

Band 148

Klaus Kock, Edelgard Kutzner

Betriebsklima

Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines
unberechenbaren Phänomens

Dortmund, im Januar 2006

Impressum:

Beiträge aus der Forschung, Band 148

ISSN: 0937-7379/0937-7360 (Auflage: 200)

Layout: Ingrid Goertz

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 85 96-2 41

Fax: +49 (0)2 31 – 85 96-1 00

e-mail: goertz@sfs-dortmund.de

<http://www.sfs-dortmund.de>

Klaus Kock / Edelgard Kutzner

Betriebsklima

Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines
unberechenbaren Phänomens

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung: Zum Begriff des Betriebsklimas	7
2.	Machtverhältnisse	9
3.	Vertrauensverhältnisse	16
4.	Anerkennungsverhältnisse	20
5.	Verständigungsverhältnisse	23
6.	Zusammenfassung	27
Literatur	28

Bei den folgenden Ausführungen handelt es sich um die erweiterte Fassung eines Vortrags, den wir bei verschiedenen Gelegenheiten, insbesondere in Betriebs- und Personalversammlungen gehalten haben. Der Vortragsstil wurde weitgehend beibehalten. Der Text gibt den Stand unserer Erkenntnisse zum gegenwärtigen Zeitpunkt (Dezember 2005) wieder, über kritische Hinweise und Ergänzungen aus Wissenschaft und Praxis würden wir uns freuen.

1. Einleitung: Zum Begriff des Betriebsklimas

Was ist eigentlich Betriebsklima? Wenn wir Begriffe aus der Natur auf menschliche Verhältnisse übertragen, deutet das immer an, dass wir hier etwas in Verlegenheit sind, dass wir nicht genau sagen können, was es eigentlich ist. Es gibt da etwas zwischen den Leuten in einem Betrieb oder einer Verwaltung. Man fühlt es mehr als man es weiß. Es macht gute Laune oder schlechte. Auch Außenstehende bemerken diese Atmosphäre, wenn sie den Betrieb betreten.

Als gut wird das Betriebsklima von den Beschäftigten empfunden,

- wenn die Arbeit Spaß macht,
- wenn die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen funktioniert,
- wenn das Verhältnis zu den Vorgesetzten entspannt ist.

Als schlecht wird es empfunden,

- wenn sich die Beschäftigten von der Arbeit über- oder unterfordert fühlen,
- wenn die Zusammenarbeit durch Konflikte behindert wird,
- wenn zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen das gegenseitige Verständnis fehlt.

Der Kern des Betriebsklimas liegt in den zwischenmenschlichen Beziehungen, darin, wie die Angehörigen eines Betriebes miteinander umgehen und miteinander arbeiten. Die Qualität der sozialen Beziehungen ist einerseits vom Verhalten der MitarbeiterInnen und Vorgesetzten abhängig. Eine sehr große Rolle spielen aber auch die betrieblichen Strukturen.

Z.B. ist das Betriebsklima davon abhängig,

- ob genügend Personal vorhanden ist,
- ob Zuständigkeiten klar abgegrenzt oder ständig umkämpft sind,

- ob die Anforderungen der Arbeit definiert oder unklar sind,
- ob die Arbeitszeiten fair geregelt sind,
- ob die Leistung angemessen bezahlt wird,
- ob Teams und Gruppen richtig geschnitten und aus den richtigen Personen zusammengesetzt sind usw.

Manchmal sind die Ursachen klar. Wenn z.B. Entlassungen in größerem Umfang anstehen, kann das Betriebsklima nicht gut sein. Meistens aber ist es nicht so einfach, die Ursachen für das soziale Klima in einem Betrieb anzugeben. Entsprechend schwierig ist es auch, das Betriebsklima zu verbessern, wenn man nicht genau weiß, wo mit welchen Mitteln anzusetzen wäre. Hierin sehen wir unsere Aufgabe als SozialwissenschaftlerIn: Wir wollen Bedingungen und Ursachen analysieren, um die Punkte aufzuzeigen, an denen Verbesserungsmaßnahmen ansetzen könnten. Denn eins ist klar: In einem guten Betriebsklima geht es nicht nur den Beschäftigten besser, auch die Arbeit funktioniert reibungsloser.

Das Betriebsklima wurzelt in den zwischenmenschlichen Beziehungen in einem Betrieb. Hier müssen wir mit der Analyse ansetzen.

Die Arbeitsteilung und die Beziehungen der Beteiligten untereinander sind durch Regeln im Arbeitsvertrag und in Stellenbeschreibungen festgelegt. Ebenso ist geregelt, wer wem Anweisungen geben darf. Aber die Beschäftigten und ihre Vorgesetzten sind keine Maschinenteile, die mechanisch ihre jeweilige Funktion ausführen. Da, wo Menschen zusammenarbeiten, gehen sie mit eigenen Bedürfnissen und Interessen an die Sache heran. Sie entwickeln eigene Beziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen. Diese selbst bestimmten Beziehungen entwickeln sich neben den offiziellen Regeln, manchmal auch gegen sie. Im Arbeitsalltag geht beides durcheinander. Betriebsklima ist daher auch nicht programmierbar.

Wir haben es mit unberechenbaren Menschen zu tun, nicht mit Maschinenteilen oder Algorithmen.

Wer sich nur an die offiziellen Regeln hält, wird bei der Arbeit kaum zurechtkommen. Er oder sie braucht die nicht vorgeschriebene inoffizielle Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen. Wer im Betrieb nur Freunde und Unterhaltung sucht, ist ebenfalls fehl am Platz. Mangel an Leistung verärgert nicht nur die Vorgesetzten sondern auch die Kolleginnen und Kollegen.

Hier kommt das Betriebsklima ins Spiel: Die Beschäftigten bilden sich eine Meinung über die gegenseitigen Beziehungen, sie sprechen mit anderen darüber, sie entwickeln eine bestimmte Einstellung zum Betrieb, zu den Vorgesetzten und zu den Kolleginnen und Kollegen. Einstellung meint: Aufgrund ihrer Meinung und ihren Erfahrungen gehen sie die Dinge auf bestimmte Weise an und tragen so dazu bei, dass die Verhältnisse sich so oder so entwickeln.

Ein Beispiel: Zwei Vorgesetzte aus unterschiedlichen Betrieben fahren zu einem Führungstraining. In Betrieb A wird das von den Be-

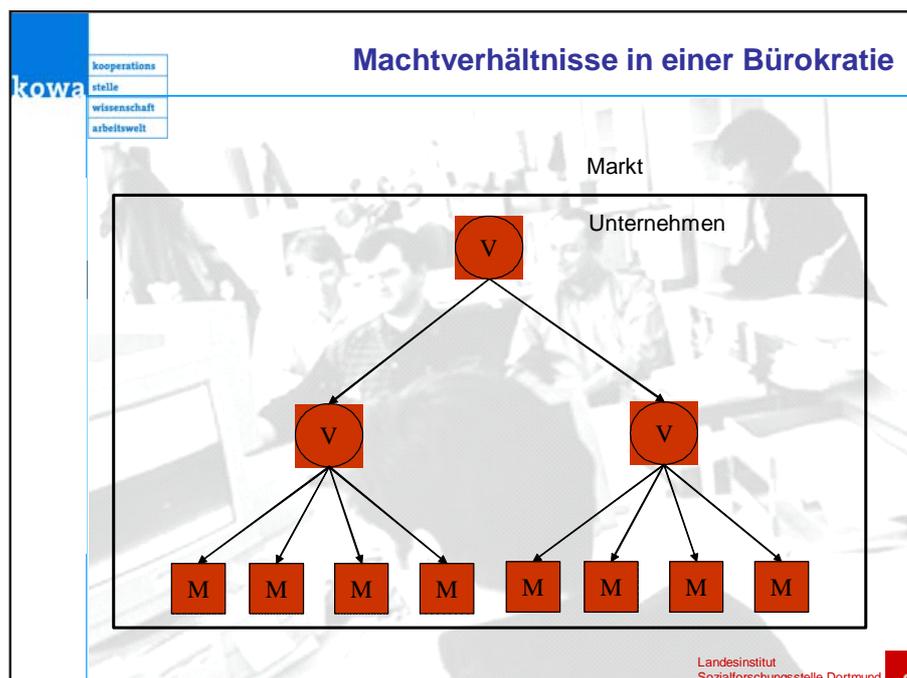
schäftigten positiv aufgenommen, sie interpretieren es als Signal, dass die Vorgesetzte sich um eine bessere Zusammenarbeit bemüht. In Betrieb B dagegen werden eher Befürchtungen wach, der Vorgesetzte wolle irgendwelche manipulativen Tricks erlernen, sie müssten danach noch mehr auf der Hut sein. Gutes Betriebsklima heißt hier: Die Beschäftigten in Betrieb A gehen mit einer positiven Einstellung an die Sache heran. Sie geben der Vorgesetzten einen Vertrauensvorschuss. Die Zusammenarbeit wird sich vermutlich verbessern. In Betrieb B ist die Grundeinstellung negativ. Das schlechte Betriebsklima zeigt sich in misstrauischem Widerstand. Hier wird sich die Zusammenarbeit vermutlich verschlechtern, egal was der Vorgesetzte nun beim Training gelernt hat. Das heißt: Die negative Einstellung bewirkt misstrauisches Verhalten. Der Vorgesetzte wird vielleicht seinerseits mit stärkeren Kontrollen reagieren.

In diesem Beispiel sind schon zwei Faktoren angesprochen, die das Betriebsklima entscheidend bestimmen: Führung durch die Vorgesetzten und das gegenseitige Vertrauen. Hierauf möchten wir im Folgenden näher eingehen. Weitere Faktoren, die uns bei unseren bisherigen Untersuchungen zum Betriebsklima immer wieder begegnen, sind Anerkennung und Verständigung. Auch auf diese Faktoren werden wir näher eingehen.

2. Machtverhältnisse

In einem sehr simplen Schema stellt man sich die Organisation eines Betriebes oder einer Verwaltung meistens so vor: Das Unternehmen organisiert sich intern und produziert etwas. Erst dann tritt es nach draußen auf den Markt, um das Produkt zu verkaufen oder um einen Dienstleistungsauftrag zu erledigen. Innen und Außen, Unternehmen und Markt sind klar getrennt. Auf dem Markt herrscht das Chaos, im Unternehmen Ordnung.

Abb. 1

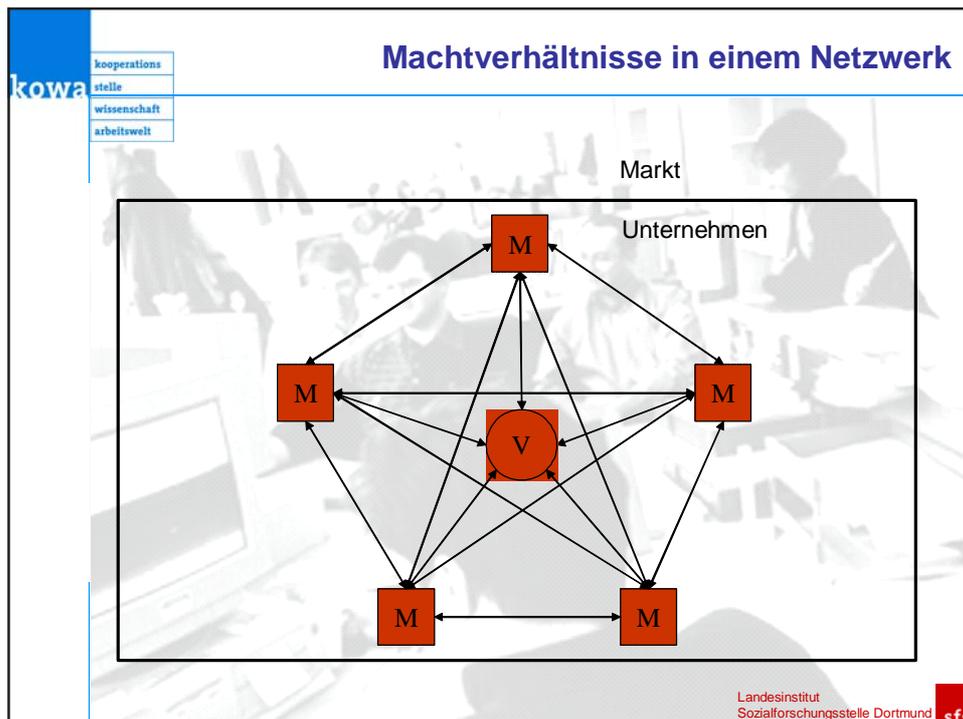


Im bürokratischen Modell ist die interne Organisation eine Art Pyramide. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin erfüllt im Rahmen der Arbeitsteilung eine bestimmte Funktion, die im Arbeitsvertrag und in einer Stellenbeschreibung festgelegt ist. Das Übrige regelt der oder die Vorgesetzte. Die Vorgesetzte hat dazu die offizielle Befugnis – allerdings nur für ihren Funktionsbereich, der wiederum dem nächst höheren Vorgesetzten untersteht. Jeder bzw. jede Vorgesetzte hat bestimmte Kompetenzen, die offiziell geregelt sind. Dies ist – sehr stark vereinfacht – das bürokratische Modell der Organisation, wie es Max Weber schon in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts analysiert hat. Es ist alt, und viele sagen, es ist längst überholt. Aber als Leitbild steht es doch noch sehr oft im Hintergrund sowohl bei Vorgesetzten wie auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wir glauben, dass dies ein Grund ist, warum schlechtes Betriebsklima entstehen kann. Das Handeln im Betrieb richtet sich nach einem Leitbild, das den Anforderungen der Arbeit nicht gerecht wird.

Inwiefern entspricht das bürokratische Leitbild nicht der Realität? Zunächst muss festgestellt werden, dass die Führung nicht nur in eine Richtung von den Vorgesetzten zu den Untergebenen verläuft. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen auch das Handeln der Vorgesetzten. Vorgesetzte sind genauso abhängig von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie umgekehrt. Der Chef hat zwar die Möglichkeit, seine Leute zu kontrollieren und zu korrigieren. Er kann sie abmahnen, versetzen und sogar entlassen. Wenn ein Chef aber diese Machtmittel ausschöpft, vermittelt er seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Gefühl, sie würden fürs Gehorchen bezahlt, nicht fürs Denken. Martin Wehrle hat das in seinem Buch „Der Feind in meinem Büro“ sehr genau beschrieben: „Ein solcher Chef hat keine Mitarbeiter mehr, sondern Gegenarbeiter. Er ist abgeschnitten von der Basis. Zwar tun die Mitarbeiter, was ihnen gesagt wird. Aber sie tun es auch dann, wenn sie es als Unfug erkennen. Und sie tun keinen Handstrich zusätzlich. Solange der Chef ihnen auf die Finger schaut, läuft die Arbeit wie am Schnürchen. Sobald er sich umdreht, bricht der Laden zusammen.“ (Wehrle 2005, 100)

Im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern üben beide Seiten Einfluss auf die andere aus. Beide sind zugleich voneinander abhängig. Wir sprechen deshalb von Machtverhältnissen statt von Führung. Ich muss als Vorgesetzter die Interessen des Unternehmens durchsetzen. Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfolgen ihre eigenen Interessen. Wir müssen aber kooperieren, wir sind aufeinander angewiesen, keiner kann die eigenen Interessen durchsetzen, ohne die des anderen zu berücksichtigen. Da hilft auch kein sanfter Führungsstil, wenn ich z.B. versuche, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu überreden, doch den Urlaub zu verschieben oder noch mehr unbezahlte Überstunden zu machen. Es hilft nur eins: Verhandeln, einen Kompromiss finden und für beide Seiten verbindliche Regelungen treffen.

Abb. 2



Ein realistisches Bild der Organisation sieht dann eher wie ein Netzwerk aus, in dem alle gegenseitig aufeinander Einfluss ausüben.

Das Betriebsklima bessert sich, wenn ein fairer Interessenausgleich erfolgt. Ansonsten wird sich der Widerstand der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer neue Wege suchen, der oder die Vorgesetzte wird mit verschärften Kontrollen, disziplinarischen Mitteln und detaillierteren Anordnungen reagieren, was den Widerstand nur wieder neu provoziert. „Wer als Chef seinen Mitarbeitern Zunder gibt, macht sie zu Brandstiftern.“ schreibt Martin Wehrle in seinem Buch „Der Feind in meinem Büro“ (ebd., 237).

Wie kann das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen verbessert werden? Gutes Betriebsklima erfordert eine Regelung der Machtverhältnisse und einen Interessenausgleich zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

- In Führungsgrundsätzen könnte ein Leitbild von Führung vereinbart werden, das auf Dialog und Vereinbarung abzielt. Es geht darum, die Grundsätze der Zusammenarbeit zu beschreiben.
- Die Führungsrolle sollte angemessen definiert werden. Eine Änderung des Führungsstils ist zu wenig. Auch freundlich ausgesprochene Befehle bleiben Befehle. Vorgesetzte sind keine Machthaber, ihre Aufgabe liegt eher darin, zu koordinieren, Anregungen zu geben, Ziele zu vereinbaren, Interessen auszugleichen und Unterstützung zu organisieren.
- Vielleicht ist es dann auch sinnvoll, Zielvereinbarungen abzuschließen, in denen die Handlungsspielräume der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festgelegt werden. Vorgesetzte überprüfen nicht mehr den täglichen Arbeitsprozess, sondern nur noch

seine Ergebnisse. Kontrollen dienen dann eher der gemeinsamen Ermittlung des Zwischenstandes und der Fehlerkorrektur. So weit zum Verhältnis zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dieses Verhältnis wird meistens zuerst erwähnt, wenn es um das Betriebsklima geht. Das Betriebsklima wird aber mindestens ebenso stark bestimmt durch das Verhältnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander.

Auch das ist im bürokratischen Leitbild so nicht vorgesehen. Man hat es auch lange Zeit als unwesentlich abgetan. Heute aber, wo den Beschäftigten größere Handlungsspielräume eingeräumt werden, wo sie in Gruppen und Teams die Abläufe miteinander koordinieren, kommt diesen zwischenmenschlichen Verhältnissen erhöhte Bedeutung zu.

Aus unserer Sicht ist es für ein gutes Betriebsklima wichtig zu berücksichtigen, dass auch die Beschäftigten unterschiedliche Interessen verfolgen. Auch hier gibt es Machtverhältnisse. Man ist aufeinander angewiesen, verfolgt aber in der Kooperation unterschiedliche Interessen.

- Die eine will Karriere machen, der andere will möglichst viel Freizeit.
- Die eine sucht neue Herausforderungen, der andere ist zufrieden, wenn er das macht, was er am besten kann.
- Die eine junge, befristete Beschäftigte erhofft sich eine feste Anstellung und arbeitet entsprechend motiviert, ein älterer Kollege zählt dagegen schon die Tage bis zur Rente.

Und so weiter. Jede Person versucht auf die eine oder andere Weise, ihre Interessen zu verwirklichen. Alles zugleich geht aber nicht.

Wenn einige im Team unbedingt Karriere machen wollen, während die anderen eher an ihrer Freizeitgestaltung interessiert sind, behindern sie sich gegenseitig. Die eine Fraktion arbeitet intensiv und lange, „verkauft“ ihre Erfolge auch demonstrativ, um auf sich aufmerksam zu machen. Jede Pause wird genutzt, um zu überlegen, wie man es noch besser machen könnte. Die andere Fraktion erfüllt ihre Pflicht, geht pünktlich nach Hause und will so wenig wie möglich die Aufmerksamkeit des Chefs erregen. In der Pause werden intensiv Freizeiterfahrungen ausgetauscht. Man kann sich die Konflikte ausmalen, die entstehen, wenn diese Fraktionen an einem gemeinsamen Projekt arbeiten. Beide Fraktionen entwickeln Strategien, um ihre Interessen zu verwirklichen. Beispielsweise könnte die Karrierefraktion versuchen, eigene Fehler im gemeinsamen Projekt nach außen so darzustellen, als seien sie auf Unmotiviertheit der Freizeitfraktion zurückzuführen. Die Freizeitfraktion könnte umgekehrt versuchen, der Karrierefraktion einen Großteil Arbeit zuzuschieben, denn schließlich haben die Kolleginnen und Kollegen ein Interesse daran, sich zu beweisen. Auf diese Weise instrumentalisieren sich die Beschäftigten gegenseitig. Sie entwickeln Strategien, in denen sie andere dazu benutzen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Dies ist nichts Ungewöhnliches. Überall, wo Menschen mit unterschiedlichen Interessen zusam-

men arbeiten, gibt es solche Machtverhältnisse. In der Soziologie sprechen wir von „Mikropolitik“.

Problematisch für die Zusammenarbeit und für das Betriebsklima wird es dann, wenn sich Ungerechtigkeiten und Ungleichbehandlungen einschleichen und verfestigen.

- Wenn den einen immer nur die unangenehmen Arbeiten zugeschoben werden, während die anderen sich das Beste herausuchen.
- Wenn die einen für Fehler immer wieder die anderen verantwortlich machen, um selbst mit weißer Weste dazustehen.
- Wenn die einen den anderen wichtige Informationen vorenthalten, so dass sie ihre Arbeit nicht effizient erledigen können.

Manche Formen der Arbeitsorganisation und auch manche Vorgesetzte fördern sogar noch die Konkurrenz der Beschäftigten untereinander, was die Machtkämpfe erheblich verschärfen kann.

Hier, in den betrieblichen Machtverhältnissen, ist unseres Erachtens auch die Ungleichbehandlung der Geschlechter zu verorten. Wie kommt es, dass immer noch eher Männer Karriere machen als Frauen? Bestimmt nicht dadurch, dass Frauen Kinder bekommen können. Viel eher liegt es daran, dass Männer sich mit offizieller Unterstützung der Vorgesetzten in den betrieblichen Machtkämpfen durchsetzen. Natürlich nutzen sie dabei die Vorurteile, die in der gesamten Gesellschaft noch immer vorhanden sind, zu ihren Gunsten. Seilschaften und andere Männerbündnisse verhindern, dass Frauen einflussreiche Positionen bekommen, auf denen sie andere Frauen unterstützen könnten. In manchen Betrieben ist es immer noch so ungewöhnlich, dass eine Frau Abteilungsleiterin wird, dass sie einen Großteil ihrer Energie darauf verwenden muss, anerkannt zu werden. Männliche Beschäftigte können erheblichen Widerstand gegen eine weibliche Vorgesetzte entwickeln. Dann heißt es: „Frauen können das eben nicht.“

Betriebsklima ist also nicht nur von den Vorgesetzten abhängig. Viele Beschäftigte machen es sich zu leicht, wenn sie immer nur nach oben zeigen. Sie selbst tragen einen erheblichen Teil der Verantwortung für das Betriebsklima.

Was könnte getan werden, um Machtkämpfe zu entschärfen und Ungerechtigkeiten zu vermeiden?

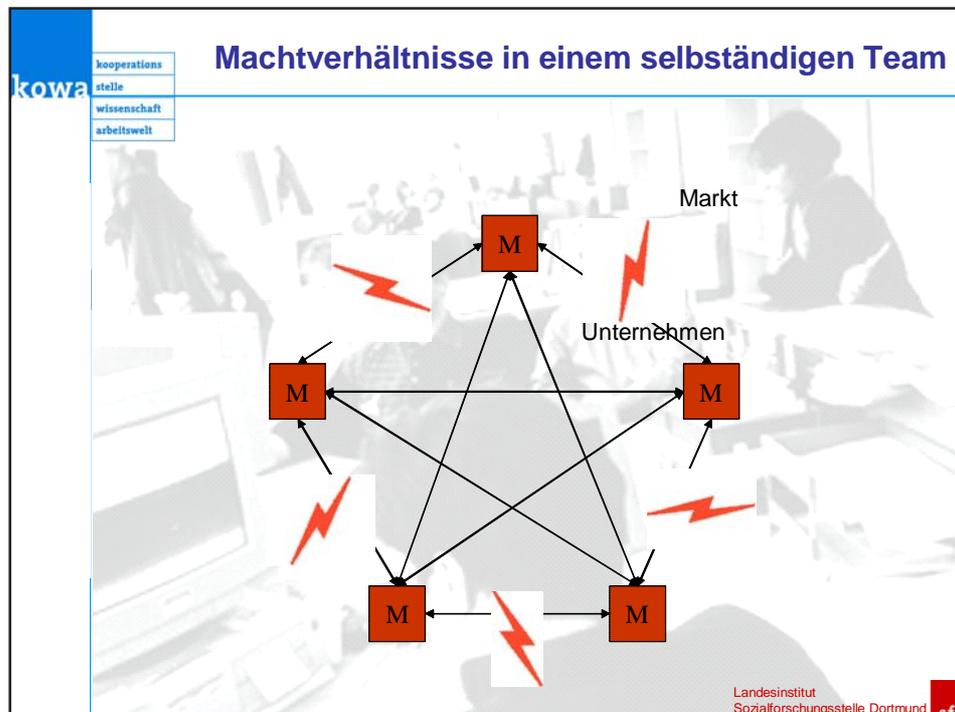
- Zunächst müssten solche Formen der Arbeitsorganisation vermieden werden, in denen Erfolg nur auf Kosten von anderen möglich ist, sog. Nullsummenspiele. Dies ist oft bei marktnahen Tätigkeiten der Fall. Wenn ich diesen Kunden betreue, bekomme ich die Provision, nicht die Kollegin. Wenn sie in Urlaub ist, könnte ich versuchen, ihre Kundin zu mir rüberzuziehen. Teamarbeit würde heißen, zusammen zu überlegen, wer am besten welche Kundinnen und Kunden betreut, welche Aufteilung im Sinne des gemeinsamen Erfolges am besten wäre.
- Strukturelle Ungleichheiten wie die zwischen Männern und Frauen können nicht einfach nur durch Veränderungen im Verhalten von Personen geändert werden. Hier müsste man durch

Frauenförderrichtlinien bzw. Gleichstellungspläne die Benachteiligungen systematisch auszugleichen versuchen. Eine Art positive Diskriminierung. Das gleiche gilt auch für andere strukturelle Ungleichbehandlungen. Hier sind gezielte Interventionen in die gegebenen Machtverhältnisse notwendig, nicht um sie abzuschaffen – das wäre eine Illusion. Aber um mehr Symmetrie und Chancengleichheit herzustellen.

- Schließlich könnten bestimmte Spielregeln verabredet werden für den Ausgleich verschiedener Interessen. Damit würden die Auseinandersetzungen nicht unterbunden, aber bestimmte Formen würden für unzulässig erklärt, z.B. dass Informationen systematisch vorenthalten werden, dass die Verantwortung für Fehler immer anderen zugeschoben wird usw. Voraussetzung für die Verabredung von Spielregeln ist allerdings, dass möglichst alle in einem Team oder in einer Abteilung bereit sind, darüber zu reden und eigene Interessen auch mal zurückzustellen.

Der gute Wille scheint jedoch vor allem in den neuesten Varianten der Arbeitsorganisation nicht mehr zu helfen. Hier werden Teams oder Profit Center eingeführt, die selbständig und zum großen Teil ohne direkte Vorgesetzte agieren. Man sollte meinen, damit würde jetzt endlich ein ruhigeres und vernünftigeres Arbeiten möglich. Das Gegenteil ist der Fall. Der Stress nimmt zu, die Arbeitszeiten werden länger, die Atmosphäre wird noch eisiger. „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ heißt ein Buch, in dem Wilfried Glißmann und Klaus Peters ihre Erfahrungen mit diesen neuen Formen der Arbeit am Beispiel von IBM analysieren.

Abb. 3



Die Machtverhältnisse haben sich in solchen Formen tatsächlich verändert. Es gibt keine Vorgesetzten mehr, die Anordnungen geben und das Arbeiten überwachen. Stattdessen sehen sich die Beschäftigten direkt dem Druck des Marktes ausgesetzt. Die Grenzen zwischen Unternehmen und Markt sind durchlässig geworden. An die Stelle der alten Ordnung tritt die permanente Reorganisation, um sich dem Markt immer wieder anzupassen. „Tut' was ihr wollt, aber seid profitabel“ ist das neue Motto. Jedes Team muss auf einem bestimmten Marktsegment eine bestimmte Profitmarge erreichen, um seine Existenz und damit die Arbeitsplätze der Teammitglieder zu sichern. Bei Misserfolg droht Des-Investment durch das Top-Management. Die Machtverhältnisse sind hier nicht mehr an Personen gebunden. Niemand sagt mir, was ich zu tun habe. Ich muss lediglich auf Rahmenbedingungen reagieren und selbst Entscheidungen fällen, wie ich das am besten mache. Was früher der Vorgesetzte tat, tue ich jetzt selbst: Ich setze das unternehmerische Interesse gegen meine eigenen Interessen durch. Zwei Seelen wohnen jetzt in meiner Brust.

Das Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen verändert sich in solchen Organisationsformen ebenfalls. Ich weiß: Wenn ich pünktlich Feierabend mache, müssen die anderen meine Arbeit mit erledigen. Aus Solidarität bleibe ich also. Vielleicht aber auch aus Angst davor, dass die Kolleginnen und Kollegen mich bei der nächsten Einsparmaßnahme zur Entlassung vorschlagen könnten. Wenn es eng wird, muss das Team sehen, wie es wieder profitabel werden kann. Dann können sehr schnell Hassgefühle aufkommen gegen die, die da nicht richtig mitziehen. Plötzlich wird unterschieden zwischen Unverzichtbaren und Verzichtbaren, zwischen Starkleistern und Schwachleistern, denen, die das Team voranbringen, und denen, die es am Erfolg hindern. Es entstehen Prozesse sozialer Ausgrenzung.

Um dem entgegen zu wirken, muss zunächst von den Beschäftigten selbst analysiert werden, wie diese neuen Steuerungsformen funktionieren. In der Soziologie sprechen wir von indirekter Steuerung: Statt Anweisungen zu geben, gestaltet das Management die Rahmenbedingungen des Arbeitens so, dass der oder die einzelne Beschäftigte und das Team gar nicht anders können, als mit Höchstleistungen zu reagieren. Dazu wird zunächst das Marktsegment abgegrenzt, auf dem das Team agieren soll. Erfolg und Misserfolg werden jetzt messbar am Ertrag, den das Team erwirtschaftet. Auch die personelle Zusammensetzung des Teams wird als Rahmenbedingung vorgegeben. Die Personalstärke wird dabei eher zu gering als zu groß gehalten. Das Team wird mit finanziellen und sachlichen Ressourcen ausgestattet. Schließlich wird es in einen Wettbewerb mit anderen Teams im Unternehmen gesetzt. Die Kunst des Managements besteht darin, diese Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie als Handlungsaufforderung an die Beschäftigten wirken, von sich aus Höchstleistungen zu bringen. Auch der gegenseitige Druck ist dabei durchaus einkalkuliert; ebenso die gegenseitige Solidarität, d.h. der Verzicht auf eigene Interessen zur Unterstützung des Teams. Das Soziale wird zum Mittel des Ökonomischen.

Die Folgen sind: Arbeiten ohne Ende, Stress und Burnout und ein schlechtes Betriebsklima, dadurch dass die Beschäftigten gegenseitig Druck aufeinander ausüben. Zugleich aber will keiner auf die neu gewonnene Selbstbestimmung verzichten. Kaum jemand wünscht sich die entmündigende Bürokratie zurück. Gegenwehr muss sich deshalb nach vorwärts orientieren, nicht nach rückwärts. Nach vorwärts heißt: Die Beschäftigten müssen sich selbständig mit ihrer neuen Selbständigkeit auseinandersetzen. Sie müssen sich darüber klar werden, wie die neuen Machtverhältnisse wirken. Wie kommt es, dass sie freiwillig so viel arbeiten, dass es kaum noch auszuhalten ist? Wie kommt es, dass sie ihre persönlichen Interessen immer wieder hinter die Interessen des Unternehmens zurückstellen? Was wäre nötig, damit die persönlichen Interessen gewahrt werden können? Die Verständigung über solche Fragen wäre schon ein erster Schritt zur Gegenwehr, allein dadurch, dass die scheinbar selbsttätigen Mechanismen in Frage gestellt werden, dass der alltägliche Stress mal unterbrochen wird, um gemeinsam nachzudenken.

3. Vertrauensverhältnisse

Kommen wir zum zweiten Aspekt des Betriebsklimas, dem Vertrauen. Warum ist Vertrauen bei der Arbeit wichtig? Dazu muss man sich nur mal vorstellen, wie es wäre, wenn jeder Handgriff kontrolliert werden müsste, weil jede und jeder vermutet, dass der oder die andere etwas Falsches tun könnte. Die Organisation wäre damit völlig überfordert, es käme keine sinnvolle Arbeit zustande. Wer mit anderen kooperiert, muss sich darauf verlassen, dass die anderen ihren Teil der gemeinsamen Aufgabe erledigen. Wer das immer wieder in Frage stellt und die anderen misstrauisch beobachtet, könnte besser gleich alles selbst machen. Was ja nicht geht, denn wer kann schon mehrere Jobs auf einmal erledigen. Der Tag hat nur 24 Stunden.

Es gibt aber solche Leute, insbesondere unter Vorgesetzten, die zwar wissen, dass sie nicht alles selbst machen können, die aber meinen, *wenn* sie nur die nötige Zeit hätten, dann würden sie es besser machen als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie gehen mit einer misstrauischen Grundhaltung an ihre Vorgesetztenaufgabe heran. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spüren natürlich, dass sie „nicht für voll genommen“ werden, dass der Vorgesetzte meint, sie würden nur unter seiner Kontrolle ordentlich arbeiten. Es kommt, was kommen muss: Sie arbeiten tatsächlich nur noch unter seiner Kontrolle ordentlich. Ansonsten suchen sie nach Möglichkeiten, die Kontrollmechanismen zu umgehen und ihren eigenen Interessen nachzugehen.

Wenn ich z.B. als Vorgesetzter jede Dienstreise einer Mitarbeiterin nachprüfen würde, indem ich dort anrufe, wo sie gewesen ist, und frage, wie lange das Gespräch gedauert hat, wird die Mitarbeiterin beim nächsten Mal mit ihrem Gesprächspartner verabreden, er soll eine Stunde länger angeben, wenn ich wieder anrufe. Sie kann dann in Ruhe einkaufen gehen. Auf die Idee mit dem Einkauf-

fen wäre sie als ehrlicher Mensch vorher gar nicht gekommen. In seinem Buch „Vertrauen führt“ hat Reinhard Sprenger diese sich selbst erfüllende Prophezeiung sehr gut beschrieben: „Misstraue jemandem, und er wird dein Misstrauen bestätigen! Eine Person, der misstraut wird, sieht sich außerstande, den anderen vom Gegenteil zu überzeugen. Mehr noch: Misstrauen verleitet dazu, unehrlich zu sein. Warum ehrlich sein, wenn der andere mich ohnehin als unehrlich einstuft? Warum Vertrauen bestätigen, wenn der andere mir ohnehin misstraut?“ (Sprenger 2002, 127)

Vertrauen kommt immer dann ins Spiel, wenn unser Wissen nicht ausreicht. Weil ich nicht alles weiß und nicht alles selbst machen kann, was im Betrieb geschieht, muss ich mich darauf verlassen, dass andere ihr Wissen und Können zugunsten der gemeinsamen Sache einsetzen. Wenn ich eine Dienstreise genehmige, muss ich davon ausgehen, dass sie auch zu dienstlichen Zwecken genutzt wird.

Als Vertrauender gehe ich dabei natürlich ein Risiko ein. Es könnte ja sein, dass die, der ich vertraue, doch nicht in meinem Sinne handelt. Vertrauen ist eine riskante Vorleistung in einer sozialen Beziehung.

Wenn ich jemandem vertraue, mache ich mich in gewisser Weise von ihm abhängig. Ich werde verletzbar, weil ich etwas, das mir wichtig ist, in die Hände von anderen gebe. Der Vorgesetzte verlässt sich darauf, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben richtig machen, und – was noch wichtiger ist – dass sie ihre Handlungsspielräume nicht ausnutzen, um sich einseitig Vorteile zu verschaffen, sondern so, dass die gemeinsame Arbeit gefördert wird. Im Beispiel mit der Dienstreise könnte das bedeuten: Die Mitarbeiterin nutzt die Zeit im Zug, um einige Unterlagen durchzuarbeiten. Beim nächsten Mal werde ich ihr deshalb ein Ticket für die erste Klasse genehmigen, weil sie dort ruhiger arbeiten kann. Wie man so schön sagt: Das beruht auf Gegenseitigkeit.

Vorgesetzten fällt es oft nicht leicht, das Risiko einzugehen, dass jemand seine Spielräume nutzen könnte, um gegen den Vorgesetzten zu arbeiten. Sie wollen sich lieber absichern, sich nicht verletzbar machen. Aber es geht kein Weg daran vorbei. Wer Leistung fordert von seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, muss ihnen vertrauen. Nicht blind, aber bezogen auf die ihnen übertragenen Aufgaben. Normalerweise braucht Vertrauen Zeit. Es entwickelt sich zwischen Menschen, die sich kennen- und schätzen gelernt haben. Auch deswegen ist es wichtig, dass im Zuge von Reorganisationsmaßnahmen nicht ständig neue Teams zusammengesetzt und wieder auseinander gerissen werden.

Aber man kann die Entwicklung von Vertrauen auch aktiv befördern. Es muss nur jemand den Anfang machen. Eine Vorgesetzte kann z.B. demonstrativ auf bestimmte Kontrollen verzichten. „Seht her, ich vertraue euch, dass ihr eure Aufgaben selbständig und gewissenhaft erledigt. Wenn das nicht der Fall ist, werde ich als eure Vorgesetzte als erste Probleme bekommen. Eure Nachlässigkeiten würden auf mich zurückfallen, weil ich für diese Gruppe verant-

wortlich bin.“ Die Vorgesetzte gibt einen Vertrauensvorschuss, sie macht sich damit verwundbar. Dazu noch einmal der Unternehmensberater Reinhard Sprenger (2002, 109): „Erst wenn Sie sich abhängig machen von der Zustimmung und der Leistung Ihrer Mitarbeiter, dann ist Vertrauen möglich.“

Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Vertrauensvorschuss der Vorgesetzten honorieren? In der Regel ja. Sie werden sich moralisch verpflichtet fühlen, die Chefin nicht zu enttäuschen.

Es entsteht so etwas wie ein Geben und Nehmen. Du schenkst mir Vertrauen, ich schulde dir dafür Sorgfalt bei der Arbeit. Mehr noch: Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden Vertrauen zur Vorgesetzten entwickeln. Sie werden z.B. nicht jedem Gerücht Glauben schenken, sondern mit der Vorgesetzten reden im Vertrauen darauf, dass diese sie wahrheitsgemäß informiert. Auf die Dauer entsteht so ein wechselseitiges Vertrauensverhältnis. Beide Seiten geben und nehmen Vertrauen. Es ist eine Art stillschweigender Vertrag, dem jeder sich verpflichtet fühlt.

Was für das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gilt, trifft natürlich auch für das Verhältnis der Beschäftigten untereinander zu. Auch hier behindert Misstrauen die Zusammenarbeit. Es verunsichert mich, wenn ich mich nicht darauf verlassen kann, dass die anderen ihren Teil zur gemeinsamen Aufgabe beitragen. Wenn ich vermuten muss, dass sie jede Gelegenheit nutzen würden, um ihren Vorteil auf meine Kosten zu suchen, werde ich meinerseits auch so handeln. Ich werde z.B. wichtige Informationen für mich behalten, spezielle Kenntnisse monopolisieren, den „kurzen Draht“ zur EDV-Abteilung nur für mich benutzen usw. Gegenseitiges Misstrauen und gegenseitige Kontrollen können für das Betriebsklima noch viel verheerender wirken als ein Misstrauensverhältnis zum Vorgesetzten. Das Misstrauen des Vorgesetzten kann ein Team noch abfangen durch seinen Zusammenhalt. Eine Zeitlang kann es ja sogar Spaß machen, den Vorgesetzten „auflaufen zu lassen“. Das Misstrauen der Kolleginnen und Kollegen aber kann mir die Arbeit zur Hölle machen. Es erfordert Mut, solche Probleme offen anzusprechen. Aber im Prinzip führt kein Weg daran vorbei. Wenn die Situation schon zu verfahren ist, kann vielleicht eine Moderation oder auch eine Supervision durch eine neutrale Person helfen.

Für die Entstehung von Vertrauen – so lässt sich festhalten – ist es wichtig, dass jemand den Anfang macht. Nicht „Vertrauen Sie mir!“ sollte der Appell des Vorgesetzten lauten, sondern: „Ich vertraue Ihnen!“ (Sprenger 2002, 118) Die Entwicklung von Vertrauen kann weiter gefördert werden durch bestimmte organisatorische Vorkehrungen. Im wesentlichen geht es dabei um die Etablierung von fairen und gerechten Verfahrensweisen in Entscheidungssituationen.

Im Einzelnen kann das heißen (Gebert/von Rosenstiel 2002, 173 f.):

- Einheitlichkeit: Entscheidungen sollten einheitlich sein. Wer mal so, mal so entscheidet, weckt Misstrauen.
- Unvoreingenommenheit: Entscheidungen sollten unvoreinge-

nommen getroffen werden, d.h. nicht von Personen, die von ihrem Ausgang persönlich profitieren können.

- Genauigkeit: Alle verfügbaren Informationen sollten zur Entscheidung herangezogen werden.
- Korrigierbarkeit: Entscheidungen sollten veränderbar sein, es sollte Einspruchsrechte geben.
- Beteiligung: Bei der Ausarbeitung von Regeln sollten möglichst alle Betroffenen beteiligt sein.
- Transparenz: Entscheidungsverfahren sollten durchschaubar sein.

Vertrauen geht hier über das Verhalten von Personen hinaus, es richtet sich auf bestimmte Verfahren. Man nennt es deshalb auch „institutionelles Vertrauen“. Das Vertrauen in Personen wird unterstützt durch Regeln, zu deren Einhaltung sich alle moralisch verpflichtet fühlen.

Nicht überall aber, wo Vertrauen draufsteht, ist auch Vertrauen drin. Die so genannte Vertrauensarbeitszeit beispielsweise kommt zwar ohne Stechuhr aus. Das Management vertraut dabei aber weniger den Beschäftigten als vielmehr den neuen Methoden der indirekten Steuerung. Um den Erfolg zu erwirtschaften, der zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze notwendig ist, arbeiten die Beschäftigten nicht nach der Uhr, sondern nach der Auftragslage. Wenn die Sachzwänge des Marktes die Beschäftigten veranlassen, länger zu arbeiten, wäre der Unternehmer ja verrückt, wenn er die Zeit kontrollieren würde. Denn dann würde ja allen klar, dass sie zu viel arbeiten. Unter den Beschäftigten kann sich bei solchen Formen der Teamarbeit das Misstrauen sogar noch verstärken. Wenn nämlich jeder jeden argwöhnisch beobachtet, ob er auch genug tut, um die Teamleistung zu bringen. Kontrolle und Misstrauen vergiften die Atmosphäre. Was eben schon über die Machtverhältnisse in diesen neuen Organisationsformen gesagt wurde, gilt auch für die Vertrauensverhältnisse: Die Beschäftigten selbst müssen sich damit auseinandersetzen, um Wege zu finden, selbständig mit der neuen Selbständigkeit umzugehen.

4. Anerkennungsverhältnisse

Ein dritter Aspekt des Betriebsklimas ist die Anerkennung. Im Betrieb hat der oder die Einzelne eine bestimmte Funktion zu erfüllen. Es gibt eine Arbeitsteilung mit Abteilungen und Stellen, in die man sich einzuordnen hat. Dafür werde ich bezahlt, dass ich „meinen Job mache“. Was der Mensch sonst noch so denkt oder fühlt, ist erstmal egal. Ob ich Beziehungsstress habe oder die Kinder krank sind, zählt nicht, ich muss meine Aufgaben erledigen.

Es heißt zwar in vielen Hochglanzbroschüren „Der Mensch ist Mittelpunkt“. Alles Unsinn – schreibt der Psychologe Oswald Neuberger (1990): „Der Mensch ist Mittel. Punkt.“

Aber so einfach ist es nun auch wieder nicht. Wer versucht, die Beschäftigten eines Betriebes oder einer Verwaltung zu Werkzeugen zu machen, ihnen einen fremden Willen aufzuzwingen, wird

scheitern. Er wird Widerstände auslösen und mit erheblichen Leistungsproblemen zu kämpfen haben. Das Problem besteht darin, dass anpassungsfähige Arbeitskräfte gebraucht werden, die aber als Menschen mit eigenem Willen in den Betrieb kommen. Und als solche wollen sie auch anerkannt werden.

Das Zusammenleben und auch das Zusammenarbeiten setzt voraus, dass man sich gegenseitig als selbständige Subjekte anerkennt, die jeweils ihren Beitrag zum Ganzen leisten. Ich mache dies, du machst das – alles zusammen genommen ergibt ein nützliches Produkt oder eine nützliche Dienstleistung. Meine Arbeit ist insofern nicht bloßes Geldverdienen, sondern ein Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung. In der Arbeit zeigt sich, dass ich gebraucht werde. Mit meinen Fähigkeiten und Eigenschaften werde ich als nützliches Mitglied der Gesellschaft bestätigt und anerkannt. Genau deshalb ist Arbeitslosigkeit so ein großes Problem für die Betroffenen. Ihnen fehlt plötzlich ein wichtiger Teil der gesellschaftlichen Anerkennung.

Die Beschäftigten suchen in der Arbeit Anerkennung als selbständige Subjekte. Sie finden aber einen Arbeitsplatz vor, an dem sie sich ein- und unterordnen müssen. Das Betriebsklima, die Qualität der sozialen Beziehungen im Betrieb, ist u.a. abhängig davon, wie mit diesem Widerspruch umgegangen wird. Wenn das Gefühl bei den Beschäftigten aufkommt, sie seien nur Rädchen im großen Getriebe, schnell ersetzbar und individuell ohne Bedeutung, kann sich dies schnell zu einer Atmosphäre verdichten, in der jede und jeder nur noch das Nötigste tut. Wenn meine Leistung sowieso nicht anerkannt wird, wieso soll ich mich anstrengen? Für die Innovationsfähigkeit des Betriebes wie auch für die Zufriedenheit der Beschäftigten kommt es darauf an, Anerkennungsverhältnisse zu schaffen, in denen jede und jeder sich herausgefordert fühlt, seinen bzw. ihren Beitrag zu leisten. Wie kann das gehen?

Zur Beantwortung dieser Frage ist zunächst noch eine Unterscheidung zu treffen zwischen zwei Formen der Anerkennung: Achtung und Wertschätzung.

Unter Achtung verstehen wir, dass jeder Mensch als eigenständige Person anerkannt wird. Jeder Mensch ist vor dem Gesetz gleich – dieser Grundsatz auf das Arbeitsleben übertragen, heißt: Jeder hat Anspruch auf Gleichbehandlung. Das ist zunächst eine rechtliche Frage. Keiner darf benachteiligt werden, indem er oder sie z.B. keinen Urlaub bekommt, nicht an Personalversammlungen teilnehmen darf usw. Dies klingt noch relativ eindeutig. Schwieriger wird es schon, wenn es um das Thema „Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit“ geht. Frauen machen ja sehr oft die Erfahrung, dass ihre Tätigkeiten niedriger eingestuft werden als die der Männer. Für sie ist das eine Erfahrung von Missachtung, genauer: von Entrechtung. Es wird ihnen ein Recht vorenthalten, sie werden nicht als vollwertige Arbeitskräfte anerkannt. Im Arbeitsalltag kommen viele Formen von Entrechtung für Frauen wie für Männer vor. Wieso z.B. muss die eine ständig Überstunden machen, während die andere pünktlich gehen kann? Warum erhält jemand einen befristeten Vertrag, während der Kollege fest eingestellt wird? Wieso müssen

neu eingestellte Kolleginnen und Kollegen 41 Stunden statt 38,5 arbeiten?

Alles Probleme für den Betriebs- oder Personalrat, könnte man meinen. Stimmt, aber der kann nicht alles regeln und auch nicht alle Regeln überwachen, wenn die Beschäftigten sich da, wo sie betroffen sind, nicht selbst auch engagieren. Auch Vorgesetzte tun gut daran, sich für Gleichbehandlung einzusetzen, wenn sie ein gutes Betriebsklima und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wollen.

Die zweite Form der Anerkennung nennen wir Wertschätzung. Wertschätzung unterscheidet sich insofern von der Achtung, als hier nicht Gleichbehandlung im Vordergrund steht. Im Gegenteil: Wertschätzung heißt Anerkennung der besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse einer Person. Als Individuum entwickle ich eine bestimmte Identität, d.h. etwas Unverwechselbares. Diese Identität bestätigt sich aber wiederum nur durch die Urteile der anderen. Ich möchte, dass mein besonderer Beitrag im Team und im Betrieb von denen anerkannt wird, mit denen ich zusammen arbeite. Ich fühle mich in meiner Würde verletzt, wenn man mir z.B. immer wieder deutlich macht, dass ich nur ein auswechselbares Rädchen im großen Betrieb bin, auf dessen besondere Fähigkeiten es nicht ankommt. Gerade das, was nach meiner Meinung das Besondere an mir ist, interessiert die anderen überhaupt nicht.

Die Wertschätzung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besteht zunächst einmal darin, ihnen Autonomie in der Arbeit zu ermöglichen, sie nicht ständig zu überwachen, sie nicht nur als Ausführende zu betrachten. Gerade neue Formen der Arbeitsorganisation fordern das aktive Mitwirken der Beschäftigten heraus. Engagement ist aber nur zu haben, wenn die Unterschiedlichkeit der Menschen anerkannt wird. Der eine macht seine Arbeit so, die andere macht ihre so. Wenn die Vorgesetzten alles vereinheitlichen wollten, würden sie das Engagement zerstören.

Darüber hinaus sollte es möglich sein, nicht nur herausragende Arbeiten anzuerkennen, sondern auch die normale Leistung. Wer etwas Herausragendes leistet, wird bewundert. Aber das sind nur Wenige. Wenn deren Leistung zum Maßstab erhoben wird, müssen sich alle anderen missachtet vorkommen. Jede und jeder leistet einen Beitrag, ohne den der Betrieb nicht laufen würde. Aber mancher Betrieb bzw. Vorgesetzte scheint das nicht zu wissen. Dort gelten offenbar nur Spitzenleistungen. Für das Betriebsklima ist es wichtig, eine „Kultur der Wertschätzung“ aufzubauen, die sowohl Spitzenleistungen wie auch Normalleistungen anerkennt. Der Wertschätzung liegt eine Vorstellung zugrunde, dass nicht jede bzw. jeder eine Spitzenkraft sein kann, dass aber jede und jeder etwas beiträgt, für das Anerkennung erwartet werden kann. Wertschätzung heißt auch, dass nicht nur Erfolge anerkannt werden, sondern auch die Tatsache, dass jemand sich angestrengt hat, auch wenn der Erfolg ausgeblieben ist.

Zur Wertschätzung gehört auch die Rücksichtnahme. Sie bedeutet u.a., dass jemand bei Fehlern eine zweite Chance bekommt.

Das ist nicht nur für die betreffende Person wichtig. Fehlertoleranz ist auch eine Voraussetzung für Innovationsbereitschaft. Wenn jeder Fehler bestraft wird, wird bald niemand sich mehr trauen, etwas Neues auszuprobieren. Rücksichtnahme meint weiterhin, dass die Vorgesetzten auch mal „fünfe gerade sein“ lassen, d.h. Vorschriften nicht immer buchstabengetreu anwenden, sondern die konkrete Situation berücksichtigen. Zur Rücksichtnahme gehört auch, die MitarbeiterInnen nicht nur als Arbeitskraft zu betrachten, sondern auch als Menschen, die noch andere Verpflichtungen haben, z.B. in der Familie. Sie sind eben nicht unbegrenzt verfügbar für den Betrieb, auch das muss berücksichtigt werden. Schließlich gehört zur Rücksichtnahme auch anzuerkennen, dass Menschen nicht immer gleich leistungsfähig sind. Vor allem mit dem Alter lässt die Leistungsfähigkeit in mancher Hinsicht nach, wogegen aber die Erfahrungen der Älteren an Wert gewinnen. Rücksichtnahme heißt, Erfahrungen als wichtig anzuerkennen. Zugleich signalisiert sie den Jüngeren, dass sie nicht nur heute als Leistungsträger geschätzt werden, sondern dass sich die Anerkennung auch auf später erstreckt.

Man kann Wertschätzung nur selten in schriftlichen Verträgen vereinbaren. Es geht dabei eher um gegenseitige Erwartungen. Weil ich dies von dir erwarte, kannst du das von mir erwarten. Weil ich anerkenne, dass du dieses gut machst, solltest du anerkennen, dass ich jenes gut mache. Es ist eher ein stillschweigender Vertrag, in dem sich alle moralisch verpflichten, die individuellen Eigenschaften und Fähigkeiten der anderen anzuerkennen.

Auch bei den Anerkennungsverhältnissen lassen sich neue Probleme feststellen, die im Rahmen neuer Managementmethoden entstehen. Was zählt, ist Leistung – das galt zwar schon immer. Aber jetzt ist eine ganz bestimmte Leistung gefragt. Leistung heißt nicht mehr, anwesend zu sein und das weg zu arbeiten, was kommt. Leistung ist auch nicht mehr, ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung zu erstellen. Als Leistung zählt allein der Erfolg am Markt. Wenn eine noch so gute Dienstleistung keinen Abnehmer findet, gilt meine Arbeit nichts. Wenn ich mich auch noch so angestrengt habe, es wird nicht anerkannt, wenn ich keinen Ertrag erwirtschaftete.

Im Team zählt derjenige etwas, der seine Fähigkeiten verkaufen kann, der einen unverzichtbaren Beitrag leistet und der mit den anderen um den Erfolg des Teams kämpft. Anerkennung wird reduziert auf ökonomische Größen. Wenn sich solche Tendenzen durchsetzen, bedeutet das eine wesentliche Verschlechterung des Betriebsklimas, weil das Bedürfnis nach Wertschätzung des Individuums als Person verletzt wird. Anerkannt wird nur die Funktion, die ich erfülle, nicht, wie ich sonst so bin. Auch hier gilt wieder, was schon für Macht- und Vertrauensverhältnisse gesagt wurde: Die Beschäftigten müssen sich mit den neuen Organisationsformen und Managementtechniken auseinandersetzen, um nicht in einen Sog hineinzugeraten, der ihre persönlichen Bedürfnisse mit sich wegreißt.

5. Verständigungsverhältnisse

Den vierten Aspekt des Betriebsklimas haben wir mit „Verständigungsverhältnisse“ überschrieben. Es war ja schon häufiger die Rede davon, dass Betriebsklima sich nicht einseitig durch Entscheidung und Anordnung verbessern lässt. Es ist ein Prozess der Verständigung, der Kommunikation dazu notwendig. Kommunikation im Betrieb hat aber selbst auch ihre Tücken.

„Wir müssen das besser kommunizieren“, heißt es oft, wenn Vorgesetzte auf Widerstand gestoßen sind mit ihren Entscheidungen. Die Ausdrucksweise ist verräterisch: „Etwas kommunizieren“ meint, Informationen über eine Entscheidung zu verbreiten, damit sie akzeptiert wird. Es geht nicht darum, die Entscheidung selbst zur Diskussion zu stellen. Dahinter steckt das alte bürokratische Leitbild: Informationen fließen von oben nach unten. Sie werden so dosiert und strukturiert, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das – und nur das – wissen, was sie zu tun haben. Hier ist nicht Verständigung das Ziel der Kommunikation sondern Beeinflussung.

Verständigung ist ein zweiseitiger Prozess, in dem man sich mit den Ansichten der jeweils anderen Seite auseinandersetzt. Verständigung ist mehr als Informationsaustausch. Sich miteinander verständigen umfasst auch das Bemühen um eine gemeinsame Interpretation der Informationen. „Dies und das muss schnell erledigt werden.“ Heißt das jetzt: Wir müssen alles andere stehen und liegen lassen? Oder heißt das: Wir bearbeiten das ohne Verzögerung, aber in der normalen Reihenfolge? Darüber müssen sich die Mitglieder eines Teams verständigen. Die Sprache ist nicht eindeutig: Was heißt „schnell“? Die Wirklichkeit der täglichen Arbeit ist auch nicht eindeutig: Wenn wir für den einen Auftrag alles andere stehen und liegen lassen, kann das fatale Folgen haben, weil darunter wichtige Dinge sind, die keinen Aufschub dulden. Das weiß der Vorgesetzte vielleicht nicht, er deutet die Situation anders als wir. Wie also soll die neue Reihenfolge aussehen? Man muss sich darüber verständigen, wie die Gesamtsituation interpretiert werden soll.

„Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenüber gehört habe“, schreibt der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick. Kommunikation ist nicht eindeutig, weil sie ein zweiseitiger Prozess ist. Missverständnisse können entstehen, wenn zwei Leute mit verschiedenem Erfahrungshintergrund aufeinander treffen. Wer in seiner alten Abteilung gewohnt war, etwas wörtlich zu nehmen, wird es nach seiner Versetzung in eine andere Abteilung zunächst auch tun. „Das muss jetzt schnell erledigt werden“ hieß dort: Alles andere stehen und liegen lassen. Hier heißt es jetzt: In der normalen Reihenfolge ohne Verzögerung erledigen. Gemeinsame Erfahrungshintergründe erleichtern die Verständigung. Es braucht aber Zeit, bis sie entstehen.

Wo Kommunikation als Beeinflussung praktiziert wird, kann es zu schwerwiegenden Fehlern kommen. Nicht nur, dass Vorgesetzten die Informationen „von unten“ fehlen, was sie zu Fehleinschätzungen verleiten kann. Auch die Interpretation der Situation und der

aktuellen Anforderungen kann gegensätzlich sein und damit die Arbeit beeinträchtigen. Kommunikation im Sinne von Verständigung umfasst den Austausch von Informationen und die Diskussion von Entscheidungen.

„Du bist hier zum Arbeiten, nicht zum Diskutieren“ hieß es früher oft. Die Zeiten dürften vorbei sein. Dennoch wird es von vielen Vorgesetzten und auch von manchen Kolleginnen und Kollegen misstrauisch beäugt, wenn einige Leute während der Arbeit herumstehen und miteinander reden. „Heute ist Montag. Da werden sie wieder die Bundesliga-Ergebnisse diskutieren. Muss ich doch mal unauffällig vorbeigehen. Aha, dachte ich’s mir doch: Plötzlich wird es ganz still.“ In Wahrheit haben sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Montagmorgen schnell darüber verständigt, was diese Woche alles anliegt.

Solche Kommunikationsprozesse während der Arbeit sind unverzichtbar. Wenn Vorgesetzte sie unterbinden, kann das den Arbeitsablauf beeinträchtigen. Bei Sitzungen und Besprechungen kann vieles vorab geklärt werden. Aber eben nicht alles. Die heutigen Arbeitsprozesse sind nicht eindeutig strukturiert. Es treten im täglichen Ablauf immer wieder ungeplante und unplanbare Situationen auf, in denen man sich mit den anderen verständigen muss. Wenn ich am Computer sitze und eine Excel-Tabelle nicht so funktioniert, wie sie meiner Meinung nach soll, habe ich drei Möglichkeiten: Ich arbeite einfach so, wie ich mir das denke, mit dem Risiko, dass die anderen anders arbeiten und ich noch mal von vorn beginnen muss. Oder ich hole die Vorgesetzte, die ein Meeting einberuft, um ein einheitliches Vorgehen zu vereinbaren. Oder aber ich setze mich spontan mit den anderen beiden, die am gleichen Problem arbeiten, zusammen, um zu einer Lösung zu kommen. Das dürfte der schnellste Weg sein.

Das bedeutet: Es muss während der Arbeit die Möglichkeit zur Verständigung geben. Das hat mit Vertrauen zu tun. Das hat auch mit Macht zu tun. Wenn jemand seine Informationen nicht preisgeben will, weil er oder sie sich damit unentbehrlich machen will, wird Verständigung schwierig. Es hat aber auch mit den Arbeitsabläufen zu tun. Es muss während der Arbeit genügend Gelegenheiten geben, um miteinander zu reden. Und wenn dabei tatsächlich mal über private Dinge geredet wird, ist das auch nicht völlig unproduktiv. Es dient nämlich dem gegenseitigen Kennenlernen, was die Verständigung insgesamt erleichtert. Wer Verständigung in diesem Sinne fördern will, sollte also gezielt Gelegenheiten dafür schaffen.

Dazu gehört

- die offizielle Anerkennung, dass Gespräche am Arbeitsplatz notwendig und gewünscht sind,
- der Verzicht auf Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen.

Dazu gehört weiterhin,

- dass nicht versucht wird, alle Verständigungsprozesse in Besprechungen und Meetings zu verlagern und

- dass bei der Strukturierung von Arbeitsaufgaben Zeit für Gespräche eingeplant wird.

Kommunikation ist in der Wissenschaft ein weites Thema. Hier sollen nur noch zwei Aspekte angesprochen werden, die für unser Thema Betriebsklima besonders wichtig erscheinen.

Erstens: Aussagen im Gespräch sind nicht immer nur rein sachlich gemeint. Z.B. beinhaltet der Satz der Vorgesetzten „Herr Meier schreibt heute Protokoll.“ zunächst nur eine sachliche Aussage. Er ist aber auch eine Aufforderung an Herrn Meier, Protokoll zu schreiben. Je nachdem in welchem Ton die Vorgesetzte den Satz sagt, drückt sie auch noch ihre eigene Stimmung aus, z.B. dass sie sich ärgert, dass es immer so lange dauert, bis jemand sich freiwillig bereit erklärt, Protokoll zu führen. Zugleich sagt die Sprecherin, dass sie sich für befugt hält, Herrn Meier zum Protokollführer zu ernennen. Sie sagt damit etwas aus über ihre Beziehung zu Herrn Meier, nämlich dass sie irgendwie höher gestellt ist als er. Wenn sie Pech hat, hat sie mit diesem Satz am Anfang der Sitzung bei Herrn Meier schon so viel Unmut erzeugt, dass er die Diskussion boykottiert, obwohl er Wichtiges zu sagen hätte.

Wenn im Gespräch diese Ebenen durcheinander geraten, kann es schnell zu Missverständnissen und Konflikten kommen. Jeder kennt die Situation, in der oberflächlich rein sachliche Argumente ausgetauscht werden, aber in Wahrheit Machtkämpfe stattfinden, wer nun Recht behält und sich durchsetzen kann. Es ist deshalb wichtig, Besprechungen zu strukturieren. Oft hilft es schon, vor Beginn der Sitzung jemanden zum Moderator bzw. zur Moderatorin zu ernennen, dessen / deren Aufgabe es ist, auf den Ablauf des Gesprächs zu achten und einzugreifen, falls etwas schief läuft. Andere Regeln können helfen: Z.B. dass jeder und jede sich zu Wort melden muss, nicht einfach so drauf los reden soll, dass reihum in alphabetischer Reihenfolge Protokoll geführt wird usw. Manchmal helfen Visualisierungen wie mit Metaplan. Unter Umständen ist es auch nützlich, Pausen einzulegen, um über den Verlauf der Diskussion zu reden und Zwischenergebnisse festzuhalten. Am Ende sollte kurz ein Ergebnis festgehalten werden und vielleicht auch eine Verabredung getroffen werden, wie man beim nächsten Mal effektiver diskutieren könnte.

Zweitens: Probleme können im Gespräch auch entstehen, wenn die Situation von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unterschiedlich eingeschätzt wird. Dienstliche Besprechungen finden nicht zufällig statt. Sie haben einen Anlass und eine Vorgeschichte. Sie haben ein Ziel, es sind bestimmte Personen beteiligt. Und sie haben eine Struktur, meist in Form einer Tagesordnung mit mehreren Unterthemen. Wenn in diesen Fragen Uneinigkeit herrscht, müssen sie zuerst geklärt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass die Besprechung aus dem Ruder läuft und am Ende mehr Unklarheiten und Konflikte vorhanden sind als vorher. Um Kommunikationsstörungen zu vermeiden, die dann zu schlechtem Klima führen, sollten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Anfang auf eine gemeinsame Deutung der Situation verständigen:

- Was ist das Thema, wieso ist es ein Problem?

- Wie kommt es, dass wir heute dieses Thema bearbeiten, welche Vorgeschichte hat das Ganze, was ist schon geklärt?
- Weiter: welchen Sinn macht es, dass wir uns mit diesem Thema befassen, was soll dabei heraus kommen?
- Schließlich: Warum sind ausgerechnet wir zusammen gekommen, um dieses Thema zu bearbeiten; sind wir alle kompetent, fehlt jemand, der oder die unbedingt dabei sein müsste?

Also auch über Kommunikation sollte geredet werden, um das Betriebsklima zu verbessern. Man muss nicht alles in Regeln fassen, aber ein paar Grundsätze für Besprechungen dürften nützlich sein.

Neue Management-Methoden und neue Formen der Arbeitsorganisation erleichtern einerseits die Verständigung. Kein Vorgesetzter unterbindet mehr die Gespräche am Arbeitsplatz. Die Verständigung ist notwendig, weil vieles jetzt von den Beschäftigten selbst verhandelt und entschieden werden muss. Andererseits erschweren solche Organisationsformen auch die Verständigung. Denn unter dem Druck des Erfolgszwangs am Markt bleibt oft keine Zeit mehr für Gespräche, die nicht direkt produktiv sind. Man verständigt sich darüber, wie und bis wann der eine seinen Teil erledigen muss, damit die andere fortfahren kann. Im Vordergrund steht die Funktion, nicht der Mensch. Die Verhältnisse unter den Beschäftigten können dadurch eine große Härte gewinnen. Rücksichtnahme auf Probleme einzelner ist Luxus und wird vom Markt nicht honoriert.

Wilfried Glißmann und Klaus Peters beschreiben in ihrem Buch „Mehr Druck durch mehr Freiheit“, wie der Betriebsrat bei IBM in Düsseldorf eine Aktion „Ich besinne mich“ durchgeführt hat. Im Wesentlichen ging es dabei darum, sich hinzusetzen und für eine Weile den Unternehmer in sich selbst auszuschalten. Die Arbeit sollte mal wieder aus der Ich-Perspektive betrachtet werden: Was will ich, was sind meine Interessen? Der Austausch darüber mit den Kolleginnen und Kollegen führte denn auch zu ersten Verhaltensänderungen.

6. Zusammenfassung

Die Verbesserung des Betriebsklimas erfordert mehr als nur gute Stimmung zu machen durch Feste und Betriebsausflüge. Es müssen wirkliche Veränderungen in den Umgangsweisen, in betrieblichen Abläufen und Strukturen erfolgen. Unsere Schlussfolgerung ist: Das Betriebsklima lässt sich nur im Dialog verbessern. Da Arbeit in soziale Zusammenhänge eingebettet ist, kann sie nur erfolgreich sein, wenn die zwischenmenschliche Ebene entsprechende Berücksichtigung findet. Auch unter dem Gesichtspunkt einer menschengerechten Arbeit spielt die Qualität der sozialen Beziehungen eine große Rolle. Ein gutes Betriebsklima und gute Arbeit bedingen sich gegenseitig.

Wir haben vier Wege beschrieben, das Betriebsklima auf dem Weg des Dialogs zu gestalten:

1. Machtverhältnisse sind unvermeidlich. Aber man sollte versuchen, zu einem fairen Interessenausgleich zu kommen.
2. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Es kann gefördert werden durch Änderungen im Umgang miteinander, aber auch durch bestimmte organisatorische Vorkehrungen.
3. In einer Kultur der Anerkennung werden die Beschäftigten als eigenständige Personen anerkannt, ihre Leistungen gelten als unterschiedliche Beiträge zur Erreichung der betrieblichen Ziele.
4. Die Verständigung sollte nicht dem Zufall überlassen werden, sie sollte bewusst gestaltet werden.

Dies waren vier Aspekte des Betriebsklimas, die uns besonders wichtig und auch besonders aktuell erscheinen. Insgesamt geht es beim Betriebsklima darum, die Zusammenarbeit in einem Betrieb als ein Geflecht sozialer Beziehungen sehr unterschiedlicher Menschen zu begreifen und sich zu bemühen, die Dynamik dieser sozialen Beziehungen im Dialog zu regeln und zu entfalten.

Im Rahmen neuer Organisationsformen wie profit center usw. scheinen sich die Beziehungen zwischen den Beschäftigten auf Leistungsbeziehungen zu reduzieren. Du bist mein Lieferant, ich bin dein Abnehmer. Dies kann zu einer großen Belastung für die Beschäftigten werden, wenn es dazu führt, dass sie sich gegenseitig unter Druck setzen. Hier müssen die Sachzwänge durchbrochen werden, die ja systematisch geschaffen worden sind. Räume für die gegenseitige Verständigung müssen geschaffen werden, damit ein Dialog über das Wünschbare und Machbare wieder möglich wird.

Literatur

Bei unseren Ausführungen haben wir uns wesentlich auf die Beiträge im „Handbuch Betriebsklima“ gestützt (s. dazu auch das Inhaltsverzeichnis auf den nächsten Seiten):

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

Weitere Quellen:

Böhle, Fritz, Annegret Bolte 2002: Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag; Frankfurt a.M./ New York

Deissler, Klaus G., Keneth J. Gergen (Hrsg.) 2004: Die Wertschätzende Organisation; Bielefeld

Endress, Martin 2002: Vertrauen; Bielefeld

Gebert, Diether, Lutz von Rosenstiel 2002: Organisationspsychologie. Person und Organisation. 5. Aufl.; Stuttgart

Gleißmann, Wilfried, Klaus Peters 2001: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen; Hamburg

Honneth, Axel 2002: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte; Frankfurt a.M.

- Krömmelbein, Silvia 2004: Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität; Berlin
- Neuberger, Oswald 1990: Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. 8 Thesen zum Personalwesen. in: PERSONALFÜHRUNG, 1990, 1, S. 3-10
- Neuberger, Oswald 2002: Führen und führen lassen. 6. Aufl.; Stuttgart
- Rosenstiel, Lutz von, Rudolf Bögel 1992: Betriebsklima geht jeden an! hrsg. vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (StMAS); 4. Auflage, <http://www.stmas.bayern.de/arbeit/betrklim.pdf>
- Schulz von Thun, Friedemann, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann 2003: Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte; Reinbek
- Sprenger, Reinhard K. 2005: Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt; Frankfurt a.M./New York
- Wehrle, Martin 2005: Der Feind in meinem Büro. Die großen und kleinen Irrtümer zwischen Chef und Mitarbeiter; Berlin

Weitere Hinweise und Dokumente zum Download:

www.werkstadt-dortmund.de/betriebslima



Handbuch Betriebsklima.
Hrsg. v. Uta-Maria Hangebrauck, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Gabriele Muesmann

265 S. m. Abb.
2003 Hampp-Verlag, Mering
ISBN 3-87988-771-3
27.80 EUR

Inhaltsverzeichnis:

Utz Ingo Küpper

Vorwort

Uta-Maria Hangebrauck, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Gabriele Muesmann

Vorwort der HerausgeberInnen

Klaus Kock, Edelgard Kutzner

Einleitung: Wieso Betriebsklima?

I. Theorie und Praxis des Betriebsklimas

Lutz von Rosenstiel

Betriebsklima und Leistung – eine wissenschaftliche Standortbestimmung

Jürgen Dolle

Erfolg durch kooperative Unternehmensführung – ein Bericht aus der Praxis

Iris Surburg

Der Mensch im Mittelpunkt? Anmerkungen einer Unternehmensberaterin

II. Systematische Personalarbeit – ein Erfolgsfaktor: Arbeitsbeziehungen, Unternehmensführung, Produktivität

Heiner Minssen

Arbeitsmanagement zwischen Humanisierung und Rationalisierung

Iris Surburg

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

Walter Ganz, Anne-Sophie Tombeil

Führung verbessern – Dynamik beherrschen. Herausforderungen
an Personalmanagement und Unternehmensorganisation
Matthew Benson
Gutes Betriebsklima rechnet sich!

III. Demokratie und Hierarchie: Personalführung, Partizipation, Geschlechterdemokratie

Thomas Breisig
Personalführung und Partizipation
Klaus Heß, Eva Mola
Der Boss als Coach? Vom autoritären zum demokratischen Führungsstil
Angelika Blickhäuser, Henning von Barga
Gender-Training als Instrument von Personal- und
Organisationsentwicklung

IV. Der Mensch im Mittelpunkt: Personalentwicklung, Leistung, Anerkennung

Anke Felsch
Personalentwicklung als Instrument zur Förderung eines produktiven
Arbeitsklimas – macht- und identitätstheoretische Perspektiven
Manfred Nedler
Von der Personalentwicklung zur Lernenden Organisation
Stephan Voswinkel
Leistung und Anerkennung – sind Zielvereinbarungen eine Lösung?

V. Der Betrieb als Arena: Interessenpolitik, Kommunikation, Konfliktlösung

Peter Ittermann
Mitbestimmung in der neuen Wirtschaft: Gratwanderung zwischen
Tradition und Innovation
Katja Karger
Let's get organized! Betriebsräte und Beschäftigte der Neuen Medien
zwischen Konflikt und Kooperation
Birgit Roßmanith
Produktivität durch Kommunikationskompetenz
Bärbel Meschkutat, Martina Stackelbeck
Mobbing am Arbeitsplatz – Ursachen, Wirkungen und
Gegenmaßnahmen

VI. Betriebsklima als Thema von Weiterbildung

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

Anhang

Verzeichnis der AutorInnen und HerausgeberInnen
Stichwortverzeichnis

Axel Deeke: **Informelle Beziehungen auf dem Arbeitsmarkt** - Marktregulierung und Chancenverteilung durch Arbeitsvermittlung, 1991. 395 Seiten ISBN 3-593-34462-9

Gerd Peter: **Theorie der Arbeitsforschung**. - Situation, Institution, System als Grundkategorie empirischer Sozialwissenschaften, 1992. 254 Seiten. ISBN 3-593-34666-4

Michael Stahlmann: **Die Erste Revolution in der Autoindustrie**. Management und Arbeitspolitik von 1900 - 1940, 1993. 285 Seiten, ISBN 3-593-34871-3

Brigitte Aulenbacher, Monika Goldmann (Hg.): **Transformationen im Geschlechterverhältnis**. Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung, 1993, 268 Seiten, ISBN 3-593-34967-1

Bernd Helbich: **Kooperatives Lernen in Arbeitsstrukturen** - Qualifizierung, Organisationsentwicklung und Arbeitsstrukturierung, 1994, 207 Seiten, ISBN 3-593-35190-0

Jürgen Howaldt: **Industriesoziologie und Organisationsberatung** - Zwei Beispiele unternehmensfinanzierter Beratung bei der Einführung von Gruppenarbeit in der Automobil- und Chemieindustrie - 1996, 146 Seiten, ISBN 3-593-35624-X

Gerd Peter: **Theorie und Praxis der Arbeitsforschung** - Weiterentwicklung und Anwendung des Situation-Institution-System-Ansatzes- 1997, 154 Seiten, ISBN 3-593-35777-1

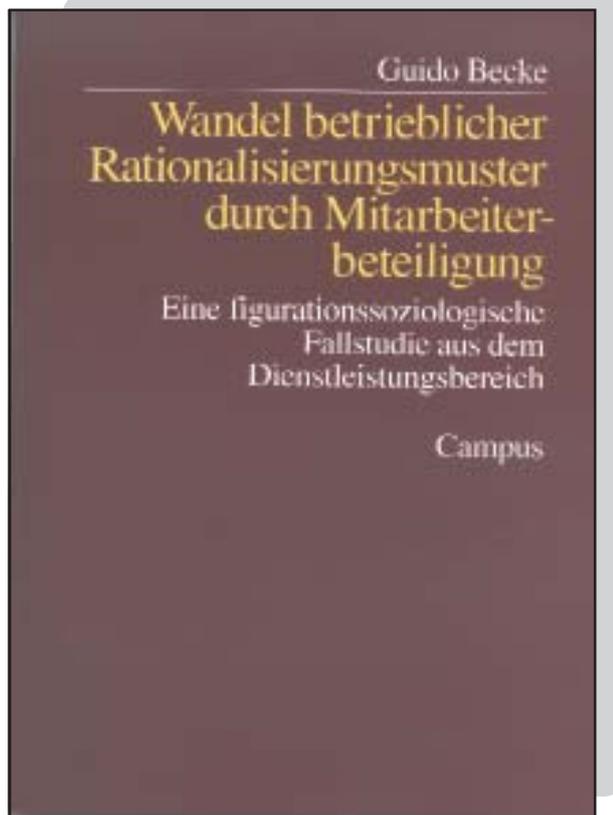
Heike Jacobsen: **Umbruch des Einzelhandels in Ostdeutschland**. West- deutsche Unternehmen als Akteure im Transformationsprozeß, 1999, 225 Seiten, ISBN 3-593-36226-0

Helmut Martens, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): **Zwischen Selbstbestimmung und Selbstausbeutung** - Gesellschaftlicher Umbruch und neue Arbeit, 2001, 263 Seiten, ISBN 3-593-36844-7

Guido Becke: **Wandel betrieblicher Rationalisierungsmuster durch Mitarbeiterbeteiligung** - Eine figurationssoziologische Fallstudie aus dem Dienstleistungsbereich, 2001, 315 Seiten, ISBN 3-593-37045-X

 **campus**
Frankfurt New York

Heerstraße 149,
60488 Frankfurt/Main
Tel. 069 - 768 20 41
Fax 069 - 768 20 46



ARBEIT will interdisziplinär Dialog und Austausch fördern: zwischen Wissenschaft und Praxis, zwischen Ingenieurwesen und Sozialwissenschaft, zwischen Industriosozologie und Frauenforschung etc.

ARBEIT veröffentlicht empirische wie theoretische Beiträge und Erfahrungsberichte und bietet als Service für LeserInnen Kurzbeiträge und Tagungsberichte sowie einen ausführlichen Rezensionsteil an.

ARBEIT setzt mit Schwerpunktheften Akzente (z.B.: Geschlechterfragen, Gruppenarbeit, industrielle Beziehungen) und wird zu den Themenbereichen Europa, Weiterbildung und Dienstleistungsarbeit verstärkt Veröffentlichungen anbieten.

ARBEIT

**Zeitschrift für Arbeitsforschung,
Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik**

herausgegeben von
Gerhard Bosch, Katrin Hansen, Thomas Herrmann,
Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Hermann Kotthoff,
Hartmut Neuendorff, Angela Paul-Kohlhoff,
Karen Shire, Ivars Udris, Karl Georg Zinn

Redaktion: Ursula Ammon (Koordination), Ingrid Goertz (sfs); **Rezensionsredaktion:** Prof. Dr. Gerhard Bosch, Dr. Anja Gerlmeier, Dr. Karen Jaehrling, Dr. Sebastian Schief, Dr. Thomas Haipeter, Veronique Jaeger (Sokr.) (IAT)

Die arbeitsbezogene Forschung expandiert.

Dennoch fehlte vornehmlich für den nichttechnischen Bereich ein Organ der Ergebnisaufbereitung, Zusammenführung und Gewichtung, das zu einem übergreifenden Erkenntnisfortschritt beitragen kann.

Die Fachzeitschrift ARBEIT - Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik will diese Lücke schließen.

ARBEIT will subjektiv wie objektiv orientierte Forschungen über Arbeit präsentieren, theoretische Reflektionen wie praktische Erfahrungen zur Diskussion stellen, Wissen über Arbeit im alltäglichen Verständnis und Zusammenhang, in institutionellen Kontexten und funktionalen Leistungsbeziehungen so aufbereiten und präsentieren, dass es in übergeordnete Sinnzusammenhänge einzubauen und zu verwenden ist. Arbeit ist alltägliches Handeln, zweck- und leistungsbezogen bezahlt und bewertet. Arbeit als Strukturmerkmal wie als sozialer Prozess, als Produktion des menschlichen Lebens ist das Thema der Zeitschrift.

In ARBEIT haben Beiträge mit theoretischen wie auch mit empirischen Schwerpunkten, Methodendiskussionen und Erfahrungsberichte aus der Praxis, Quintessenzen der Forschung wie Tagungsberichte und Besprechungen ihren Platz.

Die Zeitschrift richtet sich an alle an Arbeitsproblemen interessierten Forscher und Praktiker.

Bezugsbedingungen:

Jährlich erscheinen 4 Hefte mit einem Jahrgangs-Umfang von ca. 400 Seiten.

Abonnementkosten:

Jahresabonnement:	Euro 64,00
für Studenten gegen Studienbescheinigung	Euro 46,00
Einzelheft	Euro 19,00

(jeweils incl. MWST, zuzüglich Versandkosten (Inland: Euro 4,00, Ausland: Euro 8,00))

zu beziehen über:

Lucius & Lucius
Verlagsgesellschaft
Gerokstraße 51
D-70184 Stuttgart

Redaktionsanschriften:

Aufsatzredaktion:

Landesinstitut Sozialforschungsstelle
Ingrid Goertz/Ursula Ammon
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund
e-mail: goertz@sfs-dortmund.de
ammon@sfs-dortmund.de

Rezensionsredaktion:

Institut Arbeit und Technik (IAT)
Veronique Jaeger (Sokr.)
Munscheidstr. 14
D-45886 Gelsenkirchen
e-mail: jaeger@iatge.de

Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik

herausgegeben von:

Prof. Dr. Gerhard Naegele (Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund),
Dr. Gerd Peter (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

LITVerlag

Grevener Str. 179
D-48159 Münster
Tel. 0251-235091
Fax: 0251-231972

Band 3: Hans Vollmer u.a.: **Bericht zur sozialen Lage in Dortmund** 1996. 224 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-2691-0

Band 4: Manuela Michel: **Bewältigungsformen des Arbeitsplatzabbaus durch Truppenreduzierung bei Zivil-beschäftigten der alliierten Stationierungstreitkräfte** - Fallanalyse eines britischen Reparaturbetriebs in Mönchengladbach, 1995. 180 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-2356-3

Band 5: Rüdiger Klatt: **Zu einer hermeneutischen Soziologie der betrieblichen Mitbestimmung** -Konstruktivistische Perspektiven in der Analyse des Alltags von Betriebsräten, 1995. ca. 180 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-2561-7

Band 8: Michael Bürger: **Zur Alltagstypik von Betriebsratshandeln** -Eine Fallstudie, 1996. 153 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-2945-6

Band 9: Wolfgang Kapp, Helmut Martens: **Institutionelle Entwicklung und Transformationsprozeß** - Theoretisch- methodische Überlegungen und empirische Fallstudien zu betrieblicher Mitbestimmung und lokaler Arbeitspolitik in Ostdeutschland, 1996. 300 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-2936-7

Band 12: Ursula Ammon, Guido Becke, Gerd Peter: **Unternehmenskooperation und Mitarbeiterbeteiligung** - Eine Chance für ökologische und soziale Innovationen, 1997. 216 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-3208-2

Band 13: Cordula Sczesny: **Arbeitszeiten zwischen formeller Regelung und informeller Ausgestaltung** - Eine Fallstudie aus den neuen Bundesländern, 1997. 100 Seiten, 15,90 Euro, ISBN 3-8258-3293-7

Band 14: Frerich Frerichs, Manuela Michel, Gerhard Naegele, Gerd Peter, Cordula Sczesny: **Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen** - Entwicklung in der Arbeitswelt und Handlungsperspektiven für die nachberufliche Lebenswelt, 1997, 208 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-3294-5

Band 20: Ursula Ammon, Maria Behrens (Hg.) **Dialogische Technikfolgenabschätzung in der Gentechnik: Bewertung von ausgewählten Diskurs- und Beteiligungsverfahren**, 1998, 143 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-3964-8

Band 21: Christine Fromm: **Betrieblicher Gesundheitsschutz und soziale Selbstverwaltung** - Gestaltungsaufgaben und Handlungsmöglichkeiten der sozialen Selbstverwaltung im Zusammenhang mit der aktuellen Strukturreform des betrieblichen Gesundheitsschutzes. 1998, 174 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-4146-4

Band 24: Frerich Frerichs, Arno Georg: **Ältere Arbeitnehmer in NRW: Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze**, 1999, 215 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-4399-8

Band 25: Gerhard Naegele, Gerd Peter (Hg.): **Arbeit - Alter - Region. Zur Debatte um die Zukunft der Arbeit, um die demographische Entwicklung und die Chancen regionalpolitischer Gestaltung**, 2000, 295 Seiten, 20,90 Euro, ISBN: 3-8258-4247-9

Band 27: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Rainer Skrotzki, Ute Schwitalla: **Handlungsleitfaden zur Implementierung eines arbeitsplatznahen kontinuierlichen Qualifizierungsprozess in Klein- und Mittelbetriebe**, 2000, 187 Seiten, 15,90 Euro, ISBN 3-8258-4680-6

Band 28: Birgit Mütterich: **Die Problematik der Mensch-Tier-Beziehung in der Soziologie: Weber, Marx und die Frankfurter Schule**, 2000, 248 Seiten, 20,90 Euro, ISBN: 3-8258-4753-5

Band 29: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien - Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?**, 2000, 162 Seiten, 20,90 Euro, ISBN: 3-8258-4754-3

Band 30: Eckehard Ehrenberg, Wilfried Kruse: **Soziale Stadtentwicklung durch grosse Projekte? EXPO's, Olympische Spiele, Metropolen-Projekte in Europa: Barcelona, Berlin, Sevilla, Hannover**, 2000, 350 Seiten, 25,90 Euro, ISBN: 3-8258-5083-8

Band 31: Jürgen Howaldt, Michael Kohlgrüber, Ralf Kopp, Eva Mola, Georg Schulze, Annette Sträter, Walter Wicke: **Aufbau regionaler Lernnetzwerke am Beispiel der Dortmunder Metallindustrie. Ergebnisse des Projektes "Betriebliche Reorganisation im regionalen Kontext" (REKO)**, 2000, 106 Seiten, 15,90 Euro, ISBN 3-8258-5084-6





Band 32: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Beratung ohne Forschung - Forschung ohne Beratung?**, 2001, 111 Seiten, 15,90 Euro, ISBN 3-8258-5404-1

Band 37: Walter R. Heinz, Hermann Kotthoff, Gerd Peter (Hg.): **Lernen in der Wissensgesellschaft**, 2002, 104 Seiten, Euro 17,90, ISBN 3-8258-6018-3

Band 38: Cordula Sczesny: **Arbeitszeitgestaltung zwischen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und individuellen Arbeitszeitpräferenzen. Am Beispiel der Dauernacharbeit im Krankenhaus**, 2002, 344 Seiten, 30,90 Euro, ISBN 3-8258-6019-1

Band 40: Helmut Martens: **Die Zukunft der Mitbestimmung beginnt wieder neu - Bilanz und Perspektiven der Mitbestimmung im Lichte von Grundlagen- und Auftragsforschung, Beratung und Forschungstransfer in den 1990er.**, 2002, 233 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8258-6289-5

Band 43: Susanne Felger, Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Silke Senft: **Partizipative Arbeitsorganisation: Beteiligung jenseits von Naivität** Ergebnisse aus dem PartArt-Projekt, 2003, 246 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8258-6786-2

Band 44: Olaf Katenkamp, Ralf Kopp, Antonius Schröder: **Methodenhandbuch. Angewandte empirische Methoden: Erfahrungen aus der Praxis**, 2003, 320 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6901-6

Band 46: Dieter Scholz, Heiko Glawe, Helmut Martens, Pia Paust-Lassen, Gerd Peter, Frieder O. Wolf (Hg.): **Arbeit in der neuen Zeit** Regulierung der Ökologie, Gestaltung der Technik, Politik der Arbeit, 2004, 357 Seiten, 29,90 Euro, ISBN 3-8258-7034-0

Band 50: Gerd Peter : **Wissenspolitik und Wissensarbeit als Gesellschaftsreform.** Ausgewählte Beiträge zur Arbeitsforschung 1972-2002, 2003, 440 Seiten, 34,90 Euro, br., ISBN 3-8258-7213-0

Band 51: Klaus Dörre, Walter R. Heinz, Jürgen Howaldt (Hg.): **Nachhaltige Entwicklung - Vom "Was" zum "Wie"**, 2004, 178 Seiten, 19,90 Euro, ISBN 3-8258-7497-4

Band 52: Jürgen Howaldt: **Neue Formen sozialwissenschaftlicher Wissensproduktion in der Wissensgesellschaft.** Forschung und Beratung in betrieblichen und regionalen Innovationsprozessen, 2004, 263 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-7744-2

Band 53: Brigitte Duve, Kathrin Manthei, Gernot Mühge (Hg.): **Jenseits der Technik.** Arbeit im E-Business in kleinen und mittleren Unternehmen, 2005, 104 Seiten., 19,90 Euro, ISBN 3-8258-7976-3

Band 55: Frank Bauer, Hermann Groß, Georg Sieglén, Michael Schwarz: **Betriebszeit- und Arbeitszeitmanagement.** Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung in Europa, 2005, 184 Seiten, 19,90 Euro, ISBN 3-8258-8941-6

Band 57: Frieder Otto Wolf: **Arbeitsglück: Untersuchungen zur Politik der Arbeit.** 2005, 372 Seiten, 29,90 Euro, ISBN 3-8258-9131-3

Medienzukunft heute

herausgegeben von:

Dr. Jürgen Howaldt (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, sfs), Antonius Schröder (Gesellschaft für empirische Arbeitsforschung und Beratung mbH, G.E.A. mbH) und Prof. Dr. Heinz-Reiner Treichel (Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal)

Redaktionsassistentin: Ingrid Goertz (sfs)

Band 1: Kurt-Georg Ciesinger, Rainer Ollmann (Hg.): **Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister**, Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft, 1998. 240 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-3646-0

Band 2: Dagmar Siebecke: **Unternehmerische Entscheidungen im Medienumbruch** - Eine Verhaltensstudie in kleinen und mittleren Unternehmen, 1998. 288 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-82583684-3

Band 3: Kurt-Georg Ciesinger, Rüdiger Klatt, Rainer Ollmann, Dagmar Siebecke: **Print & Publishing 2001** - Strukturwandel der Druckindustrie aus Sicht von Medienexperten, Druckunternehmen und Kunden, 1998, 173 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-3649-8

Band 4: Heinz-Reiner Treichel (Hg.): **Innovation durch Kooperation - Das Beispiel Medien-Zentrum-Duisburg**. 1999, 242 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-4091-3

Band 5: Kurt-Georg Ciesinger, Dagmar Siebecke, Frank Thielemann: **Innovationsintegral Mittelstand**. 1999, 183 Seiten, 20,90 Euro, ISBN 3-8258-4217-7

Band 6: Hartmut Neuendorff, Gerd Peter, Rüdiger Klatt, Maresa Feldmann: **Verändern neue Medien die Wirklichkeit?**, 1999, 256 Seiten, 25,90 Euro, ISBN 3-8358-4692-x

Band 7: Bastian Pelka: **Künstliche Intelligenz und Kommunikation** - Delphi-Studie zur Technikfolgenabschätzung des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz auf Kommunikation, Medien und Gesellschaft, 2002, 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6622-x

Band 8: Olaf Katenkamp, Gerd Peter: **Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft** - aktuelle Konzepte und Befunde, 2003, ca. 240 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-6922-9 (i.E.)

Band 9: Christoph Kaletka: **Die Zukunft politischer Internetforen** - Eine Delphi-Studie, 2003, 264 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-8258-7117-7



LITVerlag

Münster - Hamburg - London

Grevener Str. 179
D-48159 Münster
Tel. 0251-235091
Fax: 0251-231972

In anderen Verlagen erschienen:

zu beziehen über:

Edition Sigma
Rainer Bohn Verlag
Karl-Marx-Str. 17
12043 Berlin

Gertrud Kühnlein, Norbert Wohlfahrt: **Zwischen Mobilität und Modernisierung** - Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien in der Kommunalverwaltung, 1994, 99 Seiten, 8,90 Euro, ISBN 3-89404-725-9/ISSN 0945-1072

Gertrud Kühnlein: **Verwaltungspersonal in den neuen Ländern** - Fortbildung und Personalpolitik in ostdeutschen Kommunen, 1995, 135 Seiten, 12,90 Euro, ISBN 3-89404-756-9/ISSN 0948-2555

Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (Hg.): **Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung** Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis, 1998, 355 Seiten, 22,90 Euro, ISBN 3-89404-448-9

Hans-Werner Franz, Jürgen Howaldt, Heike Jacobsen, Ralf Kopp (Hg.): **Forschen - lernen - beraten**. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften, 2003, 395 Seiten, 24,90 Euro, ISBN 3-89404-499-3

Dahme, Heinz-Jürgen/Kühnlein, Gertrud/Wohlfahrt, Norbert: **Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität**. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft, 2005, 269 Seiten, 15,90 Euro, ISBN 3-89404-992-8

zu beziehen über:

Westfälisches Dampfboot
Dorotheenstr. 26a
48145 Münster

Christiane Färber, Klaus Kock, Frank Mußmann, Irmtraud Schlosser (Hg.): **Kooperation Wissenschaft Arbeitswelt**, 2003, 191 Seiten, 20,50 Euro, ISBN 3-89691-543-6

Helmut Martens: **Nach dem Ende des Hype** - Zwischen Interessenvertretungsarbeit und Arbeitspolitik. Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der informationalen Ökonomie, 2005, 187 Seiten, 24,90 Euro, ISBN : 3-89691-626-2

zu beziehen über:

Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 3
40227 Düsseldorf

Bernd Helbich, Norbert Proske, Karl-Josef Reuther, Detlef Ullenboom: **Reformentwicklung in einem überbetrieblichen Ausbildungszentrum**. Manuskripte 116. 1993, 44 Seiten,

Wilfried Kruse, Angela Paul-Kohlhoff, Gertrud Kühnlein, Susanne Eichler: **Qualität und Finanzierung der beruflichen Ausbildung in der Mitte der 90er Jahre - Ein Beitrag zur aktuellen Diskussion**, Reihe Manuskripte 212

Uwe Jürgenhake, Peter Schnittpfeld (Hg.): **Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie und Betriebsratshandeln** 1997, 282 Seiten, Graue Reihe Neue Folge 123, ISBN 3-928204-46-7/ISSN 0932-1586

Gertrud Kühnlein: **Qualität und Quantität der Berufsausbildung**, 1997, 86 Seiten, Graue Reihe Neue Folge 127, ISBN 3-928204-49-1/ISSN 0932-1586

Uwe Jürgenhake, Wilfried Kruse (unter Mitarbeit von Katrin Aumann, Hans-Werner Franz, Ralf Kopp, Rainer Lichte, Peter Schnittpfeld, Jürgen Schulze): **Betriebliche Kompetenzpotentialanalyse (KPA) - Strategien und Instrumente**, Reihe Manuskripte 243

Gertrud Kühnlein: **Weiterbildung im Einzelhandel**, 1993, 210 Seiten, 9,80 Euro, ISBN 3-88555-528-X

Bernd Helbich, Evelin Stauber, Karl-Heinz Bockelbrink, Rainer Lichte, Rolf Reppel: **Kooperative arbeitsplatzorientierte Berufsbildung bei moderner Prozeßfertigung**. Kooperatives Arbeitsprinzip, 1993. 275 Seiten, 12,40 Euro, ISBN 3-88555-523-9

Angela Paul-Kohlhoff, Gisela Thiele, Susanne Wellmann: **Weiterbildung in der Nahrungs- und Getränkeindustrie**, 1993, 181 Seiten, 9,80 Euro, ISBN 3-88555-548-4

Rainer Lichte, Felix Rauner, Georg Spöttl, Herbert Zeymer: **Weiterbildung im Kfz-Handwerk**, 1994, 251 Seiten, 12,40 Euro, ISBN 3-88555-542-5

Wilfried Kruse, Rainer Lichte (Hg.): **Krise und Aufbruch in Oberhausen** - Zur Lage der Stadt und ihrer Bevölkerung am Ausgang der achtziger Jahre, 1991, 547 Seiten. 17,90 Euro, ISBN 3-921541-83-2

zu beziehen über:
ASSO-Verlag
Martin-Heix-Platz 3
46045 Oberhausen

Monika Holzbecher, Anne Braszeit, Ursula Müller, Sibylle Plogstedt: **Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz**. 1991, 452 Seiten, 15,00 Euro, ISBN 3-17-011555-3 (5. Auflage)

zu beziehen über:
Bundesminister für Frauen und Jugend
Kennedyallee 105-107
53175 Bonn

Bärbel Meschkutat, Beate Beermann: **Psychosoziale Faktoren am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung von Streß und Belästigung**, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderschrift S 38, 1995, 45 Seiten, 8,00 Euro, ISBN 3-89429-654-2/ISSN 0932-481-X

Arno Georg, Bärbel Meschkutat: **Gruppen- und Dialogorientierte Ansätze zur Förderung des betrieblichen Arbeitsschutzes**, Amtliche Mitteilungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Sonderdruck, 1994, 32 Seiten

Ellen Hilf, Heike Jacobsen, Bärbel Meschkutat, Sylvia M. Wilz: **Arbeitsgestaltung in der Sachbearbeitung**, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, - Forschung - Fb 751, 17,00 Euro

zu beziehen über:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Postfach 17 02 02
D-44061 Dortmund

Qualifizierung 12 (unter Mitarbeit von Arno Georg und Bärbel Meschkutat), Moderieren leicht gemacht - Kompetenz durch bessere Kommunikation, ISBN: 3-88261-372-6, 1998, 18 Seiten

Cordula Sczesny: **Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus**. Zur Umsetzung neuer Nachtarbeitszeitregelungen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse, ISBN: 3-88261-381-5, 70 Seiten

Ulrich Pröll, Gerd Peter (Hg.): **Prävention als betriebliches Alltagshandeln**. Sozialwissenschaftliche Aspekte eines gestaltungsorientierten Umgangs mit Sicherheit und Gesundheit im Betrieb - Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Tagungsbericht TB 54, 1991 190 Seiten, 15,00 Euro, ISBN 3-89 429-045-5

Monika Holzbecher, Bärbel Meschkutat: **Mobbing am Arbeitsplatz - Informationen, Handlungsstrategien, Schulungsmaterialien** - Sonderheft S 49, Reihe 'Arbeitsschutz', 1998 121 Seiten, 17,00 Euro, ISBN/ISSN 3-89701-217-0/1433-2140

Peter Flocken, Sabine Hellmann-Flocken, Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Helmut Martens: **Erfolgreich im Verbund, Die Praxis des Netzwerkmanagements**, 2001, ISBN: 3-89644-169-8, RKW-Nr. 1422, 51,00 Euro

zu beziehen über:
Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V.
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

Wolfgang Herbertz, Rainer Lichte, Heinz Apel, Johannes Koch, Wolfgang Köcher: **Regionale Qualifizierungszentren** - Akteure im regionalen Strukturwandel, 1994, 96 Seiten, 9,80 Euro, ISBN 3-7639-0539-1 (Best.-Nr. 102.183)

Ulrich Grüneberg, Wilfried Kruse, Christine Zeuner unter Mitarbeit von Ralf Kopp, Jürgen Strauß: **Weiterbildung im privaten Straßen-transport**, 1996, 257 Seiten, 9,80 Euro, ISBN 3-7639-0786-6 (Best.-Nr. 110.3)

zu beziehen über:
W. Bertelsmann Verlag GmbH
& Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld

zu beziehen über:

W. Bertelsmann Verlag GmbH
& Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld

Gerd Busse, Angela Paul-Kohlhoff, Peter Wordelmann: **Fremdsprachen und mehr** - Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten, 1997, 269 Seiten, 15,00 Euro, ISBN 3-7639-0812-, (Bestell-Nr. 110.335)

Hans Werner Franz: **Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung**, EFQM und DIN ISO 9001, Modell, Instrumente, Fallstudie, 1999, 124 Seiten, 25,10 Euro, ISBN 3-7639-0131-0 (Bestell-Nr. 60.01.275)

Arno Georg: **Maschinenbautechniker**, Bericht über die Belastungs- und Gesundheitssituation der Berufsgruppe.

Arno Georg, Olaf Katenkamp

(unter Mitarbeit von Jügen Bonnekoh, Heike Lohmar, Dorthe Lübbert):

Gesundheitsbericht 11: Berufsgruppe Werkzeugmechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 12: Berufsgruppe Bürofachkräfte, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 13: Berufsgruppe Zerspanungsmechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 14: Berufsgruppe Industriemechaniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 15: Berufsgruppe Zahntechniker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 16: Berufsgruppe Augenoptiker, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 17: Berufsgruppe Edelmetallschmiede, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

Gesundheitsbericht 18: Berufsgruppe Elektrofachberufe, GEK Edition, Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse

zu beziehen über:

Schwäbisch Gmünder
Ersatzkasse - GEK
Gottlieb-Daimler-Str. 19
73529 Schwäbisch-Gmünd
je Bericht: 9,80 Euro

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) bearb. von Dr. Gertrud Kühnlein, Dagmar Schorsch-Brandt, Peter Wiedenroth: **Qualifizierungsstrategien und Personalentwicklungskonzepte in der „modernen Verwaltung“**- Schriftenreihe Berufsbildung 12, W-620-10-6-0666-01

zu beziehen über:

Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
Hauptverwaltung, Referat Berufliche Bildung
Theodor-Heuss-Straße 2
70174 Stuttgart

Ulrich Pröll (Hg.) in Kooperation mit Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW: **Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit & Gesundheit**, Modelle - Projekte - Erfahrungen (Tagungsdokumentation)

zu beziehen über:

Landesanstalt für Arbeitsschutz
Nordrhein-Westfalen
Ulenbergstr. 127
40225 Düsseldorf

Klaus Henning, Ellen Olbertz (Hrsg.): **Mobilität und Telekommunikation** -Zwischenworkshop im Januar 1997, Aachener Reihe Mensch und Technik, Band 22, 1997, 112 Seiten, 22,50 Euro, ISBN 3-86073-595-0

zu beziehen über:

Verlag der Augustinus Buchhandlung
Pontstraße 96
62062 Aachen

Qualifizierungsfelder der Zukunft - Methoden der Bedarfsermittlung -Workshop-Dokumentation, 03. September 1997. Durchgeführt von der G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH) und der sfs (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund)

Qualifizierungsfelder der Zukunft - Verfahren zur Ermittlung des regionalen Qualifizierungsbedarfs, Ergebnisbericht, Hgg. von der G.I.B. (Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH)

Kurt Bodewig (Hg.) unter Mitarbeit von Christine Fromm und Arno Georg: **Gesundheit nicht nur denken - Handlungsansätze für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung in NRW**, 1998, ISBN 3-88474-703-7, 10,20 Euro

zu beziehen über:
DGB-Landesbezirk
Friedrich-Ebert-Str. 34-38
Postfach 10 19 55 (40010)
40210 Düsseldorf

Gertrud Kühnlein: **Neue Typen betrieblicher Weiterbildung - Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte**, 1999, ISBN 3-928204-73-4, 9,50 Euro

zu beziehen über:
Hans-Böckler-Stiftung
Bertha von Suttner Platz 1
40227 Düsseldorf
Best.-Nr. 13001

Jürgen Howaldt, Uwe Jürgenhake, Ralf Kopp, Jürgen Schultze: **Personal- und Organisations-Diagnose** - Ein Instrument für wettbewerbsfähige Personal- und Organisationsstrukturen, 2000, 85 Seiten (incl. CD-ROM)

zu beziehen über: (Best.-Nr. 1372)
Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen
Wirtschaft (RKW) e.V.
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn

Guido Becke, Tanja Gangloff, Bärbel Meschkutat, Petra Weddige: **Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung**, 2000, ISBN 3-540-67173-0

zu beziehen über:
Springer Verlag
Tiergartenstraße 17
69121 Heidelberg

Bärbel John, Miriam Reinhard, Antonius Schröder: **Entwicklung Kompetenz in der integrierten Medienwirtschaft**, 1999, ISBN 3-89811-955-6

zu beziehen über:
GAUS GmbH
Evinger Platz 15
44339 Dortmund

Wolfgang Hindrichs, Uwe Jürgenhake, Christian Kleinschmidt, Wilfried Kruse, Rainer Lichte, Helmut Martens: **Der lange Abschied vom Malocher: Sozialer Umbruch in der Stahlindustrie und die Rolle der Betriebsräte von 1960 bis in die neunziger Jahre**, 2000, ISBN 3-88474-892-0

zu beziehen über:
Klartext Verlag
Dieckmannstr. 2-4
45143 Essen

Uwe Jürgenhake, Dieter Schumacher (Hg.): **Qualifizierung alternder Belegschaften "Probleme und Erfahrungen aus der deutschen Stahlindustrie"** (mit Beispielen aus Griechenland und Spanien), 2000, ISBN 3-00-006069-3

zu beziehen über:

Edelstahlwerke Gröditz GmbH
Riesaer Str.
D 01609 Gröditz

Anna Stefaniak, Karin Tondorf, Gertrud Kühnlein, Juliet Webster, Edeltraud Ranftl: **"Alles, was Recht ist" Entgeltgleichheit durch diskriminierungsfreiere Arbeitsbewer- tung in Deutschland, Großbritannien und Österreich** 2001, 17,80 Euro, ISBN 3-87988-615-6, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Edelgard Kutzner: **Die Un-Ordnung der Geschlechter - Industrielle Produktion, Grup- penarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen**, 2003, 29,80 Euro, ISBN 3-87988-752-7, Rainer Hampp Verlag München und Mering

Uta-Maria Hangebrauck, Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Gabriele Muesmann (Hg.): **Handbuch Betriebsklima**, 2003, 265 Seiten, 27,80 Euro, ISBN 3-87988-771-3

Hans-Werner Franz, Ralf Kopp: **Kollegiale Fallberatung - State of the arts und organisationale Praxis**, 2003, 196 S., 19,00 Euro, ISBN: 3-89797-023-6, Edition Huma- nistische Psychologie, EHP Bergisch-Gladbach

Thomas Elkeles, Arno Georg: **Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen. Evaluation eines Modellprogramms.** 2002, ISBN 3-7799-1429-8, Juventa Verlag, Weinheim und München

Oleg Cernavin, Arno Georg: **Praxishandbuch Arbeitsschutz.** Instrumente für Unterneh- mer und Fachkräfte, PraxisReihe: Arbeit-Gesundheit-Umwelt, 2004, 232 Seiten, 39,00 Euro, ISBN 3-89869-076-8, Universum Verlag, 65175 Wiesbaden

Band 42: Bernd Helbich: **Entwicklung eines Ausbildungskonzeptes** - Konzeptentwicklung als Organisationsentwicklung. Handlungshilfe für Praktikerinnen und Praktiker in der betrieblichen Berufsausbildung, Dortmund 1990

Band 49: Axel Deeke, Ralf Kopp: **Die Zukunft des Verbots von Sonntagsarbeit** - Bericht über eine Diskussion zwischen Gewerkschaften, Gewerbeaufsicht und dem Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW, Dortmund 1991

Band 51: Ulrich Pröll, Cordula Sczesny: **Fachkräfte für Arbeitssicherheit in der betrieblichen Zusammenarbeit** - Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von Sicherheitsfachkräften im VDSI, Dortmund 1991

Band 52: Hans-Werner Franz, Rainer Lichte: **Wandel der Arbeit in der Stahlindustrie als Herausforderung der Gewerkschaften**, Dortmund 1991

Band 53: Hans-Werner Franz, Rainer Lichte, Uwe Jügenhake: **Technisch-gewerbliche Berufe für die Stahlproduktion in der Bundesrepublik Deutschland**, Dortmund 1992

Band 54: Ulrich Pröll: **Gefahrstoffe im Arbeitsschutz** Grundzüge der Thematisierung, Regulierung und praktischen Bewältigung von Gefahrstoffrisiken durch den institutionellen Arbeitsschutz, Dortmund 1992

Band 56: Winfried Mengelkamp: **Mitbestimmung und Effizienz** - Eine Betrachtung aus transaktionskosten-theoretischer Sicht, Dortmund 1992

Band 57: Anne Braszeit: **Moderne Managementkonzepte** - Eine Herausforderung für die Mitbestimmung, Dortmund 1992

Band 60: Anita Flacke: **Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und Personalpolitik im Einzelhandel im Urteil von Expertinnen und Experten** - Auszug aus dem Forschungsbericht: "Menschengerechte Arbeitsgestaltung im Einzelhandel unter dem Einfluß neuer Technologien", Dortmund 1991

Band 62: Winfried Augustin, Jörg Sprenger: **Transformation der Mitbestimmung in die neuen Bundesländer und Überlegungen zur gewerkschaftlichen Reformdebatte** - Ein Diskussionsangebot -, Dortmund, Röbeln 1992

Band 64: Ursula Ammon: **Neubegründung von Technologiefolgenabschätzung (TA) als Kommunikationsprozeß**- Schlußfolgerungen und Möglichkeiten aus Arbeitnehmer-sicht am Beispiel neuer Werkstoffe, Dortmund 1992

Band 65: Wilfried Kruse (Hg.): **Weiterbildung und Weiterbildungsforschung - Europäische Perspektiven**. Dokumente einer Arbeitstagung zum FORCE-Programm, 11./12.12.1992 in Dortmund, Dortmund 1992

Band 66: Heike Jacobsen: **Arbeitsmarktsituation von Frauen im Ruhrgebiet**, Dortmund, 1993

Band 68: Helmut Martens, Rüdiger Klatt: **Beiträge zur gewerkschaftlichen Zukunftsdiskussion - Konzeptionelle Überlegungen und praktische Stellungnahme**, Dortmund, 1993

Band 69: Eduard Schwitajewski-Schürkmann: **Institutionen von Arbeit, Technik, Wirtschaft und die Sicherheit und Gesundheit im Betrieb**, Dortmund, 1993

Band 71: Edelgard Kutzner, Martina Stackelbeck, Gudrun Richter, Bärbel Meschkutat: **Förderung von Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Frauen in das Erwerbsleben**. Evaluation modellhafter Arbeitsmarktpolitischer Projekte des Programms „Erprobung neuer Wege der Arbeitsmarktpolitik, Teil II“ Dortmund 1993

Band 72: Eckehart Ehrenberg, Manfred Heckenauer, Wilfried Kruse: **Soziale Stadtentwicklung und Olympische Spiele**, Dortmund 1993

Band 73: Ursula Ammon (Hg.): **Biotechnologie als regionale Option für das Land Brandenburg**. Dokumentation einer Tagung der Sozialforschungsstelle Dortmund und des Instituts für Regionale Innovationsforschung Berlin, Dortmund 1994

Band 74: Projektverbund GfAH, GFS, IfS, sfs (Hg.): **Alternde Arbeitsgesellschaft** - Befunde und Gestaltungsansätze für Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1994

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:
Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

Band 75: Uwe Jürgenhake, Petra Heine, Peter Schnitfeld: **“... und der Zukunft zugewandt“: vom DDR-Stahl zum Ost-Stahl**, Dortmund 1994

Band 76: Monika Goldmann, Edelgard Kutzner, Martina Riezler, Katrin Aumann: **Perspektiven von Frauenarbeit bei neuen Produktions- und Managementkonzepten**, Dortmund 1994

Band 77: Ulrich Grüneberg: **Arbeitssoziologische Studie zum Stand und der Entwicklung des Arbeitsschutzes und der Unfallverhütung im ostdeutschen Bergbau**, Dortmund 1994

Band 78: Ursula Ammon: **Technologiefolgenabschätzung (TA) im Bereich der Bio- und Gentechnologie** - Bilanzierung der TA-Aktivitäten zur Sozialverträglichkeit und aktuelle Handlungs- perspektiven für die Landespolitik in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1994

Band 79: Jutta Steinke: **Der Aufbau von Arbeitnehmerbündnissen in den neuen Bundesländern** - Drängende Aufgabe und mögliche Impulse für die Reformdebatte des DGB, Dortmund 1995

Band 80: Jürgen Howaldt: **Zum Stand der Einführung von KVP-Aktivitäten** - Fünf Fallstudien aus der Automobil- und Zulieferindustrie, Dortmund 1995

Band 81: Ursula Ammon: **Alternativen zu Tierversuchen** - Stand der Forschung und Anwendung in Nordrhein-Westfalen. Gutachten für das Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes NRW, Dortmund 1995

Band 82: Hans-Werner Franz, Günter Geisler (eds.): **Qualified for Quality** - Papers of the European Steel Conference 1995, Dortmund 1995

Band 83: Hans-Werner Franz, Günter Geisler (Hg.): **Qualifikation für Qualität** - Beiträge der Europäischen Stahl-Konferenz 1995, Dortmund 1995

Band 85: Helmut Martens: **Organisatorisch konsolidiert - Institutionell nicht gefestigt**. Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Mitbestimmung in Ostdeutschland - Eine Zwischenbilanz nach fünf Jahren, Dortmund 1996

Band 86: Guido Becke (unter Mitarbeit von Wolfgang Skorvanek: **Soziale Ungleichheit in Dortmund am Beispiel von Überschuldung**. Auswertung einer Analyse von ExpertInnengesprächen im Rahmen des Berichts zur sozialen Lage in Dortmund, Dortmund 1996

Band 87: Ulrich Grüneberg, Jügen Strauß: **Alternative Strategien zur Bewältigung von ordnungspolitischen Veränderungen im ÖPNV**. Ergebnisse einer Studie in zwei ÖPNV Betrieben, Dortmund 1996

Band 88: Uwe Jürgenhake, Peter Schnitfeld, Jürgen Schultze: **Das Ende der Dinosaurier?** Soziale Konsequenzen der Umstellung der Stahlproduktion in integrierten Hüttenwerken auf Elektrostahlerzeugnissen, Dortmund 1997

Band 90: Gertrud Kühnlein, Susanne Eichler: **Der Lernort Berufsschule im Wandel** - Neue Impulse aus den neuen Ländern?, Dortmund 1997

Band 91: Jürgen Howaldt, Ralf Kopp: **Unterschiedliche KVP-Strategien der Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie als Herausforderung für die Betriebsratsarbeit**, Dortmund 1997

Band 92: Helmut Martens unter Mitarbeit von Rüdiger Klatt: **Gewerkschaftszusammenschlüsse und Organisationsreformen** - Die Entstehung der IG Bergbau-Chemie-Energie und die Organisationsreform des DGB, Dortmund 1997

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:
Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

Reihe: Materialien aus der Forschung ISSN 0937 - 7360

Band 19: Christine Fromm: **Prozesse des Aushandelns von Autonomiespielräumen in fremdbestimmten routinisierten Arbeits- abläufen** - Exemplarische Fallanalyse aus der Automobilbranche, Dortmund 1993

Band 21: Cordula Sczesny: **Neue Ansätze der Entgeltgestaltung bei flexiblen Fertigungsstrukturen unter besonderer Berücksichtigung qualifikationsorientierter Entgeltbestandteile**, Dortmund 1993

Band 22: Ursula Ammon: **Genomanalyse in der Arbeitswelt**. Dokumentation und Auswertung einer Expertentagung, Dortmund 1994

Band 23: Frieder Otto Wolf: **Rahmenkonzept für eine kumulative westeuropäische Sozialforschung in Osteuropa**. Für eine praktisch und theoretisch relevante Untersuchung der sozialen Verhältnisse in den osteuropäischen, ostmitteleuropäischen und ostdeutschen Transformationsprozessen, Dortmund 1994

Band 24: Jürgen Schultze: **Individualisierbarkeit - Ein Konzept für die Prozeßleittechnik**, Dortmund 1995

Band 27: Helmut Martens: **Beiträge zur gewerkschaftlichen Reformdebatte** - Empirische Befunde, konzeptionelle Überlegungen, praktische Stellungnahmen, Dortmund 1995

Band 28: Michael Finke: **Betriebliche Sozialordnung in Ostdeutschland** - Eine Untersuchung am Beispiel zweier Maschinenbaubetriebe, Dortmund 1995

Band 29: Riezler, Martina unter Mitarbeit von Gerd Peter: **Kooperationsinitiative Metall**. Erfahrungen mit einem Versuch der Netzwerkbildung und Innovationspartnerschaft in der Region Dortmund, Dortmund 1996

Band 30: Langenhoff, Georg, unter Mitarbeit von Maike Jordan: **Bericht zur Sozialen Lage in Dortmund**, Tabellenband 1, Dortmund 1996

Band 31: Langenhoff, Georg, unter Mitarbeit von Sonja Kuhnt: **Bericht zur sozialen Lage in Dortmund**, Tabellenband 2, Dortmund 1996

Band 32: Helmut Martens: **Erfolg, Scheitern, oder erfolgreiches Scheitern** - Über gesellschaftliche Umbrüche, gewerkschaftliche Reformprozesse und deren sozialwissenschaftliche Thematisierung, Dortmund 1996

Band 33: Jürgen Grumbach, Rüdiger Klatt, Wolfgang Nettelstroth: **Multimedia in der Arbeitswelt** - Handlungs- und Forschungsbedarfe aus der Sicht der Beschäftigten und Interessenvertretungen, Dortmund 1997

Band 34: Andreas Renner: **Soziale Lage als wissenschaftliches Thema**, Dortmund 1997

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:
Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

Reihe: Beiträge aus der Forschung (neu) ISSN 0937 - 7360/0937-7379

Band 101: Arno Georg, Martina Stackelbeck unter Mitarbeit von Silke Kutz: **Chancen und Risiken der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen aus der Sicht von Arbeitgeber*innen** - Fallstudien in Klein- und Mittelbetrieben, Dortmund 1998

Band 102: Sozialforschungsstelle Dortmund, SPD Bezirk Westliches Westfalen: **Innovative Sozialgemeine** - Wir bauen den Sozialstaat von unten! Dortmund 1998 (vegriffen)

Band 103: DGB Landesbezirk NRW, DAG Landesverband NRW, Sozialforschungsstelle Dortmund: **Ist der Beruf noch zu retten?** Eine gemeinsame Veranstaltung zum Reformbedarf in der beruflichen Bildung am 12. Mai 1998 in Dortmund, Dortmund 1998

Band 104: Ulrich Pröll (Hg.): **Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb - Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen**, Tagungsband, Dortmund 1998

Band 105: Hans-Werner Franz: **Qualitätsarbeit braucht Arbeitsqualität.** Handbuch - Einführung von Qualitätsgewährleistung und Gruppenarbeit in einem Zuge. Dortmund 1998

Band 106: Konstantin Gavriilidis: **Autopoiesis, Diskurs und dialogische Technikfolgenabschätzung.** Vergleich der funktional strukturellen Systemtheorie mit der Theorie des kommunikativen Handelns im Hinblick auf den Begründungszusammenhang dialogischer Technikfolgenabschätzung, Dortmund 1998

Band 107: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: **Beschäftigung im Einzelhandel** - Erste Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen der neuen Ladenöffnungszeiten auf die Beschäftigung im Einzelhandel. Dortmund 1998

Band 108: Antonius Schröder u.a.: **Guidelines to Select and Design - Distant Learning Arrangements for Corporate Training (DiLACT)** - A Reference for Managers and Designers of (Continuous) Vocational Training in Corporate Settings, Dortmund 1999

Band 109: Helmut Martens (sfs), Joke Frerichs (ISO) unter Mitarbeit von Jörg Bundesmann-Jansen: **Betriebsräte und Beteiligung.** Ergebnisse einer Evaluation des Teilprojekts „Beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Betriebspolitik“ im OE-Prozess der IG Metall - Werkstattbericht -, Dortmund 1999

Band 110: Hans-Werner Franz: **NPO - Nachhaltige Personal- und Organisationsentwicklung** - Ein Lernzeug, Dortmund 1999

Band 111: Monika Goldmann (Hg.): **Rationalisation, Organisation, Gender. Proceedings of the International Conference, October 1998,** Dortmund 1999

Band 112: Gertrud Kühnlein: **Elemente einer "Lernenden Verwaltung"** Werkstattbericht aus den Workshops am 14. März/28. April 1999 in Dortmund, Dortmund 1999

Band 113: Ralf Kopp, Georg Langenhoff, Antonius Schröder: **Methodenhandbuch,** Angewandte empirische Methoden, Erfahrungen aus der Praxis, Dortmund 1999

Band 114: Heike Jacobsen, Ellen Hilf: **Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten,** Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Dortmund 1999

Band 115: Uwe Jügenhake, Jürgen Schultze, Peter Schnitfeld: **Partizipative Organisationsentwicklung in der Stahlindustrie - Ein betrieblicher Erfahrungsbericht aus einer Stranggießanlage,** Dortmund 2000

Band 116: Hans Vollmer unter Mitarbeit von Georg Langenhoff: **Potentialanalyse der Dortmunder Metall- und Elektrowirtschaft,** Eine Untersuchung im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund. Dortmund 2000

Band 117: Helmut Martens: **Forschung, Forschungstransfer und Beratung.** Forschung, Organisations- und Politikberatung in Zeiten tiefgreifender Umbrüche und großer Orientierungsbedarfe, Dortmund 2000

Band 118: Wilfried Kruse, Birgit Mütterich: **Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten in Dortmund- Eine Handlungshilfe** -, Dortmund 2000

Band 119: Gertrud Kühnlein: **Mentale Trainings als Instrument betrieblicher Organisationsentwicklung,** Dortmund 2001

Band 120: Kooperationsstelle Wissenschaft - Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) (Hg.): **Wohin treibt die Logistik?**

Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. Dortmund 2001

Band 121: Petra Getfert (in Zusammenarbeit mit der GAUS mbH): **Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern - Dokumentation des Workshops vom 28.09.2000** -, Dortmund 2001

Band 122: Ellen Hilf, Christine Fromm: **Arbeitssituation und gesundheitsbezogenes Alltagshandeln in Kleinbetrieben des Einzelhandels,** Dortmund 2000

Band 123: Ulrich Grüneberg, Ursula Ammon, Guido Becke, Peter Reinartz: **Informationstechnologische Vernetzung, ökologische Innovationen und soziale Standards in der textilen Kette,** Dortmund 2001

Band 124: Detlef Ilskensmeier: **Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe,** Dortmund 2001

Band 125: Stefan Meier: **Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen,** Dortmund 2002

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:
Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

Band 126: Ursula Ammon, Guido Becke, Thomas Göllinger, Frank M. Weber: **Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlenmanagement**, Dortmund 2002

Band 127: Edelgard Kutzner, Klaus Kock (Hg.): **Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung**, Dortmund 2002

Band 128: Klaus Kock, Markus Kurth (Hg.): **Arbeiten in der New Economy**, Dortmund 2002

Band 129: Marion Wulf: **Mentoring - Eine Anleitung zum Doing**, Dortmund 2002

Band 130: Birgit Klein, Wilfried Kruse, Gertrud Kühnlein: **Berufliche Bildung: Horizont 2010** - Ergebnisse aus NRW, Dortmund 2003

Band 131: Birgit Klein, Gertrud Kühnlein: **Zusatzqualifikation in der Erstausbildung - Ein Einstieg in Berufliche Weiterbildung**, Tagungsdokumentation, Dortmund 2003

Band 132: Dr. Monika Goldmann, Birgit Mütterich, Martina Stackelbeck, Daniel Tech: **Projektdokumentation: Gender Mainstreaming und demographischer Wandel**, Dortmund 2003

Band 133: Heike Jacobsen, Elizabeth de Renzy: **Report on the Policy Conference, Developments in European Services, Implications for Work, Skills and Gender Equality, Nov. 23rd 2001, Centre Borschette, Brussels**, Dortmund 2003

Band 134: **Abschlussstagung des EU-Projektes "Erfolgsvoraussetzungen für die Umsetzung des Grundsatzes der Entgeltgleichheit am Beispiel des Einzelhandels"** - Dokumentation der Tagung am 15. Mai 2003 in Berlin, Dortmund 2003

Band 135: **Freie Wohlfahrtspflege im Modernisierungsprozess: organisations- und personalpolitische Herausforderungen und Konsequenzen**, Dokumentation des Workshops am 14. März 2003 in Düsseldorf, Dortmund 2003

Band 136: Daniel Tech: **Modernisierung und Professionalisierung der betrieblichen Interessenvertretung**, Zum Organisationswandel einer Institution der industriellen Beziehungen, Dortmund 2003

Band 137: Helmut Martens: **Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy**, Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen, Dortmund 2003

Band 138: Richard Croucher, Wilfried Kruse, Helmut Martens, Ingo Singe, Daniel Tech: **International Trade Union Co-Operation - Experience and Research Issues Workshop Documents** – Transnationale Gewerkschaftskooperationen - Erfahrungen und Forschungsfragen Workshop-Dokumentation, Dortmund 2003

Band 139: Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels: **Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Jugendliche mit Berufsstartschwierigkeiten Wirksame Unterstützung vor Ort?** Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2003

Band 140: **PragMaGus: Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit in kleinen Unternehmen**. Dokumentation der PragMaGus-Tagung: "Qualität der Arbeit in Kleinbetrieben - ein Verbundmodell in der Region Dortmund stellt sich vor" am 05.06.2003 in der IHK zu Dortmund, Dortmund 2003

Band 141: Michael Niehaus: **Der Begriff des Wissens im Wissensmanagementdiskurs**. Materialien zur Begriffsgeschichte unter Berücksichtigung des klassischen griechischen Philosophie, Dortmund 2004

Band 142: Anne Busian, Birgit Klein, Gertrud Kühnlein, Wilfried Kruse, Martin Lang, Günter Pätzold, Judith Wingels: **2. Dortmunder Forschertag Berufliche Bildung NRW: Evaluation der Qualität Berufsbildender Schulen**. Dokumentation. Eine Veranstaltung im Rahmen der Kooperation Sozialforschungsstelle Dortmund/Universität Dortmund, Dortmund 2004

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:
Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de

Band 143: Jürgen Howaldt, Rüdiger Klatt, Ralf Kopp: **Fallstudien zum Wissensmanagement im Bereich wissensintensiver Dienstleistungsnetzwerke aus Berater- und IT bzw. Multimediabranche.** Dortmund 2004

Band 144: Nils J. Nolting: **Betriebsratsarbeit im Niedriglohnssektor.** Eine Fallstudie in der Systemgastronomie, Dortmund 2004

Band 145: Gerd Möll, Ellen Hilf: **Auf der Suche nach der flexiblen Zeit.** Abschlussbericht für das Modellprojekt „Arbeitszeitgestaltung im mittelständischen Einzelhandel“. Dortmund 2004

Band 146: Martina Stackelbeck (Hg.): **Gefälligst zur Kenntnisnahme! HARTZ IV – wie die neue Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sich im östlichen Ruhrgebiet auswirkt.** Dortmund 2004

Band 147: Helmut Martens: **Pragmatisches Management von Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb (PragMaGuS),** Abschlussbericht zur Evaluation des Modellvorhabens, Dortmund 2005

Band 148: Klaus Kock, Edelgard Kutzner: **Betriebsklima,** Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens, Dortmund 2006

Den Bezugspreis der Broschüren erfragen Sie bitte bei uns!

Bestellungen über:

Sozialforschungsstelle Dortmund
Ingrid Goertz
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel. 0231 - 85 96-241
Fax 0231 - 85 96-100
eMail: goertz@sfs-dortmund.de