

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
		5

4	Moderne Zeiten: Projektarbeit und Meetings bei der Formala GmbH	61
4.1	Restrukturierung bei einem mittelständischen Unternehmen	61
4.2	Alles Meeting oder was?	62
4.3	Regelmäßige Meetings	63
4.4	Ad-hoc-Meetings	63
4.5	Formalisierung als unausweichliche Folge des Wachstums?	67
5	Die Tücken der Meetings	69
5.1	Meetings als Zeitkiller	69
5.2	Meetings als Entscheidungskiller	74
5.3	Meetings zur Absicherung und Rechtfertigung	76
5.4	Meetings als Problemgeneratoren	78
5.5	Meetings als Kampfplatz	81
6	Meetings und widersprüchliche Arbeitsanforderungen – Ursachen für neue Belastungen	85
6.1	Das Dilemma ineffektiv genutzter Zeit	85
6.2	Das Dilemma der Entscheidungsfindung	87
6.3	Das Dilemma des Absicherungszwangs unter Experten	90
6.4	Das Dilemma der Problemgenese	92
6.5	Teufelskreis Meeting – Meetingspirale	93
7	Hintergründe der Belastungsdynamik	97
7.1	Planungsmythos und Angst vor Risiken	97
7.2	Entscheidungsangst	98
7.3	Die Überfrachtung der Meetings	101
7.4	Unrealistische Anforderungen statt Führung	103
7.5	Kontrolle durch Formalisierung	105

8	Vom Lob und Leid der informellen Kooperation in der betrieblichen Realität	107
8.1	Die Verdrängung der informellen Kooperation	107
8.2	Informelle Kooperation: Viele Barrieren	108
8.3	Informelle Kooperation – nur ein rückständiges Relikt?	112
9	Kurze Wege trotz steigender Komplexität: Kooperation bei der mittelständischen Situatio GmbH	115
9.1	Das traditionale, aber wachsende mittelständische Unternehmen	115
9.2	Zusammenarbeit jenseits von Formalisierung	116
9.3	Situative informelle Kooperation zur Lösung kurzfristig auftretender Probleme	118
9.4	Meetings als „Informationsbörse“	120
10	Merkmale informeller Kooperation im täglichen Arbeitshandeln	123
10.1	Vorgehensweise: Situative Selbststeuerung und exploratives Vorgehen	124
10.2	Gemeinsame Erfahrungsräume	125
10.3	Gegenstands- und handlungsvermittelte Kommunikation	126
10.4	Persönlich-empathische Beziehungen	127
11	Vorteile durch informelle Kooperation	129
11.1	Warum ist informelle Kooperation oftmals effektiver?	129
11.2	Zeitersparnis	129
11.3	Effizientere Entscheidungsfindung	130
11.4	Abbau von Absicherungszwängen	132
11.5	Wege zu neuen Balancen	133

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 unternehmenskultureller 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