

Nick Kratzer

## Zwischen Kollege und Kunde

Kooperation mit Freien Mitarbeitern und Selbständigen  
als Gestaltungsfeld flexibler Beschäftigung

Präsentation aus dem Bilanzierungsvorhaben

“Die Organisation des Informellen - Gestaltungsfeld flexible Beschäftigung”  
für die Abschlußkonferenz “Bilanzierung Arbeitsgestaltung”  
am 19./20.11. in Bad Honnef

## Flexibilisierung der Beschäftigung

- Keine Trendumkehr in Sicht
- Neuer Flexibilisierungsmodus
  - Wachsende Heterogenität des flexiblen Beschäftigungssegments
  - Qualifizierte und Hochqualifizierte als flexible Beschäftigte
  - Virtualisierung von Unternehmen?

## Flexibilisierung als Lösung und Problem

- Lösung für neuartige Anforderungen an und von Unternehmen und Arbeitskräften
- Problem
  - Neuartige Spannungsverhältnisse von Flexibilität und Sicherheit
  - Individuelle Sicherheit
  - Sozialpolitische Frage

## Bilanzierungsvorhaben: Gestaltungsfeld flexible Beschäftigung

- Kooperation mit Freien Mitarbeitern und (Ein-Personen-)Selbständigen
- Bewältigung des Spannungsverhältnisses von Flexibilität und Sicherheit als Element zukunftsfähiger Arbeitsgestaltung

## Anlage des Bilanzierungsvorhabens

- Identifikation erfolgreicher Modelle der Kooperation mit Freien Mitarbeitern und Selbständigen
- Identifikation generalisierbarer Erfolgskriterien
- Grundlegende Erfolgskriterien:
  - Möglichst große Überschneidungsmenge zwischen Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen
  - Lösung für das Spannungsverhältnis von Flexibilität und Sicherheit
  - Nachhaltigkeit des Modells

## Exemplarische Modelle der erfolgreichen Gestaltung flexibler Beschäftigung

- “Entwicklungsfirma”:  
Flexibilisierung als Basis einer innovativen Organisation
- “Qualifizierungsabteilung”:  
Flexibilisierung zur Bewältigung dynamischer Qualifikationsanforderungen
- “Projektmanagement-Dienstleister”:  
Flexibilisierung als Basis eines virtuellen Unternehmens

## “Entwicklungsfirma”: Flexibilisierung als Basis einer innovativen Organisation

- Selbständige Konzerntochter
- Aufgaben: “Think Tank” und Innovationsdienstleistungen für den Konzern
- Ca. 55 Beschäftigte, davon 50 % freie Mitarbeiter
- Fast ausschließlich Akademiker mit naturwissenschaftlichen und technischen Qualifikationen

## “Qualifizierungsabteilung”: Flexibilisierung zur Bewältigung dynamischer Qualifikationsanforderungen

- Profit-Center eines großen Konzerns
- Aufgaben: Dienstleistungen im Bereich Weiterbildung und qualifikationsbezogener Projektbegleitung für den Konzern
- Ca. 1.100 Mitarbeiter, davon rund 800 freie Mitarbeiter, Ein-Personen-Selbständige und Mitarbeiter von Fremdfirmen
- Heterogenes Spektrum an Profilen der “Externen”

## “Projektmanagement-Dienstleister“: Flexibilisierung als Basis eines Virtuellen Unternehmens

- Selbständiges Unternehmen
- Aufgaben: Externe Management-Dienstleistungen (Schwerpunkt: Management größerer IT- und Organisationsprojekte für Großunternehmen)
- Ca. 50 Mitarbeiter, davon 42 (überwiegend Ein-Personen-)Selbständige, 8 Festangestellte mit vor allem Supportfunktionen
- Ehemalige Manager und Führungskräfte mit technischen und naturwissenschaftlichen Qualifikationen, ein Großteil älter als 50 Jahre

## Allgemeine Bewertung der Modellbeispiele

- Modellexogene Faktoren als Voraussetzung und Grenze erfolgreicher Gestaltungsansätze
- Mischformen zwischen ökonomischen und sozialen Beziehungen
- Flexibilität und Sicherheit – ein Spannungsfeld, kein Widerspruch
- Gestaltung von Flexibilität heißt: Sicherheit gestalten!

## Modellexogene Faktoren als Voraussetzung und Grenze erfolgreicher Gestaltungsansätze

- Alternativen am Arbeitsmarkt
- Tendenzielle Unabhängigkeit von einem Auftraggeber/Auftragnehmer
- Sicherheit durch alternative Einkommensquellen
- "Passung" zu biographischen Phasen
  
- ➔ **Gestaltung exogener Faktoren**
- ➔ **Grenzen des Modells und der Generalisierbarkeit**

## Zwischen Kollege und Kunde: Die Mischung machts!

- Erfolgreiche Modelle der Gestaltung flexibler Beschäftigung zeichnen sich durch die Mischung aus ökonomischen und sozialen, formalen und informellen Beziehungen aus
- Prekäre Balance: Eine Mischung, die immer wieder neu austariert werden muß
- ➔ **Die Organisation des Informellen als Gestaltungsansatz flexibler Beschäftigung**

## Flexibilität und Sicherheit – ein Spannungsfeld, kein Widerspruch!

- Flexibilität und Sicherheit: Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Unternehmens- und der Mitarbeiterperspektive
- Flexibilität und Sicherheit bedingen sich wechselseitig
- ➔ **Gestaltung von Flexibilität bedeutet zugleich:  
(Neu-)Gestaltung von Sicherheit**

## Gestaltung von Sicherheit als Gestaltungsfeld

- Förderung marktvermittelter Sicherheit
  - Marktgängigkeit der Qualifikationen und Kompetenzen
  - Gestaltung der Arbeitsmärkte für Freie Mitarbeiter und Selbständige
  - Elektronische Marktplätze für Arbeitskraft
- Gestaltung von Übergängen
- Entkopplung von Sicherheit und Erwerbsstatus?