Fortschrittliche Arbeitspolitik im Kontext von indirekter Steuerung

Ein Beitrag von Jan Krims für den Track #6 „Zukunft der Arbeit“ bei Momentum 13

Abstract

Die seit den 1970er-Jahren in zahlreichen Unternehmen zu beobachtende Flexibilisierung der Arbeit in Hinblick auf Arbeitsverhältnisse, organisatorische Strukturen, Arbeitszeiten, Arbeitsorte, Leistungsverständnis und Vergütungssysteme findet in zwei sehr unterschiedlichen Ausprägungen statt. In einem Fall geht es aus Sicht der Unternehmen vor allem darum, die numerische Flexibilität und damit die Fähigkeit zur Anpassung von Beschäftigtenzahlen und Personalkapazität zu erhöhen. Im anderen Fall steht die Steigerung der funktionellen Flexibilität und damit der Fähigkeit zur Anpassung an neue unternehmerische Zielsetzungen, Aufgaben und Strukturen im Fokus. Während im ersten Fall das Ziel verfolgt wird, die Arbeit möglichst unabhängig von individuellen Arbeitskräften zu organisieren und deren größtmögliche Ersetzbarkeit sicherzustellen („Flexibility through Substitution“), geht es im zweiten Fall vor allem darum, dass individuelle Arbeitskräfte ihre Arbeitsleistung möglichst eigenverantwortlich und ergebnisorientiert entsprechend des aktuellen unternehmerischen Bedarfs erbringen („Flexibility through Empowerment“)[1].

In vielen Unternehmen sind parallel beide Ausprägungen der Arbeitsflexibilisierung zu beobachten, gerade bei einer unternehmensübergreifenden, gesellschaftlichen Betrachtungsweise sind intensive Abhängigkeiten und Wechselwirkungen der beiden Varianten festzustellen. Dennoch lassen sich – abhängig von Branche, Kontext, Beschäftigtengruppe, etc. – gewisse Fokussierungen auf die eine oder andere Form der Flexibilisierung erkennen. Der hier vorgestellte Beitrag bezieht sich auf jene Bereiche, in denen eine Strategie von „Flexibiliy through Empowerment“ im Vordergrund steht.

Diese Bereiche sind durch einen tiefgreifenden Wandel des Managements von Unternehmen und der Arbeitsorganisation geprägt, der von einigen als „Indirekte Steuerung“ beschrieben und zusammengefasst wird[2]. Sehr vereinfacht gesagt lässt sich darunter eine Entwicklung weg vom Kommandosystem – Unternehmen erreichen ihre Ziele dadurch, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern anordnen, was zu tun ist – hin zu einer indirekteren Form des Managements verstehen: Unternehmen definieren die Rahmenbedingungen des Arbeitens so, dass Mitarbeiter eigenverantwortlich zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen – und das auch wollen (sollen). Dadurch geraten klassische Koordinaten der Unternehmensorganisation, zum Beispiel Hierarchie, Kontrolle, der Austausch von Geld gegen Zeit oder auch die Trennung von Arbeits- und Privatleben ins Wanken. Das liegt vor allem daran, dass der Markt und seine Logiken in der Unternehmensorganisation internalisiert werden. Unternehmerische Anforderungen wie Kundenorientierung, Ergebnisverantwortung oder Input-Output-Steuerung, mit denen früher nur eine kleine Zahl an exponierten Fach- und Führungskräften konfrontiert war, prägen heute den Arbeitsalltag vieler MitarbeiterInnen.

Dahinter steckt aus Unternehmenssicht natürlich nicht das Bestreben, Partizipation oder Autonomie per se zu ermöglichen, sondern schlicht und einfach die Erkenntnis, dass diese Form der

[1] Vgl. Alvin, Michael et.al.: Work Without Boundaries.

[2] Vgl. Peters, Klaus / Sauer, Dieter: Indirekte Steuerung - eine neue Herrschaftsform.

Unternehmenssteuerung wesentlich effektiver ist und die Agilität des Unternehmens erhöht. Nichts desto trotz führt das im Ergebnis in vielen Fällen zu mehr Selbstständigkeit und mehr Mitgestaltungsmöglichkeiten auf Seiten der Beschäftigten. In vielen Fällen erleben diese interessantere Arbeitsaufgaben, mehr Entwicklungschancen, mehr Einflussmöglichkeiten und insgesamt auch mehr Gelegenheiten zur beruflichen Selbstverwirklichung. Häufig führt das aber auch zu deutlich mehr Leistungsdruck, größeren zeitlichen Belastungen, veränderten und erhöhten Kompetenzanforderungen und einem verstärkten individuellen Risiko.

In meinem Beitrag möchte ich die beiden mir zur Verfügung stehenden Perspektiven – mein langjähriges politisches (ehrenamtliches und hauptberufliches) Engagement und Interesse sowie die inzwischen siebenjährige Tätigkeit als Berater für Personalmanagement im Rahmen einer großen Unternehmensberatung – mit einigen grundsätzlichen Überlegungen und Erkenntnissen aus der Literatur verknüpfen. Dabei möchte ich mich insbesondere folgenden Fragen widmen:

1. Was kennzeichnet die „Indirekte Steuerung"? Welche Umsetzung lässt sich beobachten, welche Steuerungselemente sind damit verbunden? Wer ist davon wie betroffen?

2. Welche Auswirkungen hat sie? Was versprechen sich Unternehmen davon? Was bedeutet sie insbesondere für ArbeitnehmerInnen?

3. Was heißt das für fortschrittliche Arbeitspolitik? Welche Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten ergeben sich daraus auf betrieblicher, überbetrieblicher und gesamtgesellschaftlicher Ebene? Was können wirkungsvolle Ansatzpunkte sein?

Mögliche Quellen:

- Allvin, Michael / Aronsson, Gunnar / Hagström, Tom / Johansson, Gunnar / Lundberg, Ulf: Work Without Boundaries. Psychological Perspectives on the New Working Life. West Sussex: Wiley-Blackwell, 2011
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Recent Developments in Work Organisation in the EU27 Member States and Norway. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2011
- Sauer, Dieter: Vermarktlichung und Politik. Arbeitspolitik unter den Bedingungen Indirekter Steuerung. In: Gerd Peter (Hg.): Grenzkonflikte der Arbeit. Die Herausbildung einer neuen europäischen Arbeitspolitik. Hamburg: VSA-Verlag, 2007
- Peters, Klaus / Sauer, Dieter: Indirekte Steuerung - eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Hilde Wagner (Hg.): „Rentier' ich mich noch?". Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA-Verlag, 2005.
- Eigene Beobachtungen und Erkenntnisse aus der Unternehmensberatungspraxis mit dem Schwerpunkt Personalmanagement

Kontakt:
jan.krims@gmx.at
0664 / 80 537 2618