

Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung

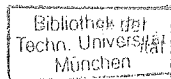
Herausgegeben von der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

87

Annegret Bolte
Judith Neumer
Stephanie Porschen

✓
**Die alltägliche Last
der Kooperation**

Abstimmung als Arbeit
und das Ende der Meeting-Euphorie



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8360-8687-5

© Copyright 2008 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Umschlaggestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	11
1 Kooperation unter den Bedingungen neuer Arbeits- und Organisationskonzepte und die Diskussion um neue Belastungen	15
1.1 Neue Anforderungen an Kooperation und Koordination	15
1.2 Formalisierung der Selbstabstimmung	20
1.3 Kooperative Arbeit – Neue Anforderungen an die Analyse von Arbeit	22
1.4 Neue Erscheinungsformen von Belastungen	26
1.5 „Tacit work loads“ und psychische Belastungen	28
1.6 Belastungsforschung: Alte und neue Belastungskonzepte	31
2 Das Meeting als Instrument der diskursiven Koordinierung	41
2.1 Zur Anlage der Untersuchung	41
2.2 Organisation von Kooperation in Meetings	42
2.3 Varianten und Kennzeichen von Meetings	43
3 Der lange Weg von der Formalisierung zur Selbstorganisation: Die Planu AG	47
3.1 Von der Mechanik zur Automatisierung: Ein Maschinenbauunternehmen im Umbruch	47
3.2 Die Kosten der Flexibilisierung	50
3.3 Meetings als Abstimmungsinstrument des Managements	51
3.4 Projektbezogene Abstimmungsrunden	54
3.5 Formalisierung und Dokumentation der Kooperation	56
3.6 Hierarchie: Trennung von Planung und Ausführung	57

4	Moderne Zeiten: Projektarbeit und Meetings bei der Formala GmbH	61	8	Vom Lob und Leid der informellen Kooperation in der betrieblichen Realität	107
4.1	Restrukturierung bei einem mittelständischen Unternehmen	61	8.1	Die Verdrängung der informellen Kooperation	107
4.2	Alles Meeting oder was?	62	8.2	Informelle Kooperation: Viele Barrieren	108
4.3	Regelmäßige Meetings	63	8.3	Informelle Kooperation – nur ein rückständiges Relikt?	112
4.4	Ad-hoc-Meetings	63			
4.5	Formalisierung als unausweichliche Folge des Wachstums?	67	9	Kurze Wege trotz steigender Komplexität: Kooperation bei der mittelständischen Situatio GmbH	115
5	Die Tücken der Meetings	69	9.1	Das traditionale, aber wachsende mittelständische Unternehmen	115
5.1	Meetings als Zeitkiller	69	9.2	Zusammenarbeit jenseits von Formalisierung	116
5.2	Meetings als Entscheidungskiller	74	9.3	Situative informelle Kooperation zur Lösung kurzfristig auftretender Probleme	118
5.3	Meetings zur Absicherung und Rechtfertigung	76	9.4	Meetings als „Informationsbörse“	120
5.4	Meetings als Problemgeneratoren	78			
5.5	Meetings als Kampfplatz	81	10	Merkmale informeller Kooperation im täglichen Arbeitshandeln	123
6	Meetings und widersprüchliche Arbeitsanforderungen – Ursachen für neue Belastungen	85	10.1	Vorgehensweise: Situative Selbststeuerung und exploratives Vorgehen	124
6.1	Das Dilemma ineffektiv genutzter Zeit	85	10.2	Gemeinsame Erfahrungsräume	125
6.2	Das Dilemma der Entscheidungsfindung	87	10.3	Gegenstands- und handlungsvermittelte Kommunikation	126
6.3	Das Dilemma des Absicherungszwangs unter Experten	90	10.4	Persönlich-empathische Beziehungen	127
6.4	Das Dilemma der Problemgenese	92			
6.5	Teufelskreis Meeting – Meetingspirale	93	11	Vorteile durch informelle Kooperation	129
7	Hintergründe der Belastungsdynamik	97	11.1	Warum ist informelle Kooperation oftmals effektiver?	129
7.1	Planungsmythos und Angst vor Risiken	97	11.2	Zeitersparnis	129
7.2	Entscheidungsangst	98	11.3	Effizientere Entscheidungsfindung	130
7.3	Die Überfrachtung der Meetings	101	11.4	Abbau von Absicherungszwängen	132
7.4	Unrealistische Anforderungen statt Führung	103	11.5	Wege zu neuen Balancen	133
7.5	Kontrolle durch Formalisierung	105			

12	Informelle Kooperation – ein Thema für Interessenvertretungen und Personalabteilungen	135
12.1	Gesetzliche Rahmenbedingungen für die Interessenvertretungen	135
12.2	Handlungsmöglichkeiten im Gestaltungsfeld Meeting	137
12.3	Abstimmungs- und Austauschkulturen jenseits von Kontrolle – ein unternehmenskulturpheller Veränderungsprozess	140
12.4	Was unterstützt informelle Kooperation?	144
12.5	Gestaltungsmöglichkeiten I: Personale Netze	145
12.6	Gestaltungsmöglichkeiten II: Hospitation und Rotation	149
12.7	Gestaltungsmöglichkeiten III: Beauftragte und Wanderer – ein arbeitsorganisatorisches Modell	151
13	Forschungsausblick	155
	Literatur	157
	Abbildungsverzeichnis	167

Vorwort

Diese Veröffentlichung beruht auf Untersuchungen aus dem Projekt „Neue Belastungen durch Kooperation und Wissensaustausch“, das durch die Hans-Böckler-Stiftung gefördert und betreut wurde. Dafür bedanken wir uns ebenso herzlich wie beim Projektbeirat für die engagierte und sachkundige Begleitung unserer Arbeiten. Ein besonderer Dank gilt *Gudrun Linne* und *Sebastian Brandl*.

Wir danken den Unternehmen, in denen wir unsere Untersuchungen durchführen konnten. Ausdrücklich möchten wir uns bei den vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre Bereitschaft bedanken, uns einen Einblick in ihr alltägliches Arbeitshandeln zu gewähren. Ohne ihre Bereitwilligkeit, uns in – zum Teil mehrstündigen – Interviews Auskunft über ein breites Themenspektrum zu geben, wäre ein solches Buch nicht zu schreiben.

Neben den Autorinnen war *Fritz Böhle* maßgeblich an den konzeptuellen, *Daniela Heimerer* an den empirischen Arbeiten beteiligt, bei denen wir uns ebenso ganz herzlich bedanken wie bei *Frank Seiß* für das Lektorat.

München, im Oktober 2007

*Annegret Bolte
Judith Neumer
Stephanie Porschen*