

Nick Kratzer, Dieter Sauer

**Normalarbeit unter Veränderungsdruck
– Heterogenität entgrenzter Arbeit**

Workshop „Entgrenzung von Arbeit und Leben“,
Zentrum für Sozialpolitik, Bremen, 21. und 22. März 2002

Ausgangspunkt: Thesen zur gegenwärtigen Entwicklung von Arbeit:

- These der „Unübersichtlichkeit“ der gegenwärtigen Entwicklung
- These der Eindeutigkeit einer Entwicklungstendenz
- These des Übergangsprozesses: Heterogenität als Übergangerscheinung

Analytische Dimensionen des Konzepts „Entgrenzung von Arbeit“

	Entgrenzung von Arbeit – Prozeß der ...	Merkmale entgrenzter Arbeit
Organisation von Einsatz/Verfügbar- keit von Arbeits- kraft	Flexibilisierung: <ul style="list-style-type: none"> - Von der Produktions- zur Markt-/Kundenorientierung - Von der organisationellen zur individuellen Flexibilität - Von der fremdorganisierten zur selbstorganisierten Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> - Flexible Belegschaft - Zeitlich/räumlich flexible Arbeit - Selbstorganisation des Arbeitseinsatzes
Organisation der Nutzung/ Leistung von Arbeitskraft	Selbstorganisation: <ul style="list-style-type: none"> - Von der direkten zur indirekten Steuerung - Von der formellen zur informellen Steuerung - Vom Objekt- zum Subjektbezug der Leistungsregulation 	<ul style="list-style-type: none"> - Entgrenzte Hierarchie - Abstrakte Steuerung - Informelle Steuerung und Kontrolle - Subjektbezug

Normalarbeit unter Veränderungsdruck als Untersuchungskonzeption

- Begründung der Untersuchungskonzeption
- Definition von “Normalarbeit”:
 - Betriebsförmig verfasste Arbeit
 - Eindeutige Dominanz von zumindest beruflichen Qualifikationen
 - Normalarbeitsverhältnisse als eindeutig vorherrschende Erwerbsform
- „Normalarbeit unter Veränderungsdruck“: Traditionelle Organisationsstrukturen von Betrieb und Arbeit sind noch vorherrschend, befinden sich aber bereits im Wandel

Fallbetriebe

Entgrenzung von Arbeit – Normalarbeit unter Veränderungsdruck		Entgrenzte Arbeit als Normalität
„Versicherung“	„Fertigungswerk“	„IT-Beratung“
Teil eines großen Konzerns, zum Befragungszeitpunkt ca. 600 Beschäftigte	Produktionsstandort eines größeren Unternehmens, zum Befragungszeitpunkt ca. 700 Beschäftigte	1990 als Ausgründung eines größeren Softwarehauses entstanden, ca. 55 Beschäf- tigte

Empirische Befunde zur Heterogenität entgrenzter Arbeit

	Entgrenzung von Arbeit – Normalarbeit unter Veränderungsdruck		Normalität entgrenzter Arbeit
	„Versicherung“	„Fertigungswerk“	„IT-Beratung“
Flexible Belegschaft	„Bedarfsbelegschaft“ (v.a. Befristungen, Freie Mitarbeiter)	Befristungen von rund 70% aller Neueinstellungen	Priorität von Festanstellungen; Externe als Ergänzung
Flexibler Arbeitseinsatz	Gleitzeit, wachsende Grauzonen durch „Arbeit zu Hause“ und zu „ungewöhnlichen Zeiten“	Individuelle Flexibilität durch Gleitzeit, Flexibilisierung der Betriebszeiten	Weitgehende individuelle Flexibilität: Selbsterfassung und Entkopplung von Arbeitsort und Betrieb
Entgrenzte Hierarchie	Abbau der Gruppenleiter Ebene; Projekte als „hierarchiefreie Zonen“	„Autonom, aber alleingelassen“: Abschaffung von Vorarbeiterpositionen, große Führungsspanne	„Freiheit zur Selbstaussbeutung“
Abstrakte Steuerung	Gering ausgeprägt, zunehmende Bedeutung für die Unternehmenssteuerung	Transparenz betrieblicher Daten; Kennziffernsteuerung der Arbeit	Kaum Transparenz der betrieblichen Daten; Budgetverantwortung auf Team/Projektleiterebene
Informelle Steuerung und Kontrolle	Unterschiedliche „Leistungskulturen“	Informelle Steuerung auf Arbeitsgruppenebene, Diskursive Rationalisierung	„Management by Tresen“, Informalität als Organisationsprinzip; Leitkultur des „active friend“
Subjektbezug der Steuerung	Primär auf arbeitsinhaltliche Aspekte bezogen, als Steuerungsmodus zunehmend relevant hinsichtlich der Gestaltung von Grenzziehungen	Primär auf steuerungsrelevante Aspekte bezogen: Internalisierung von Unternehmensinteressen als Folge von Unsicherheit und Transparenz	Systematische Vermischung von arbeitsinhaltlichen und steuerungsrelevanten Subjektbezügen

Heterogenität entgrenzter Arbeit – zentrale These

- Merkmale entgrenzter Arbeit lassen sich in allen drei Fallbeispielen nachweisen. Merkmale entgrenzter Arbeit sind daher als allgemeine Merkmale von Arbeit zu interpretieren, Entgrenzung von Arbeit als ein genereller Entwicklungsprozeß, der nicht auf bestimmte Betriebstypen, Beschäftigtengruppen oder Tätigkeitsfelder begrenzt bleibt.
- Zugleich lassen sich deutliche Unterschiede in Ausmaß, Verbreitung und Erscheinungsform entgrenzter Arbeit feststellen. Das Gesamtbild ist daher durch die Heterogenität entgrenzter Arbeit, durch vielfältige Erscheinungsformen einer generellen Entwicklungstendenz geprägt.

Beispiel 1: Flexible Beschäftigung als Merkmal entgrenzter Arbeit

	Entgrenzung von Arbeit – Normalarbeit unter Veränderungsdruck		Normalität entgrenzter Arbeit
	„Versicherung“	„Fertigungswerk“	„IT-Beratung“
Flexible Belegschaft	„Bedarfsbelegschaft“ (v.a. Befristungen, Freie Mitarbeiter)	Befristungen von rund 70% aller Neueinstellungen	Festanstellungen als eindeutige Priorität. Ergänzung durch Netzwerk aus Freien Mitarbeitern und Subunternehmern

Heterogenität flexibler Beschäftigung

- Erosion der Grenze zwischen internem und externem Arbeitsmarkt
- Zunehmende Heterogenität von Erwerbsformen innerhalb der Fallbetriebe
- Heterogenität betrieblicher Beschäftigungsstrategien – Unterschiede zwischen den Unternehmen
- Interne Heterogenität des flexiblen Beschäftigungssegments

Beispiel 2: Informelle Steuerung und Kontrolle als Merkmal entgrenzter Arbeit

	Entgrenzung von Arbeit – Normalarbeit unter Veränderungsdruck		Normalität entgrenzter Arbeit
	„Versicherung“	„Fertigungswerk“	„IT-Beratung“
Informelle Steuerung und Kontrolle von Arbeit	Informalität als Steuerungsmodus der Kooperation in Projektgruppen	Informelle Steuerung und Kontrolle von Arbeit im Rahmen der Arbeitsgruppen, Diskursive Vermittlung von Rationalisierungszielen	„Management by Tresen“; Informelle Beziehungen als zentrales Organisationsprinzip von Arbeit und Kundenbeziehungen, Leitkultur des „active friend“ unter Ein-schluß von Kollegen, Externen und Kunden

Heterogenität informeller Steuerung und Kontrolle von Arbeit

- Informelle Steuerungsmodi erhalten eine wachsende und explizitere Bedeutung
- Heterogenität informeller Steuerung und Kontrolle von Arbeit:
 - Versicherung: Parallellität von bürokratisch-hierarchischer und informellen Steuerungsmodi
 - Fertigungswerk: Komplementarität von kennzifferorientierter Rahmensteuerung und informeller Steuerung auf der operativen Ebene
 - IT-Beratung: Informalität als zentrales Organisationsprinzip
- Die Heterogenität entgrenzter Arbeit ist auch den unterschiedlich ausgeprägten „Leistungskulturen“ von Unternehmen, Abteilungen und Arbeitsgruppen geschuldet

Folgerungen:

- Nicht Unübersichtlichkeit, sondern strukturelle Heterogenität
- Nicht Eindeutigkeit eines zukünftig dominanten Typs von Organisation oder Arbeit, sondern heterogene Struktur verschiedener Typen
- Nicht Übergang von alter Eindeutigkeit zu neuer Eindeutigkeit, sondern Veränderung der heterogenen Struktur von Erwerbsarbeit

Bestimmung der strukturellen Einflußfaktoren der Heterogenität entgrenzter Arbeit

Vorteile des Konzepts der „Entgrenzung von Arbeit“

- Analytische Offenheit durch allgemeine Merkmale
- Integration der Organisations- und der Subjektperspektive
- Anschlußfähigkeit der betrieblichen Ebene nach „oben“ und nach „unten“