

Umbruch und Vielfalt von Arbeitskulturen : Dynamische Prozesse im Unternehmen als sozialer Wandel

1. Was heißt sozialer Wandel?

Der zentrale Gegenstand des sozialen Wandels ist die Veränderung von gesellschaftlichen Strukturen und sozialem Verhalten (Weymann 1998). Diese Dynamik möchte ich an einem Beispiel aus dem Werbefernsehen verdeutlichen: Am Kai eines kleinen Hafens stehen drei ältere Fischer und reden miteinander. Sie warten auf einen weiteren Fischer, der mit ihnen gemeinsam arbeitet. Sie fragen sich im Gespräch, wo er wohl steckt und, ob ihm etwas passiert sein könnte. Sein Schiff könne untergegangen sein, vielleicht ist er aber auch krank und demzufolge zu Hause. Oder haben ihn vielleicht Haie gefressen? Nach einer Weile sagt einer der Drei: Oder ist er ins E-Business eingestiegen und hat schon alle Fische über das Internet verkauft? – und verlässt die anderen Zwei. Diese aber schauen sich nickend an und versichern sich gegenseitig zustimmend: Haie, Haie, Haie ...

Die gesellschaftliche Welt, in der sich soziale Strukturen und Verhalten ändern, ist für die Akteure akkumulierte Geschichte (Bourdieu 1983:183). Deshalb muss die Entwicklung von Veränderungsprozessen in die analytische Betrachtung einbezogen werden. Mit dem Beispiel der Fischer und ihrer Unterhaltung kann nun folgendes zum sozialen Wandel verdeutlicht werden:

- Vier Fischer haben seit längerem gemeinsam, mit denselben Arbeitsmitteln und offensichtlich zur gleichen Zeit zusammen gearbeitet. Als einer plötzlich fehlt, fällt es den drei Anderen auf. Jeder von ihnen hat eine eigene Einschätzung und Vorstellung dessen, was dem Vierten passiert sein könnte.
- Einer vermutet, der fehlende Fischer sei in den E-Commerce eingestiegen und er habe seine Fische schon alle mithilfe des Internets verkauft. Damit wäre der Fischer weder krank noch sein Schiff untergegangen, sondern er müsste nicht mehr mit ihnen gemeinsam am Hafen stehen, um die Fische anzubieten und seine „Netze würden globaler“ (Wersig 2000:187). Letztendlich wäre damit ein sozialer Verlust in der Zusammensetzung der Arbeitsgruppe verbunden, u.a. weil die neuen Handlungsmöglichkeiten zum gegenwärtigen Zeitpunkt ungleich verteilt wären (Stehr 2000:312) .

- Die zwei verbleibenden Fischer geben sich beratungsresistent und zeigen offenen „Widerstand gegen Änderungen“ (Schreyögg 2000:27), in dem sie am Hafenbecken verharren und weiter auf das offene Meer schauen: Sie glauben lieber an das Unwahrscheinlichere, aber für sie und ihre Lebenswelt Naheliegendere als die Idee des E-Commerce: Die Haie haben den Fischer gefressen. Ihnen machen die Haie offensichtlich weniger Angst als der Gedanke, die erworbene Sicherheit zu verlieren; d.h. „das Gewohnte und Vertraute verlassen und sich einer Situation von Ungewissheit und Undurchschaubarkeit aussetzen zu müssen“ (ebenda). Vielleicht reagieren sie auch ablehnend oder abwehrend auf ein mögliches Veränderungsprogramm außerhalb ihres kollektives Orientierungsmusters, weil es nicht ihren Erfahrungen und Vorstellungen entspricht: Sie negieren es als ein „Nicht-hier-erfunden-Syndrom“ (Schreyögg 2000:29).
- Abschließend könnte sich bei den beiden Fischern eine Furcht „vor den Folgen technischer Artefakte, der Erkenntnis, dass nicht alle sozialen Probleme umgehend rational kontrolliert und planend verhindert oder gelöst werden können [Fischer Nr.4 wird nicht mehr mit ihnen gemeinsam arbeiten], sowie vor der wachsenden Einsicht in die nichtintendierten und nichtantizipierten Folgen sozialen Handelns [Fischer Nr.3 wird seine Fische ab sofort gemeinsam mit Fischer Nr.4 über das Internet verkaufen und nicht mehr mit ihnen am Kai des kleinen Hafens stehen] (Stehr 2000:150).

Mit dem Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft gehen Neuorientierungen und Umbrüche der Arbeitskultur einher (Deckstein und Felixberger 2000:7, Götz und Wittel 2000:7), in der die Beschäftigten in zunehmend komplexeren Zusammenhängen denken und handeln müssen. Beck und Bentner (1997) konstatieren, dass die Beschäftigung mit der Kultur von Institutionen, Organisationen oder Unternehmen von Anfang eng mit der Notwendigkeit oder gar dem Zwang zur Veränderung verknüpft war (Beck und Bentner 1997:7). Diese Veränderungen sind an sich nicht neu, bemerkenswert sind jedoch die Geschwindigkeit, mit der sich die Transformationsprozesse in der Arbeitswelt vollziehen, und die Beschleunigung des derzeit festzustellenden Wandels (Götz und Wittel 2000) sowie die wissenschaftliche Aufmerksamkeit, die der Frage nach dem Erfolg von organisatorischen Wandel zukommt (Schreyögg 2000:27).

Auf die Frage, welche gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen in den nächsten Jahren eintreten werden, findet man in dem Vorwort des 1995 erschienenen Buchs „Top Trends“ den folgenden Hinweis: "Die Welt in der wir leben, auf die wir uns einstellen müssen, um uns in ihr einzurichten, diese Welt wird immer schneller und unübersichtlicher und zugleich faszinierender. Sie scheint widersprüchlicher, unberechenbarer, aber auch verheißungsvoller,

denn sie ist hochgradig interdependent. Was heute in Asien passiert, bleibt nicht ohne direkte Wirkung auf uns in Europa. Wenn heute schnellere Computer und schnellere Vernetzungen möglich werden, verändert sich die Art und Weise, wie wir einkaufen." (Becker 1995:7). Es ändert sich jedoch weitaus mehr als das Einkaufen. Was hier beschrieben wird, kann man auch einen tiefgreifenden sozialen Wandel nennen: Es handelt sich dabei um eine Dynamik, die Veränderungen in der zeitlichen Abfolge von sozialen Handlungen oder in der Sozialstruktur, d.h. in der Zusammensetzung von Arbeitsgruppen, bezeichnet.

Sozialer Wandel ist damit als ununterbrochener Konstruktionsprozess gesellschaftlicher Wirklichkeit durch verständnisorientiertes soziales Handeln zu begreifen. Im Kontext der Organisationsforschung bedeutet dies, dass die Gestaltung einer Organisation erstens nicht einfach als eine technische Aufgabe begriffen oder als reines Planungsprinzip definiert werden kann, in der die sozialen Probleme der Organisationsmitglieder ausgeklammert werden können (Kosiol 1976:22). Zweitens ist jede „Organisation ist ein durch und durch Geschichtliches. Sie empfängt ihr Leben bloß aus der geschichtlichen Bewegung. Sieht man davon ab, bringt man ihren Begriff auf das vorgeblich Unveränderliche, so behält man nichts als einen toten Abguss zurück.“ (Adorno 1953:443). Der sozialen Wandel als dynamischer Prozess kann nicht als Ist-Analyse einer Organisation untersucht werden, wenn mehr erreicht werden soll als „ein toter Abguss“, sondern die geschichtliche Entwicklung und sozialen Faktoren des organisationalen Wandels müssen im Forschungskontext berücksichtigt werden. Um der Frage von sozialem Wandel im Unternehmen nachzugehen, müssen drittens viel mehr das soziale Gefüge, die sozialen Prozesse und die Konstellation der Akteure in den Blick genommen werden (Bourdieu 1998:82).

Neuere vom Konstruktivismus inspirierte Ansätze der Organisationstheorie, mit denen wir in unserem Forschungsprojekt arbeiten, das im Folgenden vorgestellt wird, gehen davon aus, dass „Organisation in den Köpfen der Organisationsmitglieder stattfindet“ (vgl. Kieser 1998:46). Die in Organisationen gültigen Interaktionsmuster bilden sich im Dialog und auf dem Wege der Verständigung zwischen den Interaktionspartnern heraus, wenn auch keineswegs nur in expliziten Prozessen der Verständigung. Es muss vielmehr angenommen werden, dass der weitaus größere Teil der Prozesse implizit, im Bereich des Unausgesprochenen, Vorbewussten, d.h. in den Köpfen der Akteure bleibt. Wir begreifen organisieren als kommunizieren. Wenn man also wissen will, was geschieht, so kann man dies nur über das Wissen der handelnden Akteure erschließen.

Anders gesagt: Sozialer Wandel bedeutet die Veränderung von Strukturen und Interaktionen, in unserem Kontext also Veränderung von Strukturen, Arbeitszusammenhängen und –abläufen in der Unternehmung. In einem von permanentem Wandel geprägten Umfeld und im Wettbewerb richtet sich nun das Interesse der Unternehmung darauf, diese von außen herangetragenen Veränderungen, die kontinuierlich und über einen längeren Zeitraum ablaufen, im Inneren intentional zu steuern und gestaltend in sie einzugreifen – Begriffe wie „organisationales Lernen“ oder „lernende Organisation“ zielen auf diesen Sachverhalt.

Sozialer Wandel reicht somit, von der Veränderung der Arbeitsgewohnheiten bis hin zu grundlegenden Neuorientierungen des Verhältnisses von Beschäftigten und Management (vgl. Dörre 1997:23). Insbesondere hier konstituieren sich durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien - vom Handy, E-Mail, Intra- bzw. Internet über elektronische Zeiterfassungs- oder Koordinationssysteme bis hin zu Projektmanagementtools - Möglichkeiten der Verzahnung von individuellem Privatleben und sozialer Arbeitssphäre, die früher undenkbar oder gar unmöglich gewesen wären.

Dieser Beitrag geht der Frage nach, in welchen Bereichen die Veränderungen von Arbeitskulturen liegen, die durch den Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in der sozialen Praxis in Unternehmen auftreten.

2. Das Forschungsprojekt LOWANCO

Die hier vorgetragenen Überlegungen stützen sich auf das laufende Forschungsprojekt „LOWANCO“ (Lernen in Organisationen, sozialer Wandel und Kommunikation), das unter der Leitung von Frau Prof. Kraus an der Technischen Universität Darmstadt in Kooperation mit insgesamt sieben Unternehmen durchgeführt wird (Kraft 2002:229ff.). Das Projekt hat zwei Schwerpunkte.

Erstens wird der tief greifende soziale Wandel in einem sich reorganisierenden Monopolbetrieb untersucht. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Begleitung analysieren wir die Entwicklung zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen im Zeitrahmen von 1999 bis 2002. Insgesamt wurden 70 qualitative Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern über fünf Hierarchiestufen, sowie Informationsgespräche und teilnehmende Beobachtungen in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen durchgeführt.

Zweitens betrachten wir Unternehmen, die sich erst im Zuge der oben genannten gesellschaftlichen wie ökonomischen Veränderungen und nur mithilfe der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in den 90er Jahren konstituiert haben. Es handelt sich um je zwei Unternehmen im Rhein-Main-Gebiet, in Österreich und in der Schweiz. D.h. diese Unternehmen würde es ohne die neuen Technologien gar nicht geben. Diese Unternehmen bilden in unserem Forschungsdesign eine Vergleichsgruppe zu dem großen, bereits früher existierenden Unternehmen. Hier wurden sechs qualitative Interviews mit den Gründern bzw. Führungskräften und Dokumente in die Untersuchung miteinbezogen.

Bei unserer Studie richten wir zum einen den Blick auf die Akteure, d.h. ihre Sichtweisen und Interessen, zum anderen auf das Innere der Organisation, indem wir ihre Strukturen und Interaktionen, ihre Konflikte und die in ihr ablaufenden Auseinandersetzungen um Macht analysieren. Dabei richtet sich unser Forschungsinteresse u.a. auf die von Stefan Kühl formulierte „unübersehbare Diskrepanz“ zwischen den propagierten Leitbildern für einen "guten" Organisationswandel und der von den Beteiligten wahrgenommenen Realität, in der die Gestalter unter gängigen Konzepten wie lernende Organisation oder wissensbasierte Firma von der Möglichkeit plan- und steuerbaren Wandels ausgehen, während die konkreten Veränderungsprozesse im praktischen Arbeitsalltag durch Kämpfe, Widersprüchlichkeiten und Paradoxien oder durch Verhandlungen um Ordnungen, Inszenierungen von Spielen und Ritualen etc., um Einfluss, Zeit, Konsens bestimmt sind (Kühl 2000:12; Büssing 1990 und vgl. zusammenfassend etwa Küpper und Ortmann 1988 sowie Türk 1989).

Für den vorliegenden Beitrag werden wir ausschließlich das Großunternehmen in den Mittelpunkt der Ausführungen stellen. Ziel ist es, an den bisherigen Ergebnissen unseres Projektes als „work-in-progress“ die Bereiche der Veränderungen von Arbeitskultur herauszuarbeiten, die durch den Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in der sozialen Praxis im Unternehmen auftreten.

Der soziale Wandel im Großunternehmen ist sowohl auf externe Anstöße als auch auf interne Maßnahmen zurückzuführen. Im Selbstverständnis des Unternehmens handelt es sich um den Wandel vom Monopolbetrieb zum modernen Dienstleistungsunternehmen. Unser Untersuchungsgegenstand ist ein Teilbereich des Unternehmens mit mehreren hundert Beschäftigten, der Software entwickelt.

Das sich reorganisierende Unternehmen ist - insgesamt wie im untersuchten Teilbereich – massiv durch zeitliche wie ökonomische Zwänge, Personalabbau und -wechsel geprägt, die aus dem Aufbrechen des Monopolmarktes und dem Wettbewerb resultieren.

Eine ganze Reihe von Entwicklungen im Unternehmen legen es nahe, den sozialen Wandel als die Ablösung der „Alten Arbeitskultur“ durch Formen einer „New Economy“ zu beschreiben. Diese Ablösung bezieht sich keineswegs allein auf die Verwendung neuer Informationstechnologien, wie oft suggeriert wird. Unsere These ist, dass es sehr viel stärker die sozialen Veränderungen sind – weniger die rein technologischen -, die das, was geschieht, als tiefgreifenden sozialen Wandel erfahren lassen.

Peter Felixberger formuliert diese Annahme weiter aus, in dem er schreibt: "New Economy wird hierzulande völlig einseitig interpretiert. Meistens als Ökonomie im Internet. Nur wenig ist in ihrem Kielwasser vom Wandel der Arbeitsgesellschaft und den Umbrüchen in Wirtschaft und Kultur zu spüren" (Felixberger 2001:1). Anders gesagt: „New Economy“ steht nicht allein für ökonomische Veränderungen und neue Informations- und Kommunikationstechnologien, sondern auch für soziale Veränderungen. Diese werden v.a. durch Globalisierung, neue Arbeitsweisen und Lernstrategien, Wissensmanagement und den Wettbewerb um Kompetenzen bestimmt und wirken sich auf Beschäftigung und Personalmanagement aus.

In dem Bereich des Großunternehmens, der unseren Untersuchungsgegenstand bildet, gibt es eine völlig neue Zusammensetzung des Personals: Neben langjährig Beschäftigten, die mit komplexem Fachwissen in der alten Kultur des Unternehmens als einem Teil der „Old Economy“ heimisch waren, treten nun junge, frisch von der Universität weg rekrutierte IT-Spezialisten mit ganz anderem Arbeitsstil und neuem Wissen insbesondere über den Gebrauch neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, und außerdem eine Vielzahl von temporär beschäftigten Beratern mit einem völlig anderen, nämlich von Merkmalen der „New Economy“ geprägten Habitus! Das bedeutet, es gibt zwei Gruppen von Akteuren, einerseits die „Erfahrenen“, deren berufliche Situation als „Normalarbeitsverhältnis“ beschrieben werden kann, und andererseits die „Neuen“ mit differenziert gestalteten Arbeitsverträgen, für die Flexibilität, Fluktuation und Mobilität in weit aus stärkerem Maße charakteristisch ist.

3. Arbeitskulturen zwischen „Old“ und „New“

In unserer Untersuchung betrachten wir das Unternehmen als Mikrokosmos (Bourdieu 1993) und insofern in gewissem Maße als eine eigene soziale Welt. In diesem Mikrokosmos kämpfen die Akteure mit einer besonderen Art von Einsatz und folgen Interessen, die unter anderen Umständen oder Veränderungsprozessen, beispielsweise in einem anderen Unternehmen, anders erscheinen mögen, weil sie den Erfordernissen dieser spezifischen innerbetrieblichen Realität angepasst werden.¹

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Bereiche, in welchen die Veränderungen der Arbeitskultur liegen, die durch den Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in der sozialen Praxis in Unternehmen entstehen. Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass sich die Wahrnehmung des sozialen Wandels an vier Aspekten festmachen lässt.

3.1 Professionelles Wissen in einer arbeitsteiligen Organisation

Fragt man die Beschäftigten – als Experten ihres eigenen Arbeitsplatzes – nach der Art des Wissens als „Fähigkeit zum sozialen Handeln“ (Stehr 2000:81), über das sie verfügen müssen, so ist das notwendige Wissen für die Arbeit im Großunternehmen durch drei Merkmale gekennzeichnet: Es ist sehr komplex, verändert sich schnell und ist mehr personenbezogen als dokumentenabhängig. Die Erfahrenen sind die „Fachexperten“: Sie haben ein bestimmtes fachliches, auf das Produkt des Unternehmens und die Produktionsabläufe in ihrem Bereich bezogenes Wissen im Kopf, während die Neuen eine regelrechte Suchkultur im Umbruch entwickeln und sich erst langsam praktische Erfahrungen aneignen, die sie anderweitig nicht lernen können. Aus den Veränderungsprozessen, den weggebrochenen Arbeitsstrukturen und der neuen Personalzusammensetzung resultiert ein sozialer Wandel, wobei der Arbeitskontext für alle komplexer geworden ist und alle Beteiligten – von den Fachreferenten bis hin zu den Führungskräften im Top Management - müssen in zunehmend komplexeren Zusammenhängen denken und handeln (vgl. Fisch und Boos 1990). Das professionelle Wissen muss in der arbeitsteiligen Organisation des restrukturierten Unternehmens und den dazugehörigen vielfältigen Umbrüchen in der Arbeitskultur kommuniziert werden. Nur dieser Voraussetzung kann das professionelle Wissen im organisationalen Wandel produktiv und zu sozialem Handeln – denn nichts anderes ist Gruppen- oder Teamarbeit - werden (Stehr 2000:84). Das professionelle Wissen wird damit selbst zum Ergebnis von sozialem Handeln, wenn das Arbeiten in Umbrüchen praktiziert werden muss. Es

gibt mehr Querschnittsaufgaben der Abstimmung und Absprache, dadurch hat sich das Kommunikationsaufkommen insgesamt für alle erhöht.

Was heißt das für den konkreten Arbeitsprozess im Alltag? Dazu ein Zitat aus einem Interview mit einer Führungskraft², um zu zeigen, wie sich die Dimensionen der Veränderung darstellen:

„Ja wie geht man damit um? Indem man Informationen teilweise nicht weitergibt, teilweise sehr stark siebt, um die Leute in ihren alltäglichen Arbeiten nicht abzulenken. Es ist natürlich so, in dieser normalen IT-Welt lässt sich das nicht verhindern, man kann sie direkt anschreiben und schwupp sind die mit Informationen versehen und da werden natürlich immer wiederum gleich Fragen gestellt: Was hat denn das zu bedeuten und wie ist denn das gemeint? Und da muss man immer nachregeln, das man das wieder aufhebt, das machen wir doch anders oder das muss erst vom Chef abgesegnet werden. Also es ist nicht einfacher geworden. Die Komplexität ist damit potentiell gestiegen.“ (A 3/2-2).

Damit gewinnen u.a. die Bestimmung, die Koordination und die Suche von Ansprechpartnern wesentlich an Bedeutung. Die Erfahrenen finden sich praktisch zurecht, damit jedoch das Produkt unter den neuen Bedingungen und in der neuen Qualität hergestellt werden kann, wird auch das professionelle Wissen der Neuen benötigt: Lösungen müssen von Neuen und Erfahrenen gemeinsam entwickelt werden, damit einerseits notwendige Erfahrungen genutzt und andererseits neue Ideen eingebracht werden können (vgl. Mahr 2000:105ff.).

3.2 Informationsparadox

Gleichzeitig entsteht ein Informationsparadox, das die Erfahrenen und die Neuen in gleicher Weise beschreiben: Es wird sowohl ein Informationsüberfluss als auch ein Informationsmangel festgestellt. Wo früher Protokolle auf Papier geschrieben und nach genauen Vorgaben hierarchisch über die Ebenen versendet und abgezeichnet wurden, wird heute ins Internet eingestellt oder per E-Mail kommuniziert. Als ständig gefragte Ansprechpartner fehlt es den Erfahrenen an Zeit, um im Internet zu recherchieren. Sie nutzen den Computer in erster Linie, um die gestiegenen fachlichen Aufgaben zu bewältigen, den alltäglichen Know-how-Transfer zu gewährleisten oder per E-Mail dokumentierte Informationen an Teamkollegen oder andere Ansprechpart-

¹ Vgl. Bourdieu (1993) zum Konzept des sozialen Feldes, das diesen Überlegungen zugrunde liegt.

² Im weiteren Text werden zur Illustration wörtliche Zitate aus den Interviews benutzt, die zwar von einer Person stammen, in ihrer Aussage jedoch stellvertretend für die gesamten Interviews sind.

ner zu verschicken. Für die interne Kommunikation greifen sie eher zum Telefonhörer und weniger auf E-Mail zurück. Sie suchen – wenn möglich - den Dialog und das direkte Gespräch mit ihnen vertrauten Ansprechpartnern oder fragen ihnen bekannte Kollegen nach neuen Zuständigkeiten und Stellenbesetzungen. Aus ihrer Sicht ist eines der entscheidenden Erfolgskriterien die direkte zwischenmenschliche Kommunikation: auf allen Ebenen, regelmäßig und in beide Richtungen, aufwärts und abwärts. Die Neuen nutzen die Informations- und Kommunikationstechnologien stärker für die interne Kommunikation, weil ihnen das Wissen über die neuen Strukturen und Zuständigkeiten fehlt. Sie recherchieren, bearbeiten und verschicken ungezielter Informationen an möglichst viele Adressaten per E-Mail. Das Ziel ihrer Aktivitäten ist, möglichst viele potentielle Ansprechpartner zu erreichen. Sie wollen und können kein Risiko eingehen, denn sie müssen die Richtigen erwischen. Damit erreicht das Austauschen von Informationen ein Ausmaß, das mit einem weiteren Zitat aus einem Interview mit einer Führungskraft beschrieben werden soll:

„Wenn ich freitags in das Wochenende fahre, und ich komme am Dienstag zurück, weil ich am Montag eine Dienstreise hatte, habe ich 150 neue Mails, die ich noch nicht geöffnet habe. Also wenn ich da nicht meiner Sekretärin sage, selektiere das bitte vor und werfe alles, was man im Vorfeld als nicht wichtig erkennen kann, in den Papierkorb, ich wüsste gar nicht wie ich das bewältigen soll. (...) Das ist die neue, die Informationsflut, ich weiß nicht wie ich die bändigen soll. Es ist auch inflationär, es kann jeder, jeder kann Ihnen Mails zuschicken und kann Ihnen seine Meinung darstellen, es fragt mich gar keiner, ob mich das interessiert.“ (A 3/2-3).

Die Möglichkeit Verteiler im E-Mail-Austausch einzurichten, verstärkt die Informationsflut und eine große Anzahl von Adressaten quer über alle Hierarchien kann in sekundenschnelle erreicht werden. Gleichzeitig haben die Befragten den diffusen Eindruck, dass ihre Einflussmöglichkeiten abnehmen: Das professionelle Wissen ist unsicher, die Verfügbarkeit von Informationen ist eine theoretische, weil man weniger weiß, was verbindlich ist und an welche Ansprechpartner man sich wenden kann. Das Problem ist: Wenn etwas fehlt, merkt man es nicht. Man kann es erst feststellen, wenn man in eine Falle gelaufen ist, d.h. wenn man von einer falschen oder überholten Annahme ausgegangen und in die falsche Richtung losgeschossen ist. Die Informationen fließen z.T. deshalb unkoordinierter – auch in ihrer Qualität und Quantität - und verursachen eine Informationsflut.

3.3 Verschiebung von Zeit und Raum

Mit Abschaffung von Zeiterfassungssystemen entstehen Konflikte um Arbeitszeitstrukturen. Hier kollabieren die Zeitkulturen, um Kernarbeitszeiten und abendliche Meetings, die von den Neuen einberufen werden. Gerade hier kommt es zu Auseinandersetzungen zwischen denen, die der Betriebsrat stärker vor sich selbst schützen will, weil sie täglich bis nachts Projekte reinholen wollen und jenen, die eine deutliche Trennung von Arbeits- und Freizeit fordern. Durch die Möglichkeit mithilfe des Internets und über E-Mail zu arbeiten, weichen die Arbeitszeiten auf und jeder kann theoretisch überall und zu jeder Zeit arbeiten. Aufgrund des geschilderten Informationsparadox gibt es für alle weniger Zeit. Für viele der Befragten wird das Arbeiten am Computer von einer Furcht oder Anspannung begleitet, weil das eigene Zeitmanagement durch gesendete E-Mails und Aufgaben zunehmend aus den Fugen gerät.

Um Zeit zu gewinnen, lernen die Erfahrenen den früheren 100% Perfektionismus in der Bearbeitung von Aufgaben durch schnellere 80% Lösungen zu ersetzen und die notwendige Selbstverantwortung auszuhalten. Mit der Ausrichtung auf eine Geschäftsprozesskette entstehen neue Abhängigkeiten, die sich praktisch als ungesteuerte Dominoeffekte zwischen den Arbeitsgruppen äußern. Damit sind stärkere Selbstorganisationsprozesse der einzelnen Mitarbeiter erforderlich, wobei die dafür notwendige Wissens- und Kompetenzentwicklung nicht thematisiert. Die Führungskräfte suchen nach Strategien und Instrumenten, um die Arbeit in verschiedenen Projektzusammenhängen zu koordinieren und an verschiedenen Standorten räumlich voneinander distanziert zu führen.

3.4 Organisieren der Arbeit

Festzustellen ist, das Organisieren der Arbeit hat sich für alle Beteiligten in einer enormen Weise verändert. Der Betriebsrat von IBM (vgl. Gleißmann und Peters 2001) nennt diesen Prozess „Survival in High Performance Culture“; gemeint ist das Überleben in veränderten Arbeitskontexten und -kulturen und die Anforderungen der Selbstorganisation auf allen Hierarchieebenen. Dazu die Ausführungen eines Befragten:

„Ja die ganze Arbeitsweise ist eine andere, was man früher sehr mühselig sich zusammen suchen musste, was man auch teilweise persönlich abklären musste, wird heute ganz schnell über Mailverkehr, über andere Medien, ja, kurze Wege gebracht, was natürlich sehr gut ist, man kann das Problem eigentlich sehr schnell lösen, was man hat. Man findet die Lösung sehr

schnell, aber andererseits erhöht es auch den Input bei vielen. Da man sehr schnell arbeiten kann, erhöht sich schlagartig das Arbeitsaufkommen und die Probleme werden aber dadurch nicht einfacher, weil man hat jetzt nicht nur mit einem Problem am Tag zu tun, sondern mit zehn, mit zwanzig, mit dreißig und da darf man natürlich die Orientierung nicht verlieren, wo sind jetzt wirklich die Schwerpunkte, was muss ich jetzt wirklich genau verfolgen, was ist jetzt sehr redundant, was ist nebensächlich, was kann ich liegen lassen. Das konnte man früher mit wenigen Vorgängen eigentlich noch gut handeln, aber heutzutage mit der ganzen Informationsflut, ist das schon ein bisschen schwieriger.“ (A 3/2-5).

Für alle gilt: Team- und Projektarbeit muss im Wettbewerb praktiziert werden. Die Erfahrenen knüpfen aus der Sicht der Neuen vielfach implizit an frühere Hierarchien, Dienstwege und autonome Arbeitsaufgaben an. Richtig ist vielmehr, dass sie im wachsenden Arbeitsdruck, z.T. gemeinsam mit den Neuen Teamentwicklung, Kommunikation und soziale Kompetenzen trainieren. Gleichzeitig nehmen mit der Eigenverantwortung der Projekte und dem Budgetcontrolling die Verteilungskämpfe um Kostenstellen zwischen den Gruppen zu. Parallel sollen sich die einzelnen Akteure selbst organisieren, auf ihre Kernkompetenzen beschränken und über eine breite Palette von Soft-Skills verfügen, für die im Arbeitsalltag die konkreten Vorbilder fehlen.

4. Fazit und abschließende Thesen

Zum jetzigen Stand des „Work-in-Progress“ kann festgestellt werden, dass der soziale Wandel auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen wirkt und die Arbeitsrealität verändert. Unsere These, dass es sehr viel stärker die sozialen Veränderungen sind, weniger die rein technologischen, die das, was geschieht, als tiefgreifenden sozialen Wandel erfahren zu lassen, betrachten wir als bestätigt. Durch die unterschiedlichen Auswirkungen von veränderten Informations- und Kommunikationstechnologien, neuen Arbeitsweisen und Lernstrategien, Wissensmanagement und den Wettbewerb um Kompetenzen treffen Arbeitskulturen aufeinander, die durch Elemente der „New“ und der „Old Economy“ gekennzeichnet sind. Dies ist durchaus konfliktreich, doch muss festgestellt werden, dass der soziale Wandel im Unternehmen als Clash der Kulturen keineswegs richtig beschrieben wäre. Es gibt keinen „Sieg“ der Kultur der „New Economy“ über die „Old Economy“ oder umgekehrt, vielmehr entwickelt sich etwas Neues, was wir als „Next Economy“ bezeichnen: Im Zuge dieses Aufeinanderprallens entsteht ein veränderter Arbeitskontext und eine veränderte Unternehmenskultur, in denen sich die Erfahrenen und die Neuen miteinander arrangieren, um ihre Erfahrungen und Ideen gegenseitig auszutauschen und sinnvoll zu gebrauchen.

Das professionelle Wissen in einer arbeitsteiligen Organisation zu kommunizieren und zu koordinieren, wird in der Zukunft eine wesentliche Herausforderung darstellen. Anders gesagt: Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen einen Input an Informationen und einen „High Speed“ im Austausch, die zu Überforderung und Unbehagen als Produkt einer „all zeitigen Erreichbarkeit“ (vgl. Bürdek 2001:199) führen können. Damit wird die Flexibilität der Selbstorganisation zu einer andauernden Belastung und fortlaufendem Stress (vgl. Bateson 1982:273), in der verfügbare Alternativen fehlen oder die Anforderungen in sich widersprüchlich sind. Der Umgang mit Nicht-Routine-Situationen im organisationalen Wandel ist durch ein hohes Maß an Komplexität gekennzeichnet, weil vorgefertigte Lösungen oder Lösungswege fehlen (Sackmann 1990:299ff.). Je arbeitsteiliger die Aufgabenbearbeitung im organisationalen Wandel, desto höher ist der soziale Kommunikations- und Koordinationsbedarf des professionellen Wissens, um Handlungsvermögen herzustellen. Gleichzeitig zeichnen sich Schwierigkeiten in der Kommunikation im Laufe des sozialen Wandels ab, u.a. im Rahmen der Leistungsverdichtung, denn es bleibt immer weniger Zeit für persönliche Gespräche, obgleich diese ein wichtiges Erfolgskriterium in der Bewältigung des organisationalen Wandels darstellen (vgl. Mahr 2000) und Mitarbeiter mit dem Anspruch an Koordinations- und Integrationsleistungen individuell überfordert werden können (Boos und Scharpf 1990:235).

Das Resultat ist: Neben hoher Flexibilität und Selbständigkeit nehmen ein diffuses Gefühl von immerwährendem Zeitdruck und ein konstantes Gefühl von Unsicherheit für alle Beteiligten in unterschiedlichem Ausmaß zu. Ohne die Fähigkeit, Konflikte auszutragen und als positives Element für Veränderungsprozesse zu nutzen, können notwendige Erfolge verspielt werden (Mahr 2000:106). Vertrauensschaffende Maßnahmen und die Anerkennung von Kompetenzen, die aus unterschiedlichen Arbeitskulturen sowie Fähigkeiten, Präferenzen und Stärken der Beteiligten resultieren, sind Grundprinzipien, um mit Veränderungsprozessen des organisationalen Wandels umzugehen. Im Team müssen die Mitglieder die für die Erledigung der Aufgabe notwendigen Fähig- und Fertigkeiten aufweisen, untereinander koordinieren und in sozialen Aushandlungsprozessen kommunizieren, damit sich Vertrauen in die Kompetenz der Anderen in veränderten Arbeitskonstellationen überhaupt erst herstellen kann. Eine „Integrität nach innen“ als Basis einer gemeinschaftlichen Arbeitskultur kann nur dann erreicht werden, wenn die Meinungen möglichst aller Beteiligten berücksichtigt (Stein und Westernayer 2000:97) bzw. zur Sprache gebracht – und damit explizit gemacht - werden können. Erst mithilfe dieser Voraussetzung kann sich eine „Vertrauenskultur“ (Leminsky 1998:232) im einem nächsten Schritt konstituieren, die durch Vorstellungen über Fairness, Gerechtigkeit, Anstand, Moral und Anerkennung im Unternehmen bestimmt ist. Die Förderung eines Dialoges zwischen Führungskräften und Mitar-

beitern kann dabei wesentlich für die Entwicklung eines gemeinschaftlich kommunizierten Verständigungspotentials sein. Es kann Verständnis und Vertrauen als wichtigen „Kitt sozialer Bindung“ erzeugen helfen, gerade wenn Unsicherheit gemeinsam getragen und Wettbewerb ausgehalten werden muss.

Im Zuge der Veränderungsprozesse stellt sich die Frage nach kontinuierlichen Regeln, Werten und Normen zur Stabilisierung des Wandels in der Erfahrung des Einzelnen, dieses kann - so die Ergebnisse des laufenden Forschungsprojektes - als eine zentrale Bedingung für die organisationale Bewältigung des Wandels beschrieben werden. Der soziale Wandel kann zusätzliche Handlungschancen hervorrufen, die das Veränderungspotential und das Tempo des sozialen Wandels der Gesellschaft insgesamt festigen können (Stehr 2000:143). Wissensproduktion und sozialer Wandel bedingen einander: „Es handelt sich um wechselseitige Beeinflussungsvorgänge, an denen Menschen beteiligt sind, sei es eher aktiv oder rezeptiv“ (Erpenbeck und Heyse 1999:31). Wenn davon auszugehen ist, dass Veränderungsprozesse kontinuierlich sind, müssen Strategien gefunden werden, die einer Verunsicherung und Widerständen entgegenwirken und auf das Lernen im Umgang mit Veränderungen ausgelegt sind (Schreyögg 2000, Stein und Westernayer 2000). Die Unternehmenskultur trägt eine wesentliche Rolle bei der sozialen Integration im Wandel: Eine positive Einstellung zum Wandel und zur Kreativität, Fehlertoleranz, problembezogene Offenheit der Kommunikation, Kooperations- und Lernbereitschaft können durch das Vorbild und das Vorleben der Führungskräfte, durch das Einstellen verhaltenssteuernder und gratifizierender Rahmenbedingungen und durch die Selektion, Förderung und den Einsatz der Mitarbeiter indirekt beeinflusst werden. Es bleibt anzumerken, dass wenn von der Optimierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen und dem Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien gesprochen wird, Menschen gemeint sind, die sie dauerhaft tragen und sich damit zurecht finden müssen.

Literatur

- Adorno, Theodor W. 1953. „Individuum und Organisation. Einleitungsvortrag zum Darmstädter Gespräch 1953.“ S. 440-456 in *Gesammelte Schriften. Band 8*, hg. von Adorno, Theodor W. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bateson, Gregory. 1982. *Geist und Natur. Eine notwendige Einheit. Übersetzt von Hans Günter Holl*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Christian und Ariane Bentner. 1997. „Organisationskultur - eine Chiffre für die Notwendigkeit des Wandels.“ S. 7-22 in *Organisationskultur erforschen und verändern*, hg. von Bentner, Ariane und Christian Beck. Frankfurt, New York: Campus.

- Becker, Ulrich u.a. (Hg.). 1995. *Top Trends: Die wichtigsten für die nächsten Jahre*. Düsseldorf, München: Metropolitan Verlag.
- Boos, Margarete und Ulrich Scharpf. 1990. "Drei Modelle der Führung und Zusammenarbeit beim Umgang mit komplexen Problemen." S. 235-254 in *Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen: Konzepte, Fallbeispiele, Strategien*, hg. von Fisch, Rudolf und Margarete Boos. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Bourdieu, Pierre. 1983. "Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital." S. 183-198 in *Soziale Ungleichheiten*, hg. von Kreckel, Reinhard. Göttingen.
- Bourdieu, Pierre. 1993. "Narzistische Reflexivität und wissenschaftliche Reflexivität." S. 365-374 in *Kultur, soziale Praxis, Text. Die Krise der ethnographischen Repräsentation*, hg. von Berg, Eberhard und Martin Fuchs. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre. 1998. *Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bürdek, Bernhard E. (Hg.). 2001. *Der digitale Wahn*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Büssing, Andre. 1990. "Die Interaktion der Ebenen als Problem komplexer Organisationen." S. 63-94 in *Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen: Konzepte, Fallbeispiele, Strategien*, hg. von Fisch, Rudolf und Margarete Boos. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Deckstein, Dagmar und Peter Felixberger. 2000. *Arbeit neu denken*. Frankfurt; New York: Campus.
- Dörre, Klaus. 1997. "Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen." S. 15-46 in *"Unternehmenskulturen" unter Druck: neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, hg. von Kadritzke, Ulf. Berlin: Ed. Sigma.
- Erpenbeck, John und Volker Heyse (Hg.). 1999. *Die Kompetenzbiographie: Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Felixberger, Peter 2001: Die Freiheit nehme ich mir!, unter:
http://www.changex.de/d_a00428print.html, gesichtet am 9.4.2002
- Fisch, Rudolf und Margarete Boos (Hg.). 1990. *Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen: Konzepte, Fallbeispiele, Strategien*. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Gleißmann, Wilfried und Klaus Peters (Hg.). 2001. *Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA.

- Götz, Irene und Andreas Wittel. 2000. "Ethnographische Arbeitsforschung - zur Einführung." S. 7-15 in *Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation*, hg. von Götz, Irene und Andreas Wittel. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Kieser, Alfred. 1998. "Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden. Organisieren als Kommunizieren." *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 5. Jg., Heft 1:45-75.
- Kosiol, Erich. 1976. *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kraft, Susanne. 2002. "Sozialer Wandel im Unternehmen. Die Bedeutung von selbstgesteuerten Lernprozessen im Change Management." S. 229-240 in *Bildung und Beruf*, hg. von Wiggins, Matthias und Reinhold Sackmann. Weinheim; München: Juventa.
- Kühl, Stefan. 2000. *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt; New York: Campus.
- Küpper, Willi und Günther Ortmann (Hg.). 1988. *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Leminsky, Gerhard. 1998. *Bewährungsproben für ein Management des Wandels. Gewerkschaftliche Politik zwischen Globalisierungsfalle und Sozialstaatsabbau*. Berlin: Ed. Sigma.
- Mahr, Tobias. 2000. "Unternehmen im Wandel: Betriebliche Veränderungen unter dem Einfluss unterschiedlicher Kulturen." S. 102-107 in *Change Management und Unternehmenskultur*, hg. von Busch, Rolf. München, Mering: Rainer Hampp.
- Sackmann, Sonja A. 1990. "Wie gehen Spitzenführungskräfte mit Komplexität um?" S. 299-314 in *Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen: Konzepte, Fallbeispiele, Strategien*, hg. von Fisch, Rudolf und Margarete Boos. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Schreyögg, Georg. 2000. "Neuere Entwicklungen im Bereich des Organisatorischen Wandels." S. 26-45 in *Change Management und Unternehmenskultur*, hg. von Busch, Rolf. München, Mering: Rainer Hampp.
- Stehr, Nico. 2000. *Die Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaften*. Weilerswist: Velbrück Wissen.
- Stein, Bertold und Gerhard Westernmayer. 2000. "Die Notwendigkeit der Entwicklung von Lernkulturen." S. 84-101 in *Change Management und Unternehmenskultur*, hg. von Busch, Rolf. München, Mering: Rainer Hampp.
- Türk, Klaus. 1989. *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung*. Stuttgart: Enke.
- Wersig, Gernot. 2000. *Informations- und Kommunikationstechnologien. Eine Einführung in Geschichte, Grundlagen und Zusammenhänge*. Konstanz: UVK.
- Weymann, Ansgar. 1998. *Sozialer Wandel: Theorien der Dynamik moderner Gesellschaften*. Weinheim; München: Juventa.