

# Inhalt

Vorwort	9
<b>1. Einleitung: Betriebsklima – ein unberechenbares Phänomen</b>	<b>11</b>
<b>2. Was ist Betriebsklima? Begriffliche Klärungen</b>	<b>17</b>
2.1 Betriebsklima als soziales Phänomen – Anknüpfungspunkte im arbeits- und industriesoziologischen Diskurs	17
2.1.1 Forschungen zum Betriebsklima	18
2.1.2 Forschungen zur Unternehmenskultur	20
2.1.3 Forschungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz	22
2.1.4 Forschungen zur betrieblichen Sozialordnung	24
2.1.5 Forschungen zum psychologischen Vertrag	26
2.1.6 Resümee	28
2.2 Betriebsklima als gelebte Unternehmenskultur – Anknüpfungspunkte im Managementdiskurs	29
2.2.1 Was ist Unternehmenskultur?	31
2.2.2 Unternehmenskultur als normative Dimension der Zusammenarbeit	33
2.2.3 Betriebsklima als gelebte Unternehmenskultur	35
2.3 Betriebsklima als zwischenmenschliche Dimension guter Arbeit – Hintergrundannahmen des Projekts	36
<b>3. Spannungsfelder des Betriebsklimas – Sechs Praxisberichte</b>	<b>43</b>
3.1 Fall A: Autonomie und Kompetenz	44
3.1.1 Grundinformationen zur Untersuchung im öffentlichen Dienst der Stadt A	44
3.1.2 Spannungsfelder des Betriebsklimas Selbständigkeit und Verantwortung (47) • Leistung und Wertschätzung (48) • Struktur und Reform (49) • Information und Kommunikation (52) • Beurlaubungen und Befristungen (54) • Zusammenfassung (56)	47
3.2 Fall B: Sachbearbeitung und Mitmenschlichkeit	56
3.2.1 Grundinformationen zur Untersuchung im öffentlichen Dienst der Stadt B	56

3.2.2	Spannungsfelder des Betriebsklimas Politik und Verwaltung (58) • Improvisation und Planung (59) Menschlichkeit und Sachlichkeit (61) • Persönliche Gespräche und sachliche Informationen (63) • Eigenverantwortung und Kontrolle (64) Zusammenfassung (65)	58
3.3	Fall C: Engagement und Anerkennung	66
3.3.1	Grundinformationen zur Untersuchung im Industriebetrieb C	66
3.3.2	Spannungsfelder des Betriebsklimas Befragung und Beteiligung (69) • Eigeninitiative und Anweisung (70) Funktion und Person (72) • Miteinander und Gegeneinander (74) Bezahlung und Verantwortung (76) • Zusammenfassung (77)	68
3.4	Fall D: Ungezwungenheit und Ungerechtigkeit	78
3.4.1	Grundinformationen zur Untersuchung im Industriebetrieb D	78
3.4.2	Spannungsfelder des Betriebsklimas Führung und Kompetenz (80) • Frauen und Männer (82) • Organisa- tionsstruktur und Betriebsfamilie (84) • Formelle und informelle Zu- sammenarbeit (85) • Interessenvertretung zwischen Belegschaft und Geschäftsführung (86) • Zusammenfassung (87)	80
3.5	Fall E: Wandel und Verlässlichkeit	89
3.5.1	Grundinformationen zur Untersuchung im Dienstleistungsbetrieb E	89
3.5.2	Spannungsfelder des Betriebsklimas Vertrauen und Misstrauen (91) • Verständnis und Beteiligung (92) Unterstützung und Schuldzuweisung (94) • Veränderungsbereitschaft und Beharrungsvermögen (95) • Belastungsbereitschaft und Überlas- tungsgefahren (96) • Zusammenfassung (97)	91
3.6	Fall F: Fördern und gefordert werden	98
3.6.1	Grundinformationen zur Untersuchung im Dienstleistungsbetrieb F	98
3.6.2	Spannungsfelder des Betriebsklimas Sozialpädagogische Arbeit und Wirtschaftlichkeit (99) • Hilfe für Be- nachteiligte und Sicherung eigener Interessen (101) • Flexibilität und Stabilität (102) • Administration und Kooperation (104) • Sachlichkeit und Gemeinschaftlichkeit (106) • Zusammenfassung (109)	99
4.	<b>Glossar zum Betriebsklima</b>	111
4.1	AUTORITÄT Patriarchale Fürsorge (117) • Überlegenes Wissen (118) • Kartell- bildung (119) • Disziplinarmacht (120) • Leitungskompetenzen (122)	115
4.2	BETEILIGUNG Befragung und Beteiligung (127) • Information und Beteiligung (134)	125

<i>Inhalt</i>		7
4.3	FAIRNESS Faire Beschäftigungsverhältnisse (144) • Fairer Lohn (147) Faire Arbeitsteilung (152)	141
4.4	FÜHRUNG Orientierung (159) • Koordinierung (162) • Überprüfung (164) Unterstützung (167)	157
4.5	KOLLEGIALITÄT Sich aufeinander einstellen (175) • Verantwortlich arbeiten (178) Unterstützung leisten (182)	174
4.6	KOMMUNIKATION Schriftlich oder mündlich (189) • Einseitig oder gegenseitig (191) Organisiert oder spontan (194)	187
4.7	KOMPETENZ Kompetenzen der Geschäftsleitung (202) • Kompetenzen der Vorgesetzten (204) • Kompetenzen der Beschäftigten (207)	201
4.8	LEISTUNG Widersprüchliche Kriterien (215) • Unsichtbare Zusatzarbeiten (217) Einseitige Veränderungen der Anforderungen (219) • Leistung im Vergleich (221) • Leistung als Performance (224)	213
4.9	MACHT Macht und Geschlechterverhältnisse (230) • Macht und Loyalität (236)	228
4.10	MITBESTIMMUNG Mitbestimmung als Einmischung (243) • Mitbestimmung als Beteiligung (250)	242
4.11	VERTRAUEN Vertrauen zwischen Geschäftsleitung und Beschäftigten (260) Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten (265) Vertrauen unter Kolleginnen und Kollegen (268)	259
4.12	WERTSCHÄTZUNG Verkanntes Engagement (275) • Auftrag und Anspruch: zweierlei Maß (280)	273
5.	<b>Betriebsklima und Reziprozität im Arbeitsalltag – Zusammenfassung und Ausblick</b>	289
5.1	Beispiele betrieblicher Reziprozitätsordnungen	291
5.2	Elemente betrieblicher Reziprozitätsordnungen	297

8		<i>Inhalt</i>
5.3	Überlegungen zu einem Konzept betrieblicher Reziprozitätsordnung	302
	Reziprozität folgt zwei verschiedenen Logiken (303) • Menschen haben einen praktischen Sinn für den Tausch (304) • Der Tausch ist ein Symbol der Anerkennung (305) • Das Arbeitsverhältnis ist ein doppeldeutiges Tauschverhältnis (305) • Die betriebliche Sozialordnung weist ein Netz zwischenmenschlicher Bindungen auf (307) • Das Betriebsklima ist Ausdruck lebensweltlicher Reziprozitätsbeziehungen (308)	
6.	<b>Zu guter Letzt: Ist Betriebsklima gestaltbar?</b>	311
	Literatur	313
	Anhang	
1.	Projektdesign: Anlage der Untersuchung, Datenerhebung und -auswertung	323
1.1	Auswahl des Untersuchungsfeldes	324
1.2	Erhebungsmethoden	325
1.3	Auswertungsmethoden	331
2.	Übersichten: Untersuchungsbetriebe, Interviews und Gruppendiskussionen	332
2.1	Übersicht: Untersuchungsbetriebe	332
2.2	Übersicht: Interviews und Gruppendiskussionen	333
3.	Methodologische Überlegungen zum kooperativen Forschungsprozess dieser Studie	333
	Entwicklung der Fragestellungen (335) • Methodendiskussionen (336) Forschungsprozess (337) • Ergebnisvermittlung (340)	
	Stichwortverzeichnis	342