

S Wandel der Arbeit  
WiSe 2006/07  
Dozent: Prof. Dr. Ernst-H. Hoff  
Moderator: Daniel Kuckuck

*Ausarbeitung zur Moderation:*

Moldaschl, M. (1997):

Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte.

Die Grundthese dieses Beitrags von Moldaschl besagt, dass die innere Organisation eines Unternehmens nach dem Vorbild des Marktes umgestaltet werden soll. Dies wird auch als Vermarktlichung bezeichnet.

Die tayloristische Arbeitsweise (Trennung von Arbeitskraft und Person, Verwissenschaftlichung des Erfahrungswissens, Dequalifizierung durch Arbeitsteilung) wird ins Gegenteil verkehrt. Das bedeutet, dass das knappe Gut der hochqualifizierten Arbeitnehmer umfassend genutzt werden soll.

Schlagworte sind hier Dezentralisierung, Selbstorganisation, Teamarbeit, Empowerment, Kundenorientierung, Intrapreneuring.

Dies macht natürlich Reorganisationsstrategien in den Unternehmen notwendig.

Moldaschl stellt hierzu zwei Thesen auf:

1. Aktuelle Reorganisationsstrategien haben zwei Ebenen:

- organisatorische Dezentralisierung oder auch kooperative Vernetzung
- ökonomische Dezentralisierung oder auch Vermarktlichung.

Beide besitzen Eigenständigkeit und können sowohl miteinander verbunden werden, als auch miteinander in Konflikt treten.

2. Auf beiden Ebenen ergeben sich Widersprüche zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation.

Dies ist auch der Kern und das Dauerproblem der aktuellen Reorganisationskonzepte.

Dem Verhältnis von Vernetzung und Vermarktlichung wird am Beispiel der produktionsnahen Dienste (technisch-wissenschaftliche Angestellte in den Bereichen Konstruktion, Planung, Transport usw.) nachgegangen.

Der Beitrag gliedert sich in vier Abschnitte:

1. Verhältnis von Selbst- und Fremdorganisation, von Emergenz und Strategie
2. Erfahrungen mit Konzepten organisatorischer Dezentralisierung  
Wie werden Möglichkeiten genutzt alte Kommunikations- und Innovationsblockaden abzubauen?
3. Vermarktlichung  
Welche Marktmechanismen werden in die Unternehmen eingebaut?  
Widersprüche zwischen Markt und Hierarchie, Koordination und Wettbewerb?
4. Auswirkungen der Strategien auf die Arbeits- und Berufssituation der technisch-wissenschaftlichen Angestellten

#### 1) Verhältnis von Selbst- und Fremdorganisation

Märkte gelten als emergente Phänomene.

Als Emergenz bezeichnet man das ungeplante Entstehen lebensfähiger Strukturen, die sich selbsttätig an ihre veränderlichen Umgebungsbedingungen anpassen.

Organisationen dagegen sind geplante Gebilde zur zweckgerichteten Koordination von Handlungen. Sie sind also strategisch.

Die neue Organisation soll selbsttätige Anpassung fördern und „Unternehmergeist“ freisetzen.

Die Grundfrage, die sich hieraus ergibt lautet:

Wie viel Selbstorganisation kann im Interesse von Innovation und lokaler Optimierung zugelassen werden (Emergenz), und wie viel Steuerung ist nötig, um teilautonome Einheiten an die übergeordneten Zielsetzungen zu binden (Strategie)?

Hieraus ergibt sich das so genannte Autonomiedilemma. Dieses Dilemma beschreibt das problematische Verhältnis von „erzwungener“ und beschränkter Autonomie.

Oft wird Selbstorganisation als ein Instrument wie jedes andere gesehen. Emergenz ist dann ein Resultat, das sich strategisch herstellen lässt. Man spricht dann von strategischer Emergenz.

#### 2) Konzepte organisatorischer Dezentralisierung

- Gruppenarbeit
  - Findet sich größtenteils innerhalb von Fachabteilungen (selten funktionsübergreifende Teams).

- Soll funktionale Integration herbeiführen → Bedeutung des Fachwissens tritt zurück, Qualifikationen, wie Kommunikationsfähigkeit werden wichtiger.

Ein Problem, das sich hieraus ergibt: Die Technologie wird komplexer und erfordert damit eine immer tiefer gehende Spezialisierung und Wissenstiefe.

In der Folge findet damit ein Wettlauf zwischen Integration und Spezialisierung statt. Die Gruppenarbeit kann aber der zunehmenden fachlichen und funktionalen Arbeitsteilung entgegenwirken.

- KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess)

- Die ausführenden Arbeiter geben ein Feedback an die Planungsbüros. Konkret machen die ausführenden Arbeiter laufend Verbesserungsvorschläge bezüglich der auszuführenden Tätigkeit
- Dies hat eine Effizienzsteigerung durch Verbesserung der Kommunikation zwischen Planung und Ausführung zur Folge.

- Projektorganisation

- Es gibt zwei Typen von Projektformen:

1. Kompensatorische Projektform:

Es werden temporär funktionsübergreifende Teams für die Bewältigung bestimmter Aufgaben gebildet.

In einer starken Variante werden die Projektmitglieder aus ihren Abteilungen herausgelöst und einem Projektleiter unterstellt.

In einer schwächeren Variante bleiben die Mitglieder in ihren Abteilungen und verwenden nur einen Teil ihrer Arbeitszeit auf das Projekt.

2. Konstitutive Projektform:

Ein Großteil der Aufgaben wird in Form von Projekten mit spezifischen Projektteams abgewickelt.

Folgende Probleme ergeben sich hinsichtlich des Autonomiedilemmas:

Das Autonomieangebot beschränkt sich in der Regel auf den Projektleiter, das heißt Zieldefinition und Personalauswahl erfolgen in der Regel von „oben“.

Andererseits höheres Maß an Eigenverantwortung bringt in der Regel auch höhere Arbeitsbelastungen und mehr Arbeitszeit mit sich

### 3) Vermarktlichung

Marktmechanismen dringen zunehmend in betriebliche Kooperationsbeziehungen ein. Produktionsnahe Dienstleistungen (marktferne Unternehmensbereiche) erhalten eine marktlogische Ausrichtung.

Konzepte sind hier: Internes Benchmarking, Zielvereinbarungen, Gain-Sharing, Profit Center. Es geht um eine Neugestaltung des Verhältnisses von Selbst- und Fremdorganisation mit marktlichen Mitteln:

- Zielvereinbarungen (Management by Objectives):
  - Es werden bestimmte Ziele vorgegeben, die die Belegschaft in einer bestimmten Zeit erfüllen muss.
  - Wie diese Ziele erreicht werden, bleibt den Angestellten überlassen  
→ Übertragung von Verantwortlichkeit.
  
- Profit Center:

Ein Profit Center ist ein organisatorischer Teilbereich eines Unternehmens, das z.B. für eine bestimmte Produktgruppe verantwortlich ist.

Es gibt einen Center-Leiter, der über Entscheidungskompetenz über alle erfolgsrelevanten Faktoren verfügt.

Kosten und Erlöse werden gegenübergestellt.

So können gewinnbringende Unternehmensbereiche von Verlustbringern unterschieden werden.

Die Kernidee ist, dass das Profit Center wie ein selbstständiges Unternehmen denken und agieren soll.

Bei der internen Vermarktlichung ergeben sich einige Dilemmata:

- Verhältnis von Autonomie und Kooperation:

Die Mitarbeiter stehen in einem Wettbewerb miteinander. Die Wettbewerber versuchen ihre Kosten zu externalisieren und ihre Rivalen in Nachteil zu versetzen.
- Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz (Kunden-Lieferanten-Beziehungen):

Jeder ist Kunde und Lieferant zugleich. Als Kunde wird er versuchen Kosten und Risiken auf den Lieferanten abzuwälzen.
- Auslastungsdilemma:

Wissensintegration und Orientierung an Kernkompetenzen stehen Verlust von Spezialisierungsvorteilen und qualifikatorische Überforderung entgegen.

Wenn unternehmensinterner Erfahrungsaustausch entfällt, muss Spezialistenwissen extern beschafft werden (mit qualitativen Unsicherheiten und ökonomischen Risiken).

Bleiben zentrale Ressourcen ungeteilt entstehen unerwünschte Interdependenzen, die kostenorientiertes Handeln verhindern.

- Verhältnis von langfristigen und kurzfristigen ökonomischen Interessen (innovationshemmende Kostenorientierung)
- Der Mitarbeiter soll sich wie ein Unternehmer verhalten, gleichzeitig werden aber seine Autonomiebestrebungen von oben gestutzt, was eine Abwanderung von erfolgreichen Mitarbeitern zur Folge hat.
- Beschäftigte sollen unternehmerisch handeln. Sie sind aber gleichzeitig Subjekt und Objekt der unter ihrer Beteiligung ablaufenden Rationalisierung.

#### 4) Arbeitssituation und berufliche Perspektiven der technischen Angestellten

Für die Arbeitssituation und die beruflichen Perspektiven der technischen Angestellten hat die Internalisierung des Marktes gravierende Folgen. Moldaschl beschreibt hier die Folgen in den Bereichen Qualifikationsentwicklung, Zeitautonomie und Zeitsouveränität, Leistungssituation und Kontrolle sowie berufliches Selbstverständnis und Handlungsorientierungen der Angestellten.

- Qualifikationsentwicklung:
  - Umfang und Tiefe des geforderten Wissens nehmen zu, der Zwang zur Spezialisierung wächst.
  - Der Prozess der Verwissenschaftlichung nimmt zu.  
Das bedeutet, dass das Erfahrungswissen von Facharbeitern und Technikern durch den wachsenden Anteil von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern verdrängt wird.
  - Kontextwissen (anwendungsspezifisches Wissen) nimmt gegenüber Fachwissen an Bedeutung zu.
  - Es werden mehr Kompetenzen (z.B. soziale Kompetenzen) gefordert, die in der Ausbildung der technisch-wissenschaftlichen Fachkräfte kaum gefördert werden.
  - Der Druck zu Weiterbildung wächst vor allem für ältere Arbeitnehmer. Dies müssen sie zunehmend in ihrer Freizeit tun.

- Zeitautonomie und Zeitsouveränität:
  - Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit lösen sich auf.
  - Die Arbeitszeit verlängert sich zunehmend in die Freizeit.  
Diese Tendenz wird unterstützt durch erweiterte Gleitzeit, Angebote zur Heimarbeit, Druck zu Weiterbildung usw.
  
- Leistungssituation und Kontrolle:
  - In Arbeitssituationen mit hoher Autonomie spielen psychische Belastung und Überforderung eine große Rolle.
  - Die Unternehmen verlangen zunehmend, dass die Firma zum Lebensinhalt werden muss.  
Damit ist maximale Flexibilität und Mobilität gefordert.
  
- Berufliches Selbstverständnis und Handlungsorientierungen der Angestellten:
  - Die Leistungspolitik der Unternehmen wird durch die Angestellten mitgetragen. Akzeptanz durch Identifikation mit der Arbeit.
  - Eine kollektive Interessenvertretung ist kaum ausgebildet  
→ sehr niedriger gewerkschaftlicher Organisationsgrad.

#### Literatur:

Moldaschl, M. (1997): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In SOFI/IfS/ISF/INIFES (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Dienstleistungswelten (S. 197-250). Berlin: Ed. Sigma.