

Peter Kalkowski

Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand? - Zur betrieblichen Arbeitsregulation in der Telekommunikation¹

Erschienen in: ARBEIT – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 2/2002, S. 129 – 142.

Turbulente Unternehmensumwelten drängen auf einen Wechsel der Managementparadigmen. Im Rekurs auf Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Telekommunikationsbetrieben wird festgestellt, dass neue Steuerungs- und Führungsinstrumente dabei eine Schlüsselrolle spielen und sie in dieser Branche intensiv genutzt werden. Es zeigte sich jedoch, dass die Möglichkeiten, die mit diesen Instrumenten für einen nicht bürokratischen, diskursiven Koordinationsmodus und für eine Ausweitung der Beschäftigtenpartizipation entstehen, nicht ausgeschöpft werden. Hat aber Bürokratie in erster Linie nur ihr Gewand gewechselt und werden die neuen Steuerungsinstrumente überdies dazu verwendet, wirtschaftliche Risiken auf abhängig Beschäftigte zu verlagern, handelt es sich eher um einen Formwandel der Bürokratie und der Paradigmenwechsel steht noch aus.

New control instruments - Face-lift or overcoming the bureaucracy? - On work regulation in telecommunications companies

The article argues that turbulent environments of firms require a change of management paradigm. With reference to an empirical study in telcos it is stated that new control instruments thereby play a key role and that these instruments are substantially used in this industrial sector. The study shows that the possibilities these instruments offer for a non bureaucratic, discursive mode of co-ordination and for an expansion of direct employee participation are by far not exhausted. However, if bureaucracy only has had a face-lift and if the new control instruments

¹ Grundlage des Aufsatzes ist die am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) durchgeführte Untersuchung „Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse in der Telekommunikation“. Dieses Forschungsprojekt wurde von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert, im November 1998 begonnen und Mitte 2000 abgeschlossen (vgl. Kalkowski et al. 2001). Im Rahmen der Untersuchung wurden über 150 ausführliche Expertengespräche in 11 Betrieben geführt, die sowohl Telekommunikationsnetze betreiben als auch Dienste anbieten.

are used to shift business risks to employees, it is rather a change of bureaucracy forms, and the paradigm shift is still pending.

1. Wechsel von Managementparadigmen?

Bis in die 80 Jahre hinein war die zentralistisch-bürokratische Organisation und Koordination industrieller Großbetriebe noch das mehr oder weniger unangefochtene Leitbild der Managementtheorie und –praxis. Zeitgenössische Managementkonzepte propagieren dagegen heute Entbürokratisierung, Dezentralisierung, Hierarchieabbau, kooperativen Führungsstil, Einrichtung von Netzwerken, Team- und Gruppenarbeit, Selbstorganisation, Eigenverantwortung, Beschäftigtenpartizipation usw. und stellen „alle Weisheiten der traditionellen Managementlehre auf den Kopf“ (Schumann 2000, 109). Vieles von dem, was ehemals als Mangel an Organisation galt, gilt heute als Bedingung für deren Kreativität und Anpassungsfähigkeit. Dieser Wandel in den Managementprinzipien kann auch als ein Übergang vom Maschinenmodell zum Modell überlebensfähiger Organismen begriffen werden.

Das traditionelle Management- und Organisationsparadigma entspricht demnach dem Modell der mechanischen Maschine, die auf linearen sowie plan- und beherrschbaren Kausalitäten beruht. Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuität, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten galten als Vorteile bürokratischer Organisation (Weber 1972, 561 f.). Im Gegensatz dazu geht die neuere Managementlehre davon aus, daß mit zunehmenden Marktturbulenzen die Möglichkeiten planvoll strategischen Handelns drastisch sinken. Turbulente Umwelten verlangen insbesondere von technologie- und wissensintensiven Unternehmen Organisations- und Koordinationsformen, die für den Umgang mit Unvorhersehbarem geeignet sind und die selbsttätige Anpassung der Organisation und ihrer Mitglieder an sich rasch verändernde Umweltbedingungen fördern. Sie benötigen ein Verhaltensrepertoire, das sich in bürokratischen Organisationen gar nicht entfalten könnte. Rekursiv-polyzentrische Kommunikations- und Kooperationsformen gewinnen gegenüber traditionell hierarchisch-linearen an Bedeutung. Nicht mehr die mechanische Maschine, sondern anpassungs- und überlebensfähige Organismen werden angesichts dessen (explizit oder implizit) zum bevorzugten Referenzobjekt der zeitgenössischen Managementlehre. Die Theorie selbstorganisierender, viabler Systeme, Kybernetik und Chaostheorie finden Eingang in die Managementtheorie und –praxis (Beer 1985, Malik 2000a, 2000 b, Schwaninger 2000, Zohar 2000, Warnecke 1999). Zentraler Bezugspunkt zeitgenössischen Managements ist nicht mehr die strategisch, plan- und absichtsvoll

hergestellte, sondern die sich selbst generierende Ordnung lebender Systeme (Emergenz)². Stabilität manifestiert sich nicht mehr primär in der Festigkeit von Strukturen, sondern als dynamisches Fließgleichgewicht kleinerer teilautonomer und bedarfsweise vernetzter Organisationseinheiten.

1.1. Schlüsselrolle der neuen Steuerungs- und Führungsinstrumente

Wenn wir im folgenden im Rekurs auf unsere Erhebungen in der Telekommunikationsbranche der Frage nachgehen, ob ein solcher Paradigmenwechsel tatsächlich stattgefunden hat, steht dabei nicht die Auseinandersetzung mit strukturellen Aspekten der (Re-) Organisation im Mittelpunkt. Vielmehr konzentrieren wir uns auf „neue“ Steuerungs- und Führungsinstrumente, die bei der betrieblichen Regulation von Arbeit in der Telekommunikation (TK) eine Schlüsselrolle spielen und mit steigenden Flexibilitätsanforderungen sehr wahrscheinlich auch in anderen Branchen noch an praktischer Bedeutung gewinnen werden³.

In der Telekommunikation war und ist der Druck, neue Steuerungsinstrumente einzusetzen, jedoch besonders groß. Die vollständige Liberalisierung des TK-Marktes zu Beginn des Jahres 1998 nötigte die Deutsche Telekom, sich von den bürokratischen Hinterlassenschaften des ehemaligen staatlichen Monopols zu lösen. Die Liberalisierung hat zudem einen intensiven Preis-, Technologie- und Qualitätswettbewerb ausgelöst, der - begleitet von spektakulären Unternehmenszusammenschlüssen, -übernahmen, -aufspaltungen - nach einer ca. zwei Jahre dauernden Aufbruchphase selbst mächtigen Playern eine prekäre wirtschaftlich Situation beschert hat. Hohe Innovationsraten, die Verschiebung der Nachfragestrukturen und die Konvergenz der TIMES-Märkte⁴ tragen dazu bei, daß sich die Wertschöpfungsmuster und Geschäftsmodelle von TK-Unternehmen mehr oder weniger ständig im Umbruch befinden.

² Auch die Organisationssoziologie betont, daß Organisationen methodologisch nicht (mehr) als das Ergebnis intentionaler Strategien, sondern nur aus dem Wechselverhältnis von Intention, Effekten, inklusive ihrer unbeabsichtigten Nebenfolgen, Strategie und Emergenz zu begreifen sind (Kühl 2001, 488). Zur Kritik einer auf Organisationsstrukturen fixierten Arbeitssoziologie siehe Minssen 1999.

³ Von neuen Steuerungs- und Führungsinstrumenten in engerem Sinn ist hier die Rede, weil in einer weiteren Fassung des Begriffs auch neue Entgelt- und Arbeitszeitmodelle oder auch die marktförmige Gestaltung interner Kooperations- und Arbeitsbezüge zu diesem Instrumentarium zu zählen wären (vgl. Moldaschl 1998). Neu sind die besprochenen Instrumente weniger für die Managementlehre als vielmehr im Sinne ihrer forcierten Diffusion in die Managementpraxis.

⁴ TIMES: Telekommunikation, Informationstechnik, Medien, Elektronik/Entertainment, Sicherheit.

Das vorherrschende Prinzip der Arbeitsorganisation in TK-Unternehmen ist Teamarbeit mit Spielräumen für die Selbstorganisation. Dabei handelt es sich zum einen um Arbeitsteams, die sich durch eine relativ konstante Zusammensetzung auszeichnen, in der Regel aber (mit Ausnahme der Call Center Teams und im Gegensatz zur Gruppenarbeit in der Industrie) keinen in Richtlinien und Betriebsvereinbarungen formell abgesicherten Status haben. Davon zu unterscheiden sind Projektteams, als Organisationen auf Zeit, die innovative Aufgaben bearbeiten. Wissensintensive Aufgaben lassen sich zunehmend nur noch in Gestalt von Projekten bewältigen, weil sie dazu geeignet sind, in Abweichung von der Linienorganisation verteiltes Spezialistenwissen flexibel zu vernetzen. Projekte und Arbeitsteams sind für den Einsatz neuer Steuerungsinstrumente prädestiniert, insofern sie zur Anpassung an rasch wechselnde Ziele befähigen.

Steuerungs- und Kontrollansätze erstrecken sich in TK-Betrieben nicht allein auf die geringer qualifizierten Tätigkeiten, wengleich sie hier wie üblich am stärksten greifen⁵. Zumal bei den Töchtern der Deutschen Telekom AG und den neuen Wettbewerbern zum Zeitpunkt unserer Erhebung ca. die Hälfte aller Beschäftigten (zumeist relativ junge) Hochschulabsolventen waren⁶, ist es naheliegend, Instrumente verwenden, mit denen sich die Personal- und Kompetenzentwicklung lenken lässt, mit deren Hilfe aber auch die Arbeit qualifizierter Angestellter stärker der Kontrolle zugänglich gemacht werden kann.

1.2. Von Konditional- zur Zweckprogrammierung

Beim zeitgenössischen Management kommt es verstärkt darauf an, auf der Basis eines veränderten Führungsverständnisses Voraussetzungen für die Selbstorganisation zu schaffen und mit den Organisationseinheiten und Beschäftigten Ziele zu vereinbaren, die ein integraler Bestandteil eines umfassenderen betrieblichen Zielsystems sind. Dieser Übergang von der Weg- zur Zielbestimmung kann als Umstellung von Konditional- auf Zweckprogramme begriffen werden (Luhmann 1969, Luhmann 2000, vgl. Kühl 2001a, 211 f.). Konditionalprogramme sind Wenn-Dann-Programme, die den Akteuren beim Eintritt eines vorab definierten Ereignisses bestimmte Verhaltensweisen und Handlungsabfolgen vorschreiben. Im Unterschied dazu werden bei Zweckprogrammen lediglich die zu erreichenden Arbeitsergebnisse, die Ziele, definiert. Der Weg und die Mittel zur Zielerreichung werden in größerem Umfang den Akteuren selbst überlassen. Dadurch steigen für sie die Anforderungen an die

⁵ Call Center-Arbeit beispielsweise ist weithin getaktete, taylorisierte Dienstleistungsarbeit.

⁶ Das Durchschnittsalter lag in diesen Betrieben bei 32 Jahren.

Problemlösungskompetenz, Selbstorganisation und Übernahme von Verantwortung. Die Arbeitsrolle verliert an Eindeutigkeit und läßt sich kaum mehr eindeutig in Stellenbeschreibungen fixieren.

1.3. Von der hierarchischen zur diskursiven Koordination

Wo Arbeitsprozesse immer weniger in vorgeplanten Bahnen gehalten werden können, werden dezentrale und kontextabhängige Formen der Steuerung zu einer funktionalen Notwendigkeit. Wenn Entscheidungen vielfach gar nicht mehr detailliert geplant und eindeutig top down vorgegeben werden können, hat dies notwendigerweise eine Intensivierung betrieblicher Kommunikations- und Aushandlungsprozesse zur Folge. Die Ziele müssen in einem auf gegenseitige Verständigung ausgerichteten diskursiven Prozeß zwischen Vorgesetzten und Teams oder einzelnen Akteuren vereinbart werden. Dieser Modus der Handlungskoordination wird in Abgrenzung zur hierarchisch-bürokratischen Koordinierung auch als diskursive Koordinierung bezeichnet (Abel et al. 1998). Mit der diskursiven Koordinierung eröffnen sich neue Perspektiven für die Entbürokratisierung, von der in einem Positivsummenspiel Arbeitgeber (Produktivitätssteigerung, Verbesserung der Wirtschaftlichkeit) und Arbeitnehmer (Humanisierung, Demokratisierung, Selbstentfaltung) profitieren können.

Im folgenden Abschnitt werden zunächst der konzeptionelle Anspruch und die Funktion der neuen Steuerungsinstrumente aus Sicht der befragten Managementvertreter referiert (2). Daran schließt sich eine Auseinandersetzung mit der praktischen Handhabung dieser Instrumente an (3). Schließlich wird diskutiert, welche Konsequenzen für die Interessenvertretung und Beschäftigten sich damit verbinden und, ob es in der Managementpraxis tatsächlich einen Paradigmenwechsel gibt (4).

2. Konzept und Funktion neuer Steuerungsinstrumente

Außer dem Führen mit Zielen, das in den untersuchten Unternehmen inzwischen geläufige Praxis ist, werden dort auch Mitarbeitergespräche geführt, Personal- und Leistungsbeurteilungen vorgenommen sowie Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Ein weiteres Managementinstrument, das die Strategieformulierung und –implementierung unterstützt, ist die Balanced Scorecard.

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Navigationskonzept, das vier auszutarierende Strategie-Dimensionen oder „Perspektiven“ unterscheidet, für die jeweils Kennzahlen definiert werden: (1)

Finanzwirtschaft, (2) Kunden, (3) interne Prozesse, (4) Lernen und Wachstum. Die Finanzperspektive zielt auf die Steigerung des Unternehmenswertes und die Integration des Shareholder-Value in das tägliche Handeln. Bei der Kundenperspektive geht es um die Frage, welche Erwartungen der Kunden erfüllt werden müssen (Kundenbindungsquote, Preis-Leistungs-Verhältnis, Servicequalität usw.). Bei der Prozeßperspektive steht die Frage im Mittelpunkt, welche Unternehmensprozesse verbessert werden müssen, um externe und interne Kunden zufriedenstellen zu können. In der Perspektive Lernen und Wachstum geht es um Steuerungsgrößen, die auf längere Sicht zum Erfolg des Unternehmens beitragen, wie etwa Personalentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit.

Der Umstand, daß TK-Betriebe ständig mit der Frage konfrontiert sind, wie sie sich strategisch aufstellen sollen, hat maßgeblich zur raschen Adaption der BSC beigetragen. Sie gibt ein überschaubares (niedrigkomplexes) Gerüst für ein integriertes Ziel- und Kennzahlen-System an die Hand, welches das Management bei der Aufstellung, Planung, Formulierung und Kommunikation von Zielen unterstützt. In einem weiteren Schritt werden die Ziele dann stufenweise auf einzelne Unternehmensbereiche, Abteilungen, Teams und Beschäftigte heruntergebrochen.

Beim Führen mit Zielen wird die Zielerreichung der einzelnen Unternehmenseinheiten systemunterstützt kontinuierlich überwacht. Dieses Ziele-Monitoring verschafft der Unternehmensleitung ein hohes Maß an Transparenz über die aktuelle Entwicklung des Unternehmens und seiner Bereiche. Zentrale Stellen können bei Abweichungen vom Plan korrigierend eingreifen. Das Führen mit Zielen ist aber nicht nur ein Instrument zur Steuerung der Unternehmen und der Arbeit, sondern auch ein solches zur Dezentralisierung von Kompetenzen. Vom Konzept her fördert es die Eigenverantwortlichkeit, das Engagement und die Selbständigkeit von Organisationseinheiten und Beschäftigten dadurch, daß sie innerhalb des Rahmens vereinbarter Ziele größere Handlungsspielräume haben. Zielvereinbarungen stehen dabei auch für einen veränderten Modus der Transformation von Unternehmenszielen in individuelle Ziele. Dessen Vorzug besteht aus Unternehmenssicht darin, daß die Beschäftigten dazu veranlaßt werden, ergebnisorientiert und „unternehmerischer“ zu handeln. Sie werden veranlaßt, die Unternehmensinteressen stärker zu ihren eigenen Interessen machen. Das kann zusätzlich dadurch gefördert werden, daß variable Entgeltbestandteile an den Grad der Zielerreichung und an den Unternehmenserfolg gekoppelt werden. Das ist in TK-Unternehmen zunehmend der Fall.

Mit der diskursiven Koordinierung von Zielen, Mitteln und Wegen und mit den organisationalen Lernanforderungen steigen die Anforderungen an Intensität und Qualität von Verständigungs- und Aushandlungsprozeduren zum Teil erheblich. Zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und gezielten Weiterentwicklung der Humanressourcen, kommen daher weitere Führungsinstrumente zum Einsatz.

Mitarbeitergespräche sollen den Dialog zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten fördern, zur Klärung der wechselseitigen Erwartungen beitragen, den Beschäftigten eine Orientierung über ihre berufliche Situation geben und der Weiterentwicklung ihrer fachlichen und persönlichen Fähigkeiten dienen. Es geht darum, Bedarfe für die Planung und Durchführung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen zu identifizieren und mit den Beschäftigten deren Karriereperspektiven zu erörtern.

Personalbeurteilungen richten sich auf die Gesamtperformance des zu Beurteilenden. Anhand eines Punktesystems beurteilt der Vorgesetzte Leistungen und Verhalten im vergangenen Jahr. Die Leistungsbeurteilung soll den Beschäftigten verdeutlichen, wie sie von der Führungskraft eingeschätzt werden, was die Anforderungen an sie sind und wo sie sich verbessern sollten. Ein Set von Beurteilungsmerkmalen besteht typischerweise aus: Zusammenarbeit/ Teamorientierung/ Kommunikation; (interner und externer) Kundenorientierung; Ergebnisorientierung/ wirtschaftliches Handeln; Engagement; Professionalität/ Problemlösung; Arbeitsstil und -organisation. Bei Führungskräften wird außerdem das Führungsverhalten bewertet. Herausragende Leistungen werden meistens mit einem zusätzlichen Leistungsentgelt honoriert. Für die Beschäftigten spielen die Beurteilungen insbesondere aber auch bei internen Stellenausschreibungen und beruflichen Karrieren eine entscheidende Rolle. Die Unternehmen können die Personalbeurteilung auch für die Personalinventur und Generierung von Informationen für die Personalplanung und –entwicklung nutzen.

Mitarbeiterbefragungen erfolgen flächendeckend mit Hilfe weitgehend standardisierter Erhebungs- und Auswertungsverfahren, bei denen das Unternehmen von den Beschäftigten beurteilt wird. Aus den so gewonnenen Erkenntnissen über die Einstellungen, Wertungen, Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten sollen Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Die Mitarbeiterbefragung liefert ein Bild über die Mitarbeiterzufriedenheit, der das Management verstärkt Aufmerksamkeit widmet, weil sie die Identifikation mit dem Unternehmen und der Arbeit fördert und – angesichts des beklagten Mangels an qualifizierten Fachkräften und

Spezialisten⁷ - für die Unternehmen eine Hebel ist, die hohen Fluktuationsraten in der Branche und den damit verbundenen Know How-Verlust einzudämmen.

Zwischenresümee: Wenngleich in Absetzung von traditionellen Managementprinzipien heute eine Tendenz zur Entformalisierung konkreter Arbeitsvollzüge zu verzeichnen ist, verdeutlicht diese kurze Skizze bereits, daß die neuen Steuerungsinstrumente auf weithin formalisierten Verfahren - Kennzahlen, Punktesystemen, auszufüllende Formularen usw. - beruhen. Damit eignet ihnen per se etwas Bürokratisches. Geht man davon aus, daß die Lenkung großer Unternehmen in wissensintensiven und turbulenten Märkten auf absehbare Zeit ohne derartige Instrumente gar nicht mehr auskommt, liegt es nahe, einen Fortbestand und Formwandel der Bürokratie zu konstatieren. Unterhalb eines solchen Pauschalurteils entscheidet sich aber erst am praktischen Umgang mit den genannten Instrumenten, ob sie für einen Wechsel von der traditionell hierarchisch-bürokratischen zu einer zukunftsweisenden, intelligenteren, diskursiven Form der Steuerung und Regulation von Arbeit genutzt werden.

3. Die Praxis –Bestandsaufnahme

Wenn im folgenden auf Defizite im Umgang mit den neuen Steuerungsinstrumenten eingegangen wird, ist zu bedenken, daß TK-Unternehmen in den letzten Jahren außergewöhnlich große Herausforderungen zu bewältigen hatten und es sich bei den aufgeführten Defiziten zum Teil um Anlaufschwierigkeiten und Übergangsphänomene handeln dürfte. Deren Verfestigung hieße jedoch, Chancen für ein Managementkonzept vertun, das veränderten wirtschaftlichen Anforderungen und sozialen Kriterien gerecht werden kann.

3.1. Führen mit Zielen

Grundsätzlich hielten unsere Gesprächspartner das Führen mit Zielen für ein nützliches und sinnvolles Steuerungs- und Führungsinstrument. Vorgesetzte und Beschäftigte betrachteten „Zielvereinbarungen“ als eine für TK-Betriebe notwendige Form der Führung und betonten ihr Interesse an einer kooperativen Führungskultur. Ebenso einhellig wurde jedoch von Beschäftigten und Managementvertretern konstatiert, daß das Führen mit Zielen ein zweiseitiges Schwert ist.

⁷ Zum viel beschworenen Fachkräftemangel im IT- und TK-Sektor (Kalkowski 2001).

3.1.1. Zieldiktate statt Zielvereinbarungen

Durchgehend wurde in den Unternehmen erklärt, daß die Ziele in der Regel nicht in einem diskursiven Prozeß ausgehandelt, sondern top down vorgegeben, diktiert werden. Daß diese Kritik sehr massiv auch von den Führungskräften selbst vorgetragen wurde, ist nicht allein darauf zurückzuführen, daß dezentrale Organisationseinheiten die Vorgaben der Zentrale immer auch als Beschneidung eigener Entscheidungskompetenzen wahrnehmen. Vielmehr geraten Führungskräfte in ein Dilemma, wenn sie einerseits einen kooperativen Führungsstil pflegen, andererseits aber von oben vorgegebene Ziele gegenüber ihren Mitarbeitern durchsetzen sollen⁸. Wenn Zentralen ohne Rücksicht auf konkrete Handlungsbedingungen dezentraler Einheiten übergeordnete Ziele festlegen und daraus mechanisch Bereichs-, Team- und Individualziele abgeleitet werden, handelt es sich nicht, wie oft suggeriert wird, um das Ende, sondern um einen Formwandel hierarchischer Koordination. Wenn Vereinbarung, Beteiligung und kooperative Unternehmenskultur nicht nur Rhetorik sein sollen, kann sich die Kommunikation von Zielen nicht darin erschöpfen, daß oben definierten Zielen unten nur noch zugestimmt wird. Die jeweils nachgeordneten Führungskräfte und Beschäftigten müssen die Chance haben, eigene Vorstellungen und Positionen einzubringen sowie Leistungsbedingungen und –normen mit zu definieren.

3.1.2. Detailvorgaben engen Handlungsspielräume ein

Die gängige Fixierung des Führens mit Zielen auf rein quantitative und meßbare Ziele wird in der Literatur als eine Verengung der Absprachemöglichkeiten und des Interessenhorizonts beschrieben (Breisig 1998). Insbesondere gegenüber anspruchsvollen und unbestimmten Aufgaben sind in Gestalt von Kennzahlen definierte Ziele und betriebswirtschaftliche Meßbarkeitsansprüche unterkomplex. Die Kritik unserer Gesprächspartner galt jedoch weniger dem bürokratischen „Quantifizierungs- oder Meßbarkeitswahn“ oder dem Umstand, daß qualitative, etwa auf die Arbeitsbedingungen gerichtete Ziele in der Praxis des Führens mit Zielen so gut wie keine Rolle spielen. Auch die Leistungskontrolle auf der Basis quantitativer Soll-Ist-Vergleiche wurde nicht grundsätzlich verurteilt. Kritisierte wurde vor allem, daß es sich bei den Zielen größtenteils um Detail- statt um Rahmenvorgaben handelt und dadurch die Spielräume für die Umsetzung der Ziele unnötig eingeengt werden. Dies gilt sowohl für das Verhältnis von Unternehmenszentralen und dezentralen Einheiten als auch für das von

⁸ Ihr Interesse daran, wird auch dadurch wachgehalten, daß variable Entgeltbestandteile an den Grad der Zielerfüllung gekoppelt sind. Das war bei Führungskräften in allen Betrieben der Fall. Die Höhe der variablen Anteile steigt dabei mit der Position in der Hierarchie (Kalkowski/Helmer/Mickler 2001, 107 ff.).

Vorgesetzten und Beschäftigten. Niederlassungen würden es z.B. begrüßen, wenn die Zentralen ihnen Umsatzziele vorgeben würden, statt mit Detailvorgaben zum Absatz bestimmter Produkte ins operative Geschäft hineinzuregieren.

Die Beschäftigten sind darüber hinaus damit konfrontiert, daß die ihnen mit dem Zielvereinbarungskonzept eingeräumten Handlungsspielräume dadurch wieder abhanden kommen, daß sich Führungskräfte (im Interesse der Zielerreichung) häufig noch stark in die operative Arbeit einmischen. Der Widerspruch zwischen Konzeptanspruch und Praxis ist besonders eklatant, wenn lediglich die Arbeit delegiert und/oder Verantwortung für die Zielerreichung dezentralisiert, die Entscheidungskompetenz aber nicht erweitert wird (Inkongruenz von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen).

Wenn Beschäftigten für eine bestimmte Periode (in der Regel ein Jahr) quantitative Leistungsziele vorgegeben werden, wird implizit davon ausgegangen, daß die Zielerreichung mehr oder weniger allein von ihnen abhängt. Das ist aber in dem meisten Fällen eine Fiktion, weil die Arbeit zumeist in komplexeren Zusammenhängen steht und die Zielerreichung von einer Vielzahl betrieblicher (etwa Vorleistungen anderer Bereiche) und überbetrieblicher Faktoren abhängt. Wird dies nicht berücksichtigt, können daraus massive Spannungen zwischen den Beteiligten resultieren. Um knappe Ressourcen konkurrierende Bereiche und Akteure setzen sich im Interesse eigener Zielerreichung gegenseitig unter Druck⁹.

Viele Gesprächspartner kritisierten auch, daß das Führen mit Zielen zumeist mit der Vorstellung verknüpft ist, die in einer Periode erreichten Ziele markierten immer auch den neuen Standard und könnten so als Ausgangsbasis für höhere Leistungsvorgaben der nächsten Periode genommen werden. Dadurch wird dann eine Spirale der Leistungsverdichtung in Gang gesetzt.

⁹ Die Auswüchse, zu denen das führen kann, hat u.a. Glißmann unter den Stichwort Peer-to-Peer-Pressure sehr plastisch beschrieben (vgl. Glißmann 1999, 2000). Auch in der Diskussion und die Gruppenarbeit wird diesem Phänomen neuerdings vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet. Während einerseits festgestellt wird, daß zumindest strukturinnovative Formen der Gruppenarbeit die Solidarität unter den Beschäftigten fördern (Kuhlmann/Schumann 2000), stellen andere Autoren fest, daß die Rücknahme der traditionellen Fremdorganisation und -kontrollen unabhängig von der jeweiligen Strukturvariante der Gruppenarbeit dazu führt, daß die Beschäftigten sich stärker gegenseitig kontrollieren (Minssen 1999).

3.1.3. Zielborniertheit

Im Interesse funktionierender Arbeitsabläufe müssen Führungskräfte und Beschäftigte immer auch Aufgaben wahrnehmen, die nicht nur ihrer individuellen Zielerreichung dienen. Wird ihre Leistung jedoch nur an den vorgegebenen Zielen gemessen, führt dies zur Vernachlässigung notwendiger „Umfeldaufgaben“ und gegenseitiger Unterstützungsleistungen. Das wird zusätzlich gefördert, wenn die Vergütung an den Grad der Zielerreichung gekoppelt ist. Die Einstellung „Hauptsache meine Ziele stimmen“, breitet sich auf der Ebene individueller Arbeitsbeziehungen aus, prägt aber zunehmend auch das Verhältnis von Unternehmensbereichen, Abteilungen und Teams zueinander. Der Bereichsegoismus nimmt zu. Ziele werden zum Selbstzweck. Die „eigentlichen“ Geschäftsziele geraten aus dem Blick. Zielborniertheit wird zusätzlich geschürt, wenn Unternehmen etwa durch Einrichtung marktförmiger Kunden-Lieferanten-Beziehungen auf der Basis von Verrechnungspreisen und Bildung von Profitcentern dazu übergehen, ihre internen Kooperations- und Arbeitsbezüge zu ökonomisieren (Internalisierung des Marktes). Solche Strategien, die die Konkurrenz der Organisationseinheiten um knappe Ressourcen zusätzlich fördern, stehen nach Darstellung unserer Gesprächspartner auch in der TK-Branche auf der Agenda, sind aber nicht zuletzt, weil sie unter Umständen sehr schnell eine desintegrative Kraft entfalten, selbst in den größten TK-Betrieben bislang erst in Ansätzen realisiert.¹⁰

3.1.4. Abstimmungsdefizite

Sehr viele Führungskräfte kritisierten, daß die Unternehmensziele nicht oder nur unzureichend aufeinander abgestimmt sind. Vermißt wird ein General Management unterhalb der Unternehmensleitung, das den Bereichen klare und aufeinander abgestimmte Ziele gibt. Die Bereichsleiter selbst seien zu sehr auf ihre je eigenen Ziele fixiert. Die meisten Abstimmungsdefizite wurden von Führungskräften und Beschäftigten darauf zurückgeführt, daß ihnen ein konsistentes und transparentes Zielsystem als Orientierung für die Arbeit fehlt. Die BSC, die hier Abhilfe verspricht, wird aber bislang fast nur und zumeist strikt vertraulich im oberen Management genutzt. Grundsätzlich könnte dieses oder ein ähnliches Instrument aber auf allen Ebenen eingesetzt und damit die Konsistenz, Transparenz und Verständlichkeit des Zielsystems erhöht werden.

¹⁰ Die Internalisierung des Marktes in Form von Shareholder Value-Orientierung, Benchmarks sowie dezentraler Kosten- und Budgetverantwortung ist in den untersuchten TK-Unternehmen dagegen fester Bestandteil ihrer Steuerung.

Neben der unzureichenden Abstimmung von Unternehmens-, Bereichs- und Prozeßzielen ist die unzureichende fehlende Abstimmung der Ziele mit den personellen und sachlichen Ressourcen (Zeit und Geld) ein ganz zentraler Anlaß für Kritik. Der Kontext, in dem die Arbeit zu erbracht wird, Arbeitsbedingungen, Ressourcen, Qualifizierungszeiten usw., sind in der Regel kein Gegenstand der Ziel-„Vereinbarungen“.

3.1.5. Ziele-Controlling

Auch am Controlling der Ziele (Soll-Ist-Vergleich) wurde hauptsächlich bemängelt, daß die spezifischen Randbedingungen und deren Veränderung im Geltungszeitraum nicht hinreichend berücksichtigt werden. Darüber hinaus verfälschen immer wieder Probleme der Messung bzw. Meßbarkeit, schlecht gepflegte Datenbestände und defizitäre IT-Systeme das Bild. Dies sowie die Monopolisierung von Informationen durch Vorgesetzte führt auch dazu, daß sich die Beschäftigten kein Bild vom aktuellen Stand ihrer Zielerreichung machen können (Intransparenz). Ein weiterer kritischer Aspekt des Ziele-Controllings besteht darin, daß nicht nur das Management, sondern in den von uns untersuchten Betrieben auch die überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten für eine individuelle (statt teamorientierte) Leistungsbewertung plädiert, Schutzbestimmungen zur individuellen Leistungs- und Verhaltenskontrolle aber systemgestützte Einzelplatzauswertungen verbieten.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die Praxis des Führens mit Zielen bislang weniger für die Realisierung einer kooperativen Führungskultur auf der Basis diskursiver Koordinierung steht, sondern die sogenannten Zielvereinbarungen in erster Linie als Kontrollinstrument dienen.

3.2. Mitarbeitergespräche

Wie unsere Gesprächspartner hervorhoben, sind Mitarbeitergespräche auf beiden Seiten „gut angekommen“, weil Vorgesetzte und Beschäftigte sich überhaupt einmal die Zeit genommen haben, miteinander zu reden und dadurch Distanz zwischen ihnen abgebaut werden konnte. Die Mitarbeitergespräche haben bislang aber nur sehr eingeschränkt zur Planung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen beigetragen. Die getroffenen Absprachen bleiben häufig schwammig und unverbindlich, Gespräche über die fachlichen und persönlichen Entwicklungsperspektiven folgenlos. Das gilt für Qualifizierungsmaßnahmen, insbesondere aber für Aufstiegsperspektiven, die für die Beschäftigten, vor allem für die qualifizierten Angestellten, eine hohe Priorität und Anreizwirkung haben. Aufstiegswege sind in schlanken Unternehmen

aber limitiert. Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten sind für qualifiziertes Personal häufig der Anlaß, das Unternehmen zu wechseln. Auch Führungskräfte konstatierten, daß sie es für unsinnig halten, pflichtgemäß im Rahmen von Mitarbeitergesprächen mit Beschäftigten Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen, wenn im Unternehmen kaum Aufstiegspositionen zur Verfügung stehen und es auch keine alternativen beruflichen Entwicklungsperspektiven im Unternehmen gibt (z.B. „horizontale Karrieren“).

Zwar haben die Unternehmen alle recht umfangreiche Qualifizierungsangebote, hoher Arbeitsdruck sowie begrenzte finanzielle und zeitliche Ressourcen führen aber sehr oft dazu, daß die anlässlich des Mitarbeitergesprächs erörterten Qualifizierungsbedarfe und -maßnahmen wieder zurückgestellt oder außerhalb der Arbeitszeit in Eigenregie bewältigt werden müssen. Tatsächlich durchgeführte Qualifizierungsmaßnahmen sind größtenteils funktionale Anpaßqualifikationen, die nur bedingt einen Beitrag zu der in Aussicht gestellten Weiterentwicklung persönlicher Fähigkeiten leisten.

3.3. Personal- und Leistungsbeurteilungen

Die Motive für die Personalbeurteilung reichen vom Bedarf an Daten für die Verteilung von Leistungszulagen, die Personalplanung, den gezielten Personaleinsatz oder die Personalentwicklung bis zur Nutzung des Instruments für die Personalführung. Grundsätzlich können dabei harte und weiche personalpolitische Ziele unterschieden werden (Breisig 1998). Bei harten Zielen wie Entgeltdifferenzierung und Personalselektion nehmen Vorgesetzte eine Richterrolle ein, das Verfahren orientiert sich an einer analytisch scharfen Unterscheidung von Leistung und Verhalten einzelner Beschäftigter (diskriminierend-vergleichende Betrachtung). Weiche personalpolitische Ziele wie Personalentwicklung, Förderung von Motivation, Kommunikation und Kooperation erfordern dagegen wechselseitige Offenheit, eine angstfreie Situation und Vorgesetzte, die sich als Coaches verstehen, weil die Beurteilten nur unter solchen Bedingungen bereit sind, Schwächen und Fehler einzugestehen und Möglichkeiten ihrer Überwindung zu besprechen.

Zur Vermeidung von Zielkonflikten, sollten harte Ziele (Selektion, Kontrolle, Disziplinierung) und weiche Ziele (Kommunikation, Personalförderung) nicht vermischt werden (ebd.). In der Mehrzahl der Unternehmen kamen auch tatsächlich voneinander getrennt für weiche Ziele Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräche und für harte Ziele und Personal- oder Leistungsbeurteilungen zum Einsatz. Die Beurteilung dient vor allem dem harten Ziel der

Personalselektion. Sie erfolgt auf der Basis weitgehend standardisierter und merkmalsorientierter Einstufungsverfahren und erinnert stark an ein Schulnotensystem, mit dem überprüft wird, inwieweit einzelne Beschäftigte den Erwartungen ihrer Führungskräfte entsprechen. Solche Beurteilungsrunden werden von den Beurteilten deshalb als hierarchischer Erziehungsanspruch erfahren und laufen auf eine starke Reglementierung organisationaler Lernanforderungen hinaus.

Kritische Vorbehalte unserer Gesprächspartner richteten sich in erster Linie gegen die subjektiven Momente der Beurteilung (Willkür). Leistungszulagen gelten weithin als „Nasenprämien“. Die für schlanke Unternehmen typischen großen Führungsspannen haben außerdem zur Folge, daß die Führungskräfte die ihnen zugeordneten Beschäftigten in vielen Fällen gar nicht adäquat beurteilen könnten¹¹. Auch wird das Instrument von Bereich zu Bereich uneinheitlich gehandhabt. Es wurde auch darauf hingewiesen, daß das Ranking von Mitarbeitern bei denen, die sich nicht auf den oberen Rängen befinden, zu Demotivation geführt hat. Demotivierend ist es auch, wenn die befristet (zumeist für ein Jahr) gewährte Leistungszulage für den nächsten Beurteilungszeitraum wieder entfällt. Auch die kritischen Einwände gegen die Beurteilung richten sich aber fast ausnahmslos auf den praktischen Umgang mit dem Instrument, nicht gegen dieses selbst. Es wird selten prinzipiell in Frage, weil die Beschäftigten ein sehr ausgeprägtes Interesse an der Anerkennung und Honorierung ihrer individuellen Leistung haben.

Mitarbeitergespräche und Personalbeurteilungen werden bemerkenswerter Weise kaum für eine prospektive Personalplanung und -entwicklung genutzt. Zur Begründung wird auch angeführt, daß aufgrund der Branchendynamik unklar ist, was die Aufgaben von morgen sein werden. Von qualifizierten Angestellten wird erwartet, daß sie sich unter den Bedingungen einer zunehmenden Unkalkulierbarkeit der Markt- und Wissensentwicklung verstärkt "eigenverantwortlich" um ihre Weiterqualifizierung und Beschäftigungsfähigkeit kümmern.

3.4. Mitarbeiterbefragungen

Regelmäßig rangieren bei Mitarbeiterbefragungen die Problemfelder Informationsfluß, Führungsverhalten, berufliche Entwicklungsperspektiven und Arbeitsabläufe auf den ersten

¹¹ In mehreren Fällen hat man dies zum Anlaß genommen, die Anzahl der Hierarchieebenen wieder zu erhöhen.

Plätzen der Unzufriedenheitsskala. Aufs ganze gesehen dominiert die Unzufriedenheit mit dem Verhalten von Führungskräften. Sie informieren nicht offen genug, blockieren dadurch Beteiligungs- und Gestaltungsmöglichkeiten und mischen sich zu sehr in die operative Arbeit ein. Zwar wird in allen Unternehmen umfangreich in die Führungskräfteentwicklung investiert. Defizite im Führungsverhalten gehen aber zu einem nicht unerheblichen Teil auf strukturelle Ursachen und eine damit verbundene Überforderung und Überlastung des Managements zurück. Das läßt sich durch das Einüben neuer Methoden und Umgangsformen allein nicht bewältigen.

Daß Mitarbeiterbefragungen für das Unternehmen nicht ohne Brisanz sind, zeigt sich daran, daß einige von ihnen es vorgezogen haben, die Ergebnisse unter Verschuß zu halten oder zögern, die Befragung zu wiederholen. Der Grund dafür liegt nicht unbedingt darin, daß die Ergebnisse so verheerend wären, sondern eher darin, daß ausgewertete Mitarbeiterbefragungen eine Anspruchsgrundlage für die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen schaffen. Gerade daran mangelt es aber. Wenngleich in einigen Unternehmen in Reaktion auf die Befragung Maßnahmen besprochen, geplant und zum Teil auch tatsächlich entsprechende Projekte angeschoben - aber nicht unbedingt zu Ende geführt - worden sind, herrscht bei der Mehrzahl der Beschäftigten und bei den Interessenvertretungen der Eindruck, daß Mitarbeiterbefragungen größtenteils folgenlos verpuffen und nichts bewirken. Erst geweckte und dann enttäuschte Erwartungen steigern die Mitarbeiterzufriedenheit aber nicht, sondern bewirken eher das Gegenteil.

4. Resümee – Bilanz

Angesichts dieser Bestandsaufnahme zum Umgang mit den neuen Steuerungs- und Führungsinstrumenten, drängt sich der Schluß auf, daß die sich mit ihnen bietenden Chancen für einen Wechsel von der hierarchischen zur diskursiven Koordinierung bei weitem nicht ausgeschöpft werden. So, wie das Ensemble der genannten Instrumente gegenwärtig in den Unternehmen gehandhabt wird, handelt es sich eher um Bürokratie im neuen Gewand. Turbulente Unternehmensumwelten lassen den Einsatz neuer Steuerungsinstrumente zwar zu einer funktionalen Notwendigkeit werden. Obwohl rigide traditionelle Managementprinzipien dadurch in Bewegung geraten sind und in Ansätzen um diskursive Elemente ergänzt werden, führen die funktionalen Erfordernisse aber keineswegs im Selbstlauf zu einem Wechsel des Managementparadigmas.

4.1. Anforderungen an die Interessenvertretung

Eine entscheidende Voraussetzung für einen solchen Wechsel ist, daß Ziele tatsächlich vereinbart werden. Schon der Begriff Zielvereinbarungen impliziert, daß Ziele nicht nur angeordnet werden, sondern Vorgesetzte und Beschäftigte deren Inhalte gemeinsam definieren. In den meisten untersuchten Betrieben gibt es zwar in Haustarifverträgen und/oder Betriebsvereinbarungen bereits Regelungen für Konfliktfälle, die beim Führen mit Zielen auftreten. Sie werden durch eine paritätische Kommission oder Einigungsstelle geschlichtet. Darüber hinaus besteht aber bei betrieblichen Interessenvertretern Unsicherheit über die ihnen zur Verfügung stehenden Einflußmöglichkeiten auf die Ausgestaltung und Nutzung des Instruments.

Zielvereinbarungen eröffnen Perspektiven für eine arbeitsplatznahe Mitbestimmung von Arbeitsbedingungen und Leistungsnormen, um die allerdings arbeitspolitisch gerungen werden muß. Da das Führen mit Zielen Fragen der Leistungsregulation und des Interessenausgleichs betrifft, reichen die Mitbestimmungsrechte über die Konfliktschlichtung hinaus und erstrecken sich auf die Gestaltung des Zielsystems, die Aushandlungsgegenstände (inklusive Arbeitsbedingungen, Ressourcen, Qualifizierung usw.) und den Vereinbarungsprozeß im Sinne transparenter und geregelter Verfahrensweisen. Die befragten Beschäftigten sind sehr an einer größeren Transparenz des Zielsystems und ihrer aktuellen Zielerreichung interessiert. Sie müßten zudem ein Initiativrecht für Zielkorrekturen haben, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern. Auch bei der Personal- oder Leistungsbeurteilungen hat der Betriebsrat bei den allgemeinen Beurteilungsgrundsätzen und angrenzenden Bereiche (Entgelt, Leistungs- und Verhaltenskontrolle) Mitbestimmungsrechte. Die vertragliche Kodifizierung von nicht hierarchischen, kooperativen, dialogorientierten Beurteilungsverfahren verlangt jedoch die Kenntnis konzeptioneller Gestaltungsvarianten und juristischer Grundlagen.

4.2. Neuer Kontrollmodus

Mit der Ausweitung von Handlungsspielräumen und der Dezentralisierung von Managementaufgaben geht in der Regel eine stärkere Zentralisierung der Steuerung und Kontrolle von Arbeit einher. Höhere Anforderungen an die Selbstorganisation sind nicht gleichbedeutend mit einer Rücknahme bürokratischer Fremdorganisation oder gar dem Ende fremdbestimmter Arbeit. Vollzogen wird ein Formwandel bürokratischer Fremdorganisation und –kontrolle, mit dem es u.a. auch möglich wird, die Kontrolle auf qualifizierte Angestelltentätigkeiten auszuweiten, die bislang davon weitgehend verschont geblieben sind.

Aus Managementsicht liegt ein entscheidender Vorteil neuer Steuerungsinstrumente in ihren Potentialen für die direkte Verhaltensbeeinflussung und –steuerung. War Effizienzsteigerung in der traditionellen Bürokratie gleichbedeutend mit Entsubjektivierung, wird Subjektivität mit Hilfe neuer Steuerungsinstrumente ein Stück weit freigesetzt, weil nur so ein erweiterter Zugriff auf das Arbeitsvermögen möglich ist und die Unternehmen zur Bewältigung von Unsicherheit auf Subjektivität angewiesen sind. Zugleich bewirkt die ziel- und ergebnisorientierte Steuerung der Arbeit, daß Unternehmensziele und Imperative der Kapitalverwertung effizienter und nachhaltiger in individuelle Ziele transformiert werden, weil werkvertragsähnliche Elemente in die betriebliche Arbeitsregulation Eingang finden und der Grad an Selbstverpflichtung steigt.

Mit Eigenverantwortung, Selbstorganisation usw. wird Ergebnisverantwortung und unternehmerisches Risiko auf die Beschäftigten verlagert. Formen der Handlungskoordination, die auf gegenseitiger Verständigung beruhen, gewinnen an Bedeutung. Sie sind aber eingebunden in hierarchische Kontrollen und Strategien der Ökonomisierung von Kooperationsbeziehungen (Internalisierung des Marktes), die auf den verschiedenen Ebenen konkurrenzhaftes Verhalten und damit auch Tendenzen zur sozialen Desintegration fördern. In den Betrieben versucht man, die unbeabsichtigten Nebenfolgen konkurrenzlicher Beziehungen bevorzugt durch Veranstaltungen zum Konfliktmanagement und unternehmenskulturelle Maßnahmen zur Stärkung der Corporate Identity zu bewältigen. Solche „weichen“ Maßnahmen ändern natürlich wenig an den Ursachen, den harten Fakten und Interessen.

In TK-Betrieben dominiert ein Angestelltentypus, der sich aufgrund seiner Herkunft aus Mittelschichtmilieus und seiner beruflichen Sozialisation durch ausgeprägtes Aufstiegsstreben, individuelle Leistungskonkurrenz und individualistische Interessenvertretungshandeln auszeichnet. Aufrufe zu mehr Selbständigkeit in der Arbeit, zu eigenverantwortlichem, "unternehmerischem" Denken und Handeln und Ansätze, (abhängig) Beschäftigte stärker in die unternehmerische Verantwortung einzubeziehen, werden von (qualifizierten) Angestellten in TK-Betrieben nicht per se als Zumutung empfunden, sondern zunächst einmal durchaus als Chance für Partizipation und Selbstverwirklichung begriffen.

Die Kosten der Selbstorganisation, können die vielfach nur scheinbaren Gewinne aber schnell wieder aufzehren. Daß Selbstorganisation, Eigenverantwortung usw. nicht gleichbedeutend mit Selbstverwirklichung ist, erfahren die Beschäftigten vor allem durch ihre beruflichen Belastungen. Arbeitszeiten von 50 bis 60 Stunden sind in Bereichen qualifizierter

Angestelltenarbeit oft eher die Regel als die Ausnahme. Viele berichteten, daß die Belastungen, denen sie durch ihre Arbeit ausgesetzt sind, auf Dauer nicht durchzuhalten sind.

Die diskursive Koordinierung hängt offenbar so lange in der Luft, wie Arbeitskontexte - insbesondere die Ressourcen, die zur Erfüllung der jeweiligen Aufgaben erforderlich sind - kein Gegenstand der Aushandlung sind. Die Beschäftigten erfahren dies als Widerspruch zwischen der von ihnen erwarteten Beteiligungsbereitschaft (Partizipationsanspruch) und struktureller Entmündigung. Voraussetzung dafür, daß die Nutzung neuer Steuerungsmethoden und -instrumente nicht zu einem asymmetrischen Spiel, sondern zu einem Positivsummenspiel und Hebel für einen Paradigmenwechsel wird, ist es, daß im Gegenzug zur Verlagerung von Verantwortung und (Markt-) Risiken auf die (abhängig) Beschäftigten deren Mitentscheidungsmöglichkeiten ausgeweitet werden und sich die Sozialpartner auf entsprechende Anspruchsrechte verständigen.

Werden mit der Selbstorganisation an sich oft schon Humanisierung, Demokratisierung und Selbstentfaltung assoziiert (Gewinne), bleibt festzuhalten, daß sich mit den neuen Steuerungsinstrumenten auch ein Leistungsregime durchzusetzen beginnt, das Selbstausbeutung fördert (Kosten). Die auch in TK-Betrieben verbreiteten neuen Arbeitszeitmodelle führen oft genug nicht zu der versprochenen besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Arbeit und arbeitsfreier Zeit, sondern zu einer zeitlichen Entgrenzung der Arbeit im Dienste der Zielerreichung. Die zunehmende ökonomische Vereinnahmung von Subjektivität bleibt ihr vermutlich nicht äußerlich. Wer sich im Namen von Selbstorganisation selbst kontrolliert, diszipliniert und ökonomisiert, zeigt meistens auch für die, die nicht mithalten können oder wollen, wenig Verständnis. Das kann der Ellenbogenmentalität und autoritären Charakteren Vorschub leisten, zumal die um sich greifende neoliberale Rhetorik, für Erfolg und Mißerfolg nur mehr die individuelle Zurechnung und Eigenverantwortung kennt.

Literatur

Abel, Jörg, Hans-Joachim Braczyk, Christian Renz, Karin Töpsch (1998): Wandel der Arbeitsregulation.

Arbeitsbericht Nr. 118 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart

Beer, Stafford (1985): Diagnosing the System for Organizations. Chichester etc.

Breisig, Thomas (1998): Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarungen: Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt/M.

Gleißmann, Wilfried (1999): Betriebliche Interessenvertretung und neue Selbständigkeit in der Arbeit; in: Werner Fricke (Hg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 1999/ 2000. Bonn, 54–69

- Gleißmann, Wilfried (2000): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit. Maßlosigkeit und Ökonomisierung der „Ressource Ich“; in: Jürgen Peters, J. (Hg.): Dienstleistungsarbeit in der Industrie, Hamburg, 50–80
- Kalkowski, Peter, Matthias Helmer, Otfried Mickler (2001): Telekommunikation im Aufbruch. Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse. Düsseldorf
- Kalkowski, Peter (2001): Qualifikationslücke im Kommunikationssektor und Ansätze zur Bewältigung; in: wt Werkstattstechnik 91, 9, 584 - 588
- Kühl, Stefan. (2001a): Über das erfolgreiche Scheitern von Gruppenarbeitsprojekten. Rezentralisierung und Rehierarchisierung in Vorreiterunternehmen der Dezentralisierung; in: Zeitschrift für Soziologie 30, 3, 199 - 222
- Kühl, S. (2001b): Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 53, 3, 467-496
- Kuhlmann, M. /Schumann, M. (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? in: WSI-Mitteilungen 1/2000, 18-27
- Luhmann, Niklas (1969): Legitimation durch Verfahren. Neuwied-Berlin
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen
- Malik, Fredmund (2000a): Strategie des Managements komplexer Systeme. Bern/Stuttgart/ Wien, 6. Auflage
- Malik, Fredmund (2000b): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, 2. Auflage
- Minssen, Heiner (1999): Von der Hierarchie zu Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München und Mering
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Zum Wandel der Arbeit von wissenschaftlich-technischen Angestellten in produktionsnahen Dienstleistungen; in: ISF München; IFS Frankfurt; INIFES Stadtbergen; SOFI Göttingen (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997 - Schwerpunkt Moderne Dienstleistungswelten, 197–250, Berlin
- Schumann, Michael (2000): Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung; in: SOFI-Mitteilungen, 28, 103 – 112
- Schwaninger, Markus (2000): Das Modell lebensfähiger Systeme. Ein Strukturmodell für organisationale Intelligenz, Lebensfähigkeit und Entwicklung,
<http://www.ifb.unsig.ch/org/IFB/ifbweb.nsf/SysWebRessources/beitrag35>
- Warnecke, Hans-Jürgen, Jochen Braun (Hg.) (1999): Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk. Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten. Berlin/Heidelberg/New York
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen
- Zohar, Danah (2000): Am Rande des Chaos. Neues Denken für chaotische Zeiten. St. Gallen/Zürich/New York