

Wissensarbeit lässt sich nicht standardisieren

Projektarbeit wird zur entscheidenden Wertschöpfungsquelle im Innovationswettbewerb. Doch sind bei komplexen Problemlösungen Zeitaufwand und Arbeitsmengen nicht gänzlich vorhersehbar. Die Arbeitszeit verliert ihre Schlüsselstellung für die Arbeitsregulation. Und die Leistung wird individuell ausgehandelt. Das gerät in Konflikt mit der kollektiven Arbeitszeit- und Leistungs politik.

Von Peter Kalkowski

Dr. Kalkowski ist zur Zeit wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Universität Hannover. Kontakt: pkalkow@gwdg.de

■ Arbeit wird zunehmend projektförmig organisiert. Denn wissensintensive Problemlösungen lassen sich vielfach nur noch in Form von Projekten bewältigen. Nur so kann inner- und überbetrieblich verteiltes Wissen flexibel und zeitnah vernetzt werden. Wissens- und Projektarbeit kann nicht wie taylorisierte Fabrikarbeit koordiniert, kontrolliert und vertraglich geregelt werden. Wissensarbeiter hatten deshalb schon immer relativ große Spielräume für die Selbstorganisation ihrer Arbeit. Bedrohungsszenarien, die in den 80er Jahren die gewerkschaftliche Angestelltenpolitik leiteten und von einer Dequalifizierung und Degradierung ausgingen, haben sich als unzutreffend erwiesen. Vielmehr zeichnet sich die Entwicklung – zumal bei wissensintensiven Dienstleistungen – durch Höherqualifizierung und Ausweitung dezentraler Entscheidungs befugnisse aus.

Individuelle Leistung soll sichtbar werden

Wenn Wissensarbeit zur zentralen Quelle der Wertschöpfung und zum Erfolgskriterium im Innovationswettbewerb aufbrückt, steigt in den Unternehmen auch das Interesse,

das zu rationalisieren. Das zentrale Steuerungsinstrument ist das Management by Objectives (MbO), bei dem über Kennzahlen die Kosten-, Qualitäts- und Zeitziele der Projekte festgelegt und kontrolliert werden. Mit dem MbO werden die Markt- und die Kundenanforderungen nachhaltig in Steuerungsimpulse für Projektteams und einzelne Beschäftigte transformiert. Diese fühlen sich in hohem Maße persönlich für die fristgerechte Erreichung der Ziele verantwortlich. Der aktuelle Projektstand kann mit Hilfe von MbO und Kennzahlensystemen von zentralen Stellen aus überwacht werden. Außerdem werden zunehmend variable Entgeltbestandteile an den Grad der Zielerreichung gebunden, was von den meisten Angestellten ausdrücklich begrüßt und gewünscht wird.

Unsere These lautet: Projekt- und Wissensarbeit wird ziel- und ergebnisorientiert gesteuert. Dadurch entzieht sie sich weitgehend den etablierten Formen kollektiver Arbeits-, Leistungs- und Interessenregulation. Standardisierte Regelungen zu Leistungsbedingungen sind bei Projektarbeit objektiv schwierig. Sie gehen aber auch an den Präferenzen von Wissensarbeitern vorbei.

Wenn bei Projektarbeit komplexe Aufgaben und Probleme zu lösen sind und der Weg dorthin von Unwäg-



Foto: David Ausserhofer

barkeiten geprägt ist, ist es naturgemäß schwierig bis unmöglich, dafür so etwas wie einen verbindlichen Leistungsstandard in Gestalt von Arbeitsmengen und Sollzeiten zu definieren. Aufgrund ihrer inhaltlichen Unvorhersagbarkeit lässt sich Leistung bei wissensintensiven Dienstleistungen im Voraus nicht klar definieren und standardisieren.

Arbeits- und Leistungsziele werden zwischen Arbeitnehmern und Vorgesetzten individuell ausgehandelt. Das kommt qualifizierten Angestellten insofern entgegen, als sie sehr daran interessiert sind, dass tatsächlich ihre individuelle Leistung bewertet wird, denn diese ist für sie Mittel zur Differenzierung im Wettkampf um attraktive Plätze, Voraussetzung für berufliches Vorankommen und Status.

Arbeitnehmer werden Auftragnehmer

Der klassische Arbeitsvertrag ist zeitorientiert. Der Arbeitnehmer verpflichtet sich, für eine bestimmte Zeitdauer Leistungen zu erbringen, während sich der Arbeitgeber verpflichtet, ihm diese Zeit zu vergüten. Der

Arbeitgeber allein trägt das Betriebs- und Wirtschaftsrisiko. Der Arbeitnehmer hat Sorgfaltspflichten, schuldet aber nicht den Erfolg seiner Leistung. Wird Arbeitsleistung dagegen ergebnis- und zielorientiert vereinbart, verliert die Arbeitszeit ihre Schlüsselrolle. Prototyp des ergebnisorientierten Vertrags ist der Werkvertrag. Der Auftragnehmer ist dabei selbständig, arbeitet auf eigene Rechnung und schuldet den Erfolg der kontraktualisierten Leistung. Wie und wann er diese Leistung erbringt, bleibt ihm überlassen, solange er das Produkt zum vereinbarten Termin mit den zugesicherten Eigenschaften abliefern.

Zwar bleibt es trotz Ergebnisorientierung für angestellte Wissensarbeiter beim Arbeitsvertrag und gesetzlichen Arbeits- und Sozialschutz, das Verhältnis der Vertragsparteien hat aber eine andere Qualität bekommen: Arbeitnehmer werden quasi zu Auftragnehmern im Unternehmen. Sie haben in einem größeren Umfang selbst das Risiko für die Erreichung der Ergebnisse/Ziele zu tragen. Dabei sind Projekte, vor allem Innovationsprojekte, besonders riskant, weil ungewiss ist, ob die Ziele mit den zugeteilten Ressourcen in der vorgesehenen Zeit tatsächlich erreicht werden können. →

Die Studie

„Projektorganisation im Bereich qualifizierter Dienstleistungsarbeit“ ist der Titel einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie, in der rund 80 Expertengespräche mit Managementvertretern und Projektbeschäftigten aus der IT-, Medien- und Consulting-Branche geführt wurden. Bei den befragten Arbeitnehmern handelt es sich um hoch qualifizierte Angestellte. Das Spektrum reicht von Redakteuren und Multimediadesignern über Contoller bis hin zu Projekt- und Bereichsleitern.

- Was sind die leistungspolitischen Folgen ergebnisorientierter Kontrakte? Die Arbeitszeit verliert ihre Schlüsselstellung für die Arbeitsregulation. Tariflich und gesetzlich definierte Arbeitszeitregelungen laufen tendenziell ins Leere. Sie werden faktisch ständig umgangen. Die Arbeitszeitpraxis wird informalisiert. Die so genannte Vertrauensarbeitszeit ist das Pendant ergebnisorientierter Arbeitsregulation.

Daneben werden Leistungsziele individuell ausgehandelt, was auf eine Dezentralisierung und Entstandardisierung der Leistungsregulation hinausläuft. Dabei sind die Kontroll- und Einflussmöglichkeiten von Betriebsräten und Gewerkschaften beschränkt, denn kollektiv verbindliche Leistungsnormen lassen sich bei individualisierten Leistungskontrakten kaum definieren, durchsetzen und kontrollieren.

Schriftliche Verträge, wie Arbeitsverträge oder Zielvereinbarungen, sind stets mehr oder weniger unvollständig gegenüber dem, was sie zu regeln beanspruchen. Besonders bei Wissensarbeit können gar nicht alle Eventualitäten vorhergesehen und ausdrücklich geregelt werden. Die formalen Verträge funktionieren, weil sie sozial eingebettet sind und durch psychologische Verträge ergänzt werden. Diese psychologischen Verträge bestehen aus den wechselseitigen Erwartungen der Vertragsparteien. Sie sind durch Werthaltungen geprägt, emotional eingefärbt und haben maßgeblichen Einfluss auf das Arbeitsverhalten und Interessenhandeln.

Der psychologische Vertrag, den angestellte Wissensarbeiter mit ihrem Arbeitgeber eingehen, beruht auf „verantwortlicher Autonomie“: Der Arbeitgeber räumt Ent-

scheidungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten ein, die der Arbeitnehmer im Gegenzug verantwortungsvoll im Sinne des Unternehmens nutzt. Das ist ein weithin akzeptierter Tausch, weil beide Seiten davon profitieren. Denn Arbeitsidentität und Interessen qualifizierter Angestellter sind stark von der Lust an der eigenen Leistung geprägt. Bei den Ansprüchen, die sie an ihre Arbeitsbedingungen haben, steht Autonomie an erster Stelle. Sie ist für ihr Selbstwertgefühl konstitutiv.

Autonomie meint dabei Raum für Selbständigkeit in der Arbeit; darüber hinaus aber auch die Möglichkeit, durch eigene Leistung und eigene Beiträge, die Geschicke der Firma mitbestimmen zu können. In dieser Weise verstehen sich Wissensarbeiter als Subjekte ihrer Arbeit und als Mit-Unternehmer – zumal zunehmend von ihnen die Übernahme von Managementaufgaben erwartet wird.

Dem entspricht ein kooperativer Modus der Problembewältigung und Konfliktaustragung: Bei Schwierigkeiten suchen Vorgesetzte und Beschäftigte gemeinsam in einem vertrauensvollen Gespräch nach Abhilfe. Betriebsräte und Gewerkschaften werden, wenn überhaupt, erst dann eingeschaltet, wenn Einigungsversuche gescheitert sind, was auch als Zeichen für das Versagen der Vertrauensbeziehungen gilt.

Diese Nähe der Wissensarbeiter zum Management und das Bewusstsein ihrer Privilegiertheit prägen auch das Bild, das sie von den Institutionen der kollektiven Interessenvertretung haben: Gewerkschaften und Betriebsräte sind für sie Institutionen zum Schutz von Schwachen und Benachteiligten, zu denen sie sich selbst nicht zählen.

Die Welt der Projektarbeiter ist keine heile Welt

Die Welt angestellter Wissensarbeiter ist gleichwohl keine heile Welt. Unsere Gesprächspartner erklärten auch, dass Leistungsdruck, hohe Belastungen, Selbstausschöpfung wie auch konkurrenzbestimmte Kollegenbeziehungen keine Seltenheit sind. Sie berichten von Versagensängsten und von psychischem Stress durch Überforderung wie auch von Rollen- und Loyalitätskonflikten und gestörten Beziehungen unter Projektbeschäftigten. Ursachen dafür sind: die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Risiken, knappe Ressourcen, enge Zielvorgaben, konkurrenzhafter Orientierungen und Konflikte um die Bewertung und Anerkennung von Leistung.

Die Qualität ihrer Arbeit hängt aus Sicht unserer Gesprächspartner weithin davon ab, dass auch die Ressourcensteuerung – Zeit, Geld, Manpower – zum Gegenstand von Vereinbarungen gemacht wird. Das ist bislang aber auch in Projektkontexten kaum der Fall. Zudem entwickeln Arbeitende, von denen erwartet wird, dass sie unternehmerische Risiken übernehmen, den Anspruch, dass ihr Einfluss auf unternehmenspolitische Entscheidungen ausgedehnt wird.

Voraussetzung für gute Projektarbeit ist nach Auffassung unserer Gesprächspartner, dass Ziele vereinbart werden. Tatsächlich werden sie ihnen aber meistens diktiert. Dennoch spricht wenig dafür, dass sich die Interessen von Wissensarbeitern an guter Arbeit auf herkömmliche Art kollektiv bündeln ließen.

IT-Krise, Reorganisationswellen, frustrierte Karriereambitionen, unerfüllte Partizipationsansprüche wirken ernüchternd. Doch zu einer arbeitspolitischen Neuorientierung der Wissensarbeiter haben sie nicht geführt. Das Bewusstsein ihrer relativen Privilegiertheit sowie Lebenslagen, die durch eine zunehmende Privatisierung sozialer Risiken die Selbstorganisation erzwingen, dürften individuelle Wettbewerbs- und Konfliktbewältigungsstrategien und individualistisches Interessenvertretungshandeln eher noch forcieren.

Gewerkschaften: Rückzug oder neue Regulierungsformen?

Eine kollektive Begrenzung der Arbeitszeit lehnt die überwiegende Mehrheit der Wissensarbeiter als Bevormundung und Eingriff in ihre Autonomie ab. Qualifizierte Angestellte reagieren bekanntlich allergisch darauf, wenn sie sich nur noch als Objekte übergeordneter Entscheidungen empfinden. Ihre Präferenzen liegen eindeutig bei der direkten Partizipation und nicht bei der repräsentativen durch gewählte Vertreter. Die Tatsache, dass direkte Partizipation meist vom Goodwill der Vorgesetzten abhängt und prinzipiell jederzeit kassiert werden kann, ändert daran bisher wenig.

Die genannten Mitbestimmungsansprüche angestellter Wissensarbeiter beim Management von Projekten haben wenig mit dem zu tun, was unter verfasster Mitbestimmung verstanden wird. Sie sind weit entfernt von einem gewerkschaftlichen oder klassentheoretischen Interessenbegriff, bei dem der Antagonismus von Kapital und Arbeit und der Schutz strukturell Benachteiligter im Zentrum steht.

Was folgt aus diesen zugespitzten und etwas vereinfacht dargestellten Befunden für die aktuelle Gewerkschaftspolitik? Entweder die Gewerkschaften ziehen sich aus dem Bereich wissensintensiver Dienstleistungen zurück, weil sich in diesem Feld kein Return on Investment abzeichnet – in Gestalt von Gewerkschaftsbeitritten und Tarifverträgen. In den Gewerkschaften wird durchaus die Position vertreten, man solle sich künftig wieder stärker auf die traditionelle Mitgliederbasis und den Schutz Schwacher konzentrieren. Die Gewerkschaften würden dann allerdings eine Marginalisierung in jenen Arbeitsbereichen hinnehmen, die absehbar in Zukunft Arbeit und Leben prägen werden.

Oder sie gehen stärker auf die Interessen von Wissensarbeitern ein und bieten ihnen entsprechende Assoziierungsformen und Serviceleistungen. Es ist jedoch fraglich, ob sich ein solcher Spagat – Schutz der Stammklientel einerseits und Investition in relativ privilegierte Wissensarbeiter andererseits – mit dem Prinzip der Einheitsgewerkschaft verträgt.

Doch muss man bei Projekt- und Wissensarbeit nicht per se auf die Definition von Arbeits- und Leistungsstands verzichten. Hier zeichnet sich eine Regulationsweise ab, bei der man „Metaregeln“ definiert, die betriebs- und personenspezifisch ausgestaltet werden können und die den Arbeitnehmern Wahlmöglichkeiten lassen. Wie bei Zielvereinbarungen geht es bei diesen neuen Steuerungsinstrumenten (siehe Lesetipp unten) zunächst einmal nicht darum, inhaltliche Details und Normen in Form absoluter Größen und Standards zu definieren, sondern sich auf grundlegende Anforderungen sowie auf Verfahrensweisen und Beteiligungsmöglichkeiten zu verständigen – auf die Gestaltung des Zielvereinbarungssystems und des Zielvereinbarungs-Prozesses. ■

Zum Weiterlesen

Peter Kalkowski: Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand? In: ARBEIT – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 2/2002, S. 129–142