

Soziale Erwartungsstrukturen und organisationale Achtsamkeit in Unternehmen

PD Dr. Guido Becke

Talk am Mittag



Donnerstag, 17. Oktober 2013

Überblick

- 1) Unternehmen unter Veränderungsdruck
- 2) Das Veränderungskonzept ‚Interne Marktsteuerung‘
- 3) ‚Interne Marktsteuerung‘ – unerwartete Folgen
- 4) Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen
- 5) Störung sozialer Erwartungsstrukturen – Fallbeispiele
- 6) Folgen gestörter Erwartungsstrukturen
- 7) Balancierung sozialer Erwartungsstrukturen durch ‚Organisationale Achtsamkeit‘
- 8) Fazit: Balancierung sozialer Erwartungsstrukturen

1. Unternehmen unter Veränderungsdruck

Zunahme umweltorientierter Unsicherheiten

- Ökonomische Globalisierung und Europäisierung
- Liberalisierung von Finanz- und Kapitalmärkten
- Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Aufgaben und Dienstleistungen
- Erosion des fordistischen Produktionsmodells
- ▶ **Suche nach neuen passfähigen Veränderungs- und Unternehmenskonzepten**

2. Das Veränderungskonzept ‚Interne Marktsteuerung‘

Zentrale Merkmale

- Leitbild des flexiblen Netzwerkunternehmens
- Strategische Dezentralisierung und Auslagerung
- Markt- und Wettbewerbsmechanismen im Unternehmen
- Strukturelle Ressourcenknappheit
- Indirekte Steuerung durch Zielvereinbarungen und Kennziffern – im Schatten der Hierarchie
- Ergebniskontrollierte Autonomie → Initiative und Selbstorganisation
- ▶ **Permanenter Wandel als dauerhafte Bewährungsprobe**

3. ‚Interne Marktsteuerung‘ – unerwartete Folgen

Gefährdung psycho-physischer Gesundheit

- Erholungsunfähigkeit durch Arbeitsintensivierung und -extensivierung
- Grenzkonflikte → Erwerbsarbeit vs. private Lebensführung
- ‚Interessierte Selbstgefährdung‘ (Peters) → Überschreiten eigener Belastungsgrenzen
- Anerkennungsdefizite → Von ‚Würdigung‘ zu ‚Bewunderung‘ (Voswinkel)
- ‚Peer Pressure‘ und soziale Ausgrenzung
- Psychische Belastung aufgrund von Arbeitsplatzunsicherheit
- ▶ **Überdehnung und Erschöpfung gesundheitlicher Ressourcen**

3. ‚Interne Marktsteuerung‘ – unerwartete Folgen

Erosion der soziale Ressourcenbasis von Unternehmen

- Soziale Ressourcen → Relativ dauerhafte Interaktionsbeziehungen
- Beispiele: Vertrauen, Loyalität und *Gegenseitigkeit* (Reziprozität)
- Funktionale Bedeutung sozialer Ressourcen für Unternehmen
- Bedeutung für soziale Identität von Beschäftigten und Führungskräften
- ▶ **Kernproblem betrieblicher Sozialintegration:**
Erosion und Verletzung sozialer Erwartungsstrukturen

4. Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen

Definition

- **Soziale Erwartungsstrukturen = df.** „das sozial situierte und innerhalb einer relativ dauerhaften Interaktionsgeschichte hervorgebrachte und sich verändernde, lebensweltlich geprägte wechselseitige Erwartungsgefüge zwischen betrieblichen Akteursgruppen“ (Becke 2008: 399)
- Fokus: Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen in Unternehmen
- Unvollständigkeit des Arbeitsvertrags → Sozialer Tausch in asymmetrischen Arbeitsbeziehungen
- In und zwischen Belegschaftsgruppen → Gegenseitigkeit auf Basis von Kollegialität
- Unternehmen als ‚Moralökonomien‘ → generalisierte Reziprozität

5. Störung sozialer Erwartungsstrukturen – Fallbeispiele

Soziale Erwartungsstrukturen zwischen Management und Belegschaft

Fallbeispiel A: Inhabergeführter IT-Dienstleister mit neuem Geschäftsmodell

- Branchenkrise → Neues Geschäftsmodell und Personalabbau (mittleres Management)
- Störung der Erwartungsstruktur:
 - Mitarbeiter: Neues Geschäftsmodell → Arbeitsverdichtung, Verlust informeller Nischen; Aufkündigung von Gratifikationen; Transparenzdefizit über Unternehmensentwicklung; keine Beteiligung
 - Inhaber: Unzureichende Dankbarkeit und Anerkennung der Führung; nachlassendes Engagement der Beschäftigten
- ▶ Prozess der Vertrauenserosion zwischen Inhaber und Belegschaft
→ Beidseitig erlebtes Ungleichgewicht an Gegenseitigkeit

5. Störung sozialer Erwartungsstrukturen – Fallbeispiele

Soziale Erwartungsstrukturen zwischen Belegschaftsgruppen

Fallbeispiel B: Permanente Reorganisation eines ÖPNV-Unternehmens

- Interne Marktsteuerung → Wandel kollegialer Erwartungsstrukturen
- Entwertung der impliziten Kollegialitätsnorm des ‚laissez faire‘
→ Informelle ‚Nischen‘ als Gerechtigkeitsproblem
- Zunahme leistungspolitischer Konflikte, z.B. Leistungs- vs. Verteilungsgerechtigkeit
- Erhöhte Pluralität sozialer Erwartungsstrukturen als Konfliktpotenzial
→ z.B. durch Vielfalt von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen

6. Folgen gestörter Erwartungsstrukturen

Beziehungsebene Management - Belegschaft

- Vertrauenserosion → Misstrauen und Gerüchte, Leistungszurückhaltung und ‚innere Emigration‘
- Erlebtes strukturelles Ungleichgewicht der Reziprozität: Gesundheitsgefährdende berufliche Gratifikationskrisen
- Loyalitätswandel und -dilemma intern vermarktlichter Unternehmen
- Zunahme von Konflikten und Formierung von ‚Voice‘ (kulturabhängig!)
- ‚Neue‘ impliziter Arbeitsverträge vs. Beschäftigungsinstabilität

Beziehungsebene Mitarbeitende

- Soziale Schließung und Ausgrenzung
- Schimpf- und Schmähklatz (Elias/Scotson)

7. Balancierung sozialer Erwartungsstrukturen durch ,Organisationale Achtsamkeit‘

Das Gestaltungskonzept ,Organisationale Achtsamkeit‘

- Herkunft → Risiko- und Sicherheitsforschung zu ,High-Reliability-Organisations‘ (Weick/Sutcliffe)
- Achtsamkeit = Achtung und Aufmerksamkeit
- Fokus des 8iNNO-Projekts: Innovationsförderliche Vertrauenskulturen in permanentem Unternehmenswandel → 4 qualitative betriebliche Intensivfallstudien
- Fokus: Nicht intendierte Folgen und Innovationspotenziale
- Bezugspunkte: Kernaufgaben, betriebliche Sozialintegration, Arbeitsqualität
- Infrastruktur organisationaler Achtsamkeit: Kommunikationsroutinen und Kernprinzipien

7. Balancierung sozialer Erwartungsstrukturen durch 'Organisationale Achtsamkeit'

Kernprinzipien organisationaler Achtsamkeit

- Perspektivenvielfalt ermöglichen: Austausch zwischen Belegschaftsgruppen und zwischen Führungskräften und Beschäftigten
- Konstruktive Konfliktkultur entwickeln: Konflikte als Innovationspotenzial; Verfahren der Konfliktbearbeitung
- Stabilitätsanker erhalten und fortentwickeln: Vertrauen, Gegenseitigkeit, Berufsethos

7. Balancierung sozialer Erwartungsstrukturen durch „Organisationale Achtsamkeit“

Kernprinzipien organisationaler Achtsamkeit

- Experimentellen Wandel ermöglichen: Beteiligungsorientierte Pilotprojekte → Begrenzung von Veränderungsrisiken, Fördern von Lernprozessen
- Nachhaltige Arbeitsqualität fördern: Erhalt und Regeneration gesundheitlicher Ressourcen bei sich verändernden Arbeitsbedingungen
- Mittlere Führungskräfte stärken: „Sandwich-Position“ und Vermittlungsfunktion in Veränderungsprozessen

8. Fazit: Balancierung sozialer Erwartungsstrukturen

Zentrale Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren

- Kultur des Interessenausgleichs zwischen Führungskräften und betrieblicher Interessenvertretung
- ‚Sustainable Human Resource Management‘
- Kommunikations- und Dialogstruktur etablieren
→ Steuerungskreis als Zentrum
- Lernen durch Reflexion und Erproben von Veränderungen
→ Erwartungsklärung und Beteiligung
- Verstetigung organisationaler Achtsamkeit auf Kernaufgaben, sozialen Zusammenhalt und Arbeitsqualität
- Ressourcen für achtsamen Wandel bereitstellen und sichern
- Kontextbedingungen beachten

8. Fazit: Balancierung sozialer Erwartungsstrukturen

Harte Grenzen

- Forcierte Ökonomisierung → Risiko Ressourcenverlust
- ‚Finanzialisierung‘ der Unternehmensführung
→ Risiken: Ökonomie der kurzen Fristen und der Beschleunigung
- Instabilität der Arbeitsbeziehungen, z.B. durch häufige Personalwechsel im Management
- Schwache Anbindung an Entscheidungsstrukturen auf Konzern- oder Holdingebene

Literaturtipps

- Guido Becke (2008):
Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel, Berlin: Edition Sigma
- Guido Becke, Miriam Behrens, Peter Bleses, Sylke Meyerhuber, Sandra Schmidt (2013): **Organisationale Achtsamkeit – Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel**
- **Heft 3 / 2013 der Zeitschrift ‚Supervision. Mensch – Arbeit – Organisation‘: Achtsame Organisationen**