

# Reflexive Arbeitsgestaltung – neue Grundlagen der Regulierung von Arbeit in der postindustriellen Gesellschaft

Von Jenna Voss und Günter Warsewa

**Zusammenfassung:** Seit dem Beginn der 1980er Jahre sind zwei konvergierende Prozesse zu beobachten: Die Durchsetzung der »neuen Produktionskonzepte« hat das Erfordernis der »ganzheitlichen Arbeitskraftnutzung« hervorgebracht, mit der Folge vergrößerter Chancen für die Subjektivierung von Arbeit und damit auch für die Durchsetzung privater und persönlicher Anliegen der Beschäftigten in den Unternehmen. Gleichzeitig scheinen im Verlauf des sozialen Wandels die Anliegen der Beschäftigten und ihre Ansprüche an das Arbeitsumfeld – z.B. an die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, an die Qualität von demokratischen Mitspracherechten, an die ökologische oder soziale Verantwortlichkeit des betrieblichen Handelns etc. – zuzunehmen. Leben und Arbeiten scheinen sich immer mehr gegenseitig zu durchdringen. Diese Entgrenzung birgt wie alle Veränderungen unstreitig Risiken in sich, die u. a. als Massenarbeitslosigkeit oder Überarbeitung, fehlende Zukunftsperspektiven oder Kinderlosigkeit zu Tage treten. Aber sie enthält auch neue Chancen für Selbstentfaltung und Partizipation, die individuell und kollektiv ergriffen werden können, um die Lebens- und Arbeitswelt zu gestalten.

In Analogie zum Konzept der reflexiven Lebensführung wird das aus diesen Prozessen erwachsende Arbeits- und Interessenhandeln als »reflexive Arbeitsgestaltung« beschrieben. Ob und wie sich »reflexive Arbeitsgestaltung« in der konkreten betrieblichen Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen niederschlagen wird, wird in einem resümierenden Ausblick erörtert.

## Rückblick: An der Schwelle einer neuen (Arbeits-)Gesellschaft<sup>1</sup>

Als in der ersten Hälfte der 1980er Jahre ein grundlegender Wandel der Produktionskonzepte in den Kernsektoren der deutschen Industrie diagnostiziert wurde (Kern/Schumann 1984), verband sich die Analyse mit einer überraschenden und vieldiskutierten Erkenntnis: Die volle Ausnutzung der neuen Produktivitätspotentiale war nur durch die Abkehr vom tayloristischen Modell der lückenlosen Kontrolle über die Arbeitsverausgabung in möglichst kleinteiligen, standardisierten Arbeitsverrichtungen zu realisieren. Stattdessen wurde nun eine »ganzheitliche Arbeitskraftnutzung« angestrebt, die den Arbeitnehmer zum Mitgestalter des Arbeitsprozesses machen und seine konstruktiven und kreativen Potentiale möglichst umfassend einbeziehen sollte.

Das, was 1984 noch Prognose war, hat sich in den Kernbefunden weitgehend bestätigt: Eine ganzheitlichere Nutzung von Arbeitsvermögen hat sich in weiten Bereichen – nicht nur der industriellen Produktion – durchgesetzt. Die daran beteiligten Arbeitnehmer/innen haben von diesem Prozess in vielfacher Hinsicht profitiert, allerdings waren diese Gewinne nur um den Preis einer weiter verschärften Freisetzungsdynamik und damit wachsender Massenarbeitslosigkeit sowie einer vertieften Differenzierung von Arbeitssituationen und Interessenlagen nach Qualifikationsniveaus und Branchen zu haben – oder mit den Worten von Kern/Schumann: »In den also noch wachsenden disparitären Lebensverhältnissen innerhalb der

---

1) Der folgende Text fasst in einigen (vorläufigen) Überlegungen zur »reflexiven Arbeitsgestaltung« die Literaturstudien zum Forschungsvorhaben »Flexible Arbeitsverhältnisse und private Lebensführung« zusammen, das zur Zeit am IAW durchgeführt wird. Für hilfreiche Hinweise und kritische Kommentare bedanken sich die Autorin und der Autor bei den Kolleg/inn/en der Forschungseinheit »Wandel der Arbeitsgesellschaft« im Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) und Karin Gottschall vom Zentrum für Sozialpolitik (ZeS) der Universität Bremen.

Arbeiterschaft drücken sich nicht nur die auseinander laufenden Resultate unterschiedlicher Entwicklungsprozesse aus, sondern auch die widersprüchlichen Folgen ein und desselben Vorgangs: der Modernisierung der Produktionsapparate in den Kernbereichen selbst. Indem wir von Neointustrialisierung sprechen, haben wir auch diesen Gesamtprozess im Auge. Der Begriff lässt die gesellschaftlichen Dimensionen der Veränderungen mitschwingen – ein Effekt, der gewollt ist« (1984:25).

Der Begriff der Neointustrialisierung vermittelte also bereits einen weitsichtigen Eindruck davon, dass die erkennbaren – und mehr noch die erwartbaren – Umwandlungen in den Kernbereichen der Industrie in einen viel umfassenderen sozialen Strukturwandel eingebettet waren, den sie ihrerseits beschleunigten. Und dennoch wurde das gesellschaftliche Veränderungspotential, das sich hier andeutete, eher noch unterschätzt: Die Bedeutung der industriellen Kernsektoren konnte sich zwar in Deutschland bis heute noch auf einem deutlich höheren Niveau halten als z.B. in den USA, aber dennoch hat auch hier jener Übergang stattgefunden, der von Castells für Deutschland (und Japan) als »industriell-produktionsorientierter« Weg in die moderne Informationsgesellschaft (2001:259) bezeichnet wird. Unabhängig davon, ob die tief greifenden Veränderungen nun begrifflich zur neuen Informations-, Wissens- oder Dienstleistungsgesellschaft verdichtet werden, hat das wirtschaftliche, soziale und kulturelle Gewicht der industriegesellschaftlichen Strukturen jedenfalls stark abgenommen und seine prägende Kraft auch für die deutsche Gesellschaft verloren.

Die Reichweite dieses Prozesses war zu Beginn der 1980er Jahre vermutlich noch nicht zu überschauen; mit dem Entwurf einer – wenn auch gründlich umstrukturierten – fortdauernden Industriegesellschaft, verband sich auch das Festhalten an der Vorstellung eines »normalen« Arbeitsverhältnisses: »Arbeit hat zwar als Medium und Zentrum der Lebensinterpretation Konkurrenz bekommen, doch bleibt sie für den *Vollarbeiter* (Herv. d. A.) – und diesen muss man bei solchen Überlegungen als den nach wie vor vorherrschenden Fall unterstellen – eine so wichtige Handlungssphäre, dass Identitätsbildung nicht losgelöst von Arbeit erfolgen kann und die Perspektive der Lebensautonomie ohne mehr Autonomie in der Arbeit eine Fiktion bleibt« (Kern/Schumann 1984:326).

Lediglich zwei Jahre später wurde jedoch schon deutlich, dass – vor allem für die weitere Zukunft – der »Vollarbeiter« eben nicht mehr die selbstverständlich zu unterstellende Normalität des deutschen Arbeitssystems darstellte. Mit dem Befund der »Erosion des Normalarbeitsverhältnisses« (Mückenberger 1989) wurde der Blick auf die fortschreitende Differenzierung der Beschäftigungsverhältnisse gelenkt, die in zahlreichen darauf folgenden Studien empirisch bestätigt wurde.

Wengleich also einige der nachfolgenden Entwicklungen in ihrer Ausprägung oder ihrem Ausmaß noch unscharf prognostiziert wurden, enthielt die Diagnose der einsetzenden Neointustrialisierung bereits auch jenes Element der Verunsicherung, das ein bestimmendes Thema für die wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Debatten in der Folgezeit werden sollte. »Visionen sind wieder gefragt. Offenbar hat die Wachstums- und Beschäftigungskrise jene früher verbreitete Selbstverständlichkeit, die schlichte Verlängerung des Heute bietet genug Perspektiven für morgen, nachhaltig zerstört. Wir leben in einer Zeit des Nachfragens und der Neubesinnung – einer Situation der Verunsicherung, die alle politischen Lager zur Formulierung von Leitbildern anregt, um Orientierung über den Tag hinaus zu geben« (Kern/Schumann 1984:320). In diesen zeitdiagnostischen Überlegungen deutet sich bereits ein zentraler Wesenszug der »Risikogesellschaft« (Beck 1986) oder der »zweiten Moderne« (Beck 1991) an: Die Gesellschaft verliert ihren selbstverständlichen Fortschrittsoptimismus, weil die gesellschaftliche Entwicklung »sich selbst zum Problem« (Beck u.a. 1996) wird.

Die vorliegenden Überlegungen greifen die wesentlichen Trends auf, die seit der Mitte der 1980er Jahre das Bild und die Realität von Arbeit und Beschäftigung in Deutschland nach-

haltig und in höchst ambivalenter Weise verändert haben. Es wird zudem davon ausgegangen, dass die gravierenden Umbrüche innerhalb des Arbeitssystems nicht nur auf das Wirken betrieblicher und unternehmerischer Modernisierungskonzepte zurückzuführen sind, sondern auch damit zusammenhängen, dass das private Leben außerhalb von (Erwerbs-)Arbeit und Betrieb und daraus resultierende Ansprüche für die Strukturierung der Erwerbsarbeit und ihre betriebliche Ausgestaltung an Bedeutung gewonnen haben und sie in Zukunft noch stärker als bisher beeinflussen werden.

Dieser Zusammenhang, der als »normative Subjektivierung von Arbeit« eingeführt wurde (Baethge 1991;1994), erscheint bis heute hinsichtlich seiner Eintrittsvoraussetzungen und Reichweite umstritten (Hildebrandt 2004). Dennoch dürfte die betriebliche Ausgestaltung von Arbeitsprozessen und Beschäftigungsverhältnissen in den letzten beiden Dekaden auch von dieser Seite her zunehmend unter Druck geraten sein, wobei anzunehmen ist, dass sich die Veränderungsimpulse vermutlich z. T. in ihrer Richtung überschneiden, z. T. aber auch widersprechen dürften. Ob und auf welche Weise sich also unter Bedingungen der »ganzheitlichen Arbeitskraftnutzung« (Voß 1998) die »normative Subjektivierung von Arbeit« in der betrieblichen Realität auswirken könnte, ist die Frage, der in diesem Text nachgegangen wird. Erörtert wird insbesondere, ob sich dadurch betriebliche Aushandlungs-, Regulierungs- und Gestaltungsprozesse in einer Weise verändern, die sich treffend als *reflexive Arbeitsgestaltung*<sup>2</sup> – eine Folgeerscheinung an der Schnittstelle aktueller Entwicklungsprozesse in der Lebens- und Arbeitswelt (Beck 1986; Beck u.a. 1996) – charakterisieren lässt.

Dabei werden zunächst die relevanten Tendenzen des sozialen Wandels in Arbeits- und Lebensverhältnissen skizziert (Abs. 1), vor deren Hintergrund die moderne individuelle Lebensführung als »reflexive Lebensführung« (Hildebrandt/Linne 2000) zu interpretieren ist (Abs. 2). Im dritten Abschnitt wird die reflexive Lebensführung gleichsam in die Arbeitssphäre verlängert. Im Wechselspiel mit den betrieblichen Bedingungen und Voraussetzungen wird als eine der möglichen Optionen heutiger und zukünftiger Gestaltung der Erwerbsarbeit die *reflexive Arbeitsgestaltung* beschrieben. Selbstverständlich sind bei dieser Erörterung schwerwiegende Einwände und Probleme zu berücksichtigen; im vierten Abschnitt werden Differenzierungen und Relativierungen behandelt, die auf offene Fragen verweisen und empirische Klärungen erforderlich machen. Die möglichen Auswirkungen reflexiver Arbeitsgestaltung auf die betrieblichen und institutionellen Mechanismen der Regulierung von Arbeit sind schließlich Gegenstand des resümierenden fünften Abschnitts.

## 1 Wandel der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

Das auslösende Element der in den 1980er Jahren einsetzenden Modernisierungsprozesse waren der Einsatz innovativer Techniken sowie die zunehmende Informatisierung und Verwendung moderner Kommunikationsmittel in allen Unternehmensbereichen. Verschiedene Arbeitsgänge und -prozesse, aber auch verschiedene Arbeitsbereiche werden dadurch enger miteinander verbunden (Castells 2002), was eine Intensivierung von Kooperationsbeziehungen in den Betrieben förderte, aber auch zur Voraussetzung von Produktivitätsgewinnen und Innovationsfortschritten machte. Die gleichen technischen Neuerungen ermöglichten auch die überbetriebliche Verknüpfung von Finanz- und Gütermärkten in einem bis dahin unbekanntem Ausmaß und damit eine enorme Verschärfung des internationalen Wettbewerbs. Die fortschreitende Globalisierung der Produktion und der Märkte begründete somit verstärkte

---

2) Die Plausibilität des Konzeptes wird empirisch nachzuweisen sein. Dies findet im Rahmen des aktuellen Forschungsprojektes »Flexible Arbeitsverhältnisse und private Lebensführung« statt, eines Teilprojektes des Forschungsverbands »Gesellschaftlicher Wandel und Regulierungsmuster der Erwerbsarbeit« des IAW.

Bemühungen um Produktivitätssteigerungen in den Unternehmen. Gleichzeitig führten der immens gesteigerte Wettbewerbsdruck einerseits und die Ausschöpfung technisch-organisatorischer Potentiale auch dazu, dass die ehemals standardisierte Massenproduktion nunmehr zur »flexiblen Spezialisierung der Massenproduktion« (Piore/Sabel 1984:17) wurde, die vielfältige neue Variationsmöglichkeiten innerhalb der Industrieproduktion eröffnete. Die Orientierung der Betriebsorganisation an den Marktanforderungen und individuellen Kundenansprüchen führte darüber hinaus zu permanenten Modifikationen, im eigentlichen Sinne zur »reflexiven Reorganisation« (Kratzer 2003) nicht nur der Produktionsapparate sondern auch der Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen.

Die dadurch ausgelösten tief greifenden Veränderungen im deutschen Arbeitssystem sind seit der Mitte der 1980er Jahre in vielen unterschiedlichen Varianten beschrieben und analysiert worden (Baethge 1995; Moldaschl 2000; Pongratz/Voß 2000; Castells 2002; Pongratz 2002; Pongratz/Voß 2003). Bei allen Nuancen und differierenden Akzentsetzungen lassen sich doch zumindest drei weitgehend unumstrittene, in ihren Auswirkungen freilich ambivalente Basistrends rekonstruieren:

### 1.1 *Reprofessionalisierung*

Die sich Mitte der 1980er Jahre abzeichnenden neuen Konzepte der Arbeitsorganisation, die Kern und Schumann als »Reprofessionalisierung« (1984)<sup>3</sup> der Produktionsarbeit in die Debatte einführten, stellten wegen des gewachsenen Umfangs der Arbeitsinhalte (Müller-Jentsch 1997) (z.B. job-enrichment, -enlargement, -rotation) höhere Anforderungen an fachliche Fertigkeiten und Qualifikationen der Beschäftigten, ließen ihnen aber gleichzeitig mehr Gestaltungsspielräume für die Arbeitsausführung (Dörre 1996). Dazu trug in erster Linie der Einsatz neuer Produktions- und Managementkonzepte wie »lean production«, »lean management« bei, die die weitgehend standardisierten Arbeitsprozesse der fordristisch-tayloristischen Arbeitsorganisation differenzieren. Vor allem in den hochqualifizierten Bereichen der Industrie- wie auch der Dienstleistungsbranchen, in denen die Arbeitnehmer/innen ohnehin über wesentlich mehr Handlungsspielräume bei der Gestaltung der Arbeit und Arbeitszeit verfügten, war damit ein Umbruch der Arbeitsstrukturen zu mehr Offenheit, Autonomie und Verantwortung für die Beschäftigten zu beobachten.

Die Umsetzung dieser neuen arbeitsorganisatorischen Ansätze setzte eine Entwicklung in Gang, die zunächst auf Bereicherung und Abwechslung in der Arbeit abzielte, gleichzeitig aber auch ein fortwährendes Weiterbilden und Aufqualifizieren im Berufsleben erforderlich machte, da für den Vollzug vieler Arbeitsaufgaben ein Mix aus hohen fachlichen Qualifikationen und verschiedenen berufsbezogenen und sozialen Fertigkeiten notwendig geworden ist. Der Preis für vergrößerte individuelle Gestaltungs- und Regulierungsspielräume in der Arbeit scheint die ebenfalls gestiegene Verantwortung für die eigene Qualifikation und das stetige Dazulernen im Gleichklang mit den betrieblichen Anforderungen zu sein. Diese Verantwortung für die Aktualisierung des fachlichen Wissens und den Erwerb nachgefragter Fähigkeiten fällt dabei insbesondere in den hochqualifizierten Berufsbereichen überwiegend den Beschäftigten selbst zu. Sie äußert sich u. a. in der Verlängerung von informellen Ausbildungsprozessen und mündet in das Erfordernis des »lebenslangen Lernens« (Buchhorn u.a. 2004). Dieser Wandel der Arbeitsbedingungen beeinflusst erheblich auch die formellen und institutionellen beruflichen und qualifikatorischen Strukturen. Das traditionelle Drei-

3) »Die Arbeit, die wir vor Augen haben, ist qualifiziert und bietet Regulationschancen, gleichwohl sind die Stressbelastungen offenbar hoch; die passiven Bestandteile sind ihr weitgehend entzogen worden, sie besitzt einen hohen Verdichtungsgrad, gleichwohl ist sie im vorgegebenen Rahmen für Gestaltungen seitens des Arbeiters offen [...]« (Kern/Schumann 1983:16).

Phasen-Modell mit einer temporär verbindlich umrissenen Ausbildungsphase, in dem Qualifikationserwerb und Berufsverlauf miteinander gekoppelt waren, scheint endgültig überholt.

Eines der wesentlichen betrieblichen Erfordernisse, die sich mit den neuen Formen der Arbeitsorganisation verbanden, war ein produktivitäts- bzw. effizienzsteigernder Umgang mit dem klassischen Transformationsproblem der abhängigen Arbeit, d. h. der Umsetzung von Arbeitskraft in Arbeitsleistung (Müller-Jentsch 1997). Während die herkömmlichen Anreize zur Arbeitsverausgabung durchweg Lohnmechanismen (z.B. Stücklöhne oder Akkordlöhne) und Standardisierungen (Stückzahlvorgaben, Zeitvorgaben) kombiniert hatten, wurden nun mittels »indirekter Steuerung«, »Zielvereinbarung« (Voß 1998) oder »Vertrauensarbeitszeiten« (Brasse u.a 2004) direkte Kontrollen minimiert und die Verantwortung für das Arbeitsergebnis auf die Beschäftigten externalisiert (Beck u.a. 1996; Voß/Pongratz 1998). Nur noch das Arbeitsergebnis selbst bleibt unter diesen Rahmenbedingungen eine konkrete Vorgabe. Die Parameter für die eigentlichen Arbeitsvollzüge sind dagegen zum großen Teil vom Beschäftigten selbst festzulegen. Da in vielen Arbeitsbereichen das Arbeitsergebnis ein Resultat von kooperativen Arbeitsleistungen darstellt, ging mit diesen Entwicklungen auch ein Übergang zu teamförmigen Arbeitsformen (Nordhause-Janz/Pekruhl 2000) wie »Gruppenarbeit«, »teilautonome Arbeitsgruppen« oder »Projektarbeit« einher. Soziale Fähigkeiten, organisatorische Kompetenzen und die Bereitschaft zur flexiblen Anpassung an stetig sich verändernde Arbeitsanforderungen wurden unter diesen Bedingungen zur qualifikatorischen Grundausstattung der modernen Beschäftigten. Intensivierte innerbetriebliche Kooperationszusammenhänge, die zusätzliche Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten stellten, wurden in den modernen Managementkonzepten gleichzeitig auch durch die Abflachung von Hierarchien gefördert und erzwungen.

Gruppenförmige und autonomere Arbeitsstrukturen mit zum Teil stark ausgebauten Koordinations- und Kooperationsmechanismen drängten daher die einfache, repetitive und leicht substituierbare Arbeit zurück. Damit wurde ein Rahmen für einen stärkeren inhaltlichen Arbeitsbezug und mehr Selbstbestätigung seitens der Arbeitnehmer/innen geschaffen, die Entfremdung in der Arbeit zurückgenommen und subjektive Entfaltungsmöglichkeiten vergrößert (Schumann 2000). Wachsende Gruppen von gut qualifizierten Arbeitnehmer/innen konnten in einem erheblichen Ausmaß von diesen Erweiterungen und Modifikationen der Arbeitsstrukturen profitieren: Die Ausweitung dessen, was als ganzheitliche Arbeitskraftnutzung in den Kernsektoren der Industrie begonnen hatte, fordert zwar mittlerweile von ihnen mehr individuelle Anstrengungen und Engagement im Betrieb und außerhalb des Betriebs; bietet dafür aber denjenigen, die »drin« sind bzw. bleiben, sowohl materiell als auch im Hinblick auf Karriere, Ansehen, Qualifikationsentwicklung, Mitsprache auch mehr Chancen.

## 1.2 Flexibilisierung

Die dargestellten Trends der Entwicklung von Produktions- und Arbeitsorganisation erfordern aber nicht nur professionelle und persönlich engagierte Beschäftigte. Mindestens ebenso wichtig erscheint eine hohe Anpassungsfähigkeit, die es den Arbeitnehmer/innen ermöglicht, sich auf schnelle und unkalkulierbare Wechsel der Arbeitszeiten, der Arbeitsorte oder des Personaleinsatzes flexibel einzustellen (Carnoy 2000). Neben kleinräumiger (zwischen Tätigkeiten, Arbeitsgruppen oder Arbeitsorten im Werk) und großräumiger Mobilität (Verlagerung von Aufgaben zwischen Werken, in Heimarbeit, zu Kunden und Auftraggebern) der Arbeitskräfte reagieren die Unternehmen vor allem mit zeitlicher Flexibilisierung auf turbulenter werdende Märkte, kurzfristige Nachfrageschwankungen und (v. a. im Dienstleistungsbereich) rund-um-die-Uhr nachgefragte Serviceangebote. Nicht zuletzt die Arbeitszeitverkürzungen der letzten Dekaden haben den Bedarf an flexiblen Arbeitsformen erhöht, weil verkürzte individuelle Arbeitszeiten an verlängerte Betriebszeiten angepasst werden mussten.

Gleichwohl gilt auch hier, dass ohne das Mittun der Beschäftigten betriebliche Flexibilisierungsmaßnahmen kaum in dem beobachtbaren Umfang durchgeführt werden könnten und in der Tat kommen betriebliche Flexibilisierungsstrategien immer auch den subjektiven Ansprüchen verschiedener Gruppen von Arbeitnehmer/innen entgegen. Zahlreiche Studien zeigen, dass sich diese Ansprüche seit den 1980er Jahren deutlich verändert haben und durchaus ein hohes Maß an Optionalität und Freiräumen für andere als erwerbsbezogene Tätigkeiten umfassen. Dies trifft in besonderem Maße für Frauen zu, die sich in wachsendem Umfang die Spielräume flexibler Arbeitszeiten für die Vereinbarkeit von Beruf & Familie zunutze machen (Bundesministerium für Familie 2004; Eberling u.a 2004) und es trifft auch für Teile der männlichen Beschäftigten zu, die – z. T. in bestimmten Lebensphasen, z. T. aufgrund von veränderten Einstellungs- und Wertmustern – die Abkehr von starren Arbeitszeiten ohne nennenswerte eigene Wahlmöglichkeiten begrüßen und forcieren (Buchhorn/Pohlmann 2004).

Die aktuellste zu diesem Zusammenhang verfügbare Studie (Bauer u.a 2004) zeigt, dass zur Zeit bereits die Hälfte aller Arbeitnehmer/innen in Deutschland variable tägliche Arbeitszeiten hat und dass immerhin von einem Drittel diese Variabilität als selbstgesteuert empfunden wird. Erstaunlicherweise sind es nicht die »bürokratischen«, »verregelten« großbetrieblichen Strukturen, in denen individuelle Freiräume besonders gering eingeschätzt werden, sondern die kleinen Mittelbetriebe (Bauer u.a. 2004:88). Offenbar wachsen mit der Betriebsgröße auch die betrieblichen Spielräume zur Realisierung unterschiedlicher und variabler Arbeitszeitmodelle.

Dort, wo die Flexibilität der Arbeitszeiten als von der Seite des Betriebs gesteuert wahrgenommen wird, wird besonders eines der größten Probleme deutlich, das die Arbeitnehmer in der Regel mit dem flexiblen Arbeitseinsatz haben: Nur etwas über ein Drittel der »angeordneten« Änderungen der Arbeitszeit folgt einem m.o.w. kalkulierbaren festen Muster; der weitaus größere Teil erfolgt unregelmäßig und kurzfristig (Bauer u.a. 2004): 113). Betrieblich gesteuerte Arbeitszeitverteilung kommt also häufig auch noch kurzfristig und unkalkulierbar vor, so dass die Planbarkeit des Alltagslebens, die Organisation von nichterwerbsbezogenen Aktivitäten dadurch eingeschränkt wird.

Insbesondere dieser zeitliche Aspekt der enormen Zunahme von Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes hat dazu geführt, dass der neue Arbeitnehmertyp der Netzwerk- und Informationsgesellschaft als »die Zeitflexiblen« bezeichnet wurde (Castells 2002:297). Deren Autonomiegrade scheinen jedoch sehr unterschiedlich ausgeprägt zu sein, so dass den vergrößerten Handlungsspielräumen der einen die erhöhte Verfügbarkeit der Arbeitskraft und die verringerte Planbarkeit des Alltagslebens bei den anderen gegenübersteht. Überdies enthält die Figur der »Zeitflexiblen« einen grundsätzlichen Widerspruch, dessen Auswirkungen bislang noch wenig erforscht wurden: Die dargestellten Reprofessionalisierungstendenzen vermitteln zwar zeitweilig auch dem Individuum im Betrieb eine größere Autonomie, fordern aber vor allem Integration in unterschiedliche soziale Beziehungsnetze, Arbeitsgruppen, Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft im Umgang mit Kollegen und Kunden etc., kurz: unterschiedliche soziale Kompetenzen. Die Flexibilisierungstendenzen könnten gerade diesem Erfordernis entgegenlaufen, da sie die Individualisierung der Beschäftigten im betrieblichen und beruflichen Umfeld forcieren. In jedem Falle handelt es sich um widersprüchliche Anforderungen, die zunächst von den Beschäftigten bewältigt werden müssen.

Die angesprochenen Probleme der Flexibilisierung beschränken sich freilich keineswegs auf den Bereich der Arbeitsbedingungen bzw. das Verhältnis von Individuum und betrieblichem Umfeld, denn die Flexibilisierung der Produktions- und Arbeitsbedingungen zählt sicherlich auch zu den Ursachen für die Einschränkungen der arbeitspolitischen Wirksamkeit des Normalarbeitsverhältnisses, die in den letzten zwei Dekaden alle Branchen und Berufsbeiräte erfasste. Als »realitätsprägende Fiktion« hat das Normalarbeitsverhältnis<sup>4</sup> allgemein

akzeptierte Leitlinien und Orientierungen für individuelles wie für institutionelles Handeln bereitgestellt und sie auf diese Weise angeleitet und bestimmt. Zu ihnen gehörte die Realisierung einer Schutzfunktion für die Arbeitnehmer/innen, die sich in der Festlegung von Mindeststandards für Arbeitsbedingungen, Einkommen etc., in der kollektiven Teilhabe an Gestaltungs- und Regelungsprozessen oder in der Planbarkeit von Berufsverlauf und Lebensführung ausdrückte. Gleichermaßen erfüllte das Normalarbeitsverhältnis aber auch eine Anreiz- und Motivationsfunktion, denn es versprach innerhalb seines Geltungsbereichs eine hinreichende materielle und soziale Absicherung des gesamten Lebenslaufs, indem es die soziale Sicherung an die Erwerbskontinuität koppelte. Auf Grundlage des Normalarbeitsverhältnisses konnte sich gleichzeitig auch eine »Normalbiographie« herausbilden (Osterland 1990).

Spätestens seit der Mitte der 1980er Jahre geriet allerdings der langfristig angelegte, dauerhaft stabile Charakter des Normalarbeitsverhältnisses von zwei Seiten unter Druck: Durch die steigenden Anforderungen an die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und die gleichzeitig enorm wachsenden Funktionsdefizite des Arbeitsmarktsystems sowie die explodierenden Kosten der Sozialsysteme war die institutionelle Absicherung des Normalarbeitsverhältnisses nur noch in stetig sinkendem Maße zu gewährleisten. Aber auch angesichts veränderter, zusehends auf Flexibilität und Optionalität ausgerichteter individueller Lebensentwürfe und -praktiken verloren die industriegesellschaftlichen Normalitäten als praktische Umsetzung von arbeits-, arbeitszeit- und familienpolitisch »gewünschten« Normen und Leitbildern zunehmend an Gewicht und Prägungskraft.

Der Zunahme von individueller Autonomie und (Ver-)Handlungsspielräumen in der Arbeit wie auch von Optionalität und Flexibilität in Beschäftigung, Berufsverlauf und Biographie stehen mithin der ausgeprägte Zwang, sich immer wieder auf Neues einzustellen und der Verlust von Planbarkeiten und Sicherheiten gegenüber. Beide Tendenzen werden von R. Sennett in der Figur des »flexiblen Menschen« (Sennett 1998) beschrieben, für den der fortschreitende Verlust von gesellschaftlichen Leitlinien und Orientierungen gleichzeitig auch bedeutet, dass er die Risiken von hoher Flexibilität und vielfachen Unwägbarkeiten hinsichtlich seines Erwerbslebens und Berufsverlaufs zumeist in Eigenregie zu bewältigen hat. Sennett verweist insbesondere auf die gravierenden Folgen für Identitätsbildung und soziale Beziehungen bzw. Beziehungsfähigkeit des »flexiblen Menschen« bei einer Flexibilisierung der Lebensumstände über ein bestimmtes »sozialverträgliches« Maß hinaus.

Damit wird nicht zuletzt auch von dieser Seite her der kollektive Charakter von Arbeitsregulierung in Frage gestellt, bedeutet doch die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses seit der Mitte der 1980er Jahre nicht nur eine Abkehr von z. T. hart ausgehandelten Kompromisslösungen zwischen Kapital und Arbeit, sondern auch eine Differenzierung und Vervielfachung von Ansprüchen an die Regulierung von Beschäftigungsbedingungen und biographischen Verläufen, die neue Regulierungen sehr erschweren und gar die Herausbildung neuer dominanter und wirksamer Normalitätsvorstellungen nahezu unmöglich machen dürften.

### 1.3 Subjektivierung

Mit dem Wandel der betrieblichen Organisationsstrukturen und den anderen dargestellten Entwicklungsprozessen werden den Arbeitnehmer/innen mithin auch Handlungsspielräume eröffnet, neben den fachlichen Qualifikationen und beruflichen Kompetenzen im größeren

---

4) Darunter wurde ein unbefristetes, arbeits- und sozialrechtlich abgesichertes und auf Normalarbeitszeit basierendes Arbeitsverhältnis verstanden. Als gesellschaftlich »herrschende Fiktion« (Warsewa u.a. 1996) erfüllte es eine Leitbildfunktion für die Gestaltung der Beschäftigung, entfaltete aber auf dem Arbeitsmarkt nicht nur seine schützenden, sondern gleichzeitig stark selektierenden Merkmale (Mückenberger 1989).

Maße ihre persönlichen Vorstellungen, Interessen und Ansprüche in Bezug auf Arbeit in die betriebliche Umwelt einzubringen. Von der Seite der Arbeitgeber ist die fortschreitende »Subjektivierung der Arbeit« (Kleemann u.a. 1999) in diesem Sinne durchaus erwünscht, verspricht sie doch mehr Engagement in der und mehr Identifikation mit der Arbeit (Schumann 2000). In den heutzutage personell sowohl im Management als auch in der Belegschaft sehr ausgedünnten Betrieben, in denen Krisen noch zu weiteren Verschlankungen führen und Boom-Phasen die Organisationsstrukturen stark überlasten (Kratzer 2003), sind Betriebsleitungen auf den ›vollen‹ Einsatz jeder Arbeitskraft angewiesen.

Die »Subjektivierung der Arbeit« kann dabei offenbar in zwei gegensätzliche Richtungen wirken, die beide der ganzheitlicheren Arbeitskraftnutzung – in unterschiedlichen Ausprägungen und Kombinationen – innewohnen: Unter Betonung der leistungs- und motivationssteigernden Effekte der ›neuen Freiheiten‹ wird auf die Indienstnahme jener subjektiven Potentiale – Fähigkeiten, Ansprüche, Interessen – als Produktivitätsressource verwiesen, die bis dahin eher ein sperriges Widerstandspotential gegen die Vereinnahmungs- und Entfremdungstendenzen abhängiger Arbeit darstellten. Bröckling spricht daher von einer »fundamentalen Umwertung der Subjektivität der Arbeitenden« (2000:142), die dann ihren Zweck erfüllt hat, wenn es gelingt, den Markterfolg zum moralischen Gesetz in jedem Einzelnen zu erheben.

Allerdings kann dieser Prozess auch in umgekehrter Richtung interpretiert werden: Nicht die vollständige Vereinnahmung der Persönlichkeit für das Unternehmen, sondern die notwendigerweise ebenfalls vergrößerten Freiräume und Entfaltungsmöglichkeiten für die persönlichen förderlichen und sozialen Potentiale der Arbeit – verstanden als »Stoffwechsel zwischen Mensch und Natur« (Marx 1969:192) oder auch als »gesellschaftlicher Leistungsaustausch« (Biesecker 2000a) – geraten dann in das Zentrum der Aufmerksamkeit. Die Nutzung dieser Spielräume durch die Beschäftigten bezeichnet Baethge als »normative Subjektivierung« (Baethge 1994). Diese »hebt zwar die Fremdbestimmung nicht auf, bewirkt aber in zentralen Bereichen eine Aufweichung ihrer etablierten Ausdrucksformen im Betrieb« (1994:245). Bezeichnend hierfür sei eben gerade, dass jene Ansprüche und Persönlichkeitsmerkmale, die nicht unmittelbar auf das Tauschverhältnis von Arbeitskraft und Entlohnung bezogen sind, keineswegs heimlich in den Betrieb ›geschmuggelt‹ und dort allenfalls subversiv wirksam werden, sondern sich stärker als bisher als konkrete subjektive Ansprüche an die Arbeit, ihre Inhalte, ihre Organisation, ihre Regulierung ausdrücken. M. a. W.: Die »Subjekt-Perspektive« auf Arbeit, bei der die Interessendefinition des Arbeitnehmers als Subjekt des Arbeitsprozesses, d. h. sein Interesse an Arbeit als sinnhafter und sinnstiftender Tätigkeit (Schumann u.a. 1981:357), den Maßstab der Betrachtung und Bewertung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen darstellt, scheint mit diesen Entwicklungen gegenüber der »Arbeitskraft-Perspektive« (1981:357ff.) absolut und relativ an Gewicht zu gewinnen.

Diese Dynamik spiegelt nicht zuletzt innerhalb der Arbeitssphäre und der Erwerbsarbeit einen Wandlungsprozess wider, den auch die »lebendige Arbeit« durch eine Verschiebung von geltenden Werten, Normen und Orientierungsmustern (Klages 1985) durchlaufen hat. Zahlreiche Befunde belegen, dass – begünstigt durch anhaltende Arbeitszeitverkürzungen – eine Verschiebung in der Wertigkeit zwischen Arbeits- und Lebenswelt zugunsten der letzteren stattgefunden hat und dass die Bedeutung der erwerbsfreien Zeit für z.B. Familie, Hobbys (Thadden 2003; Gottschall/Henninger 2004) oder verschiedene Formen des bürgerschaftlichen Engagements (Schumacher 2003; Bundesministerium für Familie 2004) in den letzten Jahren gewachsen ist.

Durch den gesellschaftlichen Wandel von Wert- und Orientierungsmustern (Klages 1985; Klages u.a. 1992) wurde allmählich, sicherlich einerseits aufgrund des Anstiegs von Wünschen Erwerbstätiger nach mehr Selbstverwirklichung in der Arbeit und andererseits wegen der sinkenden Relevanz von Pflicht- und Akzeptanzwerten, eine stärkere Hinwendung zu au-

Berberuflichen Bereichen eingeleitet. Mit zunehmender Relevanz des Privaten wachsen aber z.B. die Anforderungen an die Vereinbarkeit der Erwerbsarbeits- und Lebenssphäre. Die Flexibilisierung der betrieblichen Organisationsstruktur kann – primär in zeitlicher Hinsicht – auf diese Anforderung reagieren und die Synchronisation bzw. Koordination von erwerbsbezogenen und lebensweltlichen Tätigkeiten vereinfachen und erleichtern,<sup>5</sup> sie kann sie freilich auch erschweren oder gar so komplizieren, dass ein halbwegs geregelter Alltag unmöglich wird (Rerrich 1995).

Diese Verschiebung der Gewichte drückt sich aber offenbar nicht nur in der veränderten Verteilung von Zeitkontingenten für bestimmte Aktivitäten aus, sondern scheint auch die Arbeit bzw. die Arbeitswelt selbst in wachsendem Umfang zu erfassen. Nach wie vor behält dabei die Erwerbsarbeit eine herausragende Bedeutung im Leben der meisten Menschen – aber eben nicht mehr nur als existenzsichernde und in hohem Maße identitätsstiftende Kraft (Baethge 1994; Schumann 2000), sondern auch umgekehrt als Bereich, der zunehmend durch die individuellen Persönlichkeiten und Identitäten der Arbeitenden gestaltet und geformt wird. Ob, in welchem Umfang und in welchen Formen sich derartige Entwicklungen verbreiten und verallgemeinern werden, ist längst nicht abzusehen.

In dem Maße freilich, in dem tatsächlich private, subjektive Ansprüche und Anliegen als gestaltende Elemente in den betrieblichen Alltag einsickern, dürfte sich zeigen, dass damit auch allgemeinere gesellschaftliche Anliegen – z.B. soziales Engagement, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ökologische Verantwortung etc. – transportiert werden. Tatsächlich weisen zahlreiche Beispiele auf eine Öffnung der Unternehmen gegenüber Stakeholderansprüchen aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld und gegenüber den eher privaten Anliegen ihrer Beschäftigten hin. Unabhängig davon, woher die Motivation und die Initiative für derartige Veränderungen kommen, scheint die Anzahl von Unternehmen aller Art zu wachsen, in denen Konzepte und Praktiken wie z.B. Familienfreundlichkeit (Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003; Bundesministerium für Familie 2004), Diversity Management, Corporate Social Responsibility (Backhaus-Maul 2001; Bundestag 2003), Nachhaltigkeits- oder Umweltengagement (Glatzner 2002) zu einem selbstverständlichen Teil des Betriebsalltags werden.

Mit den Trends zur »Reprofessionalisierung« und »Flexibilisierung« scheinen sich also die Spielräume für »Subjektivierungsprozesse« in der Arbeit zu vergrößern. Die tatsächliche Nutzung dieser Spielräume kann sich freilich höchst ambivalent darstellen: Als Verinnerlichung der Verwertungslogik, Dezentralisierung bzw. Individualisierung der Verantwortung für das eigene Fortkommen und die Ergebnisse der Arbeitsleistung sowie die intensivierte Vereinnahmung der ganzen Persönlichkeit und ihres »Privatlebens« einerseits, als Chance für die konkrete Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gemäß subjektiver Sinn- und Relevanzkriterien andererseits. In beiden Fällen verschwimmen die Grenzen zwischen den Sphären, zwischen dem »Reich der Notwendigkeit« und dem »Reich der Freiheit« immer mehr. Dies dürfte nicht nur für die individuelle Ebene gelten, auf der sich die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und privaten Tätigkeiten zusehends auflösen, sondern auch auf einer strukturellen Ebene, auf der anscheinend die Abgrenzung zwischen der Organisation »Unternehmen« und seiner Umwelt in beiden Richtungen durchlässiger wird.

## 2 Reflexive Lebensführung

Die dargestellten Wandlungsprozesse in der Erwerbssphäre vollziehen sich in engem Wechselverhältnis mit umfassenden Veränderungen der Lebensbedingungen und -verhältnisse.

5) In diesem Zusammenhang ist z.B. an Arbeitszeitformen zu denken, die nicht nur der Bewältigung des Arbeitsanfalls dienen, sondern auch subjektiv für private Anliegen genutzt werden, wie Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit (Brasse u.a. 2004).

Die zahlreichen Analysen und unterschiedlichen Interpretationen der tief greifenden gesellschaftlichen Modernisierungsprozesse (Klages 1985; Beck 1986; Beck/Beck-Gernsheim 1993; Giddens 2001; Castells 2002) verweisen durchweg darauf, dass die steuernden und regelnden Funktionen von Institutionen, Traditionen, Zugehörigkeiten im Verlauf dieser Prozesse sich in ihrer Wirkung abschwächen. Damit entstehen freilich nicht nur neue Freiheiten, Optionen und Chancen, sondern auch vielfältige Risiken, Entscheidungs- und Wahlzwänge, die sozial und psychisch belastend wirken können und gewohnte soziale wie materielle Sicherheiten in Frage stellen. Für die meisten Menschen wächst in jedem Falle die Notwendigkeit, das Leben bewusst und aktiv zu gestalten; m.a.W. situationsabhängig und zu ›richtigen‹ Zeitpunkten für ›richtige‹ Weichenstellungen zu sorgen und auf unerwartete Gegebenheiten kompetent zu reagieren.

Das ›Leben‹ erfordert unter diesen Bedingungen gleichsam ein Lebensmanagement, das die einzelnen Menschen in die Lage versetzt, die Zunahme von Komplexität und Optionalität, die Beschleunigung von gesellschaftlichen Prozessen, die kontinuierliche Zunahme des gesellschaftlich produzierten Wissens (Beck u.a. 1996) angemessen wahrzunehmen, zu sortieren und in die individuellen Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Vor diesem Hintergrund scheint sich ein modernes »Risikobewusstsein« herauszubilden, das als handlungs- und entscheidungssteuernde Instanz, die allenthalben erforderlichen Abwägungen von Chancen und Risiken vornimmt (Bogun/Warsewa 2000) und diese Abwägungen auch auf gesellschaftlich produzierte Risiken ausdehnt, deren Produktion für ablehnbar, regulierbar oder zugunsten anderer Ziele inkaufzunehmend betrachtet wird.

Diese Modernisierungsprozesse lassen sich als aktuelle Ausprägungen jenes allgemeinen Trends deuten, der von Max Weber als fortschreitende Zweckrationalisierung des Lebens beschrieben wurde. Insofern mag es kein Zufall sein, dass der Begriff der »Lebensführung«, den Weber im Sinne einer »rational-methodischen Lebensführung« (Weber 1979) des Berufsmenschen eingeführt hat, in den 1980er Jahren als soziologische Kategorie wiederentdeckt wurde. Bis dahin wurde der ›unvermeidbare alltägliche Ablauf der Dinge‹, der ohnehin stattfindet, in der Soziologie kaum beachtet. In der Tradition Max Webers, der das aktive Moment der Lebensführung hervorhob, wurde zunächst die »alltägliche Lebensführung« zum Gegenstand von soziologischen Analysen, die u.a. nach den Zusammenhängen zwischen der Alltagsorganisation in Familien und Haushalten und den modernen Berufsverläufen fragten (Jurczyk/Rerrich 1993; Voß 1993; Projektgruppe 1995). Alltägliche Lebensführung ist demzufolge als das konkrete tägliche Handeln der Subjekte zu verstehen, das darauf abzielt, verschiedene Lebensbereiche, Aufgaben und Inhalte sinnvoll zu arrangieren.

Die Lebensführung wird damit in ihrer ganzen Breite begriffen, d. h. es werden alle Tätigkeiten, Strategien und Muster zusammengefasst, die im Spektrum individueller Handlungsvarianten liegen, um den Alltag in zeitlicher, räumlicher, sachlicher, sozialer Hinsicht zu bewältigen. Ähnlich wie der Beruf, über den die Subjekte gleichsam ein Paket aus spezifisch fachlichem Wissen sowie die Fähigkeit zur Lösung von berufsbezogenen Aufgaben und Problemen erwerben, und der über die Verfügbarkeit dieser Fertigkeiten eine Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen sichert, kann auch die Lebensführung als eine Instanz begriffen werden, über die Subjekte sich hin zur Gesellschaft vermitteln. Freilich lässt sich der Alltag ohne besondere Fertigkeiten und soziale Kompetenzen nicht ohne weiteres managen und überdies werden alltäglich ›Dinge getan‹ und Entscheidungen getroffen, mit denen sich die Einzelnen fortwährend in Wechselbeziehung mit gesellschaftlichen Strukturen befinden (Projektgruppe 1995). Als »Methode der Lebenspraxis« bzw. ein »Konglomerat unterschiedlicher Rationalisierungsimpulse, die in die soziale Praxis eindringen und sie als typischen Ausdruck der Epoche [...] zu überformen beginnen« (Vetter 1991:14), wirkt sich die individuelle Konstruktion des Alltags daher nicht zuletzt auf das Bestehen bzw. die Modifizierung gesellschaftlicher Strukturen aus. Deshalb kann die individuelle Lebensführung als Medium

für gesellschaftliche Veränderungsprozesse betrachtet werden; gleichzeitig ist sie jedoch immer auch ein ›Produkt‹ gesellschaftlicher Verhältnisse.

Exemplarisch für diese Interdependenzen könnten die Zusammenhänge zwischen flexiblen Arbeitszeiten und Lebensführungsmustern sein: Vor allem bei Berufsgruppen mit hohem Qualifikations- und Bildungsniveau, die zeitsouverän agieren konnten, ließ sich eine bewusste und gewollte Offenheit der Lebensführung feststellen (Projektgruppe 1995). Die positive Bewertung der zeitlichen Flexibilität durch diese Beschäftigten hing aber eben mit einem hohen persönlichen Einflussvermögen auf die Zeitstruktur eng zusammen.

Diese Wechselwirkung in Hinblick auf die zeitlichen Abstimmungsprozesse kann auch für andere inhaltliche Zusammenhänge postuliert werden. Für die Frage nach dem Einfluss der privaten Lebensführung auf die individuelle Gestaltung der Erwerbsarbeit muss der Begriff der »alltäglichen Lebensführung« allerdings um die diachrone Dimension des Lebens im Sinne des Lebenslaufs (Kohli 1978) oder der Biographie (Geissler/Oechsle 1994) als einer dem Leben Kontinuität und Sinn verleihenden subjektiven Verdichtung des Erlebten, die auch die Perspektive auf zukünftige Entwicklungen mit einschließt, ergänzt und erweitert werden.

In Anlehnung an das Konzept der »Alltäglichen Lebensführung« ist daher die Lebensführung als eine subjektive, ziel- bzw. zweckorientierte und bewusste oder reflektierte Gestaltung des Lebens in der synchronen und diachronen Dimension zu betrachten. Insbesondere die aktive Komponente, die die Muster der Lebensführung als subjektive Konstruktion und Ergebnis von subjektiven Entscheidungen kenntlich macht, wird in daran anschließenden Arbeiten zur »strategischen«, »situativen« (Projektgruppe 1995) oder »reflexiven« Lebensführung (Hildebrandt 2000) betont. Der Begriff der »reflexiven Lebensführung« verweist überdies auf permanente Abwägungs- und Entscheidungszwänge, d. h. jene Steigerung der »Reflexivität«<sup>6</sup> des Lebens (Beck u.a. 1996), die ein zentrales Merkmal der gesellschaftlichen Modernisierung in den vergangenen Jahrzehnten war und nach wie vor ist.<sup>7</sup>

Reflexive Lebensführung meint somit eine aktive Konstruktion der Subjekte (Berger/Luckmann 1997), die das Konglomerat gesellschaftlicher Erfahrungen, Normen, Werte, Wissensbestände gezielt sortiert bzw. selektiert und diese in einer spezifisch subjektiven Art und Weise zum »eigenen Leben« zusammensetzt. Mit den individuellen Prioritätensetzungen in Bezug auf gesellschaftlich relevante Themenbereiche, Betätigungsfelder, Handlungsmuster wirkt die reflexive Lebensführung auf die gesellschaftlichen Strukturen zurück und modifiziert sie langfristig. Verstanden als »life politics«<sup>8</sup> (Giddens 1991) stellt die reflexive Lebensführung mithin eine – teils routinisierte, teils normierte, in großen Teilen aber subjektiv gesteuerte – Konstruktion des individuellen Selbst, des Alltags und des Lebenslaufs dar, die sich mittelbar immer auch auf gesellschaftliche Entwicklungen, auf bestehende und zukünftige Lebensverhältnisse auswirkt (Berger 1995).

6) Neben dem bewussten und gewollten Moment des Reflektierens (Beck 1993; Beck u.a. 1996) steckt in diesem Begriff auch das ungewollte, reflexartige Sich-Beziehen-Müssen.

7) Den Prozess des fortwährenden Hinterfragens von Strukturen unserer modernen Gesellschaftsordnung und die gleichzeitige Abkehr von Selbstverständlichkeiten fassen Beck/Giddens/Lash als »reflexive Modernisierung« (1996) zusammen, die sich im Zuwachs institutionaler und privater »Reflexivität« ausdrückt.

8) »Life politics concerns political issues which flow from processes of selfactualisation in post-traditional contexts, where globalising influences intrude deeply into the reflexive project of the self, and conversely where processes of self-realisation influence global strategies« (Giddens 1991:214).

### 3 Reflexive Arbeitsgestaltung zwischen Entgrenzung und Dezentrierung

Mit dem Wandel der Arbeits- und Lebensverhältnisse haben sich diese also anscheinend einander angenähert und durchdringen sich in einer Weise, die vor wenigen Jahrzehnten noch kaum vorstellbar war. Auch wenn der häufig allzu einsinnig postulierte Zusammenhang zwischen »instrumenteller Arbeitseinstellung« (Goldthorpe u.a 1970; Adler-Karlson 1979) und überwiegend »konsumptiver Lebensführung« und Regeneration die empirisch vorfindliche Realität nie zutreffend beschrieben hat,<sup>9</sup> galt doch für die alte Industriegesellschaft weitgehend unumstritten eine Dominanz der Erwerbsarbeit über das »Leben«. Habermas brachte dies in seiner »Kolonialisierungsthese« zum Ausdruck, die besagte, dass die Zunahme von Übergriffen »des Systems« auf »die Lebenswelt« eine zunehmende Entfremdung der Subjekte von ihrer Lebenswelt herbeiführe (1988).

Die Unterordnung des Privatlebens unter diejenigen Bedingungen, die in der Arbeit und in ihrer betrieblichen Organisation gesetzt werden, könnte nunmehr durch die *gegenseitige* Überformung beider Sphären nicht nur partiell aufgehoben werden; bei bestimmten Gruppen von Erwerbstätigen, die in diesem Zusammenhang als »Pioniere« gelten mögen, könnte sich sogar umgekehrt eine Privilegierung des »Lebens« gegenüber der »Arbeit« durchsetzen. Zumindest scheint eine gesellschaftliche Entwicklung fortzuschreiten, die als »Dezentrierung von Erwerbsarbeit« (Offe 1983), d. h. als ein sich selbst verstärkender Prozess des Bedeutungsverlustes von Erwerbsarbeit für Identitätsbildung, sozialen Status, Selbstwert etc. beschrieben wurde. Neben den Folgen für die individuelle soziale Verortung verliert Arbeit mit der Dezentrierungstendenz auch ihre zentrale Bedeutung für Normbildung, Wertvorstellungen, Regulierung etc., d. h. auch für das institutionelle Handeln.

Sowohl auf der individuellen als auch auf der institutionellen Ebene bedeutet die zunehmende gegenseitige Durchdringung von Erwerbsarbeit und privaten Tätigkeiten aber auch eine Auflösung ehemals klarer Abgrenzungen zwischen der Erwerbs- und Lebenssphäre. Das vormals geltende Gerüst aus Regeln bezüglich Arbeitszeit und -inhalt, Arbeitsort und -mittel wird immer unverbindlicher; Arbeit unterliegt damit einer fortschreitenden »Entgrenzung« (Voß 1998). Denkbar werden Prozesse, bei denen die fortgesetzte und verstärkte Vermischung von Arbeit und Privatleben bis zu dem Punkt voranschreitet, an dem beides nicht mehr unterscheidbar ist und es allein vom individuellen Standpunkt abhängt, ob »die Firma zum Zuhause wird« oder ob »zuhause nur Arbeit wartet« (Hochschild 2002).

Die dargestellten Veränderungsprozesse werden aktuell u. a. in zwei unterschiedlichen Konzepten zusammengefasst, die gegensätzliche Kombinationen von »Entgrenzung« und »Dezentrierung« darstellen:

Eines postuliert die Herausbildung eines »Arbeitskraftunternehmers« (Voß/Pongratz 1998) und das andere, eher skizzenhaft, eines »souveränen Arbeitsgestalters« (Mutz 2001). Mit dem neuartigen Typus des »Arbeitskraftunternehmers« wird erstmals das Ergebnis jener Umbrüche im geltenden Leitbild der Arbeitskraftverwertung sichtbar, die sich als »ganzheitliche Arbeitskraftnutzung« schon im Qualifikationsbild des »Systemregulierers« (Schumann u.a 1994) abzeichneten und später in der Figur des »Symbolanalytikers« und »Knowledge-Workers« zur Entfaltung kamen (Schumann 1998).<sup>10</sup> War noch bis in die Mitte der

9) Vgl. die überzeugende Kritik von Knapp an der Instrumentalismusthese (1981). Auch für Schumann u. a. bleibt die »Subjekt-Perspektive«, d. h. das Sich-selbst-Einbringen in die Arbeit mit der »Arbeitskraft-Perspektive« notwendigerweise verbunden, da auch die Arbeitskraft vom Subjekt nicht ablösbar ist (1981).

10) »Als Schlüsselressourcen werden die kreative Potenz jedes Einzelnen und seine entfaltete Subjektivität erkannt und durch entsprechende, die Trennung von Kopf- und Handarbeit überwindende Arbeitspolitik gefördert« (Schumann 1998).

1990er Jahre der Typus des »verberuflichten Arbeitnehmers« vorherrschend, der seine berufsstrukturierten Fähigkeiten und Qualifikationen in einem begrenzten Arbeitsumfeld dem Arbeitgeber eher passiv in der kollektivvertraglich geregelten Zeit und gegen ein kollektivvertraglich geregeltes Entgelt zur Verfügung stellte, so setzt sich Ende der 1990er zunehmend der aktive, selbständig abwägende und handelnde »Auftragnehmer« durch, der innerhalb entgrenzter Arbeitsstrukturen verhältnismäßig frei agieren kann, muss und will.

Das wesentlichste Merkmal des Arbeitskraftunternehmers ist, dass er (oder sie) die kapitalistische Verwertungslogik internalisiert hat, somit bestrebt ist, für sich selbst und den Betrieb das Beste bzw. Profitabelste aus den individuellen Potentialen zu machen. Er handelt hochgradig reflexiv, indem er die Nutzung des eigenen Arbeitsvermögens im Hinblick auf das Verhältnis von Aufwand und Ertrag selbst kontrolliert und steuert (»Selbstökonomisierung«, »Selbstkontrolle«). Um die Verwertungschancen dauerhaft zu erhalten oder zu erhöhen, ist es in den meisten Fällen freilich erforderlich, die internalisierte Verwertungslogik auf die gesamte Lebensführung auszudehnen. Die »Verbetrieblichung« der Lebensführung (Voß/Pongratz 1998:143) des Arbeitskraftunternehmers erscheint – mehr oder weniger stark ausgeprägt – als eine willentliche, zweckrationale und zielgerichtete »Entgrenzung von Arbeit und Leben« (Voß 1998).

Das Konzept des »souveränen Arbeitsgestalters« betont dagegen die eher emanzipatorischen Potentiale in diesen Entwicklungen und versteht sich im Hinblick auf die Arbeitskraftverwertung als Leitbildentwurf für die zukünftige »zivile Arbeitsgesellschaft« (Mutz 2001:23). Eine wesentliche Voraussetzung für das betriebliche Handeln des souveränen Arbeitsgestalters ist ebenfalls die erweiterte Arbeitsorganisation (indirekte Steuerung, Zielvereinbarung) mit Spielräumen für normative Subjektivierung. Die »gestalterischen Elemente von Arbeit« werden hier »gleichsam zum Prinzip einer neuen Lebensführung erhoben«, »ein bewusstes Zusammenführen von Leben und Arbeiten angestrebt« (2001:15). Ebenfalls in diesem Konzept wird der Erwerbsarbeit als dem das Leben prägenden Moment prinzipiell Vorrang eingeräumt, aber gleichzeitig die aktive Suche nach einer »work-life-balance« (Fritz 2003) ähnlich wie bei den »Zeitpionieren« (Hörning u.a. 1990) – dort freilich bezogen auf zeitliche und inhaltliche Dimensionen – unterstellt. Die aktive, reflexive Ausgestaltung der Lebensführung lässt genug Raum für andere Aktivitätsbereiche – z.B. Familie oder soziales Engagement – die, unter Beibehaltung der Erwerbsorientierung, sogar ihrerseits die Beschäftigungssituation und das betriebliche bzw. Arbeitshandeln beeinflussen.

Vor dem gleichen sachlichen Hintergrund kommen mithin beide Ansätze zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen in bezug auf die sich neu entfaltenden Leitvorstellungen der Arbeitskraftverwertung. Entgrenzung und Dezentrierung von Arbeit sind beiden Varianten immanent, aber ihre spezifische Kombination unterstellt beim Arbeitskraftunternehmer die Etablierung eines tendenziell ökonomisch/unternehmerisch ausgerichteten Arbeits- und Sozialcharakters, während sich mit dem »souveränen Arbeitsgestalter« tendenziell eher ein bürgerschaftlich/zivilgesellschaftlich orientierter Arbeits- und Sozialcharakter herausbilden könnte. Letzterer mag zwar als Ausdruck einer Gegenbewegung zur »Kolonialisierung des Lebens durch die Arbeit« (Habermas 1981) interpretiert werden, erscheint aber auf der Grundlage subjektivierter Arbeit im Hinblick auf die traditionellen Muster der Regulierung von Arbeit durchaus auch widersprüchlich: Die Debatten um eine Stärkung von »Bürgerrechten im Betrieb« (Matthies u.a. 1994; Peter 2001) etwa nehmen diese Entwicklungen auf und zielen auf die Verbesserung der Möglichkeiten für eine reflexive Arbeitsgestaltung ab, setzen dabei aber vor allem auf die Stärkung individueller Rechte. Damit folgen diese Überlegungen der ohnehin beobachtbaren Tendenz zur Individualisierung von Arbeitsregulierung, die mit einem Bedeutungsgewinn des Vertrags (als Instrument der individuellen Regulierung) gegenüber dem Status (als personenunabhängiger Zuschreibung von Rechten und Pflichten qua Zugehörigkeit) (Streeck 1988) einher geht. Damit könnte die Erweiterung indi-

vidueller Regulierungsmöglichkeiten aber auch in eine weitere Schwächung kollektiver Regulierungspotentiale münden.

Unter welchen Bedingungen sich tatsächlich eher eine ökonomisch/unternehmerische oder bürgerschaftlich/zivilgesellschaftliche Orientierung des Arbeitshandelns herausbildet, ist eine Frage, die empirisch zu klären ist. In jedem Falle handelt es sich jedoch um Ausprägungen, die sich deutlich von früheren Arbeitscharakteren unterscheiden (z.B. vom trad. Facharbeiter oder vom »Massenarbeiter« (Hirsch/Roth 1986)). Die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale betreffen zum einen die subjektiven Ansprüche an Arbeit und Beschäftigung, zum anderen die vergrößerten individuellen Handlungsspielräume. Bei der Nutzung dieser Spielräume durch die Beschäftigten scheinen sich einige übergreifende Tendenzen abzuzeichnen:

Verfügbare betriebliche Handlungsspielräume, z.B. hinsichtlich der Zeitgestaltung, werden nicht als ausschließliche Flexibilitätsreserve des Unternehmens akzeptiert, sondern bewusst auch für persönliche Bedürfnisse reklamiert.

Subjektive Ansprüche aus der privaten Lebensführung werden in die betrieblichen Zusammenhänge hineingetragen und ihre Realisierung angestrebt, was »private«, betriebsfremde Anliegen zum Gegenstand betrieblicher Aushandlungen macht.

Da die Erwerbsarbeit zwar einen wesentlichen Baustein im Lebenszusammenhang darstellt, aber nicht dessen Zentrum bildet, werden bei Bedarf durchaus Anpassungen zugunsten des Privatlebens vorgenommen (Arbeitszeitverkürzungen, Freistellungen, Arbeitsplatzwechsel etc.).

Grundsätzlich ist zwar (fast) jeder Anspruch individuell berechtigt und im betrieblichen Sozialzusammenhang artikulierbar; Aussicht auf Akzeptanz und Unterstützung – auch bei Kollegen, Arbeitsgruppen, Interessenvertretung – ist aber vermutlich am ehesten bei gesellschaftlich allgemein akzeptierten und legitimierten Ansprüchen zu erwarten. Die besten Aussichten auf Resonanz haben daher vermutlich Ansprüche, die sich z. B. auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder verschiedene Formen bürgerschaftlichen (vor allem ökologischen und sozialen) Engagements richten.

In Analogie zum Begriff der reflexiven Lebensführung (Voß 1991; Hildebrandt 2000; Hildebrandt/Linne 2000) lassen sich diese Merkmale modernen Arbeitshandelns als *reflexive Arbeitsgestaltung* zusammenfassen. Deren Gegenstand ist die bewusste und strategische Herstellung eines subjektiv sinnvollen Arbeitszusammenhangs, in dem außerbetriebliche Ansprüche und betriebliche Erfordernisse bei der Arbeitsgestaltung gleichermaßen einbezogen werden. »Reflexivität«, verstanden als Abwägen und Abstimmen von Handlungsmöglichkeiten und –restriktionen ist dabei nicht nur für den Arbeits-Alltag bzw. die synchrone Dimension kennzeichnend, sondern betrifft genauso die biographische oder diachrone Dimension, die auf die Abstimmung und Umsetzung individueller Lebens- und Berufspläne abzielt.

Was sich somit als eine Konsequenz von – im Unterschied zu herkömmlichen Formen – gewachsener Komplexität von Zielen und Inhalten des Arbeitshandelns sowie einer wachsenden Häufigkeit von notwendigen Regelanpassungen darstellt, erzeugt selbst die Voraussetzungen und Mittel eigenen zukünftigen Handelns. In dem Maße, in dem reflexive Arbeitsgestaltung in diesem Sinne sich etabliert und verbreitet, stellt sie auch das traditionelle industriegesellschaftliche Muster der Delegation sowie der institutionell und prozessual festgelegten und verallgemeinerten Regulierung des Interessenvertretungshandelns in Frage.

## 4 Notwendige Relativierungen

Die vorangestellten Überlegungen machen deutlich, dass seit dem Beginn der 1980er Jahre in der Bundesrepublik ein gravierender Wandel der Arbeit und des Arbeitssystems stattgefunden hat – mit widersprüchlichen und ambivalenten Konsequenzen. Die Beschreibungen und Analysen dieses Wandels vollziehen allerdings erst langsam nach, dass sich darüber hinaus auch die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen in diesem Zeitraum nachhaltig verändert haben. Allzu oft werden bzw. wurden auch in wissenschaftlichen Arbeiten noch die Relevanzkriterien und Bewertungsmaßstäbe einer Industriegesellschaft zugrunde gelegt, die – mittlerweile deutlich erkennbar – von einer tertiarierten Form abgelöst wird, in der die verschiedenen Arten von Dienstleistungen, vor allem aber die Herstellung und Verarbeitung von Wissen und Informationen, zur Basis von gesellschaftlicher Entwicklung werden. Mit diesem Wechsel geht die stetige Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit einher; ein Prozess, der ebenso wie die Tertiarisierung einige Differenzierungen und Relativierungen des bisher gezeichneten Bildes erforderlich machen dürfte.

### 4.1 Reflexive Arbeitsgestaltung und Geschlecht

Weder das herkömmliche Leitbild des Normalarbeitsverhältnisses noch das der Normalbiographie trafen die industriegesellschaftliche Realität der weiblichen Lebensverhältnisse (Holst/Maier 1998). Für Frauen, vor allem für diejenigen mit Kindern im betreuungsintensiven Alter, entfalteten diese Leitbilder nur recht eingeschränkte Wirksamkeit, für männliche Beschäftigte dagegen galten sie als Standard für Beschäftigungsverhältnisse. Sie bildeten die tragenden Säulen des gesellschaftlich weit verbreiteten breadwinner-homeholder-Modells, dessen geschlechtsspezifische Rollenverteilung sich immer noch deutlich in der Arbeitszeitverteilung von Frauen und Männern (Bauer u.a. 2004:59) und Einkommensunterschieden abzeichnet.

Ein Verständnis für die realitätsprägende Wirkung des Normalarbeitsverhältnisses und die gravierende Bedeutung seiner Erosion entwickelte sich zu jener Zeit (Mückenberger 1989) als der stetige Anstieg der Frauenbeschäftigung begann (Ostner 1983; Engelbrecht/Reinberg 1998). Da Frauen zunehmend eine doppelte Selbstverwirklichung in Beruf und Familie anstreben, werden Arbeit- und Gesetzgeber mit ihren Anforderungen konfrontiert. Die Zunahme erwerbstätiger Frauen führte in Betrieben zur Ausbreitung von Teilzeitarbeit, die zunehmend auch für Männer als ›normal‹ gilt. Auch veranlasste sie die Politik dazu, 2001 den individuellen Anspruch auf Teilzeitbeschäftigung gesetzlich festzuschreiben und den Erziehungsurlaub neu zu regeln. Die Bedarfe der Frauen bewirkten und bewirken erhebliche Modifikationen in den Strukturen institutioneller Kinderbetreuung, die einen Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten sollen.<sup>11</sup>

Insofern können berufstätige Frauen, die ihre Erwerbsarbeit mit den Belangen und Anforderungen der Familie synchronisieren und koordinieren müssen, in vielen Fällen als ein prototypisches Beispiel für reflexive Arbeitsgestaltung gelten und vermutlich hat gerade die Zunahme erwerbstätiger Frauen erheblich dazu beigetragen, dass außerbetriebliche Belange von Beschäftigten insgesamt mehr Resonanz in Betrieben finden. Besonders bei Mitarbeiterinnen mit hohen und speziellen Qualifikationen und Fertigkeiten besteht seitens der Unternehmen zusehends die Bereitschaft, kompromisshafte Lösungen zu finden, um diese trotz familiärer Verpflichtungen – z.B. im Elternurlaub – dauerhaft an den Betrieb zu binden. Die Beschäftigung von Frauen dürfte künftig noch mehr Prägekraft entfalten, da das große Qua-

11) Sie äußern sich u. a. in der Ausweitung der Betreuung auf unter 3jährige – Anstieg der Kinderkrippenplätze – und z.B. der Einrichtung Verlässlicher Grundschulen usw. (Eckart 2001; Perspektive-Deutschland 2004).

likationspotential weiblicher Beschäftigter aufgrund von Fachkräftemangel für viele Betriebe relevanter werden dürfte (Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003; Bundesministerium für Familie 2004).

Mit dem Öffnen betrieblicher Arbeitsstrukturen für in erster Linie weibliche Beschäftigte, die sich den bestehenden institutionellen Regelungen nicht anpassen können und/oder wollen, scheint eine Feminisierung<sup>12</sup> der Arbeit (Haug 1999) einher zu gehen: Einerseits werden private Ansprüche öfter und erfolgreicher durchgesetzt, andererseits wird seitens der Betriebe im Gegenzug mehr Flexibilität, Arbeitsmotivation und ein berufliches Engagement, das den »ganzen Menschen« voraussetzt, gefordert. Insbesondere in den modernen Dienstleistungsbereichen sind dabei besonders jene Fertigkeiten gefragt, die, wie z.B. soziale Kompetenz, Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, Teamfähigkeit, gerade Frauen auf dem Wege der »doppelten Sozialisation« (Knapp 1990) erwerben und die inzwischen in vielen Berufsbereichen, auch ehemaligen »Männerdomänen«, zum Standard wurden.

Tertiärisierungsprozesse und die Zunahme der weiblichen Beschäftigung haben sich somit sicherlich gegenseitig befördert und die Tendenzen zur reflexiven Gestaltung subjektiver Arbeit verstärkt; dennoch sind Zweifel angebracht, ob diese Entwicklung tatsächlich schon einen erkennbaren Trend zur familienfreundlicheren Organisation der Arbeitswelt hervorgebracht hat. In vielen Bereichen scheint dem nach wie vor eine im Vergleich zu den männlichen Beschäftigten geringere Durchsetzungskraft von Frauen bzw. von Fraueninteressen im betrieblichen Umfeld entgegenzustehen (Beck-Gernsheim/Ostner 1978; Frerichs/Steinrück 1989; Gottschall 1995; Engelbrecht/Reinberg 1998; Behnke/Meuser 2003) und infolgedessen bedeutet nach wie vor das doppelte Engagement in Beruf und Familie häufig vor allem eine doppelte individuelle Belastung.

#### 4.2 Reflexive Arbeitsgestaltung und Dienstleistungsarbeit

Dienstleistungsarbeit ist jedoch nicht nur in wachsendem Umfang weibliche Arbeit, sondern sie ist in erster Linie kundenorientierte Arbeit. Als solche war Dienstleistungsarbeit vielfach schon immer stärker subjektivierte Arbeit, da sie neben den professionellen Qualifikationen in unterschiedlichem Ausmaß auch die Fähigkeit zum Sich-Hineinversetzen in den Kunden, zum kreativen Lösen von Problemen der Kunden usw. erforderte (Baethge 2004). Das freilich, was an Zuwendung, Kooperation und individuellem Einsatz im Interesse des Kunden und im Sinne einer optimalen Kundenbeziehung liegt, bedeutet für das Unternehmen bzw. den Arbeitgeber immer auch Arbeitszeit, Personaleinsatz und letztlich Kosten. Unabhängig davon, ob Pflegearbeit in Minuten abzurechnen ist, Call-Center-Agents oder Sachbearbeiter beim Sozialamt bestimmte Fallzahlen als Arbeitspensum vorgeschrieben bekommen oder die Entwicklung einer hochkomplexen Softwarelösung für einen anderen Betrieb als Projekt mit einer eigenen Kostenrechnung organisiert wird, immer haben die Beschäftigten als Person die schwierige Aufgabe, zwischen den Anforderungen des eigenen Arbeitgebers und des Kunden sowie nicht zuletzt auch den eigenen subjektiven Arbeits- und Qualitätsansprüchen eine angemessene Balance herzustellen (Jacobsen/Voswinkel 2003). Ganzheitliche Arbeitskraftnutzung und subjektivierte Arbeit können sich unter diesen Bedingungen u. U. als extrem belastend erweisen.

Eine gewisse Kompensation dafür mag insbesondere bei hochqualifizierten Tätigkeiten, die vor allem auf die Herstellung und Verarbeitung von Wissen und Informationen ausgerichtet sind, in einer vergleichsweise starken Position der betreffenden Beschäftigten gegenüber den betrieblichen bzw. unternehmerischen Ansprüchen liegen. In gewisser Weise ließe

12) Als Beispiel hierfür ließe sich der Anstieg männlicher Teilzeitarbeit anfügen, die jedoch in den letzten Jahren auf etwa 15% verharnte (Bundesmann-Jansen u.a 2000; Bauer u.a. 2004).

sich sogar annehmen, dass sich in der Wissens- und Informationsgesellschaft das klassische Verhältnis der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital umgekehrt habe: Während bislang sich das Kapital zu seiner Verwertung beliebige Arbeitskraft suchen konnte, entwickle sich das Wissen immer mehr zur eigentlichen Produktivkraft, die ihrerseits an die Arbeitskraft bzw. die Person gebunden sei und sich das zur Verwertung nötige Kapital suchen könne (Heisig/Ludwig 2004). Ob und unter welchen Bedingungen damit die Tendenzen zur Internalisierung der Verwertungslogik und zur Selbstökonomisierung (s.o.) gerade bei hochqualifizierter Arbeit in diesen Bereichen abgemildert oder gar umgekehrt werden könnten, bleibt einer empirischen Klärung vorbehalten.

### 4.3 Kooperation statt Herrschaft?

Ein wesentliches Merkmal moderner Formen von Arbeitsorganisation ist die Abflachung von Hierarchien und damit häufig einhergehend der Übergang zu einem kooperativen Führungsstil. Verständigungs- und Verhandlungsprozesse zwischen den Mitgliedern von Projekt- oder Arbeitsgruppen, zwischen verschiedenen Abteilungen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen sollen die Motivation und Kreativität aller Beteiligten fördern und dazu beitragen, die gemeinsamen Ziele effizienter zu erreichen als durch traditionelle Anweisungs- und Unterordnungsverhältnisse. Fraglos wird auch durch diese Entwicklung die Subjektivierung von Arbeit vorangetrieben; gleichzeitig entstehen dadurch aber auch neue Belastungen und Widersprüche, die insbesondere von den Beschäftigten zu bewältigen sind.

Flache Hierarchien, gestärkte Eigenverantwortung und vergrößerte Entscheidungsspielräume bezüglich der Arbeitsausführung, der Erreichung von Qualitäts- und Mengenzielen etc. bedeuten in der Regel nicht, dass die Beschäftigten auch substantielle Einflüsse auf unternehmerische Strategien und Zielvorgaben sowie die Rahmenbedingungen ihres Handelns geltend machen können. Da sich »Letztentscheidungsrechte« und –kompetenzen schließlich doch bei den entsprechenden Managementpositionen konzentrieren, produzieren die Anforderungen der ganzheitlichen Arbeitskraftnutzung für die Arbeitnehmer/innen ein strukturelles Dilemma: Auf der einen Seite wird ihnen eine hohe persönliche Verantwortung für den Arbeitserfolg zugeschrieben, der auf der anderen Seite oftmals keine adäquaten Handlungskompetenzen und Entscheidungsbefugnisse gegenüberstehen (Kühl 2001).

Ebenfalls hoch belastend mag sich – insbesondere bei hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit und in größeren Organisationen – die starke Betonung kooperativer Arbeitsformen im betrieblichen Sozialgefüge auswirken. Diese Anforderungen stehen häufig in einem starken Spannungsverhältnis zu der innerbetrieblichen Konkurrenz um Einfluss und Anerkennung, bessere Bezahlung, Aufstiegspositionen etc., die durch die Nutzung kooperativer Arbeitsformen keineswegs außer Kraft gesetzt wird.

Bei diesen Arbeitsformen werden schließlich Aushandlungs- und Kontrollleistungen oftmals in Arbeits- oder Projektteams verlagert und trotz Aushandlungskompetenzen und anderen »soft skills« von Beschäftigten kann es dabei leicht zu Spannungen und Gruppendruck innerhalb der Teams kommen. Gleichwohl können gerade in diesem Rahmen auch neue und verbesserte Möglichkeiten zur Partizipation und Chancen zur Mitgestaltung der Arbeitsbedingungen und –prozesse im Betrieb entstehen, da einzelne Beschäftigte darauf angewiesen sind, ihre eigenen Interessen, Bedürfnisse, Ideen und Vorstellungen gegenüber den Teamkolleg/innen zu vertreten. Längerfristig könnten solche Aushandlungspraktiken zwischen Teamkolleg/innen bzw. Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten mehr Eigenverantwortung bei betrieblichen Interessenkonflikten und mehr Solidarisierung unter Beschäftigten in ähnlichen Konfliktsituationen hervorrufen. Derartige Prozesse könnten je nach Regulierungskontext und damit verbundenen betrieblichen Bedingungen die Durchsetzungskraft und eine Politisierung von Beteiligungen von innen bewirken (Dörre 1996;2001;2002 Kühl 2001), die sich in solchen Fällen als eigene Interessenvertretung begreifen und gegenüber den Vorgesetzten auftreten könnte.

#### 4.4 Reflexive Arbeitsgestaltung in unterschiedlichen Regulierungskontexten

Schließlich ist davon auszugehen, dass reflexive Arbeitsgestaltung in unterschiedlichen betrieblichen Kontexten und Berufsfeldern anzutreffen ist, in besonders ausgeprägter Weise und Häufigkeit aber in Branchen und Bereichen mit hohen bis sehr hohen Qualifikationsniveaus. In Abhängigkeit von der Betriebsgröße und der Arbeitsorganisation dürften die Aushandlungsbedingungen und -möglichkeiten hochgradig differieren. Betriebliche Regulierungskontexte<sup>13</sup> konstituieren also für die Beschäftigten unterschiedliche Rahmenbedingungen für reflexive Arbeitsgestaltung. In Regulierungskontexten mit überwiegend selbstbestimmter Arbeitsgestaltung,<sup>14</sup> wie beispielsweise in den SOHOs,<sup>15</sup> ist die Möglichkeit, aber auch die Notwendigkeit einer reflexiven Arbeitsgestaltung vermutlich groß; im gesetzlich vorgegebenen Rahmen und unter Berücksichtigung von Marktanforderungen sowie Kundenwünschen und -ansprüchen können die eigenen Ansprüche an die Arbeit verhältnismäßig autonom umgesetzt werden, da in den meisten Fällen keine zusätzlichen Abstimmungsbedarfe mit Vorgesetzten oder Kollegen existieren.

Anders stellt sich die Situation in Betriebskontexten mit verhältnismäßig geringer Regulierungsdichte, z.B. ohne Tarifbindung oder betriebliche Interessenvertretung und gruppenbestimmten Arbeitsformen wie »teilautonome Gruppenarbeit«, »Team-« bzw. »Projektarbeit« dar. Zwar verfügen die Beschäftigten über umfangreiche Spielräume für subjektive Arbeitsgestaltung, jedoch hängt die Umsetzung ihrer Ansprüche nicht zuletzt in hohem Maße von der Kooperation und Zustimmung der Betriebsleitung und der Kolleg/inn/en ab. Hier kommen innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen vermutlich häufig informelle Regulierungen zur Anwendung, dabei sind jedoch größere Verantwortung für die Arbeitsergebnisse Einzelner und des Teams, die gegenseitige Kontrolle sowie Gruppendruck und -zwang zu berücksichtigen. Die notwendigen Abstimmungs-, Aushandlungs- und Kommunikationsprozesse zwischen den beteiligten Akteuren können die Arbeitssituation und das Betriebsklima positiv beeinflussen, sie können freilich auch in komplexe Gruppendynamiken mit Macht- und Konkurrenzkämpfen einmünden. Zu vermuten ist mithin, dass in klein- und mittelbetrieblich strukturierten, wenig formalisierten Regulierungskontexten, die Entwicklung reflexiver Arbeitsgestaltung im Wechselspiel mit einem dichten sozialen Beziehungsgefüge vonstatten geht.

In eher großbetrieblichen Kontexten mit traditionell organisierter Arbeitsregulierung, d. h. mit Tarifbindung, Betriebsrat und formalisierten Formen der betrieblichen Interessenaueinandersetzung etc. fallen die autonomen Handlungsspielräume für einzelne Beschäftigte u. U. geringer aus. Die betriebliche Interessenvertretung erfüllt in der Regel auch die Funktion, subjektive Ansprüche an den Betrieb zu kanalisieren und zu filtern und kann sich daher durchaus auch als Barriere für die Entwicklung von reflexiver Arbeitsgestaltung erweisen. Auf der anderen Seite sind in großbetrieblichen Strukturen die Spielräume für individuelle Problemlösungen oftmals größer als in Klein- oder Mittelbetrieben und die betriebliche Interessenvertretung hat hier auch häufig eine größere Durchsetzungskraft bei der Unterstützung subjektiver Anliegen. In jedem Falle ist das betriebliche Kräftefeld, in dem sich reflexive Arbeitsgestaltung entwickelt, hier komplexer als in kleinen oder mittleren Betrieben.

13) Unter Regulierungskontext werden Bedingungskonstellationen für betriebliche Regulierungspraktiken, wie etwa Betriebsgröße, Betriebsorganisation, Branchenzugehörigkeit und Interessenvertreterstrukturen begriffen.

14) Vgl. dazu Untersuchungsbefunde zu neuen Arbeits- und Lebensformen in Kulturberufen (Gottschall u.a. 2003).

15) SOHOs (Small Office / Home Office) – sind Kleinunternehmen und Heimbüros, die informationsintensive Dienstleistungen unter Verwendung vernetzter IuK-Technologie erstellen (Reichenwald u.a. 1999:463).

## 5 Reflexive Arbeitsgestaltung und die Regulierung von Erwerbsarbeit

Bis in die 1980er Jahre hatte sich mit dem dualen System industrieller Beziehungen in der Bundesrepublik (Müller-Jentsch 1997) ein Regulationsmuster etabliert, das tayloristisch-for-distischen Produktions- und Arbeitsverhältnissen angepasst war. Dieses Muster, das von gesetzlichen über tarifvertragliche und kollektivrechtliche bis zu betrieblichen, informellen und individuellen Regelungen verschiedene Regulierungsformen und –ebenen kombiniert, ist gegenwärtig zunehmenden Erosions- und Anpassungserscheinungen unterworfen.<sup>16</sup> Die Überlegungen zu einem Konzept reflexiver Arbeitsgestaltung verweisen auf ein mögliches Modell des zukünftigen Arbeitssystems, das auf einer stärkeren gegenseitigen Durchdringung von Erwerbsarbeit und sonstigem Lebenszusammenhang beruhen könnte. Im Zusammenspiel mit der Tendenz zu einer reflexive(re)n Lebensführung, die sich nicht zuletzt auf die aktive Konstruktion eines sinnvollen Zusammenhangs zwischen Lebens- und Erwerbssphäre richtet, ist davon auszugehen, dass das Arbeitshandeln bzw. die Arbeitsgestaltung ebenfalls »reflexiver« werden. Dabei ist durchaus – unter bestimmten Bedingungen – eine Entwicklungsoption denkbar, bei der sich eine moderne »Sozialverträglichkeit« von Erwerbsarbeit im Sinne einer besseren Abstimmung und Vereinbarkeit von individuellen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einerseits mit familiären, sozialen, kulturellen etc. Interessen und Aktivitäten andererseits herstellen könnte.<sup>17</sup>

Unter welchen Bedingungen sich das Arbeitssystem in die Richtung dieser Gestaltungs- und Regulierungsoption bewegen und ob eine bürgerschaftlich/zivilgesellschaftliche Option sich tatsächlich im Gegensatz zu einer eher ökonomisch/unternehmerischen Entwicklungsoption herausbilden kann, bleibt noch zu klären. Möglicherweise entwickeln sich dabei im weiteren Verlauf neue und den gegenwärtigen sozialen Modernisierungsprozessen angemessenere Normen zur Bewertung bzw. Wertigkeit von Arbeit, die z.B. auch verschiedene, bislang weitgehend ignorierte bzw. unterbewertete Arbeitsformen wie die gesellschaftliche Erhaltungs- und Reproduktionsarbeit (Hausarbeit, Kinderbetreuung und Erziehung, bürger-schaftliche Aktivitäten) aufwerten (Biesecker 2000b).

Ein weniger gewagter Ausblick betrifft den Wandel der neuen *Formen von Arbeitsregulierung*,<sup>18</sup> die sich mit der reflexiven Gestaltung der Erwerbssphäre entwickeln werden: Wenn die differenzierten, flexiblen, individualisierten Ansprüche der modernen Arbeitnehmer/innen wie auch der Betriebe verbreitet Wirksamkeit entfalten, werden damit vermutlich auch eine Entstandardisierung und Entkollektivierung von Verfahren und Formen der Interessensvertretung und -aushandlung einhergehen. Mit der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes

16) Vom Gesetzgeber und Tarifpartnern wurden einige Anpassungen an die neuen Anforderungen der Wirtschaftsentwicklung vorgenommen, die selbstverständlich im Einzelnen wie auch als Ausdruck eines gesellschaftspolitischen Entwicklungstrends höchst umstritten sind. Verordnungen und Vorschriften wurden gelockert; seit 1994 eröffnet das neue Arbeitszeitgesetz (ArbZG) mehr Optionen für die Flexibilisierung der Arbeitszeit. Öffnungsklauseln in Tarifverträgen ermöglichen einen passgenauen Zuschnitt tariflicher Vereinbarungen auf der betrieblichen Ebene. Die partiell zu beobachtende Verbandsflucht und der Rückgang der Tarifbindung bei Neugründungen sowie zunehmende Verzicht auf betriebliche Interessenvertretungen in Bereichen haben insgesamt zu einem Bedeutungsgewinn der Individualverträge zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern geführt.

17) Entsprechende Vorstellungen gibt es z.B. im GendA-Forschungszusammenhang im Konzept der »sozialen Arbeit«. Darin wurden drei für die »Sozialität« der Arbeit relevante Vereinbarkeitsdimensionen ausgearbeitet: extern (Beruf und Privatleben), intern (subjektive Bedürfnisse und Arbeitsgestaltung) und die gesellschaftlich-politische Dimension (Demokratie und Erwerbsarbeit) (Janczyk u.a. 2003).

18) Unter Arbeitsregulierung wird das gesamte Konglomerat gesetzlicher und kollektivvertraglicher Steuerungsmechanismen (formelle Regulierung) sowie individueller und kollektiver Abmachungen und Aushandlungen im Betrieb (informelle Regulierung) verstanden (Holtrup/Mehlis 2004).

im Jahr 2001 versuchte der Gesetzgeber in Deutschland zwar, dem Trend zur Verbetrieblichung und Individualisierung der Aushandlungsprozesse bezüglich der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu begegnen, doch stellen die sich offenbar in einem gewissen Umfang als unvermeidliche Kehrseite der subjektivierten Arbeit und der ganzheitlichen Arbeitskraftnutzung dar: Der Vielfalt unterschiedlicher individueller Regelungsansprüche wird vermutlich nur durch weitere Schritte der Individualisierung und der Verbetrieblichung von Regulierungsmechanismen entgegenzukommen sein, allerdings um den Preis, dass damit die Schutz- und die Verteilungs- bzw. soziale Ausgleichsfunktion von kollektiver Arbeitsregulierung weiter geschwächt werden.

Insofern werden neue Formen der Arbeitsregulierung gleichzeitig auch die Funktion haben müssen, Folgen dieser Erosion des herkömmlichen Regelgerüsts für die Arbeitnehmer/innen zumindest abzufedern. An zwei Beispielen aus den Debatten der jüngeren Vergangenheit lässt sich verdeutlichen, wie reflexive Arbeitsgestaltung durch neue Regulierungen auch dieser Funktion nachkommen könnte:

Längst haben viele Unternehmen vielfältige Initiativen zur Entwicklung sozialer Kompetenzen eingeführt – von Motivations- und Sozialtrainings bis zu Supervisionseinsatz und aufwendigen betrieblich organisierten Freizeitgestaltungen. Dennoch wirken diese Initiativen häufig selektiv und reduzieren das Risiko dauerhafter Überforderung vielfach nur unzureichend. Damit Arbeit von den Beschäftigten tatsächlich als Projekt der individuellen Persönlichkeitsentfaltung gestaltet werden kann, wäre eine systematische Integration von Instrumenten wie z.B. Anwendung von KVP-Prinzipien auch auf die Arbeitsgestaltung und -organisation, Erleichterung von Sabbaticals oder längeren Auszeiten, systematische Weiterbildung, Etablierung von Gesundheitszirkeln analog zu den produktionsbezogenen Qualitätszirkeln, persönliches Coaching denkbar (Brödner 2002).

Viele Indizien sprechen zudem dafür, dass moderne Arbeitnehmer/innen häufig ein Ungleichgewicht zwischen Verantwortungsumfang und individuellen Handlungs- und Einflussmöglichkeiten bezüglich der betrieblichen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit beklagen. Die Debatten um eine Stärkung von »Bürgerrechten im Betrieb« (Matthies u.a. 1994, kritisch: Peter 2001) etwa nehmen diese Entwicklung auf und zielen auf eine Stärkung individueller Rechte im Betrieb. Eine innerbetriebliche Demokratisierung, beispielsweise die Ausstattung Erwerbstätiger mit einklagbaren Informationsrechten, schiene den Ansprüchen einer wachsenden Zahl von Beschäftigten entgegenzukommen.

Die aktuellen Befunde und Beobachtungen legen also die Vermutung nahe, dass sich Regulierungskontexte ebenso wie die Regulierungspraxis<sup>19</sup> in den Unternehmen gravierend verändern werden. Das traditionelle Regelgerüst der Erwerbsarbeit, das in seinen institutionellen Formen an vielen Stellen der Demontage ausgesetzt ist, wird – zumindest partiell – durch individuelle Handlungsweisen und Strategien der Beschäftigten und unabhängig davon, ob diese im Einzelfall individuell oder kollektiv verfolgt werden, gleichsam ergänzt. Reflexive Arbeitsgestaltung erscheint somit nicht nur als eine der Ursachen für den Abbau dieses Regelgerüsts, sondern ist gleichzeitig auch Voraussetzung für seine Wiederherstellung in neuer Form.

---

19) Unter Regulierungspraxis wird die konkrete betriebliche Anwendung des gesetzlich und kollektivvertraglich geschaffenen Regelwerks sowie bestehende informelle Praktiken verstanden.

**Literatur**

- Adler-Karlson, G. (1979): Gedanken zur Vollbeschäftigung. In: MittAB 12, S. 481-505.
- Backhaus-Maul, H. (2001): Erwerbsarbeit und unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement. In: Enquete-Kommission (Hg.), Expertise für die Enquete-Kommission »Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements« des Deutschen Bundestages Halle,
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt 42, S. 6-19.
- (1994): Arbeit und Identität. In: U. Beck u.a. (Hg.), Riskante Freiheiten. Frankfurt a. M., S. 245-261.
  - (1995): Übergänge wohin? Zur Reinstitutionalisierung der Gesellschaft im Spannungsfeld von Innovativität und Sozialität. In: SOFI (Hg.), Im Zeichen des Umbruchs. Opladen, S. 33-48.
  - (2004): Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens: Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen. In: SOFI-Mitteilungen 32, S. 7-21.
- Bauer, F./Groß, H./Lehmann, C./Munz, E. (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Köln
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.
- (1991): Der Konflikt der zwei Modernen. In: W. Zapf (Hg.), Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages. Frankfurt a. M./New York,
  - (1993): Die Erfindung es Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt a. M.
- Beck, U./Beck-Gernsheim, E./Hg. (1993): Riskante Freiheiten. Frankfurt a. M.
- Beck, U./Giddens, A./Lash, S. (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt a. M.
- Beck-Gernsheim, E./Ostner, I. (1978): Frauen verändern – Berufe nicht? In: Soziale Welt 29, S. 257-287.
- Behnke, C./Meuser, M. (2003): Modernisierte Geschlechterverhältnisse? – Entgrenzung von Beruf und Familie bei Doppelkarrierepaaren. In: Gottschall/Voß (Hg.), Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag München/Mering, S. 285-306.
- Berger, P. A. (1995): »Life Politics«. Zur Politisierung der Lebensführung in nachtraditionalen Gesellschaften. In: Leviathan, 3/1995, S. 445-458.
- Berger, P. L./Luckmann, T. (1997): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a. M.
- Biesecker, A. (2000a): Kooperative Vielfalt und das »Ganze der Arbeit«. Überlegungen zu einem erweiterten Arbeitsbegriff. WZB Discussion Paper
- (2000b): Arbeitsteilung und das Ganze des Wirtschaftens – die Produktivität sozio-ökonomischer Vielfalt, Vortrag auf der Fachtagung zum Thema »Arbeits-Teilung. Der Faktor Arbeit und der ganze Mensch« in Tutzing vom 15.-17. März 1999 (Veröffentlichung in Vorbereitung). In: M. Nutzinger (Hg.), Geteilte Arbeit, ganzer Mensch. Perspektiven der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt a. M./New York,
- Bogun, R., Warsewa, G. (2000): Ökologie, gesellschaftliche Normbildung und Risikobewußtsein. In: Heidt u.a. (Hg.), Ökologische Kompetenz. Opladen. S. 67-83.
- Brase, C. u.a. (2004): Junge Branche, alte Muster. Vom Arbeiten und Leben in den Neuen Medien. www.connexx.av.de
- Bröckling, U. (2000): Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: U. Bröckling u.a. (Hg.), Gouvernmentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt a. M. S. 131-167.
- Brödner, P. (2002): Flexibilität, Arbeitsbelastung und nachhaltige Arbeitsgestaltung. In P. Brödner, u.a. (Hg.), Nachhaltige Arbeitsgestaltung. München, S. 489-541.
- Buchhorn, E./Pohlmann, A. (2004): Helden des Alltags. Neue Väter: Eine junge Managergeneration will das scheinbar Unmögliche – Erfolg im Beruf und Zeit für die Familie. das ist anstrengend, manchmal extrem anstrengend. In: manager magazin, 7/04, S. 149-160.
- Buchhorn, E./Müller, H./Werle, K. (2004): »Ohne Spaß wird es schwierig«. Ein Interview mit Ursula Staudinger über lebenslanges Lernen. In: manager magazin, 6/2004, S. 178.
- Bundesmann-Jansen, J./Groß, H./Munz, E. (2000): Arbeitszeit '99. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der Bundesrepublik Deutsch-

- land. I. A. des Ministeriums für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung, Kultur und Sport des NRW. Köln
- Bundesministerium für Familie (Hg.) (2004): 2. Freiwilligensurvey 2004 – Ehrenamt, Freiwilligenarbeit, Bürgerschaftliches Engagement. Steigende Bereitschaft der Bevölkerung zum freiwilligen Engagement. [www.bmfsfj.de/Politikbereiche/freiwilliges-engagement](http://www.bmfsfj.de/Politikbereiche/freiwilliges-engagement)
- Bundesministerium für Familie (2004): Bilanz 2003 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)
- Deutscher Bundestag (Hg.) (2003): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. Opladen
- Carnoy, M. (2000): *Sustaining Flexibility: Work, Family and Community in the Information Age*. Cambridge
- Castells, M. (2001): *Das Informationszeitalter, Bd. 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*. Opladen  
– (2002): *Das Informationszeitalter II. Die Macht der Identität*. Opladen
- Dörre, K. (1996): Die »demokratische Frage« im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: *SOFI-Mitteilungen* 23, S. 7-23.  
– (2001): Gibt es ein nachfordristisches Produktionsmodell? Managementprinzipien, Firmenorganisation und Arbeitsbeziehungen im flexiblen Kapitalismus. In: M. Candeias, u.a. (Hg.), *Ein neuer Kapitalismus? Akkumulationsregime – Shareholder Society – Neoliberalismus und Neue Sozialdemokratie*. Hamburg.  
– (2002): *Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus*. Wiesbaden
- Eberling, M./Hielscher, u.a. (2004): *Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen*. Berlin
- Eckart, C. (2001): Frauen verändern die Zeiten der Stadt. Maßstäbe für Chancengleichheit von Frauen und Männern. In: U. Mückenberger, (Hg.), *Bessere Zeiten für die Stadt. Chancen kommunaler Zeitpolitik*. Opladen, S. 172-176.
- Engelbrecht, G./Reinberg, A. (1998): Erwerbsorientierung und Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen in den neunziger Jahren. Wirtschaftliche Umstrukturierung und Frauentypische Arbeitsmarktrisiken in Ost und Westdeutschland. In: *Gesellschaft für Informationstechnologie und Pädagogik IMBSE (Hg.), Beschäftigungsrisiko Erziehungsurlaub*. Opladen, S. 39-91.
- Flüter-Hoffmann, C./Solbrig, J. (2003): Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft? In: *IW-Trends*, 4/2003.
- Frerichs, P./Steinrücke, M. (1989): *Fraueninteressen und neue Politikformen im Betrieb. Eine Broschüre für Bildungsarbeit und betrieblich-gewerkschaftliche Praxis*. Köln
- Fritz, H. (2003): *Besser leben mit Work-Life-Balance. Wie Sie Karriere, Freizeit und Familie in Einklang bringen*. Frankfurt a. M.
- Geissler, B./Oechsle, M. (1994): Lebensplanung als Konstruktion: Biographische Dilemmata und Lebenslauf-Entwürfe junger Frauen. In: U. Beck u.a. (Hg.), *Riskante Freiheiten* Frankfurt a. M., S. 139-167.
- Giddens, A. (1991): *Modernity and Self-Identity. Self an Society in the Late Modern Age*. Cambridge  
– (2001): *Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert*. Frankfurt a. M.
- Glatzner, L. (2002): Nachhaltigkeit, Unternehmen und Umwelt-Managementsysteme. In: *BUND/UnternehmensGrün (Hg.), Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen* München, S. 69-80.
- Goldthorpe, J. H./Lockwood, D./Bechhofer, F./Platt, J. (1970): *Der »wohlhabende« Arbeiter in England. Bd. I Industrielles Verhalten und Gesellschaft, Bd. II Politisches Verhalten und Gesellschaft*. München
- Gottschall, K. (1995): Geschlechterverhältnis und Arbeitsmarktsegregation. In: R. Becker-Schmidt u.a. (Hg.), *Das Geschlechterverhältnis in den Sozialwissenschaften* Frankfurt a. M./New York, S. 125-162.
- Gottschall, K./Betzelt, S. (2003): Zur Regulation neuer Arbeits- und Lebensformen. Eine erwerbssoziologische Analyse am Beispiel von Alleindienstleistern in Kulturberufen. In: K. Gottschall u.a. (Hg.),

- Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag München/Mering, S. 203-229.
- Gottschall, K./Henninger, A. (2004): Begrenzte Entgrenzung. Arrangements von Erwerbsarbeit und Privatleben bei Freelancern un den alten und neuen Medien. In: *Journal für Psychologie, Sonderheft »Entgrenzung«*.
- Habermas, J. (1981): *Theorie des Kommunikativen Handelns*. 2 Bde. Frankfurt am Main  
– (1988): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt a. M.
- Haug, F. (1999): Feminisierung der Arbeit. In: W. F. Haug, (Hg.), *Historisch-kritisches Wörterbuch des Marxismus*. Bd. 4, Hamburg, S. 270-280.
- Heisig, U./Ludwig, T. (2004): Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituationen und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen. IAW Forschungsbericht.
- Hildebrandt, E. (2000): *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Schriftenreihe: Forschung der Hans-Böckler-Stiftung 24. Berlin  
– (2004): Balance von Arbeit und Leben: Neue Zumutungen oder Chancen? In: *Personalführung*, 5, 2004, S. 52-62.
- Hildebrandt, E. Linne, G. (2000): *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin
- Hirsch, J./Roth, R. (1986): *Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Post-Fordismus*. Hamburg.
- Hochschild, A. R. (2002): *Work-Life-Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet*. Berlin
- Holst, E./Maier, F. (1998): Normalarbeitsverhältnis und Geschlechterordnung. In: *MittAB* 3, S. 506-518.
- Holtrup, A./Mehlis, P. (2004): *Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit*. In: IAW Arbeitspapier Bremen.
- Hörning, K. H./Gerhard, A./Michailow, M. (1990): *Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten, neuer Lebensstil*. Frankfurt a. M.
- Jacobsen, H./Voswinkel, S. H. (2003): *Dienstleistungsarbeit – Dienstleistungskultur*. In: SAMF (Hg.), *Arbeitspapier 2003-1*. Dortmund
- Janczyk, S./Correll, L./Lieb, A. (2003): *Quo vadis Arbeit? Jenseits verengter Perspektiven und Deutungsmuster*. Diskussionspapier des GendA-Arbeitsbereiches »Zukunft der Arbeit« 1/2003. Marburg
- Jurczyk, K./Rerrich, M. (1993): *Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung*. Freiburg.
- Kern, H./Schumann, M. (1983): *Neue Produktionskonzepte haben Chancen. Bestandsaufnahme und Trendbestimmung der Rationalisierung in den industriellen Kernbereichen*. DFG-Kolloquienreihe »Industriesoziologischer Technikbegriff« am 25.11.1983 im IfS Frankfurt a. M.,  
– (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München
- Klages, H. (1985): *Wertorientierung im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*. Frankfurt a. M.
- Klages, H./Hippler, H. J./Herbert, W. (1992): *Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition*. Frankfurt a. M./New York
- Kleemann, F./Matuschek, G./Voß, G. G. (1999): *Zur Subjektivierung von Arbeit*. WZB-Papers P99-512 Berlin,
- Knapp, G.-A. (1981): *Industriearbeit und Instrumentalismus. Zur Geschichte eines Vor-Urteils*. Bonn  
– (1990): *Zur widersprüchlich Vergesellschaftung von Frauen*. In: E.-H. Hoff, (Hg.), *Die doppelte Sozialisation Erwachsener. Zum Verhältnis vom beruflichen und privaten Lebensstrang Weinheim/München*, S. 17-52.
- Kohli, M. H. (1978): *Soziologie des Lebenslaufs*. Darmstadt
- Kratzer, N. (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin

- Kühl, S. (2001): Die Heimtücke der eigenen Organisationsgeschichte. Paradoxien auf dem Weg zum dezentralisierten Unternehmen. In: *Soziale Welt* 52, S. 383-402.
- Marx, K. (1969): *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*. Bd. 23. Berlin
- Matthies, H./Mückenberger, U./Offe, C./Raasch, S. (1994): *Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt*. Reinbek bei Hamburg
- Moldaschl, M. (2000): *Neue Arbeitsformen und ökologisches Handeln*. WZB Papers P00-520
- Mückenberger, U. (1989): Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer »Krise der Normalität«. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 4, S. 211-223.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. Frankfurt a. M.
- Mutz, G. (2001): Der souveräne Arbeitsgestalter in der zivilen Arbeitsgesellschaft. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* B 21, S. 14-23.
- Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (2000): *Arbeiten in neuen Strukturen: Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland*. München
- Offe, C. (1983): Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie? In: J. Matthes, (Hg.), *Krise der Arbeitsgesellschaft?* Frankfurt a. M. / New York, S. 38-65.
- Osterland, M. (1990): »Normalbiographie« und »Normalarbeitsverhältnis«. In: P. Berger, u.a. (Hg.), *Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile*. Soziale Welt Bd. 7 Göttingen, S. 351-362.
- Ostner, I./Willms, A. (1983): Strukturelle Veränderungen der Frauenarbeit in Haushalt und Beruf. In: J. Matthes (Hg.), *Krise der Arbeitsgesellschaft*. Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982 Frankfurt a. M./New York, S. 206-227.
- Perspektive-Deutschland (2004): *Umfrage Perspektive-Deutschland: Klares Bekenntnis zu Reformen*. [www.perspektive-deutschland.de](http://www.perspektive-deutschland.de)
- Peter, L. (2001): Bürgerstatus, Bürgerrechte, Diskurs – Demokratie in Arbeit und Betrieb? Industrielle Beziehungen im Umbruch. In: *Zeitschrift Marxistische Erneuerung* 45, S. 99-111.
- Piore, M. J./Sabel, C. F. (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*. New York
- Pongratz, H. J. (2002): Subjektivierung der Arbeit als Produktentwicklung. Empirische Befunde zur Arbeitskraftunternehmer-These. In: M. Moldaschl, (Hg.), *Selbstmanager und Intrapreneure*. Subjektivierung von Arbeit II München / Mering.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: H. Minssen, (Hg.), *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit* Berlin, S. 225-247.
- (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierung in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin
- Projektgruppe (1995): *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernität*. Opladen
- Reichenwald, R./Bieberbach, F./Hermann, M. (1999): SOHO (Small Office/Home Office) – Innovative Arbeitsformen im Dienstleistungsbereich. In: *MittAB* 4, S. 461-473.
- Rerrich, M. S. (1995): Die Alltagsaufgabe der Sorge für andere: zur Lebensführung von Verkäuferinnen. In: Projektgruppe (Hg.), *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernität*. Opladen, S. 171-212.
- Schumacher, U. (2003): *Lohn und Sinn. Individuelle Kombinationen von Erwerbsarbeit und freiwilligem Engagement*. Opladen
- Schumann, M. (1998): Rücknahme der Entwarnung. Neue Gefährdungen der Industriearbeit. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 6-7, S. 457.
- (2000): Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. In: *SOFI-Mitteilungen* 28, S. 103-112.
- Schumann, M./Einemann, E./Siebel-Rebell, C./Wittmann, K. P. (1981): *Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft*. Frankfurt a. M.
- Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kuhlmann, M./Kurz, C./Neumann, U. (1994): *Trendreport Rationalisierung*. Berlin

- Sennett, R. (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin
- Streeck, W. (1988): *Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie industrieller Beziehungen*. WZB Discussion papers FS I 88-3. Berlin
- Thadden, E. v. (2003): »Ich schlug mich gegenseitig tot«. Auch im Privatleben herrscht Erfolgswang. Wie soll ein Mensch bloß alles schaffen? Und: Warum eigentlich? In: *Die Zeit* 36, 28.8.2003, S. 32.
- Vetter, H. R. (1991): *Lebensführung – Allerweltsbegriff mit Tiefgang. Eine Einführung*. In: H. R. Vetter, (Hg.), *Muster moderner Lebensführung. Ansätze und Perspektiven* München,
- Voß, G. G. (1991): *Lebensführung als Arbeit. Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft*. Stuttgart.
- (1993): *Der Strukturwandel der Arbeitswelt und die alltägliche Lebensführung*. In: K. Jurczyk, u.a. (Hg.), *Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung*. Freiburg, S. 70-111.
  - (1998): *Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit*. In: *MittAB* 3, S. 473-487.
- Voß, G. G./Pongratz, H. J. (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?* In: *KZfSS* 50, S. 131-158.
- Warsewa, G./Osterland, M./Wahsner, R. (1996): *Zwischen Sparzwang und sozialer Verantwortung. Normalarbeit und abweichende Beschäftigung in der kommunalen Personalpolitik der 80er Jahre*. Weinheim
- Weber, M. (1979): *Die protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung*. 5. Auflage. Tübingen

Günter Warsewa,  
Jenna Voss,  
Universität Bremen, IAW,  
Postfach 330440, 28334 Bremen.  
gwarsewa@iaw.uni-bremen.de.  
jvoss@iaw.uni-bremen.de.