

# Arbeitskraftunternehmer – wo bist du?



© CrossDuck/flickr.de

von Sebastian Barteczko

---

---

*Die kontrovers diskutierte Arbeitskraftunternehmerthese beschäftigt die Sozialwissenschaften seit mehr als einem Jahrzehnt. Aufgrund betrieblicher Reorganisationsprozesse können sich Beschäftigte nicht mehr auf das Sicherheitsversprechen der Beschäftiger/innen verlassen. Auf diese Situation der Unsicherheit reagieren die Akteur/innen mit einem Strategiewechsel. Dabei wird die Betriebsorientierung zugunsten einer Arbeitsmarktorientierung aufgegeben. Infolgedessen müssen die Beschäftigten strategisch agieren und ihre Fähigkeiten aktiv auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt anbieten und vermarkten. Kurz, sie werden zu ‚Arbeitskraftunternehmer/innen‘. Doch lassen sich solche Vermarktlichungstendenzen auch tatsächlich empirisch beobachten? Dieser Frage wird anhand von Einzelfallanalysen im nachfolgenden Artikel nachgegangen. Dabei wird aufgezeigt, dass sich die Beschäftigten in klassischer Weise an ihren Betrieben orientieren und ein aktives Angebotsverhalten auf dem externen Arbeitsmarkt erheblich von situativen Faktoren, wie den Haushaltsarrangements, dem Alter oder der betrieblichen Situation abhängt. Die Ergebnisse des Beitrags geben Hinweise darauf, dass die postulierten Vermarktlichungstendenzen bei den Beschäftigten empirisch nicht stark ausgeprägt sind.*

## **1. Orientierungswechsel bei den Beschäftigten? Einführung in den Forschungsstand**

Die betriebliche Arbeitsorganisation befindet sich im Wandel. Infolge neuer Anforderungen, welche der global agierende Kapitalismus an die Betriebe stellt, kommt es zu massiven Reorganisationsprozessen. Verschärfte Wettbewerbsbedingungen veranlassen das Unternehmensmanagement zur Erweiterung betrieblicher Reaktionsmöglichkeiten (Stichwort: Flexibilisierung) und zum Kostenabbau (vgl. Pongratz 2002: 9). Outsourcing und die Androhung von Standortverlagerungen bilden hierbei nur die Spitze des Eisberges. Mit Einführung der neuen Arbeitsformen der ergebnisorientierten Steuerung von Arbeitsprozessen über Zielvereinbarungen werden die rigiden tayloristischen Arbeitsformen abgelöst. Sie propagieren Eigenverantwortung und neue Autonomiespielräume, während gleichzeitig verschärfte Leistungsanforderungen und Arbeitsbedingungen auf die Beschäftigten warten (vgl. Urban 2001: 104). Die Relativierung von Arbeitsplatzsicherheit durch die Beschäftiger/innen und die Rückbindung dieser an individuelle Leistungen und Markterfolge führen zu einer Verunsicherung innerhalb der Beschäftigtengruppen.

Auf die ‚Wiederkehr der sozialen Unsicherheit‘ (vgl. Castel 2009) bis tief hinein in die gesellschaftliche Mitte reagieren die Beschäftigten mit einer Neuorientierung und einem Strategiewechsel. ‚Rekommodifizierungsprozesse‘ (vgl. Breen 1997) führen sowohl aufseiten der Beschäftigten/innen als auch aufseiten der Beschäftigten zur Auflösung des ‚alten‘ psychologischen bzw. impliziten Arbeitsvertrags, der langfristige Arbeitsplatzsicherheit gegen Loyalität versprochen hatte. An dessen Stelle tritt ein auf kurze Frist angelegter und auf einem rein ökonomischen Austauschverhältnis basierender „transaktionaler Kontrakt“, dessen neues Motto lautet: ‚Wir bleiben nur solange zusammen, wie es für uns beide von Vorteil ist.‘ Der Verlust des Sicherheitsversprechens durch den/die Beschäftigte/in verändert die innere Haltung der Beschäftigten, welche sich nicht mehr an ihren Betrieben orientieren, sondern am überbetrieblichen Arbeitsmarkt (vgl. Bernhardt et al. 2008: 278f.).

Folgt man der These von G. Günter Voß und Hans J. Pongratz, so führen die „neuen Strategien der betrieblichen Nutzung von Arbeitsfähigkeiten zu einem grundlegenden Wandel der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeitskraft“ (Voß/Pongratz 1998: 132). Der/die passiv und risikoavers handelnde ‚verberuflichte Arbeitnehmer/in‘ der fordistischen Ära wird zunehmend durch den neuen Leit-

typus des ‚Arbeitskraftunternehmers‘/ der ‚Arbeitskraftunternehmerin‘ ersetzt (vgl. ebd.; zur Kritik vgl. Deutschmann 2001; Faust 2002; Matuschek et al. 2004). Im Sinne Max Webers handelt es sich hierbei um einen Idealtypus. In einem solchen idealen analytisch-pointierten Modell werden alle charakteristischen Elemente eines Phänomens gebündelt. „Ein derartiges Konstrukt ist nicht zur Beschreibung der Wirklichkeit gedacht, sondern als analytische Messlatte, der sich empirische Befunde mit mehr oder weniger großen Abweichungen zuordnen lassen“ (vgl. Pongratz/Voß 2004b: 211).

Zugespitzt formuliert, handelt es sich beim/bei der Arbeitskraftunternehmer/in um eine/n strategisch handelnde/n Akteur/in, welche/r keine intrinsische Betriebsbindung mehr aufweist, zunehmend auf den externen oder überbetrieblichen Arbeitsmarkt fixiert ist und seine/ihre Fähigkeiten „hochgradig gezielt und kontinuierlich auf eine potenzielle wirtschaftliche Nutzung hin entwickeln und aktiv verwerten [muss, S.B.] (auf dem Arbeitsmarkt wie innerhalb von Beschäftigungsverhältnissen)“ (Pongratz/Voß 2004a: 12f.; vgl. Bernhardt et al. 2007; Faust 2002). Um den neuen inner- wie überbetrieblichen Anforderungen gerecht zu werden, müssen sich die Beschäftigten, so die These, ‚selbst-ökonomisieren‘; also einerseits ihre Leistungen zweck- und

kostenbewusst im Betrieb einsetzen, ihr Qualifikationsprofil permanent an sich verändernde Anforderungen anpassen und andererseits aktiv sicherstellen, dass ihre Fähigkeiten gebraucht und gekauft werden. Infolgedessen verfügt der/die Arbeitskraftunternehmer/in nicht mehr über einen standardisierten, sondern über einen individuellen Beruf (vgl. Voß/Pongratz 1998: 144f.). Berufliche Standards bilden zwar immer noch die Basisqualifikation der Beschäftigten, werden jedoch sukzessive durch formelle und informelle Weiterbildungen ersetzt. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die diskursiven Anrufungen an die „Unternehmer ihrer Selbst“ (vgl. Bröckling 2007) auch in der betrieblichen Praxis jenseits der hierfür prädestinierten Berufsgruppen (Unternehmensberater/innen, künstlerische, journalistische oder Medienberufe) angekommen sind. Führen diese neuen Rahmenbedingungen dazu, dass wir alle Arbeitskraftunternehmer/innen werden? Die bisherigen Forschungsergebnisse scheinen eher gegen die Prognose dieses neuen Leitbildes zu sprechen. So verweisen Voß und Pongratz in ihrer Studie zu Erwerbsorientierungen von Beschäftigten in partiell entgrenzten Arbeitsformen (Gruppen- und Projektarbeit) selbst auf das breite und ambivalente Spektrum subjektiver Reaktionen auf die gewandelten gesellschaftlichen Arbeitsanforderungen (vgl. Pongratz/Voß

2003). Die empirische Prüfung der Ökonomisierungsthese ergab, dass es markante Diskrepanzen im Verhältnis von Nutzung und Vermarktung der eigenen Arbeitskraft auch bei qualifizierten Beschäftigten gibt (vgl. Pongratz 2012: 218). Beispielhaft zeigt sich dies am Typus der Leistungsoptimierer/innen. Sie haben ein verstärktes Interesse daran, sich und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und zu optimieren. Leistungsverdichtungen werden subjektiv nicht als Belastungen empfunden, sondern als neue Gelegenheiten, bei denen sie ihre Problemlösungskompetenz unter Beweis stellen können. Näherert sich dieses Verhalten dem Ideal der Arbeitskraftunternehmer/innen bereits an, so kann dennoch gleichzeitig eine dem theoretischen Modell gegenläufige ‚Absicherungsmentalität‘ konstatiert werden, nämlich im Sinne einer Orientierung an betrieblichen und beruflichen Sicherheitsvorstellungen (vgl. Pongratz/Voß 2004b: 220f.). Das gemeinsame Auftreten von Absicherungs- und Arbeitskraftunternehmer/innenlogik stellt jedoch die idealtypische Konstruktion der Arbeitskraftunternehmer/innen infrage. Während Voß und Pongratz versuchen, dieses Spannungsverhältnis durch die noch vorherrschende ‚Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen‘ zu erklären und davon ausgehen, dass sich, ähnlich wie bei den Leistungsoptimierer/innen, arbeitskraftunternehmerische Verhaltenswei-

sen weiter ausbreiten werden, bleiben die Deutungen und Präferenzen der Befragten hierzu ebenso unberücksichtigt wie die Voraussetzungen für ein arbeitskraftunternehmerisches Handeln (vgl. Faust 2002: 60f.; Pongratz/Voß 2004b: 223; Kleeemann/Voß 2010: 434).

An dieser Stelle soll der nachfolgende Beitrag ansetzen und sich aus der Beschäftigtenperspektive mit der Vermarktlichungs- und Arbeitsmarktorientierungsthese des Arbeitskraftunternehmer/innentheorems auseinandersetzen. Hierbei geht es um die Frage, wie und unter welchen Umständen abhängig Beschäftigte ein ‚aktives Angebotsverhalten‘ im Sinne einer verstärkten Arbeitsmarktorientierung und ‚Vermarktung‘ der eigenen Fähigkeiten auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt aufweisen. Eng damit verbunden ist die Frage, ob es zu einer grundlegenden Veränderung der Präferenzen der Akteur/innen kommt.

Basis der hier vorgestellten empirischen Ergebnisse sind drei Einzelfallanalysen, welche im Rahmen der Lehrforschung ‚Erwerbsverläufe zwischen Arbeitsmarkt und Betrieb‘ in den Jahren 2010 und 2011 an der Friedrich-Schiller-Universität Jena durchgeführt worden sind (vgl. Barteczko et al. 2012). Mit Bezug auf die Forschungsbefunde der Lehrforschung wird die These vertreten, dass die Beschäftigten sich in klassischer Weise an ihren Betrieben orientieren und ihre Aktivitä-

ten auf diese ausrichten. Betriebswechsel und ‚aktives Angebotsverhalten‘ finden erst statt, wenn sich die betrieblichen Rahmenbedingungen verändern und somit zu einer Neubewertung der Handlungsalternativen führen.

Im Folgenden wird zunächst das empirische Design der Lehrforschung vorgestellt, um daran anschließend die zentralen Ergebnisse zu präsentieren. Abschließend soll danach gefragt werden, ob sich bei den Beschäftigten arbeitskraftunternehmerische Verhaltensweisen im Sinne einer verstärkten Arbeitsmarktorientierung entwickelt haben.

## 2. Das empirische Design der Lehrforschung

‚Erwerbsorientierungen zwischen Arbeitsmarkt und Betrieb‘ bildeten den Ausgangspunkt der 2010/2011 durchgeführten Lehrforschung. Mithilfe problemzentrierter Leitfadeninterviews (vgl. Witzel 2000) wurde den Fragen nachgegangen, wann, wie und unter welchen Umständen abhängig Beschäftigte im mittleren Alter noch einmal bereit sind, freiwillig oder unfreiwillig einen Betriebswechsel zu vollziehen. Die durchgeführten Leitfadeninterviews gewährten uns einen Einblick in die Erwerbsbiografie der Befragten, deren Präferenzen und ihre zukünftigen Erwerbsstrategien. Insgesamt wurden 42 Personen (17 Frauen und

25 Männer) aus zehn Branchen befragt. Das Sample setzte sich zu fast gleichen Teilen aus berufsfachlich Qualifizierten (MQ; n=17) und hoch qualifizierten (HQ; n=18) zusammen. Die restlichen sieben Fälle wiesen eine einfache Qualifikation (EQ) auf. Die Einteilung des Qualifikationsniveaus erfolgte anhand des heute ausgeübten Berufs. Unsere Fallauswahl wurde von zwei Kriterien geleitet: Zum einen sollten die Befragten mindestens zehn Jahre Berufserfahrung haben (Ausschluss trivialer Suchmobilität während der beruflichen Orientierungsphase) und zum anderen mindestens einen Stellenwechsel innerhalb der letzten fünf Jahre vollzogen haben (Wechselerfahrungen). Aufgrund des Auswahlverfahrens (über die persönlichen Netzwerke der Studierenden in Jena) lag der Schwerpunkt vor allem auf Erwerbsbiografien aus den neuen Bundesländern. Diese konnten darüber hinaus um zehn Fälle aus den alten Bundesländern ergänzt werden.

Forschungsgegenstand waren die Erwerbsorientierungen der Beschäftigten. Diese umfassen nicht nur die subjektiven Deutungen der derzeitigen Erwerbs- und Arbeitssituation und die individuellen Präferenzen der Befragten, sondern auch die kurz- und langfristigen Ziele der Erwerbsgestaltung (geprägt durch die bisherigen Erwerbserfahrungen und die Erwartungen für die nähere berufliche Zukunft) (vgl. Barteczko et al. 2012: 38f.;

Pongratz/Voß 2003: 34). Die Zukunftserwartungen der Befragten, operationalisiert durch die Frage, ob die Beschäftigten davon ausgehen, in näherer Zukunft einen betrieblichen Wechsel vorzunehmen, dienten als Grundlage einer Typologie von Erwerbsorientierungen. Wir unterschieden grundsätzlich zwischen einer Betriebsorientierung (Verbleib beim/bei der derzeitigen Beschäftiger\_in, wenn keine grundlegenden Probleme auftreten, wie z.B. betriebliche Krisen) und einer Arbeitsmarktorientierung (langfristige Wechsel im Extremfall bis ins hohe Alter).

Nachfolgend sollen die zentralen Ergebnisse anhand von drei Einzelfallanalysen vorgestellt werden. Es handelt sich hierbei um die Fälle 29-HQ-M54 (arbeitsmarktorientiert), 10-HQ-M40 (arbeitsmarktorientiert) und den Fall 31-HQ-M38 (betriebsorientiert). Die Fallcodes setzen sich aus der Durchnummerierung (1 bis 42), der Qualifikation (EQ/MQ/HQ), dem Geschlecht sowie dem Alter zusammen. Bei den ausgewählten Fällen handelt es sich um drei männliche hochqualifizierte Beschäftigte. Einerseits soll so die Vergleichbarkeit der Fälle sichergestellt werden. Andererseits sind diese Beschäftigten aufgrund ihres hohen Qualifikationsgrades am ehesten in der Lage, Betriebswechsel zu vollziehen und eine Strategie des ‚aktiven Angebotsverhaltens‘ zu realisieren. Über die Heterogenität der Tätigkeitsfel-

der kann zudem das Postulat überprüft werden, dass sich arbeitskraftunternehmerische Tendenzen über alle Beschäftigtengruppen hinweg ausbreiten. Darüber hinaus handelt es sich bei den hier ausgewählten Fällen um repräsentative Vertreter der bereits erwähnten Orientierungstypen. Bevor im nächsten Abschnitt die Ergebnisse präsentiert werden, soll nachfolgend eine kurze erwerbsbiografische Fallcharakterisierung erfolgen.

Beim Fall 29-HQ-M54 handelt es sich um einen in der Personaldienstleistungsbranche tätigen Niederlassungsleiter. Nach einer Ausbildung zum Elektroinstallateur und einem Fernstudium zum Elektrotechniker war er zunächst in einem größeren Kommunikationsunternehmen als Servicetrainer tätig. Nachdem das Outsourcing dieses Unternehmensbereichs beschlossen wurde, bot das Unternehmen dem Beschäftigten an, das neu zu entstehende Schulungszentrum in Selbstständigkeit zu leiten. Aufgrund wirtschaftlicher Schwierigkeiten musste er seine Selbstständigkeit aufgeben und wechselte in ein mittelständisches Dienstleistungsunternehmen. Die Wirtschaftskrise 2009 zwang ihn zur Aufgabe seiner Tätigkeit als stellvertretender Geschäftsführer. Nach einjähriger Phase der Erwerbslosigkeit wechselte er in das derzeitige Personaldienstleistungsunternehmen.

Der Beschäftigte 10-HQ-M40 ist derzeit in der Aus- und Weiterbildungsbranche als

Seminarleiter für die Reintegration von arbeitslosen Jugendlichen und Erwachsenen zuständig. Nach Abschluss seiner Zimmermannslehre und der Anstellung in einer Reihe von Bauunternehmen absolvierte der Befragte eine Umschulung zum Arbeitspädagogen. Nach erfolgreichem Abschluss arbeitete er als Ausbilder in einer JVA. Im Anschluss an diese Tätigkeit erfolgte ein weiterer Betriebswechsel. Seine Anstellung als Lehrer in einer Behindertenwerkstatt musste er aufgrund von Divergenzen mit dem Vorgesetzten schon während seiner Probezeit aufgeben. Nach einem Monat der Arbeitslosigkeit erhielt er die Anstellung in der derzeitigen Weiterbildungsakademie. Zum Zeitpunkt der Befragung wurde der befristete Arbeitsvertrag des Beschäftigten bereits dreimal verlängert, sodass abzusehen ist, dass ein weiterer Betriebswechsel zeitnah erfolgen wird.

Beim letzten hier zu betrachtenden Fall 31-HQ-M38 handelt es sich um den Leiter einer Steuerkanzlei. Mitte der 1990er Jahre absolvierte er seine Ausbildung als Steuerfachangestellter und war anschließend im Ausbildungsbetrieb in dieser Funktion tätig. Im Anschluss an seine Zivildiensttätigkeit nahm er die Erwerbstätigkeit im ehemaligen Ausbildungsbetrieb wieder auf und qualifizierte sich nach einem Studium zum Betriebswirt zusätzlich weiter zum Steuerfachwirt. Schließlich

erfolgte auch die Qualifizierung zum Steuerberater. Während dieser Weiterbildungsmaßnahmen war der Beschäftigte weiterhin im ehemaligen Ausbildungsbetrieb tätig und wechselte 2007 in die Position des Steuerkanzleileiters.

### 3. Zentrale Ergebnisse

Die Ergebnisse der Lehrforschung bestätigen das für die Arbeitskraftunternehmer/innenthese dargestellte Dilemma, dass „auch qualifizierte Arbeitnehmer unter verschärften Leistungsbedingungen nicht in dem erwarteten Maße aktives Angebotsverhalten am Arbeitsmarkt zeigten“ (Pongratz 2012: 209). Unsere Fallanalysen konnten Folgendes verdeutlichen: Erstens orientieren und identifizieren sich die Beschäftigten mit ihren Betrieben und richten ihre Aktivitäten auf diese aus (z.B. Weiterbildungen). Zweitens sind freiwillige Betriebswechsel lebensphasenspezifisch und werden umso unwahrscheinlicher, je älter die Beschäftigten sind. Drittens finden Wechsel vorwiegend dann statt, wenn sich die betrieblichen Rahmenbedingungen (Unternehmensschließungen, starke Auftragsrückgänge etc.) verändern. Wesentliche Einflussfaktoren für ein ‚aktives Angebotsverhalten‘ und betriebliche Wechsel sind klassischerweise das Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit, aber auch das Alter oder das

Haushaltsarrangement.

Allen drei Fällen ist zunächst ihre hohe Selbstverantwortung und ‚Selbst-Kontrolle‘ im Betrieb gemeinsam. Bis auf den Fall 10-HQ-M40 wären sowohl der Niederlassungsleiter des Personaldienstleistungsunternehmens (29-HQ-M54) als auch der Leiter der Steuerkanzlei (31-HQ-M38) aufgrund ihrer hohen Qualifikation und der sehr guten Arbeitsmarktsituation potenziell in der Lage, ihre Arbeitskraft aktiv auf dem externen Arbeitsmarkt zu vermarkten. Ebenso wie beim Typus der ‚Leistungsoptimierer‘ (vgl. Pongratz/Voß 2003, 2004b) lässt sich bei allen drei Fällen ein hohes Maß an „Spaß [...] aus der [...] Erreichung hoher Ziele unter schwierigen Bedingungen [konstatieren, S.B.]“ (Pongratz 2012: 218). Trotz dieser für den/die Arbeitskraftunternehmer/in günstigen Ausgangslage gewinnt die Orientierung am externen Arbeitsmarkt nicht die Oberhand. Es geht ihnen vorwiegend darum, ihren Betrieb „nach vorne zu bringen“ (31-HQ-M38). Die bisherigen Weiterbildungsaktivitäten wurden beispielsweise nicht dazu genutzt, ein zur Verwertung am externen Arbeitsmarkt optimales Qualifikationsportfolio zu erstellen. Mithilfe der formellen wie informellen Aktivitäten sollte der Betrieb optimal am Markt (31-HQ-M38) bzw. in der Region (29-HQ-M54) positioniert werden:

„Also das äh erste oberste Gebi- äh Ziel ist einfach die mir unterstellte Niederlassung, also für die ich verantwortlich bin, [...] weiter auszubauen, das heißt hier Wachstum zu generieren.

Frage: Und tun Sie denn gegenwärtig etwas zur Verbesserung ihrer Position im Betrieb oder auf dem Arbeitsmarkt?

Auf dem Arbeitsmarkt jetzt eher nicht, weil eben wie gesagt ich jetzt momentan kein Interesse an einem Stellenwechsel habe [Herv. S.B.]. Äh, im Betrieb. Joa, äh, tu ich halt dahingehend etwas, wie ich halt vorher schon gesagt hab, seit ich jetzt da bin, seit ich die Niederlassung leite, seit einem Jahr, ist die Niederlassung [...] zur besten [...] des ganzen Unternehmens geworden“ (29-HQ-M54).

Ähnlich argumentiert auch der Leiter der Steuerkanzlei, dessen vorrangiges Ziel es ist, seine Qualifikationen und Aktivitäten dahin gehend einzusetzen, „die Firma zu entwickeln, wachsen zu lassen [...]“ (31-HQ-M38). Auch in Bezug auf berufliche Aufstiege nutzen die Beschäftigten eher die betrieblichen Karriereewege. Selbst bei denjenigen Fällen im Sample, bei denen man die Entwicklung eines individuellen Kompetenzprofils konstatieren kann (z.B. 30-HQ-M38; 37-HQ-M38), „dominiert das Bestreben, sich mit einem individuellen Profil innerhalb

des Unternehmens zu behaupten und für interessante Aufgaben zu empfehlen“ (Pongratz 2012: 218). So schildert der Fall 29-HQ-M54, dass er längerfristig „im Unternehmen oder in einem anderen Personaldienstleistungsunternehmen eventuell etwas weiter nach oben kommen [möchte, S.B.], zum Beispiel die Stelle des Regionalleiters [...]“. Anhand dieses Zitates wird jedoch auch deutlich, dass der Befragte zur Erlangung dieser Position unter Umständen auch den Betrieb wechseln würde. Diese Argumentationsweise könnte auf den ersten Blick als arbeitskraftunternehmerisches Verhalten gedeutet werden. Jedoch relativiert der Befragte im Laufe des Interviews seinen Willen zum nochmaligen Wechsel: „Also mein Bestreben ist natürlich schon aus jetziger Sicht, dass ich bei dem Arbeitgeber bleiben werde, am liebsten eben bis zur Rente“ (29-HQ-M54). Der Befragte engagiert sich zwar aktiv im Betrieb und versucht hier eine Positionsverbesserung zu realisieren, verhält sich gegenüber dem externen Arbeitsmarkt jedoch passiv. So werden weder Weiterbildungsmaßnahmen zur Steigerung des Marktwertes ergriffen, noch sucht der Beschäftigte aktiv auf dem externen Arbeitsmarkt nach vakanten Stellen, welche ihm die gewünschte Position als Regionalleiter offerieren würden. Insofern legen die Fallbetrachtungen die Vermutung nahe, dass sich die Präferenzen

zen der Beschäftigten nicht in Richtung Arbeitsmarkt gewandelt haben, da sich einerseits die Aktivitäten und Karrierewege auf den Betrieb richten und andererseits auch diejenigen Fälle, die als arbeitsmarktorientiert eingestuft wurden, im Betrieb verbleiben wollen, falls es zu keinen grundlegenden Schwierigkeiten kommt. Vor allem in Phasen des Wechsels wurde deutlich, dass die Beschäftigten zunächst versucht hatten, im Sinne der Voice-Option ihre Position zu halten. So versuchte der Fall 10-HQ-M40 in einem klärenden Gespräch mit dem Vorgesetzten, die bisherigen Divergenzen zu überwinden, um gemeinsam eine Lösung zu finden. Erst als absehbar wurde, dass keine Einigung zustande kommt, nahm er seine Suchaktivitäten auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt auf.

Interessant sind die Begründungen, warum die Beschäftigten den derzeitigen Betrieb vorerst nicht wechseln werden. Diese verweisen gleichzeitig auf die Voraussetzungen für ein ‚aktives Angebotsverhalten‘. Zum einen wird die fehlende Exit-Option in den Fällen 29-HQ-M54 und 31-HQ-M38 damit begründet, dass die Befragten derzeit eine hohe Position und ein damit verbundenes hohes Einkommen vorweisen. Das sich dabei für Betriebswechsel ergebende Problem wird von einem anderen Fall am deutlichsten zum Ausdruck gebracht:

„Also wenn ich meinen Arbeitgeber noch mal wechseln sollte, dann muss das natürlich ein deutlicher Schritt sein, sowohl von der beruflichen Herausforderung, aber auch von der Entlohnung. Die Problematik, die sich damit auftut ist, dass man dann in einem Bereich angekommen ist, wo es mit meiner jetzigen Qualifizierung schon nach oben hin dünn wird“ (40-HQ-M36).

Je höher also die Position, desto schwerer wird es, einen Zuwachs in den Dimensionen Einkommen und Prestige zu erlangen. Zudem besteht bei allen drei Fällen auch weiterhin der Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit und einem unbefristeten Arbeitsvertrag:

„Ja also unbefristeter Vertrag wäre auf jeden Fall wichtig, [...] solange ich da keine Not habe, würde ich niemals eine befristete oder auch keine Zeitarbeit annehmen“ (31-HQ-M38); „Ja, ich sag jetzt mal ich bin in nem Alter wo jetzt das Einkommen nicht mehr, äh, so nen hohen Stellenwert hat wie jetzt, äh, eher die Arbeitsplatzsicherheit. [...] Aber für mich ist dann doch, äh, das Wichtigere einfach die Arbeitsplatzsicherheit“ (29-HQ-M54).

Gerade dem in der Personaldienstleistungsbranche tätigen Fall 29-HQ-M54 wird durch seine tägliche Arbeit mit Leiharbeiter/innen permanent die Fra-

gilität dieser Beschäftigungsform, deren Unsicherheiten und prekäres Potenzial vor Augen geführt. Infolgedessen nimmt insbesondere der Faktor Arbeitsplatzsicherheit einen hohen Stellwert ein und führt zu einer verstärkten Bindung an den derzeitigen Betrieb.

Zudem wird bei den älteren Beschäftigten angegeben, dass Alterseffekte einen wesentlichen Einfluss auf die Wechselentscheidungen besitzen: „Ja, die Ängste sind dann auch größer, denn mit zunehmendem Alter tut man sich natürlich schwerer en neuen Job zu bekommen“ (29-HQ-M54). Alterseffekte werden aber auch von den jüngeren Beschäftigten angesprochen (10-HQ-M40; 37-HQ-M38; 40-HQ-M36), sodass vermutet werden kann, dass freiwillige Wechsel lediglich während einer spezifischen Lebensphase vollzogen werden. Das zu erreichende Ziel ist dann ein sicherer Arbeitsplatz in einem Betrieb und dies gegebenenfalls bis zur Rente. Dieser Wunsch wird insbesondere vom Fall 10-HQ-M40 geschildert, dessen befristeter Arbeitsvertrag bereits dreimal verlängert wurde und bei dem es absehbar ist, dass es nicht zu einer Übernahme kommen wird: „[M] ein vorderdringlichstes Ziel ist es, einen Arbeitsplatz zu finden, bei dem ich mal länger als vier Jahre sein kann oder bis ans Rentenalter ran, eine Arbeitsstelle zu finden“ (10-HQ-M40).

Des Weiteren muss in Bezug auf ein

„aktives Angebotsverhalten“ ebenfalls der Haushaltskontext mit einbezogen werden. So wird innerhalb des Samples und quer zu den Erwerbsorientierungen deutlich, dass berufliche Mobilität davon abhängig ist, ob Personen in der Familie zu versorgen sind (10-HQ-M40) oder ob der/die Lebenspartner/in bei der Wechselentscheidung zu berücksichtigen ist:

„Also, äh, was was für mich sehr wichtig ist, das is des Oberste, das is meine Familie. Und wenn da meine Frau nicht bereit wäre umzuziehen, dann wär das für mich ein Tabuthema. Ne? Das heißt dann [...] würd ich natürlich nicht den Ort wechseln“ (29-HQ-M54).

Unsere Fälle konnten verdeutlichen, dass betriebliche Wechsel zumeist eher reaktiv als proaktiv waren und von bereits genannten situativen Faktoren beeinflusst wurden. Insbesondere Veränderungen auf der betrieblichen Ebene (Auftragseinbrüche – 29-HQ-M54; Unstimmigkeiten mit dem Vorgesetzten – 10-HQ-M40) führten vermehrt zu einem betrieblichen Wechsel (Push-Faktoren). Erst in dem Moment, als deutlich wurde, dass trotz Nutzung der Voice-Option eine Weiterbeschäftigung nicht möglich ist, werden die Beschäftigten aktiv und richteten ihre Aktivitäten auf den externen Arbeitsmarkt aus.

Bereits dieser kurze Einblick in die Interviews verdeutlicht, wie voraussetzungs-

voll ein ‚aktives Angebotsverhalten‘ ist. Diese Vielschichtigkeiten werden in der klassischen Arbeitskraftunternehmer/innenthese nicht berücksichtigt. Ebenso vernachlässigt der Ansatz die habituellen Voraussetzungen arbeitskraftunternehmerischen Verhaltens. In einer aktuelleren Publikation widmet sich Hans J. Pongratz diesem Problem und räumt ein, dass ein unternehmer/innenähnliches Verhalten eine ‚ökonomische Marktkompetenz‘ voraussetzt, verstanden als ein Bündel von Fähigkeiten zur Netzwerkbildung, zur Analyse von Absatzmärkten, Kenntnisse über den Arbeitsmarkt, das Wissen um eine nachfrageorientierte Präsentation seiner/ihrer eigenen Arbeitskraft etc. (vgl. Pongratz 2012: 224). Eine rasche und reibungslose Anpassung des Habitus an die Anforderungen, welche der Arbeitskraftunternehmer/innen an die Beschäftigten stellt, dürfte schon aufgrund der Trägheit des Habitus nicht möglich sein (vgl. Bourdieu 1987; Schumann 1999).

Die betrieblichen Reorganisationsprozesse haben jedoch auch ihre Spuren bei den Befragten hinterlassen. Die bisherigen Betriebswechsel haben unseren drei Fällen verdeutlicht, dass ein langfristiger Verbleib in einem Betrieb (im Extremfall bis zur Rente) und das damit verbundene Sicherheitsversprechen nicht mehr umstandslos und als selbstverständlich vorausgesetzt werden können. Insofern wären alle drei befragten Fälle noch ein-

mal dazu bereit, den Betrieb zu wechseln, wenn dies erforderlich sein sollte. Die Beschäftigten versuchen sich vor allem über einen gesteigerten betrieblichen Leistungseinsatz ‚unverzichtbar‘ für den Betrieb zu machen, um so ihre Arbeitsplatzsicherheit zu erhöhen und potenzielle Unsicherheiten zu minimieren. Sicherheit wird damit zu einem ‚umkämpften‘ und immer wieder herzustellenen Gut. Des Weiteren stellen die hier befragten Beschäftigten vor allem über ihr Qualifikationsniveau sicher, dass sie im Falle eines Arbeitsplatzverlustes auf dem externen Arbeitsmarkt wieder eine geeignete Stelle finden (Beschäftigungssicherheit). Insofern kann zwar eine ‚Absicherungsmentalität‘ konstatiert werden, dennoch ist diese nicht, wie bei Voß und Pongratz, gleichzusetzen mit einer zurückhaltend-passiven Reaktion auf die sich ändernden Bedingungen im Erwerbssystem (vgl. Pongratz/Voß 2004b: 223).

Eine arbeitskraftunternehmerische Strategie wird von den Befragten auch deswegen nicht verfolgt, da Betriebswechsel immer auch mit Belastungen, Unsicherheiten und der Gefahr eines beruflichen Abstieges verbunden sind (vgl. ebd.: 221). Vor allem der in einer Weiterbildungsakademie beschäftigte Seminarleiter bringt diese Situation der Ungewissheit zum Ausdruck: „Ich kann nicht planen, ich kann nicht in den Urlaub fahren [...]. Ich kann viele Dinge nicht machen, die

für andere Leute selbstverständlich sind“ (10-HQ-M40). Insofern stellt Michael Faust (2002) zu Recht die Frage, wieso gerade der/die Arbeitskraftunternehmer/in als Identifikationsangebot für alle Beschäftigten attraktiv sein soll.

#### **4. Fazit: Beschäftigte orientieren sich stärker an Betrieben als am Arbeitsmarkt**

Der hier vorgestellte Beitrag ging der Frage nach, ob es aufgrund der betrieblichen Reorganisationsprozesse zu Veränderungen hinsichtlich der Erwerbsorientierung der Beschäftigten gekommen ist. Obwohl unsere Ergebnisse der Studie keinesfalls verallgemeinert werden können, liefern die Einzelfallanalysen Hinweise dafür, dass die in der Arbeitskraftunternehmer/in-enthese suggerierte Tendenz einer verstärkten Orientierung am externen Arbeitsmarkt und zur ‚Selbst-Ökonomisierung‘ nicht in dem erwarteten Umfang bei unseren Fällen auftraten. Die Beschäftigten orientieren und identifizieren sich weiterhin in hohem Maße an ihren Betrieben. So werden beispielsweise Weiterbildungsaktivitäten dazu genutzt, um den Erfolg des Unternehmens weiter voranzutreiben. Die Realisierung beruflicher Aufstiege vollzieht sich auch weiterhin in den betrieblichen Karrierebahnen. Dennoch wären sie mehr oder weniger

freiwillig bereit dazu, einen betrieblichen Wechsel zu vollziehen, falls dies erforderlich sein sollte.

Zudem konnte darauf aufmerksam gemacht werden, dass Betriebswechsel und ein aktives Angebotsverhalten sehr voraussetzungsvoll sind und (unter anderem) davon abhängen, wie alt die Beschäftigten sind, welche betriebliche Position sie inne haben, ob mit einem Wechsel ein Einkommens- und Prestigegewinn erzielt werden kann, inwiefern das Haushaltsarrangement einen Wechsel zulässt etc. Unsere Ergebnisse werden theoretisch durch neuere Annahmen von Pongratz gestützt, der auf spezifische habituelle Prägungen und Rahmenbedingungen verweist, die nötig sind, um ein arbeitskraftunternehmerisches Verhalten zu realisieren (vgl. Pongratz 2012). Die hier vorgestellten Beschäftigten agieren demzufolge weiterhin eher passiv auf den externen Arbeitsmarkt, engagieren sich aber aktiv im Betrieb und versuchen über einen verstärkten Leistungseinsatz, ihre Arbeitsplatzsicherheit aufrechtzuerhalten. Trotz der Kontinuität der Orientierungen und Verhaltensweisen zeigen sich unter der Oberfläche dennoch Wandlungstendenzen. Diese gilt es näher zu untersuchen. Zu fragen wäre, welche Verhaltensveränderungen sich bei einfach- und mittelqualifizierten Beschäftigten ergeben. Inwiefern wirken sich betriebliche Reorganisationsprozesse auf

deren habituelle Einstellungen aus? Wie gehen sie mit der ‚neuen‘ Unsicherheit um? Unter welchen, möglicherweise neuen Vorzeichen konstituiert sich die Betriebsorientierung? Welche Vereinbarkeitsprobleme ergeben sich aus den Anforderungen der Arbeitskraftunternehmer/innen für die Beschäftigten? In welchen Arbeitsmarktsegmenten kann eine Vermarktung überhaupt sinnvoll sein? Und welche Faktoren müssen wie zusammenkommen, um ein arbeitskraftunternehmerisches Verhalten zu generieren? Trotz der seit einem Jahrzehnt laufenden Forschungen zum/r Arbeitskraftunternehmer/in konnten diese Fragen bisher nicht hinreichend beantwortet werden – dies wäre jedoch notwendig, um die postulierten Wandlungstendenzen auch empirisch abzusichern.

## Literaturverzeichnis

*Barteczko*, Sebastian/*Köhler*, Christoph/*Schwenke*, Fernando (2012): Erwerbsorientierungen zwischen Arbeitsmarkt und Betrieb. Hintergründe und Motive für diskontinuierliche Erwerbsverläufe. Jena (im Erscheinen).

*Bernhardt*, Janine et al. (2007): „Generalisierung von Unsicherheit“? Ergebnisse einer qualitativen Beschäftigtenbefragung. In: Köhler, Christoph/Loudovici, Kai (Hrsg.): Beschäftigungssysteme, Unsicherheit und Erwerbsorientierungen. Theoretische und empirische Befunde. SFB Mitteilungen, H. 22 Jena/Halle, S. 96-184.

*Bernhardt*, Janine/*Köhler*, Christoph/*Krause*, Al-

exandra (2008): Sicherheitserwartungen und -konstruktionen im Normalarbeitsverhältnis. Qualitative und quantitative Befunde. In: Köhler, Christoph et al. (Hrsg.): Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen. Wiesbaden: VS, S. 275-303.

*Bourdieu*, Pierre (1987): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Breen*, Richard (1997): Risk, Recommodification and Stratification. In: *Sociology*, 31. Jg., H. 3, S. 473-489.

*Bröckling*, Ulrich (2007): Das Unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Castel*, Robert (2009): Die Wiederkehr der sozialen Unsicherheit. In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt am Main: Campus, S. 21-35.

*Deutschmann*, Christoph (2001): Die Gesellschaftskritik der Industriosozilogie – ein Anachronismus? In: *Leviathan*, 29. Jg., H. 1, S. 58-69.

*Faust*, Michael (2002): Der Arbeitskraftunternehmer – eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In: Kuda, Eva/Strauß, Jürgen (Hrsg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung. Hamburg: VSA, S. 56-81.

*Kleemann*, Frank/*Voß*, G. Günter (2010): Arbeit und Subjekt. In: Böhle, Fritz/*Voß*, G. Günter/Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS, S. 415-450.

*Matuschek*, Ingo/*Kleemann*, Frank/Brinkhoff, Cornelia (2004): „Bringing the Subjectivity back in“. In:

# WANTED!



## MENTORINNEN UND MENTOREN GESUCHT!

Bist du auch das erste Kind deiner Familie, das studiert oder schon studiert hat? Fehlte dir deswegen manchmal Orientierung im neuen Studi-Alltag, weil niemand aus deiner Familie Erfahrung damit hat? Oder war deine Familie sogar dagegen, dass du studierst? Oder willst du einfach aus gesellschaftlichem Engagement etwas im Bildungssystem verändern? Dann weißt du genau, warum es unserer Initiative geht: Es trauen sich immer noch viele Kinder aus Nicht-Akademiker-Familien nicht an die Uni oder haben schlicht keine Informationen und keine Unterstützung. Diese SchülerInnen und Studierenden wollen wir zum Studium ermutigen und ihnen pragmatisch im Studium helfen.



## HIERFÜR SUCHEN WIR DICH!

Wir sind mittlerweile ein Netzwerk aus über 4000 Mentoren und Mentorinnen in ganz Deutschland und wollen weiter wachsen, um mehr SchülerInnen und Studierende unterstützen zu können.

## MELDE DICH BEI UNS!

team@arbeiterkind.de, www.arbeiterkind.de

Pongratz, Hans J./Voß, G. Günter (Hrsg.) (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma, S. 115-139.

Pongratz, Hans J. (2002): Erwerbstätige als Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft? Konzepte, Diskussionen und Anforderungen an Gewerkschaften. In: Kuda, Eva/Strauß, Jürgen (Hrsg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und berufliche Bildung. Hamburg: VSA, S. 8-23.

Pongratz, Hans J. (2012): Exit Markt: Bedingungen aktiven Angebotsverhaltens qualifizierter Arbeitnehmer. In: Krause, Alexandra/Köhler, Christoph (Hrsg.): Arbeit als Ware. Zur Theorie flexibler Arbeitsmärkte. Bielefeld: transcript, S. 207-227 (im Erscheinen).

Pongratz, Hans J./Voß, G. Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma.

Pongratz, Hans J./Voß, G. Günter (2004a): Arbeitskraft und Subjektivität. Einleitung und Stellungnahme aus der Sicht der Arbeitskraftunternehmer-These. In: dieselben (Hrsg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma, S. 7-31.

Pongratz, Hans J./Voß, G. Günter (2004b): Erlebniserwartungen und Sicherheitsbedürfnisse von Beschäftigten in Gruppen- und Projektarbeit. In: dieselben (Hrsg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma, S. 209-227.

Schumann, Michael (1999): Das Lohnarbeitsbewusstsein des „Arbeitskraftunternehmers“. In: SO-

FI-Mitteilungen, 27/1999, S. 59-64.

*Urban*, Hans-Jürgen (2001): Der Arbeitskraftunternehmer – Ein neues Produkt der Spektakel-Soziologie? In: Wagner, Hilde (Hrsg): Interventionen wider den Zeitgeist. Für eine emanzipatorische Gewerkschaftspolitik im 21. Jahrhundert. Hamburg: VSA, S. 99-109.

*Vofß*, G. Günter/*Pongratz*, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 Jg., S. 131-158.

*Witzel*, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung, 1. Jg., H. 1, Artikel 22. Online verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519>. [Letzter Zugriff: 10.01.2012]

---

### **Zum Autor:**

*Sebastian Barteczko*, 23, studiert im 3. Semester den Master-Studiengang Soziologie mit dem Schwerpunkt Arbeit-Wohlfahrt-Profession an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seine weiteren Interessengebiete liegen in der Erforschung sozialer Ungleichheit, der Arbeitsmarktsoziologie, Politischen Soziologie und empirischen Demokratieforschung.