

Schema F¹ – Wie Formalisierung die Arbeit verändert

Abstract für die 14. AKempor-Jahrestagung „Belastungen in der modernen Arbeitswelt“ am 24. und 25. November 2016 in Düsseldorf

Marc Jungtäubl (Universität Augsburg), Dr. Stephanie Porschen-Hueck (ISF München), Dr. Margit Wehrich (Universität Augsburg)

Überblick

Eine Entwicklung in der modernen Arbeitswelt ist die Formalisierung selbstverantwortlicher und -organisierter Tätigkeiten. Hierdurch soll Selbstverantwortung gewahrt, aber gleichzeitig Transparenz geschaffen und Arbeit in geregelte Bahnen gelenkt werden. Die Folgen sind jedoch ambivalent: Beschäftigte geraten in belastende Dilemmasituationen, wenn sie ihre Tätigkeit einerseits professionell durchführen und andererseits formale Vorgaben einhalten wollen. Wir fragen danach, welche Konstellationen bei formalisierter Arbeit zu Belastungen führen und mit welchen Gestaltungsmaßnahmen im Sinne einer guten und humanen Arbeit entgegengewirkt werden kann.

In unserem Vortrag werden wir – passend zum Schwerpunkt der Tagung – diese neue Entwicklung vorstellen und diskutieren. Wir präsentieren unser theoretisch-konzeptuelles Fundament sowie erste empirische Ergebnisse aus unserem aktuellen Forschungsprojekts (PräFo)², in dem formalisierte Arbeit in der stationären Krankenpflege und in der Softwareentwicklung untersucht wird.

Abstract

Infolge vielfältiger Entwicklungen, die in der arbeitswissenschaftlichen Auseinandersetzung neben der Diagnose posttayloristischer Rationalisierungstendenzen (Kern/Schumann 1984) u.a. mit „Entgrenzung von Arbeit“ (Voß 1998; Gottschall/Voß 2005) und „Subjektivierung von Arbeit“ (u.a. Böhle 2003; Moldaschl/Voß 2003) überschrieben werden, sowie als Reaktion auf gestiegene Anforderungen an selbstverantwortliches und selbstorganisiertes (Arbeits-)Handeln versuchen

¹ Der Ursprung der Wendung, etwas nach „Schema F“ zu erledigen, geht auf das Preußische Militär und dort festgehaltene bzw. vorgeschriebene sog. Frontrapporte zurück, „(...) die stets nach dem gleichen, keine besondere Umstände berücksichtigenden Schema *F[rontrapport]*“ (Gutknecht 2008: 24) abzugeben waren und „(...) als Schlagwort bürokratischer Schablonisierung (...) seit den neunziger Jahren des 19. Jahrhunderts üblich geworden zu sein“ (Ladendorf 1906: 278) scheint. Wir verwenden die Redewendung im Zusammenhang mit Formalisierung in Anlehnung an diese sowie weitere Erläuterungen, wenn „Schema F“ zudem bedeuten kann, dass ‚etwas‘ „nach starrer Form“, „nach gleichem Muster“, „ohne Nachdenken“, „unpersönlich“, „förmlich“ oder „mechanisch“ (Gutknecht 2008: 24) zu erledigen ist.

² Das Verbundprojekt „PräFo – Prävention von Belastungen bei formalisierter Arbeit in Dienstleistung und technischer Entwicklung“ wird vom BMBF im Rahmen des Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ gefördert. Die Projektpartner sind die Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg (Verbundkoordination), das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (ISF), das Kommunalunternehmen Klinikum Augsburg und die Software-Firma Maurer & Treutner. Laufzeit ist vom 01.11.2015 bis 31.10.2018.

Organisationen, durch Instrumente indirekter Steuerung (Sauer 2005; Peters/Sauer 2005) die Tätigkeiten und das Handeln ihrer Beschäftigten transparent, nachvollziehbar, überprüfbar und formal kommunizierbar zu gestalten (z.B. durch Dokumentation, Kennzahlensteuerung oder Standardisierung von Innovationsprozessen; Hielscher et al. 2013; Pfeiffer et al. 2012). Formalisierung ist neben der Objektivierung von Arbeit als ein wichtiges Instrument auszumachen, dessen sich Organisationen hierfür zunehmend bedienen (Kratzer/Dunkel 2013; Böhle et al. 2015: 182ff.).

Wenig beachtet ist bislang jedoch, welche (negativen) Folgen und neuartigen Belastungen sich hieraus für Beschäftigte ergeben, die durch das höchst voraussetzungsvolle selbstverantwortliche Handeln ohnehin mit diversen Belastungsmomenten konfrontiert sind (z.B. Arbeitsintensivierung, Zeit- und Leistungsdruck). Denn die Einhaltung formaler Vorgaben verdrängt die wichtigen Bestandteile selbstverantwortlichen Handelns: den adäquaten Einsatz informeller Praktiken und das Vermögen, situativ zu handeln (Böhle 2014; Pfeiffer et al. 2012; Böhle/Wehrich 2009).

Basis solchen Handelns ist ein Arbeitsvermögen, das auf den folgenden Fähigkeiten aufruhet: auf einem dialogisch-explorativen Vorgehen, das sich schrittweise an die Gegebenheiten anpasst, anstatt vorab ein Ziel zu formulieren und den Weg dorthin festzulegen; auf einem assoziativ-bildhaften Denken jenseits vorgefertigter Kategorien; auf einer ganzheitlichen sinnlichen Wahrnehmung, die auch offen ist für eher diffuse Informationen wie z.B. die Stimmigkeit von Geräuschen einer Maschine oder den Gesamtzustand eines Patienten jenseits exakt messbarer Vitalzeichen; auf einer Beziehung zur Umwelt, die durch eine empathische Nähe zum „Arbeitsgegenstand“ geprägt ist (Böhle 2009).

Dieses „subjektivierende Arbeitshandeln“ (ebd.) ermöglicht ein Handeln in von Offenheit, Unwägbarkeiten und Unplanbarkeit gekennzeichneten Berufen und Tätigkeiten, wie dies bei selbstverantwortlicher Arbeit der Fall ist. In der Dienstleistungsarbeit mit und an Menschen und in der (technischen) Entwicklungsarbeit kommen zum subjektivierenden Arbeitshandeln weitere Dimensionen hinzu. So ist Dienstleistungsarbeit mit Kunden, Klienten und Patienten immer „Interaktionsarbeit“: Hier ist der „Dienstleistungsgegenstand“ ein Mensch mit eigenen Interessen und Bedürfnissen, zu dem die Beschäftigten eine Kooperationsbeziehung herstellen müssen, wenn die Dienstleistung gelingen soll (Wehrich/Dunkel 2012); hierfür wird an den eigenen Gefühlen (Emotionsarbeit nach Hochschild 1983) und an den Gefühlen des Gegenübers (Gefühlsarbeit nach Strauss et al. 1985) gearbeitet. Für die Erfindung von Neuem in der technischen Entwicklungsarbeit gilt, dass Kreativität nicht geplant und Innovationen ex ante nicht kalkuliert werden können. Die dort zu leistende „Innovationsarbeit“ braucht Spielräume und Flexibilität für kreatives und freies Denken, ein Ausprobieren und ein „Spielen“ mit Ideen (Porschen-Hueck/Maurer 2014; Böhle et al. 2012).

Das Verbundprojekt PräFo arbeitet mit qualitativen Methoden am Beispiel der stationären Krankenpflege (für die Dienstleistungsarbeit) und des Projektmanagements in technischen Entwicklungsprozessen (für die technische Entwicklungsarbeit) heraus, welche Folgen die

Formalisierung von Arbeitsprozessen bei Interaktions- und Innovationsarbeit hat. Wir bestimmen die Belastungskonstellationen, die entstehen, wenn formale Vorgaben (z.B. die Dokumentationspflicht in der Krankenpflege oder Meetings in Unternehmen) eingehalten werden sollen und es der „Arbeitsgegenstand“ gleichzeitig erfordert, situativ und informell vorzugehen. Hierfür interviewen wir Pflegekräfte und Beschäftigte im Projektmanagement, begleiten sie bei ihrer Arbeit, zeichnen die Dilemmasituationen nach, in denen sie sich befinden, und untersuchen, wie sie mit diesen Situationen verfahren.

Als ein erstes Ergebnis lässt sich erkennen, dass es spezifischer Kompetenzen bedarf, um die mit Formalisierung einhergehenden Anforderungen und das für die jeweilige inhaltliche Arbeit notwendige situative Handeln so zusammenzubinden, dass professionelle Arbeit möglich wird – Kompetenzen, die sich die Beschäftigten ebenfalls situativ und informell aneignen.

Zweitens lässt sich zeigen, dass Formalisierung nicht gleich Formalisierung ist. Bislang ist offen, welche Arten und „Treiber“ (wie die Ökonomisierung, Digitalisierung) von Formalisierung es gibt, wie sie sich voneinander abgrenzen, über welche Kanäle sie in welchen Ausprägungen wirken und welche (nicht intendierten Neben-)Folgen sich jeweils entsprechend ergeben. Aber es lässt sich zeigen, dass Formalisierung in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr nur offensichtlich zutage tritt wie z.B. über eine „schriftliche Fixierung der organisatorischen Regeln, des Informationsflusses sowie der Leistung von Personen bzw. organisatorischen Einheiten in Organisationen“ (Kieser/Kubicek 1992: 159). Sie tritt auch latent auf und wird von betroffenen Beschäftigten teilweise derart internalisiert, dass die jeweils individuellen Logiken und Denkweisen sich – ganz im Sinne der fortschreitenden Rationalisierung der Welt – einer Fremd-Formalisierung anpassen (vgl. hierzu auch Porschen 2007). Das lässt sich anhand der Dokumentationspflicht in der Krankenpflege rekonstruieren: Auch wenn sie von den Beschäftigten als aufwändig wahrgenommen wird, Zeit für Patienten „stiehlt“, zu steigender Arbeitsbelastung führt und eine subjektive Neudefinition von Professionalität erfordert, wird sie als „alternativlos“ wahrgenommen.

Aufbauend auf diesen Untersuchungen hat unser Projekt PräFo weiterhin auch einen Gestaltungsauftrag: Im Anschluss an die empirischen Erhebungen und Auswertungen der Belastungskonstellationen werden von und mit den Unternehmenspartnern Präventionsmaßnahmen (Verhaltens- und Verhältnisprävention) entwickelt und erprobt, um auf steigende Anforderungen und Belastungen durch Formalisierung zu reagieren, die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen und gute Arbeit zu ermöglichen.

Literatur

Böhle, Fritz (2003): Subjektivierung von Arbeit – Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: M. Moldaschl; G.G. Voß (Hrsg.): Die Subjektivierung von Arbeit. München u.a.: Hampp, S. 115-148.

Böhle, Fritz (2009): Weder rationale Reflexion noch präreflexive Praktik. Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Handeln. In: F. Böhle; M. Wehrich (Hrsg.): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 203-230.

Böhle, Fritz (2014): Von der formellen Organisation zum informellen Organisieren. Zum Wandel des Informellen aus einer arbeitssoziologischen Perspektive. In: V. von Groddeck; S. M. Wilz (Hrsg.): Formalität und Informalität in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS, S. 93-121.

Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2009): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Böhle, Fritz; Bürgermeister, Markus; Porschen, Stephanie (Hrsg.) (2012): Innovation durch Management des Informellen. Künstlerisch, erfahrungsgeleitet, spielerisch. Berlin u.a.: Springer.

Böhle, Fritz; Stöger, Ursula; Wehrich, Margit (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Berlin: edition sigma.

Gottschall, Karin; Voß, Günter G. (2005): Entgrenzung von Arbeit und Leben. In: ders. (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München/Mering: Hampp.

Gutknecht, Christoph (2003): Lauter blühender Unsinn. Erstaunliche Wortgeschichten von Aberwitz bis Wischiwaschi. 3. Auflage, München: C.H. Beck (via: https://books.google.de/books?id=zopdYm1vIIQC&pg=PA24&lpg=PA24&dq=schema+f+ursprung&source=bl&ots=kB3wZTSfin&sig=SizgygV1sHeBF_Ha094GxpYv1PY&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwizl8SBnebMAhVC2xoKHd0PBp8Q6AEIUTAI#v=onepage&q=schema%20f%20ursprung&f=false; Stand: 13.07.2016).

Hielscher, Volker; Nock, Lukas; Kirchen-Peters, Sabine; Blass, Kerstin (2013): Zwischen Kosten, Zeit und Anspruch. Das alltägliche Dilemma sozialer Dienstleistungsarbeit. Wiesbaden: Springer VS.

Hochschild, Arlie R. (1983): The managed heart. Berkely/Los Angeles: University of California Press.

Kern, Horst; Schuman, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung. Rationalisierung in der industriellen Produktion. München: C.H. Beck.

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1992): Organisation. 3. Aufl., Berlin/New York: de Gruyter.

Kratzer, Nick; Dunkel, Wolfgang (2013): Neue Steuerungsformen bei Dienstleistungsarbeit – Folgen für Arbeit und Gesundheit. In: G. Junghanns; M. Morschhäuser (Hrsg.): Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastungen bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit. Wiesbaden: Springer VS, S. 41-61.

Ladendorf, Otto (1906): Historisches Schlagwörterbuch. Straßburg: Verlag K. J. Trübner.

Moldaschl, Manfred; Voß, Günter G. (2003) (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering: Hampp.

Peters, Klaus; Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: H. Wagner (Hrsg.): „Rentier‘ ich mich noch?“ Neueste Strategiekonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA, S. 23-58.

Pfeiffer, Sabine; Schütt, Petra; Wühr, Daniela (2012): Smarte Innovation. Ergebnisse und neue Ansätze im Maschinen- und Anlagenbau. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Porschen, Stephanie (2007): Wandel von Herrschaft in Unternehmen: Herrschaft durch (Selbst-) Objektivierung: Präsentation beim Workshop des Sonderforschungsbereichs 536 "Reflexive Modernisierung". URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ss0ar-124625> (Stand: 13.07.2016).

Porschen-Hueck, Stephanie; Maurer, Peter (2014): Künstlerisches, erfahrungsgeleitetes, spielerisches Management von Innovationsarbeit. In: M. Jostmeier; H. Jacobsen; A. Georg (Hrsg.): Sozialen Wandel gestalten – Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 289-302.

Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang – Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA.

Strauss, Anselm L.; Fagerhaugh, Shizuko; Suczek, Barbara; Wiener, Carolyn (1985): Social Organization of Medical Work. Chicago: University of Chicago Press.

Voß, Günter G. (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31, 3, S. 473-487.

Wehrich, Margit; Dunkel, Wolfgang (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Eine Einleitung. In: Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: Springer VS, S. 15-26.