

Striewe, Frank

Article

Arbeitsstrukturen und Arbeitszeit

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Striewe, Frank (2007) : Arbeitsstrukturen und Arbeitszeit, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 4, pp. 474-477

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70960>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

4. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, basierend auf einer Interpretation der aufgestellten Hypothesen, dass einmal die Gestaltung der besonders relevanten HRM-Maßnahmen, d.h. der Personalentwicklung, Anreizsysteme sowie der Personalrekrutierung, einen unterschiedlich starken Zusammenhang mit der Intensität des Wandels von „Visionen und Strategien“ sowie „Strukturen und Systemen“ aufweist. Besonders interessant ist jedoch das Ergebnis, dass die Personalpolitik in Unternehmen mit einer hohen Veränderungsintensität der Handlungssteuerungsparameter tendenziell durch ein abgestimmtes Wechselspiel der Erhöhung der Varietät der Qualifikationen, einer stabilisierenden Intervention durch ein stark leistungsabhängiges Entlohnungs- und Anreizsystem sowie durch fortlaufendes Experimentieren bei der Gestaltung der Personalrekrutierung und des Entlohnungs- und Anreizsystems gekennzeichnet ist. Insofern ermöglicht die Arbeit eine Spezifizierung der Annahmen des Ansatzes des entwicklungsorientierten Personalmanagement. Es kommt entsprechend der Ergebnisse nicht nur auf eine flexibilisierungsorientierte, sondern auch auf eine stabilisierungsorientierte Gestaltung von HRM-Maßnahmen im Rahmen der Förderung von organisationalem Wandel an. Insofern also ein strategisch orientiertes Personalmanagement die Veränderung von „Visionen und Strategien“ sowie „Strukturen und Systemen“ in Organisationen unterstützen will, muss es auf ein ständig optimiertes Gleichgewicht von Anpassung der Qualifikationen der Mitarbeiter an die neuen, sich verändernden Rahmenbedingungen durch eine flexibilitätsorientierte Gestaltung insbesondere der Personalentwicklung und der Personalrekrutierung sowie der Förderung der effektiven Allokation dieser Qualifikationen in den Wertschöpfungsprozess insbesondere durch eine stabilitätsorientierte Gestaltung des Entlohnungs- und Anreizsystems achten.

9. Arbeitsstrukturen und Arbeitszeit

Frank Striewe

Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung in „neuen“ Organisationsformen am Beispiel von Beratungsunternehmen*

Betreuer: Prof. Dr. Hanns-Georg Brose, Universität Duisburg-Essen

1. Problemstellung

In den vergangenen Jahren ist eine massive Verbreitung von Management- und Organisationskonzepten zu verzeichnen, die zur Lösung betrieblicher Entwicklungsprobleme beitragen sollen. „Moderne“ Organisationskonzepte – wie bspw. die „Virtuelle Organisation“, „Netzwerkorganisation“ oder „Lernende Organisation“ – empfehlen eine Abkehr von tayloristischen Organisationsformen und propagieren, den Menschen in den Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltung zu stellen. Der Schlüssel zur Sicherung dauerhafter Wettbewerbsvorteile für Wirtschaftsorganisationen wird in der Aktivierung des Lern-

* Frank Striewe: Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung in »neuen« Organisationsformen am Beispiel von Beratungsunternehmen. *Schriftenreihe „Innovation – Forschung und Management“*, hrsg. von Bernd Kriegesmann, Band 26, Bochum 2007, i. E.

potenzials sowie der Nutzung des Wissens und der Erfahrung der Beschäftigten gesehen. Die „Erschließung“ dieser – in tayloristischen Organisationsformen weitgehend verschütteten – Potenziale soll durch einen radikalen Abbau organisatorischer Regelungen und einen weitgehenden Verzicht auf Kontrollen gelöst werden. Im Kern wird einem partizipativen Managementmodell das Wort geredet, das sich durch Team- und Projektarbeit, Dezentralisierung, flache Hierarchien, eine offene Kommunikation und weitreichende Entscheidungsmöglichkeiten auszeichnet.

Insbesondere in der arbeitswissenschaftlichen Literatur gilt ein partizipatives Management nach wie vor als humaner Gegenentwurf zu den restriktiven Arbeitsbedingungen in tayloristischen Produktionssystemen. Allerdings deuten vereinzelte Befunde auf eine Reihe von Problemen hin, die für die Beschäftigten mit der Umsetzung partizipativer organisatorischer Gestaltungsvorschläge verbunden sind. Neben neuen Belastungen und Beanspruchungen sowie Gefährdungen wie Stress und Überforderung wird auch eine weitgehende Entgrenzung von Berufs- und Privatleben konstatiert. Daher wird von einigen Autoren aus der arbeits- und industriesoziologischen sowie der arbeitspsychologischen Forschung an neueren Organisationskonzepten und deren Umsetzung Kritik geübt. Auf überwiegend normativer Basis betonen die Autoren bspw., dass neue Organisationsformen die Zeitanteile und Gestaltungsformen von Freizeit beeinflussen, neue Stoßrichtungen der Rationalisierung umfassen, die mit gestiegenen Anforderungen und Belastungen für die Beschäftigten einhergehen und zu einer Kolonialisierung der Lebenswelt, einer funktionalistischen Indienstnahme durch Autonomie- und Selbstverwirklichungsforderungen führen können. Über die gewollten und vor allem über die nicht intendierten, gleichwohl aber nachhaltigen Folgen eines partizipativen Managements wird bislang vorwiegend spekuliert. Welche Konsequenzen mit neuen, stärker partizipativen Managementformen für die Beschäftigten tatsächlich verbunden sind, ist bislang empirisch weitgehend ungeklärt.

2. Zielsetzung und Kontext der empirischen Untersuchung

An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Arbeit an. Ziel ist es, empirisch fundierte Hinweise zu den Zusammenhängen zwischen Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung in neuen Organisationsformen am Beispiel von Beschäftigten in Beratungsunternehmen zu gewinnen. Dazu werden in der thematischen Grundlegung die idealtypischen Beschreibungen der Organisationsstrukturen in gestaltungsorientierten Konzepten am Beispiel des Managementkonzeptes der Lernenden Organisation mit der organisatorischen Verfasstheit von Beratungsunternehmen auf der Basis qualitativer Methoden verglichen. In der begrifflichen und analytischen Grundlegung werden die Schlüsselbegriffe der Arbeit bestimmt, die theoretischen Annahmen skizziert und die Operationalisierung der Variablen vorgenommen. Im Anschluss daran werden ausgewählte – überwiegend aus der Kritik am Taylorismus abgeleitete – empirische Befunde zu den Zusammenhängen von Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung diskutiert und auf deren Basis die untersuchungsleitenden Hypothesen formuliert.

- Für den Zusammenhang zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit wird auch in der vorwiegend normativen Managementliteratur zur Lernenden Organisation dominant davon ausgegangen, dass weitgehende Partizipationsspielräume die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in neuen Arbeitsformen erhöht.
- Für den Zusammenhang von Partizipation und Belastung wird weithin angenommen, dass mit der Erweiterung von Partizipationsspielräumen bei der Arbeit eine Verringerung oder Vermeidung von Belastung und Beanspruchung korrespondiert.

Im quantitativ-empirischen Teil der Arbeit werden die Ergebnisse einer onlinebasierten Befragung vorgestellt, die im Kern aus der typenspezifischen Gegenüberstellung von hoch partizipierenden Beschäftigten in Beratungsunternehmen als Referenzgruppe einerseits und einer Vergleichsgruppe von weniger stark partizipierenden Beratern andererseits besteht. Die Daten (N=356) wurden im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanzierten Projektes am Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum erhoben und unter Rückgriff auf uni-, bi- und multivariate Methoden der empirischen Sozialforschung ausgewertet. Durch die kontrastive Analyse der Arbeitszufriedenheit und Belastung in Abhängigkeit vom Grad der Partizipation werden im Anschluss Hinweise auf die Auswirkungen neuer, stärker partizipativer Organisationsformen für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen herausgearbeitet.

3. Ergebnisse: Große Partizipationschancen und hohe Arbeitszufriedenheit bei hohen Belastungen

Die Partizipation an Entscheidungen in Beratungsunternehmen ist im Vergleich zu anderen Branchen hoch ausgeprägt. Insbesondere auf der Ebene der Tätigkeits- und der Entscheidungsspielräume verfügt ein Großteil der Befragten über weitgehende Partizipationschancen. Darüber hinaus gibt über ein Drittel der Berater im Untersuchungssample an, dass sie strategische Entscheidungsprozesse in ihren Unternehmen mitgestalten können.

Neben insgesamt hohen Partizipationschancen weisen die empirischen Befunde auch auf eine relativ hohe Arbeitszufriedenheit hin. Für das Verhältnis von Partizipation und Arbeitszufriedenheit insgesamt zeigt sich ein positiver Zusammenhang. Die hoch partizipierenden Berater sind signifikant arbeitszufriedener als die Vergleichsgruppe der weniger partizipierenden Berater. Die Ergebnisse der Studie stützen somit die Hypothese, wonach der Grad der Partizipation an Entscheidungen einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit besitzt. Die Untersuchung des Zusammenhangs von Partizipation und einzelnen Aspekten der Arbeitszufriedenheit legt indes die Ambivalenzen neuer Arbeitsformen offen. Neben einer insgesamt hohen Zufriedenheit insbesondere durch die Möglichkeit, weitestgehend selbstständig und selbstorganisiert arbeiten zu können, geht eine hohe Unzufriedenheit vor allem mit bspw. der Arbeitszeit in beiden Typen einher. Obwohl bei den hoch partizipierenden Beratern ein größerer Einfluss auf die eigene Arbeitszeitgestaltung und somit eine höhere Zufriedenheit mit der Arbeitszeit erwartet werden könnte, unterscheiden sich die Befunde bezogen auf diesen Aspekt nicht signifikant von denen der weniger partizipierenden Berater. Es wird deutlich, dass hohe Partizipationsspielräume in der Beratungsbranche anscheinend nicht einhergehen mit einer größeren Zeitsouveränität.

Für den Zusammenhang von Partizipation und Belastung zeigt der Typenvergleich, dass hoch partizipierende Berater ihre Arbeit ebenso belastend und beanspruchend empfinden, wie dies bei den weniger stark partizipierenden Beratern der Fall ist. Die Auswirkungen der Arbeit in neuen Arbeits- und Organisationsformen in Bezug auf die in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehenden Aspekte von Belastung (Wohlbefinden, Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben) unterscheiden sich nicht signifikant. Insbesondere das Verhältnis von Erwerbs- und Privatleben wird von den Befragten als unausgewogen beurteilt. Die Ergebnisse stützen die Annahmen neuerer handlungsregulatorischer Konzepte, wonach Partizipation in neuen Arbeitsformen weder als Puffer gegen Belastungen und Beanspruchungen noch zur Entlastung beiträgt. Vielmehr deuten sie darauf hin, dass hohe Belastungen und Beanspruchungen in neuen Organisationsformen trotz hoher Partizipations-

spielräume entstehen. Die Gefahr weitreichender Partizipationsspielräume besteht demnach für den einzelnen Beschäftigten in intensivierten Arbeitsanstrengungen auf häufig widersprüchliche und entwicklungs offene Arbeitsanforderungen. Ohne institutionell verankerte und „gelebte“ Regelungen, wie z.B. die Festlegung der Dauer der Arbeitszeit, ein definierter Anspruch und die tatsächliche Nutzung des Erholungsurlaubs etc. forciert ein so praktiziertes partizipatives Management letztlich eine Extensivierung und Intensivierung von Arbeit.

Die Untersuchung zeigt, dass es sich bei der Tätigkeit in neuen Organisationsformen keineswegs um die Entdeckung der „schönen neuen Arbeitswelt“, aber auch nicht – zugespitzt – um die „Erschließung“ der letzten Rationalisierungsreserven in wissensintensiven Arbeitsbereichen handelt. Vielmehr wird deutlich, dass sich in solchen Arbeitsformen die subjektiv-arbeitsweltlichen Anforderungen und Bedürfnisse der Beschäftigten leichter realisieren lassen. Dies scheint allerdings auf Kosten der subjektiv-lebensweltlichen Anforderungen und Bedürfnisse zu geschehen.

4. Weiterführende Fragen

Im Mittelpunkt der Arbeit stand eine kritische Neubewertung einer Arbeitswelt im Wandel und deren Auswirkungen für die Beschäftigten am Beispiel einer wissensintensiven Branche. Die Befunde verdeutlichen, dass es in neuen Arbeitsformen nicht ausschließlich um die Erweiterung von Partizipationsspielräumen durch organisatorische Gestaltungsmaßnahmen bei hohen Belastungen gehen kann. Fragen der organisatorischen Gestaltung in neuen Arbeitsformen sollten vielmehr auf das Gegenteil fokussieren: Auf die Begrenzung der für viele Berater verfügbaren Freiheitsgrade durch institutionell verankerte Formen der Selbstorganisation und -regulation, damit negative bzw. gesundheitsbeeinträchtigende Beanspruchungen vermieden werden können.

Die Ergebnisse der Studie können nur ein Schlaglicht auf eine „besondere“ Branche mit hoch qualifizierten Beschäftigten werfen. Darüber hinaus liefern die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit lediglich Tendenzaussagen zu den Zusammenhängen zwischen Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung in neuen Arbeitsformen, dabei bleibt das generelle Problem der Multikausalität von Zufriedenheit und Belastung zu berücksichtigen. Dennoch sind ausgehend von den vorgestellten Befunden die Forschungsbemühungen um die Auswirkungen neuer, stärker partizipativer Arbeitsformen weiter zu analysieren und auszdifferenzieren. Bezüglich der Wechselwirkungen zwischen Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Belastung in „neuen“ Arbeitsformen besteht ebenfalls noch Forschungsbedarf. Obwohl in den mittlerweile vorliegenden Studien wie auch in dieser Arbeit der wichtige Schritt gemacht wurde, die Belastungen in neuen Arbeitsformen zu analysieren und empirisch auszuweisen, beruhen diese Ergebnisse hauptsächlich auf Querschnittsanalysen. Für die Analyse der Auswirkungen von „neuer“ Arbeit auf die Lebensgestaltung und die Veränderung der wahrgenommenen Belastung der Beschäftigten im Zeitverlauf wären die Ergebnisse von Längsschnittanalysen von großem Interesse.

Neben weiteren quantitativen Studien sind vor allem qualitative Studien notwendig, mit denen schwer zu quantifizierende Daten erhoben und die Hintergründe und Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf die Beschäftigten, aber auch auf ihr soziales Umfeld besser beleuchtet werden können. Insbesondere mit Bezug auf den Branchenschwerpunkt Unternehmensberatung wäre aufgrund der hohen Fluktuation in der Branche z.B. eine vergleichende Analyse der Ursachen des Ausstiegs von Beratern mit den in der Branche verbliebenen Beschäftigten ein Ansatzpunkt für weitergehende Forschungsvorhaben.