

Intrapreneure, Arbeitskraftunternehmer und andere Zwitterwesen

Jörg Flecker

Einleitung

In der Tat: Das Leitbild des Unternehmers ist in den Diskussionen über die Ordnung des wirtschaftlichen und sozialen Lebens omnipräsent geworden. Es hat sich festgesetzt in normativen Vorstellungen über die Gestaltung von Organisationen ebenso wie in den Ansprüchen, die an Qualifikationen und psychische Dispositionen von Arbeitskräften gestellt werden. Es macht nicht halt vor der Politik, wo man vom »Unternehmen« Deutschland oder Österreich spricht, ohne sich um die demokratiefeindlichen Konnotationen zu kümmern. Was die Arbeitswelt betrifft, bietet das Leitbild in drei unterschiedlichen thematischen Zusammenhängen Orientierung für Reden und Handeln:

- Die Großunternehmen, so wurde in den letzten Jahren vielfach kommentiert, verpassen sich eine dezentrale Organisation mit marktförmigen internen Beziehungen, wodurch sie mehr und mehr aus wendigen »Unternehmen im Unternehmen« bestehen. Letztere werden von den sogenannten Intrapreneuren geführt, einer Zwittergestalt aus Unternehmer und leitendem Angestellten.
- Die Arbeitsorganisation bietet vielen Beschäftigten ein Mehr an Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen. Befreit von den Fesseln der Bürokratie und des Taylorismus sollen die ArbeiterInnen und Angestellten umso leichter die Produktivität, Innovationsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens steigern können.
- Schließlich zielt das Leitbild auf die Fähigkeiten und Handlungsorientierungen der Arbeitskräfte ab, wenn nämlich »unternehmerisch« denkende ArbeitnehmerInnen gefordert werden, mit deren Hilfe neue Anforderungen von Seiten der Kapital- und Absatzmärkte bewältigt werden sollen.

Es braucht fast nicht erwähnt zu werden, daß die Verbreitung des Leitbildes mit der Verkündung höchst positiver Veränderungen der Arbeitswelt einher geht. Werden doch die Einschränkungen und die Entfremdung, derer sich Taylorismus und Bürokratie schuldig machten, überwunden, nicht nur um den Unternehmen zu höherer Effizienz zu verhelfen, sondern auch um die Entfaltung der Fähigkeiten des Menschen zu befördern. Im folgenden Beitrag greife ich einzelne Aspekte dieses Bildes auf und konfrontiere sie mit Ergebnissen aus der Forschung über transnationale Unternehmen und über die Veränderung der Arbeitsorganisation. Dabei sollen die möglicherweise gar nicht beabsichtigten negativen Folgen einer Orientierung am Leitbild Unternehmer nicht zu kurz kommen.

Ein Rudel Intrapreneure

Heute ist die Forderung an alle Erwerbstätigen, »unternehmerisch« zu denken und zu handeln, fast schon eine Selbstverständlichkeit geworden. Deshalb muß ich eingangs etwas zurückblenden: Von den ArbeitnehmerInnen ist in früheren Zeiten verlangt worden, gerade nicht »unternehmerisch« zu sein. Für Bankangestellte, BuchhalterInnen und verwandte Berufe gilt dies nach wie vor. Die »wissenschaftliche Betriebsführung« setzte alles daran, die Kreativität und Initiative der Arbeitskräfte zu beschränken und obsolet werden zu lassen. Als Idealbild galt der passive, dem durchgeplanten Arbeitsprozeß vollständig unterworfenen Arbeiter. Damit wurde intensiviert, was seit der industriellen Revolution als Programm des Management galt: Den Eigensinn der Arbeitskraft durch Pünktlichkeit, Gehorsam und Verlässlichkeit zu ersetzen. Erst in der jüngeren Vergangenheit hat sich das Bild der idealen Arbeitskraft in Richtung Selbstdisziplin, Eigeninitiative und Flexibilität verschoben. Während davor die Subjektivität der Arbeitskräfte gemäß den offiziellen Organisationskonzepten unterdrückt wurde und ihren Beitrag zum Gelingen der Arbeit sozusagen nur subversiv leisten konnte, gilt es nun, Selbstorganisation und Eigentätigkeit anzuerkennen und für Zwecke der Produktion und Dienstleistung nutzbar zu machen (Flecker/Hofbauer 1998).

Der Hintergrund dafür ist der tiefgreifende Umbau vieler Großunternehmen und Arbeitsorganisationsmuster. Zwei Merkmale des Idealtypus' der Bürokratie sollten dabei, in Mißkredit geraten, so weit wie möglich zurückgeschraubt werden: die Zentralisierung von Entscheidungen und die Standardisierung des Arbeitshandelns. Die wichtigsten Gründe dafür waren zum einen die Kosten, mit denen die Hierarchie und die Trennung von Planung und Ausführung die immer größer werdenden Unternehmen belasteten, und zum anderen die abnehmende Fähigkeit, Chancen und Gefahren in den vielfältigen Umwelten wahrzunehmen und rasch auf diese zu reagieren. Einsparung und Beschleunigung wurden umso dringlicher, je unmittelbarer die Unternehmen den Zwängen des globalisierten Kapitalismus ausgesetzt wurden.

Hauptziel ist die Transparenz des wirtschaftlichen Erfolgs kleinster organisatorischer Einheiten. Niemand soll es sich in den Nischen des großen Unternehmens gemütlich einrichten können. Die Methoden des *shareholder value* erlauben es angeblich, den Beitrag aller zum »Unternehmenswert« festzustellen. Mit ihrem Einsatz kann die Unternehmensleitung die Spreu der »wertvernichtenden« vom Weizen der »wertschöpfenden« Aktivitäten trennen, wodurch der Druck auf alle erheblich steigt, zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg beizutragen. Das impliziert freilich, daß die »Dezentralisierung« mit einer Verstärkung des Einflusses der Unternehmensspitze im Sinne von Kontrolle und Zentralisierung strategischer Entscheidungen einher geht.

Die gewünschte Konsequenz ist auch, daß sich in den organisatorischen Einheiten eines Großunternehmens eine Kleinbetriebslogik durchsetzt: Die Mitglieder müssen »ihren« Betrieb in einer feindlich gesinnten Umwelt erhalten, sie müssen kämpfen, damit das »gemeinsame Boot« nicht sinkt. Feindliche Umwelt sind nicht nur die Konkurrenzunternehmen, sondern auch alle organisatorischen Einheiten des eigenen Unternehmens, die einem das Wasser abgraben könnten. In einem solchen Biotop gedeihen die *Intrapreneure*, die eine Karriere in einem Großunter-

nehmen machen und so tun können, als ob sie Unternehmer wären. Besonders geeignet sind dafür »hungrige Wölfe«, also junge, meist männliche Manager, die angetrieben vom Zuckerbrot der Karriereversprechen und von der Peitsche des *benchmarking* alles exekutieren, was die Unternehmensleitung befiehlt oder was der Konkurrenzkampf zu fordern scheint.

Von arbeitssoziologischem Interesse daran sind einerseits die neuen Arbeitssituationen der leitenden Angestellten und andererseits die Folgen für die möglicherweise darunter leidenden Angestellten und ArbeiterInnen. Erstere werden in den vorliegenden Untersuchungen als widersprüchlich dargestellt. Die Entwicklung hin zu »Unternehmer im Unternehmen« kommen den beruflichen Ansprüchen eines Teils der qualifizierten Angestellten in Vorgesetztenpositionen durchaus entgegen. Allerdings ist die Realität der »Intrapreneure« von gravierenden Schattenseiten der neuen Organisationskonzepte ebenso geprägt wie von deren halbherziger Umsetzung. Nach einer Untersuchung von Kotthoff (1997) kritisiert das mittlere Management von Großunternehmen, daß die Unternehmensleitungen bürokratisch und statusfixiert sind und nur noch die Interessen der *shareholder* gelten lassen.

»Auf diesem Hintergrund entlarven sie die neuen Organisationskonzepte der Dezentralisierung, Prozeßsteuerung, Intrapreneurship usw., die sie *eigentlich* unterstützen, als unglaubwürdiges Gerede, Heuchelei und Mode. (...) In ihrem Arbeitsalltag erfahren sie etwas anderes, nämlich, daß die zweite Managementebene die – wenn auch gewiß noch zu wenigen – Vorschläge, Anregungen, kreativen, innovativen und flexiblen Problemlösungen, die sie real machen, nicht aufgreift, sondern abblockt und konterkariert; daß Einheiten, die leistungsstark und rentabel sind, »trotzdem« aufgegeben, ausgegliedert oder verkauft werden; daß (...) die Organisationsstruktur massiv umgekrempelt wird, obwohl mit ihr traumhafte Gewinne erzielt werden« (Kotthoff 1997:295).

Daraus resultiert – so Kotthoff weiter – die Erfahrung, daß es gar nicht zuerst auf die Arbeit und die eigene Leistung ankommt, was die Glaubwürdigkeit der neuen Organisationskonzepte und ihrer Proponenten untergräbt.

Die Verantwortung für den Erfolg und die Aufforderung, »unternehmerisch« zu denken und zu handeln, impliziert einen Spielraum dafür, Probleme in einer den jeweiligen Bedingungen angemessenen Weise zu lösen oder auf Geschäftschancen in individueller Weise zu reagieren. Nun wurden die »Intrapreneure« jedoch nicht in die Freiheit des Unternehmertums entlassen, sondern bleiben im Gehäuse der organisatorischen Steuerung und Kontrolle gefangen. Dessen eine Seite ist die verbindliche Vorgabe eines bestimmten betriebswirtschaftlichen Erfolgs in Form der Rentabilität des eingesetzten Kapitals. Die andere Seite ist das als *benchmarking* bezeichnete Vergleichen der Arbeitsweisen und Leistungen. Die Betriebe oder organisatorischen Einheiten werden an den besten gemessen und so zu Leistungssteigerungen angespornt. Die dabei verwendeten Indikatoren sind nicht rein quantitativ und auf den ökonomischen Betriebserfolg bezogen. Vielmehr werden auch Aspekte der Organisation oder des Personaleinsatzes in die Vergleiche einbezogen. Um es mit einem Beispiel zu illustrieren: Ein niederösterreichischer Industriebetrieb wies eine überdurchschnittliche Rentabilität auf, stellte in dieser Hinsicht die Kapitaleigner also voll zufrieden. Dennoch gab es zusätzliche Anforderungen, die aus Vergleichen mit anderen Betrieben des Konzerns abgeleitet

wurden. Von den einzelnen Anlagen in der Produktion sollten, obwohl sie ohnehin schon mit sehr wenig Personal betrieben wurden, Arbeiter abgezogen werden, weil dies in einem anderen Betrieb auch gelungen sei. Das Problem für den Betrieb bestand darin, daß seine Produktion wegen häufiger Sortenwechsel und einer anderen Produktqualität überhaupt nicht mit jener des als vorbildlich dargestellten Konzernbetriebs vergleichbar war. Dies stellte sich allerdings erst bei einem Besuch in eben diesem Betrieb heraus. Obwohl die Produktionen also nicht vergleichbar sind, wurde das beim *benchmarking* unterstellt. Außerdem – und das ist für die ›Intrapreneure‹ ein mindestens ebenso problematischer Aspekt – ist im konkreten Fall eher zu erwarten, daß die Gesamtkosten bei einer weiteren Reduzierung des Produktionspersonals aufgrund häufigerer Stillstände und schlechterer Qualität ansteigen würden. Mit anderen Worten: Das (indirekte) Hineinregieren muß gar nicht geeignet sein, die Ziele des Unternehmens zu befördern.

Die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Betriebe oder organisatorischer Einheiten ist grundsätzlich fraglich. Das hindert aber die Unternehmensleitungen nicht an »*coercive comparison*« (Marginson et al. 1995), also am Zwang durch Vergleiche. Geht es doch in erster Linie um den Druck, der dadurch ausgeübt werden kann, daß andere – aus welchen Gründen auch immer – noch etwas besser sind. Im Gegensatz zur bürokratischen Steuerung erspart es sich die Unternehmensleitung, die Verantwortung für die Sinnhaftigkeit von Regeln und für den Erfolg der vorgeschriebenen Maßnahmen zu übernehmen.

Im Hinblick auf die Unternehmensorganisation liegt dem Konzept also die Vorstellung zugrunde, daß ein Unternehmen dann am wenigsten ist, wenn es sich als Rudel Intrapreneure organisiert – solange diese nicht über einander herfallen. Darin besteht wohl eine der Schattenseiten des Konzepts: Die neuen Zielvorgaben und Erfolgsparameter führen zu »strukturellem Egoismus« (Deutschmann et al. 1995), weil sich die Angestellten ausschließlich am Erfolg ihrer Einheit orientieren. Einer der Vorreiter der Dezentralisierung, das Unternehmen Asea Brown Boveri, hat deshalb Dezentralisierungsschritte wieder zurückgenommen (Hirsch-Kreinsen 1998).

Es wird eng im gemeinsamen Kanu

Freilich ergeben sich Folgeprobleme dezentraler Organisation nicht nur aus einer unvollständigen Umsetzung des Leitbilds. Schon die Konzepte selbst enthalten Ambivalenzen und Widersprüche. Dies läßt sich vor allem an den ausufernden Arbeitszeiten und den hohen Belastungen der betroffenen Führungskräfte festmachen (Faust et al. 1994). Eigentlich noch wichtiger als die Arbeitssituation der leitenden Angestellten erscheinen mir aber die Folgen der organisatorischen Änderungen für die weit größere Zahl der übrigen Angestellten und ArbeiterInnen. Für sie brechen durch das Konzept des ›Unternehmens im Unternehmen‹ härtere Zeiten an, der Leistungsdruck schlägt sich in einer strengeren Auslese nieder. Menschen, die bei einem Unfall einen Teil ihrer Arbeitsfähigkeit einbüßen, Menschen mit Depressionen oder auch nur einer längeren Krankheit haben keinen Platz mehr in den sich unter immer stärkeren Effizienzdruck setzenden »Teams«. Die Diskriminierung wird strukturell: Die Unternehmensleitung muß gar keine Personalpolitik mehr formulieren, die den besonders Leistungsfähigen und Ange-

paßten nützt und den in den Augen der Vorgesetzten weniger Erfolgreichen schadet. Nein, sie kann sogar ihr Streben nach *equal opportunities* und ihre Sorge um die *human resources* mit reinem Gewissen ganz groß ins *mission statement* schreiben. Denn es sind die insbesondere für die leitenden Angestellten eines Unternehmens gesetzten Zwänge, die zu einer vom Bedauern aller begleiteten Ausgrenzung derjenigen führen, die da nicht mithalten können oder wollen.

In einem Großunternehmen können Unfälle und längere Krankenstände als stochastische Ereignisse behandelt und entsprechend der Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens in den Kalkulationen berücksichtigt werden. In kleinen organisatorischen Einheiten schlagen sie ebenso wie im Kleinbetrieb jedoch als singuläre Ereignisse zu Buche. Ihre Wahrscheinlichkeit wird nicht mehr kalkulatorisch berücksichtigt, sondern so weit wie möglich vermieden. Vermieden etwa dadurch, daß Arbeitskräfte, die aufgrund ihres Alters oder Geschlechts im Verdacht stehen, anfällig für Krankheit und Abwesenheit zu sein, gar nicht erst eine Chance bekommen zu beweisen, wie gesund und leistungsfähig sie sind. »Intrapreneure« sehen sich gezwungen zu versuchen, weniger leistungsfähige Arbeitskräfte früher loszuwerden, als dies in anderen Organisationsstrukturen der Fall wäre.

Deutlich wird an diesen Beispielen die Entlastungsfunktion des Leitbildes: Ist eine Herrschaftsbeziehung durch Befehl und Gehorsam charakterisiert, kann der Befehlende die Verantwortung für den Erfolg der angeordneten Handlung nicht ganz los werden. Bei der indirekten Steuerung treten die material-inhaltlichen Befehle zurück, während die formalen Anforderungen an Rentabilität in den Vordergrund rücken. Der Befehlende kann sich als *Coach* geben, der hilft, die »gemeinsam« so hoch gesteckte Latte zu überspringen. Die Schuld an einem Scheitern kann der *Intrapreneur* viel weniger leicht dem Vorgesetzten oder den organisatorischen Hindernissen zuschreiben. Er hatte ja – angeblich – die Handlungsspielräume, daher liegt die Ursache des Mißerfolgs bei ihm.

Darin deutet sich eine zweite wichtige Funktion des Leitbildes an: diejenige der Entgrenzung der Anforderungen und der Ausbeutung. Schon im Begriff des »empowerment«, der Ermächtigung der Arbeitskräfte, gleichsam eine Vorstufe zum Konzept des *intrapreneur*, ist diese Entgrenzung enthalten. Anfang der 90er Jahre fand ich eine doppelseitige Anzeige in einer englischen Zeitschrift, die links das Foto eines gepflasterten Gäßchens mit romantischen Fachwerkhäusern zeigte, in dem ein VW-Käfer stand. Der Text rechts lautete sinngemäß: »Ich mußte dringend zum Flughafen, aber es war kein Taxi zu bekommen. Da traf die Rezeptionistin eine Entscheidung wie eine Managerin: Sie brachte mich in ihrem Privatauto zum Flughafen. Das war zwar keine große Limousine, aber so erreichte ich mein Flugzeug noch. Ich glaube, bei Hyatt (oder wie immer die Hotelkette hieß) nennen sie das »empowerment«. Die Anforderungen von Seiten der Kunden können also grenzenlos werden, die Organisation »ermächtigt« die Angestellten diesen immer nachzukommen, verzichtet also auf alle Regeln, welche die Leistungsverausgabung eingrenzen könnten. Am deutlichsten wird dies bei Arbeitszeitregeln: Wenn jemand selbst ein Unternehmer oder eine Unternehmerin, wenn auch innerhalb eines Unternehmens, ist, dann ist doch eine 40-Stunden-Woche, ja eigentlich jede Arbeitszeitbegrenzung obsolet. Die Leute betreiben doch ihr eigenes Geschäft oder Projekt ... Das Grundprinzip wird klar: Während sich die Unternehmensleitung angesichts hoher Umweltkomplexität davon entlastet, konkrete in-

haltliche Anweisungen geben zu müssen, schwinden zugleich die Grenzen des Aufgabenumfanges und der abgeforderten Leistung der Beschäftigten immer mehr.

Nun sollten die am Leitbild Unternehmer orientierten Organisationskonzepte aber auch nicht als Perfektionierung der Herrschaft gedeutet werden. Zu widersprüchlich ist das Unterfangen, die Subjektivität der Arbeitenden mobilisieren und zugleich in profitable Bahnen lenken zu wollen. Ich habe mit Johanna Hofbauer an anderer Stelle einige Grenzen und Widersprüche beschrieben (Flecker/Hofbauer 1998:113ff): Die Unternehmen haben es erstens mit »überschüssiger« Subjektivität zu tun, in dem Sinne, daß Personen auch gefordert sind, in ihrem Privatleben und Freizeitverhalten »unternehmerisch« zu sein und nach Selbstverwirklichung zu streben. Manager konkurrieren in ihren Versuchen, im Arbeitsprozeß die ganze Person zu nutzen, mit deren Aspirationen, aber auch Zwängen, in anderen Lebensbereichen. Das läßt die Individuen als strukturell überfordert zurück. Zweitens bieten die Unternehmen den Arbeitskräften nur sehr begrenzte Möglichkeiten, »sich zu verwirklichen«. In der Regel kommen Personen mit wesentlich höheren Erwartungen an Selbständigkeit, Status und Macht aus dem Bildungssystem, als den Unternehmen recht sein kann. Auch in diesem Sinn werden Betriebsleitungen mit überschüssiger, gesellschaftlich formierter Subjektivität konfrontiert. Drittens darf das Problem der Vielfalt nicht übersehen werden: Während der eine Typ von Angestellten vom Angebot, als *intrapreneur* zu agieren begeistert ist, fühlen sich andere, etwa solche mit starker fachlicher Orientierung oder überwiegender Statusorientierung, dadurch bedroht. Es wäre daher verfehlt anzunehmen, die neuen Organisationskonzepte kämen den Ansprüchen und Erwartungen aller gleichermaßen und in ausreichendem Maße entgegen (Baethge 1990, Baethge et al. 1995, Kadritzke 1997). Schließlich können sich konkrete Maßnahmen und Organisationsmuster, mit denen das Engagement und der Einfallsreichtum der Arbeitskräfte mobilisiert werden sollen, in einer Reihe von Widersprüchen verfangen. So werden die Delegation von Entscheidungsbefugnissen und der Aufruf, mit eigenen Ideen zur Verbesserung der Produktion beizutragen, unglaublich, wenn die Autonomie immer dort abgeschnitten wird, wo die Arbeitskräfte für sich Vorteile im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen erreichen wollen. Daß es die Schmitte aber immer gibt, ist klar, wenn der Sinn der Übung in der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch in der Vermeidung von Kostensteigerungen liegt.

Verkäufer oder Unternehmer der eigenen Arbeitskraft?

Die Entlastungs- ebenso wie die Entgrenzungsfunktion läßt sich auch in anderen Bereichen, in denen das Leitbild »Unternehmer« *en vogue* ist, erkennen. In der Diskussion über die Arbeitslosigkeit und die Regulierung des Arbeitsmarkts häufen sich die Behauptungen, mit etwas unternehmerischem Engagement von Seiten der Arbeitslosen wäre die Massenarbeitslosigkeit bald kein Problem mehr. Ungeachtet der wenig erfolgreichen Politik der Thatcher-Regierung in Großbritannien, wo die Betriebsgründungen durch Arbeitslose die Banken wegen der vielen uneinbringlichen Kredite vor Schwierigkeiten stellten, entwarf die Zukunftskommission von Bayern und Sachsen als Leitbild der Zukunft den Menschen als Unternehmer seiner Arbeitskraft und Daseinsvorsorge (Zukunftskommission 1997). Dies kritisiert Martin Baethge: »Was in der soziologischen Debatte seit Marx als

Ausdruck jener im gesellschaftlichen Produktionsverhältnis angelegten Entfremdung, nämlich den durch die Verfügungsgewalt des Kapitals gesetzten Ausschluß von autonomer und gemeinschaftlicher Gestaltung der Arbeit, diskutiert wird, deutet die Zukunftskommission als Verhaltens- und Bewußtseinsdefizit der Subjekte, ohne auf dessen historische und gesellschaftlich-strukturelle Ursachen einzugehen« (Baethge 1999:34).

Der Versuch der Entlastung sowohl der staatlichen Politik als auch der Unternehmen wird offensichtlich. Aus einem gesellschaftlichen Problem und der politischen Verantwortung dafür wird ein Mangel an Eigeninitiative und Verantwortungsbewußtsein auf Seiten der Betroffenen. Inwiefern die tatsächlichen Veränderungen der Arbeitsbeziehungen es rechtfertigen, von »Arbeitskraftunternehmern« zu sprechen, bleibt fraglich. Zwar sind in manchen Wirtschaftsbereichen Tendenzen hin zu »Auftragnehmern« statt Arbeitnehmern, zu verstärkter »Selbst-Kontrolle« und »Selbst-Rationalisierung« festzustellen (Pongratz/Voß 2000). Auch verändert sich die Nutzung der Arbeitskraft insbesondere in Richtung Intensivierung. Doch die Implikationen für das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit und für das Bewußtsein der ArbeitnehmerInnen dürften einer empirischen Überprüfung der These nicht standhalten. Zumindest für die Industriearbeiter wurden bereits Bedenken angemeldet. So kann Schumann (1999) trotz einer Veränderung des Arbeitsbewußtseins keine grundsätzlich neue Selbstdefinition der Arbeiter in neuen, dezentralen Organisationsstrukturen erkennen. »Es ist erstaunlich, wie sehr sich trotz dieser Veränderungen ein Lohnarbeiterbewußtsein erhält, dessen Konturen nach wie vor ganz traditionell durch die Interessenwidersprüche von Kapital und Arbeit geprägt sind« (1999:61). Aus einem Lohnarbeiter wird für ihn deshalb kein Arbeitskraftunternehmer.

Nun, das mag für Industriearbeiter gelten, doch was bewirkt die Freiheit anderer »Arbeitskraftunternehmer«, die darin besteht, daß sie nun nicht mehr von einem Herrn, sondern von mehreren Kunden abhängig sind? In einzelnen Wirtschaftsbereichen und Berufen dürfte – ausreichende Nachfrage vorausgesetzt – die über Bildungs- und soziales Kapital zu erreichende Selbstbestimmung tatsächlich ansteigen. Wie mir jüngst ein Betriebsrat erzählte, wird sogar bei gleicher Tätigkeit und gleicher organisatorischer Einbindung zwischen Angestellten und »Selbständigen« ein Unterschied gemacht: Diejenigen Techniker, die keinen Dienstvertrag mit dem Unternehmen haben, sondern rechtlich eine eigene »Gesellschaft« bilden, über die sie sich selbst an das Unternehmen vermieten, werden von den Vorgesetzten anders behandelt, obwohl in der Projektorganisation und im Arbeitsablauf der unterschiedliche Status gar keine Rolle spielt. Doch mit Begriffen wie Emanzipation und Selbstbestimmung sollte man dennoch nicht allzu schnell bei der Hand sein. Zum einen haben wir es in der Regel bloß mit unterschiedlichen Varianten der Ausgestaltung der Beziehung zwischen Kapital und Arbeit zu tun, deren Bedeutung und Auswirkung sich nicht aus den formalen Vertragsverhältnissen, sondern aus den konkreten Rahmenbedingungen ergeben. So zeigte sich am Beispiel der selbständigen *teleworkers*, daß sie im Vergleich zu den in den Betrieben arbeitenden, festen Angestellten bei der Einteilung ihrer Arbeitszeit nicht über einen größeren, sondern einen geringeren Spielraum verfügten: Sie können beispielsweise ihren Urlaub kaum planen, weil es höchst ungewiß ist, wann Aufträge hereinkommen und welchen Umfang sie annehmen (Huws 1998).

Zum anderen erscheinen die Zweifel an der Figur des autonomen Subjekts in der bürgerlichen bzw. kapitalistischen Gesellschaft berechtigter denn je. Ray Pahl hat in seiner Untersuchung über Manager und freie Berufe aufgezeigt, daß die heutigen sozialen und politischen Lebensbedingungen zu einer Art von Krankheit führen: »Einer meiner Befragten hatte eine Art von falschem Selbst entwickelt; er hatte aufgehört, eine wirkliche Person zu sein, und hatte sich in sein Curriculum vitae, sein CV, verwandelt. Er hatte sich selbst zu einem Produkt gemacht ...« (Pahl 1997:153f). Die »CVitis«, die Reduktion der eigenen Identität auf den Lebenslauf, geht mit dem neurotischen Zwang zu arbeiten einher, um etwas vorweisen zu können. Nur dadurch läßt sich die durch Unsicherheit genährte Angst besänftigen. Anstatt ihre Subjektivität im umfassenden Sinn ausleben zu können, sehen sich Menschen gezwungen, die »zwöckrationale Lebensführung« zu radikalieren, also »alle Bestrebungen auf die Produktion marktgängiger Facetten des eigenen Arbeitsvermögens« (Moldaschl/Sauer 2000:221) zu richten.

Der Ausgangspunkt der Diskussion über »Arbeitskraftunternehmer« und andere Zwitterwesen ist nicht das Ziel der Entfaltung der Subjektivität des Menschen gewesen. Vielmehr ging es um Anforderungen, die aufgrund zunehmender Unsicherheiten am Arbeitsmarkt und neuer Unternehmensstrategien an die Arbeitskraft gestellt werden. Der gesellschaftliche Hintergrund ist also eher im Bereich der Notwendigkeiten zu suchen, die häufig in neue Freiheiten umgedeutet wurden. Schon deshalb ist Skepsis geboten. Bezieht man empirische Befunde ein, so entpuppt sich die Emanzipation der Lohnabhängigen als höchst ambivalentes Minderheitenprogramm. Eine grundsätzliche Warnung läßt sich aus Sennetts Analyse des flexiblen Kapitalismus ableiten (Sennett 1998): Neue ökonomische und gesellschaftliche Bedingungen zerstören Bindung und Loyalität und lassen nichts Langfristiges mehr zu. Dies führt zu einer Erosion der Persönlichkeit, untergräbt also genau das, was mit Blick auf den flexiblen Kapitalismus von den Menschen gefordert wird. Ganz im Gegensatz zur inflationären Verwendung des Leitbildes »Unternehmer« sind die Menschen tatsächlich immer weniger in der Lage, etwas zu unternehmen, um eigene Lebensentwürfe oder berufliche Projekte umzusetzen. Sie sind vielmehr getrieben, ohne die Fremdbestimmung mit etwas Sicherheit versüßt zu bekommen.

Literatur

- Baethge M. (1990): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Zapf (Hg.), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt / Main
- Baethge M./Denkinger, J./Kadritzke, U. (1995): Das Führungskräfteedilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt, Frankfurt/New York
- Baethge, M. (1999): Subjektivität als Ideologie – von der Entfremdung in der Arbeit zur Entfremdung auf dem Arbeitsmarkt?, in: Gert Schmidt (Hg.), Kein Ende der Arbeitsgesellschaft – Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozeß, Berlin
- Flecker, J./Hofbauer J. (1998): Capitalising on Subjectivity: The „New Model Worker« and the Importance of Being Useful; in: Thompson, P., Warhurst, Ch. (eds.), Workplaces of the Future, Houndsmill/London, pp.104-123
- Hirsch-Kreinsen, H. (1998): Internationalisierung der Produktion; in: Behr, M. von, Hirsch-Kreinsen, H. (Hg.), Globale Produktion und Industriearbeit, Frankfurt

- Huws, U. (1998): Flexibility and Security: towards a new European balance, Citizen's Income Trust Discussion Paper No.3, London
- Kadritzke, U. (1997): Hochqualifizierte Angestellte zwischen betrieblicher Herrschaft, Beruf und Lebenswelt, in: Zilian H.G. / Flecker, J. (Hg.), Pathologien und Paradoxien der Arbeitswelt, Wien
- Kotthoff, H. (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur – Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin
- Marginson, P./Armstrong, P./Edwards, P. K./Purcell, J. (1995): Extending beyond borders: multinational companies and the international management of labour, *The International Journal of Human Resource Management*, 6/3, S.702-719
- Moldschl M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: Minssen, H. (Hg.), *Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin
- Pahl, R. (1997): Nach dem Erfolg und dem Erfolg hinterher: Arbeit, Angst und Identität; in: Zilian H.G. / Flecker, J. (Hg.), *Pathologien und Paradoxien der Arbeitswelt*. Wien
- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin
- Pongratz H.J./Voß, G. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft; in: Minssen, H. (Hg.), *Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin
- Schumann, M. (1999): Das Lohnarbeiterbewußtsein des »Arbeitskraftunternehmers«; in: SOFI-Mitteilungen Nr. 27

Arbeitsplatzsicherung

w w w . G B I . a t