ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Krenn, Manfred

Article

Flexible Beschäftigte - ein neuer ArbeitnehmerInnentypus?

Wirtschaft und Gesellschaft (WuG)

Provided in Cooperation with:
Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

Suggested Citation: Krenn, Manfred (1999) : Flexible Beschäftigte - ein neuer ArbeitnehmerInnentypus?, Wirtschaft und Gesellschaft (WuG), ISSN 0378-5130, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien, Vol. 25, Iss. 1, pp. 71-81

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/332543

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Flexible Beschäftigte – ein neuer ArbeitnehmerInnentypus?

Betriebliche Flexibilisierung im Spannungsfeld zwischen Anpassungsleistung an restriktive Arbeitsbedingungen und neuen Qualifikationsanforderungen

Manfred Krenn

1. Einleitung

In Zeiten, in denen es eng wird am Arbeitsmarkt, wird der Katalog der Anforderungen an Arbeitskräfte für den Zugang zu „sicheren" Arbeitsplätzen immer länger. Flexibilität steht dabei als Anforderung an prominenter Stelle. Auch wenn in den meisten Fällen nicht ganz klar ist, was genau damit gemeint ist, so prägt die inflationäre Verwendung dieses Begriffs doch die gesellschaftliche Wahrnehmung, nicht zuletzt jener, die Arbeit suchen. Die Heraufbeschwörung des/der „flexiblen ArbeitnehmerIn" als beschäftigungspolitisches Leitbild, muß zu einer breiten Verunsicherung jener Teile der Bevölkerung führen, die den darin enthaltenen Ansprüchen nicht (mehr) gerecht werden können bzw. von denen man glaubt, daß sie diesen Ansprüchen nicht gerecht werden.

Das Hinauflizitieren von Anforderungen, selbst für Arbeitsplätze an denen diese nicht gebraucht werden, ist nichts neues, sondern vielmehr eine übliche personalpolitische Reaktion von Unternehmen, sofern der Arbeitsmarkt dies zuläßt. Neu ist allerdings, daß durch technologische und organistorische Veränderungen in den Unternehmen tatsächlich ein neuer Bedarf an Qualifikationen und an einem flexibleren Einsatz der Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten entsteht. Allerdings müssen dabei zwei Punkte beachtet werden. Zum einen ist gerade der Begriff „Flexibilität" wie geschaffen für eine Vermischung von realen Anforderungen durch neue Organisationsformen und Technik mit ideologisch motivierten Forderungen nach Anpassung der Beschäftigten an restriktivere Arbeitsbedingungen. Zum anderen kommt es besonders in den Einführungsprozessen von neuen Organisationsformen darauf an, unter welchen betrieblichen Rahmenbedingungen diese vonstatten gehen, um die Auswirkungen von realen Flexibilitätsanforderungen auf die Arbeitssituation der betroffenen Beschäftigten beurteilen zu können. Für die Diskussion um

einen neuen ArbeitnehmerInnentypus ist die Beleuchtung dieses Problemkreises von besonderer Bedeutung.

2. Abkehr vom Taylorismus - Reorganisation von Unternehmen

Als wichtigster Hintergrund eines neuen Bedarfs an Flexibilität gilt der Übergang vom System der tayloristischen Massenproduktion zu einer flexibel spezialisierten Massenproduktion, der sich in den letzten Jahrzehnten abzeichnet. Lange Zeit galt die tayloristische Zerstückelung von Arbeitsprozessen und deren bürokratische Überwachung und Kontrolle als effizientestes Prinzip zur Herstellung industrieller Güter. Die Beschäftigten kamen in diesem Managementkonzept in erster Linie als Störpotential im Produktionsprozeß vor, deren Eigensinn es so weit wie möglich auszuschalten galt.

Im Rahmen von neuen Managementkonzepten, wie *Lean Management, Total Quality Management*, *Business Reengineering* oder Fraktale Fabrik, kommt es zu einer Wiederentdeckung der menschlichen Potentiale, den sog. Humanressourcen, als entscheidenden Produktionsfaktor schlechthin. Die Unternehmen verändern ihre Organisationsform. Empirischen Studien zufolge beziehen sich diese Umstrukturierungen auf drei Ebenen:

1.) Abbau bürokratischer Unternehmensstrukturen und Schaffung von dezentralen, marktnahen Einheiten (Reduzierung der Fertigungstiefe, Auslagerungen, Center-Bildung, internes Kundenprinzip);
2.) Ausrichtung von Tätigkeitsfeldern an Geschäftsabläufen und Abflachung der Hierarchien;
3.) Veränderung der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit, Integration von Funktionen und Aufgaben, flexibler Personaleinsatz).

Mit diesen Umstrukturierungen sollen v.a. eine Senkung der Kosten bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität und eine flexiblere Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen erreicht werden.

3. Ein neuer ArbeitnehmerInnentypus?

Im Zusammenhang mit der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation, wie Gruppenarbeit, wird den Beschäftigten nicht nur ein neuer Stellenwert im Unternehmen zuteil. Es werden auch neue und andere Anforderungen an ihre Qualifikationen gestellt als unter den Bedingungen der tayloristisch-fordistischen Betriebsweise. Der Einsatz an verschiedenen Arbeitsplätzen innerhalb einer Gruppe und die Übernahme von indirekten Aufgaben (wie Qualitätssicherung, einfache Wartungsaufgaben, Materialbereitsstellung) durch ProduktionsarbeiterInnen können Mehrfachqualifkationen erforderlich machen, und soziale und kommunikative Fähigkeiten gewinnen im Rahmen von Gruppenarbeit generell an Bedeutung. Insofern hängt der Ruf nach neuen Qualifikationen der Beschäftigten direkt mit diesen neuen Formen der Organisation von Arbeit zusam-

men. Denn in einer strikt arbeitsteiligen Organisationsform mit hierarchischer Kontrolle im Rahmen einer tayloristischen Betriebsorganisation werden solche Qualifikationen nicht gebraucht.

BerufspädagogInnen sprechen inzwischen sogar davon, daß es nicht mehr nur um die eine oder andere Qualifkationserweiterung geht, sondern, daß ein neuer „Arbeitnehmertypus" gefordert sei. Die Qualifikationsanforderungen an GruppenarbeiterInnen zielen demnach „auf die Flexibilität im gedanklichen Einstellen auf neue Arbeitsaufgaben, auf Selbständigkeit in der Entscheidung bezüglich der Arbeitsaufgaben, auf Selbstsicherheit im argumentativen Vertreten und Verteidigen eigener Positionen innerhalb und außerhalb der Gruppe, auf Ausdrucksfähigkeit hinsichtlich der eigenen Gedanken und des eigenen Befindens innerhalb der Gruppe, auf ein Kooperationsverständnis, das Leistung nicht als individuelles, sondern als Gruppenergebnis faßt, auf Reflexivität hinsichtlich des Zustandekommens eigener Auffassungen mit dem Ziel effektiver Fehlerauswertung und -vermeidung sowie auf Konfliktlösungsstrategien im Umgang mit Gruppenkonflikten und -kompromissen."[1]

Dieses hier entworfene Anforderungungsprofil des"neuen" Arbeitnehmers deckt sich mit dem vielfach in der Bildungs- und Weiterbildungsdiskussion verwendeten Begriff der sog. „Schlüsselqualifikationen", der sich ebenfalls ausschließlich auf überfachliche Qualifikationen, wie Selbständigkeit, Arbeitsmotivation, soziale und kommunikative Qualifikationen (Teamfähigkeit, Empathie, ...) reflexive Fähigkeiten, Lernfähigkeit und -bereitschaft bezieht.

Wenn wir uns dieses Bild in Ruhe vor Augen führen, stechen meines Erachtens zwei Punkte hervor:

- Zum einen enthalten diese Charakterisierungen viele Elemente selbstbestimmter Arbeit, Elemente eines positiven, ja bis zu einem bestimmten Grad idealen Bildes von Lohnarbeit. Eine Form von Lohnarbeit, die das Einbringen eigener Vorstellungen (statt weitgehender Fremdbestimmung) und damit eine Identifizierung erlaubt, die eine umfassende Entwicklung von Fähigkeiten ermöglicht und nicht einseitige Belastungen und Monotonie zur Folge hat - mit einem Wort: Konturen sinnvoller Arbeit.
- Zum anderen handelt es sich dabei aber um einen sehr hohen Anspruch: Hohe fachliche Qualifikationen werden mit organisatorischen und analytischen Fähigkeiten verknüpft und an Persönlichkeitsmerkmale und Charaktereigenschaften gebunden. Und es stellt sich die Frage, wer von uns eigentlich all diesen Anforderungen gerecht wird.

Das heißt, hier werden in der öffentlichen Diskussion Anforderungen, die bisher auf schmale, hochqualifizierte Bereiche des Management oder der wissenschaftlichen Forschung angelegt wurden, kurzerhand auf große Teile der Beschäftigten ausgedehnt. In diesen Anforderungen wird gleichzeitig deutlich, daß nichts Geringeres als die ganze Persönlichkeit „mit Haut und Haaren" verlangt wird, der/die einsatzfreudige und engagierte „VollblutarbeiterIn bzw. -angestellte".

4. Die betrieblichen Rahmenbedingungen: Zeitdruck, Kostensenkung, Terminvorgaben ...

Das bedeutet, daß diese neuen Anforderungen eine starke Ambivalenz aufweisen, daß in ihnen für die Beschäftigten gleichzeitig Chancen und Risiken enthalten sind. Sie beziehen sich im Kern darauf, daß die Beschäftigten mit wechselnden, unvorhergesehenen Situationen umgehen können - d.h. auf funktionale, fachliche und geistige Flexibilität. Der entscheidende Punkt ist dabei aber, wie die betrieblichen Rahmenbedingungen gestaltet sind, um sich diese neuen Kompetenzen anzueignen und in der Arbeit umzusetzen. Denn Flexibilität kann Abwechslung und Bereicherung bedeuten, aber auch Unsicherheit und Überforderung. Mit Beispielen aus der betrieblichen Praxis möchte ich nun versuchen, zu zeigen, in welche Richtung das Pendel bei der Einführung von neuen Formen der Arbeitsorganisation schlägt.

Verschiedene Untersuchungen zeigen, daß die Einführung von Gruppenarbeit in vielen Betrieben unter hohem Zeitdruck erfolgt, da das Management den Aufwand für die Umstellung der Arbeitsorganisation möglichst gering halten will. Das neue System soll rasch effektiv, das heißt unter Einsparung von Kosten, genutzt werden. Den Arbeitsgruppen wird ein breites und vielfältiges Aufgabenspektrum zur eigenverantwortlichen Bearbeitung, verbunden mit einer Reihe von Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten, übertragen.

Kosten sollen v.a. dadurch gesenkt werden, daß die Gruppen durch Arbeitsplatzwechsel und den Wegfall unnötiger Arbeitsschritte und Schnittstellen durch Aufgabenintegration eine bessere Auslastung des Personals erzielen und somit flexibler und beweglicher bei der Bewältigung der (unterschiedlich) anfallenden Arbeit reagieren. Gleichzeitig versuchen die Betriebe, das dominante Ziel der Kosteneinsparung durch eine möglichst geringe personelle Austattung der Gruppen im Vergleich zum übertragenen Arbeitsumfang und durch strikte Terminvorgaben quasi bereits im vorhinein sicherzustellen. Für kompensatorische Qualifizierungsmaßnahmen ist in einem solchen Prozeß zumeist wenig Platz.

Den Beschäftigten wird somit unter solchen Rahmenbedigungen einseitig die Last der Flexibilitätskosten aufgebürdet. Die Folgen sind in einem solchen Szenario absehbar: der Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Gruppe kann nicht zum Ausgleich von Schwankungen in der Leistung und Belastbarkeit einzelner Gruppenmitglieder bzw. zu Qualifizierungschancen genutzt werden, sondern führt aufgrund der eingeengten Rahmenbedingungen zu Anspannung und Überforderung, da zumeist auch entsprechende Einarbeitungszeiten nicht mit den Terminvorgaben vereinbar sind. Die Gruppen stehen somit unter einer ständigen Anspannung, Problemlösungen zu erarbeiten und Entscheidungen zu treffen, was zu Konflikten innerhalb der Gruppen führt. Beschäftigte, die diesen Anforderungen - aus welchen Gründen auch immer - nicht gewachsen sind, werden von anderen Gruppenmitgliedern unter Druck gesetzt, da sie die Gesamtleistung

der Gruppe vermindern. Es kommt, so schreibt Moldaschl[2] in seiner Untersuchung, zur Herausbildung einer „gruppeninternen Hackordnung", bestehende qualifikatorische Unterschiede zwischen den Gruppenmitgliedern vertiefen sich, statt sich anzugleichen. Von den betroffenen Beschäftigten wird eine solche Situation als schwere psychische Belastung und Beschädigung des Selbstwertgefühls erlebt. Der (alte) Druck durch Vorgesetzte war greifbarer, klarer, dagegen ließen sich vielfältige Formen von Widerstand entwickeln. Der (neue) Druck durch die Gruppe hingegen ist diffuser und wirkt allgegenwärtig. In anderen Zusammenhängen wird in solchen Fällen von „Mobbing" gesprochen.

5. ... und die Deutungsmuster des Managements

Die Wahrnehmung und die Deutungen dieser Probleme durch das Management beschränken sich in der Regel darauf, die Ursachen in der „unflexiblen Persönlichkeit", den Charaktereigenschaften einzelner Beschäftigter zu suchen. Fehlende Teamfähigkeit, unzureichendes Engagement, mangelnde Motivation, zu wenig Verantwortungsbewußtsein, geringe Belastbarkeit - sind nur einige Etikettierungen, mit denen jene, die nicht mitkommen, bedacht werden. Oder, man könnte es auch anders - eleganter, modischer, „objektiver" - formulieren: Ihnen fehlen die Schlüsselqualifikationen!

Unter der Hand werden in einem solchen Deutungsprozeß die Ursachen für das Entstehen dieser Probleme verwischt. Nicht die unzureichenden Rahmenbedingungen (ausreichende Personalbemessung, entsprechende zeitliche Berücksichtigung zusätzlicher Tätigkeiten, methodische und soziale Qualifizierung - um nur einige zu nennen) rücken in den Blickpunkt der Aufmerksamkeit, sondern die Persönlichkeit der Beschäftigten. Damit vollzieht sich auch hier ein in unserer Gesellschaft weit verbreitetes Interpretationsmuster: die Wurzeln von Problemen, die aus sozialen Beziehungen, aus Strukturen von Organisationen und Institutionen entstehen, werden auf individualisierende Weise in Charakterschwächen und Persönlichkeitsmerkmalen Einzelner gesucht.

Besonders betroffen von diesen individualisierenden Wahrnehmungs- und Deutungsmustern sind un- und angelernte Arbeitskräfte. Das zeigt sich besonders deutlich im Bereich der betrieblichen Weiterbildung. Sämtliche Beiträge und Studien, die sich mit diesem Thema beschäftigen, stellen eine Unterrepräsentation von An- und Ungelernten bei betrieblichen und öffentlichen Qualifizierungsmaßnahmen fest. Dieser Trend weist eine ungebrochene Kontinuität auf: In der Bundesrepublik Deutschland belegen dies verschiedene Studien[3] für die achtziger Jahre und dieser Trend hat sich auch in den neunziger Jahren fortgesetzt.

Dieser Umstand wiegt umso schwerer, als Weiterbildung - wir befinden uns im Zeitalter des „lebenslangen Lernens" - inzwischen den Charakter einer gesellschaftlichen Norm angenommen hat, die für den Zugang zu „sicheren" Arbeitsplätzen eine entscheidende Bedeutung hat. Permanen-

te Weiterbildungbereitschaft wird in diesem Zusammenhang von den Beschäftigten gefordert. Da aber ein Großteil der beruflichen Weiterbildung über die Betriebe abgedeckt wird, reicht eine solche Bereitschaft beim einzelnen Individuum nicht aus, um überhaupt Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen zu erhalten. Über diesen Zugang wird in den betrieblichen Personalabteilungen bzw. von den unteren Vorgesetzten entschieden.

Von verschiedenen AutorInnen wird in diesem Zusammenhang betont, daß der erreichte berufliche und innerbetriebliche Status ein zentrales Kriterium für den Zugang zu betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen darstellt[4]. Der innerbetriebliche Status einzelner Beschäftigter oder von Beschäftigtengruppen ist aber zum Großteil das Ergebnis von Zuweisungsprozessen durch das Management bzw. die unmittelbaren Vorgesetzten. Wem vom Management eine hohe Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zugeschrieben wird, dem wird auch ein hoher innerbetrieblicher Status zuteil. Heidenescher weist darauf hin, daß zur Feststellung von Leistungsfähigkeit zunehmend askriptive Mermale herangezogen werden, „wie Alter, ethnische Herkunft, Nationalität und Geschlecht sowie periphere Berufselemente wie Ethiken, Berufsideologien, Loyalität bis hin zum Gebrauch einer spezifischen Sprache und Kleidung zur Demonstration von Leistungsfähigkeit, ohne direkten funktionalen Bezug zur Berufsausführung“[5]. Die Fremdwahrnehmung von An- und Ungelernten durch das Management, die ihnen geringe Eignung und fehlende Einstellung unterstellt, wird durch deren Selbstwahrnehmung - sie erleben sich häufig durch die restriktiven Arbeitsbedingungen an ihren Arbeitsplätzen selbst als unqualifiziert und unmotiviert - noch bestätigt und verstärkt.

Demzufolge haben soziale Mechanismen der Statuszuweisung im Betrieb, die im Sinne eines Belohnungssystems funktionieren, einen großen Anteil am Zustandekommen des oben festgestellten Befundes eines nahezu vollständigen Ausschlusses von An- und Ungelernten von innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. Folgt man diesem Ansatz, der das Gewicht von askriptiven Merkmalen bei der Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten durch das Management betont, dann erfolgt die Auswahl von Beschäftigten für betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen häufig nach quasi-ständischen Gesichtspunkten.

6. Der „Intrapreneur“ als Idealtyp

Von Managern und Unternehmervertretern wird in letzter Zeit im Zusammenhang mit der Dezentralisierung der Unternehmensorganisation der sog. „Intrapreneur“, also der „Unternehmer im Unternehmen“, als neuer Arbeitnehmertyp der Zukunft gefordert und gepriesen. In *Profit-Centers*, mit internen und externen Kundenbeziehungen, den Marktkräften direkt und unmittelbar ausgesetzt, sollen - so die Vorstellung - unternehmerisch denkende und handelnde Beschäftigte weitgehend selbständig (oder auf sich gestellt) agieren und als tragende Säule im hierarchisch abgeflachten Unternehmen fungieren.

Diesem neuen, „unternehmerisch handelnden" Beschäftigtentypus liegt ein Intrapreneurmodell zugrunde, in dem „die Zielrichtung der Organisation weniger über die Festlegung und Abstimmung von funktional gegliederten Strukturen und über allgemeine Handlungsprogramme, sondern über geteilte normative und kognitive Konzepte der Führungskräfte auf allen Ebenen (den Intrapreneuren) und einer darauf zugeschnittenen Organisationsstruktur (ganzheitliche Aufgabenbereiche bzw. Subsysteme der Organisation unter weitgehendem Verzicht auf funktionale Spezialisierung)" [6] funktioniert.

Faust u.a. ist zuzustimmen, wenn sie in ihrer Studie betonen, daß im Produktionsbereich von Unternehmen diese Intrapreneur-Anforderungen in erster Linie an die unteren Führungskräfte, d.h. an die Meister gestellt werden. Allerdings darf dabei nicht übersehen bzw. unterschätzt werden, daß einzelne Elemente dieser Anforderungen durchaus weiter nach unten durchschlagen und als sog. „Schlüsselqualifikationen" zunehmend auch von GruppensprecherInnen bzw. GruppenarbeiterInnen gefordert werden.

Auch wenn Intrapreneur im umfassenden Sinn hauptsächlich auf eine neue Rolle der unteren Führungskräfte zielt, so werden im Sprühregen der öffentlichen Diskussion davon auch wichtige Teile der Angestellten und ArbeiterInnen erfaßt. Der „Intrapreneur" als „schlüsselqualifizierte" Spielart des „flexiblen Beschäftigten" als Leitbild postmoderner, nachtayloristischer Lohnarbeit? Auch wenn dieses Bild stark übertreibt, so ist es für unseren Zusammenhang doch von Bedeutung.

Die sozialen Auswirkungen neuer Managementkonzepte liegen auf der Hand: Schlanke Unternehmen erfordern sozial schlanke Menschen, wendig, anpassungsfähig, belastbar, ohne sperrigen sozialen Ballast (wie z.B. Kinder oder pflegebedürftige Verwandte). Eine treffende Beschreibung des psychischen Anforderungsprofils des/der neuen ArbeitnehmerIn stammt von Mark Siemons: „Die Persönlichkeit des einzelnen wird zum Profit-Center, das sich ständig neu an der Nachfrage ausrichten muß. Auch die Moral, die 'Philosophie', ja der Charakter werden zu Marktfaktoren, die es den sich verändernden Bedingungen flexibel anzupassen gilt ... Es empfiehlt sich mit leichtem Gepäck zu reisen" [7].

7. „Flexibilität" als Forderung nach Anpassung

Ein Gutteil dessen, was im Rahmen der Diskussion über unternehmerisch denkende und handelnde Arbeitskräfte von den Beschäftigten unter dem Stichwort Flexibilität als neue Qualifikation abgefordert wird, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als Forderung nach Anpassungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit.

„Flexibilität"/Anpassungsfähigkeit bedeutet dann - unter Hinweis auf das Beispiel über die Einführung von Gruppenarbeit von oben - unter restriktiven (vom Management gesetzten) Rahmenbedingungen „kreativ" Problemlösungen zu erarbeiten, Zielvorgaben zu erfüllen und gleichzeitig hohem Leistungsdruck, psychischen Belastungen und Gruppenkonflikten standzuhalten.

„Flexibilität"/Anpassungsfähigkeit kann bedeuten, wie in einem österreichischen Zweigwerk eines internationalen Süßwarenkonzerns, Bereitschaft zum Überschreiten von Berufs- und Statusgrenzen. In diesem Unternehmen wird von Schichtelektrikern in der Instandhaltung erwartet, daß sie bei Bedarf in der Verpackung beim händischen Einschlichten von Schokoriegeln in Kartons aushelfen. Allerdings wird diese Form der „Flexibilität" bereits als Eintrittsvoraussetzung verlangt. Das Konzept des internen Arbeitsmarktes sieht nämlich vor, daß Neueintretende ihre „Karriere" auf der untersten Sprossenleiter - d.h. den unqualifizierten Arbeitsplätzen in der Verpackung - beginnen und sich bei der ausschließlich internen Ausschreibung von höherqualifizierten Arbeitsplätzen bewerben und auf diese Weise hocharbeiten können[8].

„Flexibilität"/Anpassungsfähigkeit kann heißen, die Bereitschaft zum Engagement in und für die Arbeit auch über die festgesetzten Arbeitszeiten hinaus zu bringen, Verantwortungsbewußtsein für den Betrieb zu zeigen und private, familiäre Bedürfnisse hintanzustellen. Schließlich erfordern interessante Aufgaben den ganzen Menschen und lassen sich oftmals nicht in acht Stunden bewältigen. In diesem Zusammenhang macht die Rede vom „Intrapreneur" auch insofern Sinn, als Workaholismus, um diesen Aspekt mit einem anderen Begriff beim Namen zu nennen, tatsächlich ein bekanntes Phänomen von UnternehmerInnen und Managern ist.

Wenn ich jetzt, um auf mein ursprüngliches Bild von den Chancen und Risiken im Zusammenhang mit der Diskussion um einen „neuen Arbeitnehmertypus" zurückzukommen, hauptsächlich die Gefahren herausgearbeitet habe, heißt das nicht, daß die Chancen auf abwechslungsreichere und sinnvollere Arbeit allesamt in den Einführungsprozessen von neuen Formen der Arbeitsorganisation in den Betrieben verloren gehen müssen oder auf der Strecke bleiben. Es lassen sich auch betriebliche Beispiele finden, in denen tatsächlich durch einen sorgsamen Umgang mit der Ressource „Beschäftigte" die Kosten für Flexibilitätsleistungen nicht einseitig auf dem Rücken der ArbeitnehmerInnen abgeladen werden.

8. Flexibilität, sozialer Tausch, gegenseitiges Vertrauen: ein betriebliches Fallbeispiel

Ich möchte dafür ein Beispiel aus einer abgeschlossenen Untersuchung über Qualifikationsentwicklung und Qualifikationsbedarf in Klein- und Mittelbetrieben in Wien[9] anführen. Es handelt sich dabei um einen Betrieb aus dem elektrotechnischen Gewerbe, der als sehr innovativ und flexibel bezeichnet werden kann, da er in der Lage ist, strukturellen Wandel zu bewältigen, neue Geschäftsfelder zu erschließen und auf diese Weise Beschäftigung nicht nur zu sichern, sondern auch auszubauen. Es handelt sich dabei aber nicht um neue Formen der Arbeitsorganisation, sondern um traditionelle, gewachsene Strukturen eines Kleinbetriebs.

Die Situation im Betrieb ist folgende: In den letzten Jahren konnten Markteinbrüche in zwei Bereichen, die unweigerlich zum Verlust von meh-

reren Arbeitsplätzen geführt hätten, dadurch aufgefangen werden, daß zum einen durch den Umstieg auf eine neue Technologie ein völlig neues Feld erschlossen und zum anderen ein bestehendes ausgeweitet wurde. Die Arbeit in diesen neuen Feldern erfordert hohe fachliche Qualifikationen und zum Teil sogar Neuentwicklungen von Maschinen und Verfahren. Worauf gründet sich nun diese „Flexibilität" des Betriebes, die es ihm erlaubt, als kleines Boot wendig auf den wogenden Wellen des Marktes zu balancieren?

Eine Voraussetzung ist sicher das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten, deren Stellenwert für den Betrieb der Betriebsinhaber mit dem Satz: „Sein oder Nichtsein. Wenn ich keine qualifzierten Mitarbeiter habe, kann ich zusperren", auf den Punkt bringt. Eine andere liegt in der innovativen Persönlichkeit des „Chefs", der ständig auf der Suche nach neuen Geschäfts- und Tätigkeitsfeldern ist.

Um diese beiden Aspekte aber erst richtig zum Tragen zu bringen, ist ein dritter Punkt hervorzuheben: die auf gegenseitigem Vertrauen beruhenden sozialen Beziehungen im Betrieb. Durch die langfristige Betriebsbindung der Beschäftigten entsteht ein auf konkreten Erfahrungen und gemeinsamer Entwicklung beruhendes grundsätzliches Vertrauen zwischen Firmeninhaber und Beschäftigten, das im entscheidenden Moment ein schnelles und flexibles Handeln ermöglicht. Man kann sich wechselseitig aufeinander verlassen. Das drückt sich in einer gegenseitigen Verantwortung aus, etwa wenn in einem Teilbereich der Markt für drei Leute zusammenbricht, dann schaut der „Chef" unter persönlichem Einsatz, wie sich mit Umschulung in andere Bereiche und neuen Aufträgen die Arbeitsplätze halten lassen. Im Gegenzug weiß er, daß er sich bei dem Risiko, auf ein neues Gebiet vorzudringen, darauf verlassen kann, daß „seine Leute" mitziehen und das dazu notwendige überdurchschnittliche Engagement aufbringen.

Qualifizierungen in diesem Betrieb sind gekennzeichnet durch gemeinsames Lernen, das alle Hierarchiestufen vom Betriebsinhaber bis zum Monteur einschließt. Der „Chef" fördert solche Lernprozesse nicht nur, sondern ist zum Teil aktiv und initiativ eingebunden. Vor allem, wenn es um das Erschließen von neuen Geschäftsfeldern geht.

Es handelt sich dabei um eine Form von organisationalem Lernen, die unter dem Begriff „lernende Organisation" auch für größere Betriebe diskutiert wird, um flexibel auf wechselnde Anforderungen reagieren zu können. Gemeint ist damit, daß die Anforderungen durch technologischen und strukturellen Wandel nicht nur neue Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten stellen, sondern, daß auch die Arbeitsorganisation des Unternehmens und seine Strukturen offen sein müssen für Neuerungen und Wandlungsprozesse. Um ein solches Ziel zu erreichen, bedarf es aber einer Unternehmenskultur, die sich durch Offenheit und gegenseitiges Vertrauen auszeichnet.

Die Eckpunkte der hier skizzierten betrieblichen Strategie sind folgende: hohes Qualifkationsniveau der Beschäftigten, langfristige Beschäftigung,

interner Arbeitsmarkt, sorgsamer Umgang mit den Qualifikationen der Beschäftigten und kontinuierliche Weiterbildung, innovative Betriebsinhaber und eine von gegenseitigem Vertrauen geprägte Unternehmenskultur. Auf dieser Grundlage, die zu einem guten Teil von den Beschäftigten, ihren Kenntnissen und Fähigkeiten gebildet und erhalten wird, erscheinen die oben skizzierten Herausforderungen, nämlich flexibel auf wechselnde Marktverhältnisse zu reagieren, bewältigbar.

9. „Intrapreneur" versus „sorgsame Firma"

Die Frage der Qualifikation, die in der allgemeinen Diskussion sehr stark als (individuelle) Anforderung an die Beschäftigten auftaucht, wird durch dieses Beispiel relativiert. Denn ebenso wichtig ist eine langfristige und vorausschauende Personalpolitik der Betriebe, die die Erhaltung und Entwicklung der Qualifikationen der Beschäftigten zum Ziel hat, und eine auf sozialem Tausch basierende Unternehmenskultur, die die Beschäftigten dazu motiviert, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten in ihrer Arbeit auch zur Entfaltung zu bringen. Sozialer Tausch verstanden als Element sozialer Beziehungen im Betrieb, bei dem es zu einem Austausch von Beschäftigungssicherheit und Verantwortung gegen Motivation, Engagement und Identifikation mit dem Unternehmen kommt.

Es ist gerade die integrative Personalpolitik auf der die Innovationskraft des geschilderten Fallbetriebs aufbaut. Eine solche Strategie unterscheidet sich diametral von den „modischen" *Profit-Center*-Kulturen mit ihrer sozialdarwinistischen Personalpolitik. „Flexibilität" bedeutet im Kontext solcher Unternehmensmodelle Desintegration und Unsicherheit. Es erscheint mehr als fraglich, ob auf einem solch unwirtlichen Boden langfristig die vielfach geforderte Innovationsfähigkeit gedeihen kann.

Die Rede von einem neuen ArbeitnehmerInnen-Typus „flexible Beschäftigte" oder „Intrapreneur" bürdet die Anpassungsleistungen an wechselnde Marktverhältnisse und deren Kosten (psychisch und physisch) einseitig den einzelnen Beschäftigten auf. Die ausgemachten Defizite und Probleme werden damit allzu voreilig und individualisierend auf die Lernwilligkeit und Weiterbildungsbereitschaft, also auf Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale der Beschäftigten bzw. der Arbeitslosen reduziert. Die Verantwortung wird von der gesellschaftlichen und der betrieblichen Ebene auf die individuelle verlagert und verwandelt sich auf diesem Weg schnell in eine persönliche Schuldzuweisung: Zu unflexibel, selber schuld!

Zu fordern wäre im Gegensatz dazu ein besonderer Typus von Unternehmen - man könnte sie „die sorgsame Firma" nennen - in der die langfristige und behutsame Entwicklung von Organisation und Personal ineinandergreift. Da „Flexibilisierung" immer auch mit Verunsicherung und Ängsten durch den Verlust von Gewohntem einhergeht, kann eine solche Entwicklung nur in einem Klima des gegenseitigen Vertrauens im Unternehmen auf dem Weg des sozialen Tauschs funktionieren. In der „sorgsamen

Firma" sind Rahmenbedingungen vorstellbar, innerhalb derer Beschäftigte Chancen zu selbstbestimmter, sinnvoller Arbeit ergreifen können - wenn auch nicht völlig losgelöst von den Zwängen der kapitalistischen Konkurrenz, so doch auch nicht vollständig und unmittelbar dem Markt ausgeliefert, wie es die neuen Organisationskonzepte vorsehen.

Anmerkungen

[1] Frackmann, Lehmkruhl (1993) 64.
[2] Moldaschl (1994) 134f.
[3] Vgl. Noll (1987).
[4] Noll (1987), Mahnkopf (1990), Heidenescher (1991).
[5] Heidenescher (1991) 34f.
[6] Faust u.a. (1994) 95.
[7] Siemons (1996 zit. n. Kadritzke 1997).
[8] Vgl. Flecker, Krenn (1995).
[9] Papouschek u.a. (1998).

Literatur

Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünnecke, Karin; Deutschmann, Christoph, Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik (München und Mering 1994).

Flecker, Jörg; Krenn, Manfred, Umstrukturierung von Produktion und Beschäftigung in europäischen Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie. (=FORBA-Forschungsbericht 2 (1995), Wien 1995).

Frackmann, Michael; Lehmkruhl, Klaus, Weiterbildung für Lean Production - Anforderungen an einen neuen Arbeitnehmertypus - Qualifizierungskonzepte für Gruppenarbeit, in: WSI-Mitteilungen 2 (1993).

Heidenescher, Mathias, Status und Qualifizierung - Zur Untersuchung innerbetrieblicher Qualifizierungschancen im Zusammenhang mit organisatorisch-technischen Entwicklungen von Erwerbsarbeit; in: Brazcyk, Hans-Joachim (Hrsg.), Qualifikation und Qualifizierung - Notwendigkeit, Chance oder Selbstzweck? (Berlin 1991).

Kadritzke, Ulf, Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe, in: Kadritzke, Ulf (Hrsg.), „Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit (Berlin 1997).

Mahnkopf, Birgit, Betriebliche Weiterbildung. Zwischen Effizienzorientierung und Gleichheitspostulat. in: Soziale Welt 34 (1990) 70-96.

Moldaschl, Manfred, „Die werden zur Hyäne" - Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen, in: Moldaschl, Manfred; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.), Arbeitsorientierte rationalisierung: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau (Frankfurt a.M./New York 1994).

Noll, Heinz-Herbert, Weiterbildung, Beschäftigungsstruktur und Statusdistribution, in: Weymann, A. (Hrsg.), Bildung und Beschäftigung, in: Soziale Welt, Sonderband 5 (1987) 141-168.

Papouschek, Ulrike u.a., Qualifikationsbedarf und Anpassungsstrategien Wiener Klein- und Mittelbetriebe im strukturellen und technologischen Wandel. (=FORBA-Forschungsbericht 6 (1997), Wien 1997).

Siemons, Mark, Das Regime der Berater, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (5.10.1996) Beilage Bilder und Zeiten, zit. nach Kadritzke (1997).