

Zwischen Emergenz und Formalisierung - Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft

Peter Kalkowski/Otfried Mickler

1. Theorien der Informationsgesellschaft und Wissensarbeit

Theoretiker der Informationsgesellschaft konstatieren, dass eine wachsende Zahl von Beschäftigten in den innovativen, für die Wettbewerbsfähigkeit der Nationen relevanten Sektoren „Wissensarbeit“ verrichtet. Das ist bei Peter Drucker der Fall, der den Begriff Wissensgesellschaft geprägt hat (Drucker 1969) und gilt für Daniel Bells Anfang der 70er Jahre veröffentlichtes Werk „The Coming of Post-Industrial Society“ ebenso wie für das Buch von Robert Reich „The Work of Nations“, das 1991 erschienen ist. Auch bei Manuel Castells Analysen der vernetzten globalen Weltökonomie stehen Wissensarbeiter im Zentrum einer Gesellschaftstransformation: Durch zunehmende Anwendung von „Wissen auf Wissen“, Erzeugung kodifizierten theoretischen Wissens und Aufbau von betriebsübergreifenden, weltumspannenden Informationsnetzwerken wird die Industriegesellschaft mit ihrer standardisierten Massenproduktion und dem Antagonismus von Kapital und Arbeit abgelöst durch die „Netzwerkgesellschaft“, in der wissensbasierte Wirtschaftsformen dominieren und sich das Verhältnis von Kapital und Arbeit individualisiert (Castells 1996, 2001).

Schon für Bell war die postindustrielle Gesellschaft eine Wissensgesellschaft, weil nicht mehr Kapital und Arbeit, sondern theoretisches Wissen das strukturierende Grundprinzip der Gesellschaft sein werde. Wissensarbeiter spielten für Bell eine Schlüsselrolle in den inno-

vativen Zentren der Wirtschaft. Ihre Arbeit zeichnet sich danach im Unterschied zur entfremdeten Industriearbeit durch größere Autonomie, Kreativität und geringe Belastungen aus. Die starke Expansion von Informations-tätigkeiten in den USA der 60er und 70er Jahre interpretierte er als Beleg für den Aufstieg der Wissensarbeiter zur vorherrschenden Berufskategorie in den nächsten Jahrzehnten (Bell 1979). Bell ging allerdings nicht näher auf die Merkmale von Wissensarbeit ein. Wissensarbeit ist bei ihm letztlich eine berufsstatistische Kategorie, zu der er unter anderem Universitätsforscher, Technologen und Administratoren zählte.

„Symbolanalytiker“ nennt Robert Reich jene qualifizierten Arbeitskräfte, die im Kraftfeld globalisierter Unternehmensnetzwerke die entscheidende, wettbewerbsbestimmende Wertschöpfung leisten. Sie identifizieren und lösen Probleme, vermitteln Problemlösungen und schließen Kontrakte, indem sie Symbole manipulieren, die Wirklichkeit auf abstrakte Begriffe und Bilder reduzieren und an andere Spezialisten kommunizieren (Reich 1996: 199). Sie verfügen für gewöhnlich über einen Hochschulabschluss. Teamwork, unregelmäßige Arbeitszeiten und ein hohes Einkommen sind typisch für ihre Beschäftigungssituation.

Manuel Castells stellt in seinem breit angelegten, detailreichen Werk „The Information Age“ (1996) das Netzwerkunternehmen in den Mittelpunkt der „informatiellen kapitalistischen Ökonomie“, die er von weltweiten Informationsnetzwerken durchdrungen und von De-

regulierung geprägt sieht. Flexible Arbeits- und Erwerbsformen, befristete Arbeitsverhältnisse, Selbständigkeit, freie Mitarbeit und eine hohe Mobilitätsbereitschaft sind für ihn charakteristische Merkmale des neuen Arbeitsmarktes. Dem korrespondiert eine strukturelle Aufspaltung des Arbeitskraftpotentials nach informationellen Fähigkeiten. Castells unterscheidet grob zwei Arbeitskraftkategorien: Zum einen die „sich selbst programmierende Arbeitskraft“ mit der Fähigkeit, sich bei hoher Veränderungsdynamik von Märkten und Technologien selbst zu schulen und an neue Aufgaben, Prozesse und Informationsquellen anzupassen; zum anderen die „routinisierte, einfache Arbeitskraft“, die in Konkurrenz mit Maschinen und ungelernten Arbeitskräften aus aller Welt austauschbar ist. Castells gliedert darüber hinaus die sich herausbildende informationelle Arbeitsteilung in die Dimensionen „Wertschöpfung innerhalb des Arbeitsprozesses“, „Vernetzung“ und „Entscheidungsstruktur“ und bezieht damit die Tätigkeitsfelder von Wissensarbeit auf die Organisationsprinzipien des Netzwerkunternehmens (Castells 1996: 243 ff.). Insgesamt bleibt die von ihm beschriebene Wissensarbeit aber doch recht abstrakt. Die ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation prägenden organisatorischen Arrangements werden nicht deutlich.

Wissensarbeiter werden in diesen Theorien der Informationsgesellschaft bei aller Ungenauigkeit der Definitionen primär als problemlösende, kreative, sich selbst programmierende Arbeitskräfte charakterisiert, die sich deutlich von der Mehrheit der übrigen Beschäftigten abgrenzen. Die Begriffe Wissensarbeit oder Informationsarbeit, die in diesen Studien, aber auch in der gegenwärtigen Diskussion um Informationsnetzwerke und Informationsgesellschaft häufig sehr breit verwendet werden, erweisen sich jedoch für eine genauere Analyse der Arbeitssituation von Wissensarbeitern als eines neuen Arbeitskrafttyps als zu unscharf. Denn es gibt wohl kaum Tätigkeiten, die nicht auf Erfahrung und Wissen beruhen. Auch traditionelle Industrierufe basieren auf Wissen, das in langen Ausbildungsprozessen erworben wurde. Wir verstehen dagegen Wissensarbeit in Anlehnung an Wilke (1998) als eine Tätigkeit, die darauf

angewiesen ist, ihr relevantes Wissen ständig zu revidieren und als eine Ressource zu betrachten, die untrennbar auf riskante Weise mit Nichtwissen verkoppelt ist. Wir konzentrieren uns im folgenden auf einen Ausschnitt der Wissensarbeit: auf problemlösende Tätigkeiten in der Informationswirtschaft.

In Anlehnung an Arbeiten zur Handlungsregulation geistiger Arbeit lassen sich Typen geistiger Arbeit danach unterscheiden, ob es sich bei ihrem Gegenstand um Aufgaben oder Probleme handelt (Resch 1988). Danach zeichnen sich Aufgaben dadurch aus, dass die Methoden ihrer Bewältigung bekannt sind. Bei Problemen sind unter Umständen einzelne Operatoren bekannt, die zum Ziel führende Kette von Operatoren (der Algorithmus) ist dagegen unbekannt. Bei Problemen lässt sich die Barriere zwischen dem erwünschten Endzustand (Ziel) und dem Ausgangszustand nur überwinden, indem etwas Neues geschaffen wird. Dieser Typ von Wissensarbeit ist mithin per definitionem innovativ, in detail nicht planbar und in dieser Hinsicht „riskant“.

Wir gehen davon aus, dass mit dem Ende der klassischen Massenproduktion der Anteil von standardisierten Arbeitstätigkeiten sinkt, während der Bereich immaterieller Produktion für die Wertschöpfung an Bedeutung gewinnt und der Anteil problemlösender Wissensarbeit steigt. Dabei wird es zunehmend darauf ankommen, Expertise, Kenntnisse und Fähigkeiten aus unterschiedlichen Fachdisziplinen flexibel und befristet zusammenzuführen: Projektorganisation ist der Modus einer solchen Wissensintegration. Unser Interesse an der Analyse unterschiedlicher Formen von Projektorganisation ist von der Überzeugung getragen, dass Wissensarbeit im besonderen und die künftige Arbeitswelt insgesamt von einer zunehmenden Projektifizierung der Organisation und der Arbeit geprägt sein werden. Wir gehen am Beispiel der Informationswirtschaft der Frage nach, in welchen organisatorischen Formen Wissensarbeit heute bevorzugt verrichtet wird und welche Chancen und Zumutungen sich für Wissensarbeiter damit verbinden.

2. Konturen der Informationswirtschaft

Für die Theoretiker der Informationsgesellschaft steht außer Zweifel, dass die Informationsindustrien den Kern

der neuen informationellen Ökonomie (Castells) bilden und ihre Unternehmensformen paradigmatische Bedeutung für die gesamte Ökonomie haben, zumal telematische Infrastrukturen für die materielle und kulturelle Reproduktion moderner Industriegesellschaften unverzichtbar geworden sind: Sie sind so etwas wie das Nervengeflecht der zeitgenössischen Gesellschaft und Wirtschaft, durchdringen auch die Sektoren der „alten Ökonomie“ und nahezu sämtliche Lebensbereiche.

Die Informationswirtschaft repräsentiert mittlerweile in Deutschland ein bedeutendes Beschäftigungsfeld, das sich bis vor kurzem noch durch ein starkes Wachstum auszeichnete und einen hohen Anteil an qualifiziertem Dienstleistungspersonal aufweist. In der IT- und Telekommunikationsindustrie (ITK) zusammen waren Ende 1999 etwa 1.04 Mio. Personen beschäftigt. Nimmt man den Medienbereich hinzu, so arbeiteten in der Informationswirtschaft insgesamt 1,74 Mio. Menschen (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 1999). Darin wies der Bereich „Software und IT-Dienstleistungen“ mit jährlichen Steigerungsraten von 16 % und 11 % zwischen 1997 und 1999 den größten Beschäftigtenzuwachs auf und hat trotz der Krise der „New Economy“ auch weiterhin gute Beschäftigungschancen.

Durch die vollständige Liberalisierung der Telekommunikation am 1.1.1998 sind die Unternehmen dieses bisher staatlich geprägten Sektors einem überaus starken Preis-, Technologie- und Qualitätswettbewerb ausgesetzt, der bestehende Unternehmen wie die deutsche Telekom AG bereits tiefgreifend verändert hat, und in dessen Folge eine Reihe großer und kleiner neuer Firmen entstanden sind. Die Wertschöpfungsmuster und Branchenkonturen unterliegen einem rasanten und mehr oder weniger ständigem Wandel (vgl. Kalkowski/Helmer/Mickler 2001). Radikale Innovationen, insbesondere die Digitalisierung und das Internet ermöglichen technologische Konvergenz und eröffnen neue Märkte für etablierte Telekommunikationsfirmen sowie für Unternehmen aus der IT-Industrie und für Newcomer. Telekommunikation, IT- und der Medienindustrie verschmelzen zu einer Mega-Branche, den sogenannten TIMES-In-

dustrie (Telekommunikation, Informationstechnik, Medien, Entertainment und Security).

Als „Service-Industrie“ repräsentiert die ITK-Branche einen wichtigen Ausschnitt der zukünftigen Arbeitsgesellschaft, in deren Mittelpunkt nicht mehr die materielle Produktion und maschinelle Erzeugung von Standardprodukten steht, sondern die kundenorientierte Bereitstellung innovativer, qualitativ hochwertiger Dienstleistungen durch Angestellte, deren Arbeitskulturen und Interessenvertretungshandeln sich von denen gewerblicher Beschäftigter wesentlich unterscheiden (Kalkowski 1999, Mickler 2001). Die ITK-Branche ist eine wissensintensive Branche, in der mit Ausnahme von Call Center-Agenten kaum Un- und Angelernte beschäftigt sind. Bei den Newcomern in der Telekommunikation (Netzbetreiber) und den Töchtern der Deutsche Telekom AG liegt der Anteil der Hochschulabsolventen an den Beschäftigten insgesamt bei ca. 50 %.

Infolge hoher Innovationsraten, der Konvergenz von Technologien und Märkten (Multimedia, TIMES, Fixed Mobile Integration, Internet usw.) sind Betriebe der Informationswirtschaft in besonderer Weise gefordert, Wissen und Fähigkeiten bereichs- aber auch betriebs- und branchenübergreifend flexibel zu vernetzen.

3. Entwicklung neuer Organisationsprinzipien

In den genannten (Teil-)Branchen verlangen turbulente Umwelten in zunehmendem Maße Organisationsformen, die für den Umgang mit schnell wechselnden Anforderungen und mit Unvorhersehbarem geeignet sind. Die Möglichkeiten für eine längerfristige strategische Planung sind in vielen Bereichen sehr begrenzt. Im Zuge dessen wächst das Interesse an emergenten Organisationsstrukturen. Emergenz steht für das ungeplante Entstehen lebensfähiger Strukturen, die zur *selbsttätigen Anpassung* an veränderliche Umgebungsbedingungen in der Lage sind. Anforderungen an die Flexibilität und Lernfähigkeit der Organisation lassen sich mit den funk-

tional-hierarchischen Prinzipien der Organisationsgestaltung allein immer weniger bewältigen.

Die Beschäftigten benötigen zur Bewältigung rasch wechselnder Arbeitsanforderungen ein Verhaltensrepertoire, das sich in bürokratischen Organisationen gar nicht entfalten kann. Damit gewinnen rekursiv-polyzentrische Kommunikations- und Kooperationsformen gegenüber traditionell hierarchisch-linearen an Bedeutung. Vieles von dem, was ehemals als Mangel an Organisation galt, gilt heute als Bedingung für deren Kreativität und Anpassungsfähigkeit. Nicht mehr die mechanische Maschine, sondern anpassungs- und überlebensfähige Organismen werden angesichts dessen explizit oder implizit zum bevorzugten Referenzobjekt zeitgenössischer Managementkonzepte.¹ Zentraler Bezugspunkt zeitgenössischen Managements ist nicht mehr die strategisch, plan- und absichtsvoll hergestellte, sondern die sich selbst generierende Ordnung lebender Systeme (Emergenz).² Stabilität manifestiert sich nicht mehr primär in der Festigkeit von Strukturen, sondern als dynamisches Fließgleichgewicht kleinerer teilautonomer und bedarfsweise vernetzter Organisationseinheiten.³

Trend zur Projektifizierung

Die Projektorganisation ist genuiner Bestandteil einer innovativen „kundenorientierten“ Organisation und gewinnt für die Betriebe an Bedeutung. Es gibt einen Trend zur Projektifizierung von Arbeit und Organisationen, der auch dadurch gefördert wird, dass in vielen Bereichen die Nachfrage nach kundenindividuellen Lösungen steigt und folglich der Anteil standardisierbarer Pro-

zesse sinkt. Auch dadurch, dass sich die Unternehmen zunehmend auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren müssen (Outsourcing), lockern sich ehemals fester gefügte Organisationsstrukturen von Großunternehmen zugunsten einer größeren Selbständigkeit kleinerer Organisationseinheiten. Diese organisatorische Ausdifferenzierung als Folge intensivierter gesellschaftlicher Arbeitsteilung verlangt im Gegenzug eine Organisation, die es erlaubt, die ausdifferenzierten Kompetenzen bedarfsweise, d.h. temporär zu integrieren. Im Zuge dessen gewinnen Projektorganisation und Projektmanagement in inner- und überbetrieblichen Kontexten an Bedeutung.⁴ Vor allem in innovativen und wissensintensiven Branchen stehen die Betriebe vor der Anforderung, die mit der Spezialisierung wachsende Interdependenz der Arbeit durch eine (temporäre) Integration partikularer und verteilter Kenntnisse und Fähigkeiten zu bewältigen.

Gleichwohl haben wir es rasch wechselnder Managementmoden zum Trotz in der Praxis in der Regel eher mit inkrementellen organisatorischen Veränderungen statt mit radikalen Umbrüchen zu tun. Zu beobachten ist ein spannungsreiches, widersprüchlichen Neben- und Miteinander alter und neuer Organisations- und Koordinierungsformen. Wie immer diese Widersprüche eindeutige Trendaussagen und die Unterstellung eines Paradigmenwechsels der organisatorischen Steuerung relativieren, die zunehmende Organisation der Arbeit in Gestalt von Projekten steht für eine tiefgreifende Veränderung von Koordinationsformen, mit denen neben der hierarchischen Koordinierung andere Aushandlungsformen an Bedeutung gewinnen. Mit ihnen verändern sich die Management- und Mitarbeiterrollen, die betrieblichen Kommunikationsstrukturen und die „zwischenmenschlichen Beziehungen“ im Betrieb sowie in überbetrieblichen Zusammenhängen.

1 Die Theorie selbstorganisierender, viabler Systeme, Kybernetik und Chaostheorie finden Eingang in die Managementtheorie und -praxis, vgl. Beer 1985, Malik 2000a, 2000 b, Schwaninger 2000, Zohar 2000, Warnecke/ Braun 1999.

2 Auch die Organisationssoziologie betont, dass Organisationen methodologisch nicht (mehr) als das Ergebnis intentionaler Strategien, sondern nur aus dem Wechselverhältnis von Intention, Effekten, inklusive ihrer unbeabsichtigten Nebenfolgen, Strategie und Emergenz zu begreifen sind (Kühl 2001: 488 f.).

3 Freilich entstehen mit einer solchen Erweiterung der Autonomiespielräume von Organisationseinheiten auch zentrifugale Kräfte und Probleme der Desintegration, vgl. Moldaschl/Sauer 2000.

4 Nicht zuletzt daraus speist sich auch das praktische Interesse an der Diskussion über organisationale Netzwerke, virtuelle Unternehmen usw. Wir können an dieser Stelle nicht ausführlicher auf die sozialwissenschaftliche Netzwerkdiskussion eingehen, weil das den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen würde, und verweisen auf den Abschnitt 4.2. in diesem Text. Das dort diskutierte Netzwerk ist freilich nur ein ausgewähltes Beispiel aus einer Vielzahl von empirisch vorfindbaren und analytisch zu unterscheidenden Netzwerktypen.

4. Formen von Projektorganisation

In innovativen wissensintensiven Unternehmen, in denen horizontale Prozesse dominieren und dichte, abteilungsübergreifende Kommunikation, Kooperation und Selbstorganisation gefordert sind, ist zeitlich befristete interdisziplinäre Projektarbeit eine Arbeitsform, deren Anteil kontinuierlich zunimmt. Damit verändern sich die betrieblichen Führungs- und Kommunikationsstrukturen und infolgedessen auch die Arbeitsverhältnisse der Beschäftigten.

Weil es sich bei der Projektorganisation per se um eine eher emergente Organisationsform handelt, wird die organisatorische Gestalt von Projekten in den Betrieben in der Regel nicht im Detail vorausgeplant und durch (Betriebs-)Vereinbarungen abgesichert. Projekte sind Organisationen auf Zeit mit einem unsicheren Status in der Unternehmensorganisation. Sie stehen hinsichtlich Führungs- und Arbeitsorganisation in einem latenten, oft auch manifesten Spannungsverhältnis zu den vergleichsweise starren Strukturen und Regelungen der Linienorganisation. Durch zunehmende Projektifizierung der Organisation müssen sich die Arbeitskulturen, Kommunikations- und Kooperationsformen sowie die Unternehmensstrukturen notwendigerweise verändern, aber die theoretisch denkbaren und empirisch vorfindbaren Erscheinungsformen von Projektarbeit sind ausgesprochen heterogen. Es kommt uns hier zunächst einmal darauf an, die Vielfalt der Projekttypen darzustellen. Zu unterscheiden sind zunächst produktbezogene und organisationsbezogene Projekte:

Produktbezogene Projekte

Die Entwicklung und Einführung neuer Produkte, die Erarbeitung komplexer Lösungen für Individualkunden repräsentieren dabei einen wichtigen Typus. Bei produktbezogenen Projekten steht nach einer relativ überschaubaren Findungsphase das Planen und Abwickeln des Projekts im Vordergrund. Solche Projekte sind geschlossene Vorhaben, die möglichst zielgerichtet,

schnell und effizient durchgeführt werden. Es gibt abgrenzbare Aufgaben mit einem genau definierten Ende. Die zentralen Steuerungsgrößen sind: Ziele, Zeit/Termine, Ressourcen/Kosten, Qualität. Bei diesen Projekten liegt der Schwerpunkt des Projektmanagements eindeutig auf Planungs- und Steuerungsinstrumenten.

Organisationsprojekte

Organisationsverändernde Projekte stehen bei der hohen Innovationsdynamik der ITK-Industrie immer häufiger auf der Tagesordnung der Unternehmen. Ihre Wettbewerbsfähigkeit hängt nicht zuletzt von ihrer Reorganisationskompetenz ab. Organisationsbezogene Projekte unterliegen zu Beginn in stärkerem Maße noch nicht absehbaren Einflüssen und Abhängigkeiten. Die Findungsphase ist eigentlich nie eindeutig abgeschlossen. Meistens haben die Aufgaben kein eindeutiges Ende und sind stark vom Verhalten der beteiligten und betroffenen Personen geprägt. Die notwendigen Ressourcen sind nur ungefähr abzuschätzen. Auch die Ziele und Vereinbarungen sind vage. Bei Veränderungsprojekten gibt es zwar auch eine Steuerung, aber sie ist weniger stringent als bei produktbezogenen Projekten. Veränderungsprozesse (und Change Management) erfordern eher eine offene, systemische Herangehensweise. Es kann zwar einiges geplant werden, jedoch bestimmen die Interessen und Reaktionen der betrieblichen Akteure und das Umfeld den Projektverlauf. Zu Beginn eines solchen Prozesses alle Maßnahmen inhaltlich und zeitlich durchzuplanen, ist ebenso unangemessen wie ganz ohne Planung und Vorbereitung vorzugehen. Ob, wann und wie nachhaltig die anvisierten Ziele der Reorganisation tatsächlich erreicht werden, ist bei solchen Projekten aus den genannten Gründen relativ ungewiss - zumal die Angestellten in vielen Fällen frustriert sind von den ständigen Umstrukturierungen und den Belastungen, die sich damit für sie verbinden.

Von großer Bedeutung für die innerbetriebliche Stellung der Projekte sowie für das Projektmanagement und für die Situation der Projektmitarbeiter ist darüber hinaus

die Unterscheidung von organisationsinternen und organisationsübergreifenden Projekten.

4.1. Organisationsinterne Projektorganisation

Wie unsere Untersuchung zeigte (Kalkowski/Helmer/Mickler 2001) und auch der sozialwissenschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Literatur zum Projektmanagement zu entnehmen ist, lassen sich Formen der Projektorganisation auch im Hinblick auf das Verhältnis des Projekts zur Betriebshierarchie, die Konzepte zur effektiven Koordinierung und Steuerung mehrerer parallel laufender Projekte in einem Unternehmen (Multiprojektmanagement) und die Versuche zur Rationalisierung von Projektarbeit durch Einrichtung von planenden und kontrollierenden Projektbüros unterscheiden.

4.1.1. Zum Verhältnis von Projekt und Linie

Die Verteilung der Kompetenzen zwischen Projekt, Projektleitung und Linie hat erheblichen Einfluss auf die internen Kommunikationsbeziehungen und auf die Außenbeziehungen der Projekte:

(1) Einfluss-Projektmanagement: Der Projektleiter (oder das Projektführungsteam) ist in diesem Fall eher ein Koordinator. Er koordiniert die beteiligten Linienbereiche und hat in seiner Funktion keine zusätzlichen Entscheidungskompetenzen und Weisungsbefugnisse gegenüber der Linie und den Teammitgliedern. Verantwortung und Macht bleiben in der Linie. Das Einfluss-Projektmanagement kommt bevorzugt bei Projekten zur Organisationsentwicklung zur Anwendung. Der Vorzug dieser Form der Projektorganisation besteht darin, dass die Linie weitestgehend in das Projektgeschehen integriert ist. Sie behält die volle Verantwortung und das Recht, Entscheidungen und Projektverlauf maßgeblich zu beeinflussen. Dadurch wird eine hohe Akzeptanz der Projektergebnisse in den betroffenen Linienbereichen sichergestellt. Der Nachteil besteht darin, dass die Projektmitarbeiter i.d.R. stark vom Tagesgeschäft verein-

nahmt sind und die „Zusatzarbeit im Projekt“ häufig vernachlässigt wird. Niemand ist richtig für die Belange des Projekts insgesamt verantwortlich und vertritt die Projektinteressen. Da er keine Macht hat, stößt der Projektleiter bei der Umsetzung der Projektergebnisse auf Schwierigkeiten. Projekte werden oft zerredet und versanden aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen.

(2) Reines Projektmanagement: In diesem Fall werden alle Kompetenzen und Weisungsrechte der Projektleitung übertragen. Im Vergleich zu den anderen Formen des Projektmanagements hat der Projektleiter bei dieser Variante die größte Verantwortung. Beim reinen Projektmanagement wird quasi eine Abteilung auf Zeit gegründet, das Projekt arbeitet fast wie eine eigenständige Organisation. Das reine Projektmanagement kommt bevorzugt bei strategisch wichtigen Projekten zur Anwendung. Zwar fördern klar festgelegte Kompetenzen und Verantwortung die schnelle Abwicklung des Projekts, häufig werden aber die Ergebnisse des Projektteams bei dieser Form der Organisation in der Linie nicht akzeptiert.

(3) Matrix-Projektmanagement: Das Matrix-Projektmanagement ist die am weitesten verbreitete Form der Organisation von Projekten. Bei dieser wird ein Mehrliniensystem mit sich überschneidenden Entscheidungs- und Weisungsbeziehungen gebildet, das das Projekt mit der übrigen Organisation verknüpft. Das Matrix-Projektmanagement erfordert eine klare Aufteilung der Kompetenzen und Verantwortung zwischen Projekt und Linie, weil die Teammitglieder sonst kaum zielgerichtet arbeiten können. Projektleiter und Teammitglieder sind sowohl Linienmitarbeiter als auch Mitglieder des Projektteams. Diese unterstehen gleichzeitig dem Projektleiter und dem Linienvorgesetzten. Als „Diener zweier Herren“ sind sie häufig Loyalitätskonflikten ausgesetzt. Der Vorteil dieser Organisationsform besteht darin, dass Projektleiter und Linie gemeinsam für das Projektergebnis verantwortlich sind. Es gibt daher einen Zwang zur Kooperation und Abstimmung zwischen Projekt und Linie. Allerdings führt die oft schwer zu trennende Verantwortung zwischen Linie und Projekt häufig dazu,

dass eine „Rechtfertigungskultur“ entsteht; wenn etwas schief läuft, sind immer die anderen Schuld daran.

Unabhängig vom jeweiligen Typ der Projektorganisation ist die Position des Projektleiters in vielen Unternehmen bislang eher unattraktiv. Projektleitern wird meistens sehr viel Verantwortung übertragen, ohne dass sie die Macht haben, die Verantwortung auch tatsächlich ausfüllen zu können. Sie sind oft für das Budget verantwortlich, können aber Budget und Ressourcen kaum beeinflussen. Projektmitarbeiter sind in der Regel sowohl Führungskräften aus der Linie als auch dem Projektleiter unterstellt. Für die Leistungsbeurteilung ist aber in der Regel die Führungskraft aus der Linie zuständig und die wird die für die Linie erbrachten Leistungen höher bewerten.

4.1.2. Multiprojektmanagement - projektorientiertes Unternehmen

Zwar wird auch die nicht unbegründete Auffassung vertreten, „Wenn ein Unternehmen die Auswahl von Projekten nicht begrenzt, verliert die Projektarbeit ihren besonderen Charakter. Das überdurchschnittliche Engagement geht verloren, da die Projektarbeit nicht mehr als etwas Besonders empfunden wird“ (Kraus/ Westermann 1998: 12). Es gibt aber z.B. in TK- oder IT-Unternehmen, die auf kundenindividuelle Systemlösungen für Großkunden spezialisiert sind, einen großen und mit der Konvergenz der Technologien und TIMES-Märkte steigenden Anteil an Aufgaben, die nur noch in Form von Projekten bewältigt werden können. Vielfach sind daran mehrere Unterauftragnehmer beteiligt. Es geht dann nicht mehr nur darum, einzelne Projekte abzuwickeln oder das Management einzelner Projekte zu optimieren. Vielmehr wird, wenn mehrere inner- und überbetriebliche Projekte gleichzeitig gefahren werden, in zunehmendem Maße ein *Multiprojektmanagement* notwendig. Das macht ein stärker methodisch geprägtes Vorgehen sowie Priorisierungen notwendig und stellt höhere Anforderungen an die (flexible und methodische) Personal- und Skilldisposition sowie an das Wissensmanagement.

Während die Projektorganisation üblicherweise die Linienorganisation ergänzt und den Status einer Sekundärorganisation hat, avanciert sie in projektorientierten Unternehmen, in denen Innovation eine Daueraufgabe ist, zur Primärorganisation. In projektorientierten Unternehmen geht es nicht mehr nur um die Abwicklung einzelner Projekte. Projektmanagement ist bei ihnen nicht nur ein Planungswerkzeug für Projekte, vielmehr verlangt das „Management by Projects“ eine andere Führungskonzeption.

In einem von uns untersuchten TK-Unternehmen mit ca. 2.000 Beschäftigten (und Projekten mit einer Laufzeit von einem Monat bis einem Jahr) wird in den vier Fachbereichen des Unternehmens Vertrieb, Technik, Auftragssteuerung, Betrieb grundsätzlich in Teams gearbeitet, die jeweils auf bestimmte Aufgabenbereiche spezialisiert sind. Die Projekte sind eingebunden in ein komplexes Teamgebäude. In der Unternehmenszentrale gibt es z.B. Task-Force-Projektteams, die die Aufgabe haben, die für die strategische Ausrichtung des Unternehmens relevanten Produkte und Dienste zu spezifizieren. Räumlich konzentriert arbeiten in solchen Teams Experten aus verschiedenen Bereichen und Disziplinen zusammen. Die Koordination der vielfältigen, sich teils ergänzenden teils überlappenden Projekte sucht man durch die Einrichtung von Projektmanagern, durch ein Projektboard, durch ein verbessertes Projektmanagement und durch eine angepasste Kontaktgestaltung zu bewältigen.

Einrichtung von Projektmanagern

Zusätzlich zu Projektleitern wurden „Projektmanager“ institutionalisiert. Diese sind von ihrem Status her Abteilungsleitern gleichgestellt; beide berichten der Betriebsleitung. Während Projektleiter für kleinere Teilprojekte verantwortlich sind und die Projektleitung eine temporäre Funktion ist, die neben der Tätigkeit in den Funktionsbereichen (Vertrieb, Technik, Auftragssteuerung, Betrieb) wahrgenommen wird, ist der Projektmanager, dem die Projektleiter unterstellt sind, eine dauerhafte Führungsposition, d.h. eine Aufstiegsposition.

Während Projekte für gewöhnlich mit der Linie um Ressourcen ringen müssen, wurde die Verantwortung für

das Ressourcenmanagement von der Linie auf den Projektmanager verlagert, d.h. der Projektmanager kann aus den Fachbereichen Ressourcen abfordern. Er schließt mit den Abteilungsleitern entsprechende Vereinbarungen ab. Um sicherzustellen, dass er auch tatsächlich die benötigten Ressourcen (Leute) bekommt, müssen die Linienvorgesetzten diese Vereinbarungen unterschreiben. Der Projektmanager hat Spielräume für die Kapazitäts- und Ressourcenplanung und die Möglichkeit, bisher intern erbrachte Dienstleistungen ggf. auch von außen einzukaufen. Darüber hinaus gehört es u.a. zu den Aufgaben der Projektmanager, die Kompetenzprofile der Mitarbeiter den wechselnden Anforderungen anzupassen.

Einrichtung eines Projektboards

Zwecks Optimierung und Weiterentwicklung der Projekt- und Führungsorganisation wurde in der untersuchten Niederlassung des Unternehmens ein Projektboard institutionalisiert. Es handelt sich dabei um ein wöchentliches Treffen aller Führungskräfte der Niederlassung, bei dem die Angebote geprüft, Projektchancen qualifiziert, über Vorgehensweisen entschieden und der Projektfortschritt kontrolliert wird. Das Projektboard hat entscheidend dazu beigetragen, Projektchancen besser zu beurteilen und den Ressourceneinsatz zu optimieren. Im Projektboard *entscheiden sich die Mitglieder gemeinsam* für oder gegen ein Projekt. Bei positiver Entscheidung werden vom Projektboard der Projektauftrag erteilt, Verantwortliche benannt und Ressourcen bereitgestellt. Das Projektboard begleitet ein Projekt durch den Systemlösungsprozess. Beteiligte, insbesondere die Entscheider, sind kontinuierlich über den Stand der laufenden Projekte informiert. Durch Einrichtung des Projektboards konnten Reibungsverluste an den sensiblen Stellen der Verantwortungsübergabe reduziert werden.

Verbesserung des Projektmanagements

In dem Unternehmen kann aufgrund seiner Größe das Projektmanagement nicht mehr „auf Zuruf“ erfolgen. Die Projektorganisation und das Projektmanagement sind daher bereits weithin formalisiert. Gleichwohl weisen die Maßnahmen zur Veränderung der Führungskonzeption und Dezentralisierung der Ressourcenverantwortung in Richtung einer stärkeren „Kollektivierung“ von Entscheidungsprozessen und eines „partizipativen Projektmanagements“, das den dezentralen Kommunikationsbedürfnissen der Teams Rechnung trägt und (u.a. durch eine entsprechende Systemunterstützung per Intranet) die Transparenz über den Projektverlauf für alle Beteiligten erhöht. Dies wird auch dadurch erreicht, dass die interdisziplinären Projektteams (mit Vertretern aus den Bereichen Vertrieb, Auftragssteuerung, Technik

und Betrieb) neuerdings bereits in der Angebotsphase zusammengestellt und an der Projektplanung beteiligt werden.

Zwar gibt es einerseits im Management des Unternehmens Befürworter einer stärkeren „Regelprojektorganisation“ und einer stärkeren Formalisierung von Projektprozessen, andererseits aber auch ein ausgeprägtes Bewusstsein, dass eine Überfrachtung der Projekte mit Handbüchern und Regeln die Projektarbeit blockiert (und dass Papier geduldig ist): „Den entscheidenden Ansatz zur Bewältigung der Planungs- und Steuerungs- und sonstigen Probleme, die sich mit dem Multiprojektmanagement verbinden, sehe ich aber vor allem darin, dass wir unsere Mitarbeiter zu Auftragnehmern und Kleinunternehmern machen. In fernerer Zukunft wird es in unserem Geschäft wahrscheinlich mehr Freiberufler mit anderen Bezahlungskonditionen, anderen Beurteilungsverfahren und Beschäftigungsverhältnissen geben“ (Leiter Prozess- und Qualitätsmanagement).

Kontraktgestaltung

Eine Voraussetzung dafür, dass die Beschäftigten zu „Auftragnehmern“ werden, sowie für ein erfolgreiches Projektmanagement sind „saubere Projekt- und Teilprojektaufträge“. Weil jeder Projektauftrag aber mit gewissen Unwägbarkeiten verbunden ist, ist das leichter gesagt als getan. Zentraler Bestandteil des Projektauftrags sind vorgegebene oder vereinbarte Projektziele, die aus dem Pflichtenheft des Projekts gewonnen werden, in dem Spezifikationen, Ecktermine und Projektkosten festgeschrieben sind.

Für das Projektmanagement ist „Führen mit Zielen“, das Raum lässt für alternative Lösungswege, Eigeninitiative und Selbständigkeit, unabdingbar. Vom Konzept her ist der Projektauftrag dabei eine zweiseitige Willenserklärung zwischen (internem) Auftraggeber und Auftragnehmer. Vielfach legen die (internen) Auftraggeber aber Ziele fest, ohne sie mit den Auftragnehmern abzustimmen.

Die Kontraktgestaltung wurde in dem Unternehmen dahingehend optimiert, dass neuerdings Teilprojektaufträge vereinbart und schriftlich fixiert werden und der Projektmanager mit den Abteilungsleitern Vereinbarungen abschließt. Das Zielsystem leidet nach Auffassung unserer Gesprächspartner aber vor allem noch darunter, dass es sich bei entgeltwirksamen und für die Leistungsregulation relevanten Zielen (variable an den Grad der Zielerreichung gekoppelte Entgeltbestandteile) in dem Unternehmen um Bereichsziele und nicht um projektbezogene Leistungsziele handelt. „So wie die Leistungsziele jetzt definiert werden, fördern sie Bereichsegoismus. Es fehlt eine bereichsübergreifende Gesamtbetrachtung, die durch entsprechende Zielvereinbarungen gestützt wer-

den müsste. Hätten wir projekt- und ergebnisbezogene Ziele, würde sich das Projektverständnis von selbst verbessern“ (Projektleiter).

4.1.3. Ansätze zur Rationalisierung von Projektarbeit: Project Office

Wenn die Komplexität und der Abstimmungsaufwand für die Projekte wachsen, gehen einige Betriebe dazu über, die Projektabwicklung stärker zu formalisieren und durch computergestützte Projektplanungs- und Kontrollinstrumente zu rationalisieren. Ein zentrales Projektbüro zerlegt dann die Projektaufgabe in Teilpakete und koordiniert die Durchführung anhand eines Zeit- und Kostenplans. Das Projektbüro ist ein zentraler, häufig als Stabsabteilung geführter Unternehmensbereich, der als interner Dienstleister für alle Abteilungen fungiert (Zentralisierung von Projektmanagementfunktionen). Das Projektbüro lässt sich fest in die Linienorganisation einbinden. In ihm sind Spezialisten auf Dauer mit dem Management von Projekten beschäftigt. Das Projektbüro, in dem relativ wenig Personen beschäftigt sind, plant, steuert und vernetzt Projekte, stellt Projektleiter, wählt Mitarbeiter für die Projekte aus und unterstützt diese fachlich.

Die Einrichtung einer solchen Abteilung soll dazu beitragen, die (Effizienz-)Nachteile bisheriger Formen der Projektorganisation - durch eine strikte Trennung von Projektplanung und operativer Projektabwicklung - zu kompensieren, denn Projektmitarbeiter, die nur zeitweise aus der Linie herausgenommen werden, verfügen in der Regel über viel Fach-, aber vergleichsweise wenig Projektkompetenz. Darüber hinaus steigen mit der Anzahl gleichzeitig laufender Projekte die Anforderungen an die Koordination einer Vielzahl von Schnittstellen und an die Disposition der Ressourcen in einem solchen Maße, dass sie von einzelnen Projektleitern nicht allein bewältigt werden können. Geschäftsführungen versprechen sich von Projektbüros mehr Transparenz und Kontrolle sowie die Ausschöpfung bisher ungenutzter Synergien vor allem auch im Bereich des Wissensmanagements.

Die fachliche Kompetenz geht bei diesen Varianten der Professionalisierung des Projektmanagements auf das Projektbüro und die Projektleiter über, während die Mitarbeiter disziplinarisch den Linienvorgesetzten unterstellt bleiben. Daraus resultiert unter anderem die für Stabsstellen typische Frage nach der disziplinarischen Kompetenz der Büros. Project Offices zu etablieren, ist (angesichts dessen) keine einfache Aufgabe. Sie müssen sich und ihre Rolle zunächst einmal gut vermarkten und sich gegen Interessenkonstellationen behaupten. Sie können sich auch zur „Kontrollinstanz“ und „Methodenschmiede“ verselbständigen.

Allerdings können solche Maßnahmen gerade das freizusetzende subjektive Potential von Projektarbeit, die Kooperationsbereitschaft und Kreativität der qualifizierten Angestellten blockieren und damit die im Vergleich zur hierarchischen Linienorganisation hier angelegten produktiven Möglichkeiten wieder einschränken. Darin zeigt sich ein Widerspruch zwischen notwendiger Freigabe von Selbstregulation, Eigenverantwortung und Beteiligung für die Angestellten und Bestrebungen des Managements, durch straffes Projektmanagement und zentrales Controlling das Handeln der Teams und Projekte eng an Verwertungsziele zu binden.

4.2. Projektnetzwerke von Klein(st)unternehmen

Die Arbeit in wissensintensiven Branchen ist in zunehmendem Maße in Form überbetrieblicher Projekte organisiert, an denen mehrere selbständige Unternehmen beteiligt sind. In Projektnetzwerken wird die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit zumeist durch ein oder mehrere fokale Unternehmen organisiert. Neben den fokalen Unternehmen sind an solchen Netzwerken aber auch Klein- und Kleinstbetriebe sowie selbständige Erwerbspersonen beteiligt (Windeler/ Wirth/ Sydow 2001).

Die fokalen Unternehmen, in denen unter Umständen selbst nur wenige Personen fest angestellt sind, aktivieren ihre latent vorhandenen Beziehungen zu Anderen

aus einem Pool. Der Pool, aus dem die Projektpartner rekrutiert werden, unterteilt sich in einen Kern von Personen bzw. Unternehmen, mit denen man immer wieder zusammenarbeitet, und in ein Randsegment von Akteuren, bei denen das nicht der Fall ist.

Die fokalen Unternehmen pflegen diese Beziehungen auch nach dem Abschluss des Projekts weiter, denn eine effiziente und effektive Koordination von Projekten bzw. Projektnetzwerken ist vielfach nur unter Rückgriff auf Erfahrungen in früheren Projekten und in Voraussicht auf potentielle künftige Projekte und Projektbeziehungen möglich. Dass die Beziehungen trotz der zeitlichen Befristung von Projekten eine relative Stabilität aufweisen, ist ein Charakteristikum und die besondere Qualität solcher Projektnetzwerke. Es sind daher mehr als bloß „temporary systems“. Arbeit in Projektnetzwerken unterscheidet sich dadurch sowohl von der marktlicheren als auch von hierarchischeren Formen der Koordination ökonomischer Aktivitäten.

Die Arbeit in Projektnetzwerken wird grundsätzlich anders geregelt (vgl. Windeler/ Wirth/ Sydow 2001). Sie unterscheiden sich in den Betriebs- und Beschäftigungsformen von regulären Arbeits- bzw. Angestelltenverhältnissen. Ein großer Teil der beteiligten Akteure sind Klein- und Kleinstbetriebe und „freie Mitarbeiter“. Diese wechseln z.T. von Projekt zu Projekt ihren Status - als Arbeitnehmer oder Selbständige - und haben möglicherweise mehrere Arbeit-/Auftraggeber.

Gegenüber dem klassischen Normalarbeitsverhältnis (unbefristete kollektiv vereinbarte Arbeitsverträge) spielen stärker individualisierte (entstandardisierte) Formen der Leistungsregulation und Aushandlungsprozesse in solchen Projektnetzwerken eine wichtigere Rolle.

Während mittlerweile über das „Management by Objectives“ werk- und kaufvertragsähnliche Elemente zunehmend auch für „reguläre“, kollektiv regulierte Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse an Bedeutung gewinnen, sind echte Werk- und Kaufverträge genuiner Be-

standteil der Kontraktualisierung und Leistungsregulation in Projektnetzwerken.

Eine Belegschaft im Sinne einer stabilen sozialen Einheit, wie sie für einen Betrieb oder ein Unternehmen kennzeichnend ist (und wie sie implizit auch dem Betriebsverfassungsgesetz zugrunde liegt), gibt es nur für eine begrenzte Anzahl der am Projektnetzwerk beteiligten Akteure.

Bei Projektnetzwerken handelt es sich um eine hochgradig flexible, entgrenzte Organisationsform. Sie verschafft dem Management Spielraum für die Kapazitätsflexibilisierung und ein hohes Maß an unternehmerischer Autonomie bei der betriebspezifischen Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Entgelt, Bestandsschutz usw.).

Projektnetzwerke in der Medienindustrie repräsentieren Organisations- und Erwerbsverhältnisse, von denen angenommen wird, dass sie auch andere Branchen und Bereiche bzw. insgesamt die zukünftige Arbeitswelt stärker prägen werden. Sie wurden jüngst auf der Basis einer Untersuchung in der Medienbranche zur Produktion von Fernsehinhalt beschrieben (vgl. Windeler/ Lutz/Wirth 2000, Batt et al. 2001), bei der Akteure häufig in überbetrieblichen Netzwerken zusammenarbeiten. Die Projektnetzwerke in der Medienbranche weisen Arbeitsformen auf, die sich der herkömmlichen Regulierung von Erwerbsinteressen entziehen (vgl. Windeler/ Wirth/Sydow 2001). Die Abkehr von klassischen, kollektiv regulierten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zugunsten selbständiger Mitarbeit und alternativer betriebsnaher Regelungsformen ist hier weit fortgeschritten.

Während bisher bei den Untersuchungen zur Regulierung von Arbeit die kollektive Regulierung der industriellen Normalarbeit und damit die duale Struktur von tarifhoheitlicher Verbandsregulierung und arbeitsrechtlich basierter Mitbestimmung im Mittelpunkt wissenschaftlicher Untersuchungen und Diskurse standen, verlangen Projektnetzwerke eine Ausweitung der Perspek-

tive in Richtung einer stärkeren Berücksichtigung *individueller* Formen der erwerbsbezogenen Interessenregulierung. Andere als Normalarbeitsverhältnisse spielen hier bereits eine größere Rolle. Im Bereich Medien und Kulturindustrie ist die Regulierung der Erwerbsinteressen traditionell stärker *zwischen* kollektiven (Rahmen-)Vereinbarungen und individuellem Aushandeln angesiedelt.

5. Neue Steuerungsinstrumente - veränderte Kontraktualisierung von Arbeit

Einen anderen Weg als die Errichtung von Projektbüros gehen Betriebe, die am Projekt Beteiligte umfassender und frühzeitig in kollektive Prozesse der Entscheidungsfindung einbinden und mit ihnen Ziele aushandeln statt ihnen Ziele vorzugeben. Die Beteiligung von Angestellten an der Projektplanung und -koordination wirkt der Monopolisierung von Informationen durch Linienvorgesetzte und Projektleiter entgegen und fördert den Wissenstransfer. Für eine solche direkte Partizipation als Managementkonzept (im Unterschied zur repräsentativen Mitbestimmung durch den Betriebsrat) werden erst durch neue Steuerungs- und Führungsmethoden die notwendigen Voraussetzungen geschaffen. Sie stärken die diskursiven Elemente im Betrieb und führen in ehemals hierarchischen Organisationen zu veränderten Arbeitsrollen für die Beschäftigten und Vorgesetzten. Mit Hilfe neuer Steuerungsinstrumente sucht man dezentralisierte Kompetenzen an die Unternehmensziele rückzubinden und Denken in ökonomischen Kategorien bei den Beschäftigten zu verankern. Das Management nutzt daher in ITK-Unternehmen verstärkt auch auf den mittleren und unteren Hierarchieebenen das Führen mit Zielen (Management by Objectives), das einzelnen Beschäftigten und Teams in größerem Maße (als in traditionellen bürokratisch organisierten Betrieben) den Weg zur Zielerreichung selbst überlässt (Ergebnisorientierung).

Derart veränderte Steuerungs- und Führungsmodalitäten sind darauf angelegt, die selbsttätige Anpassung der Organisation und ihrer Mitglieder an veränderliche Um-

weltbedingungen zu fördern sowie das Engagement und die Initiative der Beschäftigten umfassender zu mobilisieren. Von ihnen wird mehr Autonomie und Flexibilität in der Arbeitsausführung erwartet. Mit Hilfe ergebnisorientierter Steuerungsformen werden Unternehmensziele zudem sehr viel nachhaltiger in individuelle Ziele transformiert, weil mit ihnen per se der Grad an Selbstverpflichtung steigt. Das ist nachhaltig besonders dann der Fall, wenn das Entgelt an den Grad der Zielerreichung gekoppelt ist.

Durch das Führen mit Zielen finden werkvertragsähnliche Elemente Eingang in die Arbeitsregulation. „Zielvereinbarungen“ sind neben dem Arbeitsvertrag und kollektiven Verträgen (Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen) eine weitere Form der Kontraktualisierung von Arbeit. Deren Attraktivität resultiert für das Management nicht zuletzt daraus, dass das Führen mit Zielen eine elegante Sozialtechnik für den Umgang mit dem - schon von Marx beschriebenen - Problem der Transformation von Arbeitsvermögen in konkret verausgabte Arbeitsleistung ist. Bekanntlich sind Arbeitsverträge relativ unbestimmt. Die konkrete Arbeitsleistung ist darin nicht spezifiziert und kann in solchen Verträgen auch gar nicht en detail spezifiziert werden. Traditionelle, hierarchisch-bürokratische Steuerungs- und Kontrollformen waren angesichts dessen bestrebt, die aus der Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags resultierenden Ungewissenszonen durch Organisationsrichtlinien, Stellenbeschreibungen sowie durch tayloristische Planung und Kontrolle der Arbeit zu reduzieren.

Im Gegensatz dazu leistet das Führen mit Zielen als ergebnisorientiertes Steuerungs- und Führungsinstrument insofern einen Beitrag zur Lösung des Transformationsproblems, als mit ihm die Verantwortung für die Leistungserbringung in stärkerem Maße den Beschäftigten selbst übertragen wird. Zugleich bedeutet eine solche Ergebnisorientierung, dass ihnen unternehmerische Risiken übertragen (und sie unmittelbarer den Markt- bzw. Kundenanforderungen ausgesetzt) werden. Kontrolle wird stärker in die Beschäftigten hineinverlagert (Internalisierung von Kontrolle). Sie werden veranlasst, „un-

ternehmerisch“ zu denken und zu handeln, sich die Imperative der Kapitalverwertung zu eigen zu machen.

Während das Führen mit Zielen in der Produktionsarbeit per definitionem mit einer Abkehr von tayloristischen Prinzipien der Arbeitsorganisation und Kontrolle einhergeht, erlaubt die Nutzung dieses Steuerungs- und Führungsinstruments im Bereich der Wissensarbeit andererseits gerade einen intensiveren Kontrollzugriff auf solche (expandierenden und für die Wertschöpfung relevanten) Bereiche qualifizierter Dienstleistungsarbeit (Wissensarbeit), die bisher aufgrund ihrer inhaltlichen Spezifik der Kontrolle weitgehend entzogen waren. Wissensarbeit (in Projekten) kann aber - unabhängig davon, ob dies ausgesprochen oder unausgesprochen, in formalisierter Weise oder informell geschieht - im Grunde kaum anders als über die Vereinbarung von Zielen gesteuert und kontrolliert werden. Insofern ist das Management by Objectives ein Steuerungsmodus, der für Kopfarbeit prädestiniert ist. Was die - zumeist und typischer Weise projektförmig organisierte - problemlösende Wissensarbeit (immaterielle Produktion) für gewöhnlich von der Arbeit in den gewerblichen Bereichen (materielle Produktion) unterscheidet, ist der höhere Grad an Unsicherheit darüber, ob die angestrebten Ziele (Ergebnisse) tatsächlich in der erforderlichen Qualität und veranschlagten Zeit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen tatsächlich erreicht werden können. Gleichwohl bietet das Führen mit Zielen die Möglichkeit, materielle und immaterielle Produktion einem identischen Steuerungs- und Kontrollmodus zu unterwerfen.

In jedem Fall handelt es sich bei dem Führen mit Zielen um eine Form der Kontraktualisierung von Arbeit, bei der die Erwerbspersonen Verpflichtungen eingehen, die über das formale Arbeitsverhältnis hinausreichen und nicht ohne Einfluss auf ihre Arbeitsrolle und -identität bleiben.

Bei unserer Untersuchung zeigten sich allerdings erhebliche Defizite im betrieblichen Umgang mit den neuen Steuerungsinstrumenten. So berichteten mittlere Vorge-

setzte und Beschäftigte durchgängig, dass die Ziele in der Regel nicht in einem diskursiven Prozess ausgehandelt, sondern top down vorgegeben, diktiert werden. Dass diese Kritik sehr massiv auch von den Führungskräften selbst vorgetragen wurde, ist nicht allein darauf zurückzuführen, dass dezentrale Organisationseinheiten die Vorgaben der Zentrale immer auch als Beschneidung eigener Entscheidungskompetenzen wahrnehmen. Vielmehr geraten Führungskräfte in ein Dilemma, wenn sie einerseits einen kooperativen Führungsstil pflegen, andererseits aber von oben vorgegebene Ziele gegenüber ihren Mitarbeitern durchsetzen sollen.⁵ Wenn Zentralen ohne Rücksicht auf die konkreten Handlungsbedingungen dezentraler Einheiten übergeordnete Ziele festlegen und daraus mechanisch Bereichs-, Team- und Individualziele abgeleitet werden, handelt es sich nicht, wie oft suggeriert wird, um das Ende, sondern um einen Formwandel hierarchischer Koordination (vgl. Kalkowski 2001, 2002).

Kritisiert wurde nicht so sehr, dass eine Leistungskontrolle auf Basis quantitativer Soll-Ist-Vergleiche vorgenommen wird, sondern dass es sich bei den Zielen größtenteils um Detail- statt um Rahmenvorgaben handelt und dadurch die Spielräume für die Umsetzung der Ziele unnötig eingeengt werden. Als problematisch erweist sich auch, dass die in einer Periode erreichten Ziele vom Management stets als neuer Standard gesetzt und als Ausgangsbasis für höhere Leistungsvorgaben in der nächsten Periode gewählt werden. Damit wird eine Spirale der Leistungsverdichtung in Gang gesetzt, der sich die Team- und Projektmitglieder nur schwer entziehen können.

So steht die Praxis des Führens mit Zielen bislang weniger für eine kooperative Führungskultur auf Basis diskursiver Koordinierung, sondern die sogenannten Zielvereinbarungen dienen in erster Linie als Kontrollinstrument. Mit der Ausweitung von Handlungsspielräumen

5 Ihr Interesse daran wird auch dadurch wachgehalten, dass variable Entgeltbestandteile an den Grad der Zielerfüllung gekoppelt sind. Das war bei Führungskräften in allen Betrieben der Fall. Die Höhe der variablen Anteile steigt dabei mit der Position in der Hierarchie (Kalkowski/ Helmer/ Mickler 2001: 107 ff.).

und der Dezentralisierung von Managementaufgaben geht in der Regel eine stärkere Zentralisierung der Steuerung und Kontrolle von Arbeit einher. Höhere Anforderungen an die Selbstorganisation sind nicht gleichbedeutend mit einer Rücknahme bürokratischer Fremdorganisation oder gar dem Ende fremdbestimmter Arbeit. Vollzogen wird vielmehr ein Formwandel bürokratischer Fremdorganisation und -kontrolle, mit dem es unter anderem auch möglich wird, die Kontrolle auf qualifizierte Angestelltentätigkeiten auszuweiten, die bislang davon weitgehend verschont geblieben sind.

Mit Eigenverantwortung, Selbstorganisation usw. wird Ergebnisverantwortung und unternehmerisches Risiko auf die Beschäftigten verlagert. Formen der Handlungskoordination, die auf gegenseitiger Verständigung beruhen, gewinnen zwar an Bedeutung. Sie sind aber eingebunden in hierarchische Kontrollen und Strategien der Ökonomisierung von Kooperationsbeziehungen (Internalisierung des Marktes), die auf den verschiedenen Ebenen konkurrenzhaftes Verhalten und damit auch Tendenzen zur sozialen Desintegration fördern. In den Betrieben versucht man, die unbeabsichtigten Nebenfolgen konkurrenzlicher Beziehungen bevorzugt durch Veranstaltungen zum Konfliktmanagement und unternehmenskulturelle Maßnahmen zur Stärkung der Corporate Identity zu bewältigen. Solche „weichen“ Maßnahmen ändern aber natürlich wenig an den Ursachen, den harten Fakten und Interessen.

Die Nutzung der neuen Steuerungsinstrumente kommt, wie unsere Untersuchung zeigte, aber dem Interesse der qualifizierten Angestellten an Leistungsdifferenzierung, mehr Selbständigkeit und einer kooperativen Führungskultur durchaus entgegen. Denn in den technischen und kaufmännischen Bereichen der Telekommunikationsunternehmen arbeitet vorwiegend ein Beschäftigtentypus, der sich aufgrund seiner beruflichen Sozialisation und Herkunft aus Mittelschichtmilieus durch spezifische Verhaltensmuster wie ausgeprägtes Aufstiegsstreben, individuelle Leistungskonkurrenz und individualistisches Interessenvertretungshandeln auszeichnet. Allerdings können die Kosten der Selbstorganisation die viel-

fach nur scheinbaren Gewinne schnell wieder aufzehren.

6. Ambivalenz der Wissensarbeit: Selbstentfaltung und Selbstaubeutung

Mit dem veränderten Verhältnis von Fremd- und Selbstorganisation verbinden sich für die Angestellten der ITK-Firmen neue Verhaltensanforderungen und vor allem auch höhere Anforderungen an das kollektive und individuelle Selbstmanagement. Darin liegen Chancen, aber auch Zumutungen. Zwar lassen sich nun leichter Ansprüche an Eigenverantwortlichkeit und Selbstverwirklichung realisieren, doch bildet sich mit Team- und Projektarbeit ein neues Leistungsregime heraus, das subjektive und soziale Ressourcen einseitig für Unternehmenszwecke instrumentalisiert und die Belastungen intensiviert.

Mit Dezentralisierung, Selbstorganisation und direkter Partizipation kann für die Beschäftigten ein Autonomiegewinn verbunden sein. Sie erhalten mehr Entfaltungsspielraum in der Arbeit. Partizipation als Übernahme von unternehmerischer Verantwortung in Teams und Projekten bedeutet in der Regel aber auch mehr Risiken hinsichtlich des zu erbringenden Aufwands und Termineinhaltung. Die Beschäftigten sind dadurch unmittelbarer dem Marktdruck ausgesetzt. Hinzu kommt, dass mit Abflachung der Hierarchie und Dezentralisierung oft unklare Kompetenzabgrenzungen verbunden sind. Denn Selbstregulation in Teams destabilisiert tendenziell die durch Hierarchie befestigten Herrschaftsstrukturen und macht sie verhandelbar. Das kann zur Erosion legitimitätsbasierter Herrschaft zugunsten von persönlicher Macht führen. Der innerbetriebliche Status wird stärker als bisher an individuelle Fähigkeiten gebunden - mit Chancen für die Stärkeren und Risiken für die Schwächeren. Insgesamt zeichnet sich eine Tendenz zu Individualisierung und zu individualistischem Interessenvertretungshandeln ab.

Die Ausweitung der den Teams und Projekten gewährten Autonomie führt vielfach zur Entgrenzung von Arbeit und Leistungsabforderung, zu gesundheitlichen Überlastungen und burn out. Gerade in Projekten werden die Ziele kaum jemals im Rahmen der vereinbarten Arbeitszeit erreicht, in der Endphase fällt für gewöhnlich viel Mehrarbeit an. Dabei können und müssen Teams und Projekte ihre Arbeitszeit stärker als zuvor selbst regulieren. Denn in den Telekommunikationsbetrieben wurde und wird das Arbeitszeitregime flexibilisiert, eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen ist im Einsatz (Gleitzeit, Schichtarbeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit).

Flexible Arbeitszeitsysteme werden vom Management zur Produktivitätssteigerung und besseren Kundenbetreuung eingeführt, sie versprechen den Beschäftigten aber auch erweiterte Spielräume für ihre individuelle Lebensgestaltung und verheißen die Rücknahme betrieblicher Reglementierung und Kontrolle. Die Angestellten empfinden es als Zugewinn an Autonomie, einen Teil ihrer Arbeitszeit ohne Anweisung durch Vorgesetzte selbst zu bestimmen. Das Mehr an Eigenverantwortung werten die meisten zunächst einmal als Aufwertung ihrer Kompetenz und als persönliche Wertschätzung.

Das gilt besonders für die Wissensarbeiter, die in Projekten nach dem Modell der Vertrauensarbeitszeit, d.h. nach Zielvereinbarungen ohne Zeitkontrolle durch Vorgesetzte arbeiten. Um vorgegebene Termine einzuhalten und variable Entgeltteile auszuschöpfen, ignorieren sie häufig Arbeitszeitregelungen, was angesichts enger Zielvorgaben zumeist zu extremem Zeitdruck führt: 60 Wochenstunden sind hier eher die Regel als die Ausnahme. Oft wird auf die Erfassung von Überstunden und deren Ausgleich in Form von Geld oder Freizeit ganz verzichtet. Es ist nicht immer ganz klar, ob das dem hohen inhaltlichen Engagement für die Arbeit entspringt oder bereits einem veränderten ökonomischen Bewusstsein geschuldet ist, das die Marktzwänge des Unternehmens internalisiert hat und die Entgrenzung der Arbeit als Preis für die gewährten großen Dispositionsspielräu-

me akzeptiert. Bei Nachfrage erklärten viele, dass die momentane Belastung auf Dauer nicht durchzuhalten sei, und das Privatleben darunter leide. Gleichwohl stoßen Ansätze des Betriebsrats, auf die Einhaltung gesetzlicher und vertraglicher Arbeitszeiten zu dringen, bei den Wissensarbeitern vielfach auf Ablehnung und werden als Bevormundung empfunden. Eine Folge des durch enge Zielvereinbarungen geprägten neuen Arbeitszeitregimes ist der Trend, dass sich die einstmal eindeutigeren Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit auflösen und der betriebliche Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermögen total wird.

Der Trend zur Ausdehnung individueller Arbeitszeiten veranlasst Betriebsräte zunehmend, für Zeiterfassungssysteme einzutreten. Sie geraten damit in ein Dilemma, weil ein Großteil der Wissensarbeiter solche Kontrollen ablehnt und die Absicht des Managements, auf traditionelle Kontrollformen zu verzichten, positiv aufnimmt. Vielfach ist es Betriebsräten in den untersuchten Betrieben gelungen, durch Umwandlung finanzieller Anreize für Mehrarbeit in Freizeitausgleich den hohen Bestand an Überstunden zu reduzieren. Solche Betriebsvereinbarungen können als Beleg für die Durchsetzungsfähigkeit der Arbeitnehmervertretung gewertet werden. Die Wissensarbeiter empfinden sie aber sehr oft als Bevormundung und Beschneidung individueller Einkommens- und Handlungsmöglichkeiten.

Auf Dauer wird die Qualität der Arbeitsverhältnisse für die Mehrzahl der Angestellten und ebenso für die Wissensarbeiter der Telekommunikation aber in hohem Maße davon abhängen, ob es in gemeinsamer Interessenvertretung gelingt, soziale Standards zu formulieren und im Unternehmen und betriebsübergreifend durchzusetzen. Nach dem Ende des Booms in der Informationswirtschaft scheinen angesichts sich häufender Nachrichten von Firmenkonkursen, kostensenkender Restrukturierung und Personalabbau kollektive Arbeitsregulierungen in den Augen vieler Angestellter eine Aufwertung zu erfahren. Es wird sich zeigen, ob auch bei jenen privilegierten Wissensarbeitern, die sich mit ihrer qualifiziert selbständigen Arbeit bisher mehr mit der eigenen

Karriere und den Zielen des Unternehmens als mit den Arbeitskraftinteressen abhängiger Beschäftigter identifizierten, ein Arbeitnehmerbewusstsein entwickelt, an dem kollektive Interessenvertretung ansetzen könnte. Die vom Management umworbenen Wissensarbeiter hatten bei großer Distanz zu den Gewerkschaften bisher wenig Interesse an arbeitspolitischen Themen und meinten großenteils, die eigenen Interessen am besten selbst, ohne Arbeitnehmervertretung durchsetzen zu können.

Umgekehrt müssen aber auch die Betriebsräte und Gewerkschaften mit den Wissensarbeitern anders umzugehen lernen als mit ihrer klassischen Facharbeiter- und Angestelltenklientel aus bürokratischen Großbetrieben. So muss etwa repräsentative Mitbestimmung in den Betrieben ein produktives Verhältnis zur von vielen Angestellten mittlerweile gewohnten und geschätzten direkten Partizipation an Managemententscheidungen finden. Auch wird kollektive Interessenvertretung stärker der Ausdifferenzierung von Beschäftigteninteressen in den Telekommunikationsunternehmen Rechnung tragen müssen: Fragen der Zeitorganisation, der Entgeltregelung, des Gesundheitsschutzes und der Weiterbildung (employability) lassen sich nicht mehr für alle Angestelltengruppen nach dem gleichen Muster lösen. Was die Wissensarbeiter von den Gewerkschaften (und Betriebsräten) erwarten, sind stärker individualisierte Dienstleistungen: etwa für die Jobvermittlung, für geeignete Bildungsmaßnahmen, für die Entwicklung des individuellen Fähigkeitenportfolios, für die Bewältigung von Krisensituationen -, individuell maßgeschneiderte Hilfestellungen bei der Lebensbewältigung und bei der Organisation ihres Existenzkampfes, Rechtsschutz in Problemsituationen.

Zu erwarten ist daher, dass sich mit dem Wandel der Betriebsorganisation, dem Entstehen neuer selbstorganisierter Arbeitsformen und der Ausdifferenzierung der Beschäftigtengruppen mit je eigenen Erwartungen und Präferenzen zukünftig auch die betriebliche und gewerkschaftliche Arbeitnehmervertretung grundlegend wandeln wird. Sie werden sich über ihre Kernaufgaben hinaus auch stärker zu Diskursorganisationen für nicht

gewerkschaftlich Organisierte entwickeln müssen, denn gerade Wissensarbeiter haben trotz Karriereorientierung und individualistischer Interessenperspektive kein unkritisches Verhältnis zur Ökonomisierung aller Lebensbereiche und sie zeigen großes Interesse an Fragen zur Problematik der „Informationsgesellschaft“.

Literatur

- Batt, R./Christopherson, S./Rightor, N./Van Jaarsfeld, D. (2001): *Net -Working, Work Patterns and Workforce Policies for the New Media Industry*. Washington.
- Beer, S. (1985): *Diagnosing the System for Organizations*. Chichester.
- Bell, D. (1973): *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. New York.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (1999): *Aktionsprogramm „Innovation und Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts*. Bonn.
- Castells, M. (1996): *The Network Society. The Information Age: Economy, Society und Culture*. Oxford.
- Castells, M. (2001): *Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft*. In: *Berliner Journal für Soziologie* 4/2001, S. 423-439.
- Drucker, P. (1969): *The Age of Discontinuities*. London. Zitiert nach der deutschen Ausgabe: *Die Zukunft bewältigen*, Düsseldorf, Wien, 1969.
- Drucker, P. (1993): *Post-Capitalist Society*. Oxford.
- Kalkowski, P./Helmer, M./Mickler, O (2001): *Telekommunikation im Aufbruch. Wandel der Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsverhältnisse*. Düsseldorf.
- Kalkowski, P. (1999): *Kein Draht zueinander*. In: *Mitbestimmung* 6+7/1999.
- Kalkowski, P. (2001): *Zwischen Beteiligung und Entmündigung*. In: *Mitbestimmung* 11/2001.
- Kalkowski, P. (2002): *Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand? - Zur betrieblichen Arbeitsregulation in der Telekommunikation*. In: *ARBEIT* 2/2002.
- Kraus, G./Westermann, R. (1998): *Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung*. Wiesbaden, 3. erweiterte Auflage.
- Kühl, S. (2001): *Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen*, In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 53, Heft 3, S. 467-496.
- Malik, F. (2000a): *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Bern Stuttgart, Wien, 6. Auflage.
- Malik, F. (2000b): *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation*, 2. Auflage.

- Mickler, O. (2001): Arbeitsverhältnisse in der Telekommunikation. Trends und Widersprüche in der Organisation von Wissensarbeit. In: Hannoverscher Schriften 5, Frankfurt am Main.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes - Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, In: Minssen, H. (Hrsg.) Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin.
- Reich, R. B. (1991): The Work of Nations. New York. Zitiert nach der deutschen Ausgabe: Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt am Main, 1996.
- Resch, M. (1988): Die Handlungsregulation geistiger Arbeit. Bestimmung und Analyse geistiger Arbeitstätigkeiten in der industriellen Produktion. Bern, Stuttgart, Toronto.
- Schwaninger, M (2000): Das Modell lebensfähiger Systeme. Ein Strukturmodell für organisationale Intelligenz, Lebensfähigkeit und Entwicklung, <http://www.ifb.unsig.ch/org/IFB/ifbweb.nsf/SysWebResources/beitrag35>
- Warnecke, H.-J./Braun, J. (Hrsg.) (1999): Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk. Unternehmenskooperationen erfolgreich gestalten. Berlin, Heidelberg, New York.
- Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit, In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, Heft 3, S. 161-177:
- Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C. (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion - Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Wiesbaden.
- Windeler, A./Wirth, C./Sydow, J. (2001): Die Zukunft in der Gegenwart erfahren. Arbeit in Projektnetzwerken der Fernsehproduktion. In: Arbeitsrecht im Betrieb, 22 (1), S. 12-18.
- Zohar, D. (2000): Am Rande des Chaos. Neues Denken für chaotische Zeiten. St. Gallen, Zürich, New York.