

Berufliche Sicherheit und Spaß an Herausforderung – Erwerbsorientierungen in Gruppen- und Projektarbeit

Hans J. Pongratz
G. Günter Voß

Mit der Arbeitskraftunternehmer-These haben wir einen grundlegenden Wandel der gesellschaftlichen Verfassung der Ware Arbeitskraft prognostiziert. Finden sich Indizien dafür in den Erwerbsorientierungen von ArbeitnehmerInnen, die von „entgrenzenden“ Reorganisationsmaßnahmen in Form von Gruppen- oder Projektarbeit betroffen sind? Dieser Frage sind wir in einer explorativen empirischen Studie nachgegangen, die qualifizierte ArbeiterInnen und Angestellte unter Normalarbeitsbedingungen (also keine typischen Vorreiter-Gruppen) in den Blick nimmt. Es geht um die Reichweite unserer These und um die Einschätzung der Veränderungsdynamik auf der Seite der Erwerbstätigen. Im Vordergrund steht zunächst die Vielfalt der empirisch vorgefundenen Orientierungen. Als erklärungsbedürftig erweist sich insbesondere die Gleichzeitigkeit von Sicherheitsbedürfnissen und Erlebniserwartungen in der Erwerbsarbeit.

1

Ein empirischer Zugang zur Arbeitskraftunternehmer-These

Die These vom Arbeitskraftunternehmer als künftigem Leittypus für die ökonomische Nutzung von Arbeitskraft wird in den Sozialwissenschaften wie in den Gewerkschaften kontrovers diskutiert (Deutschmann 2000; Kuda/Strauß 2002). Das verwundert nicht in Anbetracht der weitreichenden Annahme, dass betriebliche Strategien zur Selbstorganisation von Arbeit (Teamarbeit, Zielvereinbarung, Profit-Center u.a.) einen neuen Typus von Arbeitskraft erfordern, der mit dem eigenen Leistungspotenzial unternehmerisch umzugehen weiß (Voß/Pongratz 1998). Die besondere Herausforderung dieses theoretisch entwickelten Arguments liegt in der Postulierung einer neuen Qualität der Vereinnahmung des ganzen Menschen für kapitalistische Verwertungszwecke: Der Typus des Arbeitskraftunternehmers zeichnet sich dadurch aus, dass die Abstimmung der individuellen Leistungsmöglichkeiten auf wechselnde betriebliche Erfordernisse weitgehend von den Erwerbstätigen selbst übernommen wird – während sie beim bisher vorherrschenden Typus des verberuflichten Arbeitnehmers vornehmlich als Steuerungsaufgabe dem Management obliegt. Derartige Strategien „fremdorganisierter Selbstorganisation“ lassen ausge-

sprochen ambivalente Folgen erwarten (Pongratz/Voß 2000).

Umstritten ist weniger, dass es nennenswerte Entwicklungen in dieser Richtung gibt, als vielmehr, welche Relevanz und Reichweite ihnen zukommt und wie sie zu bewerten (und in der Folge zu gestalten) sind. Tatsächlich ist der Interpretationsspielraum groß, weil die empirische Arbeitsforschung in den letzten Jahren das schillernde Bild einer zunehmend heterogenen Erwerbslandschaft zeichnet (Döhl/Kratzer/Sauer 2000): Seit Mitte der achtziger Jahre erproben die Unternehmen ständig neue Arbeits- und Organisationsformen, die sich in einigen Bereichen durchsetzen und in anderen scheitern – und die trotz aller Veränderungsrhetorik immer wieder von tradierten Strukturen überlagert werden. Grundsätzlich widerspricht diese Vielfalt nicht einer pointierten Wandlungsthese, wie wir sie vertreten, da sie auch Ausdruck eines Umbruchprozesses sein kann, in dem Neues zum Alten hinzukommt und diverse Mischformen entstehen. Doch muss eine solche These näher bestimmen, wo denn in der Vielfalt die neue Qualität zu erkennen ist. Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse einer qualitativen empirischen Studie vor, in der wir die Reichweite des Arbeitskraftunternehmer-Typus untersucht haben (siehe ausführlich Pongratz/Voß 2003).¹

Wir sind in dieser Studie die Veränderungen der Erwerbsarbeit von der Seite der Erwerbstätigen her angegangen mit der Frage, inwieweit ihre Erwerbsorientierungen

den Anforderungen des Typus des Arbeitskraftunternehmers entsprechen. Da uns vor allem interessiert hat, auf welche Weise dieser Typus jenseits von Vorreiter-

¹ Das Forschungsprojekt „Arbeiter und Angestellte als Arbeitskraftunternehmer“ wurde von April 2000 bis Dezember 2001 von der Hans Böckler Stiftung gefördert und von den Autoren zusammen mit Jörg Dombrowski an der Technischen Universität Chemnitz durchgeführt. Werner Kudara hat die Projektarbeiten von Beginn an ebenso freundschaftlich wie kritisch in der Sache begleitet. Wir bedanken uns bei Gudrun Linne und den Mitgliedern des Projektbeirats für die konsequente Unterstützung.

Hans J. Pongratz, Dr., Lehrstuhl für Soziologie, Technische Universität München.
Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industrie-soziologie, Interaktions- und Herrschaftstheorie, Bildungs- und Beratungsforschung.
e-mail: Hans.Pongratz@wi.tum.de

G. Günter Voß, Prof. Dr., Technische Universität Chemnitz, Institut für Soziologie, Industrie- und Techniksoziologie.
Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- und Industrie-soziologie, Beruf und Bildung, Alltägliche Lebensführung, Zukunft der Arbeitsgesellschaft, Dienstleistung und Kundenbeziehungen.
e-mail: guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de

Gruppen (in Beratungsberufen, in der Medienbranche oder in der New Economy) auch bei „normalen“ Erwerbstätigen in Erscheinung tritt, haben wir ArbeiterInnen in Gruppenarbeit und Angestellte in Projektarbeit befragt, die zwar mit Selbstorganisationsansprüchen konfrontiert sind, aber weiterhin in festen betrieblichen Strukturen und unter Bedingungen des Normalarbeitsverhältnisses erwerbstätig sind. Die im Folgenden präsentierten Befunde ergeben kein einheitliches Bild: Einerseits koppeln neuartige Leistungsorientierungen Spaß an der Arbeit mit subjektiven Effizienzerwartungen, andererseits vertrauen die berufsbiografischen Orientierungen weithin ungebrochen auf die etablierten Sicherungsstrukturen. Wir schlagen im Verlauf des Beitrags eine Interpretation dieser Diskrepanz vor, die an der Arbeitskraftunternehmer-These festhält, indem sie die Widersprüchlichkeit divergenter Entwicklungsdynamiken betont.

2

Die Anlage der Untersuchung

Aufgrund ihrer Konstruktion lässt sich unsere These empirisch kaum prinzipiell bestätigen oder widerlegen (Pongratz/Voß 2001). Zum einen ist sie als *Prognose*, dass der Arbeitskraftunternehmer in den nächsten Jahrzehnten zum gesellschaftlichen Leittypus der Entwicklung von Arbeitskraft wird, nur langfristig überprüfbar. Zum anderen ist sie als *Idealtypus* (im Sinne *Max Webers*) formuliert, der charakteristische Elemente in theoretisch stringenter, aber empirisch nur selten in dieser Konzentration anzutreffender Bündelung zusammenfasst. Ein derartiges Konstrukt ist nicht als Beschreibung der Wirklichkeit gedacht, sondern als analytische Messlatte, der sich empirische Befunde mit mehr oder weniger großen Abweichungen zuordnen lassen. Die maßgebliche methodische Frage (die in der Kontroverse zur These leider kaum berücksichtigt wird) ist also, ob sich der Idealtypus als Messinstrument bewährt.

Die empirische Handhabung der Arbeitskrafttypen wird dadurch erschwert, dass sie sämtliche Aspekte der Nutzung, Entwicklung und Wiederherstellung von Arbeitskraft umfassen. Ein entsprechend breiter Zugriff erfordert gezielte Schwer-

punktsetzungen: Wir haben uns auf *Erwerbsorientierungen* als Forschungsgegenstand konzentriert und damit (in Anknüpfung an die Tradition der industriesoziologischen Forschung zum Bewusstsein von ArbeiterInnen und Angestellten, vgl. Voß 1984) die subjektive Seite des Wandels der Erwerbsarbeit thematisiert. In intensiven Leitfadenterviews haben wir Deutungen der Arbeitsbedingungen sowie Interessen und Strategien zur kurz- und langfristigen Erwerbsgestaltung erhoben. Inhaltlich wurden Aspekte der aktuellen Arbeitssituation, der berufsbiografischen Perspektive und des Zusammenhangs von Arbeit und Privatleben angesprochen. Diese Dreiteilung korrespondiert in hohem Maße mit den theoretischen Dimensionen von Arbeitskrafttypen (Voß/Pongratz 1998), weil sie sich in ähnlicher Weise auf den Zyklus der Nutzung („Selbst-Kontrolle“), der Produktion („Selbst-Ökonomisierung“) und der Reproduktion („Selbst-Rationalisierung“) von Arbeitskraft bezieht.

Befragt wurden 60 qualifizierte ArbeitnehmerInnen (20 Frauen und 40 Männer) ohne formale Führungsfunktion in sechs mittelgroßen Betrieben (zwischen 500 und 1000 MitarbeiterInnen) aus verschiedenen Branchen (Maschinenbau, Elektrotechnik, Automobilzulieferung, Versicherung, IT-Unternehmen).² Sie waren mit Selbstorganisationsansprüchen insofern konfrontiert, als die eine Hälfte der Untersuchungsgruppe (30 ArbeiterInnen) in Gruppenarbeit und die andere (30 Angestellte) in Projektarbeit eingebunden war. Der Realisierungsgrad dieser Formen von Teamarbeit (und damit auch die Möglichkeit zu selbstorganisiertem Arbeiten) fiel allerdings höchst unterschiedlich aus. Die Untersuchungsgruppe deckt so – ohne Anspruch auf Repräsentativität – ein breites Spektrum von „entgrenzter Normalarbeit“ ab (Kratzer 2001).

Auf der Grundlage von Kodierungen und Fallprofilen wurden für jene Aspekte der drei inhaltlichen Untersuchungsbereiche *Orientierungstypen* gebildet, die markante Differenzierungen erkennen ließen: Leistungsorientierungen, berufsbiografische Orientierungen und Elastizitätsmuster im Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Die Zuordnung der (empirischen) Orientierungstypen zu den (theoretischen) Arbeitskrafttypen erfordert ein zusätzliches Differenzierungskriterium, das wir in der Bezugnahme auf institutionalisierte Regelungsstrukturen finden:

Lassen die Orientierungen Strukturvertrauen in dem Sinne erkennen, dass sie sich weitgehend auf den (v.a. von Beruf, Betrieb und Sozialsystem) vorgegebenen Strukturrahmen von Erwerbsarbeit verlassen, so werten wir das als Hinweis auf den Typus des verberuflichten Arbeitnehmers; weisen sie hingegen mit eigenständigen Gestaltungsinitiativen im Sinne von Strukturierungsbereitschaft darüber hinaus, so ordnen wir sie dem Typus des Arbeitskraftunternehmers zu.

3

Typen der Erwerbsorientierung

In der Untersuchungsgruppe ist ein breites Spektrum von Typen der Leistungsorientierung, der berufsbiografischen Orientierung und der Elastizitätsmuster im Verhältnis von Arbeit und Privatleben vertreten (siehe im Einzelnen Pongratz/Voß 2003).

3.1 TYPEN DER LEISTUNGSORIENTIERUNG

In den Leistungsorientierungen bündeln sich Vorstellungen über die Art und Weise, wie Beschäftigte ihre Arbeitsleistung erbringen wollen (vor allem in Aussagen zu Motivation und Handlungsspielräumen). Innerhalb der Untersuchungsgruppe ist ein markanter Kontrast zu erkennen zwischen den Haltungen der Leistungsoptimierung und der Leistungssicherung. Die maßgebliche Differenz besteht nicht in der Höhe der Leistungsbereitschaft, sondern in den Begründungen des persönlichen Arbeitsengagements. Die Haltung der *Leistungsoptimierung* drückt das Interesse aus, den eigenen Arbeitsbeitrag in einem permanenten, selbstgesteuerten Optimierungsprozess auf flexible Handlungserfordernisse abzustimmen. Mit *Leistungssicherung* wird dagegen primär auf die Gewährleistung erprobter Leistungsstandards zur Erzielung zuverlässiger Ergebnisse in bewährter Qualität geachtet.

² Ergänzend wurden Experteninterviews mit Betriebsräten und Führungskräften durchgeführt. In zwei Betrieben haben wir die Daten gemeinsam mit Nick Kratzer und Dieter Sauer vom ISF München erhoben, denen wir für die vertrauensvolle Zusammenarbeit herzlich danken.

Das entscheidende Charakteristikum von Leistungsoptimierung liegt in der besonderen emotionalen Qualität, die häufig in Aussagen zum „Spaß in der Arbeit“ zum Ausdruck kommt: Mit Leistungsoptimierung wird eine spezifische Erlebnisqualität von Arbeit in der (gemeinsamen) Bewältigung immer wieder neuartiger Herausforderungen gesucht. Mit dem Anspruch, in schwer kalkulierbaren Situationen „das Beste herauszuholen“, wird eine erstaunliche Verbindung von Erlebnisqualität und Effizienzanspruch angestrebt, die zur Verdichtung von Arbeit und zu zeitweise exzessiver Leistungsverausgabung führt. Die Handlungsstrategien umfassen typischerweise eine Bereitschaft zum kalkulierten Risiko, das mit Improvisationsgeschick und demonstrativen Leistungsnachweisen zu bewältigen versucht wird. Die Haltung der Leistungssicherung entspricht dagegen der traditionellen Orientierung von ExpertInnen an der korrekten und normgerechten Erfüllung fachlich-professioneller Standards; ihre emotionale Qualität resultiert aus der Zufriedenheit mit der kompetenten und verlässlichen Anwendung sicher beherrschter Verfahren, in der sich Können und Erfahrung stets von neuem bewährt.

3.2 TYPEN DER BERUFSBIOGRAFISCHEN ORIENTIERUNG

Auch die berufsbiografischen Orientierungen umfassen mit den Typen Autonomiegewinn, Karriereorientierung und Statusarrangement ganz unterschiedliche Haltungen.³ Der Typus *Statusarrangement* ist Ausdruck des Erreichens beruflicher Ziele unter weitgehender Anpassung an die gegebenen Erwerbsbedingungen. Diese Beschäftigten haben sich in ihrer gegenwärtigen Situation eingerichtet, streben keine grundsätzlichen Veränderungen an und bemühen sich allenfalls um kleine, realistische Verbesserungen (z.B. um Zuwächse an Gehalt oder Selbstständigkeit). Je nach Umständen mischen sich Frustration über berufliche Hemmnisse, Angst vor drohendem Abstieg oder auch vage Aufstiegshoffnungen mit der generellen Absicht der Sicherung des erreichten Arrangements.

Eine systematische Verbesserung der Erwerbssituation aktiv zu betreiben, ist dagegen das Anliegen des Typus *Karriereambition*. Wichtig ist die Unterscheidung der beiden Subtypen der Laufbahnorientierung und der Chancenoptimierung.

„Laufbahnorientierte“ versuchen im klassischen Sinne „Karriere zu machen“: als Aufstieg in der Hierarchie und damit in enger Anlehnung an die gegebene betriebliche Struktur. „Chancenoptimierer“ richten ihr Augenmerk weniger auf bestimmte Positionen im Betrieb als auf generelle Aufgabengebiete, die ihren individuellen Ansprüchen entgegenkommen; charakteristisch ist die Entwicklung eines persönlichen Qualifikationsprofils, von dem man sich die Erschließung vielfältiger beruflicher Optionen verspricht.

Den Typus *Autonomiegewinn* treffen wir in eindeutigen Ausprägungen nur innerhalb einer Kontrastgruppe von fünf Selbstständigen an, die wir zu Vergleichszwecken ergänzend zur Untersuchungsgruppe befragt haben. Diese Selbstständigen verbinden mit der beruflichen Unabhängigkeit den Wunsch, möglichst viele ihrer Fähigkeiten und Interessen in die Arbeit einbringen zu können. Sie streben selbstbestimmte Auftragsbeziehungen zur Reduzierung direkter Abhängigkeiten an. In der Untersuchungsgruppe entsprechen diesem Typus als Grenzfälle zwei Arbeiter und drei Angestellte, die sich beruflich sehr breit orientieren, aber noch zögern, entscheidende Veränderungen (z.B. den Schritt in die Selbstständigkeit) zu wagen.

3.3 TYPEN VON ELASTIZITÄTSMUSTERN

Die Elastizität im Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben bezieht sich auf die Flexibilität der Übergänge zwischen den beiden Sphären. Die Elastizitätsmuster beschreiben verschiedene, die Alltagsorganisation bestimmende Rhythmen von Arbeitszeit und Freizeit. Sie bewegen sich zwischen den Polen der (dem industriellen Arrangement folgenden) konsequenten Scheidung der Sphären und ihrer (aus landwirtschaftlichen oder handwerklichen Familienbetrieben bekannten) Vermischung (Hoff u.a. 2002).

Diesen Polen entsprechen in unseren Befunden die Typen der „starrsegmentierten“ einerseits und der „Entgrenzung“ andererseits; dazwischen liegen die Muster der „gleitenden Segmentierung“ und der „Integration“. Das Muster der „Entgrenzung“ finden wir in ausgeprägter Form wiederum eher in der Kontrastgruppe, also bei beruflich Selbstständigen, deren Arbeitszeitgestaltung prinzipiell offen ist. Eine klare Trennung zwischen Arbeit und

Privatleben wird gar nicht angestrebt, und das individuelle Mischungsmuster wird als Akt der Selbstbestimmung deklariert. Beim Typus „*Integration*“ bleiben dagegen die abgegrenzten Lebensbereiche deutlich erkennbar, auch wenn sie in vielfältiger Weise miteinander verflochten sind – gewissermaßen als zwei Interessenssphären, die immer wieder von neuem auszubalancieren sind, auch wenn in der Regel die Anforderungen der Erwerbsarbeit dominieren.

Beim Typus der „*gleitenden Segmentierung*“ werden Spielräume (durch Gleitzeit und Zeitkonto) vor allem dazu genutzt, wechselseitige Beeinträchtigungen von Arbeit und Privatleben zu vermeiden. Der Anspruch auf regelmäßige Arbeitszeiten wird prinzipiell beibehalten; Flexibilitätserwartung besteht in Bezug auf das tägliche Arbeitsende, auf freiwillige Samstagarbeit und auf potenzielle Telearbeit. Beim Typus „*starre Segmentierung*“, den wir ausschließlich bei ArbeiterInnen antreffen, wird hingegen am gleichmäßigen Arbeitsbeginn und -ende festgehalten und jedes Übergreifen von betrieblichen Ansprüchen auf die Privatsphäre abgelehnt. Das grundlegende Motiv ist der Schutz privater Freiräume gegenüber fremdbestimmten Arbeitsanforderungen.

4

Erwerbsorientierungen und Arbeitstypus

Bezieht man zum Zwecke der Zuordnung zu den Arbeitstypen das Kriterium der Strukturierungsbereitschaft auf die Orientierungstypen, so ergibt sich ein uneinheitliches Bild (siehe die letzte Spalte der *Übersicht 1*). Leistungsoptimierung ist insofern strukturinnovativ, als Anforderungen an die Selbstorganisation der Arbeitsausführung in hohem Maße akzeptiert werden und eigene Strukturierungsleistungen unabdingbar machen: entweder weil Strukturvorgaben reduziert sind oder weil

³ Wir übernehmen damit in wesentlichen Punkten die Typisierung berufsbiografischer Gestaltungsmodi des Bremer Projekts „Statuspassagen in die Erwerbstätigkeit“ (Witzel/Kühn 2000), da sie sich mit den Differenzierungen unserer Auswertung weitgehend deckt. Weil wir ein schmaleres Themenspektrum erfassen, sprechen wir nicht von Gestaltungsmodi, sondern von Orientierungen.

Übersicht 1: Ausprägungen von Orientierungstypen im Vergleich

Dimension des Arbeitskrafttypus	Bereich der Erwerbsorientierung	Dominierende Haltung	Entsprechung Typus Arbeitskraftunternehmer
Selbst-Kontrolle	Leistungsorientierungen	Leistungsoptimierung	Hoch
Selbst-Ökonomisierung	Berufsbiografische Orientierungen	Absicherungsmentalität	Gering
Selbst-Rationalisierung	Elastizität Arbeit – Privatleben	Geregelte Flexibilität	Mittel

Quelle: Eigene Darstellung

WSI Hans Böckler Stiftung

sie sich für „optimierende“ Lösungen als hinderlich erweisen. Mit dieser Haltung entspricht bezüglich der Leistungsorientierungen der größere Teil der Untersuchungsgruppe (34 Befragte) dem Typus des Arbeitskraftunternehmers – fast die Hälfte davon (15 Befragte) zudem in einer „ambitionierten“ Variante.

Bei den berufsbiografischen Orientierungen ist die Differenzierungslinie zwischen den beiden Subtypen der Karriereambition zu ziehen: „Chancenoptimierer“ lassen (ähnlich dem Typus Autonomiegewinn) Strukturierungsbereitschaft insofern erkennen, als sie mit einem individuellen Fähigkeitsmuster und einer offenen Entwicklungsperspektive eigenständiges Profil gegenüber betrieblichen Karriereaufgaben zu gewinnen versuchen; „Laufbahnorientierte“ konzentrieren sich dagegen auf die vorgegebenen Aufstiegswege, um die eigenen Aussichten durch aktive Anpassung an deren Erfordernisse zu verbessern (und nähern sich so der den Typus Statusarrangement bestimmenden Absicherungsmentalität). Damit sind in diesem Orientierungsbereich 43 der 60 Befragten dem Typus des verberuflichten Arbeitnehmers zuzuordnen.

Auch bei den Elastizitätsmustern ist mit den Typen der „Entgrenzung“ und der „Integration“ nur bei ca. einem Drittel der Fälle (22 Befragte) in individuell gestalteten Abweichungen vom Normalarbeitstag Strukturierungsbereitschaft zu erkennen; die beiden Muster der „Segmentation“ (38 Befragte) passen ihre Alltagsorganisation weitestgehend den räumlichen und zeitlichen Strukturvorgaben des Betriebs an. Als geregelte Flexibilität (Übersicht 1) lässt sich das Übergangsfeld kennzeichnen, das die beiden dominierenden Typen „Integration“ und „gleitende Segmentation“ einnehmen.

Wir konzentrieren unsere Argumentation auf die Kontrastierung von Leistungsorientierungen und berufsbiografischen Orientierungen: Erstere entsprechen in

doppelt so vielen Fällen (mit der „ambitionierten“ Variante zudem besonders stark) dem Typus des Arbeitskraftunternehmers, bei Letzteren finden sich nur wenige Fälle von Autonomiegewinn sowie die „schwache“ Korrespondenz mit dem Subtypus der Chancenoptimierung. Zwar lassen sich die meisten Befragten durchgängig (d.h. bezüglich aller drei Typisierungen) entweder dem Typus des Arbeitskraftunternehmers (15 Befragte) oder dem Typus des verberuflichten Arbeitnehmers (25 Befragte) zuordnen, aber immerhin ein Drittel (20 Befragte) weist – aus theoretischer Perspektive – diskrepante Orientierungselemente auf. Was in der theoretischen Analyse als Widerspruch erscheint, nämlich die Gleichzeitigkeit von strukturinnovativer Arbeitshaltung und strukturkonservativer biografischer Perspektive, muss für die Betroffenen nicht notwendig ein Problem sein. Zumindest wird sie subjektiv selten als Widerspruch empfunden.

Dennoch lassen sich für diese Gruppe im empirischen Material charakteristische *Risikolagen* identifizieren, die ihrer doppelten Bindung an Arbeit und Betrieb geschuldet sind: zum einen (mit Leistungsoptimierung) einer intensiv erlebten, emotional verankerten Identifikation mit der Arbeitsaufgabe, zum anderen einer (in der Sicherheitsorientierung begründeten) weiterhin engen Anbindung an den Betrieb. Statt Freiraum für berufliche Entscheidungen zu gewinnen, finden sich viele dieser Beschäftigten in *neuen Abhängigkeitskonstellationen wieder*:

– Mehrarbeit *ohne Kompensation* ist eine typische Folge hoher intrinsischer Leistungsmotivation, die sich in Arbeitsintensivierung oder Überstunden äußert. Generell besteht die Gefahr, dass Leistungsergebnisse, die unter günstigen Bedingungen erzielt werden, durch das Management als Leistungserwartungen (ohne entsprechenden Ausgleich) auf Dauer gestellt werden. – Die Demonstration außerordentlicher

Leistungsbereitschaft als klassische Karrierestrategie aufstiegswilliger Beschäftigter kann in Verbindung mit Leistungsoptimierung in einen *verschleppten Aufstieg* münden. Der Erfolg der selbstgewählten Dauerbelastung ist vom Arbeitsumfeld abhängig – insbesondere von Vorgesetzten, die ein zügiges Vorwärtskommen oft nicht fördern wollen oder können (z.B. wegen Hierarchieabbaus).

– Ambitionierte „Leistungsoptimierer“ stoßen im Kollegenkreis nicht immer auf Gegenliebe. Sie können einen konfliktträchtigen *Außenseiterstatus* erlangen, mit dem sie geduldet werden, weil ihre Leistungsergebnisse überzeugen, aber mit dem sie zugleich ausgegrenzt bleiben, weil sie extraordinary Arbeitsvorstellungen vertreten. – Oder aber sie bleiben auf *ungesicherte Positionen* verwiesen. Es sind insbesondere einige Frauen in der Untersuchungsgruppe, die auch nach enttäuschten Karriereerwartungen die leistungsoptimierende Haltung aufrechterhalten und sich einen „selbstgeschaffenen“ Aufgabenbereich erobern. Doch droht diesen institutionell wenig gefestigten Positionen stets, zur Verfügungsmasse betrieblicher Reorganisation zu werden.

Neu sind weniger die Risikolagen an sich als ihre spezifischen Verschärfungen durch erweiterte Strategien der Selbst-Kontrolle. Die Abhängigkeit wird subjektiv erfahren in Überlastungserscheinungen und enttäuschten Ansprüchen, doch liegt es für die Betroffenen nahe, die Gründe – in einer Art Personalisierung struktureller Probleme – eher in eigenen Defiziten oder in Behinderungen durch einzelne Vorgesetzte zu suchen als in der Struktur der Handlungsbedingungen.

5 Folgerungen für die ArbeitskraftunternehmerThese

Diese explorativen Befunde lassen keine direkten Schlüsse auf Ursachen und Formen der weiteren Entwicklung zu. Wenn wir Leistungsoptimierung als neuartige Qualität der Dynamisierung eigenverantwortlicher Expertentätigkeit und als Indiz für Wandlungstendenzen in Richtung Arbeitskraftunternehmer interpretieren, so stützen wir uns dabei auf den Vergleich mit Er-

gebnissen der industriesoziologischen Bewusstseinsforschung. Dort wird zwar seit längerem eine hohe Identifikationsbereitschaft qualifizierter Angestellter mit Arbeit und Betrieb konstatiert (z.B. von Kudera/Ruff/Schmidt 1983), doch ohne den für Leistungsoptimierung charakteristischen Erlebnischarakter und die emotionale Qualität der Bewältigung schwer kalkulierbarer Herausforderungen. Für die Nachdrücklichkeit dieser Haltung spricht, dass sie vielfach *gegen betriebliche Hindernisse* (z.B. gegen Widerstände von Kollegen und Vorgesetzten oder gegen eine hinderliche Unternehmenskultur) aufrecht erhalten wird.

Demgegenüber verweisen die berufsbioграфischen Orientierungen ebenso deutlich auf ein beträchtliches Beharrungsvermögen des Typus des verberuflichten Arbeitnehmers. Wir deuten die Bezugnahme des überwiegenden Teils der Untersuchungsgruppe auf berufliche, betriebliche und sozialpolitische Strukturen als dem selbstverständlich vorausgesetzten institutionellen Rahmen der eigenen Erwerbstätigkeit als eine *Mentalität berufsbezogener Absicherung*. Für eine kulturell verankerte Sicherheitsdisposition im Sinne des Mentalitätsbegriffs spricht das trotz erkennbarer Funktionsschwierigkeiten und Erosionstendenzen unbeirrte Vertrauen in die Stabilitätsversprechungen dieser Institutionen. Neben dem fraglosen und wenig reflektierten Rekurs auf das Normalarbeitsverhältnis ist eine starke Bindung an den Betrieb (als Arbeit-Geber) und an die Kollegenschaft (als soziale Gemeinschaft) kennzeichnend, wie sie verschiedentlich in der Industriesoziologie beschrieben wird (z.B. von Peter 1993).

Die Ursachen dieser divergenten Entwicklungsdynamik sind in verschiedenen betrieblichen und gesellschaftlichen Einflussfaktoren zu suchen. Eine wichtige Rolle spielen die direkten und indirekten *Folgen der betrieblichen Reorganisation*. Leistungsoptimierung ist auch als Reaktion auf erweiterte Handlungsspielräume in der Arbeitsorganisation zu verstehen. So wird sie im Umfeld von Projektarbeit oft als erfolgversprechende Arbeitshaltung anerkannt, mit der sich „Leistungsoptimierer“ als Vorreiter des betrieblichen Wandels fühlen können. Dagegen eröffnen die von uns untersuchten Formen der Gruppenarbeit mit geringem Realisierungsgrad kaum zusätzliche Gestaltungsoptionen und machen es „leistungsoptimierenden“ ArbeiterInnen

(immerhin 10 von 30 Befragten) schwer, diesen Anspruch umzusetzen.

In ihren beruflichen Perspektiven werden die Erwerbstätigen durch häufige Reorganisationsprozesse eher verunsichert. Von den Untersuchungsbetrieben gehen kaum direkte Anforderungen an die berufliche Planung der Beschäftigten aus (mit Ausnahme kleiner Gruppen von Führungsnachwuchs); die Aufstiegsmöglichkeiten sind im Gefolge von Hierarchieabbau sogar stärker eingeschränkt. Die im Sample vorherrschende Absicherungsmentalität zeugt von einer zurückhaltend-passiven Reaktion; mangels Erfahrung mit beruflicher Mobilität lässt man die Dinge auf sich zukommen nach dem Motto: Mich wird es schon nicht treffen. Viele Beschäftigte wollen weiterhin an das implizite Versprechen von Arbeitsplatzsicherheit gegen Loyalität glauben. Ihnen fehlen Kategorien und Interpretationsmuster, um neue Risiken der Erwerbstätigkeit jenseits der gewohnten Sicherheitsnormen zu reflektieren.

Als gesellschaftlicher Einfluss erscheint der seit Mitte der siebziger Jahre belegte *Wertewandel* bedeutsam. Auf diesen Zusammenhang verweist schon die These der „normativen Subjektivierung“ von Baethge (1991, S. 245) als Anspruch, sich mit der Arbeit zu identifizieren und „seine Subjektivität einbringen zu können“ (zur neueren Subjektivierungs-Diskussion siehe Moldaschl/Voß 2002). Auch Meulemann erkennt in den Daten zum Wertewandel ein verändertes Leistungsverständnis: „Leistung wird nicht mehr als unbedingte Hingabe ohne Erfolgsverantwortung, sondern als begrenzter, aber erfolgsorientierter Einsatz der Person gesehen“ (1996, S. 90). Noch weiter geht Opaschowskis Interpretation einer neuartigen Leistungsmotivation als „Symbiose von Leistung und Lebensgenuss“ (2002, S. 107). Zu berücksichtigen bleibt, dass die öffentliche Propagierung von Berufserfolg und Arbeitsspaß ideologischen Charakter in dem Maße annimmt, in dem deren Realisierungschancen ausgeblendet bleiben. In unserer Erhebung zeigt sich dieser Einfluss, wenn Befragte sich (meist ohne konkrete Erfahrungen) auf das Vorbild von New Economy und IT-Branche berufen.

Auch wenn sich für die einzelnen Orientierungsausprägungen gute Gründe finden, bleibt die Diskrepanz zwischen Leistungsoptimierung und Absicherungsmentalität (insbesondere in den Fällen

gleichzeitigen Auftretens) mit Blick auf die Arbeitskraftunternehmer-These erklärungsbedürftig. Wir schlagen eine *gesellschaftstheoretische Interpretation* vor, welche die Divergenz der Orientierungen auf die Ungleichzeitigkeiten einer dialektischen Entwicklungsdynamik zurückführt: Lässt sich Leistungsoptimierung als dynamisches Moment einer *Produktivkraftentwicklung* verstehen, so wirkt Absicherungsmentalität als Stabilisierungsfaktor der *Produktionsverhältnisse*. Eine weiterentwickelte „subjektive“ Produktivkraft steht neuen Strategien der Kapitalverwertung zur Verfügung; gleichzeitig finden institutionelle Rahmenstrukturen der bestehenden Produktionsverhältnisse Rückhalt in den Sicherheitsdispositionen der Beschäftigten. Die Divergenz der Orientierungen stellt sich damit als Ausdruck des Spannungsverhältnisses widersprüchlicher Bewegungskräfte im gesellschaftlichen Wandel dar.⁴

Zugleich zeichnet sich die Möglichkeit einer dauerhaften *Pluralität verschiedener Arbeitskrafttypen* ab. Bisher ist deren Entwicklung als bloße Aufeinanderfolge konzipiert: vom Typus des proletarischen Lohnarbeiters über den verberuflichten Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Unter Einbeziehung der Produktivkraftentwicklung lässt sie sich hingegen als dialektischer Prozess deuten, in dem der jeweils spätere Typus aus dem früheren hervorgeht, diesen als Entwicklungsbedingung voraussetzt und dessen Merkmale in sich aufnimmt. Die Grundlagen für einen neuen Arbeitskrafttypus bilden sich im alten Typus aus. Der Typus des Arbeitskraftunternehmers erscheint dann als besonders voraussetzungsvolle Warenform, die nicht für alle Verwertungszwecke verfügbar und geeignet ist. Der Typus des verberuflichten Arbeitnehmers verliert zwar an Bedeutung, behauptet sich aber grundsätzlich, weil sich beispielsweise die Haltung der Leistungssicherung bei sicherheits- und qualitätsrelevanten Arbeitsaufgaben als vorteilhafter erweist. Zudem gibt es Anzeichen einer Reproletarisierung: In der Untersuchungsgruppe finden sie sich

4 Trotz der analogen Argumentation lassen sich viele der bei Karl Marx angelegten Implikationen dieser Dialektik schon deshalb nicht übertragen, weil wir nur eine Transformation des Kapitalismus und nicht dessen Überwindung in Betracht ziehen (Pongratz/Voß 2003).

unter anderem in einer relativen Entwertung von Facharbeit; andere Studien belegen die Beharrlichkeit repetitiver Produktionsarbeit (Kurz 1999) oder die Prekariisierung scheinselfständiger Erwerbstätigkeit (Reindl 2000).

Für welche Aufgaben und in welchen Erwerbsbereichen sich welcher Arbeitstypus behauptet, lässt sich kaum pauschal bestimmen; das hängt von betrieblichen Strategien ebenso ab wie von individuellen Erwerbsinteressen. Für die Arbeitspolitik öffnet sich jedenfalls ein weites Feld von Gestaltungserfordernissen. Das gesellschaftstheoretische Argument lässt eine *Segmentierung* von Erwerbsfeldern mit stark differenzierten Arbeitsbedingungen erwarten. Falls diese Prognose zutrifft, stellt sich die Frage nach den Zugangsbedingungen für einzelne Erwerbsbereiche und nach den Folgen für die Struktur sozialer Ungleichheit mit verschärfter Brisanz.

6

Erweiterte Perspektiven der Interessenvertretung

Auf der Grundlage dieser Interpretation lassen sich allgemeine Gestaltungsperspektiven für die Interessenvertretung in Betrieb und Gesellschaft diskutieren. Mit der Deutung von Leistungsoptimierung als Ausdruck der Weiterentwicklung der subjektiven Produktivkraft erhält die angemessene Vertretung „neuer Erwerbsgruppen“ grundsätzliche Relevanz: als Frage nach der Reaktion der Arbeitnehmervertretung auf den Fortgang der Produktivkraftentwicklung. Sind dafür die etablierten Gewerkschaftsorganisationen, die sich den vorherigen Produktivkraftstufen verpflichtet fühlen, noch offen? Oder sind grundlegende Modifikationen und Neugründungen (wie z.B. connex.av) mit innovativen Aktionsformen erforderlich? Für die zweite Option spricht die Möglichkeit, sich im gesamten Erscheinungsbild auf das „Milieu neuer Arbeit“ einzustellen – und damit kulturelle Hürden und ideologische Vorbehalte zu überwinden. Generell erscheint eine Strategie aktiven Experimentierens mit Organisationsformen und Beratungsangeboten als geeigneter Weg, um individualisierte Interessenlagen von Erwerbstätigen kennenzulernen und im Sinne einer „subjektorientierten Gewerkschaftsarbeit“ (Trautwein-Kalms 1995) zu integrieren.

Ein wichtiger Anknüpfungspunkt dafür ist der Erfahrungsaustausch zur allseitigen Betroffenheit durch Reorganisationsmaßnahmen verschiedenster Art. Mit dem für Leistungsoptimierung charakteristischen Effizienzanspruch suchen die Beschäftigten auch bei Frustrationserlebnissen immer wieder aktiv nach Lernchancen und Verbesserungsmöglichkeiten. *Bollinger* (2001) berücksichtigt in seinen Vorschlägen zur Belastungsreduktion bei Projektarbeit solche Ansprüche und fordert ein professionelles Projekt- und Zeitmanagement sowie die Supervision und Evaluierung von Projekten ein. Das mag angesichts der obligaten Seminarangebote banal erscheinen, doch werden die dort vermittelten Regeln eher als unverbindliche Orientierung denn als verpflichtende Standards angewandt. Eine konsequente (also Konsequenzen zeitigende) Umsetzung in Form von *Professionalitätsnormen* könnte eine wichtige Schutzfunktion erfüllen.

Mit der Pluralität von Arbeitstypen stellt sich die Grundfrage nach der Einheit kollektiver Interessenvertretung in neuer Brisanz. Ein umfassender Vertretungsanspruch müsste verschiedene Arbeitstypen einschließen, auf deren Eigenarten eingehen und Übergänge zwischen ihnen erleichtern. Die in den Gewerkschaften als Leitlinien für eine an flexibilisierte Erwerbsbedingungen angepasste Vertretungsstrategie diskutierten Konzepte von *Employability* und *Flexicurity* weisen in diese Richtung (Pfarr 2000). Auch für unsere Befragten wäre eine institutionelle Gewährleistung von Beschäftigungsfähigkeit von großer Bedeutung: Viele von ihnen halten (trotz Absicherungsmentalität) berufliche Flexibilität für eine bestimmte Phase ihres Erwerbslebens durchaus für erstrebenswert, schrecken aber vor konkreten Schritten zurück, weil eine zuverlässige Unterstützung und kalkulierbare Übergänge fehlen.

Eine *Institutionalisierung von Employability* erfordert die konsequente Bündelung abgestimmter bildungs-, beschäftigungs- und sozialpolitischer Maßnahmen. In der öffentlichen Diskussion finden sich dazu verschiedenste Anregungen:

– Für eine Qualifizierung zur *Employability* sind neben der betrieblichen Weiterbildung auch die Instanzen der beruflichen Erstausbildung und nicht zuletzt der allgemeinbildende Bereich gefordert. Voraussetzung wäre eine breite bildungspolitische

Diskussion, inwieweit eine erweiterte Selbst-Ökonomisierung als Bildungsziel wünschenswert und in welcher Form sie vermittelbar ist.

– Auf die Institutionalisierung von Flexibilität im Beschäftigungssystem zielt die Idee der Übergangsmärkte als „gesetzlich garantierte oder (kollektiv-)vertraglich abgesicherte Brücken zwischen verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen mit angemessener sozialer Absicherung“ (Haak/Schmid 2001, S. 174 f). Aber auch öffentliche Agenturen (wie auch wir sie angeregt haben, siehe Voß 2001) zur Vermittlung, Qualifizierung und Sicherung von Arbeitskräften könnten in bestimmten Beschäftigungssegmenten unterstützend wirken.

– Von grundlegender Bedeutung bleibt die Frage der sozialen Sicherung (Urban 2001). Das Konzept der *Flexicurity* beansprucht, berufliche Flexibilität mit sozialem Schutz dadurch zu verbinden, dass die individuelle Sicherung unabhängiger wird von einer kontinuierlichen Vollzeit-Erwerbstätigkeit (Keller/Seifert 2000).

Angesichts neuer Abhängigkeitskonstellationen könnte ein kollektiver Rahmen für individualisierte Formen der Selbst-Ökonomisierung auch für die neuen Erwerbsgruppen verbesserte berufliche Chancen und langfristig erhöhte Erwerbssicherheit gewährleisten. Für die Gewerkschaften stellt das eine besondere Herausforderung dar, weil sie selbst einen Regulationsmodus repräsentieren, dessen Ziel die Beschränkung und nicht die Ermöglichung individueller Selbst-Ökonomisierung ist. Sie stehen vor grundlegenden Entscheidungen darüber, in welchen Erwerbssegmenten sie weiterhin machtvoll agieren wollen.

Eine konsequente Mitgestaltung von Konzepten wie *Employability* und *Flexicurity* erfordert unseres Erachtens eine doppelte Erweiterung des gewerkschaftlichen Vertretungsanspruchs. Zum einen die inhaltliche Ausdehnung der Interessenvertretung auf das gesamte Feld der Erwerbsformen (einschließlich Selbstständigkeit). Zum anderen die institutionelle Erweiterung zu einer *triadischen Vertretungsstruktur*. Gemeint ist damit, dass die Unterstützung von Erwerbstätigen bei der Entwicklung und Vermarktung ihrer individuellen Kompetenzprofile für die Gewerkschaften zum dritten Standbein neben der bisherigen betrieblichen und gesellschaftlichen Interessenvertretung werden könnte.

- Baethge, M.** (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: Soziale Welt 42, S. 6–19
- Bollinger, H.** (2001): Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes: Das Beispiel Projektarbeit, in: WSI-Mitteilungen 54, S. 685–691
- Deutschmann, C.** (2002): Die Gesellschaftskritik der Industriosozologie – ein Anachronismus? in: Leviathan 29, S. 58–69
- Döhl, V./Kratzer, N./Sauer, D.** (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik, in: WSI-Mitteilungen 53, S. 5–17
- Haak, C./Schmid, G.** (2001): Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten: Modelle der künftigen Arbeitswelt? In: Leviathan 29, S. 156–178
- Hoff, E. H./Dettmer, S./Grote, S./Hohner, H.-U.** (2002): Formen der beruflichen und privaten Lebensgestaltung. Ergebnisse aus den Interviews im Projekt „Profil“, Bericht Nr. 17 aus dem Bereich „Arbeit und Entwicklung“ am Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie an der FU Berlin
- Keller, B./Seifert, H.** (2000): Flexicurity – Das Konzept für mehr soziale Sicherheit flexibler Beschäftigung, in: WSI-Mitteilungen 53, S. 291–300
- Kratzer, N.** (2001): Entgrenzung von Arbeit. Neue Leitbilder der Erwerbsarbeit? Ansätze zur arbeitspolitischen Bewertung und Gestaltung, Forschungsbericht des ISF München (erscheint im Mai 2003 unter dem Titel: Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen, Berlin)
- Kuda, E./Strauß, J.** (Hrsg.) (2002): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung, Hamburg
- Kudera, W./Ruff, K./Schmidt, R.** (1983): Blue collar – white collar: grey collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten der Industrie; in: Soziale Welt 34, S. 201–227
- Kurz, C.** (1999): Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps, Berlin
- Meulemann, H.** (1996): Werte und Wertewandel. Zur Identität einer geteilten und wieder vereinigten Nation, München
- Moldaschl, M./Voß, G.G.** (Hrsg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit, München/Mering
- Opaschowski, H.W.** (2002): Wir werden es erleben. Zehn Zukunftstrends für unser Leben von morgen, Darmstadt
- Peter, L.** (1993): „Jeder irgendwie für sich allein“? Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz, in: Zeitschrift für Soziologie 22, S. 416–432
- Pfarr, H.** (2000): Soziale Sicherheit und Flexibilität: Brauchen wir ein „Neues Normalarbeitsverhältnis“? In: WSI-Mitteilungen 53, S. 279–283
- Pongratz, H.J./Voß, G.G.** (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft, in: Minssen, H. (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, Berlin, S. 225–247
- Pongratz, H.J./Voß, G.G.** (2001): Erwerbstätige als „Arbeitskraftunternehmer“, in: sozi – Sozialwissenschaftliche Information 30 (4), S. 42–52
- Pongratz, H.J./Voß, G.G.** (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin
- Reindl, J.** (2000): Scheinselbstständigkeit. Ein deutsches Phänomen und ein verkorkter Diskurs, in: Leviathan 28, S. 413–433
- Trautwein-Kalms, G.** (1995): Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen, Berlin
- Urban, H.-J.** (2001): Sozialpolitik für „Arbeitskraftunternehmer“?! In: Pickshaus, K./Schmitthenner, H./Urban, H.-J. (Hrsg.), Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeitspolitik, Hamburg, S. 237–253
- Voß, G.G.** (1984): Bewußtsein ohne Subjekt? Zur Kritik des industriosozologischen Bewußtseinsbegriffs, München/Mering
- Voß, G.G.** (2001): Der Arbeitskraftunternehmer und sein Beruf, in: Dostal, W./Kupka, P. (Hrsg.), Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel, Nürnberg, S. 155–172
- Voß, G.G./Pongratz, H.J.** (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50, S. 131–158
- Witzel, A./Kühn, T.** (2000): Orientierungs- und Handlungsmuster beim Übergang in das Erwerbsleben, in: Heinz, W.R. (Hrsg.), Übergänge. Individualisierung, Flexibilisierung und Institutionalisierung des Lebensverlaufs (Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 3. Beiheft), Weinheim, S. 9–29