

## **Der Arbeitskraftunternehmer.**

### **Ein neuer Basistypus von Arbeitskraft stellt neue Anforderungen an die Betriebe und an die Beratung<sup>1</sup>**

*Der Beitrag stellt die These vor, dass sich seit einiger Zeit bereits eine neue Grundform von Arbeitskraft herausbildet, die aufgrund ihrer Eigenschaften als "Arbeitskraftunternehmer" bezeichnet wird und den "Arbeitnehmer" als leitende Form ablösen könnte. Es werden die betrieblichen Hintergründe eines solchen Wandels diskutiert, der neue Typus von Arbeitskraft genauer bestimmt und historisch verortet, um dann nach Konsequenzen für die Betriebsorganisation und Personalführung zu fragen. Abschließend werden Überlegungen angestellt, was die neuen Anforderungen für die Beratungsarbeit bedeuten.*

Seit Ende der 80er Jahre erleben wir einen spektakulären *Strukturwandel der Arbeitswelt*. Hintergrund sind vor allem veränderte Marktanforderungen (Stichwort: Globalisierung), welche viele Betriebe zur Suche nach ungenutzten Produktivitätspotentialen veranlasst haben. Dabei geht es nicht allein um Kostensenkung, sondern auch um die Steigerung betrieblicher Reaktionsmöglichkeiten und Leistungsqualitäten. Im Zuge der angestrebten Dynamisierung und Flexibilisierung (oder allgemeiner, mit einem aktuellen industriesoziologischen Stichwort: "Entgrenzung", vgl. u.a. Voß 1998) von Arbeitsstrukturen aller Art werden neuartige Ansprüche gegenüber immer mehr Beschäftigtengruppen geltend gemacht.

Mit Strategien einer "fremdorganisierten Selbstorganisation" (Pongratz/ Voß 1997) werden nicht selten in bemerkenswertem Ausmaß *neuartige Freiräume* in der Arbeitsausführung vieler Gruppen eingeräumt. Ob damit wirklich eine neue Qualität selbstbestimmten Arbeitens möglich ist, bleibt aber fraglich, weil die Gestaltungsmöglichkeiten meist mit mehr oder weniger klaren Grenzen und vor allem mit erheblich steigenden Leistungsanforderungen im Sinne der Betriebsziele verbunden sind. Ein großer Teil solcher Maßnahmen enthält einen Wandel von dauerhaft angelegten, formal strukturierten Arbeitsvorgaben zu zeitlich begrenzten, marktförmigen (genauer: markt-ähnlichen) *Arbeitsaufträgen*, welche die konkrete Art und Weise der Auftragsbearbeitung größtenteils offen

---

1 Der Beitrag präsentiert Überlegungen und Formulierungen, die zum Teil schon an anderen Stellen so oder so ähnlich vorgestellt wurden (z.B. in Voß 2001a oder Pongratz/ Voß 2003a). Für eine vertiefende Lektüre zu den hier erörterten Themen siehe die Literaturliste. Die Überlegungen zu den Anforderungen an die Beratung sind u.a. entstanden aus dem Arbeitszusammenhang mit dem BMBF-Projekt "Theorieentwicklung Entgrenzung von Arbeit" im Forschungsprogramm "Zukunftsfähige Arbeitsforschung" (FKZ 01HN0145).

lassen (aktuelle Stichworte: “Vermarktlichung” von Arbeit, “Autonomisierung” von Arbeit). Sie werden einerseits innerhalb konventionell *abhängiger Beschäftigungsformen* praktiziert (typische Beispiele: Gruppenarbeit, Projektorganisation, Telearbeit und neue Heimarbeit, Cost- und Profit-Center-Konzepte, Intrapreneurship, Zielvereinbarung usw.), andererseits aber immer häufiger auch im Rahmen formell *selbständiger Formen von Erwerbstätigkeit* (Stichworte: “Scheinselbständigkeit”, “Out-Sourcing”, “Netzwerkbildung”, “virtueller Betrieb”, usw.).

Gemeinsam ist solchen Reorganisationsmaßnahmen aus industriesoziologischer Sicht eine *veränderte Logik der betrieblichen Nutzung von Arbeitskraft*, die sich deutlich von den in vielen Bereichen bislang leitenden tayloristischen Prinzipien absetzt. Das (so ein wichtiges Theorem der Industriesoziologie) in jedem Betrieb zu bewältigende Grundproblem, die arbeitsvertraglich gekaufte Arbeitskraft mit organisatorisch-technischen Vorkehrungen (“Kontrolle”) in die erforderliche konkrete Arbeitsleistung zu “transformieren”, wird hier auf neuartige Weise zu lösen versucht: Diese Aufgabe wird in neuer Qualität den Arbeitenden ‘vor Ort’ zugewiesen (und damit betrieblich verstärkt “externalisiert”), welche nunmehr weitgehend *selbst* in ihrer Tätigkeit die für sie erforderliche konkrete Strukturierung, Steuerung und Überwachung des Arbeitsprozesses übernehmen müssen (Stichwort: “Subjektivierung von Arbeit”) - eine Funktion, die bisher im Prinzip dem Management vorbehalten war.

### **Entgrenzte Arbeitskraft - der Arbeitskraftunternehmer**

Sollte sich diese Entwicklung fortsetzen (und vieles spricht dafür), wird sie langfristig, so unsere Vermutung, einen grundlegenden *Wandel der Verfassung von Arbeitskraft* in unserer Gesellschaft nach sich ziehen: Es bildet sich allem Anschein nach schrittweise eine neuer Typus von Arbeitskraft heraus, der sich in entscheidenden Merkmalen von der bisher vorherrschenden Grundform des lohnabhängigen, berufsbasierten und auf eine eher reaktive Arbeitsausführung in fest vorgegebenen Strukturen ausgerichteten Arbeitnehmers unterscheidet, und den man als “*Arbeitskraftunternehmer*” bezeichnen kann (Voß/ Pongratz 1998, Pongratz/ Voß 2003). Mit drei Merkmalen lässt sich der neue Typus von Arbeitskraft charakterisieren:

#### *Verstärkte Selbst-Kontrolle und Selbst-Beherrschung der Arbeitskräfte*

Wird das betriebliche Problem der Steuerung von Arbeit im Zuge von Selbstorganisationsstrategien in erweiterter Form auf die Arbeitenden verlagert, müssen jene

komplementär dazu diese Funktion wesentlich mehr als bisher selbst übernehmen und verinnerlichen. Arbeit im Betrieb bedeutet dann immer weniger die passive Erfüllung fremdgesetzter und durchstrukturierter Anforderungen bei geringen Gestaltungsspielräumen, sondern zunehmend fast das Gegenteil: Eine immer häufiger ausdrücklich geforderte, aktive *Selbst-Kontrolle* und *Selbst-Steuerung* der eigenen Arbeit im Sinne der Unternehmenserfordernisse (die oft erst konkret definiert und für die Ressourcen erst beschafft werden müssen). Diese erweiterte Anforderung kann in allen Dimensionen der Organisation von Arbeit wirksam werden: Bei der Flexibilisierung von Arbeitszeiten, in der Lösung räumlicher Bindungen der Arbeit, in der Ausdünnung von festen sozialen Vorgaben für die Kooperation, in der Individualisierung und Dynamisierung von Qualifikation und Qualifizierung, in Erwartungen an eine verstärkte selbstgesteuerte Motivation und sogar in Ansprüchen an eine zunehmend selbstregulierte technische Unterstützung der Arbeit.

Die neue Devise in den Betrieben zum Umgang mit Arbeitskräften lautet entsprechend immer öfter: “Wie Sie die Arbeit machen ist egal, Hauptsache das Ergebnis stimmt!”. Das bedeutet natürlich keineswegs, dass Arbeitskräfte nun tun und lassen können, was sie wollen. Die Verringerung unmittelbarer Kontrollen ist vielmehr häufig begleitet von massiven Steigerungen des *Leistungsdrucks* und von vielfältigen Strategien *indirekter betrieblicher Steuerung* und Kontrolle (Stichworte: “Betriebsdatenerfassung”, “Controlling”, “Benchmarking”, “Planungssystem”, “Zielvereinbarung”). Aber diese sind eben indirekt und weisen die direkte Strukturierung und Steuerung der konkreten Arbeit immer mehr den Beschäftigten zu B mit dem Effekt einer systematisch vertieften Ausbeutung menschlicher Arbeitsvermögen und einer neuartigen Qualität betrieblicher Herrschaft, nämlich einer Herrschaft durch Nutzung der Fähigkeit und Bereitschaft von Menschen zur “Selbst-Kontrolle” und “Selbst-Beherrschung”.

### *Erweiterte Selbst-Ökonomisierung der Arbeitskraft*

Im Zuge eines solchen Prozesses ändert sich das Verhalten der Beschäftigten nicht nur in und gegenüber ihrer betrieblichen Arbeit, sondern auch im *Verhältnis zur eigenen Arbeitskraft* als “Ware”. Aus einem meist nur gelegentlich und dabei oft eher passiv auf dem Arbeitsmarkt auftretenden Arbeitskraft-Besitzer wird ein auf neuer Stufe umfassend strategisch handelnder Akteur: Ein Akteur, der sein einziges zur Erwerbssicherung nutzbares “Vermögen” (das Arbeitsvermögen) hochgradig gezielt und kontinuierlich auf seine *wirtschaftliche Nutzung* hin *entwickelt* und *aktiv verwertet* - sowohl auf dem Arbeitsmarkt wie vor allem innerhalb von

Beschäftigungsverhältnissen.

Auch hier drückt eine neue betriebliche Devise aus, worum es letztlich geht: “Sie bleiben nur so lange, wie Sie nachweisen und sicherstellen, dass Sie gebraucht werden und Profit erwirtschaften!” Dies bedeutet in zweifacher Hinsicht eine *neue Qualität der Ökonomisierung von Arbeitskraft*: zum einen muss Arbeitskraft und deren Verausgabung effizienzorientiert entwickelt, d.h. bewusst von den Betroffenen selbst produziert werden. Zum anderen ist es erforderlich, das Arbeitsvermögen kontinuierlich mit aufwendigem Selbst-Marketing anzubieten und zu verkaufen, also zu vermarkten. Auf diese Weise werden aus Arbeitnehmern nicht nur arbeitsorganisatorisch, sondern auch wirtschaftlich “Unternehmer ihrer selbst”.

### *Selbst-Rationalisierung und Verbetrieblichung des Lebens*

Ein drittes Kennzeichen sind schließlich strukturelle Veränderungen in der Lebensorganisation des Arbeitskraftunternehmers. Aus einer eher naturwüchsigen, in erster Linie erholungsorientierten Lebensweise, mit z.B. einer starren Trennung von Arbeit und Freizeit, wird eine aktiv zweckgerichtete, alle individuellen Ressourcen und technisch-organisatorischen Mittel gezielt nutzende *Durchgestaltung des gesamten alltäglichen Lebenszusammenhangs*, die in neuer Qualität systematisch auf den Erwerb ausgerichtet ist.

Und dies drückt sich in einer neuen betrieblichen Devise aus: Nicht mehr, “Dienst ist Dienst, und Schnaps ist Schnaps”, sondern, “Wir brauchen Sie voll und ganz, zu jeder Zeit und an jedem Ort - und dazu müssen Sie Ihr Leben voll im Griff haben!” Mit einer systematischen, effizienzorientierten Gestaltung ihres Lebens tun Arbeitskräfte jedoch letztlich nichts anderes als die Produzenten und Anbieter von anderen Waren, wenn diese die Herstellung und Vermarktung ihrer Produkte von einer eher unorganisierten Form in eine rationalisierte Koordination überführen: Sie bilden einen auf Organisation und Technik beruhenden, kontinuierlich rationalisierten “*Betrieb*” - in unserem Fall zwar keinen Wirtschaftsbetrieb gewohnter Art, aber einen Betrieb zur Produktion und Vermarktung eines besonderen Produkts (des eigenen Arbeitsvermögens) unter besonderen Bedingungen (der Möglichkeiten und Grenzen des privaten Alltags).

### **Proletarier, Arbeitnehmer, Arbeitskraftunternehmer - historische Formen von Arbeitskraft**

Wenn man diesen sich abzeichnenden Strukturwandel von Arbeitskraft versucht, historisch zu

verorten, ergibt sich ein idealtypisches Drei-Phasen-Schema der leitenden Formen von Arbeitskraft in industriell-kapitalistischen Gesellschaften: In der Frühindustrialisierung dominiert die im wesentlichen unregelte Form des hochgradig und offen ausgebeuteten *“proletarischen Lohnarbeiters”*. Im sogenannten Fordismus des 20. Jahrhunderts setzt sich der bis heute bestimmende Typus des sozialstaatlich regulierten und gedämpft fremdausgebeuteten *“verberuflichten Arbeitnehmers”* durch. Dieser erhält nun (wie skizziert) Konkurrenz durch den kaum mehr sozial regulierten, im Gegenzug hoch individualisierten, sich selbst kontrollierenden und selbst-ökonomisierenden, *“verbetrieblichten Arbeitskraftunternehmer”*, der zum neuen Leittypus von Arbeitskraft für den globalisierten Neokapitalismus werden könnte.

Ein solcher Typus hat historisch Vorbilder, wie z.B. manche Führungs- und Expertengruppen, Freiberufler, Kleinselbständige, aber auch Tagelöhner und Heimarbeiter. Jetzt könnte die in solchen Formen angelegte Logik einer aktiven Selbstorganisation von Arbeit zur Basis eines neuen gesellschaftlichen Leittypus von Arbeitskraft werden, was nicht heißt, dass zukünftig alle Erwerbstätigen diesem Typus entsprechen werden und schon gar nicht in einheitlicher Form. Vermutlich werden deutliche Unterschiede nach Branchen und Berufsfeldern erhalten bleiben: Am auffälligsten ist der Wandel zur Zeit in jenen Arbeitsbereichen größerer Industrie und Dienstleistungsunternehmen, die aus den Betrieben ausgelagert wurden. Im selbständigen Handwerk und in den sog. *“freien Berufen”* sind schon immer gewisse Entsprechungen zur aktuellen Entwicklung vorzufinden, doch dürften sich auch hier die Anforderungen deutlich verschärfen.

### **Folgerungen für Personalführung und Personalentwicklung**

Von neuen auf Entgrenzung, Autonomisierung und Subjektivierung von Arbeit im geschilderten Sinne abzielenden Strategien versprechen sich Betriebe wichtige Vorteile. Erst nach und nach wird dabei jedoch deutlich, dass dies auch mit erheblichen *Kosten* und *Anforderungen* verbunden ist, für die *Arbeitskräfte*, wie für die *Betriebe*. Zum Teil führt dies in manchen Betrieben zu einer Rücknahme neuer Konzepte oder zu einer nur unvollständigen oder zögerlichen Umsetzung (gut belegt für die Praxis der Zielvereinbarung).

Es ist jedoch nicht zu erkennen, dass die Entwicklung wirklich zurückgedreht würde. Betriebe müssen gleichwohl offensichtlich erst lernen, die neuen Konzepte nutzbringend einzusetzen - was

dann in verschiedenen Bereichen zu durchaus sehr unterschiedlichen Formen der konkreten Realisierung führt, denn nicht überall sind entgrenzte Arbeitsform betrieblich in gleicher Weise angebracht. Arbeitskraftunternehmer sind in manchen Bereichen sinnvolle neue Formen von Arbeitskraft, in manchen Feldern wird es dadurch aber auch zu *neuartigen Problemen* kommen. Vor allem aber: Arbeitskraftunternehmer sind nicht effizient einzusetzen ohne gezielte flankierende Maßnahmen - den neuen Typus von Arbeitskraft bekommt man *nicht zum Nulltarif*.

### *Arbeitskraftunternehmer und Führung*

Arbeitskraftunternehmer haben ihre Stärke darin, dass sie mehr als andere selbständig arbeiten müssen und können. Dies gelingt aber nur, wenn sie entsprechend konsequent eingesetzt und geführt werden. Auf den ersten Blick könnte es so aussehen, als erforderten Arbeitskraftunternehmer weniger Führung. Das Gegenteil ist der Fall. Sie müssen vielmehr wesentlich *aufmerksamer* und noch *differenzierter geführt* werden als konventionelle Arbeitskräfte. Ja, Arbeitskraftunternehmer erfordern genau genommen sogar *eine Führung ganz anderer Art* (siehe umfassend dazu Wilkens 2003):

Beim Management von Arbeitskraftunternehmern geht es nur noch begrenzt um direkte Anweisungen, also darum, was wer, wie, wann, wo, usw. im Detail zu tun hat. Die Führung der neuen Arbeitskräfte ist demgegenüber eine systematisch *indirekte* Steuerung. Das heißt, Mitarbeiter des neuen Typs sind viel stärker als konventionelle Arbeitskräfte eher offen und allgemein an Aufgaben heranzuführen, die sie dann für ihre Zwecke selbständig organisieren und durchführen. Konkret bedeutet das etwa ...

- Ziele sind immer wieder neu realistisch gemeinsam abzuklären,
- ausreichend Ressourcen müssen zur Verfügung gestellt werden,
- die organisatorischen Strukturen sind flexibel an die wechselnden Aufgaben anzupassen,
- die erforderlichen Qualifikationen und die notwendigen Entscheidungskompetenzen müssen gesichert sein.

Es geht also weniger um Steuerung, als um Begleitung einer nun verstärkt selbständigen Arbeit - und dies gilt nicht nur für die so genannten "high potentials", sondern inzwischen für viele Gruppen im Betrieb. Es geht um Motivierung, um Aufmunterung, um Förderung und um ehrliche

Unterstützung - beliebte Schlagworte der letzten Jahre, die aber nur selten wirklich ernst genommen werden. Führungskräfte müssen hier also mehr und nicht weniger Verantwortung übernehmen, aber eine *Verantwortung mit neuer Logik*. Führung von Arbeitskraftunternehmern bedeutet mehr als *laissez-faire* (“Machen Sie mal, dann sehen wir weiter ...”) und partizipative Führung (“Sie sind doch damit einverstanden, oder ...”). Hier geht es um ein hochentwickeltes Commitment des Vorgesetzten für die Arbeit seiner Untergebenen, was weder selbstverständlich noch einfach zu praktizieren ist. Dies erfordert nämlich von den Vorgesetzten etwa so paradoxe Dinge wie ...

- die Autonomie der Untergebenen wirklich auszuhalten, ja sie sogar aktiv und ohne Statutsangst zu fördern,
- Kritik der Mitarbeiter nicht nur hinzunehmen, sondern sie regelrecht herauszufordern,
- nicht nur Aufgaben auf die Mitarbeiter abzuladen, sondern eine “Aufwärts-Delegation” zu akzeptieren,
- fehlerfreundlich zu sein, d.h. tatsächlich zu akzeptieren, dass auch mal was schief läuft und dies eine wichtige Lernchance (für beide Seiten) ist,
- den Mitarbeitern Möglichkeiten für Erfahrungen, Entwicklung und Veränderung zu geben,
- ernsthaft Vertrauen und Unterstützung zu gewähren

u.v.a.m.

Außerdem erfordert es, tatsächlich zu akzeptieren, dass die Mitarbeiter nicht nur das Wohl des Unternehmens im Auge haben, sondern auch ihre *eigenen Interessen* vertreten müssen (so wie der Vorgesetzte auch ...), also Interessen, die andere sind, als die der jeweiligen Führungskraft und des Betriebes. Es erfordert sogar, zu akzeptieren, dass moderne Arbeitskräfte ihre persönlichen Interessen ausgeprägter vertreten (und vertreten müssen), als klassische Arbeitnehmer - was die Kooperation spätestens dann nicht leicht macht, wenn dies zu Konflikten und Fluktuation führt. Und damit geht es schließlich darum, dass Führungskräfte beim Management von Arbeitskraftunternehmern systematisch mehr als bisher nach ehrlichen Arrangements zwischen den divergierenden Interessen (des Betriebs, der Führungskraft, des Mitarbeiters, der Kunden

...) suchen müssen. Mehr noch: Es geht darum, den Beschäftigten aktiv zu helfen, ihre eigenen Interessen überhaupt klar zu erkennen und wahrzunehmen, und sogar darum, ihnen zu helfen, sich nicht zu überfordern, um den Job auch noch übermorgen machen können; sie also vor sich selber zu schützen.

Dies bedeutet nicht zuletzt, Mitarbeiter nicht nur als betrieblich funktionales ‚Personal‘ zu sehen, sondern mehr denn je auch als *individuelle Person*. Auch das sagt sich leicht, ist aber schwierig umzusetzen. Das heißt etwa, zu sehen, dass Mitarbeiter auch ein Privatleben haben, das sie auf die Reihe kriegen müssen. Genauer: dass die Verbindung von Arbeit und Leben („work-life-balance“) eine zunehmend anspruchsvolle und immer schwieriger zu bewältigende Aufgabe eigener Art ist. Und es kann eine Aufgabe von Führung sein, genau dabei Unterstützung zu gewähren, will man wirklich exzellente und hoch motivierte Arbeitskraftunternehmer als Mitarbeiter haben.

Und schließlich bedeutet dies, sich noch mehr als bisher darauf einzustellen, dass jeder und jede *anders* ist: Männer und Frauen, Alte und Junge, Deutsche und Ausländer, die eine Berufsgruppe und die andere, Hoch- und Gering-Qualifizierte, feste Kernmitarbeiter und all die anderen Gruppen, die es immer mehr gibt. Kurz, es geht um *differentielle Führung*. Auch dies wird schon länger diskutiert (und nur selten praktiziert), aber für die Führung der neuen Arbeitskräfte wird man dies ernsthaft umsetzen müssen.

Fazit für diesen Punkt: Mit entgrenzter Arbeit und neuen Arbeitskräften entstehen erheblich erweiterte und neuartige Anforderungen an Fach- und Führungskräfte. Oder anders gesagt, der neue Typ von Arbeitskraft braucht einen neuen Typ von Führungskraft.

### *Arbeitskraftunternehmer und Betriebsorganisation*

Die Anforderung an die Arbeits- und Betriebsorganisation wird sich mit dem Einzug von Arbeitskraftunternehmern ändern. Dies betrifft vor allem drei Aspekte:

Zum einen wird auch die Logik der Organisation zunehmend *indirekter*. D.h., es wird keinesfalls auf Steuerung verzichtet, aber es wird immer weniger festgelegt, was im Detail im Arbeitsprozess konkreter Mitarbeiter passieren soll (manchmal sogar am Band einer Fließfertigung), um Flexibilität zu ermöglichen. Statt dessen wird zunehmend dadurch gesteuert, dass man die *Randbedingungen* der Prozesse gezielt beeinflusst. Konkret heißt dies: Auf der einen Seite eine systematische Kontrolle der *Inputs*, vor allem der für die Arbeit erforderlichen Ressourcen und Basisstrukturen sowie der dadurch entstehenden Kosten. Auf der anderen Seite eine Kontrolle der *Out-Puts* durch Zielvereinbarung und Controlling bzw. Benchmarking von Quantität und Qualität

der Produkte und Leistungen, von Kundenzufriedenheit und Marktpräsenz, usw.

Wird eine solche *“Rahmensteuerung”* konsequent betrieben, kann man hoffen, dass dadurch die Prozesse selber (also die konkrete Arbeitsausführung der neuen Arbeitskräfte) mehr Freiheitsgrade und damit Flexibilität, Situationssensibilität, Reagibilität und Innovativität bekommen, ohne jedoch die Kontrolle über den Gesamtzusammenhang zu verlieren.

Zum zweiten ist Organisation unter entgrenzten Bedingungen immer weniger eine starre Aufbauorganisation mit festen Hierarchien als vielmehr zunehmend eine *dynamische* Organisation von *vielfältigen Prozessen*, mit *multipel einsetzbaren Modulen* und *variablen Zuordnungsverhältnissen*. Das heißt: Aufgaben werden auf Zeit mit veränderlichen Strukturen und kontingenten Ressourcen bewältigt und Mitarbeiter werden diesen dynamisch mit flexiblen Einbindungen zugeordnet. Team- und Projektarbeit sowie eine Matrixorganisation, oft verbunden mit marktähnlichen Steuerungsmechanismen, sind hierfür die typischen Mittel.

Zum dritten geht es zunehmend um eine Organisation durch *abstrakte Organisationsparameter*. Eine Organisation entgrenzter Arbeit bedeutet, wie gesagt, nur noch bedingt klare Zuordnungen und feste Anweisungen dafür, was zu tun ist. Statt dessen geht es zunehmend um die Definition und Begründung von allgemeineren Orientierungen, von Globalzielen, langfristigen Visionen, basalen Werten, generalisierten Leitlinien, fach- und abteilungsübergreifenden Standards usw. Auf diese bewusst „unscharfen“ Größen werden alle Einheiten und Mitarbeiter persönlich eher eingeschworen und motiviert, als dass sie beauftragt und kontrolliert werden. Ihre Aufgabe ist es dann, diese abstrakten Parameter im jeweiligen Bereich zu konkretisieren und unter Rückgriff auf organisatorische Ressourcen selbstorganisiert praktisch umzusetzen. *So* sieht eine *Betriebsorganisation für Arbeitskraftunternehmer* aus. Dass dies nicht einfach umzusetzen ist, liegt auf der Hand, aber nur so kann man die Potentiale entgrenzter Arbeitskräfte wirklich nutzen. Fazit hier: Betriebliche Organisation für Arbeitskraftunternehmer ist mehr als bisher eine indirekte Rahmensteuerung durch systematische (und datentechnisch unterstützte) Input- und Outputkontrolle. Es ist die Herstellung und Sicherung einer multifunktionalen Plattform und die Formulierung allgemeiner Parameter für relativ autonome Prozesse von Arbeitskräften vor Ort.

#### *Arbeitskraftunternehmer und Personalentwicklung*

All dies hat vielfältige Konsequenzen für die betriebliche Personalentwicklung. Weiterhin geht es den Betrieben natürlich um die Sicherung ausreichender Fachfähigkeiten für ihre jeweiligen Aufgaben. Aber dies reicht nicht mehr. Unter Bedingungen entgrenzter Arbeit müssen Betriebe

wesentlich mehr als bisher auf vielfältige *überfachliche Qualifikationen* achten. Auch das ist schon länger ein wichtiges Thema, aber mit der Verbreitung von Arbeitskraftunternehmern geht es noch einmal um Fähigkeiten einer ganz neuen Qualität. Und es wird zunehmend zu einer dringlichen betrieblichen Aufgabe, diese ernsthaft zu kennen, aktiv zu fördern, und schließlich gezielt auszubilden. Man kann auch von den *Schlüsselqualifikationen von Arbeitskraftunternehmern* sprechen, die betrieblich erkannt und entwickelt werden müssen, will man die neuen Arbeitskräfte produktiv einsetzen. Diese notwendigen Kernkompetenzen neuer Arbeitskraft kann man (analog zu den Charakteristiken des Arbeitskraftunternehmers) drei Ebenen zuordnen:

- Fähigkeiten zur *Selbstorganisation* und *Selbstkontrolle*, oder zum “Selbstmanagement” im jeweiligen konkreten Arbeitsprozess - und zwar zunehmend für alle Gruppen und nicht nur für Führungskräfte und -experten,
- Fähigkeiten zur gezielten *Herstellung* und *Weiterentwicklung* der eigenen *Qualifikationen* sowie deren aktiver “*Vermarktung*” im Betrieb wie auf dem Arbeitsmarkt - mit anderen Worten: Fähigkeiten zur Selbstökonomisierung,
- Fähigkeiten zur gezielten *Organisation* und *Rationalisierung* des gesamten eigenen *Alltags* und des gesamten *Lebensverlaufs*. Dies schließt ein, zu organisieren, wann und wie man *nicht* arbeitet - also wie man die anderen Dinge im Leben betreibt und wie man dies alles zusammenbringt.

Die mit entgrenzter Arbeit entstehenden neuen Anforderungen und dann die dazu erforderlichen neuen Fähigkeiten verändern jedoch nicht nur die Personalarbeit der Betriebe. Langfristig wird dies zu einem *erweiterten Bildungsbegriff* und auch zu einer neuen Vorstellung von *Beruf* führen, auf die sich die Betriebe jedoch werden einstellen müssen. Dazu nur zwei Schlagworte:

*Bildung* wird zukünftig immer weniger eine standardisierte Unternehmung sein, die die Lernenden in enge institutionelle Raster zwingt und ein eher passives Bildungsverhalten fördert - so das bisherige Modell. Statt dessen wird es immer mehr um eine sehr differenzierte, letztlich *individuelle Bildung* gehen, die jeder einzelne wesentlich mehr als *aktive Selbst-Bildung* betreibt - bei der er aber auf gesellschaftliche Angebote zurückgreift, die dann verstärkt offen und modular sein werden. Analog zum Begriff subjektiver Arbeit kann man hier von einer Tendenz zur “*Subjektivierung von Bildung*” sprechen (vgl. Egbringhoff u.a. 2003).

Analog wird sich auch die Vorstellung davon ändern, was ein *Beruf* ist. Es geht zukünftig immer weniger um gesellschaftlich hoch regulierte und starre Muster von Fähigkeiten, die auf langfristige

Stabilität ausgerichtet sind (so das bisherige Modell von Beruflichkeit, zumindest in Deutschland). Statt dessen wird jetzt auch Beruf sehr viel individueller und dynamischer: Aufbauend auf weit gefasste Grundberufe wird man zunehmend über Weiterbildungen aller Art ausgeprägt eigene berufliche Profile entwickeln und dann vermarkten. Deren Inhalte werden zudem, wie angedeutet, weniger als bisher ausschließlich fachlich sein. Wesentlich stärkere Bedeutung bekommen demgegenüber überfachliche oder allgemeine Fähigkeiten sowie generelle Persönlichkeitsmerkmale und Erfahrungen aller Art. Beides zusammen ergibt ein ganz neues Modell von Beruflichkeit, das man "*reflexiven Individualberuf*" nennen kann (vgl. Voß 2001). Betriebliche Personalorganisation und Personalentwicklung wird auf solche Veränderungen reagieren müssen. Das heißt vor allem: Aus- und Weiterbildung muss sich auch in den Betrieben stärker auf die *einzelne Person* und *ein aktives Bildungs- und Berufsverhalten* ausrichten. Statt mit fixen Berufsbildern zu arbeiten, wird man sich auf offene, sich kontinuierlich ändernde modulare Berufsmodelle und komplementär auf sehr individuelle berufliche Konstellationen und Strategien der Mitarbeiter einstellen müssen. Das macht manches komplizierter, hat aber auch erhebliche Vorteile.

### **Anforderungen für die Beratung**

Eine Verbreitung des Typus Arbeitskraftunternehmer wirkt sich, wie beschrieben, umfassend und auf allen Ebenen des Betriebes aus (Betriebsorganisation, Führung, Personalentwicklung, Mitarbeiter). Wir wollen nun einige Überlegungen anschließen, die danach fragen, welche Folgen diese Entwicklungen für die Beratung haben könnten.

Zunächst ist davon auszugehen, dass die mit dem Arbeitskraftunternehmer verbundenen neuen Anforderungen an die Betriebe Veränderungsprozesse implizieren, die für alle am Betriebsgeschehen Beteiligten relevant sind sowie mit Verunsicherung und Orientierungslosigkeit verbunden sind. Ganz allgemein lässt sich festhalten: Der Arbeitskraftunternehmer löst einen Beratungsbedarf aus, der *auf umfassende Wissensvermittlung über die neuen Arbeits- und Betriebsrealitäten* zielt. Es bedarf demzufolge der:

- grundlegenden Erläuterung des strukturellen Hintergrundes der Entwicklungen mit Blick auf Entgrenzung von Arbeit und Autonomisierung,
- der Klärung spezifischer Phänomene wie zunehmende Selbstkontrolle,

Selbstrationalisierung und Selbstökonomisierung der Arbeitskräfte,

- der offensiven Bewusstmachung ihrer ambivalenten Implikationen, d.h. der Thematisierung ihrer Chancen und Risiken, z.B. gestiegene Arbeitsintensität als Preis der Autonomie

u.v.a.m.

Um das, was aktuell in den Betrieben durch veränderte Strategien praktiziert wird genau zu verstehen, würde dies eine *umfassende Aufklärung* im Sinne einer „Expertenberatung“ für alle an diesen Veränderungsprozessen Beteiligten erforderlich machen.

Auf der Handlungsebene lassen sich in einem weiteren Schritt vielfache Konsequenzen für diverse (Beratungs-)Professionen ableiten, die vermutlich aus sehr unterschiedlichen Perspektiven und mit pluralen Aufträgen, Kompetenzen und Konzepten in der betrieblichen Praxis beratend und unterstützend tätig sind. Einige Anforderungen könnten wie folgt beschrieben werden:

### *Organisationsberatung*

Eine für Arbeitskraftunternehmer „passende“ Betriebsorganisation mit einer indirekten Rahmensteuerung und eher allgemeinen Organisationsparametern ist in der praktischen Umsetzung hoch voraussetzungsvoll. Die Implementierung dieser „unscharfen Größen“ stellt insofern für Organisationsberater eine Herausforderung dar. Es geht darum, zwischen innovationsförderlichen Freiräumen für die Beschäftigten und Funktionalität des Gesamtzusammenhangs eine Balance zu sichern. Eine solche eher langfristig angelegte Prozessberatung würde über eine auf Detailsteuerung und Kontrolle beruhende Organisationsberatung weit hinaus gehen. Ebenso wäre eine „unternehmenskulturelle Flankierung“ dieses Umbaus vorstellbar. Die mentalen und identitätsbezogenen Faktoren (Arbeitsansprüche, Erwerbsorientierung, Motivation) sind bei Arbeitskraftunternehmern in unterschiedlichem Maß ausgeprägt. Einige Personen wollen wie „Mitunternehmer“ im eigenen Betrieb eigenverantwortlich arbeiten, ohne aber die Sicherheit und Orientierung auf ein festes abhängiges Angestelltenverhältnis relativieren zu müssen. Die Ambivalenz der Anforderungen, wie sie sich z.B. in der Vereinbarkeit von Betriebsbindung und Loyalität sowie gleichzeitiger Anforderung der Selbstökonomisierung und -vermarktung zeigt, wirft neue Fragen des Umgangs miteinander für Mitarbeiter und Betriebsleitung und die Sicherstellung von Commitment auf. Eine auf die Bedürfnisse, Ansprüche, Grundorientierungen und Potenziale des Arbeitskraftunternehmers

orientierte Betriebskultur ergibt sich nicht einfach – schon gar nicht kann sie „erzeugt“ werden. Möglicherweise könnte aber ein *problemorientierter Verständigungs- und Aushandlungsprozess* der betrieblichen Akteure durch professionelle Beratung gezielt forciert werden.

### *Führungskräfteberatung*

Die Führungskräfte sind zentral von den betrieblichen Veränderungen durch Arbeitskraftunternehmer betroffen. Von ihnen hängt oftmals die Richtung der Entwicklung ab. Mit Beratung kann hier Einsicht in eine andere Art von Führung gewonnen und mitgeholfen werden, neue Führungsaufgaben zu erkennen und schließlich eine auf den Arbeitskraftunternehmer zugeschnittene Führungspraxis zu erproben. Wenn es – wie oben beschrieben – weniger um Steuerung und verstärkt um Begleitung und Unterstützung weitgehend autonom arbeitender Mitarbeiter geht, dann stellt *Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte* eine neue Schlüsselkompetenz dar. Die paradoxen Anforderungen stellen das Selbstverständnis „alter“ Führungskräfte in Frage und bewirken möglicherweise Irritationen. In diesem Prozess benötigen sie Beratung, die darauf zielt, ihre *neue Rolle als Führungskraft von Arbeitskraftunternehmern* individuell zu finden und zu füllen.

### *Personalentwicklungs- und Mitarbeiterberatung*

Auch hier geht es darum Impulse zu setzen und Support zu geben, um mit den Personalverantwortlichen und Mitarbeitern neue, den Bedingungen des Arbeitskraftunternehmers entsprechende Einstellungen und Routinen zu etablieren. Wenn Personalentwickler zukünftig stärker *subjektorientierte Bildungs- und Qualifizierungskonzepte* entwickeln sollen, erfordert dies zunächst eine Umstellung ihrer bisher gewohnten Handlungslogik: einer weitgehend statistischen Ermittlung von objektivem Weiterbildungsbedarf und der Bereitstellung des daraus abgeleiteten Angebotes. Wie können Personalverantwortliche befähigt werden, den erforderlichen Rahmen zur Verfügung zu stellen, in dem die Mitarbeiter ihre für sich passenden Angebote eigenverantwortlich, selbst nachfragen?

Die Arbeitskraftunternehmer selbst werden in jeder Hinsicht umfassende Unterstützung und Beratung benötigen. Die *Ausweitung von Einzel- und Gruppencoaching*, das auf die systematische Reflexion des beruflichen Handelns unter veränderten Bedingungen zielt, könnte ein wichtiger Beratungsansatz sein. Diese Coachingprozesse könnten in verstärktem Maße innerhalb des Betriebes stattfinden und für mehr und andere Mitarbeitergruppen als bisher ein

selbstverständliches Element ihres Arbeitshandelns werden. Dies wäre dann kein Exklusivangebot mehr für ausgewählte Führungseliten, sondern notwendig, um erst längerfristig für die Arbeitskräfte spürbaren Folgeproblemen, wie Dauerstress, chronische Überforderung bis hin zu regelrechter "Arbeitsphobie" und vergleichbaren Symptomen krankmachender Arbeitsbedingungen vorzubeugen. Als Arbeitskraftunternehmer muss man lernen, mit tag für tag auftretenden konfligierenden Handlungsanforderungen souverän und zufriedenstellend umzugehen, d.h. z.B. selbstverantwortlich und ergebnisorientiert arbeiten zu können, ohne sich dafür permanent selbst auszubehuten zu müssen. Es gilt für Arbeitskraftunternehmer im persönlichen Interesse zu sichern, dass die Effizienz und Qualität der Arbeit auch auf Dauer geleistet werden kann. Dazu gehört ein ausgeprägtes Bewusstsein über die eigene Entscheidungssouveränität und Verhandlungsmacht, die insbesondere beinhaltet, entschlossen eigene Begrenzungen vorzunehmen und durchzusetzen. Diese Umstände erfordern dringlich externe Beratung, die individuelle Befindlichkeiten und Dispositionen berücksichtigt und die Einheit von Person und Arbeitskraft in den Mittelpunkt stellt. Ein wichtiges Ziel bestünde darin, den Mitarbeitern Unterstützung dabei zu geben, unter entgrenzten Arbeitsbedingungen das *rechte Maß* für sich selbst zu finden.

Gewiss eröffnet der neue Basistyp des Arbeitskraftunternehmers und seine umfassenden Folgen Beratungsbedarf in verschiedene Richtungen. Inwieweit der Arbeitskraftunternehmer möglicherweise auch innovative, andere Beratungsansätze oder –kompetenzen als bisher erfordert, gälte es in der Profession auszuloten.

### **Literaturauswahl**

- Egbringhoff, J./ Kleemann, F./ Matuschek, I./ Voß, G.G. (2003). Subjektivierung von Bildung. Bildungspolitische und bildungspraktische Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit (Arbeitsbericht Nr. 233 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg). Stuttgart: AfTA.
- Gottschall, K./ Voß, G.G. (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München, Mering: Hampp.
- Pongratz, H.J./ Voß, G.G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Zeitschrift für Personalforschung, 7 (1), 30-53.
- Pongratz, H.J./ Voß, G.G. (2003a). Erwerbstätige als "Arbeitskraftunternehmer". In SOWI - sozialwissenschaftliche Informationen, 30 (4), 42-52.
- Pongratz, H. J./ Voß, G.G. (2003). Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.
- Voß, G.G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31 (3), 473-487.
- Voß, G.G. (2001). Auf dem Wege zum Individualberuf? Zur Beruflichkeit des Arbeitskraftunternehmers. In Th. Kurz (Hrsg.), Aspekte des Berufs in der Moderne (S. 287-314). Opladen: Leske + Budrich.
- Voß, G.G. (2001a). Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Typus von Arbeitskraft und seine sozialen Folgen. In H.

- Reichold / A. Löhr/ G. Blickle (Hrsg.), Wirtschaftsbürger oder Marktopfer? Neue Beschäftigungsverhältnisse - ein Risiko für Gesellschaft, Recht und Ethik? (S. 15-32). Mering, München: Hampp.
- Voß, G.G./ Pongratz, H.J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der "Ware Arbeitskraft"? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), 131-158.
- Wilkens, U. (2003). Zum Management von Arbeitskraftunternehmern bei wissensintensiver Arbeit. Arbeitskräftepolitik zwischen Bindung und Durchlässigkeit. Habilitationsschrift TU Chemnitz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft (Veröff. i.V.)

**G. Günter Voß**, geb. 1950, Prof. Dr. rer.pol. Professor für Industrie- und Techniksoziologie an der Technischen Universität Chemnitz; [guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de](mailto:guenter.voss@phil.tu-chemnitz.de).

**Julia Egbringhoff**, geb. 1970, Doktorandin an der Professur für Industrie- und Techniksoziologie an der Technischen Universität Chemnitz und Bereichsleiterin für Neue Arbeitsformen und Bildung beim Institut Arbeit und Gesellschaft (INAG); [j.egbringhoff@inag-online.de](mailto:j.egbringhoff@inag-online.de)

Der Beitrag ist veröffentlicht in:

Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation. 3/2004. Schwerpunktheft Individualisierung. S. 19-27.

Weinheim: Beltz Verlag.

Der Text entspricht im Detail nicht der Veröffentlichung, insbesondere die Formatierung und Paginierung. Bitte daher immer aus dem Original zitieren.