

Abb 1.4 soll die **soziologischen Dimensionen des Zusammenlebens von Menschen** verdeutlichen:⁹

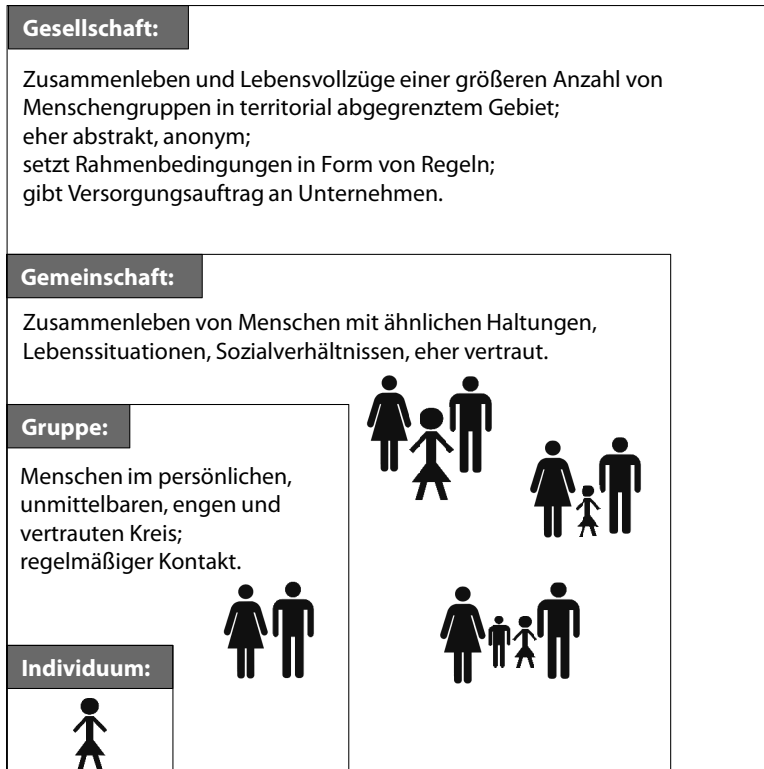


Abb 1.4: Dimensionen des Zusammenlebens von Menschen

Während jeder **Einzelne** als Individuum seine soziale Identität allein für sich selbst finden muss, sind in einer Gruppe Menschen in persönlichem, unmittelbarem und regelmäßigem Kontakt miteinander. Eine **Gruppe** bildet den unmittelbaren, engen und vertrauten Kreis um das Individuum herum. Die engste, sehr vertraute Gruppe, auch als Primärgruppe bezeichnet, bildet dabei die Familie. Später kommt noch der engste Freundeskreis dazu. Damit ist eine Gruppe zahlenmäßig automatisch sehr eingeschränkt.

Von einer **Gemeinschaft** können wir dann sprechen, wenn Menschen mit ähnlichen Haltungen, kulturellen Vorstellungen, in ähnlichen sozialen Verhältnissen, vergleichbaren Lebenssituationen oder Ähnlichem zusammenleben. Die Anzahl der Mitglieder einer Gemeinschaft ist meist wesentlich größer als die in Gruppen. Die Mitglieder sind sich häufig noch bis zu einem gewissen Grad vertraut und bekannt. Sie haben in irgendeiner Form mehr oder weniger Kontakt miteinander und tauschen Informationen aus. Dies kann in jeder denkbaren physischen Form oder auch digital erfolgen.

⁹ Vgl Gabler Wirtschaftslexikon 2010, S 1202, 1249, 1349 und Hirsch-Kreinsen, H. et al 2013, S 129 ff.

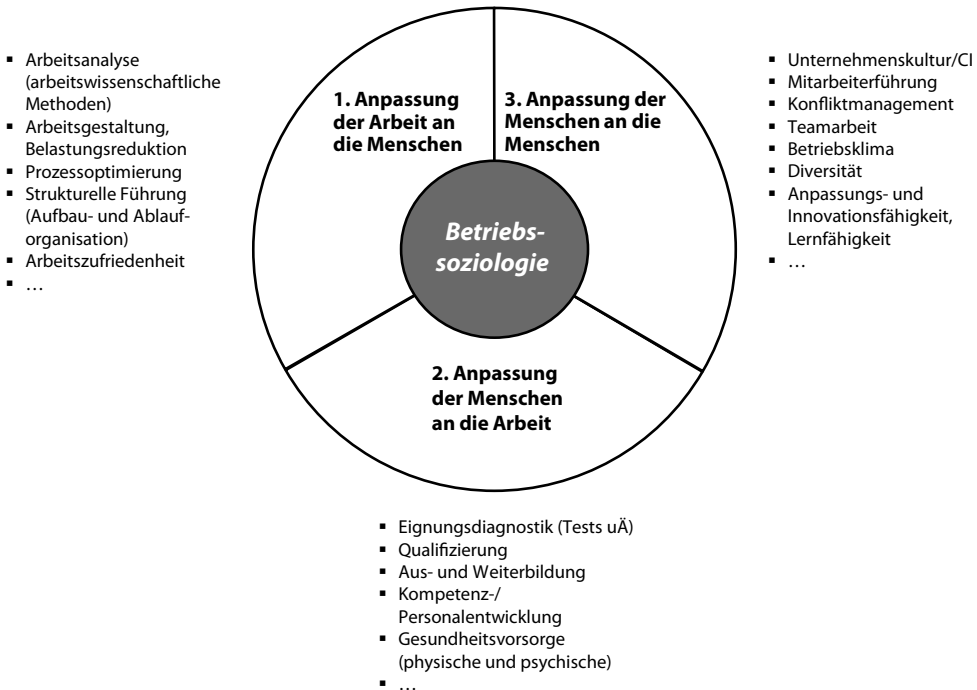


Abb 1.5: Gestaltungsfelder der Betriebssoziologie

Der **erste Bereich** – die Arbeitsanpassung – beinhaltet die Analyse der Arbeit selbst auf Basis der Organisationstheorien¹² mit arbeitswissenschaftlichen Methoden und einer daraus abgeleiteten Arbeitsgestaltung, die Reduktion von körperlichen und psychischen Belastungen, die Optimierung von Arbeitsabläufen und Prozessen, sämtliche Instrumente der strukturellen Führung wie aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte sowie Aspekte, die zur Arbeitszufriedenheit und damit Motivation, aber auch zu Unzufriedenheit und Demotivation führen.

Der **zweite Bereich** beschäftigt sich mit der Anpassung der Menschen an die Erfordernisse der Arbeit, auch im Sinne der Employability.¹³ Dabei ist insbesondere auf die individuellen Potenziale der Personen, aber auch auf ethische Grundsätze Rücksicht zu nehmen, um negative Folgen möglichst zu vermeiden. In diesen Bereich fällt die Eignungsdiagnostik in ihren unterschiedlichen Ausprägungen wie beispielsweise Intelligenz-, Persönlichkeits- oder Belastungstests. Dazu gehören auch Feedback-Mechanismen, wie sie in Assessments und ähnlichen Verfahren eingesetzt werden. Aufbauend auf den Diagnostikergebnissen werden Qualifizierungs- sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der Personal- bzw Kompetenzentwicklung in Unternehmen entwickelt. Auch sämtliche Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsvorsorge sowohl hinsichtlich physischer als auch psychischer Natur, von Burn-out-Prävention bis hin zur Work-Life-Balance fallen in diesen Gestaltungsbereich.

¹² Vgl Nerdinger, F. et al 2014, S 47 ff.

¹³ Vgl Bauer, U. 2015, S 18 ff. Dazu wird Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz benötigt.

2. Arbeit und Gesellschaft

2.1. Der Begriff „Arbeit“

Arbeit wird als zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste, körperliche oder/ und geistige Tätigkeit bezeichnet, die der Befriedigung materieller oder geistiger Bedürfnisse dient.¹⁴

Soziologisch gesehen ist **Arbeit ein Prozess**, in dem Menschen soziale Beziehungen eingehen, die im Lebenszusammenhang von zentraler Bedeutung sind. Damit verbunden sind die Strukturierung der Zeit, die soziale Anerkennung und das Selbstwertgefühl der Person. Die Form bzw Art und Weise der Arbeit bestimmt gleichzeitig die Ausprägung der sozialen Beziehungen über den Arbeitsprozess hinaus und spiegelt sowohl den gesellschaftlichen **Status der Person** als auch den Stellenwert, den Arbeit in der Gesellschaft hat, wider. Dementsprechend stehen die **Veränderung von Arbeitsformen** und Arbeitsinhalten in enger Beziehung mit dem **sozialen Wandel in einer Gesellschaft**.

Wenn man den gesellschaftlichen Wandel im Rückblick betrachtet, sieht man, dass sich entsprechend den politischen, gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen auch das Verständnis des Arbeitsbegriffs gewandelt hat und wohl auch in der Zukunft weiter verändert.

Arbeit war in ihrer elementaren Ausprägung auf die Existenzsicherung auf Basis der natürlichen Ressourcen ausgerichtet und wurde als zwar notwendige, aber minderwertige Tätigkeit gesehen, die in erster Linie von unfreien Personen wie zB Sklaven oder Leibeigenen geleistet wurde.

Erst im Zuge der Reformation unter *Martin Luther* erhielt Arbeit eine positive Zuschreibung in dem Sinne, dass in der protestantischen Ethik Arbeit mit „gottgefälligem Tun, Pflichterfüllung und sittlicher Tugend“ gleichgesetzt wurde. Aus diesem hohen moralischen Stellenwert leitete sich auch das Recht auf durch Arbeit erworbenes Eigentum und damit das Recht auf Unabhängigkeit und Freiheit ab. Damit wurde, wie *Max Weber* feststellte, die Basis für den „Geist des Kapitalismus“ geschaffen.¹⁵

Es benötigte, speziell bezogen auf Europa, aber rund 250 Jahre und viele Kriege und Wirren, bis sich, ausgelöst durch den technologischen Fortschritt, der Begriff Arbeit markant weiterentwickelte. Hand in Hand ging diese Entwicklung mit grundlegenden gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen, die auch die Landkarten veränderten und bis in unsere heutige Zeit hereinwirken. Im nächsten Kapitel werden diese Entwicklungen überblicksmäßig kurz dargestellt.

¹⁴ Vgl Gabler Wirtschaftslexikon 2010, S 151 f und *Hirsch-Kreinsen, H.* 2013, S 28 ff.

¹⁵ Vgl *Weber, M.* 1986 (zuerst 1920) zitiert in *Hirsch-Kreinsen, H.* 2013, S 30.

2.2. Die industrielle Entwicklung

Wenn wir von industrieller Entwicklung sprechen, können wir zwischen vorindustriellen und den eigentlichen **industriellen Entwicklungsformen** unterscheiden.

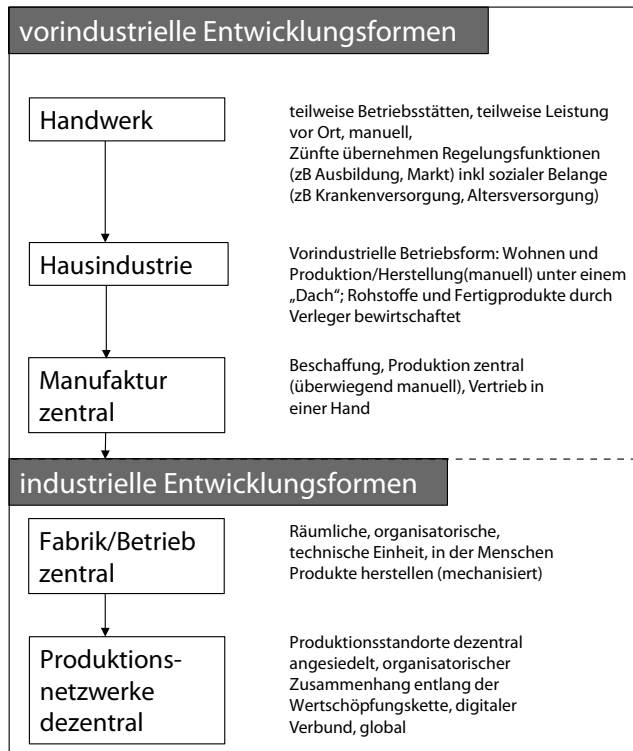


Abb 2.1: Industrielle Entwicklungsformen

Dabei ist zu beachten, dass wir, wenn wir von industrieller Entwicklung sprechen, im Wesentlichen von der Entwicklung des mitteleuropäischen Raumes ausgehen. Mit zunehmender Industrialisierung verbreitet sich der Fokus bis hin zur heutigen globalisierten Betrachtung.

Als erste vorindustrielle Entwicklungsform ist wohl das **Handwerk** zu sehen. Handwerk wurde – und wird nach wie vor – zum Teil in festen, örtlich fixen Betriebsstätten betrieben und zum Teil als Leistung vor Ort direkt beim Auftraggeber erbracht. Beispielsweise fertigt ein Tischler einen Schrank in seiner Werkstatt und montiert ihn anschließend direkt beim Kunden. Gefertigt wird dabei im Wesentlichen manuell, natürlich unter Benützung des erforderlichen Werkzeuges, das heutzutage auch die Form von Maschinen haben kann. Ein wesentliches Merkmal des Handwerks war die Herausbildung von Zünften, die eine wichtige Regelungsfunktion, zB hinsichtlich Mitgliedschaft, Interessenvertretung, Qualifizierung oder Marktzugang, aber auch eine wichtige Funktion in sozialen Belangen für die Mitglieder der jeweiligen Zunft, zB Kranken- oder Altersversorgung, übernahmen. Zünfte stellen eine typische

Gemeinschaft dar, die die Interessen ihrer Mitglieder nach innen und nach außen vertreten und gleichzeitig aufgrund des Zugehörigkeitsgefühls eine gewisse soziale Heimat für die Mitglieder darstellen. Gesellschaftspolitisch ist anzumerken, dass sich aus den Zünften allmählich ein freies, nach Unabhängigkeit strebendes Bürgertum entwickelte.

Ein nächster Entwicklungsschritt kann in der sogenannten **Hausindustrie** gesehen werden. Darunter ist eine vorindustrielle Betriebsform zu verstehen, bei der Produktion und Wohnen unter einem Dach, meist innerhalb einer Großfamilie, vereint waren. Die Herstellung der Produkte erfolgte dabei in manueller Form. Die Beschaffung der Rohstoffe und der Vertrieb der fertigen Produkte erfolgten durch einen außenstehenden Verleger, wodurch es meist zu hoher Abhängigkeit der Produzenten vom Verleger kam.

In der **Manufaktur** als nächste Entwicklungsstufe wurde die Arbeit örtlich zentralisiert und die Arbeiter wurden in der Nähe der Betriebsstätten angesiedelt. Die Organisation insgesamt sowie die Beschaffung von Rohstoffen und der Vertrieb der fertigen Waren wurden in einer Hand zusammengefasst. Damit wurde die Unabhängigkeit von Dritten gestärkt, durch die Zentralisierung wurde Arbeitsteilung möglich und größere Produktionseinheiten wurden geschaffen, wodurch Kostenvorteile erzielt werden konnten. Wesentliches Kennzeichen der Manufaktur war die nach wie vor überwiegend manuelle Herstellung der Produkte. Deshalb kann auch die Manufaktur als vorindustrielle Betriebsform bezeichnet werden.

Mit der technologischen Entwicklung war es möglich, menschliche Arbeit durch Maschinen zu ersetzen. Dies war der Schritt in die eigentliche **industrielle Fertigung**. Dabei wurden in **Fabriken**, die als räumliche organisatorische Einheiten zusammengefasst waren, mithilfe von Maschinen von Menschen Produkte hergestellt. Die Mechanisierung der menschlichen Arbeit ist dabei ein wesentliches Merkmal, dadurch veränderte sich der Charakter der Arbeit grundlegend. Erstmals wurde menschliche Arbeit durch Maschinen ersetzt, was den Effekt mit sich brachte, dass die Arbeit selbst erleichtert wurde, aber viele Arbeiten, die bisher von Menschen erbracht wurden, wegfielen und diese Menschen damit ihre Arbeit verloren. Dies führte naturgemäß zu sozialen Spannungen. Gleichzeitig entstand neue Arbeit, die jedoch höher qualifizierte Mitarbeiter benötigte. Diese bis heute zu beobachtende Entwicklung führte im Laufe der Zeit zu unterschiedlichen Lösungsansätzen, die wir später noch näher kennenlernen und diskutieren werden.

Heute stehen wir vor dem Entwicklungsschritt, dass einzelne Fabriken und Betriebe zu dezentralen **Produktionsnetzwerken** erweitert wurden, die in vielen Fällen global entlang der Wertschöpfungskette im digitalen Verbund angesiedelt sind. Die damit verbundene Arbeit stellt neue, sehr hohe Anforderungen an die beteiligten Menschen und setzt eine entsprechende Qualifikation voraus. Gleichzeitig werden einfache Arbeiten in Entwicklungsländer ausgelagert.

Es ist festzuhalten, dass die verschiedenen Entwicklungsformen – der heutigen Zeit angepasst – weiterhin nebeneinander existieren.

Die von den Menschen gemachten Erfahrungen und psychischen Prozesse können positiver oder negativer Natur sein. Sie werden im positiven Sinne als Motivation und im negativen Sinne als Stress bezeichnet.

Die Nervenzellen des **Motivationsystems** produzieren die körpereigenen Botenstoffe Dopamin, endogene Opioide und Oxytocin.⁶⁰

- Dopamin fördert die Leistungsbereitschaft und erhöht die Energie („Ich will etwas tun“).
- Opioide lindern das Schmerzempfinden und bringen Wohlgefühle („Es macht Freude, etwas zu tun“).
- Oxytocin wird auch als Bindungs-, Vertrauens- und Gemeinschaftshormon bezeichnet („Ich setze mich für die ein, die mich mögen“).

Ausgelöst wird die Produktion dieser Botenstoffe vor allem durch Zuwendung, Anerkennung, Beachtung und Sympathie. Menschen brauchen dazu persönliche Beziehungen. Ohne Beziehung gibt es auf Dauer keine Motivation. Weitere Auslöser sind Aktivitäten, die Freude bereiten. Hier sind vor allem Musik und genussvolle Bewegung, zB in Form von nicht leistungsorientierten sportlichen Aktivitäten, anzuführen. Insgesamt führt die Ausschüttung dieser Hormone zu Motivation, Leistungsbereitschaft und Kreativität, aber auch zu Zufriedenheit und „Erfüllung“ (vgl Abb 3.6).

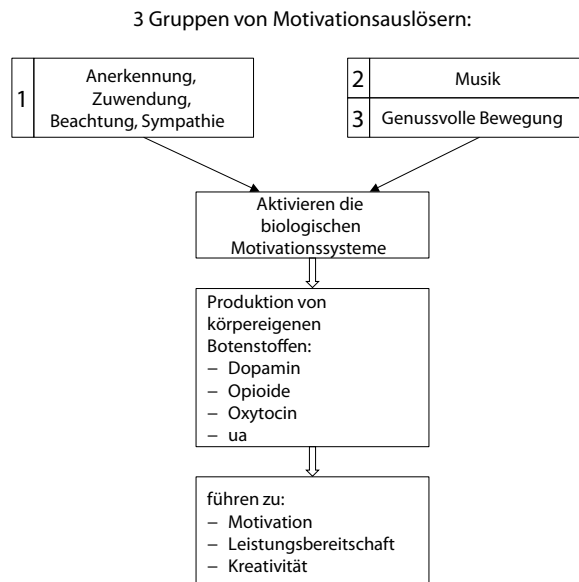


Abb 3.6: Auslöser von Motivation

Unsere klassischen **Stresssysteme** werden im Wesentlichen durch zwei Gruppen von Faktoren aktiviert: einerseits durch das Fehlen von Zuwendung, Anerkennung, Beachtung und Sympathie und andererseits durch Überforderung, Kränkung, Bedrohung, Aggression bis hin zu Gewalterfahrungen.

⁶⁰ Vgl Bauer, J. 2013, S 28 f.

Stress kann in diesem Zusammenhang als Anpassungsreaktion auf Störungen von außen definiert werden.⁶¹

Goleman ortet vor allem in der mangelnden Selbstbeherrschung von Emotionen wie Zorn, Ärger und Wut eines der Hauptprobleme in unserer industriellen Gesellschaft. Wer seinen Impulsen ausgeliefert ist und keine Selbstbeherrschung kennt, kann nicht mehr „klar denken“, schaltet also seine Vernunft aus und kann auch nicht auf andere eingehen und empathisch handeln.⁶²

Ausgelöst wird dieser Zustand durch die Produktion der körpereigenen Stress-Botenzstoffe Adrenalin, Noradrenalin, Cortisol und noch einiger anderer. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass Stress eine natürliche Schutzfunktion darstellt, weil der Organismus in sehr kurzer Zeit auf maximale Leistungsbereitschaft gebracht wird. Wenn die Notwendigkeit besteht, zB auf Gefahrensituationen sehr rasch zu reagieren, schützt uns dieser Mechanismus. Durch die körperliche Aktivität werden die Stresshormone wieder abgebaut und der Körper kehrt zu seinem normalen Zustand zurück. Man spricht in diesem Fall von „gutem Stress“ dem sogenannten „Eustress“, der zeitlich begrenzt wirkt und gesundheitlich nicht schadet. Von „schlechtem Stress“, auch „Distress“ genannt, spricht man, wenn Stress nicht mehr beherrschbar ist und vom Körper nicht mehr herunterreguliert werden kann. Die Folgen von dauerhaftem Überforderungsstress sind erhöhter Blutdruck, erhöhte Blutfettwerte, erhöhtes Herzinfarktrisiko, Schwächung des Immunsystems, Burn-out und andere stressbedingte Erkrankungen (vgl Abb 3.7).⁶³

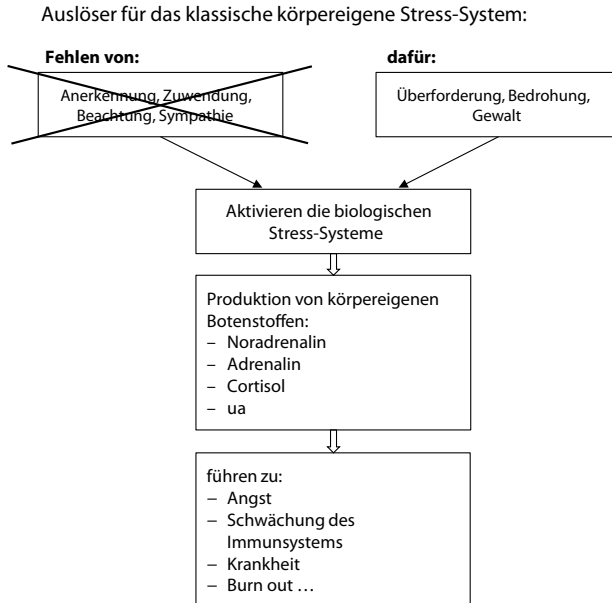


Abb 3.7: Auslöser von Stress

61 *Rosenstiel, L.* 1992, S 100.

62 Vgl *Goleman, D.* 1996, S 12 f.

63 Vgl *Bauer, J.* 2013, S 39 f.

5. Grundaspekte der Personalführung

5.1. Begriffe, Funktion und Führungserfolg

Unternehmen sind soziale Netzwerke mit einem Unternehmenszweck, der in Form von Unternehmenszielsetzungen operationalisiert wird. Diese Zielsetzungen betreffen sowohl die Erstellung von betrieblichen Leistungen als auch die Menschen selbst, die dieses soziale System bilden. Zur Zielerreichung werden betriebliche Strukturen eingerichtet, die formal als Aufbau- und Ablauforganisation bezeichnet werden. Gleichzeitig entwickeln sich soziale Strukturen, die teils formal geschaffen werden bzw teils informell entstehen und das menschliche Zusammenwirken abbilden.

Der **Begriff der Führung** im Sinne der „Unternehmensführung“ bezeichnet das geplante, zielgerichtete Ausrichten des interaktiven Handelns von Individuen und Gruppen, um die vorgegebenen Unternehmensziele zu realisieren. Neben der Zielerreichung sollen auch die Motivation der Mitarbeiter und der Gruppenzusammenhalt sichergestellt werden.

Führung im Sinne von „**Personalführung**“ wird als psychologische und soziale Fähigkeit einer Person im Umgang mit Menschen betrachtet.¹¹⁴

Man bezeichnet solche Personen als Führungskräfte oder auch als Manager, die die Funktion der „Führung bzw Leitung“ wahrzunehmen haben. Beide Begriffe werden hier nicht gegeneinander abgegrenzt, sondern aus Vereinfachungsgründen synonym verwendet.

Führungskräfte sind Personen, die Willensbildung und Willensdurchsetzung gegenüber anderen Personen wahrnehmen und die damit verbundene Verantwortung übernehmen. Führung ist demnach zielbezogene Einflussnahme durch Strukturen und Personen.¹¹⁵

Führung setzt immer voraus, dass es eine Person gibt, die führt, und mindestens eine oder mehrere Personen (Gruppe), die geführt werden. Bei den Funktionen in einer Gruppe haben wir bereits die Funktion der „Leitung“ und die zugehörigen Tätigkeiten „planen, entscheiden, anordnen, kontrollieren (PEAK)“ kennengelernt. Die **Funktion der Leitung** ist eine wesentliche und zentrale Aufgabe einer Führungskraft.

Die Funktion der Leitung ist

- verliehen, festgelegt, erworben oder vereinbart,
- an bestimmte Tätigkeiten gebunden und
- den beteiligten Personen bekannt.

¹¹⁴ Vgl Gabler Wirtschaftslexikon 2010, S 1142.

¹¹⁵ Vgl Rosenstiel, L. et al 2014, S 3 f.

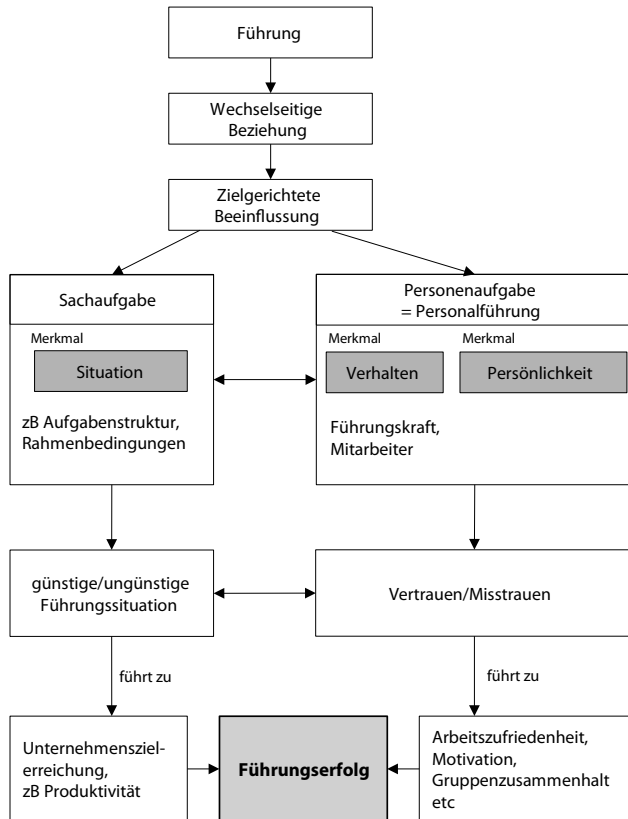


Abb 5.1: Einflussfaktoren auf den Führungserfolg

Eine zielgerichtete Beeinflussung durch Führung geht einmal in Richtung einer **Sachaufgabe**, deren wesentliches Merkmal die jeweilige Situation darstellt. Dies betrifft beispielsweise die Aufgabe selbst oder die Rahmenbedingungen, in die die Aufgabenstellung eingebettet ist.

Die andere Richtung betrifft die **Personenaufgabe**, die als eigentliche **Personalführung** bezeichnet werden kann und auf die Merkmale Persönlichkeit und Verhalten abzielt. Das Merkmal Persönlichkeit bezieht sich in erster Linie auf die Führungskraft selbst, aber auch auf die Persönlichkeit der Geführten. Die Zusammensetzung einer Gruppe und damit der Gruppenmitglieder variiert natürlich immer von Situation zu Situation und ist von der Führungskraft entsprechend zu berücksichtigen. Das Verhalten der Führungskraft kann aufgabenmotiviert oder beziehungsmotiviert sein. Der Unterschied liegt darin, dass der aufgabenmotivierte Vorgesetzte seine Mitarbeiter als Mittel zum Zweck sieht, um ein Sachziel zu erreichen, während der beziehungsmotivierte Vorgesetzte umgekehrt die Aufgabe als Mittel zu dem Zweck sieht, Beziehungen zu unterhalten.¹¹⁸

118 Vgl Rosenstiel, L. 1992, S 309 ff.

- **Management by Exception (MbE)** (Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall)
MbE ist ein Führungskonzept mit weitreichender Dezentralisierung. Alle im normalen Betriebsablauf anfallenden Entscheidungen werden von den dafür zuständigen Stellen getroffen. Ein Eingriff des Vorgesetzten erfolgt nur, wenn vereinbarte Toleranzwerte überschritten werden.

Voraussetzung ist eine sehr detaillierte Aufgabenabgrenzung, die gut planbar ist und wo messbare Toleranzwerte festgelegt werden können, weshalb sich MbE speziell für Routineaufgaben gut eignet. Die laufende Kontrolle ist Voraussetzung. Innerhalb der festgelegten Aufgaben entscheiden die Verantwortlichen selbstständig. MbE geht damit noch einen Schritt weiter als MbD.

- **Management by Objectives (MbO)** (Führung durch Zielvereinbarungen)
MbO ist das am weitesten verbreitete Führungsprinzip und wird häufig mit Management by Participation (MbP) gleichgesetzt. Dieses Führungsprinzip beteiligt Mitarbeiter am Zielvereinbarungsprozess, der zusammen mit der zuständigen Führungskraft stattfindet. Ausgangspunkt ist die These, dass sich Mitarbeiter umso stärker mit den Unternehmenszielen identifizieren, je mehr sie an deren Formulierung und Festlegung selbst mitbestimmen können. Dadurch entsteht auch ein Commitment bei der Umsetzung und Motivation zur Zielerreichung. Die Zielvereinbarungen werden üblicherweise im gemeinsamen Mitarbeitergespräch getroffen. Damit kommt dem Mitarbeitergespräch ein besonders hoher Stellenwert als Führungsinstrument zu. Der Ablauf des MbOs ist in Abb 5.2¹²¹ dargestellt.

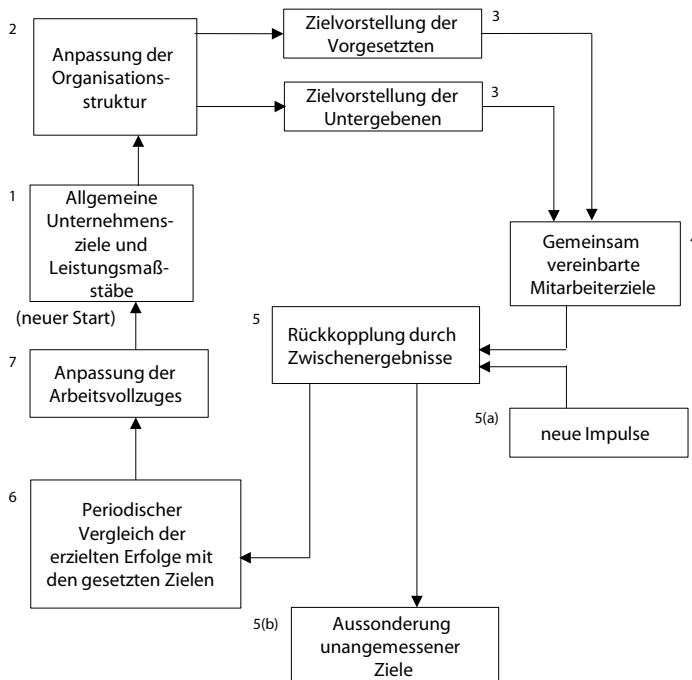


Abb 5.2: Management by Objectives als Kreislaufschema

121 Holtbrügge, D. 2015, S 231.