



Ulrich Bauer

Betriebssoziologie und Management

Eine Standortbestimmung

1. Begriffseingrenzung „Betriebssoziologie“

Unter dem Begriff Betriebssoziologie ist eine „spezielle Soziologie, deren Gegenstandsbereich die Betriebe als Orte der gesellschaftlichen Produktion darstellen“ (Gabler, 2010, Seite 439) zu verstehen. Die Abgrenzung zur Betriebswirtschaftslehre besteht darin, dass diese die ökonomischen und technisch-organisatorischen Belange in den Mittelpunkt stellt, während sich das Interesse der Betriebssoziologie auf die sozialen Beziehungen innerhalb der Unternehmung richtet und diese als soziales Gebilde insgesamt betrachtet.

In der Betriebswirtschaftslehre stellt die Institution „Betrieb bzw. Unternehmen“ die Herstellung von Gütern und Leistungen, die dazu geeignet sind, menschliche Bedürfnisse zu erfüllen, als Unternehmenszweck in den Mittelpunkt. Die Betriebssoziologie hingegen fokussiert die Konsequenzen für die in der Unternehmung beschäftigten Personen, z.B. in Hinblick auf die Arbeitsbelastung, persönliche Qualifikation, Gesundheit u.ä. In der Betriebswirtschaftslehre steht das allgemeine

Rationalitätsprinzip in Form des Wirtschaftlichkeitsprinzips im Vordergrund. Oder anders ausgedrückt: Ziel ist es, mit einem möglichst minimalen Ressourceneinsatz ein Maximum an Ergebnis zu erzielen. Um dieses Ziel zu erreichen, braucht es die Steuerung der Produktionsfaktoren durch das Management.

Diese Steuerung beinhaltet die Funktionen der Planung, Entscheidung, Anordnung und Kontrolle und bezieht sich auf die 3 klassischen Produktionsfaktoren „Betriebsmittel“ z.B. in Form von Maschinen, „Rohstoffe, Materialien“ und den Produktionsfaktor „Arbeit bzw. Mensch“, der sowohl dispositiv als auch ausführend angelegt ist. Während die Steuerung der Produktionsfaktoren „Material“ und „Maschinen“ reine Mittel-Zweck-Beziehungen darstellen, ist die Steuerung des Produktionsfaktors „Mensch“ von erheblich anderer Natur.

2. Spannungsfeld „Produktionsfaktor Mensch“

Der Produktionsfaktor „Mensch“ zeichnet sich gegenüber den anderen

beiden Produktionsfaktoren durch eine Reihe von wesentlichen Unterschieden aus. Besonders wichtig ist dabei der Umstand, dass Menschen eigene Bedürfnisse, persönliche Ziele und Lebensvorstellungen haben. Dabei ist zu beachten, dass alle Menschen sowohl in ein berufliches Umfeld, als auch gleichzeitig in ein privates und ein gesellschaftliches Umfeld eingebettet sind, die zueinander stets in Wechselwirkung stehen.

Das bedeutet, dass beispielsweise eine Insolvenz der Firma den Verlust des Arbeitsplatzes bedeutet, was sich im privaten Umfeld einer Person negativ auswirkt, da die Möglichkeit des Gelderwerbs und der Finanzierung der persönlichen Dinge in der Familie in Frage gestellt ist. Gleichzeitig hat die Gesellschaft die Aufgabe, den Verlust von Arbeitsplätzen und die persönliche Betroffenheit im privaten Bereich abzufedern. Die Gesellschaft hat dazu Mechanismen vorgesehen, die diese negativen Folgen vorübergehend durch Bezahlung eines Arbeitslosengeldes, Weiterversicherung in der Krankenversicherung usw. abmildern. Gleichzeitig gilt es zu beachten, dass jeder einzelne

Mensch sich innerhalb dieses Spannungsfeldes des beruflichen, privaten aber auch gesellschaftlichen Umfelds einordnet und seine soziale Identität innerhalb dieser drei Felder mit ihren Wechselwirkungen findet. Veränderungen bedürfen einer Neudefinition dieser persönlichen Identität, wie das beispielsweise erforderlich ist, wenn eine Person durch Pensionierung aus dem Berufsleben ausscheidet und sich in seinem privaten und gesellschaftlichen Umfeld neu einordnen muss.

Diese Identität ist für das einzelne Individuum deshalb von Bedeutung, da sie direkt mit der Frage der Erfüllung der persönlichen Orientierung, der Frage des persönlichen Lebenssinns bis hin zum Selbstwertgefühl, aber auch Erfüllung des existentiellen Sicherheitsbedürfnisses zusammenhängt. Ein weiteres interessantes Spannungsfeld im Bereich des Produktionsfaktors „Mensch“ ist der Umstand, dass er einerseits sowohl als Produzent der Leistungen in Erscheinung tritt, aber gleichzeitig diese Leistungen auch als Konsument in Anspruch nimmt. Die Erhaltung der Kaufkraft der Konsumenten ist deshalb nicht nur zur persönlichen Bedürfnisbefriedigung von Interesse, sondern auch ein wichtiges gesellschaftliches Anliegen. Die Herstellung eines Gleichgewichts zwischen der unternehmerischen, beruflichen, der privaten und gesellschaftlichen Dimension ist daher eine ständige Herausforderung, sowohl für das Management im Unternehmen als auch für die Politik, die die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dazu zu gestalten hat.

Dementsprechend ist im Zuge von unternehmerischen Zielfestlegungen auch eine moralisch-ethische Dimension mit zu berücksichtigen. Die Fragestellung „Nützt bzw. schadet ein bestimmtes Unternehmensziel der Gesellschaft?“ stellt das Management in Unternehmen zunehmend vor schwierige Entscheidungen.

3. Die Kernaufgaben der Betriebssoziologie und des Managements

Die Betriebssoziologie im Sinne der Lehre von der Gesellschaft und deren Verhalten beschreibt die Unternehmung als soziales Gebilde und sucht nach Erklärungsmodellen dafür, wie sich Menschen innerhalb dieses sozi-

- Arbeitsanalysen (arbeitswissenschaftliche Methoden)
- Arbeitsgestaltung, Belastungsreduktion
- Prozessoptimierung
- Strukturelle Führung (Aufbau- und Ablauforganisation)
- Arbeitszufriedenheit (Motivation)
- ...



- Unternehmenskultur/CI
- Mitarbeiterführung
- Konfliktmanagement
- Teamarbeit
- Betriebsklima
- Diversität
- Anpassungs- und Innovationsfähigkeit, Lernfähigkeit
- ...

- Eignungsdiagnostik (Tests u.ä.)
- Qualifizierung
- Aus- und Weiterbildung
- Kompetenz-/Personalentwicklung
- Gesundheitsvorsorge (physische und psychische)
- ...

Abb.: Gestaltungsfelder der Betriebssoziologie

alen Netzwerks verhalten. Dabei sind die Menschen mit ihren Bedürfnissen, Motiven, daraus resultierenden Ängsten und Verhaltensweisen als Einzelpersonlichkeit, als Individuum zu betrachten. Gleichzeitig ist aber auch das Verhalten von Menschen in der Gruppe, wo gruppenspezifische Aspekte in den Mittelpunkt rücken, von Interesse. Während die Betriebssoziologie also Wechselwirkungen, Systeme und Verhaltensweisen beschreibt und erklärt, hat das Management die Aufgabe, Unternehmungen und die darin tätigen Menschen in Richtung der Zielerreichung zu beeinflussen und zu steuern.

Dabei bilden die betriebspsychologischen Ansätze wichtige Orientierung für das Management. Peter Drucker wies bereits darauf hin, dass Unternehmen dazu da sind, „Ergebnisse zu produzieren und Manager diese Zielerreichung aktiv zu gestalten haben. Unternehmen sind dabei aber auch als gesellschaftliche Institutionen zu sehen, die soziale Netzwerke darstellen und das Ziel haben sollen, Fähigkeiten und Potential aller Beteiligten zu respektieren“ (vgl. W. Kiechel III, S 30).

4. Gestaltungs- und Handlungsfelder der Betriebssoziologie und des Managements

Die Gestaltungsfelder lassen sich in 3 Bereiche (vgl. Abb. Gestaltungsfelder der Betriebssoziologie) unterteilen: Erstens geht es um die Anpassung der Arbeit an die Menschen selbst, zweitens um die Anpassung der Menschen an die Arbeit und drittens um die

Anpassung der Menschen an andere Menschen. Der erste Bereich beinhaltet die Analyse der Arbeit selbst mit arbeitswissenschaftlichen Methoden, die Gestaltung der Arbeit, die Reduktion von körperlichen und psychischen Belastungen aber auch die Optimierung von Prozessen und Abläufen sowie sämtliche Instrumente der strukturellen Führung wie beispielsweise Aufbau- und Ablauforganisationen. Unter dieses Feld kann man letztendlich auch die Arbeitszufriedenheit und Motivation als Resultat anführen. Im Bereich der Anpassung der Menschen an die Arbeit ist vor allem der gesamte Bereich der Eignungsdiagnostik einzuordnen, von Assessments bis hin zu diversen Testverfahren sowie Feedback-Mechanismen wie 360°-Feedback u.ä. Instrumente.

Die wesentlichen Hilfsmittel sind Qualifizierungs- sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie alle Maßnahmen, die unter den Begriff der Personal- bzw. Kompetenzentwicklung fallen. Dazu gehören aber auch Maßnahmen wie die Gesundheitsvorsorge, sowohl physischer als auch psychischer Natur. Der gesamte Bereich der sogenannten Work-Life-Balance bzw. Burn-Out-Prävention kann hier ebenfalls zugeordnet werden. Der dritte Bereich betrifft die Anpassung der Menschen an die Menschen selber, hierunter fallen der gesamte Bereich der bewussten Gestaltung der Unternehmenskultur sowie der Corporate Identity-Methoden, der Mitarbeiter/innenführung, des Konfliktmanagements aber auch Methoden zur Förderung von Teamar-

beit und zur Verbesserung des Betriebsklimas. Ein weiteres großes Feld stellt der gesamte Bereich der Diversität dar, beginnend mit dem gender-sensiblen Umgang mit den Menschen in einer Organisation über die Notwendigkeit, interkulturelle Integration sicher zu stellen, die im Zusammenhang mit der Globalisierung eine wesentliche Kernaufgabe für die Zukunft darstellt, bis zur Integration von bestimmten Mitarbeiter/innengruppen, die beispielsweise durch Behinderung besondere Bedürfnisse haben, aber auch die Einbeziehung von älteren Mitarbeiter/innen in das aktive Berufsleben.

Das Resultat ist eine adäquate Flexibilität einer Unternehmung hinsichtlich Anpassungs- und vor allem Innovationsfähigkeit. Das bedeutet, dass eine Organisation die Lernfähigkeit entwickeln muss, um auf Veränderungen, die in immer rascheren Zyklen auf Unternehmen zukommen, reagieren zu können.

5. Resümee und Ausblick

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist der Zweck von Unternehmen, bestimmte Ziele zu erreichen und Ergebnisse zu produzieren. Dies betrifft insbesondere Leistungen und Güter, die in der Lage sind, Bedürfnisse von Menschen abzudecken. Unternehmen folgen dem sogenannten Rationalitätsprinzip, was im Wesentlichen bedeutet, im Sinne der Wirtschaftlichkeit mit möglichst geringem Ressourceneinsatz ein Maximum an Ergebnis zu erzielen. Gleichzeitig sind Unternehmungen gesellschaftliche Institutionen und soziale Netzwerke. In diesem Zusammenhang kommen bestimmte gesellschaftliche Zielsetzungen in Form von moralisch-ethischen Normen zum Tragen.

Dies gilt insbesondere für die Respektierung von Fähigkeiten und individuellem Potential aller Beteiligten, die an der Erstellung von Leistungen in Unternehmungen mitwirken. Aus betriebssoziologischer Sicht sind die Erkenntnisse von Elton Mayo aus den Hawthorne Experimenten, dass Einzelindividuen, wenn sie sich in Gruppen zusammen tun, einen großen Einfluss darauf haben, wie viel die Gruppe bereit ist, an Leistung zu erbringen und zu produzieren, richtungsweisend.

Daraus leiten sich sowohl förderliche aber auch hinderliche Faktoren ab, die Leistungsfähigkeit bestimmen. Zu den förderlichen Faktoren gehören beispielsweise, Menschen in die Gestaltung der Arbeit selber als auch in Entscheidungen miteinzubeziehen und ihnen Verantwortung zu übertragen. Hinderliche Faktoren sind beispielsweise Menschen wie anonyme Automaten zu behandeln und ihnen jegliche Eigenverantwortung abzuspochen. McGregor hat das später in seiner Theorie X und Y formuliert (vgl. McGregor S 43ff). Aus diesen Erkenntnissen leitet sich die Aufgabe für das Management ab, für das Gleichgewicht zwischen unternehmerischen Zielsetzungen und individuellen persönlichen Bedürfnissen und Zielsetzungen zu sorgen.

Als zentrale Managementaufgaben für die Zukunft sind wohl Führung und Innovation zu sehen (vgl. W. Kiechel III, S 39ff). Gerade Innovation ist einerseits für den langfristigen Bestand und Erfolg von Unternehmungen im Wettbewerb ausschlaggebend, ist aber gleichzeitig immer mit dem Menschen untrennbar verbunden. Das bedeutet, dass Management in Form von Führung menschliche Kreativität und Erfindergeist fördern muss, sie aber auch gleichzeitig im Sinne der unternehmerischen Zielsetzungen steuern muss.

Die operative Aufgabe der Steuerung obliegt dem Management, die dafür förderlichen Erklärungsmodelle liefert die Betriebssoziologie. Erfolgreiche Manager müssen in der Zukunft sowohl Verständnis entwickeln als auch Umsetzungsstärke unter Beweis stellen. Management und Betriebssoziologie werden daher in der Zukunft eine untrennbare Symbiose eingehen müssen, damit Unternehmungen erfolgreich am Markt bestehen können.

Literatur:

- Gabler Wirtschaftslexikon, Wiesbaden, 17. Auflage 2010



**o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing.
Dr. Ulrich Bauer**

Vorstand des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, TU Graz

- W. Kiechel III: Das Jahrhundert des Managements, in: Harvard Business Manager, Jänner 2013, S 26 bis 41
- D. McGregor: The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill Companies, New York 2006

Autor:

- 1976 – 1983 Studium Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der TU Graz
- 1983 – 1989 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung für Betriebswirtschaftslehre an der TU Graz
- 1988 Promotion zum Doktor der technischen Wissenschaften, TU Graz
- 1989 – 1991 Personalentwicklung Steirerbrau AG, Graz
- 1991 – 1997 Steiermärkische Elektrizitäts-AG, Graz Vorstandsassistent des kaufmännischen Vorstandes, ab 1992: Personalchef und Leiter Öffentlichkeitsarbeit
- seit 1997 Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Graz, Vorstand des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie
- 1998 - 2000 Kuriersprecher der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften
- 2000 – 2003 Dekan der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften
- 2003 – 2011 Vizerektor für Finanzen und Personal
- seit 2011 Vizerektor für Personal und Beteiligungen

Forschungsschwerpunkte:

Techno- und sozioökonomische Fragestellungen mit den Schwerpunkten Controlling, Kostenmanagement, technologieorientiertes Marketing und Beschaffung, Betriebssoziologie