

Nick Kratzer

Zwischen Kollege und Kunde

Zum Spannungsverhältnis von Flexibilität und Sicherheit
in Virtuellen Unternehmen

Beitrag im Forum 5: „Flexibilität als Herausforderung – Arbeit neu gestalten. Neue Arbeitsmodelle und Beschäftigungsformen zwischen Flexibilität und Sicherheit“ im Rahmen der Tagung „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“, 18. und 19. April 2002, Haus am Kölnischen Park, Berlin

Virtuelle Unternehmen gelten nicht wenigen als die Organisationsform der Zukunft: „Vernetzt, klein und flexibel“, so etwa Malone und Laubacher (Harvard Business Manager 2/1999), könnten die zentralen Charakteristika der Firma des 21. Jahrhunderts lauten. Neben organisatorischen und technischen Merkmalen (informationstechnikbasierte Netzwerkorganisationen), zeichnen sich virtuelle Unternehmen vor allem durch eine weitgehend flexibilisierte Belegschaft aus. Gilt das Virtuelle Unternehmen den einen als Lösung für zentrale gegenwärtige und zukünftige Problemstellungen (wachsende Flexibilitätserfordernisse, Innovationsfähigkeit, Umbau des Beschäftigungssystems etc.), verweisen andere darauf, daß die Lösung selbst ein Problem ist oder sein kann: Ein sozialpolitisches Problem, weil der Kreis der Beitragszahler weiter verringert wird und zugleich neue Risikogruppen entstehen; ein Problem der Unternehmen, weil das Verhältnis von Flexibilität und Stabilität (z.B. der Verfügbarkeit von Arbeitskraft, der Akkumulation von Erfahrungswissen, des Schutzes des geistigen Eigentums usw.) neu bestimmt werden muß; und nicht zuletzt ein Problem für die Arbeitskräfte, für die sich die existentielle Frage nach sozialer Sicherheit in neuer Form stellt. Im Mittelpunkt des Beitrags steht daher die Frage nach Gestaltungsansätzen der erfolgreichen Bewältigung des mit der Virtualisierung von Unternehmen (erneut) virulenten Spannungsverhältnisses aus

Flexibilität und Sicherheit: Anhand von empirischen Befunden¹ aus Fallbeispielen virtueller Unternehmen, die sich durch große Anteile Freier Mitarbeiter bzw. (Ein-Personen-)Selbständiger auszeichnen, soll herausgearbeitet werden, wie erfolgreiche Modelle der Flexibilisierung aussehen (können), welche generalisierbaren Erfolgskriterien sich identifizieren lassen und welche Konsequenzen daraus letztlich für Arbeitsgestaltung, Politik und Forschung resultieren.

Neben verschiedenen Unterschieden (Leistungsspektrum, Betriebsgröße, Selbständigkeit u.a.) weisen die Fallbeispiele drei wichtige Gemeinsamkeiten auf: mindestens die Hälfte der „Belegschaft“ besteht aus Freien Mitarbeitern und Selbständigen; diese weisen ganz überwiegend ein sehr hohes Qualifikationsniveau auf; die Überschneidungsmenge aus Unternehmens- und Arbeitskräfteinteressen bzw. –anforderungen kann als relativ groß gelten. Kurz: Bei den Fallbeispielen handelt es sich explizit um „Vorzeigemodelle“, die Hinweise darauf geben können, wie sich das Spannungsverhältnis von Flexibilität und Sicherheit erfolgreich ausbalancieren läßt und unter welchen Bedingungen von wechselseitigen Vorteilen ausgegangen werden kann.

Die Fallstudien zeigen, daß sich der Erfolg dieser Modelle nicht alleine an den endogenen Charakteristika (d.h. der Beschäftigungsorganisation) festmachen läßt, sondern wesentlich auch auf *exogenen Voraussetzungen* beruht. Ein zentraler exogener Einflußfaktor besteht in der Verfügbarkeit des jeweiligen Arbeitskräftepotentials. Diese Voraussetzungen sind dann sowohl Grenzen des Modells als auch von dessen Generalisierbarkeit: Es handelt sich vornehmlich um Hochqualifizierte in entweder spezifischen Lebensphasen und/oder mit einem spezifischen „Sicherheitsprofil“. Grenzen für die Unternehmen ergeben sich dann, wenn diese Personengruppen nicht in ausreichendem Maße auf den Arbeitsmärkten zur Verfügung stehen; Grenzen der Generalisierbarkeit ergeben sich daraus, daß der Erfolg sicherlich nicht ohne weiteres auf andere Arbeitskräftegruppen übertragbar ist. Anders ausgedrückt: Diese Modelle sind sicherlich nicht ohne weiteres auch ein Modell für die Lösung von Beschäftigungspro-

¹

Der Beitrag stützt sich auf die Ergebnisse des zum Jahresende 2001 abgeschlossenen Projektvorhaben „Die Organisation des Informellen – Gestaltungsfeld flexible Beschäftigung“, das im Rahmen des Programms „Bilanzierung Arbeitsgestaltung“ vom BMBF gefördert wurde.

blemen geringqualifizierter Arbeitsloser, die für eine Familie aufkommen müssen.

Je „virtueller“ und grenzenloser, je flexibler die Kooperation, desto größer wird offenbar die *Bedeutung sozialer Integrationsmechanismen*. Alle drei Fälle sind somit auch Beispiele für formal ökonomisierte Beziehungen, zugleich aber auch für die soziale Lösung des Spannungsfeldes aus Flexibilität und Sicherheit. An die Stelle der im Beschäftigungsverhältnis angelegten und institutionell verankerten Grenzen des Betriebs „nach außen“ und der Grenzen marktförmiger Austauschbeziehungen im betrieblichen Binnenraum treten vor allem soziale Grenzziehungen, die in neuartiger Weise dem fragilen Gebilde einer flexiblen Organisation Stabilität verleihen. Für Gestaltungsansätze flexibler Beschäftigung heißt das dann: Der Erfolg solcher Gestaltungsansätze setzt wesentlich auch die *Organisation des Informellen* (d.h. die Pflege sozialer Beziehungsnetze, gezielte Integrationsmaßnahmen, soziale Events etc.) voraus.

In allen drei Modellbeispiele wird deutlich, daß sich Flexibilität und Sicherheit in verschiedener Hinsicht wechselseitig voraussetzen. Die Entwicklung erfolgreicher und zukunftsfähiger Gestaltungsansätze der Flexibilisierung muß sich dann genauso auf die *Gestaltung von Sicherheit* wie auf die Gestaltung von Flexibilität richten:

- Sicherheit stellt sich bei flexiblen Beschäftigungsverhältnissen vorrangig über (Arbeits-)Märkte her: Gestaltungsansätze müssen dann zum einen in der Förderung „marktgängiger“ Qualifikationen und „marktbefähigender“ Kompetenzen bestehen und zum anderen in der technisch-organisatorischen Gestaltung der Arbeitsmärkte für freie Mitarbeiter und Selbständige (etwa: Elektronische Marktplätze für Arbeitskraft).
- Eine Folge flexiblerer Erwerbsformen könnte eine wachsende Zahl von Übergängen zwischen verschiedenen Erwerbsformen, Auftraggebern oder auch zwischen Phasen der Erwerbstätigkeit und der Nicht-Erwerbstätigkeit sein. Demnach kommt der Gestaltung (Förderung, Absicherung) von Übergängen eine entscheidende Bedeutung zu.
- Ein weitgehender Gestaltungsansatz besteht dann aber auch in der *Entkopplung von Erwerbsstatus und sozialer Sicherheit*.