

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

Handbuch Betriebsklima

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

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

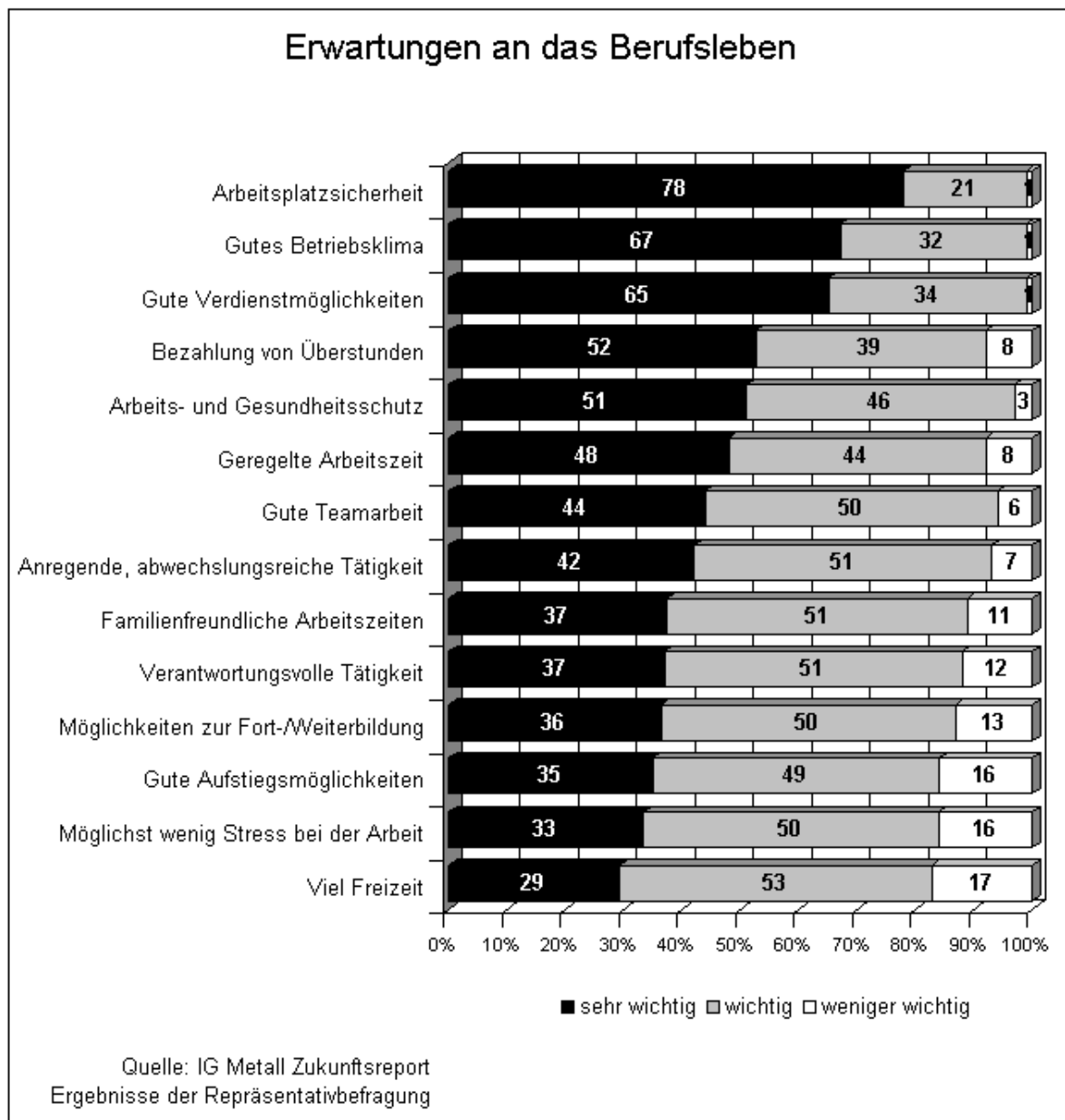
„Schluss mit der Spielwiese, das Klima in der neuen deutschen Wirtschaft ist härter geworden“, schrieb das Wirtschaftsmagazin brandeins schon im Januar 2001, kurz nach dem Absturz des Nemax. Wenn nicht mehr so viel zu verteilen ist, wird auch das Miteinander komplizierter; wenn das Stadium des Start-Ups 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.

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