Kooperation als Belastung

Fritz Böhle
Annegret Bolte
Stephanie Porschen

Neue Entwicklungen in der Organisation von Unternehmen führen zu einem neuen Stellenwert von Kooperation. Neben die hierarchische Koordination betrieblicher Abläufe durch das Management tritt die Selbstabstimmung der Arbeitskräfte. Hierdurch entstehen neue und erweiterte Handlungsspielräume sowie Einflussmöglichkeiten für die Beschäftigten. Der Beitrag befasst sich mit den ambivalenten Folgen dieser Entwicklung. Er zeigt auf, in welcher Weise hierbei neuartige Belastungen für die Arbeitskräfte entstehen und dass die Ursachen hierfür in der betrieblichen Gestaltung der nun geforderten Selbstabstimmung und Kooperation liegen. Hieraus ergeben sich auch neue Perspektiven und Herausforderungen für die Interessenvertretung. Im Mittelpunkt steht dabei die Rolle der informellen Kooperation in der alltäglichen Arbeit.

Neue Arbeits- und Organisationskonzepte

Seit Ende der 80er Jahre zeichnen sich umfassende Veränderungen in der Organisation von Arbeit ab. Sie richten sich nicht nur auf die Umgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses durch Flexibilisierung, Teilzeit u.ä., sondern auch auf den Inhalt der Arbeit – gerade auch dort, wo das Normalarbeitsverhältnis erhalten bleibt. In neuen Organisationskonzepten spielen Dezentralisierung, Selbstorganisation und Partizipation eine große Rolle. Neue Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation in den Unternehmen führen zu einer neuen Stellung der Arbeitskräfte, sodass diese gegenüber tayloristischen Arbeitsformen erweiterte Spielräume erlangen (Sauer/Döhl 1997; Kratzer/Sauer 2003). Aus diesem Grund werden in der öffentlichen Diskussion mit den neuen Arbeitsformen vor allem neue Freiheiten und ein Abschied von Zwängen assoziiert (Deckstein/Felixberger 2000).

Dieser Wandel der Arbeit hat jedoch auch Kehrseiten. Sie werden in der sozial- und arbeitswissenschaftlichen Diskussion mit „Zumutungen der Selbstregulation" (Wolf 1999) oder „Überforderung durch Freiheit" umschrieben. Dabei stehen neue Belastungen und Risiken durch „Selbstüberforderung" und „Selbstrationalisierung" im Mittelpunkt (Pickshaus/Urban 2002, S. 633 ff.). Die neuen Stoßrichtungen der Rationalisierung und ihre Ambivalenzen werden als „Entgrenzung von Arbeit" (Kratzer 2003) und „Subjektivierung von Arbeit" (Moldaschl/Voß 2002) analysiert. Subjektivität erhält im Rahmen neuer Strategien zur Nutzung von Arbeitskraft einen neuen Stellenwert: So werden heute Subjekteigenschaften wie Selbständigkeit, Identifikation, Commitment zu Leistungsinhalten von Arbeit. Damit bezeichnet die Subjektivierung von Arbeit nun einen Prozess, in dessen Verlauf die Arbeitskräfte „vom Objekt zum Subjekt der Rationalisierung" werden (Moldaschl/Schultz-Wild 1994).

Die Ambivalenzen der neuen Stoßrichtung der Rationalisierung sind nicht unmittelbar erkennbar, da die neuen Arbeitsformen Merkmale aufweisen, die in der Vergangenheit unter der Zielsetzung einer menschengerechten Arbeitsgestaltung von Gewerkschaften und Sozialwissenschaften gefordert wurden: Aufhebung der Trennung von Planung und Ausführung, Ausweitung von Qualifikationsanforderungen sowie von Dispositions- und Handlungsspielräumen. Die bisherigen Konzepte der Analyse von Restriktionen und Belastungen in der Arbeit reichen daher nicht mehr aus, um die Kehrseiten der neuen Arbeitsformen zu erfassen (Moldaschl 2002a; 2002b; Detje u.a. 2003).

Hieraus resultiert auch in der betrieblichen Praxis eine erhebliche Unsicherheit der Interessenvertretung. Soweit in der wissenschaftlichen und gewerkschaftlichen Diskussion die Ambivalenzen neuer Arbeitsformen bisher thematisiert werden, richtet sich dies vorrangig auf die Folgen von Selbstrationalisierung und Selbstintensivierung im Sinne eines „Arbeitens ohne Ende" (Pickshaus/Urban 2002; Gißmann 2002), sowie einer Selbstökonomisierung, Flexibilisierung der Arbeit und Entgrenzung von Arbeit und Leben (Voß/Pongratz 2003; Kratzer 2003).

Trotz einer wachsenden Sensibilität für die Kehrseiten der neuen Arbeitsformen wird jedoch ein zentraler Aspekt bisher kaum gesehen: Die neuen Anforderungen durch Kooperation und Kommunikation gelten nach wie vor als Indikatoren für positive Entwicklungen in der Arbeitswelt. Dies war schon in der Diskussion um die „Humanisierung der Arbeit" in den 70er und 80er Jahren der Fall und gilt auch heute noch.

2 Der neue Stellenwert von Kooperation

Um die Ambivalenzen neuer Formen der Arbeit zu erkennen, ist eine genauere Betrachtung der neuen Anforderungen und Belastungen durch Kooperation von zentraler Bedeutung. In den Konzepten zur

Fritz Böhle, *Prof. Dr., Extraordinariat für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg und Vorstandsvorsitzender des ISF München.*
e-mail: Fritz.Boehle@phil.uni-augsburg.de
Annegret Bolte, *Dr. habil., Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (ISF).*
e-mail: Annegret.Bolte@isf-muenchen.de
Stephanie Porschen, *Dipl.Soz., Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (ISF).*
e-mail: Stephanie.Porschen@isf-muenchen.de

Analyse von Arbeit taucht Kooperation bislang kaum auf. Sie wird zwar auf der Ebene betrieblicher Organisation als ein zentraler Bestandteil von Arbeit gesehen, nicht aber auf der Ebene der einzelnen Tätigkeiten und des individuellen Arbeitshandelns. Dieser Sachverhalt spiegelt den Tatbestand wider, dass die Koordination einzelner Teilarbeiten traditionell primär die Aufgabe des Managements ist und durch Technik und Organisation festgelegt wird. Auf der Ebene einzelner (Teil-)Arbeiten waren daher die Koordination und die hierfür notwendige Kooperation keine zentralen Arbeitsaufgaben. Sie erfolgten – wenn überhaupt – eher ungeplant im Sinne gegenseitiger Unterstützung (Peter 1993). Die Analyse kooperativen Arbeitshandelns ist daher eine neue Herausforderung an die Arbeitsforschung (Krömmelbein 2004). Soweit hierzu Untersuchungen vorliegen, richten sie sich vorwiegend auf die Kooperation im Rahmen von Gruppenarbeit und Projektgruppen (Weber 1997; 1999). Dabei wird die Kooperation vor allem als Planungs- und Koordinationsleistung in Form von Gruppengesprächen u.ä. gesehen. Auch die anregende und weiterführende Analyse von *Krömmelbein*[1] (2004) richtet sich primär auf die diskursive Kommunikation, die zwar im Arbeitsbereich, gleichwohl aber neben dem sonstigen Arbeitshandeln stattfindet. Wie unsere Untersuchungen jedoch zeigen, ist dies nur die Spitze des Eisberges der neuen Anforderungen an Kooperation.[2]

Die Formalisierung der Kooperation in Meetings

Reorganisationsmaßnahmen wie die Einführung der Produkt- oder Prozessorientierung, Just-in-time-Produktion und Gruppenarbeit zielen darauf ab, die Koordination betrieblicher Abläufe zu dezentralisieren. In „modernen" Unternehmen ist damit die Koordination betrieblicher (Teil-)Prozesse nicht mehr allein eine Management- oder Vorgesetztenfunktion. Neben die hierarchische Koordination und teilweise an deren Stelle tritt die selbstgesteuerte Kooperation durch die Arbeitskräfte. Die „diskursive Koordinierung" (Braczyk/Schienstock 1996; Minssen 1999) wird als neues Steuerungsinstrument etabliert; die Fähigkeit der Arbeitskräfte, sich selbständig untereinander abzustimmen, wird als eine Humanressource erkannt und zu nutzen versucht. Damit gerinnt die Bereitschaft der Arbeitskräfte zur Kooperation zugleich zu einer zentralen Anforderung an Arbeitskräfte auf allen Ebenen. Dies drückt sich u.a. in den vielzitierten Forderungen nach Sozial- und Prozesskompetenz aus.

Von den betroffenen Arbeitskräften wird die Dezentralisierung der Kooperation betrieblicher Abläufe nicht nur als Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, sondern auch als Anforderung erfahren, die zusätzlich zur „eigentlichen" Arbeit auftritt und von dieser abhält. Die notwendige Kooperation wird von den Arbeitskräften dabei als außerhalb der Arbeit liegend verortet. Eine hierfür typische Äußerung: „Wir sind hier doch nicht zum Diskutieren, sondern zum Arbeiten" (zitiert nach Minssen 1999, S. 210). Eine solche Einschätzung wird in sozialwissenschaftlichen Untersuchungen als Fortführung eines tradierten Arbeiterhabitus beurteilt (Wittel 1998). Jedoch greift diese Interpretation zu kurz; sie verschiebt das Problem auf eine Frage des Umlernens und der Anpassung des Einzelnen. Dabei wird übersehen, dass wichtige Ursachen für die Skepsis gegenüber der Kooperation in der Form begründet sind, in der sie organisiert wird.

Ein Schwerpunkt organisatorischer Innovationen zur dezentralen Koordination liegt auf der Einführung von Planungs- und Koordinationsgruppen sowie von Meetings. Obwohl hier Verantwortung und Selbststeuerung an die Arbeitskräfte übertragen werden, erfolgt eine vergleichsweise hohe Formalisierung und Festlegung der Formen, in denen sich die Kooperation vollzieht. Zudem richtet sich die Kooperation im Wesentlichen auf die wechselseitige Abstimmung und Planung von Arbeitsabläufen.

Für viele Arbeitskräfte sind solche Formen der Selbstkoordination inzwischen als Zeitkiller diskreditiert; sie verhindern, dass „man zum Arbeiten kommt". Die Klagen über ineffektive Meetings und Planungsgespräche sind Legende: Beteiligte MitarbeiterInnen inszenieren sich selbst; Vorgesetzte erklären die Welt in allen Einzelheiten; es wird über Dinge gesprochen, die nur für einen kleinen Teil der MitarbeiterInnen relevant sind etc.. Unterschwellig wird ein Unbehagen an den in den Meetings vorherrschenden Umgangsformen deutlich, weil Redebeiträge vorrangig anhand des sozialen Status der Mitglieder berücksichtigt werden oder weil viele TeilnehmerInnen an dem Selbstdarstellungszwang der KollegInnen leiden. Meetings sind oftmals Kampfplätze; in ihnen geht es um Schuldzuweisungen, Selbstdarstellung, die Abwehr von Ansprüchen anderer etc.. Eine solche Atmosphäre wird von vielen Beschäftigten – und insbesondere von Frauen – als eine Belastung empfunden, die sowohl die psychische als auch die physische Befindlichkeit stark beeinträchtigt.

Eine weitere wesentliche Ursache dafür, dass die neuen Anforderungen an Kooperation zu Belastungen führen, liegt in der Unterschätzung der Kooperation in der alltäglichen Arbeit.

Kooperation in der alltäglichen Arbeit

Mit den institutionalisierten Gremien wird ohne Zweifel innerhalb von Arbeitsgruppen sowie abteilungs- und funktionsübergreifend die Kooperation und Kommunikation gefördert. Die Verbesserung richtet sich aber in erster Linie auf die Optimierung der Planung betrieblicher Arbeitsabläufe. Somit ist das Prinzip der Trennung von Planen und Ausführen trotz Dezentralisierung und Beteiligung aller MitarbeiterInnen noch immer das vorherrschende Leitbild.

Gegenüber der Koordination betrieblicher Abläufe in Meetings u.ä. ist aus der Sicht der Arbeitskräfte vor allem die informelle Kooperation in der alltäglichen Arbeit von zentraler Bedeutung. Sie wird aber

1 *Silvia Krömmelbein* zeigt auf, dass die Freisetzung und Entfaltung von Kommunikation in der Arbeit keineswegs zu einer Ausweitung von Selbstverfügung, Selbstbestimmung oder Handlungsfähigkeit der Subjekte führt: Zum einen stehen die Kommunikationsbedingungen in Widerspruch zu den Kommunikationsanforderungen; zum anderen entstehen aufgrund veränderter Rollenkonflikte neue Belastungsstrukturen.

2 Die folgenden Ausführungen beruhen auf Ergebnissen mehrerer Untersuchungen, die vom BMBF im Rahmen der Programme „Arbeit und Technik" und „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit" gefördert wurden, sowie auf Arbeiten im Sonderforschungsbereich 536 „Reflexive Modernisierung". Die Ergebnisse dieser Untersuchungen sind u.a. veröffentlicht in: *Bolte* (2000); *Bolte* u.a. (2001); *Böhle/Bolte* (2002); *Porschen* (2002); *Bolte/Porschen* (2004).

gerade bei neuen Formen der Arbeitsorganisation kaum berücksichtigt; sie wird oft gerade wegen einer vermeintlich verbesserten Abstimmung im Vorfeld gar nicht mehr als notwendig betrachtet, wie dies etwa in den Worten eines Produktionsleiters zum Ausdruck kommt: „Die Gespräche auf dem Gang sind jetzt nicht mehr notwendig; wir haben ja jeden Montag unser Meeting" (Bolte u.a. 2001). Dies ist allerdings ein folgenreicher Irrtum: Wie die Praxis zeigt, besteht gerade bei flexibler Produktion und dezentraler Organisation die Notwendigkeit, parallel zur Kooperation in Gremien, Ausschüssen usw. im Rahmen der alltäglichen Arbeitstätigkeit situativ zu kooperieren und zu kommunizieren. So treten beispielsweise im Maschinenbau auch bei der Serienfertigung kurzfristige Abstimmungserfordernisse infolge von Qualitätsproblemen oder technischen bzw. organisatorischen Änderungen (z.B. Lieferantenwechsel oder Produktänderungen) auf. Im Anlagenbau mit kundenspezifischer Fertigung haben unvorhergesehene Ereignisse (z.B. Defekte), die kurz vor der Auslieferung an den Kunden auftreten, unmittelbare Auswirkungen auf andere Bereiche: Diese müssen – und zwar sehr kurzfristig – neu disponieren, ihre Fertigung umstellen, eventuell Überstunden anordnen, um das defekte Teil neu zu fertigen. Im Automobilbau bestehen solche Kooperationserfordernisse bei der Einsteuerung von Fertigungsversuchen. Ähnliche Situationen gibt es auch im Dienstleistungssektor wie z.B. bei der Gebäudeplanung (Porschen 2002).

Diese Situationen haben als Gemeinsamkeit, dass für sie keine formalen Regelungen vorgesehen sind. Die geschilderten Problemsituationen können auch nicht durch dezentrale Abstimmung im Rahmen von abteilungsübergreifenden Meetings u.ä. vermieden oder beseitigt werden. So ist beispielsweise das Auftauchen von Qualitätsproblemen selbst dann, wenn Vorsichtsmaßnahmen getroffen werden, im Prinzip unkalkulierbar. Gleichwohl benötigt das Auftreten solcher Probleme eine unmittelbare Reaktion; die Bearbeitung des Problems kann nicht auf das nächste planmäßige Meeting geschoben werden. Gerade die Forderung, just-in-time zu produzieren, oder der Zwang, die Entwicklungs- und Einführungszeiten von Produkten zu verkürzen, lassen das Warten auf die Klärung von Zuständigkeiten, die Einberufung einer formalen Runde, die Absicherung über Vorgesetzte etc. als obsolet und inopportun erscheinen. Viele Situationen erfordern ein unmittelbares Handeln, ohne Entscheidungsprozesse auf die „lange Bank" zu verschieben. Zudem treten auch Abstimmungs- und Kooperationserfordernisse mit MitarbeiterInnen und KollegInnen auf, die – wie z.B. FacharbeiterInnen – oftmals gar nicht in solche routinemäßigen Koordinierungsrunden einbezogen sind.

Eine für die laufenden Abstimmungsbedarfe im Arbeitsalltag notwendige informelle Kooperation zeichnet sich durch besondere Spezifika und Vorgehensweisen aus, die sie von der formalisierten Kooperation in Gremien unterscheiden. Informelle Kooperation findet situativ statt, sie ist gegenstandsbezogen und explorativ: Problemdefinition und Zielfindung entstehen oftmals erst im wechselseitigen Dialog; sie stehen nicht von vornherein fest und sind entsprechend auch nicht „reif zur Abarbeitung". Sie erfolgt nicht in abgesonderten Gremien, sondern unmittelbar im praktischen Arbeitshandeln (Böhle/Bolte 2002, S. 147 ff.).

Planungsmythos und Ausgrenzung des Informellen

Die Ursache für die Ausblendung der informellen Kooperation in der alltäglichen Arbeit liegt vor allem in einer nach wie vor weit verbreiteten Planungseuphorie: Gerade das Management – und dies gilt auch für die gängige Managementliteratur – bleibt dem Mythos verhaftet, dass alle Abläufe im Unternehmen regel- und planbar seien und es vor allem gelte, die Planung zu optimieren. Durch die Dezentralisierung soll daher in erster Linie die (Fein-)Planung flexibilisiert und optimiert werden. Dabei bleiben die auf den „unteren" Ebenen des Unternehmens notwendigen situativen Abstimmungen in laufenden Prozessen ausgeschlossen. Dies resultiert auch daraus, dass die entsprechenden Probleme häufig schon auf den unteren Ebenen gelöst werden, ohne dass sie die oberen Managementebenen überhaupt erreichen. In der Folge bleiben die auf den unteren Ebenen des Unternehmens erforderlichen Kooperationsleistungen unsichtbar. Somit besteht auch kein unmittelbarer Zwang für das Management, anzuerkennen, dass es Grenzen der Planung gibt und dass es notwendig ist, Kapazitäten und Spielräume für die laufende Bewältigung von Abstimmungsanforderungen zur Verfügung zu stellen. Zudem sind die in das alltägliche Arbeitshandeln integrierten Abstimmungen – im Gegensatz zu den in formalisierten Gremien stattfindenden – eher intransparent und kaum zu kontrollieren. Aber auch dann, wenn die Bedeutung der Kooperation in der alltäglichen Arbeit erkannt wird, bleibt es überwiegend bei einem pauschalen Bekenntnis seitens des Managements. Dieses findet aber weder bei der Gestaltung konkreter Arbeitstätigkeiten und des Personaleinsatzes noch bei der Beurteilung der Arbeitsleistung seinen entsprechenden Niederschlag.

In den Unternehmen werden somit Formen der Kooperation und Kommunikation etabliert, die sich vorrangig am klassischen Managementhandeln orientieren und zudem kontrollierbar sind, sich aber kaum an den im alltäglichen Arbeitsablauf ergebenden Abstimmungserfordernissen orientieren. Die oben zitierte Abwehrhaltung von MitarbeiterInnen aus der Produktion („Wir sind hier doch nicht zum Diskutieren, sondern zum Arbeiten") findet hier ihre Begründung: Diese Kritik richtet sich nach unseren Untersuchungen nicht grundsätzlich gegen die Kooperation und Kommunikation. Vielmehr formulieren die Arbeitskräfte aus der Produktion sehr wohl Ansprüche an Kooperation. Sie bewegen sich auf einer ganz anderen Ebene: Sie reichen von gegenseitiger Hilfe in der Arbeit und Unterstützung im konkreten Arbeitsprozess bis hin zu Abstimmungen „vor Ort" mit den Ingenieuren aus der Entwicklung (Senghaas-Knobloch u.a. 1996; Bolte 2000; Porschen/Bolte 2004).

Unsichtbare Leistungen und neue Belastungen

Im Rahmen der traditionellen tayloristischen Arbeitsorganisation ist bzw. war es für viele Arbeitskräfte grundsätzlich möglich, überraschende Abweichungen von geplanten Abläufen nach dem Motto zu ignorieren: „Das ist nicht meine Aufgabe – dafür bin ich nicht zuständig". Diese Haltung rechtfertigt sich aus einer eindeutigen Verteilung der Zuständigkeiten, nach der die Verantwortung für mangelhafte Planungen und daraus resultierende Folge-

kosten klar auf Seiten des Managements liegt. Diese Arbeitshaltung ist für die meisten Beschäftigten im Rahmen neuer Konzepte der Betriebs- und Arbeitsorganisation nicht mehr möglich, da die Arbeitskräfte auf allen Ebenen in die Verantwortung für die Steuerung betrieblicher Abläufe einbezogen werden. Die Arbeitskräfte geraten in eine Zwickmühle: Ihnen wird die Verantwortung für eben diese Koordination übertragen; zugleich werden die Möglichkeiten, diese Anforderungen zu bewältigen, einseitig festgelegt und reglementiert. Somit treten in der Praxis Anforderungen an Kooperation auf, die von Seiten der Unternehmensleitungen weder als notwendig angesehen noch unterstützt und honoriert werden. Es handelt sich somit um eine Grauzone weithin verdeckter Leistungen. Die ArbeitnehmerInnen müssen das Funktionieren der Abläufe sicherstellen, ohne dass dies anerkannt und unterstützt wird.

Diese ambivalente und widersprüchliche Entwicklung ist ein zentrales Ergebnis unserer empirischen Untersuchungen zum Wandel von Kooperation (Fußnote 2). In welcher Weise sich die hieraus resultierenden Belastungen konkret zeigen und welche Folgen sie haben, ist bislang nur in ersten Ansätzen erkennbar und bedarf weiterer Untersuchungen. Auf der Basis der bisher vorliegenden Erkenntnisse erscheinen dabei folgende neuartige Belastungskonstellationen bedeutsam.[3]

(1) Kontrolldilemma: Die informelle Kooperation in der alltäglichen Arbeit ist notwendig, wird aber von Vorgesetzten zugleich kritisch beäugt: Verstoßen die MitarbeiterInnen gegen Vorschriften? Bleibt die Gesamtverantwortung der Vorgesetzten gewahrt? Sind die Vorgesetzten über wichtige Entwicklungen informiert? Werden die Ergebnisse dokumentiert? Sind die Entscheidungen nachvollziehbar und transparent? Solange keine spezifizierten strukturellen Regelungen getroffen sind, bleibt die Selbstabstimmung dem Ermessen der betroffenen MitarbeiterInnen überlassen. Die nicht geregelte Selbstabstimmung verbleibt immer in einer Grauzone und gerät in die Gefahr der Illegalität. Treten Fehler auf, wird den Arbeitskräften die Schuld wegen „abweichenden Verhaltens" zugewiesen.

(2) Demotivierung: Je erfolgreicher die Arbeitskräfte entstehende Problemsituationen durch informelle Kooperation lösen, desto weniger wird die (zusätzlich) erbrachte Leistung sichtbar („Es läuft doch alles bestens"). Und desto weniger wird ein Handlungsbedarf erkennbar: Obwohl ständig und wiederholt Kooperationsanforderungen auftreten, bleiben diese bei der Planung zeitlicher und personeller Ressourcen unberücksichtigt. Sie werden weiterhin als zufällig und unvorhersehbar betrachtet. Gerade die Tatsache, dass Probleme im Vorfeld ausgeräumt und gelöst werden, bevor Vorgesetzte damit konfrontiert werden, bewirkt, dass die Leistungen oftmals „unsichtbar" bleiben und nicht gewürdigt werden. In vielen Fällen werden die erbrachten Leistungen sogar in Abrede gestellt.

(3) Überlastung und Selbstintensivierung: Die situative Abstimmung in der alltäglichen Arbeit wird unter den geschilderten Bedingungen von den Arbeitskräften in unterschiedlicher Art und Weise zu bewältigen versucht: durch eine noch weitere Intensivierung der Arbeit (z.B. Weglassen der Pausen), durch Überstunden (die eventuell nicht bezahlt werden) oder durch den Versuch, viele Sachen gleichzeitig zu machen und andere Arbeiten zu verschieben. Solche Bewältigungsstrategien, die kurzfristig durchaus erfolgreich sein mögen, können langfristig äußerst negative Folgen nach sich ziehen: Die Beschäftigten leiden nicht nur unter Stresssymptomen, sie können vor allem ihre eigenen – und die unternehmensseitigen – Ansprüche an gute Arbeit nicht mehr erfüllen. So werden beispielsweise berechtigte Ansprüche von KollegInnen abgewehrt, es wird „Dienst nach Vorschrift" gemacht, um die eigene Arbeitsfähigkeit aufrechterhalten zu können. Damit geraten aber viele Beschäftigte in Widerspruch zu ihren eigenen Vorstellungen davon, wie KollegInnen miteinander umgehen sollten und wie sie selbst gerne arbeiten möchten. Die Beschäftigten beteiligen sich aufgrund mangelnder Ressourcen, und weil sie unter zeitlichen Druck geraten, an der Herstellung eines Betriebsklimas, das eher durch Abwehr von Ansprüchen als durch Hilfsbereitschaft oder Aufeinanderzugehen gekennzeichnet ist.

Schließlich ergeben sich aber auch dann weitreichende Belastungen, wenn die informelle Kooperation in der alltäglichen Arbeit nicht oder nur unzureichend erfolgt. Durch unzureichende Abstimmungen entstehen Friktionen und Unsicherheiten in den Arbeitsabläufen, durch die sowohl die Ergebnisse der eigenen Arbeit als auch die eigene Arbeitstätigkeit selbst beeinträchtigt werden: durch notwendige nachträgliche Korrekturen, durch Behinderungen im Arbeitsablauf bis hin zu Konflikten mit KollegInnen und Vorgesetzten. Diese Folgen unzureichender Abstimmungen sind ihrerseits ein wesentlicher Grund, weshalb die Arbeitskräfte versuchen, die notwendigen Kooperationsleistungen – soweit es ihnen möglich ist – in ihrer alltäglichen Arbeit zu erbringen.

Neue Herausforderungen für Interessenvertretungen

Die neuartigen Belastungen durch Kooperation sind für die betriebliche Interessenvertretung zum einen kaum transparent, zum anderen gerät sie (bisher) aber auch in eine Zwickmühle, wenn sie solche Probleme erkennt: Sie kann – sowohl aus Sicht der Beschäftigten als auch aus Sicht der Unternehmen – Kooperation nicht per se ablehnen. Jedoch wird es notwendig, sehr viel stärker als bisher auf die Formen, in denen die Kooperation stattfindet, Einfluss zu nehmen. Eine neue Herausforderung für die Interessenvertretung ist es, darauf hinzuwirken, dass neben der Kooperation in Gremien auch die informelle Kooperation in der laufenden Arbeit anerkannt und gezielt unterstützt wird. Hieraus ergibt sich die auf den ersten Blick paradox erscheinende Anforderung einer „Organisation des Informellen". Wie vorliegende Befunde zeigen, ist es durchaus möglich, die informelle Kooperation anzuerkennen und zu unterstützen, ohne sie zugleich in formalisierte Strukturen zu transformieren und dadurch ihrer eigentlichen Substanz zu berauben. Bislang entstehen solche Formen der Unterstützung des Informellen – wenn überhaupt – zumeist „naturwüchsig".

Allerdings können solche Organisationsformen im Rahmen der Arbeitsgestaltung auch gezielt entwickelt und eingeführt

3 Wir orientieren uns dabei methodisch an einem „relationalen Belastungskonzept". Belastungen ergeben sich demnach – gerade bei neuen Arbeitsformen – nicht durch einzelne Faktoren (z.B. Hitze, Lärm), sondern durch das jeweilige Zusammenwirken unterschiedlicher Aspekte der Arbeitssituation und dementsprechend durch „Belastungskonstellationen" (Moldaschl 2001).

werden. Beispiele hierfür sind zunächst das Wanderer- und das Tandemmodell (Bolte u.a. 2001, S. 107 ff.; Böhle/Bolte 2002, S. 217 ff.). Beide Modelle setzen auf der arbeitsorganisatorischen Ebene an und sollen die Kooperation zwischen unterschiedlichen Bereichen – z.B. Entwicklung und Fertigung – verbessern: Ein „Wanderer" aus einem der beiden Bereiche oder ein aus Beschäftigten beider Bereiche gebildetes Tandem erledigt die im betrieblichen Alltag an der Schnittstelle anfallenden Aufgaben und übernimmt dabei gleichzeitig eine Vermittlungs- und Moderationsfunktion. Das Netzmodell sowie das Hospitations- und das Rotationsmodell (Bolte/Porschen 2004) bewegen sich dagegen auf der Ebene der Personalpolitik: Das Netzmodell beruht auf der bewussten Pflege und Nutzung von Beziehungsnetzen über das gesamte Unternehmen. Das Hospitations- und das Rotationsmodell ermöglichen es den Beschäftigten, trotz unterschiedlicher beruflicher und sozialer Situationen gemeinsame Praxis- und Erfahrungsfelder zu generieren, um in konkreten Kooperationssituationen auch jeweils die Perspektive des Partners einnehmen zu können.

In der Durchsetzung und Weiterentwicklung solcher arbeitsorganisatorischer und personalpolitischer Gestaltungsansätze in Forschung und Praxis liegt eine neue Aufgabe der Interessenvertretung. Nach den bisher vorliegenden Befunden kommt es hier vor allem darauf an, organisatorische Voraussetzungen im Sinne von Gelegenheitsstrukturen zu schaffen und bei der Arbeitsgestaltung sachliche und zeitliche Ressourcen für kooperatives Arbeitshandeln in der alltäglichen Arbeit vorzusehen. Dies beschränkt sich nicht nur auf die Einrichtung von Kaffee- und Pausenecken (Wittel 1996), wesentlich ist vielmehr die Möglichkeit zur informellen Kooperation im (!) Arbeitsablauf.

Zudem ist zu berücksichtigen, dass die Kooperation in der laufenden Arbeit auch Kompetenzen erfordert, die keineswegs naturgegeben sind und die bisher weder in der herkömmlichen Ausbildung noch bei der Schulung von sozialen und kommunikativen Kompetenzen berücksichtigt werden: Im Unterschied zu diesen oft gestellten Forderungen geht es hier eben nicht allgemein um diskursive Kompetenzen wie die Fähigkeit zur Argumentation oder zum Zuhören. Wesentlich ist vielmehr die Kompetenz zu einer „erfahrungsgeleiteten Kooperation": Diese umfasst die Fähigkeit, situativ und je nach Bedarf die notwendigen Kooperationspartner zu eruieren; nicht nur verbal, sondern auch anhand und mit Hilfe von Gegenständen „vor Ort" zu kommunizieren und sich auf der Basis von gemeinsamen Erfahrungen und Erfahrungswissen zu verständigen (Porschen/Bolte 2004).

Ausblick: Wissensmanagement

Kooperation und Kommunikation erlangen nicht nur infolge neuer Organisationskonzepte, sondern zunehmend auch im Rahmen des Wissensmanagements einen neuen Stellenwert. Hier lag der Schwerpunkt zunächst auf dem Informationsmanagement und dem Einsatz von Informations- und Kommunikationssystemen. Die Vorstellung, alles in datentechnische Unternehmensportale einzuspeisen, ist mittlerweile jedoch an Grenzen gestoßen. Wissensmanagement in Unternehmen hat sich von seiner Beschränkung auf EDV-basierte Informationssysteme „emanzipiert" und richtet sich zunehmend auf die Integration der Elemente Informationstechnik, Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung (Bsirske u.a. 2003). Die Unternehmen erkennen, dass auch die Entwicklung von Methoden zur Erschließung des Erfahrungswissens und des impliziten Wissens unabdingbar und eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Wissensmanagements ist (Reichwald 2002).

Deshalb sind in den letzten Jahren in den Unternehmen vermehrt Angebote für Plattformen zum sog. zwanglosen Austausch fachlicher und organisationaler Belange entstanden. Unternehmen, die sich als innovativ bezeichnen und sich mit einer „modernen" Unternehmenskultur profilieren, reagieren damit auf die Grenzen eines technikzentrierten Wissensmanagements und auf die Forderung von „Wissensmanagern", auch sog. weiche Faktoren zu berücksichtigen: Sie bieten inzwischen verschiedene Veranstaltungen und spezielle Events an; sie richten Arbeitskreise ein und unterstützen diverse Gruppenaktivitäten; sie statten Pausenräume neu aus etc.. All diese Aktivitäten dienen dazu, den Arbeitskräften Plattformen mit dem Ziel zur Verfügung zu stellen, das implizite Erfahrungswissen zu mobilisieren (Oppermann 2000; Katenkamp 2003; Lübcke/Ahrens 2003). So wird nun dem „sozialen Wissensmanagement" eine gewichtige Rolle zugeschrieben, wenngleich integrative Ansätze, die sich nicht nur als Einführung eines technischen Systems verstehen, empirisch noch nicht so häufig anzutreffen sind (Lüthy u.a. 2002; Pawlowsky/Rüdiger 2002; Katenkamp 2003, S. 18).

Die zum Austausch des Erfahrungs- bzw. des impliziten Wissens neu eingerichteten Plattformen richten sich ebenso wie bei der dezentralen Koordination darauf, den Wissensaustausch formell zu regeln und zu steuern. Dabei scheint sich jedoch ein ähnliches Spannungsfeld zwischen den notwendigen informellen Prozessen und den betrieblichen Bestrebungen zur Formalisierung und Reglementierung abzuzeichnen wie bei der dezentralen Koordinierung: Eigens für diesen Zweck eingerichtete Veranstaltungen und extra zur Verfügung gestellte „Freiräume" sind zwar Errungenschaften auf dem Weg zu anderen Lern- und Austauschformen. Dafür wird aber ein nicht zu vernachlässigender Preis bezahlt: Wer im Unternehmen „etwas auf sich hält" und sich engagiert zeigen will, steht mittlerweile unter sozialem Druck, an verschiedenen Plattformen teilzunehmen. Schließlich ist es mittlerweile auch zu den einzelnen Arbeitskräften durchgedrungen, dass eine Organisation nur dann lernt und ein Unternehmen nur dann überlebt, wenn die Mitglieder bzw. MitarbeiterInnen etwas einzuspeisen haben – und dies auch tun. Fraglich bleibt jedoch, ob der Wissensaustausch, wie er sich in der Praxis wirklich vollzieht, damit tatsächlich ausreichend unterstützt wird. Die durch die neuen Gestaltungsmaßnahmen zusätzlich auftretende Zeitverknappung kann auch das Gegenteil bewirken: Es gibt noch weniger „Luft" für den Austausch von Wissen im laufenden Arbeitsprozess.

Auch hier kommt es also darauf an – so wie zuvor bei der Kooperation gezeigt – nach Möglichkeiten zu suchen, die informelle Kooperation und Kommunikation in der alltäglichen Arbeit zu ermöglichen und gerade im (!) Arbeitsprozess entsprechende Gelegenheitsstrukturen sowie arbeitsorganisatorische und personalpolitischen Modelle zu schaffen. Möglicherweise könnte sich dann herausstellen, dass sich angesichts der hohen Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement daraus auch neue Impulse für die Gestaltung der Kooperation in der alltäglichen Arbeit ergeben.

ITERATUR

Böhle, F./Bolte, A. (2002): Die Entdeckung des Informellen – Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag, Frankfurt/New York

Bolte, A. (2000): Ingenieure zwischen Theorie und Praxis – Zum Umgang mit Unwägbarkeiten in der Innovationsarbeit, in: ISF München u.a. (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 2000 – Schwerpunkt: Innovation und Arbeit, Berlin, S. 107–149

Bolte, A./Böhle, F./Carus, U. (2001): Kooperation und betriebliche Reorganisation – Zum Funktionswandel informeller Kooperation, München

Bolte, A./Porschen, S. (2004): Die Organisation des Informellen (in Vorbereitung)

Braczyk, H.J./Schienstock, G. (1996): Lean Production in Baden-Württemberg – Erwartungen, Wirkungen und Folgen, in: Braczyk, H.J./Schienstock, G. (Hrsg.), Kurswechsel in der Industrie, Stuttgart

Bsirske, F./Endl, H.-L./Schröder, L./Schwemmle, M. (Hrsg.) (2003): Wissen ist was wert, Hamburg

Deckstein, D./Felixberger, P. (2000): Arbeit neu denken. Wie wir die Chancen der New Economy nutzen können, Frankfurt/New York

Detje, R./Dörre, K./Urban, H.-J. (2003): Brauchen wir eine neue Initiative zur Humanisierung der Arbeit?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 54. Jg., S. 492–500

Glißmann, W. (2002): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum. Wie kann ich meine Interessen behaupten?, in: Moldaschl, M./Voß, G.G., Subjektivierung von Arbeit, München/Mering, S. 255–273

Katenkamp, O. (2003): Quo vadis Wissensmanagement? Eine Literaturübersicht zur Einführung von Wissensmanagement in der Wirtschaft, in: Arbeit 1, S. 16–35

Kratzer, N. (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin

Kratzer, N./Sauer, D. (2003): Andere Umstände – neue Verhältnisse: Ein Orientierungsversuch für Arbeitsforschung und Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen 10, S. 578–583

Krömmelbein, S. (2004): Arbeitskommunikation und Identität – ein Beitrag zur Subjektivierung von Arbeit, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 28 ff.

Lübcke, E./Ahrens, D. (2003): Communities of Practice als Instrumente sozialen Wissensmanagements, Institut Technik & Bildung, Universität Bremen, http://www.itb.uni-bremen.de/downloads/cop.pdf

Lüthy, W./Voit, E./Wehner, T. (Hrsg.) (2002): Wissensmanagement Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele, Zürich

Minssen, H. (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation, München/Mering

Moldaschl, M. (2001): Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen, in: Lutz, B. (Hrsg.), Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Berlin, S. 132–164

Moldaschl, M. (2002a): Subjektivierung. Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften?, in: Moldaschl; M./Voß, G.G. (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit, München/Mering, S. 23–52

Moldaschl, M. (Hrsg.) (2002b): Neue Arbeit – neue Wissenschaft der Arbeit? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walter Volpert, Heidelberg

Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (1994): Einführung: Arbeitsorientierte Rationalisierung, in: Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (Hrsg.), Arbeitsorientierte Rationalisierung, Frankfurt/New York, S. 9–31

Moldaschl, M./Voß, G.G. (2002): Anstoß nehmen – Anstoß geben (Fünf ArbeitnehmerInnen berichten aus dem subjektivierten Alltag), in: Moldaschl, M./Voß, G.G. (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit, München/Mering, S. 320–321

Oppermann, B. (2000): Wissensmanagement: Know-how lässt sich besser nutzen als bisher. Kaffee-Ecke und Siesta sind mindestens so wichtig wie Software, in: Industrieanzeiger 12, S. 42–45

Pawlowsky, P./Rüdiger, R. (Hrsg.) (2002): Wissensmanagement für die Praxis, Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung, Neuwied

Peter, L. (1993): „Jeder irgendwie für sich allein"? – Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz, in: Zeitschrift für Soziologie 6, S. 416–432

Pickshaus, K./Urban, H.-J. (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsoffensive, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, S. 631–639

Porschen, S. (2002): Erfahrungsgeleitete Kooperation im Arbeitsalltag, München

Porschen, S./Bolte, A. (2004): Neue Kompetenzen für innerbetriebliche Kooperation und Kommunikation, in: Böhle, F./Pfeiffer, S./Sevsay-Tegethoff, N. (Hrsg.), Die Bewältigung des Unplanbaren (in Vorbereitung)

Reichwald, R. (2002): Wissen und Arbeit – den Wandel von Arbeit und Wirtschaft gestalten, Vortrag auf der Tagung „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit" des BMBF am 18. und 19.04. in Berlin

Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren, in: ISF München u.a. (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin, S. 19–76

Senghaas-Knobloch, E./Nagler, B./Dohms, A. (1996): Zukunft der industriellen Arbeitskultur – Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit, Münster

Voß, G.G./Pongratz, H.-J. (2003): Der Arbeitskraftunternehmer – Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin

Weber, W.G. (1997): Analyse von Gruppenarbeit – kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen, Bern u.a.

Weber, W.G. (1999): Kollektive Handlungsregulation, kooperative Handlungsbereitschaften und gemeinsame Vergegenständlichungen in industriellen Arbeitsgruppen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 4, N.F. 17, S. 202–215

Wittel, A. (1996): Belegschaftsstrukturen im Schatten der Firmenideologie – Eine ethnographische Fallstudie, Berlin

Wittel, A. (1998): Gruppenarbeit und Arbeitshabitus, in: Zeitschrift für Soziologie 3, S. 178–192

Wolf, H. (1999): Arbeit und Autonomie – Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion, Münster