



Arbeitsorganisation

Sebastian Schief

DOI: <https://doi.org/10.33058/seismo.30739.0013>

Erstveröffentlicht: December 2020

Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik

Jean-Michel Bonvin, Valérie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder, Ueli Tecklenburg (Hrsg.)

Veröffentlicht von: Seismo Verlag, Zürich und Genf

ISBN ePDF 978-3-03777-739-8

ISBN Print 978-3-03777-177-8

Zitiervorschlag: Schief, Sebastian. 2020. Arbeitsorganisation. In Jean-Michel Bonvin, Valérie Hugentobler, Carlo Knöpfel, Pascal Maeder, Ueli Tecklenburg (Hrsg.), *Wörterbuch der Schweizer Sozialpolitik*. Zürich: Seismo Verlag, DOI <https://doi.org/10.33058/seismo.30739>.

Dem Gabler Wirtschaftslexikon zufolge dient Arbeitsorganisation dem Ziel, Belastungen zu mindern und positiv auf die Arbeitszufriedenheit und Leistung einzuwirken. Dabei stehen insbesondere die Gestaltung des Arbeitsplatzes sowie die Organisation der Arbeit im Vordergrund. Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation haben zentralen Einfluss auf die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In modernen Gesellschaften ist Erwerbsarbeit zum grössten Teil Arbeit, die innerhalb von Organisationen stattfindet. Die Form der Organisation kann hierarchischer oder bürokratischer Natur, partizipativ aber auch hybrid, also mit marktlichen Elementen innerhalb der Organisation versehen sein.

Arbeitsorganisation findet auf mehreren Ebenen statt. Auf staatlicher Ebene werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Arbeit geschaffen, zu denken wäre hier zum Beispiel an das Arbeitsgesetz. Auf der Ebene der Gesamtarbeitsverträge werden Rahmenbedingungen für Branchen aber auch für einzelne grosse Betriebe ausgehandelt, so sind zum Beispiel die Arbeitszeiten bei Banken und Versicherungen anders als im Detailhandel. Schliesslich werden Arbeitsbedingungen noch konkret auf der Ebene der Betriebe gestaltet, indem konkrete Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz entwickelt werden. Für die Schweiz gilt, dass die Ebene der Betriebe bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen von entscheidender Bedeutung ist, dies gilt in zunehmendem Masse in den letzten beiden Jahrzehnten.

Die Entwicklung der Arbeitsorganisation geht auf das Militär- und Verwaltungswesen zurück. Der weitaus grösste Teil der Erwerbsarbeit fand bis ins 18. Jh. in sehr kleinen familiär organisierten Einheiten statt. Mit der Industrialisierung, die in Grossbritannien ihren Ursprung nahm, wurden in Manufaktur- und Industriebetrieben insbesondere technologische Bedingungen geschaffen, um durch eine straffe Arbeitsorganisation mit klarer Rollen- und Aufgabenverteilung und einem ausgeprägten System von Sanktionen starke Produktivitätsgewinne zu erzielen. Hervorzuheben als Wegbereiter der industriellen Massenproduktion sind Frederick Taylor («wissenschaftliche Betriebsführung») und Henry Ford (Fließband, Entlohnungsmodell). Der mit Taylorismus und Fordismus verbundene Rationalisierungsschub durch industrielle Massenproduktion zu Beginn des 20. Jh. war immens. Henry Fords Modell der industriellen Massenproduktion verband eine zentralistisch konzipierte Arbeitsorganisation, in der sich die operativen Arbeitskräfte als rein ausführende Kräfte in höchst spezialisierten, simplifizierten Fließbandrollen vorgefunden haben, mit höheren Löhnen («Autos kaufen keine Autos»). Die Taktung der Arbeit konnte durch das Fließband beeinflusst werden. Vorreiter bei der Einführung fordistischer Prinzipien in der Schweiz war der Schönenwerder Schuhhersteller Bally im Kanton Solothurn.

Die so genannte Human Relations Bewegung versuchte in den 1930er Jahren neben der Produktivität die Frage der



Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Arbeiterinnen und Arbeiter einzubringen. Im Rahmen der Hawthorne-Experimente wurde zum Beispiel die Bedeutung formeller und informeller Gruppenstrukturen (für das individuelle Wohlbefinden ebenso wie für die Produktivität) untersucht. Seither haben sich zunehmend postfordistische Konzepte der Arbeitsorganisation ausgebreitet, sei es das Modell der lean production (Toyotismus) aber auch viele andere Versuche, die Produktion effizienter zu gestalten (z. B. just in time Produktion, management reengineering, total quality management usw.).

Wichtige Einflüsse auf die moderne Arbeitsorganisation verbinden sich mit den Begriffen Marktsteuerung, Informatisierung, Telearbeit (télétravail), Uberisierung (ArbeitnehmerInnen als SubunternehmerInnen), Work-Life-Balance und generell Human Resources. Marktsteuerung meint, dass im Gegensatz zur Unternehmensorganisation der traditionellen Massenproduktion, die Unruhe der Marktschwankungen in die Organisation von Arbeit integriert werden. Dies geschieht über Kennziffern, Konkurrenz und Kunden. Zunehmend werden die Marktschwankungen auch durch eine Unterteilung in Kernbelegschaft und Randbelegschaft aufgefangen. Die Kernbelegschaft arbeitet unter besseren Bedingungen (Sicherheit) und verdient meist auch mehr, während die Randbelegschaft über Leiharbeit oder Arbeit auf Abruf organisiert wird. Informatisierung beschreibt den Einfluss der neuen Kommunikationsmedien und der Computer. Denkbar und zum Teil schon entstanden sind völlig neue, «virtuelle» Formen der Arbeitsorganisation, die ohne geographischen Ort und ohne stabile Formen der Mitgliedschaft und Rollenzuweisung auskommen können. Inwiefern sich diese radikal neuen Formen der Arbeitsorganisation durchsetzen werden, wird sich aber erst in der Zukunft erweisen. Seit längerer Zeit wird darüber diskutiert, inwiefern Telearbeit, also Arbeit, die von Zuhause aus mit Unterstützung moderner Kommunikationsmittel durchgeführt werden kann, die Arbeitsorganisation verändern wird. Im Zuge einer weiteren Digitalisierung der Arbeitsorganisation kann sich dieser Trend durchaus verstärken.

In Verbindung mit dem Schlagwort der Share Economy zeichnet sich ein neuer Trend in der Arbeitsorganisation ab, der auch als Uberisierung oder Gig Economy bezeichnet wird. Neue Unternehmen wie Uber, ein Unternehmen, das Mitfahrgelegenheiten organisiert, und AirBnB, ein Anbieter von Mitwohngelegenheiten, sind im Wesentlichen als Plattformen organisiert, auf denen selbstständige Anbieter Dienstleistungen feil bieten können. Da die meisten der Anbieter aufgrund der Stärke der Plattform allerdings in einem Abhängigkeitsverhältnis zu dieser stehen, ergibt sich eine starke Asymmetrie. Einerseits stehen die Anbieterinnen in ihrer Abhängigkeit in einem ähnlichen Verhältnis zur Plattform wie Arbeitnehmerinnen zu einem Arbeitgeber, andererseits fehlen Ihnen aber sämtliche Sicherheiten einer Einbindung in die Organisation durch einen Arbeitsvertrag (geregelte Löhne und Arbeitszeiten, Sozialversicherung usw.). Für Gewerkschaften entsteht bei solchen Formen der Arbeitsorganisation das Problem der Organisation des Personals.

Zentral bei der Organisation von Arbeit ist auch, eine Balance zwischen Sicherheit, Autonomie und Flexibilität für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Unternehmen zu erreichen. Genau an dieser Stelle zeigt sich die zentrale Stellung der Arbeitsorganisation für die Nutzung und den Erhalt von Human Resources. Wie die Beispiele überlanger oder unsozialer Arbeitszeiten zeigen, kann die Form der Organisation von Arbeit unmittelbare Auswirkungen auf Gesundheit und Produktivität der Mitarbeiterinnen haben. Schlechte Arbeitsorganisation kann zu Produktivitätsverlusten und Demotivation führen, während gute Arbeitsorganisation wie eine Produktivitätsspeitsche wirken kann. Ein wichtiger Partner bei der Gestaltung der Arbeitsplätze ist in der Schweiz deshalb auch die Schweizerische Unfallversicherung (SUVA).

Literaturhinweise

Hielscher, V. (2000). Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten: Eine Literaturstudie. Berlin: WZB.

Lehndorff, S. (2005). Widersprüche der «Vermarktlichung»: Marktsteuerung in der Arbeitsorganisation von Dienstleistungen. Forum Wissenschaft, 22(1), 10–14.

Schief, S. (2010). Does location matter? An empirical investigation of flexibility patterns in foreign and domestic companies in five European Countries. International Journal of Human Resource Management, 21(1), 1–16.