

Warum flexible Arbeitsformen Angst machen

Einer der Gründe dafür, dass die meisten von uns Arbeit als etwas wahrnehmen, das ihrer Selbstverwirklichung im Wege steht, ist sicher unser Verständnis von organisierter Arbeit. Arbeit hat – tayloristischem Gedankengut folgend

– zu kontrollierter Zeit an einem kontrollierten Ort und auf kontrollierte Art und Weise stattzufinden. Und ganz wichtig dabei ist: Nicht der Arbeitende selbst kontrolliert hier! Sondern immer jemand, der mindestens eine hierarchische Ebene über dem Arbeitenden angesiedelt ist. Zum Regime dieser fremdkontrollierten Arbeitsorganisation gehört auch die Anwesenheitskontrolle. Die Vermutung nämlich, arbeitende Menschen seien vorrangig faul und dumm und müssten zur Arbeit gezwungen oder verführt werden, sitzt tief in unseren Köpfen. Eine Konsequenz aus diesem Denken ist die Kontrolle von Arbeit und Aufgabenerledigung anhand von Weisung und Aufsicht. Im Industriezeitalter ging es vor allem darum, weitgehend ungebildete Fabrikarbeiter möglichst lange und unter möglichst geringer Variabilität möglichst wieder-

holbare Arbeiten erledigen zu lassen. In diesem Kontext erschien es sehr geeignet, Arbeitszeiten und Vorgehensweisen genau vorab zu bestimmen und Arbeit vor allem nach Effizienzaspekten zu organisieren. Dies waren eben die Bedingungen des Industriezeitalters! Und dazu passten Arbeitszeitenregelungen, beaufsichtigt durch Chefs, Supervisoren und eine eigene «Management-Fabrik» ganz hervorragend.

Zwar unterscheiden sich die Bedingungen von Arbeit im Zeitalter des Wissens radikal von denen des Industriezeitalters – und damit sind die Annahmen, die zu Arbeitszeitregelungen führten, obsolet geworden. Wir halten jedoch immer noch an den überkommenen Prinzipien der

Arbeitsorganisation fest. Natürlich wird fast jedes Unternehmen behaupten, die Arbeitszeiten der eigenen Mitarbeiter bereits irgendwie flexibilisiert zu haben. Das jedoch ist meistens – leider – nicht mehr als Augenwischerei. Aufrichtigkeit in Bezug auf dieses Thema würde nämlich bedeuten, hierarchische Arbeitszeitkontrolle insgesamt zum Tabuthema zu erklären. Denn würde man anerkennen, dass heutige Arbeitnehmer vom Bildungsniveau her nichts mit Arbeitern des 19. Jahrhunderts gemeinsam haben und dass Wissensarbeit weit mehr erfordert als Effizienz, dann müsste man allein schon aus moralischen Gründen auf jede Form der Arbeitszeitkontrolle verzichten; jede Anwesenheitskontrolle als schädlich, zerstörerisch und verschwenderisch ablehnen. Man könnte dann problemlos alle Zeitkontrollen abschaffen und Menschen ihre Arbeit selbst kontrollieren lassen. Und die Kontrolle ergänzend dem Markt, der Leistungstransparenz, den Werten und dem Gruppendruck in Teams überlassen.

Das aber tun bis heute nur wenige. Zwei Argumente stehen positivem Wandel wohl im Wege: Zum einen wird argumentiert, ein gewisses Mass an Aufsicht, Weisung und Kontrolle sei «notwendig». Die Wurzeln für diese Fehlannahme sind im obsoleten Menschenbild vieler Eigentümer und Manager zu suchen. Das Misstrauen gegenüber den Menschen in der eigenen Organisation kommt unter anderem in Zeitkontrolle, HR-Prozessen zur Mitarbeiterbeurteilung, aber auch in bürokratischer Regelung oder gar Bespitzelung zum Ausdruck. Zum anderen wird behauptet, traditionelle Formen der Arbeitsorganisationen würden auf Druck von Arbeitnehmervertretungen beibehalten: Dies entpuppt sich schnell als perfides Scheinargument, wenn wir uns in Erinnerung rufen, dass Arbeitnehmervertretungen gerade darum gegründet wurden, um Menschen in Organisationen vor tayloristischer Fremdausbeutung zu schützen. Ein nüchterner Blick auf die Wirtschaftswelt im Jahr 2008 zeigt: Die Kontrolle über Arbeitszeiten sollte inzwischen – wie vieles andere auch – in den Verantwortungsbereich eines jeden Mitarbeiters selbst fallen. Menschen arbeiten wissentlich in verschiedenen Gangarten. Unternehmen sollten versuchen, sich dem anzupassen. Nicht umgekehrt.



Niels Pfläging ist Direktor des Beyond Budgeting Transformation Network BBTN und Präsident des Beratungshauses MetaManagement Group. Kontakt: niels@bbtn.org.

Aktuelle Bücher zum Thema



«Etwas Besseres als die Feststellung finden wir allemal!» Unter diesem Motto formiert sich die digitale Bohème. Mit Hilfe des Internets tauscht sie das klassische Angestelltenmodell gegen einen selbstbestimmten Arbeits- und Lebensstil ein, der sich zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor entwickelt.

Holm Friebe, Sascha Lobo
Wir nennen es Arbeit
2006, Heyne Verlag
304 Seiten, kartoniert, CHF 31.90



Flexicurity steht für die Verbindung von Flexibilität und sozialer Sicherheit am Arbeitsmarkt. Das Konzept hat sich in der politischen Diskussion Europas etabliert. Im Buch werden neben den theoretischen Grundlagen vor allem Einblicke in die Anwendung von Flexicurity in verschiedenen europäischen Ländern gewährt.

Michael Eder
Flexicurity
2008, Trauner Verlag
138 Seiten, kartoniert, CHF 30.–



Unter den Sammelbegriff New Work fällt eine Vielzahl von individuellen Arbeitsformen und -verhältnissen. Das Buch zeichnet ein realistisches Bild der Lebensumstände von New Workers, den Hindernissen und Schwierigkeiten, die es zu überwinden gilt. Es ist praxisnah und enthält eine Vielzahl von wertvollen Tipps.

Ingo Boltshauser
New Work – Ein Ratgeber für ungewöhnliche Berufslaufbahnen
2007, Kaufmännischer Verband Zürich
66 Seiten, gebunden, CHF 35.–