

Neue Organisationsformen der Arbeit

New Forms of Work Organization

Prof. Dr. Rainer Wieland & Dipl.-Psych. Jarek Krajewski

Bergische Universität Wuppertal

Kapitel eingereicht für das Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie

(Hrsg. H. Schuler & Kh. Sonntag)

1 Entwicklungstrends und Rahmenbedingungen

Die Neuorganisation der Arbeit(-stätigkeit) findet auf verschiedenen Ebenen statt. Auf *gesellschaftlicher Ebene* geht es, da die Normalarbeitsverhältnisse zunehmend weniger und befristete Teilzeit- und geringfügige Arbeitsverhältnisse mehr werden, um die Umverteilung und Neubewertung von Arbeit in den folgenden Segmenten: Erwerbsarbeit (Herstellen von Waren und Dienstleistung), Versorgungsarbeit (Familie, Haushalt), freiwillige, gemeinnützige Arbeit (Ehrenamt, Bürgerarbeit; →frei-gemeinnützige Arbeit) sowie Eigenarbeit (vgl. dazu Giarini & Liedtke, 1998). Auf *makroökonomischer Ebene* sind die Folgen der Globalisierung die treibende Kraft von Strategien für Unternehmen, die verstärkt ihre internationale Konkurrenzfähigkeit im Fokus haben und dementsprechend ihre Standorte und Kooperationspartner wählen. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Arbeitstätigkeit führen *auf Unternehmensebene* zu einer Vielzahl neuer Arbeits-, Organisations- und Beschäftigungsformen (vgl. Picot, Reichwald & Wiegand, 2003; Wieland & Scherrer, 2001), zu neuartigen Anforderungs- und Belastungsstrukturen (Wieland, 2000) und damit verbunden zu Qualifikationserfordernissen, die über die einmal erworbene fachliche Qualifikation deutlich hinausgehen und die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen und „Lernen im Arbeitsprozess“ als Mittel berufsbegleitender →Kompetenzentwicklung zu einer Herausforderung für die Arbeitswelt der Zukunft machen.

Für die *Beschäftigten* – insbesondere in hochqualifizierten Arbeitstätigkeiten, die Dostal & Rheinberg (1999) für die nächsten 10 Jahre auf ca. 40 % beziffern – haben diese Entwicklungen u.a. zur Folge, dass die Bedeutung ihrer „subjektiven“ Potenzi-

ale und Leistungen im Arbeits- und Verwertungsprozess stetig zunimmt. (Moldaschl & Voß, 2003, S. 16).

Die Entwicklungen auf den vier genannten Ebenen können hier nicht ausführlich diskutiert werden. Wir beschränken wir uns deshalb auf die Identifizierung arbeitspsychologisch relevanter Eigenschaften, die mit diesem Wandel der Arbeitswelt eine neue Ausgestaltung erhalten und Ansatzpunkte für die Unternehmung „Arbeitsforschung“ bieten, um zukünftigen Entwicklungen nicht nur beschreibend, sondern auch (prospektiv) gestaltend zu begegnen.

2 Eigenschaften neuer Arbeitsformen und -tätigkeiten

Der zentrale Begriff zur Beschreibung der Eigenschaften neuer Arbeits- und Beschäftigungsformen ist (abgesehen vom Begriff „Innovation“) „*Flexibilität*“.

Der Begriff „Flexibilität“ wird häufig allerdings sehr unscharf bestimmt. Bernard (2000) schlägt deshalb vor, sich an der Definition der OECD zu orientieren, die von folgender Differenzierung ausgeht: interne, externe, numerische und funktionale Flexibilität. Interne Flexibilität bezieht sich auf Veränderungen in der internen Unternehmensstruktur (z.B. Abbau von Hierarchien, Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation); externe Flexibilität umfasst Aktivitäten wie Know-how-Gewinnung, Datenaustausch, Export und Kooperationen, Produktvielfalt der Branche, Konkurrenz- und Wettbewerbsverhalten sowie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Numerische Flexibilität bezieht sich auf personbezogene Maßnahmen der zeitlichen und räumlichen Arbeitsverteilung (Personalstruktur je nach Arbeitsanfall, variierende Mitarbeiterzahl, flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeitarbeit, Arbeitsverträge,

Outsourcing). Die funktionale Flexibilität schließlich umfasst Formen und Möglichkeiten der Qualifikation und Weiterbildung, der Kompetenzentwicklung bei der Arbeit etc.

Numerische Flexibilität

Aus Befragungen zur Unternehmensflexibilität in ca. 140 deutschen Unternehmen wurde deutlich, dass viele Unternehmen versuchen, durch Einsatz von Zeitarbeitskräften, Mitarbeiter (MA) aus Leasingfirmen oder durch befristet eingestellte MA ihre Personalkapazitäten auf eine sichere „Grundlast“ (minimale Stammebelegschaft) herunterzufahren, um Auftragsspitzen mit befristet eingestellten Arbeitskräften abzusichern (vgl. Bernard, 2000).

Jurczyk & Voß (2000) gehen in ihrer Diskussion über die weitreichenden Folgen *flexibilisierter Arbeitsbedingungen* für die betroffenen Arbeitskräfte und ihre Lebensführung davon aus, dass sich die neuen Arbeitsbedingungen möglicherweise in einer neuen Qualität von Zeit in der Gesellschaft niederschlagen. Als Konsequenz „entgrenzter“ Arbeitsverhältnisse entsteht langfristig ein neuer, individualisierter und verstärkt marktbezogener gesellschaftlicher Leittypus von Arbeitskraft, der „Arbeitskraftunternehmer“. Dieser geht auch einher mit einer Entgrenzung und teilweisen Auflösung bisher typischer Zeitordnungen (z.B. Normalarbeitszeit).

Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen führte oft zu betrieblichen Reorganisationsprozessen, die Pongratz & Voß (2004) als hoch ambivalente Strategien zur Förderung einer „fremdorganisierten Selbstorganisation“ der Arbeitenden bezeichnen, die gegenüber immer mehr Arbeitskräftegrup-

pen auch außerhalb hochqualifizierter Führungs- und Expertenfunktionen Ansprüche an eine verstärkt eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung geltend machen. Diese Strategien bieten einerseits nicht selten durchaus erhebliche Freiräume und Autonomiegewinne in der Arbeitsausführung und finden oft hohe Akzeptanz. Andererseits werden aber zugleich erheblich der Leistungs- und Zeitdruck erhöht und erweiterte Qualifikationsanforderungen formuliert (Jurczyk & Voß, 2000).

Selbstorganisationspotentiale werden sowohl für konventionell lohn- und weisungsabhängige Beschäftigungsverhältnisse (z.B. →Gruppenarbeit, Projekt- und Prozessorganisation, Führung durch Zielvereinbarung, Teleheimarbeit und Home-Office-Betrieb) zu erschließen versucht, als auch über formell selbständige Formen der Erwerbstätigkeit (Zusammenarbeit mit Freiberuflern, Kleinstbetrieben und Scheinselbständigen, Franchising, Netzwerkorganisation, →virtuelle Unternehmensformen usw.).

Unsicherheit, Unkontrollierbarkeit und Unbestimmtheit als Begleiterscheinungen zunehmender Flexibilisierung der Lebens-, Arbeits- und Erfahrungswelten besitzen ein sehr hohes Stresspotential. Dadurch entstehen zusätzliche und bisher nicht bekannte Belastungs- und Beanspruchungsschwerpunkte (vgl. Hacker, 2000; Wieland, 2000).

Zeitsouveränität als wichtiges positives, persönlichkeitsförderliches Merkmal von Arbeit (Ulich, 2005) wird so zu einer neuen Option, deren Folgen bisher nicht absehbar sind.

Zeitdruck – Belastungsquelle der Zukunft?

Zeitdruck hat gegenwärtig vor allem deshalb so hohe Bedeutung, weil sich Ende der 90er- Jahre jeder zweite Erwerbstätige in Deutschland „praktisch immer“ oder „häufig“ unter starkem Termin- und Leistungsdruck fühlte (vgl. dazu Frieling & Gösel, 2003) und sich dieser Trend eher verstärken als verringern dürfte.

Ähnliches gilt für Arbeitsgestaltungsmerkmale wie vollständige Tätigkeiten (Hacker, 2005), Autonomie, Entscheidungs- und Handlungsspielraum: Mit zunehmender Entgrenzung verlieren auch sie ihre positiven und in zahlreichen Studien dokumentierten Eigenschaften. In traditionellen Arbeitsstrukturen bewährte Prinzipien einer humanen und zugleich produktivitätsförderlichen Gestaltung der Arbeit müssen deshalb vor diesem Hintergrund neu bewertet werden.

Neue Arbeitsformen und „Flexibilisierungsfelder“ auf die dies zutrifft, sind u.a.: Leiharbeit, Telearbeit in ihren zahlreichen Varianten (von der alternierenden bis zur Teilleiharbeit), Communication Service Center bzw. Call Center Tätigkeiten, virtuelle Unternehmen, flexible (beschäftigungssichernde) Arbeitszeitmodelle, Minijobs, die Ich-AG, Teilzeitjobs, Dienstleistungsnetzwerke, neue Formen der integrierten Unternehmenskommunikation sowie Tätigkeiten in der IT-Branche (insbesondere Softwareentwicklung).

3 Anforderungen an die „neue“ Arbeitskraft

Die beschriebenen Eigenschaften neuer Arbeitsformen verändern nicht nur die Anforderungs- und Belastungsstrukturen „vor Ort“, sondern auch die Anforderungen, die an die berufliche Ausbildung (Abele, 2004), die fachliche Qualifikation und die berufliche und arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung der Beschäftigten gestellt werden. Dies betrifft u.a. die Verwertung des eigenen *Arbeitsvermögens* (Arbeitskraftunternehmer; Jurczyk & Voß, 2000), das selbstständige Lernen im Arbeitsprozess, die inner- und außerbetriebliche *Kommunikation, Formen der virtuellen Kooperation* (Hertel, Geister & Konradt, 2005) die Sorge und Verantwortung für die eigene *Gesundheit, die Integration von Arbeit, Freizeit und Familie* (vgl. Resch, 2002).

Die neuartigen Anforderungen in Bezug auf Selbstorganisation, Kooperation und Kommunikation, die durch die zunehmende Individualisierung der Arbeit (-prozesse) an die Beschäftigten gestellt werden, sind in ihren wesentlichen Charakteristika so neu allerdings auch wieder nicht. So erfordert z. B. Gruppenarbeit, von den Mitarbeitern eine Reihe zusätzlicher Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen, die auch in den neuen Arbeitsformen von Bedeutung sind. Zu nennen sind hier fachliches Wissen (z.B. Prozesswissen bzw. Fertigungssteuerung und Instandhaltung), methodische Kenntnisse (z.B. Problemlöse- und Planungstechniken), soziale Kompetenz bzw. Teamfähigkeit (z.B. Umgang mit Konflikten) sowie Rollen- und Selbstverständnis der Gruppenmitglieder (z.B. Werte, Einstellungen, Bedürfnisse).

Gegenwärtig steigt insbesondere der Kooperationsbedarf in den Unternehmen.

Kooperationsnetzwerke, temporäre und virtuelle Strukturen (Hertel, Geister & Konradt, 2005) lassen die früher eindeutigen Grenzen von Unternehmen verschwimmen und flexiblere Formen der Kooperation entstehen. Wirtschaftlicher Erfolg lässt sich deshalb heute oft nicht mehr nur auf die Stärke einer einzelnen Organisation zurückführen, sondern hängt zunehmend von der Qualität der informellen Kommunikationsprozesse und den internen und externen Kooperationsbeziehungen ab.

Die neue Qualität und Quantität psychischer und körperlicher Beanspruchungen in neuen Arbeitsformen kann mit traditionellen Instrumenten zur Belastungsdiagnostik, die für räumlich und zeitlich relativ stabile Belastungsstrukturen entwickelt und validiert wurden, nicht adäquat erfasst werden. Dies gilt z.B. für Kombinationswirkungen bei Zeitarbeitstätigkeiten (Leiharbeit), die durch *wechselnde* Arbeitsorte, -wege, -zeiten, Arbeitsaufgaben und -beziehungen gekennzeichnet sind (vgl. Wieland & Krajewski, 2002). Gleiches gilt für die komplexen, wenig vorhersagbaren und kurzfristig wechselnden Anforderungen in der IT-Branche.

Doppelrolle individualisierter Arbeit

Selbstorganisation, Kooperation und Kommunikation sowie Flexibilisierung der Arbeitsinhalte, -räume und Arbeitszeiten weisen als Anforderungen individualisierter Arbeit eine Doppelrolle auf: Sie bilden einerseits wesentliche Erfordernisse und Gestaltungsprinzipien für eine humane und produktionsförderliche Gestaltung zukünftiger Arbeitsformen, andererseits entstehen sie als deren wesentliche Produkte. Dies erfordert sowohl neuartige Konzepte der Arbeitsgestaltung als auch neuartige Konzepte zur „Entwicklung von Personen“ sowie zur Personalauswahl und -beurteilung.

Gravierende Neuorientierungen sind auch für das Verhältnis von Arbeitnehmer und Arbeitgeber in Bezug auf den → „Psychologischen Vertrag“ (Raeder & Grote, 2000) zu erwarten:

Es findet gegenwärtig eine Umformulierung des traditionellen Kontrakts „Arbeitsplatzsicherheit, Loyalität und harte Arbeit“ statt (Herriot & Stickland, 1996). Da dauerhafte Arbeitsverhältnisse von den Unternehmen nicht mehr gewährt werden (können), wird von ihnen stattdessen eine Steigerung des Arbeitsmarktwertes durch fortlaufende Qualifizierung angeboten. Arbeitsplatzunsicherheit wird zunehmend Teil der Erwartungen, das Commitment gegenüber der Arbeitsaufgabe steigt und die Verantwortung für die eigene Laufbahn verschiebt sich zum Individuum (Raeder & Grote, 2000).

4 Ausblick

Die Arbeitsforschung hat in den letzten 30 Jahren eine Fülle von theoretisch fundierten und empirisch abgesicherten Ergebnissen geliefert, die dazu beigetragen haben, Humanität und Wirtschaftlichkeit gleichermaßen zu gewährleisten.

Anliegen einer zukunftsfähigen Arbeitsforschung sollte es sein, diese Errungenschaften auch für die veränderten Bedingungen der Arbeitsgesellschaft sowie in Bezug auf die noch zu erwartenden Veränderungen prospektiv nutzbar zu machen.

Weiterführende Literatur

- Bergmann, B. (2005). Gründe für neue Wege der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern in Unternehmen. In B. Bergmann & U. Pietrzyk (Hrsg.), Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU (S.7-14). Dresden: Saxoprint GmbH.
- Moldaschl, M. (2002) (Hrsg.). Neue Arbeit – Neue Wissenschaft der Arbeit? Heidelberg: Asanger.

Literatur

- Abele, A.E. (2004). Selbstregulationskompetenz und beruflicher Erfolg. In B. S. Wiese, (Hrsg.). Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der Arbeitswelt (S. 61-89). Frankfurt am Main: Campus.
- Bernard, H. (2000). Unternehmensaktivitäten und Flexibilitätsgrad. In Frieling, E., Kauffeld, S. Grote, S. & Bernard, H. (2000). Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? (S. 75-94). Münster: Waxmann.
- Dostal, W. & Reinberg, A. (1999). Arbeitslandschaft 2010 – Teil 2, Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft, Entwicklung der Tätigkeiten und Qualifikationen. IAB-Kurzbericht Nr. 10 vom 27.08.1999.
- Frieling, E. & Gösel, C. (2003). Betriebliche Gesundheitspolitik - Wo besteht in der deutschen Wirtschaft besonderer Handlungsbedarf? Expertise für die Expertenkommission „Betriebliche Gesundheitspolitik“ der Bertelsmann-Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung.
- Giarini, O. & Liedtke, P.M. (1998). Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome. München: Heyne.
- Hacker, W. (2000). Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeitspsychologie. Zeitschrift für Psychologie, 208, S. 190-206.
- Hacker, W. (2005). Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern: Huber.
- Herriot, P. & Stickland, R. (Eds.) (1996). The management of careers. [Special issue] European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (4).
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. Human Resource Management Review, 15, 69-95.

- Jurczyk, K. & Voß, G.G. (2000). Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeits-kraftunternehmers. In E. Hildebrandt (Hrsg.) Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologi-schen Folgen flexibler Arbeit. Berlin: Edition sigma.
- Moldaschl, M. & Voß, G.G. (2003). Subjektivierung der Arbeit. In M. Moldaschl & G.G. Voß (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit, 2te Auflage, München: Rainer Hampp Verlag.
- Picot R., Reichwald R. & Wiegand, R. (2003). Die Grenzenlose Unternehmung - Informati-on, Organisation und Management: Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informati-onszeitalter. Wiesbaden: Gabler.
- Pongratz, H.J. & Voß, G.G. (2004). Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierte Formen in entgrenzten Arbeitsformen. Scheßlitz: Rosch-Buch.
- Raeder, S. & Grote, G. (2000). Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologi-scher Kontrakt - Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation (Projektbericht). Zürich: Institut für Arbeitspsychologie der ETH.
- Resch, M. G. (2002). Der Einfluss von Familien- und Erwerbsarbeit auf die Gesundheit. In: K. Hurrelmann & P. Kolip (Hrsg.), Geschlecht, Gesundheit und Krankheit. Männer und Frauen im Vergleich. (S. 403-418). Bern: Huber.
- Ulich, E. (Hrsg.) (2005). Arbeitspsychologie. 6. Aufl. Zürich: vdf.
- Wieland, R. & Krajewski, J. (2002). Psychische Belastung und Qualifizierung in neuen Ar-beitsformen. Zeitarbeit. Wuppertaler Psychologische Berichte, Band 1.
- Wieland, R. & Scherrer, K. (Hrsg.) (2001). Arbeitswelten von morgen. Wiesbaden: West-deutscher Verlag.
- Wieland, R. (2000). Belastungsdiagnostik und Beanspruchungsmanagement in der Arbeit von morgen. In Badura, B., Litsch, M. & Vetter,C. (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2000. (S. 34-47). Berlin: Springer.