

Der Mensch im Büro

Schmiede, Rudi; Henn, Regine; Klug, Tina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmiede, R., Henn, R., & Klug, T. (2005). Der Mensch im Büro. In J. Eisele, & B. Staniek (Hrsg.), *Bürobau Atlas: Grundlagen, Planung, Technologie, Arbeitsplatzqualitäten* (S. 192-199). München: Callwey. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-255879>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



4.1 Der Mensch im Büro

Regine Henn, Tina Klug
und Rudi Schmiede

1 Unternehmensstrukturen

- 1.1 Formale Organisation
- 1.2 Informelle Strukturen

2 Macht und Einfluss durch die Organisationsstruktur

- 2.1 Spannungen durch ungleiche Informationsbestände
- 2.2 Zusammenhang von Entbehrlichkeit und Machtpotenzial
- 2.3 Tendenz zur Aufweichung steiler Hierarchien
- 2.4 Verteilte Verantwortung bei flachen Hierarchien

3 Auswirkungen organisatorischer Umgestaltungen

- 3.1 Arbeitsmotivation
- 3.2 Unternehmenskultur
- 3.3 Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit
- 3.4 Ambivalenz bei der autonomen Arbeit: Freiheit und Vereinnahmung
- 3.5 Individualisierung des Arbeitsplatzes
- 3.6 Fazit

4 Schlüsse für den planerischen Kontext

Der Mensch in seinem täglichen Arbeitsumfeld des Büros steht im Mittelpunkt der folgenden Betrachtung. Es werden sowohl allgemeine Aussagen zu Unternehmensstrukturen gemacht als auch Auswirkungen aktueller organisatorischer Veränderungen in Unternehmen thematisiert.

1 Unternehmensstrukturen

1.1 Formale Organisation

Die formale Organisation von Unternehmen hat zwei Funktionen: Zum einen sollten konkrete Aufgaben möglichst effizient bearbeitet werden können, zum anderen soll die Kooperation zwischen Mitarbeitern in Teilbereichen oder zwischen Funktionsträgern ermöglicht werden.

Aufbau- und Ablauforganisation

Durch die Aufbauorganisation wird festgelegt, wer für welche Aufgaben zuständig ist. Dies bezieht sich sowohl auf spezialisierte Abteilungen (z.B. für Beschaffung, Produktion, Absatz, Forschung und Entwicklung sowie Verwaltung) als auch auf einzelne Posten (Abteilungsleiter, Vorarbeiter, Manager usw.). Die Ablauforganisation hingegen regelt die Reihenfolge der Arbeitsschritte (z.B. Auftragseingang, Auftragsabwicklung, Rechnungstellung).

Differenzierung und Integration

Organisation sichert im Aufbau wie im Ablauf Differenzierung und Integration. Differenzierung bedeutet, dass unterschiedliche Aufgaben, Informationen und Machtbefugnisse auf die jeweils spezialisierten Stellen verteilt werden. Integration heißt, dass die verschiedenen Aufgabenbereiche durch festgelegte Weisungs- und Informationsbeziehungen koordiniert werden. Die prinzipiell gegenläufigen Prozesse Differenzierung und Integration werden auf diese Art und Weise beide in der Organisationsstruktur verankert. Differenzierung und Integration finden sich sowohl horizontal (zwischen gleichberechtigten Akteuren) wie vertikal (zwischen Hierarchiestufen). Beispielsweise kann die Antragsbearbeitung im Arbeitsamt aufgeteilt werden, in dem ein Sachbearbeiter die Anträge für Arbeitslosen-

geld und Arbeitslosengeld II der Kunden mit Nachnamen A bis K und ein anderer Sachbearbeiter die Anträge für Arbeitslosengeld und Arbeitslosengeld II der Kunden mit Nachnamen L bis Z bearbeitet. Eine andere Möglichkeit der horizontalen Differenzierung ist, dass der erste Sachbearbeiter alle Anträge (A-Z) für das Arbeitslosengeld und der zweite Sachbearbeiter alle Anträge (A-Z) für das Arbeitslosengeld II bearbeitet.

Vertikale Differenzierung liegt vor, wenn ein Sachbearbeiter den Antrag bearbeitet und anschließend ein Teamleiter diesen Antrag unterschreibt. Bei der vertikalen Integration werden diese Arbeitsschritte zusammengefügt und der Bearbeitungsvorgang kann damit abgeschlossen werden. Außer in diesen internen Strukturen findet Kommunikation vermehrt auch zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt statt, also direkt mit dem Endabnehmer oder mit anderen Mitgliedern eines unternehmensübergreifenden Netzwerks [1].

Welche Organisationsform für welche Aufgabe?

Im Rahmen dieser allgemeinen Unternehmensstrukturen kann Arbeit auf unterschiedliche Art und Weise organisiert werden. Neben scheinbar autonomer, selbstverantwortlicher Arbeit, die man für allein zeitgemäß halten könnte, sind nach wie vor häufig tayloristisch standardisierte Arbeitsprozesse zu finden, für die ausdifferenzierte Arbeitsteilung, hierarchisch-bürokratische Strukturen und strenge zeitliche Vorgaben charakteristisch sind. So ist z. B. durch Stechuhren bestimmte Fließbandarbeit immer noch zu finden genauso wie moderne Formen der Arbeitsorganisation z. B. in kreativen Berufen wie bei Architekten und Designern, die häufig unabhängig und selbstverantwortlich arbeiten, existieren. Nun stellt sich die Frage, welche Kriterien für den Einsatz einer bestimmten Organisationsform ausschlaggebend sind.

Unternehmensumwelt ist entscheidend

Um Organisationen erklären und verstehen zu können, wurden in den Sozialwissenschaften verschiedene Theorieansätze entwickelt. Der situative Ansatz ist ein solcher Ansatz. Im Rahmen dieser Theorie wird der Erfolg von Organisationsstrukturen und die Verhaltens-



weise des Managements aus der Besonderheit der jeweiligen Situation erklärt. Man unterscheidet „turbulente“ und „stabile Umwelten“. Mit „turbulenten Umwelten“ sind wechselnde Ansprüche des Marktes gemeint, die nicht eindeutig beschreibbare und standardisierbare Aufgaben nach sich ziehen und bei denen Mitarbeiter für die Durchführung mit einem gewissen Maß an Eigenverantwortung, also der Erlaubnis zu selbstbestimmtem Handeln und Kreativität ausgestattet sein müssen. Für diese Situation sind dezentrale Strukturen mit einem hohen Maß an Aufgabenintegration und offenen Informationskanälen effizient. „Stabile Umwelten“, d. h. eindeutige Arbeitsabläufe und gleichartige Tätigkeiten, erfordern hingegen starre, hierarchische Organisationen mit hoher funktionaler Aufgabenteilung [2]. Das erklärt gegenläufige, aber gleichzeitige Tendenzen bei verschiedenen Beschäftigtengruppen: zum einen die Entwicklung zu mehr Autonomie der Arbeit, zum anderen aber auch die Durchsetzung von mehr Kontrolle, Fremdbestimmung und Monotonie am Arbeitsplatz.

1.2 Informelle Strukturen

Obwohl durch die beschriebenen formalen und technischen Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Differenzierung und Integration Beziehungen hergestellt werden sollen, in deren Rahmen Fachwissen für

bestimmte Aufgaben rational eingesetzt wird, beeinflussen auch soziale Komponenten die Ausgestaltung einer Arbeitsbeziehung (Abb. 4.1.1). Diese sozialen Einflüsse sind in den formal festgelegten Abläufen, die durch technische Arbeitsmittel wie z. B. dem PC oder Produktionsmaschinen unterstützt werden, noch nicht einbezogen. Auf der sozialen Beziehungsebene verwirklichen sich Strukturen, die ganz anders als die formalen gelagert sein können. Das tägliche Miteinander der Beschäftigten entscheidet, wie betriebliche Vorgaben verwirklicht werden. Jede Aufgabe wird interaktiv realisiert. Auch eine Aufgabe, die scheinbar höchst individuell gelöst werden muss, ist untrennbar mit den Handlungen der anderen Anwesenden verquickt. Begriffen werden kann die „Struktur des aufeinander bezogenen Arbeitshandelns“ in Unternehmen daher nur als „Vernetzung formaler und sozialer Rationalität“ [3]. Soziale Rationalität drückt sich in Motiven oder Zielsetzungen aus, die bezogen sind auf „Macht- und Einflusststrukturen, Einstellungen gegenüber der Organisation und ihren Mitgliedern, Interaktionsmustern und Gruppenbeziehungen, Gruppennormen, Vertrauen, Offenheit, Risikobereitschaft, indirekten Rollenerwartungen und Wertsystemen, Erwartungen, Wünschen, Bedürfnissen oder affektiven Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen“ [4].

Wirkungen informeller Kommunikation: Effizienz, aber auch Störungspotenzial

Informelle Organisationsstrukturen sind im Prinzip informelle Kommunikationsstruktu-

ren. Gemütliche Teeküchen, Raucherecken oder Café-Treffs sind Orte an denen informelle Kommunikation besonders ausgeprägt stattfindet. Informelle Kommunikationsstrukturen existieren jenseits formaler Strukturen und drücken individuelle Ziele aus. Sie beziehen sich auf berufsbezogene Inhalte und auf private Gespräche; sie dienen dem Erreichen des Unternehmenszieles, der Bewältigung beruflicher oder sozialer Konflikte und können sich auch als Störungen bemerkbar machen. Insofern sich die informelle Kommunikation auf arbeitstechnische Fragen bezieht, trägt sie dazu bei, den Arbeitsprozess zu koordinieren, weil sie zur Informationsweitergabe beiträgt. Außerdem werden durch informelle Kommunikation Vorgaben kollektiv umgesetzt, Rückmeldungen gegeben und bei Störfällen Problemlösungen ausgehandelt. Informelle Kommunikationsstrukturen stellen „eine Beziehungsstruktur her, die für das konkrete Arbeitshandeln förderlich sein kann, Kooperation erleichtert und als Bedingung für wechselseitige Unterstützung fungiert.“ [5] Sie können die Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen stärken.

2 Macht und Einfluss durch die Organisationsstruktur

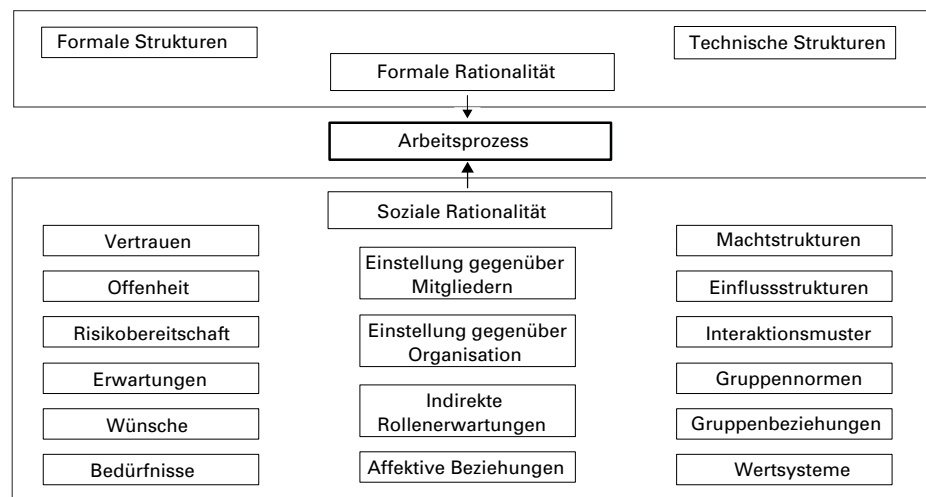
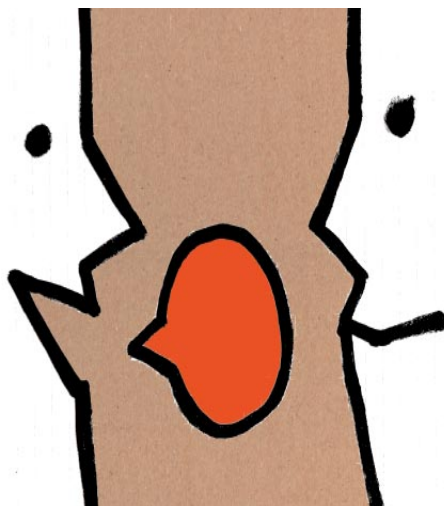
2.1 Spannungen durch ungleiche Informationsbestände

Machtasymmetrien beruhen auf ungleich verteilten Informationsbeständen. Diese können sowohl aus formalen wie aus informellen

Strukturen erwachsen.

Die Möglichkeit, Interessen durchzusetzen, ist eng mit der Position des Individuums in der Organisationsstruktur verbunden. An seine Position knüpfen sich eine bestimmte Rollenzuweisung und Machtbefugnis, die mit einem festgelegten Informationszugang einhergeht. Dies beeinflusst die Möglichkeit zu kommunizieren ebenso wie den Inhalt von Kommunikation. Mit der ungleichen Verteilung von Macht und Kompetenzen durch die Organisationsstruktur wird ein soziales Spannungsfeld geschaffen [6]. Deswegen stoßen Umstrukturierungsmaßnahmen zumindest bei dem Teil der Beschäftigten auf Widerstand, der seine Machtpositionen davon bedroht sieht. Wenn beispielsweise eine stark hierarchisch strukturierte Abteilung eines Bauunternehmens umstrukturiert wird, in dem flache Hierarchien eingeführt werden, fühlen sich diejenigen, die vorher in den oberen Hierarchieebenen angesiedelt waren (Abteilungsleiter, Vertreter des Abteilungsleiters) bedroht. Sie müssen ihre Machtposition in Zukunft durch ihre kompetente Arbeitsweise sichern und können sich nicht mehr auf die Macht berufen, die alleine durch ihre hierarchische Stellung begründet war. Der Erfolg der Maßnahme hängt davon ab, wie groß die Machtressourcen sind, die jeweils hinter der Erneuerung oder der Konservierung der Strukturen stehen. Auch Widerstände gegenüber räumlichen Veränderungen könnten als indirekte Widerstände gegen Umstrukturierungsmaßnahmen verstanden werden.

Ebenso spielt die Einbettung einer Person oder Gruppe in informelle Strukturen eine



4.1.1 Arbeitsprozess als Vernetzung formaler und sozialer Rationalität [1]

wichtige Rolle bei der Durchsetzung von Interessen. Auch diese, durch die alltägliche Interaktion unbewusst entstandenen Strukturen, ermöglichen Informationszugang, Vorteile durch die Verwertung der Information und sozialen Einfluss oder Macht. So können beim Mittagessen beiläufig angesprochene Themen in später stattfindenden offiziellen Sitzungen die Ergebnisse entscheidend beeinflussen. Wie groß die Ressourcen sind, die einem Akteur oder einer Gruppe aufgrund von Interaktionsprozessen zur Verfügung stehen, hängt von Anzahl, Qualität (Prestige, Einfluss) und Verfügbarkeit der sozialen Beziehungen ab. Auch Gruppen als Ganzes sind in der Lage, Interessen durchzusetzen. Sie können großes Solidaritätspotenzial besitzen, Werte und Normen durchsetzen, Sozialisationsfunktionen haben und Handeln sanktionieren, was für die Koordination von Handlungen neben institutionalisierten Handlungsvorgaben entscheidend ist [7]. Gegensätze, Machtdifferenzen und Konkurrenzen, die aus Positionen in der formalen Organisationsstruktur entstehen, kommen in informeller Kommunikation zum Tragen und können durch sie infrage gestellt werden.

2.2 Zusammenhang von Entbehrlichkeit und Machtpotenzial

Das Machtpotenzial eines Individuums oder einer Gruppe hängt nach Crozier und Friedberg [8] zunächst vom Grad der Komplexität bzw. der Nachvollziehbarkeit der Aufgabe bzw. Funktion in der Organisation ab. Je kom-

plexer die Funktion eines Individuums oder einer Gruppe in einer Organisation ist, desto weniger ersetzbar ist das Individuum oder die Gruppe und desto weniger Möglichkeiten gibt es, diese zu kontrollieren. Für die Komplexität der Funktion eines Beschäftigten sind folgende Variablen entscheidend: das Sachwissen bzw. die funktionale Spezialisierung, die Kontrolle relevanter Umweltbeziehungen, die Kontrolle wichtiger Informationen und Informationskanäle, die Kontrolle, die sich aus allgemeinen organisatorischen Regelungen ergibt. Für das Machtpotenzial eines Individuums oder einer Gruppe ist außerdem die Bedeutung der ausgeübten Funktion für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens entscheidend. Beschäftigte in höheren Ebenen verfügen demnach über größeres Machtpotenzial und sind schwieriger ersetzbar, weil ihre Aufgaben kaum Routinearbeiten enthalten, wie im Fall der Beschäftigten auf unteren Ebenen, sondern äußerst komplex sind. (Abb. 4.1.2).

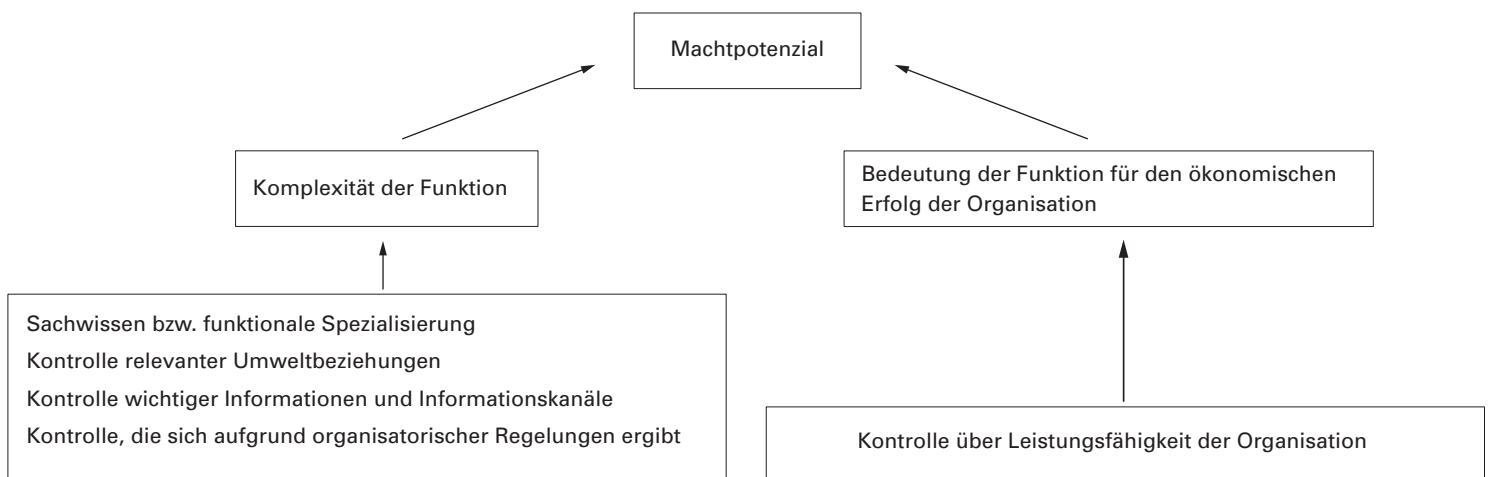
2.3 Tendenz zur Aufweichung steiler Hierarchien

Neue Organisationsprinzipien setzen die Vorteile informeller Strukturen für bestimmte Arbeitsbereiche um. Durch gleichberechtigte Zusammenarbeit können Mitarbeiter häufig zu besseren Lösungen kommen, als über konkrete Anweisungen durch Vorgesetzte. Flache Hierarchien unterstützen die Bildung informeller Strukturen bzw. ahmen ihre Funktionsweise nach und machen sie gezielt nutzbar.

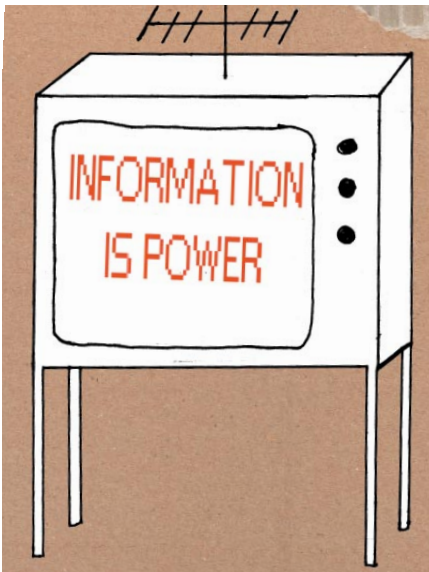
So erhalten Momente informeller Strukturen in rationalisierter Weise Einzug in den formalen Aufbau (z. B. durch Gruppenarbeit, Vertrauen als Arbeitsprinzip).

2.4 Verteilte Verantwortung bei flachen Hierarchien

Rationalisierung und flache Hierarchien sind also keine sich wechselseitig ausschließenden Prinzipien. Je nach Aufgabe kann es rationaler sein, einzelnen Mitarbeitern größere Entscheidungskompetenzen zu übertragen und in einer solchen Konstellation auf die Problemlösekompetenz zusammenarbeitender Teams zu vertrauen. Steile Hierarchien sind dann ineffizient, weil durch sie Vorgesetzte mit der Koordination spezialisierter Teilaufgaben überfordert werden und weil dann nicht die persönlichen Eigenschaften jenseits formaler Ausbildung genutzt werden können. Die Abflachung von Hierarchien dient dazu, das Verantwortungsbewusstsein für das Arbeitsergebnis beim einzelnen Mitarbeiter zu verankern und damit seinen Einsatz zu erhöhen. In gleichberechtigten Strukturen ohne eindeutige Verantwortungszuweisung ist jede Person in der Verantwortung, und entsprechend ist sie bereit, die „Anforderungen des Marktes“ selbst anzunehmen, anstatt sie als Anforderung eines verantwortlichen Vorgesetzten anzusehen. Die Möglichkeit, durch eine solche Organisationsstruktur Ressourcen im Engagement der Mitarbeiter offen zu legen, hat den Grad der Hierarchisierung in den letzten Jahren abnehmen lassen.



4.1.2 Machtpotenzial von Individuen oder Gruppen im Unternehmen



3 Auswirkungen organisatorischer Umgestaltungen

3.1 Arbeitsmotivation

Führung und Management müssen durch eine Organisation, die reibungslose Arbeitsabläufe gewährleistet, die Motivation der Beschäftigten sichern. Demotivierend wirken ungenaue Aufgabendefinitionen, unklare Zuständigkeiten, widersprüchliche Anweisungen sowie Ziele, deren Parameter nicht dem Einfluss des Mitarbeiters unterliegen. Des Weiteren gründet sich ein großer Teil der Arbeitsmotivation auf die Anerkennung der Arbeitsleistung. Dies geschieht zum Teil über die Entlohnung, aber auch durch Feedbacks von Seiten der Gruppe oder des Vorgesetzten. Dass Leistung nicht nur Ergebnis unterschiedlicher organisationsstruktureller oder physikalischer Rahmenbedingungen ist, zeigte schon die berühmte Hawthorne-Studie, die von 1924 bis 1932 durchgeführt wurde. Forscher wollten die Auswirkungen unterschiedlicher Lichtverhältnisse auf die Arbeitsleistung beobachten und untersuchten dazu eine Gruppe unter veränderten Bedingungen und eine Kontrollgruppe, in der die Lichtverhältnisse gleich blieben. Das verblüffende Ergebnis war, dass bei beiden Gruppen, völlig unabhängig von irgendwelchen Lichtverhältnissen, deutliche Leistungssteigerungen zu verzeichnen waren. Dies wird auf die den Arbeitern durch die Forschungsaktivitäten zuteil gewordene Aufmerksamkeit zurückgeführt, die arbeitsmotivierend wirkte [9].

Manager als Mittler

Um in einem Unternehmen überhaupt Kooperation zu ermöglichen, muss die Machtausübung desjenigen, der Kooperation zwischen heterogenen Machtgruppen und Interessen koordiniert, anerkannt sein. Wenn formale Verantwortung und faktische soziale Autorität auseinander fallen, entsteht Konfliktpotenzial. Dieses wird noch verstärkt, wenn formale Verantwortung und faktische Kompetenz systematisch auseinanderklaffen, weil Manager durch Zielvereinbarungen an bestimmte Ergebnisse gebunden sind, aber nicht die Verfügungsgewalt über die dazu notwendigen Mittel haben. Christoph Deutschmann, ein Soziologe, der sich schwerpunktmäßig mit Themen aus Industrie und Wirtschaft befasst, sieht in dem Mangel an Führungskraft die Ursache für den von ihm für die BRD seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts konstatierten Autoritätsverlust der Manager, der sich in „innerer Kündigung“ der Mitarbeiter äußert [10].

3.2 Unternehmenskultur

Unternehmensberater und Managementforscher bemühen sich darum, verloren gegangene Loyalität und Arbeitsmoral wieder herzustellen. Durch die Inszenierung von „Unternehmenskultur“ soll die durch mangelnde Führungskraft verursachte fehlende Identifizierung mit dem Unternehmen wieder hergestellt werden (Kultur statt Hierarchie). Unter Unternehmenskultur wird der Aufbau eines Image verstanden, das unternehmensintern und nach außen hin verwirklicht wird. Es setzt sich zusammen aus Objekten (einheitliche Kleidung, Logos, aber auch der Standort oder das Gebäude), aus Sprache (Legenden, Geschichten ...) aus Verhalten (Routinen, Bräuche, Zeremonien ...) und Gefühlen (Sicherheit, Stolz ...) [11]. Das Internet-Auktionshaus eBay inszeniert sich romantisch-spielerisch als eine große „Gemeinschaft, die zu offenem und ehrlichem Austausch zwischen allen Mitgliedern ermuntern soll“ und beschreibt seine Werte folgendermaßen: „Wir glauben, dass die Menschen gut sind. [...] Wir schätzen jeden als einzigartige Person. [...] Wir sehen in Missverständnissen die Hauptursache für Streit. [...] Wir bauen eine neue Welt und eine Gemeinschaft im In-

ternet. Jeder ist eingeladen, an dieser Welt mitzubauen. [...] Wir möchten, dass eBay seinen Mitgliedern Spaß macht!“ [12] Dagegen präsentiert sich der Computerhersteller IBM knallhart: „Der Markt ist die treibende Kraft bei allem, was wir tun. [...] Wir haben keine Zeit zu verlieren. IBMer sind engagierte und kompetente Mitarbeiter, die im Team erfolgreich sind.“ [13] Über diese symbolische Integration der Beschäftigten hinaus zeichnen sich insbesondere neue Organisationsmodelle dadurch aus, dass organisatorische Prozesse wie indirekte Steuerungs- und Koordinierungsprinzipien (bereichs- und hierarchieübergreifende Aushandlungsprozesse; Zielvereinbarungen mit dem gehobenen Management), Weiterbildungsmaßnahmen und neue Managementformen (Management als Coach und Moderator) in ihren kulturellen Dimensionen betont werden [14 und 15]. Ein solches Image zielt nicht nur nach innen auf die gegenwärtigen Arbeitnehmer, sondern auch auf zukünftige Beschäftigte, die sich mit den im Unternehmen praktizierten Formen der Arbeit identifizieren.

Probleme bei einer „starken“ Unternehmenskultur

Solchermaßen inszenierte Unternehmenskulturen sind nicht unproblematisch. Durch diese Konzepte soll erreicht werden, dass sich der Einzelne voll mit seiner Rolle als Teil des Unternehmens identifiziert, indem seine Autonomie bei der Arbeit mit der Verantwortung für das Arbeitsergebnis verbunden wird. Außerdem soll die uneingeschränkte Verfügung über die Motivation und Zeit der Mitarbeiter zur Norm erhoben und private Lebenszusammenhänge der Beschäftigten in die Firma eingebunden werden. Fraglich ist, ob damit nicht der Zugriff auf Kreativität und Handlungsfähigkeit konterkariert wird und dadurch wertvolle Ressourcen verloren gehen. Die Frankfurter Soziologin Silvia Krömmelbein weist darauf hin, dass die Möglichkeit der Auseinandersetzung und Gestaltung institutioneller Vorgaben immer gegeben sein muss, um Kommunikationen zu ermöglichen, in denen der Einzelne seine Identität, Handlungsfähigkeit, Kreativität und Fähigkeiten ausbilden kann. Sie identifiziert zwar nicht-hierarchische Strukturen als Grundlage für eine solche Art der Interaktion. Entscheidend

hierbei ist jedoch, dass Normvorgaben nicht zu starr gestaltet sind. Menschen, die den Normen nicht entsprechen, werden Repressionen ausgesetzt, obwohl gerade in ihnen großes kreatives Potenzial schlummern kann. Diese Repressionen kommen in Form von Mobbing zum Ausdruck. Des Weiteren „müssen die Kommunikationsstrukturen nicht nur Raum zur Gestaltung, sondern auch einen Raum zur Distanzierung bieten“. Ist das nicht der Fall, kann es dazu kommen, dass der Einzelne auf Grund von Überidentifizierung mit der Rolle in der Organisation seine Person nicht mehr unabhängig von diesem sozialen Kontext begreifen kann und folglich Kritik und mangelnde Anerkennung als „Infragestellung der eigenen Identität wahrgenommen“ werden [16]. (Tab. 4.1.1).

3.3 Entgrenzung und Subjektivierung der Arbeit

Unternehmen stehen grundsätzlich vor dem Problem, die differenzierten Unternehmensteile und Abteilungen in übergeordnete Zielsetzungen zu integrieren. Sie müssen Arbeitsformen ermöglichen, die erlauben, auf das gesamte kreative Potenzial des Mitarbeiters zuzugreifen, um so der sprunghaften Entwicklung neuer Produkte und Leistungen nachzukommen. Sie begegnen dem meist mit der Abkehr von den hierarchischen, bürokratischen, autoritären und stark arbeitsteilig geprägten fordistischen Organisationsstrukturen der Massenproduktion und der Einführung von Arbeitsformen, die auf Selbstorganisation basieren.

Rationalisierung in Bereichen hochqualifizierter Arbeit

In fordistisch organisierten Unternehmen werden Rationalisierungspotenziale durch vertikale Organisationsstrukturen ausgeschöpft. Dies geschieht im Zusammenhang mit tief gestaffelten Hierarchien, bürokratischen Weisungsstrukturen und der Teilung des Unternehmens in funktionale Abteilungsstrukturen. Hochqualifizierte, überdurchschnittlich entlohnte Arbeit ist mit diesen Mitteln nicht zu rationalisieren. An die Stelle der fordistischen tritt eine neue, horizontale Organisationsform mit den Merkmalen Arbeitsautonomie und „Führung durch Ziele“.

Zielvereinbarungen gelten als zentrales Merkmal des modernen Managements. Von der stark überwachten Kontrolle z. B. der geleisteten Arbeitszeit verschiebt sich die Aufmerksamkeit auf vereinbarte Ziele, die es im Arbeitsprozess zu erreichen gilt. Die Komponente der Arbeitszeit tritt dabei scheinbar in den Hintergrund – scheinbar, weil die Zielvorgaben häufig mit einem starken impliziten Zeitdruck einhergehen. Kontrolliert wird jedoch am Ende das Ergebnis und nicht die geleistete Arbeitszeit.

Instrumente der selbstorganisierten Arbeit

Durch zielorientierte, selbstorganisierte Arbeit, die gesteigerte Verantwortung für den Einzelnen bedeutet, soll das „unternehmerische Denken“ und dadurch die Identifikation mit dem Unternehmen gefördert werden. Beispiele dieser Arbeitsformen sind Projektgruppen, Gruppenarbeit, Qualitätszirkel oder die systematische Förderung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse.

Eine weitere Organisationsform der Selbstbestimmung im Unternehmen ist das Profit Center. Unternehmensabteilungen, die als Profit Center organisiert sind, agieren vollkommen eigenverantwortlich und müssen gewinnbringend wirtschaften. Zwar sind die Profit Center noch vollständig in das Unternehmen integriert, die Organisation in solche Center kann jedoch schon als Vorstufe des Outsourcing verstanden werden.

Für die Mitarbeiter bedeutet diese Entwicklung, dass sie relativ autonom arbeiten, also von direkter Kontrolle wie vorgegebener Arbeitszeit oder genauen Arbeitsanweisungen weitgehend frei sind. Anstelle dessen treten Instrumente der indirekten Kontrolle in Form von Zielvereinbarungsgesprächen sowie Mitarbeitergesprächen, -belohnungen und -beurteilungen. In Zielvereinbarungsgesprächen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten werden Zielvorgaben ausgehandelt, die in „Eigenregie“ erfüllt werden müssen. Der Inhalt dieser Gespräche bezieht sich auf Fragen der Arbeitszeitgestaltung, der Entlohnung und der anzustrebenden Qualifikationsentwicklung sowie der rechtzeitigen Fertigstellung von Projekten und des zu erwirtschaftenden Gewinns oder Umsatzes. Das Erreichen dieser Ziele wird von den Vorgesetzten bewertet und bildet die Basis für die Auszahlung variabler Gehaltsbestandteile sowie für die individuel-

len Entwicklungschancen des Mitarbeiters und das weitere Fortkommen im Unternehmen. Diese Entwicklung wird meist begleitet von Arbeitszeitmodellen, die den Beschäftigten große Spielräume bei der Festlegung der täglichen und der Wochenarbeitszeit lassen.

Zugriff auf die Persönlichkeit der Mitarbeiter

Mit dem Instrument der Zielvereinbarungsgespräche werden Unternehmensziele an differenzierte Teileinheiten, d. h. an einzelne Beschäftigte oder Teams, weitergegeben. Im Zusammenhang mit einer Vielzahl neuer Organisationsformen werden Ressourcen der Arbeitskraft erschlossen, die „turbulenten Umwelten“ angemessen sind und durch herkömmliche Arbeitsorganisation (Standardisierung der Aufgaben) nicht erschlossen werden können.

Kreativität kann sich nur in einem Umfeld entfalten, das dem einzelnen Mitarbeiter weitestgehende Freiheiten ermöglicht. Durch flache Hierarchien und selbst gestaltete Arbeitsprozesse wird versucht, den Mitarbeiter mit all seinen persönlichen Eigenschaften und seiner ganzen Person in den Arbeitsprozess einzubinden. Diese Entwicklung wird als „Subjektivierung“ der Arbeit bezeichnet.

Ziele

- Schaffung eines Images, das nach innen und außen wirkt
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- Motivation der Mitarbeiter fördern
- Entbehrlichkeit direkter Kontrolle

Gefahren

- Normvorgaben zu starr
- eingeschränkte Kreativität und Handlungsfähigkeit
- Mobbing unangepasster Mitarbeiter
- Überidentifizierung erschwert Kritik
- mangelnde Abgrenzung des Privatlebens

Tab. 4.1.1 Ziele und Gefahren bei der Ausgestaltung von Unternehmenskulturen

3.4 Ambivalenz bei der autonomen Arbeit: Freiheit und Vereinnahmung

Autonome Arbeit beinhaltet positive Aspekte, wie Freiheit bei der Aufgabenbewältigung und kreatives, verantwortungsvolles Arbeiten, die dem Bild entsprechen, das der moderne, hochqualifizierte Mitarbeiter von sich hat. Sie werden jedoch dadurch relativiert, dass bestimmte Rahmenbedingungen Mitarbeitern oder organisatorischen Teileinheiten zwar die Verantwortung für das Erreichen von Zielen überlassen, ihren Handlungsspielraum aber vielfach einschränken. Konkrete Probleme ergeben sich z. B. aus einem mangelnden Zugriff auf die technologische Ausstattung und aus organisatorischen Merkmalen wie unklaren Entscheidungskompetenzen. Die gesamte Arbeitssituation ist von Unsicherheiten bezüglich des Zeitaufwands einer Entwicklung oder eines Arbeitsvorgangs gekennzeichnet, der oft falsch eingeschätzt wird, weil weitere Anforderungen des Arbeitsalltags nicht einberechnet werden (Sitzungen, zusätzliche andere Aufgaben ...), weil ständig neue Kundenwünsche eingearbeitet werden sollen oder weil man aufgrund der Neuheit der Aufgabe einfach nicht weiß, wie viel Zeit benötigt wird. Im Fall der neuen Beschäftigtentypen, die sich durch hohe Qualifikation und überdurch-

schnittliche Löhne auszeichnen und die in modernen Arbeitsprozessen mit hohen Freiheitsgraden arbeiten, ist indirekte Steuerung effizienter als die überkommene Führung durch Kontrolle. Die durch standardisierte Arbeit bisher weitgehend dem Zugriff des Arbeitgebers entzogenen Ressourcen – nämlich Persönlichkeit, individuelles Engagement, Übernahme von Verantwortung, Identifizierung mit dem „eigenen“ Projekt – werden mobilisiert und gefördert. Dies geschieht durch die konsequente Vermarktlichung der innerbetrieblichen Beziehungen. Von Vermarktlichung wird gesprochen, wenn ursprünglich zentralisierte Einheiten des Unternehmens durch gezielte Dezentralisierung in Teilbereiche plötzlich in Konkurrenz zueinander stehen. Daraus entsteht die Notwendigkeit, nicht wie früher im Unternehmen gemeinschaftlich zu handeln, sondern sich mit der übrigen Konkurrenz auf Märkten zu messen. Die Arbeitsprozesse müssen entsprechend verändert und angepasst werden. Dies gilt letztlich auch für die Beschäftigten in diesen Unternehmensteilen. Auch sie sind stärker als vorher den reinen Marktbedingungen ausgesetzt und müssen sich diesen unterwerfen. Von den Mitarbeitern wird der Markt als unmittelbarer Druck ausübend wahrgenommen, während früher darauf vertraut wurde, dass durch richtige Entscheidungen des Managements die Konkurrenzfähigkeit gewährleistet ist.

Konsequenzen für die Arbeitnehmer

Für die Arbeitnehmer ist diese subtile Art der Steuerung oftmals nicht zu durchschauen, weil sie ihren Interessen an einer selbstständigen Gestaltung des Arbeitsprozesses entgegenkommt. Die Konsequenz ist die „Entgrenzung“ der Arbeit, also das Verwischen der Grenze zwischen Privatleben und Arbeitswelt. Die Möglichkeit, sich die Arbeit frei einzuteilen führt oftmals zu ausufernden Arbeitszeiten, weil Projekte fertig gestellt werden müssen. Die Privatperson ist nicht mehr nur im Privaten zu finden. Das geht bis hin zur Freizeitgestaltung durch das Unternehmen. „Die „schützende Hülle“ institutioneller Strukturen, die vormals eine gewisse Sicherheit der Lohnabhängigen vor den Marktrisiken gewährleistete, wird „Schicht für Schicht“ abgetragen [17]. Das bedeutet, dass es weder feste Arbeitszeiten noch Arbeitsinhalte gibt, die

eine Vergleichbarkeit der Leistungen gewährleisten würden, und dass Leistung durch den Vorgesetzten subjektiv beurteilt wird.

3.5 Individualisierung des Arbeitsplatzes

Das Thema „größere individuelle Freiheiten bei neuartigen Zwängen“ durchzieht die gesamte gegenwärtige Arbeitswelt und präsentiert sich den verschiedenen Beschäftigtengruppen in unterschiedlichen Variationen. In Bereichen hoher Qualifikation verfolgen neue Konzepte der Arbeitsorganisation Strategien zur Verflachung der Hierarchien und zu stärker ausgeprägter formaler Autonomie. Mitarbeiter stehen nicht mehr in herkömmlichen festen Abteilungsstrukturen, sondern werden, ausgestattet mit wechselnden Führungskompetenzen, je nach Aufgabe in projektorientierten Teams zusammengestellt. Das Einbringen der Persönlichkeit in den Arbeitsprozess wird hier immer wichtiger. Eine solche Arbeitsstruktur stellt erhöhte Anforderungen an die Motivation und Entscheidungsfähigkeit der Mitarbeiter. Dieser formalen Aufweichung von hierarchischen Strukturen auf der Ebene der Aufgabenbearbeitung steht der gesteigerte ökonomische Druck gegenüber, der über das Instrument der Zielvorgabe zur erneuten Einbindung des Einzelnen führt. Ökonomische Risiken werden hier stärker in den Verantwortungsbereich des Einzelnen verlagert.

In Bereichen niedrig qualifizierter Arbeit hingegen gestaltet sich die Flexibilisierung der Arbeit vor allem derart, dass unterschiedlichste Formen von Beschäftigungsverhältnissen den Unternehmen erlauben, Arbeitnehmer der Auftragslage entsprechend zu beschäftigen. Das ökonomische Risiko wird hier in ein – oft euphemistisch als Flexibilisierung geschöntes – Beschäftigungsrisiko des einzelnen Arbeitnehmers umgewandelt.

Die Selbstverständlichkeit, mit der von hochqualifizierten Mitarbeitern erwartet wird, den Forderungen nach mehr Flexibilität nachzukommen („Twentyfour-Seven“ als Ausdruck für Verfügbarkeit rund um die Uhr, an sieben Tagen in der Woche), zeigt sich darin, dass verbreitete traditionelle Arbeitsverhältnisse („Nine-to-Five“ als Inbegriff des geregelten Acht-Stunden-Tags an fünf Wochentagen) und die Trennung von Berufs- und Privatleben abgewertet werden. Viele dieser Mitarbeiter



sind häufig bereit, Verantwortung nicht nur für das eigene Leben, sondern auch für den Firmenerfolg zu übernehmen.

Individualisierte Verantwortung – innerhalb wie außerhalb des Arbeitsprozesses

Auf der Individualisierungsthese aufbauende Organisationskonzepte unterstützen bei vielen hochqualifizierten Mitarbeitern durch die Übertragung von größeren Kompetenzen das unternehmerische Denken und die Einschätzung, für das Unternehmen unentbehrlich zu sein.

Auch bei niedrig qualifizierten Arbeitnehmern oder solchen, deren Qualifikation nicht (mehr) benötigt wird, herrscht die Tendenz vor, die Verantwortung für ihre schlechte ökonomische Lage in der eigenen Person zu suchen und daher der Unternehmenslogik folgend die individuelle Flexibilität zu steigern. Ansprüche an ihre Lebensqualität, die nicht über die Verwertbarkeit ihrer Qualifikationen im Produktionsprozess gerechtfertigt werden, werden nicht geltend gemacht [18].

Den Beschäftigten ist nicht bewusst, wie stark ihre Möglichkeiten von ihrem gesellschaftlichen und organisatorischen Umfeld abhängen. Das führt zu Fehleinschätzungen, die letztlich in Nachteilen für die Beschäftigten resultieren. So opfern sich sowohl hochqualifizierte als auch niedrig qualifizierte Mitarbeiter für ihr Unternehmen auf, erhalten aber im Gegenzug nicht die diesem Engagement gebührende Anerkennung.

3.6 Fazit

Insgesamt zeigt sich eine ausgeprägte ungleiche Verteilung der Vor- und Nachteile bei der Individualisierung von Arbeitsplätzen. In Bereichen hochqualifizierter, gutbezahlter Arbeit bedeuten die Auswirkungen zunehmender Individualisierung für den Einzelnen mehr Freiheit in der Arbeitsgestaltung bei gesteigertem Druck und höherer Verantwortung und somit immerhin ein Nebeneinander von Vor- und Nachteilen. Die positiven Effekte der Individualisierung nehmen mit abnehmender Qualifikation für die Beschäftigten allerdings deutlich ab. Niedrig qualifizierte Arbeitnehmer sehen sich dem grundsätzlichen Nachteil der Vereinzelung ausgesetzt: Mit der Individu-

alisierung entstehen hier vor allem unsichere bis hin zu prekären Beschäftigungsverhältnissen, durch die der direkte ökonomische Druck auf die eigene Existenz zunimmt. Freiheiten bedeuten in diesem Bereich vor allem Freiheiten für Unternehmen. Ihnen dienen die Individualisierungstendenzen für die gezielte Nutzung der spezifischen Qualitäten der jeweiligen Beschäftigtengruppen. Hohe Qualifikationen werden durch Subjektivierung – also dem Einbringen der Persönlichkeit eines Mitarbeiters – erst vollkommen ausgeschöpft, die Nutzung von so genannten Jedermanns-Qualifikationen wird durch einen flexiblen „individuellen“ Einsatz optimiert.

4 Schlüsse für den planerischen Kontext

In den vorangegangenen Abschnitten wurde Hintergrundwissen zur gegenwärtigen Entwicklung verschiedener Arbeitsprozesse, vor allem im Bereich der Büroarbeit, dargestellt. Welche Konsequenzen daraus für die Gestaltung des Büroarbeitsraums zu ziehen sind, kann an dieser Stelle nicht endgültig beantwortet werden. Zu dieser Frage besteht Forschungsbedarf. Objektive kausale Zusammenhänge zwischen räumlichen Strukturen und Motivation und erst recht Produktivität zu finden, stellt den Forscher vor große Schwierigkeiten. Ob die Vorstellung überhaupt zutrifft, durch räumliche Vorgaben eine Optimierung von Arbeits- oder sonstigen sozialen Prozessen hervorbringen zu können, ist ebenso unklar, wie es bislang keine fertigen Antworten auf die allgemeineren Fragen gibt, in welchem Ausmaß die räumliche Gestaltung Einfluss auf Arbeits- oder Motivationsprozesse nimmt und wie man Einfluss auf Kommunikationsprozesse nehmen kann. Auf der einen Seite ist zu beobachten, dass spezifische Arbeiten mit speziellen Ausprägungen der Form des Arbeitsraums einhergehen. Andererseits gibt es Arbeitsumgebungen, die an der These der unterstützenden Funktion des passenden Raums für das erwünschte Arbeitsergebnis zweifeln lassen; ein Beispiel dafür sind die Arbeitsbedingungen in „Sweatshops“. In diesen so genannten schweißtreibenden Fabriken, die typischerweise in Entwicklungsländern angesiedelt sind, werden unter unmenschlichen Bedingungen hohe Genauigkeit erfor-

dernde Arbeiten verrichtet. Auch absolut chaotische Büros, in denen kreativ und konzentriert gearbeitet wird, stimmen mit der oben genannten These nicht überein. Und doch wird dieser Zusammenhang als selbstverständlich angenommen. Dabei ist die spannende Frage, welches System hinter dem Chaos den Erfolg möglich macht.

Zumindest lässt sich analog zur Hawthorne-Studie (siehe 3.1) vermuten, dass eine akzeptable räumliche Umgestaltung über rein rationale Anforderungen hinaus eine Motivationsfunktion erfüllen kann. Wenn die Vermutung stimmt, dass ein wichtiges Moment von Umstrukturierungsmaßnahmen generell nicht einfach rational zu fassen ist, sondern Abwehr oder Akzeptanz sich ein Stück weit unabhängig von der reinen Funktionalität des Arbeitsplatzes einstellen und dadurch motivationale Prozesse beeinflusst werden, dann muss auch darüber nachgedacht werden, jenseits der Gestaltung der Büroräume das Motivationspotenzial der Mitarbeiter zu berücksichtigen und in möglichst humaner Form auszuschöpfen. Wieso sollten sich in einem Arbeitsumfeld, das von Individualisierung gekennzeichnet ist, alle Arbeitnehmer in einer Corporate-Identity-Umgebung wohl fühlen? Warum sollte der Planungsprozess von einer zentralen Stelle geleitet werden, wenn die Tendenzen der Arbeitsgestaltung in Richtung der Zuweisung von Verantwortung an viele Stellen geht? Man könnte sich vorstellen, den Mitarbeitern so viel Vertrauen entgegen zu bringen, dass sie sich mit möglichst flexiblen Einrichtungselementen ihre Arbeitswelt nach individuellen oder Gruppenbedürfnissen, abgestimmt auf oft wechselnde Arbeitsanforderungen, selbst gestalten und so optimale Arbeitsumfelder entstehen lassen. Partizipative Planungsverfahren und -prozesse, die bislang wenig verbreitet sind, können hier weiter helfen. Mitarbeiter besitzen schon deshalb Planungskompetenz, weil sie mit den Gegebenheiten umgehen müssen. Die mangelnde Berücksichtigung ihrer Interessen wird mit hoher Wahrscheinlichkeit negative Motivationseffekte hervorrufen.