

Teil A - Ausgangslage und Forschungshintergrund: Transformation der Arbeitsgesellschaft und Wandel der Geschlechterverhältnisse

1. Strukturwandel der Erwerbsarbeit

Der Darstellung des aktuellen Strukturwandels der Erwerbsarbeit sollen zwei grundsätzlichere Überlegungen vorausgeschickt werden: Die erste bezieht sich auf das Phänomen des Strukturwandels als solches, die zweite auf die wissenschaftliche Reflexion neuer Entwicklungen und die daraus abgeleiteten Bewertungen. Zunächst zum Strukturwandel: Dass sich die Struktur von Erwerbsarbeit wandelt – sei es aufgrund von technologischen Innovationen, sei es durch neue wirtschaftliche, politische oder gesellschaftliche Ansprüche –, ist ein normaler Prozess: Entwicklung in der Zeit bedeutet immer auch Wandel. Von Interesse ist demnach nicht der Wandel an sich, sondern vielmehr Veränderungsprozesse von einer Größenordnung und Reichweite, die über einen normalen Wandel hinausgehen und eine qualitativ neue Stufe der Entwicklung signalisieren (Vieth, 1995). Indikatoren für einen solchen Wandel können neue Technologien, neue Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und neu entstehende Sektoren sein. Vieth (1995) hat Mitte der 90er Jahre einen solchen Transformationsprozess an der fortschreitenden Erosion des „Fordismus“ und der Etablierung eines neuen Arbeitstyps von „kontrollierter Autonomie“ festgemacht. Dieser Prozess ist inzwischen weiter fortgeschritten und hat mit der „digitalen Revolution“, der globalen Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) sowie des Internets eine neue Stufe erreicht (Kahlert & Kajatin, 2004). Die IuK-Branche wird bereits als ein „quartärer Sektor“ des Arbeitsmarktes gehandelt (vgl. European Communication Council Record, 1999). Ebenso sprechen die damit einhergehenden neuen Formen der Arbeitsorganisation für einen tief greifenden Wandel: Moldaschl (2002a, b) sieht darin einen Wechsel im Modus der Rationalisierung in den Organisationen, den er unter dem Begriff der „Subjektivierung von Arbeit“ fasst. Die fordistische Logik der „Objektivierung“ von Arbeitskraft wird demnach zunehmend von einer postfordistischen Logik der „Subjektivierung“ abgelöst (vgl. ausführlicher dazu Kap. 1.2). In diesem Sinne erscheint es gerechtfertigt, gegenwärtig von einem qualitativ bedeutsamen Transformationsprozess der Arbeitswelt zu sprechen.

Die zweite Vorbemerkung bezieht sich auf die wissenschaftliche Reflexion neuer Entwicklungen und die daraus abgeleiteten Bewertungen. In der vorliegenden Arbeit steht die Arbeits- und Lebensgestaltung der Beschäftigten im Mittelpunkt der Betrachtung. Es sollen also in erster Linie die Auswirkungen neuer Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation auf die Beschäftigten beschrieben und analysiert werden. Das ist auf zwei Ebenen möglich: zum einen auf der Ebene realer, empirisch feststellbarer Veränderungen – dies wird z.T. Gegen-

stand der Darstellung der empirischen Untersuchung im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit sein (vgl. dazu ausführlich Petersen, 2004) – und zum anderen auf der Ebene von wissenschaftlicher Reflexion der Veränderungen in der Praxis. Letzteres wird Gegenstand der Kapitel 1.1 bis 1.3 sein. Wissenschaftliche Reflexionen sind jedoch mit einem besonderen Problem behaftet, das Pries (1991) als Blick durch die „zeitgenössische Forscherbrille“ bezeichnet hat (zitiert nach Vieth, 1995: 19). Gemeint ist damit, dass die Perspektive des Forschers von einer Eigendynamik geprägt ist, die den Entwicklungen wissenschaftsdisziplinärer Wahrnehmungsmuster, den Forschungsfragestellungen und den theoretischen Standpunkten der Forschenden geschuldet ist (vgl. Vieth, 1995: 18). Zur Verdeutlichung dieses Phänomens möchte ich kurz eine Erfahrung als Lehrende im Fach Arbeits- und Organisationspsychologie schildern. Als wir uns im Seminar mit einschlägigen Texten aus der Arbeits- und Industriosozologie zum Thema Strukturwandel der Erwerbsarbeit befassten, zeigt sich bald auf Seiten der Studenten eine unbehagliche Sprachlosigkeit. Als diese thematisiert wurde, stellte sich heraus, dass die Studenten die theoretisch generierten Erklärungen aktueller Phänomene auf dem Arbeitsmarkt offenbar allzu wörtlich nahmen. Sie verstanden das bedrohliche Szenario, das dort entworfen wurde, als Abbild der Realität in den Unternehmen, und konnten dieses – angesichts mangelnder eigener berufspraktischer Erfahrung – nicht relativieren. Das unbehagliche Schweigen war der Vorstellung einer Arbeitswelt geschuldet, die als ausweglose Sackgasse erschien, in die die Beschäftigten hineingetrieben und unter Androhung der Verlagerung der Produktion in ein Billiglohnland mittels perfider Management-Strategien zu rücksichtsloser Selbstaussbeutung und Konkurrenz untereinander gezwungen würden, und in der die Unternehmer, selbst durch eine gnadenlose Globalisierung angetrieben, mit Unterstützung einschlägiger Unternehmensberater immer neue Rationalisierungsmaßnahmen zur Effizienzsteigerung ausbrüten, um die globale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Dass dieses Szenario eine Verdichtung potentiell negativer Tendenzen darstellt, dass also die gelesenen Texte kein Abbild der Realität darstellen, sondern eine wissenschaftliche Reflexion über selbige waren, war im Seminar zunächst nicht deutlich geworden. Ebenso „unsichtbar“ blieb die besondere Verfasstheit der jeweiligen „Forscherbrillen“ der rezipierten wissenschaftlichen Autoren. Um solche „Kurzschlüsse“ zu vermeiden, soll der Strukturwandel der Erwerbsarbeit in den ersten Kapiteln aus mehreren Perspektiven beschrieben und kritisch beleuchtet werden

Dieser kurze Verweis soll bereits zu Beginn das Augenmerk darauf lenken, dass sich über die tatsächliche Ausformung und quantitative Verbreitung neuer Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation prospektiv grundsätzlich immer nur spekulieren lässt. Erst im Nachhinein erweist sich, wie tiefgreifend und nachhaltig sich das Arbeitsleben tatsächlich verändert hat und wie dieser Wandel zu bewerten ist. Bei einer Gegenwartsanalyse dagegen zeigt sich immer ein Neben- und Miteinander von alten und neuen Sektoren, von traditionellen und modernen Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation, da das Neue das Alte nie voll-

ständig verdrängt und ersetzt. Entsprechend riskant erscheinen vor diesem Hintergrund stark verallgemeinernde Prognosen, wie die von Voß und Pongratz, die 1998 das Aufkommen eines neuen Leittypus von Arbeitskraft diagnostizierten, den „Arbeitskraftunternehmer“. Mit dieser Prognose haben Voß und Pongratz als eine der ersten den aktuellen Strukturwandel auf einen populären Begriff gebracht (vgl. ausführlicher dazu Kap. 1.2). Ihre These eines „neuen Typus von Arbeitskraft in flexibilisierten kapitalistischen Erwerbsstrukturen“ hat inzwischen weit über die Industriosozologie hinaus Aufmerksamkeit gefunden (Pongratz & Voß, 2003: 9). Sie gilt allerdings vor allem hinsichtlich des Ausmaßes des Phänomens als umstritten (vgl. u.a. Bosch, 2000). Die Autoren gehen davon aus, dass der „Arbeitskraftunternehmer“ künftig den „verberuflichten Arbeitnehmer“ als „Leittypus der gesellschaftlichen Formung von Arbeitskraft“ ablösen wird (Pongratz & Voß, 2003: 10). Pongratz (2003) räumt jedoch mittlerweile ein, dass sich bislang noch schwer abschätzen lasse, „wie umfassend diese Entwicklung ist, und wie tief die Wandlungsimpulse greifen“ (ebd.: 125). Einigkeit besteht lediglich darin, dass es gegenwärtig eine gesteigerte Heterogenität der Arbeits- und Erwerbsbedingungen gibt (Pongratz, 2003). Aufschlussreich sind in diesem Zusammenhang die eigenen Forschungsergebnisse von Pongratz und Voß (2003) zur empirischen Überprüfung ihrer theoretischen Konzeption: Es stellte sich nämlich heraus, dass sich keineswegs alle Arbeitnehmer im Rahmen neuer Formen der Arbeitsorganisation wie „Arbeitskraftunternehmer“ verhalten, sondern dass sich dieses neue Selbstverständnis zum Beispiel eher im Rahmen von Projektarbeit als im Rahmen von Gruppenarbeit entwickeln kann, und – bei der konkreten Stichprobe – von weiblichen Angestellten konsequenter internalisiert wird als von den männlichen Projektmitarbeitern, die stärker dem traditionellen Typus des verberuflichten Arbeitnehmers verhaftet sind. Diese inkonsistenten empirischen Ergebnisse verweisen darauf, dass die wissenschaftliche Analyse gegenwärtiger Wandelprozesse der Erwerbsarbeit immer nur eine vorläufige Diagnose darstellen kann. Sie ist nicht zuletzt deshalb nicht einfach gleichzusetzen mit der Realität auf dem Arbeitsmarkt, weil die Subjekte – wie die kurze Schilderung empirischer Forschungsergebnisse belegt – immer auch die Möglichkeit haben, sich im Rahmen ihres individuellen Handlungsspielraums zu Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen sowie zu neuen Managementmethoden zu verhalten: Sie können sie akzeptieren, sie können sie modifizieren, oder sie können sie ablehnen und sie unterlaufen oder boykottieren.

In einer ihrer jüngeren Publikationen zum Arbeitskraftunternehmer räumen Pongratz und Voß diese Blindstelle in ihrer Konzeption inzwischen freimütig ein: „In der theoretischen Argumentation und der idealtypischen Differenzierung hatten wir die subjektiven Deutungen und Strategien der Betroffenen nicht systematisch berücksichtigt“, und betonen nun, „dass die Entwicklung von Arbeitskrafttypen nicht unabhängig von subjektiven Bewältigungsstrategien betrachtet werden kann“ (Pongratz & Voß, 2004b: 8). Angesichts der heterogenen und widersprüchlichen Ergebnisse neuerer empirischer Untersuchungen zum Strukturwandel der Arbeit rücken die Autoren nun die gestaltenden Potentiale der Subjekte deutlicher in den Vorder-

grund: „Die Erwerbstätigen können in diesem Prozess Einfluss auf die Entwicklung ihres Leistungspotenzials nehmen, sie können betrieblichen und gesellschaftlichen Anforderungen mit eigenen Vorstellungen begegnen und sie können dem Anpassungsdruck ausweichen oder sich ihm zu widersetzen versuchen“ (ebd.: 18). Entsprechend relativieren Pongratz und Voß ihre früheren Aussagen von einem neuen Leittypus von Arbeitskraft: „Die konstatierten Inkonsistenzen und Widersprüche markieren die Grenzen der idealtypischen Konstruktion: Indem diese sich auf ein langfristig mögliches Wandlungsergebnis konzentriert, vernachlässigt sie die Dynamik des Wandlungsprozesses.“ Und weiter: „Anders als in der theoretisch entwickelten Prognose erscheint das Wandlungsziel in den empirischen Analysen offen“ (ebd.: 28).

So viel an dieser Stelle als einstimmende Vorbemerkungen. Nun zum Prozess der Transformation der Arbeitsgesellschaft, der in den folgenden Kapiteln auf drei Ebenen beschrieben wird. In Kapitel 1.1 wird der Wandel von Erwerbsarbeit auf der makro- und mesosozialen Ebene der Märkte und Organisationen beschrieben. In Kapitel 1.2 wird auf die mikrosoziale Ebene des individuellen Arbeitshandelns eingegangen. In Kapitel 1.3 werden die Auswirkungen des Wandels der Erwerbsarbeit auf die außerberufliche Lebenssphäre und damit auch auf die individuelle Lebensgestaltung der Beschäftigten thematisiert. In Kapitel 1.4 wird schließlich begründet, warum der IT-Bereich – und im Besonderen die von uns untersuchten IT-Startups – als prototypisch für die beschriebenen Veränderungen gelten kann.

1.1 Wandel der Märkte und Organisationen: Deregulierung, Informatisierung, Flexibilisierung und Dezentralisierung

Der Strukturwandel der Erwerbsarbeit wird in diesem Kapitel auf zwei Ebenen beschrieben: zum einen auf der Ebene der gesamtgesellschaftlichen Organisation von Arbeit, zum anderen auf der Ebene der betrieblichen Organisation von Arbeit. Die Darstellung beschränkt sich dabei auf wesentliche Tendenzen des Transformationsprozesses. Sie orientiert sich an entsprechenden wissenschaftlichen Reflexionen aus der Arbeits- und Industriesoziologie, in der Autoren wie Voß, Pongratz, Kratzer, Sauer und Moldaschl mit Schlüsselbegriffen wie „Entgrenzung“, „Subjektivierung“, „Internalisierung des Marktes“ und „fremdbestimmte Selbstkontrolle“ den wissenschaftlichen Diskurs geprägt haben.

Um die neuen Entwicklungen sinnvoll einordnen zu können, schlagen Kratzer und Sauer vor, den „Fordismus“ als „historische Referenzfolie“ heranzuziehen (2003a: 88). Diesem Vorschlag soll hier gefolgt werden. Der Fordismus stellte bis Anfang der 1980er Jahre eine relativ stabile Phase eines auf Massenproduktion und -konsum basierenden Wohlstands dar (ebd.: 88). Der Begriff „Fordismus“ geht auf die französische Regulationsschule zurück (vgl. Liepitz, 1991: 679 – zitiert nach Senghaas-Knobloch, 2005: 59), die damit das ökonomisch-

soziale Entwicklungsmodell reifer Industriegesellschaften bezeichnet hat. Der Name bezieht sich auf Henry Ford (1863-1947), der als erster die Automobilproduktion als stark standardisierte Massenproduktion in wissenschaftlich optimierter Fließbandarbeit organisierte, und damit zu seiner Zeit zum Inbegriff moderner Unternehmensführung wurde (vgl. Vieth, 1995). Im „Fordismus“, der in den westlichen Industrieländern lange Zeit dominierend war, wurde die betriebliche Nutzung von Arbeitskraft perfektioniert (vgl. Kratzer & Sauer, 2003a): Die Arbeitsprozesse wurden hierarchisch-bürokratisch geplant und gesteuert, wobei Planung und Ausführung der Arbeit, Kopf- und Handarbeit, voneinander getrennt wurden. Eine formalisierte Führung sicherte die personale Kontrolle über die Arbeitenden, so dass die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitsleistung über die Hierarchie und finanzielle Leistungsanreize hergestellt wurde. Weitgehend standardisierte Qualifikationen und normierte Arbeitsprozesse führten zu einer Objektivierung der Arbeitskräfte. Im Gegenzug garantierten kollektivvertragliche Regelungen den Arbeitenden unbefristete Vollzeitarbeitsplätze mit standardisierten Arbeitszeiten und Löhnen, und das so genannte „Normalarbeitsverhältnis“ etablierte sich als gesellschaftliches Leitbild. In Bezug auf die Lebensgestaltung formierten sich infolge der geregelten Arbeitsverhältnisse für die Mehrheit der Beschäftigten klare Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Im Selbstverständnis der Arbeitskräfte diente die Arbeit in erster Linie dem Erwerbszweck; den eigentlichen Sinn des Lebens suchten sie außerhalb der Arbeit in Freizeit und Konsum. Mit dem „fordistischen“ Produktionsmodell und dem dazu passenden institutionellen Arrangement korrespondierte außerdem ein Familienmodell, nach dem ein berufstätiger Mann genügend Geldeinkommen für Frau und Familie erwerben sollte und die Ehefrau für den Haushalt, die Erziehung der Kinder und das soziale Leben zuständig war (Senghaas-Knobloch, 2005). Diese mit dem „Fordismus“ verfestigte strukturelle Trennung von Arbeit und Leben erschien lange als irreversibel.

Mitte der siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts jedoch markierten Arbeitsmarktkrisen, veränderte Rationalisierungsstrategien, sektoraler Wandel und neue Technologien einen Umbruch in der Organisation des gesellschaftlichen Arbeitsprozesses (Vieth, 1995: 9) Seitdem haben Transformationsprozesse auf allen gesellschaftlichen Ebenen den „Fordismus“ spürbar destabilisiert, so dass bislang konstitutive und strukturbildende Grenzziehungen erodieren (Kratzer & Sauer, 2003a). Auf ökonomischer Ebene verstärken die Globalisierung und die Tertiarisierung sowie kapitalmarktorientierte Formen der Unternehmenssteuerung den Wandel, der auf technologischer Ebene durch die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikations-Technologien (IuK) noch beschleunigt wird. Auf politischer Ebene forcieren die anhaltende Beschäftigungskrise und zunehmend neoliberale, deregulierende Interventionen den Transformationsprozess. Und auf gesellschaftlicher Ebene tragen Individualisierungsprozesse sowie der Wertewandel in den Arbeits- und Erwerbsorientierungen zu einer Aufweichung starrer fordistischer Grenzziehungen bei.

In den Unternehmen haben diese Entwicklungen zu einschneidenden Strukturveränderungen geführt. Betriebliche Funktionen, die unregelmäßig benötigt werden oder nicht direkt zur Kernkompetenz des Unternehmens gehören, werden zunehmend ausgelagert, so dass Randbelegschaften entstehen, die sich zu temporären und flexiblen organisationalen Netzwerken aus Selbständigen, freien Mitarbeitern, Angestellten von Fremdfirmen, befristet Beschäftigten und Leiharbeitnehmern formieren (Kratzer & Sauer, 2003a). Die parallel fortschreitende Informatisierung vieler Unternehmensbereiche ermöglicht weitere Rationalisierungsgewinne (Boes & Baukrowitz, 2002) und erschließt ein hohes Flexibilisierungspotenzial (Kadritzke, 2003). Auf den sich verschärfenden globalen Wettbewerb reagieren die Betriebe mit umfassenden Reorganisationsprozessen, die massiven Kosten- bzw. Personalabbau nach sich ziehen und das betriebliche Reaktionsvermögen erweitern sollen, da sich die bisher vorherrschende Strategie der rigiden Detailsteuerung des Arbeitshandelns zunehmend als Hindernis auf dem Weg zu weiterer Effizienzsteigerung erweist (Pongratz & Voß, 2003). Dieses Hindernis soll mit der Einführung von Arbeitsformen, die auf eine flexible Selbstorganisation der Beschäftigten abzielen, überwunden werden (ebd.) Nach Ausschöpfen der technologischen und strukturellen Optimierungsreserven geraten so die Mitarbeiter zunehmend in den Fokus der Reorganisationsprozesse. Die „Re-Subjektivierung“ der Mitarbeiter ist das Ziel der neuen Stufe der Rationalisierung: Sie soll nun „die bürokratisch verschütteten subjektiven Potentiale freilegen, Engagement und Begeisterung mobilisieren, teure Kontrollsysteme durch kostenlose und effektivere Selbstkontrolle substituieren, Herrschaft durch Selbstbeherrschung virtualisieren und Planung durch Improvisation flexibilisieren“ (Moldaschl, 2002a: 29). Im Zuge der Einführung entsprechender Steuerungs- und Organisationsformen werden Hierarchien abgeflacht, veränderte Führungs- und Steuerungskonzepte etabliert (u.a. „Zielvereinbarungen“ und „Coaching“), die Arbeitsteilung zurückgenommen und erweiterte Partizipationsansätze (u.a. Gruppenarbeit und Projektarbeit) eingeführt (Kratzer & Sauer, 2003a). Parallel dazu schreitet die Flexibilisierung der Arbeitszeit in Sinne einer Entstandardisierung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten sowie auch die Informalisierung der Arbeitszeit – etwa in Form von Jahresarbeitszeitkonten und Vertrauensarbeitszeit-Modellen – voran (Eberling et al., 2004; Wolf & Mayer-Ahuja, 2002).

Im Verlauf der letzten Dekade haben sich die beschriebenen Organisationsveränderungen in den Unternehmen zu kontinuierlichen Rationalisierungs- und Reorganisationsprozessen verdichtet. Diese Entwicklung lässt sich, bei aller Heterogenität der Maßnahmen im Einzelnen, nach Kratzer und Sauer (2003a) durch zwei grundlegende und komplementäre Prozesse charakterisieren: den der „Dezentralisierung“ und den der „Vermarktlichung“. Unter „Dezentralisierung“ verstehen die Autoren die zunehmende Verlagerung von Kompetenzen von zentralen Instanzen auf ausführende Stellen. Auf diesem Wege soll die Autonomie und Eigenverantwortung von Organisationseinheiten gestärkt werden. Mit „Vermarktlichung“ bezeichnen sie die zunehmende Koordination und Steuerung durch den Markt. Diese soll durch den Einsatz

marktlicher Sanktionen anstelle von hierarchischer Kontrolle sowie durch die Inszenierung faktischer oder fiktiver Konkurrenz von Unternehmenseinheiten (durch die Einrichtung von Cost- und Profit-Centern) erreicht werden. Auf Seiten der Beschäftigten soll die damit verbundene indirekte Steuerung durch abstrakte Kennziffern zu einer Internalisierung der Marktmechanismen führen (Moldaschl, 1998, Moldaschl & Sauer, 2000; Kratzer & Sauer, 2003a). An die Stelle der hierarchischen personalen Führung im „Fordismus“ tritt somit eine „objektivierte Herrschaftsform des Sachzwangs, des Marktes, der Konkurrenz, der Kapitalrendite“ (Moldaschl & Sauer, 2000: 212), so dass sich, so die Autoren, ein neuer Modus „kapitalistischer Herrschaft“ etablieren kann: eine „Herrschaft durch Autonomie“ (ebd.: 213).

Vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen „historischen Referenzfolie“ des „Fordismus“ lassen sich idealtypisch demnach folgende Veränderungen auf Unternehmensebene festmachen (vgl. Kratzer & Sauer, 2003a): An die Stelle einer hierarchisch-bürokratischen Planung und Steuerung der Arbeitsprozesse tritt eine indirekte Steuerung über Marktziffern. Ausdifferenzierte Hierarchien werden abgeflacht und die Trennung von Planung und Ausführung aufgehoben, indem die Verantwortung auf die operative Ebene verlagert wird. Das fordistische „Command- and Controll-System“ wird durch eine indirekte Kontrolle der Beschäftigten ersetzt, die über die Setzung von Rahmenbedingungen sowie die Selbstkontrolle und Selbstorganisation der Beschäftigten angestrebt wird. Neue Gruppenarbeitsformen sollen die direkten Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten erweitern, die in den alten Strukturen nur vermittelt über Betriebs- und Personalräte möglich war – wobei die neuen Formen allerdings keinen Einfluss auf die Anforderungsseite vorsehen. „Es geht vielmehr meistens um begrenzte Spielräume, die im Sinne betrieblicher Ziele genutzt werden müssen und oft mit erheblichem Leistungsdruck einhergehen“, so Pongratz und Voß (2004b: 10). Im Zuge dieser Veränderungen werden ehemals standardisierte und systematisch erfasste Arbeitszeiten den Unternehmensanforderungen flexibel angepasst und ihre Erfassung informalisiert. Diese Flexibilisierung gilt auch für die ehemals unbefristeten Vollzeit-Beschäftigungsverhältnisse, die ebenfalls marktabhängig flexibel gestaltet werden. Ebenso wird die kollektivvertraglich geregelte Entlohnung individualisiert: Das Entgelt wird leistungsabhängig und individuell verhandelbar. Im Zuge dieser Maßnahmen erodiert auch die strikte Trennung von Person und Arbeitskraft, und die typisch fordistische Objektivierung der Arbeitskräfte weicht einer Subjektivierung von Arbeitskraft (Moldaschl, 2002a,b - ausführlich dazu in Kap. 1.2).

Was bedeuten diese neuen Entwicklungen nun bezogen auf die Ebene der gesamtgesellschaftlichen Organisation von Arbeit? Hat sich der „Fordismus“ als gesellschaftliche Formation überlebt? Kratzer und Sauer stimmen dem so nicht zu, sondern interpretieren den aktuellen Wandel vielmehr als fortschreitende Anpassung an die Krise des „Fordismus“ und nicht als deren Überwindung (2003a: 99). Die Überwindung der Krise bzw. das Einmünden in eine neue Formation halten sie – mit Verweis auf Bechtle und Sauer (2002) – für unbestimmt und

prinzipiell offen. Möglicherweise, so die Autoren, ist „der Übergangsprozess selbst das „Neue“, das sich eben durch instabile, reflexiv veränderbare Strukturen und permanente Anpassungsprozesse auszeichnet“ (Kratzer & Sauer, 2003a: 99). Ihrer Meinung nach lassen sich einzelne Aspekte des Wandels auch durchaus im Sinne einer Kontinuität fordistischer Prinzipien interpretieren. Die Autoren führen als Beispiel dafür die Entwicklung der Informatisierung an: Die IuK-gestützte „Netzwerktechnologie“ hat einerseits die Dezentralisierung und Flexibilisierung der Produktionsformen vorangetrieben und sie von territorialen Beschränkungen befreit (ebd.: 100). Andererseits hat der IuK-gestützte Aufbau unternehmensinterner und unternehmensübergreifender Kontroll- und Steuerungssysteme den Durchgriff von Konzernzentralen verstärkt (ebd.: 100). Mit anderen Worten: Das „Command- and Control-System“ des Fordismus existiert weiter, allerdings in einem technologisch modernisierten Gewand.

Festhalten lässt sich an diesem Punkt, dass der Prozess der Entgrenzung von Unternehmensstrukturen sowohl neue Freiheiten als auch eine in sich widersprüchliche Melange aus alten und neuen Zwängen erzeugt. Die beschriebenen Veränderungen der Arbeitsorganisation legen nahe, dass die Befreiung der Beschäftigten von alten Begrenzungen nicht etwa gleichzusetzen ist mit einer Befreiung von Kontrolle, sondern vielmehr eine neue Definition von Handlungsspielräumen und deren Kontrollmodus darstellt. Diese neuen Freiheiten und Zwänge im „Postfordismus“ werden Thema der beiden folgenden Kapitel sein, in denen die Auswirkungen des Strukturwandels der Erwerbsarbeit auf das individuelle Arbeitshandeln der Beschäftigten und auf ihre Lebensgestaltung beschrieben werden.

Bezug zur eigenen Untersuchung

Bezogen auf das eigene Forschungsprojekt sollte dieses Kapitel zunächst einmal den Problem-Horizont eröffnen. Es stellt den Hintergrund dar, vor dem die konkreten Arbeits- und Lebensbedingungen der Befragten in den IT-Startups betrachtet und eingeordnet werden sollen.

1.2 Wandel der Bedingungen des individuellen Arbeitshandelns: Der neue Leittypus des „Arbeitskraftunternehmers“

Analog zum vorangegangenen Kapitel soll hier zur sinnvollen Einordnung der Auswirkungen des Strukturwandels auf individueller Ebene ebenfalls eine „Referenzfolie“ herangezogen werden. Den Kontrast zu den neuen Arbeitsformen sollen hier aber nicht die herkömmlichen Formen fordistisch geprägter Arbeit bilden, sondern die Bedingungen „guter Arbeit“, wie sie in der Arbeitspsychologie formuliert worden sind. Zur Beschreibung „guter Arbeit“ werde ich auf die Ausführungen von Walter Volpert (1994) zu entwicklungsförderlichen Aspekten von

Arbeit zurückgreifen. Dieser Vergleich erscheint mir deswegen wichtig, weil in den Veröffentlichungen der Arbeits- und Industriesoziologie zum Strukturwandel der Arbeit in erster Linie die negativen Aspekte neuer Arbeitsformen hervorgehoben werden, so dass die potentiell auch vorhandenen Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten stark in den Hintergrund treten. Letztere wiederum werden in entsprechenden Managementtexten eher unkritisch positiv dargestellt (vgl. z.B. Wunderer, 1997). Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der hoch ambivalenten Bewertungen neuer Arbeitsformen durch „unsere“ Befragten in den IT-Startups erscheint es vernünftig, davon auszugehen, dass die neuen Arbeitsformen sowohl positive als auch negative Aspekte enthalten. Beide Aspekte werden vor dem Hintergrund der Bedingungen „entwicklungsförderlicher Arbeit“ meines Erachtens nach gut und angemessen analysierbar.

Die Bedingungen persönlichkeits- und entwicklungsförderlicher Arbeit hat Walter Volpert (1994) in neun Aspekten formuliert, die für ihn drei „Grundprinzipien der Evolution“ begründen (ebd.: 93). Es handelt sich dabei um das „Prinzip der eigenen Entwicklungswege“, das „Prinzip des leiblichen In-der-Welt-Seins“ und das „Prinzip der sozialen und gesellschaftlichen Eingebundenheit“. In diesen Prinzipien formiert sich ein Menschenbild, das Volpert als Gegenentwurf zum arbeitswissenschaftlich vorherrschenden „Mythos vom Menschen und von der Organisation als einer Maschine“ versteht (ebd.: 91). Er sieht den Menschen „als ein Lebewesen, das aus sehr spezifischen Entwicklungsprozessen hervorgegangen ist und diese Wege weitergeht“ (ebd.: 93). Theoretisch bezieht er sich auf allgemeine Konzepte der Selbstorganisation und Evolution, wie die der Tätigkeitspsychologie und Handlungsregulationstheorie, „die ausdrücklich den Menschen und seine Gesellschaftsformen in ihren Aussagenbereich einbeziehen“ (ebd.: 93). Unter Evolution versteht Volpert dabei zweierlei: Zum einen den reflektierten Umgang mit den geschichtlich-gesellschaftlich geprägten Bedingungen und zum anderen die Befähigung des Individuums zu selbstreflexivem und eigenständigem Handeln, wobei er mit eigenständigem Handeln das „Beschreiten eines Weges, der in dieser Form neu ist“ meint (ebd.: 94-95).

Im Folgenden werden die neun Aspekte entwicklungsförderlicher Arbeit vorgestellt. Zunächst zu den vier Aspekten, die dem „Prinzip der eigenen Entwicklungswege“ zugeordnet sind. Der erste Aspekt bezieht sich auf den Handlungsspielraum, also auf „das Ausmaß, in dem die Arbeitenden an ihren Arbeitsplätzen selbständig handeln, eigenständige Planungen und Entscheidungen über Ziele und Mittel vornehmen können“ (ebd.: 95). Dieser Handlungsspielraum hängt mit den Regulations-Erfordernissen der Arbeitsaufgabe zusammen, d.h. den eigenständigen Leistungen, die im Rahmen einer Aufgabe erforderlich sind. Je größer die Möglichkeiten zu selbständigem Handeln in komplexen Situationen sind, desto positiver sind nach Volpert die Auswirkungen auf die individuelle Entwicklung. Der zweite Aspekt betrifft den zeitlichen Spielraum bei der Arbeitserfüllung. Da zu enge zeitliche Vorgaben sich restriktiv

auf einen ansonsten großen Handlungsspielraum auswirken können, hängen diese beiden Aspekte eng zusammen (ebd.: 96). Entwicklungsförderliche Arbeitsaufgaben erfordern, so Volpert, einen angemessenen zeitlichen Spielraum. Als dritten Aspekt nennt er die Strukturierbarkeit, die durch drei Bedingungen konstituiert wird: Die Arbeitenden müssen erstens die Gesamtsituation des Produktionsprozesses durchschauen und geistig nachvollziehen können. Zweitens müssen sie auf der Grundlage dieses Wissens und praktischer Erfahrung sowie persönlicher Disposition die Möglichkeit haben, ihre eigenen Sicht- und Interpretationsweisen der Arbeitsaufgabe zu entwickeln. Daraus sollen sich drittens persönlich geprägte Arbeitsweisen entwickeln, die ebenso wirksam wie belastungsgünstig sind (ebd.: 97). Die Arbeitsaufgabe muss also persönlich strukturierbar sein. Der vierte Aspekt beinhaltet die Freiheit von Regulationsbehinderungen. Regulationsbehinderungen resultieren aus organisatorischen oder technischen Unzulänglichkeiten und Fehlern, die grundsätzlich beseitigt werden könnten, aber jenseits des dem Arbeitenden zugestandenen Handlungsspielraum liegen (ebd.: 99). Entwicklungsförderlich sind Arbeitsaufgaben also nur, wenn solche objektiven Behinderungen vermieden werden.

Die vier Aspekte des „Prinzips des leiblichen In-der-Welt-Seins“ machen darauf aufmerksam, dass Menschen nur leiblich existieren und die Welt nur leiblich erfahren können. Insofern müssen Arbeitsaufgaben im Sinne des fünften Aspekts ausreichende und vielfältige körperliche Aktivitäten ermöglichen. Entwicklungsförderliche Arbeitsaufgaben erfordern darüber hinaus auch die Beanspruchung vielfältiger Sinnesqualitäten – das ist im sechsten Aspekt festgehalten. Der siebente Aspekt thematisiert in diesem Zusammenhang den konkreten Umgang mit realen Gegenständen und den direkten Bezug zu sozialen Beziehungen. Damit ist der Beitrag der sinnlichen Auseinandersetzung mit der Umwelt zur spezifisch menschlichen Expertise angesprochen, die sich durch schnelle, intuitive Situationserfassung und ein Gefühl für Menschen und Material auszeichnet (ebd.: 102). Der achte Aspekt der zentrierten Variabilität soll an den ganzheitlichen Charakter des In-der-Welt-Seins erinnern. Zentrierte Variabilität meint, dass Menschen, um Gesamtsituationen schnell und sicher einschätzen zu können, sich notwendigerweise der gleichen Art von Problemen oder Aufgaben in variierenden Ausprägungen zuwenden können müssen. Eine zu starke Standardisierung der Umwelt dagegen behindert Lernprozesse, insbesondere die Bewältigung unvorhergesehener Probleme. Der letzte und neunte Aspekt schließlich ist dem „Prinzip der sozialen und gesellschaftlichen Eingebundenheit“ zugeordnet und betrifft die Kooperation und den unmittelbaren zwischenmenschlichen Kontakt im Arbeitskontext. Menschen sind als soziale Wesen auf soziale und gesellschaftliche Eingebundenheit angewiesen, denn erst durch das Zusammensein mit anderen erhält die menschliche Existenz ihre Sinnbezüge und ihre Entwicklungsanstöße (ebd.: 104). In diesem Sinne muss entwicklungsförderliche Arbeit Möglichkeiten zur Kommunikation und zur Kooperation bieten, die auch die Chance des unmittelbaren Kontakts von Angesicht zu Angesicht beinhalten. Darüber hinaus versteht Volpert diesen neunten Aspekt auch

als Möglichkeit zu aufgabenübergreifender Kommunikation und zur Reflexion gemeinsamer Handlungsziele, die den Raum für eine partizipative Gestaltung von Arbeits- und Lernbedingungen öffnen können (ebd.: 106).

Vor der Darstellung der Folgen des Strukturwandels auf das individuelle Arbeitshandeln soll kurz darauf eingegangen werden, ob Volperts Vorstellungen „guter Arbeit“ angesichts der Veränderungen der Erwerbsarbeit heute noch zeitgemäß sind. Volperts Aspekte entwicklungs- und persönlichkeitsförderlicher Arbeit beruhen auf handlungstheoretischen Annahmen, die in ihren Grundzügen Ende der sechziger und Anfang der siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts im Rahmen des Programmes zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ als kritische Reflexionen der damals vorherrschenden fordistischen Arbeitsstrukturen entwickelt worden sind (vgl. Vieth, 1995). Die Negativfolie, vor der die Vorstellungen von humaner und menschengerechter Arbeit entstanden sind, stellte der Arbeitstyp der repetitiven Teilarbeit, die Fließbandarbeit in der Massenproduktion, dar. In der repetitiven Teilarbeit kulminierten aus der Sicht der Arbeitsforscher die negativen Aspekte kapitalistisch verfasster Arbeit: „Die einzelne Arbeitstätigkeit unterlag nicht der individuellen Planung; die strikte Arbeitsteilung eliminierte kooperative Zusammenhänge aus den individuellen Arbeitsvollzügen; Ziel und Gesamtzusammenhang der individuellen Arbeitstätigkeit blieben undurchschaubar und dem Einfluss der Arbeitenden entzogen; der Nutzen dieser Arbeit für die Arbeitenden selber blieb letztlich zweifelhaft, da fraglich war, ob die materielle Entlohnung die wachsenden Belastungen überhaupt aufwiegen konnte“ (Vieth, 1995: 146). Nun hat Vieth bereits Mitte der neunziger Jahre kritisiert, dass die handlungstheoretischen Modelle der Arbeitspsychologie aufgrund ihrer antifordistischen Ausrichtung nicht ohne weiteres auf veränderte empirische Verhältnisse übertragbar seien: „Kontrolliert-autonome Arbeitsstrukturen weisen sowohl neue Elemente von Autonomie als auch neue Elemente von Restriktivität auf, wobei sich letztere meines Erachtens in dem – an fordistischen Arbeitsstrukturen sensibilisierten – Handlungsmodell nur unzureichend beschreiben lassen“ (ebd.: 158). Es mangelt demnach an einer Differenzierung und Fortentwicklung des theoretischen Modells, so dass „die Arbeitswissenschaften heute nicht der Praxis voraus sind, sondern ihr hinterherhinken“, wie Moldaschl konstatiert (2002a: 27). Die traditionell positive Besetzung des Subjektiven in der Arbeitspsychologie etwa müsste nach Moldaschl angesichts der gegenwärtigen Instrumentalisierung der subjektiven Potentiale in postfordistischen Arbeitsverhältnissen dringend überdacht werden. Diese Forderung erscheint berechtigt, da die Kriterien „guter Arbeit“ als Antwort auf fordistische Arbeitsbedingungen konzipiert worden waren; es war damals überhaupt nicht daran gedacht worden, dass es ein Zuviel an Freiheit und an Handlungsspielraum geben könnte, und auch die neuen, technologisch innovativen Kontrollmöglichkeiten von Arbeit waren seinerzeit nicht antizipierbar. Gleichwohl lassen sich aus dem Prozessmodell der Handlungsregulation mit seinem Leitbild der vollständigen Handlung grundsätzliche Kriterien darüber ableiten, ob und inwieweit eine Arbeitstätigkeit als „menschengerecht“ einzuschätzen ist (Vieth, 1995:

133). In diesem Sinne können die neun Aspekte „guter Arbeit“ von Volpert auch künftig als Kriterien menschengerechter Arbeitsstrukturen gelten. Insofern spricht meines Erachtens nichts dagegen, die „Menschengerechtigkeit“ neuer Arbeitsbedingungen unter Rückbezug auf diese Kriterien einzuschätzen.

Den Wandel der Arbeit machten die Industriesoziologen Voß und Pongratz (1998) in den neunziger Jahren an der Zunahme flexibilisierter Arbeits- und Beschäftigungsformen und dem gleichzeitigem Abbau institutioneller Regelungen der Arbeitsmärkte fest. Insbesondere die neuen Strategien der Arbeitsorganisation interpretierten sie als einen „strukturellen Wandel in der Verfassung von Arbeitskraft“ und prognostizierten, dass die bis dahin vorherrschende Form des „verberuflichten Arbeitnehmers“ durch einen neuen Typus abgelöst werden wird, den sie „Arbeitskraftunternehmer“ nannten (1998: 131). Dieser „Arbeitskraftunternehmer“ zeichnet sich durch drei neuartige Selbst-Kompetenzen aus: die Fähigkeit zur Selbstkontrolle, zur Selbstökonomisierung und zur Selbstrationalisierung. *Selbstkontrolle* definieren die Autoren als verstärkte selbständige Planung, Steuerung und Überwachung der eigenen Tätigkeit, *Selbstökonomisierung* als aktiv zweckgerichtete „Produktion“ und „Vermarktung“ der eigenen Fähigkeiten und Leistungen (sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch innerhalb von Betrieben), und *Selbstrationalisierung* als bewusste Durchorganisation von Alltag und Lebenslauf sowie als Tendenz zur Verbetrieblichung der Lebensführung (Pongratz & Voß, 2003: 24). Im Folgenden sollen die beiden Aspekte der Selbstkontrolle und Selbstökonomisierung weiter vertieft werden. Auf den Prozess der Selbstrationalisierung wird an späterer Stelle, im Kapitel 1.3 zur Lebensgestaltung unter entgrenzten Arbeitsbedingungen, ausführlicher eingegangen.

Nach Pongratz und Voß (2003) richten sich die neuen betrieblichen Reorganisationsstrategien vorrangig auf eine verstärkte Nutzung von Potentialen zur Eigeninitiative und Eigenverantwortung der Beschäftigten (ebd: 12). Deren subjektiven Potentiale sollen durch marktgerechte Zurichtung der betrieblichen Verwertung zugänglich gemacht werden (Voß & Pongratz, 1998; Moldaschl & Voß, 2002). Dadurch entsteht ein neuer Modus der Ausbeutung von Arbeitskraft, der, so die Autoren, mit einer Erosion der sozialen Absicherung von Arbeitsverhältnissen einhergeht: Während sich der „verberuflichte Arbeitnehmer“ im „Fordismus“ aufgrund staatlicher Schutzbestimmungen nur einer „gedämpften Ausbeutung“ ausgesetzt sah, wird vom „verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmer“ bei unklaren sozialen Schutzbedingungen eine erhöhte Selbstausbeutung erwartet (Pongratz & Voß, 2003: 26). Kratzer und Sauer (2003a) deuten die neuen betrieblichen Reorganisationsmaßnahmen in ähnlichem Sinne als eine „arbeitskraftorientierte Rationalisierungsstrategie“, die den Zugriff auf bislang nur begrenzt zugängliche Ressourcen und Potentiale der Beschäftigten erlaubt. Das Verwertungsinteresse der Betriebe richtet sich vor allem auf „Flexibilität und Steuerungspotential der Subjekte, sowie deren kommunikative Fähigkeiten und empathische Eigenschaften und die

bislang gegen den Betrieb abgegrenzten zeitlichen, räumlichen und sozialen Ressourcen der Lebenswelt der Beschäftigten“, was zu einer neuartigen Verschränkung von Arbeits- und Lebenswelt und damit zu einer Auflösung bisher fester institutioneller und motivationaler Grenzen führt (ebd.: 93). Moldaschl (2002a,b) bezeichnet diese zunehmende Anerkennung von Subjektivität als unternehmerische Ressource als einen Prozess der „Subjektivierung“, der einen Übergang zu einer neuen Logik der betrieblichen Steuerung darstellt. Im Fordismus wird eine „Objektivierung“ von Arbeitskraft angestrebt, also eine „Entsubjektivierung“ der Arbeitsprozesse (ebd.: 28). Dieses Ziel gilt nun als überholt und wird, angesichts des wachsenden „Subjektivitätsbedarfs“ der Wirtschaft und der Arbeitenden selbst, ins Gegenteil gewendet: in die „Subjektivierung“ (ebd.: 23).

Ermöglicht wird der Zugriff auf die subjektiven Potentiale der Beschäftigten durch strukturelle Veränderungen in den Betrieben (vgl. Kap. 1.1), die die Voraussetzungen für eine „fremdorganisierte Selbstorganisation“ (Pongratz & Voß, 1997) schaffen. Dazu werden einerseits die Handlungsspielräume der Beschäftigten vergrößert und andererseits der Kontrollmodus im Arbeitsprozess verändert: Neue Strukturen und Arbeitsformen – wie Profit Center und Projektarbeit – räumen den Beschäftigten erweiterte Freiräume bei der Arbeitsausführung ein, die für die Arbeitenden zunächst einen Autonomiegewinn darstellen. Begrenzt werden diese Freiräume von der Unternehmensleitung durch die Festlegung spezifischer Rahmenbedingungen und ökonomischer Kennziffern – die so genannte „interne Rahmensteuerung“, auch „Kontextsteuerung“ genannt (Jurczyk & Voß, 2000). Die Unterscheidung dieser beiden Prozesse ist hier wesentlich, da erst das Setzen von (zu) engen Rahmenbedingungen – z.B. durch knappe Personalressourcen und vorgezogene Fertigstellungstermine – die Verquickung von Autonomie und Kontrolle zu einem Problem für die Beschäftigten werden lässt. Entscheidend ist hier zum einen der von der Unternehmensleitung angestrebte Rationalisierungsgewinn, der mithilfe der neuen Formen von Arbeitsorganisation realisiert werden soll. Zum anderen müssen die Beschäftigten sich selbst als „unternehmerische Subjekte“ begreifen und die marktwirtschaftlichen Prinzipien internalisieren (Moldaschl, 2002a: 30). Erst unter diesen Bedingungen werden aus größeren Autonomiefreiräumen durch Sachzwänge verengte Unsicherheitszonen, in denen die Beschäftigten die festgelegten Ziele nur noch durch außerordentlichen Arbeitseinsatz erreichen können. Genau dieser außerordentliche Arbeitseinsatz, der nur implizit gefordert wird, macht die Rationalisierungsgewinne aus. Auf diesem Wege kann Subjektivität, so Moldaschl (2003: 31), zum Motor und Treibstoff des Wachstums werden.

Wilfried Glißmann hat diese „neue Form unternehmerischer Herrschaft“ auf den kurzen Imperativ des „Macht was ihr wollt, aber seid profitabel!“ gebracht (Glißmann, 2002: 242). Er beschreibt aus der Perspektive der Beschäftigten anschaulich die praktischen Folgen der neuen Entwicklungen. Auf diese üben die neuen Formen der Arbeitsorganisation einen paradoxen Effekt aus, der zu „mehr Druck durch mehr Freiheit“ führt (Glißmann & Peters, 2001).

Die Freiheit entsteht durch den Verzicht der Unternehmensleitung auf direkte Anweisungen und Kontrolle (z.B. der Arbeitszeit) und die Aufforderung an die Beschäftigten, die Lösung der unternehmerischen Probleme ihrer Einheit selbst in die Hand zu nehmen (Glißmann, 2002: 243). Der Druck wird dann zum einen *indirekt* durch die Rahmensteuerung vermittelt, zum anderen *direkt* verstärkt durch den Verweis der Unternehmensleitung auf ein mögliches „Des-Investment“ (Einstellung der Tätigkeit oder Verlagerung nach außen) der Einheit im Falle eines Scheiterns. Noch einmal gesteigert werden kann der Druck, indem Teams und Standorte desselben Unternehmens um Aufträge konkurrieren müssen: Dieser von der Unternehmensleitung inszenierte interne Wettbewerb führt dann, so Glißmann, zur Mobilisierung der verbliebenen Reserven der Beschäftigten, und setzt gleichzeitig Minimalstandards, die als neue Benchmarks bei der nächsten Wettbewerbsrunde wiederum unterboten werden müssen. Die Ergebnisse solcher Prozesse sind „Maßlosigkeit und systematische Überforderung“ bilanziert Glißmann (2002: 250): Durch die latente Dauerdrohung eines „Des-Investments“ wird die eigentlich auf Ausnahmesituationen begrenzte äußerste Anstrengung für die Beschäftigten zu einem neuen Normalzustand.

Im Rahmen dieser Prozesse verschwinden die disziplinarisch Verantwortlichen, die die Rahmenbedingungen setzen, völlig hinter der „Grauen Eminenz“ des freien Marktes. Der Markt fungiert „als übergeordnete Instanz, als gegen Kritik weitgehend immunisierte Institution“ vermerkt Spitzley (2002: 82): „Da die Bewertung der Arbeit ausschließlich vom Markterfolg abhängig gemacht und von den scheinbar objektiven und unbeeinflussbaren Bedingungen des „Marktes“ diktiert wird, dringt die Vermarktlichung der Produktion in alle Poren der Arbeitsverhältnisse ein und prägt auch die Sozialisation und das Selbstverständnis der Individuen“. Diesen Prozess beschreiben Voß und Pongratz (1998) als eine neue Stufe der Transformation von latenter Arbeitskraft in manifeste Arbeitsleistung. Während im Fordismus diese Transformation vom Management durch aktive Steuerung und Überwachung der Arbeitenden geleistet wurde, wird den Beschäftigten im „Postfordismus“ diese Aufgabe selbst zugewiesen, damit sie schneller auf die komplexen Anforderungen in dynamischen Unternehmensumwelten reagieren können. Oder mit den Worten von Jurczyk und Voß ausgedrückt (2000: 166): „Das unvermeidbare Transformationsproblem wird nun systematisch verstärkt und vor allem in die personale Umwelt der Betriebe *externalisiert*“ (Hervorhebung im Original). Doch hinter der Übertragung von mehr Verantwortung für den Arbeitsprozess auf die Ausführenden stehen nicht nur Überlegungen zur Effizienzsteigerung. *Sachlich* notwendig wird die Umstellung von direkter auf indirekte Kontrolle auch aufgrund der Tatsache, dass die immer genauere Erfassung von Arbeitsleistung insbesondere bei wissensbasierten Tätigkeiten an ihre Grenzen stößt, so dass den Ausführenden die Verantwortung für die Leistungserstellung im Rahmen von Zielvereinbarungen und Vertrauensarbeitszeitregelungen selbst übertragen werden muss (Eichmann, 2004: 83).

Stark in den Hintergrund gerückt ist im Verlauf der bisherigen Schilderungen das Subjekt selbst mit seinen Interessen, Motiven, Strebungen und persönlichen Zielen, die es in der Arbeit verwirklichen will. „Subjektivierung“ hat scheinbar wenig mit den individuellen Wünschen der betroffenen Subjekte zu tun. Die erwähnten Autoren schildern die Arbeitenden vielmehr als zunehmend erpressbare Opfer neuer Rationalisierungsstrategien, denen neue Freiheiten nur in kontrollierten Grenzen und um den Preis stark erhöhter Belastungen gewährt werden. Dass die Beschäftigten auf diese Zumutungen nicht mit größerem Widerstand reagieren, liegt jedoch wahrscheinlich nicht nur an ihrer wachsenden Erpressbarkeit aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage. Sieht man von dieser zweifellos problematischen Rahmenbedingung einmal ab, entsprechen nämlich die neuen Entwicklungen in der Arbeitsorganisation durchaus den Wünschen vieler Beschäftigter nach mehr Autonomie am Arbeitsplatz. Unabhängigkeit, Verantwortung, Flexibilität und Kooperation sind Wertorientierungen, die seit den neunziger Jahren bei Befragungen auf den vorderen Plätzen rangieren (Rosenstiel, 1998). Für die Mehrheit der Hochqualifizierten stellen sie zentrale berufliche Ziele dar (Rappensberger, 1998). So gesehen kommt die Reorganisation von Arbeit auch den gewandelten Orientierungen der Arbeitskräfte entgegen: Einerseits stellt die Subjektivierung von Arbeit eine neue Anforderung, andererseits aber auch ein Angebot an die Beschäftigten dar, das den veränderten individuellen Orientierungen Rechnung trägt (Kratzer & Sauer, 2005). Man könnte die gewandelten Wertorientierungen auch im Sinne einer Gegenreaktion interpretieren: Die Negation der Subjektivität im Fordismus hat möglicherweise erst jene normativen Leitbilder, lebensweltlichen Handlungslogiken und Subjekteigenschaften geschaffen, die im Postfordismus zu zentralen Ressourcen des Verwertungsprozesses werden können (Kratzer & Sauer, 2003a: 98). Diese Argumentation ist aber sicherlich nicht hinreichend: Auch andere gesellschaftliche Prozesse wie die fortschreitende Modernisierung, Individualisierung und die Bildungsexpansion haben ihren Anteil an der Veränderung der Wertorientierungen. Dennoch kann diese Wechselwirkung als wichtiger Hinweis auf die reziproken Wechselwirkungen zwischen dem Markt, den Organisationen und den Beschäftigten verstanden werden. So gesehen lässt sich nicht einfach davon sprechen, dass die Subjekte ausnahmslos passive Opfer neuer Entwicklungen sind und bestenfalls „wollen, was sie sollen“, wenn sie neue Formen der Arbeitsorganisation begrüßen. Die Beschäftigten erwarten heute von sich aus mehr Autonomie am Arbeitsplatz – wenngleich sicher nicht um den Preis einer exzessiven Selbstausschöpfung zu Lasten ihres Privatlebens, wie z.B. das wachsende öffentliche Interesse an dem Thema Work-Life-Balance zeigt (vgl. u.a. Kastner, 2004).

Im Rahmen des arbeits- und industriesoziologischen Diskurses werden, wie erwähnt, vor allem die negativen Folgen des Strukturwandels der Arbeit für die Beschäftigten fokussiert. Zugespielt formuliert könnte man schlussfolgern, es wäre per se schon selbstschädigend, als Arbeitnehmer unternehmerische Qualitäten zu entwickeln. Die Ausweitung der Autonomie am Arbeitsplatz stellt indes nicht das eigentliche Problem dar – im Gegenteil: „Vieles von

dem, was den Beschäftigten heute abgefordert wird, waren frühere Forderungen einer kritischen Arbeitsforschung und -politik“ so Kratzer und Sauer (2003b: 582). Problematisch erscheint vielmehr der Mangel an sinnvollen Begrenzungen der entgrenzten Verhältnisse. „Die Freiheiten, die neue Managementkonzepte bieten, sind in hohem Maße widersprüchlich und gestaltungsbedürftig“, stellt Spitzley (2002) fest und fordert eine sozialverträgliche Gestaltung und Einbettung der entgrenzten Arbeit (ebd.: 83). Noch erscheint unklar, wie diese Begrenzungen gestaltet werden können. Auch wenn die alten fordistischen Kontrollstrukturen angesichts der neuen, entgrenzten Verhältnisse den Charakter von Arbeitsschutzbestimmungen gewinnen, hält selbst Glißmann (2002) einen Rückgriff darauf für keine Lösung: „Es wäre falsch und aussichtslos, die Rettung vor den negativen Folgen der neuen Arbeitnehmerselbstständigkeit in der Konservierung von alten, unselbständigen und weniger produktiven Arbeitsformen zu suchen“ (ebd.: 256). Es komme vielmehr darauf an, die neue Selbstständigkeit positiv aufzunehmen und neue tarifliche und betriebliche Regelungen zu finden (ebd.: 256).

Die von Glißmann (2002) angesprochenen positiven Seiten der neuen Selbstständigkeit kommen jedoch in den Analysen der Industriesoziologie kaum vor. Daher sollen an dieser Stelle noch einmal die Überlegungen vom Anfang des Kapitels aufgegriffen und die besondere Ambivalenz neuer Arbeitsformen herausgearbeitet werden, und folgenden Fragen nachgegangen werden: Welche Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten bieten die neuen Formen der Arbeitsorganisation den Beschäftigten? Inwieweit bilden die theoretischen Reflexionen der zitierten Arbeits- und Industriesoziologen die Realität ab? Und: Wo bestätigen bzw. widerlegen jüngste empirische Erhebungen die theoretischen Annahmen?

Hinweise auf die Chancen neuer Arbeitsformen liefern zum einen die zu Beginn vorgestellten neun Aspekte „guter Arbeit“ nach Volpert (1994). Es ist unschwer zu erkennen, dass in den neuen Arbeitsformen auf den ersten Blick wesentliche Aspekte entwicklungsförderlicher Arbeit als realisiert erscheinen: Das gilt für das Konzept des erweiterten Handlungsspielraums ebenso wie für das der arbeitsplatznahen Qualifizierung. Auch an Gelegenheiten zu strategisch-planendem Verhalten und zu geistiger Durchdringung komplexer Produktionsprozesse mangelt es dem modernen „Arbeitskraftunternehmer“ nicht. Diese Aspekte entwicklungsförderlicher Arbeit erklären nachvollziehbar die positive Wertschätzung neuer Arbeitsformen auf Seiten von Beschäftigten. Andererseits fallen vor diesem Hintergrund auch Verstöße gegen die von Volpert formulierten Prinzipien offen ins Auge. Von einem angemessenen zeitlichen Spielraum bei der Arbeitserfüllung kann unter neuen Arbeitsbedingungen kaum die Rede sein. Ebenso kann nur bedingt von einer Freiheit von „Regulationsbehinderungen“ gesprochen werden, wenn man z.B. die Festlegung zu enger Rahmenbedingungen und knapper Ressourcen bei der Arbeitserfüllung als – in diesem Falle bewusst gesetzte – organisatorische Unzulänglichkeiten interpretiert, die grundsätzlich beseitigt werden könnten, dies aber außerhalb der Zuständigkeit des Handelnden liegt. Auf einen weiteren, potentiell die Entwicklung

der Beschäftigten behindernden Aspekt machen Jurczyk und Voß (2000) aufmerksam: Die Anforderung, die eigene Arbeit organisatorisch, zeitlich, räumlich, sozial und technisch selbstständig zu strukturieren, birgt die Gefahr einer Überlastung mit Strukturierungszwängen (ebd.: 164). Nicht jeder Erwerbstätige verfügt über die dafür notwendigen Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen. Als Zwischenfazit lässt sich festhalten: Vor der „Referenzfolie“ entwicklungsförderlicher Arbeit wird eine differenziertere Analyse neuer Arbeitsformen möglich, so dass sich Chancen und Risiken präziser benennen lassen.

Die tendenziell negative Sogwirkung der theoretischen Analysen der Arbeits- und Industriosozologen ist bereits angesprochen worden. Nicht nur Minssen (2000) warnt in diesem Zusammenhang vor einem „dramatisierenden Diskurs“ der Industriosozologie, der an den tatsächlichen Realitäten in den Unternehmen vorbei gehe (zitiert nach Jürgens, 2003: 54). Auch Bosch (2000) sieht darin einen neuen „Globalisierungsdeterminismus“ der Industriosozologie, und macht darauf aufmerksam, dass nach seinen Erhebungen in Deutschland „nur etwas mehr als ein Fünftel der Beschäftigten unter solchen posttayloristischen semiautonomen Bedingungen arbeiten“ (ebd.: 265). Der Bedarf an empirischer Forschung in den Betrieben zur Überprüfung der Hypothesen ist hoch. Zudem gilt es zu bedenken, dass die Implementationen neuer Formen der Arbeitsorganisation in der Praxis keinesfalls automatisch die intendierten Folgen zeitigen. Moldaschl hatte bereits 1994 anhand von Fallbeispielen aus der Praxis eindrucksvoll belegen können, welche nicht-intendierten Folgen und Widersprüche bei Reorganisationsprojekten in Unternehmen auftreten können. Er zeigte damals auf, dass dezentrale und qualifizierende Arbeitsstrukturen weder per se humaner noch per se produktiver sind. Das arbeitsorientierte Modell der Rationalisierung – ein Vorläufer heutiger Entwicklungen – erwies sich zwar als effizienter, weil es aufgrund seiner selbstreflexiven Prinzipien organisatorisches Lernen erleichterte und stärker auf prozessuale Problemlösung orientiert war als auf Planung. Allerdings provozierte es negative Effekte wie Selbstausbeutungs-Tendenzen bei den Beschäftigten und führte zu einer gnadenlosen Konkurrenz unter den Beschäftigten. Gegen diese Auswüchse sollten, so Moldaschls damaliges Fazit, „auch im Interesse einer kontinuierlichen Leistungserbringung und einer konsensfähigen Organisationskultur, Schutzmechanismen eingebaut werden“ (Moldaschl, 1994: 149). Die aktuell verhandelten Risiken sind also so neu nicht. Ähnlich widersprüchliche Tendenzen beschreibt auch Kühl (2001), der an einem Praxisbeispiel aufzeigt, wie sich durch die Einführung neuer Gruppenstrukturen in einem mittelständischen Unternehmen eine „Zentralisierung durch Dezentralisierung“ als ungewollte Nebenfolge einer Dezentralisierungsmaßnahme einstellt. In diesem Fall „sabotierte“ eine unerwartete Gruppendynamik im Unternehmen die Reorganisation des Betriebs. Ebenso verhält es sich bei einem Praxisbeispiel, das Antoni und Schmitt (2001) schildern: Hier scheiterte die Einführung von Projektarbeitsformen und dem damit verbundenen Konzept der „Lernenden Organisation“ an Macht- und Ressourcenkonflikten zwischen Projekt- und

Linienorganisation, da die gewachsenen Strukturen im Unternehmen ein erhebliches Beharrungsvermögen zeigten und die Neuerungen konterkarierten. Diese Beispiele sollen veranschaulichen, dass sich Vorstellungen und Pläne des Managements und der Unternehmensleitung in der Praxis offenbar nicht eins zu eins umsetzen lassen, sondern dass die Einführung neuer Formen betrieblicher Steuerung eine voraussetzungsvolle Aufgabe darstellt.

Die wenigen bislang vorliegenden empirischen Studien zu neuen Formen der Arbeitsorganisation zeichnen im Abgleich mit dem Idealtypus des „Arbeitskraftunternehmers“ ebenfalls ein eher theorieunkonformes Bild (vgl. dazu den Sammelband von Pongratz & Voß, 2004a). Matuschek, Kleemann und Brinkhoff (2004) äußern auf der Grundlage ihrer empirischen Untersuchungen deutliche Kritik an der einseitigen Subjektkonstruktion der „Arbeitskraftunternehmer“-These. Sie bemängeln die deterministische Ausrichtung des neuen Leittypus an den strukturellen Anforderungen der Sphäre der Erwerbsarbeit. Der These vom „Arbeitskraftunternehmer“ fehle eine „subjektorientierte Analyse der Herbeiführung faktischer Entscheidungen und Gestaltungsleistungen der Arbeitenden jenseits einer auf betriebliche Anforderungen verkürzten Perspektive“, monieren die Autoren (ebd.: 120). Die subjektiven Relevanzen, Zielsetzungen und Situationsdefinitionen der Individuen würden dabei ebenso aus dem Blick geraten wie deren handlungsrelevante Ressourcen und Kompetenzen sowie – als weitere Strukturgeber jenseits der Erwerbssphäre – deren Alltagspraxen und Lebensweisen und die Auswirkungen dieser Faktoren auf das Arbeitshandeln (ebd.: 122). Matuschek, Kleemann und Brinkhoff machen darauf aufmerksam, „dass die Subjekte strukturelle Bedingungen nicht nur *systemkonform*, sondern auch *eigensinnig* und sogar *subversiv* auslegen können, und dass solche Formen des Eigensinns nicht nur idiosynkratischen Charakter haben, sondern ihrerseits wieder kollektiven Prägungen unterliegen können – mit entsprechenden kollektiven Rückwirkungen“ (ebd.: 123, Hervorhebungen im Original). Das heißt: Arbeitsarrangements werden in der Regel immer auch durch die Eigeninteressen der Beschäftigten strukturiert und können nicht nur als funktionale Umsetzung betrieblicher Anforderungen konzipiert werden. In der „Arbeitskraftunternehmer“-These dagegen werde implizit „eine monodirektionale Rationalisierungstendenz angenommen, die letztlich die Subjekte immer mehr erfasst und aus der es kein Entrinnen gibt“ (ebd.: 133). Zur Erweiterung der These schlagen sie daher eine Verschränkung von Anforderungslogiken auf betrieblicher Seite und von *Eigenlogiken* auf Seiten der Subjekte vor, die es erlauben, das Verhältnis von Betrieb und Subjekt als dynamisches und wandelbares Phänomen zu begreifen. „Dazu gehören (wandelbare) Zielsetzungen über die gesamte Lebensspanne hinweg (subjektive Relevanzen; biografische Ziele etc.) ebenso wie die Architektur des alltäglichen Verhältnisses von Arbeit und Leben“ (ebd.: 135). Auch Kühn und Witzel (2004) finden in ihren Analysen zum berufsbiografischen Handeln junger Erwachsener empirisch eine umfassendere Spannweite biografischer

Reaktionen auf sich wandelnde Arbeitsmärkte und –bedingungen, und sie geben zu bedenken, dass „biografisches Handeln nicht per se marktlogisch und rational“ sein muss (ebd.: 250).

Zu ähnlichen Einschätzungen kommt Hubert Eichmann (2004), der 20 Beschäftigte in der IT- und Medienbranche in Wien hinsichtlich ihrer Arbeitsanforderungen und Arbeitsorientierungen befragt hat. Auch er kritisiert den von Voß und Pongratz konstruierten Determinismus: Anforderungen von außen fallen, so Eichmann, keineswegs automatisch mit subjektiv-sinnhaften Ansprüchen zusammen. „Beispielsweise bedeutet die Einführung indirekter Steuerungsformen über so genannte partizipative Managementkonzepte noch keinen Automatismus hin zu einem bestimmten Arbeitskrafttypus“ (ebd.: 82). Vielmehr sei das Ausmaß, in dem einzelne Arbeitssubjekte zur forcierten Selbstökonomisierung fähig oder willens sind, eine empirische Frage (ebd.: 82). Tatsächlich finde sich in der Realität eine Bandbreite verschiedener Arbeitskrafttypen, in denen sich neue und alte Muster ganz unterschiedlich vermischen (ebd.: 82). Eichmann bezeichnet es daher als „unangemessen“, von der Restrukturierung von Arbeitsprozessen auf eine „gleichsam unausweichliche Verschärfung der individuellen Arbeitsbelastung zu schließen“, da „einerseits im Gesamtsaldo positive Aspekte hervorzuheben sind (Ausweitung von Handlungsspielräumen, Chancen für Kompetenzerweiterung, Zeitsouveränität etc.)“, und darüber hinaus die Arbeits- und Lebensgestaltung auch von anderen Variablen beeinflusst wird. Als Beispiel für eine solche Variable greift Eichmann einen Aspekt identitätsbildender Prozesse im Individuum heraus: Erwerbsarbeit stellt für die meisten Menschen – insbesondere für Hochqualifizierte – auch eine Quelle des Selbstwerts dar. Sie bietet Anerkennung durch signifikante Andere und bildet damit eine Voraussetzung für die personale Identitätsbildung (ebd.: 85). So verstanden kann eine extreme Leistungsverausgabung durchaus in hohem Maße intrinsisch motiviert sein, sofern die Leistung für das Subjekt als ein Mittel zum Zweck der sozialen Anerkennung fungiert. Eben solche Muster rekonstruiert Eichmann für seine Fallbeispiele und weist damit aus einer individuumszentrierten Perspektive darauf hin, dass „konkrete Arbeitssituationen oftmals Ergebnis von teilweise widersprüchlichen Berufsorientierungen [sind], die nicht nur in der Auseinandersetzung mit äußeren betrieblichen oder marktlichen Vorgaben entwickelt werden, sondern Ausfluss der komplexen individuellen Sozialisationsgeschichte sind“ (ebd.: 89).

Auch Hoff (2003b) erscheint der personalisierende Begriff des „Arbeitskraftunternehmers“ angesichts der damit einhergehenden engen Vorstellung von Entwicklung bzw. Sozialisation problematisch; er schlägt daher eine alternative Orientierung am Leittypus des „reflexiv handelnden Subjekts“ vor.

„Denkbar sind allerdings auch Entwicklungsprozesse, die sich durch qualitativ gravierende Veränderungen der Motivkonstellation, der Zielstruktur, durch den Aufbau neuer Kompetenzen, durch subjektive Umorientierungen, Neubewertungen der eige-

nen Person, des eigenen Lebens, oder durch veränderte Zukunftsentwürfe kennzeichnen lassen. Sie können dazu führen, dass Personen ihre Arbeits- und Lebensbedingungen sehr grundsätzlich in Frage stellen und ändern. Denkbar ist auch, dass Personen sehr bewußt von sich aus in andere Tätigkeitsfelder und Organisationen wechseln. Solche Prozesse geraten stärker in den Blick und lassen sich theoretisch klarer fassen, wenn man sich nicht mehr ausschließlich am Leittypus des „Arbeitskraftunternehmers“, sondern auch an dem des „reflexiv handelnden Subjekts“ orientiert“ (Hoff, 2003b: 3).

Die Gestaltbarkeit veränderter Arbeitsbedingungen durch die jeweils Betroffenen sowie die Gleichzeitigkeit von Chancen und Gefahren thematisieren Gottschall und Voß (2003) in ihren Überlegungen zum Phänomen der Entgrenzung. „Entgrenzungen setzen Strukturen kontingent und lassen sie damit reflexiv werden; die Strukturen erweisen sich dabei als das, was sie sind (nämlich hergestellt und damit historisch) und verweisen damit darauf, dass sie von den Handelnden aktiv ergriffen und gestaltet werden müssen“. Und weiter: „*Entgrenzung von Arbeit setzt Subjektivität in und für Arbeit frei* – in all der damit verbundenen Ambivalenz und mit all den daraus entstehenden (sozial höchst unterschiedlich verteilten) neuen Anforderungen und Belastungen, Chancen und Gefahren“ (ebd.: 19; Hervorhebungen im Original). Mit Macht stelle sich so das „Giddens’sche Dualitätsproblem“: Es entsteht einerseits neuer Spielraum zum Handeln und zugleich steigen systematisch die Anforderungen – für die Einzelnen und ihre gemeinschaftlichen Zusammenschlüsse und formalen Organisationen (Giddens, 1988 – zitiert nach Gottschall & Voß, 2003). Wird gesellschaftlich entstrukturiert, entdifferenziert, entgrenzt, dann wird es zu einer unvermeidlichen *Aufgabe der jeweils Betroffenen*, neue Handlungsparameter zu finden und zu stabilisieren“ (Gottschall & Voß, 2003: 15; Hervorhebungen im Original). Kratzer und Sauer (2005) resümieren in einer ihrer jüngsten Veröffentlichungen: „Selten war so viel von Ambivalenzen und Paradoxien die Rede wie in den Diagnosen und Debatten, die sich in einer begrifflichen Fassung moderner Arbeits- und Beschäftigungsformen versuchen“ (ebd.: 149).

Ein weiterer Aspekt, der meines Erachtens zu wenig berücksichtigt wird, ist die relative Neuartigkeit, Unbestimmtheit und vor allem die Heterogenität der aktuellen Entwicklung (vgl. Jurczyk & Voß, 2000). Die Beschäftigten befinden sich aktuell in einem Neuorientierungsprozess, in dessen Verlauf sie zunächst einmal ausreichend Erfahrungen mit den neuen Arbeitsformen sammeln müssen. Weiter sollte in Rechnung gestellt werden, dass sich die Realität in den Unternehmen für die Betroffenen sehr viel uneindeutiger und heterogener darstellt, als die theoretischen Analysen suggerieren. Unter diesen Bedingungen müssen eigene Lösungsstrategien erst einmal erprobt werden. Dieses individualisierte Vorgehen könnte man als das Privileg und die Last der Moderne zugleich verstehen, denn gesellschaftliche „Individualisierung“ bedeutet nach Beck (1986) genau dieses: eigenverantwortliches Verarbeiten neuer Entwicklungen. Das kann riskant, aber auch erhellend sein, wie Habermas (1998) konstatiert:

Die aktuelle Entwicklung fördere „die Desintegration haltgebender, im Rückblick autoritärer Abhängigkeiten, die Freisetzung aus gleichermaßen orientierenden und schützenden wie prä-judizierenden und gefangen nehmenden Verhältnissen. Kurzum, die Entbindung aus einer stärker integrierten Lebenswelt entlässt Einzelne in die Ambivalenz wachsender Optionsspielräume. Sie öffnet ihnen die Augen und erhöht zugleich das Risiko, Fehler zu machen, aus denen sie etwas lernen können“ (Habermas, 1998: 126 f. – zitiert nach Keupp, 2002: 316). So gesehen könnte sich womöglich auf mittlere Sicht herausstellen, dass die „Kinder der Freiheit“, die in einer „Risikogesellschaft“ aufgewachsen sind (Beck, 1986), durchaus eigene Wege finden, mit den neuen Herausforderungen angemessen umzugehen.

Gleichwohl sollten vor allem Arbeitsforscher die *nachhaltige* Problematik neuer Arbeitsformen, also ihre mittel- bis langfristigen Auswirkungen auf die Erwerbstätigen, im Auge behalten. „Die Erwerbsstrukturen werden im Zuge ihrer Flexibilisierung zweifellos pluraler und vielfältiger. Was einerseits – für Unternehmen *und* Beschäftigte – im positiven Sinne mehr Vielfalt, steigenden Handlungsoptionen sind, kann sich andererseits auch mit *wachsender Unsicherheit* und kumulierenden Risiken verbinden,“ geben Kratzer und Sauer (2005: 149) zu bedenken. Volperts Kritik an den neuen Verhältnissen fällt diesbezüglich drastisch aus: „Die Arbeitskraftunternehmer werden in prekäre Lebens- und Arbeitsverhältnisse gestoßen und mit der Gefahr anhaltender, demütigender Arbeitslosigkeit konfrontiert. Sie werden zu einer Leistungsverausgabung veranlasst, die ganz unmöglich ohne negativen Folgen für ihre physische und psychische Gesundheit und ihr Sozialleben bleiben kann – wenn nicht kurzfristig dann mittelfristig“ (2002: 269). Vor diesem Hintergrund hat Volpert neue Aufgaben für die Arbeitswissenschaften formuliert. Vor allem fordert er zu einem reflektierten Umgang mit dem Begriff „Autonomie“ auf: „Eine Autonomie, bei der andere aufgrund ihrer materiellen Interessen die Barrieren aufstellen und bei der nur ein gewisser Spielraum des eigenen Tuns mit höchst bedenklichen Nebenfolgen bleibt, ist widersinnig. Dies gilt es in Diskursen offen zu legen“ (ebd.: 272). Die „Arbeitskraftunternehmer“ müssen sich, so Volpert, über die Risiken und Gefährdungen der neuen Arbeitsformen klar werden. Eindringlich weist er auf den Aspekt der nachhaltigen Pflege der eigenen Arbeitskraft hin: Es sei darauf hinzuwirken, „dass sie wirklich unternehmerisch zu denken lernen und das Wertpapier, das sie angeblich selbst sind, nicht hemmungslos verspekulieren. Sie sollen die Ware, die sie verkaufen wollen – ihre Arbeitskraft – und deren Ressourcen sorgsam achten und beides nachhaltig und fürsorglich pflegen“ (ebd.: 272). Die Arbeitswissenschaften müssten „zur gemeinsamen Reflexion dessen ... finden, was substantielle Autonomie und „nachhaltiges“ Arbeitskraft-Unternehmertum bedeuten“ (ebd.: 272). Die praktische Umsetzung von Aspekten „guter Arbeit“ müsse angesichts der neuen Entwicklungen dementsprechend kritisch überprüft werden. Die Arbeitswissenschaften sollten sich vergegenwärtigen, dass sie es mit neuen Formen von Belastungen zu tun habe, so Volpert, die es aufzudecken gilt. Sie müssen daher nach von außen gesetzten Zwängen fragen, nach Formen erzwungener Kooperation und nach der „Zumutung einer

ständigen und ständig hinterher hechelnden Anpassungsqualifizierung“ sowie nach physischen und psychischen Überlastungssymptomen (ebd.: 272). Eva Senghaas-Knobloch (2001) thematisiert in diesem Zusammenhang die Funktion der klassischen Arbeitsrolle als Schutz vor unbegrenzten Zugriffen auf die Person, die im Zuge der Subjektivierungs-Prozesse zunehmend erodiere. Sie fordert „die Anerkennung und abgesicherte Respektierung von nicht-verfügbaren Anteilen der Einzelnen in ihren organisationsbezogenen Arbeitsrollen“, um sie vor Burn-out, Selbstentfremdung und Zynismus zu bewahren (ebd.: 189). Spitzley (2002) bringt das Problem mit der kurzen Frage: „Wie viel ist genug?“ auf den Punkt. Auch er plädiert für eine am Ziel der Nachhaltigkeit orientierte Arbeitswissenschaft, die – stärker als in der Vergangenheit – ökonomische, soziale und ökologische Grenzen thematisiert, und fordert einen Diskurs über Konzeptionen von „guter Arbeit“ und von „gutem Leben“ (ebd.: 84). Volpert und andere geben damit die Entwicklungsrichtung innerhalb der Arbeitswissenschaften vor.

Bezug zur eigenen Untersuchung

In der eigenen Untersuchung soll vor dem Hintergrund des Kapitels 1.2 eine Einschätzung gegeben werden, inwieweit in den untersuchten IT-Startups tatsächlich die hier beschriebenen Arbeitsbedingungen vorherrschen⁶. Zu bedenken ist dabei, dass die jungen Befragten in den IT-Startups – anders als die Beschäftigten in Großunternehmen – die neuen Arbeitsverhältnisse in der Regel nicht als Folge von Reorganisations- und Rationalisierungsmaßnahmen erleben, sondern als Arbeitsbedingungen, die in vielen Fällen der Aufbauphase des Unternehmens geschuldet sind, also per se nicht negativ bewertet werden. Offen ist auch die Frage, wie die Arbeitsbedingungen von den Befragten subjektiv ausgestaltet und bewertet werden: Passen sie sich rückhaltlos den äußeren Anforderungen an, oder modifizieren sie sie im Interesse eigener persönlicher Ziele und Bedürfnisse? Unter welchen Bedingungen akzeptieren sie „Arbeitskraftunternehmer“-ähnliche Rahmenbedingungen? Und: Wo sehen sie positive Aspekte und Chancen im Rahmen der neuen Arbeitsbedingungen, wo Risiken und Belastungen – und wie gehen sie damit um? All diese Aspekte sind wichtige Determinanten der Lebensgestaltung und geben darüber hinaus Hinweise für die Gestaltung neuer Arbeitsbedingungen.

⁶ Sehr viel ausführlicher wird auf die Arbeitsbedingungen und die Organisationsentwicklung in den von uns untersuchten IT-Startups in der Dissertation von Olaf Petersen (2004) eingegangen.

1.3 Wandel der Lebensgestaltung: Entgrenzung von Berufs- und Privatleben

Mit seiner Forderung nach einem Diskurs sowohl über „gute Arbeit“ als auch über ein „gutes Leben“ spricht Spitzley (2002) einen weiteren Aspekt des Strukturwandels der Arbeit an: Die neuen Formen der Arbeitsorganisation verändern nicht nur die Arbeitsbedingungen, sondern die Subjektivierung und Entgrenzung betrieblicher Strukturen wirkt sich auch in erheblichem Maße auf das Privatleben der Beschäftigten aus – und damit auf die individuelle Gestaltung des ganzen Lebens. Direkt und sozusagen hautnah erfahrbar sind die Folgen der Extensivierung (Arbeitszeitausweitung) und der Intensivierung (Leistungsverdichtung) von Arbeit für die Beschäftigten als neue Formen physischer und psychischer Belastung und Beanspruchung, von denen sie sich in der Freizeit erholen müssen. Gerlmaier und Kastner (2003) nennen hier etwa gestiegene psycho-mentale Belastungen infolge zunehmender Leistungsintensivierung, höherem Arbeitsaufkommen, mehr Zeitdruck durch Personalabbau sowie die Zunahme von Angst- und Überforderungssituationen durch Restrukturierungsmaßnahmen. „Insbesondere Höherqualifizierte sind nicht nur mit fördernden, sondern ganz offenkundig auch mit (über)fordernden Arbeitsbedingungen konfrontiert, die häufiger mit Stress und Arbeitsdruck verbunden sind und in lange oder überlange Arbeitszeiten münden,“ so die Beobachtung von Kratzer und Sauer (2005: 149). Darüber hinaus macht sich die Entgrenzung von Arbeit und Leben auch als Verschiebung der Grenzen zwischen Arbeit und Leben bemerkbar – etwa durch regelmäßige Mehrarbeit und Flexibilisierung der Arbeitszeiten (Kratzer & Sauer, 2003a: 106). Diese veränderte Regulierung von Zeit erfordert eine zeitliche Neuorganisation des gesamten Alltags (Jürgens, 2003: 37). Voß und Pongratz (1998) gehen davon aus, dass die Folgen neuer Formen betrieblicher Arbeitsorganisation aber über eine rein zeitliche Neuorganisation des Alltags noch hinausgehen. Der Strukturwandel der Arbeit wird ihrer Meinung nach nicht nur die Quantität des Privatlebens verringern, sondern auch seine Qualität verändern, indem der außerberufliche Bereich zunehmend von ökonomischen Prinzipien durchdrungen wird. Die eigentliche Entgrenzung von Arbeit und Privatleben findet demnach in einem Prozess der „Selbstrationalisierung“ statt, einer bewussten Durchorganisation von Alltag und Lebenslauf, die sie als „Verbetrieblichung der Lebensführung“ bezeichnen (Pongratz & Voß, 2003: 24). Diese neuartige Entgrenzung von Arbeit und Leben und ihre Folgen für die individuelle Lebensgestaltung stehen im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

Jurczyk und Voß (2000) haben Entgrenzung schon frühzeitig als einen Prozess verstanden, der *alle* sozialen Ebenen und alle Dimensionen der sozialen Strukturierung von Arbeit erfasst und nicht auf die Dynamik von Arbeits- und Wirtschaftsstrukturen und die Veränderungen von und in Unternehmen beschränkt ist. Ihrer Meinung nach gehen die Entgrenzungen der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse mit einer grundlegenden Entgrenzung gesellschaftli-

cher und individueller Zeitstrukturen einher, die zu einer Auflösung bislang typischer stabiler Zeitordnungen und damit zu einer „Erosion der Alltagszeit“ führen (ebd.: 153). Von neuer Qualität ist nach Jurczyk und Voß die „Erosion einer bestimmten Norm von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen und ihrer zeitlichen Regelung als gesellschaftlichem Leitbild“ (ebd.: 162) Daraus resultiere eine „drastisch steigende Anforderung an ein aktives Zeithandeln“ (ebd.: 153).

In empirischen Studien hierzu erscheinen die Betriebe als einseitige Taktgeber dieses Zeithandelns: Untersuchungen zu Arbeitszeitkonten etwa zeigen, dass die Beschäftigten ihre Frei- und Urlaubszeiten an die Rhythmen der Produktion anpassen und tendenziell ihre privaten Interessen den betrieblichen Belangen unterordnen (Jürgens, 2003: 40). Auch die Arbeitszeiten hoch qualifizierter Angestellter sprechen für eine Priorität der Erwerbs- gegenüber der Privatsphäre: Die Arbeitszeiten über 40 Wochenstunden haben von 1984 bis 2002 von 33,2 auf 36,2 Prozent zugenommen; vor allem die Gruppen der Männer und die der Hochqualifizierten arbeiten tendenziell länger (Kratzer & Sauer, 2005). Die tatsächlichen Wochenarbeitszeiten liegen durchschnittlich 2,5 Stunden über den vertraglich vereinbarten Wochenarbeitszeiten (Bauer et al., 2004). Qualifizierte Angestellte leisten mit durchschnittlich 46 Wochenarbeitsstunden überproportional häufig unbezahlte Überstunden – wobei ohnehin bei dieser Beschäftigtengruppe die Wochenarbeitszeiten zunehmend nicht mehr vertraglich festgelegt werden (Wagner, 2000). Im Zuge dieser Informalisierung der Arbeitszeiten wird die Verwendung eigentlich privater Zeit für berufliche Zwecke, wie z.B. für die berufliche Fort- und Weiterbildung, immer selbstverständlicher. Insofern erhöht sich insgesamt nicht nur die Varianz von Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit, sondern darüber hinaus droht potentiell eine einseitige Hierarchisierung beider Lebenssphären zu Ungunsten des Privatlebens. Die Prozesse von Flexibilisierung, Extensivierung und Intensivierung der Arbeitszeit sorgen, so formuliert es Jürgens (2003: 43), für einen erheblichen Druck auf die alltäglichen Organisations- und Koordinationsleistungen von Beschäftigten, die neben der Arbeit auch privaten Verpflichtungen nachkommen müssen. Verschärft wird dieser Druck durch die Erosion bislang stabiler und allgemein verbindlicher Zeitinstitutionen, da sich mit der Auflösung kollektiver Freizeiten ein Rechtfertigungsdruck für diejenigen Beschäftigten einstellt, die aus familiären oder anderen privaten Gründen zu bestimmten Zeiten keine Erwerbsarbeit leisten wollen und können (ebd.: 43).

Die Argumentation von Jürgens (2003) sowie der anderen Autoren hat allerdings einen blinden Fleck: Ihr liegt implizit die Annahme zugrunde, dass „Arbeit“ und „Leben“ einander ausschließen würden, und dass „Arbeit“ mit Fremdbestimmung und Zwang, „Leben“ mit Freiheit gleichzusetzen wäre. Das Zuhause wird im Vergleich zum Arbeitsplatz als der „angenehmere, entspanntere und glückverheißende Ort“ imaginiert (Metz-Göckel, 2004: 129). Diese Trennung von „Arbeit“ im Sinn von Erwerbsarbeit und „Leben“ als einer darüber hi-

nausgehenden und „arbeitsfreien“ durch Kommunikation und Werte integrierten Sphäre hat vor allem Habermas (1981) in seiner dualistischen Konzeption von System und Lebenswelt elaboriert (zitiert nach Gottschall & Voß, 2003: 21). Dass Arbeit für viele Erwerbstätige (insbesondere für Hochqualifizierte) auch Elemente von Selbstverwirklichung enthält, und dass die Privatsphäre (insbesondere für Frauen) auch von Zwängen (z.B. Haus- und Familienarbeit) bestimmt wird, fällt dabei ebenso aus dem Blick wie die Tatsache, dass die Trennung beider Lebensbereiche für bestimmte Gruppen von Erwerbstätigen – z.B. für künstlerisch Tätige, für die Arbeit (auch) Selbstverwirklichung bedeutet, oder für Frauen mit familiären und beruflichen Verpflichtungen – ohnehin keine lebensweltliche Realität ist. Tatsächlich ist die im Fordismus typische Abgrenzung der Sozialsphären seit Jahren in Bewegung. Als Folge der „reflexiven Modernisierung“ bzw. der „zweiten Moderne“ zwingt die Freisetzung aus Traditionen und Strukturen sowie der Verlust komplexitätsreduzierender Routinen und Konventionen den Einzelnen zu eigenverantwortlichen Entscheidungen und einer individualisierten Lebensführung (vgl. Beck, Giddens & Lash, 1996). „Die Felder „Arbeit und Leben“ sind zunehmend nicht mehr eindeutig konturiert und abgegrenzt, sondern verwischen sich, und ihr Verhältnis zueinander wird dadurch zu einer nun aktiv individuell zu leistenden *Aufgabe* der (*Neu-*) *Formierung* und der *aktiven Begrenzung*, der *bewussten Balance*, des gezielten *alltäglichen Managements* usw.“, stellen Karin Gottschall und G. Günter Voß in der Einleitung zu dem von ihnen herausgegebenen Band „Entgrenzung von Arbeit und Leben“ fest (2003: 19; Hervorhebungen im Original).

Im historischen Rückblick wird deutlich, dass das Verhältnis von Arbeit und Freizeit schon immer ein dynamisches war. Von einer Freizeit, die über das Maß bloßer Rekreativnotwendigkeiten der Arbeitskraft hinausgeht, kann für weite Teile der Erwerbsbevölkerung, so Hildebrandt et al. (2000), erst seit der Durchsetzung des freien Wochenendes und des Erholungsurlaubs in den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts die Rede sein. „Wir haben uns daran gewöhnt, die weitreichend strukturelle (z.B. zeitliche und räumliche) Trennung der Erwerbsarbeit vom „Rest“ des Lebens als soziale Normalität anzusehen. Diese Struktur ist jedoch alles andere als „normal“, sondern sie ist das Ergebnis einer relativ späten historischen Entwicklung im Zuge der Industrialisierung. „Die vermeintliche „Normalität“ einer starren strukturellen Trennung von „Arbeit“ und „Leben“ bezog sich schließlich darauf, dass die gewohnte Struktur des Alltags in industriellen Gesellschaften als letztlich irreversibler Modernisierungsfortschritt betrachtet wurde“ (ebd.: 27). Diese „Normalität“ – die ohnehin nie für alle galt – begann sich zu destabilisieren, als im Zuge des Wertewandels der siebziger und achtziger Jahre zum einen die individuellen subjektiven Bedürfnisse aufgewertet wurden und einige Beschäftigtengruppen die starren Arbeitszeiten zunehmend als restriktiv empfanden. Zum anderen traf der Wunsch der Beschäftigten nach mehr Zeitsouveränität auf Seiten der Unternehmen mit der ökonomischen Notwendigkeit flexiblerer Arbeitszeitgestaltung zusammen, die eine konsequente, auch zeitliche Marktorientierung des Ressourceneinsatzes zum Ziel

hatten (ebd.: 18). Präzise Kontrakte über die Aufenthaltsdauer der Beschäftigten erschienen angesichts neuer Produktionskonzepte wie „Lean Management“ als hinderlich, unflexibel und suboptimal (ebd.: 27).

Um die Entgrenzung der Lebenssphären in ihrer Komplexität angemessen zu erfassen, muss man sich von dieser historisch gewachsenen Dichotomie von „Arbeit“ und „Freizeit“ und ihren wertenden Zuschreibungen (i.S.v. Arbeit gleich Zwang und Freizeit gleich Freiheit) lösen. Gleiches gilt für die Polarisierung der Entgrenzung als ein Entweder-Oder-Phänomen: Weder ist es hilfreich, sie unkritisch als eine Gestaltungschance zu beschönigen, noch sie (wie etwa bei Hildebrandt et al., 2000) als einen höchst prekären, risikoreichen und tendenziell überfordernden Zwang zur Gestaltung des Lebens zu verteufeln. Arlie Russel Hochschild ist eine der wenigen, die diese widersprüchliche Gemengelage empirisch genauer ausgelotet und die vielfältigen Ambivalenzen des Phänomens Entgrenzung beschrieben hat. „The Time Bind“ (zu Deutsch „Die Zeitfalle“) hat sie ihre Studie zum Thema „Work-Life-Balance“ überschrieben, die im Deutschen den Titel „Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet“ trägt (Hochschild, 2002). Hierin schildert sie auf der Grundlage von qualitativen Interviews mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Personalverantwortlichen eines US-amerikanischen Großunternehmens, auf welcher paradoxen Weise die beiden Lebenssphären quasi ihre angestammten Rollen vertauschen können, und wie Erwerbsarbeit letztlich zur Zuflucht vor einem überfordernden Zuhause werden kann.

Dieser Rollentausch beruht auf komplexen Wechselwirkungen zwischen beiden Bereichen, die ihrerseits ökonomischen und gesellschaftlichen Einflüssen unterliegen. Hochschild beschreibt auf der einen Seite den Prozess der Aufwertung der Arbeit infolge neuer Konzepte wie „Total Quality Management“, von partizipativen Managementtechniken und Maßnahmen zum „Empowerment“ der Mitarbeiter. Die Auswirkungen dieser neuen Formen der Arbeitsorganisation – mehr Autonomie am Arbeitsplatz, mehr Anerkennung, soziale Unterstützung und persönlichkeitsfördernde Weiterbildung – sind für das Unternehmen ausgesprochen positiv: Die Verbundenheit der Mitarbeiter mit der Unternehmens-Großfamilie ist hoch, ebenso das Arbeitsengagement. Das ausgeprägte Commitment, die hohe Arbeitszufriedenheit und –motivation der Beschäftigten schlagen sich in einem guten Arbeitsklima, aber auch in überdurchschnittlich hohen Arbeitszeiten nieder. Hier zeigen sich also eindeutig positive Auswirkungen neuer Formen der Arbeitsorganisation.

Zuhause fehlt den Beschäftigten allerdings die in der Erwerbsarbeit verbrachte Zeit, und sie versuchen, die wenige private Zeit möglichst effizient zu nutzen. Hochschild beschreibt, wie ein Teil der Haus- und Familienarbeit als externe Dienstleistung zugekauft wird und der verbleibende Teil durch effiziente Gestaltung zeitsparend organisiert wird. Personengebundene Beziehungsarbeit wird in „Quality Time“-Einheiten verdichtet: 45 Minuten am Abend

gehören dann exklusiv dem eigenen Kind. Die Autorin bezeichnet diese Reorganisation und Verdichtung der privaten Zeit als „Taylorisierung des Privatlebens“: „Je mehr Zeit die erste Schicht (am Arbeitsplatz) beansprucht, desto gehetzter und desto schärfer rationalisiert fällt die zweite Schicht (zu Hause) aus. Je länger der Arbeitstag im Büro oder in der Fabrik, desto mehr stehen wir zu Hause unter dem Druck, die kostbaren Überreste der Familienzeit zu beschleunigen, zu delegieren, zu verschieben, vor auszuplanen, zu segmentieren, bis ins Letzte zu organisieren“ (ebd.: 232). Manche Kinder reagieren auf die permanente Zeitnot mit Protest und verlangen so ihren Eltern auch noch eine „dritte Schicht“ ab, wie Hochschild es bezeichnet, in der diese die emotionalen Verwerfungen eines solchen Lebensstils glätten müssen, um den reibungslosen Ablauf des Familienalltags nicht zu gefährden.

Es greift jedoch zu kurz, wenn man diese Zusammenhänge als einseitig kausal verursacht sieht – im Sinne von: die Arbeit schluckt das Privatleben. Die besondere Qualität von Hochschilds Analyse besteht darin, dass sie auch beleuchtet, warum die Beschäftigten zwar unisono über ihre Zeitnot klagen, aber an ihrer Lebensgestaltung nichts ändern. „Viele Familien sind sowohl Gefangene als auch Architekten der Zeitfalle, in der sie sich befinden“, so Hochschild (2002: 273). In ihrer Analyse der subjektiven Beweggründe der Beschäftigten verweist sie zum einen auf die persönlichen Gewinne (jenseits des finanziellen), die diese aus ihrer Erwerbsarbeit ziehen: Anerkennung, Wertschätzung, soziale Unterstützung, das Erleben der eigenen Kompetenz und die fachliche Unterstützung bei der Bewältigung von Problemen – das alles sind positive Aspekte, die das modernisierte Privatleben nicht mehr ohne Weiteres bietet. Insbesondere Frauen schätzen das Erwerbsleben als Quelle von Sicherheit, Stolz und hohem Selbstwertgefühl (ebd.: 270). Metz-Göckel interpretiert den Sog, mit dem Frauen in die Berufswelt streben als „nachholende Individualisierung“, durch die sich die Frauen dem männlichen Lebenszusammenhang angleichen (2004: 129). Zum anderen ist die private Lebenssphäre aufgrund der Erosion traditioneller Normen und Werte durch eine wachsende Orientierungslosigkeit geprägt: Keiner vermag genau zu sagen, wo die Grenzen des Outsourcing und der Delegation ehemals persönlicher privater bzw. familiärer Dienstleistungen und der Taylorisierung des Familienlebens verlaufen. Niemand kann Eltern heute verbindlich Auskunft darüber geben, wie viel Zuwendung für das Kind ausreichend, wie viel Fremdbetreuung zu viel ist, und welche Folgen eine zeitlich reduzierte persönliche Fürsorge mittel- und langfristig haben wird. Die Bestimmung neuer Grenzen müsste vielmehr gesamtgesellschaftlich neu verhandelt, reflexiv begründet und gegebenenfalls kollektiv gegen Unternehmensinteressen durchgesetzt werden (Hochschild, 2002: 268).

Angesichts dieser Unübersichtlichkeit empfinden nicht wenige Eltern in Hochschilds Untersuchung ihre Erwerbsarbeit als Zufluchtsort, der eine gewisse Ordnung und Orientierung in dem Chaos ihre Alltags bietet. „Für viele berufstätige Eltern, die in der Zeitfalle stecken, zieht das seiner ursprünglichen Funktionen beraubte Zuhause und das von Gemeinschaft entleerte

nachbarliche Umfeld schlicht den Kürzeren gegenüber der Anziehungskraft des Arbeitsplatzes“, so Hochschilds Fazit (ebd.: 270). Das Leben zu Hause erscheint im Kontrast dazu als „harte Arbeit“ (ebd.: 236). „Eltern werden zu Vorgesetzten, die Mahlzeiten und Schlafenszeiten mit der Stoppuhr überwachen und sich redlich Mühe geben, jede „Zeitverschwendung“ auszumerzen“ (ebd.: 236). Während die Familie so zu einem Ort wird, an dem Zeitstress, Ärger, Konflikte und Probleme warten und Anerkennung verweigert wird, gewinnt die Arbeit an Attraktivität (Metz-Göckel, 2004: 116). Derweil fallen die privaten Zeitkonten immer tiefer ins Minus – den vollberufstätigen Eltern fehlt es an Zeit für den Partner, für die Kinder, für die Familie als Ganzes – und diese Zeitnot gefährdet nachhaltig die Existenz von Familien: „Das Ausbalancieren von Widersprüchen, die woanders produziert werden, in den Familienbeziehungen, stellt diese vor Zerreißproben“, konstatiert Metz-Göckel (2004: 129).

Wenngleich die von Hochschild beschriebenen Verhältnisse in den USA sicherlich nicht mit denen in Deutschland oder anderen EU-Ländern vergleichbar sind (Metz-Göckel, 2004), so weist diese Studie dennoch beispielhaft auf die reziproke und komplexe Verquickung von ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen sowie auf die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten und deren widersprüchliche Folgen hin: Die Individuen erleiden und gestalten die Veränderungen gleichermaßen, und diese bescheren ihnen sowohl persönliche Gewinne als auch Verluste. Aus diesem Grund stellt eine gelungene Lebensgestaltung eine anspruchsvolle und voraussetzungsvolle Aufgabe dar, die jedoch nach Hochschild (2002) nicht allein Aufgabe eines Individuums sein kann, sondern Gegenstand gesamtgesellschaftlicher Verhandlungen sein müsste. Denn letztendlich geht es um grundsätzliche Fragen, deren Beantwortung noch aussteht: Wie viele Stunden pro Tag, pro Woche, pro Jahr sollten Menschen arbeiten? Wie viel Zeit sollten sie dem Zuhause widmen? Wie können beide Partner in einer Beziehung zu einem stabilen und harmonischen Verständnis der Balance von Familie und Beruf gelangen? (Hochschild, 2002: 273f).

Bezug zur eigenen Untersuchung

Vor dem Hintergrund der in diesem Kapitel geschilderten Entwicklungen zum Wandel der Lebensgestaltung soll in der eigenen Untersuchung beschrieben werden, ob und inwieweit bei den jungen Beschäftigten in den IT-Startups eine Entgrenzung der Lebenswelten und eine „Verbetrieblichung der Lebensführung“ zu beobachten ist. Hier stellen sich viele offene Fragen: Inwieweit sind sie von Phänomenen der Informalisierung, Flexibilisierung, Extensivierung und Intensivierung der Arbeitszeiten betroffen und wie wirken sich diese auf ihre Lebensgestaltung aus? Wie viel Zeit bleibt ihnen noch neben der Erwerbsarbeit für den „Rest“ des Lebens – ihre Partner, ihre Familien, Freunde und andere Aktivitäten wie Sport, Hobbys oder ehrenamtliches Engagement? Sind sie wie die von Hochschild beschriebenen US-Paare zur Taylorisierung ihres Privatlebens gezwungen und bündeln sie ihre knappe Freizeit – wenn sie denn überhaupt welche haben – in „Quality time“-Einheiten für ihre Kinder? Wie be-

werten sie Entgrenzungstendenzen in ihrem Leben? Und unter Einbezug der biografischen Perspektive: Lassen sich ihre aktuellen Arbeitsbedingungen mit ihren persönlichen Vorstellungen von einem gelungenen Leben vereinbaren?

1.4 IT-Startups als prototypisches Untersuchungsfeld für den Wandel der Arbeit

Im Folgenden soll begründet werden, warum die IT-Startups und ihre Mitarbeiter in besonderem Maße geeignet erscheinen, sowohl die neuartigen Veränderungen in der Arbeitswelt als auch damit verbundene Entwicklungen im außerberuflichen Bereich zu untersuchen. Mehrere Autoren sind sich einig, dass Unternehmen im Bereich der Informationstechnik und Telekommunikation als Vorreiter bei der Umsetzung neuer Formen der Arbeitsorganisation angesehen werden können. In ihnen sind die Leitprinzipien moderner Organisationen im Sinne von flachen Hierarchien, Teamstrukturen, Projektarbeit, flexiblen Arbeitszeiten und Selbstorganisation weitgehend umgesetzt (Funder & Dörfhöfer, 2004). Auch Jurczyk und Voß (2000) gehen im Rahmen ihrer theoretischen Überlegungen zum Phänomen der Entgrenzung davon aus, dass die Form des „Arbeitskraftunternehmers“ zunächst zwar nur für einige spezifische, aber zunehmend bedeutsame Erwerbsgruppen charakteristisch ist, und sie zählen zu diesen vor allem die Beschäftigten in der Medien- und Computerbranche. Insbesondere diejenigen, die am kurzen aber folgenreichen Boom der New Economy teilhatten, gelten als typische Protagonisten des Wandels der Erwerbsarbeit: „Die New Economy kann als ein kurzlebiges Laboratorium entgrenzter Erwerbsarbeitsbedingungen gelten“ konstatieren Pongratz und Voß (2004b: 22). Auch Boes attestiert den IT-Beschäftigten eine Vorreiterrolle bei der Realisierung neuer Arbeitskonzepte: „Indem die Branche die Vorreiterrolle im Aufbau neuer, auf Informationstechniken gestützter Produktionsstrukturen übernimmt, exerziert sie für andere Wirtschaftsbereiche in der öffentlichen Wahrnehmung vor, wie die Reorganisation der Produktionsprozesse erfolgreich bewältigt werden kann. Darüber hinaus gilt sie als wichtiges Beispiel hochqualifizierter ‚Dienstleistungsarbeit‘ und damit als Prototyp der Arbeit der Zukunft“ (Boes, 2002, S. 7f).

Während sich die meisten empirischen Studien zum Wandel der Erwerbsarbeit auf Beschäftigte in großen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen konzentrieren, ist die Studie von Boes und Baukowitz (2002) eine der ersten empirischen Untersuchungen zu neuen Arbeitsbedingungen in der IT- und Multimediabranche. Erst in jüngerer Zeit sind weitere Studien zum IT-Bereich veröffentlicht worden (vgl. z.B. den Sammelband von Pongratz & Voß, 2004a). Hervorgehoben werden soll hier lediglich die Studie von Eichmann (2004), der die Organisations- und Mitarbeiterstruktur von New Economy Unternehmen in Österreich untersucht hat – also ein ähnliches Sample gewählt hat wie wir im Forschungsprojekt

„KOMPETENT“. In Österreich herrscht auf dem Markt eine starke Konzentration kleinerer IT- und Multimedia-Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten sowie von Ein-Personen-Selbständigen vor. Die Mitarbeiterschaft dieser durch das Internet entstandene Informations- und Kommunikationsökonomie bzw. „networking economy“ wird von ihm als überwiegend jung, männlich und hoch qualifiziert beschrieben (Eichmann, 2004: 75). Der Autor beziffert den Männeranteil auf über drei Viertel aller Beschäftigten, die zwischen 25 und 35 Jahre alt sind. Weit überdurchschnittlich ist außerdem der Anteil der Selbständigen. Die Arbeitsbedingungen sind durch die rasche Abfolge technologischer Innovationen bei hohem Wettbewerbsdruck bestimmt (ebd.). Die Projektifizierung der primären Ablauforganisation in Unternehmen sowie die hohe Formalqualifikation der Beschäftigten begünstigen nicht-hierarchische Managementkonzepte, selbstorganisierte Arbeitsgestaltung sowie individualisierte Formen der Konfliktregulation. Von den Beschäftigten selbst werden die damit verbundenen steigenden Arbeitsanforderungen subjektiv zwar als Herausforderung interpretiert, die es zu meistern gilt, tatsächlich etablieren sich jedoch Erwerbsverhältnisse zwischen Selbstverwirklichung und Selbstausbeutung (ebd.). Die hier beschriebenen Arbeitsbedingungen sind demnach typisch für den Strukturwandel der Erwerbsarbeit.

So betrachtet können die im Forschungsprojekt „KOMPETENT“ befragten jungen Beschäftigten in kleinen, neugegründeten IT-Startup-Unternehmen als prototypische Protagonisten der gegenwärtigen Transformation der Arbeitsgesellschaft gelten. Darüber hinaus werden in ihr neben den Anforderungen am Arbeitsplatz auch die Auswirkungen neuer Entwicklungen auf den außerberuflichen Bereich betrachtet. Und schließlich eröffnet sie als Längsschnittuntersuchung auch eine biographische Perspektive, während bei den bislang vorliegenden Untersuchungen das alltägliche Arbeitshandeln sowie die Anforderungen im Arbeitsalltag im Vordergrund stehen. So können im Rahmen unserer Erhebung auch Veränderungen bei der Arbeits- und Lebensgestaltung unter Einbezug der subjektiven Strebungen und Ziele der Befragten erfasst werden (ebd.).