

Nick Kratzer

## **Thesen zur Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes**

Vorbemerkung: Der Begriff „Arbeitseinsatz“ umfasst sowohl das Beschäftigungsverhältnis bzw. die Erwerbsform als auch die jeweilige Organisation der Arbeitszeit.

### **1. Basisthese**

Im Grunde geht es bei dem vorliegenden Text um die Umbruchthese, fokussiert auf das Thema „Flexibilisierung“. M.E. stellt sich angesichts der seit längerem anhaltenden Flexi-Diskussion die grundlegende Frage (die ja auch gestellt wird), was denn nun neu ist an der Flexibilisierung.

Die grundlegende These dazu lautet, daß erstens (natürlich) auch „Normalarbeit fordristisch-tayloristischer Prägung“ flexible Arbeit war, so daß Flexibilisierung an sich kein Umbruchmerkmal sein kann (vgl. dazu auch Schienstock 1998).<sup>1</sup> Zweitens: Was neu an der Flexibilisierung ist, läßt sich nur begrenzt (gilt genauso für die Entgrenzung von Arbeit) an Verbreitung und Formwandel flexibilisierter Arbeit ermessen (obwohl das durchaus Indikatoren sind), sondern muß vor dem breiteren Hintergrund der Regulation von Arbeit entschieden werden.

Daraus folgt die zentrale These, daß der Umbruch im Erwerbssystem (Erosion von Normalstrukturen des Arbeitseinsatzes) durch einen Umbruch in der „Flexibilisierungslogik“ geprägt ist, der in einen empirisch beobachtbaren Wandel der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes zum Ausdruck kommt. Diese These beinhaltet zwei entscheidende Aspekte: Erstens wird behauptet, daß die Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes

---

<sup>1</sup>

In ihrer Logik besteht der Kern dieser Regulationsform zum einen in der Reduktion von Flexibilitätsanforderungen (durch Beeinflussung der Märkte, durch Abschottung der betrieblichen Binnenorganisation, durch Segmentierung der Belegschaft usw.), zum anderen im Zuschnitt auf den männlichen „Familienernährer“, dessen „Familienlohn“ untrennbar mit dem Vollzeitstandard verbunden ist und zum dritten in der gesellschaftlichen Einbettung und Flankierung von Normalarbeitsverhältnissen. „Die männlichen Alleinverdiener waren in ihrer Versorgerrolle auf eine Vollzeitbeschäftigung und oft noch auf regelmäßige Überstunden angewiesen. Diese Angewiesenheit der Männer auf Überstunden war für die Unternehmen eine zuverlässige Flexibilitätsquelle, mit der Nachfrageschwankungen aufgefangen wurden“ (Bosch 2001, S. 221). Inwieweit dies eine Überzeichnung ist, läßt sich zunächst nicht feststellen. Bestätigt wird diese Aussage allerdings in unseren eigenen Befunden aus dem Fertigungswerk, in dem der Zuverdienst aus Zuschlägen und Überstunden eine nach wie vor wichtige Motivation für die Beschäftigten und damit auch ein wichtiges Durchsetzungskriterium für die Flexibilisierung im Werk ist.

nicht nur zunimmt (These der Verbreitung), sondern sich auch die Formen der Flexibilisierung, die betrieblichen Flexibilisierungsinstrumente und deren beobachtbare Folgen verändern (These des Formwandels der Flexibilisierung).

Dieser Teil der These, der im wissenschaftlichen Diskurs zum (möglichen) Wandel von Erwerbsarbeit einen Großteil der Aufmerksamkeit erhält, kann als belegt gelten, wenn sich ein anhaltender Trend der Flexibilisierung (These der Verbreitung) und ein Wandel in den Formen der Flexibilisierung abzeichnet. Beides – Verbreitung und Formwandel – muß in der Perspektive des Wandels auf eine historische Referenzfolie bezogen werden. Als solche kann die idealtypisch Re-Konstruktion von „Normalarbeit fordistisch-tayloristischer Prägung“ bzw. – im engeren Sinne: der fordistisch-tayloristischen Flexibilisierungsmuster – gelten.

Der zweite Teil der These – Wandel der Flexibilisierungslogik – verweist darauf, daß die Frage nach dem „Wohin“ einer beobachtbaren Entwicklung bzw. die Frage, ob es sich dabei um einen „Bruch“ handelt, nicht alleine auf der empirischen Ebene entschieden werden kann. Und: Man kann auf dieser Ebene möglicherweise die Auswirkungen eines zunehmend flexiblen Arbeitseinsatzes z.B. auf das Privatleben der Beschäftigten oder etwa für die Systeme der sozialen Sicherung beobachten und z.T. erklären, man kann jedoch die Flexibilisierung selbst nicht zum Erklärungsgegenstand machen. Dazu benötigt man naturgemäß eine nur theoriegeleitet mögliche Vorstellung über diejenigen Faktoren, die den Arbeitseinsatz jeweils beeinflussen bzw. über den Zusammenhang, den die Organisation des Arbeitseinsatzes etwa mit betrieblichen Strukturen und Entwicklungstendenzen, mit dem Arbeitsmarkt oder der Sozialpolitik, mit individuellen Bedürfnissen oder Lebenslagen usw. aufweist. Angestrebt sind also zwei (Er)Klärungen im Zusammenhang mit der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes: Die nach dem „Warum“, d.h. nach dem Begründungszusammenhang von Flexibilisierungstendenzen sowie die nach dem „Wohin“, also nach der Richtung des Wandels und dem Stellenwert, den beobachtbare Entwicklungstendenzen im Rahmen einer „Geschichte und Zukunft der Arbeit“ haben.<sup>2</sup> Wir gehen davon aus, daß sich „Normalarbeit fordistisch-tayloristischer Prägung“ nicht nur durch ein spezifisches Set an Formen der Organisation von Arbeit in den Betrieben gekennzeichnet ist, sondern daß diese zugleich – und das macht gerade ihre „epochemachende“ Gestalt aus – Ausdruck einer spezifischen historischen Formation der Regulation von Arbeit ist. Wir gehen somit von korrespondierenden bzw. kohärenten Strukturen auf insbesondere zwei verschiedenen Ebenen aus: Was die Formation des Taylorismus-Fordismus kennzeichnet, ist – neben ökonomischen und kulturellen Merkmalen – die Interdependenz zwischen einer spezifischen Regulation von Arbeit auf der gesellschaftlichen Ebene und der ebenso spezifischen Regulation von Arbeit auf der betrieblichen Ebene.

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu Kocka, Offe 2000.

Damit erschließt sich eine möglicherweise grundlegend veränderte „Logik“ der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes erst durch einerseits die Beobachtung der Entwicklung des flexiblen Arbeitseinsatzes und andererseits – eben – deren Interpretation vor dem Hintergrund eines möglichen Wandels der Regulation von Arbeit auf beiden Ebenen. Und zugleich – das ist die umgekehrte Logik – lassen sich beobachtbare Veränderungstendenzen hinsichtlich ihres Gehalts für die Beantwortung der Frage nach einem „Umbruch“ interpretieren. Anders ausgedrückt läßt sich die These somit wie folgt zusammenfassen und zugleich zuspitzen: In der beobachtbaren Verbreitung und dem sichtbaren Formwandel der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes kommt ein tiefgreifender Wandel in der Regulation von Arbeit zum Ausdruck. Und dieser besteht – um nochmal das eigentliche Ziel dieser Überlegungen darzulegen – nicht im Übergang von einem wie auch immer starren oder stabilen Regulationsmuster zu einem flexibleren, sondern in einem Wandel der Flexibilisierung, gewissermaßen in der Flexibilisierung der Flexibilisierung.

## **2. Regulation von Arbeit – Zum Begründungszusammenhang der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes**

In der Perspektive der Regulation von Arbeit können zwei – zunächst unterschiedliche, jedoch eng miteinander verknüpfte – Ebenen der Regulation von Arbeit unterschieden werden<sup>3</sup>, die jeweils von zentraler Bedeutung für Verlauf und Formwandel des Flexibilisierungsgeschehens sind.

Auf der Ebene der *gesellschaftlichen Regulation* von Arbeit (v.a. etwa Bosch 2001; Schmid 2000), ist das „Normalarbeitsverhältnis“ (bei Bosch definiert als normativ wie strukturell prägendes institutionelles Arrangement, das die Standardisierung der Arbeitszeit und die Abtrennung von Arbeitswelt und Lebenswelt einschließt) Ergebnis eines sozialen „Kompromisses“, politischer Regulierung sowie einer spezifischen ökonomischen Syndromatik. Dessen *grundlegende Logik*, die auch spezifische Formen des flexiblen Arbeitseinsatzes einschließt (etwa: Kern- und Randbelegschaften, Schichtarbeit, Überstunden usw.), *besteht in der* „*Dekommodifizierung* der Ware Arbeitskraft“ (Bosch 2001, S. 221). In dieser Perspektive ist das Normalarbeitsverhältnis Kern eines übergreifenden Regulierungsmodus, durch das „zunächst einmal die besondere ‚Ware Arbeitskraft‘ vor den Wechselfällen des Marktes geschützt werden (sollte). ... Durch die verschiedenen sozialstaatlichen Arrangements werden Puffer zwischen Markt und Arbeitsverhältnis eingebaut“ (Bosch 2001, S. 220), die verhindern, daß die Risiken des Marktes alleine von den Beschäftigten getragen werden (Sicherheit des Beschäftigungs-

---

<sup>3</sup> Vgl. dazu auch etwa Flecker 1998.

verhältnisses) und über die Arbeitszeitstandardisierung vor Überlastung schützen und Planbarkeit des Privatlebens gewährleisten (ebd.). Fragt man auf dieser Ebene nach grundlegenden Veränderungstendenzen und ihrem Einfluß auf die Gestaltung und Regulation des Arbeitseinsatzes, dann sind vor allem übergreifende gesellschaftliche Entwicklungstendenzen hervorzuheben: Stichworte sind sicherlich auf der ökonomischen Ebene das Ende bzw. die Krise der fordistischen Prosperitätskonstellation, die dynamischeren und kontingenteren Märkte; auf der gesellschaftlichen Ebene werden etwa genannt: Bildungsexpansion, steigende Erwerbsbeteiligung, Beschäftigungskrise, Wertewandel usw.. Diese Prozesse kumulieren in einem anhaltenden Trend der De-Regulierung“ und damit auf einer politisch-institutionellen Ebene zugleich der „Entsicherung“ von Erwerbsarbeit, des Abbaus von Puffern gegenüber Marktrisiken und Managementfehlern. Auf dieser Ebene wird daher von den entsprechenden Autoren die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses vor allem gleichgesetzt mit De-Regulierung.<sup>4</sup>

### 3. Thesen zum Umbruch in Form und Logik der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes

Die zweite zentrale Ebene ist die der *betrieblichen Regulation von Arbeit*.<sup>5</sup> Hier besteht der allgemeinste Hintergrund in den sattsam bekannten Marktveränderungen (Sättigung, Konkurrenz, Kontingenz, Dynamik etc.) und den spezifischen, darauf bezogenen neuen Reorganisations- und Rationalisierungsstrategien: Den allgemeineren Hintergrund beobachtbarer Flexibilisierungstendenzen bilden somit die neuen Strategien der Reorganisation (Dezentralisierung, Vermarktlichung) sowie die Strategien des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft (arbeitskraftorientierte Rationalisierung, Entgrenzung von Arbeit). Der Wandel in betrieblichen Strategien des Arbeitseinsatzes, d.h. der Wandel der betrieblichen Formen der Flexibilisierung und der darin erkennbaren veränderten „Logiken“ soll im weiteren entlang von acht Thesen dargestellt werden, die eng miteinander verknüpft sind, jedoch jeweils einen eigenständigen Aspekts des Bruchs mit der fordistisch-tayloristischen Flexibilisierungslogik aufgreifen:

**(1) Marktgesteuerte Dezentralisierung:** Angesichts der wachsenden Dynamik und Kontingenz der Märkte sowie des steigenden Konkurrenzdrucks ist die Abschottung der Organisation und die Ausdifferenzierung unterschiedlicher Koordinations- und Steue-

---

<sup>4</sup> Das erklärt auch den heftigen Widerstand gegen etwa die Beck'schen Thesen der „Brasilianisierung von Arbeit“ (vgl. dazu Beck 1999, zur Kritik etwa Bosch 2001, S. 224). Zu Recht oder zu Unrecht wird hier die Diagnose der Flexibilisierung mit der „Forderung“ (ebd.) nach De-Regulierung gleichgesetzt (vgl. dazu auch ???).

<sup>5</sup> Nicht überraschend spielt diese Ebene für Gerhard Bosch keine zentrale Rolle. Zwar benennt er als erste der für ihn relevanten Entwicklungstendenzen die „Flexibilisierung der Produktmärkte“, jedoch ist damit lediglich einer von sechs Tendenzen genannt. Die restlichen sind entweder arbeitsmarktbezogene Entwicklungstendenzen oder resultieren aus gesellschaftlichen Veränderungen.

rungsmodi eine immer weniger adäquate Lösung. In der Folge versuchen Unternehmen durch marktgesteuerte Dezentralisierung die Flexibilität und Marktreakibilität der Organisation zu erhöhen.<sup>6</sup> Dadurch kommt es in der Tendenz zu einem Prozeß der Verkleinbetrieblichung, d.h. zur Ausbildung kleinerer, rechtlich teilautonomer Einheiten, die an ihrer ökonomischen Performance gemessen werden. Folge: Die zugleich gestiegenen Flexibilitätserfordernisse aus der Umwelt können immer weniger durch organisationelle Puffer oder Personalvorhaltung abgefedert bzw. ausgeglichen werden.<sup>7</sup> Organisationelle Selbstorganisation („Verselbständigung“) ist somit ein wesentlicher Hintergrund für den steigenden Flexibilisierungsdruck auf Arbeit.<sup>8</sup>

(2) **Virtualisierung der Belegschaft:** In der Folge kommt es zu zwei miteinander verknüpften Prozessen der „Virtualisierung“ der Belegschaft. Die zunehmende Dezentralisierung und Desintegration von Wertschöpfungsprozessen läßt eine virtuelle Gesamtbelegschaft entstehen. Diese ist *Gesamtbelegschaft*, da sie in ihren ausdifferenzierten Funktionen dennoch auf einen Produkt- oder Dienstleistungszusammenhang bezogen bleibt und sie ist *virtuell*, da sie räumlich und funktional desintegriert.<sup>9</sup> Auf der Ebene des einzelnen Betriebes kommt es ebenfalls zu einer Virtualisierung der (betrieblichen) Belegschaft: Oft schon beschrieben, besteht die „Belegschaft“ eines Betriebes nunmehr aus relativ verkleinerten Kernbelegschaften, gekennzeichnet durch „normale“ Beschäftigungsverhältnisse und den Betrieb als mindestens überwiegendem Arbeitsort. Virtualisierung meint hier die Zunahme flexibler Beschäftigung und die Erosion des Betriebs

---

6 Nicht unerwähnt bleiben darf dabei natürlich, daß zwar die Dezentralisierung „marktgesteuert“ vorangetrieben wird, daß aber weder die Beziehungen der dezentralen Einheiten untereinander noch zum Markt ausschließlich „marktgesteuert“ sind. Im Gegenteil: Wie unsere Befunde etwa zur „Verselbständigung“ der Qualifizierungsabteilung eines großen Unternehmens und dessen Versuche, ein Netzwerk aus freien Trainern und Beratern aufzubauen, zeigen, gibt es auch eine Komplementärbewegung, mit der zugleich der Markt durch nicht-marktliche Steuerungs- und Koordinationsmodi (Rahmenverträge, Begrenzung und Kanalisierung von Konkurrenz, kulturelle Bindung, informelle Beziehungen etc.) durchsetzt, beschränkt wird.

7 Der Terminus „Verkleinbetrieblichung“ suggeriert u.E. zu recht, daß sich die Problemstellungen dezentraler Einheiten eines größeren Unternehmens und „echter“ Klein- oder Mittelbetriebe zunehmend annähern. Die Ableitung, daß damit automatisch auch deren Potentiale zur Bewältigung der damit verbundenen Probleme gleich seien, ist damit allerdings keinesfalls erlaubt.

8 Dieser wird insbesondere dort am ärgsten sein, wo die Dezentralisierung vormals integrierter Wertschöpfungsketten gerade auch als Lösung wachsender Flexibilitätsanforderungen betrieben wird, d.h. dort, wo etwa Lieferanten dann zum Flexibilitätspuffer fokaler Unternehmen werden (vgl. dazu Arbeit an der Kette u.a. ???)

9 Dies ist zunächst der allgemeinste Begriff einer „virtuellen Gesamtbelegschaft“. Merkmal von Virtualität wäre aber auch deren gewissermaßen artifizieller Charakter und evtl. die vermutete informationstechnische Basis bzw. Verbindung der desintegrierten Einheiten. Der Gedanke einer virtuellen Gesamtbelegschaft kann kaum seine Herkunft verleugnen: Einigermaßen stichhaltig ist er auf Antriebe dort, wo durch die Dezentralisierung und die Auslagerung vormals integrierter Funktionen großer Unternehmen ausdifferenzierte Wertschöpfungsketten entstehen, die auf ein *Produkt* (z.B. Auto) bezogen sind. Inwiefern so ein Prozeß für Dienstleistungsprozesse bzw. auch kleinere Unternehmen gilt, bleibt zu prüfen.

als Arbeitsort.<sup>10</sup> Die Virtualisierung der Belegschaft stellt auf jeder der beiden Ebenen einen tendenziellen Bruch mit forditsich-tayloristischen Flexibilisierungsmustern dar: Auf der Ebene der Organisation werden Flexibilitätserfordernisse nunmehr weniger durch interne Flexibilität, durch die Puffer, die die Organisation selbst bereithält, ausgeglichen, vielmehr werden die mit wachsenden und unterschiedlichen Flexibilitätserfordernissen verbundenen Problemstellungen zunehmend externalisiert und durch weitergehende Segmentierung „gelöst“. Auf der betrieblichen Ebene ist die „atmende“ Fabrik (Hartz 1996) das konzeptionelle Leitbild. Diese stellt insofern einen Bruch mit dem traditionellen Modell der „flexible firm“ (vgl. Atkinson 1984; vgl. auch Schienstock 1998, S. 164f.) dar, als zum einen auch die Kernbelegschaft vor allem über die anforderungsgerechte Anpassung der Arbeitszeit in deutlich höherem Maße flexibilisiert wird und zum anderen auch vormals als „Kern“ definierte Funktionen zunehmend von Externen ausgefüllt werden. Die virtuelle Belegschaft ist in dieser Perspektive die strategisch genutzte Erosion der Grenzen zwischen Betrieb und Arbeitsmarkt und der tendenziellen Verschränkung interner und externer Arbeitsmärkte.

**(3) Heterogenisierung des flexiblen Beschäftigungssegments:** Damit ist unmittelbar eine Tendenz der Heterogenisierung des flexiblen Beschäftigungssegments verknüpft. In dem Maße wie auch ehemalige Kernfunktionen zunehmend von externen Arbeitskräften besetzt werden, wandelt sich auch die Zusammensetzung des flexiblen Beschäftigungssegments. Dieses ist nicht länger überwiegend als „Jedermannsarbetsmarkt“ (vgl. dazu Lutz 1987; Sengenberger 1987), als „Domäne“ vorrangig un- oder angelernter Arbeitskräfte zu begreifen, deren Funktion in der Abpufferung von Flexibilitätsanforderungen bzw. Marktschwankungen und deren Einsatzfelder vor allem standardisierte, intersubjektiv austauschbare Tätigkeiten sind. Vielmehr finden sich hier neben den „Jedermannsarbeitskräften“ zunehmend auch Qualifizierte und Hochqualifizierte sowie ein breiteres Spektrum an „nicht-normalen“ Erwerbsformen (Freiberufler, Selbständige, Befristet Beschäftigte, geringfügig Beschäftigte, Leiharbeiter u.a.) (vgl. dazu auch Schreyer 2000).<sup>11</sup>

**(4) Individualisierung des flexiblen Arbeitseinsatzes:** Diese These stellt vor allem auf die zu flexibilisierenden Einheiten ab. Traditionelle Flexibilisierungsansätze zielen in allererster Linie auf die Flexibilisierung der Organisation (etwa Schichtarbeit in der Produktion oder im Krankenhaus), die daraus resultierende individuelle Flexibilität

---

<sup>10</sup> Auch hier stellt sich natürlich die Frage nach der informationstechnischen Definition des Begriffs der Virtualisierung. In einer älteren Fassung „Virtueller Belegschaften“ hatten wir zum einen die *Art der Beziehung zwischen Unternehmen und Arbeitskraft* als Charakteristikum (Arbeitsvertrag vs. Auftrag; Unbefristet vs. Befristet; evtl. noch eine zeitliche Dimension (Kriterium: Anteil der „produktiven Zeit“, die jemand für einen Arbeit-/Auftraggeber einsetzt) und zum anderen die *Art der Kooperation* (räumlich-integriert/unmittelbar vs. räumlich desintegriert/technisch vermittelt) als weitere Kriterien benannt.

<sup>11</sup> Zugleich differenzieren sich die Erwerbsformen selber noch aus.

bleibt eine abgeleitete Folge. Überdies zeichnet sich organisatorische Flexibilität in diesem Muster durch die Standardisierung der individuellen Flexibilität aus.<sup>12</sup> Demgegenüber nimmt die Tendenz zur Individualisierung des flexiblen Arbeitseinsatzes zu – eine Entwicklung, die sicher auch mit der Zunahme dienstleistender Tätigkeiten zu tun hat, sicherlich aber auch mit den auch aus unseren Studien bekannten Befund, daß die Aufgabenzuschnitte immer individueller sind, so daß es immer weniger Möglichkeiten des wechselseitigen Ersetzens, Aushelfens, Ausgleichens gibt. Organisationelle Flexibilität stellt sich damit zunehmend über individuelle Flexibilität her. Oder anders herum: Ob und inwieweit eine Organisation in der Lage ist, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, hängt weniger von der flexiblen Organisation des Einsatzes von Arbeitskraft, von der Flexibilität der Arbeitsorganisation ab, sondern immer mehr von der jeweils individuellen Flexibilität.

**(5) Vermarktlichung der Flexibilisierung:** Ein zentrales Veränderungsmoment besteht denn auch darin, daß mit dem Übergang von kollektiver zu individueller Flexibilität zugleich eine höhere Unmittelbarkeit zwischen Markterfordernissen und individuellem Arbeitseinsatz entsteht, die zugleich wiederum zum zentralen Steuerungsmoment wird. Anders formuliert: Einerseits wird die Organisation von der individuellen Flexibilität abhängig, andererseits setzt sie die Individuen unmittelbar dem Markt/Kunden aus und macht deren Arbeitseinsatz von den jeweils anfallenden Anforderungen abhängig. Hier liegt auch die entscheidende Parallele zur Ebene der gesellschaftlichen Regulation von Arbeit: Was dort De-Kommodifizierung im Sinne sozialstaatlicher Abpufferung von Marktrisiken war, ist auf der betrieblichen Ebene die tendenzielle Abpufferung der individuellen Arbeitskraft gegenüber wechselnden und kontingenten Markterfordernissen. Auf beiden Ebenen – so scheint es – führt Flexibilisierung somit zu einer höheren Unmittelbarkeit zwischen der jeweiligen Arbeitssituation und den gegebenen Anforderungen, die mehr oder weniger unmittelbar auf Markterfordernisse zurückgehen (vgl. dazu etwa auch Lehndorff 1997).

**(6) Informalisierung der Flexibilisierung:** Eine weitere grundlegende Veränderungstendenz besteht in der zunehmenden Informalisierung des Arbeitseinsatzes insbesondere in dessen zeitlicher Dimension. Diese Tendenz kommt in verschiedenen Aspekten zum Ausdruck: Zum einen kommt Informalisierung in einer wachsenden Diskrepanz zwischen „vereinbarter“ und „tatsächlicher“ Arbeitszeit zum Ausdruck. Betrachtet man die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter, so liegen die tatsächlich geleisteten Wochenarbeitszeiten – bezogen auf Westdeutschland – im Durchschnitt 1998 rund sieben Stunden über der vereinbarten Wochenarbeitszeit (vereinbart: 38,9; tatsächlich: 46,1),

---

<sup>12</sup> Dieser Punkt rekurriert auf den Umstand, daß etwa Schichtarbeit natürlich eine Form der Flexibilisierung der Organisation ist. Aber selbst dort, wo sie tatsächlich marktreakibel eingesetzt wird, zielt sie erstens auf Kollektive und ist zweitens standardisiert in der Form, daß ein Schichtarbeiter regelmäßig zu „atypischen“ Arbeitszeiten arbeitet und dies vorher auch weiß.

1984 betrug die Differenz etwas mehr als vier Stunden (vgl. dazu Wagner 2000, S. 261). Mehrarbeit ist aber kein alleiniges „Privileg“ der Gruppe der hochqualifizierten Angestellten, in allen Angestelltengruppen gibt es eine Mehrheit, die über Überstunden berichten (ebd., S. 263). Ein zweiter Aspekt der Informalisierung des Arbeitseinsatzes besteht darin, daß etwa bei gleitenden Arbeitszeiten die Bestimmung von Anfang, Ende und Dauer des Arbeitstages – von der Definition von Kernarbeitszeiten abgesehen – nicht formal reguliert ist. Wann jemand anfängt, zu arbeiten, und wann er aufhört, fällt damit in den Bereich individueller Entscheidung – eine Entscheidung allerdings, die einerseits durch Anforderungen mitdeterminiert wird und andererseits nach unseren Befunden wesentlich durch die jeweilige „Leistungskultur“ einer Abteilung oder Arbeitsgruppe mitbestimmt wird. Ein weiteres Merkmal betrifft die Frage der Abgeltung von Mehrarbeit. Alle Angestelltengruppen<sup>13</sup> – von Angestellten mit „einfachen Tätigkeiten ohne Abschluß“ bis hin zu denjenigen mit „hochqualifizierten Tätigkeiten und Führungskräften“ – geben an, daß ein Teil ihrer Überstunden gar nicht abgegolten werden. Auch hier gibt es jedoch Differenzen zwischen den verschiedenen Qualifikations- bzw. Tätigkeitsgruppen: Während knapp 40% der Hochqualifizierten angeben, daß ihre Überstunden weder bezahlt noch „abgefeiert“ werden, sind es bei den Angestellten mit den einfachen Tätigkeiten deutlich weniger, aber immerhin fast 10%, die Mehrarbeit leisten ohne dafür irgendeinen unmittelbaren Ausgleich zu erhalten. Ein letzter, ebenfalls in unseren eigenen Befunden aufgetretener Aspekt der Informalisierung des Arbeitseinsatzes besteht in der partiellen Ablösung des Arbeitsortes vom Betrieb. Viele Angestellte bis hinunter zur Sachbearbeiterebene gaben in unserer eigenen Untersuchung an, auch zumindest gelegentlich zu Hause zu „arbeiten“<sup>14</sup>. Da in vielen Unternehmen die Erfassung der Arbeitszeit nach wie vor an den Arbeitsort „Betrieb“ gekoppelt ist, entsteht durch diese Form der „Heimarbeit“ naturgemäß ein Bereich informalierten Arbeitseinsatzes. Gleiches gilt auch dann, wenn zwar im Betrieb, aber außerhalb der erfassten Arbeitszeit gearbeitet wird, wenn z.B. Beschäftigte ausstempeln und danach wieder an ihren Arbeitsplatz zurückgehen oder wenn die Arbeitszeit generell nur im Rahmen des festgelegten Arbeitszeitkorridors erfasst wird.

**(7) *Selbstorganisation der Flexibilisierung:*** Eine zentrale Veränderungstendenz resultiert aus der im wachsenden Maße selbstorganisierten Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes. Hintergrund ist die partielle Ablösung des tayloristisch-fordistischen Steuerungsmodus der – erstens – kapazitätsorientierten und – zweitens – personalen - Steue-

---

<sup>13</sup> Für diese Auswertung berücksichtigte die Untersuchung von Alexandra Wagner nur Vollzeitbeschäftigte mit vereinbarten Arbeitszeiten.

<sup>14</sup> „Arbeiten“ ist hier in Anführungszeichen gesetzt, da sich erstens ein relativ breites Spektrum an Tätigkeiten dahinter verbirgt (von etwa der inhaltlichen Vorbereitung eines Termins oder der Beschäftigung mit arbeitsrelevanten Themen, die aber über den unmittelbaren Arbeitsalltag hinausgehen über private Weiterbildung bis hin zum Bügeln der Hemden bevor man sich auf eine mehrtägige Geschäftsreise begibt) und zweitens für die Befragten nicht immer klar zu ent- bzw. unterscheiden war, ob es sich dabei um „Arbeit“ im eigentlichen Sinne handelt.



zung. In der Folge dieses Bruchs mit traditionellen Steuerungsformen wird die Organisation des Arbeitseinsatzes zunehmend den Beschäftigten selbst überlassen. Diesen Prozeß ist durch die komplementäre Gleichzeitigkeit von subjektiver und abstrakter Steuerung gekennzeichnet. Die Vermarktlichung der Organisation zielt – wie wir eingangs geschriebene haben, auf die Herstellung einer höheren Unmittelbarkeit in der Vermittlung von Markterfordernissen und Arbeitskraftressourcen. Damit ist ein Formwandel der Steuerung von Arbeit verbunden, den wir als Wandel von der kapazitätsorientierten zur kennzifferorientierten Steuerung bezeichnen. Während eine klassische Funktion des Managements darin bestand, externe Anforderungen und interne Ressourcen (im weitesten Sinne) aufeinander abzustimmen, wird im Rahmen einer kennzifferorientierten Steuerung diese Aufgabe den Beschäftigten übertragen. Damit verbindet sich jedoch kein Rückgang von Steuerung an sich, sondern ein Wandel im Modus der Steuerung. Die Marktanforderungen treten dem Beschäftigten entweder in der mehr oder weniger unmittelbaren Form des konkreten Kunden gegenüber oder in der Form abstrakter Kennziffern (Termine, Erlös- oder Kostenziele, Marktposition, Durchlaufzeiten, Umsatzentwicklung etc.). In beiden Fällen bleiben – bei aller Unmittelbarkeit – Marktanforderungen<sup>15</sup> immer noch durch das Management transformierte und vermittelte Anforderungen: Die Auseinandersetzung mit dem konkreten Kunden an den Schnittstellen zum Markt ist durch die widersprüchlichen Interessen des eigenen Unternehmens und des Kunden gekennzeichnet. Wiewohl der Kunde damit konkrete Steuerungsfunktion übernimmt – etwa durch das Setzen von Terminen, das Äußern von Wünschen oder die Abnahme des Produktes – definiert das eigene Unternehmen, in welchem Rahmen die Kundenanforderungen erfüllt werden können.<sup>16</sup> Aber auch ohne

---

15 Wir werden im weiteren vor allem vom „Kunden“ sprechen, somit den Absatzmarkt ins Zentrum stellen. Anforderungen kommen natürlich aber auch zum einen von Zulieferern, Partnern usw., d.h. der Beschaffungs- bzw. Kooperationsseite und zum anderen – und zunehmend – vom Kapitalmarkt: Wir konnten einige Hinweise auf einen deutlich gestiegenen Einfluß des Kapitalmarktes gewinnen. So etwa in der Ausrichtung betrieblicher Strategien, in der Wirksamkeit spezifischer Kennziffern und – konkreter – in der mit Bilanzierungs- oder Reportingpflichten verbundenen Erweiterung des Tätigkeitsspektrums einer wachsenden Gruppe von Beschäftigten in den Unternehmen.

16 Auf die Widersprüchlichkeit der Arbeit an der Schnittstelle zum Markt haben etwa Holtgrewe und Voswinkel hingewiesen (Holtgrewe, Voswinkel 2000; Gundtoft, Holtgrewe 2000). Dabei kreuzen sich zwei Widerspruchskonstellationen gewissermaßen in der Person des Schnittstellenarbeiters: Einerseits stehen sich ja immer die widersprüchliche Interessen des Arbeitgebers und des Kunden gegenüber. Die Internalisierung dieser objektiven Schnittstellenproblematik führt dann – und dann gewissermaßen im Subjekt – zu einem internalisierten Dilemma zwischen Tausch- und Gebrauchswertorientierung, die sich zwar an objektiven Interessen festmachen, aber u.U. durch die subjektiven Interessen gebrochen werden: Die eigenen Interessen können weder vollständig in der Kundenorientierung aufgehen, da diese Orientierung am Gebrauchswert zum Konflikt mit der Tauschwertorientierung des Arbeitgebers führt, noch können sie in der Tauschwertorientierung aufgehen, da hier die Kundeninteressen (und/oder Subjektinteressen) u.U. diametral gegenüber stehen (vgl. Holtgrewe, Voswinkel 2000). Es entsteht somit ein spannungsreiches Dreieck aus Beschäftigten-, Kunden- und Organisationsinteressen (Gundtoft, Holtgrewe 2000, S. 192ff.), das nun vor allem von den Beschäftigten selbst auszutarieren ist. Mit der strategischen Gestaltung von Organisationsgrenzen versuchen Unternehmen, ihren Kontrollbereich in ihre Umwelten (Beschäftigte, Kunden u.a.) auszudehnen, zugleich dehnt sich aber auch der Kontrollbereich der Umwelt aus. Für die Beschäftigten an der Schnittstelle dürfte sich damit eben gerade eine Pluralisierung von Kontrolle verbinden: Neben (und gegenüber) die Kontrolle durch die Organisation tritt die Kontrolle durch den

unmittelbaren Kundenbezug hält der Kunde Einzug in das Unternehmen: Marktanforderungen werden in abstrakte Kennziffern „übersetzt“ und zu zentralen Steuerungsparametern.<sup>17</sup> Wenn somit das Management vor allem Vorgaben macht und die Abstimmung von Anforderungen und (Personal-)Ressourcen „nach unten“ delegiert, dann ist auch die Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes keine Folge eines von „oben“ bestimmten Einsatzkonzept mehr, sondern ist vor allem Selbst-Flexibilisierung, d.h. selbstorganisierte Flexibilisierung. Dieser Bruch in den Steuerungsmodi wird an zwei Phänomenen sehr anschaulich: Zum einen sind die Personalressourcen in den Unternehmen notorisch knapp. Personalknappheit scheint selbst zum Steuerungsinstrument zu werden, da durch die Verabschiebung einer kapazitätsorientierten Steuerung - bei gleichzeitig wachsenden Anforderungen und gegebenen Zielsetzungen - eine Situation der „systematische Überlastung“ entsteht, die der Selbstorganisation des Arbeitseinsatzes den entscheidenden Rahmen gibt. Erst die unzureichenden Personalressourcen zwingen die Beschäftigten in die Selbst-Rationalisierung und hier entweder in die Selbst-Intensivierung und/oder Selbstextensivierung und –flexibilisierung. Ein zweites Phänomen: Mit den „neuen“ Formen der Arbeitszeitorganisation – Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit etc. – werden ja nicht nur etwa Überstunden nicht mehr extra vergütet, sie sind zugleich nicht mehr Anordnungsbedürftig und Zustimmungspflichtig. „Normale“ Mehrarbeit bedeutet für die meisten Beschäftigten heutzutage nicht mehr, daß ein Vorgesetzter etwa aufgrund der Auftragslage Überstunden anordnet und diese gegebenenfalls sogar erst vom Betriebsrat genehmigen lassen muß, sondern ist zumeist in formaler Hinsicht quasi „freiwillige“ Mehrarbeit.<sup>18</sup>

**(8) Externalisierung:** Die beobachtbaren Formen der Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes sind gleichbedeutend mit einer Externalisierung der Anpassungskosten, die entstehen, wenn sich eine Organisation flexibel auf dynamischere und kontingentere Außenanforderungen einstellen will. Was aus Unternehmenssicht „Externalisierung“ ist, ist

---

Kunden – zugleich aber auch die Selbst-Kontrolle der Beschäftigten. Selbst-Kontrolle heißt nicht, daß die Beschäftigten die gegebenen Dilemmata unbedingt zu ihren Gunsten auflösen oder auch nur entscheidend beeinflussen könnten, heißt aber, daß die tägliche Bewältigung solcher Grenzstellen-Dilemmata nur über das Flexibilitäts- und Steuerungspotential der Arbeitssubjekte gelingt. Somit ist deren zumindest partielle Autonomie auch eine entscheidende Voraussetzung für das Funktionieren einer in sich widersprüchlichen Organisation des Verhältnisses zwischen Organisation und Markt.

17 Daneben gibt es noch eine nicht unwichtige eher kulturbezogene Ebene, d.h. die Implementation von „Kundenorientierung“ als Leitbild, in dem die individuelle Tätigkeit verstärkt auf den Kunden bezogen und an dessen Anforderungen orientiert sein sollte. Auch dies scheint zuallererst ein Prozeß des „Übersetzens“ zu sein, da die In-Eins-Setzung von Unternehmenszielen und Kundeninteressen naturgemäß eine – strategisch genutzte - Fiktion ist.

18 Wir stellen hier vor allem auf das Argument der formalen Anweisung ab, die Grenzen des geregelten und vereinbarten Arbeitszeit zu überschreiten. Der formalen Anordnung von Überstunden sind jenseits der vereinbarten Arbeitszeit nach wie vor ziemliche Grenzen gesetzt. In der Folge dürften sowohl „Anordnungen“ als auch Sanktionen eher informeller Natur sein – was nichts an ihrer Wirkungsmächtigkeit ändert, zumal den unmittelbaren informellen Sanktionen zeitlich verzögert ja immer auch gewissermaßen formale Sanktionen folgen könnten (etwa Entlassung bei schwieriger Lage, Nicht-Berücksichtigung bei Versetzungswünschen, Zuteilung weniger spannender Projekte usw.).

aus Sicht der Individuen gleichbedeutend mit einer Individualisierung und aus Sicht der Gesellschaft mit einer Sozialisierung ökonomischer Risiken. Letztlich werden damit ökonomische Risiken und Kosten in soziale Kosten transformiert. Im Falle flexibler Beschäftigung wird dies unmittelbar ersichtlich: Hier ist es die Beschäftigungs- bzw. Einkommenssicherheit, die den Marktrisiken untergeordnet und damit zugleich individualisiert wird. Hier besteht auch – und in der Literatur deshalb auch immer in den Vordergrund gestellt – die engste Verbindung zur These der früheren Dekommodifizierung bzw. der beobachtbaren Entsicherung durch die Erosion des Beschäftigungsverhältnisses. Freiberufler und Selbständige sind ebenso wie befristet Beschäftigte (auch) ein neuer Puffer, mit dem die Organisationen Marktrisiken letztlich auf die Arbeitskräfte abwälzen.<sup>19</sup> Leiharbeiter sind u.U. nicht unmittelbar gefährdet (da Leiharbeitsfirmen über ein ausgleichendes Verteilungspotential verfügen, was insbesondere dann zum Tragen kommen könnte, wenn die Krise des einen der Boom des anderen ist), hier sind soziale Kosten insofern externalisiert, da die Beschäftigten zumindest den Preis räumlicher Mobilität und der sozialen (Wieder-)Anpassung zu zahlen haben. Hinsichtlich der Arbeitszeit steht nicht von vorne herein das Beschäftigungsverhältnis oder das Einkommen zur Disposition, wohl aber die Verfügbarkeit und Planbarkeit „freier Zeit“. Dies kann als Externalisierung der sozialen Kosten flexibler Kapazitätsanpassung interpretiert werden. Die Externalisierung führt auch zu einem Konflikt zwischen Individuen und Staat darüber, wer die damit entstehenden Kosten zu tragen hat: Zur Erosion des dekommodifizierenden Charakters der fordistisch-tayloristischen Regulation von Arbeit kommt es ja nicht nur durch veränderte Unternehmensstrategien, sondern auch durch die gleichzeitige Weigerung/Unfähigkeit des Staates, die Individuen weiterhin gegen ökonomische Risiken zu „versichern“.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Das wird hier zwar nicht weiterverfolgt, gilt im Prinzip aber genauso für die Auslagerung von Funktionen an Zulieferer oder die Dezentralisierung in formal selbständige Einheiten. Make-or-buy-Entscheidungen sind auch Entscheidungen über den Ausbau einer Grauzone des Unternehmens, die je nach Bedarf größer oder kleiner werden können soll. Auch dies ist – vom fokalen Unternehmen aus betrachtet – zumindest auch eine Externalisierung ökonomischer Risiken.

<sup>20</sup> Die seit langem virulente Diskussion über den Umgang mit Arbeitslosen und Sozialhilfeempfängern, über die Zukunft des Sozialstaates oder die private Vorsorge etc. sind Ausdruck dieser letztlich vom Staat verabschiedeten Pufferfunktion regulierter und sozial abgesicherter Erwerbstätigkeit.