

HANSER



Leseprobe

Christoph Bartmann

Leben im Büro

Die schöne neue Welt der Angestellten

ISBN: 978-3-446-23877-0

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-literaturverlage.de/978-3-446-23877-0>

sowie im Buchhandel.

Für A.

1 2 3 4 5 16 15 14 13 12

ISBN 978-3-446-23877-0

Alle Rechte vorbehalten

© Carl Hanser Verlag München 2012

Satz: Fotosatz Amann, Aichstetten

Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg

Printed in Germany



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C014889

Büro ist wie Chemie. Durchdringt uns,
umgibt uns, ist uns keinen Gedanken
wert. Und doch hat das Büro Zukunft,
in welcher Gestalt auch immer.

Walter E. Richartz

Inhalt

Vorwort 9

Kapitel 1

Unter Office. Protokoll eines Bürotages 13

Kapitel 2

Der Managerismus als höchstes Stadium der
Bürokratie. Historische Untersuchungen 61

- 2.1. Segen und Fluch der Bürokratie. Max Webers
Aufmaß der modernen Welt 63
- 2.2. Freud in Amerika. Psychologie und der neue Geist
des Wunders 79
- 2.3. Die Perversion des Büros. Angeklagte und
Angestellte im *Process* 98
- 2.4. Depressive Optimisten. Peter Drucker und die
Erfindung des Managements 113
- 2.5. Das Subjekt als Manager. Michel Foucault und die
Frage nach der (Selbst-)Regierung 133
- 2.6. New Public Management. Tony Blair und die
Bürokratie des »Dritten Weges« 149

Kapitel 3

Pathologien des Gegenwartsbüros 165

- 3.1. Neue Steuerungslehre 165
- 3.2. Change. Die Kirche des Wandels 186

- 3.3. Performance. Leistungsdarstellung und Darstellungsleistung 212
- 3.4. Burnout. Kreativität macht krank 244
- 3.5. Vom Nicht-Ort zu gar keinem Ort. Das Büro in der Raumkrise 270

Kapitel 4
Die ganze Welt ist jetzt Büro.
Schlussbetrachtungen 293

Anmerkungen 307

Literatur 315

Textnachweis 319

Vorwort

Dieses Buch lädt ein zu einer kritischen Begehung des zeitgenössischen Büros. Es sucht und findet Nahrung für die These, dass im Büro von heute nicht mehr die Chefs das Sagen haben, sondern Programme und Instrumente. Die Führung, die einst die Führungskräfte für sich beanspruchten, scheint zurückgesetzt auf das Büro-Individuum selbst, das sich nun mit Hilfe von Vereinbarungen und Kontrakten selbst zu steuern hat. Im Büro hat eine Revolution stattgefunden, nämlich die Revolution des Managements. Wo einmal das Büro war, ist jetzt »Office« – wir befinden uns im Zeitalter der zweiten, der neuen Bürokratie. Office, so nennen wir die große Koalition aus Computersoftware, Betriebswirtschaftslehre und positiver Psychologie, die uns jetzt regiert – oder mit der wir uns selbst regieren. Office, wie es in die Welt kam und was es mit uns anrichtet: davon handelt dieses Buch.

Wen oder was genau meinen wir aber, wenn wir vom Büro und von den neuen Angestellten sprechen? Weiterhin bestehen ja zwischen öffentlich und privat Angestellten markante Unterschiede. Auch der Büroraum selbst hat in den letzten Jahren, dank PC und Smartphone, eine tiefe Wandlung erlebt. Wer muss wirklich noch 38,5 oder mehr Stunden pro Woche physisch und räumlich ins Büro? Der Arbeitsraum hat sich virtualisiert und vervielfältigt. Wer etwas auf sich hält, wird Mitglied eines Business-Clubs oder eines »Co Working Space«. Man kann, scheint es,

arbeiten, wo man will. Gleich aber wo wir arbeiten, sind wir »unter Office«: die gleichen Zwänge, die gleichen Routinen, die gleichen Sprachspiele. Wer sich von dieser Beschreibung angesprochen fühlt, der ist vermutlich ein neuer Angestellter.

Man müsste sehr abstrakt bleiben, wenn die Diagnose alle Büros und alle Angestellten gleichermaßen betreffen sollte. Ausgangspunkt dieses Buches sind eigene Erfahrungen, im öffentlichen Dienst. Im öffentlichen Dienst, in der öffentlichen Verwaltung hat in den letzten gut zwei Jahrzehnten ein gewaltiger Kulturwandel stattgefunden. Sein Name ist New Public Management, sein Ziel ist der Bürokratieabbau. Aus Behörden sind Agenturen geworden und aus Beamten und Angestellten, zumindest auf dem Papier, unternehmerisch handelnde Subjekte. Eines dieser Subjekte bin ich. Ich bin, ohne gefragt worden zu sein und ohne diese Berufswahl angestrebt zu haben, zum Manager geworden. Wir alle, sofern wir es nicht schon vorher waren, sind jetzt Manager. Die fachlichen Qualifikationen, die wir mitbrachten, sind zunehmend brüchig und unhaltbar geworden. Der Managerismus, mit seinen neuen Instrumenten und Dispositiven, setzt unsere mitgebrachten Fähigkeiten weitgehend außer Vollzug. Neue Instanzenwege, allen voran die Evaluation, sind entstanden. In ihrer Unabhängigkeit von den Erfahrungen und Urteilen der Angestellten erfüllen sie den Tatbestand der neuen, auf »Steuerung« und »Optimierung« gerichteten Bürokratie.

Manches, wovon in diesem Buch die Rede ist, wird vielen Angestellten, gleich ob öffentlich oder privat angestellt, vertraut vorkommen. Anderes wird sich womöglich nicht einmal meinem Büronachbarn gänzlich erschließen.

Das ist der Preis für den Versuch, aus eigener Anschauung und teilnehmender Beobachtung zu einer Symptomatik des Gegenwartsbüros zu gelangen. Der Bürotag, dessen Schilderung am Anfang des Buches steht, ist fiktiv, wenn auch typisch. So oder ähnlich kann er sich überall und jederzeit zutragen. Nicht ein bestimmtes Büro in einer bestimmten Institution hat dieses Buch im Blick, sondern das heutige Büro als Kulturphänomen, anders gesagt, den »Büro-Komplex« in jedweder Bedeutung. Wenn es ihm gelänge, in einer Formulierung von Jürgen Habermas, etwas von den »tonlos eingewöhnten sozialen Verwerfungen blitzartig zu beleuchten«, dann hätte es seine Absicht erfüllt.

Ich bedanke mich bei Freunden und Kollegen für Anregung, Ermunterung und Kritik – und für die Stichworte, die sie mir manchmal gaben, ohne es zu wissen.

KAPITEL 1

Unter Office. Protokoll eines Bürotages

Ich bin Angestellter, öffentlich Angestellter. Weder arbeite ich also in der Privatwirtschaft noch bin ich selbständig in der immer weiter zerfließenden Bedeutung dieses Wortes – vom Steuerberater oder Zahnarzt bis hin zu den jungen Menschen, die mit einem Milchschaumgetränk und ihrem Apple-Gerät im Coffeeshop sitzen und etwas tun, für das sie hoffentlich bezahlt werden. Angestellter – dass es so etwas überhaupt noch gibt! Aber tatsächlich ist ja die große Mehrheit der berufstätigen Deutschen noch immer angestellt, auch wenn anscheinend nur noch wenige als festangestellte Vollzeitbeschäftigte das Rentenalter erreichen (ich habe es fest vor). Es gibt uns noch, die Angestellten in unprekären, unspektakulären Beschäftigungsverhältnissen, die Inhaber eines richtigen Arbeitsplatzes in einer Einrichtung, die man früher Behörde genannt hätte, später dann Institution oder Organisation, und die sich jetzt gerne Unternehmen nennt. Nur grobes Fehlverhalten oder der Wegfall der Geschäftsgrundlage könnten uns aus ihr vertreiben, aber auch dann nicht ohne eine angemessene Abfindung. Wir sind unbefristet angestellt, so gut wie unkündbar, genießen die Segnungen eines Tarifvertrages und haben so weit keinen Grund zum Klagen. Natürlich haben es die Beamten noch besser, aber hatten wir jemals das Ziel, Beamte zu werden? Sicher

nicht, aber genauso wenig war es jemals unser Ziel, Angestellte im öffentlichen Dienst zu werden. Es hat sich ergeben, wir haben nicht nein gesagt und waren ja damals ganz froh, überhaupt einen Job zu finden; und mit der Zeit haben wir die Sicherheit schätzen gelernt und den Gedanken an berufliche Alternativen sanft eingeschläfert. Die »Planungssicherheit«, wie man so sagt, die relative Unwahrscheinlichkeit, abzustürzen und wieder bei den Eltern einziehen zu müssen, die Erwartung einer moderaten Rente, das alles ist nicht wirklich ein Nachteil, auch wenn es auf manche langweilig wirkt. Aber wie spannend ist es, nicht zu wissen, wovon die nächste Telefonrechnung bezahlt werden soll, wie bei den meisten Freiberuflern, jedenfalls in unserer Branche. Das Angestelltsein, sagen wir uns, ist schon in Ordnung, und gerade wenn es ein Auslaufmodell wäre, was es wahrscheinlich gar nicht ist, sollte man sich an ihm freuen. Soweit ist also alles in Ordnung.

Trotzdem beschleicht mich regelmäßig ein Unbehagen. Es ist das Unbehagen am oder im Büro, an der Ordnung des Gegenwartsbüros, das Unbehagen an Office. Office, das ist der Betriebsmodus der gegenwärtigen, der neuen Bürokratie, von der das gleichnamige Microsoft-Paket nur ein Teil ist. Es ist nicht so, dass mir im Büro die hässlichen Dinge widerfahren, von Mobbing bis zu sexueller Belästigung, von denen die vielen Büroratgeber handeln. Das Unbehagen geht tiefer, und zugleich hat es mit mir persönlich und meinem individuellen Büroerlebnis nicht viel zu tun. Was also? Ist es, was man einmal Entfremdung nannte? Aber alle sind freundlich zu mir, und ich arbeite weitestgehend selbstbestimmt. Ist es das Gefühl, nur ein Objekt zu sein? Aber ich darf, ja soll mich geradezu als Subjekt entfalten, meine Kreativität und meinen Nonkon-

formismus ausleben. Die Autoritäten, die einem früher einmal das Büro verleiden konnten, haben weithin abgedankt, und vielleicht ist genau das mein Problem: ich begegne im Büro kaum je schlechtgelaunten Chefs, sinnlosen Vorschriften und dem Walten anonymen Mächte, sondern im Grunde genommen nur mir selbst, in meiner nur in der Ferne von Vorschriften eingezäunten Autonomie. Ich bin jetzt ein unternehmerisches Selbst, wie das Soziologen nennen. Könnte ich da nicht genauso gut zu Hause bleiben, in meinem Home Office und dort meine Arbeit erledigen?

Zum Bürotag gehört die Anreise, und weil meine Anreise lang ist, eröffnet sie Räume zum Nachdenken. Meine Gedanken kreisen dabei häufig um die Frage, warum ich überhaupt ins Büro fahre. Ich gehe keineswegs ungern ins Büro, im Gegenteil, ich mag die meisten meiner Kollegen, ich mag den Inhalt meiner Arbeit und ich gehe gern mittags in die Kantine. Nur: arbeiten im strengen Sinn des Wortes könnte oder kann ich besser zu Hause; weshalb ich mir gelegentlich auch einen sogenannten Teletag genehmige. Ins Büro gehe ich, so kommt mir vor, eher zum Kommunizieren. Aber würde dafür nicht eigentlich ein Tag pro Woche genügen? Der Kommunikationstag. Die Präsenz- und Kontakt-Phase. Was das Arbeiten zu Hause so attraktiv macht, ist vor allem der Umstand, dass dort wenig Kommunikation stattfindet. Keine Besprechungen, keine Konferenzen, keine Meetings. Das Büro dagegen ist ja nicht nur der physische Ort (Schreibtisch, Gummipflanze, Kunst an der Wand), in dem Büroarbeit geleistet wird, es ist vor allem der Raum, in dem die Ereignisse meines Outlook-Terminkalenders Gestalt annehmen, also die Meetings, die Besprechungen und sonstigen Kommunika-

tionen, zu denen ich laufend von meinem Personal Information Manager eingeladen werde und – seltener – selbst einlade. Office heißt, anstelle der früheren Autoritäten, das Programm, unter dem ich stehe und das meinen Bürotag strukturiert. Es setzt sich bekanntlich zusammen aus Word, Excel, PowerPoint, Outlook und noch ein paar anderen Anwendungen. Office ist, und das kann man für einen Fortschritt halten, überall, räumlich wie sozial. Für Office brauche ich nicht einmal ins Büro zu gehen, und für Office brauche ich nicht einmal ein Büro- oder sonst wie Angestellter zu sein. In einer Hinsicht nämlich sind wir nichtkörperlich arbeitenden Menschen – Angestellte oder Freiberufler, Manager oder Sachbearbeiter, Künstler oder Werber, Lehrer oder Studenten, Wissenschaftler oder Journalisten – alle gleich: wir arbeiten mit oder besser unter Office. Erst dank Office hat sich der Bürogedanke – und mit ihm die ganze Icon-Bürowelt der Ordner mit aufgesetzten Reitern, der Papierkörbe und der Vorgänge, kurz, die gesamte Imitation des realen Büros auf Benutzeroberflächen – universalisiert. Wir haben nicht nur das Büro verinnerlicht, sondern das Büro hat sich in uns veräußert; unser Arbeits- und vielleicht auch Privatleben hat insgesamt die Form des Büros angenommen.

Wenn das so ist und wenn es sich nicht ändern lässt, warum bleibe ich dann nicht wirklich zu Hause und erledige meine Aufgaben mit Hilfe des Office-Pakets ungestört und termingerecht, statt im Büro von einer Besprechung zur nächsten zu hasten und dabei stets das Gefühl zu haben, ich würde an der Erledigung meiner eigentlichen Aufgaben tückisch gehindert? Legion ist die Zahl der Publikationen, die den Mangel an Effizienz in unserer Besprechungskultur beklagen und Abhilfe durch neue

Methoden versprechen. Tatsächlich aber kommen die Besprechungen, in denen Maßnahmen zum Bürokratieabbau besprochen werden sollen, zu den ohnehin schon existierenden Besprechungen nur noch hinzu. Auch der permanente Change, von dem immer wieder geträumt und geredet wird, ist in erster Linie ein Besprechungsphänomen, und weil er alle angeht, eines, zu dem möglichst alle per Outlook eingeladen werden müssen (ablehnen gilt nicht, wenn es um den Change geht). Im Büro also droht ständig der Arterienverschluss durch Sitzungs-Ablagerungen und Arbeits-Surrogate. Zu Hause hingegen wartet das Reich der Freiheit. Jedenfalls herrscht hier, wenn Frau und Kind ebenfalls zu ihren Verrichtungen aufgebrochen sind, relative Ruhe. Natürlich bin ich online und bearbeite also meinen Posteingang. Zu Hause schreibe ich eher die Konzeptpapiere, zu denen mir das Büro selten die freien Minuten lässt, es sei denn am Abend, wenn der Besprechungsanfall nachlässt. Zu Hause greife ich auch eher zum Telefon, um mal ein etwas ausführlicheres Gespräch zu führen, das nicht durch Besprechungen und das ihnen vorausgehende Alarmläuten des Outlook-Kalenders gestört wird. Zu Hause durchströmt mich manchmal ein Gefühl von Effizienz, ja von Leistung oder gar Wirkung, das mir im Büro selbst eher fremd ist. Zu Hause erlebe ich manchmal sogar den Flow, von dem wir im Büro nur reden, der aber durch vielerlei Ablenkungen selten oder nie zustande kommt.

Tatsächlich geht aber kaum ein Arbeitgeber vom Prinzip der Realpräsenz am Arbeitsplatz ganz ab. Das wird Gründe haben, die mir, während ich auf der Fahrt ins Büro über mein Büroleben nachdenke, nicht ganz einleuchten. Hat es etwas mit Kontrolle zu tun? Das wäre nicht klug,

denn kein Mitarbeiter ist da, nur weil er da ist. Niemand ist der Kontrolle durch seine Vorgesetzten eher entzogen als der vor seinem Bildschirm sitzende und vielleicht nur in seiner körperlichen Hülle anwesende, sonst aber in die Tiefen irgendeiner PC-Anwendung abgetauchte Büromensch neuen Stils. Mitten in der schönsten Büroanwesenheit können sich Abgründe der mentalen Abwesenheit auftun. Die Anwesenheit am Arbeitsplatz ist also oft nur eine leibliche. An- und Abwesenheit verteilen sich unter heutigen Bedingungen ganz anders, weshalb auch die sogenannte Zeiterfassung nicht so sehr die Arbeitszeit erfasst, als vielmehr die aktuelle Position angestellter Körper im Raum ortet. Wie auch immer: ich mache manchmal Telearbeit, aber meistens – wenn nicht gerade Dienstreisen anstehen – bin ich im Büro, im Innendienst sozusagen. Und das, wie gesagt, nicht ungerne. Das Unbehagen im Büro drückt sich an mir nicht als körperliches Unwohlsein aus. Ich habe keine besonderen psychosomatischen Symptome, mich quält auch nicht die Angst vor dem großen Versagen. Nicht vor dem Versagen habe ich Angst, sondern eher vor dem Entsprechen. Diese Art Angst ist keine vor Personen, sondern eine vor der neuen Technokratie aus Instrumenten, Prozessen, Standards und Routinen. Es ist die Angst, ein Manager zu werden oder schon längst geworden zu sein, ohne dass wir den Schwund unserer kritischen Kapazitäten überhaupt richtig bemerkt hätten.