen Ansprüchen an sich selbst geboten: Konflikte haben Karrieren – entwickeln sich über Wochen, Monate, manchmal Jahre. Der Wunsch nach schnellen Lösungen ist nicht zu erfüllen. In einigen Fällen ist es zwar wichtig, schnell eine Veränderung herbei zu führen, um das Opfer vor weiteren Schäden zu bewahren. Der Konflikt ist damit allerdings noch nicht gelöst. Über lange Zeit gewachsene Konflikte sind nicht in kurzer Zeit zu lösen. In langwierigen Mobbingprozessen gilt zumeist, dass es ohne eine Trennung der Kontrahenten zu keiner zukünftig entspannten Arbeitssituation kommen kann. Es gibt gute Beispiele dafür, dass Versetzungen der Opfer erfolgreich verliefen. Auch wenn dem Betroffenen nicht selten ein „gewisser“ Ruf voraus eilt – wenn die beteiligten Vorgesetzten der „abgebenden“ und „aufnehmenden“ Abteilungen/Bereiche den Fall offensiv behandeln, kann es zu einer guten Integration im neuen Bereich kommen.

Grundsätzlich gilt: Je länger ein Konflikt schwelt, desto schwieriger ist er zu lösen. Wenn klar ist, dass es auf beiden Seiten weiterhin eine Bereitschaft zur Zusammenarbeit gibt, kann der Konflikt „klein“ gehalten werden. Wenn dies nicht gegeben ist, und/oder wenn die Situation bereits eskaliert ist – hierfür sind etwa Fehlverhaltensweisen wie Arbeitsvertragsverstöße ein Indiz – empfiehlt sich die Hinzuziehung eines externen Konfliktberaters (Moderation/Supervision/Mediation).

Bei der Bearbeitung von Mobbingfällen gibt es keine Patentrezepte. Letztlich ist jeder Fall anders und benötigt ein spezifisches Vorgehen. Hilfreich ist es, bei der Erarbeitung von Lösungswegen neben einer Basisanalyse insbesondere in Bezug auf die agierenden und potenziell einzuschaltenden Personen, Elemente der „Szenariotechnik“ zu verwenden. Was passiert, wenn dieser Lösungsweg gegangen wird – verschlechtert oder verbessert sich die Situation per Saldo?

Arbeitsfragen zu den folgenden Fallbeispielen:

- Handelt es sich um einen Mobbing-Fall?
- Welche Mobbing-Handlungen kommen vor?
- Wer hat Schuld an dem Konflikt?
- Welches Motiv liegt Ihres Erachtens für das Verhalten vor?
- Wie hätte die Konfliktsituation vermieden werden können?
- Welche Handlungsmöglichkeiten sehen sie in der aktuellen Phase?
Auf der Ebene der/des Betroffenen?
Auf der Ebene der/des Vorgesetzten?
Auf der Ebene des Personal-/Betriebsrates?
- Wer oder was kann zusätzlich zur Konfliktlösung beitragen (intern/extern)?

1. Fallbeispiel „Ausgrenzung“

Ein bereits seit 10 Jahren in Ihrer Firma beschäftigter Mitarbeiter (Herr K.) vertraut sich Ihnen an. Es hat damit angefangen, dass er von seinem Chef, auch gegen seine eigenen Bedenken, mit einem Auftrag betreut wurde, auf den sich ein anderer Kollege gefreut hatte. Die Freundschaft mit dem Kollegen kühlte sich daraufhin zunehmend ab. Es war so, als ob er es ihrem Gesprächspartner persönlich übel nahm, dass er nun für diesen Auftrag eingeteilt worden war. In den darauffolgenden Wochen kam es zu auffälligen Veränderungen: Herr K. wurde kaum noch gefragt, ob er (wie üblich) mit in die Kantine zum Mittagessen gehen wolle, und er hatte immer häufiger das Gefühl, zu stören, wenn er sich mit in die Runde setzte. Folglich zog er es vor, lieber allein in seinem Büro zu bleiben. Früher kamen die Kollegen häufig auf einen kurzen Austausch bei ihm vorbei, wichtige Informationen oder Termine wurden regelmäßig zu bestimmten Zeiten in der Teeküche ausgetauscht. Doch in den letzten Wochen verstärkte sich der Eindruck, dass sich diese kleinen, aber wichtigen Treffen ohne sein Beisein nun im Büro des Kollegen abspielten. Schon einige Male war es vorgekommen, dass er Informationen nicht erhalten hatte.

Der Versuch, die anderen Mitarbeiter auf diese Situation anzusprechen, war gescheitert, da insgesamt die Ansicht vertreten wurde, dass es sein eigener Fehler sei, wenn er sich nicht ausreichend informieren würde. Im Gespräch mit einer Kollegin, die sich ebenfalls zurückgezogen hatte und die er zufällig nach Feierabend traf, stellte sich heraus, dass der Kollege ihn vor den anderen als Verräter darstellte, der sich beim Chef anbiedert und Freunden in den Rücken fällt, indem er ihnen die guten Aufträge wegschnappt.

2. Fallbeispiel „Krankenstand“

Über einen langjährigen Mitarbeiter (Herrn D.) mehren sich die Beschwerden. Er ist in den letzten Monaten häufig krank und kommt oft verspätet zur Arbeit. Seine Arbeitskollegen sind nicht mehr bereit, die anfallenden Aufträge für ihn mit zu erledigen, bezeichnen ihn als „Drückeberger“ und „Blaumacher“. Sie als zuständige Ansprechperson bitten den Mitarbeiter zu einem Gespräch. Vorsichtig fragen Sie nach der Arbeitsatmosphäre:

Vor zwei Jahren wurde in dieser Abteilung ein neuer Vorgesetzter eingestellt, der Herrn D. von Anfang an „nicht leiden konnte und auf dem Kieker hatte“. Er ließ ihn

seine Abneigung spüren, indem Herr D. immer wieder neue, undankbare, wenig qualifizierte Tätigkeiten übernehmen musste, obwohl er durch seine langjährige Erfahrung einen festen Arbeitsbereich hatte, mit dem er zufrieden war. In den Pausen liebte der Vorgesetzte es, Herrn D. vor den Anderen vorzuführen: Er machte sich über seine Statur lustig (Herr D. ist eher schwächling) und hänselte ihn (da er keine Partnerin hat) wegen seiner angeblichen Homosexualität. Anfangs stärkten die vertrauten Kolleg/innen Herrn D. den Rücken. In der Situation selbst traute sich zwar keiner, dem Vorgesetzten zu widersprechen, aber unter vier Augen wurde Herr D. oft geraten, es nicht so ernst zu nehmen. Mit der veränderten Arbeitsaufteilung wurde Herr D. jedoch zunehmend von den Kolleg/innen isoliert, es gab kaum noch Situationen, wo der Vorgesetzte nicht mit in der Runde saß und die Anderen für sich vereinnahmte. Herr D. fühlt sich zunehmend unwohl und demotiviert. Immer häufiger ertappt er sich dabei, wie er morgens zu spät aufwacht (allerdings den Wecker bereits abgestellt hat) und die Arbeit nur noch mit der Aussicht auf das Wochenende ertragen kann. Seit mehreren Wochen leidet er unter einem Infekt mit Durchfall und Schwindelanfällen. Seine resultierenden häufigen Fehlzeiten haben zusätzlich bewirkt, dass auch die Kolleg/innen sich von ihm abgewandt haben und die Einschätzung des Vorgesetzten, D. sei ein „fauler Simulant“, teilen.

3. Fallbeispiel „Zweit-Sekretärin“

In Ihrem Zuständigkeitsbereich wurde eine qualifizierte Fachkraft mit PC- und Fremdsprachenkenntnissen gesucht. Die bereits seit 20 Jahren dort tätige, formal weniger qualifizierte Mitarbeiterin sollte entlastet werden.

Beide Personen teilen sich ein Büro. Die Arbeitsverteilung läuft zumeist über die altingesessene Kollegin. Sie verhält sich höflich, distanziert; der Kontakt ist jedoch auf das Notwendigste beschränkt. Trotz mehrmaliger Anfragen wird die „Neue“ von ihr nur unzureichend über wichtige Vorgänge informiert, die zum Arbeitsbereich gehören.

Am Anfang ist es für die „Neue“ recht mühsam, sich in den Unterlagen zurechtzufinden und den bisherigen Schriftwechsel oder Verhandlungsstand zu rekonstruieren. Die Kollegin lässt sie offensichtlich auflaufen. Sie vermeidet es, dem Chef gegenüber Kritik zu äußern, weil sie immer noch hofft, mit der bisherigen Sekretärin ein gutes Auskommen zu finden.

Immer häufiger kommt es jedoch zu Ungereimtheiten: Wichtige Merkzettel verschwinden vom Schreibtisch, eine dringend benötigte Akte lässt sich trotz langer Suche nicht auffinden, Tage später liegt sie jedoch in der Ablage, dort, wo die „Neue“ sogar mehrfach nachgesehen hat.

Aufgrund der entstehenden Pannen gibt es bereits einige unzufriedene Rückmeldungen durch den Chef. Die „Neue“ fühlt sich zu Unrecht beschuldigt, weiß jedoch nicht, wie sie sich verhalten soll, um ihre Weiterbeschäftigung (sie ist noch in der Probezeit) nicht zu gefährden. Sie sucht das beratende Gespräch.

Literatur:

- Leymann, Heinz (1993): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann, Reinbek bei Hamburg
- Meschkutat, Bärbel/Stackelbeck, Martina/Langenhoff, Georg (2002): Der Mobbing-Report – Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, Bremerhaven
- Zapf, Dieter(1999): Mobbing in Organisationen – Überblick zum Stand der Forschung, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1-25

VI.

BETRIEBSKLIMA ALS THEMA VON WEITERBILDUNG

Uta-Maria Hangebrauck, Gabriele Muesmann

Lässt sich Betriebsklima lernen? Leitfaden zur Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme

Unternehmen stehen der Weiterbildung ihrer MitarbeiterInnen heute kritischer denn je gegenüber. EntscheiderInnen im Unternehmen vom Wert einer Schulung zu überzeugen, heißt nicht nur, die zu schulenden Inhalte gut zu kennen. Es heißt vor allem, den Nutzen für das jeweilige Unternehmen in betriebswirtschaftliche Zusammenhänge einordnen und ihn auch darstellen zu können. Selbst wenn die Notwendigkeit zur Qualifizierung offensichtlich und die Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten erwünscht ist, wird in den Unternehmen häufig mit der Umsetzung gezögert. Eine monokausale Sichtweise auf kurzfristig entstehende Investitionskosten und Produktivitätsausfall, wie sie in vielen Unternehmen vorherrscht, führt schnell zu einer kritisch-ablehnenden Haltung bei der Entscheidung über Weiterbildung.

In aller Regel liegen die Ziele einer Weiterbildung in der Steigerung der Qualität von Leistung und/oder in der Steigerung der Produktivität von MitarbeiterInnen. Sind MitarbeiterInnen nach einer Qualifizierung in der Lage, Qualität bzw. Produktivität zu steigern, so führt dies dennoch nicht automatisch zu einer messbaren und kurzfristigen Steigerung des Umsatzes. Insbesondere führt in der Praxis nicht jede Qualifizierung zu tatsächlichen und dauerhaften Veränderungen des Arbeitsprozesses. Hinzu kommt ein weiteres Hemmnis: Noch immer argumentieren ArbeitgeberInnen, dass gut qualifizierte MitarbeiterInnen das Unternehmen überdurchschnittlich häufig nach erfolgreich absolvierter Weiterbildung verlassen und so ein Return on Invest nicht eintreten kann.

Trotz all dieser Hindernisse kann eine Weiterbildungskonzeption Bestand haben, die sich mit der Verbesserung des Betriebsklimas befasst. Insbesondere muss Qualifizierung in der Praxis zu tatsächlichen und dauerhaften Veränderungen führen.

Matthew Benson (in diesem Band) setzt hier mit einer Untersuchung zu Produktivitätssteigerungen durch Mitarbeiterbindung an. Er weist nach, dass konsequente Maßnahmen zur Schulung von MitarbeiterInnen die Verweildauer im Unternehmen deutlich erhöhen und somit die Investitionskosten in Aus- und Weiterbildung im relativen Mittel senken. Dieser Ansatz der betriebswirtschaftlichen Steuerung über Betriebsbindung und Motivationssteigerung lässt den Rückschluss zu, dass Ziele der Weiterbildung immer sowohl an Unternehmens- als auch an persönlichen Zielen auszurichten sind und diese Ziele den SchulungsteilnehmerInnen auch transparent gemacht werden müssen.

Der Nutzen von Weiterbildung für die Individuen liegt auf der Hand: hohe Aktualität des vorgehaltenen Wissens, Nachweis von Lernfähigkeit und Lernwilligkeit als Argument bei der Beurteilung der Chancen am Arbeitsmarkt, Nachweis von Interesse an der eigenen Arbeit u.a. Diese Argumentation ist nachvollziehbar, zumal sie der Sicherung der Arbeitsplätze dient. Sie führt aber unter Umständen auch dazu, dass Unternehmen die Verantwortlichkeiten für Weiterbildung an ihre MitarbeiterInnen delegieren oder aber Gegenleistungen von ihnen verlangen, beispielsweise dass sie für die Weiterbildung ganz oder teilweise ihre Freizeit in Anspruch nehmen. Eine Sonderrolle nehmen Betriebsratsmitglieder ein, die unter bestimmten Umständen für Qualifizierung freizustellen sind (vgl. §§ 37.6 und 37.7 Betriebsverfassungsgesetz). Ob MitarbeiterInnen oder Betriebsratsmitglieder: ArbeitgeberInnen sollten berücksichti-

gen, dass mit der Freistellung zur Weiterbildung die Akzeptanz der Maßnahme und die Motivation zur Teilnahme steigen und gleichzeitig gewährleistet wird, dass MitarbeiterInnen ausreichend Freizeit für ihre Erholung haben.

Unter Berücksichtigung der genannten Aspekte wurde die Workshop-Reihe „Betriebsklima und Produktivität“ so konzipiert, dass

- kleine, überschaubare Lerneinheiten entstanden,
- die Abstände zwischen den Lerneinheiten genügend Freiraum für Erholung ließen,
- die Lerneinheiten auf Freitagnachmittag und Samstagvormittag gelegt wurden, um eine anteilige Einbringung von Arbeits- und Freizeit zu ermöglichen,
- innerhalb jeder Lerneinheit ein Thema in sich geschlossen dargestellt werden konnte,
- auch TeilnehmerInnen, die nur einzelne Workshops besuchten, daraus einen Nutzen ziehen konnten,
- die Zeit zwischen den Veranstaltungen (jeweils vier Wochen) von den TeilnehmerInnen für den Lerntransfer genutzt werden konnte,
- es möglich wurde, den Lerntransfer in der Folgeveranstaltung zu verankern.

An der Workshop-Reihe nahmen fast alle TeilnehmerInnen in eigener Verantwortung teil, nur einige wenige erhielten von ihren ArbeitgeberInnen einen Freizeitausgleich in relativ geringem Umfang. Nachfragen ergaben, dass die Relevanz der Themen für die Unternehmen dennoch als hoch eingestuft wurde. Ursächlich für Entscheidungen in den Unternehmen ist möglicherweise deren Historie: Traditionell angelegte Strukturen von Weiterbildungsmodellen sind in schnell gewachsenen Unternehmen weniger verankert. Diesen Unternehmen fehlen in der Regel auch Erfahrungen mit den langfristigen Auswirkungen von Weiterbildung. Möglicherweise ist hierauf die Zurückhaltung der Unternehmen zurückzuführen, in Weiterbildung zu investieren. Andererseits sind sie vielleicht gerade durch diese Strukturen eher bereit, unkonventionelle Wege zu beschreiten. MitarbeiterInnen aus solchen Unternehmen verfügen ihrerseits über eine höhere Bereitschaft, einen eigenen Beitrag zu leisten, der in diesem Falle aus eingebrachter Freizeit bestand. Die insgesamt hohe Motivation der TeilnehmerInnen zeigte sich darüber hinaus auch darin, dass sie sich auch in den Zeiträumen zwischen den Veranstaltungen bereits um Umsetzung des Gelernten bemühten. Dies wurde u.a. in den Feedbackrunden innerhalb der Workshops deutlich.

Vor der Überlegung zur Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme steht immer die Festlegung des zu erreichenden Ziels. In diesem Fall handelte es sich um die Sensibilisierung für den Betrieb als soziales System und dessen Einfluss auf den Einzelnen und das Unternehmen. Anhand dieses definierten Ziels galt es zu überprüfen, mit welchen Mitteln und Methoden es erreicht werden konnte. Ein wichtiger Aspekt bei der Konzeption einer Weiterbildung war die Anpassung der Inhalte an die angesprochene Zielgruppe. Die Workshop-Reihe „Betriebsklima und Produktivität“ wurde für die Zielgruppe der MitarbeiterInnen in unterschiedlichen Führungsebenen sowie für MitarbeitervertreterInnen und BetriebsrätInnen entwickelt. Die unterschiedlichen Sichtweisen sollten dabei eingebracht werden mit dem Ziel, gegenseitiges Verständnis und partnerschaftlichen Umgang miteinander zu fördern. Bei der Konzeption wurde davon ausgegangen, dass alle TeilnehmerInnen aufgrund ihrer Position im Unternehmen über Basiskenntnisse der betrieblichen Zusammenhänge und Strukturen verfügen. Aus diesen Voraussetzungen leitet sich eine Affinität zum Thema „Betriebsklima und Produktivität“ ab.

Die Positionen der TeilnehmerInnen in ihren jeweiligen Unternehmen bringen es mit sich, dass sie einerseits ein umfangreiches theoretisches Hintergrundwissen nach-

fragen, andererseits zu diesem Wissen gleichzeitig ein Praxisbezug hergestellt werden muss. Aus diesem Grund wurde jedes Thema in zwei aufeinander folgende Lerneinheiten unterteilt: Begonnen wurde mit der Vermittlung von theoretischem Hintergrundwissen durch wissenschaftliche ReferentInnen. Daran knüpfte der zweite Teil mit DozentInnen an, die über praktische Beispiele und Übungen den Bezug zur Unternehmenswirklichkeit noch deutlicher herausarbeiteten. Für jede Lerneinheit wurden etwa zwei Stunden veranschlagt. Damit wurde eine zeitliche Überforderung der TeilnehmerInnen vermieden, die in der Regel freitags nach der normalen Arbeit und samstags an ihren freien Vormittagen am Workshop teilnahmen. Die relativ hohe Kontinuität bei der Teilnahme an den Veranstaltungen belegt, dass diese Zeitplanung den Bedürfnissen der TeilnehmerInnen entgegen kam.

Für jede Lerneinheit wurde unter Berücksichtigung der lerntheoretischen Ansätze aus der Erwachsenenbildung ein eigenes Curriculum erstellt. Da jeder Mensch anders lernt, ist die Berücksichtigung der verschiedenen Lerntypen – kognitives, affektives und sozio-integratives Lernen – notwendig. Die Kombination verschiedener Lernmethoden dient dazu, diese unterschiedlichen Lerntypen in geeigneter Weise anzusprechen. Die Auswahl der passenden Medien unterstützt den Lernprozess und dient der Veranschaulichung des Lerngegenstandes. So wird erreicht, dass Lernende „begreifen“, was sich bei der Auswahl entsprechender Materialien neben der visuellen und auditiven auch auf der kinästhetisch-haptischen Ebene vollzieht. Durch die Ansprache unterschiedlicher Sinnesorgane beim Lernvorgang wird die Behaltensleistung deutlich gesteigert.

Damit die TeilnehmerInnen der Workshop-Reihe „Betriebsklima und Produktivität“ zu jedem Zeitpunkt in das Thema einsteigen konnten, wurde die gesamte Workshop-Reihe modular konzipiert. Die inhaltliche Ausrichtung für jeden einzelnen Workshop wurde so gewählt, dass sowohl der Sichtweise der ArbeitgeberInnen wie auch der Sichtweise der ArbeitnehmerInnen und MitarbeitervertreterInnen Rechnung getragen werden konnte. Damit sind zwei Ziele verbunden: Auf der einen Seite wird es für ArbeitnehmerInnen leichter, Entscheidungen der Unternehmensführung nachzuvollziehen und eigene Belange nachvollziehbar darzustellen. Auf der anderen Seite soll Führungskräften ermöglicht werden, sich in die Lage der ArbeitnehmerInnen hinein zu versetzen, Empathie und gegenseitiges Verständnis zu entwickeln und in Handlung zu übersetzen.

Aus den gewählten Zielen und Inhalten muss im nächsten Schritt ein Profil der zur Vermittlung der jeweiligen Lerneinheit erforderlichen Kenntnisse und Kompetenzen erstellt werden. Dieses wird dann mit vorliegenden DozentInnenprofilen verglichen (Tabelle 1).

<i>Seminartitel:</i>			
<i>Dozentenprofil</i>	<i>IST</i>	<i>SOLL</i>	<i>Seminarprofil</i>
<i>Persönliche Daten</i>			<i>DozentIn</i>
Unternehmen, Position			
Status, Freiberufler			
Kontaktdaten			
<i>Ausbildung</i>			<i>Ausbildung</i>
Schulabschluss			
Berufsausbildung			
abgeschlossenes Studium			
<i>Weiterbildung, Kenntnisse</i>			<i>Weiterbildung, Kenntnisse</i>
<i>Berufstätigkeit</i>			<i>Berufstätigkeit</i>
<i>Schulungen</i>			<i>Schulungen</i>
Nachweis Trainerqualifikationen			Trainerqualifikationen
method.-didakt. Kompetenz			method.-didakt. Kompetenz
Auftreten, Wirkung			Auftreten, Wirkung
Erfahrung			Erfahrung
Fachgebiete			Fachgebiete
Schwerpunkte			Schwerpunkte
Feedback			Feedback
<i>Referenzen</i>			<i>Referenzen</i>
Unternehmen			Unternehmen
Zielgruppenerfahrung			Zielgruppenerfahrung
<i>Sonstiges</i>			
Liste der Publikationen			Publikationen
Aktualität des Profils			
<i>Analyse</i>	<i>Kongruenz</i>	<i>Divergenz</i>	<i>Bewertung</i>
Inhaltliche Übereinstimmung			
Affinität Zielgruppe			
Erfahrungen			
wissenschaftl. Hintergrund			
Praxisnähe			
Termin frei			
Preis/Einheit			
Sonstige Kosten			
Sonstiges			

Tabelle 1

Bei der Auswahl der DozentInnen empfiehlt es sich, neben fachlicher Eignung und Erfahrungen in der Weiterbildung in besonderem Maße die didaktische Kompetenz zu berücksichtigen. So wird gewährleistet, dass die Lerninhalte in adäquater und verständlicher Weise vermittelt werden. Gerade die Erfahrung von DozentInnen ist das wesentliche Moment, das die Stabilität der Lernsituation sicher stellt im Sinne von Umgang mit Emotionalität und gegebenenfalls mit Eskalationen.

Nach der Abstimmung mit den DozentInnen werden die Curricula mit konkreten Inhalten gefüllt. Die Ausgestaltung der Seminare mit Inhalten und die Wahl der geeigneten Methoden der Vermittlung obliegt im Wesentlichen den DozentInnen. Sie werden dabei stets individuell vorgehen und gleichzeitig lernpsychologische Aspekte der Erwachsenenbildung berücksichtigen.

Die didaktische Vorgehensweise in der Erwachsenenbildung unterscheidet sich von der, die für Kinder und Jugendliche erforderlich ist. Für die erfolgreiche betriebliche Weiterbildung muss die Balance zwischen den Anforderungen des Betriebes und der Erwartungshaltung der TeilnehmerInnen bei der Vermittlung gewahrt werden. Verantwortungsbewusste didaktische Vermittlung schafft Bezüge sowohl in die Arbeits- als auch in die Lebenswirklichkeit der Lernenden.

In den Workshops erwiesen sich die folgenden Methoden als besonders geeignet:

- Vortrag
- Fallbeispiele
- Gelenkte Diskussion
- Gruppenarbeit
- Rollenspiel

Innerhalb einer Lerneinheit sollten dabei strukturierte Methodenwechsel bewusst eingeplant werden.

Die Auswahl geeigneter Medien dient dazu, die jeweilige Methode und den zu vermittelnden Inhalt wirkungsvoll zu unterstützen. Auf keinen Fall darf der Einsatz der Medien zum Selbstzweck werden. Häufig eingesetzt wurden folgende Medien:

- Folien zur Visualisierung des Vortrages
- Metaplan-Wand und Flipchart
- Audio- und Videodokumente

Zusätzlich zur Unterstützung durch Medien können noch unterschiedliche Materialien eingesetzt werden.

Bei der Auswahl von Methoden, Medien und Materialien werden DozentInnen darauf achten, die Grundtypen des Lernens zu berücksichtigen, um die maximale Aufnahmekapazität der TeilnehmerInnen auszuschöpfen, ohne diese zu überfordern.

Das soziale Klima muss dabei ein bewusstes Gegenmodell zu den analysierten betrieblichen Problemstellungen anbieten, um zu einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre finden zu können und Vertrauen in die entwickelten Lösungsmodelle herzustellen. Die organisatorischen Rahmenbedingungen stützen das Gesamtkonzept. Zum Beispiel kann die Bildung eines Stuhlkreises anstelle einer Reihenbestuhlung sinnvoll sein, um Diskussionen zu fördern.

Im Rahmen der Workshop-Reihe „Betriebsklima und Produktivität“ wurde nahezu durchgängig pro Lerneinheit je ein Dozent oder eine Dozentin eingesetzt, also pro Seminartag in der Regel zwei DozentInnen. Ursächlich hing dies mit den jeweiligen Schulungsschwerpunkten der DozentInnen zusammen, die sich entweder aus der Tätigkeit in der Wissenschaft oder aus der Tätigkeit im Umfeld von Unternehmensberatung ergaben. Ihre unterschiedlichen Herangehensweisen trugen in hohem Maße

dazu bei, dass ein außerordentlich vielfältiger Methoden-, Medien- und Materialmix zum Einsatz kam.

Um den Workshops einen einheitlichen Rahmen zu geben, wurden diese von den VeranstalterInnen durch eine Moderation begleitet. So konnte innerhalb des Gesamtkonzeptes ein roter Faden als Verbindung der verschiedenen Themen gezogen und gleichzeitig Konstanz in die rückkoppelnden Blitzlichter und Feedbackrunden gebracht werden. Eine Moderation erwies sich in jedem Falle als wünschenswert und konstruktiv. Wenn kein zeitlicher Abstand zwischen den Lerneinheiten liegt oder wenn kein DozentInnenwechsel stattfindet, kann die Moderation auch von den DozentInnen übernommen werden. Rückkopplungen und Feedbacks sind grundsätzlich vom Inhaltlichen zu trennen und in die Moderation zu verlagern.

Die Rückkopplungen erfolgten im Wesentlichen unter standardisierten Gesichtspunkten. Dazu zählten die Fragen:

- War das Thema relevant?
- Wurden konkrete Ziele verdeutlicht?
- War der Inhalt den Zielen angemessen?
- Wurden schwierige Sachverhalte verständlich dargestellt?
- Waren die DozentInnen gut vorbereitet?
- War der Beitrag auf die spezifischen Anforderungen dynamischer Unternehmen fokussiert?
- Wurden ausreichende und adäquate Darbietungshilfen eingesetzt?
- Wie beurteilten die TeilnehmerInnen die Struktur des Workshops?
- War ein Lerntransfer in den ca. vier Wochen zwischen den Workshops möglich?
- Stellte die Workshopreihe eine sinnvolle Ergänzung zu bereits bestehenden Weiterbildungsangeboten dar?

Grundsätzlich dienen Feedbacks der Qualitätssicherung. Bewährt hat sich dabei ein zweistufiges Vorgehen. So wurden zunächst am Ende eines jeden Workshops die Feedbacks der TeilnehmerInnen eingeholt. Anhand dieser Aussagen und ihrer eigenen Wahrnehmung reflektierten dann die VeranstalterInnen den jeweiligen Workshop gesondert. Die Ergebnisse aller Feedbacks wurden dokumentiert und ausgewertet. Soweit Handlungsbedarfe ersichtlich wurden, konnten diese in der Regel kurzfristig innerhalb des Projektes umgesetzt werden. Die Aussagekraft der Feedbacks ließ sich sowohl durch die Weiterbildungserfahrung als auch durch die Konstanz der freiwilligen Anwesenheit der TeilnehmerInnen verifizieren.

Nach Beendigung einer Weiterbildung ist es erforderlich, den Erfolg der Maßnahme hinsichtlich der gesetzten Ziele zu überprüfen. Ziel der Workshop-Reihe „Betriebsklima und Produktivität“ war, wie bereits dargestellt, die Entwicklung eines Konzepts für eine Weiterbildung, die wiederum den Teilnehmenden die Entwicklung eines Unternehmenskonzeptes zur Verbesserung von Betriebsklima und Produktivität erleichtert. Die Tragfähigkeit dieses Konzeptes sollte dabei zu einem Anliegen aller Beteiligten auf den Ebenen der Führungskräfte, der MitarbeiterInnen und der Mitarbeitervertretung werden. In Konsequenz entsteht daraus die Hinwendung eines Unternehmens zur Lernenden Organisation. Dieses Modell impliziert erhöhte Problemlösungskompetenz, Reduktion von Risiken bei Entscheidungsprozessen, Zunahme der Arbeitszufriedenheit und letztlich eine Verbesserung der sozialen, strukturellen und wirtschaftlichen Perspektiven des Unternehmens.

Gerade in dynamischen Unternehmen sind strukturierende und stabilisierende Maßnahmen von hoher Bedeutung. Diese Unternehmen geben einerseits dem Arbeits-

markt neue Impulse, andererseits sind sie jedoch anfällig für Störfaktoren. Insofern liegen in diesen besonderen Gegebenheiten Chancen ebenso wie auch Risiken.

Neben den wirtschaftlichen Belangen von Unternehmen darf deren gesellschaftspolitische Verantwortung nicht außer Acht gelassen werden. Weiterentwicklung in der Erwachsenenbildung impliziert auch die Förderung eines humanistischen Bildungsideals, das Menschen auf dem Weg zu Mündigkeit und Verantwortungsbewusstsein begleitet. Dazu gilt es auf allen Ebenen die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen. So muss sich hier die gemeinsame Verantwortung von gesellschaftlichen Interessenvertretungen, Bildungsträgern und Unternehmen manifestieren und eine Weiterbildungsbewegung in der Gesellschaft initiieren, die dem lebenslangen Lernen einen neuen Stellenwert und ein neues Image gibt. Die Konzeptentwicklung der Workshop-Reihe „Betriebsklima und Produktivität“ war nicht zuletzt deshalb als Kooperationsprojekt angelegt. Es soll Anregungen geben, soll Impulse setzen und Erfahrungsaustausch über Grenzen hinweg ermöglichen. Denn Lebenslanges Lernen ist gleichzeitig Weg und Ziel. Lernen bewegt Menschen und Unternehmen.

Literatur

- Cole, Chris (1996): Kommunikation klipp und klar, Weinheim
- Flehsig, Karl-Heinz (1996): Kleines Handbuch didaktischer Modelle, Geesthacht
- Georg, Arno/Meschkat, Bärbel (1994): Dialogorientierte Verfahren und Methoden für Sicherheit und Gesundheit im Betrieb, Seminarkonzeption der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Dortmund
- Götz, Klaus/Häfner, Peter (2002): Didaktische Organisation von Lehr- und Lernprozessen. Ein Lehrbuch für Schule und Erwachsenenbildung, Weinheim
- Hoffmann Thomas/Kohl Heribert/Schreurs Margarete (2000): Grundlagen der Weiterbildung, in: Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe. Innovative Modelle für Unternehmen, Verwaltung und Organisation, München
- Jank, Werner/Meyer, Hilbert (1991): Didaktische Modelle, Berlin
- Kasper, Horst (1995): Kreative Schulpraxis, Lichtenau
- Kuypers, Harald W./Leyendecker, Bernd (1982): Erwachsenenbildung in der Praxis. Didaktik und Methodik, Bad Heilbronn
- Meyer, Hilbert (1980): Leitfaden zur Unterrichtsvorbereitung, Berlin
- Nezel, Ivo (1992): Allgemeine Didaktik der Erwachsenenbildung, Berlin
- Ott, Bernd (1997): Grundlagen des beruflichen Lernens und Lehrens. Ganzheitliches Lernen in der beruflichen Bildung, Berlin
- Ruschel, Adalbert (1999): Arbeits- und Berufspädagogik für Ausbilder in Handlungsfeldern, Friedrichshafen
- Siebert, Horst (1997): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht, Neuwied
- Weidenmann, Bernd (1995): Erfolgreiche Kurse und Seminare, Weinheim
- Wiemann, Günter (2002): Didaktische Modelle beruflichen Lernens im Wandel, Bielefeld

ANHANG

Verzeichnis der AutorInnen und HerausgeberInnen

Henning von Barga ist Genderberater und Referent für die Gemeinschaftsaufgabe Geschlechterdemokratie bei der Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin.

Matthew W. Benson ist Unternehmensberater und Inhaber der MWBenson Consulting, Ettlingen.

Angelika Blickhäuser ist Supervisorin und Genderberaterin sowie Inhaberin der Praxis für Supervision und Genderberatung, Köln.

Prof. Dr. Thomas Breisig ist Professor für Organisation und Personal an der Fakultät II für Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

Jürgen Dolle ist Leiter der Personalbetreuung der SMA Regelsysteme GmbH, Niestetal.

Dr. Anke Felsch war von 1999 bis 2003 als wissenschaftliche Assistentin tätig am Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr, Hamburg. Zur Zeit arbeitet sie an ihrer Habilitation.

Walter Ganz ist Leiter des Competence Centers Personalmanagement und Mitglied des Führungskreises am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart.

Uta-Maria Hangebrauck ist Bereichsleiterin Training der akamedia GmbH, Dortmund.

Klaus Heß ist Leiter der Regionalstelle Niederrhein der Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB Nordrhein-Westfalen e.V., Mönchengladbach.

Peter Ittermann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.

Katja Karger ist Projektmanagerin beim Projekt connexx.av der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, Berlin.

Dr. Klaus Kock ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund.

Dr. Edelgard Kutzner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund.

Bärbel Meschkutat ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund.

Prof. Dr. Heiner Minssen ist Professor für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum.

Eva Mola ist Beraterin in der Regionalstelle Niederrhein der Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB Nordrhein-Westfalen e.V., Mönchengladbach.

Gabriele Muesmann ist wissenschaftliche Hilfskraft am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund.

Manfred Nedler ist freiberuflicher Berater und Trainer, Dortmund.

Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel ist Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie am Institut für Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Birgit Roßmanith ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Kooperationsstelle Hochschule und Arbeitswelt der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

Martina Stackelbeck ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund.

Iris Surburg ist freiberufliche Beraterin und Trainerin, Berlin.

Dr. Anne-Sophie Tombeil ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Competence Center Personalmanagement am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart.

Dr. Stephan Voswinkel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung, Frankfurt a.M. und Privatdozent an der Universität Duisburg-Essen.

Die HerausgeberInnen würden sich freuen über Kritik und Verbesserungsvorschläge, insbesondere aber über Erfahrungsberichte zu den im Handbuch angesprochenen Themen.

Kontakt: Dr. Klaus Kock

Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt
im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund

Evinger Platz 15, 44339 Dortmund

Tel.: 0231-8596-143

E-Mail: kock@sfs-dortmund.de

<http://www.werkstadt-dortmund.de/betriebsklima>

Stichwortverzeichnis

- Anreiz 83, 104, 124, 129, 154, 167, 169, 184, 207
Arbeitgeberverband 207, 209
Arbeitnehmersvertreter 199, 205
Arbeitsbeziehung 8-10, 13, 15, 19, 51, 67, 71, 131, 153f., 156, 162-164, 201f., 209f., 221
Arbeitsgestaltung 10, 53, 56, 61-63, 109, 164, 195, 202, 204, 259
Arbeitsgruppe 17, 27, 30-33, 36, 42, 45, 102, 142, 149, 159, 164, 207
Arbeitskraftunternehmer 195, 203f., 210
Arbeitskultur 196, 203, 221
Arbeitsmanagement 53
Arbeitsmarkt 32, 174, 201, 205, 245, 251, 257
Arbeitsmoral 24
Arbeitsmotivation 30, 38, 191, 238
Arbeitsteilung 26, 41, 53, 56, 108f., 167, 218, 221, 225
Arbeitsvertrag 9, 101, 108, 208, 222, 234, 246
Arbeitszeit 40, 101, 103, 121, 125, 137, 141, 174, 180f., 200, 202, 204, 207-209, 212, 217, 219f., 222, 245
Arbeitszufriedenheit 23f., 26, 28, 30f., 37f., 46, 53-56, 62, 97-100, 102, 104, 112, 132f., 135, 140, 169f., 172, 174, 181, 243, 245f., 248, 256
Arena 18, 60, 197, 199
Assessment 146
Atmosphäre 11, 15, 24, 65, 73, 107, 139, 229f., 237, 247, 255
Ausbildung 10, 107, 122, 155, 166, 213, 251, 254,
Aushandlung 13, 59-61, 125, 192, 199, 202, 208
Autonomie 62, 89, 102, 110, 118, 140, 154, 164, 167, 185f., 190, 193-195,
Autorität 15, 18, 24, 32, 58, 74, 108, 110-114, 116, 121, 135, 158, 184f.

Bedürfnis 11, 28, 42, 66, 76, 104, 110, 122, 124f., 128, 156, 159, 162, 176f., 183, 191, 202, 211, 213f., 219, 221, 253
Beförderung 35, 74, 113
Belohnung 33, 35, 37, 47-50, 67, 69, 74f., 110, 181, 213, 220
Beratung 9-11, 76, 115, 118f., 148-150, 156f., 164, 166, 172f., 175, 181, 188, 212f., 216, 218f., 228, 232, 246, 248, 259f.
Beruf 9, 11, 35f., 41, 45, 50, 54, 61, 102f., 137, 139f., 142f., 168, 170, 177, 186, 196, 200f., 204, 207, 209, 218, 234, 244, 254, 257, 259f.

Beschäftigungsverhältnis 19, 171, 195, 201
Beschwerdesystem 207
Beteiligung 8f., 16, 19, 26, 40f., 43, 56, 61, 75, 102, 104, 108f., 112, 114, 116, 119, 126, 153, 155, 164, 170, 174f., 182, 190-194, 202, 205f., 209, 211, 214, 217, 221, 223, 225
Betriebsrat 9-11, 13f., 16-18, 40, 97, 114, 121, 127, 188, 194, 199, 201f., 205f., 208-221, 245, 247, 251f.
Betriebsvereinbarung 219f.
Betriebsverfassung 199, 202, 205, 212, 216-218, 251
Betriebszugehörigkeit 32, 104, 188
Beurteilung 30, 101, 103, 115, 117f., 165, 189, 191, 193, 195, 220, 238, 246, 251
Bezahlung 10, 18, 30, 122, 208, 222, 234
Bildung 11, 61, 74, 77, 145, 149, 155f., 167, 171, 253, 255, 257,
Bindung 8, 28, 31f., 34, 38, 56, 76, 82-84, 119, 155, 171, 185, 205, 251
bürokratisch 13, 15, 39, 57, 112, 126f., 167, 187, 192, 195, 215, 243
business reengineering 36, 56

Charisma 35, 185
Chef 35, 45, 49, 80, 111, 184, 235, 246-248
Clique 34
Coach 50, 121f., 130, 133, 150, 163, 166, 208, 216, 219
Co-Manager 202
Commitment 15, 56f., 62, 102
Controlling 89, 117f., 150

Delegation 59, 88, 126, 149
Demokratie 18, 24, 53, 105, 111, 121, 126f., 137, 211, 213, 217
Deregulierung 13, 113
Dezentralisierung 42, 56f., 59, 109, 126f., 167, 192, 200
Dialog 17, 19, 45, 76, 146, 149, 231, 257
Diskriminierung 18, 135-138
Diskurs 13, 15, 56-61, 63, 191, 231

Effizienz 14, 49, 60, 73, 75, 85, 90, 100, 112, 114, 130, 136, 167, 176, 220, 230
Eigenverantwortung 40, 42, 47, 71f., 125, 130f., 142, 200, 203f.
Emotion 49f., 60f., 63, 71f., 79, 83, 111, 113, 158, 160, 255
Employability 200
Engagement 15, 35, 53, 67, 73, 103, 107, 125, 128, 140, 169-173, 182
Entgelt 19, 56, 101, 115, 121, 125, 181f., 188, 202, 204, 207f., 219

- Enthierarchisierung 13
 Entlohnung 36, 55, 115f., 120, 175, 180, 182, 189, 195
 Erfahrungswissen 16f., 56
 Erfolgsbeteiligung 104, 121
 Ethik 27f., 246

 Feedback 50, 74, 101, 103, 115, 118, 132f., 176, 193f., 252, 254, 256
 Fehlertoleranz 187
 Fehlzeit 31, 34, 129, 153, 171, 248
 Flexibilität 14, 41, 61, 79, 88, 90, 101, 109, 121, 126, 159, 162, 176, 187, 190, 192, 201-204, 207, 209, 217, 219f., 234
 Fluktuation 9, 14, 31, 34, 43, 55, 71, 98, 112, 153, 167, 172, 194
 Frauenförderung 146
 Frauenpolitik 146
 Führung 23f., 26f., 32-36, 41, 48f., 58f., 61f., 74f., 77, 85, 90-95, 100, 103, 107-119, 121-133, 139, 142, 148f., 155, 159, 162-165, 168f., 207, 243f., 253
 Führungsstil 24, 35, 47, 110-112, 120f., 125-132, 242-244
 Fürsorge 90, 102f., 137

 Gefühl 15, 24, 35, 46, 75, 83, 181, 191, 194, 212, 221, 224f., 237f., 240, 245, 247
 Gehalt 10, 101, 103, 167, 208, 212f., 216f., 219f., 222
 Gender 18, 135-139, 141-144, 146-150, 259
 Geschlechterdemokratie 105, 136, 138, 140f., 143, 146, 149f., 259
 Gesundheit 9, 38, 47, 71, 131, 135, 167, 175, 194, 217, 257
 Gewerkschaft 9f., 97, 205-207, 209, 211, 214, 216, 222, 259
 Gleichbehandlung 103, 136, 149
 Gleichberechtigung 18, 57, 138, 140f., 143, 145, 149, 215, 220, 226
 Gleichstellung 136, 145f., 149, 159
 Gruppe 24, 30-34, 38, 60, 65, 83, 88, 103, 109f., 115f., 121, 126f., 129-131, 140, 150, 156-159, 164, 166, 173, 176f., 199, 207f., 226f., 229f., 232, 235-237, 243, 246, 254
 Gruppenarbeit 56f., 59-61, 63, 177, 200, 205, 255

 Handlungskompetenz 84, 164
 Handlungsmöglichkeit 143, 154, 199, 245, 247
 Handlungspotenzial 154, 163
 Handlungsspielraum 19, 36, 62, 146, 154, 159, 164, 170, 199
 Hawthorne-Studie 27, 56
 Herrschaft 28, 39, 226f.
 Hierarchie 13, 15, 18, 37, 39, 41, 57, 59, 61, 63, 72, 76, 87, 105, 108-114, 116, 126, 137f., 147, 155f., 159, 175, 183, 193, 204f., 208f., 221, 224, 226, 231, 236, 243f.
 Human Relations 16, 27, 56, 139
 Humanisierung 17, 53f., 60, 62
 Humankapital 77, 79, 91, 108
 Human Resource 18, 31, 77, 79, 81, 101, 108f., 129, 139, 180, 200, 215

 Identifikation 75, 81f., 103, 112, 116, 138, 153, 175, 188, 214, 223
 Identität 72, 136, 144, 153, 155, 157, 160-163, 165, 185, 224
 Ideologie 62, 142, 157, 209
 Individualisierung 79, 122, 140, 154, 190f., 193, 195, 200, 203f., 219, 221
 Individualität 13, 168
 Industriegewerkschaft Metall 19, 207
 informelle Gruppe 56, 157
 innere Kündigung 14, 33, 46, 54, 76, 113, 120, 169f., 172, 174, 223, 240
 Instabilität 9
 Interessenkonflikt 199, 207, 213, 219f.
 Interessenpolitik 197, 200f., 203f., 209
 Interessenvertretung 18, 26, 59, 155, 199-203, 205, 208f., 211f., 214-216, 219, 221, 257
 Isolierung 114, 162, 212, 236, 238, 242, 248

 Karriere 61f., 76, 101, 104, 116, 137, 142, 155, 172, 188f., 200f., 207, 217f., 227, 246
 Kennzahl 40, 132, 175
 Kernkompetenz 81, 132
 Koalition 59, 226, 229f.
 Kohäsion 31, 34, 157
 Kollege 26f., 33, 55, 66, 71, 73, 94, 121, 148f., 163, 172, 174, 184, 186, 213, 216-222, 225-227, 229f., 233, 236f., 240, 244f., 247f.
 kollektiv 15, 46, 62, 84, 121, 199, 201f., 205, 208f., 219
 Kommunikation 9, 13f., 24, 33f., 40f., 45, 47, 53, 58, 61, 65f., 68f., 71, 73, 75f., 81f., 87f., 93, 100, 102-104, 107, 111, 119, 121, 125-127, 136f., 141f., 154, 157-160, 162, 164, 166-168, 173, 175-178, 184f., 194, 197, 200f., 203f., 208f., 211, 213f., 217-219, 223-225, 227-232, 257
 Kompetenz 10, 29, 46f., 49, 58f., 61, 66, 74, 87f., 90, 92, 95, 101, 104, 109, 111, 113, 116, 124, 126, 129f., 135-137, 141-143, 146-150, 156, 162, 167-169, 185, 217, 223-226, 229, 231f., 238, 253-256
 Konflikt 17f., 33f., 45-47, 49, 75f., 115, 119, 121f., 136-138, 157, 159, 164, 167, 187, 193, 197, 199, 201f., 209, 211, 213, 215-220, 223, 225-234, 236-238, 241, 243-247
 Konkurrenz 28, 33, 158-160, 162, 205, 223, 226
 Kontrolle 15, 24, 31f., 35, 40, 48, 57f., 71, 73, 80, 88, 103, 108, 110-113, 118, 122,

- 124-127, 131, 139, 155, 158, 160, 170, 175, 212, 220, 237f.
- Kooperation 14f., 17-19, 33f., 39f., 43, 73, 76, 111-114, 116, 118f., 126f., 128-133, 142, 157-160, 162, 182, 190, 192f., 211, 218, 223, 228, 230, 233, 257
- Koordinierung 15, 35, 56f., 59-61, 88, 110, 114, 118, 158, 202
- Kosten 17, 74, 76f., 79, 88, 97f., 101, 108, 112, 136, 147, 150, 153, 170, 176, 180, 190, 192, 201, 209, 216, 223, 234, 242, 251, 254
- Kräfteverhältnis 164
- Krankenstand 71, 174, 247
- Krankheit 31, 34, 43, 46, 48, 71, 101, 170, 174f., 236-238, 241-243, 245, 247
- Kunde 10, 28, 39-43, 67f., 75f., 86, 90, 102, 107, 109, 118f., 121, 130, 132, 136, 138, 159, 163, 167, 170, 174, 179-181, 192, 199, 223
- Kundenzufriedenheit 40f., 43, 118, 132, 174
- Kündigung 35f., 104, 170, 188, 202, 208, 214, 217, 222, 235, 241, 243
- Laufbahn 155
- Lean Production 56, 60
- Leistung 8, 13, 17-19, 23f., 26-35, 38, 46, 55f., 65f., 74, 76f., 82, 84, 89f., 98, 100-104, 107-109, 111-116, 119, 124, 129, 135, 137, 139, 147, 151, 153, 155, 157, 159, 163, 170, 172, 179-195, 201f., 206, 208f., 214, 216, 220, 222, 225, 237-243, 245f., 251, 253
- Leitbild 46f., 80-84, 90, 109, 132, 138, 140, 149, 204, 208, 223
- Lernen 10f., 13, 18, 34, 38, 41, 45, 48-50, 61, 72, 74-76, 90, 94, 104, 114f., 121, 150, 156f., 159, 164, 168f., 173f., 176-178, 190, 192, 202, 205, 212, 214, 217, 232, 251-253, 255-257
- Lernende Organisation 18, 45, 48f., 56, 74f., 104, 165, 167f., 178, 256
- Lohn 19, 36, 55, 97, 103, 115f., 120f., 139, 175, 180-182, 189, 195, 220, 222
- Loyalität 35, 113, 172, 195, 223
- Macht 18, 24, 34, 37, 41, 43, 47, 49, 58f., 62f., 68, 75, 110f., 113, 125, 153-155, 159, 163-166, 185, 195, 202, 205, 227
- Menschenbild 38, 47, 111, 113, 124, 139f.
- Mikropolitik 18, 58-60, 63, 153, 159, 165
- Misstrauen 15, 34f., 45, 48, 57, 71, 111-113, 184, 194, 240
- Mitarbeitergespräch 58, 61, 103f., 115, 167, 175f., 220, 225
- Mitarbeitervertretung 206, 208, 215, 217, 256
- Mitbestimmung 9, 53, 139, 199, 201f., 205f., 208-212, 215, 218, 222, 259
- Mitsprache 26, 211
- Mitverantwortung 112
- Mitwirkung 15, 17, 107, 165, 174
- Mobbing 18, 34, 223, 226, 233-248
- Moderation 37, 168, 173, 213, 230, 232, 246, 256
- Motivation 13-15, 28f., 35, 38, 45, 53, 58, 61, 65-68, 72, 75f., 82, 97f., 103f., 108-110, 112, 114, 116, 124f., 128f., 131, 133, 147, 168, 170, 173-176, 182, 184, 186, 188, 190-192, 195, 201, 213, 223f., 228, 231f., 240, 248, 251f.
- Mythos 63, 157
- Netzwerk 15, 33, 36, 138, 157, 184, 200, 203-205, 212, 216
- Neustrukturierung 15
- New Economy 10, 13, 201, 203-212, 214f., 218f., 221f.
- Norm 15, 27, 29, 32, 34, 36, 66f., 81, 83f., 109, 138, 142, 155, 157, 163, 165, 180f., 194, 201
- Ökonomisierung 79, 193
- Old Economy 203-207, 209, 212f., 218
- Organisationsanalyse 153f., 159
- Organisationsentwicklung 26, 36, 77f., 80, 86, 88, 90, 95, 104, 135f., 140, 149, 155, 163-167, 169, 174, 232
- Organisationsgestaltung 56, 86f.
- Organisationskultur 138f., 142, 242, 244
- Organisationsprozess 56, 141, 150
- Organisationsstruktur 56, 85, 108, 129, 141
- Partizipation 18, 105, 107, 109, 115f., 119, 135, 155f., 159, 164, 193-195, 201f., 205f., 208, 218
- Pausenregelung 27
- Performanz 78, 81f., 90, 93f.
- Personalabbau 10, 200, 243
- Personalarbeit 17, 51, 53, 58, 61f., 65, 74, 78-80, 90, 95
- Personalentwicklung 7, 18, 48f., 65, 74-78, 80f., 95, 104, 109, 112, 114, 117, 120, 135-142, 149-151, 153, 155-157, 159, 163-165, 167f., 175
- Personalführung 18, 35, 37, 105, 107-110, 112f., 116, 119f., 126, 135, 154, 164, 207
- Personalmarketing 27, 101
- Personalplanung 14, 217
- Personalstrategie 80, 163
- Personalverantwortung 7f., 10, 49, 76, 136, 149, 167, 199
- Persönlichkeit 28, 62, 110, 162f., 236, 239, 241
- Produktivität 7-10, 16-18, 45, 50f., 53-56, 60, 62, 65-68, 71, 74-77, 97f., 100, 104, 109, 135, 140, 150, 153-156, 160, 162-165, 167,

- 171f., 181, 188, 190, 201, 223, 225f., 228, 231, 242, 251-253, 255-257
- Projekt 7-11, 17, 39, 47, 54, 74, 77, 81, 87, 93, 121, 131, 135, 142f., 147, 150, 156f., 159, 164f., 173f., 177, 201, 203, 205-207, 211, 221, 225, 236, 238, 246, 256f., 259
- Prozess 7, 10, 15-18, 27, 34, 40f., 49, 53, 56f., 59-61, 74, 77f., 85-90, 94f., 101, 108-110, 112, 114, 116f., 119, 121, 125, 127, 131-133, 136, 138f., 149f., 153, 155-159, 161, 163-165, 167, 170, 174-176, 184, 191f., 200-202, 204f., 211, 217, 223-227, 230f., 233-238, 240f., 245f., 251, 253, 256f.
- Prozessorientierung 13, 103f., 130
- Psychotechnik 26
- Qualifikation 7, 10, 35, 42, 58, 61, 77, 83, 91, 93, 104, 107, 110f., 114, 137, 139, 155-157, 160, 164, 180, 182, 192, 243, 254
- Qualifizierung 7-10, 18f., 58, 61, 80, 90, 93f., 107, 131, 137f., 153, 155f., 159, 164f., 167f., 173f., 176, 185, 195, 200-204, 207, 209, 217, 230, 243, 248, 251
- Qualität 10, 15, 23f., 27, 30, 33, 35, 39, 49f., 59, 65, 68, 75, 77, 87, 102, 104, 109, 112, 118, 131, 133, 135f., 139, 142, 153, 157, 162, 164, 166, 169, 174, 180-182, 203, 223, 242, 251, 256
- Rationalisierung 17, 19, 53, 60, 62, 79, 190, 200, 242f.
- Rationalität 34, 59f., 63, 108, 154, 165, 190-193
- Raumgestaltung 27
- Rekrutierung 61f., 82-84, 91, 114
- Reorganisation 13, 15, 56, 63, 196, 202
- Ressource 18, 31, 37, 58f., 108, 129, 136, 146f., 150, 153f., 158, 164, 173, 175, 180, 190-193, 199f., 202, 205, 223, 225
- Ritual 46, 157, 186, 194, 227
- Rolle 11, 17, 68, 71, 111, 121, 135-137, 142-145, 157, 159-162, 165, 176f., 196, 205, 219, 251, 255
- Sanktion 34, 49, 110f., 167
- Schnittstelle 46, 87, 90, 169
- Schulung 8, 10, 36, 42, 48, 74-76, 122, 133, 148, 156, 167, 176, 207, 216, 243, 251, 254f.
- Scientific Management 26, 38
- Selbstmanagement 200
- Selbstorganisation 56f., 164, 173, 177, 190, 200, 203, 207
- Selbststeuerung 111, 118, 125, 127, 129, 131, 140, 200
- Selbstverantwortung 15, 40, 56, 90, 118, 162, 188, 221
- Seniorität 188
- Sensibilisierung 16, 143-145, 149, 252
- Soll/Ist-Vergleich 115, 117f.
- soziale Beziehung 27f., 35f., 154, 156, 159, 164
- soziales System 53, 58, 61, 66, 110, 252
- Sozialkompetenz 10, 35, 66, 75, 90, 113, 115, 136f., 141, 155, 159f., 162f., 165, 168, 220, 223, 243
- Sozialleistung 103, 200
- Sozialplan 214
- Spannung 15, 17, 24, 33, 45, 47, 139, 158f., 161, 164, 184, 211, 221, 243
- Spaß an der Arbeit 43, 90, 93, 172f., 218, 240
- Spiel 11, 13, 17f., 32f., 37, 45-50, 58, 63, 65-69, 71-76, 107, 139, 145, 153, 159f., 162, 165, 176f., 182-184, 199, 211, 218, 221, 223, 232, 255
- Stabilisierung 8-10, 37, 77, 90, 102, 119, 153, 156f., 159, 195, 201f., 209, 255f.
- Stabsstelle 150
- Stammbelegschaft 10, 201
- Standardisierung 88, 191, 205, 256
- Stärken-Schwächenanalyse 47
- Status 32, 59, 113, 159, 171, 254
- Stelle 55, 58, 61, 116, 122, 156, 186, 243
- Stimmung 15, 23f., 33, 65, 76, 98, 100, 103f., 229, 237, 242
- Stimulierung 35, 231
- Strategie 10, 18, 35, 38, 40, 45f., 48, 58f., 67f., 71, 79f., 82, 84, 89, 107f., 116, 126, 132, 143, 146, 149f., 153f., 159, 163f., 166f., 176, 191-193, 200, 213
- Streik 59, 187
- Stress 31, 71, 167, 172, 181, 237f., 243f.
- Struktur 10, 13, 15f., 33f., 39, 59, 66, 75, 77f., 85-90, 95, 103, 108f., 114, 127, 135, 137, 139f., 145f., 153f., 159, 167, 201f., 205, 235f., 242
- Tarifautonomie 199, 202
- Tarifbindung 201, 207, 209
- Tarifvertrag 195, 208, 222
- tayloristisch 26f., 56f., 61, 182, 205
- Team 10f., 13, 15, 18, 32, 36f., 47, 49f., 65, 73-75, 81, 103f., 115, 118f., 122, 127f., 131, 136f., 140, 142, 144, 149, 156-159, 165, 167, 173, 175, 181, 186, 192, 200, 203, 205, 207, 211, 216, 225-227, 229f., 236-238, 243, 246
- Technologie 9, 39, 43, 78f., 199f., 203f., 207, 259
- Theorie X 113
- Tradition 27, 39f., 86, 95, 109, 137f., 139, 156f., 182, 199f., 202, 204f., 207-210, 252
- Training 11, 33f., 55, 75f., 94, 97, 101, 103f., 107, 114f., 135, 141-144, 146, 149f., 157-159, 168, 173, 176f., 188, 254, 259f.

- Transparenz 13, 19, 46f., 74f., 82, 94, 97, 104, 121, 138, 211f., 218, 222, 224, 243f., 251
- Übung 11, 46, 115, 144f., 149, 177, 180, 228, 253
- Umstrukturierung 13, 17, 36, 116, 195, 243f.
- Ungewissheit 154, 163f.
- Unsicherheit 15, 17, 93, 154, 158, 206, 238, 240, 243
- Unternehmensberatung 14, 17, 35, 45, 56, 224, 255, 259
- Unternehmensführung 15, 17, 38-40, 43, 51, 77, 80, 82, 104, 116, 120, 153, 253
- Unternehmenskultur 15, 20, 24, 41, 43, 46f., 50, 65-67, 72, 75f., 80, 104, 107, 164, 168, 195, 210, 215, 223, 231
- Verantwortung 13, 17, 42, 46, 48f., 56, 62, 65, 69, 76, 86-88, 102, 112, 116f., 119, 124f., 129, 133, 138f., 142, 149f., 167, 175f., 181, 190, 192, 194, 200, 212, 219, 221, 227, 236, 238f., 241, 243f., 246, 251f., 255, 257
- Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) 8-10, 205, 207, 211, 259
- Vergütung 18, 89, 103f., 119, 181f. 195
- Verhandlung 15f., 19, 57f., 157, 159, 164f., 168, 175, 177, 202, 205, 214, 216f., 219f., 222, 248
- Vertrauen 13, 15, 18, 34, 40, 48, 50, 57, 71, 75f., 93, 109, 111, 156, 158, 167, 185, 194, 206, 208, 216f., 230, 255
- Vision 45, 48, 71f., 93, 132, 163, 178, 181, 212, 221
- Vorgesetzte 11, 16-18, 26f., 30, 32-36, 53, 56, 59, 66f., 73, 75, 103f., 108, 110-117, 119, 126, 129, 135, 158, 163, 170, 172, 184-186, 194, 219f., 224, 233, 236-238, 240, 243f., 246-248
- Wahrnehmung 27, 49, 65, 79, 86, 91, 135f., 145, 153, 158, 162, 164, 175, 208, 224, 228f., 241, 251, 256
- Wandlungsfähigkeit 77, 85, 89
- weiche Faktoren 10, 14, 17, 35, 83f., 104
- Weiterbildung 7-11, 19, 41f., 48, 61f., 74f., 104, 122, 135, 138, 142, 148, 155f., 159, 167, 172, 207, 229, 249, 251f., 254-257
- Wertschätzung 35, 74f., 103f., 153, 163, 188, 225, 230
- Wettbewerb 28, 36, 39, 43, 61, 65, 71, 74, 76f., 102, 108, 129, 173, 176, 199, 204, 209
- Wir-Gefühl 31, 157
- Wissen 11, 16f., 28, 36, 38-41, 50, 55, 73-75, 88, 111f., 126, 129, 131, 135f., 142, 156, 176, 200, 203f., 207, 209, 218, 244, 251-253
- Wohlfühlfaktor 88
- Würde 104, 236
- Zielorientierung 23, 28, 115, 148
- Zielvereinbarung 18, 50, 56, 61, 103, 111, 114-120, 126f., 129, 131, 179, 182, 188-196, 200, 204, 207, 216f., 220f.
- Zielvorgabe 14, 111, 116f., 191, 194
- Zirkel 131, 157, 159, 164, 166
- Zugehörigkeit 75, 83, 101, 103, 135, 138, 184-186, 194
- Zusammenarbeit 7, 9f., 13, 18f., 24, 26, 33, 40, 46-49, 87f., 131, 133, 135, 137, 139, 157, 173, 224, 228, 246
- Zuschreibung 135, 137, 144, 162, 194, 241

Ausgewählte Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Edelgard Kutzner: Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen

ISBN 3-87988-752-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2003, 308 S., € 29.80

Profitieren Frauen von Gruppenarbeit? Verlieren Produktionsarbeiterinnen nicht doch alle ihre Arbeitsplätze? Ist es überhaupt attraktiv für Frauen, um (andere) Arbeitsplätze in der Produktion zu kämpfen? Was ist durch die Beteiligung von Frauen an der Gestaltung ihrer Arbeit veränderbar?

In diesem Buch geht es um Arbeiterinnen und Arbeiter, um Betriebsrätinnen und Betriebsräte, um Frauen und Männer in Vorgesetztenpositionen und im Management. Es wird gezeigt, wie sie die Arbeit gestalten, wie sie sich am Prozess der betrieblichen Umstrukturierung beteiligen, wie sie ihre unterschiedlichen Interessen durchsetzen, welche Vorstellungen ihr Handeln beeinflussen.

Umstrukturierungen sind Prozesse, die durch allerlei Wendungen und Brüche gekennzeichnet sind. Hier verlieren traditionelle Formen der Arbeitsorganisation und mit ihnen auch bestehende Geschlechterdifferenzen als ordnende Strukturen ihren „Gesetzescharakter“. Mit der Einführung von Gruppenarbeit werden alte Grenzziehungen zwischen Frauen und Männern erklärungsbedürftig. Die Folgen sind Gleichzeitigkeiten von Veränderung, Beharrung und Wiederherstellung.

Das zentrale Ergebnis der vorliegenden Arbeit kann mit dem Begriff der *Un-Ordnung der Geschlechter* beschrieben werden. Un-Ordnung verstanden als Ausdruck der Hin- und Herbewegung, als Ausdruck eines Auseinandersetzungsprozesses, als Ausdruck von Irritation.

Akribisch und differenziert wird der Gestaltungsprozess von Gruppenarbeit in fünf Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, der Nahrungsmittelindustrie und der chemischen Industrie nachgezeichnet und analysiert. Dabei werden Prozesse, Aushandlungen und Auseinandersetzungen „unterhalb“ der offiziellen Betriebsrealität sichtbar gemacht, das scheinbar Selbstverständliche enthüllt. Die vorliegenden Ergebnisse sind aufschlussreich für alle, die sich mit betrieblicher Umstrukturierung befassen. Das Buch richtet sich an Leserinnen und Leser aus Wissenschaft und Praxis.

Anne Sey: Gruppenarbeit in Japan: Stereotyp und Wirklichkeit

ISBN 3-87988-604-0, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2001, 481 S., € 39.70

In der wissenschaftlichen Welt scheint man sich einig zu sein: „In Japan, da arbeiten sie in Teams“. Eine systematische Analyse der entsprechenden Literatur zeigt jedoch, daß es ein etablierter „Wissenstand“ ist, der weitgehend auf Zitierungen von zitierten Interpretationen von (vermeintlichen) empirischen Befunden beruht, welche nicht weiter hinterfragt werden. Dieser unbefriedigende Wissensstand gab Anstoß zu sechs Fallstudien in Endmontagebereichen der Automobilindustrie in Japan – dem Fertigungsbereich, der im Zentrum des Stereotyps von „den in Gruppen arbeitenden Japanern“ steht. Die Ergebnisse zeigen, daß dieses Stereotyp nicht mehr ohne gravierende Korrekturen auskommen kann. Von den romantisierenden Ideen über einen angeblich stark partizipativen Charakter von japanischer Gruppenarbeit müssen wir uns endgültig verabschieden.

Reiner Hollmann, Otfried Mickler, Edzard Niemeyer:

Von der Utopie zum Alltag. Gruppenarbeit in der Bewährung

ISBN 3-87988-654-7, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2002, 189 S., € 22.80

Qualitätsverbesserung. Das kann die Gestaltungsspielräume verengen und die arbeitsverbessernden, partizipativen Möglichkeiten von Gruppenarbeit konterkarieren.

Die vorliegende Untersuchung von Arbeitssituation und sozialen Prozessen in Arbeitsgruppen fußt auf acht Fallstudien in vier Produktionsbereichen der Volkswagen AG und einem mittelständischen Zulieferer, die von 1996 bis 1997 durchgeführt wurden. Ausführliche teilnehmende Arbeitsplatzbeobachtungen, 53 qualitative und 100 standardisierte Interviews sowie 30 Expertengespräche bilden die empirische Basis.

Es zeigt sich, daß die Betriebe am Konzept selbstorganisierter Gruppenarbeit festhalten, d.h. entgegen manchen Stimmen, die von einer Rückkehr betrieblicher Arbeitspolitik zu tayloristischer Produktionsgestaltung sprechen, bleiben hier die partizipativen Konzepte erhalten. Allerdings wurden die in diesem Konzept liegenden Potentiale oft nicht voll ausgeschöpft, und einige anfänglich selbstorganisierte Gruppen haben im Laufe der Jahre ihre selbstregulativen Fähigkeiten eingebüßt. Entscheidenden Einfluß auf die Gruppenentwicklung haben vor allem betriebliche Handlungskonstellationen und arbeitspolitische Entscheidungen über die Verteilung knapper Ressourcen. Trotz Verengung der Gestaltungsspielräume bei vielen Gruppenprojekten fanden wir dennoch bei etwa zwei Drittel der untersuchten Gruppen eine funktionierende Praxis der Selbstorganisation und eine im Urteil der Beschäftigten befriedigende Gruppensituation vor.

Jürgen Nordhause-Janz, Ulrich Pekruhl (Hg.):

Arbeiten in neuen Strukturen?

Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland

Arbeit und Technik, hrsg. von F. Lehner, G. Bosch, P. Brödner, J. Hilbert, Band 15,

ISBN 3-87988-435, München und Mering 2000, 201 S., DM 44.40, € 22.70

Jürgen Nordhause-Janz und Ulrich Pekruhl: Haben kooperativ-partizipative Arbeitsformen und Gruppenarbeit in Deutschland in den letzten Jahren eine größere Verbreitung gefunden und welche Strukturen dieser Arbeitsformen lassen sich identifizieren? Außerdem geben sie einen Überblick über das Vorgehen der gesamten Untersuchung.

Elke Lüders und Marianne Resch: Sind Frauen im gleichen Umfang wie Männer in kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit einbezogen und existieren innerhalb von Gruppenarbeitsstrukturen geschlechtsspezifische Unterschiede?

Andreas Born: Verändert sich der stark expansive Dienstleistungssektor in ähnlicher Weise, wie dies aus zahlreichen Industriebetrieben berichtet wird; welche Differenzierungen lassen sich innerhalb der Dienstleistungsbranche ausmachen und besonders, wie stellen sich die öffentlichen im Vergleich mit den privaten Dienstleistern dar?

Alexandra Wagner: Ist Partizipation und Kooperation von Beschäftigten verbunden mit einer weitgehenden Autonomie der Arbeitszeitgestaltung und sind in diesem Kontext neue Arbeitszeitarrangements zu identifizieren?

Ulrich Pekruhl: Wie wirken sich verschiedene Formen der Arbeitsorganisation auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten aus?