

Brigitte Hausinger

Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung

Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen
in der Arbeitswelt



Arbeit und Leben im Umbruch
Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit
und der Arbeitsgesellschaft

Band 15

herausgegeben von G. Günter Voß

Rainer Hampp Verlag

Brigitte Hausinger:

**Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung.
Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt**

Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft, hrsg. von G. Günter Voß, Band 15,
ISBN 978-3-86618-267-7, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2008, 206 S.,
€ 19.80

Das Buch führt in zentrale Problemfelder der modernen Arbeitswelt ein und stellt dabei wichtige Bezüge zur Supervision her.

Der Wandel der Arbeitswelt erfordert eine gesteigerte Aufmerksamkeit: Entgrenzung, Flexibilisierung, Heterogenität, Subjektivierung, Unübersichtlichkeit, Instabilität, Arbeitsverdichtung, Beschleunigung und infolge dessen eine drastische Zunahme von Komplexität, Dynamiken, Widersprüchen, Konflikten, Risiken und Stress. All diese Aspekte erzeugen ein großes Bedürfnis nach effizienter Beratung. Zugleich stellt sich die Frage, ob die Supervision den veränderten und neuen Anliegen gewachsen ist, und ob sie arbeitsweltliches Handeln unter den derzeitigen Bedingungen adäquat unterstützen kann. Dieser Frage geht das Buch entlang der übergeordneten Themen Organisation – Arbeit – Ökonomisierung nach.

Die Autorin ist eine in Theorie und Praxis erfahrene Supervisorin; ihr Text wird ergänzt durch Beiträge von zwei einschlägig ausgewiesenen Wissenschaftlern: Dr. Nick Kratzer (Arbeitsforschung / ISF München) und PD Dr. Andreas Bergknapp (Personalwesen / ICO Augsburg).

Das Buch wendet sich an Supervisor/innen, auch in der Ausbildung, arbeitsweltliche Berater/innen, Fachkolleg/innen in der Wissenschaft sowie an Führungs- und Leitungskräfte, Personalentwickler/innen, Organisations- und Unternehmensberater/innen.

Schlüsselwörter: Supervision, Beratung, Arbeit, Organisation, Arbeitswelt

Dr. Brigitte Hausinger, Dipl. Supervisorin, Lehrsupervisorin, Dozentin in verschiedenen Supervisionsausbildungen. Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Kassel, Fachgebiet: Supervision und Organisationsberatung. Vorstandsmitglied der DGSv (Berufs- und Fachverband für Supervision). Redaktionsmitglied der Fachzeitschrift supervision.

Arbeitsschwerpunkte: Veränderungen der Arbeitswelt in ihrer Relevanz für die Supervision, Supervisionsforschung

Arbeit und Leben im Umbruch

Schriftenreihe zur
subjektorientierten
Soziologie
der Arbeit
und der
Arbeitsgesellschaft

herausgegeben
von
G. Günter Voß

gefördert von ISIFO
Institut für sozial-
wissenschaftliche
Information und
Forschung e.V.,
München

Themenfeld der Schriftenreihe ist die gesellschaftliche Arbeit und der Wandel der nach wie vor durch sie geprägten modernen Sozialverhältnisse. Gemeint ist damit nicht nur die Erwerbsarbeit; Thema sind vielmehr auch alle anderen im weiteren Sinne als Arbeit zu verstehenden Tätigkeiten (Haus-, Familien-, Eigen- und Bürgerarbeit, Alltagsorganisation usw.) und deren technisch-organisatorische Rahmenbedingungen.

Gemeinsame Perspektive der Beiträge ist eine an der tätigen Person theoretisch und/oder empirisch ansetzende, dabei aber soziale Strukturen berücksichtigende und auf deren Analyse abzielende subjektorientierte Soziologie. Konzeptioneller Fluchtpunkt ist ein soziologisches Verständnis von Subjektivität und dabei insbesondere von Arbeitskraft bzw. der Arbeitsperson.

Wichtiges Spezialthema (das der Reihe den Namen gibt) ist der soziale und individuelle Zusammenhang von erwerbsförmiger Arbeit und privatem Leben. Historischer Hintergrund dafür ist eine Entwicklung, mit der sich die bisher für moderne Gesellschaften typische strikte Trennung dieser beiden Sphären aufzulösen beginnt.

Das Theoriekonzept der Alltäglichen Lebensführung nimmt derartige Fragen in den Blick und ist damit für manche Beiträge der Reihe eine orientierende Perspektive, sie deckt aber keineswegs den potentiellen Themenrahmen ab. Die Reihe ist vielmehr offen für vielfältige Einzelfragen, so z.B. für den gesellschaftlichen Wandel von Arbeitskraft und Beruflichkeit. Möglich sind auch Themen, die Umbrüche in Erwerbsarbeit und Betrieb betreffen (sofern dies weiterreichende gesellschaftliche Aspekte berührt) oder auf den Wandel privaten Lebens abzielen (sofern dies die erwerbsgerichtete bzw. betriebliche Arbeit tangiert).

Brigitte Hausinger

Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung

Zur Gleichzeitigkeit des
Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt

Mit Beiträgen von
Nick Kratzer und Andreas Bergknapp

Rainer Hampp Verlag
München und Mering 2008

*Reihen-
heraus-
geber:* G. Günter Voß
Technische Universität Chemnitz
Industrie- und Techniksoziologie
09127 Chemnitz, 0371-531/4388
guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de
www.arbeitenundleben.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-267-7

Arbeit und Leben im Umbruch: ISSN 1617-0407

DOI 10.1688/9783866181677

1. Auflage 2008

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	9
---	-------------------------	---

Organisation

2	Die Rationalisierungsprozesse in der Arbeitswelt	17
2.1	Der Fordismus als historische Referenzfolie	19
2.2	Vom Fordismus zum Postfordismus.....	28
2.3	Der Postfordismus.....	30
2.3.1	Arbeitsteilung und gruppenorientierte Arbeitsformen.....	34
2.3.2	Hierarchie.....	42
2.3.3	Supervision und die organisatorische Seite des Wandels	49
2.4	Zur Melange der Rationalisierungsprozesse	56
2.4.1	Immanente Widersprüche und Paradoxien	57
2.4.2	Neue Widersprüche und Paradoxien.....	62
2.4.3	Anmerkungen zu Widersprüchen und Paradoxien	69

Arbeit

3	Zum Wandel von Arbeit	75
3.1	Entgrenzung von Arbeit: Konzept und Merkmale (<i>Nick Kratzer</i>).....	77
3.1.1	Konzept.....	77
3.1.2	Merkmale entgrenzter Arbeit.....	81
3.2	Entgrenzung von Arbeit: Betriebliche Ursachen (<i>Nick Kratzer</i>).....	84
3.2.1	Warum immer mehr und immer hektischer gearbeitet wird	84
3.2.2	Konsequenzen: Wie die Beschäftigten damit umgehen.....	94
3.3	Entgrenzung von Arbeit: Deutungen (<i>Nick Kratzer</i>)	103
3.3.1	Heterogenität und Ambivalenz	103
3.3.2	Arbeit und Leben: Bessere Vereinbarkeit oder Dilemma?	107
3.4	Supervision und der Wandel von Arbeit.....	112
4	Menschliche Arbeit als betriebswirtschaftliche Kategorie	119
4.1	Zum Begriff „Menschliche Arbeit“	121
4.2	Aktuelle Entwicklungen im Personalwesen (<i>Andreas Bergknapp</i>) ..	126
4.2.1	Der Mensch im Mittelpunkt?.....	127

4.2.2	Human Resource Management	129
4.2.3	Resource Based View	134
4.2.4	Ansätze zur Wertermittlung der Personalarbeit	137
4.3	Supervision und die personalwirtschaftliche Seite des Wandels	142
4.3.1	Subjektivierung von Arbeit	144
5	Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer?	151
5.1	Supervision und die subjektive Seite des Wandels	157
5.1.1	Der Arbeitskraftunternehmer: Problemlagen und Reflexionsbedarf	158
5.1.2	Das geforderte Selbst	160

Ökonomisierung

6	Zur Ökonomisierung der Arbeitswelt	169
6.1	Eigengesetzlichkeiten der Ökonomie	171
6.1.1	Zum Zwang der Sachlogik	172
6.1.2	Ein altbekannter Konflikt: Ethik und Ökonomie	174
6.2	Radikalisierte Vermarktlichung (<i>Nick Kratzer</i>)	178
6.3	Supervision und die ökonomische Seite des Wandels	181
7	Perspektive Supervision	191
	Literaturverzeichnis	195

1 Einleitung

Die Spekulationen über ein Ende der Erwerbsarbeit und der Arbeitsgesellschaft haben sich nicht bewahrheitet. Dennoch verändern sich die Erwerbsarbeit und die Arbeitswelt tiefgreifend. Angesichts der hohen Unübersichtlichkeit können lediglich Trends für die Zukunft ausgemacht werden. Es formt sich kein klares Bild, welche Auswirkungen die Veränderungen für die Zukunft von Arbeit und Arbeitswelt haben werden, nur einige Konturen sind sichtbar: Diese zeigen eine breite Varianz in den Arbeitsbedingungen sowie in den Leistungs- und Qualifikationsanforderungen und sie weisen ungleiche Chancen für die Teilhabe an Erwerbsarbeit auf, insbesondere im Hinblick auf Geschlecht und Herkunft. Zu verzeichnen ist ein Bedeutungsrückgang des Normalarbeitsverhältnisses durch die Zunahme von Teilzeitarbeit, befristeten Beschäftigungsformen und freiberuflichen Arbeiten. Auch innerhalb arbeitsrechtlich abgesicherter Beschäftigungsverhältnisse schwimmt die Form der „Normalarbeit“. Vermehrt entstehen entstandardisierte plurale Beschäftigungssysteme. Die Vermutung liegt also nahe, dass sich ein Übergang zu einer hoch flexibilisierten, entgrenzten Arbeitsgesellschaft abbildet, die neue Formen annimmt und deren Folgen nicht unproblematisch erscheinen.

Arbeitsgesellschaft, Risikogesellschaft, Wissensgesellschaft, Dienstleistungsgesellschaft, Informationsgesellschaft, Beratungsgesellschaft, Marktgesellschaft etc. sind gängige theoretische Beschreibungen für diesen Wandel. Alle Zeitdiagnosen haben das Verdienst, dass sie auf Phänomene hinweisen, die Veränderungen und Spannungsverhältnisse in der Gesellschaft aufzeigen. In dem vorliegenden Buch wird nicht der Anspruch erhoben, sich auf eine bestimmte gesellschaftliche Zeitdiagnose zu beziehen oder sich auf eine festlegen zu können. Versucht wird lediglich, das Neue in der Arbeitswelt genauer in den Blick zu nehmen, ohne dass es zu einer Übergeneralisierung jeweiliger Entwicklungstrends kommt. Auch wenn signifikante Einflüsse und Aspekte herausgearbeitet werden, steht doch nicht die Annahme dahinter, dass von einer unaufhaltsamen linearen Entwicklung in der Arbeitswelt ausgegangen werden kann.

Anliegen dieses Buches ist vielmehr, in Problemkreise der Arbeitswelt einzuführen, Entwicklungen und Tendenzen aufzuzeigen und signifikante Bezüge zur Supervision offen zu legen. *Organisation – Arbeit – Ökonomisierung* sind die übergeordneten Themen, die in diesem Buch bearbeitet werden. Implizit und explizit wird sich dabei auf die Regulationstheorien bezogen sowie auf (Gesellschafts-)Theorien, die die Ausdifferenzierung von Systemen mit ihren

jeweiligen Eigenlogiken und Eigengesetzlichkeiten wahrnehmen und in den Mittelpunkt stellen¹. Denn Supervision ist in ihrer Praxis sowohl mit *ökonomischer Dominanz* wie mit den *Eigengesetzlichkeiten* von gesellschaftlichen Teilbereichen, Organisationen, Gruppen und Teams, mit den *Eigenlogiken* von Beziehung, Prozess, Entwicklung, Lernen und Zeit sowie mit der *Eigensinnigkeit* von Erwerbstätigen beschäftigt. In dieser Richtung wird sich der Subjektivität im Arbeitsprozess zugewandt.

Die theoretische Berücksichtigung der verschiedenen Perspektiven in der Supervision erleichtert das Erkennen und Verstehen der facettenreichen arbeitsweltlichen Phänomene. Wahrgenommen werden können somit die arbeitsweltlichen Entwicklungen (Umbrüche wie Kontinuitäten), die Zumutungen, die Konflikte sowie die Optionen, die darin liegen.

Supervisor/innen beschäftigt der Wandel von Arbeit und Arbeitswelt, denn sie begleiten und beraten Tätige und Organisationen. Gegenstand von Supervision ist die arbeitsbezogene Beziehung und Tätigkeit sowie deren Organisation. Die arbeitsweltlichen Entwicklungen und Veränderungen spiegeln sich bereits in der Supervision wieder. Zunehmend wird den ökonomischen Zusammenhängen und Einflüssen Rechnung getragen. Themen von Auseinandersetzungen und Theoriebildung in der Supervision sind beispielsweise die Funktionsweisen von Organisationen, die Rationalisierung von Wertschöpfungsketten oder die Folgen der Globalisierung und Individualisierung. Mit den arbeitsweltlichen Veränderungen treten Aspekte in den Vordergrund, die eine gesteigerte Aufmerksamkeit in Supervision erfordern. Supervisionsrelevante Veränderungen lassen sich zahlreich identifizieren: Dezentralisierung, Entgrenzung, Flexibilisierung, Heterogenität, Subjektivierung, Unübersichtlichkeit, Undurchsichtigkeit, Instabilität, Orientierungsdefizite, Arbeitsverdichtung, Beschleunigung und eine Zunahme von Komplexität, Dynamik, Konkurrenz, Widersprüchen, Konflikten, Risiken, Druck, Stress, um nur einige Schlagwörter zu zitieren.

Aus den skizzierten Ausführungen ergeben sich für die Supervision Fragestellungen auf unterschiedlichen Ebenen:

Zukünftig wird die Ökonomisierung eine zentrale Rolle spielen. Wie sehen die Gesetzmäßigkeiten der Ökonomie aus? Was bedeutet die Dynamik der Ökonomie für die Supervision? Welche Anpassungsleistungen sind zu

¹ Gemeint ist die Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Teilbereiche: Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft, Kultur etc. Moderne Systeme weisen einen hohen Grad an funktionaler Ausdifferenzierung auf (vgl. Luhmann 1997, 2000), das bedeutet aber eben nicht die Unabhängigkeit voneinander oder gar eine Gleichwertigkeit der Teilbereiche.

erbringen? Welche Konsequenzen bedingen solche Entwicklungen für die Tätigen, die wir supervidieren?

Aufgrund der rasanten Veränderungen in der Arbeitswelt besteht ein großes Bedürfnis nach effizienter Beratung und Begleitung. Hier stellt sich die Frage, ob die Supervision den aktuellen Bedürfnissen und Anliegen gewachsen ist und diese erfüllen kann bzw. will. Kann arbeitsweltliches Handeln adäquat durch Supervision unterstützt werden?

Supervision beschäftigt sich mit der Entwicklung und Begleitung von Prozessen in der Arbeitswelt. Wenn nun Arbeit sich verändert, so ist auch die Supervision gefordert, sich mit ihren Verfahren, Zielen und Konzepten anzupassen. Aber woran sollte sie sich anpassen? Was sind die Veränderungen in der Arbeitswelt? Wodurch sind sie bedingt? Was wird alles obsolet? Was bleibt beim Alten, was ist das Neue? Was sind die Herausforderungen, die Chancen und die Probleme? Was geschieht mit dem supervisorischen Arbeitsgegenstand?

Supervision verstand und versteht sich auch als eine Beratungsform, welche einen Beitrag zur Emanzipation leisten will und sich der Tendenz widersetzen möchte, sich einer Beratungstechnologie zur Funktionalisierung von Erwerbstätigen anzunähern. Die Supervision hat als Ziel die Aufklärung über die Chancen sowie Schwierigkeiten, die arbeitsweltliche Situationen potentiell in sich bergen, abgestimmt auf die arbeitsweltlichen und persönlichen Möglichkeiten. Kann ihr das gelingen?

Entlang der übergeordneten Themen *Organisation – Arbeit – Ökonomisierung* wird versucht, vor allem aus der Perspektive der Supervision, diese Fragen zu beantworten.² Zugleich wird diese Perspektive erweitert und ergänzt durch die Beiträge von zwei einschlägig ausgewiesenen Wissenschaftlern: *Nick Kratzer*, der Ergebnisse aus der Arbeitsforschung zur Entgrenzung von Arbeit darstellt, und von *Andreas Bergknapp*, der neue Tendenzen des Personalwesens erörtert.

Vor allem die Notwendigkeit gelingender Arbeitsprozesse öffnet auch der Supervision Wege in Organisationen, die bis jetzt nicht zu ihren traditionellen

² Es wird der Begriff *Organisation* verwendet, weil viele Aspekte, die herausgearbeitet werden, für das Gesundheitssystem, das Wissenschaftssystem, kulturelle Einrichtungen, Politik, Unternehmen, Industrie, Banken, Schulen, Verwaltungen, soziale Einrichtungen zutreffen. Um das Vorhaben nicht weiter zu verkomplizieren, werden unter dem Begriff *Organisation* sowohl Unternehmen, Unternehmung, Klein-, Mittel- und Großbetriebe als auch Institutionen gefasst.

Unter *Erwerbsarbeit* wird leitende Arbeit, Experten- und Facharbeit sowie ausführende Arbeit gefasst. Synonym werden Arbeit, Tätigkeit und Beschäftigung verwendet sowie Mitarbeiter/innen, Tätige, Erwerbstätige und Beschäftigte.

Arbeitsfeldern gehörten. Fragen zur Kommunikation, Kooperation, Projektarbeit, Motivation, Führung, Delegation, Prozesssteuerung, Partizipation, Integration, Eigenverantwortung, Selbstorganisation und (Selbst-)Reflexion haben in allen Bereichen der Arbeitswelt eine hohe Relevanz erhalten. Neben Fachwissen werden fachübergreifende Kompetenzen unabdingbar.

Dieses Buch ist auch in der Absicht geschrieben, das Potential von Supervision für die eben aufgeführten Anliegen in allen arbeitsweltlichen Bereichen zu verdeutlichen. Denn trotz der unterschiedlichen Ausgangslagen, der unterschiedlichen Kulturen und Zielsetzungen lassen sich viele Gemeinsamkeiten in den einzelnen Sektoren aufgrund des arbeitsweltlichen Wandels feststellen. Arbeitsweisen und Arbeitsanforderungen in Non-Profit-Organisationen und Profit-Organisationen nähern sich an: Alle Sektoren sind gezwungen, sich stärker am Markt zu orientieren und sich mit den Dienstleistungen oder Produkten flexibel auf diese Märkte zu beziehen. Das Thema „Wirtschaftlichkeit“ erfährt höchste Priorität, Finanzstrukturen verändern sich fast überall drastisch. In der Konsequenz gilt unternehmerisches Handeln als Zielvorstellung für die Beschäftigten, und sie bricht nicht nur im sozialen Sektor mit der überlieferten Ausrichtung, mit traditionellen Werten oder mit der vertrauten Organisationsidentität. Die aktuellen Arbeitsweisen zielen fast überall und für viele Beschäftigte auf mehr Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle sowie auf prozessorientierte und kooperative Arbeitsformen. Die Tätigkeiten selbst werden reflexiver und Reflexion wird eine zentrale Voraussetzung fürs Tun. Zudem zeigen sich neue Verschränkungen von planmäßig-rationalem und erfahrungsgeleitendem Handeln sowie explizitem und implizitem Wissen.

Selten war soviel von Ambivalenzen die Rede wie in den Diagnosen und Debatten, die sich mit den modernen Arbeits- und Beschäftigungsformen auseinander setzen. Erwerbstätige sind nicht nur mit fördernden, sondern auch mit fordernden bzw. überfordernden Arbeitsbedingungen konfrontiert. Neue Belastungen zeichnen sich ab, mehr Stress und Arbeitsdruck durch Arbeitsverdichtung und überlange Arbeitszeiten. Aber auch neue Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume lassen sich finden.

Mit historischen Rückblicken sollen einige besondere Problematiken hervorgehoben werden, die sich aus verschiedenen Denkkonstruktionen in der Arbeitswelt ergeben. Es herrschen in der Arbeitswelt Gegebenheiten vor, die sich aus einer hohen Zahl von Elementen und Aspekten zusammensetzen und aufgrund ihrer Komplexität nicht ohne weiteres zu verstehen sind. Ein historischer Rückblick öffnet den Blick für Gegenwärtiges und ermöglicht Altes von Neuem zu unterscheiden. Er zeigt auch, wo Altes und Neues nebeneinander existieren, sich bedingen oder konkurrieren und sich ausschließen. Als ein besonderes Kennzeichen der heutigen Arbeitswelt wird die *Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen* herausgestellt. Das heißt, viele arbeitsweltliche Prozesse

verlaufen nicht nur parallel, sondern beinhalten auch unterschiedliche Logiken. Dies führt wiederum zu einer hohen Komplexität und Unübersichtlichkeit sowie zu zahlreichen Widersprüchlichkeiten und Paradoxien, verbunden mit einer breit gefächerten Problematik.

All die skizzierten Anliegen und Probleme erfordern von einer Beratungsform wie Supervision bestimmte Kompetenzen und Arbeitsweisen. Auch sie muss sich in ihrer Konzeption immer wieder neu orientieren und weiterentwickeln. Die Leistung von Supervision liegt darin, dass sie in der Lage ist, in offenen, unübersichtlichen, widersprüchlichen oder wenig standardisierten Situationen individuell und situativ zu beraten. Supervision ist eine arbeits- und arbeitsplatzbezogene Beratungsform, die explizit auf die realen täglichen Anforderungen und Anliegen eingeht. Gewonnene Erkenntnisse, Einsichten und Verhaltensweisen erhalten somit eine höhere Transferierbarkeit. Damit besteht eine Option für Anschlussfähigkeit, Nachvollziehbarkeit und Nachhaltigkeit. Und Supervision weist einen mehrperspektivischen Beratungsansatz auf, der es ermöglicht, Ereignisse sowohl aus verschiedenen Einzelperspektiven und im Detail (differenzierte Analyse) zu betrachten als auch den Gesamtkontext (Metaanalyse) in die Betrachtung mit einzubeziehen. Das Beratungskonzept Supervision zeichnet sich durch eine detaillierte und integrierende sowie eine vernetzt - denkende Arbeitsweise aus. Sie kann somit das Allgemeine, das Spezielle und das Dahinterliegende zugleich berücksichtigen. Dies wird neben den arbeitsweltlichen Veränderungen im Folgenden näher ausgeführt.

Gedankt sei an dieser Stelle ganz herzlich G. Günter Voß, Erhard Tietel, Andreas Bergknapp, Nick Kratzer, Dirk Bayas-Linke und Günter Rother für ihre Unterstützung!

Organisation

2 Die Rationalisierungsprozesse in der Arbeitswelt

In den letzten Jahren vollzog sich in fast allen Bereichen der Arbeitswelt ein Strukturwandel der betrieblichen Arbeitsorganisation. Dabei handelte es sich nicht nur um eine neue Quantität, sondern vor allem um eine neue Qualität von Rationalisierungsprozessen.³ Die gegenwärtige Produktivkraftentwicklung, die maßgeblich auf der Kybernetik und der Mikroelektronik sowie den verschärften Wettbewerbsbedingungen durch die Globalisierung basiert, hat zu vielen Veränderungen im betrieblichen Management geführt. Allgemein wird von Dezentralisierung, Enthierarchisierung, Vernetzung oder Reorganisation gesprochen. Verbunden werden damit Ambivalenzen, Paradoxien und Widersprüche.

Es gibt nicht wenige Debatten darüber, wie die aktuellen Rationalisierungsstrategien und -prozesse nun bezeichnet oder unter welche Begriffe sie gefasst werden sollten, und auch darüber, ob man es mit Umbrüchen, Kontinuitäten oder gar Rückkehr zu tun hat. Die neue Formation der Produktionsweise wird als Postfordismus bezeichnet (vgl. Hirsch/Roth 1986; Thursfield 2000). Um den Wandel genauer markieren zu können, ist es sinnvoll zuerst auf den Fordismus-Taylorismus einzugehen, weil dieser die betriebliche Arbeitsorganisation zentral bestimmt hat. Die Frage nach Veränderungen von Produktionsprozessen stellt auch die Frage nach verschiedenen Entwicklungsphasen innerhalb der modernen Produktionsweise. Sowohl der Fordismus als auch der Postfordismus ist eine Formation, welche eine spezifische Ausprägung des Arbeits- und Produktionsverhältnisses sowie der Organisationsstrukturen umfasst⁴. Die aktuellen Diskussionen über die neuen Organisationsstrukturen sind gut vor dem Hintergrund der Arbeiten von Frederick Taylor, Henry Ford und Max Weber zu

³ Rationalisierung meint die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsorganisation sowie die Steigerung der Arbeitsintensität. Die Begriffe Rationalisierungsprozesse, Reorganisationsprozesse und Veränderungsprozesse werden in dem vorliegenden Buch synonym verwendet.

⁴ Ohne die Debatte mit ihrer Argumentation zu beschreiben, wird in der vorliegenden Arbeit mit den Begriffen Fordismus, Fordismus-Taylorismus und Postfordismus agiert. Es wird nicht der Anspruch erhoben, dass sie die allein gültigen wären oder alles richtig erfassen. Der Begriff Taylorismus oder Fordismus-Taylorismus wird verwendet, wenn der Fokus stärker auf der betrieblichen Organisation liegt. Der Begriff Fordismus beinhaltet einen gesellschaftstheoretischen Ansatz, d.h. der Begriff trägt der Tatsache Rechnung, dass die fordistische Produktionsweise auch einen erheblichen Einfluss auf das gesellschaftliche Leben aufwies und dieses regulierte (vgl. Aglietta 2000; Conert 1998; Liepitz 1998).

Der Begriff Postfordismus hat hingegen nicht diese starke Aussagekraft, er fasst lediglich die Globalisierung und zwar die Globalisierung der Finanzmärkte und die Zunahme der globalen Wertschöpfungsketten.

verstehen. Ihre Auffassungen von Organisation sowie Idealmodellen von Arbeit und deren Organisation prägten die Entwicklungen. Obwohl die fordistisch-tayloristische Produktionsweise als die normale Produktions- und Organisationsform für die fortgeschrittene Industriegesellschaft galt, waren nicht alle Bereiche (z.B. Gastgewerbe, Bauwirtschaft) vollständig davon geprägt (vgl. Voswinkel/Lücking/Bode 1996). Vielmehr war die fordistisch-tayloristische Produktionsweise ein zentrales Rationalisierungsleitbild, anhand dessen nun auch andere Leitbilder herausgearbeitet werden. Am fordistisch-tayloristischen Leitbild entlang müssen alle neuen Organisations- und Produktionsformen zeigen, dass sie mindestens genauso erfolgreich sind und sich als Instrument der wirtschaftlichen Effizienzsteigerung beweisen können. Wie im Folgenden skizziert wird, herrschte zunächst die Vorstellung vor, dass eine hierarchisch-bürokratisch strukturierte Organisation die leistungsfähigste Form für die moderne Wirtschaftsweise sei. Dahinter stand die Annahme, alles sei plan- und beherrschbar, wenn nur die besten Handlungen und Mittel zur Erreichung des Zweckes eingesetzt werden. Im neueren Organisationsverständnis ist diese Vorstellung der Plan- und Beherrschbarkeit geblieben, nur sollen diese mit anderen Mitteln erreicht werden. Gemein ist allen Organisations- und Produktionsformen die Zweckrationalität und der Effizienzdeterminismus (vgl. Ortman 2004). In den neueren Organisationstheorien werden nun vielfach die Eigenlogiken von Systemen berücksichtigt, Widersprüche und Paradoxien thematisiert und das Nicht-Rationale, Verdrängte, Informelle, Nicht-Planbare, Kontingente wird mitgedacht. Anerkennung findet zudem, dass die Realitäten in Organisationen komplex und vielfältig sind und sich nicht nur vom Ausgangspunkt der Gewinnmaximierung begreifen lassen.

In diesem Kapitel werden alte und neue Rationalisierungskonzepte in Organisationen fokussiert (vom Fordismus zum Postfordismus). Alle Formen von Beratung, die im Kontext einer Organisation oder auf diesen Kontext bezogen erfolgen, werden von fordistischen und postfordistischen Vorstellungen über eine Organisation beeinflusst. Herausgearbeitet werden die organisationalen Veränderungen sowie die Themen, die in Supervision potentiell produktiv bearbeitet werden können. Zugleich wird aufgezeigt, über welche Bereiche Supervision notwendiger Weise umfangreiche Kenntnisse haben muss, um adäquat im Kontext Organisation supervidieren zu können. Auch wenn Supervision keine Organisationsberatung ist, kann sie Teil von Organisationsberatung und -entwicklung sein und wichtige Beiträge für eine Organisationsberatung und -entwicklung liefern (vgl. Supervision 1.2006; Supervision 2.2006).

2.1 Der Fordismus als historische Referenzfolie

Der Fordismus ist ein seit den dreißiger Jahren bestimmendes Gesellschafts-paradigma für die Entwicklung der westlichen Industriestaaten. Den Ursprung der fordistischen Entwicklung bildeten die USA der zwanziger und dreißiger Jahre, wo sich im Anschluss an die Weltwirtschaftskrise neue Strukturen der Produktion und Reproduktion etablierten. Nach dem Zweiten Weltkrieg verbreitete sich der Fordismus nachhaltig und er kann als synchronisierte Entwicklung beschrieben werden (vgl. Conert 1998). Abstrahiert man von jeweiligen nationalen Unterschieden und Besonderheiten, so stützten sich die fordistischen Gesellschaften auf ein gemeinsames Grundgerüst: Massenproduktion, Massenbeschäftigung, Massenkonsum und staatlich-politische Steuerungsmaßnahmen. Der Fordismus war nicht nur eine betriebswirtschaftliche Konzeption (diese wird meist unter dem Begriff Taylorismus gefasst), sondern die fordistische Produktionsweise war Basis für eine Konsumgesellschaft, deren Strukturen an den Erfordernissen der fordistischen Produktionsweise ausgerichtet waren. Fordismus bedeutete Normalarbeitsverhältnisse, kollektive Interessenaushandlungen, arbeitsrechtliche Normierungen. Seinen Ausdruck fand dies im Klassencharakter der Industriegesellschaften und den damit verknüpften strukturellen Problemen und kollektiven Bewusstseinslagen (vgl. Aglietta 2000; Hirsch/Roth 1986; Liepitz 1998).

Der Fordismus-Taylorismus ist eine zentrale historische Referenzfolie für die aktuellen Veränderungstendenzen von Arbeitsorganisation. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts spielte die Rationalisierung eine entscheidende Rolle bezüglich der Produktivitätssteigerung. Dabei ging es um die Rationalisierung der Arbeit, um die Standardisierung von Maschinen und Produkten sowie um die Standardisierung der Tätigkeiten selbst. Vom Blickwinkel der kapitalistischen Produktionsweise und ihrer ökonomischen Rationalität aus gesehen, war es nicht akzeptabel, dass die Produktion in ihrer Qualität und Quantität von der „freien“ Arbeitsweise der Arbeiter/innen abhängig sein sollte (vgl. Taylor 1913:21ff). Der Arbeitsvorgang sollte störungsfrei und vorhersehbar funktionieren. Ein wichtiges Ziel war deshalb, die Produktion kalkulierbar zu gestalten, unabhängig von der Leistung des Einzelnen. Die Tätigkeit des Einzelnen sollte gleich mit den Tätigkeiten von anderen werden und somit vergleichbar, messbar und austauschbar. Dazu war es notwendig, dass die Tätigkeit von der Persönlichkeit des Arbeitenden losgelöst und verdinglicht wurde. Verflochten damit war auch die Vorstellung, dass dasselbe Produkt mit den gleichen Bewegungsabläufen der Arbeitenden und Maschinen an jedem Ort hergestellt werden kann sowie als Produkt weltweit verwendbar wird.

Diese Rationalisierungsvorstellungen, welche als Inbegriff industrieller Rationalisierung gelten, haben ihre Ausgestaltung von Taylor und Ford erfahren und wurden unter den Begriffen „Fordismus“ und „Scientific Management“

(Taylorismus) gefasst. Sowohl Ford als auch Taylor legten Produktionstechniken und -methoden vor, um eine rationale Massenproduktion zu erzielen.⁵ Ziel des Fordismus-Taylorismus war es, die Herstellungskosten von Produkten zu minimieren, gleichzeitig die Löhne zu erhöhen und trotzdem Gewinn zu machen. Das Produkt sollte in Einklang mit der Kaufkraft gebracht werden und zwar auf folgende Art und Weise: Das Produkt selbst erfuhr kaum Veränderung (vgl. Ford 1923:18ff), sondern die Produktionsmethode wurde verbessert (vgl. Taylor 1913). Die betriebswirtschaftliche Rationalität richtete ihr Augenmerk auf die Arbeitsorganisation und die Effizienz des Ablaufes. Die Erhöhung der Arbeitsproduktivität bedeutete, die rationellste Nutzung der Arbeitskraft zu erreichen. In den Zeit- und Bewegungsstudien sammelte Taylor Erkenntnisse, die darin mündeten, den Arbeitsablauf durch extreme Objektivierung der menschlichen Tätigkeiten zu optimieren (vgl. Taylor 1913:32ff). Alle Tätigkeiten wurden in Teilabläufe zerlegt, der Arbeitsprozess so strukturiert, dass jede unnötige Bewegung ausgeschaltet wurde. Dabei reduzierte man viele Tätigkeiten auf schlichte Mechanismen. Als Endresultat ergab sich eine sehr verdichtete Arbeitsweise, die ihren Niederschlag vor allem in der Fließbandarbeit fand.⁶ Die Tätigkeit des Menschen kam zunehmend der eines Roboters oder einer Maschine gleich, wo es möglich war, wurde diese dann im Laufe der Zeit durch Roboter oder Maschinen ersetzt.

In der „Zweiten Industrialisierung“ fand also ein Wandel dahin gehend statt, dass die Erwerbstätigen ihre bis dato zwar beschränkte, aber trotzdem noch eigene Arbeitsweise verloren. Die Arbeitsweise erfuhr durch die Rationalisierung eine Klassifizierung, Standardisierung und Normierung. Höchste Verausgabung der menschlichen Arbeitskraft und stetige Anpassung standen im Vordergrund. Hinzu kam ein ausgetüfteltes System von technischer und organisatorischer Kontrolle (vgl. Ford 1923; Taylor 1913). Gezielte Anweisungs- und Überwachungsmaßnahmen sollten die konkreten Arbeitsleistungen kontrollieren.

⁵ Alfred D. Sloan, Präsident von General Motors, ergänzte in den Zwanziger Jahren die Konzepte von Ford und Taylor auf der Ebene des Management und Henri Fayol ergänzte diese Rationalisierungskonzepte mit seiner Verwaltungslehre.

⁶ Ford und Taylor erreichten mit ihrem Vorgehen einen enormen Anstieg der Arbeitsleistung. Hierin lag dann der Spielraum für Lohnerhöhungen und Arbeitszeitverkürzungen, ohne die Akkumulation des Kapitals stark zu beeinträchtigen (vgl. Reichwald 1977:96f).