

**Teilprojekt C1:  
Die Auflösung des Unternehmens –  
Zur Entgrenzung von Kapital und Arbeit**

Nick Kratzer

Thesenpapier für den SFB-Workshop „Arbeit und Leben. Normalität und Bruch“,  
28./29.6.2001, IBZ München

Das Teilprojekt untersucht gegenwärtige Tendenzen der Entwicklung von Unternehmen und Arbeit als Prozesse einer forcierten „Entgrenzung von Kapital und Arbeit“. In einer stärker empirisch ausgerichteten Perspektive geht es dabei um die Überprüfung der These, daß ein gemeinsames Merkmal verschiedener Prozesse der Veränderung der Organisation von Arbeit die Erosion institutioneller Grenzziehungen ist, die für die fordistisch-tayloristische Organisation von Arbeit „typisch“ und strukturprägend waren. In einer stärker analytisch ausgelegten Perspektive geht es um die Frage, ob und inwieweit die empirisch beobachtbaren Prozesse der Entgrenzung als Hinweis auf einen grundlegenden Wandel in den betrieblichen Strategien des Einsatzes und der Nutzung von Arbeitskraft interpretiert werden können, der seinerseits auf einen möglichen „Epochenbruch“, einen Formationswechsel innerhalb kapitalistischer Gesellschaften – oder, in der Diktion des SFB: auf einen Übergang von einer ersten zu einer zweiten, möglicherweise „reflexiven“ Moderne - hindeutet.

Im Zentrum der Analyse empirischer Befunde steht die Veränderung von „Normalarbeit in Normalbetrieben“. Mögliche Umbrüche in der Entwicklung von Arbeit müßten sich – stimmt die These – gerade auch als Umbrüche der „Normalverfassung“, im scheinbar stabilen Kern der Erwerbsarbeit ausmachen lassen. Dieser „Kern“, der nach wie vor für die überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten Gültigkeit besitzt, ist gekennzeichnet durch die betriebsförmige Organisation der Arbeit, ein unbefristetes Beschäftigungsverhältnis sowie eine zumindest betriebsspezifische Qualifikation.

**Wandel von Normalarbeit: Entgrenzung von Kapital und Arbeit**

Die im folgenden kurz umrissenen vorläufigen Befunde und Interpretationen sollen zunächst – und eher selektiv – spezifische Entwicklungstendenzen von Arbeit darstellen, die in einem zweiten Schritt hinsichtlich der Frage nach möglichen Umbruchmomenten interpretiert werden sollen.

### *Entgrenzung der Organisation (Dezentralisierung und Vermarktlichung)*

Die Chiffre der Dezentralisierung und Vermarktlichung steht für organisatorische Veränderungen (partielle Verselbständigung von Unternehmensbereichen, wachsende Orientierung an ökonomischen Kennziffern als Steuerungsinstrument, Implementation der „Kundenorientierung“ als Leitfigur der Unternehmenskultur etc.), deren zentraler Fokus in der Herstellung einer größeren Unmittelbarkeit der Unternehmensorganisation gegenüber dem Markt liegt. Dezentralisierung und Vermarktlichung sind sowohl Prozesse einer Entgrenzung der Organisation, d.h. der Erosion von Grenzziehungen zwischen Unternehmen und Markt als auch Prozesse einer wachsenden Internalisierung von marktlichen Steuerungs- und Koordinationsformen in die Unternehmen.

Vermarktlichung markiert einen Übergang von einer kapazitätsorientierten zu einer indirekten Steuerung: Die klassische Steuerungsfunktion der Anpassung von externen Anforderungen und den zu ihrer Bewältigung notwendigen Ressourcen bzw. (Personal-)Kapazitäten wird partiell ersetzt durch die Steuerung über spezifische Kennziffern (Kosten/Erträge, Termine, strategische Vorgaben wie Marktdurchdringung o.ä.). Für die Arbeitssituation der Beschäftigten resultieren daraus zwei entscheidende Konsequenzen: Erstens hat eine indirekte Steuerung zur Folge, daß die Abstimmung von Anforderungen und Ressourcen zunehmend zur Aufgabe der operativen Ebene wird. In letzter Konsequenz sind die Beschäftigten selbst dafür verantwortlich – allerdings im Rahmen nicht-beeinflussbarer, häufig auch intransparenter Kennziffern. Zweitens wird Vermarktlichung vielerorts auch als wachsender Kostendruck wirksam, dem die Unternehmen mit einer restriktiven Personalpolitik begegnen: Personalkapazitäten sind notorisch knapp, Neueinstellungen werden erst vorgenommen, wenn die Potentiale flexibler Arbeitszeiten und/oder Beschäftigter ausgereizt sind oder nicht ausgeschöpft werden können. Im Verein mit veränderten externen Anforderungen (in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht) resultiert daraus eine systematische Überlastung der Organisation, die ihrerseits als – zunehmend subjektiv zu bewältigender - Rationalisierungsdruck wiederum die entscheidenden Parameter der Steuerung generiert.

Generell bedeuten Dezentralisierung und Vermarktlichung auch die engere Koppelung der Unternehmensentwicklung an die (wachsende) Dynamik der organisationellen Umwelten. Dies ist einer der beiden Gründe dafür, warum offenbar die Reorganisation der Unternehmen zunehmend „permanent“, auf Dauer gestellt wird. Der zweite Grund liegt im paradoxen und reflexiven Charakter der Reorganisation. Die beobachtbaren Reorga-

nisationsprozesse sind zum einen durch widersprüchliche Elemente gekennzeichnet (etwa Dezentralisierung vs. Zentralisierung, wachsende formale Selbständigkeit vs. steigender externer Durchsteuerung u.a.), zum anderen dadurch, daß zunehmend die nicht-intendierten Nebenfolgen bereits implementierter Reorganisationsmaßnahmen zum Gegenstand neuer Maßnahmen werden (reflexive Reorganisation). Folgen für die Beschäftigten sind nicht nur, daß diese mit wachsenden Unsicherheiten umgehen müssen. Beobachten läßt sich auch, daß die Beschäftigten vielerorts am Reorganisationsgeschehen unmittelbar beteiligt werden (etwa über „Reorga“-Projekte, „Change“-Gruppen u.ä.), Reorganisation erhält hier ein partizipatives Moment und wird zum Bestandteil des individuellen Tätigkeitsspektrums.

Ebenfalls als Prozeß der Entgrenzung von Organisationen lassen sich die verschwimmenden Grenzen zwischen internen und externen Arbeitsmärkten interpretieren. Zu beobachten ist ein wachsendes relatives Gewicht des flexiblen Beschäftigungssegments (Befristet Beschäftigte, Leiharbeitnehmer, Freiberufler u.a.) und zugleich eine zunehmende Differenzierung innerhalb dieses flexiblen Beschäftigungssegments: Hier finden sich nach wie vor un- und angelernte Arbeitskräfte, in wachsendem Maße aber auch etwa qualifizierte Arbeitskräfte mit befristeten Verträgen oder hochqualifizierte Selbständige bzw. Freiberufler. Interpretieren läßt sich diese Beobachtung zum einen als ein partieller Bruch mit fordistisch-tayloristischen Flexibilisierungsmustern (idealtypisch: Funktionale Flexibilität der qualifizierten Kernbelegschaften, numerische Flexibilität der unqualifizierten Randbelegschaften). Zum anderen deutet die relative Zunahme flexibler Beschäftigter bei insgesamt expandierenden Belegschaften darauf hin, daß die häufig unterstellte Erosion des Normalarbeitsverhältnisses mehr als nur eine vorübergehende, vor allem krisengetriebene, Personalstrategie darstellt. In dieser Entwicklung schlägt sich eine restriktive Personalpolitik nieder, die auch systematisch auf die Externalisierung ökonomischer Risiken setzt.

#### *Entgrenzung von Arbeit (Flexibilisierung und Selbstorganisation)*

Mit den umrissenen Merkmalen der Reorganisation der Unternehmensstrukturen und – grenzen korrespondieren neue Formen der Organisation von Arbeit. Für die Bewältigung der wachsenden und im wachsenden Maße dynamischeren und komplexeren Anforderungen erweisen sich – aus Unternehmenssicht - die etablierten Formen der Ausdifferenzierung und Standardisierung von Tätigkeiten, der hierarchisch-bürokratischen Planung und Steuerung sowie der kollektiven Regulierung als immer weniger effizient. Die etablierten Lösungen für das Problem der Organisation von Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft scheinen mehr und mehr an Grenzen zu stoßen oder angesichts neuer Anforderungen unwirksam zu sein. Begreift man beobachtbare arbeitsorganisatorische Veränderungen als sichtbarer Ausdruck neuer Strategien der Organisation von Verfügbarkeit (Einsatz) und der Transformation von Arbeitsvermögen in Leistung (Nutzung), dann lassen sich in den beiden Hauptdimensionen

dann lassen sich in den beiden Hauptdimensionen arbeitsorganisatorischer Entgrenzung – Flexibilisierung und Selbstorganisation – die Konturen neuer bzw. veränderter Einsatz- und Nutzungskonzeptionen erkennen.

Aus betrieblicher Sicht sind Konzepte der Flexibilisierung und Selbstorganisation von Arbeit Komplementärstrategien einer forcierten Vermarktlichung der Organisation und der Übertragung von Steuerungsfunktionen auf die Arbeitskräfte.<sup>1</sup> In beiden Dimensionen werden Potentiale und Ressourcen von Arbeitskraft erschlossen, die in der fordistisch-tayloristischen Organisation von Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft nur begrenzt zugänglich waren.

In verschiedener Hinsicht die prominenteste Entwicklung ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten (d.h. der Variabilisierung und Pluralisierung der Arbeitszeitorganisation). Damit verbindet sich erstens eine engere Koppelung der Verfügbarkeit von Arbeitskraft mit den an sie gerichteten (quantitativen) Anforderungen. Zweitens beinhalten die meisten Modelle der Arbeitszeitflexibilisierung auch die (formal) selbsttätige und flexible Anpassung des Arbeitsvolumens, somit die partielle Selbstorganisation der zeitlichen Verfügbarkeit.<sup>2</sup> Als betriebliche Strategie liegt der Kern der Arbeitszeitflexibilisierung somit nicht alleine in der effizienteren Abstimmung von Anforderungen und Ressourcen, sondern auch in der darin häufig angelegten Selbstorganisation der Flexibilisierung.

Selbstorganisation umschließt jedoch mehr als nur die auf Zeit und Volumen bezogene Organisation des Arbeitseinsatzes durch die Arbeitssubjekte. Sichtbar im Abbau betrieblicher Hierarchien, in der damit verbundenen Verantwortungsdelegation „nach unten“, in den neuen Führungskonzepten der Unternehmen, in der Integration auch planender und steuernder Funktionen sowie etwa in den Formen diskursiver Steuerung (Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräche, Gruppenarbeit u.a.) werden die Konturen eines veränderten Zugriffs auf die Leistungspotentiale von Arbeitskraft sichtbar: hierarchisch-bürokratische Steuerung und personale Anweisung und Kontrolle werden zumindest ergänzt, zuweilen auch ersetzt durch neue Steuerungsmodi, die zugleich „abstrakter“ und „subjektiver“ sind. Ziel ist die breitere und nunmehr explizite Integration der Problemlösungskompetenz, des Flexibilitätspotentials und der Steuerungsfunktionalität von Subjektivität, die zugleich an abstrakte Rahmenbedingungen (Kennziffern, Zielvorgaben, Termine, Kundenwünsche, Marktposition u.a.) rückgebunden werden. Leistung soll – verkürzt ausgedrückt – hier weniger durch direkte Kontrolle sicherge-

---

<sup>1</sup> Zwar sind Flexibilisierung und Selbstorganisation primär Ausdruck eines Wandels in betrieblichen Arbeitskräftestrategien und als solche Reaktionen auf die wachsenden bzw. veränderten Anforderungen an die Unternehmen, sie können jedoch (zumindest der Konzeption nach) durchaus mit Anforderungen und Bedürfnissen der Arbeitskräfte korrespondieren - und tun dies auch in vielen Fällen.

<sup>2</sup> Wie unsere eigenen – aber viele andere Studien zeigen – bedeutet das noch lange nicht, daß die Beschäftigten damit so etwas wie echte „Zeitsouveränität“ erhalten.

stellt, sondern, in der partiellen Umkehrung der Logik tayloristischer Prinzipien, gerade durch Gewährung von Autonomie.

*Verschränkung von Arbeit und Leben, Subjektivierung von Arbeit*

Entgrenzung von Arbeit in den Dimensionen Flexibilisierung und Selbstorganisation bedeutet die Erosion institutioneller Grenzen der Verfügbarkeit und Nutzung von Arbeitskraft, die für den fordistisch-tayloristischen Rationalisierungsmodus konstitutiv waren. Prozesse der Entgrenzung sind in dieser Perspektive Prozesse der weitergehenden Verschränkung von – verkürzt und als Chiffre – „Arbeit und Leben“: Von Arbeitswelt und Lebenswelt insbesondere in ihren zeitlichen und räumlichen Dimensionen sowie von Arbeitskraft und Person im Arbeitsprozeß. Was somit verstärkt als Ressourcen ins Spiel kommt, ist das „Leben“, die private Lebenswelt und die Subjektivität der Beschäftigten.

Ein zentraler Kulminationspunkt von Entgrenzungsprozessen und der hierin angelegten Verschränkung von Arbeit und Leben könnte die Subjektivierung von Arbeit sein. Die These der Subjektivierung von Arbeit<sup>3</sup> rekurriert auf die partielle Ablösung des für fordistisch-tayloristische Rationalisierungsstrategien konstitutiven Prinzips der Trennung von Person und Arbeitskraft im Arbeitsprozeß. Subjektivität erhält im Rahmen neuer Strategien von Einsatz und Nutzung von Arbeitskraft einen wachsenden – und vor allem auch: einen expliziten – Stellenwert in zweifacher Hinsicht: Zum einen werden zunehmend Subjekteigenschaften als Leistungsinhalte abgefragt (Empathie, Kreativität, Selbstständigkeit, Identifikation, „Commitment“ u.ä.). Zum anderen bezeichnet Subjektivierung von Arbeit in dieser Perspektive einen Prozeß, in dessen Verlauf die Subjekte „vom Objekt zum Subjekt der Rationalisierung“ (Moldachl/Schultz-Wild) werden.<sup>4</sup>

Die Steuerungsfunktion der Subjektivität erstreckt sich jedoch nicht nur auf den unmittelbaren Arbeitsprozeß, d.h. die Steuerung der Verausgabung der eigenen Arbeitskraft, sondern auch auf die Gestaltung des Verhältnisses von Arbeit und Leben. Besonders deutlich wird dies dort, wo es um das Setzen von (individuellen) Grenzen der Entgrenzung geht: Die Definition, Gestaltung und Verantwortung von Grenzen der Entgrenzung ist zunehmend eine subjektive Gestaltungsaufgabe, wobei die Gestaltungsmöglichkeiten in der Regel begrenzt bleiben und sich die Individuen mit eignen und „fremden“, hete-

---

<sup>3</sup> Die These der Subjektivierung von Arbeit, so wie sie hier dargestellt ist, bezieht sich vor allem auf die unmittelbar arbeitsbezogenen Entwicklungstendenzen, (zunächst) nicht auf die gleichfalls wichtigen, aber zunächst übergreifenden gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen einer „normativen Subjektivierung“ (vgl. dazu etwa Baethge) sowie der „Subjektivierung der Vergesellschaftung“ (vgl. dazu Junge, Beck)

<sup>4</sup> Auf die komplementären Entwicklungen der wachsenden Durchmischung der Lebenswelt mit bislang rein arbeits(kraft)bezogenen Anforderungen gehen wir hier nicht ein.

rogenen und ambivalenten Anforderungen aus Arbeits- und Lebenswelt auseinandersetzen müssen.

### **Kontinuität oder Bruch? Zur Interpretation der Befunde**

Beobachtbar ist sowohl in qualitativer wie auch in quantitativer Hinsicht eine breite Tendenz der Entgrenzung von Kapital und Arbeit: Qualitativ kommt diese in der Erosion institutioneller Merkmale von Normalarbeit (Entgrenzung des Unternehmens, Verschränkung von Arbeit und Leben, Subjektivierung von Arbeit), somit einem Wandel in der „Normalverfassung von Arbeit“ zum Ausdruck. In quantitativer Hinsicht erweist sich die These als prinzipiell tragfähig, da Merkmale entgrenzter Arbeit nicht auf einzelne Beschäftigtengruppen, Betriebstypen oder Branchen beschränkt bleiben, sondern weite Bereiche von „normaler“ Arbeit in „normalen“ Betrieben zu erfassen scheinen. Es scheint somit, als ob mit der Entgrenzung von Arbeit auch ein spezifisches „Arbeitsmodell“ (Kotthoff) diffundiert, das sonst bestimmten Arbeitskräftegruppen (etwa: Führungskräften, hochqualifizierten Experten, Künstlern) „vorbehalten“ war.

Bruchlos einen Umbruch zu behaupten, wäre jedoch (noch) nicht angebracht: So zeigt sich, daß Entgrenzung von Arbeit in den geschilderten Dimensionen zwar für viele, jedoch nicht für alle Bereiche von Arbeit eine angemessene Beschreibung darstellt: Unübersehbar ist etwa die sehr deutliche Abschwächung von wie auch immer gefaßten Selbstorganisationspotentialen je weiter man sich dem „unteren“ Rand von Normalarbeit nähert (etwa der geringqualifizierten Produktions- oder Dienstleistungsarbeit). Beobachtbar ist auch, daß Entgrenzung als Prozeß seinen Ausgangspunkt in einer heterogenen Struktur von Arbeit hat, die in ungleichen und ungleichzeitigen Entgrenzungsprozessen ihren Niederschlag findet, die gleichsam als Grenzen eines breiten Entgrenzungsprozesses interpretiert werden können. Auch scheint so etwas wie „Normalarbeit“ gerade dort u.U. sogar wieder wachsende Bedeutung zu erhalten, wo die Zeichen eindeutig auf Entgrenzung stehen: Insbesondere die Vorstellung einer zeitlich klar begrenzten Arbeitssituation (Normalarbeitstag, Normalwoche) erhält zuweilen als (positive wie negative)<sup>5</sup> Referenzfolie eine neue Bedeutung als Orientierungsmaßstab bei denjenigen, deren Arbeitssituation weitgehend entgrenzt ist. Kurz: Beobachtbar sind nicht nur Prozesse einer Entgrenzung von Arbeit, sondern auch „alte“ sowie neue Grenzen der Entgrenzung.

---

<sup>5</sup> Negativ im Sinne einer bewußten Abgrenzung gegenüber „Normalarbeit“ etwa bei jüngeren Hochqualifizierten, die alles, nur nicht „wie bei Siemens“ arbeiten wollen. Positiv – zuweilen auch bei derselben Gruppe, aber in einer anderen biographischen Phase – als Richtgröße zur Vermeidung der negativen Folgen entgrenzter Arbeit (Extensivierung der Arbeit, Überforderung, Vereinbarkeitsprobleme u.a.)

Daß die Erosion institutioneller Grenzziehungen und die damit einhergehende Verschränkung bislang getrennter Sphären eine Lösung für die neuen bzw. veränderten Anforderungen an die Unternehmen sein kann, das erscheint auch angesichts unserer Befunde als durchaus evident. Offen bleibt, inwieweit die Lösung selbst wiederum zum Problem wird oder werden kann (und für wen dies so ist). Angesichts „alter“ wie „neuer“ Grenzen, angesichts der beobachtbaren oder auch zu vermutenden Widersprüche und Ambivalenzen, die der Prozeß der Entgrenzung selbst erst hervorruft, kommt gerade auch der Frage nach den Grenzen der Entgrenzung eine entscheidende Bedeutung zu. Die Frage nach Kontinuität oder Bruch entscheidet sich damit an der Erosion konstitutiver Merkmale einer historischen Formation, genauso aber auch an einer möglichen Re-Konstruktion solcher Merkmale.

Bezieht man diese Überlegungen auf die Frage nach einem Bruch in der Entwicklung moderner Gesellschaften, somit nach einem Formationswechsel, dann kommt in der Perspektive unseres Forschungsgegenstandes der Regulation des Verhältnisses von einerseits ökonomischer Sphäre und andererseits Lebenswelt offenbar eine zentrale Bedeutung zu. Daran schließen sich zwei – offene – Fragen an: Erstens stellt sich die Frage, inwieweit eine grenzenlose Entgrenzung bzw. die darin angelegte vollständige Verschränkung von Ökonomie und Lebenswelt denkbar und wahrscheinlich ist. Zweitens stellt sich hinsichtlich der möglichen neuen Grenzziehungen die Frage, wie diese aussehen werden und welche Rolle dabei einerseits den Institutionen und andererseits den Subjekten zukommt.