

Berthold Vogel,  
Harald Wolf (Hg.)  
*Arbeit und  
gesellschaftlicher  
Zusammenhalt*  
Konzepte, Themen,  
Analysen



Forschungsinstitut  
Gesellschaftlicher  
Zusammenhalt

**campus**

## Arbeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt

# Gesellschaftlicher Zusammenhalt

Herausgegeben von Nicole Deitelhoff, Olaf Groh-Samberg und Matthias Middell für das Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ)

Das Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ) erforscht Begriff und Konzeptionen, Quellen und Gefährdungen, Folgen und Wirkungen sowie historische, globale und regionale Kontexte gesellschaftlichen Zusammenhalts aus einer Vielzahl disziplinärer Perspektiven und methodischer Zugänge. Das FGZ wird als ein Verbundprojekt seit Juni 2020 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und setzt sich aus elf Standorten in ganz Deutschland zusammen. Zum Verbund gehören die Technische Universität Berlin, die Universitäten Bielefeld, Bremen, Frankfurt am Main, Halle-Wittenberg, Hannover, Konstanz und Leipzig sowie das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen, das Leibniz-Institut für Medienforschung Hamburg und das Institut für Demokratie und Zivilgesellschaft Jena.

Die Forschung des Verbundprojekts ist transferorientiert und zielt darauf, in einem dialogischen Austausch mit der Öffentlichkeit Fragestellungen und Wissensbestände aus der Gesellschaft aufzunehmen und ihrerseits begriffliche Einordnung, evidenzbasierte Deutungsangebote, praxisrelevantes Orientierungswissen sowie politische Handlungsempfehlungen zu Fragen des gesellschaftlichen Zusammenhalts anzubieten.

Die Schriftenreihe im Campus Verlag präsentiert zentrale Impulse und Forschungsergebnisse aus dem FGZ und richtet sich an eine breite gesellschaftliche Zielgruppe aus Wissenschaft, Politik und interessierter Öffentlichkeit. Die Bände der Schriftenreihe geben Antworten auf die Frage, wie sich gesellschaftlicher Zusammenhalt und seine Einflussfaktoren fassen und empirisch messen oder beschreiben lassen und welche Schlussfolgerungen sich daraus für Politik und Gesellschaft ziehen lassen. Zudem diskutieren sie, an welchen Stellen das Konzept des Zusammenhalts und die damit gefassten gesellschaftlichen Verhältnisse zu kritisieren sind und was sich dazu im historischen und globalen Vergleich erfahren lässt.

Band 8

*Berthold Vogel* ist geschäftsführender Direktor des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) an der Georg-August-Universität Göttingen. *Harald Wolf* ist langjähriger wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) an der Georg-August-Universität Göttingen und Privatdozent an der Universität Kassel.

Berthold Vogel, Harald Wolf (Hg.)

# Arbeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt

Konzepte, Themen, Analysen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung – Share Alike 4.0 International Public License (CC BY-SA 4.0) veröffentlicht.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>



Verwertung, die den Rahmen der CC BY-SA 4.0 Lizenz überschreitet, ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative-Commons-Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe/ Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative-Commons-Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

ISBN 978-3-593-51907-4 Print  
ISBN 978-3-593-45776-5 E-Book (PDF)  
DOI 10.12907/978-3-593-45776-5

Copyright © 2024. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.  
Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.  
Satz: le-tex xerif  
Gesetzt aus der Alegreya  
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza  
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985–2104-1001).  
Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Einleitung: Was hat Arbeit mit Zusammenhalt zu tun? .....	9
<i>Berthold Vogel und Harald Wolf</i>	
I. Konzeptuelle Klärungen und historische Sondierungen	
Kollegialität, Solidarität und Loyalität – Konzeptionelle Überlegungen zum Zusammenhalt in der Arbeitswelt .....	27
<i>Stefan Rüb</i>	
Zusammenhalt in einer auseinanderdriftenden Gesellschaft? .....	49
<i>Martin Kronauer</i>	
Wie viel (und welchen) wirtschaftlichen Wettbewerb verträgt der demokratische Zusammenhalt? .....	69
<i>Lisa Herzog</i>	
Gesellschaftlicher Zusammenhalt in der guten Arbeit – ein Überblick .....	95
<i>Christian Helge Peters</i>	
Fleiß/Faulheit und Zusammenhalt – Postsozialistische Transformation und ost-koloniale Kritik .....	113
<i>Felix Axster</i>	

<h2>II. Empirische Analysen: Arbeitsbeziehungen, Kooperationsmuster, Transformation und Corona-Krise</h2>	
Gesellschaftlicher Zusammenhalt durch Sozialpartnerschaft – Entwicklungen und Herausforderungen für die Akteure der kollektiven Arbeitsbeziehungen .....	141
<i>Wolfgang Schroeder</i>	
Zusammen-Arbeit = Zusammenhalt? Kooperationsverständnisse und kooperatives Arbeitshandeln in unterschiedlichen Lebensbereichen .....	167
<i>Andrea Hense und Andreas David Schmidt</i>	
Streit verbindet, aber nicht immer! Zur Dynamik von Transformationskonflikten .....	199
<i>Klaus Dörre, Steffen Liebig, Kim Lucht und Johanna Sittel</i>	
Klasse, Pandemie und Zusammenhalt – Gesellschaftsbilder in der Corona- Krise .....	239
<i>Hajo Holst und Steffen Niehoff</i>	
Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Systemrelevanz – Zum Wert von Arbeit nach Corona .....	267
<i>Andreas Friemer und Günter Warsewa</i>	
<h2>III. Arbeits- und Industriesoziologie und gesellschaftlicher Zusammenhalt: fünf Diskussionsbeiträge</h2>	
Gender als Strukturkategorie .....	295
<i>Karin Gottschall</i>	
Sozialpartnerschaft als kontingente Konstellation .....	303
<i>Jürgen Kädler</i>	
Kein »Endspiel um die Sozialpartnerschaft« .....	311
<i>Herbert Oberbeck</i>	
»... ich erlebe den Begriff zu sehr <i>top-down</i> gedacht« – Zusammenhalt als eine schwierige Annäherung .....	319
<i>Sabine Pfeiffer</i>	
Arbeitssolidarität und Demokratisierung fördern Zusammenhalt – Befunde aus arbeitssoziologischer Sicht .....	335
<i>Martin Kuhlmann</i>	

---

Autorinnen und Autoren .....	351
------------------------------	-----



# Einleitung: Was hat Arbeit mit Zusammenhalt zu tun?

*Berthold Vogel und Harald Wolf*

## Abstract

Die Einleitung zum Sammelband beleuchtet zunächst den Hintergrund und den Verlauf bisheriger Debatten zum Themenkreis *Arbeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt*. Das sind zum einen die Diagnosen über die Veränderungen und Krisen, die die Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten durchmachte, die auf den ersten Blick durchgehend als Debatten über Zusammenhaltskrisen und einen wachsenden Mangel an Zusammenhalt interpretiert werden können. Zum anderen geht es um das Thema und den Begriff des Zusammenhalts in der Arbeits- und Industriosozio­logie, wo er – abgesehen von einer kaum beachteten, gleichwohl wichtigen Vorgeschichte – in den reichhaltigen Analysen der vergangenen Jahrzehnte offensichtlich keinen systematischen Ort hatte. Schließlich wird das Spektrum der Beiträge des Bandes vorgestellt, das von konzeptuellen Klärungsversuchen und historischen Sondierungen über empirische Analysen aktueller Entwicklungen bis zur Reflexion des Verhältnisses der etablierten sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung zur Problematik gesellschaftlichen Zusammenhalts reicht.

*Keywords: Arbeit; gesellschaftlicher Zusammenhalt; Zusammenhaltskrisen; Arbeits- und Industriosozio­logie; Arbeitsforschung*

Arbeit ist die Quelle des gesellschaftlichen Reichtums, so formulierte Adam Smith gleich zu Beginn seines *Wealth of Nations* den Leitspruch der angebrochenen bürgerlich-kapitalistischen Epoche (Smith 1978: 3). In der damals entstandenen und sich seither permanent wandelnden Arbeitsgesellschaft – und vollends in der heutigen »Hyperarbeitsgesellschaft« (Voß 2001: 308 ff.; Vogel 2015; Grimm u. a. 2023) – scheint Arbeit für die Gesellschaft am Ende zur einzigen Domäne geworden zu sein, »auf die sie sich noch versteht« (Arendt 1989: 12). In einer solchen Perspektive muss Arbeit zweifelsohne mit Fragen des gesellschaftlichen Zusammenhalts verknüpft sein.

Arbeit – als Lohn- und Erwerbsarbeit institutionalisierte, betriebsförmig organisierte und beruflich gefasste – ist in modernen marktförmig und wohlfahrtsstaatlich organisierten Gesellschaften eine zentrale soziale Tatsache. Sie wird zum wichtigen gesellschaftlichen Integrationsmechanismus, aber auch zu einem konfliktreichen Spannungsfeld. Die Art der Partizipation der Menschen an Erwerbsarbeit entscheidet maßgeblich über ihren sozialen Status und ihre soziale Anerkennung, über ihren gesellschaftlichen Ein- oder Ausschluss. Arbeit erfordert kooperatives Handeln, ermöglicht kollegiale Beziehungen und schafft gemeinsame Sozialräume; sie erzeugt zugleich Konfliktfelder, Spannungen sowie Regulationsbedarfe. Wie gut das arbeitsbezogene Gefüge zusammenhält und (auch mit den anderen gesellschaftlichen Sphären) zusammengehalten wird, prägt mithin die Struktur sowie die Dynamik kapitalistischer Gesellschaften maßgeblich mit.

Vor diesem Hintergrund erscheint es evident, dass die Betrachtung des aktuellen arbeitsgesellschaftlichen Wandels – auf der Ebene von Betrieb, Beruf oder Technikentwicklung, im Hinblick auf Erwerbsformen, Geschlechterverhältnisse und Reproduktionsarbeit, in Bezug auf Arbeitsbeziehungen und Partizipationschancen der Arbeitenden – wichtige Erkenntnisse über Qualität und Stabilität sowie über Erosion und Verlust von gesellschaftlichem Zusammenhalt liefern muss. Doch obwohl der Fokus auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt naheliegend ist (und noch dazu von großer gesellschaftspolitischer Brisanz), spielt dieser theoretische wie empirische Fokus in den bisherigen Debatten über Zustand und Zukunft der Arbeitsgesellschaft keine Rolle. Das Themenfeld »gesellschaftliche Arbeit« ist in den Diskussionen über gesellschaftlichen Zusammenhalt so gut wie nicht präsent – und umgekehrt: Arbeit diskutieren wir ohne eine explizite Bezugnahme auf Fragen des gesellschaftlichen Zusammenhalts.

»Was hat Arbeit mit Zusammenhalt zu tun?« ist daher keine bloß rhetorische Frage, sondern sie verweist auf dieses Defizit. Der vorliegende Band greift diese Frage auf, und seine Beiträge beleuchten und durchmessen den mit ihr bezeichneten weiten Problemkomplex aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven sowie unter Beteiligung nationaler wie internationaler Wissenschaftler:innen. Er

fordert damit zu einer »zusammenhaltsensiblen« Betrachtung sich gegenwärtig wandelnder Arbeitswelten auf. Auf diese Weise stärkt und erweitert er nicht zuletzt die arbeits- und industriesoziologische Debatte und bringt sie auf eine zeitdiagnostisch relevante Ebene.

Den Ausgangspunkt dieses Sammelbands bildete das wissenschaftliche Kolloquium *Arbeit und Zusammenhalt*, das vom Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen als Teilinstitut des Forschungsinstituts Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ) von März bis Dezember 2022 durchgeführt wurde.<sup>1</sup> Die Kolloquiumsvorträge sind von den Teilnehmer:innen im Dialog mit den Herausgebern zu den hier präsentierten, erheblich erweiterten und aktualisierten Buchbeiträgen ausgearbeitet worden, um die durch das Kolloquium eröffneten Forschungsperspektiven weiter zu verfolgen und die Befunde publik zu machen. Offensichtlich stießen das Kolloquium und die nachfolgende Arbeit am Sammelband eine Tür in der Arbeitsforschung und -diskussion auf. Das Spektrum der Einblicke und Einsichten, die sich dadurch ergeben haben, dokumentiert der vorliegende Band.<sup>2</sup>

Das Spektrum der Beiträge reicht von konzeptuellen Klärungsversuchen und historischen Sondierungen (Teil I) über empirische Analysen aktueller Entwicklungen (Teil II) bis zur Reflexion des Verhältnisses der etablierten sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung zur Problematik gesellschaftlichen Zusammenhalts (Teil III). Bevor wir dieses Spektrum in Abschnitt 3 dieser Einleitung noch genauer vorstellen, wollen wir zunächst den Debattenhintergrund und den Debattenverlauf beleuchten. Das betrifft zum einen die Diagnostik der Veränderungen und Krisen, die die Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten durchmachte, die auf den ersten Blick durchgehend als Diskussionen über Zusammenhaltskrisen und einen wachsenden Mangel an Zusammenhalt interpretiert werden können (Abschnitt 1). Zum anderen geht es um das Thema und den Begriff des Zusammenhalts in der Arbeits- und Industriesoziologie, wo er – abgesehen von einer kaum beachteten, gleichwohl wichtigen Vorgeschichte – in den reichhaltigen Debatten der vergangenen Jahrzehnte offensichtlich keinen systematischen Ort hatte (Abschnitt 2).

---

1 Die Vorträge sind teilweise als Audiomitschnitte unter »FGZ Nachgehört« dokumentiert: <https://fgz-risc.de/mediathek/videos-und-podcasts/detail/fgz-nachgehört-kolloquium-arbeit-und-zusammenhalt-6> [4.4.2024].

2 Großer Dank an Sarah Lempp (FGZ Leipzig) und Kristin Locker (Lektorat Argwohn, Leipzig), die koordinierend, korrigierend und im weitesten Sinne formatierend wesentlich zur Fertigstellung des Buches und zur Qualität der Aufsätze beigetragen haben.

## 1. Wandel und Krisen der Arbeit als Krisen des Zusammenhalts?

Wenn wir »Arbeit und Zusammenhalt« sagen, dann meinen wir mit Arbeit *gesellschaftliche Arbeit* in einem ganz weiten und umfassenden Sinn. Die Frage nach dem Zusammenhang von Arbeit und Zusammenhalt dreht sich darum, *wie* und *was* die Gesellschaft arbeitet und *was* das für ihren Zusammenhalt bedeutet – und umgekehrt: Was bedeutet die Art und Weise bzw. der Grad des Zusammenhalts der Gesellschaft für die Gestaltung ihrer Arbeitsverhältnisse, also das Was und das Wie der gesellschaftlichen Arbeit.

Einerseits kreisen die Debatten in der soziologischen Arbeitsforschung seit dem letzten Globalisierungsschub um die Jahrtausendwende um Begriffe wie Entgrenzung (Kratzer 2017), Prekarisierung (Dörre u. a. 2006) oder Fragmentierung (Holst 2017). Solche Begriffe zeigen vor allem an, dass wir inzwischen in einer Arbeitsgesellschaft leben, die immer mehr auseinanderzudriften scheint. Sie bezeichnen gesellschaftliche Fliehkräfte und Tendenzen der Desintegration. Auch die aktuelleren Umbrüche der Arbeitswelt, die von der Digitalisierung über die sozial-ökologische Transformation bis hin zur Corona-Krise reichen, scheinen ebenfalls in erster Linie soziale Spaltungen zu vertiefen sowie Polarisierungen und Erosionen sozialer Bindungen hervorzurufen. Der Wandel der Arbeit scheint vor allem mit Krisen und Gefährdungen des gesellschaftlichen Zusammenhalts verbunden zu sein.

Andererseits hat gerade die globale Covid-19-Krise die Erwerbsarbeit als öffentliche Sphäre und als Ort kohäsiver gesellschaftlicher Kräfte wieder verstärkt ins Zentrum gesellschaftswissenschaftlicher und -politischer Aufmerksamkeit gerückt. Der Wert der Arbeit wird neu verhandelt, und zwar gerade mit Blick auf Fragen des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Es kommen Stichworte ins Spiel wie Systemrelevanz, Betrieb und »Soziale Orte« (vgl. Kersten u. a. 2022) – ja Betriebe werden im Kontrast zu den Erfahrungen des Homeoffice oder des *remote working* selbst als »Soziale Orte« begriffen und bezeichnet. In einer Reihe von Beiträgen des Bandes werden diese Fragestellungen aufgegriffen. Insbesondere die Diskussionen um *Systemrelevanz* markieren einen zentralen Punkt: Welche Arbeit hat welchen Wert für die kollektiven Angelegenheiten einer Gesellschaft, also für all das (vor allem Gesundheit, Bildung, Daseinsvorsorge oder kommunale Verwaltung), was für das Zusammenleben und die gesellschaftliche Reproduktion wichtig und unverzichtbar ist?

Wer über den Wert der Arbeit für den Zusammenhalt einer Gesellschaft spricht, dem geraten in diesem Sinne notwendig auch die *Orte* des Tätigseins in den Blick, und das sind nach wie vor in erster Linie die Betriebe selbst, sei es in der Privatwirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung. In der Rede über das Homeoffice in Zeiten der Pandemie wird häufig suggeriert, dass Betriebe

oder Bürogebäude nicht viel mehr als bauliche Hüllen des Erwerbstätigseins wären. Aber Betriebe sind Kreuzungspunkte und eben »Soziale Orte«, an denen sich Menschen unterschiedlicher Herkünfte, Professionen, Aspirationen und Lebensgeschichten begegnen; Sozialisationsräume für die Jungen und Anerkennungsräume für die Alten; sie schaffen die Möglichkeit, einander zu begegnen sowie gemeinsame Interessen und Solidarität zu entwickeln.

Um genauer zu verstehen, wie sich der Wandel der Arbeit wirklich auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt auswirkt, müssen wir zudem in theoretischer Hinsicht mehr Klarheit gewinnen: Was verstehen wir eigentlich genau unter gesellschaftlichem Zusammenhalt? Der Terminus hat eine steile Karriere im öffentlichen Diskurs der letzten Jahre gemacht und darf heute in keinem Parteiprogramm und in fast keinem politischen Talkshow-Statement fehlen. Für Sozialwissenschaftler:innen liegt es nahe, wie auch hier bereits geschehen, ihn mit eingeführten soziologischen Begrifflichkeiten zu übersetzen, etwa mit sozialer Kohäsion oder Sozialintegration (vgl. Deitelhoff u. a. 2020; Grunow u. a. 2022). In ebenfalls sich anbietenden Begriffen wie Kooperation oder Solidarität schwingen noch direkter historisch weit zurückreichende, enge Verbindungen mit Strukturen und Erfahrungen der Arbeitswelt mit.

Beim Versuch, gesellschaftlichen Zusammenhalt näher zu definieren, sind grundsätzlich subjektive Erfahrungen und strukturelle Voraussetzungen zu unterscheiden: Zusammenhalt als subjektive Erfahrung ergibt sich aus dem Vertrauen in das soziale Umfeld, aus der Erfahrung der Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse und aus der Möglichkeit, ein zukunftsbezogenes Leben zu führen. Zusammenhalt in struktureller Hinsicht basiert auf dem Vorhandensein und der Qualität von Reichtums- und Wohlfahrtsproduktion, Erwerbchancen, öffentlichen Gütern und Infrastrukturen (vgl. Vogel 2023) – mithin auf gesellschaftlicher Arbeit. Solche Ansätze zur konzeptuellen Klärung werden in den Beiträgen des ersten Teils des Bandes aufgenommen und weitergeführt. Sie können auch aus der Debattengeschichte der Arbeits- und Industriesoziologie lernen, wie wir im nächsten Abschnitt kurz ausführen wollen.

## 2. Der Zusammenhalt der Arbeits- und Industriesoziologie

Die Bedeutungen, die dem Begriff des Zusammenhalts in politischen wie in wissenschaftlichen Diskursen mittlerweile zugewiesen werden, hatten in der Vergangenheit andere Träger. So verwundert es kaum – und das wird in verschiedenen Beiträgen dieses Bandes ebenfalls deutlich –, dass der Begriff »Zusammenhalt« als konzeptionelle Leitformel oder als empirische Orientierung in der langen Geschichte der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung so gut wie nicht auf-

tauchte. Das gilt begriffspolitisch, jedoch nicht sachbezogen, denn mit Rückblick auf die vergangenen Jahre wurde die Zusammenhaltsfrage der Arbeits- und Industriesoziologie unter Titeln wie Sozial- und Systemintegration oder auch »Bindung« verhandelt. Die um diese Begriffe gelagerten Debatten sind wichtige Forschungsbestände, an die sich gut anknüpfen lässt. Und so wird im vorliegenden Band in einer ganzen Reihe von Beiträgen explizit wie implizit darauf Bezug genommen.

## 2.1 Sozialintegration als Alleinstellungsmerkmal?

In vielen Darstellungen firmieren die berühmt-berüchtigten *Hawthorne-Studies* als wichtiger Meilenstein, wenn nicht gar als Geburtsstunde der Industriesoziologie (wie der Human-Relations-Bewegung, vgl. Schmidt 1974). Die »informellen Gruppen« und das »Betriebsklima« – als Ausdrucksformen betrieblicher Vergemeinschaftungen – seien hier nämlich als *die* genuin soziologische Untersuchungsdomäne entdeckt worden. Mithin auch der Zusammenhalt (*avant la lettre*), und zwar als eigentlicher Schlüssel zu Arbeitszufriedenheit und Produktivität. Die Untersuchung sozialintegrativer Mechanismen (oder in der gruppensoziologischen Durkheim-Tradition: sozialer Kohäsion) wurde in der Folge zum wissenschaftlichen Alleinstellungsmerkmal (und Abgrenzungskriterium gegenüber Psychologie, Ökonomie oder Ergonomie) der Industriesoziologie ausgerufen (exemplarisch das Lehrbuch von Miller/Form 1957). Ein Gutteil empirischer Sozialforschung konzentrierte sich, vielfach als »Kleingruppenforschung«, nach dem Zweiten Weltkrieg auch in Deutschland auf dieses Feld (Kern 1999).

Seit den 1960er Jahren entzündet sich aber an diesem *claiming* und *framing* des arbeits- und industriesoziologischen Untersuchungsgegenstands zunehmend Kritik. Ausgehend von der von Lockwood (1964) seinerzeit (vor allem der Kritik an Parsons dienenden) vorgeschlagenen Unterscheidung von Sozial- und Systemintegration (auch dazu: Grunow u. a. 2022) warf man den Verfechtern einer (bloßen) »Sozialintegrations-Industriesoziologie«, die primär den normativen Gruppenzusammenhalt und betriebliche Vergemeinschaftungen betonten, Systemvergessenheit vor. Eine soziologische Betrachtung gesellschaftlicher Arbeitsverhältnisse unter Ausklammerung von Systemfragen – insbesondere der übergreifenden ökonomischen Verwertungs-, Produktions- und Reproduktionsbedingungen und ihrer Folgen für gesellschaftliche Macht- und betriebliche Herrschaftsverhältnisse – sei unmöglich oder gerade unter Ideologieverdacht (vgl. exemplarisch die theoretische Parsons-Kritik von Bergmann 1967 oder, mit Bezug auf betriebliche Empirie, Friedeburg 1963).

## 2.2 Kapitalistisches System und entfremdete Arbeit

Diese Kritik am einseitigen Fokus auf Mechanismen der Sozialintegration in der soziologischen Theorie wie in der Arbeits- und Industriosozologie spitzte sich im Rahmen und in der Folge der Renaissance des Marxismus in der Industriosozologie der 1960er und 1970er Jahre entscheidend zu. Durch diesen Fokus würden die Industriosozologen – wie schon die Human-Relations-Experten – letztlich zu »Servants of Power« (Baritz 1960), die den systemkompatiblen und -konformen Zusammenhalt nicht bloß erforschen, sondern pflegen und fördern.

Die Marx-Inspirationen und -Fixierungen in dieser Phase waren überaus folgenreich und wirken, im Guten wie im Schlechten, bis heute nach (vgl. Brandt 1984). Arbeit wurde nunmehr theoretisch-systematisch im Bezugsrahmen des kapitalistischen Systems materieller Reproduktion zu verorten versucht (sei es eher in Modellen der »Subsumtion der Arbeit unter das Kapital« oder »Produktionsmodellen«; ebd.) und entsprechend theoretisiert und erforscht. Vor allem ausgehend vom kapitalismustheoretischen Konzept *entfremdeter Arbeit* – und damit auf systemische Wirkzusammenhänge bezogen – sind damals in diesem Zusammenhang die arbeitssoziologischen Analysekategorien entwickelt worden, die noch heute, mehr oder weniger modifiziert und weitergeführt, das Koordinatenkreuz der empirischen Arbeitsforschung bilden: »Arbeitsqualifikationen«, »Arbeitsbelastungen«, »Dispositionschancen« und »Kooperationsanforderungen« oder »soziale Beziehungen« (klassisch: Kern/Schumann 1985: 68 ff.).

Diese Kategorisierungen wurden als eine Art Operationalisierung des Marx'schen Begriffs der *entfremdeten Arbeit* verstanden, die es der empirischen soziologischen Arbeits- und Industrieforschung ermöglichen sollte, die »Arbeitsfolgen« und gleichsam den Entfremdungsgrad der sich entwickelnden technisch-organisatorischen Systeme zu messen (vgl. Wolf 1999: 35–46). Die Arbeitsentwicklung selbst wurde als im Wesentlichen systemisch induzierte und bestimmte gedacht. Aus den konzeptionellen und theoretischen Quellen jener Zeit ergab sich *das* Paradigma zur »normalwissenschaftlichen« Erforschung von Arbeitsverhältnissen und des Wandels der Arbeit, an dem wir uns in mancher Hinsicht auch noch heute orientieren, auch wenn selbstverständlich viele konzeptuelle und thematische Weiterungen und Weiterentwicklungen den Gang der Arbeits- und Industriosozologie in der Folgezeit mitbestimmten (siehe dazu Teil III des Bandes).

Wichtig ist, dass durch die erwähnten Weichenstellungen die Rolle systemisch induzierter Dynamiken, sozialer Konflikte und Krisen nicht mehr ausgeblendet blieb, sondern sogar ins Zentrum der Arbeitsforschung rückte. Das ermöglichte ihr einerseits immer wieder profunde soziologisch-kritische Untersuchungen des Arbeitswandels nah am Puls des aktuellen ökonomischen und

technisch-organisatorischen Struktur- und Systemwandels. Es brachte indes andererseits auch Nachteile mit sich, denn die Perspektive der Sozialintegration wurde nun fast völlig vernachlässigt und blieb im Mainstream der Forschung unterkonzeptualisiert. Das Auftreten empirischer Anomalien, bei denen die beobachteten Entwicklungen nicht umstandslos aus den Systemimperativen abzuleiten waren, zwangen die Forschung im Laufe der Zeit immer wieder zu theoretischen Anbauten und Modifikationen. Stichworte wie Subjektperspektive, soziale Kontrolle, Mikropolitik oder Arbeitspolitik (vgl. Wolf 1999: 51–68) und vor allem »betriebliche Sozialordnung« (Kotthoff 2017) verweisen auf einige von ihnen. Ein eindeutiger Paradigmenwechsel, der neben und zusammen mit den systemischen die sozialintegrativen Momente voll in ihre Rechte eingesetzt hätte, blieb aus.

### 2.3 Bindung als Zusammenhaltskonzept?

Besonders die bereits erwähnten Desintegrationsschübe und Zusammenhaltskrisen, die im Zuge der Entgrenzung der Arbeit, der Prekarisierung durch Leiharbeit, Mini- und Mehrfachjobs, befristete Tätigkeit oder der Fragmentierung betrieblicher Arbeitszusammenhänge befeuert wurden, legten einen solchen Paradigmenwechsel immer deutlicher nahe. In diese Richtung bewegte sich zum Beispiel ein theoretisch seinerzeit bereits gut ausgearbeitetes, auch interdisziplinär anschlussfähiges und empirisch an Phänomenen der Entgrenzung von Arbeit erprobtes Konzept der sozialen Bindung – in und durch Erwerbsarbeit.

Das Konzept Bindung von Arbeit und Arbeitskraft wurde Anfang der 2000er Jahre in einem interdisziplinären Forschungsverbund unter Leitung des SOFI für das Untersuchungsfeld Entgrenzung (Deregulierung, Vermarktlichung, Dezentralisierung, Erosion von Normalarbeit) entwickelt und erprobt. Es diente als Klammerkonzept zur Untersuchung der Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie durch diesen Forschungsverbund (Mayer-Ahuja/Wolf 2005). Als Bindung wird hier – in Anknüpfung an psychologische, ökonomische und soziologische Bindungskonzepte – jede orientierende und begrenzende »Bahnung« sozialen Handelns durch Institutionen, systemische Beziehungszusammenhänge und strategische Entscheidungen (mit jeweils spezifischen zeitlichen, sachlichen, sozialen Merkmalen) verstanden. Eine zentrale Qualität von Bindungen ist es, dass es sich mehr oder weniger um Selbst- oder um Fremdbindungen bzw. autonome oder heteronome Formen von Bindung handeln kann. Dabei gelang es, sowohl Dimensionen der Sozial- als auch der Systemintegration in das Konzept zu einzubeziehen (Manning/Wolf 2005).

Es bleibt eine Aufgabe der zukünftigen Forschung, genauer zu prüfen, ob möglicherweise ein solches – aktualisiertes – Bindungskonzept bei der theoretisch-systematischen (Wieder-)Einführung bzw. Explikation der Sozialintegrationsperspektive in die Arbeitsforschung hilfreich sein könnte. Interessanterweise hat kürzlich auch der französische Arbeits- und Ungleichheitsforscher Serge Paugam seine jahrzehntelangen Forschungen durch ein Konzept sozialer Bindung (*attachement*) theoretisch zu integrieren versucht (Paugam 2023). Er unterscheidet dabei vier, teils komplementäre, teils sich überkreuzende, Typen sozialer Bindung: den familialen, den gewählten, den organischen (im Kontext gesellschaftlicher Arbeitsteilung) und den bürgerschaftlichen Typus (ebd.: 115–136). Diese können sich Paugam zufolge zu unterschiedlichen »Bindungsregimen« verbinden. Somit zeigt auch dieses Beispiel unseres Erachtens, dass Bindung ein vielversprechendes Zusammenhaltskonzept für die Arbeitsforschung ist, das weiter ausgearbeitet und erprobt werden sollte.

### 3. Das Spektrum des Zusammenhalts: Die Beiträge im Überblick

Die skizzierten Überlegungen machen deutlich, dass es gerade auch mit Blick auf die weitere empirische und konzeptionelle Forschungsarbeit im FGZ gemeinsamer Anstrengungen bedarf, Arbeit und gesellschaftlichen Zusammenhalt aufeinander zu beziehen und ihren Zusammenhang aufzuklären. Der vorliegende Band eröffnet diese Debatte und möchte Anstöße in diese Richtung geben. Diese Impulse finden auf unterschiedlichen Wegen statt: durch konzeptuelle Klärungen und historische Sondierungen (Teil I), durch aktuelle empirische Analysen (Teil II) und in ausführlichen Einlassungen renommierter Arbeitsforscherinnen und -forscher (Teil III).

Teil I – »Konzeptuelle Klärungen und historische Sondierungen« – enthält einige Versuche, den Zusammenhang von Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt theoretisch näher zu bestimmen und die entsprechenden Konzepte zu schärfen. Außerdem werden historische Entwicklungen – sei es auf sozio-ökonomischer oder auf diskursiver Ebene mit Bezug auf die Implikationen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt – unter die Lupe genommen.

Stefan Rüb unterbreitet mit seinem Beitrag einen ersten Vorschlag zur konzeptuellen Klärung, indem er Zusammenhalt in der Arbeitswelt mit den Begriffen Kollegialität, Solidarität und Loyalität näher bestimmt. Dabei zielt Kollegialität auf Zusammenhalt im sozialen Nahbereich der Arbeitspraktiken, Solidarität auf den Zusammenhalt entlang gemeinsamer Identitäten, Überzeugungen oder Interessen sowie Loyalität auf den Zusammenhalt aufgrund organisationaler Bindungen. Das vorgeschlagene Untersuchungskonzept soll den verschiedenen Di-

mensionen von Zusammenhalt in der Arbeitswelt sowie deren Ambivalenzen und Verschränkungen gerecht werden.

Martin Kronauer formuliert in seinem Beitrag einige historisch und empirisch informierte Skepsis hinsichtlich der Möglichkeit und Reichweite zusammenhaltstiftender Regulierungen und Einhegungen ökonomischer Prozesse in der Gegenwartsgesellschaft. Die Anrufung gesellschaftlichen Zusammenhalts stehe so lange unter strengem Ideologieverdacht, wie die Lebensverhältnisse in dieser Gesellschaft immer weiter auseinanderdriften und vor allem solange der Zusammenhalt auf der Basis von Nation und Ethnie beschworen wird. Kronauer geht den politischen und ökonomischen Triebkräften nach, die seines Erachtens ein Auseinanderdriften vorantreiben und fragt nach den Folgen für die »moralische Ökonomie« wie nach gesellschaftlichen Widerstandskräften gegen das Auseinanderdriften.

Lisa Herzog nähert sich dem Zusammenhalt konzeptionell von einem seiner (vermeintlichen) Gegenbegriffe her an, der Konkurrenz. Sie erörtert Wettbewerbsstrukturen in der politischen und der wirtschaftlichen Sphäre und identifiziert als Leitfrage für die Regulierung wirtschaftlichen Wettbewerbs dessen Auswirkungen auf die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedingungen der Möglichkeit demokratischen Wettbewerbs. Aus der Perspektive eines demokratischen Primats der Politik, die die Autorin verfolgt, sei wirtschaftlicher Wettbewerb so zu regeln und einzuhegen, dass die Bedingungen der Möglichkeit eines gut funktionierenden, aber auch zusammenhaltsichernden demokratischen Wettbewerbs gewährleistet sind.

Christian Helge Peters geht der Frage nach, wie die in der Diskussion unter dem Etikett »gute Arbeit« verhandelten Konzepte alternativer oder neuer Formen von Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt zusammengedacht werden können. Er prüft vorliegende Studien über gute Arbeit auf ihr Verständnis von Zusammenhalt und identifiziert dabei mehrere Problemfelder: die Konzentration auf individuelle statt auf kollektive Merkmale, die Begrenzung auf Innerbetriebliches sowie den Nichtbezug auf Zusammenhalt auch dort, wo sich ausnahmsweise die Perspektive auf die Gesellschaft öffnet. Erst wenige Studien lassen ein Verständnis von gesellschaftlichem Zusammenhalt erkennen, der durch gute Arbeit positiv beeinflusst wird.

Felix Axsters Beitrag über Fleiß/Faulheit und Zusammenhalt erweitert die historischen Sondierungen durch eine weitere Schwerpunktverlagerung aufs Diskursive und auf das deutsche West-Ost-Verhältnis in der postsozialistischen Transformation. Er befasst sich mit der »westlichen« Konstitution von Selbst- und Fremdbildern in dieser Transformation und untersucht an Beispielen, welche Rolle der Arbeit – beziehungsweise Fleiß- und Faulheits-Zuschreibungen – hierbei zukommt. Die aktuellen Spannungen und Spaltungstendenzen im

Verhältnis zwischen West- und Ostdeutschland – so Axster – lassen sich nicht losgelöst von solchen historischen Diskurskontexten verstehen.

In Teil II – »Empirische Analysen: Arbeitsbeziehungen, Kooperationsmuster, Transformation und Corona-Krise« – werden zum einen die Bedingungen und Rahmungen gesellschaftlichen Zusammenhalts in und durch die Institutionen und Organisationen der Arbeitswelt in den Blick genommen: das Institutionensystem der Arbeitsbeziehungen und die organisationalen wie nicht-organisationalen Formen von Kooperation. Zum anderen werden die Erschütterungen und Wandlungen der Arbeitswelt durch aktuelle gesellschaftliche Umbrüche wie Digitalisierung, sozial-ökologische Transformation oder die Corona-Krise im Hinblick auf ihre Zusammenhaltsfolgen ausgeleuchtet.

Wolfgang Schroeder untersucht zunächst den bisherigen und möglichen künftigen Zusammenhaltsbeitrag des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen. Am gemeinsamen Leitbild der Sozialpartnerschaft orientiert, sei es dessen Akteuren im deeskalierenden Modus einer Konfliktpartnerschaft bislang immer wieder gelungen, dieses System zu erneuern, das damit maßgeblich zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beigetragen habe. Mit den Erosionstendenzen der Sozialpartnerschaft sowie den gegenwärtigen Transformationsprozessen der Arbeitswelt stünden Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und die betriebliche Mitbestimmung jedoch vor großen Herausforderungen, die der Autor im Hinblick auf mögliche Konsequenzen für die Integrationsfunktion der Arbeitsbeziehungen im Lichte empirischer Befunde diskutiert.

Andrea Hense und Andreas David Schmidt betrachten verschiedenartige Formen kooperativen Arbeitshandelns in unterschiedlichen Lebenszusammenhängen (in Erwerbs-, Sorge- und ehrenamtlicher Arbeit) und das jeweils damit einhergehende Kooperationsverständnis als zentrale Dimension von Sozialintegration. Auf Grundlage einer qualitativ-rekonstruktiven Analyse biografisch-narrativer Interviews verdeutlichen sie, inwiefern antagonistische und empathische Kooperationsformen einerseits soziale Bindungen erzeugen oder stützen und wie sie andererseits Konflikte hervorrufen. Das Autorenteam plädiert dafür, Kooperation sowohl in der Arbeits- als auch in der Zusammenhaltforschung – und das sowohl innerhalb wie außerhalb organisationaler Kontexte – (wieder) stärker in den Fokus zu rücken.

Klaus Dörre, Steffen Liebig, Kim Lucht und Johanna Sittel arbeiten im anschließenden Beitrag anhand ausführlicher empirischer Fallstudien in der Automobilindustrie heraus, dass von ökologischen Großgefahren wie dem Klimawandel zwar alle betroffen sind, jedoch nicht alle in gleicher Weise. Die Autor:innen zeigen, wie sich das entsprechende Konfliktpotenzial der sozial-ökologischen Transformation innerhalb wie außerhalb der betrieblichen Arenen äußert und entlädt. Die vergesellschaftende Kraft konfliktären Wandels sei

zu betonen: Streit um Eigentum verbinde, doch nicht immer und nicht alle in gleicher Weise.

Hajo Holst und Steffen Niehoff verstehen ihren Aufsatz sowohl als Beitrag zur Erforschung der gesellschaftlichen Langzeitfolgen der Corona-Pandemie als auch zur »klassischen« arbeits- und industriesoziologischen Debatte über das Gesellschaftsbild von Arbeitnehmer:innen. Auf Basis empirischer Daten entwickeln sie eine Typologie von Gesellschaftsbildern, die verdeutlicht, wie unterschiedlich Erwerbstätige Gesellschaft nach zwei Jahren Pandemie wahrnehmen und wie wichtig der Einfluss der Klassenlage auf diese Wahrnehmungen ist. Für die Frage nach gesellschaftlichem Zusammenhalt sei dies vor allem deshalb instruktiv, weil es zeige, wie unterschiedlich dieser wahrgenommen werde und dass die Sorge um den Zusammenhalt sozialstrukturell eine spezifische Heimat habe.

Auch Andreas Friemer und Günter Warsewa behandeln eine Problematik, die mit der Corona-Krise an Brisanz gewann: die Diskrepanz zwischen der Systemrelevanz der Arbeit bestimmter Berufsgruppen (hier speziell in der sogenannten Einfacharbeit) und ihrer gesellschaftlichen Anerkennung. Das verweist auf die Frage nach den Bewertungskriterien für Arbeit (und ihrer Veränderung) und deren Bedeutung für gesellschaftlichen Zusammenhalt. Die Befunde einer empirischen Kurzstudie zeigen, dass im Verlauf der Pandemie in den untersuchten Fällen keine die Diskrepanz wirklich verringern den Aufwertungen bei Sozialprestige oder Entlohnung zu erkennen waren.

Teil III unseres Sammelbandes – »Arbeits- und Industriesoziologie und gesellschaftlicher Zusammenhalt: Fünf Diskussionsbeiträge« – dokumentiert Impulse und Statements renommierter Arbeits- und Industriesoziolog:innen aus einem gemeinsamen Round-Table-Gespräch zum Abschluss der FGZ-Kolloquiumsreihe. Für den vorliegenden Band wurden die Statements gründlich ausgearbeitet und aktualisiert, ohne dass die Nähe zum gesprochenen Wort der lebendigen Diskussion dadurch verlorengegangen wäre. Die Statements reagieren auf folgende von den Kolloquiumsorganisatoren formulierte Fragen:

- War (und ist) Zusammenhalt in meiner arbeits- und industriesoziologischen Forschung ein zentrales oder ein untergeordnetes (oder gar kein) Thema?
- Welche Perspektiven sehe ich für eine »zusammenhaltsensible« Betrachtung gesellschaftlicher Arbeitswelten und ihrer gegenwärtigen Transformation? Welche Fragestellungen wären vordringlich? Welche Ebenen und Dimensionen gesellschaftlicher Arbeit wären in den Blick zu nehmen? Und welches Konzept von Zusammenhalt wäre dafür am besten geeignet?

Den Auftakt macht Karin Gottschall, die von eigener ländervergleichender Forschung zur Rolle des Staates als Arbeitgeber und als politischer Regulierer

von Dienstleistungserbringung in der Langzeitpflege ausgeht und erläutert, wie staatliches Handeln länderspezifisch unterschiedlich zur Reproduktion oder auch zum Abbau sozialer Ungleichheit (insbesondere im Hinblick auf Geschlecht) beiträgt. Die damit einhergehende gesellschaftliche Sozialintegration stützt sich zugleich auf spezifische kulturelle Muster und Normen. Daraus leitet sie zwei Perspektiven ab, die für eine auf sozialen Zusammenhalt fokussierende Analyse gesellschaftlicher Arbeitswelten wichtig sind: die Berücksichtigung einerseits von Care-Arbeit als gesellschaftlich notwendiger Arbeit und andererseits auch transnationaler und globaler Formen der Sozialintegration.

Jürgen Kädtler widmet sich dem Verhältnis von gesellschaftlichem Zusammenhalt und Sozialpartnerschaft. Auch das Konzept der Sozialpartnerschaft ist in der Arbeits- und Industriesoziologie lange vor allem als ideologisches Konstrukt kritisiert worden, habe sich aber als analytische Kategorie durchaus bewährt. Wesentliche historisch kontingente Bestandsbedingungen der damit beschriebenen gesellschaftlichen Konstellation, die lange Zeit das deutsche Wirtschafts- und Sozialsystem prägte, seien indessen entfallen oder fragwürdig geworden, sodass es heute nicht mehr möglich sei, die Arbeitsgesellschaft als Ganzes als sozialpartnerschaftlich organisierte zu beschreiben.

Herbert Oberbeck steuert mit seinem Beitrag ein Fallbeispiel dieser Entwicklungen – nämlich die im Rahmen sozial-ökologischer Transformation in Angriff genommenen technischen Umstellungen der Stahlwerke der Salzgitter AG – bei und kommt zu weniger pessimistischen Schlussfolgerungen. Die Arbeitnehmer:innen tragen den bis Anfang des nächsten Jahrzehnts geplanten radikalen Umbau, einschließlich des damit verbundenen Arbeitsplatzabbaus, mit – im Rahmen dort weiterhin funktionierender sozialpartnerschaftlicher Arrangements.

Sabine Pfeiffer diskutiert zunächst die ideologischen Funktionen und den Top-down-Charakter des Zusammenhalt-Diskurses in der heutigen Arbeitswelt, bevor sie herausarbeitet und betont, dass gleichzeitig ein Zusammenhalt von unten, als Fähigkeit und als Anspruch der Beschäftigten, nach wie vor vorhanden und lebendig sei, was nicht zuletzt die Erfahrungen der Corona-Krise gezeigt hätten. Es stelle sich allerdings die Frage, ob sich angesichts des Einsatzes neuer Technologien, insbesondere künstlicher Intelligenz, das Verhältnis von Zusammenhalt und Arbeit womöglich grundlegend ändern könnte.

Martin Kuhlmann fragt im letzten Beitrag des Bandes noch einmal nach den Gründen, warum gesellschaftlicher Zusammenhalt als Konzept und Forschungsgegenstand bislang in der Arbeitssoziologie keine Rolle spielte. Inwiefern vorliegende Befunde der Arbeitssoziologie dennoch einen Beitrag zur Frage nach sozialem Zusammenhalt leisten können, wird von ihm mit Bezug auf einzelne Forschungslinien und eigene Forschungsergebnisse verdeutlicht. Es zeige sich, dass

Arbeitssolidarität und Demokratisierung eine wichtige Grundlage für sozialen Zusammenhalt bilden und dass Gestaltungshinweise für eine Arbeitswelt möglich seien, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken.

Der vorliegende Band ist Auftakt und nicht Abschluss. Das zeigt auch die dokumentierte Round-Table-Debatte. Wir möchten mit dieser Publikation eine Tür öffnen – mit doppeltem Effekt: Wir wollen zum einen sichtbar machen, dass die Verbindung von Erwerbsarbeit mit Fragen des gesellschaftlichen Zusammenhalts zu interessanten und kontroversen Beiträgen führt. Zum anderen möchten wir frischen Wind in eine arbeitssoziologische Forschungslandschaft bringen, die sich in den letzten Jahrzehnten immer mehr auf die konkrete betriebliche Verfasstheit von Arbeitsverhältnissen konzentrierte und dabei die Verfassung der Gesellschaft oftmals aus den Augen verlor. Mit der systematischen Einbeziehung der Frage des sozialen Zusammenhalts kommt das Ganze der Gesellschaft stärker in den Blick – mit seinen Brüchen, seinen Spaltungslinien, aber eben auch seinen (Ver-)Bindungen und solidarischen Potenzialen. Dabei wird deutlich, dass die Erwerbsarbeit ihre zentrale Rolle für die Gestalt und Gestaltung der Gesellschaft nicht verloren hat.

Für die künftige Arbeit des Forschungsinstituts Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ) bleibt festzuhalten: Die Qualität, die Brüchigkeit oder die Stabilität des gesellschaftlichen Zusammenhalts liegen wesentlich in der Arbeitswelt. Die Aufsätze, Kommentare und Impulse dieses Bandes formulieren Ansatzpunkte für eine weiterführende Forschung – nicht mehr, aber eben auch nicht weniger.

## Literatur

- Arendt, Hannah (1989), *Vita activa oder Vom tätigen Leben*, 6. Aufl., München/Zürich.
- Baritz, Loren (1960), *The Servants of Power. A History of the Use of Social Science in American Industry*, New York.
- Bergmann, Joachim E. (1967), *Die Theorie des sozialen Systems von Talcott Parsons. Eine kritische Analyse*, Frankfurt a. M.
- Brandt, Gerhard (1984), »Marx und die neuere deutsche Industriesoziologie«, *Leviathan*, Jg. 12, H. 2, S. 195–215.
- Deitelhoff, Nicole/Groh-Samberg, Olaf/Middell, Matthias/Schmelzle, Cord (2020), »Gesellschaftlicher Zusammenhalt – Umrisse eines Forschungsprogramms«, in: Deitelhoff, Nicole/Groh-Samberg, Olaf/Middell, Matthias (Hg.), *Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Ein interdisziplinärer Dialog*, Frankfurt a. M./New York, S. 9–40.

- Dörre, Klaus/Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic (2006), »Prekäre Beschäftigung und soziale (Des-)Integration – Ursprünge, Konsequenzen und politische Verarbeitungsformen unsicherer Erwerbsarbeit«, in: *Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur*, Bd. 23/24, FIAB Recklinghausen, S. 9–40.
- Friedeburg, Ludwig von (1963), *Soziologie des Betriebsklimas. Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben*, Frankfurt a. M.
- Grimm, Natalie/Hense, Andrea/Vogel, Berthold (2023), »How Employment Generates Social Integration: Trends Towards Disintegration and Over-Integration in the Hyper-Work Society«, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 75, H. 1, S. 331–356.
- Grunow, Daniela/Sachweh, Patrick/Schimank, Uwe/Traunmüller, Richard (2022), »Gesellschaftliche Sozialintegration. Konzeptionelle Grundlagen und offene Fragen«, *FGZ Working Paper*, Nr. 2 (Juni 2022).
- Holst, Hajo (2017) (Hg.), *Fragmentierte Belegschaften. Leiharbeit, Informalität und Soloselbständigkeit in globaler Perspektive*, Frankfurt a. M./New York.
- Kern, Bärbel (1999), »Arbeitsgruppen im Industriebetrieb«, in: Schäfers, Bernhard (Hg.), *Einführung in die Gruppensoziologie. Geschichte, Theorien, Analysen*, 3., korrigierte Aufl., Wiesbaden, S. 194–226.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1985), *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein*, mit einem Nachwort von Klaus Peter Wittmann, Frankfurt a. M.
- Kersten, Jens/Neu, Claudia/Vogel, Berthold (2022), *Das Soziale-Orte-Konzept. Zusammenhalt in einer vulnerablen Gesellschaft*, Bielefeld.
- Kotthoff, Hermann (2017), »Betriebliche Sozialordnung«, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minszen, Heiner; unter Mitarbeit von Rainer Bohn (Hg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, 2. Aufl., Baden-Baden, S. 91–94.
- Kratzer, Nick (2017), »Entgrenzung«, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minszen, Heiner; unter Mitarbeit von Rainer Bohn (Hg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, 2. Aufl., Baden-Baden, S. 116–119.
- Lockwood, David (1964), »Social Integration and System Integration«, in: Zollschan, George K./Hirsh, Walter (Hg.), *Explorations in Social Change*, Boston, S. 244–257.
- Manning, Stephan/Wolf, Harald (2005), »Bindung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine theoretische Perspektive auf Grenzen der Entgrenzung«, in: Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (Hg.), *Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie*, Berlin, S. 25–57.
- Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (2005) (Hg.), *Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie*, Berlin.
- Miller, Delbert C./Form, William H. (1957), *Unternehmung, Betrieb und Umwelt. Soziologie des Industriebetriebes und der industriellen Gesellschaft*, aus dem Amerikanischen übersetzt von Johannes Stemmler, Köln/Opladen.
- Paugam, Serge (2023), *L'Attachement social. Formes et fondements de la solidarité humaine*, Paris.
- Schmidt, Gert (1974), *Gesellschaftliche Entwicklung und Industriesoziologie in den USA. Eine historische Analyse*, Frankfurt a. M./Köln.
- Smith, Adam (1978), *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, aus dem Englischen übertragen und mit einer umfassenden Würdigung des Gesamtwerkes von Horst Claus Recktenwald, München.

- Vogel, Berthold (2015), »Die Dynamik der Unverbindlichkeit. Was wir von der Erwerbsarbeit erwarten können«, *WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung*, H. 1/2015, S. 121–132.
- (2023), »Zusammenhalt: Die Aktualität der (Be-)Gründungsfrage der Soziologie«, in: Schöbin, Janosch/Staab, Philipp (Hg.), *Soziologische Einsätze. Festschrift für Heinz Bude zu seiner Entpflichtung*, Kassel, S. 77–85.
- Voß, G. Günter (2002), »Auf dem Wege zum Individualberuf? Zur Beruflichkeit des Arbeitskraftunternehmers«, in: Kurz, Thomas (Hg.), *Der Beruf in der Moderne*, Opladen, S. 287–314.
- Wolf, Harald (1999), *Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion*, Münster.

I.  
Konzeptuelle Klärungen  
und historische Sondierungen



# Kollegialität, Solidarität und Loyalität – Konzeptionelle Überlegungen zum Zusammenhalt in der Arbeitswelt<sup>1</sup>

*Stefan Rüb*

## Abstract

Die Arbeitswelt ist eine zentrale gesellschaftliche Sphäre, in der sozialer Zusammenhalt in besonderer Weise ausgeprägt und zu untersuchen ist. Der Beitrag unterbreitet einen Vorschlag für ein Untersuchungskonzept, bei dem der Zusammenhalt in der Arbeitswelt mit den in der Arbeitsforschung etablierten Begriffen der Kollegialität, Solidarität und Loyalität bestimmt wird. Dabei bezieht sich Kollegialität auf den Zusammenhalt im sozialen Nahraum des unmittelbaren Arbeitszusammenhangs, Solidarität auf den Zusammenhalt entlang gemeinsamer Identitäten, Überzeugungen oder Interessen jenseits unmittelbarer Sozialbeziehungen und Loyalität auf den Zusammenhalt aufgrund organisationaler Bindungen. Das Konzept erhebt den Anspruch, verschiedene Dimensionen des Zusammenhalts in der Arbeitswelt, deren Ambivalenzen und Verschränkungen offenzulegen und diskutierbar zu machen.

*Keywords: Erwerbsarbeit; Zusammenhalt; Kollegialität; Solidarität; Loyalität*

---

<sup>1</sup> Für Anregungen, Anmerkungen und weiterführende Perspektiven danke ich den Beteiligten der Diskussionen von Vorfassungen des Beitrags beim Forschungskolloquium des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) im Mai 2023, beim FGZ-Koordinierungskreis des SOFI im Dezember 2022 und weiteren SOFI-Kolleginnen und -Kollegen, die Vorfassungen mit mir bilateral diskutierten oder mich auf weiterführende Literatur aufmerksam machten.

Die Arbeitswelt spielt in den Debatten um den gesellschaftlichen Zusammenhalt eine bemerkenswert geringe Rolle. Dies ist deshalb erstaunlich, weil Erwerbsarbeit für einen Großteil der Gesellschaftsmitglieder von existenzieller Bedeutung ist und tief in ihr Leben eindringt. Dies gilt nicht nur für diejenigen, die selbst einen großen Teil ihrer Zeit mit Erwerbsarbeit verbringen, sondern beispielsweise auch für all jene, die erwerbstätig waren und sich dadurch Rentenansprüche erworben haben, für jene, die in Schule und Ausbildung auf das Erwerbsleben vorbereitet werden, und für jene, die von Einkommen und Sorgearbeit, die im Haushalt erbracht werden, abhängig sind.

Gesellschaftlicher Zusammenhalt wird hier – mit Rückgriff auf konzeptionelle Überlegungen des Forschungsinstituts Gesellschaftlicher Zusammenhalt – als ein multidimensionales Mehrebenengebilde miteinander interferierender Zusammenhalte gefasst. Strukturen, Erfahrungen und Praktiken des Zusammenhalts in unterschiedlichen gesellschaftlichen Kontexten und Sphären stehen in komplexen Wechselbeziehungen zueinander, die im Sinne von Spill-over-Effekten eine positiv verstärkende Wirkung entfalten, aber auch mit negativen Rückkopplungseffekten verbunden sein können (FGZ 2023: 11). In diesem Sinne wird die Erwerbsarbeit als eine spezifische, wenngleich wesentliche gesellschaftliche Sphäre betrachtet, in der sozialer Zusammenhalt in besonderer Weise ausgeprägt und zu untersuchen ist.

Verantwortlich für den besonderen Stellenwert, den die Arbeitswelt, gefasst als Sphäre der Erwerbsarbeit, für den gesellschaftlichen Zusammenhalt hat, sind insbesondere folgende Aspekte:

1. Die Arbeitswelt ist die gesellschaftliche Sphäre, in der arbeitsteilig die Mittel der Existenzsicherung und Bedürfnisbefriedigung, Güter und Dienstleistungen, erzeugt werden und dadurch die gesellschaftliche Wohlfahrt sichergestellt wird.<sup>2</sup> Das über Erwerbsarbeit generierte Einkommen bestimmt wiederum in weiten Teilen die Konsum- und Teilhabemöglichkeiten der Gesellschaftsmitglieder. Auch das staatliche Steuereinkommen und damit die Handlungsfähigkeit des Staates sowie die Sozialversicherungssysteme hängen großteils daran, dass die Sphäre der Erwerbsarbeit stabil und leistungsfähig ist. Ökonomische Krisen, die die Arbeits- und Produktionsprozesse zum Stocken bringen, sind deshalb stets auch Bewährungsproben für den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

---

<sup>2</sup> Nach Durkheim entsteht gesellschaftlicher Zusammenhalt in nicht traditionellen Gesellschaften – im Sinne »organischer Solidarität« (Durkheim 2022; französische Erstveröffentlichung 1893) – durch die arbeitsteilige Herstellung und Aufrechterhaltung des gesellschaftlichen Leistungsvermögens und des daran geknüpften Bewusstseins wechselseitiger Abhängigkeit der Gesellschaftsmitglieder.

2. Damit verbunden entscheiden Beruf und Erwerbseinkommen maßgeblich über sozialen Status und gesellschaftliche Anerkennung. Individuelle Lebensverläufe und soziale Auf- und Abstiege, aber auch die gesellschaftliche Integration von Migrant\*innen sind eng an Erwerbsarbeit gekoppelt. Erwerbsarbeit ist ein zentraler, obgleich nicht der einzige gesellschaftliche Integrationsmechanismus.<sup>3</sup>
3. Arbeitswelt und Betrieb sind zudem wesentliche Sozial- und Erfahrungsräume der Praxis von Zusammenhalt und von Konflikten (um Fragen von Anerkennung, Verteilung, Beteiligung und Gestaltung). Menschen verbringen einen großen Teil ihrer Lebenszeit mit Erwerbsarbeit, die allein schon dadurch identitätsbildend wirkt. Arbeit und Arbeitsbedingungen prägen Sichtweisen und normative Einstellungen auf Gesellschaft. Arbeitserfahrungen sind mit Lebensweisen verknüpft, Partizipations- und Anerkennungserfahrungen im Betrieb mit demokratischem Bewusstsein und Handeln in der gesellschaftlichen Sphäre (Honneth 2023; Kiess/Schmidt 2020; Weber u. a. 2020). Arbeit als erlebte Praxis strahlt auf das private und gesellschaftliche Leben aus.
4. Die Arbeitswelt ist nicht zuletzt ein konflikthafte Feld ungleicher Machtbeziehungen und gegensätzlicher Interessen, in dem Zusammenhalt auf betrieblicher, tariflicher und gesellschaftlicher Ebene in Aushandlungen und Kompromissbildungen immer wieder neu her- und sichergestellt werden muss (Müller-Jentsch 1986; Heiden 2014).

Die Arbeitswelt hat Spezifika, die sie von anderen sozialen Sphären unterscheidet. Der soziale Zusammenhalt in der Arbeitswelt ist dadurch in besonderer Weise geformt und durch eine spezifische Ambivalenz gekennzeichnet, die sich daraus ergibt, wie die Sozialbeziehungen in Arbeitsverhältnissen strukturiert sind.

Abhängige Erwerbsarbeit bedeutet zuallererst die Ein- und Unterordnung in formal gesetzte und strukturierte Arbeits- und Organisationszusammenhänge. In der Arbeitssoziologie spricht man von betrieblicher Herrschaft (Minssen 2013). Der Arbeitszusammenhang ist nicht nur Sozialraum, sondern auch Disziplinarraum. Menschen werden abhängig von Arbeitsprozess und Betriebskultur in spezifischer Weise sozialisiert und diszipliniert. Offenkundig ist dies bei tayloristischen Arbeitsformen, aber auch agile Arbeitsformen setzen auf ein managementseitig gewünschtes und geformtes »Mindset« der Beschäftigten auf.

Ein Beschäftigungsverhältnis ist zudem Zwangsvergemeinschaftung. Mit wem zusammen man arbeitet, ist in der Regel vorgegeben und unterliegt

---

<sup>3</sup> Zu den Desintegrationswirkungen von Arbeitslosigkeit vgl. die klassische, 1933 erstmals veröffentlichte Studie von Jahoda u. a. (2007) oder Kronauer u. a. (1993), zu prekärer Arbeit vgl. Castel (2005) oder Dörre (2008).

nicht der eigenen Entscheidung. Zugleich bestehen arbeitsorganisatorisch und arbeitsprozesslich bedingt in vielen Fällen im Arbeitsleben weitreichende Kommunikations-, Koordinations- und Kooperationserfordernisse, die den Zusammenhalt befördern, aber auch auf die Probe stellen können.

Schließlich sind die Beziehungen im Arbeitsverhältnis stets auch fremdbestimmt, zweckgebunden und von gegensätzlichen Interessenlagen, ungleichen Machtbeziehungen und Konkurrenzen geprägt. Zusammenhalt ist Mittel der Arbeitsbewältigung und Erreichung der Unternehmensziele, nicht primärer Zweck des Organisationshandelns. Der soziale Zusammenhalt in der Arbeitswelt ist stets im Fluss und umkämpft. Belegschaften werden beispielsweise im Zuge von Auslagerungen von Betriebsbereichen auseinandergerissen oder durch die Drohung mit Arbeitsverlagerung zueinander in Konkurrenz gesetzt. Und umgekehrt klagen Gewerkschaften über betriebssyndikalistische Schulterschlüsse von Belegschaften und Betriebsräten mit dem Management.

## 1. Konzept des Zusammenhalts in der Arbeitswelt

Die Untersuchung des Zusammenhalts in der Arbeitswelt bedarf eines gegenstandsangepassten heuristischen Konzepts, das es ermöglicht, unterschiedliche Formen und Praktiken des Zusammenhalts in der Arbeitswelt und deren Ambivalenzen offenzulegen sowie diskutierbar zu machen. Im Zentrum eines solchen, hier vorgeschlagenen Konzepts stehen die – in der Arbeitsforschung etablierten – Begriffe Kollegialität, Solidarität und Loyalität, die als unterschiedliche Zusammenhaltungspraktiken gefasst werden.

Mit Kollegialität wird der Zusammenhalt im sozialen Nahraum des unmittelbaren Arbeitszusammenhangs, mit Solidarität der Gruppenzusammenhalt jenseits unmittelbarer Sozialbeziehungen entlang gemeinsamer Identitäten, Überzeugungen oder Interessen und mit Loyalität der Zusammenhalt entlang von Organisationsbindungen bezeichnet.

Der mit diesem Konzept verfolgte Anspruch besteht nicht darin, das richtige Maß an Zusammenhalt in diesen drei Dimensionen zu bestimmen, sondern verschiedene kollektive Ausprägungen (Kulturen, Ordnungen) von Kollegialität, Solidarität und Loyalität (bspw. im Hinblick auf Ein- und Ausschlüsse, Zwecksetzungen oder Wirkmechanismen) zu unterscheiden und in ihren jeweiligen Implikationen und Wechselwirkungen zu diskutieren.

Kollegialität, Solidarität und Loyalität sind wesentliche Elemente von Organisations- und Arbeitskulturen, von betrieblichen Lebenswelten und Sozialordnungen, die wiederum in Wechselwirkung zu Alltagskulturen und außerbetrieblichen Lebenswelten stehen. Betriebliche und außerbetriebliche Lebenswelten,

Kulturen und soziale Ordnungen sind gerade nicht gegeneinander abgeschottet, sondern miteinander verschränkt. Kollegiale Beziehungen können sich beispielsweise in die außerbetriebliche Lebenswelt verlängern (oder damit vermischen). Es bestehen Zwischenzonen beider Sphären in gemeinsamen Pausen, beim gemeinsamen Feierabendbier, durch Einladungen zu privaten Feiern oder Ähnlichem mehr. Umgekehrt kann es zu Loyalitätskonflikten zwischen beruflichen und privaten Verpflichtungen (von Familie über Verein und Nachbarschaft bis zum Ehrenamt) kommen, wenn sie sich zeitlich überschneiden, oder weil beide gleichermaßen die nicht unbegrenzten Zeit- und Energieressourcen beanspruchen.

Organisations- und Arbeitskulturen stellen veränderbare soziale Ordnungen dar, die weder vom Management noch anderen Akteursgruppen gezielt hergestellt und reproduziert werden können. Sie spiegeln vielmehr die Praxis sozialer Beziehungen, der Interessenauseinandersetzungen und des Interessenausgleichs wider. Dabei setzen sie auf regulativen Rahmenbedingungen und formalen Organisationsregeln auf. Zugleich sind sie Objekt von Steuerungsbestrebungen des Managements, aber auch anderer Akteursgruppen, um verbindliche Sichtweisen und Konventionen über betriebliche Ziele – also Identifikation – herzustellen (Moldaschl 1997: 102 f.) und, so ist zu ergänzen, erwünschte Verhaltensdispositionen durchzusetzen. Mit anderen Worten: Organisations- und Arbeitskulturen sind trotz bewusster Gestaltungs- und Steuerungsbestrebungen des Managements oder anderer Akteure letztlich emergent. Aber sie finden unter Bedingungen statt, in denen einzelne Akteursgruppen in der Lage sind, machtvoll und gezielt Einfluss zu nehmen und Steuerungsimpulse zu setzen, und in denen formale Regelwerke und Hierarchien die informellen Prozesse strukturieren.

Organisations- und Arbeitskulturen verweisen auf in Organisationen und Arbeitszusammenhängen vorherrschende Konventionen, Regularien und Praktiken, kollektive Deutungsmuster und Orientierungen.<sup>4</sup> Diese Kulturen bezeichnen die Praxis formaler Strukturen, Regeln und Institutionen, also wie Organisationen und Institutionen gelebt werden, wie sie sich durch die Praxis der Vielen reproduzieren und modifizieren. Sie verfügen über eine gewisse Festigkeit und Trägheit, da die Akteure an der bestehenden und im Zeitverlauf verfestigten Praxis festhalten und neu Hinzukommende in die bestehende Kultur hineinsozialisiert werden. Dennoch lässt der technische und organisatorische

---

<sup>4</sup> Es können beispielsweise je nach Arbeitskultur Kollegialitätsnormen und -praktiken vorherrschen, die vornehmlich leistungsorientiert oder aber stärker gerade auf die Abwehr von Leistungs- und Kontrollansprüchen des Managements ausgerichtet sind.

Wandel der Arbeit die etablierten Organisations- und Arbeitskulturen wie auch die darin eingelagerten Zusammenhaltspraktiken nicht unberührt.<sup>5</sup>

## 2. Kollegialität

Kollegialität bezieht sich auf Beziehungen und Praktiken im sozialen Nahraum. Sie verweist auf die Beschaffenheit des Zusammenhalts im unmittelbaren Arbeitszusammenhang. Kollegialität ist – wie Freundschaft, Bekanntschaft und Nachbarschaft – an persönliche Beziehungen gebunden. Sie entsteht und reproduziert sich sowohl im Arbeitshandeln selbst (entlang formaler wie informeller Kooperation und Kommunikation) als auch in den Neben- und Zwischenräumen des Arbeitsalltags. Kollegialität setzt keine Ko-Präsenz voraus, sondern kann sich auch in medial vermittelten, virtuellen Kommunikationsbeziehungen ausformen.

Kollegialität verweist auf das Maß wechselseitiger Anerkennung als Miteinander- und Zusammenarbeitende, der gegenseitigen Unterstützung in der Bewältigung der Arbeitsaufgaben und eines respektvollen und verlässlichen Umgangs im arbeitsalltäglichen Miteinander, der ein auskömmliches Arbeitsklima und eine kooperative Zusammenarbeit gewährleistet (Behruzi 2018; Hürtgen 2013; Kock/Kutzner 2018; Prott 2020). Kollegialitäten können mit Ressentiments, Vorbehalten und Vorurteilen gegenüber einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen verbunden sein, das heißt sie können auch exkludierend und desintegrierend wirken.

Die Produktion und Reproduktion kollegialen Zusammenhalts finden unter bestimmten Rahmenbedingungen statt, die das kollegiale Zusammenhandeln zugleich ermöglichen und begrenzen. Die Gestaltung von Arbeitsprozess und Arbeitsorganisation, die arbeitspolitischen Leitbilder, die dieser zugrunde liegen, sowie die Beschäftigtenstruktur formen die Kultur der Kollegialität. Drei Faktoren sind hier in besonderer Weise relevant: erstens der mögliche und erforderliche Grad sowie die Form der Kommunikation und Kooperation im Arbeitsprozess,<sup>6</sup> zweitens die Freiräume und -zeiten für informellen Austausch, die

---

5 Arbeitskulturen können auch professionsspezifisch ausgeprägt sein und kulturellen Einflüssen von politischen, religiösen oder Herkunftsmilieus unterliegen.

6 Es dürfte unmittelbar einleuchten, dass es einen Unterschied macht, ob Kooperationserfordernisse bestehen oder nebeneinander her gearbeitet wird, sowie in welchem Maß Dispositionsspielräume gegeben sind, die Kommunikation und Kooperation ermöglichen, ohne dass Belastungsgrenzen der Arbeitsverdichtung oder -ausweitung überschritten werden. Auch die Form der Kommunikation und Kooperation, ob medial vermittelt, virtuell oder ko-präsent, dürfte sich auf die Praktiken kollegialen Zusammenhalts auswirken (vgl. hierzu beispielsweise die detaillierten Untersuchungen zu den Veränderungen der

im und um den Arbeitsprozess herum bestehen und gewährt werden, und drittens die Struktur, Zusammensetzung und Stabilität des »Kollegiums«, das ist die Gruppe an Personen, mit der – unabhängig von Rechtsstatus und Betriebsbindung – unmittelbare und kontinuierliche Koordinations- und Austauschprozesse im Arbeitsalltag bestehen.<sup>7</sup>

Kollegialität kann Vorgesetzte einschließen, wenn sie unmittelbar in die Arbeitszusammenhänge und in informelle soziale Bezüge der Arbeitenden eingebunden sind, das heißt, wenn sie als Teil des Kollegenkreises und weniger als Vorgesetzte wahrgenommen werden.

Im Studium arbeitssoziologischer Untersuchungen zur Kollegialität lassen sich verschiedene Kollegialitätspraktiken unterscheiden, die in unterschiedliche Arbeitskulturen eingelassen sind, auf unterschiedlichen Settings basieren, mit unterschiedlichen – intendierten oder nicht-intendierten – Wirkungen verbunden sind und in unterschiedlichen Wechselbeziehungen zu Solidaritäts- und Loyalitätspraktiken stehen.

Kock und Kutzner (2018) stellen einen Aspekt wechselseitigen kollegialen Umgangs in den Vordergrund, der als funktional-pragmatische Kollegialität bezeichnet werden könnte.<sup>8</sup> Demnach entwickeln Beschäftigte im unmittelbaren Arbeitshandeln allein deshalb kollegiale Beziehungen, weil dies notwendig ist, um funktionale Kooperationserfordernisse im Arbeitsprozess und somit die Arbeitsanforderungen im gemeinsamen Arbeitshandeln am befriedigendsten und effektivsten zu bewältigen. Kollegialität im Arbeitshandeln hat eine produktivitätssteigernde Wirkung, die sie auch in einer personal- und betriebswirtschaftlichen Perspektive interessant macht.

Der starke Fokus, den Kock und Kutzner auf das kollegiale Arbeitshandeln legen, lässt aber außer Acht, dass der – weiterhin zumeist betriebliche – Arbeitszusammenhang zugleich einen Sozialraum darstellt, in dem die neben-, mit- und füreinander Arbeitenden auch in soziale Beziehungen jenseits sachlich-funktionaler Notwendigkeiten treten. In einem solchen Kollegialitätsverständnis geht es allenfalls sekundär um die Bewältigung der Arbeitsaufgabe; vielmehr werden be-

---

Kooperationsbeziehungen im Übergang zur »Automationsarbeit« der Projektgruppe Automation und Qualifikation 1987, S. 75 ff.).

7 So kann der Grad kultureller und politischer Nähe und Fremdheit und das Maß an Un-/Gleichheit hinsichtlich des rechtlichen Status, der Qualifikation, der Bezahlung etc. sehr unterschiedlich ausgeprägt sein. Zudem können in Kollegenkreisen wechselseitige Sym- und Antipathien, aber auch Vorurteile und Rassismen mehr oder minder ausgeprägt sein.

8 Carstensen u. a. (2022: 199 ff.) sprechen von »prozessorientierter Kollegialität«. Diese zielen auf die Bewältigung der Arbeitsaufgaben und schließe eine als kollektiv verstandene Arbeitsleistung ein, die letztlich auch Platz für die Anerkennung individueller Beiträge durch die Kollegen und Vorgesetzten beinhaltet.

friedigende Sozialbeziehungen und das Gemeinschaftserleben im Arbeitsalltag zum zentralen Bewertungsmaßstab gelebter Kollegialität. Nicht die betriebliche Produktivität, sondern die Zufriedenheit der Arbeitenden ist hier entscheidend. Kollegialität ist in einem solchen Verständnis über die Bewältigung von Kooperationsanforderungen im Arbeitsprozess hinaus zugleich ein Wert an sich, weil sie Befriedigung schafft. Die Zeit des Arbeitens zum Gelderwerb rückt hier als Lebenszeit in den Blick.

Kollegialität trägt nicht unwesentlich dazu bei, dass der Arbeitsalltag und das funktional erforderliche kooperative Arbeitshandeln als möglichst stressfrei, befriedigend und anerkennend erlebt wird und permanente Kleinkriege vermieden werden können. Dies geht darüber hinaus, dass in den im Arbeitsprozess erforderlichen Kooperationen respektvolle und kollegiale Umgangsweisen vorherrschend sind, und bezieht den informellen Austausch in den offiziellen und inoffiziellen Pausen mit ein, das Handeln, das gerade nicht (primär) auf die Erledigung der Arbeitsaufgaben selbst als vielmehr auf den Lebensalltag und die Beziehungspflege, auf das »Mensch-Sein auf der Arbeit« (Hürtgen 2013) gerichtet ist.

Kollegialität kann aber auch als Mechanismus der Disziplinierung und Leistungssteigerung wirken (Behruzi 2018; Hürtgen 2013). Der kollegiale Zusammenhalt trägt hier dazu bei, das geforderte Arbeitsvolumen aller Widrigkeiten zum Trotz, durch Teilung der Lasten und durch sozialen Druck zur Höchstleistung, bewältigt zu bekommen. Kollegialität heißt hier Verantwortlichkeit gegenüber dem Team, die disziplinierend wirkt und betriebliche Interessen stützt (Behruzi 2018). Dabei entspringt das Kooperationserfordernis nicht dem Arbeitsprozess, sondern der teamförmigen Organisation der Arbeit.

Hürtgen zeigt entlang von Fallbeispielen, wie Kollegialität unter spezifischen Bedingungen teamförmiger Arbeitsorganisation einerseits selbstdisziplinierend wirkt und andererseits mit hohen, an den betrieblichen Leistungsnormen ausgerichteten Kollegialitätserwartungen der Gruppe verbunden ist, wodurch diejenigen, die aus den Leistungs- und Verhaltensnormen des Teams ausscheren, schnell als unkollegial angesehen werden (Hürtgen 2013: 256 und 258 f.).<sup>9</sup> Das Recht auf Selbstsorge verliert, so Hürtgen, in Arbeitszusammenhängen, in denen die Möglichkeiten der Selbstsorge der Bezugsgruppe angesichts entgrenzter und belastender Arbeitsbedingungen eingeschränkt sind, an Legitimität. Die soziale Kontrolle und der damit einhergehende Anpassungsdruck bilden die »dunkle Seite«,

---

<sup>9</sup> Dagegen verweist Prott (2020: 15 ff.) anhand eigener Arbeitserfahrungen im Druckgewerbe der 1960er Jahre auf Kollegialitätskulturen, in denen der Leistungsabfall einzelner Arbeitskollegen durch andere kollegial aufgefangen und gegen den Zugriff der Vorgesetzten abgeschottet wird.

die als mögliche Wirkung kollegialen Zusammenhalts analytisch stets im Blick zu behalten ist.<sup>10</sup>

Kollegialität kann aber auch eine mikropolitische Ressource sein und nicht Leistungsdruck steigernd und disziplinierend wirken, sondern im Gegenteil darauf gerichtet sein, Leistungsdruck abzufangen und Handlungsspielräume und Machtressourcen im gemeinsamen Arbeitshandeln zu sichern. Quelle der Kollegialität ist hier exklusiv geteiltes Wissen, das gemeinschaftsstiftend wirkt und die Verteidigung von Freiräumen in der Arbeit und die Durchsetzung von Gruppeninteressen im Rahmen alltäglicher Arbeitskämpfe ermöglicht (Deranty/Renault 2022). In diesem Fall sind die »doppelten Wirklichkeiten der Unternehmen« (Weltz 1983) eingebettet in eine Kultur der Kollegialität, in der Wissen über die tatsächlichen Kooperations- und Arbeitsweisen geteilt wird. Diese unter dem Radar der formalen Arbeitsorganisation laufenden Prozesse schaffen Dispositionsspielräume und Machtressourcen gegenüber dem Management, da Arbeitsprozesse nicht vollständig beschrieben und formalisiert werden können und die Unternehmen deshalb auf die Eigentätigkeit der Arbeitenden substanziell angewiesen sind.

Das Augenmerk kann weiterhin auch auf der Reichweite, den Zuschnitten und Grenzziehungen der Kollegialität entlang von persönlichen oder gruppenspezifischen Eigenschaften liegen. So betrachtet Schmidt (2020) beispielsweise die Kollegialität unter Herkunftsverschiedenen unter dem Blickwinkel der sozialen Integration von Geflüchteten.

Nicht außer Acht gelassen werden sollte schließlich, dass Arbeitsverhältnisse und Tätigkeitsbereiche sich in den Freiheitsgraden unterscheiden, kollegiale Beziehungen und Netzwerke selbst zu gestalten, aufzubauen und zu pflegen. Aufbau und Pflege von Kollegialitäten können unter der Bedingung relevanter derartiger Handlungsspielräume auf die Ausbildung machtstrategischer sozialer Netzwerke und das Schmieden mikropolitischer Bündnisse zur Interessendurchsetzung und Karriereentwicklung, das heißt auf die Vermehrung sozialen Kapitals (Bourdieu 1992; Braun 2001), gerichtet sein.

---

<sup>10</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Grunow, Sachweh, Schimank und Traunmüller zur dunklen Seite gesellschaftlicher Sozialintegration (Grunow u. a. 2022: 12 ff.). Die Autor:innen machen diese dunkle Seite jedoch nicht zum integralen Bestandteil ihres Konzepts, in dem die gesellschaftliche Sozialintegration nicht qualitativ gefasst, sondern weitgehend inhaltlich unbestimmt vermessen wird. Vielmehr führen sie diese erst im abschließenden Teil der Auflistung und Diskussion offener Fragen ein.

### 3. Solidarität

Solidarität bezeichnet ein wechselseitiges Entstehen einer Gruppe von Menschen füreinander, die sich durch spezifische Gemeinsamkeiten, sei es eine gemeinsame Geschichte oder Identität oder gemeinsame Überzeugungen und Interessen miteinander verbunden fühlen (Bayertz 1998: 21). Sie abstrahiert von der konkreten Person mit ihrer Vielzahl an Merkmalen und Charaktereigenschaften und bezieht sich lediglich auf einzelne Teilaspekte, zum Beispiel auf die Stellung im Erwerbssystem, die berufliche Tätigkeit, die Hilfsbedürftigkeit oder auch auf die nationale Herkunft oder die geschlechtliche Zugehörigkeit.

Solidarität geht über Nahbeziehungen hinaus und schließt Unbekannte ein. Nicht persönliche Beziehungen, sondern die Bindung an Solidarnormen (Tranow 2012) und die – Bewusstsein prägende – Erfahrung, durch gemeinsame Interessenlagen oder Identitäten miteinander verbunden und aufeinander angewiesen zu sein (Bude 2019; Forst 2022), sind Grundlage solidarischen Handelns.

Solidarität ist kein Altruismus, sondern beruht auf einer latenten Reziprozität im Sinne der Vorstellung einer prinzipiellen Notwendigkeit gegenseitiger Unterstützung und der Erwartung und Unterstellung wechselseitigen solidarischen Handelns im Bedarfsfall (Forst 2022).<sup>11</sup> Solidarnormen schließen in der Regel die Erwartung einer potenziellen Gegenseitigkeit ein; unsolidarisches Verhalten wird – zumindest moralisch – sanktioniert (Bayertz 1998). Kulturen der Solidarität tragen deshalb stets die Möglichkeit in sich, repressiv zu wirken, indem sie die Befolgung eines solidarischen Imperativs absolut setzen und davon abweichendes Verhalten nicht dulden (August 2020; Sennett 1983).

Solidarität ist in der Regel durch partikulare Bindungen motiviert und nicht universell (Altreiter u. a. 2020; Bayertz 1998; Lessenich u. a. 2020).<sup>12</sup> Sie steht immer in Gefahr, ein Innen gegen ein Außen zu bevorzugen und damit ausgrenzend zu wirken. Dies gilt für die Solidarität der Belegschaft eines Standorts in der konzerninternen Standortkonkurrenz ebenso wie im Falle des Fehlens einer internationalen solidarischen Perspektive oder des Ausschlusses bestimmter gesellschaftlicher Gruppen aus der Solidargemeinschaft.

In einem praktischen Verständnis ehrenamtlich Aktiver macht sich solidarischer Handeln – darauf verweisen eigene empirische Erhebungen (Kuhlmann u. a. 2024) – insbesondere an drei Kriterien fest: erstens am Kriterium der Bedürf-

---

11 Anders Prott (2019: 154 ff.), der neben bürgerschaftlicher Solidarität und Arbeitnehmersolidarität auch die barmherzige Nächstenliebe durch selbstlose Hilfe als Solidaritätsform fasst.

12 Lessenich u. a. (2020: 322 f.) diskutieren partikulare und universale Solidarität als ein Spannungsfeld solidarischer Praxis, wobei sie in analytisch unzureichender Weise universale Solidarität insbesondere auf die transnationale bzw. globale Qualität von Solidarität beziehen.

tigkeit angesichts einer unverschuldeten Notlage und damit eines nachvollziehbaren Anspruchs auf Unterstützungsleistung, zweitens am Kriterium der Wechselseitigkeit im Sinne eines fairen Gebens und Nehmens in Abhängigkeit von den jeweils bestehenden Möglichkeiten und drittens am Kriterium der Kollektivität im Sinne eines Zugehörigkeitsgefühls zu einer Gemeinschaft und des Verfolgens gemeinsamer Interessen und Ziele.

Die Ausbildung solidarischer Zusammenhänge in der Arbeitswelt zielte in ihrer langen Geschichte stets einerseits auf die wechselseitige Unterstützung in Notlagen und andererseits auf den gemeinsamen Kampf für bessere Arbeits- und Entlohnungsbedingungen sowie für den Ausbau und die Verteidigung demokratischer und sozialer Rechte. Der solidarische Zusammenschluss diente dazu, sich wechselseitig gegen Risiken des Lohnarbeitsdaseins abzusichern (zum Beispiel in Form gemeinsam verwalteter Rücklagen für Alter, Krankheit und Unfall), sich in Auseinandersetzungen mit der Arbeitgeberseite zu unterstützen, und die Fähigkeit zu entwickeln, gemeinsame Interessen und geteilte Forderungen durch Bündelung der Kräfte durchzusetzen (Prott 2019: 160 ff.).

Bayertz (1998: 40 ff.) bezeichnet diesen Typ von Solidarität als »Kampfsolidarität«, die sich durch eine »Zweipoligkeit« auszeichnet. Positiver Bezugspunkt sind Ziele oder Interessen, die durch das gemeinsame Handeln der Gruppe erreicht werden sollen, negativer Bezugspunkt ist ein Gegenüber, gegen das sich das Engagement richtet und gegen das die eigenen Ziele und Interessen verteidigt und durchgesetzt werden müssen. Kampfsolidarität ist deshalb nicht nur partikular und exklusiv, sondern auch konflikthaft. Die »innere Kohäsion«, das heißt der solidarische Zusammenhalt innerhalb der Gruppe, ist dabei wiederum Voraussetzung für Kampf- und Durchsetzungsfähigkeit und damit eine wesentliche Bedingung gewerkschaftlicher Organisationsmacht (Schmalz/Dörre 2014; Detje/Sauer 2023).

Solidarität ist historisch eng mit den Kämpfen politischer und sozialer Bewegungen für gesellschaftliche Emanzipation, Gerechtigkeit, Integration und Teilhabe verbunden. Der Blick richtet sich in dieser Perspektive nicht allein auf die Durchsetzung eigener Interessen, sondern wird mit dem Allgemeininteresse und der Gestaltung einer gerechten Gesellschaftsordnung insgesamt verknüpft. Solidarität war und ist daher gerade auch in der Arbeitswelt »eine entscheidende Quelle des Rechtsfortschritts. [...] Da die elementaren Rechte der Menschen bei weitem [sic!] nicht überall gesichert sind, ist Solidarität eine politische Ressource, die nach wie vor dringend gebraucht wird« (Bayertz 1998: 45). Solidarität wird in dieser Perspektive eine sozialintegrative Kraft zugewiesen, die über die Durchsetzung partikularer Interessen hinausgeht und mit einer gesellschaftlichen Gerechtigkeitsperspektive verknüpft ist.

Die Solidarität der Arbeitnehmer:innen ist ein konstruiertes und kontingentes Phänomen, das als Norm und Praxis immer auch interaktiv, insbesondere kommunikativ, hergestellt und organisiert werden muss. In diesem Sinne fungieren Gewerkschaften als zentrale, aber in sich widersprüchliche Agenturen solidarischen Zusammenhalts in der Arbeitswelt. Sie stehen prinzipiell in einem Spannungsverhältnis von in- und exklusiver Solidarität. Einerseits verstehen sie sich als Organisationen, die Arbeitnehmerkonkurrenz begrenzen und Solidarität als Mittel, ein konkurrenziales *Race-to-the-bottom* abzuwehren. Andererseits sind sie als Interessenvertretungsorgan spezifischer Arbeitnehmergruppen bzw. -fraktionen selbst Agenten der Konkurrenz entlang von Berufsgruppen, Sektoren oder Nationalstaaten (Rüb 2009: 72; Hoffmann 2006: 25 ff.; Hyman 2001: 30).

Fragmentierungen zwischen Stamm- und Randbelegschaften und Standortkonkurrenzen befördern exklusive Solidaritäten. Hinzu kommt, dass die unterschiedlichen Identitäten und Interessenlagen gewerkschaftlicher Mitgliedschaften selbst an Stellenwert gewonnen haben. Gewerkschaften als Agenturen solidarischer Interessenvertretung von Lohnabhängigen können deshalb nicht an Modellen der Solidarität festhalten, die die differenzierten Anliegen einer zunehmend heterogenen Mitgliedschaft (Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, atypisch Beschäftigte etc.) ausblenden (Hyman 2011; auch Lee/Staples 2018).

Hyman (2001) unterscheidet in seiner vergleichenden Untersuchung britischer, italienischer und deutscher Gewerkschaften drei Gewerkschaftstypen, die mit jeweils unterschiedlichen Solidaritätskonzepten verbunden sind. *Business Unions* verstehen sich als Geschäftsunternehmen des Verkaufs der Ware Arbeitskraft ihrer Mitglieder. Indem sie primär die partikularen Interessen ihrer Mitgliedschaften, die entlang von Unternehmen, Sektoren oder Berufen eng gefasst sind, vertreten, produzieren sie exklusive Solidaritäten, deren Grenzen entlang von Nationalstaaten, Betrieben, Unternehmen, Branchen oder auch bestimmten Berufsgruppen und Qualifikationsniveaus gezogen sind. *Radikal oppositionelle Gewerkschaften* haben sich historisch als Klassengewerkschaften und Agenturen des Klassenkampfes mit dem Ziel herausgebildet, die gesellschaftliche Teilhabe und Integration der Lohnabhängigen weitreichend zu verbessern. Sie verstehen sich als Organisation der Vertretung und Durchsetzung der politischen und sozialen Belange der lohnabhängigen Erwerbsbevölkerung insgesamt. Die unmittelbaren Mitgliederinteressen sind in das übergreifende Gesamtinteresse eingebettet. Von den Mitgliedern wird eine umfassende und tendenziell weltweit inklusive Arbeitnehmersolidarität erwartet. *Integrative Gewerkschaften* schließlich verstehen sich als Organisationen der Mitgestaltung einer Gesellschaftsordnung, die die Interessen der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen gleichermaßen berücksichtigt und damit den gesellschaftlichen Zusammenhalt unter

Einschluss der lohnabhängigen Erwerbsbevölkerung gewährleistet. Integrative Gewerkschaften verfolgen einerseits ein gesellschaftlich inklusives Solidaritätsverständnis, das aber andererseits nationale soziale Schließungen begünstigt, da es auf nationalstaatliche institutionelle Absicherungen und korporatistische Arrangements ausgerichtet ist (vgl. zu den Gewerkschaftstypen ausführlich auch Rüb 2009: 69 ff.).

#### 4. Loyalität

Loyalität ist eine Form der Organisationsbindung, die Abwanderung verhindert oder einschränkt, und Kritik und Widerspruch in kooperative und konstruktive Bahnen lenkt (Hirschman 1974). Widerspruch (bzw. »voice« im englischen Original) ist in einem weiten Sinne zu verstehen und schließt individuelle und informelle Formen der Gegenrede und Gegenwehr ebenso ein wie kollektive Aktionen und Proteste bis hin zu institutionalisierten Mitsprachemöglichkeiten. Auch der Streik ist als institutionalisiertes gewerkschaftliches Kampfmittel »voice« in diesem Sinne.<sup>13</sup>

Loyalität impliziert ein Handeln, das nach innen und außen nicht gegen die Organisation gerichtet ist. Sie senkt die Bereitschaft, den Organisationszielen widersprechende Interessen zu verfolgen, wie sie umgekehrt die Bereitschaft erhöht, Organisationsregeln und -vorschriften zu befolgen (Koch-Falkenberg 2019: 47 ff.). Bezugspunkte von Loyalität im hier verwendeten Verständnis sind Organisationen in einem weiten Sinn, die neben Unternehmens- und Interessenorganisationen (beispielsweise Verbände oder Parteien) auch politisch-staatliche Institutionen (wie Regierung, Justiz etc.) einbeziehen.<sup>14</sup>

Loyalität ist Teil eines psychologischen Vertrags, der im Arbeitsverhältnis ebenso wirksam wird wie in Mitgliedschafts- und Staatsbürgerschaftsverhältnissen. Der psychologische Vertrag ist mit Loyalitätserwartungen und -verpflichtungen gleichermaßen verknüpft. Loyalität beruht demnach auf einem

---

<sup>13</sup> Dagegen fassen Allen und Tüselmann (2009) in Anwendung des Konzepts von Hirschman im Arbeitsverhältnis »voice« als wirkungsvolle, zu Besserungen führende Mitsprache und führen mit »neglect« eine weitere Kategorie ein, worunter sie offene oder verdeckte, intendierte oder nicht intendierte Artikulationsformen von Protest, Kritik und Verweigerung, das heißt illoyalen Verhaltens, fassen.

<sup>14</sup> Eingeschlossen sind damit nicht Personen- oder Personengruppen, sehr wohl aber die Loyalität von Führungskräften gegenüber denjenigen Organisationsbereichen, die sie zu verantworten haben. Hirschmans zentrale Untersuchungsfelder sind die Kundenbindung von Unternehmen, die Mitgliederbindung von Organisationen und die Wählerbindung von politischen Parteien. Für Hirschman ist Loyalität neben Abwanderung und Widerspruch eine Reaktion auf enttäuschte Erwartungen, die an Unternehmen, Interessenorganisationen oder auch Staaten gestellt werden.

Gefühl wechselseitiger moralischen Verpflichtung, sei es als Staatsbürger,<sup>15</sup> als Mitarbeiter eines Unternehmens oder als Mitglied eines Verbands wie der Gewerkschaft. Der psychologische Vertrag entsteht und verfestigt sich im Zuge sich wiederholender praktischer Erfahrungen im gegenseitigen Umgang mit impliziten wie expliziten Versprechungen. Beide Seiten vertrauen darauf, dass die wechselseitigen Verpflichtungen wahrgenommen werden und erbringen eine Leistung als Gegenleistung für das wahrgenommene Versprechen der anderen Seite (Raeder/Grote 2001; Tietel 2014; Wehling 2013).<sup>16</sup> Hieraus kann eine emotionale Verbundenheit entstehen, die die Loyalität weiter steigert.<sup>17</sup>

Loyalität in der Erwerbsarbeit, darauf weist Sennett hin, setzt das Gefühl, anerkannt, respektiert und wertgeschätzt zu sein, voraus (Sennett 2012: 201 ff.) und verknüpft sich entlang des psychologischen Vertrags mit normativen Ansprüchen an Arbeit. Dabei zeigt die Studie von Kratzer, Menz, Tullius und Wolf (2015), dass Beschäftigte sowohl Rationalitäts- als auch Gerechtigkeitsansprüche an Erwerbsarbeit stellen. Das Spektrum der Gerechtigkeitsansprüche umfasst Leistungs-gerechtigkeit, Fürsorge, Selbstverwirklichung, Beteiligung und Würde, das Spektrum der Rationalitätsansprüche technisch-funktionale, bürokratische und ökonomische Rationalität. Werden Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche verletzt, dürfte die Loyalität gegenüber Betrieb und Unternehmen schwinden, und offenes oder verdecktes illoyales Verhalten, Kritik und Abwanderung an Bedeutung gewinnen.

Wer loyal ist, hält die Füße in doppelter Hinsicht still. Er verlässt weder die Organisation noch geht er in die schnelle Konfrontation. Sofsky (2009) verweist auf die damit einhergehenden negativen Seiten der Loyalität, wenn gegen besseres Wissen und unter Verletzung der eigenen Prinzipien am Alten festgehalten wird. Aus seiner Sicht wirkt Loyalität (als Tugend und Praxis) als Hemmschuh, der das Aufbrechen verkrusteter Strukturen verhindert und Menschen dazu bringt, sich in schlechten Verhältnissen einzurichten. Meschke (2021) bezeichnet ein solches

15 Zum Staat als Akteur in der Arbeitswelt siehe Vogel 2018.

16 Raeder und Grote (2001) fassen Loyalität als wesentliches Element traditioneller psychologischer Verträge und spüren den Veränderungen empirisch nach. Sie kommen dabei zu dem Ergebnis, dass starke Loyalitätsbindungen in psychologischen Verträgen im Zuge der Flexibilisierung von Unternehmensstrategien und der zunehmenden Diskontinuität von Berufsbiografien an Bedeutung verlieren und sich neue stabile psychologische Verträge herausbilden, in denen der zentrale Stellenwert von Loyalität im Sinne des Versprechens auf langfristige Bindung durch andere Elemente (wie Kompetenzerwerb, Selbstbestimmung, Partizipation oder Ähnlichem) ersetzt wird.

17 Koch-Falkenberg (2019: 49) stellt bei ihrer Begriffsklärung von Kundenloyalitäten primär auf »eine auf gemeinsam geteilten, moralischen Prinzipien beruhende emotionale Verbundenheit« ab, wobei unklar bleibt, worüber die emotionale Verbundenheit hergestellt und stabilisiert wird. Fasst man Loyalität als Teil eines psychologischen Vertrags, ist nicht emotionale Verbundenheit, sondern sind Wechselseitigkeit und Vertrauen entscheidend.

Verhalten als Hyperloyalität, die er zu einer weithin mit positiven Organisationswirkungen verbundenen echten Loyalität abgrenzt.

In ähnlicher Weise spricht Knoll (2021) von engagierter Loyalität, der sie die Eigenschaft zuspricht, konstruktive Kritik, die darauf gerichtet ist, Organisationsdefizite anzusprechen und anzugehen, einzuschließen. Auch Hirschman geht von einem positiven Zusammenhang von Loyalität und Widerspruch dahingehend aus, dass Loyalität die Neigung zu Abwanderung hemmt und zugleich zu Widerspruch motiviert. Umgekehrt sichert jedoch die Exitmacht, das heißt die Möglichkeit der Abwanderung, zugleich den nötigen Druck, dass Kritik oder Protest Gehör finden und Wirksamkeit entfalten.<sup>18</sup> Zudem kommt es zu weitreichendem Widerspruch, der Sanktionen erwarten lässt, vielfach erst dann, wenn Abwanderung eine realistische Perspektive darstellt (beispielsweise im Falle von Betriebsschließungen und Massenentlassungen, oder wenn eine neue Arbeitsstelle bereits in Aussicht steht). Umgekehrt gilt: Je geringer die Abwanderungsalternativen sind, desto stärker verschiebt sich die Loyalität zum Zwang – und je stärker ist die Notwendigkeit, Loyalitätsfassaden aufzubauen und sich als hyperloyal zu erweisen.

Niedrige oder nachlassende Loyalität erhöht nicht nur die Neigung, abzuwandern, das heißt der Organisation den Rücken zu kehren oder das Engagement für die Organisation zurückzufahren,<sup>19</sup> sondern befördert auch ein negatives Betriebsklima durch (verdeckt oder offen artikulierte) destruktive Kritik und Nörgeleien und kann letztlich auf die Leistungsfähigkeit der Organisation durchschlagen. Dabei sind Unternehmen – abhängig von Art und Rahmenbedingungen der Arbeit – zu unterschiedlichem Grad auf die Loyalität ihrer Beschäftigten angewiesen. Wie die Bilanzen von Unternehmen wie Amazon, Lidl oder Tönnies zeigen, können Managementstrategien, die auf ein hohes Maß an Kontrolle und Steuerung und ein Mindestmaß an Loyalität setzen, äußerst erfolgreich sein.

Wird die aus dem psychologischen Vertrag hervorgehende, unausgesprochene Erwartung der Beschäftigten enttäuscht, sie hätten sich durch ihre Arbeitsleistung Respekt und Fürsorge verdient, kann die vormalige Loyalität der Beschäftigten in offene Illoyalität umschlagen. Eine Reihe von Beispielen aus eigener Empirie zeigen, wie insbesondere im Falle von angekündigten Massenentlassungen

---

18 Allen und Tüselmann (2009) weisen zurecht darauf hin, dass Hirschmans Konzept bei Anwendung im Arbeitsverhältnis machtkonzeptionell erweitert, das heißt mit einer Analyse der strukturellen und institutionellen Machtressourcen der Beschäftigten und der darauf basierenden Machtbalancen verschränkt werden muss.

19 Abwanderung in der Arbeitswelt schließt ein, dass Beschäftigte sich auch innerlich verabschieden können, indem sie – möglicherweise unter Aufrechterhaltung einer Loyalitätsfassade – ihre Motivation und Arbeitsleistung auf ein Minimum herunterfahren.

oder Betriebsschließungen Loyalitäten aufgekündigt werden; dies äußert sich in spontanen und langanhaltenden Arbeitsniederlegungen, Blockaden und Protesten, in hohen Krankenständen oder einer Zunahme an Diebstählen bis hin zu Sabotagen. In größeren Konflikten kann die Aufkündigung von Loyalitäten auch Parteien und politische Institutionen einschließen; beobachtbar sind insbesondere ein Abrücken von der SPD als Arbeitnehmerinteressen vertretende Partei und nachhaltige Entfremdungsprozesse dem politischen System insgesamt gegenüber.

Neben rationalem Kalkül sind es Loyalitätsbindungen, die betriebliche und tarifliche Auseinandersetzungen in konstruktive Bahnen lenken. Dabei werden wechselseitige Loyalitätsbindungen durch institutionelle und kollektive Formen der Absicherung, Mitsprache und Verhandlung sowie durch erfolgreiche Kompromissbildungen und Vertragsabschlüsse stabilisiert und verfestigt. Sozialpartnerschaft könnte so gesehen als Arbeitsbeziehungskultur gefasst werden, die auf – von beidseitigen Interessen gestützten und von Interessenkompromissen getragenen – Loyalitätsbindungen beruht (vgl. auch Ewen u. a. 2022).

## 5. Fazit und Ausblick

Kollegialität, Solidarität und Loyalität sind drei Dimensionen, entlang derer der soziale Zusammenhalt in der Arbeitswelt untersucht werden kann.

Abhängig von Position und Interessenperspektive werden diesen drei Dimensionen jeweils unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Aus einer Perspektive kollektiver (gewerkschaftlicher) Interessendurchsetzung ist die Frage der Solidarität als Basis kollektiver Handlungsfähigkeit zentral. Aus der Perspektive unmittelbaren Arbeitshandelns steht die Praxis der Kollegialität im Vordergrund. Denn Kollegialität bildet allein aufgrund der Zeit, die Menschen im Arbeitsalltag verbringen, die prägende Primärerfahrung von Gruppenzusammenhalt im Berufsleben. Schließlich interessiert aus einer Organisationsperspektive insbesondere die Frage wechselseitiger Loyalitäten von Organisation und Mitgliedern. Denn Führungskräfte sind auf die Loyalität der Beschäftigten ebenso angewiesen wie die Beschäftigten auf die Loyalität der Führungskräfte gegenüber den Abteilungen, Werken oder Unternehmen, denen sie vorstehen.

Kollegialität, Solidarität und Loyalität tragen in unterschiedlicher Weise zu sozialem Zusammenhalt in der Arbeitswelt bei. Kollegialität bildet die Grundlage einer zufriedenstellenden Kooperation im Arbeitshandeln und schafft soziale Bindungen im Arbeitsalltag, die als anerkennend und wertschätzend erlebt werden und die Arbeitszufriedenheit steigern. Solidarität stärkt die kollektive Handlungsfähigkeit der Beschäftigten und lenkt den Blick auf soziale Ungerechtigkei-

ten, Benachteiligungen und Bedürftigkeiten. Loyalität wiederum schafft Vertrauen und Verlässlichkeit und bildet die Grundlage kooperativer Formen der Konfliktaustragung (im Sinne einer in konstruktive Bahnen gelenkten Kritik).

Für alle drei Dimensionen wurden aber auch problematische Entwicklungen angesprochen, seien es kollegialer Konformitätsdruck, soziale Schließungen im Rahmen von Kulturen partikularer oder exkludierender Solidarität oder Hyperloyalitäten, durch die notwendige Kritik und Alternativen nicht artikuliert und zur Geltung gebracht werden.

Kulturen der Kollegialität, Solidarität und Loyalität können sich gegenseitig stützen und verstärken, aber auch in Spannung zueinander geraten und Bruchlinien sozialen Zusammenhalts markieren.

Solidarität und Kollegialität stehen in einem engen Wechselverhältnis. Positive Kollegialitätserfahrungen und starke kollegiale Bindungen bilden einen Nährboden für solidarisches Handeln. Immer dann, wenn Solidarität unter den Beschäftigten gefragt ist, zum Beispiel im Fall geplanter betrieblicher Restrukturierungen mit Folgen für Arbeitsplätze und Beschäftigungsbedingungen, muss sich Kollegialität bewähren. Anders gesagt: »Wenn es ernst wird, ist Solidarität die Nagelprobe der Kollegialität« (Prott 2020: 45). Auch Behruzi (2018) zeigt am Beispiel eines Pflegeteams im Krankenhaus, wie aus kollegialer Zusammenarbeit im Team »widerständige Solidarität« erwachsen ist, mit der sich die Beschäftigten gegen zu geringe Personalbemessungen und darauf beruhende Arbeitsüberlastungen zur Wehr setzten. Dies umfasste die Bereitschaft zu kollektiven Aktionen inklusive Streiks und war mit gewerkschaftlichen Organisierungserfolgen verbunden. Allerdings kann eine zu enge Verknüpfung von kollegialen Bindungen und solidarischem Handeln exklusive Solidaritäten befördern und damit soziale Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten verstärken statt abschwächen.

Der Stellenwert, den Loyalität im psychologischen Arbeitsvertrag einnimmt, bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Kultur der Kollegialität. Richard Sennett zeigt anhand eigener Forschung, wie die Flexibilisierung der Arbeit Kollegialitäts- und Loyalitätskulturen gleichermaßen verändert sowie mit schwachen Bindungen gegenüber denjenigen, mit denen zusammen gearbeitet und zusammengearbeitet wird, und gegenüber dem Unternehmen, in dem man beschäftigt ist, einhergeht.<sup>20</sup> Einerseits bilden sich in Arbeitsverhältnissen, die auf Dauer und

---

<sup>20</sup> In flexiblen Arbeitsformen spielen wechselseitige loyale Bindungen von Beschäftigten und Unternehmen einen geringeren Stellenwert und werden langfristige Beschäftigtenperspektiven und Karriereentwicklungen weniger in einem Betrieb als vielmehr durch Strategien der Marktbeobachtung, der Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit und geschickten Arbeitsplatzwechsel gesucht. Dies dürfte in vielen Fällen mit einer Verschiebung von dauerhaften, affektiven zu pragmatischen Kollegialitätsbeziehungen einhergehen und damit auch die Ressourcen für solidarisches Handeln schwächen.

Verlässlichkeit angelegt sind, engere kollegiale Bande aus, andererseits steigert ein hohes Maß an Kollegialität die Identifikation und Loyalität gegenüber Betrieb und Unternehmen (Sennett 2012: 201 ff.).

Arbeitnehmersolidarität hat gemeinhin einen Gegnerbezug. Sie zielt auf den solidarischen Zusammenschluss der vielen Schwachen, um die eigenen Interessen im Konflikt mit der Arbeitgeberseite wirksam zur Geltung zu bringen. Die solidarische Praxis entscheidet über die (gewerkschaftliche) Organisationsmacht und damit über die Möglichkeit, die eigenen Interessen durchzusetzen. Die wechselseitigen Loyalitäten der Konflikt- und Verhandlungsparteien sowie deren Kalküle und Strategien der Loyalitätssicherung entscheiden wiederum über die Konfliktdynamiken und Möglichkeiten der Kompromissfindung. Wird das Handeln der einen Seite als Bruch des wechselseitigen Loyalitätsversprechens wahrgenommen, zum Beispiel im Falle einer managementseitig angekündigten Massenentlassung oder Betriebsschließung, besteht schnell die Gefahr, dass Konflikte eskalieren. Wenn Loyalitätsbände reißen, nehmen die Risiken negativer Konflikt-dynamiken, hervorgerufen durch eine stärkere Solidarisierung nach innen und einer höheren Kampfbereitschaft nach außen, zu.

Die Arbeitswelt ist angesichts des Innovationszwangs, der in der Marktkonkurrenz der Unternehmen einerseits, sich verändernder Angebots- und Nachfragekonstellationen andererseits angelegt ist und der sich auf Produktionsprozesse, Distribution und Produkte gleichermaßen bezieht, einem ständigen Wandel unterworfen. Längerfristige Veränderungsprozesse werden in der Arbeitssoziologie unter Stichworten wie Flexibilisierung, Fragmentierung, Transnationalisierung oder Digitalisierung diskutiert.

In Anbetracht (auch politisch forcierter) ökologischer Notwendigkeiten und der Erwartungen, die an die Digitalisierung und insbesondere an eine digitale Industrie 4.0 geknüpft werden, stehen Arbeitswelt und Gesellschaft vor der Herausforderung einer weitreichenden Transformation, die, wie sich schon heute abzeichnet, mit sozialen Konflikten einhergeht und den sozialen Zusammenhalt auf die Probe stellt.<sup>21</sup> Verschärfend hinzu kommt, dass das politische und ökonomische Umfeld dieser tiefgreifenden Restrukturierungen von Unternehmen und Branchen (insbesondere der Industrie) angesichts inflationärer Tendenzen, des Anstiegs der Energiepreise, einer Neuordnung transnationaler Lieferketten, schwer einschätzbarer geopolitischer Dynamiken und anderem mehr alles andere als stabil ist.

---

21 Klaus Dörre charakterisiert die gesellschaftliche Lage als »ökonomisch-ökologische Zangenkrise«, die die Frage einer grundsätzlichen gesellschaftlichen Transformation auf die Tagesordnung setzt und mit interessenpolitischen Transformationskonflikten in der Arbeitswelt verbunden ist (Dörre 2019).

Vor diesem Hintergrund wird empirisch zu untersuchen sein, wie sich Praktiken der Kollegialität, Solidarität und Loyalität und deren Wechselwirkungen in einer sich wandelnden Arbeitswelt verändern.<sup>22</sup>

## Literatur

- Allen, Matthew/Tüselmann, Heinz-Josef (2009), »All powerful voice? The need to include ›exit‹, ›loyalty‹ and ›neglect‹ in empirical studies too«, *Employee Relations*, Jg. 31, H. 5, S. 538–552.
- Altreiter, Carina/Flecker, Jörg/Papuschek, Ulrike/Schindler, Saskja/Schönauer, Annika (2019), *Umkämpfte Solidaritäten. Spaltungslinien in der Gegenwartsgesellschaft*, Wien.
- August, Vincent (2020), »Gegen Solidarität! Zwei Modelle sozialen Zusammenhalts und die Corona-Krise«, *Theorieblog.de*, online: <https://www.theorieblog.de/index.php/2020/04/gegen-solidaritaet-zwei-modelle-sozialen-zusammenhalts-und-die-corona-krise/> [24.11.2023].
- Bayertz, Kurt (1998), »Begriff und Problem der Solidarität«, in: ders. (Hg.), *Solidarität. Begriff und Problem*, Frankfurt a. M., S. 11–53.
- Behruzi, Daniel (2018), »Kampfmethode Ultimatum. Von disziplinierender Kollegialität zu widerständiger Solidarität – Fallbeispiele aus dem Gesundheitswesen«, *Industrielle Beziehungen*, H. 4/2018, S. 469–494.
- Bourdieu, Pierre (1983), »Ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital«, in: Kreckel, Reinhard (Hg.), *Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt*, Sonderband 2, Göttingen, S. 183–198.
- Braun, Sebastian (2001), »Putnam und Bourdieu und das soziale Kapital in Deutschland. Der rhetorische Kurswert einer sozialwissenschaftlichen Kategorie«, *Leviathan*, Jg. 29, H. 3, S. 337–354.
- Bude, Heinz (2019), *Solidarität. Die Zukunft einer großen Idee*, München.
- Carstensen, Tanja (2016), *Social Media in der Arbeitswelt. Herausforderungen für Beschäftigte und Mitbestimmung*, Bielefeld.
- Carstensen, Tanja/Krause, Christoph/Matuschek, Ingo/Kleemann, Frank/Mierich, Sandra (2022), »Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice. Neuordnungen der alltäglichen Arbeitspraxis, der Geschlechterarrangements und der Betriebsratsarbeit in der Corona-Krise«, *Arbeit*, Jg. 31, H. 1–2, S. 195–213.
- Castel, Robert (2005), *Die Stärkung des Sozialen. Leben im neuen Wohlfahrtsstaat*, Hamburg.
- Deranty, Jean-Philippe/Renault, Emmanuel (2022), »Democratizing workplaces from below. Beyond workplace republicanism«, in: Breen, Keith/Deranty, Jean-Philippe (Hg.), *The Politics and Ethics of Contemporary Work. Whither Work?*, London, S. 150–165.

<sup>22</sup> Einen ersten Schritt in diese Richtung geht das Projekt »Zusammenhalt in digitalen Arbeitswelten«, in dem das Verhältnis von digitalem Wandel der Arbeitswelt und sozialem Zusammenhalt in den hier diskutierten Dimensionen untersucht wird ([https://fgz-risc.de/forschung-transfer/projekt Datenbank/details/GÖT\\_F\\_04](https://fgz-risc.de/forschung-transfer/projekt Datenbank/details/GÖT_F_04)) [4.4.2024]).

- Detje, Richard/Sauer, Dieter (2023), *Solidarität in den Krisen der Arbeitswelt. Aktualität kollektiver Widerstandserfahrungen*, Hamburg.
- Dingeldey, Irene/Holtrup, André/Warsewa, Günter (2015), »Einleitung: Wandel der Governance in Erwerbsarbeit«, in: dies. (Hg.), *Wandel der Governance in Erwerbsarbeit*, Wiesbaden, S. 1–19.
- Dörre, Klaus (2008), »Prekäre Arbeit und soziale Desintegration: zur subjektiven Verarbeitung unsicherer Beschäftigung«, in: Rehberg, Karl-Siebert (Hg.), *Die Natur der Gesellschaft. Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006*, Frankfurt a. M., S. 4406–4417.
- (2019), »Risiko Kapitalismus. Landnahme, Zangenkrise, Nachhaltigkeitsrevolution«, in: Dörre, Klaus/Rosa, Hartmut/Becker, Karina/Bose, Sophie/Seyd, Benjamin (Hg.), *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften*, Sonderband des Berliner Journals für Soziologie, Wiesbaden, S. 3–33.
- Durkheim, Emile (2022), *Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*, 9. Aufl., Frankfurt a. M.
- Ewen, Janis/Nies, Sarah/Seeliger, Martin (2022), »Sozialpartnerschaft und arbeitspolitische Ordnungsbildung im Prozess der Digitalisierung. Eine Einführung«, in: dies. (Hg.), *Sozialpartnerschaft im digitalisierten Kapitalismus. Hat der institutionalisierte Klassenkompromiss eine Zukunft?*, Weinheim/Basel, S. 7–24.
- FGZ (2023), Fortsetzungsantrag. Förderphase 2024–2029. Hauptteil, Berlin u. a.
- Forst, Rainer (2022), »Solidarität. Konzept und Konzeptionen«, in: Nonhoff, Martin/Haunss, Sebastian/Klenk, Tanja/Pritzlaff-Scheele, Tanja (Hg.), *Gesellschaft und Politik verstehen. Frank Nullmeier zum 65. Geburtstag*, Frankfurt a. M./New York, S. 141–155.
- Grunow, Daniela/Sachweh, Patrick/Schimank, Uwe/Traunmüller, Richard (2022): *Gesellschaftliche Sozialintegration. Konzeptionelle Grundlagen und offene Fragen*, FGZ Working Paper Nr. 2, Leipzig.
- Heiden, Mathias (2014), *Arbeitskonflikte: verborgene Auseinandersetzungen um Arbeit, Überlastung und Prekarität*, Berlin.
- Hirschman, Albert O. (1974), *Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten*, Tübingen.
- Hoffmann, Jürgen (2006), *Zwischen Modernisierung und Globalisierung. Arbeitsbeziehungen im Rheinischen Kapitalismus*, Münster.
- Honneth, Axel (2023), *Der arbeitende Souverän*, Berlin.
- Hürtgen, Stefanie (2013), »Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemeinemenschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit«, in: Billmann, Lucie/Held, Josef (Hg.), *Solidarität in der Krise*, Wiesbaden, S. 237–262.
- Hyman, Richard (2001), *Understanding European Trade Unionism. Between Market, Class and Society*, London.
- (2011), »Gewerkschaftliche Strategien und Solidaritätspolitik unter Globalisierungsbedingungen«, in: Gerlach, Frank/Greven, Thomas/Mückenberger, Ulrich/Schmidt, Eberhard (Hg.), *Solidarität über Grenzen. Gewerkschaften vor neuer Standortkonkurrenz*, Berlin, S. 51–72.
- Jahoda, Marie/Lazarsfeld, Paul F./Zeisel, Hans (2007), *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit*, 20. Aufl., Frankfurt a. M.
- Kiess, Johannes/Schmidt, Andre (2020), »Beteiligung, Solidarität und Anerkennung in der Arbeitswelt: industrial citizenship zur Stärkung der Demokratie«, in: Decker, Oliver/Braehler, Elmar (Hg.), *Autoritäre Dynamiken. Neue Radikalität – alte Ressentiments*, Gießen, S. 119–147.

- Knoll, Lisa (2021), »Albert O. Hirschman: Abwanderung und Widerspruch«, in: Krämer, Klaus/Brugger, Florian (Hg.), *Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie*, Wiesbaden, S. 195–210.
- Koch-Falkenberg, Carolyn (2019), *Kundenloyalität in Dienstleistungsbeziehungen*, Chemnitz.
- Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2018), »Arbeit als kollegiales Handeln – Praktiken von Solidarität und Konkurrenz am Arbeitsplatz«, *Industrielle Beziehungen*, H. 4/2018, S. 446–468.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald (2015), *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*, Baden-Baden.
- Kronauer, Martin/Vogel, Berthold/Gerlach, Frank (1993), *Im Schatten der Arbeitsgesellschaft. Arbeitslose und die Dynamik sozialer Ausgrenzung*, Frankfurt a. M./New York.
- Kuhlmann, Martin/Prekodravac, Milena/Rüb, Stefan/Vogel, Berthold (2024), *Gesellschaftsbilder. Die Zukunft gewerkschaftlichen Engagements*, unter Mitarbeit von Marliese Weißmann, Frankfurt a. M./New York.
- Lee, Horan/Staples, Ronald (2018), »Digitale Solidarität unter Arbeitnehmer\*innen«, *Industrielle Beziehungen*, H. 4/2018, S. 495–517.
- Lessenich, Stephan/Reeder, Michael/Süß, Dietmar (2020), »Zwischen sozialem Zusammenhalt und politischer Praxis: Die vielen Gesichter der Solidarität«, *WSI-Mitteilungen*, Jg. 73, H. 5, S. 319–326.
- Meschke, Stephan (2021), *Employee Loyalty. Intercultural Comparison of European and East Asian Approaches*, Cham.
- Minssen, Heiner (2013), »Herrschaft«, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.), *LAIS – Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Berlin, S. 251–256.
- Moldaschl, Manfred (1997), »Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns«, in: Kadritzke, Ulf (Hg.), »Unternehmenskulturen« unter Druck. *Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Berlin, S. 101–121.
- Müller-Jentsch, Walther (1986), *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*, Frankfurt a. M.
- Projektgruppe Automation und Qualifizierung (1987), *Widersprüche der Automationsarbeit. Ein Handbuch*, West-Berlin.
- Prott, Jürgen (2019), *Solidarität in zerbrechlicher Gesellschaft. Soziale Schichtung und Mobilität in Deutschland*, Augsburg/München.
- (2020), *Konfliktfall Solidarität. Geschichten und Analysen aus einer erschöpften Lebenswelt*, Göttingen.
- Raeder, Sabine/Grote, Gudela (2001), »Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität«, *Arbeit*, Jg. 10, H. 3, S. 352–364.
- Rüb, Stefan (2009), *Die Transnationalisierung der Gewerkschaften. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall*, Berlin.
- Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2014), »Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 21, H. 3, S. 217–237.
- Schmidt, Werner (2020), *Geflüchtete im Betrieb. Integration und Arbeitsbeziehungen zwischen Resentiment und Kollegialität*, Bielefeld.
- Sennett, Richard (1983), *Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität*, Frankfurt a. M.
- (2012), *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält*, Berlin.

- Sofsky, Wolfgang (2009), »Warum Loyalität häufig überschätzt wird«, *Welt online*, 23.2.2009, online: <https://www.welt.de/kultur/article3233814/Warum-Loyalitaet-haeufig-ueberschaetzt-wird.html> [10.11.2023].
- Tranow, Ulf (2012), *Das Konzept der Solidarität. Handlungstheoretische Fundierung eines soziologischen Schlüsselbegriffs*, Wiesbaden.
- Tietel, Erhard (2014), *Psychologischer Vertrag und organisatorisches Commitment*, Vortrag am 20. März 2014 bei der Tagung der Evangelischen Akademie Tutzing und der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSV) »Zugehörigkeiten – was Betriebe zusammenhält«, Tutzing.
- Vogel, Berthold (2018), »Staatliche Regulierung von Arbeit«, in: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 2: Akteure und Institutionen*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 683–700.
- Weber, Wolfgang G./Unterrainer, Christine/Höge, Thomas (2020), »Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes«, *Applied Psychology: An International Review*, Jg. 69, H. 3, S. 1009–1071.
- Wehling, Pamela (2013), »Psychologischer Vertrag«, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen Heiner (Hg.), *LAI – Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Berlin, S. 403–408.
- Weltz, Friedrich (1983), »Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen«, in: Hildebrandt, Eckart (Hg.), *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck*, Berlin, S. 85–97.

# Zusammenhalt in einer auseinanderdriftenden Gesellschaft?<sup>1</sup>

*Martin Kronauer*

## Abstract

Die Aufforderung zum Zusammenhalt ist hohl, wenn die Lebensverhältnisse in einer Gesellschaft auseinanderdriften. Sie wird brandgefährlich, wenn Zusammenhalt auf der Basis von Nation und Ethnie beschworen wird, wie es die Rechte allenthalben in Europa propagiert, um Menschen auszugrenzen und zu unterdrücken. Nationalismus und Verweis auf ethnische Zugehörigkeit seien Ersatz für Integrationsfaktoren in einer desintegrierenden Gesellschaft, argumentiert Zygmunt Bauman. Der Beitrag richtet den Blick auf institutionelle und sozial-materielle Entwicklungen, in denen sich das Auseinanderdriften der Gesellschaft manifestiert. Er geht den politischen und ökonomischen Triebkräften nach, die es vorantreiben, und den Folgen für die »moralische Ökonomie«, die in einer Gesellschaft verbreiteten Vorstellungen und Ansprüche im Hinblick auf gegenseitige Verpflichtungen. Er fragt schließlich nach möglichen Ansatzpunkten für Widerstand gegen das Auseinanderdriften.

*Keywords: Ungleichheit; moralische Ökonomie; impliziter Gesellschaftsvertrag; Nationalismus; Ethnisierung*

---

1 Der Text geht auf mein Buch *Kritik der auseinanderdriftenden Gesellschaft* (Kronauer 2020) zurück, aus dem einige Passagen wörtlich übernommen sind. Eine erste Fassung wurde zunächst unter dem Titel »Welcher Zusammenhalt? Zur Kritik der auseinanderdriftenden Gesellschaft« in der Zeitschrift *Widersprüche* veröffentlicht (Kronauer 2022). Für den vorliegenden Band habe ich sie überarbeitet. Harald Wolf und Hassan Givsan danke ich für ihre Kommentare und Anregungen.

Allenthalben war und ist von »Zusammenhalt« die Rede, auch im Titel der Vortragsreihe, aus dem der vorliegende Band hervorgegangen ist, und im Namen des Forschungsinstituts, in dessen Rahmen sie organisiert wurde. Gerade Jahreswechsel boten in den letzten Jahren Staats- und Regierungsoberhäuptern immer wieder Anlass, um sozialen Zusammenhalt und Gemeinsinn zu beschwören.<sup>2</sup> Was aber war und ist mit Zusammenhalt gemeint? Wer soll zusammenhalten und womöglich gegen wen? Warum ist es überhaupt notwendig, Zusammenhalt einzufordern, wer soll ihn bewerkstelligen und wie, und dies in Gesellschaften, die von grundlegenden Widersprüchen durchzogen sind? Propagiert nicht die nationalistische und völkische Rechte ihrerseits »Zusammenhalt«, und zwar unter Ausschluss all derer, die sie nicht zur Nation und zum Volk gerechnet haben will?

In einer seiner letzten Arbeiten referiert Zygmunt Bauman die Historiker Eric Hobsbawm und Miroslav Hroch mit der These, »Nationalismus und der Verweis auf die ethnische Zugehörigkeit seien ein ›Ersatz für Integrationsfaktoren in einer desintegrierenden Gesellschaft. Wenn die Gesellschaft zerfällt, erscheint die Nation als letzte Garantie« (Bauman 2016: 64 f.). Diese These kann und sollte richtungsweisend für die Analyse wesentlicher Aspekte der Gegenwart sein. Denn sie betrifft eine für die USA und Europa überaus bedrohliche politische Konstellation und raubt der Rede vom Zusammenhalt gewissermaßen ihre politische Unschuld. Die amerikanische Rechte hinter Trump bereitet unter der Losung »America first« ihr Comeback vor, in Frankreich tritt die Rechte in weiter radikalisierte Formation auf, in Italien und Finnland gelangte sie an die Regierung, in Deutschland gewinnen Neonazis die politische Oberhand in Teilregionen der neuen Bundesländer und konnten sich bundesweit ungehindert mit anderen Protestierern gegen Corona-Maßnahmen zusammentun, um nur einige ausgewählte Belege anzuführen. Die These von Bauman und anderen wirft grundlegende Fragen auf: Was konstituiert in dem hier formulierten Zusammenhang »Gesellschaft«, wie kommt es zu deren »Integration« und »Desintegration«? Was trägt sie zur Erklärung des neuerlichen Aufstiegs antidemokratischer, nationalistischer und völkischer ausgerichteter Parteien und Bewegungen in Deutschland und anderswo bei? Welche Konsequenzen ergeben sich in politischer Hinsicht? Reicht die Beschwörung von »Zusammenhalt« als Integrationsfaktor?

Die These über den Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher Desintegration und dem Aufstieg rechter Parteien und Bewegungen ist alles andere als selbstverständlich. Denn sie rückt *Gesellschaft* ins Zentrum der analytischen und politischen Aufmerksamkeit. Aus der war sie aber im politischen Diskurs, auch in

---

<sup>2</sup> Bereits am Jahresbeginn 2018 appellierten Macron, Mattarella, Merkel, Margrethe von Dänemark neben Brüderlichkeit, Einigkeit und Gemeinschaftsgeist nicht zuletzt auch an den Zusammenhalt (Fernseher-Kokert/Osztovcics 2018).

Deutschland, jahrzehntelang mehr und mehr verdrängt worden. Selbst die in einem breiten Sinn verstandene Linke hat daran erheblichen Anteil. »Rot/Grün« unter Schröder mutierte zum Verfechter von »Ich-AGs«. Diejenigen, die diesen Schwenk nicht vollzogen haben, versuchen nun ihr Bestes, die Mosaiksteine verschiedener Einzelbewegungen zusammenzusetzen – aber zu welchem Bild? Die Gewerkschaften reden vom guten Leben – aber von welchem?

## 1. Warum es politisch notwendig ist, Gesellschaft in den Blick zu nehmen

Dass Gesellschaft in den letzten Jahrzehnten mehr und mehr aus dem politischen Blickfeld geraten ist, war selbst Ausdruck und Ergebnis politischen Handelns, und zwar eines politischen Handelns, das auf die Vereinzelung der Einzelnen abzielt. Ich halte es für angemessen, geradezu von einem »Krieg gegen die Gesellschaft« zu sprechen, der in den 1970er Jahren in Europa, aber auch in den USA einsetzte. Mit den Folgen dieses Kriegs sind wir heute konfrontiert, und zwar in der Form auseinanderdriftender Gesellschaften und einer politischen Leerstelle, die die Rechte mit ihrer Rede von »Nation« und »Volk« zu besetzen versucht.

Was meine ich mit »Krieg gegen die Gesellschaft«? Margaret Thatcher, 1979 in Großbritannien an die Regierung gekommen, formulierte die Kriegserklärung nachträglich in der vielzitierten Passage eines Interviews aus dem Jahr 1987. Es lohnt, sie etwas ausführlicher, in eigener Übersetzung, wiederzugeben:

»[...] [Z]u viele Kinder und Leute [...] laden ihre Probleme auf die Gesellschaft ab, aber wer ist die Gesellschaft? So etwas gibt es überhaupt nicht! Es gibt einzelne Männer und Frauen und es gibt Familien, und keine Regierung kann etwas ausrichten außer durch die Leute, und die Leute müssen sich zuallererst um sich selbst kümmern. Es ist unsere Pflicht, uns um uns selbst zu kümmern und danach auch um unsere Nachbarn [...].« (Thatcher 1987)

Es geht in diesem Zitat nicht einfach darum, die Existenz von Gesellschaft zu leugnen. Um aus vergesellschafteten Individuen die vereinzelt Einzelnen (und vereinzelt Familien) zu machen, von denen Thatcher hier spricht, muss erst das Wissen um die Abhängigkeit von Anderen und die Verantwortung für Andere über den Kreis von Familie und Nachbarschaft hinaus getilgt werden; müssen erst die Institutionen, die Menschen erkämpft haben, um sich gegenseitig zu unterstützen und zu schützen, zerstört werden; muss erst die Macht, die ohnmächtige Einzelne durch ihren Zusammenschluss gegen die Mächtigen gewonnen haben, gebrochen werden. Und darauf zielte in der Tat die Politik der Thatcher-Regierung ab, vor allem ihr Krieg gegen die Gewerkschaften. Von den streikenden Bergarbeitern sprach sie 1984 »als dem ›inneren Feind‹« (Schröder 2010: 91). Diese Politik

hatte Vorbildcharakter. Noch am 9. Juli 2003 hieß es in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*: »Margaret Thatcher ist etwas gelungen, wovon andere Regierungen nur träumen, und sei es insgeheim: die Gewerkschaften in die Knie zu zwingen« (FAZ 2003:12). Richtungsweisend blieb bis heute auch ihre Politik der Privatisierungen von Staatsunternehmen und Unternehmen der lokalen Daseinsvorsorge.

Thatcher war eine Protagonistin dessen, was der französische Historiker Pierre Rosanvallon als den »großen Gegenschlag« (Rosanvallon 2013: 247) bezeichnet – eine Gegenrevolution zu der »geistig-moralischen Revolution«, die gegen Ende des 19. Jahrhunderts eingesetzt hatte und die, wie er schreibt, auch »ein neues Verständnis vom Wesen der Gesellschaft« (Rosanvallon 2013: 224) einschloss. Dieses neue Verständnis war als Antwort auf die neue Realität des industriellen Kapitalismus und die neue gesellschaftspolitische Kraft entstanden, die er hervorbrachte: die Arbeiterbewegung. Es breitete sich in verschiedenen geistigen und politischen Strömungen in Frankreich, Deutschland und Großbritannien aus, schloss die Auffassung des Menschen als genuin gesellschaftliches Wesen ein, das in wechselseitiger Abhängigkeit und somit auch wechselseitiger Verantwortung lebt, gründete das Postulat sozialer Gerechtigkeit nicht mehr auf dem Gebot der Nächstenliebe, sondern auf »der Struktur des Sozialen selbst« (Rosanvallon 2013: 229) und wies dem Staat eine neue Rolle zu: »Es war sogar möglich, die Ausdehnung seiner Tätigkeit zur Voraussetzung für die Verwirklichung der Grundrechte und der Solidarität zu erklären.«

Dass dieses Verständnis von Gesellschaft an der Wende zum 20. Jahrhundert an Boden gewann, war das Ergebnis jahrzehntelanger sozialer Kämpfe, nicht zuletzt eines »Reformismus der Angst« (Rosanvallon 2013: 207) vor Arbeiterbewegungen auf Seiten der herrschenden bürgerlichen und adeligen Kreise. Zum Durchbruch kam es aber erst nach den politischen und sozialen Katastrophen zweier Weltkriege, den Revolutionen und der Weltwirtschaftskrise in der Zwischenkriegszeit, schließlich nicht zuletzt auch hier wieder infolge eines »Reformismus der Angst«, der nun aus der »Systemkonkurrenz« zur Sowjetunion erwuchs.

Es ist ein Kerngedanke des französischen Republikanismus seit Rousseau, dass Gesellschaft als Gemeinwesen, das die Einzelnen zu ihrem Recht kommen lässt, politisch erst geschaffen, erkämpft werden muss. Während der Französischen Revolution wurde es zum ersten Mal praktische Erfahrung. Sie gilt aber auch für die Geschichte sowohl der Arbeiterbewegungen als auch der Frauenbewegungen, und zwar weit über Frankreich hinaus: Nur durch ihre Kämpfe konnten und können sie sich den Bürgerstatus, die *citoyenneté*, erobern. Thomas H. Marshall, Engländer und Klassiker der soziologischen Sozialstaatsanalyse, hat es mit Bezug auf die Klassenverhältnisse unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg in seinen Vorlesungen zu »Citizenship and Social Class« auf den Punkt gebracht:

»Ich habe bereits gesagt, dass im zwanzigsten Jahrhundert Staatsbürgerrechte und kapitalistisches Klassensystem miteinander im Krieg liegen« (Marshall 1992: 81).

In diesem Krieg zwischen Bürgerstatus und kapitalistischem Klassensystem war es den Lohnabhängigen in dem Vierteljahrhundert nach dem Zweiten Weltkrieg gelungen, Boden gutzumachen. Die Ausweitung und institutionelle Absicherung sozialer Rechte, in der Form von Sozialversicherungssystemen, von Arbeits- und Tarifrechten, dazu die öffentliche Bereitstellung und Öffnung sozialer Dienstleistungen insbesondere in den Bereichen Bildung und Gesundheit bedeuteten wichtige Schritte hin zu einem Bürgerstatus, der die Lohnabhängigen einbezog und nicht mehr allein auf den Privilegien des Privateigentums beruhte. Das kapitalistische Klassensystem wurde dadurch nicht aufgehoben, Wirtschaftsbürger mit Kontrolle über die von ihnen geleistete Arbeit wurden die Lohnabhängigen nicht. Aber das Klassensystem wurde in vielfacher Hinsicht modifiziert, wovon noch die Rede sein soll. Nicht zuletzt erweiterten sozialstaatliche Absicherungen und Wohlstandssteigerungen individuelle Handlungsspielräume über die sozial privilegierten Kreise hinaus. Arbeiterkämpfe, Studenten- und Lehrlingsbewegungen, Frauenbewegungen und erste ökologische Proteste wollten noch mehr, zielten oft auf radikaldemokratische Veränderung.

Der Gegenschlag begann, als die Kapitalakkumulation ins Stocken geriet, die Verteilungskämpfe sich zuspitzten, soziale und ökologische Bewegungen neue Forderungen anmeldeten. Grégoire Chamayou hat dies in seinem Buch »Die unregierbare Gesellschaft« eindrücklich beschrieben. Es macht deutlich, warum es in der Tat gerechtfertigt erscheint, von einem in den 1970er Jahren einsetzenden »Krieg gegen die Gesellschaft« zu sprechen. Denn das Ziel der Verfechter des kapitalistischen Klassensystems war und ist, in Chamayous Worten, »das absolute Verbot, die Ordnung sozialer Ungleichheiten anzutasten, die Verweigerung jeglicher Umverteilungspolitik« (Chamayou 2019: 346 f.).<sup>3</sup>

In Deutschland ist das Bewusstsein davon, dass Gesellschaft als Gemeinwesen, das die Einzelnen zu ihrem Recht kommen lässt, erst politisch konstituiert, erst erkämpft werden muss, aufgrund seiner Geschichte weniger verbreitet als in Frankreich oder England. Das zeigt sich bereits an den Schwierigkeiten, Begriffe wie *citoyenneté* oder *citizenship* angemessen ins Deutsche zu übersetzen. Hier scheint mir auch einer der Gründe zu liegen, warum »Gesellschaft« als ein solches politisch konstituiertes Gemeinwesen kaum einen Bezugspunkt in linker Analy-

---

<sup>3</sup> Adam Tooze charakterisiert in *Die Welt im Lockdown* »die grundlegende Stoßrichtung hinter dem, was wir als »Neoliberalismus« oder Marktrevolution kennen« treffend »Verteilungsfragen zu entpolitisieren, einschließlich der sehr ungleichen Folgen gesellschaftlicher Risiken, egal, ob diese auf strukturellen Veränderungen in der globalen Arbeitsteilung, Umweltschäden oder Krankheiten zurückzuführen sind.« (Tooze 2021:19 f.).

se und Politik in Deutschland darstellt. Die Frage: In welcher Gesellschaft will man leben?<sup>4</sup>, und zwar als Frage, die nicht abstrakt, sondern aus den Widersprüchen und Konflikten der auseinanderdriftenden Gesellschaft heraus gestellt wird, spielt in der öffentlichen Debatte, wenn ich richtig sehe, keine Rolle. Damit bleibt aber auch ausgeblendet, welche Allianzen für gesellschaftliche Veränderung sich um diese Frage gruppieren könnten.

Warum also ist es geboten, Gesellschaft in den Blick zu nehmen? Drei Gründe scheinen mir in theoretischer wie in politischer Hinsicht von besonderer Bedeutung zu sein. Der erste Grund: Es gilt, die Folgen des Kriegs gegen eine so verstandene Gesellschaft aufzuzeigen, weil er neue Verwerfungen und Spaltungen hervorgebracht hat, das Auseinanderdriften oder, in Baumans Worten, die Tendenz zur Desintegration der Gesellschaft. Der zweite Grund: Dieses Auseinanderdriften betrifft das Zusammenleben nicht nur in seinen materiellen und sozialen Seiten, sondern auch in seinen affektiven. Es betrifft nicht zuletzt, mit den Worten von François Dubet, die für gesellschaftliche Kooperation »notwendige Fiktion« von Gerechtigkeitsprinzipien. Das Auseinanderdriften erzeugt Ungerechtigkeits Erfahrungen. Diese sind in ihrer Richtung und ihren Konsequenzen nicht eindeutig, sie sind umkämpft, und gerade auf diesem Kampffeld versucht die nationalistische und völkische Rechte vorzudringen. Der dritte Grund: Wenn sich Gesellschaft als politisches Gemeinwesen immer erst in Auseinandersetzungen konstituiert, welche Ansatzpunkte und Ziele für Gegenwehr folgen dann aus der Diagnose des Auseinanderdriftens?

»Zusammenhalt« gilt in Deutschland in erster Linie als eine Wirkung von Einstellungen. Die politischen Appelle, man möge zusammenhalten, zielen auf die Einstellungen von Personen ab; auf Einstellungen richtet sich hier aber auch das besondere Augenmerk sozialphilosophischer und soziologischer Zugänge zum Zusammenhalt, nicht zuletzt am Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ). Das Konzept des Zusammenhalts enthalte verschiedene Ebenen, »von denen die der Einstellung bzw. Haltung die wichtigste ist« (Forst 2020: 42), heißt es in einem zentralen Text der Publikation, mit der sich das FGZ vorstellte. Mit dieser Priorisierung wird aber der Blick auf Zusammenhänge, die für das Auseinanderdriften von Gesellschaften konstitutiv sind, entschärft. Eine international vergleichende Studie zu »Regimes of Social Cohesion« (Green/Janmaat 2011) zeigte, dass Einstellungen wie das soziale Vertrauen oder das Vertrauen in politische Institutionen, die als Indikatoren für sozialen Zusammenhalt gelten, nicht nur innerhalb von Ländern nach sozialer Lage variieren, sondern auch in erheblichem Maße zwischen Ländern mit unterschiedlichen Regelungen von Wirt-

---

4 In dieser Formulierung ist bewusst von »man« und nicht von »wir« die Rede, um den Bezug auf ein gesellschaftlich Allgemeines auszudrücken, im Unterschied zu einem exklusiven »wir«.

schaft und Sozialstaat.<sup>5</sup> Dass in der deutschen Rede von »Zusammenhalt« Einstellungen und Haltungen die wichtigste Ebene sind, mag sein. Aber ist dies auch der Sache nach gerechtfertigt? Bedürfte es vor einer solchen Priorisierung nicht einer Prüfung der Zusammenhänge zwischen Einstellungen, sozial-materiellen Lagen und Institutionen, insbesondere mit Blick auf deren Veränderungen?

Sowohl im französischen als auch im angelsächsischen Verständnis von »sozialer Kohäsion« werden den sozial-materiellen und institutionellen Ebenen analytisch eine erheblich bedeutendere Rolle beigemessen als im deutschen Verständnis von »Zusammenhalt«. Bei der Frage, warum und in welcher Weise es heute geboten ist, Gesellschaft in den Blick zu nehmen, erscheint es mir zwingend, von diesen Ebenen auszugehen – nicht, um aus ihnen Einstellungen »abzuleiten«, sondern um analytisch den Raum zu umreißen, in dem sie zur Geltung kommen.

## 2. Das Auseinanderdriften der Gesellschaft

Zunächst soll deshalb von den sozialen Folgen des Kriegs gegen die Gesellschaft die Rede sein. Die Phase der Ausweitung institutionalisierter sozialer Rechte nach dem Zweiten Weltkrieg hat die Klassenverhältnisse und allgemeiner: die Ungleichheitsverhältnisse, in der Bundesrepublik Deutschland wie auch in anderen westeuropäischen Ländern verändert. Auch für die westdeutsche Gesellschaft gilt, was Robert Castel für Frankreich gezeigt hat: Sie wurde zu einer »Lohnarbeitsgesellschaft«. Die Ausweitung von Kollektivverträgen, der Ausbau und die Ausdifferenzierung der Sozialversicherungssysteme, die starke Ausdehnung des öffentlichen Sektors mit seinen vielfältigen Aufgabenbereichen – das alles trug zur »Verallgemeinerung der Lohnabhängigkeit« (Castel 2000: 284), insbesondere

---

<sup>5</sup> Ihr analytisches Instrument »Regimes of Social Cohesion« entwickeln Green und Janmaat auf der Grundlage zweiter für den internationalen Institutionenvergleich grundlegender Ansätze, »Varieties of Capitalism« von Hall und Soskice sowie »The Three Worlds of Welfare Capitalism« von Esping-Andersen. Auf die sozial-materiellen und institutionellen Voraussetzungen zivilgesellschaftlicher und politischer Partizipation, die sich im Ländervergleich zeigen, verweist auch Böhnke (2010): »Vergleichsweise egalitäre und sichere Nationen weisen höhere Beteiligungsraten auf: Wo Einkommensungleichheit als moderat empfunden wird und das soziale Sicherheitsnetz mehrheitlich zugänglich und großzügig ist, sind Demokratiezufriedenheit, Vertrauen in die Institutionen und Partizipationsraten höher. Auch im Hinblick auf die Wahlbeteiligung konnte im Ländervergleich festgestellt werden, dass universelle sozialstaatliche Programme zur politischen Integration der Wahlbevölkerung beitragen und schichtspezifische Ungleichheiten in Grenzen halten Dieser Zusammenhang besteht ungeachtet der materiellen Versorgung und sozialen Integration des Einzelnen«. Zu den sozialen Voraussetzungen für eine Übertragung des Begriffs »Vertrauen« aus dem Bereich persönlicher Beziehungen auf Institutionen siehe Offe 1999.

durch die zunehmende Erwerbsbeteiligung von Frauen, und zu ihrer weiteren internen Differenzierung bei. Lohnabhängigkeit ist hier in einem breiten, über die Industriearbeiterschaft hinausgehenden Sinn verstanden und schließt die Gehaltsabhängigen und Dienstleistungsarbeit in ihren verschiedenen Formen ein.

Die »vertikalen« Klassenverhältnisse waren durch die erkämpften sozialen Rechte, durch einen Rückgang von Einkommensungleichheit und Armut und, bis in die 1970er Jahre, durch die Überwindung der Arbeitslosigkeit entschärft, jedoch nicht beseitigt worden. Sie wurden nun aber von »horizontalen« Ungleichheiten überlagert, die sich aus der ungleichen Zuteilung sozialer Rechte im Sozialstaat ergaben und ihrerseits zum Gegenstand sozialer Auseinandersetzungen wurden, vor allem in den Kämpfen der Frauenbewegung. Dass Klassenungleichheiten und Ungleichheiten der gesellschaftlichen Teilhabe voneinander unterschieden, gleichwohl aber miteinander verschränkt sind und in ihren jeweiligen Verhältnissen zueinander gedacht werden müssen, darauf hatte schon eine Autorengruppe um Joachim Bergmann auf dem Soziologentag von 1968 in einem viel beachteten Beitrag hingewiesen (Bergmann u. a. 1969).

Der Gegenschlag der Verfechter des kapitalistischen Klassensystems im Krieg mit dem Bürgerstatus setzte an drei für gesellschaftliches Zusammenleben zentralen Punkten an: an der Erwerbsarbeit, an den sozialen Bürgerrechten und an der Verteilung des gesellschaftlich erzeugten Reichtums. Er erfolgte, in verschiedenen Ländern in unterschiedlicher zeitlicher Abfolge, mit ähnlichen Mitteln, aber je nach internen Widerständen unterschiedlicher Intensität, auf der Linie einer Rücknahme der Steuerprogression und einer selektiven sozialen Entsicherung – von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen, in der Reichweite und in den Voraussetzungen sozialstaatlicher Leistungen. Von »selektiver Entsicherung« spreche ich deshalb, weil sie nicht alle Lohn- und Gehaltsabhängigen und ihre Familien gleichermaßen und in gleicher Weise betrafen und betreffen. Auf diese Weise entstanden neue Gemengelagen von Klassenungleichheit und Teilhabeungleichheit.

Eine besonders fruchtbare Möglichkeit sich den für heute charakteristischen Überlagerungen von Klassenverhältnissen und Ungleichheiten in der gesellschaftlichen Teilhabe analytisch zu nähern, eröffnet Robert Castels Bild von den gesellschaftlichen »Zonen« der Integration, der Verwundbarkeit und der Abkoppelung oder Exklusion; ein Begriff, an dem ich festhalten möchte (Castel 2000: 13). Denn es rückt Gesellschaft ins Zentrum und hebt auf entscheidende Dimensionen (oder »Achsen«, wie er sie nennt) ab, die für gesellschaftliches Zusammenleben und somit auch gesellschaftliche Teilhabe grundlegend sind. Eine entscheidende Achse bildet dabei, allen postmodernen Unkenrufen zum Trotz, die Arbeit, eine andere die familiären und darüber hinausgehenden so-

zialen Beziehungen, schließlich die – mit Arbeits- und Familienverhältnissen in spezifischer Weise verbundenen – Institutionen der sozialen Absicherung. In kapitalistischen Gesellschaften mit repräsentativer Demokratie begründen sie den sozialen Bürgerstatus und sichern darüber zugleich persönliche und politische Rechte ab. Anhand dieser Koordinaten lässt sich zeigen, wie die selektive soziale Entsicherung zum Auseinanderdriften der Gesellschaft führt.

Dabei geht es nicht allein um das in den 1980er Jahren wieder einsetzende Auseinanderdriften von Einkommen und Vermögen (den Bruch mit der Phase der Kompression der Einkommen nach dem Zweiten Weltkrieg). Es geht darüber hinaus um die Dichte, Reichweite und Tragfähigkeit sozialer Beziehungen, um die eigene Handlungsfähigkeit in diesen Beziehungen und die Macht, auf die Lebensverhältnisse einzuwirken. Im Bild der drei Zonen steckt ein weiteres Bild, das von Zentrum und Peripherie, somit das eines Machtgefälles. Je prekärer die Lage auf den Achsen der Arbeit, des Einkommens, der Haushaltskonstellation und der sozialen Absicherung, desto problematischer, brüchiger werden, wie die Armuts- und Arbeitslosigkeitsforschung zeigt, die sozialen Beziehungen über Familie und enge Freundschaftskreise hinaus (Böhnke/Link 2018: 254 f.; Ludwig-Mayerhofer 2021: 476–479) und desto geringer wird die politische Partizipation. Im Vorfeld von anhaltender Armut<sup>6</sup> und Arbeitslosigkeit, die am stärksten mit den Risiken sozialer Ausgrenzung in der Gesellschaft verbunden sind, erstreckt sich die Zone der Verwundbarkeit. Einen annähernden Eindruck vom Ausmaß der Prekarität in Deutschland vermittelte eine 2018 veröffentlichte Studie. Ihr zufolge befanden sich 38 Prozent der Bevölkerung in Deutschland über lange Zeiträume hinweg in einer prekären Haushaltslage oder in einer prekären Arbeits- und Beschäftigungslage, für 12 Prozent trafen beide Konstellationen zugleich zu (Allmendinger u. a. 2018).

Im Auseinanderdriften der Gesellschaft nehmen die Klassenungleichheiten erneut zu. Am stärksten sind sozialer Verwundbarkeit und Exklusion Menschen aus den unteren Rängen der Klassenhierarchie ausgesetzt, an- und ungelernete Arbeiterinnen und Arbeiter, Dienstleisterinnen und Dienstleister mit Routinetätigkeiten (Groh-Samberg 2009: Anhang 3). Quer dazu liegen aber die Verwundbarkeiten und Teilhabeungleichheiten, die aus der Einschränkung und Parzellierung sozialer Rechte *innerhalb* der Klassen erwachsen. Auch Facharbeiter einer Stammbelagschaft können zur »Zone der Integration« gehören,

---

<sup>6</sup> Seit dem Ende der 1990er Jahre hat die Einkommensarmut in Deutschland gemessen an einem Einkommen bis zu 60 Prozent des Medians (Armutsrisikoquote) mit geringen Schwankungen zugenommen. Zugleich hat sie sich in den Biografien verfestigt. 43,8 Prozent der Einkommensarmen im Jahr 2018 waren bereits seit 2014 von Armut betroffen. Der Anteil der Langzeitarmer an der Armutspopulation ist seit 1997 stetig gestiegen (Goebel/Krause 2021).

die neben ihnen in Zeit- und Werkvertragsverhältnissen arbeitenden Kolleginnen und Kollegen gleicher Qualifikation sind dagegen sozialer Verwundbarkeit ausgesetzt. In der »Zone der Verwundbarkeit« wiederum können sich auch Akademikerinnen und Akademiker in langjährigen Befristungsschleifen befinden, sie haben allerdings aufgrund ihrer Herkunft und Ressourcen in der Regel weit größere Aussichten, von dort in die »Zone der Integration« zu wechseln. Quer zu den Klassenungleichheiten, aber wiederum vielfach mit ihnen verbunden, sie verstärkend und durch eingeschränkte Rechte perpetuiert, liegen weiterhin Teilhabeungleichheiten, die aus der Diskriminierung nach Geschlecht und Migrationsgeschichte oder aus regionalen Ungleichheiten erwachsen. Es geht mir hier nicht um Vollständigkeit, sondern um die Schärfung des Blicks für die Gemengelage von Klassenungleichheiten und Teilhabeungleichheiten, die sich in der auseinanderdriftenden Gesellschaft herausbilden.

An einem wesentlichen Punkt bedarf Castels Bild der Zonen einer Korrektur. Wenngleich in diesem Bild bereits implizit Fragen der Macht in der Form eines Machtgefälles zwischen Zentrum und Peripherie angesprochen sind, fehlt bei Castel der Gegenpol zur Zone der Exklusion, oder wie er sie nennt, zur »Zone der Abkoppelung«. Er ist aber entscheidend, um das Auseinanderdriften begreifen zu können. Ich nenne diese Zone die »Zone der Exklusivität«. Während in der »Zone der Exklusion« Menschen innerhalb der Gesellschaft von grundlegenden Teilhabemöglichkeiten an ihr abgeschnitten sind, konzentriert sich am Gegenpol ökonomische und gesellschaftliche Macht, vor allem die Macht, sich von einem politischen Gemeinwesen nicht mehr in die Pflicht nehmen zu lassen. Das zeigt sich am deutlichsten in der Verteilung und geringen Besteuerung der Vermögen.<sup>7</sup> Es zeigt sich aber auch an der Macht börsennotierter Unternehmen, die eng mit den transnational agierenden Finanzinstituten verbunden sind, sich von jeder Verantwortung für einen bestimmten Betrieb, eine bestimmte Belegschaft oder ein bestimmtes Unternehmen verabschieden zu können. Sie bestimmen den wirtschafts- und finanzpolitischen Ton, diktieren die Bedingungen trotz vieler noch immer regional gebundener mittelständischer Unternehmen und trotz aller guten Gründe, die sie selbst dazu veranlassen mögen, auch noch im Herkunftsland zu investieren. Sie tun dies immer unter Vorbehalt und können mit Betriebsverlagerungen drohen. Michael Hartmann nennt die dieser Zone Zugehörigen »die Abgehobenen«, eine zunehmend geschlossene Gesellschaft mit engen persönlichen Beziehungen zwischen Verwaltung, Politik und Wirtschaft (Hartmann 2018). Sighard Neckel und Kollegen (2018) beleuchten ein wichti-

---

<sup>7</sup> In Deutschland verfügten 2019 die reichsten 0,1 Prozent der Bevölkerung über 20 Prozent, die reichsten 1 Prozent der Bevölkerung über 35 Prozent und die reichsten 10 Prozent der Bevölkerung über 67 Prozent des gesamten Nettovermögens (Schröder u. a. 2020).

ges Segment, die »globale Finanzklasse«, exemplarisch an den Finanzplätzen Frankfurt und Sydney. Gerade in ihrem Kosmopolitismus ist sie exklusiv.

Während der Corona-Pandemie sind die Ungleichheiten größer geworden (Statistisches Bundesamt 2021), vor allem, aber nicht nur, in der Verteilung von Bildungschancen. Die Pandemie hatte auch in Deutschland plötzlich Gesellschaft wieder ins zentrale Blickfeld gerückt: ihre grenzüberschreitende Abhängigkeit von menschlicher Arbeit; ihre Bedeutung als kollektive Gewährleisterin von Sicherheiten, die individuelle Entfaltung erst ermöglichen; und schließlich die Notwendigkeit ihrer politischen Formgebung. Sie hat aber auch schonungslos Schwachstellen in der sozialen Infrastruktur, dem Gesundheits- und Bildungswesen und die Folgen ungleich verteilter Risiken und Belastungen in den Arbeitsverhältnissen offengelegt. Die politischen Eingriffe in Wirtschaft und Gesellschaft wurden aus der Notlage heraus geboren. Das Abweichen vom neoliberalen Kurs in Europa und den USA mit massiven Interventionen von Zentralbanken und weiterer Verschuldung der öffentlichen Haushalte war dabei, wie Adam Tooze in »Die Welt im Lockdown« zeigt, insbesondere von der Sorge getragen, das auf Spekulation angelegte Finanzsystem vor dem Kollaps zu bewahren. Die Profiteure dieses Systems, »die wohlhabenden 10% in den Industriegesellschaften, die das meiste Finanzvermögen besitzen« (Tooze 2021: 171), und nicht die kurzzeitig für systemrelevant erklärten Pflegekräfte gingen gestärkt aus der Corona-Krise hervor.

### 3. Angriffe auf die »moralische Ökonomie«

Damit komme ich zum zweiten Grund, warum es notwendig ist, Gesellschaft in den Blick zu nehmen. Das Auseinanderdriften zeitigt nicht nur materielle und soziale Folgen. Es betrifft auch die »moralische Ökonomie«, die in einer Gesellschaft verbreiteten Vorstellungen und Ansprüche im Hinblick auf gegenseitige Verpflichtungen, legitime oder im Gegenteil nicht zu rechtfertigende Ungleichheiten, bezüglich des »Gemeinwohls«, das es zu beachten gilt. Den Begriff hat Edward P. Thompson eingeführt und für die englischen Unterschichten des 18. Jahrhunderts expliziert (Thompson 1980: 69 f.). Er hat aber auch heute noch seine Berechtigung, und zwar über Bewusstseinsformen in den unteren Klassen hinaus. Für den französischen Soziologen François Dubet sind Gerechtigkeitsprinzipien »unverzichtbare Überzeugungen für das Handeln, ohne die man nicht mit anderen agieren könnte« (Dubet 2008: 34). Er nennt sie deshalb, im Unterschied zu Ideologien, »notwendige Fiktionen«. Die für Kooperation notwendigen Gerechtigkeitsfiktionen sind, wie schon die Begrifflichkeit anzeigt,

uneindeutig, offen für Auseinandersetzung, sie können Herrschaftsverhältnisse verschleiern, aber auch Widerstand aufbrechen lassen.

Heute ist es geradezu gang und gäbe, die Vereinzelung der Einzelnen, die nur im eigenen Interesse kalkulierenden Individuen, die der Neoliberalismus im Krieg gegen die Gesellschaft herstellen will, bereits für realisiert zu halten. Allzu leicht gelten Verlautbarungen von Management und Betriebswirtschaftslehre als bare Münze, die es dann, wenn auch in kritischer Absicht, soziologisch nur noch zu kommentieren gilt. Der »Arbeitskraftunternehmer« ist dafür ein Beispiel. Untersuchungen in Betrieben und Organisationen haben jedoch auch in Deutschland gezeigt, dass dem nicht so ist, dass Ansprüche nicht nur auf individuelle, sondern auch kollektive Leistungsgerechtigkeit, auf Selbstbestimmung und Beteiligung, die Gültigkeit eines Fürsorgeprinzips, auf eine am Gebrauchswert der Produkte und Leistungen orientierte Handlungsrationalität und Würdigung der Arbeit tief verankert sind und kritisch gegen Management und politische Akteure gewendet werden können (Tullius/Wolf 2016).

Über den Bereich der Arbeit hinaus gibt es überdies eine breite Übereinstimmung darüber, welche materiellen Standards und welcher Zugang zu sozialen Dienstleistungen wie Bildung und Gesundheit zumindest erreichbar sein müssen, um am gesellschaftlichen Leben angemessen teilhaben zu können. Auch dies konstituiert einen im Alltagsbewusstsein verankerten Gerechtigkeitsmaßstab. Dass eine solche Übereinstimmung selbst über Einkommens- und Klassengrenzen hinweg besteht, ist keineswegs selbstverständlich. Sie ist nicht zuletzt ein Ergebnis der sozialstaatlich vermittelten Annäherung in den Lebensverhältnissen in der Phase vor dem Auseinanderdriften der Gesellschaft und zeigt sich in empirischen Erhebungen im Rahmen von Forschungen zu relativer Deprivation.

Und schließlich finden sich auch heute Erwartungen der Regierten an die Regierenden, der Beherrschten an die Herrschenden, in denen sich ein sozialer Anspruch auf Gegenseitigkeit manifestiert, eine nur bedingte Bereitschaft zur Akzeptanz von Ungleichheit und Unterordnung, wie Thompson es bereits als einen wesentlichen Bestandteil der moralischen Ökonomie der Unterschichten im 18. Jahrhundert feststellte. Ich komme darauf zurück.

Erwartungen und Ansprüche im Kontext einer moralischen Ökonomie sind auch deshalb so wichtig, weil sie die emotionalen, affektiven Seiten gesellschaftlicher Kooperation betreffen. In der Regel begleiten sie soziales Handeln vorbewusst, im Rahmen einer »natürlichen Einstellung« sozialen Verhaltens. Erst ihre Verletzung bringt sie zu Bewusstsein. Ungerechtigkeits Erfahrungen gehören zu den schmerzhaftesten sozialen Erfahrungen. Sie können zu starken Antrieben für betrieblichen, gesellschaftlichen, politischen Widerstand werden. Kein Streik, der nicht auch Gerechtigkeitsansprüche artikulieren würde, kein Protest und keine Rebellion, die sich nicht auch (vielleicht sogar in erster

Linie) gegen die erfahrene Ungerechtigkeit der Herrschenden und der herrschenden Verhältnisse gerichtet hätten. Gerechtigkeitsansprüche sind aber in ihrer Richtung nicht eindeutig, Ungerechtigkeitserfahrungen nicht harmlos. Gerechtigkeitsansprüche können von ihren Quellen abgelenkt, gegen Menschen gerichtet werden, gegenüber denen man sich von den Herrschenden übervorteilt fühlt. Dies wird vor allem dann der Fall sein, wenn die Herrschaftsverhältnisse selbst unantastbar erscheinen. Ungerechtigkeit kann den Ruf nach Rache provozieren, nicht nur den nach Gerechtigkeit. Sie kann, abgelenkt, nationalistische und fremdenfeindliche Aggression befeuern. In einer auseinanderdriftenden Gesellschaft – und hier kommt wieder die eingangs zitierte These aus Baumans Essay ins Blickfeld – ist diese Gefahr besonders groß.

Das Auseinanderdriften der Gesellschaft rüttelt an den Grundfesten unterschiedlicher »notwendiger Fiktionen« von Gerechtigkeitsprinzipien. Die inzwischen seit Jahrzehnten verhärteten Ausgrenzungen am Arbeitsmarkt widersprechen der Leistungsgerechtigkeit aufs Schärfste. Denn sie blockieren bereits den Zugang zur Arena, in der Leistung sich bewähren soll. Innerhalb dieser Arena ersetzen die politisch eingeführten, rechtlich fixierten Ungleichheitskategorien der Leiharbeit, Werkvertragsarbeit, Befristung, geringfügigen Beschäftigung die notwendige Fiktion der Leistungsgerechtigkeit durch das Prinzip des Teile-und-Herrsche. In beiden Fällen werden dabei Lohn- und Gehaltsabhängige gegeneinander ausgespielt. Die Bessergestellten scheinen Nutznießer zu sein, sind durch die Präsenz und Konkurrenz der anderen jedoch mit der Möglichkeit des eigenen Abstiegs konfrontiert. Das kann Abwehrhaltungen gegenüber »unten« und »außen« verstärken, aber auch das Bewusstsein dafür schärfen, dass die soziale Ängste schürenden Spaltungen eigenen Interessen zuwiderlaufen.

Verteilungsgerechtigkeit setzt einen wie vage auch immer gefassten, verallgemeinerbaren Maßstab voraus, an dem sich Ungleichheiten von Einkommen und Vermögen bemessen und rechtfertigen lassen. Die Reziprozitätserwartung gehört zur Verteilungsgerechtigkeit: Allen sollte es im Unternehmen je nach Erfolg oder Misserfolg besser oder schlechter gehen. Spätestens seit den 1990er Jahren ist diese notwendige Fiktion auch in Deutschland Makulatur, in den USA war dies bereits ein Jahrzehnt zuvor der Fall und hat dort Empörung über einen drohenden Absturz der Mittelklasse hervorgerufen. Ein vergleichsweise schwacher Widerhall findet sich in der deutschen Debatte über dasselbe Thema. Zu oft wenden sich Abstiegsängste innerhalb der Mittelklassen, aber auch innerhalb der Arbeiterschaft, unter Berufung auf das Leistungsprinzip gegen die bereits Abgestiegenen oder diejenigen, die um eine Verbesserung ihrer Lebensumstände kämpfen müssen. Ausgeblendet bleibt dagegen die Abkoppelung der steigenden Einkommen und Vermögen im oberen Management von jedweder Bindung an Leistungskriterien wie Umsatz, Beschäftigung und Unternehmenserhalt.

In einer ganzen Reihe europäischer Länder, aber auch in den USA, hat im Zuge des Auseinanderdriftens eine spezifische horizontale Ungleichheitsdimension, die eng mit Ausprägungen von Klassenungleichheit verbunden ist, erheblich an Bedeutung gewonnen: die regionale Ungleichheit zwischen prosperierenden und »abgehängten« Regionen. Dazu gehören die von Deindustrialisierungsschüben betroffenen Regionen Englands, Frankreichs und der USA. Vor einem ganz anderen geschichtlichen Hintergrund sind die noch immer nicht überwundenen regionalen Ungleichheiten, die aus der deutschen Teilung und Vereinigung erwachsen, höchst virulent. Regionale Ungleichheiten unterminieren das Prinzip der bürgerschaftlichen Gleichberechtigung. Gerade sie schlagen sich als politische Spaltungen im Wahlverhalten nieder.

Es gibt deutliche Anzeichen dafür, dass ein erheblicher Teil der Bevölkerungen Europas und der USA das Auseinanderdriften der Lebensverhältnisse in der Gesellschaft und die Verunsicherungen der eigenen Lebensumstände als Bruch eines impliziten Gesellschaftsvertrags wahrnimmt und darauf reagiert. Was meine ich damit?

Implizite Gesellschaftsverträge sind Ausdruck von Erwartungen auf Gegenseitigkeit. Insofern gehören sie zu den für das gesellschaftliche Zusammenleben »notwendigen Fiktionen«. In der bisherigen Geschichte regeln sie Herrschaftsverhältnisse, Verhältnisse der Über- und Unterordnung. Die Untertanen und die (in hierarchischen Organisationen) Untergebenen finden sich mit sozialer Ungleichheit und Unterordnung so lange ab, wie sie Gegenleistungen erhalten, die ihren Erwartungen entsprechen. Solche unausgesprochenen, aber überaus wirksamen Erwartungen finden sich in vielen gesellschaftlichen Bereichen, zum Beispiel in Arbeitsverhältnissen. Kein Arbeitsvertrag kann die Intensität und Qualität der verausgabten Arbeit im Vorhinein festlegen. Wie gearbeitet wird, entscheidet sich erst in den Aushandlungsprozessen, dem mehr oder weniger ausdrücklichen Kräfteressen zwischen Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen in einem Betrieb. Aber auch für Gesellschaften gilt: Sofern sie sich nicht in einem latenten Bürgerkrieg befinden oder auf offener Machtausübung und Unterdrückung beruhen, sind sie auf ein konflikträchtiges Austarieren impliziter Gesellschaftsverträge angewiesen. Diese sind das Ergebnis historischer Auseinandersetzungen und bleiben deshalb auch immer umstritten und revidierbar.

Barrington Moore, auf den ich mich beziehe und dessen Studie »Ungerechtigkeit – Die sozialen Ursachen von Unterordnung und Widerstand« eine wahre Fundgrube von theoretischen Anstößen und empirischen Belegen für die hier anstehenden Fragen darstellt, hebt einen Aspekt besonders hervor: die Erwartung an die Herrschenden auf die Gewährleistung von Sicherheiten. »Sicherheit vor Verheerungen von außen wie im Inneren, vor übernatürlicher, natürlicher und

menschlicher Bedrohung der Lebensmittelversorgung und materiellen Grundlagen des Alltagslebens« (Moore 1987: 44).

Hier, in den »Grundlagen des Alltagslebens«, die heute allerdings weit über die Versorgung mit Lebensmitteln hinausgehen, zeitigt das Auseinanderdriften der Gesellschaft die stärksten Wirkungen. Nicht nur die unmittelbaren Verliererinnen und Verlierer der selektiven sozialen Entsicherungen sind davon betroffen. Auch innerhalb der Zone der Integration wächst der Preis, den die Menschen für ihre relative Sicherheit zu zahlen haben. Das gilt auch und gerade für die dieser Zone (noch?) zuzurechnenden Arbeiterinnen und Arbeiter.

Auf den Bruch von impliziten Gesellschaftsverträgen können Beherrschte in ganz unterschiedlicher, ja gegensätzlicher Weise antworten. Sie können sich gegen die Herrschaftsverhältnisse selbst auflehnen und Veränderungen einfordern, die auf eine »Gesellschaft der Gleichen« (Rosanvallon) abzielen. Sie können ihre Wut, die an den Bruchstellen entsteht, aber auch gegen in der gesellschaftlichen Hierarchie noch schlechter gestellte Bevölkerungsgruppen, gegen Minderheiten und Außenseiter richten, den Weg des geringsten Widerstands zur Befriedigung ihrer Wut suchen, während die Veränderung der gesellschaftlichen Verhältnisse selbst mit erheblichen Widerständen rechnen müsste. Darauf setzt die nationalistische und völkische Rechte, die das Fremde und die Fremden zu Feinden erklärt und den »Volksgenossen« verspricht, dass sie allein den immer kleiner werdenden Anteil am Kuchen verspeisen dürfen, den ihnen die auseinanderdriftende Gesellschaft noch zuteilt.

Wie das Beispiel der »Gelbwesten« in Frankreich zeigt, kann sich der Zorn aber auch sehr direkt gegen Maßnahmen der Regierung, in diesem Fall Steuererhöhungen, richten, die als zutiefst ungerecht empfunden werden, und gegen die empörende Arroganz der Mächtigen. Die Revoltierenden rekrutierten sich aus den 40 Prozent der französischen Bevölkerung, deren Lebensstandard seit der Finanzmarktkrise abgesunken war. Sie protestierten dagegen, dass ihnen nun zusätzlich die Folgekosten der regionalen Ungleichheiten, der schlechten Ausstattung der Peripherie mit öffentlichen Verkehrsverbindungen, durch die Benzinsteuern aufgebürdet wurde. Sie suchten sich keine »Führer«, sondern wollten so direkt wie möglich an den Verhandlungen beteiligt sein, die aus ihren Aktionen resultierten. Und sie kämpften nicht gegen Immigranten, forderten vielmehr »eine wirkliche Politik der Integration« (Fassin/Defossez 2019: 84).

Ich führe das französische Beispiel nicht an, weil es auf Deutschland übertragbar wäre – schon gar nicht durch einen politischen Willensakt. Mir geht es vielmehr darum, zu zeigen, dass auf den Bruch eines impliziten Gesellschaftsvertrags autoritäre bis hin zu faschistischen Reaktionen erfolgen können, aber auch Bestrebungen in Richtung eines stärker egalitären Gemeinwesens.

Aus der »moralischen Ökonomie« gespeiste Emotionen spielen dabei jeweils eine wichtige Rolle. Sich ihnen ungeprüft und opportunistisch »anhängen« zu wollen, führt jedoch in die Irre. Wo immer sich Wut einspannen lässt in die Diskriminierung und Verfolgung von Minderheiten und die Stärkung von Herrschaftsverhältnissen, sind Widerspruch und Widerstand gefordert. Entscheidend ist, ob und in welcher Weise das Auseinanderdriften der Gesellschaft selbst zum Gegenstand der politischen Auseinandersetzung gemacht wird sowie ob und welche Allianzen dabei gebildet werden können, die sich dem Auseinanderdriften widersetzen.

#### 4. Ansatzpunkte für Gegenwehr gegen das Auseinanderdriften der Gesellschaft

In dieser Hinsicht folgt für mich aus den vorausgegangenen Ausführungen dreierlei. Erstens: An der Bedeutung von Gerechtigkeitsansprüchen und impliziter Gesellschaftsverträge in sozialen Kämpfen wird deutlich, dass Klassenfragen immer wesentlich mit gesellschaftlichen Beteiligungs- und Teilhabefragen verbunden sind – und umgekehrt, dass Ansprüche auf Teilhabe die Ungleichheit von Klassenverhältnissen in Rechnung stellen müssen. Gerade deshalb gilt es, in der auseinanderdriftenden Gesellschaft die Debatte darauf zu lenken, in welcher Gesellschaft man leben will. Faktisch wird die Auseinandersetzung darüber längst geführt. Die herrschende Seite will »Zusammenhalt« im Rahmen eines immer unhaltbarer werdenden Status quo, die Rechte will die völkisch-exklusive Gemeinschaft.

Zweitens: Der Neoliberalismus verspricht Freiheit, betreibt aber die Unterwerfung der vereinzelt Einzelnen unter die Zwänge der Märkte und derer, die am Markt die Macht haben; er fordert Eigeninitiative, verhindert aber die Selbstbestimmung der Individuen als Teilen des politischen Gemeinwesens. Das gilt für die Arbeitsverhältnisse ebenso wie für die übergreifenden gesellschaftlichen Verhältnisse. Immer wieder wenden sich die aufgezwungenen Formen von Eigenverantwortung unter Bedingungen, die die Individuen gar nicht kontrollieren können, gegen die Individuen selbst und stoßen bei ihnen auf widerständige Ansprüche auf ein selbstbestimmtes Leben. Das macht sich am stärksten in den Zonen der Verwundbarkeit und der Exklusion bemerkbar, aber auch bereits in der Zone der Integration, trotz aller Unterschiede in der sozialen Zusammensetzung und den Widerstandskräften zwischen ihnen. Das schafft Möglichkeiten für Allianzen.

Selbstbestimmtes Leben ist eine Zumutung.<sup>8</sup> Es setzt grundlegende Gleichheiten, Schutz vor Marktabhängigkeit und Kapitalmacht (somit, positiv gewendet, soziale Rechte und Sozialeigentum in verschiedenen Formen) und substantielle Demokratie voraus.<sup>9</sup> Wer sie erkämpfen will, wird ein *uphill battle* gegen massive Widerstände führen müssen. Aber er und sie kann dabei an den aufgezeigten Widersprüchen und Konflikten der auseinanderdriftenden Gesellschaft ansetzen.

Drittens: Das Auseinanderdriften findet in einer »Lohnarbeitsgesellschaft« statt, um Castels Begriff aufzunehmen, in einer Gesellschaft also, in der nach dem Zweiten Weltkrieg das Lohnarbeitsverhältnis in unterschiedlichen Ausprägungen verallgemeinert wurde. An den Lohnarbeitsverhältnissen und ihrer direkten wie indirekten Verbindung mit sozialen Rechten greift die selektive soziale Entsicherung an. Deshalb kommt der Arbeit und den Machtverhältnissen im Lohnarbeitsverhältnis noch immer eine entscheidende Bedeutung für die theoretische und praktische Kritik der auseinanderdriftenden Gesellschaft zu.<sup>10</sup>

## 5. Nachtrag

Seit dieser Text verfasst wurde, der meinem Vortrag im Kolloquium »Arbeit und Zusammenhalt« zugrunde lag, hat sich die in ihm angesprochenen Problematik noch äußerst verschärft. Der russische Überfall auf die Ukraine und die von der Bundesregierung als Antwort ausgerufene »Zeitenwende« hatte einen scharfen Kurswechsel in der Verteilung der Finanzmittel zur Folge: ein massives Aufrüstungsprogramm, einschließlich eines Sondervermögens von 100 Milliarden Euro, das, wie die Schuldenbremse, in der Verfassung verankert wurde, um eben diese Schuldenbremse zu umgehen, sie in allen anderen Bereichen aber wieder einsetzen zu können. Die »Zeitenwende« umgesetzt bedeutet: Aufrüstung wird zum Verfassungsgebot, die soziale Zukunftssicherung hingegen wird als dispo-nible Verfügungsmasse behandelt. Das wird deutlich an starken Abstrichen unter anderem an der im Koalitionsvertrag vereinbarten Kindergrundsicherung. Umverteilung über Steuerprogression bleibt tabu.

Es schien vor diesem Krieg, dass die Politik, der politische Wille, bei der Gesellschaft angekommen ist: Die Arbeit der Bevölkerung geriet in den Blick, so zum Beispiel die Arbeit der Pflegekräfte. Aber alles das ist aus dem politischen Willen

---

<sup>8</sup> Ich greife hier eine Formulierung von Hassan Givsan auf.

<sup>9</sup> Ausführlicher hierzu Kronauer 2020: 195–207.

<sup>10</sup> Daher meine Kritik am bedingungslosen Grundeinkommen, verbunden mit dem Vorschlag zu einer neuerlichen Debatte über ein Recht auf Arbeit (siehe Kronauer 2020: 165–182).

wieder ausradiert. Freilich ist der Schrei nach »Fachkräften« laut. Das berührt jedoch nicht das zuvor Gesagte.

Sodann: Die Herkulesaufgabe der Abkehr von fossilen Energieträgern soll und muss beschleunigt werden. Wie aber steht es dabei um die Verteilung der Lasten auf eine Bevölkerung, in der »die wohlhabendsten zehn Prozent aller Haushalte mit 34 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalenten im Jahr fast sechsmal so viele Treibhausgase [emittieren] wie die gesamte ärmere Hälfte der deutschen Bevölkerung (5,9 Tonnen) zusammen« (Neckel 2023: 48)?

Die Zuspitzung der Problematik und die in diesem Zusammenhang bereits getroffenen Entscheidungen tangieren alle das Auseinanderdriften der Gesellschaft. Sie haben alle das Potenzial, neue Bruchstellen des impliziten Gesellschaftsvertrags zu erzeugen oder bereits bestehende zu vertiefen.

## Literatur

- Allmendinger, Jutta/Jahn, Kerstin/Promberger, Markus/Schels, Brigitte/Stuth, Stefan (2018), »Prekäre Beschäftigung und unsichere Haushaltslagen im Lebensverlauf: Gibt es in Deutschland ein verfestigtes Prekariat?«, *WSI-Mitteilungen*, Jg. 71, H. 4, S. 259–269.
- Bauman, Zygmunt (2016), *Die Angst vor den anderen. Ein Essay über Migration und Panikmache*, Berlin.
- Bergmann, Joachim/Brandt, Gerhard/Körber, Klaus/Mohl, Ernst Theodor/Offe, Claus (1969), »Herrschaft, Klassenverhältnis und Schichtung«, in: Theodor W. Adorno (Hg.), *Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft?* Verhandlungen des 16. Deutschen Soziologentages in Frankfurt am Main 1968, Stuttgart, S. 76–87
- Böhnke, Petra (2010), »Ungleiche Verteilung politischer und zivilgesellschaftlicher Partizipation«, *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ)*, Bonn, online: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/33571/ungleiche-verteilung-politischer-und-zivilgesellschaftlicher-partizipation/> [12.1.2024].
- Böhnke, Petra/Link, Sebastian (2018), »Armut, soziale Netzwerke und Partizipation«, in: Petra Böhnke/Jörg Dittmann/Jan Goebel (Hg.), *Handbuch Armut*, Opladen/Toronto, S. 247–257.
- Castel, Robert (2000), *Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit*, Konstanz.
- Chamayou, Grégoire (2019), *Die unregierbare Gesellschaft. Eine Genealogie des autoritären Liberalismus*, Berlin.
- Dubet, François (2008), *Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz*, Hamburg.
- Fassin, Didier/Defossez, Anne-Claire (2019), »An Improbable Movement? Macron's France and the Rise of the Gilets Jaunes«, *New Left Review* 115, S. 77–92.
- FAZ (2003), »Gewerkschaften in die Knie gezwungen«, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 9.7.2003, S. 12, online: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/gewerkschaften-in-die-knie-gezwungen-1115067.html#:~:text=Als%20Gro%C3%9Fbritannien%20Wirtschaft%20in%20den,in%20die%20Knie%20zu%20zwingen> [12.8.2023].

- Fernsebn-Kokert, Bettina/Osztovcics, Walter (2018), »Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Jeder will eine Insel sein«, *Zeit Online*, 15.1.2018, online: <https://www.zeit.de/2018/03/gesellschaftlicher-zusammenhalt-europa-studie-wir-und-die-anderen> [6.1.2020].
- Forst, Rainer (2020), »Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Zur Analyse eines sperrigen Begriffs«, in: Nicole Deitelhoff/Olaf Groh-Samberg/Matthias Middell (Hg.), *Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Ein interdisziplinärer Dialog*, Frankfurt/New York, S. 41–53.
- Goebel, Jan/Krause, Peter (2021), »Einkommensentwicklung – Verteilung, Angleichung, Armut und Dynamik«, in: *Datenreport 2021*, Bonn, S. 229–244, online: <http://www.gbv.de/dms/maecenata/1750939096.pdf> [12.1.2024].
- Green, Andy/Janmaat, Jan Germen (2011), *Regimes of Social Cohesion. Societies and the Crisis of Globalization*, Houndmills/Basingstoke/Hampshire/New York.
- Groh-Samberg, Olaf (2009), *Armut, soziale Ausgrenzung und Klassenstruktur*, Wiesbaden.
- Hartmann, Michael (2018), *Die Abgehobenen. Wie die Eliten die Demokratie gefährden*, Frankfurt/New York.
- Kronauer, Martin (2020), *Kritik der auseinanderdriftenden Gesellschaft*, Frankfurt/New York.
- (2022), »Welcher Zusammenhalt? Zur Kritik der auseinanderdriftenden Gesellschaft«, *Widersprüche* 163, S. 13–28.
- Ludwig-Mayerhofer, Wolfgang (2021), »Arbeitslosigkeit und soziale Ausschließung«, in: Anhorn, Roland/Stehr, Johannes (Hg.), *Handbuch Soziale Ausschließung und Soziale Arbeit*, Band 1, Wiesbaden, S. 465–487.
- Moore, Barrington (1987), *Ungerechtigkeit. Die sozialen Ursachen von Unterordnung und Widerstand*, Frankfurt a. M.
- Neckel, Sighard (2023), »Zerstörerischer Reichtum. Wie eine globale Verschmutzerelite das Klima ruiniert«, *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Jg. 68, H. 4, S. 47–56.
- Neckel, Sighard/Hofstätter, Lukas/Hohmann, Marco (2018), *Die globale Finanzklasse. Business, Karriere, Kultur in Frankfurt und Sydney*, Frankfurt/New York.
- Offe, Claus (1999), »How Can We Trust Our Fellow Citizens?«, in: Warren, Mark E. (Hg.), *Democracy and Trust*, Cambridge, S. 42–87.
- Rosanvallon, Pierre (2013), *Die Gesellschaft der Gleichen*, Hamburg.
- Schröder, Carsten/Bartels, Charlotte/Göbler, Konstantin/Grabka, Markus M./König, Johannes (2020), »MillionärInnen unter dem Mikroskop: Datenlücke bei sehr hohen Vermögen geschlossen – Konzentration höher als bisher ausgewiesen«, *DIW Wochenbericht*, Jg. 87, H. 29, S. 511–521.
- Schröder, Hans-Christoph (2010), *Englische Geschichte*, 6. aktualisierte Auflage, München.
- Statistisches Bundesamt (2021), *Datenreport 2021*, Bonn, online: [https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Service/Statistik-Campus/Datenreport/Downloads/datenreport-2021.pdf?__blob=publicationFile) [12.1.2024].
- Thatcher, Margaret (1987), »Aids, education and the year 2000!«, Interview mit der Zeitschrift *Woman's Own* vom 23. September 1987, online: <https://www.margarethatcher.org/document/106689> [6.1.2020].
- Thompson, Edward P. (1980), *Plebeische Kultur und moralische Ökonomie. Aufsätze zur englischen Sozialgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts*, Frankfurt/Berlin/Wien.
- Tooze, Adam (2021): *Die Welt im Lockdown. Die globale Krise und ihre Folgen*, München.
- Tullius, Knut/Wolf, Harald (2016): »Moderne Arbeitsmoral: Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche von Erwerbstätigen heute«, *WSI-Mitteilungen*, Jg. 69, H. 7, S. 493–502.



# Wie viel (und welchen) wirtschaftlichen Wettbewerb verträgt der demokratische Zusammenhalt?<sup>1</sup>

*Lisa Herzog*

## Abstract

Dieser Aufsatz fragt nach dem Verhältnis zwischen Wettbewerbsstrukturen in zwei gesellschaftlichen Sphären, der politischen und der wirtschaftlichen, und argumentiert, dass eine zentrale Leitfrage für die Regulierung wirtschaftlichen Wettbewerbs sein muss, wie sich dieser auf die Bedingungen für demokratischen Wettbewerb auswirkt. Ich unterscheide drei Dimensionen demokratischer Gesellschaften, die für das Funktionieren demokratischen Wettbewerbs von Bedeutung sind: wirtschaftliche, soziale und kulturelle Bedingungen. Wirtschaftliche Bedingungen betreffen die Notwendigkeit, sozio-ökonomische Ungleichheit auf ein Maß zu begrenzen, das mit einem gut funktionierenden demokratischen Wettbewerb vereinbar ist. Soziale Bedingungen betreffen die Organisation des alltäglichen Lebens von Bürger:innen auf eine Art und Weise, die ein hinreichendes Maß an sozialem Zusammenhalt stiften kann. Die kulturellen Bedingungen betreffen die Aufrechterhaltung gesellschaftlicher Normen und eines Selbstverständnisses der Bürger:innen in einer Demokratie, die friedliche demokratische Machtübergänge und Zusammenarbeit über politische Lager hinweg ermöglichen. Aus der Perspektive eines demokratischen »Primats der Politik« muss wirtschaftlicher Wettbewerb so geregelt werden, dass in allen drei Dimensionen die Bedingungen der Möglichkeit eines gut funktionierenden demokratischen Wettbewerbs gewährleistet sind.

*Keywords: Wettbewerb; Demokratie; sozio-ökonomische Ungleichheit; sozialer Zusammenhalt; Primat der Politik*

---

<sup>1</sup> Eine englische Version dieses Beitrags ist in Vorbereitung für den Sammelband *Democracy and Competition: Rethinking the forms, purposes, and values of competition in democracy*, herausgegeben von Alfred Moore und Samuel Bagg (2024).

Wettbewerb, allgemein verstanden als das Streben mehrerer Akteure nach Zielen, die nicht gleichzeitig erreicht werden können und deswegen Antagonismus zwischen ihnen erzeugen (Kohn 1986: 4), ist ein Schlüsselbegriff in den Wirtschaftswissenschaften, der Politikwissenschaft und der politischen Philosophie – allerdings mit unterschiedlichen Bewertungen.<sup>2</sup> Während in der Ökonomie der Fokus oft auf den effizienzsteigernden, und deshalb positiv bewerteten Folgen wirtschaftlichen Wettbewerbs liegt, finden sich in der politischen Philosophie und insbesondere in der kritischen Theorie weitaus skeptischere Stimmen, die besonders das Eindringen des Wettbewerbs in unterschiedliche Gesellschaftsbereiche, zum Beispiel Bildung und Forschung, thematisieren (Kohn 1986; Hussain 2020). Die Demokratietheorie dagegen beschäftigt sich mit der Rolle des demokratischen Wettbewerbs zwischen Parteien und Politiker:innen, mit mehr oder weniger stark an der Ökonomie orientierten Methodologien (z. B. Downs 1957). Unterschiedliche Disziplinen bearbeiten – und bewerten – das Thema »Wettbewerb« also in erster Linie in Bezug auf die jeweils von ihnen bevorzugt untersuchte gesellschaftliche Sphäre.<sup>3</sup>

Dagegen wird viel seltener gefragt, wie sich Wettbewerb in einem gesellschaftlichen Bereich auf die Bedingungen der Möglichkeit des Wettbewerbs in anderen Bereichen der Gesellschaft auswirkt.<sup>4</sup> Dies ist das Ziel dieses Aufsatzes: Er fragt, wie sich wirtschaftlicher Wettbewerb<sup>5</sup> auf die Bedingungen der Möglichkeit demokratischen Wettbewerbs auswirkt, und welche Regulierungsimperative sich umgekehrt ergeben, wenn man letzteren dauerhaft stabilisieren möchte. Die Legitimität demokratischen Wettbewerbs – als dem institutionell eingehegten Werben um öffentliche Aufmerksamkeit, die überzeugenderen Argumente und letztlich Wähler:innenstimmen sowie legitime Entscheidungsmacht – setze ich dabei voraus, als Form des Umgangs mit politischen Konflikten in pluralistischen Gesellschaften, die das Postulat der moralischen Gleichheit aller Bürger:innen ernst nimmt (z. B. Christiano 2008).

2 »Wettbewerb« und »Konkurrenz« und die entsprechenden Ableitungen verwende ich im Folgenden synonym.

3 Ich setze dabei ein Bild unterschiedlicher gesellschaftlicher Sphären mit verschiedenen Funktionslogiken voraus, wie zum Beispiel von Walzer (1983) dargelegt.

4 In gewisser Weise kann die berühmte Habermas'sche Figur (1981) von einer Kolonialisierung der Lebenswelt durch das »System« auf diese Weise gelesen werden; siehe zur Auseinandersetzung damit – insbesondere in Bezug auf die Arbeitswelt – auch Herzog (2021).

5 Mit der Fokussierung auf Wettbewerb soll – gerade nicht! – impliziert werden, dass dies das einzige mögliche Ordnungsprinzip in der wirtschaftlichen Sphäre sei. Aus Gründen der Fokussierung konzentriere ich mich auf wirtschaftlichen und demokratischen Wettbewerb, ohne die Frage zu beantworten, inwieweit die aus demokratietheoretischer Sicht anzustrebende Regulierung von Wettbewerb innerhalb eines Systems möglich wäre, das noch als »Kapitalismus« im traditionellen Sinne verstanden werden könnte.

Demokratie benötigt bestimmte Formen des Wettbewerbs, um gut zu funktionieren und aus dem Pluralismus an Werten und Lebensformen moderner Gesellschaften konstruktive Kompromisse formen zu können. Eine Minimalanforderung, die auch »realistische« Demokratietheorien (z. B. Schumpeter 1942) akzeptieren, ist, dass die in demokratischen Verfahren unterlegenen Individuen und Parteien bereit sind, ihre Niederlagen einzugestehen. Darüber hinaus müssen gegnerische Parteien häufig auch nach Wahlen zusammenarbeiten, zum Beispiel bei der Besetzung bestimmter öffentlicher Ämter, was ein gewisses Maß an Fairness im Umgang miteinander erfordert. Anspruchsvollere Demokratietheorien, wie deliberative oder partizipative Ansätze (z. B. Habermas 1992; Pateman 1970), verlangen auch bei der Argumentation im öffentlichen Diskurs oder bei der Bereitstellung von Partizipationsmöglichkeiten – insofern in diesen Bereichen kompetitive Elemente vorliegen – *Fair Play*. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Formen von Wettbewerb gut funktionieren, hängt von bestimmten wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedingungen ab. Diese Bedingungen beschreiben eher Tendenzen – »wenn x der Fall ist, dann funktioniert der demokratische Wettbewerb tendenziell besser« – als strikt logische Bedingungen ohne jegliche Ausnahmen. Mithilfe sozialwissenschaftlicher Forschung und historischer Beispiele lassen sich diese Tendenzen jedoch hinreichend gut verstehen, um daraus Schlussfolgerungen für die Vereinbarkeit mit einem gut funktionierenden demokratischen Wettbewerb zu ziehen.

Die Argumente, die ich diskutiere, sind theoretische Hypothesen, die durch weitere sozialwissenschaftliche Forschung genauer untersucht werden können. Mit ihnen versuche ich, das weitverbreitete Unbehagen über eine zu stark durch Konkurrenz strukturierte Gesellschaft konkreter zu fassen und unterschiedliche Mechanismen zu unterscheiden, auch im Hinblick auf mögliche regulatorische Maßnahmen. Ein zentrales Ergebnis wird dabei lauten, dass die Diagnose eines »zu viel« an wirtschaftlichem Wettbewerb sich zwar untermauern lässt, jedoch in manchen Bereichen die Gefahren für den demokratischen Wettbewerb derzeit von einem »zu wenig« an wirtschaftlicher Konkurrenz ausgehen. Allerdings ist die Konzeptionalisierung von »zu viel« versus »hinreichend wenig« wirtschaftlichem Wettbewerb selbst stark vereinfacht, nicht zuletzt, weil es unterschiedliche Akteure sind, die in verschiedenen Sphären miteinander konkurrieren.

Ich werde argumentieren, dass man mindestens drei Dimensionen demokratischer Gesellschaften unterscheiden kann, die für das Funktionieren des demokratischen Wettbewerbs von Bedeutung sind und daher den Ausgangspunkt für Überlegungen zur Regulierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs bilden können: wirtschaftliche, soziale und kulturelle Bedingungen. Anhand dieses – immer noch sehr stark abstrahierten – Schemas lässt sich aufzeigen,

dass das Verhältnis von wirtschaftlichem und demokratischem Wettbewerb komplexer ist, als man auf den ersten Blick annehmen könnte.

*Wirtschaftliche Bedingungen* betreffen die Notwendigkeit, die sozio-ökonomische Ungleichheit auf ein Maß zu begrenzen, das mit einem gut funktionierenden demokratischen Wettbewerb vereinbar ist. Aus dieser Perspektive jedoch lässt sich in einigen Bereichen eher die Forderung nach *mehr* Wettbewerb ableiten, um die Macht von monopolistischen Firmen, deren Eigentümer:innen und anderen mächtigen Wirtschaftsakteuren einzuhegen. *Soziale Bedingungen* betreffen die Organisation des täglichen Lebens von Bürger:innen auf eine Weise, die genügend sozialen Zusammenhalt zwischen ihnen erzeugen kann. Was genau darunter zu verstehen ist, unterscheidet sich je nach Demokratieverständnis, doch kein Demokratieverständnis kann darauf vollständig verzichten. *Kulturelle Bedingungen* schließlich betreffen die gesellschaftlichen Normen und das Selbstverständnis der Bürger:innen einer Demokratie, die friedliche demokratische Machtübergänge und Zusammenarbeit ermöglichen müssen.

Mein Fokus liegt auf »wirtschaftlichem Wettbewerb« im Allgemeinen. Auf dieser recht abstrakten Ebene entwickle ich einen analytischen Rahmen, der sich auch auf konkreteren Ebenen anwenden lässt, zum Beispiel auf die Frage, welche Arten und welche Intensität von Wettbewerb im Medien- oder Schulsystem mit einem gut funktionierenden demokratischen Wettbewerb vereinbar sind. Für jede der drei Bedingungen demokratischen Wettbewerbs, auf die ich mich konzentriere, beschreibe ich, welche Rolle sie sowohl in minimalistischen als auch in anspruchsvolleren Demokratiekonzeptionen spielen.

Meine Perspektive ist die des institutionellen Designs, die vom »Primat der Demokratie« (Berman 2006) in dem Sinne ausgeht, dass demokratische Gesetzgebung im Prinzip die Regeln des wirtschaftlichen Wettbewerbs festlegen kann. Dies mag manchen Leser:innen, insbesondere aus dem marxistischen Lager, naiv vorkommen, vor allem angesichts eines globalisierten Wirtschaftssystems, dessen Einhegung durch nationale demokratische Politik utopisch erscheinen mag. Vergleichende Analysen aus der politischen Ökonomie zeigen jedoch erhebliche Unterschiede im Umgang demokratischer Länder mit wirtschaftlichem Wettbewerb und ihren institutionellen Antworten auf wirtschaftliche Ungleichheit und Unsicherheit, trotz einer stark globalisierten Wirtschaft (z. B. Iversen/Soskice 2019). Manche Länder stellen sich wirtschaftlichen Tendenzen bewusst entgegen und tragen dadurch auch zur Stabilisierung ihrer demokratischen Systeme bei, weil beispielsweise geringere wirtschaftliche Unsicherheit zu einer geringeren Ausprägung demokratiefeindlicher politischer Kräfte führt (z. B.

Vlandas/Halikiopoulou 2019).<sup>6</sup> Andere Länder, die dies nicht tun, haben dadurch wahrscheinlich dazu beigetragen, die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Voraussetzungen ihrer demokratischen Systeme so weit auszuhöhlen, dass eine Re-Regulierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs kaum möglich erscheint – zumindest in den Augen derjenigen Kommentator:innen, die hier den Zustand der »Postdemokratie« sehen (Crouch 2008). Wo dies der Fall ist, kann meine Analyse eher diagnostisch als präskriptiv gelesen werden, ohne direkt ein Rezept dafür liefern zu können, wie ein »postdemokratischer« Zustand überwunden werden könnte.

Einige weitere Vorbemerkungen zur Klärung. Zum einen gehe ich davon aus, dass ein gewisses Maß an Konkurrenz in menschlichen Gesellschaften angesichts von natürlichen Knappheiten (und sei es nur für relative Positionen) zwar unvermeidlich ist, dies jedoch wahrscheinlich in weit weniger Bereichen der Fall ist, als häufig angenommen wird. Im »neoliberalen« Zeitgeist der letzten Jahrzehnte wurden die Vorteile wettbewerblicher Strukturen zu sehr betont, und ihre Nachteile nicht hinreichend ernst genommen (siehe auch Kohn 1986). Außerdem können fast alle Formen des Wettbewerbs unterschiedlich ausgestaltet werden, je nach dem formalen Regelwerk und der informellen Kultur, innerhalb derer sie stattfinden. Letztere lässt sich kaum direkt »regulieren«, hängt jedoch oft ebenfalls von den vorherrschenden Regeln ab; beispielsweise ist es unwahrscheinlich, dass sich eine Kultur des *Fair Play* in Kontexten entwickelt, in denen es keinerlei Regeln und Sanktionsmechanismen zur Verhinderung unfairen Verhaltens unter Konkurrenten:innen gibt.

Zum anderen werde ich nicht explizit auf Formen des unfairen oder unlauteren Wettbewerbs eingehen. Diese haben oft verheerende Wirkungen, deren moralische Bewertung eindeutig ist und auch von Befürworter:innen des Wettbewerbs geteilt wird (was natürlich nicht bedeutet, dass die Bekämpfung in der Praxis einfach wäre).

Ich gehe – vielleicht stark kontrafaktisch – davon aus, dass die zu analysierenden Formen des wirtschaftlichen Wettbewerbs »funktional« in dem Sinne sind, dass die Teilnehmenden nicht systematisch gegen die Regeln verstoßen. Ich möchte aufzeigen, dass *auch* in diesen Fällen Auswirkungen auf der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Ebene möglich sind, die die Bedingungen der Möglichkeit eines gut funktionierenden demokratischen Wettbewerbs gefährden. Wer denkt, dass »fairer« Wettbewerb ein Oxymoron ist oder dass Wettbewerb immer in unfaire Formen ausartet, hat noch stärkere Gründe, sich

---

<sup>6</sup> Dennoch bleibt die Regulierung auf der internationalen Ebene eine Herausforderung, deren Schwierigkeit nicht bestritten werden soll. Aus Platzgründen kann ich jedoch nicht näher auf dieses Problem eingehen.

gegen wettbewerbliche Strukturen zu stellen (allerdings stellt sich für diese Position die Frage, wie Demokratie – mit dem ihr inhärenten *politischen* Wettbewerb – konsistent gedacht werden kann).

Im Folgenden werde ich genauer ausbuchstabieren, wie sich aus den Bedingungen der Möglichkeit demokratischen Wettbewerbs Schlussfolgerungen bezüglich der Strukturierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs in einer Gesellschaft ableiten lassen, gegliedert nach den Dimensionen wirtschaftlicher, sozialer, und kultureller Mechanismen. Anschließend gehe ich, um das gezeichnete Bild weiter zu konturieren, auf verschiedene Einwände ein, die sich gegen die hier vorgelegte Perspektive vorbringen lassen können.

## 1. Demokratische Gründe für die Regulierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs I: Sozio-ökonomische Ungleichheit

Die Prämisse dieses Arguments ist, dass das Funktionieren demokratischen Wettbewerbs verlangt, dass die sozio-ökonomische Ungleichheit in einem Land nicht allzu groß wird (z. B. Malleson 2023). Wenn die materielle Ungleichheit über einen bestimmten Punkt hinausgeht, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass reiche Individuen ihre Ressourcen in übermäßigen gesellschaftlichen und politischen Einfluss umwandeln können, während der Rest der Bevölkerung diese Möglichkeit nicht hat. Dabei muss es sich nicht um den direkten »Kauf« von Politiker:innen handeln, es kann auch um die Kontrolle der Medien, die finanzielle Unterstützung bestimmter politischer Richtungen oder die Einflussnahme auf Schulen, Universitäten oder zivilgesellschaftliche Organisationen gehen. Zudem kann ein hohes Maß an sozio-ökonomischer Ungleichheit zur Herausbildung unterschiedlicher sozialer Klassen führen, deren Grenzen sich so sehr verfestigen, dass Angehörige der unteren Schichten kaum noch Chancen haben, sich in die Politik einzubringen. Die empirische Forschung zeigt klar, dass Menschen, die um die Sicherung ihrer ökonomischen Existenz kämpfen müssen, wenig Zeit und Energie haben, um sich an demokratischen Aktivitäten zu beteiligen (Carnes 2013; 2018). Wenn immer mehr Menschen in wirtschaftliche Positionen geraten, die es ihnen kaum ermöglichen, ihre Grundbedürfnisse zu decken (oder sie einen derartigen Absturz fürchten, auch wenn sie noch nicht von ihm betroffen sind), besteht außerdem die Gefahr, dass die Legitimität des wirtschaftlichen und politischen Systems als Ganzem an Kraft verliert. Das wiederum kann gefährliche Formen des Populismus hervorrufen, die das demokratische System schwächen.

Wenn dieses Bild in groben Linien zutrifft, dann haben all diejenigen, die die Demokratie verteidigen wollen, Grund zur Sorge hinsichtlich wachsender sozio-

ökonomischer Ungleichheit. Je nach ihrem Demokratieverständnis werden sie die Grenze jedoch anders ziehen. »Realistische« Demokratietheoretiker:innen in der Tradition Schumpeters halten die Existenz von »Eliten« für unvermeidlich und tolerieren daher wahrscheinlich ein höheres Maß an Ungleichheit. Aber auch sie müssen davon ausgehen, dass alle Bürger:innen politische Präferenzen ausbilden und an Wahlen teilnehmen können, was voraussetzt, dass sie oberhalb einer bestimmten – wenn vielleicht auch niedrig angesetzten – Armutsschwelle liegen. Am oberen Ende der materiellen Verteilung müssen abgewählte Mitglieder der Elite bereit sein, ihre Machtposition an andere gewählte Mitglieder der Elite abzugeben; auch das kann, wenn die Ungleichheit sehr groß wird, unwahrscheinlicher werden. Daher sollte man selbst aus der Perspektive eines minimalistischen Demokratieverständnisses die Herausforderungen immer größer werdender sozio-ökonomischer Ungleichheit ernst nehmen, wie es einige »realistische« Demokratietheoretiker:innen auch tun (z. B. Achen/Bartels 2016, 325).

Demokratietheoretiker:innen mit anspruchsvolleren Vorstellungen, zum Beispiel deliberativen oder partizipativen Ansätzen, dürften die Grenzen zulässiger materieller Ungleichheit enger ziehen, die mit dem Funktionieren demokratischen Wettbewerbs kompatibel sind. Sie sehen das soziale Minimum nicht erst dort, wo es unwahrscheinlich wird, dass Einzelne sich an Wahlen beteiligen oder der soziale Friede in Gefahr ist, sondern schon an dem Punkt, an dem die Beteiligung an politischen Debatten und zivilgesellschaftlichen Aktivitäten unwahrscheinlich wird. Die demokratische Beteiligung und damit auch der demokratische Wettbewerb sind schon jetzt zugunsten ökonomisch privilegierterer Schichten verzerrt (siehe z. B. Schlozman u. a. 2012; Weeks 2013). Studien aus den USA zeigen, dass Menschen aus der Arbeiterklasse kaum für politische Ämter kandidieren, weil sie sich die für Wahlkämpfe nötige Auszeit von ihren Jobs nicht leisten können (Carnes 2018). Und auch in Deutschland wird der Bundestag von Akademiker:innen beherrscht (Weigel 2020). Auch das obere Ende der materiellen Verteilung bereitet aus Sicht dieser Demokratietheorien Anlass zur Sorge: Je reicher die Reichen, desto schwieriger ist es, allen Bürger:innen gleiche Chancen zu geben, sich am öffentlichen Diskurs zu beteiligen und Themen auf die politische Agenda zu setzen (z. B. Robeyns 2022: 8).

Es geht hier wohlgermerkt *nicht* um Gerechtigkeitsargumente, wie zum Beispiel John Rawls' berühmtes Differenzprinzip, demzufolge Ungleichheiten in gerechten Gesellschaften nur dann zulässig sind, wenn die am schlechtesten gestellte Gruppe durch sie bessergestellt wird (Rawls 1979). Es geht vielmehr, um weiterhin mit Rawls zu sprechen, um den fairen Wert der politischen Freiheiten, die allen Bürger:innen zustehen (Wenar 2021), und der gefährdet wird, wenn die sozio-ökonomische Ungleichheit zu groß wird. In der Rawls'schen Logik werden gleiche politische Freiheiten im ersten Prinzip der Gerechtigkeit garantiert,

das lexikalischen Vorrang vor dem zweiten Prinzip hat, welches Differenzprinzip und Chancengleichheit umfasst. Beide zusammen schränken die zulässige sozio-ökonomische Ungleichheit ein, und es ist *a priori* nicht klar, welches von ihnen anspruchsvoller ist. Es kann durchaus sein, dass in bestimmten Konstellationen das Gebot des gleichen Wertes politischer Freiheiten ein geringeres Maß an Ungleichheit zulässt, als das Differenzprinzip rechtfertigen würde.

Eine entscheidende Frage für den Umgang von Demokratien mit sozio-ökonomischer Ungleichheit ist, wie gut es gelingt, den Einfluss von Geld in verschiedenen gesellschaftlichen Sphären zu verhindern: in der Politik selbst, aber – je nach theoretischem Ansatz – auch in anderen Sphären, zum Beispiel dem Rechtssystem oder dem öffentlichen Diskurs. Von Michael Walzer stammt der Satz, dass die »Moral des Basars in den Basar« gehöre und der Basar »nicht die ganze Stadt« sei (Walzer 2006: 169). Aber ob es möglich ist, die wirtschaftliche Logik darauf zu beschränken und dadurch die Eigenlogik anderer sozialer Sphären zu bewahren, hängt stark von den institutionellen und kulturellen Rahmenbedingungen ab, die bestimmen, was käuflich ist und was nicht. In Bezug auf den direkt politischen Bereich sind Regeln zur Wahlkampffinanzierung und zur Zulässigkeit und Höhe politische Spenden Schlüsselfaktoren, aber auch in anderen Bereichen spielt das institutionelle Rahmenwerk eine zentrale Rolle.

Wenn beispielsweise qualitativ hochwertiger juristischer Beistand als Gut auf dem Markt gehandelt wird – und somit für diejenigen mit höherer Kaufkraft leichter zugänglich ist – wirft das massive Fragen darüber auf, inwieweit das Rechtssystem nicht ebenfalls einer »Basarmoral« gehorcht – eine Situation, die anders aussieht, wenn zum Beispiel gut ausgebildete Pflichtverteidiger:innen für alle Beteiligten an rechtlichen Konflikten zur Verfügung stehen (siehe Agmon 2021). Wenn Güter wie Gesundheitsversorgung, Bildung, oder öffentliche Räume über Märkte bereitgestellt werden, wird der Einfluss privaten Gelds und damit sozio-ökonomischer Ungleichheit, auch in diesen Bereichen spürbar – und beeinflusst wiederum indirekt die Chancen der Einzelnen im politischen System.

Je besser Geldzuflüsse in das politische System und in andere gesellschaftliche Bereiche, die für die Stabilität und Qualität der Demokratie von Bedeutung sind, blockiert werden können, sodass ihre inhärente Gleichheitslogik (oder ihre Verteilungslogik nach anderen Prinzipien) trotz sozio-ökonomischer Ungleichheit erhalten bleibt, desto mehr Ungleichheit kann eine demokratische Gesellschaft tolerieren. Aber der Aufbau von Blockademechanismen dürfte immer schwieriger werden, je größer die sozio-ökonomische Ungleichheit wird. Es stellt sich dann die Frage, ob nicht eine generelle Begrenzung letzterer institutionell besser zu gewährleisten ist, als die Suche nach immer weiteren Maßnahmen, um Geld

aus Bereichen der Gesellschaft herauszuhalten, in die es aus demokratietheoretischer Sicht nicht gehört.

Was bedeutet all dies für die Regulierung wirtschaftlichen Wettbewerbs? Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass es bedeutet, dass der wirtschaftliche Wettbewerb begrenzt werden sollte. Schließlich führt unregulierter wirtschaftlicher Wettbewerb oft zu größerer Ungleichheit, in einer rücksichtslosen Sortierung der Teilnehmenden in »Gewinner:innen« und »Verlierer:innen«, oft in »Winner-takes-all«-Szenarien« (Frank/Cock 2010). »Winner-takes-all«-Phänomene waren in den letzten Jahrzehnten vielfach zu beobachten, mit Unternehmenszusammenschlüssen und der Bildung immer größerer Konglomerate mit enormer wirtschaftlicher Macht (z. B. Philippon 2019). Der Einfluss derartig großer Unternehmen auf die Politik ist oft massiv. Sie haben nicht nur »passive Macht« (Morris 2007: Kap. 13) in dem Sinne, dass die bloße Möglichkeit, dass sie beispielsweise ihren Hauptsitz (und die damit verbundenen Steuereinnahmen) in ein anderes Land verlegen, die Politik in Angst und Schrecken versetzt; sie profitieren oft auch von »Too-big-to-fail«-Mechanismen, bei denen Regierungen keine andere Möglichkeit sehen, als ihnen im Krisenfall Unterstützung anzubieten.

Interessanterweise entstehen jedoch derartig allmächtige Unternehmen in der Regel nicht, weil es zu viel, sondern weil es *zu wenig* wirtschaftlichen Wettbewerb gibt. Wirtschaftlicher Wettbewerb wurde oft als »Gegenmacht«-Mechanismus beschrieben, und in Lehrbuchmodellen des perfekten Wettbewerbs machen Unternehmen keine Gewinne, weil sie gezwungen sind, die Preise bis auf die Höhe der Grenzkosten zu senken. Wirtschaftlicher Wettbewerb kann und sollte aber nicht nur unter Effizienzgesichtspunkten betrachtet werden, sondern auch im Hinblick auf seine Auswirkungen auf wirtschaftliche Macht und sozio-ökonomische Ungleichheit (siehe Dietsch 2010). Es ist stark kontextabhängig, welche Auswirkungen unterschiedliche Wettbewerbsgrade in verschiedenen Branchen auf Verbraucher:innen, Arbeitnehmer:innen und Investor:innen haben, sodass es nahezu unmöglich ist, abstrakt ein »optimales« Maß an Wettbewerb zu bestimmen. Es scheint jedoch keine allzu gewagte Vermutung, dass gerade in der Technologiebranche in den letzten Jahren viel zu große Unternehmen mit zu viel Marktmacht und auch politischem Einfluss entstanden sind.

Ein mindestens so großes Problem wie die Bestimmung eines optimalen Grades an Konkurrenz in bestimmten Märkten ist jedoch, dass Wettbewerb in der Praxis durchgesetzt werden muss. Diese Durchsetzung war in den letzten Jahrzehnten vor allem in der angelsächsischen Welt lückenhaft (Philippon 2019), vor allem aufgrund der Doktrin der »umkämpften Märkte«, die behauptet, dass schon die reine *Möglichkeit* des Markteintritts eines Konkurrenten – nicht die tatsächliche Anwesenheit mehrerer Anbieter – Unternehmen zwingt, die Preise auf

die Grenzkosten zu senken (zum Hintergrund siehe z. B. Khan 2017). Durch den ausschließlichen Fokus auf Verbraucherpreise wurde die Frage wirtschaftlicher Macht und die mögliche Bedrohung der Demokratie durch sie vernachlässigt.

Die Notwendigkeit, sozio-ökonomische Ungleichheit zur Stabilisierung der Demokratie einzudämmen, erfordert also nicht die Abwesenheit von wirtschaftlichem Wettbewerb zwischen Unternehmen, sondern im Gegenteil eine Regulierung des Wettbewerbs, die dazu beiträgt, die Konzentration wirtschaftlicher Macht zu vermeiden. Dies kann auf verschiedene Weise geschehen: Dietsch (2010: 217) unterscheidet zwischen Verteilungsmechanismen über Steuern und Transfer (ex post), über die Verteilung von Anfangsbeständen (ex ante) und über Institutionen (prozedural). Der Wettbewerb zwischen *Unternehmen* kann dabei tendenziell eher als Instrument der Dezentralisierung von Macht eingesetzt werden, weil die negativen Effekte, die der Wettbewerb zwischen *Individuen* oft hat – und die ich noch diskutieren werde –, oft nicht zu befürchten sind, schließlich handelt es sich nicht um natürliche Personen, sondern um juristische Konstrukte, deren Rechte und Pflichten letztlich rein instrumentell nach ihrem gesellschaftlichen Beitrag zu bewerten sind.

Hier könnten Kritiker:innen einwenden, dass über die Regulierung wirtschaftlichen *Wettbewerbs* an sich damit noch nichts gesagt sei, – entscheidend sei, welche Maßnahmen insgesamt dazu dienen, das Maß sozio-ökonomischer Ungleichheit mit der langfristigen Stabilität demokratischen Wettbewerbs vereinbar zu halten. Vor allem durch Besteuerung und Umverteilung lasse sich Ungleichheit bekämpfen, und sie könnte theoretisch auch viel aggressiver, als dies derzeit der Fall ist, dafür eingesetzt werden, wirtschaftliche Machtkonzentration bei Unternehmen zu verhindern. Richtig an diesem Einwand ist, dass es möglich ist, durch Steuer- und Transfersysteme die sozio-ökonomische Ungleichheit zu reduzieren, wie die Erfahrungen in verschiedenen europäischen Ländern zeigen (z. B. Piketty 2016). Aber es gibt dennoch Gründe, aufgrund derer es hilfreich ist, auch die Wettbewerbsregulierung – und konkret: das Kartellrecht – aus einer demokratietheoretischen Perspektive heraus zu denken.

Ein erstes Argument betrifft Pfadabhängigkeiten und die Schwierigkeit von Regulierung, wenn ein bestimmtes Maß an sozio-ökonomischer Ungleichheit und Konzentration wirtschaftlicher Macht einmal überschritten ist. Es kann dann schwieriger werden, Ex-post-Regulierung einzuführen, weswegen Ex-ante-Regulierung auf lange Sicht wahrscheinlich stabiler ist. Ein zweites Argument betrifft die rein ökonomischen Vorteile kompetitiver Märkte und insbesondere der Möglichkeit des Markteintritts durch neue, innovative Unternehmen. Diese können im besten Fall dazu beitragen, dass echte Innovation stattfindet und die Preise für Verbraucher:innen niedrig gehalten werden, was zur empfundenen Legitimität des wirtschaftlichen Systems beitragen kann (Philippon 2019). Daher

kann es eine klügere Strategie sein, die Konzentration wirtschaftlicher Macht von Anfang an zu begrenzen, indem Wettbewerb gefördert wird, beispielsweise dadurch, dass größere Unternehmen daran gehindert werden, neue Konkurrenten aufzukaufen.

Allerdings gilt hier zu beachten, dass *zu starker* Wettbewerb und insbesondere die Kombination aus Wettbewerb und unzureichendem Schutz von Arbeitnehmer:innen ebenfalls problematische Auswirkungen auf die sozio-ökonomische Struktur einer Gesellschaft haben kann, weil der Wettbewerbsdruck dann oft an die schwächsten Glieder der Wertschöpfungskette – zum Beispiel scheinselfständige Vertragsarbeitende – weitergegeben wird. Dann kann nicht nur deren sozio-ökonomische Position geschwächt werden, sondern es sind auch negative Effekte auf der sozialen und kulturellen Ebene zu befürchten, wie ich sie noch beschreiben werde.

Insgesamt laufen diese Argumente auf den Vorschlag hinaus, wirtschaftlichen Wettbewerb gezielt so zu regulieren, dass er mit dem Maß an sozio-ökonomischer Ungleichheit, das demokratiethoretisch vertretbar erscheint, vereinbar ist und dabei insbesondere Wettbewerb *zwischen Unternehmen* als Instrument gegen Kapital- und Machtkonzentration anders zu bewerten als den Wettbewerb zwischen menschlichen Individuen. Im Zusammenspiel mit anderen Formen der Regulierung und Umverteilung kann das Kartellrecht und die Wettbewerbsgesetzgebung dafür eingesetzt werden, wirtschaftliche Machtkonzentrationen zu verhindern und damit den demokratischen Wettbewerb zu schützen.

## 2. Demokratische Gründe für die Regulierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs II: Bedingungen der Möglichkeit sozialen Zusammenhalts

Die Grundannahme für diese zweite Argumentationslinie ist, dass es bestimmte *soziale* Bedingungen für das gute Funktionieren der Demokratie gibt (aus Gründen der begrifflichen Klarheit trenne ich diese von kulturellen Bedingungen, die im nächsten Abschnitt behandelt werden). Mit »sozialem Zusammenhalt« oder »sozialer Kohäsion« meine ich die alltäglichen Praktiken, Gewohnheiten und sozialen Beziehungen, die zwischen den Bürger:innen einer Gesellschaft entstehen. Wie genau dieser Begriff zu verstehen ist, unterscheidet sich wiederum je nach Demokratietheorie. In einer minimalistischen Lesart ist kaum mehr als die Abwesenheit von Gewalt zwischen Einzelpersonen und Gruppen erforderlich. Dies würde eine sehr niedrige Schwelle im Hinblick darauf bedeuten, welche Anforderungen an den wirtschaftlichen Wettbewerb sich stellen: Vielleicht genügt es

schon, sicherzustellen, dass grundlegende Güter zu erschwinglichen Preisen verfügbar sind, um Situationen zu verhindern, in denen Individuen um diese konkurrieren und eventuell in Armut landen. Selbst minimalistische Demokratietheoretiker:innen würden aber wahrscheinlich akzeptieren, dass Hungerrevolten für eine stabile Demokratie nicht hilfreich sind. Wenn zum Beispiel ein unregulierter Arbeitsmarkt die Menschen auf rücksichtslose Weise »gegeneinander ausspielt« (Hussain 2020, eigene Übersetzung), könnte dies das basale Niveau friedlichen Wohlwollens (oder auch nur friedlicher Gleichgültigkeit) untergraben, dass selbst minimalistische Demokratiekonzepte erfordern.

Viele Demokratietheoretiker:innen würden jedoch mit einem anspruchsvollen Begriff des sozialen Zusammenhalts arbeiten wollen. Zum Beispiel lässt sich argumentieren, dass die Bürger:innen soziale Netzwerke benötigen, auf die sie zurückgreifen können, wenn sie Protest organisieren oder ein politisches Anliegen durchsetzen wollen. Grundsätzlich sollten sie sich ihren Mitbürger:innen gegenüber als Mitglieder derselben Gesellschaft, die sie gemeinsam durch ihre demokratische Selbstverwaltung gemeinsam regieren, verbunden sehen. Waheed Hussain (2018) hat eine interessante Diskussion über sozialen Zusammenhalt in demokratischen Gesellschaften vorgelegt, in der er instrumentelle und nicht-instrumentelle Gründe für deren Bedeutung unterscheidet.

In der instrumentellen Lesart ist sozialer Zusammenhalt erforderlich, um aufseiten der Bürger:innen ausreichende Motivation herzustellen, in ihren sozialen Beziehungen untereinander die Regeln der Gerechtigkeit einzuhalten (Hussain 2018: 578). Aus einer nicht-instrumentellen Perspektive ist der gegenseitige Umgang der Bürger:innen mit Respekt und »gegenseitiger Bestätigung« selbst etwas Wertvolles (Hussain 2018: 581). Aus beiden Perspektiven heraus lässt sich eine Kritik wettbewerblicher Institutionen entwickeln, wenn diese die Bürger:innen voneinander entfremden (Hussain 2018: 576). Vertritt man eine partizipative Auffassung von Demokratie, der zufolge die Bürger:innen auch an politischen oder zivilgesellschaftlichen Aktivitäten beteiligt sein sollen, führt dies zu noch anspruchsvolleren Forderungen in Bezug auf die Stiftung von sozialem Zusammenhalt und damit der Einschränkung wettbewerblicher Situationen untereinander, die diesen gefährden könnten.

Die Bürger:innen brauchen nicht nur Zeit für solche Aktivitäten, sie müssen auch die Fähigkeiten und Einstellungen erwerben können, die es ihnen ermöglichen, ihre politischen Anliegen zu artikulieren, Argumente anderer aufzugreifen, Teamarbeit zu organisieren usw. Es ist ein seit Langem vorgetragenes Argument von Theoretiker:innen der partizipativen Demokratie, dass einer der besten Kontexte zum Erlernen solcher Fähigkeiten Arbeitsplätze mit partizipativen Strukturen sind (z. B. Pateman 1970). Hier stellt sich sofort die Frage, wie kompetitiv Arbeitsmärkte gestaltet sind und was dies für die Möglichkeiten der Arbei-

tenden zur Zusammenarbeit bedeutet. Allerdings sind partizipative Strukturen in der Arbeitswelt heute nicht der Normalfall, sondern eher die Ausnahme, insbesondere in Jobs im Niedriglohnsektor und unter prekär Beschäftigten. Daher stellt sich die Frage, in welchen anderen gesellschaftlichen Räumen für Individuen die Möglichkeit besteht, soziale Verbindungen mit anderen einzugehen und demokratische Haltungen und Fähigkeiten einzuüben.

Was bedeutet dies für die Regulierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs? Der grundsätzliche Imperativ an dieser Stelle lautet, Formen der Konkurrenz zu vermeiden, die Bürger:innen notwendigerweise zu Gegner:innen machen und dadurch den sozialen Zusammenhalt unterminieren. Gewisse wettbewerbliche Strukturen, zum Beispiel im Arbeitsmarkt, mögen schwer vermeidbar sein, – zumindest wenn man die Freiheit der Berufswahl aufrechterhält und es Jobs gibt, für die es mehr Bewerber:innen als funktional notwendige Positionen gibt. Aber diese Formen des Wettbewerbs können unterschiedlich ausgestaltet sein, mit unterschiedlichen Graden an existenziellem Druck. Hussain (2018: 577) diskutiert den – im europäischen Kontext vielleicht selbstverständlich erscheinenden – Vorschlag, den Zugang zu wichtigen Gütern (z. B. Krankenversicherung) von Wettbewerbsinstitutionen (z. B. Arbeitsmärkten) zu entkoppeln. Es macht einen Unterschied, ob man »nur« um einen Job konkurriert oder ob damit auch die Krankenversicherung für einen selbst und die eigene Familie auf dem Spiel steht. Durch ein allgemein zugängliches öffentliches Gesundheitssystem und die Bereitstellung anderer öffentlicher Güter (auch für die nächste Generation, z. B. im Bildungsbereich), kann eine Gesellschaft die wettbewerblichen Strukturen des Arbeitsmarkts – soweit diese sich nicht vermeiden lassen – weniger schädlich für den sozialen Zusammenhalt ausgestalten.

Eine zweite Implikation aus dem Imperativ, den sozialen Zusammenhalt so wenig wie möglich durch Konkurrenz zu schwächen, ist, dass sogenannte »Rattenrennen« (Wettbewerbe um relative Positionen) möglichst vermieden werden sollten (siehe z. B. Brighouse/Swift 2006). Bei solchen »Rattenrennen« verwenden Individuen viel Zeit und Energie darauf, besser dazustehen als andere, aber weil alle dies tun, verändern sich die relativen Positionen kaum, bzw. wird die grundsätzliche Knappheit nicht überwunden: Es können immer nur 10 Prozent der Teilnehmenden zu den besten 10 Prozent gehören. Sogenannte »positionale« Güter sind deswegen *per definitionem* knapp, und die Funktionalität der Konkurrenz um sie ist deswegen fraglich. Allerdings sind viele Güter, zum Beispiel Bildung, Mischgüter mit sowohl einem positionalem als auch einem intrinsisch wertvollen Anteil. Je intensiver der Wettbewerb um relative Positionen ist, umso schwieriger wird es für Individuen aus benachteiligten Gruppen oft, mitzuhalten. Umgekehrt gilt: Je besser derartige »Rattenrennen« unterbunden werden können, umso mehr lassen sich Gründe für Feindseligkeit und Entfremdung zwi-

schen den Bürger:innen vermeiden. Dies kann zum Beispiel dadurch passieren, dass das Steuersystem Anreize gegen »Rattenrennen« um positionale Güter setzt (siehe z. B. Frank 2007). Eine andere Strategie ist die egalitäre Bereitstellung bestimmter Güter, die eine positionale Komponente haben, zum Beispiel Bildung.

Je stärker der gesellschaftliche Zusammenhalt einer Gesellschaft unter Druck gerät, desto wichtiger ist es außerdem, Räume zu schaffen, in denen sich Individuen in wettbewerbsfreien Kontexten begegnen können. Das wiederum ist nur möglich, wenn die Zeit, die sie in wettbewerblichen Strukturen verbringen, begrenzt wird – zumal dort der Konkurrenzdruck gerade dazu führen kann, weit mehr Stunden zu arbeiten, als man eigentlich möchte. Dagegen können demokratische Gesellschaften mit Höchstarbeitszeiten und gesetzlichen Mindesturlaubszeiten vorgehen. Solche Regelungen können auch als Verhinderung von »Rattenrennen« verstanden werden, insbesondere in Gesellschaften, in denen lange Arbeitszeiten als Indikator für Produktivität gelten und den Arbeitnehmer:innen Vorteile wie Beförderungen bringen (Jauch 2020). Dies wäre ein ausreichender Grund, sie einzuschränken. Ein zusätzliches Argument ist, dass sie Zeit und Energie verbrauchen, die die Bürger:innen dann nicht mehr für Aktivitäten, zum Beispiel im Vereinswesen oder in NGOs, haben, die den sozialen Zusammenhalt stärken würden.

Dieses Argument ist von besonderer Bedeutung für Gesellschaften, die stark in verschiedene politische Lager polarisiert sind. Robert Talisse (2019) hat kürzlich die Bedeutung überparteilicher Aktivitäten betont, bei denen Bürger:innen mit unterschiedlichen sozialen und beruflichen Hintergründen einander kennenlernen können, jenseits ihrer politischen Identitäten. Aber solche Aktivitäten – sportliche, kulturelle Aktivitäten, das gemeinsame Aufräumen von Parks usw. – erfordern genügend Zeit und Energie, die nicht vorliegen, wenn die Bürger:innen in Konkurrenzkämpfen auf dem Arbeitsmarkt feststecken.

Hier könnte das Gegenargument angeführt werden, dass Wettbewerb oder zumindest bestimmte Formen des Wettbewerbs, den sozialen Zusammenhalt möglicherweise auch stärken können. Georg Simmel (1922: 213) beschrieb die »parallelen Bemühungen beider Parteien« als eine Form von Miteinander, das »nicht Offensive und Defensive« ist, sondern sich an einem Dritten orientieren, etwa wenn zwei Lieferant:innen um einen Vertrag mit einer Käuferin/einem Käufer konkurrieren. In einer solchen Konstellation sind die Konkurrent:innen gezwungen, sehr genau darauf zu achten, was die Käuferin/der Käufer will. Agmon (2022) unterscheidet auf ähnliche Weise zwischen »parallelem« Wettbewerb, bei dem die Teilnehmenden ihre Leistungen individuell maximieren und anschließend ermittelt wird, wer am erfolgreichsten war, und »friktionalem« Wettbewerb, bei dem es um den Zusammenstoß zwischen den Teilnehmenden geht. Es stellt sich also die Frage, ob »paralleler« Wettbewerb für den sozialen Zu-

sammenhalt weniger problematisch und vielleicht sogar produktiv sein könnte als »frikionaler«.

Allerdings muss man hier verschiedene soziale Beziehungen unterscheiden. Teilnehmende auf der einen Seite eines Marktes, die miteinander konkurrieren, können Verbindungen mit Teilnehmenden auf der anderen Seite des Marktes eingehen, und die Wettbewerbsstruktur kann Anreize dafür schaffen, sich besonders anzustrengen, um gute Leistungen für letztere zu erzielen, was die soziale Verbundenheit durchaus stärken kann. Allerdings bleibt die Verbindung weiterhin instrumentell, da das *Motiv* für eine gute Leistung nicht die echte Sorge um das Wohlergehen der anderen Person ist, sondern die Angst davor, dass sie sich in Zukunft für eine/n andere/n Anbieter:in entscheiden könnte. Außerdem bleibt das Verhältnis der Konkurrerenden (auf der gleichen Seite des Marktes) untereinander antagonistisch, auch wenn der Wettkampf »parallel« statt »frikional« verläuft: Die Läufer:innen in einem Wettrennen dürfen ihre Konkurrent:innen nicht direkt attackieren, freuen sich aber vermutlich dennoch, wenn letztere zum Beispiel durch eine Grippe an der Teilnahme gehindert werden, weil es die eigenen Gewinnchancen erhöht.

Solange dies der Fall ist, liegt Wettbewerb im Sinn von »gegenseitig ausschließender Zielerreichung« (Kohn 1986: 4) vor: Man kann nicht gleichzeitig den Erfolg der Konkurrent:innen wünschen und auf den eigenen Erfolg hoffen. *Ceteris paribus* muss man davon ausgehen, dass solche Konstellationen den sozialen Zusammenhalt eher schwächen als stärken. Sie mögen aus anderen Gründen legitim – oder unvermeidbar – sein, aber aus Sicht des sozialen Zusammenhalts sind sie problematisch. Demokratische Gesellschaften müssen sich die Frage stellen, wie solche Konkurrenzsituationen eingedämmt werden können, damit der soziale Zusammenhalt nicht so stark ausgehöhlt wird, dass das demokratische System selbst instabil wird und der demokratische Wettbewerb nicht mehr hinreichend gut funktioniert.

### 3. Demokratische Gründe für die Begrenzung des wirtschaftlichen Wettbewerbs III: Aufrechterhaltung einer demokratischen Kultur

Die kulturelle Dimension ist eng mit der sozialen verbunden, bringt jedoch eine Reihe zusätzlicher Überlegungen in den Blick. Der Kerngedanke ist hier, dass demokratische Bürger:innen in der Lage sein müssen, sich gegenseitig als moralisch gleichwertig zu sehen, und dass dies Auswirkungen auf die Kultur hat, die in einer demokratischen Gesellschaft vorherrscht. »Kultur« ist ein notorisch vager Begriff; ich verstehe darunter geteilte mentale und sprachliche »Frames« und

Hintergrundannahmen, die von den Mitgliedern einer Gesellschaft als selbstverständlich vorausgesetzt werden (vgl. ähnlich Schein 2004: 12; Haslanger 2016). Auch in dieser Hinsicht stellen verschiedene Demokratietheorien unterschiedlich strenge Anforderungen an die Kultur, die eine demokratische Gesellschaft benötigt, damit demokratischer Wettbewerb gut funktionieren kann. Minimalist:innen dürften sich mit einer allgemeinen Akzeptanz der »Spielregeln« der Demokratie begnügen. Dies erfordert die Bereitschaft zum »Losers' Consent« – also der Bereitschaft, eigene Niederlagen zu akzeptieren (Anderson u. a. 2005) – aber auch zur Mitarbeit an bestimmten Verfahrensfragen, etwa der Vereinbarung von Tagesordnungspunkten oder der Besetzung bestimmter Positionen. Als absolutes Minimum müssen sich Bürger:innen und Politiker:innen darüber einig sein, dass die Demokratie ein regelbasiertes Spiel ist, aber oft kommt es auch darauf an, dass sie sich darüber einig sind, *welches* spezifische Spiel gespielt wird (vgl. Sable 2008: 87, 104). Anspruchsvollere Demokratietheorien erfassen die kulturellen Dimensionen der Demokratie in Begriffen wie »Gerechtigkeitssinn«, *sense of justice*, (im liberalen Lager) oder »Sinn fürs Gemeinwesen«, *public spiritedness*, (im Neo-Republikanismus oder sozialistischen Denken).

Theoretisch ist es möglich, dass die Herausbildung einer demokratischen Kultur, wie minimalistisch oder maximalistisch auch immer man sie versteht, völlig unabhängig von allem stattfindet, was im wirtschaftlichen Bereich passiert. Angesichts der Bedeutung wirtschaftlicher Beziehungen für das Leben der Individuen halte ich dies jedoch für wenig plausibel, zumindest in der derzeitigen historischen Situation. Daher gehe ich im Folgenden von der Annahme aus, dass die im wirtschaftlichen Bereich vorherrschenden kulturellen Rahmenbedingungen die Einzelnen auch dann beeinflussen, wenn sie im politischen Bereich handeln. Natürlich kann ein solcher kultureller *Spill-over* unterschiedlich stark sein, je nachdem, welche anderen kulturellen Einflüsse auf die politische Kultur einer Gesellschaft einwirken. Wenn es zum Beispiel eine starke Zivilgesellschaft gibt, in der eine Kultur des egalitären Miteinanders gepflegt wird, dann haben kulturelle Einflüsse aus dem wirtschaftlichen Bereich wahrscheinlich einen weniger starken Einfluss auf die politische Kultur. Dominieren hingegen wirtschaftliche Aktivitäten das Leben der Menschen, ist von einem weitaus stärkeren *Spill-over* von der wirtschaftlichen auf die politische Kultur auszugehen.

Eine stark ausgeprägte Wettbewerbskultur im Wirtschaftsbereich kann leicht zu kulturellen Hintergrundannahmen führen, die in starkem Gegensatz zu der egalitären Kultur stehen, die demokratische Gesellschaften benötigen. Dies kann auf verschiedene Weise passieren. Der vielleicht offensichtlichste Mechanismus ist, dass Konkurrenz eine Sortierung von Individuen in »Gewinner:innen« und »Verlierer:innen« nahelegt. Die weit verbreitete Analogie zum sportlichen Wettkampf legt nahe, dass wirtschaftlicher Erfolg eine Frage der Anstrengung ist

(»schneller laufen«) und dass jede und jeder erfolgreich sein kann, wenn er oder sie sich nur anstrengt. Darüber hinaus werden Ideen wirtschaftlichen Wettbewerbs oft mit meritokratischen Vorstellungen verbunden, die suggerieren, dass es bestimmte Eigenschaften (z. B. »Talent« oder »Anstrengung«) seien, die zu Erfolg oder Misserfolg führen würden, während die Rolle von Glück und Zufall übersehen wird (für eine kritische Diskussion siehe z. B. Sandel 2020). Daraus können sich regelrecht sozialdarwinistische Vorstellungen ergeben, denen zufolge die »Gewinner:innen« des wirtschaftlichen Wettbewerbs Sonderrechte verdienen würden, die mit demokratischer Gleichheit inkompatibel sind.

Eine weitere kulturelle Botschaft, die übermäßig wettbewerbsorientierte Strukturen im Wirtschaftsbereich suggerieren können, besteht darin, die Gesellschaft als einen Raum zu betrachten, in dem jede und jeder für die eigenen Interessen kämpfen muss, anstatt auf Komplementarität und Zusammenarbeit zu setzen. Eine solche Position kann nahelegen, dass es legitim sei, mit allen Mitteln für die eigenen Interessen (oder die der eigenen Gruppe) zu kämpfen, oft basierend auf der impliziten oder expliziten Annahme, dass »alle das tun« würden und deshalb diejenigen, die versuchen würden, fair zu bleiben, verlieren würden. Dabei geht es freilich auch darum, wie wirtschaftlicher Wettbewerb reguliert wird, sowohl im Hinblick auf formale Gesetze als auch im Hinblick auf informelle soziale Normen. Beispielsweise können bestimmte Formen des Wettbewerbs Formen der Selbstdarstellung und Übertreibung bei der Darstellung der eigenen Leistungen oder Produkte fördern, die an Lügen grenzen (oder diese Grenze sogar überschreiten), zum Beispiel in der Werbung. Das kann Einfluss auf die sozialen Erwartungen in Bezug auf öffentliche Rede haben: Wenn man bei Werbung mit zynischen Falschaussagen rechnen muss, dann vielleicht auch in den Reden von Politiker:innen. Gesetzliche Regelungen und gesellschaftliche Erwartungen an Wahrhaftigkeit in Bereichen wie Werbung oder Public Relations unterscheiden sich von Land zu Land (siehe z. B. Assaf 2007). Die hier vorgestellte Hypothese – nämlich, dass dies auch Auswirkungen auf die politische Kultur hat – müsste mit empirischen Mitteln weiter untersucht werden (siehe auch Lamont 2019).

Unterschiedliche Formen wirtschaftlichen Wettbewerbs haben vermutlich unterschiedliche Auswirkungen darauf, was es über ein Individuum aussagt, »Gewinner:in« oder »Verlierer:in« zu sein. An dieser Stelle könnte man einwenden, ob nicht *jede* Form von Wettbewerb, zumindest jede Form wirtschaftlichen Wettbewerbs, zersetzend auf eine Kultur demokratischer Gleichheit wirken muss. Diese Position erscheint jedoch schon deshalb zu radikal, weil zumindest der *demokratische* Wettbewerb mit der Kultur demokratischer Gleichheit vereinbar sein muss, obwohl dieser ebenfalls Gewinner:innen und Verlierer:innen hervorbringt. Entscheidend dürfte sein, dass alle Beteiligten den Wettbewerbs-

prozess als einen klar umrissenen und mit den Grundwerten der Gesellschaft vereinbaren sozialen Mechanismus sehen, dass es Grundregeln von Fairness und Respekt gibt, die auch dort gelten, und dass mangelnder Erfolg nicht bedeutet, dass Einzelne oder Gruppen ihren Anspruch darauf verlieren würden, mit grundlegender demokratischer Fairness behandelt zu werden. Dies kann institutionell unterstützt werden, indem der Zugang zu wichtigen Gütern von Prozessen des wirtschaftlichen Wettbewerbs abgetrennt wird, wie im letzten Abschnitt in Bezug auf die Krankenversicherung diskutiert wurde.

Manche Formen des Wettbewerbs können auch in soziale Praktiken eingebettet werden, in denen letztlich gemeinsame Werte verfolgt werden und deswegen der soziale Zusammenhalt nicht gefährdet wird. Bei solchen Praktiken kann es unvermeidlich und manchmal sogar wünschenswert sein, dass alle Beteiligten nach der bestmöglichen Erreichung dieser Werte streben. Wenn beispielsweise Chirurg:innen versuchen, bessere Methoden für bestimmte Operationen zu finden, könnte dies als »Wettbewerb« verstanden werden (Wer hat als erste/r eine innovative Idee? Wer ist der/die Beste darin, bestimmte Operationen durchzuführen?). Aber es ist, zumindest im Idealfall, eine Form des Wettbewerbs, bei dem sich alle über den Erfolg freuen und die neuentwickelten Methoden sofort mit anderen geteilt werden, denn letztlich zielen alle darauf ab, das Wohl ihrer Patient:innen zu befördern.<sup>7</sup>

Dies mag idealistisch erscheinen und weit entfernt von den derzeit existierenden sozialen Praktiken, aber es könnte viele funktionale Vorteile haben, wenn Wettbewerb, insbesondere in der Arbeitswelt, auf diese Weise stattfinden würde. Beispielsweise würde es die Aufrechterhaltung von reziproken Beziehungen zwischen den Teilnehmenden ermöglichen; dies wiederum könnte den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit fördern, die von Wettbewerbsstrukturen ansonsten untergraben werden. Um dies zu ermöglichen, müssen Konstellationen vermieden werden, in denen Individuen direkt gegeneinander ausgespielt werden (Hussain 2020). Manchmal kann dies aufgrund einer bestimmten Konstellation (z. B. nur ein dauerhafter Job für mehrere Kandidat:innen) unmöglich sein; aber manchmal wird Knappheit auch künstlich erzeugt, vielleicht basierend auf einem fehlgeleiteten Verständnis von »Leistung« oder »Verdienst« – es ist wahrscheinlich kein Zufall, dass Hussain universitäre Arbeitsstrukturen als sein zentrales Beispiel verwendet. Wenn strukturelle Bedingungen geschaffen werden, die die Institutionalisierung von Wettbewerb um des Wettbewerbs willen vermeiden, die die funktionale Notwendigkeit (oder Unvermeidbarkeit) bestimmter Wettbewerbsstrukturen betonen und gleichzeitig die moralische Gleichwer-

---

<sup>7</sup> Mit MacIntyre (1995) können derartige Formen als (werteorientierte) »Praktiken« – im Gegensatz zu nach Macht oder Geld organisierten »Institutionen« – verstanden werden.

tigkeit aller Beteiligten betonen, könnten die kulturellen Wirkungen wirtschaftlichen Wettbewerbs vermutlich viel geringer sein, als dies derzeit der Fall ist.

Natürlich kann »Kultur« niemals direkt reguliert werden kann, zumindest wenn man auf illiberale Mittel wie Propaganda oder Zensur verzichten will. Die Rede von »Regulierung« in Bezug auf Kultur könnte Sorgen über paternalistische Bevormundung, übermäßigen Perfektionismus oder illegitime Formen der Werte-Indoktrination durch die Regierung aufkommen lassen. Aber meine Überlegungen richten sich nicht so sehr auf Aktivitäten der Regierung. Vielmehr müssen es die Bürger:innen einer Demokratie als ihre gemeinsame Aufgabe verstehen, mit Wettbewerbsstrukturen so umzugehen, dass sie mit einer demokratischen Kultur vereinbar bleiben. Am plausibelsten ist, dass dies gelingen kann, wenn die Folgen des »Gewinnens« oder »Verlierens« in klaren Grenzen gehalten werden und insbesondere die Befriedigung grundlegender Bedürfnisse und der Möglichkeit zur sozialen und politischen Teilhabe nicht von wettbewerblichen Positionen abhängig gemacht werden, sondern als staatlich abgesicherte Rechte gewährleistet werden.

#### 4. Einwände

Um das hier skizzierte Bild weiter auszudifferenzieren, möchte ich kurz auf einige Einwände gegen die vorgetragenen Argumente zur Regulierung des wirtschaftlichen Wettbewerbs aus demokratietheoretischer Sicht eingehen. Ein erster Einwand könnte lauten, dass dieser Ansatz von vornherein verfehlt ist, weil mit der Annahme, dass ein gewisses Maß an wirtschaftlichem Wettbewerb unvermeidlich oder sogar wünschenswert sein könnte, bereits zu viel zugestanden wird und stattdessen auf ein Wirtschaftssystem *ohne* Wettbewerbsstrukturen abgezielt werden sollte. Ich möchte auf keinen Fall ein Bild zeichnen, das wirtschaftlichen Wettbewerb verherrlicht oder ihn automatisch mit höherem Wohlstand in Verbindung bringt. Alfie Kohn hat in seinem berühmten Buch von 1986 viele der Argumente widerlegt, die normalerweise zugunsten des wirtschaftlichen Wettbewerbs vorgebracht werden. Er stützt sich dabei auf zahlreiche empirische Studien, zum Beispiel zu den angeblichen Motivationseffekten von Wettbewerb, die oft *de facto* nicht vorliegen.

Der Grund, warum ich wirtschaftlichen Wettbewerb dennoch nicht für vollständig vermeidbar halte, ist, dass ich ihn als den Preis sehe, den eine Gesellschaft zahlen muss, wenn sie bestimmte individuelle Freiheiten zugestehen möchte, in erster Linie freie Berufswahl. Natürlich können individuelle Rechte unterschiedlich zugeschnitten und ausgestaltet werden. Dennoch würde der Versuch, Wettbewerb um bestimmte berufliche Positionen, komplett auszu-

merzen, wahrscheinlich radikale Einschränkungen individueller Freiheitsrechte bedeuten (und zwar wohlgerne *nicht* nur von Eigentumsrechten, die aus demokratiethoretischer Sicht als weniger zentral zu betrachten sind als andere Freiheitsrechte). Darüber hinaus kann Wettbewerb auch dazu beitragen, gesellschaftlichen Pluralismus zu unterstützen, zum Beispiel in der Medienlandschaft (wo mit Meinungs- und Pressefreiheit ebenfalls wichtige individuelle Rechte auf dem Spiel stehen). Anstatt zu versuchen, den aus der Ausübung derartiger Rechte entstehenden Wettbewerb vollständig zu verhindern, sollte er so gestaltet werden, dass die Funktionen der Presse in einer demokratischen Gesellschaft bestmöglich gewährleistet werden (vgl. auch Lichtenberg 1987).

Ein zweiter Einwand könnte lauten, dass die vorgetragenen Argumente nur dann echte Schlagkraft haben, wenn man von einem anspruchsvollen Demokratieverständnis ausgeht. Wie ich zu zeigen versucht habe, ergeben sich auch aus Sicht minimalistischer Demokratiekonzeptionen einige Beschränkungen für wirtschaftlichen Wettbewerb und sei es nur, um ein minimales Maß an sozialem Frieden zu gewährleisten. Aber eine libertäre Kritikerin könnte der Meinung sein, dass man über diese sehr minimalistischen Beschränkungen tatsächlich nicht hinausgehen sollte, *gerade* um die Vorteile wirtschaftlichen Wettbewerbs nicht aufs Spiel zu setzen. Wenn dieses Bild stimmen würde, müssten Gesellschaften eine Wahl treffen: Sie könnten unregelmäßige wirtschaftliche Konkurrenz zulassen und damit möglicherweise wirtschaftlich florieren, aber nur ein minimales Demokratieverständnis realisieren; oder sie könnten die wirtschaftliche Konkurrenz stärker einschränken, um eine anspruchsvollere Demokratiekonzeption zu implementieren, müssten dafür aber möglicherweise wirtschaftliche Nachteile in Kauf nehmen. Wenn dieses Bild zuträfe, müsste man unabhängige Argumente dafür anführen, warum letzteres Szenario dennoch vorzuziehen wäre.

Dies ist nicht der Ort für einen ausführlichen Vergleich unterschiedlicher Demokratiekonzeptionen. Ich gehe jedoch davon aus, dass es hinreichende Argumente gibt, die eine anspruchsvollere Demokratiekonzeption untermauern, der zufolge es nicht nur um Wahlen geht, bei denen konkurrierende Eliten antreten, sondern auch um öffentliche Deliberation, demokratische Partizipation und eine demokratische Kultur. Ein besonders wichtiges Argument sind meines Erachtens Stabilitätsüberlegungen, die darauf aufbauen, wie ein demokratisches System auf Dauer stabilisiert werden kann, ohne in oligarchische oder feudale Strukturen zurückzufallen. Insbesondere bei steigender sozio-ökonomischer Ungleichheit können wirtschaftliche und politische Macht sich gegenseitig verstärken, indem die ökonomischen Spielregeln zugunsten der Mächtigen umgestaltet und deren Macht damit weiter verstärkt wird (Claassen/Herzog 2021). Unter diesen Bedingungen ist ein Rückfall in eine »Postdemokratie« (Crouch 2008) kaum zu

verhindern. Um eine Demokratie davor zu schützen, muss »Demokratie« mehr bedeuten als das Schumpeter'sche Minimum, das auch heute noch insbesondere von Marktbefürworter:innen vertreten wird.

Es gibt jedoch noch eine weitere Argumentationsstrategie gegen diesen Einwand: Es ist nicht klar, ob der von dieser Kritikerin unterstellte *Trade-off* zwischen demokratischem und wirtschaftlichem Wettbewerb wirklich vorliegt. Es ist eine empirische Frage, ob a) verstärkter wirtschaftlicher Wettbewerb zum wirtschaftlichen Wohlergehen einer Gesellschaft als Ganzes beiträgt und ob b) die Beschränkungen des wirtschaftlichen Wettbewerbs, die sich aus der Notwendigkeit der Stabilisierung der Demokratie ergeben, dieses wirtschaftliche Wohlergehen vermindern. Beispielsweise könnte die Entkopplung von Krankenversicherung und anderen Formen der Grundversorgung von Wettbewerbsprozessen auf dem Arbeitsmarkt es Einzelpersonen ermöglichen, eher das Risiko einer Unternehmensgründung einzugehen. Das kann nicht nur persönlich erfüllend sein, sondern auch für Kund:innen, Mitarbeiter:innen und andere Interessengruppen Vorteile bieten. Darüber hinaus verfügt eine Gesellschaft mit stärkerem sozialem Zusammenhalt wahrscheinlich über ein höheres Maß an allgemeinem Vertrauen, was wiederum für die wirtschaftlichen Beziehungen von Vorteil sein kann (siehe z. B. Algan/Cahuc 2013). Insofern ist nicht per se klar, dass die Einführung von Regulierungen des wirtschaftlichen Wettbewerbs, die auf Erwägungen demokratischer Stabilität beruhen, von einer Gesellschaft verlangen, einen Preis in Form von geringerem wirtschaftlichem Wohlergehen zu zahlen.

Schließlich ließe sich drittens einwenden, dass mein Bild insofern einen apolitischen Charakter hat, als ich bestimmte Fragen der *Bedingungen der Möglichkeit* des demokratischen Wettbewerbs theoretisch postuliere, anstatt sie dem politischen Wettbewerb selbst zu überlassen. Worüber, so könnte man fragen, soll dann im demokratischen Wettbewerb noch gestritten werden?

Meine Antwort auf diese Frage ist, dass es eine der Kernaufgaben von Demokratien ist, die Bedingungen ihrer eigenen Möglichkeit sicherzustellen, und dabei zwar über Details der Ausgestaltung demokratisch zu streiten, die Notwendigkeit der Aufgabe aber gemeinsam anzuerkennen. In der Bundesrepublik der Nachkriegszeit, in der die Frage der Stabilisierung der Demokratie intensiv diskutiert wurde, prägte der Rechtsphilosoph Wolfgang Böckenförde das Diktum, dass der liberale säkularisierte Staat auf Bedingungen angewiesen sei, die er selbst nicht schaffen könne (Böckenförde 1960). Ich stimme der ersten Hälfte dieses Ausspruchs zu, nicht aber der zweiten: Demokratie hängt tatsächlich von bestimmten wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedingungen ab (wenn auch nicht unbedingt von den religiösen, auf die Böckenförde fokussierte). Aber demokratische Gesellschaften können dazu beitragen, selbst die institutionellen Bedingungen zu schaffen, in denen sozialer Zusammenhalt hergestellt und eine de-

mokratische Kultur gedeihen kann. Das lässt genügend Spielraum für politische Auseinandersetzungen im Sinne von Parteipolitik: Nicht nur darüber, wie diese Aufgabe am besten zu erfüllen sei, sondern auch, weil es zahlreiche andere Politikfelder gibt, auf denen demokratische Bürger:innen und Politiker:innen leidenschaftlich, aber auch konstruktiv, um die besten Lösungen oder die akzeptabelsten Kompromisse ringen können und müssen.

## 5. Schluss

In diesem Beitrag habe ich ein zentrales Argument – dass wirtschaftlicher Wettbewerb nicht nur im Hinblick auf Effizienz, sondern auch im Hinblick auf seine Auswirkungen auf den demokratischen Zusammenhalt und den demokratischen Wettbewerb geregelt werden sollte – dargelegt und anhand verschiedener wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Mechanismen zu untermauern versucht. Ich habe argumentiert, dass eine mehrdimensionale Sicht auf die Regulierung wirtschaftlichen Wettbewerbs nötig ist: Je nach Kontext ist entweder mehr oder weniger intensiver Wettbewerb, in mehr oder weniger engen Räumen und in unterschiedlichen kulturellen Rahmungen wünschenswert, wenn man als Maßstab die Bedingung der Möglichkeit eines dauerhaft stabilen demokratischen Wettbewerbs anlegt. Dieser Maßstab verlangt, sicherzustellen, dass die Art von politischem Wettbewerb, auf die Demokratien angewiesen sind, wirklich stattfinden kann, ohne zu bloßem Schein zu verkommen und ohne den sozialen Zusammenhalt auf eine Weise zu unterminieren, die die Demokratie auf lange Sicht untergraben würden.

Meine Argumente waren negativ, in dem Sinne, dass ich versucht habe zu beschreiben, was wirtschaftlicher Wettbewerb *nicht* tun darf, um nicht zu einer Gefahr für die Stabilität der Demokratie zu werden. Innerhalb des so umrissenen Rahmens kann man weitere Kriterien (Fairness, Effizienz, Wohlfahrt usw.) anlegen, um festzustellen, welche Formen wirtschaftlichen Wettbewerb wünschenswert sind oder auch nicht. Dabei gibt es eine große Vielfalt: »Wettbewerb« kann in unterschiedlichen Kontexten auf unterschiedliche Weise stattfinden, und seine Bedingungen variieren auch im Zusammenhang mit historischen Entwicklungen wie kulturellen Veränderungen oder neuen Technologien. Während wir uns derzeit in vielen Ländern in einer Situation befinden, in der der wirtschaftliche Wettbewerb insgesamt eingedämmt werden muss (mit Ausnahme der Branchen, in denen er entfesselt werden muss, um wirtschaftliche Machtkonzentrationen abzubauen), könnte es auch Konstellationen geben, in denen er stärker freigesetzt werden muss. Die Auseinandersetzung mit wirtschaftlichem Wettbewerb

ist daher eine ständige Aufgabe für demokratische Gesellschaften, die die Bedingungen ihrer eigenen Möglichkeit stabilisieren wollen.

## Literatur

- Achen, Christopher/Bartels, Larry (2016), *Democratic Theory for Realists*, Princeton-Oxford.
- Agmon, Shai (2021), »Undercutting Justice – Why legal representation should not be allocated by the market«, *Politics, Philosophy & Economics* 20 (1), S. 99–123.
- (2022), »Two Concepts of Competition«, *Ethics* 133 (1), S. 5–37.
- Algan, Yann/Cahuc, Pierre (2013), »Trust and Growth«, *Annual Review of Economics* 5, S. 521–549.
- Anderson, Christopher J./Blais, André/Bowler, Shaun/Donovan, Todd/Listhaug, Ola (2005), *Losers' Consent: Elections and Democratic Legitimacy*, Oxford.
- Assaf, Katya (2007), *Image in der Werbung*, Köln.
- Berman, Sheri (2006), *The Primacy of Politics: Social Democracy and the Making of Europe's Twentieth Century*, Cambridge.
- Böckenförde, Ernst-Wolfgang (1960), *Staat, Gesellschaft, Freiheit – Studien zur Staatstheorie und zum Verfassungsrecht*, Frankfurt a. M.
- Brighouse, Harry/Swift, Adam (2006), »Equality, Priority and Positional Goods«, *Ethics* 116 (3), S. 471–497.
- Carnes, Nicholas (2013), *White-collar government: the hidden role of class in economic policy making*, Chicago.
- (2018), *The Cash Ceiling. Why Only The Rich Run For Office – And What We Can Do About It*, Princeton-Oxford.
- Claassen, Rutger/Herzog, Lisa (2021), »Making Power Explicit – Why liberal egalitarians should take (economic) power seriously«, *Social Theory and Practice*, 14.4.2021, online: [https://www.pdcnet.org/soctheorpract/content/soctheorpract\\_2021\\_0999\\_4\\_7\\_119](https://www.pdcnet.org/soctheorpract/content/soctheorpract_2021_0999_4_7_119) [25.1.2024].
- Christiano, Thomas (2008), *The Constitution of Equality: Democratic Authority and Its Limits*, Oxford.
- Crouch, Colin (2008), *Postdemokratie*, übersetzt von Nikolaus Gramm, Frankfurt a. M.
- Dietsch, Peter (2010), »The Market, Competition and Equality«, *Politics, Philosophy & Economics* 9 (2), S. 213–244.
- Downs, Anthony (1957), *An Economic Theory of Democracy*, New York.
- Frank, Robert H. (2007), *Falling Behind: How Rising Inequality Harms the Middle Class*, Berkeley.
- Frank, Robert H./Cook, Philip J. (2010), *The Winner-Take All Society*. New York.
- Knight, Frank H. (1923), »The Ethics of Competition«, *Quarterly Journal of Economics* 37 (August), S. 579–624.
- Habermas, Jürgen (1981), *Theorie des kommunikativen Handelns. Band II: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*, Frankfurt a. M.
- (1992), *Faktizität und Geltung – Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*, Frankfurt a. M.
- Haslanger, Sally (2016), »Social Meaning and Philosophical Method«, *APA Proceedings and Addresses* 88 (Februar), S. 16–37.

- Herzog, Lisa (2021), *Das System zurückerobern. Moralische Verantwortung, Arbeitsteilung und die Rolle von Organisation in der Gesellschaft*, übersetzt von Thorben Knobloch, Darmstadt.
- Hussain, Waheed (2018), »Why Should We Care about Competition?«, *Critical Review of International Social and Political Philosophy* 21 (5), S. 570–585.
- (2020), »Pitting People Against Each Other«, *Philosophy & Public Affairs* 48 (1), S. 79–113.
- Iversen, Torben/Soskice, David (2019), *Democracy and Prosperity: Reinventing Capitalism through a Turbulent Century*, Princeton.
- Jauch, Malte (2020), »The Rat Race and Working Time Regulation«, *Politics, Philosophy and Economics* 19 (3), S. 293–314.
- Kohn, Alfie (1986), *No Contest. The Case against Competition*, New York.
- Khan, Lina M. (2017), »Amazon's Antitrust Paradox«, *The Yale Law Journal* 126 (3), S. 710–805.
- Lamont, Michele (2019), »From ›Having‹ to ›Being‹: Self-Worth and the Current Crisis of American Society«, *British Journal of Sociology* 70 (3), S. 660–707.
- Lichtenberg, Judith (1987), »Foundations and Limits of Freedom of the Press«, *Philosophy & Public Affairs* 16 (4), S. 329–355.
- MacIntyre, Alasdair (1995), *Der Verlust der Tugend. Zur moralischen Krise der Gegenwart*, Frankfurt a. M.
- Mallesson, Tom (2023), *Against Inequality. The Practical and Ethical Case for Abolishing the Superrich*, New York.
- Morris, Peter (2007), *Power: A Philosophical Analysis*, 2. Aufl., Manchester.
- Pateman, Carole (1970), *Participation and democratic theory*, Cambridge.
- Philippon, Thomas (2019), *The Great Reversal – How America Gave Up On Free Markets*, Cambridge, Mass.
- Piketty, Thomas (2016), *Das Kapital im 21. Jahrhundert*, übersetzt von Ilse Utz und Stefan Lorenzer, München.
- Rawls, John (1979), *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, übersetzt von Hermann Vetter, Frankfurt a. M.
- Robeyns, Ingrid (2022), »Why Limitarianism?«, *The Journal of Political Philosophy* 30 (2), S. 249–270.
- Sable, Andrew (2008), »Democratic Sportsmanship. Contested Games and Political Ethics«, *Taiwan Journal of Democracy* 4 (1), S. 85–112.
- Sandel, Michael (2020), *Vom Ende des Gemeinwohls. Wie die Leistungsgesellschaft unsere Demokratie zerreißt*, Frankfurt a. M.
- Schein, Edgar (2004), *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco.
- Simmel, Georg (1922 [1908]), *Der Streit*, in: *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung* (Gesamtausgabe, Band 11), Frankfurt a. M., S. 284–382.
- Schlozman, Kay Lehman/Verba, Sidney/Brady, Henry E. (2012), *The Unheavenly Chorus: Unequal Political Voice and the Broken Promise of American Democracy*, Princeton.
- Schumpeter, Joseph Alois (1942), *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, Bern.
- Talisse, Robert B. (2019), *Overdoing Democracy: Why we must put politics in its place*, New York.
- Vlandas, Tim/Halikiopoulou, Daphne (2019), »Does Unemployment Matter? – Economic Insecurity, Labour Market Policies and the Far-Right Vote in Europe«, *European Political Science* 18 (3), S. 421–438.
- Walzer, Michael (2006 [1983]), *Sphären der Gerechtigkeit. Ein Plädoyer für Pluralität und Gleichheit*, übersetzt von Hanne Herkommer, Frankfurt a. M./New York.

- Weeks, Daniel (2013), »Democracy in Poverty: A View from Below«, Edmond J. Safra Working Papers, No. 10, online: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2264877](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2264877) [4.4.2024].
- Weigel, Tilman (2020), »Bundestagsabgeordnete ohne Studium: Fast schon Exoten«, *Statistiker-Blog*, 18.11.2020, online: <http://www.statistiker-blog.de/archives/bundestagsabgeordnete-ohne-studium-fast-schon-exoten/6267.html> [25.1.2024].
- Wenar, Leif (2021), »John Rawls«, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*, hrsg. von Zalta, Edward N., Auflage aus dem Sommer 2021, online: <https://plato.stanford.edu/archives/sum2021/entries/rawls/> [25.1.2024].



# Gesellschaftlicher Zusammenhalt in der guten Arbeit – ein Überblick

*Christian Helge Peters*

## Abstract

Gegenwärtig sind sowohl gesellschaftlicher Zusammenhalt als auch Arbeitsbeziehungen vielfältigen Transformationen und Krisen ausgesetzt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie alternative oder neue Formen von Arbeit und Zusammenhalt gedacht werden können. In diesem Beitrag werden Studien zu guter Arbeit nach ihrem jeweiligen Verständnis von gesellschaftlichen Zusammenhalt befragt und dabei Probleme und Potenziale sichtbar gemacht. Der Fokus auf gute Arbeit ist vielversprechend, denn diese Diskussion ist dezidiert normativ und auf alternatives Verständnis von Arbeit gerichtet, die den Krisentendenzen entgegenwirken können. In der kritischen Diskussion des Forschungsstandes zur guten Arbeit stelle ich vier Ebenen heraus, wie das Verhältnis von guter Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt konzipiert wird: Erstens konzentriert sich die Mehrzahl der Studien auf individuelle und nicht auf kollektive Merkmale. Zweitens, wenn intersubjektive Beziehungen berücksichtigt werden, dann verleben diese Studien oftmals auf Ebene des Betriebes. Drittens gibt es einige Studien, die über den Betrieb hinausgehen und eine Perspektive auf die Gesellschaft eröffnen, ohne sich jedoch mit Zusammenhalt auseinanderzusetzen. Viertens, nur eine kleine Anzahl von Studien, die gute Arbeit als sinnvoll verstehen, hat einen direkten Bezug auf gesellschaftlichen Zusammenhalt, der durch gute Arbeit positiv beeinflusst wird.

*Keywords: Arbeitsbeziehungen; gesellschaftlicher Zusammenhalt; gute Arbeit; Transformation der Arbeit*

In der gegenwärtigen Gesellschaft ist die Bedeutung von Arbeit für das Leben von Menschen weiterhin sehr hoch, trotz Diskussionen zur abnehmenden Bedeutung von Arbeit wie in Studien zu postmaterialistischen Einstellungen oder Zeitdiagnosen zur »Generation Z«. Zwar wird in diesen Diskussionen Arbeit eine immer geringere Bedeutung zugeschrieben, doch scheint es ebenso *Common Sense*, dass Arbeit weiterhin ein zentraler Mechanismus für materiellen Wohlstand, soziale Beziehungen, Anerkennung, Statuserhalt oder Sinn ist. Arbeit bildet, wenn sie ausreichend bezahlt ist, für den Großteil der Menschen die materielle Bedingung des Lebens – diese zentrale Bedeutung behält Arbeit trotz aller Konjunkturen und Krisen. Zugleich unterminiert die gegenwärtige Organisation von Arbeit oftmals ihre eigenen materiellen Bedingungen sowie die des Lebens der Arbeitenden, wenn sie etwa soziale Ungleichheit reproduziert, der individuellen Gesundheit schadet oder ihre natürlichen und ökologischen Lebensgrundlagen vernichtet.

Wenn Arbeit eine solch wichtige Bedeutung zukommt, dann eröffnet sich eine Perspektive auf die gesamte Gesellschaft. Bereits bei den soziologischen Klassikern Karl Marx und Émile Durkheim finden sich Überlegungen zur Bedeutung von Arbeit für die Gesamtgesellschaft und ihren Zusammenhalt. Marx (1962) zeigt auf, wie der Kapitalismus einerseits feudale Lebensweisen in der »ursprünglichen Akkumulation« zerstört und andererseits die neu entstehenden Produktionsverhältnisse die materiellen Bedingungen für neue politische Kollektive wie dem Proletariat oder der Bourgeoisie sind. Für Durkheim (1988) bildet die Arbeitsteilung einen Mechanismus für den Zusammenhalt in einer modernen sozialdifferenzierten Gesellschaft, in der es kein einheitliches Kollektivbewusstsein mit geteilten Werten mehr gibt. Besonders in der Arbeitssoziologie wird die Frage nach dem Verhältnis von Arbeit und Zusammenhalt vertieft. Verschiedene Studien zeigen auf, dass Arbeit auch weiterhin ein zentraler Mechanismus sozialer Integration ist.

Über Zusammenhalt nachzudenken hat gegenwärtig eine spezifische Dringlichkeit, denn der gesellschaftliche Zusammenhalt unterliegt vielfältigen Krisendynamiken. Er wird durch das Erstarken der AfD, die Zunahme sozialer Ungleichheit, die Corona-Pandemie sowie die Klimakrise – um nur einige Beispiele zu nennen, herausgefordert. Die Lösung dieser Krisen bedarf neuer Formen gesellschaftlichen Zusammenhalts. Arbeitsbeziehungen sind ebenfalls vielfältigen Krisen und Transformationen wie der Prekarisierung, Entgrenzung, Subjektivierung oder Digitalisierung ausgesetzt. Die Wirkung von Arbeit für den Zusammenhalt ist dabei auf den ersten Blick widersprüchlich: Sie kann ein Moment für die Beschleunigung der Krise des Zusammenhalts sein oder sie kann einen Beitrag für neue Formen von Zusammenhalt leisten, die diese Krisen

produktiv bearbeitet. Letztere Perspektive zu untersuchen, bildet den Ausgang des vorliegenden Beitrags.

Der Beitrag konzentriert sich auf arbeitssoziologische Studien im weiteren Sinne, die sich mit den Bedingungen und Potenzialen von »guter Arbeit« auseinandersetzen. Der Fokus auf gute Arbeit erscheint mir vielversprechend, weil er dezidiert normativ ausgerichtet ist und verstärkt auf alternative Formen von Arbeit verweist. Meine Ausgangsüberlegung ist dabei, dass gerade in diesen Studien mit ihrem Blick auf die guten Formen von Arbeit und die guten Bedingungen von Arbeit auch die guten Formen von Zusammenhalt angesprochen werden müssten. Insbesondere gute Arbeit hat einen positiven und stärkenden Einfluss auf die Gesellschaft und ihren Zusammenhalt. In der Auseinandersetzung mit guter Arbeit lassen sich dabei neue Formen von Zusammenhalt denken, die unterschiedlichen Krisen in der Gesellschaft entgegenwirken könnten.

Das gewählte Vorgehen besteht in einer kritischen Rekonstruktion des Forschungsstandes zur guten Arbeit hinsichtlich ihrer Bedeutung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Mein Ziel ist es, einen Überblick über unterschiedliche Studien zu verschaffen, weshalb der Beitrag in der Breite und weniger in der Tiefe argumentiert. Als erkenntnisleitende Forschungsheuristik verwende ich die einfache und formale Definition gesellschaftlichen Zusammenhalts von Schiefer und van der Noll. Sie verstehen gesellschaftlichen Zusammenhalt als »a descriptive attribute of a collective, indicating the quality of collective togetherness« (Schiefer/van der Noll 2017: 592), die eine enge soziale Verbundenheit zu einem gemeinsamen Gut charakterisiert. Diese Definition leitet meine Analyse von Zusammenhaltskonzepten und eröffnet die Möglichkeit, nicht zu Beginn klar bestimmen zu müssen, was gesellschaftlicher Zusammenhalt genau ist, um dann zu überprüfen, inwieweit die untersuchten Ansätze von der Ausgangsdefinition abweichen. Den einzelnen Studien wird stattdessen eine größere Offenheit eingeräumt, eigene Verständnisse von gesellschaftlichen Zusammenhalt zu entwickeln. Folgende Frage ist dabei für mein Erkenntnisinteresse zentral: Welche Formen von gesellschaftlichen Zusammenhalt bringt gute Arbeit hervor? Auf diese Weise möchte ich Probleme und Potenziale von guter Arbeit diskutieren, wie auch Einsatzpunkte für zukünftige Forschungen offenlegen.

## 1. Zusammenhaltsvorstellungen in der guten Arbeit

Angesichts vielfältiger Transformationen in der Arbeit suchen Studien zur guten Arbeit nach Möglichkeiten der Etablierung oder des Erhalts guter Arbeitsverhältnisse. In der guten Arbeit geht es um normative Implikationen einer anderen oder besseren Arbeit. Mit der normativen Bestimmung einer guten in Abgrenzung zu

einer schlechten Arbeit eröffnet sich eine Perspektive darauf, wie Arbeit eigentlich sein sollte und wo sie gegebenenfalls hinter den normativen Ansprüchen zurückfällt. Doch welcher Einfluss wird der guten Arbeit auf den Zusammenhalt zugeschrieben?

Im Folgenden diskutiere ich das Verhältnis von guter Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt in Studien zur guten Arbeit. Die herangezogenen Studien kommen aus dem weiten Feld der Sozialwissenschaften und benachbarten Disziplinen wie der Arbeitspsychologie, Philosophie und den Wirtschaftswissenschaften. Trotz unterschiedlicher disziplinärer Zugänge ist ein solches Vorgehen sinnvoll, um die Mehrdimensionalität der guten Arbeit zu berücksichtigen, auch wenn in einzelnen Disziplinen die Frage von Intersubjektivität und Zusammenhalt nicht immer die gleiche zentrale Rolle einnimmt. Ich unternehme dabei den Versuch einer Systematik und weise Potenziale und Lücken in den Studien nach, die sich in der Auseinandersetzung mit Zusammenhalt eröffnen. Wie sich zeigen wird, kann das Verhältnis von guter Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt anhand von vier Ebenen unterschieden werden: Erstens wird dargelegt, dass Zusammenhalt oftmals keine Rolle in Studien zur guten Arbeit spielt (1.1); zweitens wird Zusammenhalt auf den Betrieb beschränkt (1.2); drittens findet eine Öffnung der Perspektive über den Betrieb hinaus auf die Gesellschaft statt (1.3) und viertens gibt es einige Studien, die den positiven Einfluss von guter Arbeit auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt darlegen (1.4).

### 1.1 Gute Arbeit jenseits von Zusammenhalt

Die Mehrheit der Studien zur guten Arbeit interessiert sich nicht weiter für Fragen des gesellschaftlichen Zusammenhalts, weil sie eine individualisierende Perspektive auf Arbeit einnehmen. So wird gute Arbeit in verschiedenen Studien durch das Merkmal *Gesundheit* bestimmt (Badura u. a. 2012; Blum/Gutwald 2018). Gegenwärtig haben hier besonders Faktoren wie Arbeitsintensität, Entgrenzung der Arbeit durch permanente Erreichbarkeit, Prekarität, Subjektivierungsprozesse sowie eine zunehmende Eigenverantwortung einen negativen Einfluss auf die Gesundheit. Gesundheitsfolgen zeigen sich in Depressionen, Angst, Unsicherheit, Stress oder körperlichen Gebrechen. Gute Arbeit kann durch Gesundheitsschutz gestärkt werden. Dieser umfasst neben der Senkung der Arbeitsintensität, Regulierung der Arbeitszeiten auch die Förderung von Selbstvertrauen. Für Schröder und Urban (2017) ist eine Regulierung von *Arbeitszeiten* als Schutz vor Entgrenzung für gute Arbeit wichtig, um die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten sicherzustellen. Auch bei Mette und Harth (2017) ist Gesundheit Merkmal guter Arbeit. Gesundheit entsteht durch

ein *Kohärenzgefühl*, welches zugleich eine individuelle Ressource ist und durch Handhabbarkeit, Verstehbarkeit und Bedeutsamkeit in der Arbeit charakterisiert wird. Dieses Gefühl ist wichtig zur Förderung von Gesundheit und zur Bewältigung von Problemen und Stress in der Arbeit (Mette/Harth 2017).

Weitgehend ohne eine intersubjektive Perspektive kommt auch die Bestimmung der guten Arbeit über das Kriterium *Glück* aus (Kaudelka u. a. 2012; Däfler/Dannhäuser 2019). Glück wird gleichgesetzt mit Zufriedenheit und Flow-Momenten. Es ist eine subjektive Erfahrung, die aus dem Zusammenspiel struktureller Bedingungen, wie Betriebsmerkmalen oder gesellschaftlichen Bedingungen, und der inneren Haltung von Arbeitenden resultiert. In den zitierten Studien wird die innere Haltung fokussiert, weil eine optimistische Haltung Glück in der Arbeit zu erfahren, für gute Arbeit vorausgesetzt wird. Gefördert werden kann das Glück mit unterschiedlichen Strategien, vor allem durch lebenslanges Lernen, einen ausgeglichenen Umgang mit Geld, Wertschätzung, Entschleunigung oder Diversitätsmanagement. Eine ebenfalls individualistische Perspektive legt die Untersuchung von Stettes (2016) vor, der in der Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit durch die neuen Technologien – also in der erweiterten *Mobilität* der Beschäftigten – neue Möglichkeiten für selbstbestimmtes Arbeiten sieht. Bezugnehmend auf die Ergebnisse der IW-Beschäftigtenbefragung von 2015 verdeutlicht er, dass mobiles Arbeiten zu mehr Zeitsouveränität führt und deshalb zufriedener macht. Dabei verfügen die Arbeitenden bis zu einem gewissen Grad eigenverantwortlich über Ort und Umfang ihrer Arbeit.

Weitere Studien legen subjektive Erfahrungen der guten Arbeit für deren Bestimmung zugrunde. Die *Ich-Entwicklung* ist ein Kriterium und besteht in der Möglichkeit, das eigene Selbst und innere Potenzial zu entfalten (Lips-Wiersma/Wright 2012). Ein weiteres, primär individuelles Kriterium ist die Entwicklung einer *positiven Identität*, die als eine Form der Ich-Entwicklung verstanden wird (Dutton u. a. 2010). Eine Identität umfasst die vielfältigen Bedeutungen, die sich Individuen geben. Eine positive Identität kennzeichnet darüber hinaus Tugenden (inhärent gut angesehene Charaktereigenschaften wie Ehrlichkeit, Weisheit, Mut, Freundlichkeit oder Arbeitseifer), die vom eigenen Selbst und anderen als wertvoll anerkannt werden und sich zu den eigenen und geteilten Idealen hin entwickeln sollen. Die Verwirklichung dieser Merkmale führt zu einer positiven Identität in der Arbeit. Eine positive Identität stärkt auch soziale Ressourcen und damit die Zahl und Qualität der Beziehungen zu anderen in der Arbeit. Diese Perspektive auf gute Arbeit öffnet ein rudimentäres intersubjektives Verständnis, das aber unterbestimmt bleibt. Zumindest wird aber mit der Einbeziehung der anderen eine intersubjektive Perspektive erkennbar.

Einen stärkeren Bezug auf das Verhältnis von Ich und anderen hat die Studie von Siegrist (2015), der auf Grundlage von *Anerkennung* zwischen guter und

schlechter Arbeit unterscheidet. Merkmale von guter Arbeit sind für ihn erstens Kontrollmöglichkeiten der eigenen Tätigkeit sowie zweitens unterschiedliche Arten der Anerkennung wie monetäre, nach Leistung oder durch eine Beschäftigungsgarantie. Anerkennung ist dabei tendenziell immer auf andere ausgerichtet, die eine bestimmte Arbeit anerkennen. Anerkennung ist hier eine Wertschätzung der eigenen Arbeit, durch die Reziprozität, Leistung und Gegenleistung, entsteht, wodurch sich festere Anerkennungsverhältnisse herausbilden können.

Das zentrale Kriterium von guter Arbeit bei Gouthier (2011), der *Produzentenstolz* eines Subjekts, wird stärker vom Objekt der Tätigkeit aus gedacht. Stolz ist dabei die Bedingung für eine bessere und produktivere Arbeit. Dieser entsteht im Vergleich zu sich oder anderen. Einzelpersonen oder Gruppen können Stolz empfinden, sodass sich der Stolz, neben dem Ich und dem Team auch auf ein Unternehmen beziehen kann. Damit eröffnet sich eine intersubjektive Perspektive, die auf der Anerkennung von Leistung durch andere beruht und zugleich mit diesen geteilt werden kann. Darüber hinaus wird auch der Betrieb angesprochen, wie ebenfalls bei Mertel.

Für Mertel (2007) ist *Arbeitszufriedenheit* das wesentliche Kriterium für gute Arbeit. Diese Zufriedenheit wird über die individuellen Bedürfnisse, aber auch durch die Kommunikationsstile der Führungsebene, Karrierechancen, Teilhabe an der Organisation der Arbeit und dem Einkommen bestimmt. Zusätzlich wird das Betriebsklima über Faktoren wie unterstützende, zwischenmenschliche Beziehungen und Kooperationsmöglichkeiten zwischen Beschäftigten, Solidarität und die Orientierung an Kolleg:innen mit einbezogen. Auf diese Weise wird die individuelle Perspektive kurz geweitet, aber der Blick auf Zusammenhalt geht danach sofort wieder verloren und wird nicht systematisch aufgegriffen. Zugleich wird hier der Betrieb angesprochen, der für den nächsten Abschnitt relevant wird.

## 1.2 Betrieblicher Zusammenhalt

In den bisher vorgestellten Studien zur guten Arbeit spielt gesellschaftlicher Zusammenhalt keine Rolle, und auch intersubjektive Beziehungen sind von untergeordneter Bedeutung. Eine stärker intersubjektive Perspektive nehmen eine Reihe von Studien ein, die sich auf die betrieblichen Voraussetzungen guter Arbeit konzentrieren. Prominent sind in diesem Zusammenhang die Bestimmungen von guter Arbeit anhand *gewerkschaftlicher Standards*, die vor allem die Bedeutung von Betrieben hervorheben. Im Index guter Arbeit des DGB (2019) hat gute Arbeit mehr als fünfzig Dimensionen, von denen ich insbesondere diejenigen hervorheben möchte, die auf die Organisation von Betrieben

bezogen sind. Betriebe, die gute Arbeit ermöglichen, sind gekennzeichnet durch hohe Gestaltungsmöglichkeiten und Mitbestimmung von Arbeitenden in Form von Betriebsräten; Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten; eine Betriebskultur mit gewissenhafter Führung und umfangreichem Teamwork; Arbeitszeiten, die Schutz vor Entgrenzungstendenzen zwischen Arbeit und Freizeit bieten; einen Belastungsschutz vor zu hoher Arbeitsintensität durch ausreichend Regenerationsphasen und nicht zu viele Überstunden; ein Einkommen und eine Rente, die den Lebensunterhalt sichern; betriebliche Sozialleistungen; Beschäftigungssicherheit sowie den Schutz vor Überwachung am Arbeitsplatz.

Ähnlich umfassend sind die Kriterien, die bei Alewell u. a. (2019) zur Bestimmung von guter Arbeit genannt werden: Gesundheit, Wohlbefinden, Gleichstellung und Anti-Diskriminierung, Gleichheit, Sinn, soziale Absicherung und Mitbestimmung. Viele Merkmale beziehen sich auf subjektive Faktoren im Betrieb. Mit der Perspektive auf die Förderung von Gleichheit und Vielfalt sowie den Kampf gegen soziale Ungleichheit tritt die Anforderung hinzu, dass Betriebe diese Bedingungen schaffen müssen. Eine gute Arbeit ist mit wenig Diskriminierung verbunden. Mit dem Thema Diskriminierung wird zugleich zwar eine Dimension außerhalb der Arbeit angesprochen, jedoch wenig beleuchtet. Es geht vor allem darum, welche Auswirkungen diese Probleme für die Arbeit in einem Betrieb haben.

Einzelne dieser betrieblichen Standards guter Arbeit werden von verschiedenen Studien gesondert herausgehoben und dadurch in ihrer Relevanz weiter verstärkt. Für Prott (2001) sowie Borchers und Pape (2009) sind das *Betriebsklima* und die Betriebsorganisation entscheidend für eine gute Arbeit. Arbeitszufriedenheit ist das Ereignis von subjektiven Einstellungen, Erwartungen und Erfahrungen sowie der fördernden Atmosphäre oder – in anderen Worten – des Betriebsklimas. Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima gehen für die Bestimmung guter Arbeit also zusammen, sie können sich gegenseitig beeinflussen, verstärken oder abschwächen. Hier wird eine individualistische Perspektive überwunden, indem strukturelle Faktoren mit einbezogen werden, die soziale Beziehungen bestimmen. Das Betriebsklima wird wesentlich durch die jeweiligen Positionen und damit einhergehende Handlungsmuster beziehungsweise -optionen geprägt, wodurch auch objektive Faktoren eine kollektive Dimension erhalten. Prott kritisiert die Organisation eines Betriebes, wenn sie zu sehr auf Macht und Herrschaft aufbaut, da sie konträr zur kooperativen Arbeitsorganisation steht. Spannungen entstehen zwischen individuellen Erfahrungen und Ansprüchen sowie den strukturellen Möglichkeiten, diese im Betrieb zu verwirklichen. Aufgrund der Individualität der Akteure kann die Bewertung des Klimas je nach Person, Tätigkeit oder Betrieb sehr unterschiedlich ausfallen.

Mit dem Fokus auf *Mitbestimmung*, beispielsweise in Form von Betriebsräten, heben Kluge und Maschke (2016) einen weiteren Aspekt guter Arbeit gesondert hervor (weiterführend auch Wannöffel 2009). Gute Arbeit basiert auf der Mitbestimmung über Tätigkeiten, die ökonomische Ausrichtung des Betriebes, sozialen Ausgleich, Urlaubsansprüche, Zusatzleistungen sowie Arbeitsschutz und Arbeitszeit. Das wichtigste Instrument der Mitbestimmung ist der Betriebsrat, weil er rechtlich eingebunden und legitimiert ist. Die Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeit sind für die Autor:innen in Zeiten der Transformation der Arbeit, insbesondere im Zuge der Digitalisierung, zentral. Weiterbildungsmöglichkeiten, soziale Absicherungen, geregelte Arbeitszeiten und betriebliche Selbstbestimmungsmöglichkeiten sind trotz Entgrenzung und Automatisierung neben Datenschutz bei der Online-Arbeit Momente, um Arbeit zu verbessern. Der Betriebsrat ist – wie ebenfalls Klein und Hartwich (2012) zeigen – das maßgebliche Instrument, um diese Entwicklungen zu beeinflussen und gute Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Der Betriebsrat arbeitet mit an der Gestaltung des Unternehmens und vertritt die Interessen der Beschäftigten, damit auch ihre Bedürfnisse, Wünsche und Ziele konstitutiv in der Gestaltung des Betriebes berücksichtigt werden.

Bereits im ersten Abschnitt wurde auf Gesundheit als Merkmal guter Arbeit eingegangen und dabei der individualistische Zugang problematisiert. Es gibt jedoch noch eine andere Perspektive auf Gesundheit, die über die individuelle Ebene hinausgeht und stärker den Blick auf den Betrieb richtet. *Resilienz* als Gesundheitskonzept ist nach Blum und Gutwald (2018) in sozialen Beziehungen wie dem Betrieb verortet. Die Gesundheit der Beschäftigten ist maßgeblich geprägt von den zusammenarbeitenden Teams und der Organisation des Betriebes, der die Vermögen der Beschäftigten schützt und erweitert. Auf diese Weise entwickeln die Beschäftigten eine Resilienz, also Widerstandsfähigkeit, gegenüber Belastungen bei der Arbeit, wodurch sie gesünder sind.

Auch Fuchs (2011) schließt an bereits vorgestellte Merkmale im DGB-Index an und betont die Bedeutung von *Entwicklungsmöglichkeiten*, vom eigenen Beitrag bei der Arbeit, von Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie sozialen Beziehungen für gute Arbeit. Diese betrieblichen Faktoren machen gute Arbeit aus. Gesundheit und Einkommen bleiben grundlegende Bedingungen, ohne die es keine gute Arbeit geben kann. Als zusätzliche Faktoren nennt Fuchs die richtige Führung, Anerkennung sowie sozialen Zusammenhalt. Fuchs ist einer der wenigen, die dezidiert auf Zusammenhalt eingehen. Dieser bleibt aber primär auf den Betrieb beschränkt. Zusammenhalt besteht für Fuchs zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten sowie zwischen den Beschäftigten. Dieser zeigt sich in gegenseitiger Hilfe und Unterstützung, im Arbeitsklima, in gegenseitiger Anerkennung und konstruktiver Kritik. Den Beschäftigten ist wichtig, dass in den Arbeitsbezie-

hungen keine Konkurrenzsituationen entstehen, die den Zusammenhalt gefährden. Badham und Jürgens (1998) betonen hierzu ergänzend, dass gerade Teamwork gute Arbeit ausmache (weiterführend auch Schröder/Urban 2011).

Zugleich eröffnet Fuchs eine Perspektive über den Betrieb hinaus, denn »gute Arbeit zeigt auch außerhalb des Arbeitsplatzes ihre Wirkungen. Männer und Frauen, die unter guten Arbeitsbedingungen arbeiten, empfinden die berufliche Arbeit als wichtige Ergänzung zu ihrer familiären Arbeit und ihrem außerberuflichen Leben« (Fuchs 2011: 32). Dieser offenen Perspektive wird im kommenden Abschnitt weiter nachgegangen.

### 1.3 Ausweitung der Perspektive über den Betrieb hinaus

Die Frage nach dem gesellschaftlichen Zusammenhalt geht sowohl über die individuelle als auch über die betriebliche Ebene hinaus. Auch wenn sich die Mehrzahl der Studien zu guter Arbeit auf eine der beiden Ebenen konzentriert, gibt es Ansätze, guter Arbeit auch jenseits dieser Ebenen nachzugehen. Stolz-Willig und Weg (2014) zeigen dies, indem sie *Geschlechtergerechtigkeit* als ein zentrales Merkmal guter Arbeit bestimmen. Geschlechterverhältnisse beeinflussen nicht nur Arbeitsbeziehungen, sondern die gesamte Gesellschaft, wie verschiedene Beiträge in ihrem Sammelband aufzeigen. Sie versuchen gutes Leben und gute Arbeit zusammenzubringen und entwickeln eine politische Agenda, dieses umzusetzen. Gute Arbeit umfasst faire, selbstbestimmte und gesunde Arbeitsbedingungen, die für Frauen\* und Männer\* gleichermaßen gelten. Dies verbleibt ein politisches Ziel, weil in der gegenwärtigen Gesellschaft und in den gegenwärtigen Arbeitsbeziehungen bisher keine Geschlechtergerechtigkeit besteht. Der Wandel der Arbeit, beispielsweise ausgelöst durch Digitalisierung, Globalisierung, demografischen Wandel oder Klimawandel, ist aus ihrer Sicht nur positiv, wenn die Geschlechtergerechtigkeit ebenfalls zunimmt. Geschlechterfragen bedürfen einer besonderen Aufmerksamkeit, weil Frauen im Verhältnis zu ihren männlichen Kollegen systematisch unterbezahlt werden, einer Doppel- und Dreifachbelastung ausgesetzt sind, signifikant höher diskriminiert werden und sogenannte Frauenberufe schlechter gestellt sind. Als Schutz- und Fördermaßnahmen werden von den Autor:innen bessere Bezahlung in sogenannten Frauenberufen, Gender Mainstreaming und Diversity Management vorgeschlagen.

Die gegenwärtige vergeschlechtlichte Arbeitsteilung bildet ebenfalls die Ausgangssituation für Rössler (2005), um über gute Arbeit nachzudenken. Aus ihrer Perspektive sollten Frauen noch stärker in Erwerbsarbeit integriert werden, anstatt für ihre *Care-Arbeit* bezahlt zu werden. Die Care-Arbeit könnte dann von an-

deren Institutionen übernommen werden. Zwar stellt sie keinen direkten Bezug zu Zusammenhalt her, aber zur gesamten Gesellschaft, da Arbeit eine zentrale Rolle in der Reproduktion der Gesellschaft einnimmt. Sie erweitert damit ebenfalls die Untersuchungsebene um eine Makrodimension, der im folgenden Abschnitt weiter nachgegangen wird.

#### 1.4 Gute Arbeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt

Die Bedeutung des gesellschaftlichen Zusammenhalts für die gute Arbeit blieb bisher weitestgehend unbestimmt, da neben der individuellen oftmals nur die betriebliche Ebene von guter Arbeit mit einbezogen wurde. Wie sich jedoch anhand der Geschlechterverhältnisse erstmals zeigte, finden sich auch versteckte Hinweise auf eine überbetriebliche Ebene. In diesem Abschnitt geht es nun darum, den mehr oder weniger impliziten Bezügen zum gesellschaftlichen Zusammenhalt in der guten Arbeit nachzugehen. Dadurch eröffnet sich eine gesamtgesellschaftliche Perspektive.

Bei Brinkmann u. a. (2011) wird gute Arbeit als *demokratisch* verstanden. Angesichts vielfältiger Wirtschaftskrisen, insbesondere der Finanzkrise, ist für die Autor:innen Demokratisierung eine Gegenstrategie und ein alternatives Steuerungsinstrument, das sowohl in Unternehmen als auch im Wirtschaftssystem stärker implementiert werden müsste. Durch eine erweiterte demokratische Beteiligung werden Legitimität und Sicherheit, informationelle Transparenz, Mitbestimmungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten für die Beschäftigten geschaffen. Demokratisierung ist für die Autor:innen das Leitbild für die Umgestaltung von Arbeit, und zwar sowohl für die Arbeit der Einzelnen, des Betriebes, der Branche als auch des Wirtschaftssystems insgesamt. In diesem Verständnis gehen eine individuelle, eine betriebliche sowie eine gesamtgesellschaftliche Perspektive zusammen, ohne dass gesellschaftlicher Zusammenhalt dezidiert angesprochen wird – ein solcher Zugang findet sich aber insbesondere bei Studien, die sich den vielfältigen Dimensionen von Sinn in der guten Arbeit zuwenden.

Für Steger u. a. (2012) handelt es sich um *sinnhafte Arbeit*, wenn die Faktoren Gesundheit, Zufriedenheit sowie Verbundenheit mit der eigenen Arbeit und dem Betrieb gegeben sind, zudem sind die Beschäftigten dann loyaler dem Unternehmen gegenüber. Der Sinn der Arbeit bezieht sich darüber hinaus auf »höhere Zwecke«, wie gesellschaftlichen Fortschritt, Gerechtigkeit oder nachhaltige Entwicklung. Zwar liegt auch in dieser Studie der Fokus auf der subjektiven Bedeutung von Arbeit, doch eröffnet sich ein Bezug zum gesamten Leben der Arbeitenden und die gesamte Gesellschaft. Gute und sinnhafte Arbeit wird letzt-

lich eine positive Wirkung auf die Gesamtgesellschaft zugeschrieben. Da die hier zitierte Studie quantitativ durchgeführt wurde, bleibt aber unklar, welchen gesellschaftlichen Zwecken Arbeit genau dient.

Bei Schnell (2016) wird gute Arbeit ebenfalls als sinnhaft bestimmt, und auch hier eröffnet sich eine gesellschaftliche Perspektive (weiterführend auch Jürgens 2014). Die bereits angesprochenen Merkmale von Sinn – wie die Erfahrung der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit für andere und sich selbst, Orientierung an geteilten Werten und Zwecken, Kohärenz und Zugehörigkeit zu einem größeren Ganzen wie dem Betrieb oder Unternehmen – erweitert Schnell. Zwar bildet eine intersubjektive Perspektive auf den Betrieb den zentralen Fokus, die Autorin weist aber ergänzend darauf hin, dass Solidarität und Verantwortung nicht nur für den Betrieb, sondern auch für die Gesellschaft als sinnstiftend erlebt werden. Sie verfolgt also ebenfalls eine Ausweitung der Perspektive auf das gesamte Leben der Arbeitenden.

Noch stärker wird bei Hardering (2017) diese gesellschaftliche Dimension von *Sinn* in der guten Arbeit herausgearbeitet. Sinn ist eine subjektive Erfahrung des Nutzens für sich und andere. Die Quellen des Sinns sind nach Hardering erstens das Gefühl und die Erfahrung von Wirksamkeit in der Arbeit, zweitens der sichtbare Nutzen der Arbeit für etwas Größeres wie die Gesellschaft und drittens die Anerkennung und Wertschätzung des positiven Nutzens der eigenen Arbeit durch andere. Den Kern des Sinns bilden Kongruenz und Widerspruchsfreiheit zwischen der eigenen Sinnerfahrung und dem Nutzen für andere. Insbesondere das zweite und dritte Merkmal beziehen eine intersubjektive Perspektive konstitutiv ein. Der oder die andere wird zwar auch im Berufs- und Betriebskontext verortet, es geht Hardering aber auch um den gesellschaftlichen Nutzen, also um einen größeren Nutzen im Sinne eines Beitrages für die Weiterentwicklung der Gesellschaft insgesamt. Ihre Perspektive auf einen »Nutzen« ist daher sowohl individuell als auch gesellschaftlich: Eine Quelle des Sinns liegt beispielsweise darin, die Welt zu verbessern und die gesellschaftliche Transformation der Gesellschaft voranzutreiben (Hardering 2015).

Um solche Transformationen anzustoßen, sind Selbstwirksamkeit und Selbstwirksamkeitserfahrungen bedeutsam. Selbstwirksamkeit wird dabei verstanden als ein aktives Einbringen in soziale Prozesse bei der Arbeit, aber auch in der Gesellschaft (Bandura/Baumeister 1977). Schwarzer und Jerusalem (2002) definieren Selbstwirksamkeit als »die subjektive Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungssituationen auf Grund eigener Kompetenz bewältigen zu können« (Schwarzer/Jerusalem 2002: 35). Der Begriff umfasst sowohl die subjektive Einstellung und Erwartung, handlungsfähig sein zu können, als auch bei aufkommenden Problemen weiterhin aktiv und gestalterisch agieren zu können. Selbstwirksamkeitserfahrungen und -erwartungen bilden Ressourcen, um auch

mit schwierigen Situationen umgehen zu können und diese positiv und produktiv nach den eigenen Vorstellungen aufzulösen. Ohne Selbstwirksamkeitserfahrungen und -erwartungen haben Subjekte das Gefühl, nicht eigenständig, aktiv und handlungsfähig in ihrer Arbeit zu sein, sondern fühlen sich den Arbeitsprozessen oder gesellschaftlichen Entwicklungen hilflos ausgeliefert, nicht »gehört« und in der Konsequenz vom gesellschaftlichen Zusammenhalt ausgeschlossen, oder sie beteiligen sich nicht an diesem, das heißt, sie engagieren sich beispielsweise nicht für andere in ehrenamtlichen Tätigkeiten oder versuchen in Initiativen politische Projekte zu verwirklichen, die das Zusammenleben verbessern.

Einen expliziten Bezug auf Gesellschaft stellen Studien her, die gute Arbeit und *gutes Leben* verbinden, wie es Röh (2013) tut (weiterführend auch Ziegler 2010). Gesellschaftliche Strukturen und individuelle Handlungen stehen hier in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander. Röh verbindet beide Dimensionen in seinem Konzept von Gerechtigkeit, das materielle Bedingungen, sozialstrukturelle Faktoren sowie Bildung und Erziehung umfasst. Gerechtigkeit zielt auf die Erweiterung gesellschaftlicher Möglichkeiten sowie persönlicher Kompetenzen für ein selbstbestimmtes und dem individuellen Vermögen entsprechendes Leben. Eine solche Art des Lebens ist ein gutes Leben. Röh adressiert dadurch weiterführend Fragen von Zusammenhalt und gesellschaftlicher Transformation. Ein guter Zusammenhalt kennzeichnet eine gerechte Gesellschaft, die auf Solidarität, Gleichheit und gleichberechtigtem Zusammenleben gründet.

Die Bezüge zur Gesellschaft eröffnen Möglichkeiten der Kritik an der gegenwärtigen Gesellschaft und insbesondere an ihrem Wirtschaftssystem, wie es bei Röh mit dem Bezug auf das gute Leben bereits angelegt ist. So kritisiert Pickshaus (2014) die kapitalistische Wirtschaftsordnung, indem er ihr Merkmale guter Arbeit, insbesondere Gesundheit, entgegenstellt, deren weitreichende Durchsetzung eine Transformation der Wirtschaftsordnung notwendig machen würde. Eine gesellschaftstransformierende Perspektive nimmt ebenfalls Clark (2017) ein, der gute Arbeit an der Selbstverwirklichung orientiert und hierfür demokratische Verhältnisse in der Arbeit und in der Gesellschaft als notwendig erachtet. Gute Arbeit beinhaltet die Möglichkeit, die eigenen Potenziale selbst das ganze Leben lang zu verwirklichen. Für diesen Zweck sind Freude, handwerkliche Fähigkeiten sowie Demokratie notwendig. Demokratische Verhältnisse sind notwendig, weil nur sie eine Lebensform darstellen, in der Personen ihre Vermögen sowohl entwickeln als auch vollständig ausdrücken können.

## 2. Probleme

In den vorangegangenen Abschnitten wurden unterschiedliche Studien zur guten Arbeit danach befragt, welche Rolle und Bedeutung gesellschaftlicher Zusammenhalt zur Bestimmung von guter Arbeit einnimmt. Dabei zeigte sich, dass Formen des Zusammenhalts nur in einer geringen Anzahl von Studien überhaupt thematisiert werden. In der Mehrzahl der Studien wird gute Arbeit über primär individuelle Kriterien wie Gesundheit, Ich-Entwicklung, positive Identität, Arbeitszeiten, Produzentenstolz, Mobilität oder Arbeitszufriedenheit bestimmt. Spezifisch kollektive Merkmale nehmen hier keine größere Bedeutung ein, außer in der Hinsicht, dass diese Kriterien auf alle Arbeitenden zutreffen und nicht nur auf bestimmte Gruppen. Aus Sicht der Ausgangsüberlegung, wie das Verhältnis von guter Arbeit und Zusammenhalt gedacht werden kann, sind diese Studien zu individualistisch ausgerichtet, weil sie keinen sichtbaren Bezug zu Fragen von Intersubjektivität oder der Gesellschaft aufweisen. Sie geben wenige Hinweise darauf, wie gute Arbeit gesellschaftlichen Zusammenhalt hervorbringen kann, oder wie umgekehrt Zusammenhalt gute Arbeit mitgestaltet.

Einige Studien zur guten Arbeit gehen über diese individualistische Perspektive jedoch hinaus. Dann konzentrieren sie sich auf den Betrieb als Organisationsform für intersubjektive Beziehungen. Anhand des Betriebes zeigen verschiedene Studien auf, inwiefern organisationale Bedingungen maßgeblich für gute Arbeit sind. Diese Studien orientieren sich an gewerkschaftlichen Standards und betonen beispielsweise die Bedeutung von Betriebsklima, Teamwork, Mitbestimmung durch Betriebsräte oder Resilienz. Jedes dieser Merkmale bezieht sich auf den Betrieb als intersubjektiver Organisationseinheit und überwindet damit eine rein individualistische Perspektive. Zusammenhalt ist in diesen Studien immer betrieblicher Zusammenhalt. Über den Betrieb hinaus gehen diese Studien nicht, sie engen Arbeit auf Lohnarbeit ein, weshalb ihnen weitergehende Bezüge auf gesellschaftlichen Zusammenhalt fehlen.

Dabei zeigen insbesondere Studien zum Geschlechterverhältnis auf, dass ein Blick über den Betrieb hinaus notwendig ist, um gute Arbeit bestimmen zu können. Für diese Studien ist Arbeit nicht mehr nur Lohnarbeit, sondern auch Reproduktions- und Sorgearbeit. Geschlechterverhältnisse in der Arbeit prägen nicht nur Betriebe, sondern die gesamte Gesellschaft. Zugleich beeinflussen gesellschaftliche Geschlechterverhältnisse aber auch umgekehrt auf spezifische und unterschiedliche Weise die betrieblichen und individuellen Bedingungen von guter Arbeit. Geschlechtergerechtigkeit als Merkmal guter Arbeit kann einerseits nur auf allen Ebenen zugleich umgesetzt werden und bietet andererseits zugleich die Möglichkeit in Betrieben bereits eine stärkere Geschlechtergerechtigkeit zu implementieren.

Gerade diese Studien sind für das Verständnis von gesellschaftlichem Zusammenhalt und guter Arbeit wichtig, weil sie eine weitergehende Perspektive auf Gesellschaft und ihren Zusammenhalt eröffnen und sich weder auf individuelle Merkmale noch auf betriebliche Beziehungen beschränken. Sie bilden eine Art Zwischenschritt in der anvisierten Auseinandersetzung und eine Überleitung zum nächsten Abschnitt, in dem weniger die Probleme als die Potenziale zum Verständnis des gesellschaftlichen Zusammenhalts in Studien zur guten Arbeit herausgearbeitet werden.

### 3. Potenziale

Obschon die Mehrzahl der Studien zur guten Arbeit nicht auf gesellschaftlichen Zusammenhalt eingeht, finden sich in unterschiedlichen Studien mal mehr, mal weniger versteckte Hinweise auf Gesellschaft und ihren Zusammenhalt. Die untersuchten Studien beziehen sich damit auf drei Ebenen zugleich: das Selbst (Mikro), andere (Meso) und die Gesellschaft (Makro).

Die direkteren Bezüge zum gesellschaftlichen Zusammenhalt bestehen auf der einen Seite darin, dass gute Arbeit über demokratische Verfahren bestimmt wird, die neben dem Betrieb auch im Wirtschaftssystem sowie der gesamten Gesellschaft implementiert werden müssen, um gute Arbeit zu ermöglichen. Demokratische Verhältnisse beruhen auf Verständigung, Anerkennung, Transparenz und umfangreichen Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Auf der anderen Seite wird – explizit und so deutlich wie in keiner der Studien sonst – gesellschaftlicher Zusammenhalt als eine Dimension des Sinns in guter Arbeit angesprochen. Gute Arbeit als sinnhafte Arbeit dient immer auch einem höheren Zweck wie Fortschritt, Gerechtigkeit oder nachhaltiger Entwicklung. Der umfassende Sinn der guten Arbeit liegt in der Solidarität und Verantwortung nicht nur für den Betrieb, sondern für die gesamte Gesellschaft. Gute Arbeit hat einen sichtbaren Nutzen für die Gesellschaft, wodurch die Kongruenz und Widerspruchsfreiheit in der guten Arbeit zwischen der eigenen Sinnerfahrung und dem Nutzen für andere hergestellt werden kann. Auf diese Weise zielt gute Arbeit auf eine Transformation der Gesellschaft und ihrer Arbeitsbedingungen.

Diese Konzepte guter Arbeit ermöglichen den konstitutiven Einbezug von gesellschaftlichem Zusammenhalt, ihre Grenzen bestehen aber darin, dass sie den Wechselwirkungen zwischen Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt nicht weiter nachgehen. Sie interessieren sich vor allem für den Einfluss, den gute Arbeit auf den Zusammenhalt hat und nicht umgekehrt. Die Ausnahme bilden hier diejenigen Studien, die sich mit den vorherrschenden Geschlechterverhältnissen auseinandersetzen und dabei zeigen, wie diese Verhältnisse Arbeit beeinflus-

sen und wie zugleich in der Arbeit die Geschlechterverhältnisse verändert werden können. Dabei ist es nicht so, dass andere Studien keine Anhaltspunkte für den Einbezug der Gesellschaft hätten. Die meisten Studien zur guten Arbeit denken über gute Arbeit vor dem Hintergrund tiefgreifender Transformationen der Arbeit als auch der Gesellschaft nach. Zu nennen sind hier die Stichworte Digitalisierung, Ökonomisierung, Entgrenzung oder auch Klimawandel. Diese Prozesse prägen sowohl die Gesellschaft im Allgemeinen als auch Arbeitsbeziehungen im Besonderen.

Für meine eigene Forschungsfrage sind gerade diejenigen Studien interessant und anschlussfähig, die in guter Arbeit einen direkten Bezug zu solchen gesellschaftlichen Transformationen herstellen und die transformative Kraft der guten Arbeit herausstellen. Dafür ist einerseits das Konzept der Selbstwirksamkeit zentral, weil es die einflussreiche und gestalterische Aktivität der guten Arbeit in gesellschaftlichen Transformationen anerkennt und der guten Arbeit weitreichende Möglichkeiten zuschreibt, diese positiv zu beeinflussen. Das Konzept der Selbstwirksamkeit verweist auf den individuellen und kollektiven Einfluss auf diese Transformation und auf Engagement und Partizipation am gesellschaftlichen Zusammenhalt. Andererseits wird mit dem Einbezug der Gesellschaft die normative Dimension in ihren Konsequenzen noch deutlicher, wenn gute Arbeit auf ein gutes Leben zielt und ein gutes Leben auf guter Arbeit aufbaut. Auf diese Weise gehen die Kritik an der gegenwärtigen Gesellschaft mit der Entwicklung eines positiven Horizontes für die Gesellschaft und insbesondere ihres Wirtschaftssystems einher. Meine eigene im Projekt »Gesellschaftlicher Zusammenhalt und gute Arbeit« entwickelte und hier anschließende Ausgangsthese ist dabei, dass gute Arbeit einen positiven und stiftenden Einfluss auf Zusammenhalt in seinen unterschiedlichen Dimensionen (Mikro, Meso, Makro) hat, während »schlechte Arbeit« einen negativen und auflösenden Einfluss hat.

#### 4. Konklusion und Ausblick

In meinem Beitrag habe ich Studien zu guter Arbeit nach ihrer Berücksichtigung von gesellschaftlichem Zusammenhalt untersucht und dabei Probleme und Potenziale für das Verständnis des Verhältnisses von gesellschaftlichem Zusammenhalt und guter Arbeit sichtbar gemacht. Gute Arbeit ist kein klar definiertes Konzept, sondern wird durch eine Mehrdimensionalität gekennzeichnet. In der Mehrzahl der Studien wird gute Arbeit über individuelle Kriterien bestimmt. In diesen Studien findet gesellschaftlicher Zusammenhalt keine Berücksichtigung und auch intersubjektive Beziehungen nur unzureichend. Mit dem Einbezug gewerkschaftlicher Kriterien geraten intersubjektive Beziehungen in den Blick,

jedoch primär bezogen auf den Betrieb als Arbeitsort. Erst die Einbeziehung von Sinn zum Verständnis von guter Arbeit weitet die Perspektive und bezieht gesellschaftlichen Zusammenhalt mit ein, weil sich Sinnstiftung in Beziehung zur gesamten Gesellschaft vollzieht. Der Nutzen guter Arbeit kann dadurch auf den drei Ebenen Mikro, Meso und Makro zugleich bestehen und ist nicht auf eine dieser Ebenen beschränkt.

Für zukünftige Studien zum Verhältnis von guter Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt folgt daraus, dass sie erstens ihr Verständnis von Arbeit erweitern sollten. Arbeit hat viele Formen neben der Lohnarbeit, beispielsweise (unbezahlte) Sorgearbeit oder ehrenamtliches Engagement. Zweitens müssen die Wechselwirkungen zwischen guter Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt in beide Richtungen und zusammen untersucht werden. Bisher stehen die Effekte der guten Arbeit für den Zusammenhalt im Fokus, während der Einfluss von gesellschaftlichem Zusammenhalt auf die Arbeitsbeziehungen noch wenig erforscht ist. Drittens und letztens sollte das normative Potenzial der guten Arbeit weiter untersucht werden. Gute Arbeit hat ein utopisches Potenzial, welches auf eine andere und bessere Arbeit zielt, die wiederum zentrale gesellschaftliche Transformationsprozesse prägen und positiv beeinflussen kann.

## Literatur

- Alewell, Dorothea/Matiaske, Wenzel/Leßmann, Ortrud (2019) (Hg.), *Standards guter Arbeit: Disziplinäre Positionen und interdisziplinäre Perspektiven*, Baden-Baden.
- Badham, Richard/Jurgens, Ulrich (1998), »Images of Good Work and the Politics of Teamwork«, *Economic and Industrial Democracy*, Jg. 19, H. 1, S. 33–58.
- Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (2012) (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*, Berlin.
- Bandura, Albert/Baumeister, Roy F. (1977), »Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change«, *Psychological Review*, Jg. 84, H. 2, S. 191–215.
- Blum, Carolin/Gutwald, Rebecca (2018), »Gute Arbeit, resiliente Arbeiter? Psychische Belastungen im Arbeitskontext aus Sicht des Capability Ansatzes«, in: Karidi, Maria/Schneider, Martin/Gutwald, Rebecca (Hg.), *Resilienz: interdisziplinäre Perspektiven zu Wandel und Transformation*, Wiesbaden, S. 159–176.
- Borchers, Dagmar/Pape, Klaus (2009) (Hg.), *Gute Arbeit: Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und betriebliche Praxis*, Hannover.
- Brinkmann, Ulrich/Pickshaus, Klaus/Satzer, Rolf (2011), »Arbeit und Gesundheit in schwierigen Zeiten: Wer gute Arbeit will, muss gerade in der Krise mehr Demokratie wagen«, in: Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (Hg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*, Berlin, S. 89–104.

- Clark, Samuel (2017), »Good Work«, *Journal of Applied Philosophy*, Jg. 34, H. 1, S. 61–73.
- Däfler, Martin-Niels/Dannhäuser, Ralph (2019), *Glücklicher im Beruf: ... mit der Kompass-Strategie*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- DGB (2019), *Jahresbericht 2019*, Berlin.
- Durkheim, Émile (1988 [1893]), *Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*, Frankfurt a. M.
- Dutton, Jane E./Morgan Roberts, Laura/Bednar, Jeffrey (2010), »Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources«, *Academy of Management Review*, Jg. 35, H. 2, S. 265–293.
- Fuchs, Tatjana (2011), *Was ist gute Arbeit? Das erwarten Erwerbstätige von ihrem Arbeitsplatz*, Kurzfassung der Studie »Was ist gute Arbeit? – Anforderungen aus Sicht von Erwerbstätigen«, Berlin/Dortmund/Dresden.
- Gouthier, Mathias H. (2011), »Produzentenstolz von Dienstleistern als positive Arbeitsemotion«, in: Ringlstetter, Max (Hg.), *Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship*, Wiesbaden, S. 49–72.
- Hardering, Friedericke (2015), »Meaningful work: Sinnvolle Arbeit zwischen Subjektivität, Arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem Nutzen«, *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 40, H. 4, S. 391–410.
- (2017), »Wann erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll? Befunde aus einer Untersuchung über professionelle Dienstleistungsarbeit«, *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 46, H. 1., S. 39–54.
- Jürgens, Kerstin (2014), „Sinnvolle Arbeit« – der Maßstab »Guter Arbeit«, in: Dörre, Klaus/Jürgens, Kertin/Matuchek, Ingo (Hg.), *Arbeit in Europa. Marktfundamentalismus als Zerreißprobe*, Frankfurt a. M./New York, S. 325–338.
- Kaudelka, Karin/Kilger, Gerhard/Röckenhaus, Kordula (2012) (Hg.), *Das Glück bei der Arbeit: Über Flow-Zustände, Arbeitszufriedenheit und das Schaffen attraktiver Arbeitsplätze*, Bielefeld.
- Klein, Maria/Hartwich, Hans-Dieter (2012), »Betriebsrat als Treiber für gute Arbeit«, in: Anlauf, Wolfgang (Hg.), *Innovation durch Kompetenz und »gute Arbeit«: Management, Betriebsrat und Beschäftigte als Akteure moderner Innovationsstrategien*, Baden-Baden, S. 211–231.
- Kluge, Norbert/Maschke, Manuela (2016), »Gute Arbeit durch Mitbestimmung 4.0«, *WISO: Wirtschafts- und sozialpolitische Zeitschrift*, Jg. 39, H. 4, S. 61–77.
- Lips-Wiersma, Marjolein/Wright, Sarah (2012), »Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS)«, *Group and Organization Management*, Jg. 37, H. 5, S. 655–685.
- Marx, Karl (1962 [1867]), *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, 1. Bd. (MEW 23), Berlin.
- Mertel, Barbara (2007), *Arbeitszufriedenheit: Diagnose, Erfassung und Modifikation*, Saarbrücken.
- Mette, Janika/Harth, Volker (2017), »Das Kohärenzgefühl im Arbeitskontext«, *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, Jg. 67, H. 4, S. 240–244.
- Pickshaus, Klaus (2014), *Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben: Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – Ein politisches Projekt auf dem Prüfstand*, Hamburg.
- Prott, Jürgen (2001), *Betriebsorganisation und Arbeitszufriedenheit: Einführung in die Soziologie der Arbeitswelt*, Wiesbaden.
- Röh, Dieter (2013), *Soziale Arbeit, Gerechtigkeit und das gute Leben*, Wiesbaden.
- Rössler, Beate (2005), »Arbeit, Anerkennung, Emanzipation«, *Deutsche Zeitschrift für Philosophie*, Jg. 53, H. 3, S. 389–414.

- Schiefer, David/van der Noll, Jolanda (2017), »The Essentials of Social Cohesion: A Literature Review«, *Social Indicators Research*, Jg. 132, H. 2, S. 579–603.
- Schnell, Tatjana (2016), »Arbeit und Sinn«, in: dies. (Hg.), *Psychologie des Lebenssinns*, Berlin/Heidelberg, S. 151–172.
- Schröder, Lothar/Urban, Hans-Jürgen (2011) (Hg.), *Gute Arbeit: Folgen der Krise – Arbeitsintensivierung – Restrukturierung*, Frankfurt a. M.
- (2017), *Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit*, Frankfurt a. M.
- Schwarzer, Ralf/Jerusalem Matthias (2002), »Das Konzept der Selbstwirksamkeit«, in: Jerusalem, Matthias/Hopf, Dieter (Hg.), *Zeitschrift für Pädagogik*, 44. Beiheft: *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungseinrichtungen*, Weinheim/Basel, S. 28–53.
- Siegrist, Johannes (2015), *Arbeitswelt und stressbedingte Erkrankungen: Forschungsevidenz und präventive Maßnahmen*, München.
- Steger, Michael F./Dik, Bryan J./Duffy, Ryan D. (2012), »Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)«, *Journal of Career Assessment*, Jg. 20, H. 3, S. 322–337.
- Stettes, Oliver (2016), »Gute Arbeit: Höhere Arbeitszufriedenheit durch mobiles Arbeiten«, *IW-Kurzbericht 76*, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.
- Stolz-Willig, Brigitte/Weg, Marianne (2014) (Hg.), *Agenda Gute Arbeit: geschlechtergerecht!* Hamburg.
- Wannöffel, Manfred (2009), »Keine ›Gute Arbeit‹ ohne qualifizierte Mitbestimmung«, in: Lorenz, Frank/Schneider, Günter (Hg.), *Moderne Mitbestimmung: Betriebe und Verwaltungen im Umbruch – Die Interessenvertretung der Zukunft*, Hamburg, S. 105–127.
- Ziegler, Holger (2010), »Soziale Arbeit und das gute Leben – Capabilities als sozialpädagogische Kategorie«, in: Sedmak, Clemens/Babic, Bernhard/Bauer, Reinhold/Posch, Christian (Hg.), *Der Capability-Approach in sozialwissenschaftlichen Kontexten*, Wiesbaden, S. 117–137.

# Fleiß/Faulheit und Zusammenhalt – Postsozialistische Transformation und *ost-koloniale Kritik*

*Felix Axster*

## Abstract

Der Beitrag befasst sich mit der »westlichen« Konstitution postsozialistischer Selbst- und Fremdbilder. Ausgehend von zwei konservativen Intellektuellen (Arnulf Baring und Wolf Jobst Siedler), die sich 1991 mit den Herausforderungen der postsozialistischen Transformation auseinandersetzten, wird dargelegt, welche Bedeutung dem Faktor Arbeit, genauer gesagt der Entgegensetzung von Arbeit und Nicht-Arbeit bzw. Fleiß und Faulheit im Rahmen des Konstitutionsprozesses zukommt oder zumindest zukam. Dabei wird auch und vor allem nach den historischen Verbindungslinien zu kolonialen Selbst- und Fremdbildern und entsprechend nach der (Un-)Möglichkeit der Übertragbarkeit von postkolonialer Kritik auf das Feld der postsozialistischen Transformationsforschung gefragt. Die gegenwärtigen Friktionen im Verhältnis zwischen West- und Ostdeutschland – so die These des Beitrags – lassen sich nicht monokausal aus der Geschichte und Gegenwart »westlicher« Dominanz ableiten. Sie lassen sich aber auch nicht losgelöst von diesem Kontext verstehen.

*Keywords: postsozialistische Transformation; Selbst- und Fremdbilder; Arbeit/Nicht-Arbeit; Kolonialismus; antislawischer Rassismus*

Bei der Lektüre des kürzlich erschienenen Bestsellers *Der Osten: eine westdeutsche Erfindung* von Dirk Oschmann sowie beim Nachvollzug der bisweilen heftig geführten Diskussionen, die dieses Buch ausgelöst hat, hat man unweigerlich das Gefühl, einer »Orientalismus-Debatte 2.0« beizuwohnen. Zur Erinnerung: Das 1978 publizierte Buch *Orientalism* von Edward Said, in dem, ausgehend von vor allem wissenschaftlicher Wissensproduktion, die koloniale Zurichtung und *Erfindung* des Orients beschrieben und kritisiert wird, gilt gemeinhin als einer der Gründungstexte postkolonialer Kritik (Said 1978). Tatsächlich gibt es seit einigen Jahren die Tendenz, Analysetools dieser Kritikform auf die Auseinandersetzung mit Dominanzverhältnissen zwischen West- und Ostdeutschland bzw. zwischen West- und Osteuropa zu übertragen (Goel 2010; Matthäus 2019; Schulze 2019; Todorova 1999). Zudem gab und gibt es immer wieder Versuche, die im Zuge des postsozialistischen Transformationsprozesses erfolgten sozialen Verwerfungen als Formen von Kolonisierung zu interpretieren (Christ/Neubauer 1991; Dümcke/Vilmar 1996; Holm 2020/2021). Das heißt, die Grenzen zwischen postkolonialen und postsozialistischen Debatten- und Diskursräumen sind durchlässig, wobei sich Versuche einer systematischen Bezugnahme erst seit einigen Jahren zu etablieren scheinen.<sup>1</sup>

Der Leipziger Literaturwissenschaftler Oschmann setzt sich zwar weder systematisch mit postkolonialer Kritik auseinander, noch erfolgt der Einsatz des Kolonisierungsbegriffes auf systematische Weise. Gleichwohl lassen sich die Spuren postkolonialer Ansätze in seinem Buch kaum übersehen, wird ab und an auf den Kolonialismus als (historische) Referenz verwiesen. So heißt es an einer Stelle: »Dem Osten unter diesen Prämissen ›Demokratiefeindlichkeit‹ vorzuwerfen, ist nicht nur zynisch, sondern folgt obendrein einem seit Jahrhunderten eingeführten Herrschafts- und Diskursmuster, mit dem der westliche Kolonialismus verschiedener Couleur seine Hegemonie zu begründen sucht« (Oschmann 2023: 95). An anderer Stelle wiederum konstatiert Oschmann, »dass die Art und Weise, was und wie über ›den Osten‹ öffentlich geredet, geschrieben und gesendet wird, in Form von konstant negativen Identitätszuschreibungen und Essentialisierungen, komplett vom ›Westen‹ beherrscht und durchherrscht ist. Dabei fungiert der Begriff ›Osten‹ als infames Zeichen der Unterscheidung, Distanzierung und Ausgrenzung sowie als totalisierende Markierung« (Oschmann 2023: 76).

Was hat das nun mit der Frage nach dem Zusammenhang von Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt zu tun? Die Bezugnahme auf postkoloniale Theorie mag sich als produktiv erweisen, um die Dynamiken postsozialistischer Transformationsprozesse begreifbar zu machen. Bei Oschmann hingegen

---

<sup>1</sup> Einen kompakten Überblick über die auch international geführte Debatte bietet Heft (2020), vor allem S. 247–260.

scheint ein weiteres Motiv von Bedeutung zu sein, das möglicherweise auch den (sporadischen) Einsatz des Kolonisierungsbegriffes erklärt: Nachdruck, Dringlichkeit, Alarmierung. So argumentiert er eindrücklich: »Jeder mit einer Herkunft aus dem Osten weiß, wovon ich spreche, nämlich von einer geradezu leibhaften Entwertungserfahrung durch permanente Negativzuschreibung« (Oschmann 2023: 78). Für Oschmann hat diese Entwertungserfahrung – an anderer Stelle ist von »seit über 30 Jahren bestehenden systematischen Ächtungen und radikalen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Benachteiligungen des Ostens« (Oschmann 2023: 12) die Rede – unmittelbar mit dem »krisenhaften Zustand der Demokratie« zu tun, sogar mit ihren »Überlebenschancen in Deutschland« (Oschmann 2023: 11). In diesem Sinne ließe sich schlussfolgern, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt unweigerlich zu erodieren droht, solange der Westen nicht aufhört, sich den Osten zu *erfinden*, als *infames Zeichen* der Differenz.

Doch worin besteht die Infamie dieses Zeichens? Oschmann verweist auf unterschiedliche dichotomisierende Differenzierungsstrategien. In der westlichen Vorstellungswelt gelte der Osten als »laut, dunkel, primitiv, anders«, der Westen hingegen als »wohlklingend, hell, kultiviert und selbstidentisch« (Oschmann 2023: 20). An anderer Stelle heißt es, »dass ›der Ossi an sich‹ inkompetent, faul und generell unfähig« (Oschmann 2023: 64) sei. Gerade das infame Zeichen der Faulheit scheint hinsichtlich der Entwertungserfahrung, von der Oschmann spricht, eine wichtige Rolle zu spielen. Zumindest verweist es als Negativpol, gewissermaßen als Nicht-Arbeit, auf das Feld der Arbeit, das symbolhaft die Entwertungserfahrungen zu bündeln vermag – immerhin war der Bruch in der Erwerbsbiografie, der sich in der Massenarbeitslosigkeit infolge der postsozialistischen Transformation manifestierte und der oftmals mit einem Gefühl des Überflüssigwerdens einherging, ein krasser Einschnitt, und zwar nicht nur auf der Ebene der Zuschreibung und des Verlusts von symbolischem Kapital, sondern mit dezidiert materiellen Auswirkungen (Vogel 1999).<sup>2</sup> So gesehen hängen Entwertungserfahrungen als Ballast für gesellschaftlichen Zusammenhalt und Arbeit bzw. Nicht-Arbeit unweigerlich zusammen.

Aber was genau hat es mit dem infamen Zeichen der Faulheit auf sich? Welche Bedeutung kommt ihm im Hinblick auf die Konstitution postsozialistischer Selbst- und Fremdbilder zu? Welches historische Erbe trägt es mit sich? Inwiefern besteht eine Verbindung zu (post-)kolonialen Selbst- und Fremdbildern? Und: Was lässt sich ausgehend von diesem Zeichen über gesellschaftlichen Zusammenhalt und dessen (vermeintliche oder tatsächliche) Erosion sagen? Um

---

<sup>2</sup> Diesen Einschnitt und die entsprechenden Auswirkungen beschreibt – aus der Perspektive eines Schwarzen Kindes – eindrücklich Warda (2020).

diese Fragen kreisen die folgenden Überlegungen. Ihnen liegt die Hypothese zugrunde, dass der Entgegensetzung von Fleiß und Faulheit, von Arbeit und Nicht-Arbeit hinsichtlich der Konstitution westlich – und vielleicht spezifisch deutsch (dazu später mehr) – geprägter Selbst- und Fremdbilder fundamentale Bedeutung zukommt. Entsprechend wird es darum gehen, die historische Genese dieser Selbst- und Fremdbilder zumindest bruchstückhaft nachzuzeichnen und auf postsozialistische Auseinandersetzungen über das West-Ost-Verhältnis zu beziehen – dabei wird insbesondere auf die Geschichte des Kolonialismus einzugehen sein, wobei die historischen Formen der Kolonisierung Osteuropas mit gemeint sind.<sup>3</sup> Konsequenter Weise verstehen sich die hier angestellten Überlegungen auch als Beitrag zur Debatte über die (Un-)Angemessenheit der Übertragung von postkolonialen Ansätzen auf das Feld der postsozialistischen Transformationsforschung (Axster/Berek/Trittel 2023a).

Um Missverständnissen vorzubeugen: Die Frage, ob und inwiefern die von Oschmann entfaltete Kritik berechtigt ist oder nicht, soll hier nicht weiter interessieren. Sein Buch eignet sich insofern als Einstieg, als hier eine Konstellation in kondensierter Form sichtbar wird, die in gewisser Weise symptomatisch für die postsozialistische Transformation zu sein scheint: nicht zuletzt auf Arbeit bzw. Nicht-Arbeit basierende Entwertungserfahrungen, strukturelle Dominanzverhältnisse zwischen West und Ost, die Konstitution entsprechender Selbst- und Fremdbilder, prekärer Status von Zugehörigkeit, gesellschaftlicher Zusammenhalt auf dem Prüfstand. Um diese Konstellation und ihre historische Dimension soll es im Folgenden gehen.

Allerdings werde ich mich – dies sei hier deutlich gemacht – lediglich mit einem sehr kleinen Ausschnitt dieser Konstellation befassen. Im Vordergrund steht ein Gespräch zwischen dem Historiker und Publizisten Arnulf Baring und dem Verleger Wolf Jobst Siedler, das 1991 unter dem Titel *Deutschland, was nun?* publiziert wurde. Die Reflexionen und Einschätzungen der beiden konservativen Intellektuellen werde ich mit einigen wenigen Artikeln aus der Zeitschrift *Telegraph* kontrastieren, die Ende der 1980er Jahre aus der DDR-Oppositionsbewegung, genauer aus der Ostberliner Umweltbibliothek, hervorgegangen ist und den Einigungsprozess bis heute kritisch begleitet. Zudem beziehe ich mich gleich zu Anfang auf Interviews, die wir im Rahmen unseres Forschungsprojektes über Er-

---

3 Im Zuge der »koloniale[n] Konjunktur« (Gerwarth/Malinowski 2007: 439), also der seit etwa dreißig Jahren sich vollziehenden verstärkten Auseinandersetzung mit der deutschen Kolonialvergangenheit, rücken auch die diversen deutschen Besiedelungs- und Kolonisationsprojekte in Osteuropa, insbesondere in Polen, in den Fokus der Forschung (Kienemann 2018; Ketelsen 2004; Kopp 2012; Terkessidis 2019; Ther 2004; Wippermann 2007). Entsprechend stellt sich zunehmend auch die Frage nach dem Charakter und der Virulenz des antislawischen Rassismus (Panagiotidis/Petersen 2022).

innerungen an die Wende- und Nachwendezeit durchführen, unter anderem mit Personen, die Anfang der 1990er Jahre in Arbeitskämpfe bzw. in Kämpfe gegen die Abwicklung ihrer Betriebe durch die Treuhandanstalt involviert waren.<sup>4</sup> In diesem Sinne geht es mir im Folgenden weder um den Versuch, postsozialistische Selbst- und Fremdbilder in ihrer Vielschichtig- und möglicherweise auch Widersprüchlichkeit zu thematisieren, noch beabsichtige ich, zeitlichen Wandel bzw. Einschnitte oder Zäsuren nachzuvollziehen. Vielmehr macht dieser Text ganz bewusst die bei Baring und Siedler zum Tragen kommende Entgegensetzung von Fleiß und Faulheit zum Thema, ein spezifisches Diskurssegment gewissermaßen, das die wechselseitige Dynamik von Auf- und Abwertung in besonderer Weise zu veranschaulichen vermag.

## 1. Fleißiges Selbst, fauler Anderer: West-Ost

Einer der von uns interviewten Gesprächspartner berichtete von einem Verwandten im Westen, den er kurz nach der Öffnung der Mauer besucht habe. Nachdem der Verwandte gesagt habe, »euch müssen wir ja erstmal was beibringen«, hat unser Gesprächspartner einen Vorschlag gemacht: »Und da habe ich gesagt zu ihm, ich melde dich bei meinem Chef an, da arbeitest du vier Wochen, und ich fange bei deinem Chef an und arbeite vier Wochen. Mal sehen, ob du nach vier Wochen wieder hier antreten darfst. Ich sage, typisches Beispiel, ne Maschine fällt aus, ist kaputt. Was machst du? Da sagt er, ich rufe an, in zwei Tagen ist der dann da, dann bau ich ihn ein und dann läuft die Anlage wieder. So, und dann habe ich gesagt, weißt du, was ich mache? Ich gehe bei uns ins Lager, hole mir einen ausgebauten, baue den auseinander, mache aus zweien wieder einen ganzen, baue ihn ein und nach drei Stunden läuft meine Anlage. Von dem Zeitpunkt an war Ruhe. Naja, das war ja so.«<sup>5</sup>

Die erste Begegnung mit einer Person aus dem Westen nach dem Mauerfall stand im Zeichen der Arbeit. Genauer gesagt machte unser Gesprächspartner während dieser Begegnung eine Entwertungserfahrung, die sich auf sein bisheriges Arbeitsleben bezog. Anders als bei vielen anderen ehemaligen DDR-Bürger:innen resultierte die Entwertungserfahrung nicht aus Arbeitslosigkeit und dem korrespondierenden Gefühl von Überflüssigkeit. Vielmehr ging es um

---

<sup>4</sup> Das Forschungsprojekt mit dem Titel *Zusammenhalt und Ressentiment in Krisenzeiten: Erinnerungen an die Wende- und Nachwendezeit im West-Ost-Vergleich* ist am Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt angesiedelt. Mathias Berek und ich leiten es gemeinsam. Die Interviews liegen auf einem Server der Technischen Universität Berlin.

<sup>5</sup> BER\_F\_01\_Bi04 (0:17:09).

die Konfrontation mit einer spezifischen, als westlich kodierten Vorstellung, wonach der Osten im Zuge der Wende eine Art Nullpunkt markiere, zumindest im Hinblick auf Arbeit bzw. Arbeitsfähigkeit. Dieser Nullpunkt hing weniger mit dem infamen Zeichen der Faulheit zusammen. Eher scheint die Annahme dominiert zu haben, dass das, was bisher gelernt, praktiziert und geleistet wurde, nutzlos sei. Unser Gesprächspartner fand offenbar einen spielerischen Umgang mit der Entwertungserfahrung. Die Subtilität seines Vorschlags liegt ja gerade darin, dass er, der quasi erstmals direkt mit dem im Westen vorherrschenden kapitalistischen Leistungs- und Konkurrenzdenken in Berührung kam, dieses Denken gewissermaßen auf die Spitze trieb: ein vierwöchiger Wettbewerb, an dessen Ende die Arbeitgeber:innen entscheiden, wer bei ihnen angestellt werden soll. Zwar kam es nicht zu diesem Wettbewerb, wie unser Gesprächspartner auf Nachfrage erklärte. Und doch war er anscheinend überzeugt, dass die Arbeitenden im Osten »mehr konnten. Das muss ich einfach so sagen, wir haben ja früher aus nichts was gemacht. Wir hatten ja nicht diesen Überfluss an Waren, ne. Wenn wir hier Ersatzteile brauchten, hier am Schacht, die haben wir uns teilweise selber zusammengebastelt, damit es weiter ging«. <sup>6</sup>

Vielleicht ist es sinnvoll, die von unserem Gesprächspartner erwähnte Episode mit dem in Verbindung zu bringen, was Arnulf Baring kurze Zeit später von sich gab. Das 1991 erschienene Buch *Deutschland, was nun?* ist schon vielfach zitiert worden, übrigens auch von Dirk Oschmann. Besonders einschlägig sind jene Passagen, in denen Baring von Kolonisierung spricht, und zwar in affirmativer Weise. So heißt es zum Beispiel mit Blick auf die Herausforderungen der postsozialistischen Transformation: »Man ist versucht zu sagen: Es handelt sich wirklich um eine langfristige Rekultivierung, eine Kolonisierungsaufgabe, eine neue Ostkolonisation, obwohl man das öffentlich fast nicht sagen kann« (Baring 1991: 70). Gewiss, die Kolonisierungsanalogie war bereits Anfang der 1990er Jahre weit verbreitet (Axster 2023). Allerdings zirkulierte sie eher im linken politischen Spektrum, und zwar als kritische Perspektive auf den Einigungsprozess. Baring wiederum war einer der Wenigen, die sich die Kolonisierungsanalogie in diametral entgegengesetzter Weise zu eigen machten. Zumindes war er einer der Wenigen, die ihre Überzeugung, dass es einer neuen Form der Kolonisierung gewisser-

---

6 BER\_F\_01\_Bi04 (0:16:17). Für die Historiker:innen Agnès Arp und Éliasa Goudin-Steinmann, die lebensgeschichtliche Interviews mit ehemaligen DDR-Bürger:innen durchgeführt haben, ist das »Thema der Entwertung« der »erste wesentliche Punkt« im Rahmen der Erinnerung an die DDR und die Wendezeit (Arp/Goudin-Steinmann 2022: 27). Zugleich machen sie auf eine Dynamik im Kontext von Erinnerung aufmerksam, die sich möglicherweise auch auf unseren Gesprächspartner übertragen lässt. Dabei geht es um die Frage, ob und inwiefern »die nach 1989 erlebten beruflichen Demütigungen durch die rückblickende Hervorhebung des Stolzes auf den Sinn der getanen Arbeit verstärkt werden« (Arp/Goudin-Steinmann 2022: 51).

maßen als Lösung für die postsozialistischen Herausforderungen bedürfe, laut aussprechen. Und offenbar war er sich darüber im Klaren, dass dieses laute Aussprechen keineswegs Unschuld für sich beanspruchen konnte – *obwohl man das öffentlich fast nicht sagen kann*. Dessen ungeachtet, lieferte Baring auch einen Begründungszusammenhang für seine Kolonisierungsforderung. Dieser Begründungszusammenhang ist heute weniger bekannt. Gleichwohl muss davon ausgegangen werden, dass das hier zutage tretende Denken kurz nach der Wende vor allem im Westen weit verbreitet war. Ein Indiz für diese Verbreitung ist der Umstand, dass in Barings Ausführungen die Annahme des Verwandten unseres Gesprächspartners, der Westen müsse dem Osten erstmal etwas beibringen, in gewisser Weise widerhallt.

Wesentliche Bestandteile des Begründungszusammenhangs sind die Themen Arbeit, Arbeitsmoral und Leistung bzw. Leistungs(-un-)fähigkeit. An einer Stelle zum Beispiel heißt es, »dass unsere Leistungskraft beschränkt ist und streng an bestimmte Voraussetzungen gebunden, die da heißen: zielstrebige, harte und initiativreiche Arbeit. Das wird bisher in Osteuropa, auch in der DDR weithin nicht wahrgenommen, weil individuelle, originelle Tatkraft lange Zeit dort keine Rolle gespielt hat« (Baring 1991: 52). Dazu passt, was Baring an anderer Stelle über die DDR und die Ostdeutschen sagt: »Das Regime hat fast ein halbes Jahrhundert die Menschen verzerrt, ihre Erziehung, ihre Ausbildung verhunzt. [...] Wir können den politisch und charakterlich Belasteten ihre Sünden vergeben, alles verzeihen und vergessen. Es wird nichts nützen: denn viele Menschen sind wegen ihrer fehlenden Fachkenntnisse nicht weiter verwendbar. Sie haben einfach nichts gelernt, was sie in eine freie Marktwirtschaft einbringen könnten« (Baring 1991: 59). Schließlich resümiert Baring die realsozialistische Organisation der Arbeit, nicht zuletzt im Rahmen der sogenannten landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG): »In großem Umfang ist auch hier gar nicht richtig gearbeitet worden. [...] Man kann gar nicht oft genug wiederholen: Es wird nie und nirgendwo möglich sein, die »Errungenschaften des Sozialismus«, nämlich angenehm sanfte Arbeitsbedingungen, zu deutsch: Schlendrian, mit den Ansprüchen und Leistungen der Konsumgesellschaft des Kapitalismus zu verbinden« (Baring 1991: 62 f.).

Bei Baring scheinen sich die Ebenen zu vermischen: Auf der einen Seite geht er von der Nutzlosigkeit des im Sozialismus Geleisteten aus – hier sei nichts gelernt worden, was sich marktwirtschaftlich rentieren könnte. Auf der anderen Seite begegnet durchaus auch das infame Zeichen der Faulheit, vor allem dann, wenn Baring vom Schlendrian gewissermaßen als Inkarnation von so etwas wie einem sozialistischen Arbeitsethos spricht – an anderer Stelle ist ironisierend von »der gewohnten östlichen Gemütlichkeit des Arbeiters« als einer der »Errungenschaften des Sozialismus« die Rede (Baring 1991: 101). So oder so könnte man sagen,

dass die Argumentation bis hierhin systemisch verläuft. Das heißt, Baring führt seine Diagnose eines Mangels an Arbeitsfähigkeit auf das sozialistische System zurück. Das ändert aber nichts an dem Umstand, dass die Schlussfolgerung, die Menschen in der ehemaligen DDR seien aufgrund ihrer *verzweigten* Mentalität in kapitalistischer Hinsicht unbrauchbar, auf eine fundamentale Entwertung hinausläuft.

Zudem: Zwar nehmen die Reflexionen über die als desaströs bewerteten Hinterlassenschaften des real existierenden Sozialismus viel Raum in *Deutschland, was nun?* ein. Gleichwohl erschöpft sich das Gespräch nicht in diesen Reflexionen. Dies wird zum Beispiel ersichtlich, wenn Barings Gesprächspartner Siedler das Schlagwort der *polnischen Wirtschaft* ins Spiel bringt. Auch dieses Schlagwort verbleibt – wie gleich deutlich werden wird – im Horizont der Kritik des Sozialismus bzw. des Antikommunismus. Doch zugleich öffnet sich der historische Resonanzraum des antislawischen Ressentiments. Und folglich wird zunehmend ununterscheidbar, welche Rolle dem politischen System und welche den Menschen hinsichtlich der angeblichen Verkümmern von Arbeitsethos und Leistungsbereitschaft als vermeintlichem Defekt des Ostblocks zukommt.

Siedler konstatiert: »In der alten DDR herrschte im Grunde, wie man es früher formuliert hätte, polnische Wirtschaft. Als Variation davon hat mir neulich jemand, die Provokation auf die Spitze treibend, gesagt: ›und aus den Menschen dort sind weithin deutsch sprechende Polen geworden« (Baring 1991: 63). Bezeichnenderweise reflektiert auch Siedler – ähnlich wie Baring bei seiner Kolonisierungsforderung – hier die Grenzen des Sagbaren. Zumindest verfolgt er eine rhetorische Distanzierungsstrategie, was den Schluss nahelegt, dass er sich über den problematischen Gehalt seiner Aussagen im Klaren war. Letztlich läuft diese Strategie darauf hinaus, anderen die eigenen Worte in den Mund zu legen, ob einem nicht näher spezifizierten *jemand* oder den Menschen in *früheren* Zeiten. Offenbar soll der Eindruck erweckt werden, dass Siedler lediglich die Haltung von anderen referiert. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass es Siedler mit seiner Distanzierungsstrategie durchaus daran gelegen war, selbst die Provokation auf die Spitze zu treiben – im Übrigen war es Siedler, der das Stichwort der Ostkolonisation in das Gespräch einbrachte, welches Baring kurz darauf aufgriff (Baring 1991: 59).

Siedlers Vorsicht – wie strategisch auch immer – hängt damit zusammen, dass der Begriff *polnische Wirtschaft* dem historischen Archiv des gegen Pol:innen gerichteten Rassismus entstammt. Der Germanist und Stereotypenforscher Hubert Orłowski misst diesem Begriff fundamentale Bedeutung hinsichtlich der in Deutschland zirkulierenden (historischen) Polenbilder zu – er spricht von einem »Schlüsselstereotyp« bzw. von »einer Art Leitbild«, bei dem die Vorstellung eines »chaotische[n], also letztendlich ineffizient organisierte[n] Handeln[s]« (Orłow-

ski 2003: 4) transportiert würde, wobei auch und nicht zuletzt Faulheit impliziert sei.<sup>7</sup> Als Negativpol verweist das hier konstituierte Fremdbild auf das positiv konnotierte Selbstbild: Das »Zerrbild der polnischen Rückständigkeit«, das in dem Begriff *polnische Wirtschaft* kulminiere, habe im 19. und 20. Jahrhundert »einen wichtigen Beitrag zur Stabilisierung des deutschen Selbstwertgefühls geleistet« (Orłowski 2003: 1). Für dieses Selbstwertgefühl wiederum seien »Alltagsvorstellungen von eigenen Sekundärtugenden wie Ordnung, Fleiß, Sparsamkeit und Sauberkeit« (Orłowski 2003: 4) charakteristisch. Konsequenterweise resümiert Orłowski: »Die ›polnische Wirtschaft‹ hatte eine Doppelfunktion zu erfüllen, die eines Fremd- und zugleich eines Eigenstereotyps. Ein Fremdspiegel also, in dem sich die ›deutsche Wirtschaft‹ bzw. ›deutsche Ordnung‹ um so [sic] profilierter positiv widerspiegelte« (Orłowski 2003: 14).

Es würde zu weit führen, die historische Genese der *polnischen Wirtschaft* hier detailliert nachvollziehen zu wollen. Verwiesen sei lediglich auf den 1855 erschienenen Roman *Soll und Haben* von Gustav Freytag, der nicht nur außerordentlich populär, sondern auch insofern von Bedeutung war, als er »eine programmatische Neudefinition bürgerlicher und nationaler Identität im Nachmärz« (Achinger 2011: 362) unternahm. Bemerkenswert an dieser Neudefinition ist vor allem, dass für das hier profilierte bürgerlich-nationale Selbstbild gleichermaßen antipolnische wie antijüdische Fremdbilder konstitutiv waren (und eben auch die *polnische Wirtschaft*). Zudem ist bemerkenswert, dass bürgerliche Tugenden gewissermaßen nationalisiert wurden, Fleiß etwa als dezidiert deutsche Eigenschaft vorgestellt wurde. Orłowski spricht in diesem Zusammenhang von einem »Prozess der Umwandlung von bürgerlichen in nationale Tugenden« (Orłowski 2003: 6). Schließlich ist bemerkenswert, dass die Fremdbilder zwar keineswegs deckungsgleich waren (hierauf wird zurückzukommen sein), aber doch in Verbindung zueinander standen.

Wie dynamisch diese Verbindung war oder sein konnte, veranschaulicht der vor allem im Deutschen Kaiserreich einsetzende Diskurs über die *Ostjuden*, der nicht zuletzt mit der verstärkten Einwanderung von Juden/Jüdinnen aus Osteuropa (auch aus Polen) in Zusammenhang stand (Ferrari Zumbini 1994). Es ist verschiedentlich bemerkt worden, dass der moderne Antisemitismus durch einen »Doppelcharakter« gekennzeichnet sei, »weil eben nicht nur die wohlhabenden und assimilierten deutschen, sondern auch die weitgehend nicht assimilierten und armen ›Ostjuden‹ attackiert wurden« (Wippermann 1997: 125). Gerade im Rahmen der Attacken gegen *Ostjuden* scheinen sich antisemitische

---

<sup>7</sup> Ich zitiere hier aus einem Vortragsmanuskript, das online abrufbar ist. Manche Wörter in diesem Manuskript sind fett markiert. Aus Gründen der Lesbarkeit habe ich diese Form der Hervorhebung nicht übernommen.

und antislawische Zuschreibungen wechselseitig überlagert und entsprechend angenähert zu haben: »Der Osten und der Jude – beides Wörter, die Abgrenzung, Verdrängung und Ausschluss signalisieren« (Heid 1995: 241).<sup>8</sup> Zumindest wäre im Hinblick auf das Postulat der Deckungsungleichheit einschränkend anzumerken, dass trennscharfe Abgrenzungen gerade bei »polnisch-jüdische[n] Passepartouts« (Orłowski 1996: 168) nicht immer einfach vorzunehmen sind. In diesem Sinne ließe sich fragen, ob und inwiefern die Zuschreibungsformel *polnische Wirtschaft* nicht auch antisemitisch konnotiert war.

Baring jedenfalls geht davon aus, dass Polen »viel weniger leistungsfähig« (Baring 1991: 103) als die DDR gewesen sei. Und Siedler erweitert das Spiel mit der Provokation, indem er die Rede von den deutsch sprechenden Pol:innen (zu denen die Bewohner:innen der ehemaligen DDR angeblich mutiert seien) erneut aufgreift und gewissermaßen ergänzend fragt: »Wird es nicht eines Tages sozusagen Polnisch und Tschechisch und Ungarisch sprechende Deutsche geben müssen?« (Baring 1991: 105). Er setzt die »Suprematie« Deutschlands voraus, spricht von einer »Schlüsselfunktion«, die Deutschland zu übernehmen habe, und fügt hinzu: »Natürlich wollen wir die Polen nicht vertreiben, aber ich glaube in der Tat, eines Tages werden sich Pommern und Schlesien und Böhmisches-Mähren wieder nach Deutschland orientieren« (Baring 1991: 105 f.). An dieser Stelle wird in besonderem Maße deutlich, dass und auf welche Weise das Stereotyp *polnische Wirtschaft* und die Fantasie einer neuen Ostkolonisation zusammenhängen: Gerade weil es *polnische Wirtschaft* gibt, bedarf es einer Rekultivierung im Sinne von Leistung, Effizienzdenken und Arbeitsethos. Und Deutschland bzw. der *deutschen Wirtschaft* fällt die Aufgabe zu, eine solche Rekultivierung zu bewerkstelligen.

## 2. Fleißiges Selbst, fauler Anderer: Nord-Süd

Die Zeitschrift *Telegraph* widmete Barings Gesprächsband nur einen kurzen Artikel. Dieser war aber unmissverständlich: »Neurechter Professor will den Osten missionieren« (raki 1993: 12) heißt es bereits in der Überschrift. Tatsächlich resoniert in Barings und Siedlers auf den Osten bezogenen Kolonialfantasien, in der Rede von *polnischer Wirtschaft* und Rekultivierung sowie in der Entgegensetzung von Fleiß und Faulheit das historische Projekt einer Zivilisierungsmission, das als eine Art Leitgedanke des überseeischen Kolonialismus Karriere machte (Barth/Osterhammel 2005).<sup>9</sup> Wesentlicher Bestandteil dieser Mission war die Diszipli-

<sup>8</sup> Auch Alexandra Kurth und Samuel Salzborn konstatieren eine Verknüpfung »antisemitische[r] mit antislawischen Ressentiments« (Kurth/Salzborn 2009: 310).

<sup>9</sup> Den Begriff der Kolonialfantasien borge ich von Zantop (1999).

nierung der Kolonisierten im Sinne von Leistungsfähigkeit, Arbeitsamkeit und Produktivität. Konsequenterweise kreisten die Kolonialdebatten im Deutschen Kaiserreich immer wieder um die Frage, wie die *Eingeborenen* am besten zur Arbeit zu erziehen seien (Gründer 1999; Markmiller 1995).<sup>10</sup>

Ähnlich wie bei Baring und Siedler vermischten sich auch hier die Ebenen: Grundlegend war die Vorstellung einer Differenz zwischen Kolonisierenden und Kolonisierten, die sich nicht zuletzt in einer jeweils spezifischen Auffassung von Arbeit manifestieren sollte. Die Herleitung dieser Differenz wiederum variierte.<sup>11</sup> Auf der einen Seite dominierten rassetheoretische Erklärungsansätze, die zum Beispiel Fleiß und Faulheit als Rasseeigenschaften vorstellten und im Rahmen eines rassifizierenden Farbschemas anordneten. Auf der anderen Seite wurde eher entwicklungsgeschichtlich argumentiert, wobei davon ausgegangen wurde, dass die Kolonisierenden den Prozess der *Erziehung zur Arbeit* bereits durchlaufen hätten, während er den Kolonisierten noch bevorstünde. Schließlich wurde das Postulat unterschiedlicher Arbeitsauffassungen mit den jeweils vorherrschenden ökonomischen Systemen (Marktwirtschaft vs. Subsistenzwirtschaft) in Verbindung gebracht.

Wie gesagt, die Herleitung der vorausgesetzten Differenz variierte. Meist lassen sich die jeweiligen Ansätze nicht trennscharf voneinander abgrenzen. Und letztlich liefen sie auf mehr oder weniger dasselbe hinaus – die Produktion kolonial-rassistischer Selbst- und Fremdbilder, die unter anderem von jeweils spezifischen Arbeitsauffassungen bzw. von unterschiedlichen Potenzialen im Hinblick auf Leistungsbereitschaft und -fähigkeit gekennzeichnet sein sollten. Gerade diese (vorgestellte) Diskrepanz in puncto Arbeit und Leistung bildete zudem einen wesentlichen Legitimationsrahmen für die koloniale Zivilisierungsmission. Denn die *Erziehung zur Arbeit* – so zumindest die weit verbreitete Selbsteinschätzung aufseiten der Kolonisierenden – erfolgte nicht einfach nur im Interesse der Kolonialmächte, sondern sie sollte auch den Kolonisierten zugutekommen, diese gewissermaßen auf eine höhere Zivilisationsstufe heben (und also letztlich dem Fortschritt der gesamten Menschheit dienen).

<sup>10</sup> Die *Erziehung zur Arbeit* war kein einheitliches Programm, das quasi auf dem Reißbrett entworfen worden wäre. Vielmehr handelte es sich um einen langwierigen und mitunter konflikthaften Prozess, in dessen Verlauf unterschiedliche Akteur:innen zahlreiche Strategien und auch rechtlich kodifizierte Maßnahmen ersannen, die den Erfolg der Arbeitserziehung garantieren sollten. Oftmals verschwammen dabei die Grenzen zwischen freier und unfreier Arbeit – Formen von Zwang und physischer Gewalt waren zwar umstritten, aber stets präsent. Zudem müssen die schier endlosen Erörterungen über die vermeintliche Faulheit der Kolonisierten auch als Reaktion auf bzw. als implizite Auseinandersetzung mit Strategien der Verweigerung, des Entzugs und des Widerstands verstanden werden. Frantz Fanon (1981: 246) hat diesbezüglich kommentiert: »Die Faulheit des Kolonisierten ist die bewusste Sabotage der Kolonialmaschine.«

<sup>11</sup> Siehe hier wie auch im Folgenden Axster (2013 und 2018).

So gesehen, lässt sich Barings postsozialistische Entgegensetzung von östlichem Schlendrian und westlicher Tatkraft durchaus als Widerhall der historisch-kolonialen Zuordnungen von Fleiß und Faulheit verstehen. Und Siedlers Kolonialfantasie, in der die – wenn man so will – Notwendigkeit eines deutschen Eingreifens auf die *polnische Wirtschaft* als Symbol von Rückständigkeit zurückgeführt wird, schließt in gewisser Weise an den Legitimationsrahmen der deutschen Zivilisierungsmission in Afrika, Asien und der Südsee um 1900 an.

### 3. Verfleißigung *at home*/Selbst-Verfleißigung

Wie soeben angedeutet, wurde die koloniale Differenzproduktion bisweilen entlang entwicklungsgeschichtlicher Prämissen organisiert. Das heißt, die Kolonialbewegung ging zumindest teilweise davon aus, dass die *Erziehung zur Arbeit* keineswegs auf den Raum der Kolonie beschränkt war. Anders gesagt existierte offenbar ein Bewusstsein, dass es sich bei der Disziplinierung qua Arbeit um eine im doppelten Wortsinn geteilte Geschichte handelte, eine Geschichte also, in der Kolonie und Metropole voneinander getrennt wurden und die sie gleichzeitig miteinander verband.<sup>12</sup> In der Tat ließe sich die Geschichte der Neuzeit insgesamt als eine Geschichte der Arbeitserziehung erzählen. Ein Faktor in diesem Zusammenhang war der Bedeutungswandel von Arbeit (Conze 1971). Der Historiker Paul Münch merkt in diesem Zusammenhang an: »Erst während des 16. und 17. Jahrhunderts formte sich die moderne, leistungsorientierte Gesellschaft heraus, deren Wertekanon sich von den traditionellen Auffassungen diametral absetzte. Arbeit wurde nun generell positiv eingeschätzt, sollte mehr Lust als Last sein. Tätigkeit galt schließlich als unabdingbare Voraussetzung von Glück« (Münch 2018: 64). Ein weiterer, korrespondierender Faktor war das, was in der Forschung bisweilen als ein Prozess der (Selbst-)Verfleißigung (Schenda 1986) bzw. als »Verfleißigungskampagne« (Münch 2018: 67) bezeichnet wird. Das heißt, Fleiß begann neben Ordnung und Sparsamkeit das »Zentrum eines gemeinhin als ›bürgerlich«

12 In einem Aufsatztitel bringt der Historiker Sebastian Conrad die Geteiltheit der Geschichte der kolonialen Arbeitserziehung pointiert zum Ausdruck: »Eingeborenenpolitik« in Kolonie und Metropole. »Erziehung zur Arbeit« in Ostafrika und Ostwestfalen (Conrad 2004). *Geteilte Geschichte* ist im Übrigen eine analytische Perspektive, die im Zuge der postkolonialen Konjunktur zunehmend eingenommen wird, um auf das wechselseitige Bedingungsverhältnis zwischen Kolonie und Metropole aufmerksam zu machen bzw. auf die Gleichzeitigkeit von Aufteilung und Verflechtung – indem die beiden Räume voneinander abgegrenzt werden, werden sie konstitutiv aufeinander bezogen, ihre Geschichte ist geteilt, und sie teilen eine Geschichte (Conrad/Randeria 2002; Randeria 2000). Zudem wird auch im Hinblick auf das Ost-West-Verhältnis und auf die postsozialistische Transformation von geteilter Geschichte gesprochen (Bösch 2015a und b).

qualifizierten Wertekatalogs« (Münch 1984: 12) zu bilden. Die Formierung eines bürgerlichen »Klassenkörper[s]« (Foucault 1995: 149) war somit konstitutiv auf (Selbst-)Verfleißigung verwiesen.<sup>13</sup> Und die Verfleißigungskampagne nahm auch als Kampf gegen Faulheit und Müßiggang Gestalt an (Wulf 2016).

Wie im Zusammenhang mit dem Schriftsteller Gustav Freytag bereits kurz angedeutet, war der bürgerliche Klassenkörper stets auch ein nationalisierter Körper. Freytags Roman *Soll und Haben* lässt sich als literarischer Ausdruck eines übergeordneten Prozesses der »Nationalisierung der Arbeit« (Trommler 1979) verstehen, der in Deutschland mit der Konstitution des Selbstbildes *deutsche Arbeit* einherging (Axster/Lelle 2018; Campbell 1989). Die Literaturwissenschaftlerin Christine Achinger, die sich ausführlich mit Freytag beschäftigt hat, resümiert die in *Soll und Haben* virulente Vorstellung von *deutscher Arbeit* wie folgt: »a form of concrete mediation that is productive, morally guided and community-building« (Achinger 2017: 100). Bezüglich der korrespondierenden Fremdbilder wiederum heißt es: »None of the other groups in the novel are able to work in this way; the Poles [...] because they do not work at all, and the Jews because their labor is not morally guided but motivated by egoism, not productive, but destructive, and not community-building, but fragmenting« (Achinger 2017: 100). An dieser Stelle wird ersichtlich, was oben gemeint war, als es um das Postulat der Deckungsungleichheit zwischen antijüdischem und antislawischem Fremdbild ging – die *deutsche Arbeit* basierte auf der Entgegensetzung zu einerseits Faulheit (Antislawismus) und andererseits Eigennutz, Zersetzung, Amoralität (Antisemitismus).<sup>14</sup>

Es soll hier nicht der Eindruck entstehen, dass eine gerade Linie von Freytag zu Baring und Siedler verlaufen würde. Zu sehr ist die deutsche Geschichte von Abgründen geprägt, als dass eine nahezu ungebrochene Bezugnahme auf gewissermaßen kontaminiertes Gedankengut (Antisemitismus, Rassismus, Nationalismus, Imperialismus etc.) von konservativen Intellektuellen Anfang

13 Foucault hat die Formierung des bürgerlichen Klassenkörpers ausgehend von den Diskursen über Sexualität nachvollzogen, die um 1800 einsetzten, und die weniger oder zumindest nicht in erster Linie mit der Unterwerfung des Proletariats in Zusammenhang gestanden hätten, sondern mit dem, was Foucault die »Selbstaffirmation einer Klasse« (1995: 148) nennt. Allerdings hat er sich auch mit der Frage beschäftigt, wie »aus der Zeit und dem Körper des Menschen, aus dem Leben des Menschen eine Produktivkraft« (2015: 120) gemacht worden sei. In diesem Sinne lässt sich auch die neuzeitliche Verfleißigungskampagne mit der Genealogie des bürgerlichen Klassenkörpers in Verbindung bringen.

14 Oschmann (2016: 147) hebt die Drastik der in *Soll und Haben* virulenten Arbeitsauffassung hervor, wenn er von einem »Handlungs- und Erzählschema« spricht, »in welchem die Haltung zur Arbeit gnadenlos über Leben und Tod entscheidet.« An anderer Stelle heißt es: »Der berühmt-berüchtigte protestantische Wahlspruch erfährt demnach eine Radikalisierung. Statt: wer nicht arbeitet, der soll auch nicht essen, heißt es nun der Erzähllogik des Textes gemäß: Wer nicht (ordentlich) arbeitet, der muss sterben« (Oschmann 2016: 145).

der 1990er Jahre ernsthaft in Erwägung hätte gezogen werden können. Dies gilt insbesondere mit Blick auf den Nationalsozialismus, dessen Ideologie der Volksgemeinschaft wesentlich auf dem Selbstbild *deutsche Arbeit* und den entsprechenden Ausschlüssen basierte (Lelle 2022). Und auch wenn Barings und Siedlers Rekurse auf die NS-Herrschaft fragwürdig sein mögen – Oschmann zum Beispiel diagnostiziert bei Siedler eine »ungehemmte Bewunderung für das Dritte Reich« (Oschmann 2023: 21) –, so lässt sich doch nicht ignorieren, dass sie (oder wenigstens Baring) mit diesem Abgrund und seinen Folgen ringen, dass sie sich ihm zumindest bedingt aussetzen und um Abgrenzung bemüht sind. Folglich wäre es verkürzt, würde man ihnen unterstellen, dass sie das Projekt einer Revitalisierung der *deutschen Arbeit* verfolgten. Gleichwohl überrascht, mit welcher Selbstverständlichkeit Baring und Siedler die besondere Verantwortung Deutschlands gegenüber Osteuropa voraussetzen. Vordergründig leiten sie diese Verantwortung aus geopolitischen Erwägungen (Mittellage Deutschlands) ab, doch wenn man die hergestellte Verknüpfung zwischen Rekultivierungsaufgabe, Deutschlands Rolle und dem auf Fleiß, Tatkraft und Zielstrebigkeit beruhenden Selbstbild bedenkt, dann wird auch eine alternative oder zumindest ergänzende Lesart plausibel. Mit anderen Worten: Wenn von *polnischer Wirtschaft* die Rede ist, ist auch die *deutsche Arbeit* nicht weit. Und wenn Fleiß, Tatkraft und Zielstrebigkeit vor allem im Rahmen der zu leistenden Aufbauarbeit in Ostdeutschland und Osteuropa in Anschlag gebracht werden, wobei (West-)Deutschland als zentraler Akteur dieser Arbeit fungieren soll, dann resoniert die mit der *deutschen Arbeit* verknüpfte Vorstellung, dass die Deutschen ein besonderes Arbeitsethos ausgebildet hätten. Vielleicht kann man es wie folgt auf den Punkt bringen: In Barings und Siedlers Ausführungen spukt das Selbstbild *deutsche Arbeit* herum. Sie haben diesen Geist selbst aus der Flasche gelassen, nicht zuletzt durch den Verweis auf die *polnische Wirtschaft*.<sup>15</sup>

#### 4. Das Szenario der Proletarisierung/*Verostung*: Klassismus

Es ist verschiedentlich bemerkt worden, dass die DDR eine »arbeiterliche Gesellschaft« (Engler 2019: 177–212) bzw. eine durch »arbeiterliche Kultur« (Mau 2020: 14) charakterisierte Gesellschaft war. An dieser Stelle wird ersichtlich, dass nicht

---

15 Auch Orłowski (1994: 101 f.) betont den Zusammenhang zwischen *deutscher Arbeit* und *polnischer Wirtschaft*: »Der mächtige nationalistische Impuls von der Ideologie der ›deutschen Arbeit‹ bildet eine Basis für das bürgerliche Ethos. Der polnischen Seite hingegen wurde nicht nur das erneuerte Klischee und verstärkte Vorurteil ›polnische Wirtschaft‹ untergeschoben, sondern auch die unattraktive Position eines Feindes eingeredet.«

nur die westdeutsche, sondern auch die »DDR-Gesellschaft [...] sehr stark vom Arbeitsethos geprägt« (Arp/Goudin-Steinmann 2022: 48) war. Ich werde sogleich, wenn auch sehr kursorisch, auf die Frage zu sprechen kommen, wie sich die jeweiligen Arbeitsauffassungen sowie die korrespondierenden Selbstbilder zueinander verhielten. An dieser Stelle allerdings scheint mir der Hinweis wichtig zu sein, dass sich durchaus eine auf die Selbst- und Fremdbilder bezogene klassenspezifische Differenz bemerkbar macht: auf der einen Seite Dominanz der Mittelschicht, auf der anderen Dominanz der Arbeiter (und Bauern). Vor diesem Hintergrund erscheinen Barings und Siedlers Erörterungen über die »ökonomische und gesellschaftliche Fäulnis«, die der Sozialismus hinterlassen habe, über die »traditionelle Zurückgebliebenheit des alten Osteuropa«, über die »verbreitete[] Antriebsarmut«, die »fehlende Motivation« bzw. das Fehlen »atkräftige[r] Menschen« (Baring 1991: 78–80) noch einmal in einem anderen Licht. Denn es macht sich ein klassistisches Ressentiment bemerkbar, das wesentlich von der Angst vor dem Proletariat, ja den *gefährlichen Klassen* genährt zu werden scheint.

Dies kommt vor allem dann zum Ausdruck, wenn Baring und Siedler das Szenario der *Verostung* beschwören. So ist zum Beispiel ein Kapitel in *Deutschland, was nun?* mit »Die Gefahr der Ver-Ostung« (Baring 1991: 50) überschrieben – das übernächste Kapitel heißt dann folgerichtig »Eine neue Ostsiedlung wäre die Rettung« (Baring 1991: 63). Hier wird die Möglichkeit einer Masseneinwanderung aus dem Osten diskutiert, und zwar im Sinne einer Gefahr, die so etwas wie den westdeutschen oder westeuropäischen Lebenswandel und Habitus unterminieren könne: »Erst recht drohen uns gewaltige Schwierigkeiten, sobald hinter den sechzehn Millionen [gemeint sind die Ostdeutschen] noch die übrigen Osteuropäer in Massen auftauchen. Dann sieht die Sache für uns ganz schlimm aus!« (Baring 1991: 51). In West-Berlin hätten sich diese Schwierigkeiten bereits materialisiert, sei »eine gewisse Verwahrlosung, die Proletarisierung der Stadt« (Baring 1991: 51) zu beobachten. An anderer Stelle ist von einem »flächendeckende[n] Proletarisierungsvorgang« (Baring 1991: 62) die Rede, wobei allgemein die DDR-Gesellschaft bzw. das System des Realsozialismus gemeint sind.

Kurzum: Der bürgerliche Klassenkörper ist nicht nur ein nationalisierter, sondern auch ein um Distinktion gegenüber dem Proletariat bemühter Körper. Zugleich ist er ein durch und durch fragiler Körper, der sich behaupten muss, dem Auflösung bzw. Überwältigung droht, »einfach infolge der schieren Zahl der anderen« (Baring 1991: 51). Konsequenterweise erscheint der proletarische Klassenkörper als ein stets mit Masse assoziierter, gewissermaßen form- oder konturloser Körper, der zudem – zumindest bei Baring und Siedler 1991 – aus dem Osten kommt. Hier vor allem zeigt sich, wie vielschichtig ressentimentgeladen die Rede von *polnischer Wirtschaft*, von Kolonisierungsaufgabe, von deutschem Fleiß und deutscher Tatkraft in *Deutschland, was nun?* tatsächlich ist. Das antipolnische und

das antikommunistische Ressentiment laufen auf das Ressentiment gegenüber dem Proletariat hinaus. Anders gesagt verknüpfen sich antipolnisches, antikommunistisches und antiproletarisches Ressentiment, verschmelzen sie zu einem – in den Worten des Soziologen David Begrich – »vielschichtigen Ressentimentmix« (Begrich 2018).

Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen Ostdeutschen und Pol:innen, erweisen sich Barings und Siedlers Grenzziehungen als hochgradig ambivalent – einerseits ziehen sie Grenzen (die im Verhältnis zu Polen größere Leistungsfähigkeit der DDR), andererseits stürzen sie diese bzw. stürzen ihnen diese immer wieder ein. Letzteres wird im Zusammenhang nicht nur mit dem Fremdbild *polnische Wirtschaft* ersichtlich, sondern eben auch mit dem korrespondierenden Szenario der *Proletarisierung*, das gleichbedeutend mit dem Szenario der *Verostung* zu sein scheint (wobei wie gesagt strukturell unklar bleibt, wo der Osten beginnt und wo er endet).

## 5. Proletarität vs. Bürgerlichkeit: Arbeit Ost und Arbeit West

Wie deutlich geworden ist, habe ich mich bis hierhin vor allem an Baring und Siedler abgearbeitet, an zwei konservativen Intellektuellen also, die den real existierenden Sozialismus an seinem Ende bilanzieren und ausgehend von dieser Bilanzierung eine Suchbewegung vollziehen, wobei die Frage nach der zukünftigen Rolle und Bedeutung Deutschlands im Mittelpunkt steht. Mir war es wichtig zu zeigen, dass und auf welche Weise sowohl die Bilanzierung des (historisch gewordenen) Sozialismus als auch die Erörterung der auf Deutschland zukommenden Herausforderungen und Aufgaben mit der Konstitution von Selbst- und Fremdbildern einhergehen, die sich zwar im Horizont der postsozialistischen Transformation bewegen, gleichzeitig aber von unterschiedlichen historischen Wissensarchiven informiert zu sein scheinen – sei es von der Geschichte des Antikommunismus, von der Geschichte diverser Kolonisierungsprojekte (im Osten wie im Süden) oder von der Geschichte der *deutschen Arbeit*. Gewiss, diese historischen Wissensarchive kennzeichnet eine jeweilige Spezifik. Und Barings und Siedlers Ausführungen gehen auch nicht bruchlos in ihnen auf. Gleichwohl bestehen Resonanzen, zeichnen sich mehr oder weniger explizite Bezugnahmen ab bzw. Traditionslinien, in die sich die beiden Denker (wie bewusst auch immer) einschreiben. Anders gesagt: Die Entgegensetzung von (westlich-deutsch-kapitalistischem) Fleiß und (östlich-sozialistischer) Faulheit fällt 1991 nicht einfach vom Himmel. Vielmehr ist sie gewissermaßen eingeübt, über lange Zeiträume, in verschiedenen historischen Settings.

Doch wenn Barings und Siedlers Auseinandersetzung mit der Differenz zwischen Kapitalismus und Sozialismus, zwischen West und Ost von vielschichtigen Ressentiments geprägt ist, wie sähe dann ein nicht ressentimentgeladenes Sprechen über diese Differenz aus? Diese Frage will ich hier abschließend zumindest kurz diskutieren. Denn es liegt ja auf der Hand: Auch wenn man den Interpretationsrahmen verwirft, innerhalb dessen sich Baring und Siedler bewegen, bleibt der Umstand, dass sich West und Ost aufgrund der unterschiedlichen politischen und ökonomischen Systeme auf jeweils spezifische Weise entwickelt haben. Und es bleibt das Problem, dass sich nach dem Kollaps eines dieser Systeme die Notwendigkeit der Verständigung über die jeweiligen Entwicklungen und ihre Konsequenzen ergibt.

Im Juni 1990 erschien in der bereits erwähnten Zeitschrift *Telegraph* ein Interview mit Walter Schilling, der als evangelischer Pfarrer in die DDR-Oppositionsbewegung involviert war, nicht zuletzt als sogenannter theologischer Begleiter der Berliner Gruppe *Kirche von unten*. Schilling äußert sich hier zur Geschichte der DDR-Opposition sowie zur Dynamik des Wende- bzw. Einigungsprozesses. Es geht auch um die strategische Frage, was nach der Volkskammerwahl vom 18. März 1990, in deren Folge die Bürgerrechtsbewegung weitestgehend marginalisiert war, zu tun sei. Zugleich lassen sich auch resignative Töne vernehmen: »Es enttäuscht mich, dass bei vielen Freunden das Selbstbewusstsein, das in vielen Jahren Widerstand gewachsen ist, jetzt zusammengebrochen ist« (r.l 1990: 26). Offenbar war die Sorge virulent, dass der demokratische Aufbruch, die Suche nach einem dritten Weg, gewissermaßen an ein Ende gekommen sein könnte: »Wenn es so weitergeht, wie es im Moment geht, sehe ich voraus, dass es gar nicht so lange dauert, dann kriegen wir hier ›wunderschön geordnete bürgerliche Verhältnisse‹, wo [...] alles schön sauber zu sein hat, ein paar ›Türken‹ den Dreck wegräumen und wo die Gruppen [gemeint sind die Oppositionsgruppen wie *Kirche von unten*] noch viel stärker an den Rand gedrängt sind, als sie das bisher immer waren« (r.l 1990: 24).<sup>16</sup>

Ähnlich wie Baring und Siedler bilanziert auch Schilling die Hinterlassenschaften des Sozialismus. Allerdings würde er die Rede von Errungenschaften nicht in Anführungszeichen setzen. Vielmehr wägt er ab, hält auch das westliche Modell kapitalistischer Vergesellschaftung für reformbedürftig, wirft die Frage

---

<sup>16</sup> Arp und Goudin-Steinmann (2022: 28) diagnostizieren eine »Trauer um den dritten Weg«. Mit dem dritten Weg verbanden sich verschiedene Szenarien: »der Fortbestand einer unabhängigen, demokratischen und sozialen DDR, die Gründung einer ›Konföderation‹ mit der Bundesrepublik«, schließlich die »Vereinigung, die zu einem neuen Staat hätte führen können, der Elemente beider Staaten vereint«. Die Trauer wiederum resultiere aus der »Feststellung, dass sie [gemeint sind die Bürgerrechtler:innen] gegen ein System gekämpft haben, das sie reformieren wollten, das aber am Ende von einem anderen System ersetzt wurde, das weit von ihren Zielen entfernt war« (Arp und Goudin-Steinmann 2022: 32).

auf, was am real existierenden Sozialismus erhaltenswert sein könnte. In diesem Zusammenhang heißt es dann: »Wir waren hier leistungsfreier. Das heißt nicht, dass keine Leistung zum Leben notwendig ist, es fehlt der Stress des Westens« (r.l 1990: 27). Leistung, »einer der leuchtendsten Sterne am Werthimmel der Moderne« (Schimank 2018: 19), scheint bei Schilling im Verglühen begriffen zu sein. Genauer gesagt, erweist sich das als westlich kodierte Leistungsdenken in Schillings Augen als Stressfaktor. Er plädiert – und auch hier bezieht er sich auf Erfahrungen aus der DDR – für Bescheidenheit im Hinblick auf Ressourcenverbrauch und Fortschrittsfetisch: »Dann wird uns vorgeworfen, wir in der DDR wären zu bescheiden. Und ich denke, genau dies ist ein Wert, den wir brauchen. Eine Welt, die überleben will, muss lernen, sich zu bescheiden und nicht immer mehr und immer besser und immer qualifizierter werden, sondern sie muss sich mit dem bescheiden können, was man hat, was man ist und was man leben kann« (r.l 1990: 26). Bekanntlich erlebt die wachstumskritische Bewegung seit einigen Jahren eine Renaissance, ausgelöst nicht zuletzt durch die Klimakrise (DAlisa/Demaria/Kallis 2016). Insofern ließe sich sagen, dass Schilling in gewisser Weise recht behalten hat, als er sich vor über dreißig Jahren mit dem westlichen Blick auf den Osten auseinandersetzte und dem Bild der Rückständigkeit entgegenhielt: »Und ich finde das ganz furchtbar schlimm, denn ich denke, wir sind eigentlich im Verhältnis zu denen zwanzig Jahre voraus« (r.l 1990: 23). Wie auch immer – Schillings Ausführungen sind vor allem deshalb interessant, weil sich in ihnen ein spezifischer historischer Moment spiegelt. Sie zeugen gleichermaßen von der Aufbruchsstimmung innerhalb der DDR-Opposition Ende der 1980er Jahre (das gewachsene Selbstbewusstsein) wie von der einsetzenden Resignation Anfang der 1990er Jahre (Zusammenbruch des Selbstbewusstseins). Wichtig scheint mir der Hinweis zu sein, dass Schilling nicht einfach die DDR bilanziert und ihre (vermeintlichen oder tatsächlichen) Errungenschaften dem BRD-System entgegenstellt. Vielmehr sind seine Reflexionen über das möglicherweise Erhaltenswerte des Sozialismus von den Erfahrungen der Wende und der Dynamik des Einigungsprozesses geprägt. Leistung jedenfalls wird – in Abgrenzung zum kapitalistischen Fortschrittsimperativ – mit Bescheidenheit in Verbindung gebracht, genauer gesagt, soll Bescheidenheit anscheinend als ein Regulativ für gewissermaßen ungehemmtes Leistungsdenken fungieren. Dabei geht es gewiss auch darum, sich der im Westen vorherrschenden Bilder über den Osten und das Leben in der DDR zu erwehren: »Die alten Verhältnisse waren eine Perversion, aber die Lebenshaltung der DDR-Bürger war richtig und diese Lebenshaltung müsste bewahrt werden. Das ist ein Wert, den wir haben« (r.l 1990: 27).

Fast zehn Jahre nach dem Interview mit Schilling erscheint – ebenfalls im *Telegraph* – ein Text des Soziologen Matthias Bernt, der sich abermals an der Beschreibung der Unterschiede zwischen (westlichem) Kapitalismus und (öst-

lichem) Sozialismus versucht. Ähnlich wie bei Schilling bilden auch bei Bernt die westlichen Vorstellungen über den Osten einen zentralen Ausgangspunkt seiner Überlegungen. Gleichwohl scheint es ihm weniger um erhaltenswerte Er rungenschaften zu gehen, sondern vor allem um eine analytische Ebene, die die Zirkulation und den Charakter der Fremdbilder zu erklären vermag. In diesem Zusammenhang kommt Bernt auch auf »die Schnittstelle zwischen Individuum und Gesellschaft« (Bernt 1999: 24) zu sprechen. Angesichts von Marktwirtschaft und Konkurrenzgesellschaft sei »individuelle Selbstentfaltung« eine nahezu unabdingbare Voraussetzung, »um im ›freien Spiel der Kräfte‹ überhaupt wahrnehmbar zu sein« (Bernt 1999: 24). DDR-Bürger:innen hingegen hätten einen »stark auf den Staat fixierten Attributionsstil entwickelt«, was auch damit zusammenhing, dass Staat, Wirtschaft und Gesellschaft von einer Zentrale geleitet worden seien, und dass die »persönliche Nutzenmaximierung« (Bernt 1999: 24 f.) wesentlich von den Entscheidungen dieser Zentrale abhängig gewesen sei.

Auch wenn Bernt nicht direkt von Leistung und Arbeit spricht, zeichnet sich doch ab, dass und auf welche Weise jeweils spezifische Konstellationen existierten, die zu jeweils unterschiedlichen Ausprägungen von Arbeits- und Leistungsethos geführt haben. Der Soziologe Steffen Mau argumentiert korrespondierend: »Wo die DDR als uniformierte Gesellschaft der Werktätigen daherkam, feierte man im Westen die ›Pluralisierung der Lebensstile‹« (Mau 2020: 63). Individuelle Selbstentfaltung kann demnach auch und nicht zuletzt Arbeit an sich selbst beinhalten, Arbeit an der Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit, wohingegen das Bild der uniformierten Werktätigen eher an die Notwendigkeit der Erfüllung der von einer Zentrale ausgegebenen Leistungsimperative denken lässt.<sup>17</sup>

Was ich sagen will: Wenn Baring und Siedler eine Differenz zwischen kapitalistischem Westen und (ehemals) sozialistischem Osten diagnostizieren, und zwar im Hinblick auf Leistungs- und Arbeitsfähigkeit, dann treffen sie insofern einen Punkt, als sich im Rahmen der jeweiligen politischen und ökonomischen Systeme tatsächlich unterschiedliche Vorstellungen von und Umgangsweisen mit Arbeit und Leistung herausgebildet haben, die bisweilen schwer miteinander in Einklang zu bringen sind. Man mag diese Unterschiede – wie Baring und Siedler es tun – als Gefälle betrachten und sie in einer Wertigkeitsskala gewissermaßen verrechnen. Oder man nimmt das Gewährwerden dieser Unterschiede zum

---

<sup>17</sup> An dieser Stelle ließe sich eine Formulierung des Historikers Philipp Ther übertragen, der den »vermeintlich passiven Homo sovieticus« dem als aktiv vorgestellten, westlich kodierten »Homo oeconomicus« entgegensetzt (Ther 2019: 35). Zudem sei angemerkt, dass Baring und Siedler immer mal wieder auf die fundamentale Bedeutung dessen verweisen, was sie als »Unternehmertum« bezeichnen (Baring 1991: 81). Entsprechend ließe sich fragen, ob und inwiefern ihre Ausführungen und vor allem das hier konturierte Selbstbild mit dem *unternehmerischen Selbst* korrelieren, jener Subjektivierungsform, die der Soziologe Ulrich Bröckling vor einigen Jahren analysiert hat (Bröckling 2007).

Anlass, innezuhalten und über das Für und Wider der jeweiligen Ausformungen von Leistungs- und Arbeitsimperativ nachzudenken. Bernt merkt in diesem Zusammenhang an: »Der eigentliche Knackpunkt liegt darum in der Tatsache begründet, dass die westdeutsche Gesellschaft nie ein '89 hatte, in dem sie zu einer radikalen Selbst-Infragestellung gezwungen gewesen wäre« (Bernt 1999: 28). Baring und Siedler jedenfalls waren 1991 ziemlich weit von einer radikalen Selbst-Infragestellung entfernt.

## 6. Schluss: *Ost-koloniale Kritik* und gesellschaftlicher Zusammenhalt

Ich hatte eingangs gesagt, dass sich dieser Text auch als Beitrag zur Debatte über die (Un-)Angemessenheit der Übertragung postkolonialer Theorieansätze auf das Feld der postsozialistischen Transformationsforschung versteht. Und ich hatte argumentiert, dass sich durchaus Bezüge zwischen der Konstitution von einerseits postsozialistischen und andererseits (post-)kolonialen Selbst- und Fremdbildern herstellen lassen. Gerade am Beispiel des Fremdbildes *polnische Wirtschaft* – im Zusammenhang mit dem Selbstbild *deutsche Arbeit* – sollte die Durchlässigkeit bzw. Anschlussfähigkeit von postsozialistischen und (post-)kolonialen Formen des Othering veranschaulicht werden. In diesem Sinne ließe sich von – wenn man so will – ost-kolonialer Kritik sprechen. Gleichwohl tut sich ein grundlegendes Problem auf, das ich hier abschließend kurz erörtern will.

Wie dargelegt, verschwimmen die Grenzen zwischen Ostdeutschen und Pol:innen, wenn Baring und Siedler von *polnischer Wirtschaft* sprechen. Insofern richtet sich das sich in dieser Zuschreibung ausdrückende Ressentiment auch gegen Ostdeutsche. Allerdings waren Zuschreibung und Ressentiment auch in Ostdeutschland verbreitet. Der Historiker Armin Mitter konstatiert, dass historisch tradierte »Vorurteile gegenüber dem östlichen Nachbarn [...] unterschwellig weiterhin die Einstellung zumindest eines Teils der DDR-Bevölkerung« (Mitter 1994: 77) geprägt hätten. Zudem hätte die SED-Führung im Zuge der Streiks und Proteste in Polen 1980 versucht, »ganz bewusst« an diese Vorurteile anzuknüpfen, »um den Widerstand gegen das kommunistische Herrschaftssystem im Nachbarland zu diskreditieren« (Mitter 1994: 81). Dabei wurden auch »Begriffe wie ›polnische Wirtschaft‹ [...] als ›Erklärung‹ für die Vorgänge« (Mitter 1994: 81) herangezogen.

An dieser Stelle zeigen sich die Grenzen der Übertragbarkeit des Kolonisierungsbegriffs auf den postsozialistischen Transformationsprozess in Deutschland. Zumindest scheint der Preis für eine mehr oder weniger bruchlose Übertragung die Blindheit oder Ignoranz gegenüber Rassismus zu sein. Eine solche Blindheit oder Ignoranz zeigt sich in Teilen auch bei Dirk Oschmanns Polemik

*Der Osten: eine westdeutsche Erfindung*, zum Beispiel dann, wenn Oschmann unter anderem anhand von Gustav Freytag die historische Genese des antislawischen Ressentiments rekonstruiert und dabei suggeriert, dass Ostdeutsche hier quasi unbeteiligt, im Gegenteil sogar – irgendwie als *Ostler:innen* gelesen – betroffen gewesen seien (Oschmann 2023: 87 ff.). Und auch im Hinblick auf die historischen Kolonisierungsprojekte, auf die Oschmann bisweilen Bezug nimmt, um die Dominanz Westdeutschlands gegenüber Ostdeutschland zu konturieren, wäre anzumerken, dass das Deutsche Kaiserreich als kolonisierende Nation nicht nur aus den heutigen westlichen Bundesländern bestand, sondern eben auch Ostdeutschland umfasste.

Die Ausklammerung von Rassismus hat einen Entlastungseffekt. David Begrich merkt diesbezüglich in seiner Besprechung von Oschmanns Buch an: »Das Buch entlastet so die in Ostdeutschland bis in die Mitte der Gesellschaft wirkenden regressiv-reaktionären Einstellungen und Mentalitäten unter Verweis auf die westdeutsche Deutungshoheit davon, Verantwortung für deren politische Folgen und die politische Kultur des Landes zu übernehmen« (Begrich 2023).<sup>18</sup> So gesehen, müsste das einleitend entfaltete Argument, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt zu erodieren droht, solange der Westen nicht aufhört, sich den Osten zu erfinden, als *infames Zeichen der Differenz* reformuliert oder wenigstens ergänzt werden.

Die in diesem Beitrag kursorisch skizzierte Genese historisch spezifischer Selbst- und Fremdbilder, die sich durch die Entgegensetzung von Arbeit und Fleiß einerseits und Nicht-Arbeit und Faulheit andererseits auszeichneten, und die in verschiedenen kolonialistischen und nationalistischen Settings wirksam waren, lässt sich durchaus mit der Frage nach der Konstitution von gesellschaftlichem Zusammenhalt in Beziehung setzen. Der bürgerliche Klassenkörper stiftete eine hochgradig exklusive Form von Zusammenhalt, wobei die Dynamiken von Ein- und Ausschluss wesentlich auf die Strukturkategorien Klasse und Rasse (und – hiervon habe ich in diesem Beitrag gänzlich abgesehen – Geschlecht) verweisen. Baring und Siedler schließen hier an. Auch wenn ihre Überlegungen immer wieder um die Frage kreisen, ob und unter welchen Bedingungen eine Integration vor allem von Ostdeutschen, aber bedingt auch von Pol:innen/Osteuropäer:innen in das westliche Modell der Vergesellschaftung gelingen könnte, operieren sie mit historisch tradierten Selbst- und Fremdbildern, die der Idee der Integration diametral entgegensetzen, – es sei denn, man versteht Integration als graduell

---

<sup>18</sup> In einem Interview, das Mathias Berek, Katharina Trittel und ich für das Online-Magazin *Lernen aus der Geschichte* geführt haben, gab Oschmann selbstkritisch zu Protokoll: »Das Buch hat seine Schwächen. Eine besteht sicher darin, dass der Eindruck erweckt wird, der Osten würde komplett aus der Verantwortung genommen« (Axster/Berek/Trittel 2023b).

und heteronom, was konsequenter Weise aber auch heißen würde, dass es eine Form der Arbeitsteilung gibt, die mit einem hochgradig geschichteten und hierarchisierten Arbeitsmarkt korrespondiert.

Gleichwohl: Die gegenwärtigen Friktionen im Ost-West-Verhältnis lassen sich nicht ausschließlich oder monokausal auf das Machtgefälle bzw. auf Dominanzverhältnisse, die sich in den skizzierten Selbst- und Fremdbildern manifestieren, zurückführen. Anders gesagt: Der zuletzt im Rahmen einer Studie der Universität Leipzig erhobene Umstand, dass regressiv-autoritäre Vorstellungen von Gesellschaft und somit ein völkisches Verständnis von Zusammenhalt gerade in Ostdeutschland weit verbreitet sind (Decker u. a. 2023), lässt sich nicht losgelöst von west-ostdeutschen Dominanzverhältnissen diskutieren. Er lässt sich aber auch nicht eins zu eins hieraus ableiten. Vielmehr wären weitere Faktoren in Rechnung zu stellen, zum Beispiel die Auswirkungen des Neoliberalismus als dominantem kapitalistischen Akkumulationsregime der letzten Jahrzehnte, die weit über das deutsch-deutsche Verhältnis, aber auch über die postsozialistische Transformation allgemein hinausweisen, und die doch für beide Konstellationen und die hier generierten Vorstellungen von und Praktiken des Zusammenhalts von fundamentaler Bedeutung sind (Manow 2018; Ther 2014).

## Literatur

- Achinger, Christine (2017), »Orientalism, Occidentalism and Colonialism in Freytag's Images of Jews and Poles«, in: Brunotte, Ulrike/Mohn, Jürgen/Späti, Christina (Hg.), *Internal Outsiders – Imagined Orientals? Antisemitism, Colonialism and Modern Constructions of Jewish Identity*, Würzburg, S. 99–110.
- (2011), »Antisemitismus und ›Deutsche Arbeit‹ – Zur Selbstzerstörung des Liberalismus bei Gustav Freytag«, in: Berg, Nicolas (Hg.), *Kapitalismusdebatten um 1900 – über antisemitisierende Semantiken des Jüdischen*, Leipzig, S. 361–388.
- Arp, Agnès/Goudin-Steinmann, Élixa (2022), *Die DDR nach der DDR. Ostdeutsche Lebenserzählungen*, Gießen.
- Axster, Felix (2023), »Die ›Wende‹ als Form der Kolonisierung? – Genese und Implikationen eines populären Deutungsschemas«, *Zeithistorische Forschungen* 20/2023, S. 161–180, online: <https://zeithistorische-forschungen.de/1-2023/6112> [1.3.2024].
- (2018), »Arbeit an der ›Erziehung zur Arbeit‹ oder: die Figur des guten deutschen Kolonisators«, in: ders./Lelle, Nikolas (Hg.), »*Deutsche Arbeit*«. *Kritische Perspektiven auf ein ideologisches Selbstbild*, Göttingen, S. 226–251.
- (2013), »Arbeit, Teilhabe und Ausschluss. Zum Verhältnis zwischen kolonialem Rassismus und nationalsozialistischem Antisemitismus«, in: Kundrus, Birthe/Steinbacher, Sybille (Hg.), *Kontinuitäten und Diskontinuitäten. Der Nationalsozialismus in der Geschichte des 20. Jahrhunderts*, Göttingen, S. 121–133.

- Axster, Felix/Berek, Mathias/Trittel, Katharina (2023a) (Hg.), »Kolonisierung des ›Ostens‹? Friktionen im deutsch-deutschen Transformationsprozess«, *Lernen aus der Geschichte* 06/2023, online: <http://lernen-aus-der-geschichte.de/Lernen-und-Lehren/Magazin/15508> [1.3.2024].
- (2023b), »Der kleine Bruder geht in den Knast, damit der große Bruder weiter Geschäfte machen kann. Im Gespräch mit Dirk Oschmann«, *Lernen aus der Geschichte*, 06/2023, online: <http://lernen-aus-der-geschichte.de/Lernen-und-Lehren/Magazin/15508> [1.3.2024].
- Axster, Felix /Lelle, Nikolas (2018) (Hg.), »*Deutsche Arbeit*«. *Kritische Perspektiven auf ein ideologisches Selbstbild*, Göttingen.
- Baring, Arnulf (1991), *Deutschland, was nun? Ein Gespräch mit Dirk Rumberg und Wolf Jobst Siedler*, Berlin.
- Barth, Boris/Osterhammel, Jürgen (2005) (Hg.), *Zivilisierungsmissionen. Imperiale Weltverbesserung seit dem 18. Jahrhundert*, Konstanz.
- Begrich, David (2023), »Im Osten nichts Neues: Ein Buch der Wut«, *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Mai 2023, S. 100–102, online: <https://www.blaetter.de/ausgabe/2023/mai/im-osten-nichts-neues-ein-buch-der-wut> [1.3.2024].
- (2018), »Liebe westdeutsche Freund/innen«, *Telegraph*, 6.9.2018, online: <https://telegraph.cc/liebe-westdeutsche-freund-innen/> [1.3.2024].
- Bernt, Matthias (1999), »Westdeutsche Blicke, ostdeutsche Fratzen«, *Telegraph*, H. 2, S. 22–29.
- Bösch, Frank (2015a), »Geteilte Geschichte. Plädoyer für eine deutsch-deutsche Perspektive auf die jüngere Zeitgeschichte«, *Zeithistorische Forschungen*, H. 12, S. 98–114.
- (2015b) (Hg.), *Geteilte Geschichte. Ost- und Westdeutschland 1970–2000*, Göttingen.
- Bröckling, Ulrich (2007), *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*, Frankfurt a. M.
- Campbell, Joan (1989), *Joy in Work, German Work. The National Debate, 1800–1945*, Princeton.
- Christ, Peter/Neubauer, Ralf (1991), *Kolonie im eigenen Land. Die Treuhand, Bonn und die Wirtschaftskatastrophe der fünf neuen Länder*, Berlin.
- Conrad, Sebastian (2004), »Eingeborenenpolitik in Kolonie und Metropole. ›Erziehung zur Arbeit‹ in Ostafrika und Ostwestfalen«, in: ders./Osterhammel, Jürgen (Hg.), *Das Kaiserreich transnational. Deutschland in der Welt 1871–1914*, Göttingen, S. 107–128.
- Conrad, Sebastian/Randeria, Shalini (2002), »Einleitung. Geteilte Geschichten – Europa in einer postkolonialen Welt«, in: dies. (Hg.), *Jenseits des Eurozentrismus. Postkoloniale Perspektiven in den Geschichts- und Kulturwissenschaften*, Frankfurt a. M./New York, S. 9–49.
- Conze, Werner (1971), »Arbeit«, in: ders./Brunner, Otto/Koselleck, Reinhart (Hg.), *Geschichtliche Grundbegriffe. Historisches Lexikon zur politisch-sozialen Sprache in Deutschland*, Bd. 1, Stuttgart, S. 154–215.
- D'Alisa, Giacomo/Demaria, Federico/Kallis, Giorgos (2016) (Hg.), *Degrowth. Handbuch für eine neue Ära*, München.
- Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Brähler, Elmar (2023), *Autoritäre Dynamiken und die Unzufriedenheit mit der Demokratie. Die rechtsextreme Einstellung in den neuen Bundesländern*, EFBI Policy Paper 2, online: <https://efbi.de/details/efbi-policy-paper-2023-2-autoritaere-dynamiken-und-die-unzufriedenheit-mit-der-demokratie-2.html> [1.3.2024].
- Dümcke, Wolfgang/Vilmar, Fritz (1996) (Hg.), *Kolonialisierung der DDR. Kritische Analysen und Alternativen des Einigungsprozesses*, Münster.
- Engler, Wolfgang (2019), *Die Ostdeutschen. Kunde von einem verlorenen Land*, Berlin.

- Fanon, Frantz (1981), *Die Verdammten dieser Erde*, Frankfurt a. M.
- Ferrari Zumbini, Massimo (1994), »Große Migration und Antislawismus: negative Ostjudenbilder im Kaiserreich«, in: Benz, Wolfgang (Hg.), *Jahrbuch für Antisemitismusforschung* 3, Frankfurt a. M./New York, S. 194–226.
- Foucault, Michel (2015), *Die Wahrheit und die juristischen Formen*, Frankfurt a. M.
- (1995), *Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit I*, Frankfurt a. M.
- Gerwarth, Robert/Malinowski, Stephan (2007), »Der Holocaust als ›kolonialer Genozid‹? Europäische Kolonialgewalt und nationalsozialistischer Vernichtungskrieg«, *Geschichte und Gesellschaft*, H. 32, S. 439–466.
- Goel, Urmila (2010), »Westprivilegien im vereinten Deutschland«, *Telegraph*, H. 120/121, S. 8–15.
- Gründer, Horst (1999), »›Neger, Kanaken und Chinesen zu nützlichen Menschen erziehen‹ – Ideologie und Praxis des deutschen Kolonialismus«, in: Beck, Thomas u. a. (Hg.), *Überseegeschichte. Beiträge der jüngeren Forschung*, Stuttgart, S. 254–266.
- Heid, Ludger (1995), »›Der Ostjude‹«, in: Schoeps, Julius H./Schlör, Joachim (Hg.), *Antisemitismus – Vorurteile und Mythen*, Frankfurt a. M., S. 241–251.
- Heft, Kathleen (2020), *Kindsmord in den Medien. Eine Diskursanalyse ost-westdeutscher Dominanzverhältnisse*, Opladen u. a.
- Holm, Andrej (2020/2021), »Parakoloniale Sonderzone. Ökonomie und Machtverhältnisse in Ostdeutschland«, *Telegraph*, H. 137/138, S. 27–40.
- Ketelsen, Uwe-K. (2004), »Der koloniale Diskurs und die Öffnung des europäischen Ostens im deutschen Roman«, in: ders./Dabag, Mihran/Gründer, Horst (Hg.), *Kolonialismus, Kolonialdiskurs und Genozid*, München, S. 67–94.
- Kienemann, Christoph (2018), *Der koloniale Blick gen Osten. Osteuropa im Diskurs des Deutschen Kaiserreiches von 1871*, Paderborn.
- Kopp, Kristin (2012), *Germany's Wild East. Constructing Poland as Colonial Space*, Michigan.
- Kurth, Alexandra/Salzborn, Samuel (2009), »Antislawismus und Antisemitismus. Politisch-psychologische Reflexionen über das Stereotyp des Ostjuden«, in: Dmitrów, Edmund/Weger, Tobias (Hg.), *Deutschlands östliche Nachbarschaften. Eine Sammlung von historischen Essays für Hans Henning Hahn*, Frankfurt a. M., S. 309–324.
- Lelle, Nikolas (2022), *Arbeit, Dienst und Führung. Der Nationalsozialismus und sein Erbe*, Berlin.
- Manow, Philip (2018), *Die politische Ökonomie des Populismus*, Berlin.
- Markmiller, Anton (1995), »Die Erziehung des Negers zur Arbeit«. *Wie die koloniale Pädagogik afrikanische Gesellschaften in die Abhängigkeit führte*, Berlin.
- Matthäus, Sandra (2019), »›Der Osten‹ als Teil ›des Westens‹ und ›des Rests‹: Eine unmöglich knappe Skizze der Potenziale postkolonialer Theorien für eine Analyse ›des Ostens‹«, *Femina Política – Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft*, H. 28/2, S. 130–135, online: <https://www.budrich-journals.de/index.php/feminapolitica/article/view/34457> [1.3.2024].
- Mau, Steffen (2020), *Lüthen Klein. Leben in der ostdeutschen Transformationsgesellschaft*, Berlin.
- Mitter, Armin (1994), »Ressentiments und ›proletarischer Internationalismus‹: Die Einstellung der DDR gegenüber der VR Polen«, in: Gruzca, Franciszek u. a. (Hg.), *Vorurteile zwischen Deutschen und Polen*. Materialien des deutsch-polnischen wissenschaftlichen Symposiums 9. bis 11. Dezember 1992, Warschau, S. 76–82.
- Münch, Paul (2018): »Arbeit und Fleiß in der Frühen Neuzeit«, in: Reh, Sabine/Ricken, Norbert (Hg.), *Leistung als Paradigma. Zur Entstehung und Transformation eines pädagogischen Konzepts*, Wiesbaden, S. 63–111.

- (1984), »Einleitung«, in: ders. (Hg.), *Ordnung, Fleiß und Sparsamkeit. Texte und Dokumente zur Entstehung der »bürgerlichen Tugenden«*, München, S. 9–38.
- Orłowski, Hubert (2003), »Polnische Wirtschaft«. *Ausformung eines hartnäckigen Vorurteils* (Vortragsmanuskript), online: <https://kulturforum.info/attachments/article/297/1000355a.pdf> [1.3.2024].
- (1996), »Polnische Wirtschaft«. *Zum deutschen Polendiskurs der Neuzeit*, Wiesbaden.
- (1994), »Polnische Wirtschaft« – Karriere eines Stereotyps«, in: Grucza, Franciszek u. a. (Hg.), *Vorurteile zwischen Deutschen und Polen*. Materialien des deutsch-polnischen wissenschaftlichen Symposiums 9. bis 11. Dezember 1992, Warschau, S. 92–106.
- Oschmann, Dirk (2023), *Der Osten: eine westdeutsche Erfindung*, Berlin.
- (2016): »Der Streit um die Arbeit. Gustav Freytags *Soll und Haben*«, in: ders./Hahn, Hans-Werner (Hg.), *Gustav Freytag (1816–1895). Literat – Publizist – Historiker*, Köln/Weimar/Wien, S. 127–149.
- Panagiotidis, Jannis/Petersen, Hans-Christian (2022), »Geschichte und Gegenwart des antiosteuropäischen Rassismus und Antislawismus«, *Bundeszentrale für politische Bildung*, 8.7.2022, online: <https://www.bpb.de/themen/migration-integration/laenderprofile/509853/geschichte-und-gegenwart-des-antiosteuroepaischen-rassismus-und-antislawismus/> [1.3.2024].
- raki (1993), »Ostdeutsche unter dem Kommunismus verkümmert. Neurechter Professor will den Osten missionieren«, *Telegraph*, H. 4, S. 12–14.
- Randeria, Shalini (2000), »Geteilte Geschichte und verwobene Moderne«, in: Rösen, Jörn (Hg.), *Zukunftsentwürfe. Ideen für eine Kultur der Veränderung*, Frankfurt a. M., S. 87–96.
- r.l (1990), »Für eine Kontinuität der Basisbewegung. Interview mit Walter Schilling, Senior der Offenen Arbeit«, *Telegraph*, H. 11, S. 17–30.
- Said, Edward (1978), *Orientalism*, London/Henley.
- Schenda, Rudolf (1986), »Die Verfleißigung der Deutschen. Materialien zur Indoktrination eines Tugend-Bündels«, in: Jeggle, Utz u. a. (Hg.), *Volkskultur in der Moderne. Probleme und Perspektiven empirischer Kulturforschung*, Hamburg, S. 88–108.
- Schimank, Uwe (2018), »Leistung und Meritokratie in der Moderne«, in: Reh, Sabine/Ricken, Norbert (Hg.), *Leistung als Paradigma. Zur Entstehung und Transformation eines pädagogischen Konzepts*, Wiesbaden, S. 19–42.
- Schulze, Heiner (2019), »Critical Westness: Unsichtbare Normen und (west)deutsche Perspektiven«, *OstJournal*, H. 5, 3.12.2019, online: <https://web.archive.org/web/20220517052916/https://www.ost-journal.de/critical-westness-unsichtbare-normen-und-westdeutsche-perspektiven/> [1.3.2024].
- Terkessidis, Mark (2019), *Wessen Erinnerung zählt? Koloniale Vergangenheit und Rassismus heute*, Hamburg.
- Ther, Philipp (2019), *Das andere Ende der Geschichte. Über die Große Transformation*, Berlin.
- (2014), *Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent. Eine Geschichte des neoliberalen Europa*, Berlin.
- (2004), »Deutsche Geschichte als imperiale Geschichte. Polen, slawophone Minderheiten und das Kaiserreich als kontinentales Empire«, in: Conrad, Sebastian/Osterhammel, Jürgen (Hg.), *Das Kaiserreich transnational. Deutschland in der Welt 1871–1914*, Göttingen, S. 129–148.
- Todorova, Maria (1999), *Die Erfindung des Balkans. Europas bequemes Vorurteil*, Darmstadt.

- Trommler, Frank (1979), »Die Nationalisierung der Arbeit«, in: Grimm, Reinhold/Hermand, Jost (Hg.), *Arbeit als Thema in der deutschen Literatur vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, Königsstein, S. 102–125.
- Vogel, Berthold (1999), *Ohne Arbeit in den Kapitalismus. Der Verlust der Erwerbsarbeit im Umbruch der ostdeutschen Gesellschaft*, Hamburg.
- Warda, Katharina (2020), »Der Ort, aus dem ich komme, heißt Dunkeldeutschland«, *Krautreporter*, 1.10.2020, online: <https://krautreporter.de/3521-der-ort-aus-dem-ich-komme-heisst-dunkeldeutschland?shared=a5f30e64-c913-4fc3-825d-d936275420f8> [1.3.2024].
- Wippermann, Wolfgang (1997), »Wie die Zigeuner«. *Antisemitismus und Antiziganismus im Vergleich*, Berlin.
- (2007), *Die Deutschen und der Osten. Feindbild und Traumland*, Darmstadt.
- Wulf, Hans-Albert (2016), *Faul! Der lange Marsch in die kapitalistische Arbeitsgesellschaft*, Norderstedt.
- Zantop, Susanne M. (1999), *Kolonialphantasien im vorkolonialen Deutschland (1770–1870)*, Berlin.

II.

Empirische Analysen: Arbeitsbeziehungen,  
Kooperationsmuster, Transformation und  
Corona-Krise



# Gesellschaftlicher Zusammenhalt durch Sozialpartnerschaft – Entwicklungen und Herausforderungen für die Akteure der kollektiven Arbeitsbeziehungen

*Wolfgang Schroeder*

## Abstract

Den Akteuren der Sozialpartnerschaft ist es in Deutschland durch den Modus einer deeskalierenden Konfliktpartnerschaft in der Vergangenheit immer wieder gelungen, das System der Arbeitsbeziehungen zu erneuern. Ausdruck dieser funktionsfähigen Arbeitsbeziehungen war die flächendeckende Verbreitung von Tarifverträgen, womit die Sozialpartner durch den Ausgleich der Interessen von Kapital und Arbeit eine gesellschaftliche Integrationsfunktion erfüllten und maßgeblich zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beitrugen. Mit den Erosionstendenzen der Sozialpartnerschaft sowie den gegenwärtigen Transformationsprozessen der Arbeitswelt stehen Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und die betriebliche Mitbestimmung jedoch vor großen Herausforderungen. Dieser Beitrag setzt sich daher mit der Entwicklung verschiedener Welten der Arbeitsbeziehungen auseinander, fragt nach den Herausforderungen vor denen die Sozialpartner stehen, nach den damit einhergehenden Konsequenzen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und die Integrationsfunktion der Arbeitsbeziehungen sowie den bisher praktizierten und diskutierten Lösungsansätzen.

*Keywords: Arbeitsbeziehungen; Gewerkschaften; Arbeitgeberverbände; betriebliche Mitbestimmung; Transformation*

Die Sozialpartnerschaft in Deutschland ist eine historisch gewachsene und dauerhaft institutionalisierte Beziehung zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen, die sich durch eine konstruktive Konfliktpartnerschaft auszeichnet. In diesem Rahmen verhandeln die Sozialpartner zu zentralen Fragen der Arbeitspolitik – beispielsweise Lohn, Arbeitszeiten, Urlaubsanspruch – verbindliche Regelungen. Dies kann auf betrieblicher Ebene zwischen Betriebsrät:innen und Geschäftsführung, oder im Rahmen der Tarifautonomie auf überbetrieblicher Ebene zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden – meist für ganze Branchen – erfolgen, wobei es in der Regel ein konstruktives Zusammenspiel zwischen den betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren gibt (Schroeder/Silvia 2014).<sup>1</sup> In diesem Kontext stehen die arbeitspolitischen Akteure in der Verantwortung, zum sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhalt beizutragen. Insbesondere auf die gegenwärtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen gilt es für die Akteure daher nach Antworten zu suchen, um dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Mit der hohen Inflation, der Energiekrise, der Klimakrise und den Nachwirkungen der Corona-Pandemie, sehen sich die Akteure einer akuten Situation multipler Krisen gegenüber. Gleichzeitig vollzieht sich ein grundlegender Strukturwandel der Arbeitswelt, der ebenso mehrdimensional, in verschiedenen Bereichen und auf unterschiedlichen Ebenen sowie in Abhängigkeit zur kurzfristigen Krisenkonstellation verläuft. In besonderer Weise kann dieser Strukturwandel an den aktuellen Megatrends nachvollzogen werden: So trägt etwa der *demografische Wandel* maßgeblich zum Fachkräftemangel bei und kann langfristig zu weiteren Schwierigkeiten bei der Finanzierung der sozialen Sicherungssysteme führen (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2019). Mit der fortschreitenden *Digitalisierung* und *Dekarbonisierung* erleben wir zudem einen Transformationsprozess, der sich massiv auf die Anforderungs- und Tätigkeitsprofile sowie die Organisation an und von Arbeit auswirkt (z. B. Greef 2023a; Greef 2022; Berzel/Schroeder 2021). Wenn die Sozialpartner und die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung ihrer Verantwortung für die Gestaltung guter Arbeit und den gesellschaftlichen Zusammenhalt nachkommen wollen, sind sie in diesem Kontext herausgefordert, Lösungen und Gestaltungsperspektiven für eine sich verändernde Arbeitswelt zu finden. Konkret stellen sich etwa die Fragen, wie es gelingen kann, die Chancen und Risiken digitaler Arbeit auszutarieren, oder wie es gelingt, die Beschäftigten bestmöglich bei den benötigten

---

<sup>1</sup> Tarifautonomie: Im Grundgesetz wird den Gewerkschaften und Arbeitgebern das ausschließliche Recht frei von staatlichen Eingriffen zugestanden, Vereinbarungen über die Arbeitsbedingungen zu schließen.

Anpassungen zu unterstützen, um gesellschaftlichen Spaltungstendenzen in der Transformation entgegenzuwirken.

Dass die Sozialpartner durchaus in der Lage sind, sowohl kurzfristige krisenbezogene als auch langfristige strukturelle Veränderungen von Wirtschaft und Arbeit aufzugreifen und in gemeinsame Lösungsansätze und Tarifverträge zu überführen, haben sie schon häufig unter Beweis gestellt (Eichhorst/Weishaupt 2013). Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Bearbeitung der Herausforderungen im Rahmen der Arbeitsbeziehungen stellen organisationsstarke, durchsetzungs- und verpflichtungsfähige Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände dar. Während dies in einigen Bereichen bis heute der Fall ist, gibt es gleichwohl seit den 1990er Jahren Erosionserscheinungen der deutschen Sozialpartnerschaft und einen Trend der »Verbetrieblichung« der Tarifautonomie (Behrens/Schulten 2023).<sup>2</sup> Deutlich wird dies beispielsweise beim Blick auf die Mitgliederentwicklung der Gewerkschaften, welche seit der Wiedervereinigung rund die Hälfte ihrer Mitglieder verloren haben. Hinzu kommt auch die immer geringere Verbreitung von Tarifverträgen sowie mitbestimmten Betrieben infolge einer geringeren Durchsetzungs- und Einflussfähigkeit der Gewerkschaften und einer rückläufigen Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände (Lübker/Schulten 2023). Damit steigt die Gefahr, dass die Tarifautonomie zu einem Treiber sozialer Ungleichheit werden könnte, weil die Tarifverträge inzwischen weit über ihre Kernbestandteile – wie etwa Lohn und Arbeitszeit – hinausgreifen und zahlreiche Sektoren der sozialen Sicherung umfassen (Blank 2023). Wenn sich Teile der Betriebe und Belegschaften jedoch von diesen Konditionen entkoppeln, steigt schließlich das Risiko für die Zunahme sozialer Ungleichheit zwischen Tarifbeschäftigten und Nicht-Tarifbeschäftigten.

Vor diesem Hintergrund sind die Akteure der Arbeitsbeziehungen nicht nur herausgefordert, Lösungen auf die gegenwärtigen Megatrends zu suchen, sondern auch ihre organisationspolitischen Probleme zu bewältigen, um die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen zu revitalisieren, die die Voraussetzung dafür ist, dass aktuelle Herausforderungen überhaupt zielgerichtet von den Akteuren bearbeitet werden können. Dieser Beitrag setzt sich daher mit der Frage auseinander, vor welchen Herausforderungen die sozialpartnerschaftlichen Akteure mit ihren gesellschaftlichen Integrationsfunktionen stehen und ob beziehungsweise wie es ihnen bisher gelingt, diese in (geeignete) Lösungsansätze zu überführen. Im ersten Schritt werden hierfür zunächst die idealtypischen Merkmale des deutschen Arbeits- und Produktionsmodells sowie verschiedene Welten der

---

<sup>2</sup> Die »Verbetrieblichung« der Tarifautonomie bezeichnet die Verlagerung von vormals kollektivvertraglich zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden verhandelten Themen auf die Betriebsrät:innen und Geschäftsführungen, die auf betrieblicher Ebene agieren.

Arbeitsbeziehungen dargestellt. Anschließend werden die konkreten Herausforderungen für die Akteure auf der überbetrieblichen und betrieblichen Ebene des deutschen Modells in den Blick genommen und nach bisherigen Lösungsansätzen gefragt. Ein abschließendes Fazit fasst die Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen für den gesellschaftlichen Zusammenhalt.

## 1. Deutsches Modell und Entwicklung der Arbeitsbeziehungen

Um die Entwicklungslinien und Herausforderungen für die deutschen Arbeitsbeziehungen zu verstehen, ist zunächst das Verständnis für die historisch gewachsene Konstellation des spezifisch deutschen Modells von Bedeutung. Zwar basiert dieses Modell auf den Prämissen und Entwicklungen der während des Fordismus im Industriesektor herausgebildeten Akteurskonstellationen und kann damit weder uneingeschränkt für andere Sektoren Gültigkeit beanspruchen, noch kann es vor dem Hintergrund wirtschaftlich, politisch und gesellschaftlicher gewandelter Rahmenbedingungen angewendet werden, doch hat die damalige Konstitution des Modells für andere Bereiche – wie etwa den Dienstleistungssektor – eine gewisse Prägekraft entwickelt, wodurch sich verschiedene Welten von Arbeitsbeziehungen etablierten (Schroeder/Weßels 2003). Der Kern dieses idealtypischen Modells gilt zudem sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion über die Weiterentwicklung und Stabilisierung der Sozialpartnerschaft als auch in der politischen Arena weiterhin als normativer Bezugspunkt und erstrebenswertes Ideal (Behrens/Schulten 2023: 159; Müller/Schulten 2022: 336 f.). Es erscheint daher – wenngleich dabei die veränderten Rahmenbedingungen in Rechnung zu stellen sein werden – zur Einordnung der Entwicklungen und Herausforderungen der deutschen Arbeitsbeziehungen weiterhin zielführend, das im Folgenden zu skizzierende Arbeits- und Produktionsmodell sowie die Typen verschiedener Arbeitsbeziehungen als Referenzrahmen heranzuziehen.

Grundlage für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen ist das während der Nachkriegszeit im Industriesektor unter den Rahmenbedingungen wirtschaftlicher Prosperität und einer fordistischen Gesellschafts- und Wirtschaftsstruktur etablierte Arbeits- und Produktionsmodell, welches auf den wechselseitigen Strukturen von Produktivität, Regulation und starken Akteuren aufbaut (Schroeder 2014: 14). Kennzeichnend hierfür ist ein gut funktionierendes Zusammenspiel aus einer leistungsfähigen Volkswirtschaft, flächendeckendem Technikeinsatz, hochentwickelten Qualifikationen durch das duale Ausbildungssystem sowie guten Löhnen, deren institutionelle Rahmung sich in Flächentarifverträgen ausdrückt (ebd.: 27). Auf dieser Grundlage hat sich das System hin-

sichtlich erforderlicher Wandlungsprozesse immer wieder als anpassungsfähig erwiesen. Insbesondere durch die »sektorale Spezialisierung« (Gornig/Schierch 2015: 41) auf forschungsintensive Industrien, wie etwa die Elektrotechnik, ist es gelungen, das Modell an die sich wandelnden gesellschaftlichen, technologischen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen anzupassen (Schroeder 2017: 2). Im Vergleich zu anderen Ländern zeichnete sich das deutsche Arbeits- und Produktionsmodell damit durch eine »einzigartig vielfältige Palette anspruchsvoller, auf Nischen im Weltmarkt hin konstruierter, qualitativ überlegener Produkte« (Streeck 2005) aus. Diese von Streeck (1991) als »diversifizierte Qualitätsproduktion« bezeichnete Produktionsweise rechtfertigte gleichzeitig die im internationalen Wettbewerb hohen Preise deutscher Produkte.

Als zentraler Baustein für die Funktions- und Anpassungsfähigkeit dieses Modells erwiesen sich die korporatistischen Arbeitsbeziehungen auf der Grundlage deeskalierender Konfliktbewältigungsstrategien (Streeck 2016). Dabei handelt es sich um ein duales System der Konfliktregelung: Einerseits ist da die betriebliche Sphäre, welche durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt ist, und andererseits gibt es die verbandliche Ebene. Gleichwohl hat die Trennung zwischen betrieblicher, verbandlicher Sphäre nur auf der juristischen Ebene eine gewisse Statik. Es handelt sich vielmehr um ein dynamisches Modell, das in unterschiedlichen zeitlichen Phasen andere Schwerpunkte und Vernetzungsformen zwischen den Sphären herausgebildet hat. Flankiert wird dieses System durch eine staatliche Teilsteuerung und die Bereitstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen dieses Systems. Im Kern ist das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen bis heute durch die duale Interessenvertretungsstruktur und die Tarifautonomie geprägt. Damit diese Arbeitsbeziehungen funktionieren können, müssen sowohl die betrieblichen Akteure, die Verbände wie auch der Staat ihren Beitrag leisten (Behrens/Schulten 2023: 159).

Die auf starken betrieblichen und verbandlichen Akteuren basierenden Arbeitsbeziehungen und die im Rahmen der Tarifautonomie verhandelten (Flächen-)Tarifverträge sind neben allgemein anerkannten Standards des Wirtschaftens und der Produktionsweise sowie hohen Standards bei der dualen Ausbildung dementsprechend zentrale Pfeiler des deutschen Arbeits- und Produktionsmodells (Tabelle 1).

Ausgehend von der Strahlkraft des industriellen Sektors und den dort etablierten Normen entwickelten sich auch in anderen Sektoren spezifische Konstellationen von Arbeitsbeziehungen mit einer jeweils spezifischen Akteurskonstellation und verschiedenen Outcomes. Anfang der 2000er Jahre identifizierten Schroeder und Weßels (2003) drei Welten solcher Arrangements. Als Kernbereich identifizierten sie in der *ersten Welt* des deutschen Modells vor allem Großbetriebe des verarbeitenden Gewerbes, der chemischen Industrie sowie den Öffentlichen

Kernelemente	Ausprägung	Outcome
Makroökonomische Steuerung	Exportorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gesamtwirtschaftliche Balance</li> <li>•Steuerungsfähigkeit</li> <li>•Soziale Mobilität</li> </ul>
Korporatistische Arbeitsbeziehungen	Flächentarifvertrag und betriebliche Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lohngerechtigkeit und geringe Lohndiskrepanz</li> <li>•Betriebsbezogene Problemlösungskompetenz</li> </ul>
Diversifizierte Qualitätsproduktion	Nachfrageorientiertes duales Berufsausbildungssystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>•qualifizierte Fachkräfte</li> <li>•hohe Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit</li> </ul>

Tabelle 1: Deutsches Arbeits- und Produktionsmodell

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schroeder 2014: 28

Dienst. Zentrales Merkmal dieser Welt sind hochentwickelte Akteurskonstellationen in beiden Sphären des dualen Systems der Arbeitsbeziehungen. Konkret bedeutet dies sowohl eine in den Betrieben stark verankerte betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsratsgremien als auch eine gut funktionierende Sozialpartnerschaft, die auf mitglieder- und ressourcenstarken sowie durchsetzungs- und verpflichtungsfähigen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden aufbaut und im Modus einer deeskalierenden Konfliktpartnerschaft agiert. Der *zweiten Welt* ordneten sie mittelgroße Betriebe des verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors zu. Bei diesem Typus sind zwar durchaus Institutionen betrieblicher Mitbestimmung und der Sozialpartnerschaft existent, aber im Vergleich zur ersten Welt weniger konsistent und flächendeckend verbreitet sowie in ihrer Funktionsweise aufgrund stärker situativer Arrangements weniger professionalisiert. Daher existiert in Betrieben dieses Typs häufig nur ein (Haus-)Tarifvertrag oder ein Betriebsratsgremium. In der *dritten Welt* finden sich schließlich viele kleine und mittlere Unternehmen sowie große Teile des Dienstleistungssektors. Dieser Typ zeichnet sich dadurch aus, dass kaum Strahlkraft von der ersten Welt auf diese Bereiche ausgeht und daher keine oder nur wenig institutionalisierte Strukturen betrieblicher Mitbestimmung und der Tarifautonomie existieren. Dementsprechend schwach sind in dieser Welt auch die Akteure aufgestellt. Wenngleich dieser Typ als Peripherie der Arbeitsbeziehungen zu verstehen ist, bedeutet dies nicht zwangsläufig, dass die in diesem Feld agierenden Unternehmen nicht wettbewerbsfähig sind. Im Gegenteil erkennen Schroeder und Weßels (2003: 20) in diesen Bereichen häufig Unternehmen, die in einem ausgeprägten Innovationswettbewerb stehen und eine hohe Wertschöpfungstiefe besitzen.

Wichtig im Umgang mit dieser Typologie ist das Verständnis als heuristisches Modell. Auf der Grundlage einer starken Verallgemeinerung der Akteurskonstel-

lationen und damit verbundenen Wirkmechanismen dient es dazu, historisch gewachsene Unterschiede bezüglich der Arbeitsbeziehungen in Deutschland zu erklären und sichtbar zu machen. Die Stärke liegt darin, dass die grundlegenden Ausformungen der Arbeitsbeziehungen mit den jeweils zugrunde liegenden Akteurskonstellationen, Interaktionsformen und Outcomes deutlich werden. So lassen sich im Zeitverlauf Hinweise zur Entwicklung der Funktions- und Leistungsfähigkeit der Sozialpartnerschaft in Deutschland gewinnen. Gleichzeitig sind die Übergänge zwischen den Typen in der Realität weniger statisch als sie hier dargestellt sind. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass es an den Rändern der jeweiligen Typen immer auch Überschneidungen gibt.

Anhand der Daten zur Verbreitung von (Flächen-)Tarifverträgen sowie zur betrieblichen Mitbestimmung lässt sich ein Bild von ebendiesen Entwicklungen zeichnen. Der ersten Welt können alle Betriebe zugeordnet werden, die sowohl einem (Flächen-)Tarifvertrag unterliegen als auch über ein Betriebsratsgremium verfügen. In der zweiten Welt werden Betriebe verortet, die entweder einem (Flächen-)Tarifvertrag unterliegen oder ein Betriebsratsgremium haben, während in Betrieben der dritten Welt keine dieser Strukturen anzutreffen sind. Es zeigt sich, dass der Anteil der Betriebe, die Anfang der 2000er Jahre der ersten und zweiten Welt zuzuordnen waren, deutlich abgenommen hat (Abbildung 1). Die Strukturen betrieblicher Mitbestimmung und der Sozialpartnerschaft befinden sich entsprechend auf dem Rückzug. Der Anteil von Betrieben, die weder einen Betriebsrat haben noch einem Tarifvertrag unterliegen ist auf nun 73 Prozent gestiegen. Damit profitieren auch immer weniger Beschäftigte von den Vorteilen der Tarifverträge und betrieblicher Mitbestimmungsprozesse. Waren davon im Jahr 2000 gut ein Viertel der Beschäftigten betroffen, waren es 2021 bereits 40 Prozent (Abbildung 1). Insgesamt sind diese Ergebnisse als besorgniserregend einzustufen, weil mit der schwindenden Leistungsfähigkeit der ersten beiden Welten auch deren Strahlkraft für die peripheren Bereiche der Arbeitsbeziehungen abnimmt. In der wissenschaftlichen Diskussion wird vor dem Hintergrund dieser Befunde mitunter von einer unaufhaltsamen Erosion des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen gesprochen (Streeck 2016; Dörre 2016).

Bei der Einordnung dieser Befunde sind jedoch die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen zu reflektieren, weil sich damit die Rahmenbedingungen für die Strukturen und Akteure der Arbeitsbeziehungen verändert haben. Allen voran hat sich die Wirtschaftsstruktur deutlich gewandelt. War im Jahr 1970 das verarbeitende Gewerbe (sekundärer Sektor) als Kernbereich des deutschen Modells mit 46,5 Prozent aller Beschäftigten noch der stärkste Wirtschaftszweig, ist dieser Anteil bis 2022 kontinuierlich auf 23,6 Prozent gesunken. Im gleichen Zeitraum ist der Anteil des tertiären Sektors – zu dem auch die tariflich weniger erschlossenen Dienstleistungsberieche zählen

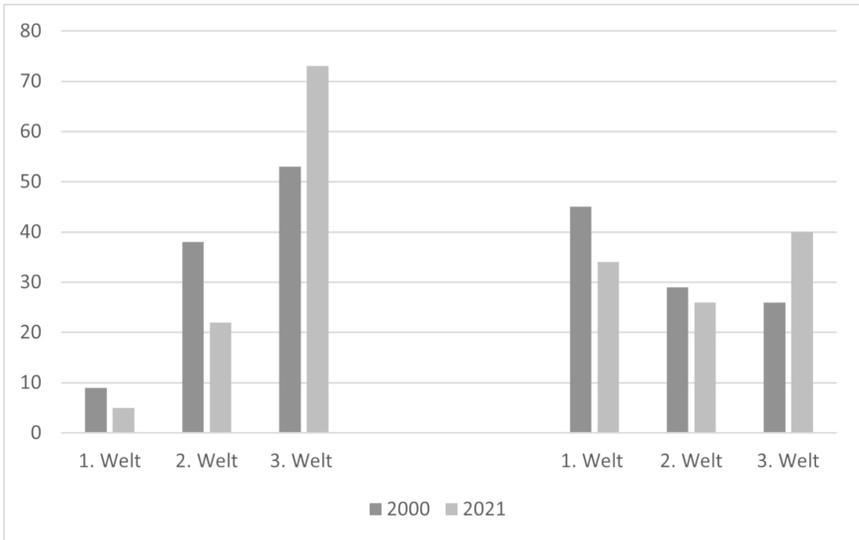


Abbildung 1: Die Welten der Arbeitsbeziehungen in Deutschland, 2000 und 2021

Quelle: eigene Darstellung, Lübkjer/Schulten 2023

– von 45,1 Prozent auf 75,2 Prozent stetig gestiegen (Statistisches Bundesamt 2023). Neben der zunehmenden Frauen- und Müttererwerbstätigkeit und der sektoralen Spezifizierung, die zur Auslagerung von Arbeitsplätzen aus der Industrie in industrienahen Dienstleistungsbereichen gesorgt hat, dürfte auch die unter zunehmendem Wettbewerbs- und Preisdruck stattgefundenen Verlagerung von Produktionsstätten und Arbeitsplätzen ins Ausland zu dieser Strukturverschiebung beigetragen haben. Darüber hinaus hat sich auch die Beschäftigtenstruktur verändert und stark diversifiziert. Neben dem Normalarbeitsverhältnis haben sich im Zuge veränderter Familien- und Geschlechterleitbilder sowie politischer Deregulierung von Beschäftigung zahlreiche atypische Beschäftigungsformen – wie etwa Teilzeitbeschäftigung, Minijobs, Leiharbeit oder Befristungen – etabliert. Es ist daher keine Seltenheit mehr, dass innerhalb einer Branche und innerhalb eines Betriebs sehr heterogene Beschäftigtenstrukturen anzutreffen sind. Wenngleich es mit dieser komplexen Gemengelage schwieriger wird eindeutige Zuordnungen von Branchen und Betrieben zu treffen, bietet die Einteilung der Arbeitsbeziehungen in »Segmente unterschiedlicher Spielart« auch weiterhin – und trotz der zugenommenen Heterogenität und Komplexität – einen verlässlichen Bezugsrahmen, um Entwicklungen und Herausforderungen der Arbeitsbeziehungen nicht nur beschreiben, sondern auch analytisch erfassen zu können (Müller-Jentsch 2016: 524).

## 2. Das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen zwischen Herausforderungen und Lösungsansätzen

Mit den dargestellten Entwicklungen und veränderten Rahmenbedingungen sind sowohl für die überbetrieblichen als auch die betrieblichen Akteure eine Vielzahl von Herausforderungen verbunden. Diese werden im Folgenden in den Blick genommen. Konkret wird den Fragen nachgegangen: Welche Entwicklungen und Herausforderungen sind auf den verschiedenen Ebenen der Arbeitsbeziehungen zu beobachten? Wie sind diese einzuordnen? Welche Lösungsansätze werden praktiziert und diskutiert, um das System der Arbeitsbeziehungen und der Tarifautonomie mit ihrer Bedeutung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und Integrationsfunktion zu stärken?

### 2.1 Überbetriebliche Ebene

Die Konfliktpartnerschaft der Sozialpartner galt mit einer flächendeckenden Verbreitung und Akzeptanz von Tarifverträgen lange Zeit als tragende Säule des deutschen Arbeits- und Produktionsmodells. Der Aushandlungsmodus beruhte dabei auf konsensorientierten Verhandlungen im Sinne einer »Konfliktprävention« (Hertfelder 2007: 9) und trug mit diesem komplexen Mit- und Gegeneinander von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zur effektiven Lohnregulierung, einer hohen Produktivität und der Innovationsstärke deutscher Unternehmen bei. Dadurch konnte sich das Modell immer wieder erneuern. Die Vorzeichen unter denen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände agieren, haben sich jedoch verändert. Zum einen werden sie durch gewandelte wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie die gegenwärtigen Transformationsprozesse und Krisenerscheinungen herausgefordert. Zum anderen bröckelt die Organisationsmacht der Akteure, womit sich auch deren Konflikt- und Verhandlungsfähigkeit verändert haben, die für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen von zentraler Bedeutung sind (Hassel/Schroeder 2018: 439 f.).

#### 2.1.1 Gewerkschaften

Ein großes Problem für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen ist der Mitgliederverlust bei den Gewerkschaften. Die acht unter dem Dach des DGB organisierten Gewerkschaften haben – mit Ausnahme der Gewerkschaft der Polizei, die in den letzten Jahren Mitglieder gewinnen konnte – seit der Wiedervereinigung kontinuierlich an Mitgliedern verloren. Im Jahr 2022 organisierten sie zusammen noch rund 5,6 Millionen Beschäftigte. Unmittelbar nach der Wieder-

vereinigung waren es noch über 11 Millionen (Abbildung 2). Damit auch der Organisationsgrad – also das Verhältnis der Zahl der organisierten Gewerkschaftsmitglieder zu der Gesamtzahl aller Beschäftigten – auf nur noch 13,5 Prozent im Jahr 2022 gesunken.

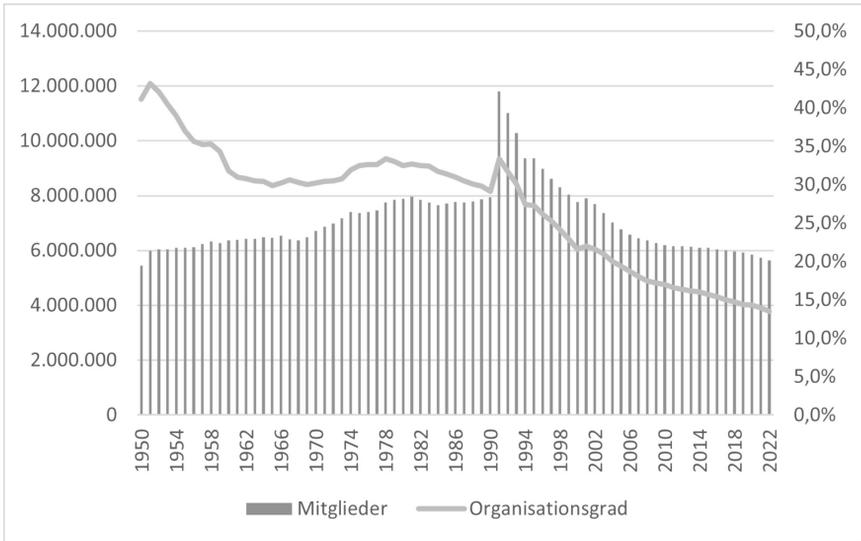


Abbildung 2: Mitgliederzahlen und Organisationsgrad der DGB-Gewerkschaften, 1950–2022

Quelle: eigene Darstellung, Greef 2023b

Für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen ist dies ein Problem, weil die Gewerkschaften in den Tarifverhandlungen an Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit verlieren. Je geringer ihr Organisationsgrad ist, desto schlechter ist die Verhandlungsposition gegenüber den Arbeitgebern. Auch die Mobilisierungsfähigkeit für Streiks und die dafür benötigten (finanziellen) Ressourcen nehmen mit zurückgehender Organisationsstärke ab. Unter diesen Voraussetzungen sind kaum Verhandlungen auf Augenhöhe möglich, sodass sich das Kräfteverhältnis zugunsten der Arbeitgeber:innen verschiebt (Ebbinghaus/Göbel 2014: 209).

Die Gründe für die Mitgliederverluste sind vielfältig. Neben dem »Trittbrettfahrerproblem« (Olson 1985)<sup>3</sup> und dem demografischen Effekt ist die Ursache hierfür unter anderem in der Kombination aus einer insgesamt abgenommenen

<sup>3</sup> Das Trittbrettfahrerproblem ergibt sich aus dem allgemeinen Zugang zu Kollektivgütern. Demnach kann es für Beschäftigte rational sein, auf eine Gewerkschaftsmitgliedschaft zu verzichten, weil sie ohnehin von den Tarifverträgen als Kollektivgut profitieren (Olson 1985: 59 ff.).

Milieubindung – die Streeck (1987) bereits in den 1980er Jahren als »Aussterben der Stammkunden« bezeichnete – und der Pluralisierung von Lebensentwürfen und Erwerbsbiografien zu suchen, in dessen Rahmen die Interessen der Beschäftigten vielfältiger geworden sind. Zu dieser heterogenen Gemengelage von Beschäftigteninteressen trägt auch die Diversifizierung von Beschäftigung bei, wodurch es zunehmend zur Trennung von Kern- und Rangelegschaften mit je eigenen Interessen kommt, die mitunter nur schwer auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen sind. Mit der Schwierigkeit der Einheitsgewerkschaften, die unterschiedlichen Interessen in kollektive Positionen zu gießen, haben nicht zuletzt die Berufsgewerkschaften einen Zulauf erfahren und stellen punktuell eine ernstzunehmende Konkurrenz für die DGB-Gewerkschaften dar (Schroeder u. a. 2011). Letztlich haben in einigen – ehemals sehr gut organisierten – Bereichen die Beschäftigtenzahlen im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels deutlich abgenommen, während in anderen – eher weniger gut organisierten Bereichen – ein Beschäftigungsaufbau stattgefunden hat.

Die Gewerkschaften sind vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen herausgefordert, an einer strategischen Erneuerung ihrer Mitgliederpolitik zu arbeiten. Gewerkschaften wie ver.di und die IG Metall versuchen in diesem Zusammenhang schon seit den 1990er Jahren neue Wege in der Mitgliederpolitik zu bestreiten. Konkret geht es dabei um eine konfliktorientierte und stärker beteiligungsorientierte Strategie des Empowerments (Rehder 2014; Schroeder/Fuchs 2019: 12 f., 24 f.). Beispiele hierfür sind die bereits in den 1990er Jahren durchgeführte »Schlecker-Kampagne«, die Kampagnen von ver.di beim Lebensmitteldiscounter Lidl und im Hamburger Sicherheitsgewerbe (Schreieder 2007; Dribbusch 2007; Raffo 2007) oder die jüngsten Aktivitäten der IG Metall, um mit Erschließungsprojekten auf der lokalen Ebene eine systematische, reflexive und professionalisierte Mitgliederpolitik zu etablieren (Schroeder/Fuchs 2019: 5). Zwar konnten die Gewerkschaften damit zum Teil neue Mitglieder gewinnen, doch steht die Nachhaltigkeit dieser Erfolge auf einem fragilen Fundament. Zum einen haben diese Aktivitäten bisher nicht dazu geführt, dass die Gewerkschaften ihre Mitgliederbasis in Summe langfristig stabilisieren konnten. Zum anderen steht die Mitgliederpolitik mit der demografischen Hypothek und den Strukturveränderungen in der Arbeitswelt vor weiteren Herausforderungen.

Daneben steht auch ein Ausbau selektiver Anreize zur Mitgliedergewinnung in der Diskussion. Dabei handelt es sich um Leistungen, die – anders als die Tarifverträge – exklusiv an die Gewerkschaftsmitgliedschaft gekoppelt sind. Allerdings haben die Gewerkschaften ihr Portfolio sozialer und ökonomischer Anreize – wie etwa Beratungs-, Versicherungs- und andere Serviceleistungen – bereits Anfang der 2000er Jahre mit mäßigem Erfolg ausgebaut (Bogumil/ Schmid 2001: 174). Ob ein weiterer Ausbau dieser selektiven Nutzenanreize nun zu grö-

ßerem Erfolg führt ist fraglich. Ebenfalls in diesem Kontext wird der stärkere Einsatz von »Differenzierungsklauseln« in Tarifverträgen diskutiert. Bei diesen gelten einzelne tarifvertragliche Bestandteile nur für Gewerkschaftsmitglieder. Zwar sind solche Klauseln vom Bundesarbeitsgericht grundsätzlich als zulässig erklärt worden, doch sind damit in der Praxis erhebliche Probleme verbunden: So können etwa die Arbeitgeber:innen die Besserstellung von Gewerkschaftsmitgliedern durch freiwillige Angleichung der Leistungen für nicht gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte umgehen und letztlich ist die Frage der Gewerkschaftsmitgliedschaft insgesamt stark durch normative Erwägungen und Werthaltungen geprägt, sodass auch der von den Differenzierungsklauseln ausgehende Effekt auf die Mitgliederbasis nicht überschätzt werden sollte (Behrens/Schulten 2023: 162). Es bedarf daher weiterer Überlegungen der Gewerkschaften, wie neue Mitglieder gewonnen werden können.

Mit den Megatrends der Digitalisierung und Dekarbonisierung stehen die Gewerkschaften vor zusätzlichen Herausforderungen. Zentral sind in diesem Zusammenhang die sich verändernden Anforderungs- und Tätigkeitsprofile an und von Arbeit. Hierbei steht zum Beispiel die Frage im Fokus, wie berufliche Weiterbildung als Bestandteil von Tarifverträgen so verankert werden kann, dass die Beschäftigten dazu befähigt werden, die Anpassungsbedarfe zu bewältigen (Hälbig/Schroeder 2022). Schließlich verändert sich auch die Organisation von Arbeit, weil sie – etwa durch die Zunahme mobiler Arbeit – weiter an Flexibilität gewinnt. Dabei gilt es für die Gewerkschaften nach verbindlichen Regelungen zu suchen, die das Spannungsverhältnis zwischen den Potenzialen von neuer Souveränität und Selbstbestimmung und den zugleich damit verbundenen Risiken – wie etwa der Entgrenzung von Arbeit – austarieren (Allmendinger/Schroeder 2023: 113). Ob es gelingt, hierauf geeignete Antworten zu finden, hängt nicht zuletzt von der Verbindung und dem Austausch zwischen Gewerkschaft und Betriebsrät:innen ab. Während die Gewerkschaften den Betriebsrät:innen das benötigte Wissen über die Transformationsprozesse bereitstellen sollten, damit diese die Prozesse im Betrieb souverän mitgestalten können, sind die Gewerkschaften darauf angewiesen, die Erfahrungen aus den Betrieben zurückgespielt zu bekommen, um die Transformation auch im Rahmen der Tarifautonomie bearbeiten zu können.

Eine besondere Herausforderung im Zuge sich verändernder Organisationsstrukturen von Arbeit stellt für die Gewerkschaften und die Arbeitsbeziehungen die Plattformökonomie dar. Denn an die Stelle des abhängigen Beschäftigungsverhältnisses zwischen Unternehmen und Erwerbstätigen, tritt eine Dreiecksbeziehung. Bei dieser tritt die Plattform als dritter Akteur in Erscheinung. Über diese werden von Unternehmen ausgelagerte Arbeitsaufträge ausgeschrieben und an Internetnutzer:innen vermittelt, welche die Tätigkeit entweder direkt online oder außerhalb des Internets, etwa in Form von Lieferdiensten, erbringen (Greef

u. a. 2020: 208 ff.). Damit lösen sich die – für das Akteurs- und Institutionengefüge der Arbeitsbeziehungen – zentralen Kategorien von Betrieb und abhängiger Beschäftigung auf, wodurch sich sowohl der Zugang zu den Plattformarbeiter:innen für die Gewerkschaften als auch die Integration dieser neuen Geschäfts- und Arbeitsmodelle in das formalisierte System der Tarifpolitik als schwierig darstellen (ebd.: 213 ff.). Zwar sind die Gewerkschaften im Bereich der Plattformökonomie durchaus aktiv, wie die Bemühungen der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten zeigen, den Protest der Fahrer:innen von plattformvermittelten Kurierdiensten zu organisieren (ebd.: 218). Ob diese mitunter sehr ressourcenintensiven Aktivitäten aber dabei helfen, einen systematischen Zugriff zur Plattformökonomie zu bekommen, bleibt bisher offen.

Ein schwieriges Verhältnis hatten einige Gewerkschaften zudem mit der ökologischen Transformation. So positionierten sich die Gewerkschaften in Deutschland lange Zeit nicht für eine klimafreundliche Politik, weil damit massive Umwälzungsprozesse in den Kernbereichen der deutschen Arbeitsbeziehungen – allen voran in der Automobilindustrie und im Energiesektor – einhergehen. Der fossile Wachstumskurs wurde zugunsten tarifpolitischer Errungenschaften vielmehr mitgetragen, und man konzentrierte sich an den Stellen, an denen Veränderungen unausweichlich erschienen, auf einen sozialverträglichen Um- und Abbau von Beschäftigung (Schroeder 2021: 201, 204). Zwar bekennen sich die Gewerkschaften heute zum klimafreundlichen Umbau der Wirtschaft und setzten sich intensiv mit den Folgen für die Beschäftigten auseinander, doch gibt es bis heute innerhalb der DGB-Gewerkschaften unterschiedliche Positionen zur Frage der Geschwindigkeit des Umbaus, weil weiterhin die Sorge weiter sinkender Organisationsmacht sowie Durchsetzungs- und Einflussfähigkeit in den Kernbereichen der deutschen Arbeitsbeziehungen besteht (Löhr 2020: 329 f.). Unbegründet erscheint diese Sorge nicht, weil mit einem weiteren Schrumpfen des Kernbereichs der Arbeitsbeziehungen auch dessen Strahlkraft verloren geht. Umso mehr sind die Gewerkschaften herausgefordert, aktiv an der Gestaltung des klimafreundlichen Umbaus der Wirtschaft mitzuwirken und ihre Organisationsbasis in aufstrebenden (neuen) Bereichen auf- und auszubauen, um so einen Beitrag zur Erneuerung der Arbeitsbeziehungen zu leisten und schließlich über qualitative Tarifpolitik einer Segmentierung der Gesellschaft in Gewinner:innen und Verlierer:innen im Zuge der Transformation entgegenzuwirken.

### *2.1.2 Arbeitgeberverbände*

Neben den Gewerkschaften sind die Arbeitgeberverbände auf überbetrieblicher Ebene für intakte Arbeitsbeziehungen und eine funktionierende Tarifautonomie verantwortlich. Auch diese kämpfen mit Mitgliederverlusten, was zur geringeren

Verbreitung von Tarifverträgen beiträgt. Eine Ursache hierfür ist die Kritik vieler Unternehmen, dass die Tarifverträge zu statisch seien, worunter ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit leide. Hinzu kommt, dass die Tarifabschlüsse von vielen – vor allem kleinen und mittleren – Unternehmen als zu große Belastung empfunden werden. Allenfalls große und finanziell gut ausgestattete Unternehmen könnten diese Konditionen tragen (Lesch u. a. 2019). Neue Unternehmen treten den Arbeitgeberverbänden zudem überhaupt nicht mehr bei (Schroeder/Weßels 2017). Als Antwort auf die Mitgliederschwäche ermöglichen zahlreiche Arbeitgeberverbände sogenannte OT-Mitgliedschaften. Dies bedeutet, dass nunmehr auch Betriebe Mitglied eines Arbeitgeberverbands sein können und Zugang zu dessen Angeboten – zum Beispiel Beratungsleistungen – erhalten, die nicht tarifgebunden sind (Schroeder/Silvia 2014: 358).

Am Beispiel des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall kann die Bedeutung der OT-Mitgliedschaft nachvollzogen werden (Abbildung 3). Während die Mitgliederzahlen nach der Wiedervereinigung parallel zu DGB-Gewerkschaften zunächst massiv zurückgingen, gelang es mit der Einführung der OT-Mitgliedschaft den freien Fall zu stoppen. Gleichzeitig wird deutlich, dass der Rückgang von tarifgebundenen Mitgliedsunternehmen nicht aufgehalten wurde. Dies hat seit Ende der 2000er Jahre jedoch kaum noch einen Effekt auf den Anteil der Beschäftigten, die in tarifgebundenen Unternehmen der Branche arbeiten. Es sind also vor allem Großbetriebe, die zu den tarifgebundenen Mitgliedern zählen, während kleine und mittlere Unternehmen die OT-Mitgliedschaft bevorzugen oder dem Arbeitgeberverband fernbleiben (Ellguth/Kohaut 2022).

OT-Mitgliedschaften werden von den Arbeitgeberverbänden allerdings sehr unterschiedlich bewertet. Haipeter (2023: 180 ff.) zeigt auf, dass die Positionen von der Ablehnung dieser Option und klaren Bekenntnissen zur Tarifbindung bis hin zu Werbemaßnahmen für OT-Mitgliedschaften und Informationen zur Kündigung des Tarifvertrags reichen. Wenngleich es Gesamtmetall und wahrscheinlich auch einigen anderen Arbeitgeberverbänden mit der Einführung von OT-Mitgliedschaften gelungen ist, ihre Mitgliederbasis zu stabilisieren, stellen sie aus Perspektive funktionsfähiger Arbeitsbeziehungen ein Problem dar, weil die Verbände gegenüber den Unternehmen an Verpflichtungsfähigkeit verlieren. Vielmehr werden mit der Entkopplung der Verbandsleistungen und Tariftreue Anreize zur Tariffucht gesetzt, die das Tarifvertragssystem als ordnungspolitischen Rahmen der sozialen Marktwirtschaft untergraben (Schulten u. a. 2023: 90). Gleichzeitig erhöht sich damit in Tarifverhandlungen der Druck auf die Gewerkschaften, den Arbeitgebern in ihren Forderungen weit entgegenzukommen, wenn sie eine weitere Tariffucht von Unternehmen und eine geringere Reichweite der Tarifabschlüsse vermeiden wollen.

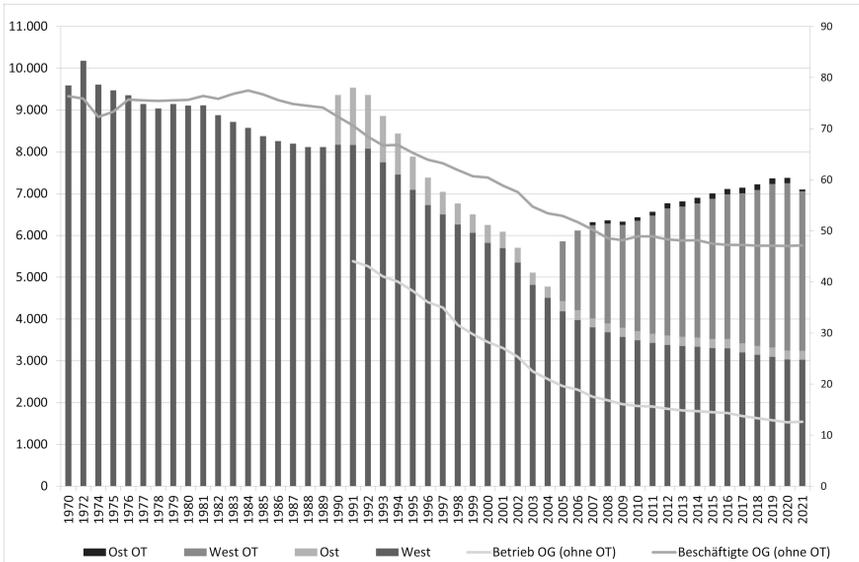


Abbildung 3: Mitgliedsunternehmen und Organisationsgrad (OG) Gesamtmetall, 1970–2021

Quelle: eigene Darstellung, Gesamtmetall 2021

Als Antwort auf die zunehmende Tarifflicht von Unternehmen wurde auf Druck der Arbeitgeberverbände Anfang der 2000er Jahre die Verbindlichkeit der Tarifverträge gelockert. Ein Meilenstein hierbei stellte das 2004 in der Metall- und Elektroindustrie verabschiedete *Pforzheimer Abkommen* dar. Mit diesem können Betriebe einfacher als zuvor von tarifvertraglichen Bestimmungen abweichen (Kingreen 2020). Zwar kann diese Möglichkeit in (betrieblichen) Krisensituationen sinnvoll sein, um Betriebe und Beschäftigung zu sichern, doch ist sie für das System der Arbeitsbeziehungen kritisch zu bewerten, denn damit wird die Sozialpartnerschaft durch die Verlagerung von Verantwortlichkeiten auf die betriebliche Ebene geschwächt. Für das Modell der Arbeitsbeziehungen bedeutet das schließlich einen Funktionsverlust der überbetrieblichen Ebene und der Flächentarifverträge, und auch die Strahlkraft der tarifvertraglich vereinbarten Normen verliert aufgrund der geringeren Verbindlichkeit der Regelungen weiter an Reichweite. Auch bei diesem Instrument gibt es keine Einigkeit zwischen den Arbeitgeberverbänden. Während sich einige von den Öffnungsklauseln distanzieren, weil sie die Bedeutung der Tarifverträge untergraben würden, fordern andere diese Option weiter auszubauen (Haipeter 2023: 180 ff.). Im Zuge des Fachkräftemangels lassen sich derzeit zudem erste Anzeichen erkennen, dass die Arbeitgeberverbände die Vorteile von Tarifverträgen wieder stärker in den Blick nehmen. Im Bereich des Gastgewerbes stimmten beispielsweise der Deutsche

Hotel- und Gaststättenverband und der Bundesverband der Systemgastronomie – die zuvor eine ablehnende Haltung gegenüber der Tarifautonomie zeigten – deutlichen Lohnzuwächsen zu, um die Branche für Fachkräfte wieder attraktiver zu machen (ebd.).

Insgesamt sind die Arbeitgeberverbände angehalten ihrer Verantwortung als Sozialpartner wieder in stärkerem Maße nachzukommen. Ihr Beitrag für funktionsfähige Arbeitsbeziehungen sollte vor allem darin liegen, für die Vorteile und die Akzeptanz der Flächentarifverträge zu werben. Die OT-Mitgliedschaft und der Ruf nach einer weiteren Flexibilisierung der Tarifverträge durch Öffnungsklauseln können hierbei keine geeigneten Lösungen sein. Indem sie mit diesen Aktivitäten die Tarifflicht unterstützen und zur Verbetrieblung von Tarifbestandteilen beitragen, gefährden sie nicht nur den Kern des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen, sondern stellen sich auch gegen das Ordnungssystem der sozialen Marktwirtschaft als Fundament des gesellschaftlichen Zusammenhalts.

## 2.2 Betriebliche Ebene

Neben den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden spielen im dualen System der Interessenvertretung die Betriebsrät:innen und Geschäftsführungen als betriebliche Akteure eine zentrale Rolle. Auch auf dieser Ebene sind Entwicklungen und Herausforderungen zu beobachten, die die Arbeitsbeziehungen unter Druck setzen.

Formal besteht zwischen der überbetrieblichen und der betrieblichen Ebene zwar keine unmittelbare Verbindung, doch ist diese formale Trennung schon deshalb nicht einzuhalten, weil sich die betrieblichen Akteure mit ihren Aktivitäten im Rahmen der überbetrieblich verhandelten Tarifverträge bewegen. Die betriebliche Sozialordnung basiert daher auf dem Zusammenspiel von überbetrieblich verhandelten Regelungsmustern, die auf betrieblicher Ebene durch das Zusammenwirken von Geschäftsführungen und Betriebsrät:innen umgesetzt werden (Artus/Röbenack 2022: 472). Damit dieses Zusammenspiel funktioniert, sind die Akteure wechselseitig aufeinander angewiesen. Während die Betriebsrät:innen in ihrer Funktion als »Grenzinstitution« (Fürstenberg 2000) zwischen Belegschaft, Betriebsführung und Gewerkschaft vermitteln, agiert die Geschäftsführung zwischen der Belegschaft, den Betriebsrät:innen sowie dem Arbeitgeberverband (Müller-Jentsch 2014: 521). Diese intermediäre Funktion ist wichtig, weil die betrieblichen Akteure über den Austausch mit den verbandlichen Akteuren sicherstellen, dass die Interessen der Unternehmen und Beschäftigten in den Tarifverhandlungen berücksichtigt werden und Gewerkschaften und Arbeitgeber-

verbände zu betrieblich akzeptierten und praxistauglichen Regelungen gelangen. Diese Akzeptanz ist schließlich auch die Basis für starke Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften. Für die Gewerkschaften sind dabei vor allem die Betriebsrät:innen von besonderer Bedeutung, unter denen traditionell ein hoher Anteil von Gewerkschaftsmitgliedern zu finden ist und die als Promotor:innen gewerkschaftlicher Arbeit agieren (ebd.: 515). Gleichzeitig profitieren die betrieblichen Akteure von verbandlichen Schulungs-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen (Artus/Röbenack 2022: 472).

Die Interaktion zwischen den betrieblichen Akteuren gestaltet sich wie folgt: Während die Geschäftsführung die Mitbestimmungsrechte der Betriebsrät:innen beachten und die gesetzlichen sowie tarifvertraglichen Bestimmungen berücksichtigen muss, kommt den Betriebsrät:innen die Aufgabe zu, die Einhaltung dieser zu kontrollieren und im Rahmen der Betriebspolitik ihre Beteiligungsrechte wahrzunehmen (Kotthoff 1998: 89). In der konkreten betriebspolitischen Praxis haben sich jenseits dieser formalen Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte in vielen Fällen sogenannte Co-Management-Strukturen entwickelt. Bei diesen werden die Betriebsrät:innen über ihre formalen Einflussrechte hinaus in Entscheidungen des Unternehmens eingebunden, um die damit verbundenen Potenziale für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu nutzen (Kriegesmann/Kley 2012). Der Arbeitsmodus ist dabei stark versachlicht und professionalisiert, sodass auch Interessensdivergenzen zwischen Betriebsrät:innen und Geschäftsführung in der Regel – trotz der strukturellen Machtasymmetrie zugunsten der Arbeitgeber:innen – verfahrensorientiert und nur selten im offenen Konflikt ausgetragen werden (Müller-Jentsch 2019: 26 f.). Neben dem betriebswirtschaftlich positiven Effekt dieser Verfahrensweise für die Unternehmen und einem Einflussgewinn der Betriebsrät:innen (Jirjahn 2010), sind damit auch wichtige Aspekte für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen verbunden. Zum einen werden damit auf der betrieblichen Ebene best practices erprobt, die im Rahmen der Tarifverhandlungen in kollektivvertragliche Regelungen eingebunden werden können. Zum anderen gewinnt durch eine vertrauensvolle Kooperation der betrieblichen Akteure die betriebliche Ebene der Arbeitsbeziehungen an Stabilität. Die betriebliche Mitbestimmung und das Verhältnis zwischen den Akteuren der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene steht jedoch vor großen Herausforderungen. Insbesondere die rückläufige Verbreitung von Betriebsrät:innen, die zunehmende Verbetrieblung der Tarifautonomie, pluralisierte Beschäftigteninteressen und die mit der Digitalisierung verbundenen Transformationsprozesse sind Entwicklungen, die der Funktionsfähigkeit des betrieblichen Maschinenraums der Arbeitsbeziehungen zusetzen.

Eine zentrale Herausforderung der betrieblichen Mitbestimmung ist die rückläufige Existenz von Betriebsratsgremien (Abbildung 4). Hatten im Jahr 2000 noch 12 Prozent der Betriebe ein Betriebsratsgremium, die 51 Prozent der Beschäftigten umfassten, waren es 2021 nur noch 7 Prozent der Betriebe mit Betriebsratsgremium, die 42 Prozent der Beschäftigten abdeckten (Lübker/Schulten 2023: 11). Während die Verbreitung von Betriebsratsgremien in kleinen Betrieben (unter 50 Beschäftigte) schon immer gering war, ist sie vor allem in mittelgroßen Betrieben rückläufig. Die Gründe hierfür sind in der parallel verlaufenden Abnahme der Tarifbindung, dem schwachen Einfluss der Tarifparteien im Dienstleistungssektor sowie der generellen Entwicklung hin zu kleineren Betrieben zu suchen (Ellguth/Kohaut 2022: 332 f.). Zusätzlich erschwerend wirkt, dass sich kaum neue Betriebsratsgremien gründen oder sich nach der Neugründung häufig nach kurzer Zeit wieder auflösen (Jirjahn/Mohrenweiser 2016). Die Gründe hierfür finden sich nur selten in einer mitbestimmungsfeindlichen Positionierung von Unternehmen, wie etwa bei einzelnen Leitunternehmen der Technologiebranche (Staab/Geschke 2020). Möglicherweise trägt eine geringere Bereitschaft der Beschäftigten, den (steigenden) Aufwand der Betriebsratsarbeit auf sich zu nehmen, zur geringen Verbreitung bei. In kleinen und mittleren Unternehmen besteht zudem häufiger ein direkter Kontakt zwischen den Beschäftigten und der Geschäftsführung, sodass innerhalb der Belegschaft ein Vertretungsgremium als obsolet angesehen werden könnte (Ellguth/Kohaut 2022: 333).

Insbesondere für die Gewerkschaften sind diese Entwicklungen besorgniserregend, weil sie damit direkte Zugänge in die Betriebe und zu den Promotor:innen ihrer Arbeit verlieren. In der Folge nehmen die Einflussmöglichkeiten auf die Betriebspolitik und ihre Organisationsmacht weiter ab. Ein weiteres Problem ist die abnehmende Bindekraft zwischen Gewerkschaften und Betriebsrät:innen. Immer weniger Betriebsrät:innen sind auch Gewerkschaftsmitglied. Aktuell gehören nur noch 39,3 Prozent der Betriebsrät:innen einer DGB-Gewerkschaft an, und in rund jedem zweiten Unternehmen ist überhaupt kein Gewerkschaftsmitglied mehr unter den Betriebsrät:innen zu finden (Kestermann u. a. 2022). Hierbei bestehen jedoch große Unterschiede zwischen dem verarbeitenden Gewerbe – in dem noch 62 Prozent der Betriebsrät:innen einer DGB-Gewerkschaft angehören – und dem Dienstleistungssektor, in dem nur etwas mehr als ein Viertel der Betriebsrät:innen Mitglied einer DGB-Gewerkschaft ist. Diese Entfremdung von betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren lässt sich auch aufseiten der Arbeitgeber identifizieren, wie an der Beliebtheit der OT-Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband bereits deutlich wurde. In Summe führt diese Entwicklung dazu, dass das für die erste Welt der Arbeitsbeziehungen wichtige Zusammenspiel

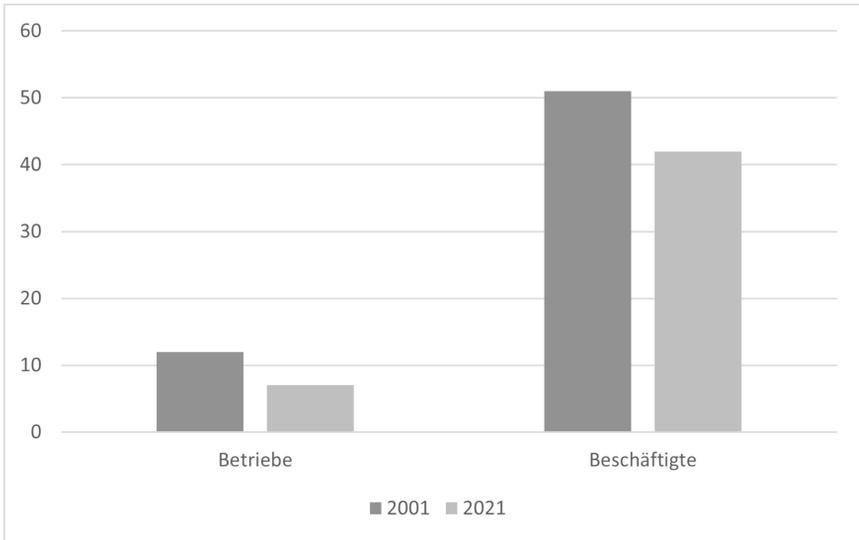


Abbildung 4: Anteil mitbestimmter Betriebe und davon erfasste Beschäftigte in Deutschland, 2000 und 2021

Quelle: eigene Darstellung, Lübker/Schulten 2023

aus betrieblichen und überbetrieblichen Strukturen immer seltener existiert beziehungsweise intakt ist.

Das Verhältnis zwischen den betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren hat sich nicht zuletzt durch die Flexibilisierung der Tarifverträge verändert. Waren die betrieblichen Akteure zuvor vor allem für die konkrete Umsetzung der auf überbetrieblicher Ebene verhandelten Tarifverträge verantwortlich, werden sie zunehmend selbst zu tarifpolitischen Akteuren, die einzelne Tarifbestandteile – zum Beispiel Beschäftigungssicherungsvereinbarungen – verhandeln (Müller-Jentsch 2014: 523). Indem Tarifverträge nur noch als rahmendes Werk einer Branche gelten, verflüssigt sich die Trennung von Tarif- und Mitbestimmungspolitik. Während die überbetriebliche Ebene der Tarifpolitik und der Flächentarifvertrag an Einfluss und Verbindlichkeit verlieren, erfährt die betriebliche Ebene einen Bedeutungs- und Verantwortungszuwachs. Ebendieser kann neben der ohnehin stetigen Zunahme von Regelungsbereichen – insbesondere bei ehrenamtlichen Betriebsrät:innen in kleinen Betrieben – überfordern (Blank 2023).

Für die Betriebsrät:innen wird es zudem schwieriger ihrer Funktion als Interessenvertretung der Belegschaft gerecht zu werden. Zum einen, weil diese zunehmend heterogen ist, sodass der Interessenausgleich zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen bereits zu einem komplexen Unterfangen wird. Die fortschreitende Automation und Prozessintegration, die insbesondere im Zuge der

Digitalisierung stattfindet und neben Geringqualifizierten überwiegend Facharbeiter:innen und solche mit mittleren Qualifikationen betrifft, könnte diese Spaltung durch eine zunehmende Kluft zwischen Gering- und Hochqualifizierten weiter verschärfen (Hassel u. a. 2019: 4). Dieses hohe Konfliktpotenzial wird zudem durch die starke Internationalisierung von Unternehmen verschärft, wodurch Betriebsrät:innen und auch die Betriebsleitungen häufig keinen Einfluss auf wirtschaftliche Entscheidungen des eigenen Betriebs haben und lediglich reaktiv einen Ausgleich – zumindest eine Abmilderung – von wirtschaftlichen Nachteilen für die Beschäftigten erwirken können. Zum anderen haben sich im Zuge der Individualisierung der Gesellschaft die Präferenzen der Beschäftigten verändert (Reckwitz 2017). Wurde in der Bundesrepublik bis in die 1980er Jahre hinein vor allem dem Ideal des männlichen Familienernährers gefolgt, sind die (angestrebten) Erwerbsbiografien inzwischen deutlich vielfältiger geworden, wodurch sich die Präferenzen bezüglich Umfang, Verteilung, Ausgestaltung, Ort und Lage der Erwerbsarbeit stark ausdifferenziert haben. Die Betriebsrät:innen stehen mit ihrer Integrationsfunktion also vor der Herausforderung, unter der Bedingung einer gestiegenen Interessenpluralität, Lösungen für die gegenwärtigen Transformationsprozesse zu finden, die für alle tragbar sind. Eine Möglichkeit, die Integrationswirkung zu erzielen, könnten Ansätze einer stärker beteiligungsorientierten Betriebsratsarbeit sein (Gerst 2021: 146 f.).

Auch die Digitalisierung der Arbeitswelt ist ein weiterhin eine große Herausforderung für die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung. Dabei zeigen sich, aufgrund einer unkalkulierbaren Folgenabschätzung und mangelndem Wissen über den Gegenstand und das Ausmaß der Transformationsprozesse, große Unsicherheiten im Umgang (Matuschke/Lehmann 2019: 196). Zwar sind viele Betriebsrät:innen grundlegend dazu bereit, sich in den Transformationsprozess gestalterisch einzubringen und drängen auf betriebliche Strategien zur Regulierung digitaler Arbeit, doch sind sie dabei bisher nur bedingt erfolgreich. Zwei Gründe sind hierfür anzuführen. Erstens erscheint es mitunter komplex, die vielschichtigen Prozesse mit ihren Folgewirkungen so abzuschätzen, dass sie sich in ein verbindliches Regelwerk gießen lassen (ebd.). Zweitens wird in den Betrieben mit Blick auf Digitalisierungsprozesse zum Teil eine den Entscheidungen des Managements nachlaufende Informationspolitik betrieben, wodurch die Betriebsrät:innen kaum in der Lage sind, gestaltend in den Prozess einzugreifen (ebd.: 199). Für eine erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung der Digitalisierungs- und Dekarbonisierungsprozesse ist die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsrät:innen jedoch entscheidend, da dies die Voraussetzung dafür ist, dass weitreichende Veränderungen von den Beschäftigten mitgetragen werden, und diese dazu bereit sind, sich anzupassen. Um den bestehenden Unsicherheiten bei den Betriebsrät:innen in diesen Fragen entge-

genzuwirken, könnte eine flankierende gewerkschaftliche Aktivierungspolitik hilfreich sein, bei der die Gewerkschaften die Betriebsrät:innen in Fragen der strategischen Auseinandersetzung mit neuen arbeitspolitischen Themen, der Professionalisierung ihrer Arbeitsstrukturen und der stärkeren Einbeziehung der Beschäftigten unterstützen (Haipeter 2019: 278).

Festzuhalten bleibt, dass das Zusammenspiel zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene für eine erfolgreiche Bewältigung der gegenwärtigen Herausforderungen ebenso bedeutend ist, wie für die Revitalisierung der Arbeitsbeziehungen. Beide Seiten sind daher gut beraten, die Strukturen einer kooperativen Zusammenarbeit wieder zu stärken. Andernfalls wird es nicht gelingen, die nötigen Weichen zu stellen, um die Transformationsprozesse von Wirtschaft und Arbeit im Kontext des etablierten Modells der Arbeitsbeziehungen erfolgreich und ohne gesellschaftliche Polarisierung zu bewältigen.

### 3. Fazit und Ausblick

Die Kernakteure der deutschen Sozialpartnerschaft verstehen sich als korporatistische Akteure mit sozialintegrativer, deeskalierender Konfliktbewältigungskompetenz, die im Kontext der diversifizierten Qualitätsproduktion sowie staatlich flankierenden und stabilisierenden Maßnahmen agieren. Im Zuge des Strukturwandels von Wirtschaft und Arbeit steht dieses Modell der Arbeitsbeziehungen seit Langem unter Druck. Zudem haben sich die vormals stabilen Akteurskonstellationen im Zuge der Mitgliederverluste der Sozialpartner sowie der daraufhin einsetzenden Fragmentierung und abnehmenden Bedeutung der durch die Institution des Flächentarifvertrages gesetzten Normen verändert.

Die Akteure der Arbeitsbeziehungen – allen voran Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände – sind daher herausgefordert, Strategien zu entwickeln, wie sie ihre Organisations- und damit einhergehend Verpflichtungsfähigkeit wieder erlangen können, damit die Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung wieder gestärkt wird. Bisherige Bemühungen und Ansätze erzeugen entweder gegenläufige Entwicklungen (OT-Mitgliedschaften bei Arbeitgeberverbänden) oder verschieben die Verantwortung der Tarifpolitik zunehmend auf die betriebliche Ebene (Öffnungsklauseln). In diesem Zusammenhang versucht auch der Staat – der vor allem in den 1980er und Anfang der 2000er Jahre noch selbst maßgeblich zur Destabilisierung der Arbeitsbeziehungen beigetragen hatte – zur Revitalisierung der Tarifautonomie und der Sozialpartnerschaft beizutragen, indem er einerseits die peripheren Bereiche der Arbeitsbeziehungen über den Mindestlohn oder die Möglichkeit für die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen versucht zu stabilisieren. Andererseits sucht er nach Möglichkeiten, Tarif-

treue und gute Arbeit zu unterstützen und mit den Sozialpartnern in einen Dialogprozess zu treten, um die gegenwärtigen Herausforderungen gemeinsam zu gestalten. Ob diese Aktivitäten zum Erfolg führen und tatsächlich dabei helfen, das deutsche Produktions- und Arbeitsmodell zu stabilisieren, ist bisher jedoch nicht abzusehen. So wird das Potenzial der Stabilisierungsmaßnahmen im peripheren Bereich der Arbeitsbeziehungen nicht ausgeschöpft. Damit ist gemeint, dass im Zusammenspiel von Staat, Verbänden und betrieblichen Akteuren konkrete Perspektiven entwickelt werden sollten, um den digitalen und ökologischen Umbauprozess von Wirtschaft und Arbeit zu gestalten. Dies betrifft vor allem die Beschäftigungssicherung, die Qualifizierung und den ganzen Bereich der Plattformökonomie.

Ob es am Ende gelingen wird, die Erfolgsgeschichte der deutschen Arbeitsbeziehungen mit ihrer Bedeutung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Deutschland fortzusetzen, hängt maßgeblich davon ab, ob es den Akteuren in Zukunft gelingen wird, gemeinsame Gestaltungsimpulse für die bestehenden Herausforderungen zu finden. Dabei muss es neben den konkreten Themen und Inhalten immer auch darum gehen, das Spannungsverhältnis zwischen Kapital und Arbeit auszutarieren und im Rahmen strukturierter Prozesse immer wieder neu auszuhandeln und zu justieren. Wenn es gelingt zu diesem Prozess auf Augenhöhe (zurück-) zu gelangen, können die Arbeitsbeziehungen auch (weiterhin) einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, Verteilungskonflikte und soziale Spannungen, die den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährden, zu regulieren und zu reduzieren. Ob damit auch eine inklusivere und innovativere Gesellschaft zu erreichen sein wird, ist noch nicht erkennbar.

## Literatur

- Allmendinger, Jutta/Schroeder, Wolfgang (2023), »Souveränitätsgewinne oder Freiheitsverluste – wohin treibt der deutsche Arbeitsmarkt?«, in: Legrand, Jupp/Linden, Benedikt/Arlt, Hans-Jürgen (Hg.), *Transformation und Emanzipation. Perspektiven für Arbeit und Demokratie*, Wiesbaden, S. 113–124.
- Artus, Ingrid/Röbenack, Silke (2022), »Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik der Erosion eines Kooperationsverhältnisses«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 28, H. 4, S. 471–492.
- Behrens, Martin/Schulten, Thorsten (2023), »Das Verhältnis von Staat und Tarifautonomie. Ansätze zur Stabilisierung des Tarifsystems«, *WSI-Mitteilungen*, Jg. 76, H. 3, S. 159–167.
- Berzel, Alexander/Schroeder, Wolfgang (2021), *Homeoffice – eine Transformation der Arbeitswelt. Systematischer Überblick und Perspektiven der Gestaltung*, Kasseler Diskussionspapiere (i3), Nr. 12, Kassel.

- Blank, Florian (2023), »Tarifsozialpolitik – zwischen Tarifautonomie und sozialpolitischem Auftrag«, *WSI-Mitteilungen*, Jg. 76, H. 3, S. 194–201.
- Bogumil, Jörg/Schmid, Josef (2001), *Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele*, Wiesbaden.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2019), *Alterung und Arbeitsmarkt. Auswirkungen weniger dramatisch als vielfach befürchtet*, BiB-Policy Brief, Wiesbaden.
- Dörre, Klaus (2016), »Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 23, H. 3, S. 348–365.
- Dribbusch, Heiner (2007), »Das Organizing-Modell. Entwicklung, Varianten und Umsetzung«, in: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hg.), *Never work alone. Organizing ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg, S. 24–52.
- Ebbinghaus, Bernhard/Göbel, Claudia (2014), »Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften«, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 207–239.
- Eichhorst, Werner/Weishaupt, Timo (2013), »Mit Neokorporatismus durch die Krise? Die Rolle des sozialen Dialogs in Deutschland, Österreich und der Schweiz«, *Zeitschrift für Sozialreform*, Jg. 59, H. 3, S. 313–335.
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2022), »Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021«, *WSI-Mitteilungen*, Jg. 75, H. 4, S. 328–336.
- Fürstenberg, Friedrich (2000), *Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel*, München.
- Gerst, Detlef (2021), »Strategien der Gewerkschaften in der digitalen Transformation – ein Plädoyer für mehr Mitbestimmung«, in: Lemb, Wolfgang (Hg.), *Perspektiven eines Industriemodells der Zukunft*, Marburg, S. 143–157.
- Gesamtmetall (2021), *Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen*, Ausgabe 2021, Berlin.
- Gornig, Martin/Schiersch, Alexander (2015), »Perspektiven der Industrie in Deutschland«, *Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung*, Jg. 84, H. 1, S. 37–54.
- Greef, Samuel (2022), »Fact Sheet #03. Mobiles Arbeiten«, online: <https://arbeitswelt.hessen.de/berichterstattung-arbeitswelt-hessen/schlaglicht-arbeitswelt-hessen/> [27.7.2023].
- (2023a), *Digitalisierung der hessischen Arbeitswelt – I. technologische Dimension*, Kasseler Diskussionspapiere (i3), Nr. 18, Kassel.
- (2023b), »DGB-Gewerkschaften in Zahlen 2023«, *Bits & Pieces – Online*, Jg. 5, H. 1, online: <https://www.samuel-greef.de/gewerkschaften> [1.8.2023].
- Greef, Samuel/Schroeder, Wolfgang/Sperling, Hans (2020), »Plattformökonomie und Crowdworking als Herausforderungen für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 27, H. 2, S. 205–226.
- Haipeter, Thomas (2019), *Interessenvertretung in der Industrie 4.0*, Baden-Baden.
- (2023), »Zwischen Tarifakzeptanz und Tarifkritik. Die Arbeitgeber und ihre Sichtweisen auf das Tarifsystem«, *WSI-Mitteilungen*, Jg. 76, H. 3, S. 177–184.
- Hälbig, Alissa/Schroeder, Wolfgang (2022): *Weiterbildung: Institutionelle Grundlagen und Handlungsfelder*, Kasseler Diskussionspapiere (i3), Nr. 16, Kassel.
- Hassel, Anke/Ahlers, Elke/Schulze-Buschhoff, Karin/Sieker, Felix (2019), *Die Rolle der Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation: Stellungnahme für die Enquetekommission Digitale Transformation der Arbeitswelt in NRW*, WSI Policy Brief, Nr. 29, Düsseldorf.

- Hassel, Anke/Schroeder, Wolfgang (2018), *Gewerkschaften 2030. Rekrutierungsdefizite, Repräsentationslücken und neue Strategien der Mitgliederpolitik*, WSI Report, Nr. 44, Düsseldorf.
- Hertfelder, Thomas (2007) (Hg.), *Modell Deutschland. Erfolgsgeschichte oder Illusion?*, Göttingen.
- Jirjahn, Uwe (2010), *Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update*, Arbeitspapier 186, Düsseldorf.
- Jirjahn, Uwe/Mohrenweiser, Jens (2016), »Owner-Managers and the Failure of Newly Adopted Works Councils«, *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 54, H. 4, S. 815–845.
- Kestermann, Christian/Lesch, Hagen/Stettes, Oliver (2022), »Betriebsratswahlen 2022 – Ergebnisse der IW-Betriebsratswahlbefragung«, *IW-Trends*, Jg. 49, H. 4, S. 65–83.
- Kingreen, Thorsten (2020), *Exklusive Öffnungsklauseln. Einfach-rechtliche Ausgestaltung und verfassungsrechtliche Zulässigkeit*, Frankfurt a. M.
- Kotthoff, Hermann (1998), »Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und »gnadenlosem Kostensenkungsdiktat«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 5, H. 1, S. 76–100.
- Kriegesmann, Bernd/Kley, Thomas (2012), *Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven für Betriebsräte*, Berlin.
- Lesch, Hagen/Schneider, Helena/Vogel, Sandra (2019), »Ergebnisse einer Unternehmensbefragung: Einstellung zur Tarifbindung in der Metall- und Elektroindustrie«, *Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, Jg. 46, H. 1, S. 61–78.
- Löhr, Meike (2020), *Energietransitionen. Eine Analyse der Phasen und Akteurskoalitionen in Dänemark, Deutschland und Frankreich*, Wiesbaden.
- Lübker, Malte/Schulten, Thorsten (2023), *Tarifbindung in den Bundesländern. Entwicklungslinien und Auswirkungen auf die Beschäftigten, Analysen zur Tarifpolitik*, Nr. 96, Düsseldorf.
- Matuschke, Ingo/Kleemann, Frank (2019), »Konzertierte Verunsicherung angesichts Industrie 4.0 – Herausforderungen für die betriebliche Sozialpartnerschaft«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 26, H. 2, S. 189–206.
- Müller, Torsten/Schulten, Thorsten (2022), »Die europäische Mindestlohnrichtlinie – Paradigmenwechsel hin zu einem sozialen Europa«, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Jg. 48, H. 3, S. 335–364.
- Müller-Jentsch, Walther (2014), »Mitbestimmungspolitik«, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 505–534.
- (2016), »Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 23, H. 4, S. 518–531.
- (2019), *Mitbestimmung. Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen*, Wiesbaden.
- Olson, Mancur (1985), *Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorien der Gruppen*, 2. Aufl., Tübingen.
- Raffo, Jeffrey (2007), »Organizingverfahren aus Nordamerika – und aus Nordrhein-Westfalen«, in: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hg.), *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg, S. 175–193.
- Reckwitz, Andreas (2017), *Die Gesellschaft der Singularitäten*, Berlin.
- Rehder, Britta (2014), »Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung«, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 241–264.

- Schreieder, Agnes (2007), »Die Lidl-Kampagne – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften«, in: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hg.), *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg, S. 153–174.
- Schroeder, Wolfgang (2014), »Gewerkschaften im Transformationsprozess: Herausforderungen, Strategien und Machtressourcen«, in: Schroeder, Wolfgang (Hg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 13–45.
- (2017), *Industrie 4.0 und der rheinische kooperative Kapitalismus*, WISO Direkt, Nr. 3, Bonn.
  - (2021), »Von der Schließung zur Öffnung: Akteurskonstellationen in der Energie- und Verkehrswende«, *WSI-Mitteilungen*, Jg. 74, H. 3, S. 199–206.
- Schroeder, Wolfgang/Fuchs, Stefan (2019), *Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld für die Gewerkschaften*, OBS-Arbeitsheft 97, Frankfurt a. M.
- Schroeder, Wolfgang/Kalass, Viktoria/Greef, Samuel (2011), *Berufsgewerkschaften in der Offensive. Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells*, Wiesbaden.
- Schroeder, Wolfgang/Silvia, Stephen J. (2014), »Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände«, in: Wolfgang Schroeder (Hg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 337–366.
- Schroeder, Wolfgang/Wefßels, Bernhard (2003), »Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess: Die neue deutsche Gewerkschaftslandschaft«, in: dies. (Hg.), *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*, Wiesbaden, S. 11–37.
- (2017) (Hg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland*, Wiesbaden.
- Schulden, Thorsten/Bispinck, Reinhard/Lübker, Malte (2023), *Tarifverträge und Tariffucht in Hessen*, Study Nr. 35, Düsseldorf.
- Staab, Philipp/Geschke, Sascha-Christopher (2020), *Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld. Das Beispiel Zalando*, Düsseldorf.
- Statistisches Bundesamt (2023): »Konjunkturindikatoren. Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren«, online: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Lange-Reihen/Arbeitsmarkt/lrwrw13a.html> [4.7.2023].
- Streeck, Wolfgang (1987), *Vielfalt und Interdependenz. Probleme intermediärer Organisationen in sich ändernden Umwelten*, Discussion papers: Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Berlin.
- (1991), »On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production«, in: Matzner, Egon/Streeck, Wolfgang (Hg.), *Beyond Keynesianism: The Socio-Economics of Production and Full Employment*, Aldershot, S. 21–61.
  - (2005), *Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte*, MPIfG Working Paper, Köln.
  - (2016), »Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 23, H. 1, S. 47–60.



# Zusammen-Arbeit = Zusammenhalt? Kooperationsverständnisse und kooperatives Arbeitshandeln in unterschiedlichen Lebensbereichen

*Andrea Hense und Andreas David Schmidt*

## Abstract

Der Beitrag untersucht kooperatives Arbeitshandeln in unterschiedlichen Lebenszusammenhängen als zentrale Dimension von Sozialintegration. Im Zentrum der qualitativ-rekonstruktiven Analyse steht sowohl die Frage, wie Menschen in unterschiedlichen Arbeitsarrangements bei der Erwerbs-, Sorge- und ehrenamtlichen Arbeit kooperieren, als auch die Frage, welche Bedeutungen unterschiedliche Kooperationsverständnisse für gesellschaftlichen Zusammenhalt haben. Die Datengrundlage bildet das FGZ Quali Panel mit 91 biografisch-narrativen Interviews, die im Rahmen eines heterogenen Samplings unterschiedlicher beruflich-sozialer Statusgruppen geführt wurden. Anhand von vier kontrastiven Fällen werden Homologien zwischen hierarchischen und heterarchischen sowie formalen und informellen Arbeitsarrangements und entsprechenden Kooperationsverständnissen aufgezeigt und die Übertragung auf andere Lebensbereiche kritisch reflektiert. Es wird verdeutlicht, inwiefern antagonistische und empathische Kooperationsformen einerseits soziale Bindungen erzeugen oder stützen, beziehungsweise andererseits Konflikte hervorrufen. Der Beitrag schließt mit dem Plädoyer, Kooperation sowohl in der Zusammenhaltsforschung als auch in der arbeitssoziologischen Forschung vor dem Hintergrund wachsender sozialer Ungleichheiten innerhalb und außerhalb organisationaler Kontexte (wieder) stärker in den Fokus zu rücken.

*Keywords: gesellschaftlicher Zusammenhalt; Kooperation; Arbeit und Leben; Hierarchie und Heterarchie; Formalität und Informalität*

Wie sehr Arbeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt auch im Alltagsverständnis miteinander verwoben sind, wird unter anderem an der Bedeutung, die Erwerbsarbeit bei der Integration von Migrant:innen zugeschrieben wird, an Debatten zur Aufwertung von Sorgearbeit oder an der Relevanz von ehrenamtlicher Arbeit und gesellschaftlichem Engagement deutlich. Bereits Klassiker der Soziologie reflektierten die kohäsionsstiftenden und konfliktären Bezüge zwischen Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt mit Verweis auf verschiedene Solidaritätsformen, die die Gesellschaft zusammenhalten (Durkheim 2012 [1893]), oder Abhängigkeitsverhältnisse, die Lohnarbeitende ausbeuten und gesellschaftliches Konfliktpotenzial schaffen (Marx 2014 [1872]). Kohäsionsstiftende und konfliktäre Bezüge zwischen Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt werden im Beitrag anhand verschiedener Facetten der Kooperation, also der aufeinander abgestimmten *Zusammen-Arbeit*, in unterschiedlichen Lebensbereichen näher ausgelotet. Wir fragen erstens danach, welche Kooperationsverständnisse sich auf der Basis kooperativer oder kooperationsverweigernder Praktiken in unterschiedlichen Arbeitsarrangements rekonstruieren lassen. Zweitens reflektieren wir, welche Schlussfolgerungen sich daraus für den gesellschaftlichen Zusammenhalt beziehungsweise die sozialen Bindungen zwischen Gesellschaftsmitgliedern ziehen lassen.

Theoretisch-konzeptionell nähern wir uns dem Forschungsgegenstand aus zwei Richtungen: Aus der Perspektive der Zusammenhaltsforschung bauen wir auf ersten theoretischen Überlegungen des Projektteams<sup>1</sup> (Grimm u. a. 2023; Grunow u. a. 2023) und weiteren konzeptionellen und gesellschaftsdiagnostischen Reflexionen (Rüb in diesem Band; Grimm u. a. 2020) des Göttinger Standorts vom Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt (FGZ)<sup>2</sup> auf. Hierdurch kommen die sozial-*verbindenden* Aspekte der Kooperation in den Blick. Denn Kooperationen stiften Verbindungen zwischen Gesellschaftsmitgliedern, stabilisieren bestimmte Arten der Zusammen-Arbeit und des sozialen Austausches und verhindern andere. Mit wem, wozu und auf welche Art und Weise kooperiert beziehungsweise nicht kooperiert wird, informiert also darüber, wie sich Gesellschaftsmitglieder aufeinander beziehen und in Kontakt bleiben, wie stabil diese sozialen Beziehungen (des Ein- und Ausschlusses) sind und welche sozialen Ordnungen (wie Organisationen, Gruppen, Familien) hierdurch (re-)produziert oder modifiziert werden.

---

1 Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Kooperationsprojekt zwischen dem Göttinger und Bremer FGZ-Standort wird am SOFI von Natalie Grimm, Andrea Hense, Ina Kaufhold, Andreas David Schmidt und Berthold Vogel sowie an der Universität Bremen von Stefan Holubek-Schaum, Arne Koevel, Patrick Sachweh und Uwe Schimank bearbeitet.

2 Das FGZ-Teilinstitut ist am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) angesiedelt, an dem auch die Autor:innen arbeiten.

Aus der Perspektive der Arbeitssoziologie steht das Arbeitshandeln bei arbeitsteilig organisierten Tätigkeiten im Fokus, wodurch die *Koordinierung, Organisation und Abstimmung* der Kooperation näher in den Blick genommen wird (Kock/Kutzner 2020: 327). Dies lenkt die Aufmerksamkeit sowohl auf die Ziele der arbeitsteiligen Zusammenarbeit als auch auf die strukturellen Rahmenbedingungen der Organisation und Durchführung von kooperativem Arbeitshandeln. In welchen Arbeitsarrangements (wie formalen Organisationen, informellen Gruppen, Familien) Kooperationen stattfinden, informiert darüber, welche vertikalen oder horizontalen Abhängigkeiten und welche informellen oder formalen Sozialbeziehungen zum Tragen kommen und inwiefern es bei der Wahl von Kooperationspartner:innen und Formen der Zusammenarbeit Gestaltungsspielräume gibt (Wolf 2018; Kock/Kutzner 2018). Hervorzuheben ist, dass unseren Analysen ein *Arbeitsverständnis* zugrunde liegt, welches sich nicht auf die Erwerbsarbeit konzentriert, sondern auch andere Formen der Arbeit untersucht, die Güter produzieren oder Dienstleistungen erbringen wie Sorgearbeit und ehrenamtliche Arbeit (International Labour Organization 2023; Haubner/Pongratz 2021). Damit einher geht eine Ausweitung der Analyseperspektive auf unterschiedliche Orte der Gesellschaft, an denen Kooperationen stattfinden. Dies können wie in der klassischen Arbeitssoziologie Betriebe sein, doch auch in Haushalten, Nachbar:innenschaften, Vereinen und Freund:innenkreisen wird kooperiert, um Güter oder Dienstleistungen zu erzeugen beziehungsweise ein gemeinsames Ziel zu verfolgen.<sup>3</sup>

Indem wir die zwei Blickrichtungen zusammenführen, können wir zum einen verschiedene *hierarchie-* beziehungsweise *heterarchieorientierte Kooperationsverständnisse* in stärker formalisierten oder informelleren Arbeitsarrangements unterschiedlicher Lebensbereiche identifizieren. Zum anderen können wir *ko-häsionsstiftende und konfliktäre Potenziale* dieser Arbeitsarrangements erkennen. Die Betrachtung von Kooperationen in unterschiedlichen Lebensbereichen verspricht der arbeitssoziologischen Forschung neue Einblicke in kooperative Praktiken jenseits der Erwerbsarbeit und des Betriebs. Für die Zusammenhaltforschung dürfte interessant sein, dass homologe (übereinstimmende) Kooperationsverständnisse in verschiedenen Lebensbereichen unterschiedliche (verbindende oder trennende) Konsequenzen für die Kooperationsbezüge zwischen Gesellschaftsmitgliedern haben.

---

<sup>3</sup> Nicht Gegenstand des Beitrags sind Kooperationen zwischen kollektiven oder korporativen Akteur:innen, also beispielsweise zwischen Organisationen, Staaten oder sozialen Bewegungen. Dadurch lassen wir auch Kooperationen in fragmentierten Formen der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Branchen außen vor (hierzu: Wolf 2018).

Der Beitrag beginnt mit theoretischen Überlegungen zur gesellschaftlichen Sozialintegration durch Kooperationsbeziehungen und stellt zentrale Analysekatoren vor. Daran anschließend wird das FGZ Quali Panel, welches die Datengrundlage für die empirischen Analysen bildet, vorgestellt und das methodische Vorgehen erläutert. Im Hauptteil stellen wir erste Befunde zu unterschiedlichen Kooperationsverständnissen und -praktiken anhand von vier Fallbeispielen vor, welche sich auf unterschiedliche Arbeitsformen und Lebensbereiche beziehen. Im Fazit fassen wir die Ergebnisse noch einmal zusammen und geben einen Ausblick.

## 1. Sozialintegration durch Kooperation: Institutionelle Bedingungen, Formen und Interessenkonflikte

Im Allgemeinen kann *Kooperation* verstanden werden als »das geordnete, möglichst produktive und erfolgreiche Zusammenwirken von Individuen sowie von sozialen Gebilden als ein existenziell notwendiges Grundverhältnis der gesellschaftlich praktizierten Lebensbewältigung« (Hillmann 2007: 458). Kooperationen können somit charakterisiert werden als das »allgemeine gesellschaftliche Verhältnis, in dem die Menschen in ihrer Arbeit aufeinander angewiesen sind« und als »Zusammenarbeit mehrerer Menschen bei der Lösung einer Aufgabe oder der Befriedigung eines sozialen Bedürfnisses« (Fuchs-Heinritz 1995: 371). Das heißt, Individuen oder soziale Gebilde arbeiten »in unterschiedlichen Entwicklungsniveaus der Arbeitsteilung und der funktionalen Institutionalisierung von sozialen Positionen und Rollen« (Hillmann 2007: 458) koordiniert zusammen, um gesellschaftlich relevante Güter oder Dienstleistungen zu erzeugen beziehungsweise ein gemeinsames Ziel zu verfolgen (Spieß/Nerdinger 1998: 8).

Als Voraussetzungen der Kooperation gelten Mittel zur Herstellung einer wechselseitigen Erwartungssicherheit (wie soziale Normen, Institutionen, gemeinsame Kommunikationssysteme), geteilte Ziele sowie das Verhaltensprinzip der Reziprozität oder Gegenseitigkeit (Hillmann 2007: 458). Des Weiteren bedingt Kooperation »Organisation, d. h. zielbewußte [sic], planmäßige und funktionenstrukturierte Zusammenarbeit« (ebd.: 458). So verstand bereits Marx unter Kooperation »die Form der Arbeit vieler, die in demselben Produktionsprozeß oder in verschiedenen, aber zusammenhängenden Produktionsprozessen planmäßig neben- und miteinander arbeiten« (Marx 2014 [1872]: 313). Kooperationen werden gefährdet durch fehlende Abstimmung oder das Unterlaufen von Mindeststandards der Reziprozität (etwa Betrug oder einseitige Ausnutzung von Kooperationspartner:innen), aber schließen Konflikte und Antagonismen

nicht aus (Hillmann 2007: 458). Da Kooperationen in unterschiedlichste Interessenkonflikte und ungleiche Macht- und Herrschaftsverhältnisse eingebettet sind (Minssen 2013), und somit nicht vor (Selbst-)Ausbeutung schützen, müssen stets auch Fragen der Heteronomie und Autonomie verhandelt und die konkreten Konstellationen von exkludierenden und inkludierenden Aspekten der Kooperationsbeziehungen mitreflektiert werden.

Kooperationen beruhen also zum einen immer auf einer Form von *Sozialität* oder stellen eine solche überhaupt erst her. An diesem sozial-verbindenden Aspekt knüpft die Zusammenhaltsforschung an, indem sie die Bezugnahme auf andere, die Stabilität der sozialen Beziehungen (des Ein- und Ausschlusses) sowie die solchermaßen (re-)produzierten oder modifizierten sozialen Ordnungen analysiert. Zum anderen wird deutlich, dass Kooperation notwendigerweise verbunden ist mit Arbeitsteilung, Koordinierung und Organisation des Arbeitshandelns in unterschiedlichen Arbeitsarrangements wie formalen Organisationen, informellen Gruppen oder Familien. Auf diesen Koordinations- und Organisationsaspekt zur Herstellung einer wechselseitigen Erwartungssicherheit blickt die Arbeitssoziologie. Dabei untersucht sie – wie nachfolgend ausgeführt wird – die Wechselwirkungen zwischen den Arbeitsanforderungen und weiterer struktureller Bedingungen der Organisation von Zusammenarbeit und dem kooperativem Arbeitshandeln und identifiziert vertikale sowie horizontale Abhängigkeiten, informelle sowie formale Sozialbezüge oder Gestaltungsspielräume zwischen Heteronomie und Autonomie als zentrale Analysedimensionen.

Im historischen Verlauf der arbeitssoziologischen Forschung ist immer mehr ausgearbeitet worden, inwiefern die Organisation der Kooperation von unterschiedlichen Arbeitsarrangements, Tätigkeiten und Produktionsprozessen abhängt und zu unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit führt. Popitz u. a. (1964: 55 ff.) unterschieden im Kontext industrieller, betrieblicher Arbeitsteilung die *gefüge-* und *teamartige Kooperation*: Bei der gefügeartigen Kooperation ist die Zusammenarbeit von Arbeiter:innen durch die Anordnung von Maschinen und dadurch strukturierte Arbeitsabläufe koordiniert, sodass die Kooperationspartner:innen weder die Ziele ihrer Kooperationstätigkeit noch ihre Rollen oder die Ausführung des aufeinander bezogenen (reziproken) Arbeitshandelns autonom bestimmen können. Bei der teamartigen Kooperation sind die Dispositionsspielräume für gegenseitige Unterstützung und Abstimmung bei der Zusammenarbeit an weniger maschinell steuerbaren beziehungsweise standardisierbaren Aufgaben größer, wodurch die soziale Komponente der Kooperation aufgewertet wird. Allerdings war die teamartige Kooperation zum Untersuchungszeitpunkt weitaus stärker durch Heteronomie, Formalisierung von Sozialbezügen und weniger offene und selbst bestimmte Reziprozität charakterisiert als der Teambegriff zum gegenwärtigen Zeitpunkt gesellschaftlicher

Arbeitsteilung (zumal in anderen Arbeitsarrangements jenseits industrieller Produktion) vermuten lassen könnte.

Die Erkenntnis, die *Organisation* der Zusammenarbeit als integralen Bestandteil des kooperativen Arbeitshandelns zu verstehen, sodass sie eine eigenständige Arbeitsanforderung an abhängig Beschäftigte (und nicht nur an das Management oder Selbstständige) ist, wurde erst später in der arbeitssoziologischen Forschung diskutiert (Böhle/Bolte 2002; Bolte/Porschen 2006). Dies führte auch zu einer stärkeren Auseinandersetzung mit der Bedeutung informeller Sozialbeziehungen für die Gestaltung kooperativer Arbeitstätigkeiten innerhalb der formalen, betrieblichen Organisation. So ist der Produktionsprozess ohne informelle Kooperation nicht realisierbar (Wolf 2018). Informelle Kooperation kann im betrieblichen Arbeitsprozess einerseits fremdbestimmt sein und der Erfüllung betrieblicher Arbeitsanforderung dienen, sie kann jedoch auch als selbstbestimmte, kollegiale Kooperation stattfinden. Als kollegiale oder solidarische Form der Kooperation schafft die Zusammenarbeit Gelegenheiten für wechselseitige zwischenmenschliche Bindungen und Verpflichtungen im Sinne eines Füreinander-Einstehens, das sich Ausbeutung, Konkurrenz und Ausgrenzung widersetzt sowie die Autonomie und (kollektiven) Handlungsfähigkeiten der Akteur:innen erweitert (Kock/Kutzner 2018: 448 ff.). Inwiefern sich dies auch auf überbetriebliche gesellschaftliche Verhältnisse übertragen lässt, ist von den Zielen der Akteur:innen und weiteren gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig.

Wie skizziert ist die Analyse der Sozialität der Kooperation in der arbeitssoziologischen Forschung komplexer geworden, was weitere Anknüpfungspunkte für die Zusammenhaltsforschung schafft. Da die Arbeitssoziologie nach wie vor ihren Hauptfokus auf Erwerbsarbeit und Kooperationen in Betrieben legt, hat sie im Kooperationskontext bislang noch wenig erforscht, wodurch sich kooperatives Arbeitshandeln in weniger formalen Arbeitsarrangements (wie Familien oder sozialen Bewegungen) auszeichnet, in denen die Ziele sowie die Gestaltung der aufeinander abgestimmten Arbeitstätigkeiten weniger verbindlich festgelegt und viel stärker unter den Kooperationspartner:innen auszuhandeln sind. Für die nachfolgenden Analysen lässt sich aus den vorherigen Erörterungen die Konsequenz ziehen, dass näher zu beleuchten ist, inwiefern kooperatives Arbeitshandeln durch institutionelle Bedingungen (zum Beispiel vertikal/horizontal, formal/informell) vorstrukturiert ist, wie wechselseitige Erwartungssicherheit (zum Beispiel maschinell/technisch, durch Verfahrensregeln, Macht, soziale Normen) hergestellt wird und welche Gestaltungsspielräume bei der Ausführung arbeitsteiliger Zusammenarbeit und der Bezugnahme auf andere bleiben.

Bislang sind die Erörterungen vor allem auf den Organisations- beziehungsweise Koordinationsaspekt eingegangen, welcher bei unzureichender Klärung der Erwartungssicherheit beziehungsweise bei mangelnder Abstimmung unter

den Kooperationspartner:innen zu einem Abbruch der Kooperation führen kann. Nachfolgend wenden wir uns der anderen Bruchstelle der Kooperation – dem Unterlaufen von *Mindeststandards der Reziprozität* – und damit stärker Fragen der Sozialintegration (Grunow u. a. 2023) zu. Wir gehen somit auch auf den Umstand ein, dass Kooperation nicht zwangsläufig gleichberechtigt, herrschaftsfrei oder frei von Konflikten und Antagonismen ist. Allein durch die in der Zusammenarbeit angelegte Abhängigkeit von anderen sind Konflikte in jeglicher Form von Kooperation immanent angelegt (Spieß 1996: 12 f.). Gerade in kapitalistischen sowie in modernen, werteppluralen und ausdifferenzierten Gesellschaften werden Antagonismen und Konflikte jedoch immer wahrscheinlicher. Denn Kooperationspartner:innen können gegenseitig weniger Konsens, Konformität und Interessenkonvergenz unterstellen und müssen stattdessen mit Pluralität, Dissens und Unvertrautem umgehen (Grunow u. a. 2023).

*Antagonistische Kooperation* ist angesichts dessen eine Möglichkeit, Sozialintegration trotz partieller Interessendivergenz und Dissens zu erzeugen. Bei dieser Kooperationsform arbeiten Kooperationspartner:innen zusammen, die zum Teil gegensätzliche (oder zumindest nicht vollkommen identische) Interessen haben (Reinhold 2000: 363). Sie kooperieren (partiell), um für beide wichtige Ziele zu erreichen, die sie alleine nicht oder nicht gleichermaßen erfolgreich verfolgen könnten. Ein typisches Beispiel sind Gewerkschaften und Arbeitgeber:innenorganisationen, die hinsichtlich des Abbaus der Arbeitslosigkeit kooperieren. Das »Risiko der einseitigen Aneignung gemeinsam erarbeiteter Vorteile« (Pohlmann 1996: 58) löst die antagonistische Kooperation durch die Akzeptanz und Priorisierung egoistischer Interessen, die jedoch durch das Gemeinwohl begrenzt und durch folgende Orientierung ausgedrückt werden: »einseitige Vorteilnahme soweit wie möglich und Orientierung am gemeinsamen Nutzen soweit wie nötig« (ebd.: 58 f.).<sup>4</sup> Kooperationsverhältnisse dieser Art sind im Kontext wirtschaftlicher Sozialbeziehungen Standard, so zum Beispiel bei der Erwerbsarbeit oder bei Kooperationen zwischen Unternehmen oder wirtschaftlichen Verbänden und Interessensgruppen.

Eine konträre Gewichtung ist für die *komplementäre Kooperation*<sup>5</sup> (zum Beispiel in Partner:innenschaften) charakteristisch, bei der die Maxime gilt: »gemeinsamer Nutzen soweit wie möglich und einseitige Vorteilnahme soweit wie nötig« (ebd.: 59). Hieran ist die »*empathische Kooperationsform*« (Spieß 1996: 223)

---

4 Antagonistische Kooperationen sind somit Beispiele für gewinn- und nutzenmaximierendes Handeln in Rational-Choice-Ansätzen, die von Spieß (1996: 222) auch als »strategische Kooperationsform« (Neuberger 1998) bezeichnet werden (siehe ausführlicher: Coleman 1974).

5 Den Fragen einer komplementäreren oder auch altruistischeren Gewichtung der Reziprozität in Kooperationen gehen auch Stegbauer (2011) und Gouldner (1984) nach.

anschlussfähig, bei der das Verstehen der Intentionen von Kooperationspartner:innen zur Abstimmung der gemeinsamen Zielerreichung erforderlich ist. Diese Form der Kooperation stellt folglich ungleich höhere Anforderungen an die Vereinbarkeit beziehungsweise Kompatibilität von Interessen und Normen und ist damit notwendigerweise auf ein höheres Maß an Konsensfindung<sup>6</sup> (oder Konsensfiktion) angewiesen als die an der egoistischen Vorteilsnahme orientierte Form. Kommunikative und affektive Aspekte sind in der empathischen Kooperationsform relevanter, und sie ist stärker an Gleichheit und Heterarchie orientiert als die nutzenmaximierende Form. Es ist davon auszugehen, dass die Charakteristika dieser Kooperationsform eine stärkere Bezugnahme auf informelle Aspekte von Sozialbeziehungen erfordern und dass sie in einigen kollegialen oder solidarischen Arbeitsbeziehungen innerhalb der Erwerbsarbeit (Rüb in diesem Band) Verbreitung findet. Als normativer Orientierungspunkt dürfte sie aber vor allem für Arbeitsarrangements im familiären, partner:innenschaftlichen oder ehrenamtlichen Bereich gelten. Allerdings sind bei einer entsprechenden Analyse die Ungleichheitsstrukturen und Machtverhältnisse dieser Arbeitsarrangements zu berücksichtigen, die häufig stärker verschleiert sind als im Erwerbsarbeitskontext, aber ebenfalls zu antagonistischen Kooperationen bei der Sorge- oder ehrenamtlichen Arbeit führen können.

Während die Erörterungen zu gefügte-, teamartigen und informellen Formen der Kooperation für die späteren Analysen das Augenmerk auf die institutionellen Bedingungen der Arbeitsarrangements gelenkt haben, fokussiert die Diskussion der antagonistischen und empathisch/komplementären Kooperation Verteilungs- und Interessenkonflikte. Beide Ansatzpunkte liefern Hinweise auf kohäsionsstiftende sowie konfliktäre Wechselwirkungen zwischen kooperativem Arbeitshandeln und Formen der Sozialintegration und werden folglich bei den empirischen Analysen berücksichtigt. Anzunehmen ist, dass bei einseitig egoistischer Vorteilsnahme keine dauerhafte Kooperationsbeziehung möglich ist und soziale Isolation beziehungsweise mangelnde Sozialintegration drohen kann. Für alle Nuancen zwischen absoluter Ausbeutung und vollkommener Interessenkonvergenz ist Vertrauen in ein Mindestmaß an Reziprozität sowie Toleranz für Dissens und Abweichung notwendig, was zum Teil auch durch (demokratische) Verfahren oder vertraglich reguliert werden kann. Nichtsdestotrotz kommen in den Kooperationen die Machtkonstellationen der Arbeitsarrangements zum Tragen, die insbesondere bei informellen Sozialbeziehungen (zum Beispiel bei familialen Geschlechterarrangements) weniger offensichtlich sind als bei formellen und eine explizite oder implizite Legitimation für Asymmetrien und

---

<sup>6</sup> Die Bedeutung von Konsens für die Sozialintegration wird in einem weiteren Beitrag des Projektteams vertieft (Holubek-Schaum u. a. 2024).

Ungleichbehandlungen liefern. Anhand unserer empirischen Analysen werden wir die zuvor aufgeworfenen Fragen der Reziprozität auf unterschiedliche Kontexte von Erwerbs-, Sorge- und ehrenamtlicher Arbeit beispielhaft anwenden und kohäsionsstiftende sowie konfliktäre Potenziale dieser Arbeitsarrangements diskutieren.

## 2. FGZ Quali Panel: Daten und Methoden

Die empirischen Analysen basieren auf dem FGZ-Projekt »Qualitatives Panel: Milieuspezifische Praktiken der Gefährdung und Wahrung gesellschaftlichen Zusammenhalts« (Grimm u. a. 2024a). Dieses besteht aktuell aus zwei Wellen, für die wir deutschlandweit Interviews in 91 verschiedenen Haushalten durchgeführt haben. Im Projekt untersuchen wir, welche Haltungen zu gesellschaftlichem Zusammenhalt sich in verschiedenen Statusgruppen finden lassen, und wie sich dies in ihren Praktiken der Lebensführung niederschlägt. Darüber hinaus loten wir aus, in welchen sozialen Beziehungen, Netzwerken und institutionellen Kontexten zusammenhaltstärkende oder -schwächende Praktiken ausgeübt, erfahren oder beobachtet werden.

Die seit 2021 stattfindende Erhebung basiert auf einer bewussten, mehrstufigen Fallauswahl, bei der die erste Ebene aus fünf Regionen besteht, die sich anhand der Merkmale »Stadt/Land«, »Ost/West« und »ökonomisch stark/schwach« (Küpper 2016; Küpper/Peters 2019) unterscheiden. Auf der zweiten Ebene finden sich Haushalte, innerhalb derer verschiedene Wohnformen berücksichtigt wurden (alleinlebend, Paar, Familie, Wohngemeinschaft, Wohnungslosigkeit). Die dritte Ebene bilden die Haushaltsmitglieder, wobei in der ersten Welle zunächst nur eine Ankerperson in den Haushalten befragt wurde. Das Sample ist hinsichtlich des Alters, des Geschlechts und der sozialen Herkunft bewusst heterogen zusammengestellt und versammelt unterschiedliche beruflich-soziale Statusgruppen sowie diverse Beschäftigungsformen.

Die biografisch-narrativen Interviews (Rosenthal 2015) der ersten Welle (2021), die für diesen Artikel ausgewertet wurden, liefern uns profunde Einblicke in unterschiedliche Lebenswege und Erfahrungen mit gesellschaftlichem Zusammenhalt. In der zweiten Befragungswelle (2023) wurden möglichst alle Haushaltsmitglieder mit problemzentrierten Gemeinschaftsinterviews (Witzel/Reiter 2012; Hildenbrand/Jahn 1988) befragt. In beiden Interviewformen konnten Fragen zu gesellschaftlichen Selbstverortungen, Nachbar:innenschaften, Freund:innenschaften, sozialem Engagement und Erfahrungen bei der Erwerbsarbeit, mit gesellschaftlichen Institutionen und unterschiedlichen sozialen Herkunftsn adressiert werden.

Die Auseinandersetzung mit dem qualitativen Interviewmaterial erfolgte im Rahmen eines zirkulären Auswertungsprozesses: Die fallanalytische, interpretative Analysestrategie (Rosenthal 2001) rekonstruierte aus den biografischen Daten sowie den dichten Erzählungen der Interviewten im- und explizite Deutungs- und Handlungsmuster. Dies diente dazu, die Zusammenhaltsvorstellungen und -praktiken aus der biografischen Perspektive heraus zu verstehen, ihre Soziogenese auf der Basis der biografischen Erfahrungen zu rekonstruieren und im Fallvergleich soziale Muster zu erkennen sowie neue theoretische Erkenntnisse zu entwickeln. Die kategoriengeleitete Analysestrategie auf der Grundlage des Konzepts von Sozialintegration (Grunow u. a. 2023) ergänzte die Auswertungen, indem im Interviewmaterial Textpassagen miteinander verglichen wurden, die vier verschiedenen Zusammenhaltsdimensionen zugeordnet werden konnten. Neben der bereits erläuterten Dimension »Kooperation/Kooperationsverweigerung«, sind dies die Dimensionen »Konsens/Dissens«, »Vertrauen/Misstrauen« sowie »Konformität/Nonkonformität«, die in diesem Beitrag nur eine nachgeordnete Rolle spielen. Ähnliche Analysen zu anderen Dimensionen finden sich in weiteren Beiträgen des Projektteams (Koevel u. a. 2023; Grimm u. a. 2024b; Holubek-Schaum u. a. 2024).

### 3. Erste Befunde zur Kooperation in verschiedenen Lebensbereichen

Die Fallbeispiele stellen unterschiedliche Kooperationsverständnisse und -praktiken vor, die wir auf der Basis des empirischen Materials bei unterschiedlichen Formen der Zusammen-Arbeit rekonstruieren konnten. Die Auswahl der Fallbeispiele erfolgte vor der Prämisse, verschiedene Lebensbereiche, informelle und formale Kooperationen sowie hierarchische und heterarchische Strukturierungsprinzipien zu berücksichtigen. Diese Analysedimensionen ergaben sich in einem zirkulären Prozess der Entwicklung von Kategorien aus dem Material heraus sowie dem Vergleich dieser Entdeckungen mit der arbeitssoziologischen Forschung und ihren begrifflichen Theorieangeboten. Des Weiteren haben wir uns dafür entschieden, in diesem Beitrag Fälle miteinander zu vergleichen, die in unterschiedlichen Lebensbereichen homologe Kooperationsformen praktizieren, um daran zu verdeutlichen, welche Konsequenzen sich daraus für ihre Lebensführung sowie ihre soziale Integration in diversen Lebensbereichen ergeben.

### 3.1 Hierarchieorientierte Kooperationsverständnisse: Antagonistische Kooperation zwischen Deliberation und Unterordnung

#### 3.1.1 Ingo: *Formal regelgeleitete und sachlogische Kooperationen*

Ingo ist knapp über 50 Jahre alt, arbeitet in führender Position in der öffentlichen Verwaltung, ist in zweiter Ehe verheiratet und Vater eines schulpflichtigen Kindes. Er ist auf den Beruf fokussiert, nimmt sich nur wenig Zeit für Freizeit und Familie und lebt mit seiner, in Teilzeit arbeitenden, Frau eine klassische Rollenteilung. Seine Lebensführung kann als bodenständiges, solides Aufstiegsstreben in Verwaltungsorganisationen beschrieben werden, das im Erreichen der aktuellen Position seinen Abschluss gefunden hat. Sein Lebenslauf ist durch seine verwaltungswissenschaftliche Berufsausbildung geprägt und auf Konstanz sowie räumliche Verbundenheit ausgerichtet.

Seine Kooperationen beziehen sich auf exekutive Tätigkeiten (im Gegensatz zu legislativen und judikativen) im Kontext der öffentlichen Verwaltung. Ziel seines kooperativen Arbeitshandelns ist zum einen die Leitung, Koordination und Beaufsichtigung der Geschäftsvorgänge seiner vertikal (Leistungsstrukturen) wie horizontal (Ämter) differenzierten Verwaltung, die er auch nach außen vertritt. In dieser Funktion kann er auf formalisierte Organisationsstrukturen, Verwaltungsvorschriften und Gesetze zurückgreifen und tritt seinen Mitarbeiter:innen als Vorgesetzter gegenüber, was deren Autonomie in Kooperationen einschränkt. Zum anderen gehört zu seinen zentralen Aufgaben die Entscheidungsproduktion in der Verwaltung sowie den politischen Gremien, denen gegenüber er verantwortlich ist (Ingo, Z. 471–517). Das heißt, er ist für die Vorbereitung und Umsetzung von Beschlüssen verantwortlich, die er sowohl in heterogen zusammengesetzten und demokratisch gewählten politischen Gremien als auch innerhalb seiner Verwaltung kooperativ herstellen muss. Auch hier ist er gewissermaßen »von Amts wegen« an Recht und Gesetz sowie die geltenden demokratischen Regeln der Entscheidungsfindung gebunden, hat jedoch bei diesem kooperativen Arbeitshandeln prinzipiell mehr Spielraum für Informalität und Reziprozität. Auf diese Deliberation bei der Entscheidungsfindung fokussieren die nachfolgenden Analysen.

Ingo versteht seine beruflichen Kooperationspartner:innen primär als Funktionsträger:innen, an die er unpersönliche Rollenerwartungen hat. Die Entscheidungsproduktion stellt er daher vornehmlich auf der Basis der genannten formalisierten Regeln und sachlicher, verschiedene inhaltliche Standpunkte abwägender, Argumentation her (Ingo, Z. 392–397, 809–835, 864–889) anstatt sie empathischer, persönlicher oder informeller auszuhandeln. So erwartet Ingo von seinen Mitarbeiter:innen fachliche Zuarbeit, bei der er die Zuständigkeiten durch

funktionale Arbeitsteilung sowie hierarchische und formal geregelte Befugnisse koordiniert sieht.

»Ich bin angewiesen auf einen guten Input. Also meine Mitarbeiter kommen eine Zeit lang, glaube ich, ohne mich klar, anders rum ganz schwer. Also je=je bessere Leute mich umgeben, je eher die in Dialog mit mir treten, auch in einen kritischen Dialog, desto besser kann ich meine Arbeit machen. [...] Und ab da brauche ich dann jemand, der mir aber das mit Inhalt füllt. [...] Und darauf muss ich mich verlassen, weil ich das selber nicht weiß und auch gar nicht wissen will im Sinne von, mir selbst erarbeitend. [...] und besprechen quasi die Themen so durch. Insbesondere jene, die übergreifend von den Zuständigkeiten her sind. Darüber hinaus gibt es mit [jeder Abteilung]<sup>7</sup> einmal in der Woche Besprechung mit mir, [...]. Die bringen dann ihre Sachgebietsleiter je nach äh Bedarf mit. [...] Wir haben im Grunde als Verwaltung gesprochen, ähm kühl, administrativ vorzubereiten. Wenn wir manchmal das gehört haben, ja, was sollen wir denn so wie machen, dann sage ich, macht euch den Stress doch gar nicht, bietet einfach die Varianten an, die denkbar sind, ähm bewertet sie nüchtern und objektiv, um daraus eine Entscheidungsgrundlage zu bilden. Das ist eigentlich mein Job oder dann [das politische Gremium] muss entscheiden, aber sie müssen wissen, was sie tun.« (Ingo, Z. 318–363)

Hierarchieorientierte Kooperation bedeutet für Ingo nicht, dass er seine eigenen Vorstellungen in seiner Leitungsposition durchsetzt (Ingo, Z. 616–685) oder die ihm untergebenen Kooperationspartner:innen anweist und kontrolliert. Stattdessen sind hierarchische und funktionale Zuständigkeiten formale Kriterien zur Koordinierung der Zusammenarbeit. Seine kooperativen Praktiken beziehen sich auf sachliches Verhandeln und Entscheiden. Er beschreibt sich selbst als sachlichen Manager (Ingo, Z. 135–137), der das Verhandeln anleitet, Alternativen und Argumente objektiv abwägen lässt, Dissens akzeptiert und schätzt und über Sachargumente sowie demokratische Entscheidungsprozesse (wie Mehrheitsentscheidungen) bearbeitbar macht (Ingo, Z. 570–587, 616–685).

Auch die ihm nicht untergeordneten Kooperationspartner:innen aus dem Politikbetrieb und öffentlichen Leben versteht er als Funktionsträger:innen in ihren jeweiligen legislativen, politischen oder zivilgesellschaftlichen Rollen (Ingo, Z. 570–587, 1219–1251). Seine beruflichen Kooperationsbeziehungen sind folglich unpersönlich, nicht empathieorientiert und durch funktionale sowie strategische Beziehungspflege gekennzeichnet. Obschon er somit antagonistische (und keine empathischen) Kooperationen pflegt, ist die – in dieser Kooperationsform angelegte persönliche Nutzenmaximierung – bei ihm durch seine auch biografisch geprägte Orientierung am Gemeinwohl eingeeht.<sup>8</sup> Diese verhindert, dass

<sup>7</sup> Hier wurde aus Anonymisierungsgründen verfremdet/vergrößert.

<sup>8</sup> Es handelt sich aber nach wie vor um eine strategische, antagonistische Kooperation, da die Orientierung am Gemeinwohl von Amts wegen von ihm erwartet wird und die Garantie für sein eigenes Verbleiben im Amt ist. Das heißt, er muss die Gemeinwohlorientierung auch aus egoistischen Interessen verfolgen und ist sich bewusst darüber, dass er antagonistische Positionen kooperativ bearbeiten lässt.

er seine Machtposition zur Durchsetzung eigener Interessen nutzt. Stattdessen lässt er deliberativ prüfen, welche Entscheidung langfristig betrachtet stabiler erscheint, da sich möglichst viele Kooperationspartner:innen gemeinsam darauf einigen können.

»Äh das heißt, ich habe es auch mit wechselnden Gremien, mit wechselnden Mehrheiten, auch mit wechselnden Persönlichkeiten und Menschen zu tun. (I: Mhm) [...] Was ich gut hingekriegt habe, ist, bisher mit ganz unterschiedlichen Persönlichkeiten ähm und auch Haltungen, Wissenshintergründen, Interessen, ... so umzugehen, dass ich ... immer ein gutes Verhältnis, ein vertrauensvolles Verhältnis und ein auf die Sachebene bezogenes Verhältnis habe. [...] Also wenn ich wollte, könnte ich äh relativ st/ straff durchregieren. [...] Das habe ich nie gemacht, ...« (Ingo, Z. 616–685)

Für Ingo ist die Erwerbsarbeit dominanter Bezugspunkt seiner Lebensführung. Familiäre Sorgearbeit und Freizeittätigkeiten fallen im klassischen Geschlechterarrangement seiner Ehe funktional in den Aufgabenbereich seiner Frau. So ist sie auch für die soziale Einbindung der Familie in Freund:innennetzwerke alleine zuständig (Ingo, Z. 742–777). Ingo lässt sich zwar punktuell (zum Beispiel am Wochenende oder im Urlaub) einbeziehen, aber die Verantwortung für kooperative Praktiken und Sozialbezüge jenseits der Erwerbsarbeit liegt bei seiner Ehefrau. Obschon Ingo beruflich netzwerkt, also Kontakte herstellt und zwischen Personen und Positionen vermittelt, pflegt er keinen eigenen Freund:innenkreis, sondern konzentriert sich hinsichtlich persönlicher Kontakte auf seine Kleinfamilie, seine Eltern sowie Freund:innennetzwerke seiner Ehefrau (Ingo, Z. 705–710, 960–982).

»Ähm (.) ich versuche, eine Mittagspause zu machen ähm dergestalt, dass die Familie zumindest da mal kurz zusammenkommt zum Essen. (I: Mhm) Das beklage ich privat, dass wir ansonsten da wenig miteinander zu tun haben. Ähm ich versuche, ähm ich hatte ja vorhin gesagt, ich bin geschieden, fa/ habe da versucht, meine Rückschlüsse draus zu ziehen. [...] weil ich eben komplett die Aufmerksamkeit und den Fokus im Beruf hatte. [...] Wenn es irgendwie klappt, und in 19 Jahren hat es 17-mal geklappt, gehe ich drei Wochen in Urlaub/ in den Urlaub im August, das mache ich einfach so, fertig. Weil DANN diese verschiedenen Schollen, auf der einen schwimmt meine Frau, auf der anderen schwimmt meine Tochter ... die gehen, ob wir das wollen oder nicht, die gehen so ein bisschen auseinander und dann müssen sie wieder zusammengeführt werden. (Einatmen) Genau. [...], mein Arbeitsalltag fängt frühestens um acht formal an. (I: Mhm) Ähm meistens eigentlich schon ein bisschen früher mit dem Blick aufs Handy und endet dann im Moment so um neun, zehn.« (Ingo, Z. 378–405)

Die Diskrepanz zwischen dem hohen Grad an Kooperationen im Berufsalltag und dem geringen Grad an kooperativen Beziehungen im Privaten ist durch Ingos Kooperationsverständnis zu erklären, welches sich auch bei anderen – vor allem männlichen – Interviewpartner:innen findet: Wird Kooperation – auch im Privaten – als funktionale Arbeitsteilung verstanden, die nicht persönlich, empa-

thisch und informell ausgehandelt wird, so bedeutet dies, dass Sozialbezüge, die auf Informalität, Empathie und persönliche Bezüge ausgerichtet sind – wie familiäre und freundschaftliche Kontakte – mit diesem Kooperationsverständnis nicht aktiv gepflegt werden können. Wird die Erwerbsarbeit im klassischen, hierarchisch strukturierten Arbeitsverständnis ferner so stark priorisiert, dass andere Arbeitsformen und Lebensbereiche untergeordnet werden, dann findet auch keine weitere Irritation dieses Kooperationsverständnisses statt. Dies gilt insbesondere dann, wenn es nicht zu sozialer Vereinsamung kommt, weil andere – wie Ingos Ehefrau – entsprechend der familiären, funktionalen Arbeitsteilung dafür sorgen, dass Personen mit dem skizzierten Kooperationsverständnis nicht völlig aus privaten Sozialbezügen herausfallen (Ingo, Z. 725–737). Im Lichte antagonistischer Kooperationen erscheint Ingos familiäres Sozialverhalten als egoistisch, die eigenen erwerbsarbeitsbezogenen Interessen priorisierendes Handeln, welches die Sorgearbeit seiner Frau ausnutzt, um außerhalb der Erwerbsarbeit sozial integriert zu bleiben. Wie seine erste Scheidung gezeigt hat, ist dieser Rückzug aus familiären und freundschaftlichen Kooperationsbeziehungen durchaus prekär, was Ingo zwar bewusst ist, aber zu keiner Verhaltensänderung führt.

Zusammenfassend fußt Ingos Kooperationsverständnis auf funktionaler Arbeitsteilung in hierarchisch und horizontal strukturierten Arbeitsarrangements mit formalisierten Verfahrensregeln und Machtstrukturen und passt somit zu Kooperationen in Organisationen. Es ist jedoch nicht anwendbar auf Kooperationen in vornehmlich informellen Arbeitskontexten, bei denen die Regeln der Zusammenarbeit in den Kooperationsbeziehungen erst ausgehandelt werden müssen und stärker implizit bleiben. Durch seine sachlogische Orientierung (Ingo, Z. 616–685), die im Beruflichen hilft, Dissens zu verhandeln und solchermaßen Kohäsion zu stiften, sind seine Kooperationsbeziehungen in anderen Arbeitsarrangements weiter eingeschränkt. Denn dies schließt Sozialbezüge, die Empathie voraussetzen, weitestgehend aus. An Ingos Fall wird deutlich, dass Kooperationsverständnisse, die in einem Arbeitskontext (Verwaltungsorganisation) kohäsionsstiftend sind, im anderen Arbeitskontext (Sorgearbeit) konfliktär und zusammenhaltgefährdend sind und zu sozialer Isolation führen können. Bruchstellen des Zusammenhalts sind bei Ingo Informalität und dadurch bedingte diffuse Erwartungsunsicherheit sowie die Übertragung der antagonistischen Kooperation auf stärker empathische Sozialbeziehungen.

### *3.1.2 Tereza: Eigeninteressierte Kooperationen und Konformität*

Die gelernte Schneiderin Tereza ist 62 Jahre alt und verwitwete Rentnerin. Sie hat keine Kinder oder sonstige familiäre Kontakte. Mitte der siebziger Jahre floh sie aus einem Land des damaligen »Ostblocks« nach Deutschland. Tereza mach-

te in der Kindheit und Jugend herkunfts- und religionsbezogene Diskriminierungserfahrungen, weshalb ihr unter anderem der Zugang zu einer weiterführenden Schule verwehrt wurde (Tereza, Z. 37–74). Ihre Sozialisation im Kontext einer protestantischen Ethik hat ihr Bild von einer Leistungsgesellschaft mitgeprägt und schlug sich in einem aufstiegs- und leistungsorientierten Berufsweg nieder, der jedoch abrupt unterbrochen wurde. Tereza fing kurz nach ihrer Ankunft in Deutschland in einer familiengeführten Näherei als Führungskraft an. Nach der familieninternen Betriebsübergabe wurde sie jedoch nach zehn Jahren der Leitungstätigkeit vom Sohn des Seniorchefs gekündigt, und sie blieb infolgedessen in ihrer zweiten Lebenshälfte weitestgehend erwerbslos. In diese erwerbslose Zeit fiel auch die Sorgearbeit für ihren teilweise pflegebedürftigen Ehemann, durch den sie eine Zeit lang ökonomisch abgesichert war. Des Weiteren ging sie ehrenamtlicher Arbeit (Nachbar:innenschaftshilfe, Blutspende, Lions Club) nach, bei der sie teilweise auch auf eine zwanzigjährige Leitungsfunktion zurückblickt. Seit 2015 engagiert die sich zudem in der Geflüchtetenhilfe.

Das Ziel ihres eigeninteressierten, kooperativen Arbeitshandelns ist die Übernahme einer leistungs- und konformitätsorientierten Führungsverantwortung sowie Selbstbestätigung. Dies zeigt sich sowohl bei der ehrenamtlichen Arbeit als auch bei ihrer früheren Erwerbsarbeit. In ihrer erwerbsbezogenen Leitungsfunktion kooperierte sie sowohl mit dem Inhaber der Näherei als auch den ihr unterstellten sechzig Näher:innen. Die Organisationsstruktur war formal geregelt, jedoch nur gering ausdifferenziert. Ihre Identifikation mit der höheren Führungsebene wird daran deutlich, wie ehrerbietig sie von ihrem Chef spricht, der ihr zunächst als wohlwollender Mentor und Förderer erscheint und in späteren Jahren als freundschaftlicher Ratgeber. Im Vergleich dazu spielt Kollegialität in ihren Erzählungen keine Rolle, vielmehr grenzt sie sich in überordnender Weise von ihren Untergebenen ab.

»Und dann ich dann nach 120 Jahre Firmengeschichte, die erste weibliche Nähereileiterin. (Lacht) Ja, es war so wie es war, die Frauen/ Äh ihr arbeitet wahrscheinlich auch hier mit Frauen, das ist manchmal katastrophal, ja. (Lachen) Die kommen miteinander nicht klar. Und wenn du/ Da kommen sie zu dir als Chefin, um sich zu beschweren, die eine, die andere, du versuchst zu schlichten, nachher bist du die Böse, die gehen lachend miteinander nach Hause. (Lacht) Katastrophe, ja.« (Tereza, Z. 630–635)

Während informelle Beziehungen zu den Mitarbeiter:innen nicht thematisiert werden, kommt Tereza ausführlich auf die informelle Beziehung zum Inhaber zu sprechen. Zu ihrem Chef pflegte sie ein strategisches Kooperationsverhältnis, das stark von dem patriarchalen Verhalten des Chefs geprägt war.

»Und dann habe ich den Führerschein ge/ äh gemacht. Und dann ist Thomas Müller [Chef] gekommen und hat gesagt, so, jetzt brauchen Sie ein Auto. Ja. (Räuspert) Da kam der wieder, was

macht das Auto? Ja, nix. Äh ja, warum nicht? Ja, äh äh ich habe nicht so viel Geld. Ja, da/ man hat auch/ äh man kann das abzahlen, gehen Sie auf die Bank. Ja, dann bin ich auf die Bank (schluckt) zu einem Herr Wagner. [...] Und dann habe ich keinen Kredit bekommen. Und da sagt Thomas Müller, AH, DAS IST EIN BLÖDES ARSCH, der Wagner. Und SIE sind auch dumm, wie können Sie so was verzapfen, äh äh Sie haben keine Sicherheiten. Da hätten Sie doch sagen sollen, Thomas Müller, bin ich denn keine Sicherheit von Ihnen? [...] Und äh dann/ äh dann hat Thomas Müller mit dem Chef von der Volksbank telefoniert. (Einatmen) Und dann ist er gekommen. So, äh gehen Sie auf die Volksbank, jetzt gleich äh zum dem Schmidt, das ist der Chef von der Bank.« (Tereza, Z. 1288–1314)

Wie in dieser hierarchisierten Beziehung orientiert sich Tereza in ihrem Kooperationshandeln auch insgesamt vor allem »nach oben«. Dies wird selbst in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit deutlich, mit welcher sie die mangelnde Einbindung in Erwerbsarbeit kompensiert.

»Und äh dann sa/ war ich so äh zwei Jahre arbeitslos ... Und ich grübelte, was habe ich falsch gemacht, warum musste das jetzt so kommen, ja. Und äh (Ausatmen) dann bin ich zur Diakoniestation. [...] Und dann haben die gesagt, ja, sie brauchen jemanden für Nachbarschaftshilfe. [...] Das habe ich vielleicht so drei Jahre gemacht. Äh aber das ist bekannt, was mir damals gestunken hat, das war nur Aufwandschädigung. (I1: Ja) Ich habe da etwa 120 Mark damals im Monat dafür bekommen und ein Teil war mir noch von Arbeitslosengeld abgezogen, ja. Also das ist unfair. (I1: Ja) Du kannst lieber als arbeitslos sitzen und rauchen (lacht) oder sich besaufen oder sonst was, aber äh es war so. [...] Da war ich schon wieder bei Blutspende. Und da hat der Franz, der die Blutspendeaktionen geleitet hat, der hat aufgehört. Und dann hat man jemanden gebraucht, der die Blutspendeaktionen leitet. (I1: Mhm) Äh dann habe ich zwanzig Jahre lang die Blutspendeaktionen ... ehrenamtlich geleitet. Da brauchst du viele Spen/ äh viele Helfer, ...« (Tereza, Z. 676–700)

Im Ehrenamt bewegt sie sich vor allem in Vereinskontexten mit einem geringen Maß von formalisierten Arbeitsarrangements und eher flachen Hierarchien, sodass informelle, stärker an Gleichheit orientierte Kooperationsbeziehungen hier prinzipiell überwiegen. Dennoch rahmt sie diese Arbeitsarrangements wie gezeigt mit Leistungs- und Leitungskriterien. Anstelle einer erwartbaren empathischen Kooperationsform wählt Tereza also auch im Ehrenamt eine strategische, die eigenen Interessen in den Vordergrund stellende Kooperationsform. Insgesamt kann ihr Kooperationshandeln im formalen wie informellen Rahmen als nutzenmaximierend und hierarchisch (auf Über- und Unterordnung ausgerichtet) beschrieben werden. Von ihren Kooperationspartner:innen verlangt sie Konsens und Konformität bezüglich normativer Leistungskriterien und christlicher Werthaltungen, was beispielsweise in der Geflüchtetenarbeit deutlich zutage tritt (Tereza, Z. 863–919). Hier kümmert sie sich intensiv um »meine syrischen Christen« (Tereza, Z. 745), mit denen sie Weihnachten feiert, die sie bei sich wohnen lässt und die für sie eine Art Familienersatz darstellen. Ihnen gegenüber nimmt sie die Rolle einer kümmernden Mutter ein, was auch

verbal so ausgedrückt wird »Ja, ja, ja, Mama. Er nennt mich Mama (Lacht)« (Tereza, Z. 1160). Hier klingt eine Machtasymmetrie an, mit der auch das Vorrecht, Bedingungen an die kooperativen Praktiken stellen zu dürfen, verbunden ist. Wenngleich sich ihr Handeln nicht darin erschöpft, so dient die ehrenamtliche Arbeit und der in gewissen Zügen durchschimmernde Paternalismus Terezas doch auch dazu, für ihre gesellschaftliche Leistung Anerkennung zu erhalten sowie die verlorene Erwerbsarbeit und fehlende familiäre Kontakte zu kompensieren.

Insgesamt kann Terezas Kooperationsverständnis in erwerbsbezogenen sowie ehrenamtlichen, in formalen sowie informellen Arbeitsarrangements als strategisch, eigeninteressiert, leistungsorientiert und auf Hierarchisierung ausgerichtet charakterisiert werden. Hierarchie ist bei Tereza fester Bestandteil ihres Gesellschaftsbildes, und zwar im Sinne einer auf persönlichen Leistungen beruhenden Sozialordnung. Folglich spielt die selbst- und fremdbezogene Einordnung in Über- und Unterordnungsverhältnisse sowohl in der Erwerbsarbeit als auch bei ihrem ehrenamtlichen Engagement eine maßgebliche Rolle für ihr kooperatives Arbeitshandeln. Das heißt, Hierarchien regeln nicht nur Zuständigkeiten für die Organisierung der Kooperation wie bei Ingo, sondern gestehen den Kooperationspartner:innen unterschiedliche Autonomiegrade zu und sind eingebettet in ungleiche Machtverhältnisse, welche durch die Kooperation weitestgehend stabilisiert werden. Wie anhand des Falls von Tereza deutlich wird, findet sich dieses Kooperationsverständnis – was durchaus naheliegend erscheint – in hierarchisch strukturierten Organisationen, ist jedoch nicht auf diese beschränkt, sondern ist auch Bestandteil informellerer Kooperationsbeziehungen wie beispielsweise im Ehrenamt.

Das skizzierte Kooperationsverständnis hält die Möglichkeit bereit, dass die Erwartung von Unterordnung in explizite Abwertung oder Entmündigung mündet und den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährdet, indem es Gesellschaftsmitglieder auszuschließen droht oder ihre Ungleichbehandlung legitimiert. Bei Tereza zeigt sich dies etwa an der Kulturalisierung von Geflüchteten, es wird aber auch in der Abwertung von langzeitarbeitslosen Menschen sichtbar:

»Das war ein = das war ein Haufen von Null-Bock-Menschen, zwei waren da zu gebrauchen. [...] Und den Rest kannst du wirklich/ Entschuldigung, Abschaum, arbeitsscheue Idioten.« (Tereza, Z. 1575–1580)

Als ebenfalls konfliktär zu betrachten ist außerdem der Umstand, dass Tereza zum Abbruch von Kooperationen tendiert, wenn sie bezüglich ihrer normativen Vorstellungen Non-Konformität entdeckt. So beginnt sie ihre Kooperationsbeziehungen mit den Geflüchteten erst, als sie von deren christlichem Glauben erfährt. Im Gegensatz zu Ingo, welcher die für Kooperationsbeziehungen not-

wendige Erwartungssicherheit prozedural (Verfahrensvorschriften und demokratische Regeln der Entscheidungsfindung) herstellt, stützt sich Tereza auf Konsens und Konformität. Während Ingo sich in seinen Kooperationen einigen muss, kann Tereza Anweisungen erteilen, sofern sie Kooperationspartner:innen findet, welche diese aufgrund organisationaler oder gesellschaftlicher Herrschaftsverhältnisse akzeptieren. In werteppluralen und auf Interessendivergenz hin orientierten modernen Gesellschaften ist davon auszugehen, dass Terezas Kooperationsverständnis hohe Konfliktpotenziale birgt und nicht gut mit Widersprüchen umgehen kann. Das Eingehen einer antagonistischen Kooperation mit Tereza dürfte nur dann kohäsionsstiftend sein, wenn von den Kooperationspartner:innen Terezas Führungsanspruch sowie ihre Konsensvorstellungen geteilt werden.

### 3.2 Heterarchieorientierte Kooperationsverständnisse: Empathische Kooperation zwischen altruistischer Solidarität und Autonomie

#### 3.2.1 *Torsten: Institutionelle Nischen für altruistische Solidarität*

Torsten ist 35 Jahre alt, junger Vater und arbeitet als angelernter Sozialarbeiter für ein geringes Einkommen in einer niedrigschweligen sozialen Hilfsorganisation. Er wuchs in einer Arbeiter:innenfamilie zum Ende der DDR auf und machte eine handwerkliche Lehre. Eine Suchterkrankung und eine Phase der Erwerbslosigkeit bildeten schließlich einen biografischen Wendepunkt, wonach er vermittelt durch das Jobcenter zu seiner aktuellen Tätigkeit gelangte. Zusammen mit seiner Ex-Freundin hat er ein Kind, lebt in der Nähe der beiden und hat einen guten Kontakt zu ihnen sowie zu seinen Geschwistern.

Ziel seines kooperativen Handelns ist die Herstellung solidarischer Unterstützung in der Erwerbs-, Sorge- und ehrenamtlichen Arbeit sowie die Herstellung einer solidarischeren Gesellschaft. Als gesamtgesellschaftliches Ziel strebt er an, Gesellschaft egalitärer zu machen, sodass Statusunterschiede abgebaut werden und es zu Begegnungen auf Augenhöhe kommt, bei denen Gesellschaftsmitglieder in möglichst allen Sozialbeziehungen solidarisch Bezug aufeinander nehmen. Dies bedeutet, dass Torsten strategische, den eigenen Nutzen maximierende Kooperationen ablehnt, wenngleich er die gesellschaftlichen Machtverhältnisse, die zu dieser Kooperationsform führen, erkennt. Diese Herrschafts- und Ungleichheitsstrukturen, die er sowohl in informellen Sozialbeziehungen als auch organisationalen Arbeitsarrangements und der Gesamtgesellschaft entdeckt, möchte er durch sein kooperatives Arbeitshandeln aktiv abbauen. Dabei setzt er vor allem bei den kleinen, alltäglichen Interaktionen an und will

die Veränderung im Großen durch Veränderungen im Kleinen erreichen. Als Kooperationsform präferiert er die empathische Kooperation, die jedoch nicht auf Kooperationspartner:innen angewendet wird, die Herrschaftsstrukturen aufrechterhalten wollen (wie Neonazis). In Bezug auf diese verweigert er die Kooperation beziehungsweise begegnet ihnen antagonistisch.

Biografisch ist sein auf Gleichberechtigung zielendes Kooperationsinteresse zunächst durch sein negatives Verhältnis zum Vater und die dadurch erfahrene Unterdrückung geprägt worden. Er ist bis heute mit diesem, den er als »alten Preußen« (Torsten, Z. 226) bezeichnet, im Dissens über dessen autoritären Erziehungsstil (»Der ist äh/ kann schon knallhart sein und zieht sein Ding denn eiskalt durch und denn musst du halt irgendwo auch gehorchen«, Torsten, Z. 226 f.). Von seinen beiden Geschwistern erlernte Torsten solidarische Werte und Verhaltensweisen, und er befindet sich mit seinen Geschwistern bis heute in solidarischen Kooperationsbeziehungen. Bestärkt von dieser Haltung begab sich Torsten bereits in der Schulzeit mit Neonazis in Konfliktsituationen und bot ihnen die Stirn (»Ich habe mich nicht davon unterkriegen lassen. Äh ich habe trotzdem weiterhin diese Zeichen getragen, habe denen immer offen gezeigt, ich bin gegen euch«, Torsten, Z. 1015 f.). Bis heute entscheidet er nach ähnlichen Kriterien über die Aufnahme möglichst umfassender solidarischer Kooperationsbeziehungen in alltäglichen Interaktionen des nahen Umfelds beziehungsweise über die Verweigerung oder antagonistische Wendung von Kooperation.

Torstens erste ehrenamtliche Arbeit innerhalb organisationaler Strukturen fand in seiner Jugend bei der Freiwilligen Feuerwehr statt. Hier zeigte sich für ihn zum ersten Mal Kooperation in der Form altruistischer Solidarität und Kollegialität (Kameradschaft) in einem institutionellen Kontext. Diese Gemeinschaft hatte für Torsten einen hohen Stellenwert und ermöglichte ihm die Umsetzung seines Kooperationsziels, anderen Menschen solidarisch zu helfen und hierfür Verantwortung zu übernehmen.

»Bin dann zur Feuerwehr gegangen und habe ganz schnell festgestellt, dass mir das gefällt. [...] Aber eben auch äh da schon dieser Gedanke, Menschen helfen zu können, das war äh so mein Antrieb mit gewesen, da weiterzumachen, immer weiter, weiter. (Schluckt) Ja. (.) Und da habe ich sehr schnell äh festgestellt, da bleibst du, da machst du mit. [...] Das war, gab es einen schönen Zusammenhalt, alle Mann zusammen, wie es sein muss. Das sind ja alles Kameraden, du musst zusammenhalten. Auch wenn man jetzt welche dabei hat, den man nicht leiden kann. Das ist, ja, bei 35, vierzig Mann ist das durchaus möglich. Aber im Einsatz MUSS jeder für jeden da sein. Ja, das ist einfach so.« (Torsten, Z. 289–313)

Seine ehrenamtliche Arbeit bei der Feuerwehr beendete Torsten dann jedoch ausgerechnet wegen der aufkommenden Konkurrenzdynamik zwischen den Ehrenamtlichen (»bis denn halt dieser (.) interne Wettkampf kam«, Torsten, Z. 294), die ihre Tätigkeit nicht wie Torsten empathisch und solidarisch rahmten, son-

dern sich dabei gegenseitig messen wollten, um leistungsorientierte Selbstbestätigung zu erzielen. Dieser Abbruch von Kooperationsbeziehungen in organisationalen Arbeitsarrangements, in denen die formalen Strukturen oder die informellen Beziehungen die Realisierung seines Kooperationsziels verhindern, ist für Torstens Lebensweg charakteristisch. Sie zeigt auch, wie schwierig es für Personen wie Torsten ist, ihr Kooperationsziel innerhalb bestehender Institutionen zu realisieren. Für Torsten resultierte daraus nicht die Aufgabe des Wunsches, auch in bestehenden Institutionen solidarisch zu kooperieren, sondern die Suche nach einer entsprechenden Organisation, die letztlich erfolgreich war.

Sein erstes Arbeitsverhältnis nach seiner Ausbildung als Fliesenleger hatte Torsten als Vorarbeiter in einem großen, hochgradig vertikal wie horizontal ausdifferenzierten Logistikunternehmen. Kooperatives Arbeitshandeln verstand er hier nicht als Unterweisung oder Kontrolle, sondern als Kollegialität etwa im Sinne des Eintretens für die Rechte von anderen. So zeigte er beispielsweise Verständnis für ältere Kolleg:innen, die schwere Pakete zu tragen hatten, und nahm dafür Konflikte mit dem Chef in Kauf:

»Ich könnte es nachvollziehen, wenn sie mal eine Pause machen wollen, obwohl ich da der Vorarbeiter war. Bei mir konnten sie Pause machen, war alles kein Ding, könnten Kaffee trinken, alles. Solange, wie die Pakete abends raus waren, war mir das alles egal. Ja, das was wiederum ein Problem für die Chefetage war. (Einatmen) (.) Ähm da hätte ich am besten mit der Peitsche dastehen müssen. (I1: Mhm) Ja, ich habe auch Selter verteilt, wenn es so total warm war und die da in so einen Lkw drinnestehen (.) und die Sonne knallt da drauf. Ja, denn bin ich ins Büro gegangen, habe aus dem klimatisierten Büro die Selter rausgeholt, (I2: Mhm) (schmalzt), ja, und habe die da verteilt. Und dann wurde gefragt, warum ich denn das denn tue, ich sage, na ja, die brauchen ja nicht umfallen, die müssen ja was trinken. Ja, da habe ich im Endeffekt denn den Kasten Selter noch bezahlt und alles.« (Torsten, Z. 473–495)

Auf der Suche nach besser passenden organisationalen Settings und nach einer Suchterkrankung sowie einer Phase der Erwerbslosigkeit kam Torsten schließlich bei seiner aktuellen Erwerbsarbeit an. Als angelernter Sozialarbeiter kooperiert Torsten in einer sozialen Einrichtung mit niedrigschwelligen Hilfeangeboten (unter anderem für wohnungslose Menschen) mit den Adressat:innen dieser Organisation vornehmlich persönlich, empathisch und auf informelle Art und Weise. Das heißt, er spricht seine Kooperationspartner:innen persönlich an, interessiert sich für sie und bezieht so gewissermaßen den ganzen Menschen mit ein. Sichtbar wird, dass Torsten nun auch innerhalb von Institutionen mit Menschen auf persönlicher Ebene kooperieren kann (Torsten, Z. 78–81) und Einzelne nicht auf die ihnen gesellschaftlich zugewiesenen Rollen oder Funktionen reduzieren muss (Torsten, Z. 2082–2084). Er bewegt sich im Zuge dieses Arbeitshandelns, bei dem er sein Kooperationsziel nun auch praktisch realisieren kann, zwar in institutionellen Strukturen, diese sind durch flachere Hierarchien sowie die

Ausrichtung der zu erzeugenden Dienstleistungen jedoch homologer zum Kooperationsverständnis von Torsten. Auch in diesen institutionellen Strukturen erfüllt er nicht nur die institutionell vorgeschriebenen Kooperationserwartungen, sondern passt diese an die Situation und sein Gegenüber an, sodass die Autonomie beider Kooperationspartner:innen gesteigert wird und gegenseitige Interessen gleichberechtigt zum Tragen kommen. Auch in diesem Erwerbsarbeitsverhältnis betrachtet Torsten seine Kolleg:innen zuvorderst als Menschen, die sich gegenseitig unterstützen und respektieren, was sich bei ihm durch den hohen Stellenwert der Kollegialität ausdrückt und auch bedingt, dass er in der Zusammenarbeit viel Persönliches von sich Preis gibt und gegenseitige Empathie in Anschlag bringt.

»Da habe ich einfach denn mal gesagt, was bei mir los ist, alles Drum und Dran, damit die Kollegen das eben auch einfach mal wissen und verstehen, warum ist denn der [Torsten] gerade so schusselig. (.) Ja. (I2: Mhm) (.) Ist einfach so, ich habe zu viel (unerstündlich). (Schluckt) Ja, und ähm (.) wie gesagt, man kann mit allen hier reden und das ist einfach nur schön. Das ist wunderbar. Und es wird äh angenommen, es wird versucht, Tipps zu geben, alles. Geholfen wird dolle, (I2: Mhm) gerade jetzt, wo ich umgezogen bin.« (Torsten, Z. 1252–1258)

In dieser Hinsicht pflegt er nicht nur gute, stabile und vertrauensvolle Beziehungen bei der Erwerbsarbeit, sondern auch im Freund:innenkreis und in der Familie. Er lehnt Leistung zur Rechtfertigung von sozialen Ungleichheiten ab, was für ihn sowohl im Privaten als auch in der Arbeitswelt gilt. Zugunsten von solidarischen Kooperationsbeziehungen im Erwerbsarbeitskontext verzichtet Torsten gerne auf einen höheren Verdienst (Torsten, Z. 1264–1266). Entlohnt würde er dafür durch die Sinnhaftigkeit seiner Tätigkeit. Denn zur Arbeit gehe er »mit einem Lächeln« und er wisse, »hier machst du was Vernünftiges. Ja. (...) Also es ist schon, das ist der beste Arbeitsplatz, den ich jemals hatte« (Torsten, Z. 1266–1268).

Torsten zeigt starke Empathie und Einfühlungsvermögen auch in anderen Sozialbeziehungen in seinem Umfeld. Ermöglicht wird dies durch ein generalisiertes Vertrauen, welches er seinen Mitmenschen in Kooperationsbeziehungen entgegenbringt. Zuteilwird dieses Verständnis nicht nur Menschen, mit denen Torsten im engen und regelmäßigen Kontakt steht, sondern auch ihm bisher unbekannt Menschen. Vertrauensvolle Beziehungen pflegt Torsten dabei auch über Milieugrenzen hinweg, wobei eine hohe Toleranz für Abweichung eine wichtige Rolle spielt, etwa mit Blick auf gesellschaftlich nicht hegemoniale Lebensführungsmuster.

»Äh ganz unten drunter, äh also ähm Parterre, da wohnt ein Punker. (.) Ja, wo ich da eingezogen bin, der hat dann die Tür offengehabt, da habe ich ihn aber noch nicht gesehen, da hast du mal so in die Wohnung geguckt und da hast du gedacht, da wohnt eine 80-jährige Oma. (Lacht) Ja, denn kam er da raus mit seinem kleinen Schoßhündchen, ja, mega cool. Ja, komplett bunte Haare, Iro, alles Drum und Dran, hat so ein kleines Schoßhündchen und lebt wirklich wie eine Oma, so

eingerrichtet, ja. Aber der ist voll in Ordnung. Ja, aber der ist auch so, ich habe kein Bock, ja. Ich mache Hartz IV. Ja, er fährt frühmorgens immer los zum Edeka, holt sich da ein bisschen sein Bier und alles. Ah, mein Gott, soll jeder leben, wie er will, ne. [...] Ja, finde ich gut.« (Torsten, Z. 631–642).

Zusammenfassend ist das Kooperationsverständnis, welches am Beispiel von Torsten illustriert wird, zuvorderst an Heterarchie und Empathie orientiert, was sich in einer auf Gleichheit zielenden altruistischen Solidarität mit umfangreicher, persönlicher Bezugnahme auf höchst unterschiedliche Gesellschaftsmitglieder in allen gesellschaftlichen Arbeitsarrangement zeigt. Es wird deutlich, dass dieses Kooperationsverständnis nicht gleichermaßen kompatibel mit allen Arbeitskontexten ist und von diesen ein geringes Maß an Hierarchie (insbesondere in der von Tereza praktizierten unterordnenden Form) verlangt. Des Weiteren erfordert die in empathischer Kooperation notwendige umfangreiche Bezugnahme auf die Kooperationspartner:innen institutionell angelegte und akzeptierte Spielräume für informelle Sozialbeziehungen und eine situativ wie empathisch im Kooperationshandeln selbst herzustellende Organisierung der Zusammenarbeit. Dass dies in vielen Arbeitsorganisationen nicht gegeben ist, wird an Torstens Weg durch die Institutionen deutlich, auf dem er sich für seine Erwerbsarbeit eine existierende institutionelle Nische sucht (anstatt sie wie Melanie selbst zu schaffen). Im Gegensatz zu Melanie versucht er jedoch, sich nicht ausschließlich in informelle Arbeitsarrangements zurückzuziehen.

Verallgemeinernd kann davon ausgegangen werden, dass die Homologien, die sich zwischen den Kooperationsverständnissen Torstens und Ingos sowie zwischen ihren jeweiligen Arbeitskontexten zeigen nicht zufällig sind. Beide haben sich die Arbeitsorganisation ausgesucht, die zu ihnen passt, beziehungsweise werden in ihrem Arbeitshandeln entsprechend institutionell geprägt. Torstens Beispiel macht die Prekarität dieses Passungsverhältnisses deutlich und zeigt, dass es für sein Kooperationsverständnis in einer von gesellschaftlichen Machtstrukturen durchzogenen Gesellschaft nur eingeschränkte Optionen gibt, sodass diesbezüglich ein Ausschluss aus Erwerbsarbeit drohen kann. Ferner sind Konfliktpotenziale vorprogrammiert, die sich zu gesellschaftlichen Konflikten entwickeln können. Aus der Subjektperspektive Torstens ist ebenfalls zu problematisieren, dass das beschriebene Kooperationsverständnis in seiner idealtypischen Form zu anspruchsvoll ist und Enttäuschung und Widerstand vorprogrammiert sind, sodass stets individuelle Erschöpfung und damit ein Rückzug aus Sozialbezügen drohen kann. So sehr empathische Kooperation dazu in der Lage ist, umfangreiche Kohäsion zu stiften, so prekär ist sie auch und lässt sich daher auch nicht auf alle Arbeitsarrangements und Tätigkeitsbereiche anwenden.

### 3.2.2 *Melanie: Reziproke Kooperationen in autonomen Gemeinschaften*

Melanie ist knapp über 60 Jahre alt, freischaffende Fotografin, studierte Kulturwissenschaftlerin und dreifache Mutter erwachsener Kinder, mit deren Vater sie nicht mehr zusammenlebt. Sie wuchs in der DDR als Tochter zweier Kulturschaffender auf und lebt mittlerweile alleinstehend in einer dörflichen Gegend, wo sie sich ehrenamtlich in einem selbst gegründeten Kulturverein engagiert und weiterhin bundesweit mit anderen (freischaffenden) Kulturinteressierten freundschaftlich vernetzt ist. Sie zeichnet sich durch eine gemeinschaftsorientierte Lebensführung mit empathischen, informellen Sozialbeziehungen aus und arbeitete seit der Wiedervereinigung befristet, selbstständig oder auf geringfügiger Basis, sodass ihr Erwerbsleben von Beschäftigungs- und Einkommensprekarität geprägt war und ist.

Ziel ihres kooperativen Arbeitshandelns ist die Herstellung von Gemeinschaft sowie die Förderung von Alltags- und Subkultur. Ihr kooperatives Arbeitshandeln richtet sich primär darauf, Menschen mit geringen Mitteln über Kultur zusammenzubringen und Kultur in Form von Kino-, Konzert-, Tanzabenden oder Ausstellungen für alle erlebbar zu machen (Melanie, Z. 100–106, 164–167, 1289–1312). Denn Kultur ist ihrer Überzeugung nach für alle da, lebensnotwendig und integraler Bestandteil des alltäglichen Lebens und nicht Hochkultur oder Distinktionsgut (Melanie, Z. 106–115). Entsprechend positioniert sie sich gegen die ökonomische oder symbolische (elitäre) Verwertung von Kultur sowie die Kulturverwaltung (Melanie, Z. 639–667). In diesem Sinne kooperiert sie mit anderen Ehrenamtlichen und Kulturschaffenden, mit denen sie Gemeinschaft durch selbst organisierte Aktivitäten immer wieder kooperativ herstellt. Dabei ist ihr kooperatives Handeln kaum vorstrukturiert, sondern wird in Interaktionen situativ hergestellt beziehungsweise niedrigschwellig durch einen Kulturverein organisiert. Der zweite Bezugspunkt von Kooperationen ist die alltägliche Sorgearbeit, bei der sie situativ ihre Familie, Freund:innen und Nachbar:innenschaft unterstützt oder von diesen Unterstützung annimmt. Dabei kommt es in ihrem Leben immer wieder auch zu längerfristigen reziproken Kooperationen, wenn sie beispielsweise andere über längere Zeit bei sich wohnen lässt. Demgegenüber ist die Existenzsicherung über Erwerbsarbeit nachgeordnet (Melanie, Z. 1764–1803, 2199–2214), sodass sich ihre stabilen und dauerhaften Kooperationsbeziehungen in informellen Arbeitsarrangements außerhalb der Erwerbssphäre verorten lassen und nachfolgend im Kontext ihrer ehrenamtlichen sowie alltäglichen Sorgearbeit (hier bezogen auf familiäre, freundschaftliche und nachbarschaftliche Unterstützung) analysiert werden.

Im Gegensatz zu Torsten realisiert Melanie ihre Kooperationen außerhalb von Organisationen und schafft sich die institutionellen Rahmen für ihre koope-

rativen Bezüge durch gemeinschaftliche Praxis (im Kulturverein oder früher in der Hausbesetzerzene) weitestgehend selbst. Sie nimmt Organisationsstrukturen und Formalisierung als problematisch wahr, da eine starke Regulierung die Selbstbestimmung, Offenheit und Kreativität von gemeinschaftlicher Praxis aus ihrer Sicht gefährde. Zudem positioniert sie sich gegen jegliche Vorstellungen von institutionalisierter, traditioneller oder ideologischer Höherwertigkeit. Sofern sie irgendwelche Formen von Repression – also Unterdrückung von Kritik, Widerstand oder individueller Entfaltung – wahrnimmt, verweigert sie die Kooperation und arbeitet subversiv dagegen an.<sup>9</sup> Folglich sind Heterarchie, Autonomie und Informalität die zentralen Strukturprinzipien ihrer kooperativen Sozialbezüge, weshalb Melanie in allen Lebensbereichen eine empathische Kooperation anstrebt. Durch ihre freiberufliche Tätigkeit und ihr genügsames Anspruchsniveau schafft sich Melanie Freiräume für ihr heterarchisches Kooperationsverständnis, sodass sie sich den langen Weg von Torsten durch die Institutionen ersparen kann und sich ihre gesellschaftliche Nische selbst aufbaut.

Gemeinschaft wird von Melanie vor allem als Gemeinschaft von Gleichgesinnten, insbesondere Kulturinteressierten, Kreativen und Kunstschaffenden verstanden (Melanie, Z. 119–128, 1264–1284, 2192–2199). Dies stellt entsprechend hohe Anforderungen an den Konsens und die Konformität innerhalb gemeinschaftlicher Sozialbezüge und führt auch bei Melanie immer wieder zu Distinktionen, welche die gemeinschaftlichen Sozialkontakte vom Umfeld (ökonomischer Kulturbetrieb, Verwaltung, DDR-Lehrkräfte, Dorfgemeinschaft, Nazis) durch betonte Non-Konformität abgrenzen (Melanie, Z. 512–529, 649–653). Empathische Kooperation ist diejenige Kooperationsform, welche eine möglichst hohe Kompatibilität von Interessen und Normen kommunikativ herstellen kann – allerdings zum Preis oft zäher informeller Aushandlungen und einer stärkeren Gefahr der Verletzung von Zusammengehörigkeitsgefühlen. Dies zeigt sich auch bei Melanie, die sich ärgert, wenn zu lange diskutiert wird, anstatt praktisch zu handeln. An Sozialbeziehungen hält sie trotz Konflikten fest (Melanie, Z. 1626–1632) und versucht Konflikte diskursiv zu bearbeiten, um Beziehungen zu reparieren, anstatt sie zu ersetzen, da »man nicht gleich an der nächsten Ecke wieder jemanden findet, zu dem man wieder so viel Vertrauen hat« (Melanie, Z. 289–290). Dennoch zeigen die Beziehungsabbrüche in ihrem Leben (wie die Trennung von ihrem Partner), dass sich diese immer wieder auf fehlende normative Konsensfindung zurückführen lassen.

---

<sup>9</sup> So sorgte sie zum Beispiel beim Abtippen von Ausreiselisten dafür, dass ausreisewillige DDR-Bürger:innen mehr Kulturgüter mitnehmen konnten (Melanie, Z. 718–727) oder schaffte durch einen nicht mit der Wohnungsverwaltung abgesprochenen Wanddurchbruch neue Räume (Melanie, Z. 811–831).

Obschon Melanie vorwiegend auf egalitärer Basis mit gleichgesinnten Kulturschaffenden kooperiert, fasst sie die Gesellschaft an sich als Solidargemeinschaft auf, in der sich die Menschen gegenseitig im Alltag sowie in Notlagen helfen und Bereitschaft zu reziproker Kooperation zeigen sollten. Das kann bedeuten, anderen Wohnraum anzubieten, wenn dieser benötigt wird, oder sich in der Mangelwirtschaft der DDR gegenseitig zu behelfen, Dinge selbst herzustellen beziehungsweise zu reparieren (Melanie, Z. 749–761, 803–811). Dass es bei Melanie weniger als bei Torsten um altruistische Solidarität, sondern mehr um reziproke Kooperationen geht, wird daran deutlich, dass der gegenseitige Austausch stärker betont wird. So hebt sie an verschiedenen Stellen hervor, wie sich die Kooperationspartner:innen durch ihre unterschiedlichen Fähigkeiten, ihr Handeln und ihre Interessen gegenseitig ergänzen und bereichern (Melanie, Z. 1216–1234). Auch zu Mitgliedern dieser Solidargemeinschaft (im nachfolgenden Zitat die Dorfgemeinschaft), zu denen sie keine kulturelle Nähe spürt, pflegt sie persönliche, informelle Kontakte. Diese lassen erkennen, dass selbst bei diesen punktuellen Kooperationsbezügen auf die Individualität und Subjektivität des Gegenübers Bezug genommen wird.

»Ja, wir sind äh uns alle wohlgesonnen, obwohl wir nichts Enges miteinander zu tun haben. [...] Insofern, also alle wissen nun inzwischen, dass ich also keine=keine landwirtschaftlichen Interessen hier verfolge und dass ich also eher städtische Berufe habe und auch Freunde, die anders aussehen, andere Klamotten tragen und andere (.) / andere Wertigkeiten setzen. Also alte Autos fahren, [...] Und ähm ja, mit so was würde natürlich hier niemand rumfahren. (I: Mhm) Aber es gibt keine Anfeindungen deshalb. (I: Mhm) Also die Leute äh wissen, das ist Melanie, die ist so, die fährt so was, die wohnt eben auch in so einem komischen Haus. Das ist eben so. Das Bild sozusagen passt und man lässt sich in Ruhe. Und wenn man Hilfe bräuchte, würden sie helfen. (I: Mhm) Also unsere unmittelbare Nachbarin, die ruft dann auch, weil die weiß, ich lese mir immer diese ganzen komischen Faltblätter nicht durch, die im Briefkasten liegen. Und dann ruft sie an und sagt, Melanie, denk dran, morgen wird Wasser abgestellt von elf bis zwei. Füll dir was ab. So. Da hat sie vollkommen recht, ich hätte das nicht gewusst. [...] Ja, sie haben noch ein bisschen alte Holzreste, sollen wir euch die bringen. Ja, weil die wissen, wir haben keine Heizung. [...] Also die nachbarschaftlichen Beziehungen sind, wenn man sie braucht, vorhanden. Und ansonsten ruhen die. Aber nicht feindselig.« (Melanie, Z. 1657–1693)

Die zuvor skizzierten Vorstellungen Melanies hinsichtlich einer primären Gemeinschaft von Gleichgesinnten und einer sekundären Solidargemeinschaft, welche ihr dörfliches sowie gesellschaftliches Umfeld charakterisiert, verdeutlichen, dass Gemeinschaftsbildung nicht automatisch zur feindlichen Bezugnahme auf das Umfeld führen muss (wie beispielsweise in völkischen Gemeinschaftsvorstellungen). Denn im Gegensatz zu jenen unterhält Melanie mit ihrem Umfeld punktuelle, reziproke Solidarbeziehungen.

Die Kooperationsverständnisse von Torsten und Melanie sind auf den ersten Blick sehr ähnlich, da sie einen gleichberechtigten Umgang mit ihren Kooperationspartner:innen anstreben, egalitäre beziehungsweise machtkritische Gesellschaftsvorstellungen haben und persönliche Kontakte auf Augenhöhe pflegen. Sie fassen Kooperationspartner:innen nicht als Rollenträger:innen in bestimmten Funktionen auf, sondern nehmen diese ganzheitlich, mit je eigener Subjektivität und Individualität wahr, auf die sie in ihren Kooperationen eingehen können. Während Torsten eher von einer egalitären, funktional differenzierten Gesellschaft ausgeht, in deren Institutionen er tätig wird, betont Melanie gemeinschaftliche Kooperationsbezüge. Gefährdet werden diese Kooperationen und die dadurch hergestellten Gemeinschaften, wenn die empathische Kooperation aufgrund fehlenden Konsenses, affektiver Verletzungen oder aufwendiger Aushandlungsprozesse an ihre Grenzen kommt und zum Abbruch der Kooperationsbeziehung führt sowie die Kohäsion der Gemeinschaft zumindest irritiert. Denn die Gemeinschaft wird durch beständige Kooperation immer wieder neu hergestellt und kann auf keine weiteren Institutionalisierungen zurückgreifen, die diesen sozialen Gebilden mehr Stabilität verleihen würden. Entsprechend sind diese Kooperationsformen in Erwerbsarbeitskontexten weniger verbreitet als in anderen Arbeitsarrangements. Ihr kohäsionsstiftendes Potenzial liegt insbesondere darin, dass sie neue Sozialbezüge und -gebilde schaffen. Sofern Sozialbeziehungen außerhalb der primären Gemeinschaft reziprok-solidarisch aufgefasst werden, ist die Konflikte erzeugende Distinktion von anderen zudem kohäsiv eingepflegt. Allerdings sind gesellschaftliche Konflikte zu erwarten, sofern normative Konsensvorstellungen konträr zueinander sind.

#### 4. Fazit und Ausblick

Im Beitrag wurde untersucht, welche empirischen Spielarten von antagonistischer und empathischer Kooperation sich im Bereich von Erwerbs-, Sorge- und ehrenamtlicher Arbeit auffinden lassen, inwiefern diese durch hierarchisch/heterarchische sowie formelle/informelle Sozialbezüge dieser Arbeitsarrangements geprägt werden und inwiefern die handelnden Akteur:innen damit umgehen. Ferner haben wir gezeigt, dass identische Kooperationsverständnisse zwar auf unterschiedliche organisationale, institutionelle oder informelle Arbeitskontexte übertragbar sind, hier jedoch zu anderen kohäsionsstiftenden und -gefährdenden Effekten führen sowie die Passungsverhältnisse zwischen unterschiedlichen Kooperationsverständnissen und Arbeitsarrangements offenbaren.

Demnach ist antagonistische Kooperation, die auf formalisierten Verfahrensregeln, sachlogischen Aushandlungsprozessen und der Inwertsetzung von

Dissens beruht (Ingo), beispielsweise in Verwaltungsorganisationen, kohäsionsstiftend, führt jedoch bei informeller, empathisch und konsensuell orientierter Sorgearbeit zu Konflikten sowie gegebenenfalls Ausbeutung und Isolation. Antagonistische Kooperation, welche sich auf Nutzenmaximierung und Unterordnung anderer anhand eigener (normativer) Kriterien bezieht (Tereza), birgt Kohäsionskonflikte (etwa Entmündigung, Ausschluss, Trennung) schon in sich. Kohäsiv kann dies nur wirken, wenn die darin angelegten Machtstrukturen akzeptiert werden und es ein Mindestmaß an geteilten Interessen sowie geteilten Kooperationsgewinnen gibt. Für wirtschaftliche und politische Sphären sowie viele Erwerbsarbeitsverhältnisse und wirtschaftliche Kooperationen zwischen Unternehmen (oder Unternehmenseinheiten) wird dies weitgehend sozial akzeptiert, doch auch in der ehrenamtlichen und Sorgearbeit konnten wir dies – wenn auch in verschleiierter, impliziter Form – aufzeigen.

Empathische Kooperation ist wegen der inhärenten, umfassenderen und affektiveren Bezugnahme auf andere voraussetzungsreicher als die antagonistische. Des Weiteren fallen bei einer größeren Orientierung an Gleichheit, Heterarchie sowie Informalität komplexitätsreduzierende formale, vertikale und horizontale Strukturelemente von Arbeitsarrangements weg, die dem Kooperationshandeln Erwartungssicherheit bieten, welche nicht erst in der Kooperation selbst hergestellt werden muss. Prinzipiell sind empathische Kooperationen auch in der Erwerbsarbeit (beispielsweise im Sozialbereich oder bei kollegialer Unterstützung) vorzufinden, lassen sich hier jedoch häufig nicht realisieren oder stoßen an institutionelle oder persönliche Grenzen (Torsten). Der Rückzug aus formalisierten Arbeitskontexten und die Verlagerung von Erwerbs-, Sorge- oder ehrenamtlicher Arbeit in informelle Arrangements ist eine Option, mit dem fehlenden Passungsverhältnis zwischen institutionellen Strukturen und Kooperationsorientierungen umzugehen (Melanie). Da die Arbeitsarrangements dann jedoch viel stärker oder sogar ausschließlich selbst hervorzubringen sind, drohen trotz der kohäsionsstiftenden (Kooperationspartner:innen umfassend einbindenden) Wirkung der empathischen Kooperation Überforderung und Konflikt – insbesondere, wenn Aushandlungsprozesse lange dauern und zu keiner Einigung führen.

Die vier Fälle haben verdeutlicht, dass Heterarchie und Hierarchie sowie Formalität und Informalität unterschiedlich interpretiert und gelebt werden können, wodurch sich unterschiedliche Bedürfnisse ergeben, innerhalb bestehender Strukturen zu kooperieren beziehungsweise die Arbeitsarrangements zu (re-)produzieren, zu verändern oder neu zu erschaffen. Wir konnten zeigen, dass einige Kooperationsverständnisse nur in bestimmten sozialen Kontexten Orientierung geben, während andere leichter auf weitere Gesellschaftsbereiche übertragbar erscheinen. Limitierend ist einzuwenden, dass wir eine lebens-

weltliche sowie biografische Perspektive auf Arbeitsarrangements aus der Sicht einer kooperierenden Person vorgenommen haben. Ein dezidierter Blick in die Arbeitsarrangements (Betriebe, Haushalte, Vereine oder soziale Bewegungen) ist bislang nicht erfolgt. In der zweiten Welle des FGZ Quali Panels wird zumindest die Haushaltssituation durch Gemeinschaftsinterviews aller Haushaltsmitglieder erfasst, sodass diesbezügliche Kooperationsverhältnisse dann auch stärker aus der Perspektive weiterer Kooperationspartner:innen beleuchtet werden können.

Klar ist, dass wir es gerade mit Blick auf die Arbeitswelt in den von uns skizzierten Fallkonstellationen mit verschiedenen Arbeitslogiken, Arbeitsweisen und Organisationsformen zu tun haben, in welche die Akteur:innen eingebunden sind. Hier drängt sich zum einen die offene Frage auf, auf welche verallgemeinerbaren Wahlverwandtschaften bestimmter Kooperationsverständnisse und spezifischer Tätigkeitsfelder unsere Analysen hindeuten. Zum anderen ist noch weiter systematisch zu prüfen, inwiefern arbeitssoziologische Analysekatgorien, die im Bereich der betrieblich organisierten Erwerbsarbeit entwickelt wurden, auf andere Arbeitsarrangement übertragbar sind beziehungsweise welche Leerstellen hinsichtlich der Analyse von Kooperationsbeziehungen in der bisherigen Arbeitsforschung durch einen erweiterten Arbeitsbegriff aufzufinden sind.

Die Kontrastfälle geben über unterschiedliche Kooperationsverständnisse und -praktiken Auskunft und zeigen durch sozial-verbundene wie konfliktäre Aspekte von Kooperation einige Bezüge zu weiteren Zusammenhaltsdimensionen auf. Erkennbar ist, dass Akteur:innen in Kooperationsverhältnissen unterschiedliche Beziehungsebenen adressieren. So lassen sich sowohl persönliche als auch unpersönliche, stärker auf Funktionsträger:innenschaft bezogene Sozialbezüge unterscheiden. Dabei offenbart sich auch, ob Akteur:innen den »ganzen« Menschen sehen oder ihr Gegenüber auf gesellschaftlich zugewiesene Rollen oder Funktionen reduzieren. Im Hinblick auf gesellschaftliche Integration sind Funktionsträger:innen austauschbarer, während persönliche Sozialbezüge voraussetzungsreicher sind und auch eine stärkere emotionale beziehungsweise komplexere Verbundenheit schaffen.

Obschon Kooperation als grundlegende soziologische Dimension insbesondere bei der Erforschung von Arbeit gilt, dokumentieren sich diesbezüglich aktuell – zumindest im Sinne einer expliziten Bezugnahme auf den Begriff als solchen – nur wenige Auseinandersetzungen in der Literatur. Wenngleich es in der Vergangenheit bereits umfangreiche Arbeiten dazu gab, so verweist Wolf (2018) doch auf die Notwendigkeit, neuere soziologischer Konzepte von Kooperation zu entwickeln. Der Beitrag hat das Analysepotenzial, das sich aus einer Verschränkung von Arbeits- und Zusammenhaltsforschung ergibt, aufgezeigt, jedoch noch nicht

umfassend ausgeschöpft. Wie bereits an einigen Stellen angedeutet, müsste in weiteren Untersuchungen ein stärkeres Augenmerk auf gesellschaftliche Macht- und Herrschaftsverhältnisse und die durch sie reproduzierten sozialen Ungleichheiten gelegt werden, um sowohl den Zustand als auch die Potenziale der Handlungsspielräume kooperierender Akteur:innen weiter auszuleuchten.

## Literatur

- Böhle, Fritz/Bolte, Annegret (2002), *Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*, München.
- Bolte, Annegret/Porschen, Stephanie (2006), *Die Organisation des Informellen. Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag*, Wiesbaden.
- Coleman, James (1974), *Power and the Structure of Society*, New York.
- Durkheim, Émile (2012 [1893]), *Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*, Frankfurt a. M.
- Fuchs-Heinritz, Werner (1995), »Kooperation«, in: Fuchs-Heinritz, Werner/Lautmann, Rüdiger/Rammstedt, Otthein/Wienold, Hanns (Hg.), *Lexikon zur Soziologie*, Opladen, S. 371.
- Gouldner, Alvin (1984), »Etwas gegen Nichts. Reziprozität und Asymmetrie«, in: ders. (Hg.), *Reziprozität und Autonomie*, Frankfurt a. M., S. 118–165.
- Grimm, Natalie/Holubek-Schaum, Stefan/Kaufhold, Ina/Koevel, Arne/Schmidt, Andreas David (2024a), Qualitatives Panel: Milieuspezifische Praktiken der Gefährdung und Wahrung gesellschaftlichen Zusammenhalts. Transkripte der Interviews, Bremen: Qualiservice, PANGAEA (Dataset). DOI: <https://doi.org/10.1594/PANGAEA.962905> (im Erscheinen).
- Grimm, Natalie/Hense, Andrea/Kaufhold, Ina (2024b), »Wer sorgt sich um den gesellschaftlichen Zusammenhalt? Rekonstruktion von unterschiedlichen Verständnissen, Praktiken und Erfahrungen«, in: Groh-Samberg, Olaf/Vogel, Berthold (Hg.), *Die Aufgabe des Zusammenhalts*, Frankfurt a. M./New York (im Erscheinen).
- Grimm, Natalie/Hense, Andrea/Vogel, Berthold (2023), »How Employment Generates Social Integration: Trends towards Disintegration and Over-Integration in the Hyper-Work Society«, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 75, H. 1, S. 331–356.
- Grimm, Natalie/Kaufhold, Ina/Rüb, Stefan/Vogel, Berthold (2020), »Die Praxis des Zusammenhalts in Zeiten gesellschaftlicher Verwundbarkeit. Soziologische Perspektiven auf Arbeit, Haushalt und öffentliche Güter«, in: Deitelhoff, Nicole/Groh-Samberg, Olaf/Middell, Matthias (Hg.), *Gesellschaftlicher Zusammenhalt – Ein interdisziplinärer Dialog*, Frankfurt a. M./New York, S. 316–332.
- Grunow, Daniela/Sachweh, Patrick/Schimank, Uwe/Traunmüller, Richard (2023), »Social Integration: Conceptual Foundations and Open Questions. An Introduction to this Special Issue«, *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 75, H. 1, S. 1–34.
- Haubner, Tine/Pongratz, Hans (2021), »Die ganze Arbeit! Für eine transversale Arbeitssoziologie«, *AIS-Studien*, Jg. 14, H. 2, S. 8–26.

- Hildenbrand, Bruno/Jahn, Walther (1988), »Gemeinsames Erzählen« und Prozesse der Wirklichkeitskonstruktion in familiengeschichtlichen Gesprächen«, *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 17, H.3, S. 203–217.
- Hillmann, Karl-Heinz (2007), »Kooperation«, in: Hillmann, Karl-Heinz, *Wörterbuch der Soziologie*, Stuttgart, S. 458–459.
- Holubek-Schaum, Stefan/Koewel, Arne/Schimank, Uwe/Sachweh, Patrick (2024), »Gesellschaftliche Sozialintegration durch Konsens? Grenzen einer sozialtheoretischen und normativen Leitidee«, in: Groh-Samberg, Olaf/Vogel, Berthold (Hg.), *Die Aufgabe des Zusammenhalts*, Frankfurt a. M./New York (im Erscheinen).
- International Labour Organization (2023), »Work and employment are not synonyms«, in: ILO, 11.7.2023, online: <https://ilostat.ilo.org/work-and-employment-are-not-synonyms/> [31.1.2024].
- Kock, Klaus/Kutzner, Edelgard (2018), »Arbeit als kollegiales Handeln – Praktiken von Solidarität und Konkurrenz am Arbeitsplatz«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 25, H. 4, S. 446–468.
- (2020), »Solidarität im Arbeitsalltag«, *WSI Mitteilungen*, Jg. 73, H. 5, S. 327–334.
- Koewel, Arne/Schmidt, Andreas David/Hense, Andrea (2023), »Die Erfahrung von Zusammenhalt im Rahmen ungleicher Lebensführungen. Einblicke in die erste Welle des FGZ Quali Panels«, in: Villa, Paula-Irene (Hg.), *Polarisierte Welten. Verhandlungen des 41. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bielefeld 2022*, online: [https://publikationen.sozioogie.de/index.php/kongressband\\_2022/article/view/1669/1930](https://publikationen.sozioogie.de/index.php/kongressband_2022/article/view/1669/1930) [31.1.2024].
- Küpper, Patrick (2016), »Abgrenzung und Typisierung ländlicher Räume«, *Thünen Working Paper* 68, Thünen Institut für ländliche Räume, Braunschweig.
- Küpper, Patrick/Peters, Jan C. (2019), »Entwicklung regionaler Disparitäten hinsichtlich Wirtschaftskraft, sozialer Lage sowie Daseinsvorsorge und Infrastruktur in Deutschland und seinen ländlichen Räumen«, *Thünen Report* 66, Thünen Institut für ländliche Räume, Braunschweig.
- Marx, Karl (2014 [1872]), *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie, Erster Band, Buch I: Der Produktionsprozess des Kapitals*, Hamburg.
- Minssen, Heiner (2013), »Herrschaft«, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Berlin, S. 251–256.
- Neuberger, Oswald (1998), Strategische Kooperation (Mikropolitik), in: Spieß, Erika (Hg.), *Formen der Kooperation*. Göttingen, S. 37–52.
- Pohlmann, Markus (1996), Antagonistische Kooperationen und distributive Macht: Anmerkungen zur Produktion in Netzwerken, *Soziale Welt*, Jg. 47, H. 1, S. 44–67.
- Popitz, Heinrich/Bahrdt, Hans Paul/Jüres, Ernst August/Kesting, Hanno (1964), *Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*, Tübingen.
- Quali Panel (2024), FGZ-Projekt »Qualitatives Panel: Milieuspezifische Praktiken der Gefährdung und Wahrung gesellschaftlichen Zusammenhalts« [https://fgz-risc.de/forschungstransfer/projekt Datenbank/details/GÖT\\_F\\_01](https://fgz-risc.de/forschungstransfer/projekt Datenbank/details/GÖT_F_01) [4.4.2024].
- Reinhold, Gerd (2000), *Soziologie-Lexikon*, München/Wien.
- Rosenthal, Gabriele (2001), »Biographische Methode«, in: Keupp, Heiner/Weber, Klaus (Hg.), *Psychologie. Ein Grundkurs*, Reinbek bei Hamburg, S. 266–275.
- (2015), *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung*, 5., überarbeitete und ergänzte Aufl., Weinheim.

- Rüb, Stefan (2024), »Kollegialität, Solidarität und Loyalität. Konzeptionelle Überlegungen zum Zusammenhalt in der Arbeitswelt«, in: Vogel, Berthold/Wolf, Harald (Hg.), *Arbeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt*, Frankfurt a. M./New York, S. 27–48.
- Spieß, Erika (1996), *Kooperatives Handeln in Organisationen: Theoriestränge und empirische Studien*, München.
- Spieß, Erika/Nerdinger, Friedemann W. (1998), »Kooperation in Organisationen – Zur Einführung in den Sonderband«, in: dies. (Hg.), *Kooperation in Unternehmen*, München, S. 7–11.
- Stegbauer, Christian (2011), *Reziprozität. Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit*, Wiesbaden.
- Witzel, Andreas/Reiter, Herwig (2012), *The Problem-Centred Interview*, London.
- Wolf, Harald (2018), »Auf der Suche nach der fragmentierten Arbeit. Über produktive Irritationen im SekundäranalySELabor«, *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 11, H. 1, S. 76–90.



# Streit verbindet, aber nicht immer! Zur Dynamik von Transformationskonflikten<sup>1</sup>

*Klaus Dörre, Steffen Liebig, Kim Lucht und Johanna Sittel*

## Abstract

Ökologische Großgefahren wie der Klimawandel betreffen alle Menschen, aber sie machen nicht alle gleich, lautet die zentrale These des Beitrags. Anhand soziologischer Tiefenbohrungen in der Autoindustrie wird gezeigt, wie sich das eigentumsbasierte Konfliktpotenzial sozial-ökologischer Transformation innerhalb wie außerhalb der betrieblichen Arenen entlädt. Gegen die Klassenvergessenheit ökologischer Aufklärung gerichtet, wird die vergesellschaftende Kraft konfliktären Wandels hervorgehoben. Es gilt: Streit um Eigentum verbindet, doch nicht immer und nicht alle in gleicher Weise.

*Keywords: Eigentum; Transformationskonflikte; Klassen; Naturverhältnisse; Autoindustrie; Arbeiter:innen*

---

<sup>1</sup> Um einer gendersensiblen Sprache gerecht zu werden, verwenden wir im Text sowohl die männliche als auch die weibliche Form. Für kritische Hinweise zum Manuskript schulden wir Harald Wolf besonderen Dank. Wichtige Anregungen kamen zudem von Sophia Bader, Nora Räthzel, Benjamin Seyd und Markus Wissen, bei denen wir uns ebenfalls bedanken.

Die Sorge um den gesellschaftlichen Zusammenhalt ist in aller Munde – von rechts außen bis weit links. Häufig verstellt sie jedoch den Blick für eine basale soziologische Erkenntnis: »Streit verbindet!«, hatte schon Georg Simmel argumentiert (Simmel 1908: 247–336). Der Streit sei eine »Vergesellschaftungsform« (ebd.: 247), »Abhülfsbewegung gegen den auseinanderführenden Dualismus, und ein Weg, um zu irgend einer Art von Einheit« zu gelangen (ebd.). Geht diese Erkenntnis verloren, geschieht, was gegenwärtig am Beispiel des ökologischen Gesellschaftskonflikts und der Bekämpfung des Klimawandels zu beobachten ist. Wir befinden uns geradewegs auf dem Weg in die »Klimahölle«, hatte UN-Generalsekretär Antonio Guterres (2022) die Lage anlässlich der Weltklimakonferenz COP-27 treffend auf den Punkt gebracht. Würden alle Maßnahmen, die für eine Eindämmung des Klimawandels bereits vereinbart sind, tatsächlich realisiert, wäre das Ergebnis bestenfalls eine Erderhitzung von etwa 2,8 Grad. Bei einem 2,7-Grad-Szenario könnte bis zu einem Drittel der Weltbevölkerung seine historischen Klimanischen verlieren – mit besonders katastrophalen Folgen für Staaten wie Sudan, Niger, Burkina Faso oder Mali, die schon jetzt unter extremer Hitze leiden (Lenton u. a. 2023). Doch selbst in den frühindustrialisierten Ländern sind die Folgen längst zu spüren; allein die USA verzeichnen sechs Millionen Klimaflüchtlinge. Besonders hart getroffen sind die sozial verwundbarsten Bevölkerungsgruppen (Bittle 2023).

Nun wissen im Grunde alle um die Problematik. Warum geschieht dennoch viel zu wenig, um das Ruder endlich herumzureißen? Ein Grundfehler ökologischer Aufklärung wurzelt in der Annahme, bloßes Wissen um ökologische Großgefahren genüge, um Gesellschaften zu Einsicht und Umkehr zu bewegen. Soziologische Expertise hat zu solch harmonistischen Fehldiagnosen durchaus beigetragen. »Not ist hierarchisch, Smog ist demokratisch«, hatte Ulrich Beck einst in seiner paradigmatischen »Risikogesellschaft« diagnostiziert (Beck 1986: 48). Die damit verbundene Erwartung, die Logik klassenspezifischer Verteilungskämpfe werde in reichen Gesellschaften mehr und mehr von der »Allbetroffenheit« durch globale ökologische Großgefahren überlagert (ebd.: 27), hat sich so nicht bewahrheitet. Stattdessen ist die »Frage, wie groß der Einzelne die Gefahr durch die Klimakrise einschätzt«, zu einer »zentralen ideologischen Trennlinie dieser Gesellschaft geworden« (Riehl 2023).

Zwar betreffen ökologische Großgefahren wie die des Klimawandels tatsächlich alle, aber, so unsere These, eben nicht in gleicher Weise und sie machen auch nicht alle gleich. Im Gegenteil: In Gesellschaften, in denen der »demokratische Klassenkampf« (Korpi 1983) öffentlich marginalisiert wird, löst das Widerständigkeits aus, die als gewaltiger Bremsklotz für ökologische Nachhaltigkeit wirken können. Zur Begründung dieser These beschäftigen wir uns nachfolgend mit einer besonderen Form des Streits, mit Transformationskonflikten in der Arbeits-

welt. Zunächst gilt es, ein konzeptuelles und methodologisches Gerüst für die empirische Analyse solcher Auseinandersetzungen zu entwickeln. Es folgen Tiefenbohrungen in Unternehmen der Autoindustrie, die exemplarisch zeigen, wie Transformationskonflikte die soziale Kohäsion beeinflussen. Im Ergebnis zeigt sich: Arbeitskonflikte, die nach demokratischen Regeln ausgetragen werden, verbinden die Konfliktparteien. Jenseits von Betrieb und Unternehmen können dennoch neue politische Spannungen entstehen.

## 1. Heuristischer Rahmen: Achsen von Transformationskonflikten

Um Transformationskonflikte in der Arbeitswelt zu modellieren, betrachten wir hauptsächlich zwei Konfliktachsen – die Klassenachse und die Achse des ökologischen Gesellschaftskonflikts. Beide sind im Konzept der ökonomisch-ökologischen Zangenkrise verbunden. Zangenkrise besagt, dass das wichtigste Mittel zur Pazifizierung sozialer Konflikte in wohlfahrtsstaatlich regulierten Kapitalismen – die Generierung von Wirtschaftswachstum – unter Status-quo-Bedingungen ökologisch wie sozial zunehmend destruktiv und deshalb gesellschaftszerstörend wirkt. Mit dem Status quo sind in diesem Zusammenhang hoher Emissionsausstoß, ressourcenintensive Produktions- und Lebensweisen sowie ein beständig steigender Energieverbrauch auf fossiler Grundlage gemeint. Moderne kapitalistische Gesellschaften bewegen sich demnach zwischen Scylla und Charybdis. Bleibt das Wirtschaftswachstum aus, steigt die soziale Not; zieht das Wachstum an, eskalieren ökologische Großgefahren, allen voran der Klimawandel. Diese epochale Konstellation erzeugt den Problemrohstoff, der Transformationskonflikte antreibt (Dörre 2019).

### 1.1 Die Klassenachse der Transformation

Was Ulrich Beck und mit ihm die ökologische Aufklärung in ihren Hauptströmungen häufig verkennen: Auch bei vergleichsweise reichen, sicheren Staaten wie der Bundesrepublik handelt es sich noch immer um Klassengesellschaften. Klassen »sind aus bestimmten Strukturbedingungen hervorgegangene Interessengruppierungen, die als solche in soziale Konflikte eingreifen und zum Wandel sozialer Strukturen beitragen« (Dahrendorf 1957: VIII f.). Bis heute führen sie einen Kampf um das gesellschaftlich erzeugte Mehrprodukt, der aufgrund von Inflation, realen oder antizipierten Wohlfahrtsverlusten gegenwärtig wieder Fahrt aufnimmt. Klassentheorien interpretieren Verteilungskämpfe allerdings in be-

sonderer Weise. Sie operieren mit Kausalitätsvermutungen, die das »Glück der Starken« mit »der Not der Schwachen« verbinden (Boltanski/Chiapello 2003: 398).

Im Anschluss an Erik Olin Wright lassen sich drei Gruppen klassenkonstitutiver sozialer Mechanismen unterscheiden (Wright 2015: 12). Auf der Mikroebene individueller Lebensführung erwerben Personen klassenrelevante Eigenschaften; Distinktion wirkt als ein Kausalmechanismus, der Klassenindividuen zueinander in Beziehung setzt. Hier wären Ansätze zu verorten, die mit der Kapital- und Klassentheorie Pierre Bourdieus operieren. Auf der Mesoebene sind Positionen und Chancen innerhalb von Marktbeziehungen zu analysieren, die durch soziale Schließung, positive oder negative Privilegierung aufeinander bezogen werden. Dies ist die Ebene weberianischer Kausalitätsvermutungen. Makrosozial geht es um Positionierungen innerhalb von Herrschafts- und Ausbeutungsverhältnissen sowie die mit ihnen verbundenen Auseinandersetzungen vor allem innerhalb der Produktion (ebd.:13). Das ist die Ebene marxianischer (»marxian« anstelle von »marxist«) Theorie. Beherrschung (*domination*) thematisiert die Fähigkeit, die Aktivitäten anderer zu kontrollieren. Ausbeutung (*exploitation*) beinhaltet die Generierung ökonomischer Vorteile aus der Arbeitstätigkeit derjenigen, die beherrscht werden. Jede Ausbeutung impliziert daher eine Art von Beherrschung, aber nicht jede Beherrschung bringt Ausbeutung mit sich (ebd.: 9). Im Unterschied zu früheren Arbeiten konzipiert Wright in seinem Spätwerk eine integrative, paradigmenergreifende Klassentheorie.<sup>2</sup> Jedem Cluster von Kausalmechanismen werden Schlüsselprozesse zugeordnet, die in dynamischen Mikro-Makro-Beziehungen aufeinander einwirken. Innerhalb von Klassenbeziehungen wirken alle genannten Schlüsselprozesse; wie genau, kann nur empirisch geklärt werden.

Für Wright ist die makrosoziale Ebene noch immer die entscheidende. Ausbeutung wird allerdings ohne Berücksichtigung der marxischen Arbeitstheorie konzipiert. Von Ausbeutung kann demnach gesprochen werden, sofern drei Kriterien erfüllt sind (ebd.: 84): (a) Das materielle Wohl der Ausbeuter hängt kausal von der Verringerung des materiellen Wohls der Ausgebeuteten ab (*inverse interdependent welfare principle*); (b) das Wohl von Ausbeutern und Ausgebeuteten beruht auf dem Ausschluss der Ausgebeuteten von produktiven Ressourcen (*exclusion principle*); (c) dieser Ausschluss verhilft Ausbeutern zu einem materiellen Vorteil, weil er ihnen ermöglicht, sich die Arbeitsleistung der Ausgebeuteten anzueignen (*appropriation principle*). Der Kampf um Ausbeutung und Beherrschung wird von Wright spieltheoretisch und in Abhängigkeit vom Einsatz spezifischer Machtressourcen (ebd.: 186 ff.) gedeutet.

---

<sup>2</sup> »One can be a Weberian for the study of class mobility, a Bourdieusian for the study of class determinants of lifestyles, and a Marxian for the critique of capitalism.« (Wright 2015: IX)

Wrights klassentheoretische Überlegungen sind für uns anregend; wir folgen ihnen in ihren synthetisierenden, eigentumsbasierten und konfliktlogischen Implikationen. Mit Blick auf Transformationskonflikte müssen wir Wrights theoretisches Grundverständnis allerdings erheblich modifizieren und erweitern. Ausschlaggebend für die Dynamik von Transformationskonflikten ist eigentumsbasierte Entscheidungsmacht auch über die stoffliche Beschaffenheit von Produkten und Produktionsverfahren. Zur Begründung dieser Auffassung haben wir in einem ersten Schritt ein eigenes Klassenmodell (Dörre 2020) entwickelt. Klassen beruhen auf Klassifikationen, und Klasseneinteilung erfolgt anhand theoretisch begründeter Kriterien. Dabei kommt es zunächst nicht darauf an, Klassenzugehörigkeiten und deren Habitualisierungen in Längsschnittuntersuchungen zu belegen. Vielmehr geht es um eine Heuristik, die es ermöglichen soll, Annahmen zu klassenspezifischen Einflüssen auf Konfliktdynamiken zu prüfen.<sup>3</sup>

Anhand der Kriterien »Verfügung über Produktionsmittel«, der in Wirtschaftsorganisationen ausgeübten oder staatlich gewährten »Kontrollmacht über Personen« sowie dem angeeigneten »Sozialeigentum« von Lohnabhängigen, das als Gegenbegriff zum kapitalistischen Besitz fungiert,<sup>4</sup> differenziert unser Modell sechs Erwerbsklassen, von denen vier – Selbstständige und Lohnabhängige Mittelklasse (SMK, LMK); Neue und Konventionelle Arbeitsklasse (NAK, KAK) – je eigene Exklusionsbereiche hervorbringen. Auf der Grundlage eines Datensatzes (n = 19.381) des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)

---

3 Dass dies zunächst auf der Basis von Ein-Punkt-Untersuchungen erfolgt, ist durchaus üblich; siehe beispielsweise den British-Class-Survey, der zunächst auf einer ersten Welle von Zuordnungen zu einem interaktiven Klassenmodell beruhte (Savage 2015: 409–413). Unser Klassenmodell ist work in progress; wir prüfen es mit einem zweiten Datensatz, der auf einer eigenen Bevölkerungsbefragung aus dem Frühjahr 2022 beruht (n = 1.118). Die dazu nötigen Auswertungsschritte sind noch nicht abgeschlossen und werden im vorliegenden Text ausgespart. An den umfangreichen Berechnungen zum Klassenmodell sind Oskar Butting und Nora Fülöp beteiligt.

4 Sozialeigentum ist eine Eigentumsform, die Lohnabhängigen in Gestalt von beruflichen Fähigkeiten (Qualifikationen), sozialen Rechten, tariflicher Normen und Mitbestimmungsmöglichkeiten etwas ermöglicht, was zuvor ausschließlich an privaten Besitz gekoppelt war – die Chance zu einer längerfristigen Lebensplanung (Dörre 2023a).

und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (BAuA)<sup>5</sup> lassen sich die Relationen von Erwerbsklassen berechnen.

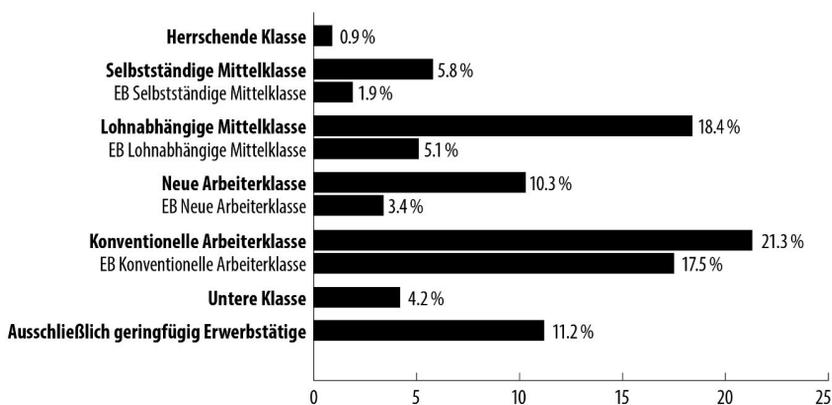


Abbildung 1: Verteilung der Klassen in BIBB/BAuA (n = 19.381); Erwerbsbevölkerung ab 15 bis 64 Jahre

Quelle: BIBB/BAuA 2018

Da der Datensatz, den wir für eine Sekundäranalyse genutzt haben, ursprünglich nicht auf unser Klassenmodell ausgerichtet war, mussten wir bei den Zuordnungskriterien zu den Erwerbsklassen Kompromisse eingehen. Unterschiede zu früheren Modellierungen (Dörre 2023b) resultieren aus veränderten Zuordnungskriterien (zu den Kriterien siehe Anhang). Zudem sind die Nicht-Erwerbstätigen unberücksichtigt geblieben; stattdessen haben wir ausschließlich geringfügig Beschäftigte mit weniger als zehn Wochenstunden hinzugerechnet. Unser Klassenmodell veranschaulicht die ungleiche Verteilung von eigentumsbasierter Entscheidungsmacht, die Transformationskonflikte prägt (Abbildung 1).

So werden strategische Entscheidungen über die Geschäftsmodelle von größeren Unternehmen ausschließlich von Angehörigen der Herrschenden Klasse

<sup>5</sup> Bei der BIBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung handelt es sich um eine repräsentative telefonische Befragung, welche vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) durchgeführt wird. Dabei werden insgesamt etwa 20.000 Personen befragt, die mindestens 15 Jahre alt sind und einer Arbeit mit einer regelmäßigen Arbeitszeit von mindestens zehn Wochenstunden nachgehen. Themen dieser Befragung sind unter anderem die Beschäftigungssituation, Fragen zum Arbeitsplatz, der beruflichen Qualifikation und den gesundheitlichen Auswirkungen der Erwerbstätigkeit (BIBB/BAuA 2018). Um die Untere Klasse modellieren zu können, haben wir dem ursprünglichen Datensatz die »armen Arbeitslosen« hinzugerechnet. Gleiches gilt für die ausschließlich geringfügig Beschäftigten mit weniger als zehn Wochenarbeitsstunden.

(HK) und damit von einer winzigen gesellschaftlichen Minderheit verantwortet (0,9 Prozent). Die beiden Mittelklassen (24,2 Prozent ohne Exklusionsbereiche) sind von strategisch weitreichenden Entscheidungen ausgeschlossen. Mit kapitalistischem Kleinbesitz oder bürokratischer Kontrollmacht über weniger als 250 Personen, die in Unternehmen bzw. in staatlichen Behörden ausgeübt wird, verfügen sie aber über Mittel, um ihre Interpretationen von Wachstum und Nachhaltigkeit in hierarchischen Entscheidungsstrukturen durchzusetzen. Die Neue Arbeiterklasse (13,7 Prozent einschließlich Exklusionsbereich) verfügt weder über Produktionsmittel noch über Kontrollmacht; akademische Bildung und berufliche Fähigkeiten verhelfen dieser Großgruppe jedoch zu Spezialkenntnissen und Positionen, von denen aus sie Einfluss auf Produktions- und Verwaltungsabläufe nehmen kann. Personen ohne Spezialkenntnisse, die zur Konventionellen Arbeiterklasse zählen, haben diese Möglichkeit nicht. Mit ihren vorwiegend mittleren Bildungsabschlüssen und dazu passenden beruflichen Fähigkeiten können sie bestenfalls Teilbereiche von Arbeitsprozessen beeinflussen. Die Konventionelle Arbeiterklasse mit ihren manuellen, standardisierten, routinehaften Tätigkeiten stellt noch immer die relative Mehrheit der Erwerbstätigen (38,8 Prozent). Auffällig ist der im Verhältnis zur Grundklasse (21,3 Prozent) exorbitant große Exklusionsbereich, der sich durch ein jeweils unterdurchschnittliches Sozialeigentum auszeichnet (17,5 Prozent). Die Übergänge zur Unteren Klasse, die wir anhand des Kriteriums »arme Arbeitslose« hinzugerechnet haben, sind dementsprechend fließend. Ausschließlich geringfügig Beschäftigte, die dem Datensatz ebenfalls hinzugefügt wurden, bilden wegen ihrer sozialen Heterogenität keine Erwerbsklasse. Da ihre Erwerbstätigkeit weder existenzsichernd noch sozial geschützt ist, befindet sich diese Gruppe jedoch im Modell am unteren Ende der Hierarchie.

Insgesamt umfasst der klassenüberspannende Exklusionssektor weit mehr als ein Viertel der Erwerbspersonen (27,9 Prozent ohne geringfügig Beschäftigte und Untere Klasse). Da nicht alle atypischen Beschäftigungsverhältnisse prekär sind, ist er in der Relation zu den Grundklassen, die soziale Standards setzen, etwas zu groß dimensioniert. Dennoch zeigt sich, dass unsichere, verwundbare Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse auch in der Bundesrepublik zu einer »normalen Organisationsform« (Castel 2011: 136) des sozialen Lebens geworden sind. Das Prekariat ist aber keine soziale Klasse, wie Mike Savage annimmt (Savage 2015: 174), sondern allenfalls Ausprägung eines sozial heterogenen Sektors mit verschiedenen Formen klassenspezifischer Prekarität (Wright 2015: 158–173).

Der gesamte Exklusionssektor stellt gegenüber den Grundklassen ein »Außen« dar, das sich durch eine strukturell unterdurchschnittliche Ausstattung mit Sozialeigentum auszeichnet. Das soziale »Außen« beruht auf einem ungleichen Tausch, der Überausbeutung ermöglicht (Dörre 2021a). Von Überausbeutung

kann gesprochen werden, sofern symbolisch-kulturelle oder staatlich-politisch legitimierte Disziplinierungsmechanismen eingesetzt werden, um Innen-Außen-Differenzen mit dem Ziel zu konservieren, den Preis der Arbeitskraft oder den Lebensstandard sozialer Gruppen etwa mittels rassistischer oder sexistischer Abwertung deutlich unter das allgemeine, innerhalb der Grundklassen durchschnittlich gewährleistete, gegebenenfalls wohlfahrtsstaatlich abgesicherte und daher »normale« Lohn- und Reproduktionsniveau zu drücken, oder auch, um Reproduktionstätigkeiten als unbezahlte Gratisressource nutzen zu können (Dörre 2017). Die den Exklusionsbereichen Zugehörigen sind deshalb in gewisser Weise *denizens*, von wichtigen sozialen und demokratischen Rechten ausgeschlossene Halbbürgerinnen (Standing 2014). Das beeinflusst ihre Positionierung in Transformationskonflikten, denn soziale Verwundbarkeit, wie sie in atypischer und prekärer Beschäftigung immer gegeben ist, beeinträchtigt die Ausbildung eines in die Zukunft gerichteten Bewusstseins und schwächt, so ist zu vermuten, die lebenspraktische Relevanz ökologischer Nachhaltigkeitsziele.

## 1.2 Die Achse des ökologischen Gesellschaftskonflikts

Wie lassen sich diese Überlegungen auf den ökologischen Gesellschaftskonflikt und die Auseinandersetzungen um den anthropogenen Klimawandel beziehen? Eine Studie von Lucas Chancel macht deutlich, dass der individuelle Klimafußabdruck mit der jeweiligen Klassenposition variiert. So sind die klimaschädlichen Emissionen in Europa und Nordamerika zwischen 1990 und 2019 um mehr als ein Viertel zurückgegangen, während sie in den (semi-)peripheren Ländern im gleichen Ausmaß zugenommen haben. Die untere Hälfte der Einkommensgruppen – unter ihnen viele Angehörige der Konventionellen Arbeiterklasse – hat in Europa und Nordamerika Werte erreicht, die sich denen der Pariser Klimaziele für 2030 mit einer jährlichen Pro-Kopf-Emissionslast von etwa zehn Tonnen in den USA und ungefähr fünf Tonnen in europäischen Ländern zumindest annähern oder diese gar erreichen. Die wohlhabendsten ein Prozent emittierten 2019 hingegen 26 Prozent mehr als vor dreißig Jahren, die reichsten 0,01 Prozent legten gar um 80 Prozent zu. Hauptursache für die steigende Emissionslast sind die Investitionen, nicht der individuelle Konsum. 2019 resultierten über 70 Prozent der Emissionen der reichsten ein Prozent aus Investitionen. Parallel zum Anstieg der Ungleichheit und zur Konzentration der Vermögen hat der Anteil der Investitionen am Pro-Kopf-Fußabdruck der kapitalistischen Eliten seit den 1990er Jahren beständig zugenommen (alle Daten in Chancel 2022: 931–938).

Chancels Studie offenbart einen Enteignungsmechanismus, der sich analog zu Erik Olin Wrights spieltheoretischem Ausbeutungskonzept (Wright 2015: 84)

beschreiben lässt. Für Konflikte um den Klimawandel gelten drei Prinzipien: (a) Das umgekehrt interdependente Wohlfahrtsprinzip: Der auf fossiler Basis angelegte Wohlstand herrschender Klassen mit großem Klimafußabdruck verhält sich umgekehrt interdependent zum Wohlstand beherrschter Klassen, die eine geringe Emissionslast verursachen. (b) Das Ausschlussprinzip: Die umgekehrte Interdependenz beruht darauf, dass beherrschte Klassen von Entscheidungen über Investitionen und Innovationen ausgeschlossen sind. (c) Das Aneignungsprinzip: Der Ausschluss verschafft Klassen mit großer Entscheidungsmacht einen materiellen Vorteil, weil er ihnen ermöglicht, sich die Gratisgaben »billige Naturen« auf Kosten beherrschter Klassen anzueignen. Zugespitzt formuliert läuft dieser Aneignungsmechanismus darauf hinaus, dass winzige Minderheiten Entscheidungen treffen, die das Überleben all derer beeinträchtigt, die zum Klimawandel am wenigsten beitragen und die unter den Folgen der Erderhitzung in der Regel am stärksten zu leiden haben.

Es wäre dennoch grob fahrlässig, wollte man annehmen, Lohnabhängige, die auf soziale Gerechtigkeit pochen, seien zumindest potentielle Vorreiter ökologischer Nachhaltigkeit (so Huber 2022). Die Sorge um Arbeitsplätze, sozialen Status, die Zukunft der Kinder und der Heimatregion kann das Gegenteil bewirken. Das hängt vor allem mit der eigensinnigen Dynamik zusammen, die der ökologische Gesellschaftskonflikt entfaltet. Diese Dynamik darf nicht auf Klassenkampf reduziert werden, und sie ist auch nicht mit Klassenkonflikten identisch. Wie Jason Moore begründet, erzeugen die Auseinandersetzungen um die Aneignung »billiger Naturen« eigene Konfliktkategorien. Das auch, weil die aneignenden Gruppen Techniken anwenden, mit deren Hilfe sie sich »die Fähigkeit besagter Naturen zunutze« machen, »unentgeltlich zu arbeiten« (Moore 2020: 114). Die Arbeit der Natur ist etwas anderes als Lohnarbeit. Ihr nähert man sich, wenn Arbeit über die Erwerbstätigkeit hinaus als »lebensspendender Prozess« (Foster u. a. 2011: 381) mit besonderen Quellen metabolischer Macht<sup>6</sup> begriffen wird. Entscheidend ist, dass die ökologische Konfliktachse auch innerhalb sozialer Klassen spaltet. Sie trennt die Gewinner sozial-ökologischer Transformation von den Verlierern. Für Konflikte auf der Naturachse gilt deshalb, dass sie eigen-dynamisch verlaufen, aber mehr oder minder große Überlappungen mit der Kapital-Arbeit-Achse aufweisen. Markzentrierte Klimapolitiken sind ein markantes Beispiel, denn die wichtigsten klimapolitischen Instrumente (wie z. B. Kohlenstoffsteuern) haben wenig dazu beigetragen, die enormen Ungleichheiten bei den Kohlenstoff-Fußabdrücken zu beseitigen; in einigen Ländern möglicherwei-

---

<sup>6</sup> Metabolische Macht geht aus der Stellung von Interessengruppen im Lebensnetz hervor und gründet sich unter anderem auf die besondere Positionierung von Interessengruppen in Naturverhältnissen.

se verschärfend gewirkt (Chancel 2022). Klimapolitiken, die soziale Nachhaltigkeit missachten, sind daher hochgradig konfliktträchtig.

## 2. Transformationskonflikte – soziologische Tiefenbohrungen in der Arbeitswelt

Wie Transformationskonflikte verlaufen und sich auf die Gesellschaft auswirken, lässt sich nur empirisch klären. Nachfolgend konzentrieren wir uns auf Erhebungen bei Autoherstellern (VW Kassel-Baunatal, Opel Eisenach), die wir nach der von uns hinlänglich erprobten Methodik soziologischer Tiefenbohrungen durchgeführt haben (exemplarisch: Dörre u. a. 2018: 59–62).<sup>7</sup> Befragt wurden von Frühjahr 2021 bis in die Sommermonate 2023 Personen aller Hierarchieebenen der untersuchten Werke (n = 113). Das Spektrum reicht von den Werksleitungen bis hin zu Arbeiterinnen am Hallenboden, darunter auch Leiharbeitskräfte. Als Erhebungsinstrument dienten problemzentrierte Interviews und Expertenbefragungen, deren Leitfäden auf betriebliche Statusgruppen zugeschnitten waren (Kaufmann 1999; Witzel 2000). Alle Interviews sind protokolliert, im Falle von Schlüsselpersonen vollständig transkribiert. Nach erfolgter Codierung haben wir sie inhaltsanalytisch ausgewertet (Kelle/Kluge 2010: 43 f.).

Jede befragte Person kann einer Position im Klassenmodell zugeordnet werden. Die Klassen dienen als »Zellen«, die wir mittels eines *theoretical sampling* (Glaser/Strauss 1998: 51 ff.) besetzt haben. Die untersuchten Werke bilden Erwerbsklassen im Miniaturformat ab. In einem Großbetrieb wie VW Kassel-Baunatal zählen Werksleitung und Abteilungsleiter (Kontrollmacht über mehr als 1.000 Beschäftigte) zur herrschenden Klasse, mittlere Führungskräfte einschließlich der Meister zur Lohnabhängigen Mittelklasse, Ingenieure und Angestellte in Stäben und Planungsbüros zur Neuen Arbeiterklasse. Auf die Arbeiterinnen und Arbeiter, die der Konventionellen Arbeiterklasse zuzuordnen sind, richten wir nachfolgend unser besonderes Augenmerk. Die Exklusionsbereiche sind in den Werken hauptsächlich über Leiharbeit präsent. Die Untere Klasse kommt in Betrieben definitionsgemäß nicht vor; auch die Selbstständige Mittelklasse ist nur im

---

<sup>7</sup> Die Erhebungen erfolgten im Rahmen des DFG-Projekts »Eigentum, Ungleichheit und Klassenbildung in sozial-ökologischen Transformationskonflikten« des SFB 580. Die Forschungen bei Opel wurden vom BMBF-Projekt BEAT sowie von einer studentischen Lehrforschung unterstützt. Der qualitative Datensatz des noch laufenden SFB-Teilprojekts umfasst inzwischen weit mehr als 300 Befragte. Untersucht wurden Transformationskonflikte im Braunkohlerevier der Lausitz, beim Logistikkonzern Deutsche Post/DHL, im Öffentlichen Personennahverkehr, am Beispiel von Tafel-Nutzerinnen im Bereich der Unteren Klasse sowie in der Auto- und Zulieferindustrie.

Werksumfeld und in den Zulieferketten vertreten. Freigestellte Betriebsräte haben wir, abhängig von Qualifikation und Direktionsbefugnissen beim Personal, entweder der Lohnabhängigen Mittelklasse oder der Neuen Arbeiterklasse zugeordnet. Bei Opel sind wir ähnlich vorgegangen. Da das Eisenacher Werk deutlich kleiner ist, beziehen sich Kontrollbefugnisse auf geringere Personenzahlen; individuelle Klassenzugehörigkeiten lassen sich dennoch in vergleichbarer Weise abbilden.

Gefragt haben wir die Interviewpartnerinnen zumeist in Einzel-, in geringer Zahl auch in Gruppengesprächen unter anderem nach ihren Bildungs- und Berufswegen, der aktuellen Arbeitssituation, dem Erleben sozial-ökologischer Transformation, den Einschätzungen zu betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften, der Haltung zu Klimawandel und Klimaprotesten sowie nach Gesellschaftsbildern einschließlich der Selbstverortung im sozialen Gefüge der Bunderepublik. Im Anschluss an die Interviews wurde den Befragten ein standardisierter Fragebogen vorgelegt, der neben soziodemografischen Daten zusätzlich Einstellungen zur Gesellschaft, zu sozialen Ungleichheiten und Transformationskonflikten erfasst. Nicht alle Personen haben diesen Fragebogen ausgefüllt, die Grundgesamtheiten von standardisierter Erhebung und qualitativem Datensatz weichen daher voneinander ab.

Für den Verlauf sozial-ökologischer Transformationskonflikte ist ausschlaggebend, wie Akteure mit strategischen Fähigkeiten verfügbare Machtquellen nutzen, um kollektive Ziele durchzusetzen. Zu Transformationskonflikten werden unterschwellige Interessengegensätze erst, sofern sie von »manifesten Interessengruppen« (Dahrendorf 1957: 165 ff.) geführt werden, die sich ihrer Anliegen bewusst sind. Stärker noch als Habitus und Mentalität (dazu: Tullius u. a. 2023), bestimmen – widersprüchliche – Interessen, die von Scharnierpersonen und strategischen Gruppen intentional konstruiert und definiert werden, die Konfliktdynamik. In Unternehmen mit intakten organisierten Arbeitsbeziehungen liegt es nahe, Transformationskonflikte im Rahmen der institutionalisierten Mitbestimmung zu bearbeiten. Geschäftsleitungen und Management repräsentieren in solchen Fällen die Kapitalmacht; Betriebsräte, Gewerkschaften und Belegschaften sind Repräsentationen von Lohnarbeitsmacht. Wie unsere »Tiefenbohrungen« zeigen, bleiben die Akteure organisierter Arbeitsbeziehungen aber niemals unter sich. Abgesehen vom Staat, der als regelsetzender und finanzielle Ressourcen verteilender Akteur stets zugegen ist, sehen sie sich mit zwei Gruppen von Vetospielern konfrontiert, die, selbst wenn sie in den betrieblichen Arenen nicht unmittelbar aktiv sind, das Transformationsspiel und seine Regeln beeinflussen.

Die erste Akteursgruppe repräsentiert metabolische Macht, die sowohl mit Kapitalmacht, als auch mit Lohnabhängigenmacht in Konflikt geraten kann. Über

die Medien oder oppositionelle Minderheiten in Belegschaft und Interessenvertretungen werden ihre Anliegen in die Betriebe, über Kinder und Jugendliche in die Familien der Werksangehörigen hineingetragen. Deshalb sind die Aktionen von Fridays for Future, der Letzten Generation oder von den Klimacamp-Aktiven des Wolfsburger Projekthauses Amsel 44 (vgl. Müßgens 2023) in den Belegschaften der Autohersteller präsent, obwohl die Proteste in der Regel außerhalb der Werkstore und Arbeitsstätten stattfinden. Die zweite Gruppe von Vetospielern relativiert oder leugnet den Klimawandel, verknüpft die Sehnsucht nach der alten Republik mit einem rebellischen Gestus, ersetzt das Deutungsmuster klassenspezifischer Interessengegensätze durch die Denkschablone ethnisierten Innen-Außen-Konflikte und polarisiert politisch, indem Klimabewegungen und grüne Formationen allgemein zu Hauptfeinden »normaler« Bürgerinnen erklärt werden. Einflussreichste Akteure sind die Organisationen der radikalen Rechten, allen voran die AfD.<sup>8</sup>

Entscheidend für den Verlauf von Konflikten ist, wie die Klassenachse und die ökologische Achse im Akteurshandeln aufeinander bezogen werden. In diesem Zusammenhang ist der Fall VW Kassel-Baunatal von herausgehobener Bedeutung. Wir haben das Werk bewusst ausgewählt, weil die Betriebsratsspitze durch offene Kritik am Geschäftsmodell der Autohersteller aufgefallen ist. Der damalige Betriebsratsvorsitzende erklärte in einem bemerkenswerten Interview:

»Das Problem ist das Geschäftsmodell der Branche, das dafür ausgelegt ist, jährlich 70 Millionen Autos in den Weltmarkt zu drücken. Was wir brauchen, sind weniger Autos, kleinere Autos, ein Ausbau des öffentlichen Nahverkehrs mit bedarfsgerechten Rufbus-Carsharing-Angeboten für den ländlichen Raum.« (Bätzold 2021)

Paraphrasiert haben wir dieses Zitat für die Interviews in allen Untersuchungsbereichen genutzt. Opel Eisenach dient als Kontrastfall zu VW Kassel, weil Vorgespräche mit dem Betriebsrat nahelegten, dass die AfD als Vetospieler indirekt erheblich größeren Einfluss auf Teile der Belegschaft ausüben kann als das in Baunatal der Fall ist.

### 3. Autohersteller in der Transformation

Die untersuchten Werke gehören zu einer Branche, die mit nahezu 775.000 Direktbeschäftigten, davon über 460.000 bei Endherstellern, noch immer ein Herzstück der deutschen Industrie bildet (Statistisches Bundesamt 2023). Da ab 2035

---

<sup>8</sup> Zum Machtressourcenansatz ausführlich: Schmalz/Dörre 2013; zur dessen Erweiterung um metabolische Macht: Dörre 2021b.

innerhalb der Europäischen Union (EU) nur noch emissionsfreie Neuwagen auf den Markt kommen sollen (Europäischer Rat 2022) und der gesamte Verkehrssektor zur Emissionsreduktion bisher nichts beigetragen hat, stehen Hersteller und Zulieferer unter erheblichem Veränderungsdruck. »Da bleibt kaum ein Stein auf dem anderen, weil es eben wirklich die Produktion betrifft« (Branchenexperte in: Dörre u. a. 2022: 315). Allein die Umstellung auf Elektrobatterie basierte Antriebe könnte die Branche bis zu 300.000 Arbeitsplätze kosten. In den untersuchten Werken ist von Arbeitsplatzabbau allerdings wenig zu spüren; in Baunatal wird die Belegschaft sogar aufgestockt. Dennoch hat die Transformation in beiden Werken längst begonnen. Nachfolgend skizzieren wir die regionale Bedeutung der beiden Hersteller, schildern Haltungen von Beschäftigten zu Transformation und E-Mobilität, beleuchten veränderte Arbeitsprozesse und analysieren das Konfliktpotenzial der Transformation.

### 3.1 Regionales Umfeld und Beschäftigung

Die Werke in Baunatal und Eisenach sind industrielle Leuchttürme mit strukturprägendem Einfluss auf das regionale Umfeld. Kassel-Land rangiert im Transformationsranking an fünfter Stelle der vom Strukturwandel besonders hart getroffenen Regionen (Kühling 2023). Auf die knapp 28.000 Einwohner Baunatals kommen über 16.000 Arbeitsplätze des VW-Komponentenwerks. Im Zuge der Antriebswende könnten, gemessen am Stand vom Dezember 2018, 5.000 bis 8.000 Arbeitsplätze verloren gehen, das »Werk als solches wird nicht sterben« (Betriebsrat, LMK). Verantwortlichen Kommunalpolitikern treibt diese Aussicht Sorgenfalten auf die Stirn, denn Arbeitsplatzabbau bei VW bedeutet unter anderem sinkende Steuereinnahmen. Gleichwertige Beschäftigungsalternativen sind, sieht man von der boomenden Kasseler Rüstungsindustrie ab, nicht in Sicht. In der expandierenden städtischen Dienstleistungsökonomie wird deutlich schlechter bezahlt; etwa die Hälfte der Arbeitsplätze kann als prekär klassifiziert werden (Lacher 2018).

Im gut einhundert Kilometer entfernten Eisenach sind die Zukunftsängste kaum geringer. Zwar hat der hochprofitable Stellantis-Konzern dem Opel-Werk mit seinen 1.200 Beschäftigten die Produktion eines vollelektrischen Fahrzeugs zugesagt, doch die Sorgen bleiben. Noch immer herrscht Einstellungsstopp. Nur Leiharbeitskräfte, die im Budget als Sachkosten verbucht werden, dürfen erstmals seit der Corona-Rezession wieder in den Betrieb. Ob Opel Eisenach die Herausforderungen der automobilen Transformation dauerhaft meistern kann, ist ungewiss. Als das Werk während der Corona-Krise für drei Monate stillgelegt

wurde, befürchteten Belegschaft und Betriebsrat die Schließung des Standorts. Trotz der Zusagen für Zukunftsinvestitionen ist die Unsicherheit geblieben.

Das ändert nichts daran, dass die Arbeitsplätze in beiden Werken heiß begehrt sind, denn bezahlt wird vergleichsweise gut. Auch die Arbeitsbedingungen sind trotz aller physischen und psychischen Belastungen zumeist besser als im regionalen Umfeld. 3.800 Euro brutto, die man bei Opel verdienen kann, bekommt man als Arbeiterin in Thüringen ausgesprochen selten. Im Werksvergleich der Endhersteller bildet das Eisenacher Werk bei der Bezahlung das Schlusslicht. Wer jedoch, wie zum Beispiel 44 Prozent der abhängig Arbeitenden im Thüringer Landkreis Sonneberg, von einem Zwölf-Euro-Mindestlohn profitiert (Pusch/Emmler 2022), hält die Opelaner in Eisenach dennoch für privilegiert. Selbst in der Eisenacher Stadtgesellschaft gelten die Opel-Beschäftigten als »Leute, die auf hohem Niveau jammern« (IGM-Sekretär, LMK).

Mit dem Baunataler Werk verhält es sich ähnlich. Dort wird bei kürzeren Arbeitszeiten deutlich besser bezahlt als in Eisenach. Montagearbeit ist nach der Eingruppierung im Regelfall Facharbeit. Entscheidend ist jedoch: Wer bei VW zur Stammebelegschaft zählt, hat trotz des absehbaren Stellenabbaus keinerlei Angst vor Arbeitsplatzverlust. Man ist sich sicher, im Werk oder im VW-Konzern Beschäftigungsalternativen zu finden und erlebt das tagtäglich vor Ort. Während im Bereich Abgasanlagen Beschäftigung abgebaut wird, entsteht beim E-Antrieb zusätzlicher Personalbedarf. Zum Sicherheitsempfinden tragen eine langfristige Beschäftigungs- und eine fünfzehnjährige Teilegarantie für produzierte Fahrzeuge bei, von der das Komponentenwerk profitiert. Dieser Grundhaltung wohnt allerdings etwas Zwiespältiges inne. Von außen betrachte man VW-Beschäftigte als Beamte, »obwohl du Arbeiter bist«. Das sei einerseits gut, führe aber auch dazu, dass viele Kollegen dazu neigten, sich keine Gedanken zu machen, weil scheinbar »alles geregelt« sei (BR, LMK). Das ist im Opel-Werk deutlich anders. Auf die Frage nach dem wichtigsten Zukunftsprojekt antwortet eine Vertrauensfrau: »Überleben!«:

»Das klingt total drastisch. Aber überleben heißt für uns nicht nur Standortsicherung und Beschäftigungssicherung, sondern auch, dass die Arbeitsbedingungen wieder so werden, dass die Kollegen nicht nach einer Woche sagen, ich brauche mindestens zwei Wochen, wo ich mich regenerieren kann. Wir sind eine alte Belegschaft. Von uns wird immer mehr abgefordert und abverlangt.« (Gewerkschafterin, NLK)

Ungeachtet aller Unterschiede gilt für beide Werke, dass die Stammebelegschaften, die sich mehrheitlich aus der Konventionellen Arbeiterklasse rekrutieren, etwas zu verlieren haben. Es ist nicht so sehr die Angst vor Arbeitslosigkeit, die die Befragten umtreibt, sondern der antizipierte Statusverlust, der mit dem Arbeitsplatzverlust einhergehen würde: »Ich habe Angst, dass ich den Standard, den

ich mir mit meiner Frau aufgebaut habe, so nicht halten kann!« (Opel-Arbeiter, KAK), lautet ein bezeichnendes Statement. Status meint indes weit mehr als gute Entlohnung. Es geht um die Würde von Arbeit, die körperlich wie psychisch stark belastet, und um die Möglichkeit, ein gutes Leben nach eigenen Vorstellungen zu führen – letztendlich also um die Verfügung über Sozialeigentum. In beiden untersuchten Werken ist die Erwerbstätigkeit von Arbeiterinnen und Arbeitern im Vergleich zum regionalen Umfeld noch vergleichsweise geschützt, das heißt durch Sozialeigentum wie Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Beschäftigungsgarantien und Mitbestimmungsmöglichkeiten gesichert.

Für langjährige Stammbeschäftigte sind die Kolleginnen zudem »wie Familie«. Man vertraut sich, teilt informelles Wissen über Produktionsabläufe und gewinnt darüber innerhalb enger Grenzen ein wenig Kontrolle über die Arbeits- und Leistungsbedingungen. Deshalb ist Transformation ein Begriff von Führungskräften und Interessenvertretungen. Für Beschäftigte am Hallenboden handelt es sich eher um ein Unwort. Vielen Opelanern steht der Begriff für die Deindustrialisierung der Wendezeit. In Baunatal erinnert er an Zeiten, in denen der damalige VW-Vorstand Bernhard die Komponentenfertigung für überflüssig erklärte und verkaufen wollte. In beiden Werken haben Arbeiter und Arbeiterinnen beruflich im Wesentlichen schon erreicht, was sie mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten erreichen können. Der Wandel geht vielen zu schnell. Weil die Transformation politisch vorgegeben ist und möglicherweise bedroht, was das eigene Leben angenehm macht, wird sie von Teilen der Belegschaften als Eingriff in individuelle Freiheiten betrachtet. Bevormundung durch Standards, die von oben gesetzt werden, kommt in der Facharbeiterwelt beider Werke nicht gut an. Dementsprechend widersprüchlich ist die Haltung der Belegschaften zur Antriebswende und zur E-Mobilität.

### 3.2 Managementsicht: Vorfahrt für grünes Wachstum

Für den Oberen Managementkreis in Kassel-Baunatal und, etwas weniger enthusiastisch, für die Werksleitung des Eisenacher Opelwerks sind die strategischen Grundentscheidungen gefallen. Transformation bedeutet aus Sicht der Führungskräfte neben der Digitalisierung Umstellung auf Elektrobatterie basierte Antriebe:

»Also ich sehe die Entwicklung der Branche, dass nur die überleben werden auf Dauer, die auch wirklich in Richtung der E-Mobilität sehr stark aktiv sind. Sicherlich kann man über Wasserstoff diskutieren, auch über E-Fuels. Aus meiner Sicht sind das Nischenprodukte, die man auch verfolgen muss, für spezielle Anwendungen mit Sicherheit.« (Führungskraft, HK)

Für beide Werke gilt allerdings, dass der Einfluss des lokalen Top-Managements auf strategische Unternehmensentscheidungen begrenzt ist. Das Baunataler Werk liefert weltweit Komponenten für sämtliche Marken des Konzerns. Es konkurriert dabei mit externen Anbietern. Strategische Entscheidungen werden überwiegend in der Wolfsburger Zentrale getroffen. Daraus resultiert eine begrenzte Interessenkongruenz zwischen Management, Betriebsrat und Belegschaft: »Das sind nicht die Klassenlinien, die da die Rolle spielen, sondern das Werk gegen die Zentrale« (ehemaliger Manager, LMK). Für das Opel-Werk gilt Ähnliches. Die Unternehmensstrategie wird räumlich weit entfernt im Stellantis-Konzern, im Stammwerk von Peugeot oder im Rüsselsheimer Opel-Werk festgelegt. Bei Führungskräften und im Betriebsrat herrscht zudem der Eindruck, man müsse mit dem Einstellungsstopp den Personalüberhang ausbaden, den es im Rüsselsheimer Stammwerk aus der Konzernperspektive gibt.

Beide untersuchten Werke werden nach sogenannten *Key Performance Indicators* (KPIs) gesteuert. Die Unternehmenszentralen geben Ziele vor, die dann zum Gegenstand unternehmenspolitischer Aushandlungen werden:

»Die Komponente wurde in Wolfsburg mal nach Operativem Ergebnis gesteuert. Da waren wir aber richtig gut, sodass sie gesagt haben, oh, wir machen doch wieder Fabrikkostensteuerung. Da dreht man wieder die Sicht. Aber wir machen das für uns. Und ich weiß genau, welche Produkte welches Ergebnis bringen.« (Führungskraft, HK)

Letztendlich sind Stückzahlen und Erträge die entscheidenden Steuerungsgrößen. Im Opel-Werk verhält es sich ähnlich, wobei auch von Führungskräften moniert wird, dass die Produktqualität unter dem neuen Eigentümer Peugeot/Stellantis gegenüber der Zeit bei General Motors deutlich ins Hintertreffen geraten ist.

In beiden Werken operiert das Management mit Produktivitätsvorgaben, die teilweise nicht zu realisieren sind. Es sei naiv zu glauben, »dass in jeder Fertigung jedes Jahr fünf Prozent Produktivität möglich sind«. Große Produktivitätssprünge könne man mit einem neuen Produkt in einer neuen Linie machen; nach zehn Jahren sei das ausgelutscht, »da holst du gar nichts mehr raus« (BR, LMK). Trotz oder wegen unerreichbarer Produktivitätsziele gelingt es den Werksleitungen, den ökonomischen Druck bis auf einzelne Beschäftigte herunter zu brechen. Beschäftigungssicherheit und gute Entlohnung im Tausch gegen ständig steigende Produktivität und Effizienz, lautet das Credo der Werksleitungen – mit weitreichenden Folgen für die Belegschaften.

»Das ist ja auch ein Teil von Gruppenarbeit am Ende, von Teamarbeit, dass die ökonomische Verantwortung bis auf den Hallenboden heruntergebrochen ist. Jeder Kollege ist für Millionen verantwortlich auf einmal, obwohl er gar nichts dafür kann. Und dieser Druck, der psychisch entsteht, ist enorm. Plus die Art und Weise des Arbeitens, die Intensität. Das ist ja nicht wie

früher, dass wir am Wochenende ein halbes Schwein gegrillt haben, das ist alles weg, da gibt es ja nichts mehr. Es gibt ja kaum noch Lücken, wo du tatsächlich im sozialen Miteinander was machen kannst. Wenn Pause ist, sitzen alle nur noch da und gucken, dass sie irgendwie durchkommen.« (Betriebsrat, LMK)

Bezeichnend ist, dass diese Problematik im Bewusstsein der Führungskräfte unterbelichtet bleibt. Ökologische Nachhaltigkeit wird vornehmlich als ökonomisches Effizienzproblem betrachtet. Im oberen Managementkreis von VW (OMK) setzt man vorbehaltlos auf grünes Wachstum. Gegenüber Konkurrenten wie Tesla räumen Führungskräfte »Rückstände bei der Digitalisierung« durchaus ein. Während ein Tesla mit einem Bordcomputer und passendem Betriebssystem fahre, beruhe das VW-System auf einer ungleich komplexeren PC-Steuerung mit zahlreichen Schnittstellen, was zu hoher Störanfälligkeit führe. Dennoch ist der Optimismus, letztendlich als einer von wenigen Plattformherstellern siegreich aus dem Verdrängungswettbewerb der Branche hervorzugehen, teilweise überbordend. Im Eisenacher Opel-Werk ist die Zuversicht unter Führungskräften weniger ausgeprägt, doch auch dort weiß man in der Belegschaft, dass die Produktion eines vollelektrischen Fahrzeugs den Erhalt des Werks für einige Zeit sicherstellt. Für Befragte, die wir der herrschenden Klasse zurechnen, sind die Würfel gefallen. Mit der Umstellung auf E-Antriebe soll die »Arbeit der Natur« in Gewinn für das Unternehmen verwandelt werden. Die Leitmärkte in China und den USA geben aus der Sicht des strategiefähigen Managements das Tempo des für unausweichlich gehaltenen Wandels vor.

### 3.3 Beschäftigtensicht: Skepsis gegenüber E-Mobilität

Die Managementsicht von grünem Wachstum und Klimaverträglichkeit dominiert in beiden Werken; hegemonial im Sinne von Ideen, die Belegschaften inhaltlich überzeugen, ist sie nicht. Je näher man dem Hallenboden kommt, desto stärker wird die Kritik am elektrifizierten PKW-Verkehr. Teilweise speist sich die Kritik der Arbeiterinnen an der E-Mobilität aus einem Glauben an moderne Technik und der Hoffnung, mit E-Fuels und grünem Wasserstoff könne der individuelle PKW-Verkehr zukunftsfähig gemacht werden. Viele Kritikpunkte sind aber auch bei Klimaprotesten zu hören. Moniert werden Überausbeutung und Naturzerstörungen bei der Beschaffung von Lithium, Nickel und Kobalt. Wachsende Strombedarfe, die derzeit aus Kohle und Erdgas, also fossil, erzeugt werden, sind ebenso Thema wie die hohen Preise für aktuell produzierte E-PKW. Im Opel-Werk wird diese Kritik besonders vehement vorgetragen:

»Damals wurden bestimmte Glühbirnen verboten, weil zu viel Strom verbraucht worden ist. Und jetzt auf einmal haben wir so viel Strom, dass wir dann Autos alle volltanken können. Und um die Ressourcen, was die Batterien angeht, braucht man ja eigentlich gar nicht zu diskutieren. Also die Umweltschädigung durch E-Mobilität ist viel, viel schlimmer.« (Leiharbeiter Opel, KAK)

Es sei richtig, den Klimawandel zu bekämpfen – jedoch langsamer und mit größerer fachlicher Kompetenz. »Für mich ist der Verbrennungsmotor aktuell mit das Sauberste, was es gibt« (Opel-Arbeiter, Endmontage, KAK), lautet ein in der Belegschaft verbreitetes Urteil.

Während die Betriebsratsspitzen in Baunatal und weniger offensiv in Eisenach für nachhaltige Verkehrssysteme mit reduziertem Autoverkehr plädieren, ziehen viele Beschäftigte am Hallenboden aus der Kritik an der Elektrifizierung des PKW-Verkehrs einen anderen Schluss. Sie plädieren dafür, den Wandel langsamer und weniger radikal zu vollziehen. Im Baunataler Werk finden sich drei Grundhaltungen. Eine Minderheit ist für Produktkonversion offen und vermag sich die Herstellung von Produkten für eine nachhaltige Verkehrswende durchaus vorzustellen. Man setzt auf die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Das Fachwissen für neue Produkte sei grundsätzlich da, es gebe viele Hochqualifizierte, das könne man nutzen.

Vorherrschend sind unter den Beschäftigten jedoch Haltungen, die man mit Technikzentrierung und Beharrung bezeichnen kann. Im erstgenannten Fall setzt man darauf, die Dekarbonisierung mittels technischer Innovation bewerkstelligen zu können. Dahinter verbirgt sich die Hoffnung, das Auto in gewohnter Weise nutzen und den eigenen Lebensstil im Großen und Ganzen beibehalten zu können. Beharrung impliziert, das Transformationstempo zu verlangsamen, den Übergang zu E-Antrieben zeitlich hinauszuschieben und für eine Übergangszeit weiter auf konventionelle Antriebe wie etwa moderne Diesel-Motoren zu setzen. Die Kritik an teuren E-Fahrzeugen fällt auch deshalb heftig aus, weil beide Werke Arbeitskräfte aus ländlichen Regionen rekrutieren. Wer auf dem Land lebt, benötigt das Auto als Lebensmittel.

»Ich kann von Bad Langensalza nach Eisenach keine öffentlichen Verkehrsmittel nutzen. Wie soll ich das machen? Ich müsste mit dem Zug nach Gotha fahren. Von Gotha nach Eisenach. So. Und der Bus, der klappert die ganzen Dörfer ab. Ja, da bin ich hundert Jahre unterwegs.« (Opel-Arbeiter, KAK)

Wer aus einer mittelhessischen Gemeinde nach Baunatal pendelt, kann Ähnliches berichten. 70 bis 80 Prozent der Beschäftigten des Baunataler Werks wohnen auf dem Lande, ohne Auto »sind die verloren« (VW-Führungskraft, LMK). Angesichts dieser Problematik erscheinen die Politik der »grünen« Regierung, aber auch die Vorschläge aus der Klimabewegung schlicht lebensfremd.

»Ja. Es muss was gemacht werden, um das Klima zu schützen, gell? Das ist nicht ganz verkehrt. Aber die Klimaaktivisten sind viel zu radikal und viel zu beschränkt auf den Individualverkehr. Das wird immer wieder Gegendruck erzeugen gegen diese Klimaaktivisten. Und ich sage: Nicht umsonst gib'r überall die Aufkleber, die über dem Auspuff hängen: »Fuck you, Greta!«.« (Vertrauensmann Opel, KAK)

### 3.4 Produktionsarbeit: Jenseits des »dressierten Gorillas«

Die Vehemenz, mit der solche Sichtweisen vorgetragen werden, verweist indes auf eine tieferliegende Problematik, die mit widersprüchlichen Veränderungen von Industriearbeit zusammenhängt. Einerseits wird produzierende Arbeit nach wie vor in kleinste, sich ständig wiederholende Schritte zerlegt und ins Korsett enger Zeitvorgaben gepresst. Andererseits ist es selbst bei Montagetätigkeiten unmöglich, den Kopf völlig auszuschalten, um sich der Routine hinzugeben. Diese widersprüchliche Grundtendenz hat es, folgt man dem »stofflichen« Göttinger Ansatz, im Grunde schon immer gegeben. Der »doppelte Bezug« auf Erwerbsarbeit, wie er in der Tauschwert- und der Gebrauchswertperspektive angelegt ist, erklärt, weshalb die konkret-nützliche Dimension von Produktionsarbeit ihre identitätsbildende Kraft niemals vollständig einbüßt (Schumann u. a. 1982: 399–426). Im Baunataler Werk entfaltet sich dieser »doppelte Arbeitsbezug« in einer facettenreichen Arbeitsrealität. Trotz Automatisierung und dem Einsatz digitaler Technik ist harte, körperlich und psychisch stark belastende Arbeit im Werk keineswegs verschwunden. Beispielsweise agieren in der werksinternen Gießerei Metallfahrer, die flüssiges Aluminium in großen Tassen transportieren. Sie sind beständig zu höchster Konzentration gezwungen, denn neben der eigenen steht die Gesundheit von Kollegen auf dem Spiel. Diese »Ritter der Gießerei« seien nach Ende des Arbeitstages erschöpft; »da bleibt nicht mehr viel übrig für Privates« (Vertrauensmann, KAK).

Die Arbeitsrealität in Bereichen wie der Getriebemontage sieht anders aus. Die »Arbeit ist anspruchsvoller geworden« resümiert ein Meister mit jahrzehntelanger Betriebszugehörigkeit. Es gehe nicht mehr um die einzelne Maschine, Anlagenführer müssten die gesamte »Fertigung im Blick behalten«. Qualitätssicherung und Werkzeugwechsel voranzutreiben sei eine Hauptaufgabe und »schon der größte Anteil der Tätigkeiten.« (Meister VW, LMK) Viele Beschäftigte sind von moderner, digitalisierter Technik regelrecht umstellt. Man lebe in »Symbiose« mit Fahrerlosen Transportsystemen (FTS), die selbstständig Teile an die Stationen liefern; jedes FTS bedeutet einen »verlorenen Arbeitsplatz« (Meister VW, LMK). Bei der Programmierung der Fahrzeuge entstehen jedoch neue, qualifizierte Tätigkeiten, die für Auszubildende besonders attraktiv sind.

Kooperiert wird in Teams mit Sprechern, die von den Teammitgliedern gewählt werden. Das Wahlprinzip ist ein Überbleibsel aus Zeiten, in denen die Humanisierung von Industriearbeit in greifbarer Nähe schien. Vom »Ende der Arbeitsteilung«, wie sie die Arbeitssoziologen Horst Kern und Michael Schumann in den 1980er Jahren zu erkennen glaubten (Kern/Schumann 1984), ist auf den ersten Blick nicht viel geblieben. Statt in teilautonomen Gruppen mit großen Arbeitsumfängen, wie das im längst geschlossenen Volvo Werk Udevalla der Fall war, wird an verketteten Stationen mit stark reduzierten Inhalten gearbeitet (Meister, LMK). Jede Station ist getaktet. Es gibt vollautomatisierte Stationen mit 27-Sekunden-Takten, aber auch Handarbeitsplätze mit 30-Sekunden-Takten. Das sei »eigentlich in allen Schichten, in allen Bereichen dasselbe« (Maschinenführer VW, KAK).

Die Arbeit mit Roheisen sei so grob und elementar, dass es möglich wäre, einen »intelligenten Gorilla« so zu trainieren, dass er effizienter arbeite als es ein Mensch könne, hatte Charles F. Taylor einst in seinen *Principles of Scientific Management* (Taylor 1911: 18; kritisch: Gramsci 1991 ff.: 1499 f.) notiert. Der italienische Marxist Antonio Gramsci hinterfragte das dahinter verborgene Menschenbild und hoffte, die Arbeit in der Linie werde den so Tätigen den Kopf für subversive Gedanken freimachen; »man geht automatisch, und gleichzeitig denkt man, was man will« (ebd.: 2091). Diese – in der Rezeption häufig auf Fließbandarbeit bezogene – Prognose war zu optimistisch, trifft aber eine reale Entwicklung. Zwar berichten auch die VW- und Opel-Arbeiter, dass sie nach längerer Eingewöhnungszeit quasi »automatisch« arbeiten und an anderes denken als an die hergestellten Teile, doch der ökonomische Druck, der aufwendige Maschinenpark und die rigide Kontrolle zwingen immer wieder dazu, den Kopf einzuschalten.

Bandarbeit hat deshalb in Baunatal nur noch wenig mit jenen Bildern gemein, wie sie aus Charlie Chaplins Film *Moderne Zeiten* bekannt sind. Komplexe Maschinenparks sind störanfällig. Kleinere Störungen des Arbeitsablaufs werden von den Arbeitenden selbst behoben, sie bleiben ohne unmittelbare Auswirkungen auf nachgelagerte Stationen, denn »es gibt kleine Puffer« (Meister, LMK). Sind die Probleme gravierender, müssen Spezialisten hinzugezogen werden. Es kann jedoch sein, dass »auch der Mitarbeiter zu langsam« ist (Meister, LMK). In solchen Fällen werden die Bewegungsabläufe geprüft und Hilfestellungen gewährt. Alle Tätigkeiten im Teambereich ausüben zu können, ist jedoch ein hoher Anspruch, der sich nur schwer verwirklichen lässt: »Ich habe selber Stationen, da schaffe ich die Taktzeit nicht. Das funktioniert einfach nicht, weil man gefühlt zu dumm ist« (Arbeiter Getriebefertigung, KAK).

Zum Aufstören von Routinen trägt ein Dreischichtsystem bei, das Arbeiterinnen ein Höchstmaß an Flexibilität abverlangt. Regulär wird fünf Tage die Woche

in drei verschiedenen Schichten gearbeitet: »Spät, Früh, Nacht. Jetzt sind die Bedarfe aber so hoch, dass Pflichtschichten angesetzt werden. Das heißt zwölf Tage am Stück arbeiten« (Teamsprecher VW, KAK). Der ständige Schichtwechsel belastet stärker als die routinisierte Arbeitstätigkeit. Im Grunde, so der Tenor vieler Befragter, sei die Arbeitszeit verlorene Lebenszeit: »Zwölf Tage am Stück zu arbeiten, in drei Schichten zu arbeiten, auch Feiertage zu arbeiten« wirke sich »negativ auf das Privatleben, auf die Familie aus«. Der vergleichsweise gute Verdienst sei »Schmerzensgeld« (Teamsprecher, KAK).

Die im Gange befindliche Transformation der Arbeitsprozesse verstärkt solche Erfahrungen. Während die Herstellung von Getrieben für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren personell allmählich abgeschmolzen wird, fahren die neuen Bereiche für E-Fahrzeuge Überstunden und Sonderschichten. Geht der eine Bereich in Kurzarbeit, hat der andere zusätzliche Personalbedarfe, die teilweise durch Leiharbeitskräfte gedeckt werden. In dezentralen Betriebsversammlungen müssen Betriebsmitglieder und gewerkschaftliche Vertrauensleute den Betroffenen diese komplexe Arbeitswirklichkeit erklären. Arbeitsroutine kann sich angesichts hoher Flexibilitätsanforderungen kaum einstellen. Formal betrachtet, mag die Freizeit ausreichen, doch faktisch schwinden mit dem hohen Flexibilitätsdruck die frei verfügbaren Zeitbudgets und mit ihnen die Planbarkeit des Alltagslebens.

Die Situation im Eisenacher Opel-Werk lässt sich ähnlich beschreiben, wenngleich die Arbeitsbedingungen deutlich restriktiver sind. Gearbeitet wird in Teams mit Sprecherinnen, die vom Management eingesetzt werden. Die Arbeitsorganisation entspricht in vielem jener »schlanken Produktion«, wie sie zu Beginn der 1990er Jahre von Autoren aus dem Massachusetts Institute of Technology (Womack u. a. 1991) als Leitbild propagiert worden war. In der Montage liegen die Taktzeiten bei 152 Sekunden. Die Tätigkeiten und Stationen sind eng gekoppelt. Treten Fehler oder Qualitätsmängel auf, muss das Band angehalten werden. Die Autoproduktion erfolgt mit knappsten Personal- und Materialpuffern. Um die Ergonomie ist es deutlich schlechter bestellt als im Kasseler Werk. Sieht man von Bereichen wie der vollautomatisierten Lackiererei ab, ist die Technik teilweise nicht auf dem neuesten Stand. An manchen Stationen müssen die Montagearbeiter unter die Plattform kriechen, um ihre Tätigkeiten ausführen zu können. Noch unmittelbarer als im Komponentenwerk bestimmt das Band das Arbeitstempo; die Arbeitenden empfinden das als Kontrollverlust:

»Ich habe so das Gefühl, dass die Arbeiten immer mehr werden pro Tag, dass die Geschwindigkeit immer schneller wird. Es gibt zwar einen Takt, die Geschwindigkeit ist festgelegt, aber soweit wir wissen, kann auch der Chef ein bisschen am Hebel drehen, dass das Band schneller läuft. Das merkt man eigentlich, wenn man den Takt eine Stunde, zwei Stunden macht, hat man einen gewissen Rhythmus drin. Und wenn ich dann merke, ich komme nicht mehr hinterher,

kommt man halt zu dem Schluss, dass es irgendwie schneller laufen muss. Aber sie geben es halt natürlich nicht zu.« (Opel-Arbeiter, KAK)

Der belastende Arbeitstag mit dem versteckten Kampf um die Bandgeschwindigkeit wird nur von zwei 9-minütigen Pausen und einer 23-minütigen Mittagspause unterbrochen; »eine Stunde vor der Mittagspause bist du platt« (Arbeiter, Endmontage, KAK).

Trotz der hohen körperlichen und psychischen Belastungen fällt die Kritik am Arbeitsalltag in beiden Werken relativ verhalten aus. Bandarbeit sei anstrengend, aber auszuhalten, heißt es. Niemand könne auf Dauer mit seiner Arbeit total unzufrieden sein, lautet eine Erklärung, die allerdings aus dem Kreis freigestellter Betriebsräte stammt:

»Das ist ja der absolute Widerspruch. Alle Dreischichtler saufen, alle rauchen, alle fühlen sich als die stärksten Helden der Welt. Aber wenn du dann mal in die Krankenakten guckst, ist das natürlich eine Katastrophe! Wenn du fragst, wie es dem Körper geht, und wie ist es mit deiner Verdauung, wie ist es mit Schlafen, und was macht der Kreislauf? Dann sagen alle: »Hör mir bloß auf. Ich hab' die Schnauze voll bis zum Anschlag!«.« (ehemaliger Betriebsrat VW, LMK)

Flexible Produktionsarbeit ist der Beitrag, den Beschäftigte in der Fertigung leisten, um die »Arbeit der Natur« in Wert zu setzen und in Lohn für die Erwerbstätigkeit zu verwandeln. Diese Arbeit und ihre Zwänge sind der Preis, den die Arbeiter im Tausch für relative Beschäftigungssicherheit und vergleichsweise hohe Verdienste zu zahlen haben. Mit der Umstellung auf E-Antriebe hält nun formell Einzug in Arbeitsprozesse, was zuvor ausgeblendet oder allenfalls informell berücksichtigt wurde – die Gebrauchswerte erzeugende Fähigkeit außermenschlicher Natur (zur Formalisierung des Informellen siehe bereits: Wolf 1999). Dies soll aber nur in den vom Management gesetzten engen Bahnen einer gewinn- und effizienzorientierten Nutzung geschehen. Das bekannte Spannungsverhältnis von Tausch- und Gebrauchswertperspektive reproduziert sich in einem neuen Feld.

#### 4. Ebenen und Dynamiken von Transformationskonflikten

Was bedeutet dies für die Dynamik von Transformationskonflikten? Inspiriert von Erik Olin Wrights Heuristik klassenrelevanter kausaler Prozesse (Wright 2015: 8) unterscheiden wir drei Konfliktebenen. Auf der Mikroebene von Arbeitsweise und individueller Lebensführung geht es um Spielräume für ein gutes Leben, die der Fremdbestimmung abgetrotzt werden. Auf der Mesoebene dreht sich die Auseinandersetzung um das Ausmaß von Kontrolle und Beherrschung in der Transformation, und makrosozial wird um Entscheidungen gerungen, die über das Was, das Wie und das Wozu der Produktion befinden.

#### 4.1 Arbeitsweise: Trennung von Produktion und Gewissen

Beginnen wir mit der Arbeitsweise und deren Auswirkung auf die individuelle Lebensführung. In moderner Industriearbeit reproduziert sich auf neue Weise, was der Philosoph Günter Anders als Trennung von Produktion und Gewissen bezeichnet hat. Das »aktiv-passiv-neutrale Mit-Tun« im Arbeitsprozess Sorge dafür, dass der Arbeitende »mitgetrieben mittreibe« (Anders 2018 [1956]: 320):

»Während Arbeiten als solches unter allen Umständen als ›moralisch‹ gilt, gelten in actu des Arbeitens Arbeitsziel und -Ergebnis [...] grundsätzlich als ›moralisch neutral‹; gleich, woran man arbeitet, das Arbeitsprodukt bleibt ›jenseits von gut und böse.« (ebd.)

Produkt und Herstellung des Produkts seien moralisch auseinandergerissen. Der Arbeitsbetrieb produziere »Gewissenlosigkeit«; er sei der »Geburtsort des Konformisten« (ebd.: 321). Die von Anders klug beschriebene Trennung lebt in moderner Industriearbeit in besonderer Weise fort. Dennoch ist – das haben Antonio Gramsci und nach ihm viele Industriesoziologen klarer gesehen als Günther Anders – die Entfremdung niemals eine totale. Arbeit, in welcher der Intellekt vollständig ausgeschaltet wird, gibt es nicht.<sup>9</sup> Stattdessen zeichnet sich Produktionsarbeit in den untersuchten Werken durch einen eigentümlichen Widerspruch aus. Einerseits verlangen aufwendige Maschinenparks, digitale Technik und Beteiligungsappelle des Managements, mit dem Kopf bei der Arbeit zu sein und Verantwortung nicht mehr nur für die Produktivität, sondern nun auch für ökologische Nachhaltigkeit zu übernehmen, andererseits bleibt die Arbeitstätigkeit selbst hochgradig fremdbestimmt, die »Arbeit der Natur« kann allenfalls ausschnitthaft und hochgradig selektiv Berücksichtigung finden. Von Entscheidungen über Geschäftsmodelle, Produkte und Produktionsverfahren bleiben Arbeiterinnen, ebenso wie ein Großteil der Angestellten, ausgeschlossen. Dieser Widerspruch prägt die Haltungen zur Transformation und er beeinflusst die Konflikt-dynamiken.

Fremdbestimmung im Arbeitsprozess nährt das Empfinden, als Arbeiter einer abgewerteten Statusgruppe anzugehören, deren Leistungen und Interessen öffentlich kaum Beachtung finden. »Ich bin mein Leben lang Arbeiter. Ich kenne es nicht anders. Aber es sind halt Begrifflichkeiten, wo man sich ganz schnell auch degradiert fühlen kann« (Arbeiter VW, KAK); »Arbeiter werden kaum wahrgenommen, definitiv!« (Opel-Arbeiter, KAK). Diese Problematik – Subjektivität, Intellekt und Naturbezug, die sich an Fremdbestimmung reiben – lässt sich im Arbeitsprozess nicht auflösen. Das führt zur Verinnerlichung und wohl auch Ha-

<sup>9</sup> Das ist der Grund, weshalb wir von Neuer Arbeitsklasse statt von Wissensarbeiterinnen sprechen. Arbeit ohne Wissen und intellektuelle Tätigkeit ist selbst in der industriellen Produktion unmöglich.

bitualisierung der von oben verfügbaren Arbeitszwänge. Hat man das Werkstor passiert, beginnt die arbeitsfreie Zeit und damit das eigentliche Leben. Die Freiheit, selbst entscheiden zu können, wie und wofür diese knapp bemessene Zeit genutzt werden soll, möchte man sich nicht nehmen lassen. Mehr noch als das »ergrünte« Management werden »grüne« Regierung und Klimabewegungen von Teilen der Arbeiterschaft »als gefährlich« angesehen, weil sie in der Wahrnehmung der Befragten individuelle Freiheitsspielräume bedrohen.

So empfindet ein Opel-Arbeiter, der sich selbst als »Autonarr« bezeichnet, große Freude dabei, seinen PKW auf »über 220 km/h zu tunen«, um auf der Autobahn Teslas zu jagen, bis diese »mit überhitztem Motor von der Spur müssen«. Die Zwänge des Arbeitslebens nimmt der Befragte in Kauf, um während seiner Freizeit wirklich frei zu sein. Wie er lebt, was er nach der Arbeit macht, will er sich unter keinen Umständen vorschreiben lassen. Und das schon gar nicht von Leuten mit privilegiertem Klassenstatus, die von »Bandarbeit nichts wissen«, sich aber moralisch überlegen fühlen. Weil er solch abschätzige Haltungen bei Grünen und Klimabewegung wahrzunehmen glaubt, betrachtet der angehende Vertrauensmann beide als Gegner. Besonders harsch fällt die Kritik an den sogenannten »Klimaklebern« aus:

»Auf die Straße kleben, das ist auch für mich so eine ungeheuerliche Frechheit eigentlich, weil wen triffst du damit? Du triffst nicht da die Leute, die wirklich was machen können. Du triffst den einfachen Mann, der einfach nur seine scheiß Termine einhalten muss, der auf Arbeit muss, der seine Kinder von der Schule nur abholen will. Der komplett da drauf angewiesen ist, dort langzufahren. Denen schadest du damit. Nicht dem, der es auslöst. Diesem Wirtschaftssystem, was nun mal zurzeit einfach darauf ausgelegt ist: ›Wir brauchen mehr, immer mehr, mehr Neues, mehr, mehr, mehr, mehr, mehr.« (Arbeiter, Opel KMK)

Die harsche Kritik an einer als homogen wahrgenommenen Klimabewegung resultiert auch daraus, dass ziviler Ungehorsam, wie ihn beispielsweise die Letzte Generation praktiziert, an jenen Arrangements rüttelt, die ein fremdbestimmtes Leben einigermaßen lebenswert machen. Notgedrungen fügt man sich einem System des »Immer mehr und nie genug!«, das für den Klimawandel hauptverantwortlich zeichnet. Die Klimaproteste treffen, so die Deutung, aber nicht dieses expansive System, sondern den »kleinen Mann«, den die Anpassung an die Zwänge der Lohnarbeit ohnehin viel abverlangt. Deshalb kann sich der Zwang zum Selbstzwang in aggressiver Ablehnung entladen:

»Also Fridays for Future. Wir sagen immer scherzhaft: ›Sie sollten sich nicht vor uns auf die Straße kleben. Das wäre schlecht für sie. Hupps. Von der Kupplung gerutscht. Tut mir leid.« (Opel, KMK)

#### 4.2 Kontrolle: Ökologie im Beherrschungsmodus

In derartigen Gewaltfantasien – Kritikerinnen klassifizieren sie als Trotzreaktionen einer dem Untergang geweihten »Petromaskulinität« (Daggett 2023) – offenbaren sich neben Konformismus aber auch reale Klassenerfahrungen. Das wird deutlich, wenn man die Mesoebene von Transformationskonflikten betrachtet. Hier entscheidet bürokratische Kontrollmacht mittels positiver oder negativer Privilegierung, welche Deutungen des ökologischen Gesellschaftskonflikts sich durchsetzen. Führungskräfte in mittleren Positionen haben selbst Vorgaben umzusetzen, sie sind aber auch in der Lage, den ihnen unterstellten Personen unternehmenskompatible Vorstellungen von ökologisch akzeptablen Arbeits- und Lebensweisen mittels Direktionsrecht aufzuzwingen. Da die Mittelklasseperspektive häufig eine ist, die ökologische Nachhaltigkeit ohne soziale Gerechtigkeit denkt, stoßen entsprechende Deutungsschemata besonders in der Arbeiterschaft beider Werke auf Ablehnung.

Aufschlussreich sind in diesem Kontext die sozialen Selbstverortungen von Arbeiterinnen und Arbeitern. Mit Symbolen zum Gesellschaftsbild (Pyramide, Sanduhr, Zwiebel) konfrontiert, wählen die Befragten in beiden Werken mehrheitlich die Pyramide, die Wahl der Sanduhr erfolgt mit der Betonung einer schrumpfenden sozialen Mitte und der Erwartung einer zunehmenden Polarisierung der Gesellschaft. Daraus spricht die Furcht vor Wohlstandsverlusten. Gewerkschaftlich Aktive bezeichnen die soziale Ordnung gar explizit als Klassengesellschaft. Doch sich selbst sehen die meisten Befragten in der gesellschaftlichen Mitte. In Baunatal ordnen sich Arbeiter häufig der oberen Mitte zu, in Eisenach ist das den Angestellten vorbehalten, bei den Arbeitern des Werks geht die Tendenz zur unteren Mittelschicht.

Diese Selbstverortung entspricht bis zu einem gewissen Grad Realerfahrungen. Obwohl die Exklusionsbereiche in beiden Werken relativ klein sind, ist die Erfahrung, dass Leiharbeiter die gleiche Arbeit zu deutlich ungünstigeren Konditionen machen, in den Produktionsbereichen omnipräsent. Alle befragten Arbeiter haben die Erfahrung mit Leiharbeitskräften gemacht; man selbst verkörpert im deutlichen Kontrast dazu eher die geschützte »Oberschicht« (Dahrendorf 1957: 144)<sup>10</sup> der Konventionellen Arbeiterklasse. Zwar ist das Bild einer dichotomischen, in »oben« und »unten« gespaltenen Gesellschaft bei vielen Befragten präsent; anders als in den klassischen Arbeiterbewusstseinsstudien aus den späten 1950er Jahren Westdeutschlands nachgewiesen (Popitz u. a. 1957), ist es jedoch nicht mit einer kollektiven Aufstiegshoffnung verbunden. Eher scheint es, als ha-

---

<sup>10</sup> »Klassen können mit Schichten übereinstimmen, mehrere Schichten in sich vereinigen oder auch quer durch die Schichtungshierarchie verlaufen« (Dahrendorf 1957: 144).

be das Streben nach Singularität, das die Soziologie der Zwischenkriegsperiode den Angestellten zuschrieb (Kracauer 1971 [1929]), Teile der Konventionellen Arbeiterklasse erfasst. Präziser formuliert: Das Streben nach Individualität, nach Besonderheit wird als auferlegte Norm erlebt, der man sowohl im Beruf als auch in der arbeitsfreien Zeit nur selten zu entsprechen vermag. »Normal zu sein«, ist demgegenüber ein Bekenntnis, das die permanenten Appelle an Einzigartigkeit und Selbstvermarktungsfähigkeit aus einer wahrgenommenen Mehrheitsperspektive heraus attackiert.

Weil die Zugänge zu den attraktiven Positionen der werksinternen Mittelklasse, die ein höheres Maß an Selbstentfaltung erlauben, verschlossen sind, registriert man am Hallenboden jede Art von Doppelmoral, wie man sie aus privilegierten Kreisen zu kennen glaubt, mit besonderer Aufmerksamkeit. Führungskräfte können sich einen ökologisch-nachhaltigen Lebensstil leisten, einige von ihnen sympathisieren offen mit den Klimaprotesten: »Fridays for Future habe ich bewundert, bewundere ich auch heute noch; ich denke, die haben viele, viele Menschen auf dieser Welt zum Nachdenken gebracht« (Führungskraft VW, HK). Solche Stimmen finden sich auch in anderen Beschäftigtengruppen. Die Haltung zu den Klimabewegungen ist in den Statusgruppen keineswegs einheitlich. Als problematisch werden »grüne« Orientierungen am Hallenboden aber dann wahrgenommen, wenn sie von privilegierten Positionen aus administriert und im Modus bürokratisch-ideologischer Beherrschung durchgesetzt werden.

In der betrieblichen Arena entfaltet sich das Konfliktpotenzial solcher Herrschaftsmechanismen zumeist im Verborgenen; Autoritäten werden nur selten infrage gestellt. Dafür werden doppelte Standards in Gesellschaft und Politik von den Arbeitenden aber umso heftiger attackiert.

Die »grüne Regierung« mache das Autofahren »einfach so teuer, dass es sich der normale Mensch nicht mehr leisten kann. Und dann kommen wir wieder bei der Ungerechtigkeit an. Ich darf als einfacher Arbeiter mein Hobby nicht ausleben. Und der, der die Millionen auf'm Konto hat, der kauft sich trotzdem einen Porsche.« (Opel-Arbeiter, KAK)

Auflehnung gegen einen Modus bürokratisch-ideologischer Beherrschung ist ein Einfallstor für das scheinrebellische Weiter-So der radikalen Rechten. Nur wenige würden es im VW-Werk oder bei Opel Eisenach wagen, sich offen zur AfD zu bekennen. Stimmen, die sich für eine Gleichbehandlung der Partei aussprechen, werden in den Interviews dennoch laut:

»Ich bin jetzt kein Anhänger der AfD, ich habe sie nie gewählt. Aber wenn man doch sieht, dass sie teilweise 15 Prozent bekommen, alle anderen Parteien sich aber zusammenschließen, um irgendwie regierungsfähig zu sein, Hauptsache die nicht, ist das nicht der Wille der Wähler.« (Teamsprecher VW, KAK)

#### 4.3 Entscheidungsmacht: »Es geht nur mit Gewalt«

Das ist in beiden Werken die Haltung einer – freilich bedeutenden – Minderheit. Die Mehrheit der Arbeiterschaft und insbesondere deren Betriebsräte und Vertrauensleute lehnen die radikale Rechte und deren Organisation entschieden ab. Für die meisten Gewerkschaftsaktiven in Baunatal und Eisenach gehört der Antifaschismus zur politischen DNA. Das innerbetriebliche gewerkschaftliche Gegenmachtssystem (Roßmann 2023) wirkt als Korrektiv zu politischen Verarbeitungen des verbreiteten Abwertungs- und Ohnmachtsempfindens, die Nähe zur radikalen Rechten herstellen. Mehr noch, es leistet eine reale, in Aktionen und erfolgreicher Interessenpolitik spürbare Aufwertung der Arbeiterschaft. Im Baunataler Werk ist es dem Betriebsrat sogar möglich, Einfluss auf Produkte und Produktionsverfahren zu nehmen und das Entscheidungsmonopol des Managements zumindest zu lockern. Ausschlaggebend sind ein gewerkschaftlicher Organisationsgrad von deutlich über 90 Prozent und ein bis zu 600 Mitgliedern zählender gewerkschaftlicher Vertrauensleutkörper.

Einfluss nehmen Betriebsrat und Gewerkschaft im Rahmen des Kasseler Wegs, einer institutionalisierten Kooperation mit dem Management, die dafür gesorgt hat, dass die Weichenstellung zugunsten von E-Antrieben zu einem Zeitpunkt erfolgte, als im Konzern davon noch keine Rede war:

»2006 gab es die Entscheidung in Verbindung mit Kasseler Weg: ›Wir fangen jetzt mal früh an und machen erste Prototypen von Elektromotoren.‹ Was damals noch abwegig schien. Und dann gab es eine Bewerbung vom Standort zum Aufbau von Knowhow im Bereich des Elektroantriebs. Das war der Beginn dieser Fertigung. Und das hat sich mittlerweile so weit entwickelt, dass jetzt Kassel Getriebeleitwerk ist.« (Betriebsrat, LMK)

Die erfolgreiche Innovationsstrategie konnte sich aus einem Topf bedienen, den die IG Metall im VW-Konzern tarifpolitisch mit durchgesetzt hatte. Im Kasseler Weg wurde dieser Ansatz de facto institutionalisiert. Das Kasseler Haus, wie dieser betriebspolitische Ansatz auch genannt wird, beinhaltet den Anspruch von Betriebsrat, Gewerkschaft und Belegschaft, Einfluss auf die Unternehmensstrategie zu nehmen, »nämlich bei der Frage: für welche Produkte bewirbt sich jetzt das Werk«. Die Erfahrung, dass eine stark ausgebaute Mitbestimmung das Werk besonders innovativ macht, soll nun auf Antriebswende und Transformation angewendet werden. Zu wirtschaftlicher Effizienz und Beschäftigungssicherung kommt ökologische Nachhaltigkeit als »dritte Säule« hinzu. Was genau darunter zu verstehen ist, wird auf der Mesoebene der Transformation zum Konfliktgegenstand.

Der Kasseler Weg ist denn auch keine bloße Konsensveranstaltung. Streit bis hin zu offen ausgetragenen Arbeitskämpfen und Streiks gehören dazu. Der

ehemalige Betriebsratsvorsitzende geht noch einen Schritt weiter. Es gehe »nur mit Gewalt« argumentiert er. »Gewalt« meint in diesem Zusammenhang gewerkschaftliche Organisationsmacht, Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit. Der erfahrene Betriebsrat erläutert die Geschäftsgrundlage des Kasseler Wegs folgendermaßen:

»Man kann ja dem Management die Instrumente aufzeigen, die man auch hat. Wenn du einen Organisationsgrad größer 90 Prozent hast. Du hast harte Mitbestimmungsrechte, bei personellen Fragen, bei der Genehmigung von Mehrarbeit usw. Dann kann sich jeder gut überlegen: Wollen wir gut zusammenarbeiten oder wollen wir vom Hallenboden, von jeder kleinen Diskussion den Crash haben und jedes Mal in die Debatte? Jedes Mal! Und alles das, was die Vorzüge dieses Standortes sind, relativ zügige Personalumsetzung, relativ vorwärtsweisende Arbeitszeitmodelle, die Frage von einer Prüfung, aber nicht eisenharten Ablehnung von Mehrarbeit. Also das, was diesen Standort erfolgreich macht und damit auch das Management erfolgreich macht. So, wollt ihr euch das mit erhalten? Dann müsst ihr schon damit leben, dass wir die Widersprüche auch diskutieren. Oder wollt ihr mit dem Kopf durch die Wand? Dann machen wir das auch.« (ehem. Betriebsrat, LMK)

Am Beispiel der Leiharbeit illustriert er, wie das funktioniert:

Weil Leiharbeitskräfte nicht übernommen wurden, »haben wir keinen anderen reingelassen, es gab keinen Drehtüreffekt. Das wusste die Werksleitung vorher, sie haben die Leiharbeiter trotzdem abgemeldet. Und dann sind sie voll vor die Wand gefahren. Dann haben wir dieselben, die sie als Leiharbeiter abgemeldet haben, wieder bei VW im Haustarifvertrag eingestellt.« (ehem. Betriebsrat, LMK)

Wissenschaftlich präziser als mit dem Gewaltbegriff kann diese Form antagonistischer Kooperation als »institutionalisierter Klassenkampf« beschrieben werden. In Baunatal bewegen sich die Konfliktparteien in einer spieltheoretisch modellierbaren Konstellation, in welcher die Organisationsmacht und Konfliktfähigkeit der Arbeiter stark genug ist, um ein hohes Maß an korporatistischer Ordnung zwischen Arbeit und Kapital zu erzeugen, ohne aber so stark zu sein, dass sie grundlegende kapitalistische Eigentumsrechte bedroht (Wright 2015: 221). Das ist die Geschäftsgrundlage, auf der es möglich wird, Transformationsthemen zu bearbeiten. Der Klassenkampf wird dabei gelegentlich zum »quasi-demokratischen Streitgespräch« (Dahrendorf 1956: 257). Wichtig bleibt aber, dass Betriebsrat und Gewerkschaft ein eigenes, klar erkennbares Profil entwickeln. Während das Management an einem Geschäftsmodell festhält, das Gewinn hauptsächlich mit hochpreisigen, spritfressenden oder energieintensiven Luxuslimousinen und SUVs macht, drängen Betriebsratsspitze und IG-Metall-Fraktion auf eine radikale Mobilitätswende, die eine Verringerung des individuellen PKW-Verkehrs einschließt:

»Das Argument, dass ein elektrobetriebenes Auto am Ende weniger Energie verbraucht als ein Verbrenner, das stimmt, weil der primäre Energieaufwand deutlich geringer ist, um ein Drittel. Aber wenn es darum geht, das Klima zu beeinflussen: Wie viel CO<sub>2</sub> produziere ich, bevor es überhaupt den ersten Kilometer gefahren ist, um Strom zu sparen oder Energie zu sparen? Dann haben die 20 Tonnen CO<sub>2</sub>. Und wenn ich dann 100.000 Kilometer fahren muss, bevor es sich rechnet, dann frage ich mich, was ist das für ein Quatsch?« (ehem. Betriebsrat, LMK)

Betriebsräte, die so argumentieren, werden in Baunatal nicht *wegen*, sondern – zumindest von Teilen der Belegschaft – *trotz* ihrer Position zur Mobilitätswende mit über 90 Prozent der Stimmen aller Gewerkschaftsmitglieder gewählt. Für die Arbeiterschaft des Werks zählen Fachkompetenz und persönliche Glaubwürdigkeit. Politisch kalkulierte Gesundheitsbetriebe ist man leid, Klartext wird bevorzugt. Das ist im Eisenacher Werk nicht grundsätzlich anders. Dennoch sind die Unterschiede zu VW Kassel-Baunatal erheblich. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt unter 70 Prozent. Leitbild des Managements war lange Zeit die »Wertschöpfungsgemeinschaft«, in der es Interessengegensätze nicht gibt. Der Betriebsrat agiert fachlich äußerst kompetent und ist in der Belegschaft anerkannt. Doch es fällt nicht leicht, in der Belegschaft aktive Unterstützung für Gremien- und Gewerkschaftsarbeit zu finden. Zudem hat die radikale Rechte als stiller Vetospieler bei Opel wohl noch erheblich größeren Einfluss als im Baunataler Werk. Deshalb warnt der Betriebsratsvorsitzende davor, die Belegschaft zu überfordern und mahnt an, die »Leute in der Transformationsdebatte mitzunehmen« (Opel, LMK).

Ein Aktionstag, mit dem gegen eine befürchtete Werksschließung protestiert wurde, deutet immerhin an, dass gewerkschaftliche Mobilisierung möglich ist. »In der Marke getrennt, in der IG Metall vereint«, lautete die Inschrift eines Banners, in welcher sich standortübergreifende Solidarität andeutete. Von einem relativen Kräftegleichgewicht wie in Baunatal kann allerdings keine Rede sein. Das auch, weil es kaum Möglichkeiten gibt, die Standortentscheidungen des Peugeot-Managements zu beeinflussen:

»Das französische Management guckt ganz einfach, was brauche ich zukünftig, wenn man die Mobilitätswende betrachtet. Es könnte sein, ich brauche weniger, also kann ich ja eine Verschleißpolitik fahren. Weil das jetzt erstmal den Gewinn nach oben treibt. Also, es wird nur das investiert, was ich unbedingt brauche. Was das Ganze am Leben hält. Mit viel Druck. Weil ich weiß, am Ende habe ich Alternativen und kann mit wenig Investition auch Produktionen woanders hin verlagern. Und das macht es schwierig für uns Betriebsräte. Weil man auf der einen Seite sagen müsste als Betriebsrat, ich sage zu allem nein, um die Belegschaft zu schützen. Auf der anderen Seite weiß ich, wenn ich jetzt schon anfangen, überall nein zu sagen, okay, wo ist dann die nächste Investition? Ich will gerade für Eisenach eine neue Investition haben als Betriebsrat, weil ich dann weiß das geht für die Belegschaft weiter, kann aber gar nicht entscheiden, dass investiert wird, weil ich da überhaupt kein Mitspracherecht habe.« (Betriebsrätin, NAK)

Spieltheoretisch betrachtet findet sich im Werk eine Situation, die Erik Olin Wright als »liberal-demokratische Falle« (Wright 2015: 222 f.) charakterisiert. Der Konflikt verschiebt sich in Richtung Gefangenendilemma. Betriebsrat und Belegschaft können sich effektiv gegen Managementinteressen wehren; das strategiefähige Management des Konzerns kann sich aber ebenfalls höchst effektiv gegen die Arbeiterinteressen stellen. Um den Konflikt aufzulösen, kann die Unternehmensseite damit drohen, Investitionen an andere Orte zu verlagern und so wirtschaftlichen Niedergang zu provozieren – eine Aussicht, die den Betriebsrat in die Defensive treibt. Unter solchen Umständen fällt es schwer, Transformationsthemen offensiv zu bearbeiten.

## 5. Zusammenhalt durch Streit – kein Automatismus

Halten wir fest: An Klima- und Nachhaltigkeitszielen gemessen, ergeben sich Kriterien für eine idealtypische Klassifizierung von Transformationskonflikten. Transformativ wirken solche Konflikte, sofern sie zur Reduktion von Treibhausgasemissionen, Ressourcen- und Energieverbrauch beitragen und darauf zielen, den gesellschaftlich erzeugten Reichtum so zu verteilen, dass er auch künftigen Generationen noch zur Verfügung steht. Blockieren Konflikte nachhaltige Lösungen, dürfen sie als konservierend klassifiziert werden. Die untersuchten Fälle bewegen sich zwischen diesen Polen. Im Baunataler Werk sorgt vor allem die Betriebsratsspitze mit ihrer Offenheit für Klimabewegungen und den Plädoyers für ein nachhaltiges Mobilitätskonzept für eine hybrid-transformierende Konstellation. Im Eisenacher Werk bewirkt der stille Einfluss des entgegengesetzten politischen Pols eher eine hybrid-konservierende Dynamik. Die Klassifizierungen sind aber nicht in Stein gemeißelt, denn Akteurskonstellationen können sich situationsbedingt rasch ändern.

Was bedeuten die geschilderten betrieblichen Konstellationen nun für die Ausgangsfrage nach der vergesellschaftenden Kraft von Streit? Wir beschränken uns auf vier abschließende Bemerkungen. Erstens kann die hier untersuchte spezifische Form des Streits, können Klassenkonflikte, die nach demokratischen Regeln ausgetragen werden, Akteure mit gegensätzlichen, ja antagonistischen Interessen verbinden – wie beispielsweise im Kasseler Weg des Baunataler VW-Werks. Eine Bedingung ist jedoch ein annäherndes Kräftegleichgewicht zwischen den Konfliktparteien. Nur in solchen Konstellationen ist die »sozialdemokratische Utopie« (Wright 2015: 221 f.) eines gerechten Interessenausgleichs für die Kapitaleseite attraktiv. Und nur dann besteht die Chance, weitreichende Transformationsvorstellungen erfolgreich zum Gegenstand innerbetrieblicher Aushandlungen zu machen. Die untersuchten Werke sind jedoch Inseln in einem

Meer der Desorganisation. In Deutschland ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad auf etwa zehn Prozent der abhängig Erwerbstätigen gesunken; die Tarifbindung ist rückläufig und die Konfliktfähigkeit reicht nicht aus, um Tarifabschlüsse durchzusetzen, mit denen die inflationsbedingte Teuerung ausgeglichen werden kann. Deshalb stößt der Transformationskorporatismus von Autoherstellern gegenwärtig an enge Grenzen. So stellen die Leiharbeiter ein internes »Außen« mit minderem Sozialeigentum dar, dessen völlige Gleichstellung auch starken Betriebsräten nicht gelingt. Noch problematischer ist die Lage der kleinen und mittleren Zulieferer ohne strategische Kompetenzen und mit vergleichsweise ohnmächtigen Interessenvertretungen. In diesem Bereich ist der Arbeitsplatzabbau bereits in vollem Gange. Das Beschäftigungsniveau im Zulieferbereich ist auf das »niedrigste Niveau seit 1997« gefallen (Statistisches Bundesamt 2023), doch der Niedergang vollzieht sich weitgehend im Verborgenen (Sittel u. a. 2022).

Dies vor Augen, wird zweitens verständlich, weshalb sich in den gewerkschafts- und mitbestimmungsfreien Zonen eine Konfliktachse politisch stärker ausprägt, die scheinbar quer zu Klassengrenzen verläuft. Gleichstellung der Geschlechter und kulturelle Diversität sind in beiden untersuchten Werken integraler Bestandteil betrieblicher Interessenpolitik. In Baunatal verbindet der »demokratische Klassenkampf« Beschäftigte mit mehr als vierzig Migrationshintergründen. Wichtige Funktionsträger etwa in der Vertrauenskörperleitung haben, selbst wenn sie deutsche Staatsbürgerinnen sind, häufig Wurzeln in der Türkei oder anderen Ländern. Das gewerkschaftliche Gegenmachtssystem ist multinational und bietet Männern wie Frauen attraktive Alternativen zur Arbeit am Band oder im Büro. Wo die verbindende Klassenachse schwach bleibt oder gar nicht präsent ist, gehen Erfahrungen, die über kulturelle Unterschiede und Geschlechtergrenzen hinweg verbinden, verloren. Abwertungsempfinden sucht dann nach einem anderen Ventil.

»Die Leute haben eine unsägliche Wut. Die sehen ihre Häuschen davonschwimmen, weil sie sich nicht mehr finanzieren können. Die sehen die Inflation, die sehen die Miete. Die kriegen ja auch mit, dass Krieg ist, dass da Milliarden reingepumpt werden. Kein Mensch spricht darüber! Also aus der politischen Elite, aus der politischen Klasse wird überhaupt nichts infrage gestellt, und wir müssen dafür bluten. Und der zweite Punkt ist: Mit welchem Effekt kann ich mich überhaupt wehren? Die Linke ist ausgefallen, die hat sich selbst zerlegt. Und dann sagen die Leute, AfD, da regt sich die politische Elite am meisten drüber auf, dann wähle ich doch AfD.« (ehemalige Führungskraft VW, LMK)

Betriebs- und unternehmenszentrierter Transformationskorporatismus kann nicht auffangen, was in der Gesellschaft an Konfliktpotenzial entsteht. Je stärker sich die politische Polarisierung zwischen »grünen« Formationen und Bewegungen auf der einen Seite und der Scheinrebellion einer konservierenden radikalen

Rechten auf der anderen Seite ausprägt, desto wahrscheinlicher ist, dass Transformationskonflikte einer beharrend-konservierenden Dynamik folgen.

Damit wird drittens wahrscheinlich, was Georg Simmel in anderen Kontexten als Verhärtung an den Rändern der Konfliktparteien beschreibt. Kulturelle Differenzen werden zu Kämpfen um alles oder nichts aufgebauscht, und anfänglicher Protest verwandelt sich in inhaltliche Überzeugung und aktive Unterstützung von strategischen Gruppen und Organisationen, die die jeweiligen Lager dominieren. Diese Art der Polarisierung ist es, die in Konzeptionen einer neuen kulturellen Spaltung beleuchtet werden. In einer populären Deutungsvariante stehen sich die Minderheit der *Anywheres* (alternativ: Kosmopoliten) und die Mehrheit der *Somewheres* (alternativ: Kommunitarier) feindlich gegenüber. Während die einen – gut gebildet, globalisierungsaffin, weltläufig und ökologisch interessiert – auf einen raschen Ausstieg aus der Verbrennung fossiler Energieträger drängen, leiden die anderen – lokal gebunden, mit allenfalls mittlerer Bildung, globalisierungs- und migrationskritisch – unter der Vorherrschaft der Minderheit (zur kulturellen Spaltung: Goodhart 2017, alternativ und weit differenzierter: De Wilde u. a. 2019).

Gegen solche Deutungen spricht allerdings, dass ökologische Orientierungen in allen Klassen(-fraktionen) stark ausgeprägt sind. Von den Befragten bei Opel Eisenach und VW Baunatal, die den Fragbogen ausgefüllt haben, stimmen 77 Prozent der Aussage »Der Klimawandel ist die größte Herausforderung unserer Zeit« voll und ganz oder eher zu, nur gut 12 Prozent lehnen sie ab. Die Aussage »Für einen nachhaltigen Lebensstil bin ich gerne bereit, mehr Geld auszugeben« bejahen gut 58 Prozent der Befragten. Zur kritischen Gesellschaftssicht passt, dass 64 Prozent der Befragten beider Werke der Aussage »Die heutige Wirtschaftsweise ist auf Dauer nicht überlebensfähig« eher oder voll und ganz zustimmen; nur zwei Prozent lehnen sie ab. Zwar sind betrieblich und gewerkschaftlich Aktive in unsrem Sample überrepräsentiert und man muss mit der sozialen Erwünschtheit von Antworten rechnen, gleichwohl zeugen die Einstellungen doch von einem kritischen Umwelt- und Gesellschaftsbewusstsein, das wir bei den Belegschaften der Autohersteller so nicht erwartet hatten.

Kulturalistische Deutungen von Transformationskonflikten verfehlen deshalb deren politökonomische und Klassendimension. Es ist der Ausschluss von Entscheidungen, die das Überleben vieler beeinflussen, aus dem sich die Dynamik von Transformationskonflikten speist. Diese Konfliktdimension lässt sich viertens aus den Beharrungskräften des Vergangenen nur herauslösen, wenn die Spaltung von Produktion und Gewissen, die im kapitalistischen Besitz begründet und in den Arbeitsprozessen eingeübt ist, delegitimiert und letztendlich aufgehoben wird. Eine befragte Betriebsrätin (Opel, NMK) deutet an, was das bedeuten könnte:

»Ich glaube, wir brauchen Demokratisierung in der Gesellschaft. Ich glaube, dass in den Betrieben zu wenig Mitbestimmung da ist. In was für Produkte wird investiert? Wie wird gearbeitet? Mit wie viel Leuten wird gearbeitet? Unter welchen Bedingungen wird gearbeitet? Da haben wir einen unwahrscheinlichen Nachholbedarf. Weil auf der einen Seite die Belegschaft natürlich sagt: Betriebsrat, dafür bist du da. Auf der anderen Seite ich gar kein Instrument habe, ernsthaft mit den Arbeitgebern in die Verhandlungsposition zu kommen, die ich bräuchte, um Missstände dann auch abzarbeiten.«

Anders gesagt: Nötig wäre eine radikale Demokratisierung von Produktionsentscheidungen, die gegenwärtig winzigen kapitalistischen Eliten vorbehalten bleiben. Solche Forderungen werden in der Arbeiterschaft aber nur Gehör finden, wenn die vergessenen Debatten um eine Humanisierung und Aufwertung der Industriearbeit in zeitgemäßer Weise wiederbelebt werden. Selbsterstörerische Zufriedenheit muss in konstruktive Arbeitsunzufriedenheit verwandelt werden – durch Perspektiven für sinnvolle, demokratisch verfasste Arbeit auch in einer zukunftsorientierten, nachhaltig produzierenden Industrie. »Demokratiezeit« (Christiane Benner), jede Woche zumindest eine Stunde für die Diskussion relevanter Themen während der Arbeitszeit, wäre ein kleiner, aber dennoch wichtiger erster Schritt, um die Einheit von Arbeit und Gewissen wieder herzustellen. Ihm müssen viele weitere folgen, denn inhaltlich befriedigend sind letztendlich nur solche Arbeitstätigkeiten, deren Produkte sinnvoll, weil sozial und ökologisch nachhaltig sind.

Zweifellos würden Politiken, die die Entscheidungsmacht der Produzenten radikal ausweiten, gesellschaftlich wie politisch polarisieren. Denn sobald es um die Verwirklichung einer transformativen Wirtschaftsdemokratie geht, sind die Interessen von Kapital und Arbeit wieder eindeutig getrennt. Das könnte sich nur ändern, sofern die Kapitalseite anerkennen müsste, dass die Macht der Lohnarbeitsklassen positiv auch zur Lösung der Probleme auf der Unternehmensseite beiträgt (Wright 2015: 230). Ohne einen konfliktfähigen Antagonisten, der einklagt, dass diejenigen, die den größten Klimafußabdruck verantworten, gemäß ihres Anteils an der Emissionslast für die Kosten der Transformation auskommen müssen, wird sich diese Einsicht aber schwerlich einstellen. Nötig wäre im Grunde, was Günther Anders in anderem Zusammenhang als »Produktionsstreik« bezeichnet hat. Ein solcher Streik soll nicht mehr nur die Arbeitsbedingungen verbessern, sondern die Weigerung der Arbeiter beinhalten, Produkte, die unverantwortbare Effekte nach sich ziehen, nicht mehr herzustellen (Anders 1982: 383). Die Verbindung von Produktion und Gewissen wieder herzustellen, indem die eigentumsgebundene Entscheidungsmacht über die stoffliche Dimension von Produkten und Produktionsverfahren radikal demokratisiert wird, wäre, so Anders, ein

wirklicher Freiheitsgewinn.<sup>11</sup> Denn wirklich frei seien wir erst, wenn wir Verantwortung »auch für das übernehmen, was wir erzeugen« (ebd.: 369). Nur ein solches Verlangen könnte grundlegend infrage stellen, was hier als verursachende Mechanismen von Transformationskonflikten eingeführt wurde (siehe die Überlegungen zur ökologischen Konfliktachse in 1.2). Erst dann bekäme die »Arbeit der Natur« in den Produktionsprozessen einen Stellenwert, der den erzeugten Gebrauchswerten entspräche. Zu einem solchen Freiheitskampf sind die Belegschaften der untersuchten Werke vorerst mehrheitlich nicht bereit. Gerade deshalb gilt: Streit um das Eigentum an und die Verfügung über Produktionsmittel verbindet – es fragt sich nur wen und zu welchen Zwecken.

## Literatur

- Anders, Günther (2018 [1956]), *Die Antiquiertheit des Menschen 1. Über die Seele im Zeitalter der zweiten industriellen Revolution*, 4. Aufl., München.
- (1982), *Hiroshima ist überall*, München.
- Bätzdorf, Carsten (2021), »Elektro-SUVs lösen kein Problem«, *Der Freitag*, 12/2021, online: <https://www.freitag.de/autoren/der-freitag/elektro-suv-loesen-kein-problem-1> [4.9.2023].
- Beck, Ulrich (1986), *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt a. M.
- BIBB/BAuA (2018), »Erwerbstätigenbefragung 2018«, <https://www.bibb.de/de/65740.php> [4.4.2024]
- Bittle, Jake (2023), *The Great Displacement. Climate Change and the Next American Migration*, New York.
- Boltanski, Eve/Chiapello, Luc (2003), *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz.
- Castel, Robert (2011), *Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums*, Hamburg.
- Chancel, Lucas (2022), »Global carbon inequality over 1990–2019«, *Nature Sustainability*, H. 5, S. 931–938.
- Daggett, Cara N. (2023), *Petromaskulinität. Fossile Energieträger und autoritäre Begehren*, Berlin.
- Dahrendorf, Ralf (1957), *Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft*, Stuttgart.
- De Wilde, Pieter/Koopmans, Ruud/Merkel, Wolfgang/Strijbis, Oliver/Zürn, Michael (2019), *The Struggle over Borders – Cosmopolitanism and Communitarism*, Cambridge.
- Dörre, Klaus (2023a), »Sozialeigentum und Klassenbildung in sozial-ökologischen Transformationskonflikten. 17 Thesen«, *Working Papers: Economic Sociology Jena*, Jg, 17, H. 22.

---

<sup>11</sup> Dass dergleichen möglich ist, hat die Belegschaft eines GKN-Getriebe-Werks in Campi Bisenzio nahe Florenz gezeigt. Von Schließung bedroht haben die Beschäftigten ihr Werk besetzt, gemeinsam mit Wissenschaftlerinnen und Klimabewegung bemühen sie sich um Produktkonversion, die Umstellung auf Produkte und Produktionsverfahren, die einer Wende zur Nachhaltigkeit förderlich sind (Kaiser 2023).

- (2023b), »Transformationskonflikte. Der ökologische Wohlfahrtsstaat als nachhaltige Vision«, *sozialpolitikblog*, 6.4.2023.
  - (2021a), »Ausschluss, Prekarität, (Unter-)Klasse – theoretische Konzepte und Perspektiven«, in: Anhorn, Roland/Stehr, Johannes (Hg.), *Handbuch Soziale Ausschließung und Soziale Arbeit*, Wiesbaden, S. 255–289.
  - (2021b), »Der Machtressourcenansatz – Zwischenbilanz, Reformulierung, Ausblick«, in: Aulenbacher, Brigitte/Deppe, Frank/Dörre, Klaus/Ehlscheidt, Christoph/Pickshaus, Klaus (Hg.), *Mosaiklinke Zukunftspfade. Gewerkschaft, Politik, Wissenschaft*, Münster, S. 85–94.
  - (2020), »Gesellschaft in der Zangenkrise. Vom Klassen- zum sozial-ökologischen Transformationskonflikt.«, in: Dörre, Klaus/Holzschuh, Madeleine/Köster, Jakob/Sittel, Johanna (Hg.), *Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität*, Frankfurt a. M., S. 23–69.
  - (2019), »Risiko Kapitalismus. Landnahme, Zangenkrise, Nachhaltigkeitsrevolution«, in: Dörre, Klaus/Rosa, Hartmut/Becker, Karina/Bose, Sophie/Seyd, Benjamin (Hg.), *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften*. Sonderband des Berliner Journals für Soziologie, Wiesbaden, S. 3–34.
  - (2017), »Ausbeutung und Leistungsgerechtigkeit – eine Forschungsheuristik«, in: Aulenbacher, Brigitte/Dammayr, Maria/Dörre, Klaus/Menz, Wolfgang/Riegraf, Birgit/Wolf, Harald (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit – Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim, S. 174–190.
- Dörre, Klaus/Köster, Jakob/Holzschuh, Madeleine/Sittel, Johanna (2022), »Abschied von Kohle und Auto? Transformation, Nachhaltigkeit, Krieg. Nachwort zur zweiten Auflage«, in: dies. (Hg.), *Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität*, Frankfurt a. M., S. 309–323.
- Dörre, Klaus/Bose, Sophie/Lütten, John/Köster, Jakob (2018), »Arbeiterbewegung von rechts? Motive und Grenzen einer imaginären Revolte«, *Berliner Journal für Soziologie*, Jg. 28, H. 1/2, S. 55–90.
- Europäischer Rat (2022), »Fit für 55«: Warum verschärft die EU die CO<sub>2</sub>-Emissionsnormen für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge, online: <https://www.consilium.europa.eu/de/infographics/fit-for-55-emissions-cars-and-vans/> [4.9.2023].
- Foster, John Bellamy/Clark, Brett/York, Richard (2011), *Der ökologische Bruch. Der Krieg des Kapitals gegen den Planeten*, Hamburg.
- Glaser, Barney G./Strauss, Anselm L. (1998), *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*, Bern.
- Goodhart, David (2017), *The Road to Somewhere. The New Tribes Shaping British Politics*, München.
- Gramsci, Antonio (1991 ff.), *Gefängnishefte. Kritische Gesamtausgabe*, Hamburg.
- Gutresres, Antonio (2022), »Wir kämpfen den Kampf unseres Lebens«, *tagesschau.de*, 7.11.2022, online: <https://www.tagesschau.de/ausland/afrika/weltklimakonferenz-119.html> [4.9.2023].
- Huber, Matthew T. (2022), *Climate Change as Class War. Building Socialism on a Warming Planet*, London.
- Kaiser, Julia (2023). »Rückkehr der Konversionsbewegung? Potenziale und Grenzen der Konversionsbestrebungen sozial-ökologischer Bündnisse rund um Autozuliefererwerke«, *PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, Jg. 53, H. 210, S. 35–53.
- Kaufmann, Jean-Claude (1999), *Das verstehende Interview. Theorie und Praxis*, Konstanz.

- Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010), *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1990 [1984]), *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion*, 4. Aufl., München.
- Korpi, Walter (1983), *The democratic class struggle*, London.
- Kracauer, Siegfried (1971 [1929]), *Die Angestellten. Aus dem neuesten Deutschland*, Frankfurt a. M.
- Kühling, Sven (2023), »Fortschritt durch Mitbestimmung«, *Hessische Niedersächsische Allgemeine*, 15.7.2023.
- Lacher, Michael (2018), *Arbeit und Industrie in Kassel*, Marburg.
- Lenton Timothy M./Xu, Chi/Abrams, Jesse F./Ghadiali, Ashish/Loriani, Sina/Sakschewski, Boris/Zimm, Caroline/Ebi, Kristie L./Dunn, Robert R./Svenning, Jens-Christian/Scheffer, Marten (2023), »Quantifying the human cost of global warming«, *Nature Sustainability*, H. 6, S. 1237–1247. <https://doi.org/10.1038/s41893-023-01132-6>.
- Moore, Jason W. (2020), *Kapitalismus im Lebensnetz. Ökologie und die Akkumulation des Kapitals*, Berlin.
- Müßgens, Christian (2023), »Klimakampf in der Autostadt«, *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 25.8.2023.
- Popitz, Heinrich/Bahrtdt, Hans-Paul/Jüres, Ernst August/Kesting, Hanno (1957), *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*, Tübingen.
- Pusch, Toralf/Emmler, Helge (2021), *Auswirkungen des gesetzlichen Mindestlohns auf das Konsumverhalten auf Basis der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe (EVS)*, Studie im Auftrag der Mindestlohnkommission, online: <https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-mindestloohnerhöhung-auf-12-euro-daten-für-alle-städte-und-landkreise-43618.htm> [4.9.2023].
- Riehl, Katharina (2023), »Deutsche und Erderhitzung. Was dringend ist«, *Süddeutsche Zeitung*, 11.8.2023, S. 4.
- Roßmann, Witich (2023), »Antagonistische Logiken der Vergesellschaftung und gewerkschaftliche Gegenmacht«, in: Lucht, Kim/Deppe, Frank/Dörre, Klaus (Hg.), *Sozialismus im 21. Jahrhundert?*, Hamburg, S. 189–204.
- Savage, Mike (2015), *Social Class in the 21st Century*, London.
- Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (2013) (Hg.), *Comeback der Gewerkschaften. Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*, Frankfurt a. M./New York.
- Schumann, Michael/Einemann, Edgar/Siebel-Rebell, Christa/Wittemann, Klaus P. (1982), *Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft*, Frankfurt a. M.
- Simmel, Georg (1908), »Der Streit«, in: ders.: *Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, Berlin, S. 247–336.
- Sittel, Johanna/Dörre, Klaus/Ehrlich, Martin/Engel, Thomas/Holzschuh, Madeleine (2020), »Vor der Transformation. Der Mobilitätskonflikt in der Thüringer Auto- und Zulieferindustrie«, in: Dörre, Klaus/Holzschuh, Madeleine/Köster, Jakob/Sittel, Johanna (Hg.), *Abschied von Kohle und Auto? Sozial-ökologische Transformationskonflikte um Energie und Mobilität*, Frankfurt a. M., S. 129–180.
- Standing, Guy (2014), *A Precariat Charter. From Denizens to Citizens*, London.

- Statistisches Bundesamt (2023), *Anzahl der Beschäftigten in der Automobilindustrie in Deutschland von 2011 bis 2022*, online: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30703/umfrage/beschaeftigtenzahl-in-der-automobilindustrie/> [4.9.2023].
- Taylor, Frederick W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York.
- Tullius, Knut/Wolf, Harald/Vogel, Berthold (2023), »Verblühende Landschaften? Automobile Mentalitäten in der Vielfachtransformation«, *Mittelweg* 36, H. 2/23, S. 15–42.
- Witzel, Andreas (2000), »Das problemzentrierte Interview«, *Forum Qualitative Sozialforschung*, Jg. 1, H. 1, Art. 22, online: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2519> [4.9.2023].
- Wolf, Harald (1999), *Arbeit und Autonomie – Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion*, Münster.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Ross, Daniel (1991), *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*, Frankfurt a. M./New York.
- Wright, Erik O. (2015), *Understanding Class*, London.
- (1985), »Wo liegt die Mitte der Mittelklasse?«, *PROKLA. Zeitschrift für Kritische Sozialwissenschaft*, Jg. 15, H. 58, S. 35–62.

## Anhang

<b>Datengrundlage</b>	
Verwendete Variablen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berufsbezeichnung</li> <li>- beruflicher Status</li> <li>- Führungsposition</li> <li>- Anzahl direkt Untergebener</li> <li>- Anzahl Beschäftigte</li> <li>- monatliches Bruttoeinkommen</li> <li>- atypische Beschäftigung (Befristung, Teilzeit, Leiharbeit)</li> <li>- Arbeitsstunden pro Woche</li> </ul>
Grundgesamtheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- im Originaldatensatz: Erwerbstätige Personen in Deutschland, die mindestens 15 Jahre alt sind und mindestens 10 h/Woche arbeiten</li> <li>- Für eine einheitliche Grundgesamtheit im erweiterten Modell wurden Personen mit einem Alter von über 64 Jahren herausgefiltert.</li> <li>- erweitertes Modell inklusive Neue Unterklasse und Nicht-Erwerbstätige: Personen in Deutschland im erwerbsfähigen Alter (15–64 Jahre)</li> </ul>
Fallzahl	19.381

<b>Klassen</b>	
Herrschende Klasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen in Berufen, aus deren Berufsbezeichnung hervorgeht, dass sie über Kontrollmacht, die zu Letztentscheidungen befähigt, verfügen (Führungskräfte/Gesetzgebung/Verwaltung)</li> <li>- Personen, die sich in einer Führungsposition befinden und für 250 oder mehr Mitarbeitende der/die direkte Vorgesetzte sind</li> <li>- Selbstständige in Führungsposition mit einem Unternehmen mit 50 oder mehr Beschäftigten</li> </ul>
Selbstständige Mittelklasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen, die selbstständig, freiberuflich oder als freie Mitarbeiter tätig sind und über weniger als 250 Mitarbeiter Kontrollmacht als direkte Vorgesetzte ausüben</li> </ul>
Exklusionsbereich Selbstständige Mittelklasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen der Selbstständigen Mittelklasse, die ein monatliches Bruttoeinkommen von weniger als zwei Drittel des Medians von 2018 haben.</li> <li>- Personen der Selbstständigen Mittelklasse, die 20 h oder weniger pro Woche arbeiten</li> </ul>
Lohnabhängige Mittelklasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen, deren Berufsbezeichnung mit einer Führungsposition verbunden ist (bspw. Führungskräfte Groß-/Einzelhandel)</li> <li>- Personen, deren Status dem der der Neuen Arbeiterklasse oder der Konventionellen Arbeiterklasse ähnelt, die jedoch eine Führungsposition innehaben</li> </ul>
Exklusionsbereich Lohnabhängige Mittelklasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen der Lohnabhängigen Mittelklasse, die ein monatliches Bruttoeinkommen von weniger als zwei Drittel des Medians von 2018 haben.</li> <li>- Personen der Lohnabhängigen Mittelklasse, die atypisch beschäftigt sind und/oder wöchentlich nicht mehr als 20 h erwerbstätig sind</li> </ul>
Neue Arbeiterklasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen, aus deren Berufsbezeichnung ein akademischer Abschluss, aber keine Führungsposition hervorgeht (bspw. Biowissenschaftler)</li> </ul>
Exklusionsbereich Neue Arbeiterklasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen der Neuen Arbeiterklasse, die ein monatliches Bruttoeinkommen von weniger als zwei Drittel des Medians von 2018 haben</li> <li>- Personen der Neuen Arbeiterklasse, die atypisch beschäftigt sind</li> </ul>
Konventionelle Arbeiterklasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen, aus deren Berufsbezeichnung weder ein akademischer Abschluss noch eine Führungsposition hervorgeht (bspw. Kassierer)</li> </ul>
Exklusionsbereich Konventionelle Arbeiterklasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personen der Konventionellen Arbeiterklasse, die ein monatliches Bruttoeinkommen von weniger als zwei Drittel des Medians von 2018 haben</li> <li>- Personen der Konventionellen Arbeiterklasse, die atypisch beschäftigt sind und/oder bis zu 20 h wöchentlich arbeiten</li> </ul>

Untere Klasse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konnte mit BIBB/BAuA nicht erfasst werden und wurde daher recherchiert</li> <li>- Obdachlose (ca. 41.000 laut BAG W<sup>12</sup>, von denen schätzungsweise 80 Prozent im erwerbsfähigen Alter sind), Papierlose (ca. 180.000–520.00 im Jahr 2014 laut PKS<sup>13</sup>, hier wurde mit 400.000 gerechnet)</li> <li>- Erwerbslose Personen, die in Armut leben (laut Armutsbericht des paritätischen Wohlfahrtsverbandes 2019<sup>14</sup> 57,4 Prozent im Jahr 2018, bei 2,34 Millionen Arbeitslosen im Jahr 2018 laut Destatis<sup>15</sup> ergibt das ca. 1,34 Millionen Erwerbslose in Armut)</li> </ul>
Ausschließlich geringfügig Erwerbstätige	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konnte mit BIBB/BAuA nicht erfasst werden und wurde daher recherchiert mit Daten der Arbeitsagentur<sup>16</sup></li> <li>- umfasst Personen, die ausschließlich einer geringfügigen Erwerbstätigkeit nachgehen und diese nicht etwa im Nebenjob ausführen</li> </ul>

12 [https://www.bagw.de/fileadmin/bagw/media/Doc/PRM/PRM\\_2019\\_11\\_11\\_Schaetzung\\_Zahl\\_der\\_Wohnungslosen.pdf](https://www.bagw.de/fileadmin/bagw/media/Doc/PRM/PRM_2019_11_11_Schaetzung_Zahl_der_Wohnungslosen.pdf) [4.9.2023].

13 [https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user\\_upload/fachbereiche/fb12/fb12/Interkulturelle\\_Bildung/Arbeitspapiere/VogelDita\\_Kurzossier\\_Umfang\\_Papierlose\\_in\\_Deutschland\\_Abib-Arbeitspapier\\_2.pdf](https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/fachbereiche/fb12/fb12/Interkulturelle_Bildung/Arbeitspapiere/VogelDita_Kurzossier_Umfang_Papierlose_in_Deutschland_Abib-Arbeitspapier_2.pdf) [4.9.2023].

14 <https://www.der-paritaetische.de/themen/sozial-und-europapolitik/armut-und-grundsicherung/armutsbericht-2021/armutsberichte-von-1989-bis-heute/> [4.9.2023].

15 <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Lange-Reihen/Arbeitsmarkt/lrab003ga.html> [4.9.2023].

16 <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Datenbanken/Datenbanken-BST-Nav.htm> [4.9.2023].



# Klasse, Pandemie und Zusammenhalt – Gesellschaftsbilder in der Corona-Krise

*Hajo Holst und Steffen Niehoff*

## Abstract

Der Artikel beschäftigt sich mit den alltäglichen Gesellschaftsbildern von Erwerbsarbeitenden in der Spätphase der Corona-Pandemie – und leistet damit einen Beitrag sowohl zur arbeits- und industriesoziologischen Grundlagenforschung als auch zum Verständnis der gesellschaftlichen Langzeitfolgen der Corona-Pandemie: Wie schauen Erwerbsarbeitende aus verschiedenen sozialen Klassen nach mehr als zwei Jahren Pandemie auf die Gesellschaft? Welche zentralen gesellschaftlichen Entwicklungsdynamiken sehen sie? Und wie erleben sie ihre eigene Position in der Gesellschaft? Auf Basis der quantitativen und qualitativen Daten der vierten Erhebungsrunde des Arbeitswelt-Monitors »Arbeiten in der Corona-Krise« vom Frühjahr 2022 wird eine Typologie von sechs Gesellschaftsbildern entwickelt, an der einerseits deutlich wird, wie unterschiedlich die Gesellschaft von Erwerbsarbeitenden nach zwei Jahren Pandemie gesehen wird, die andererseits aber auch zeigt, dass die Klassenlage Einfluss auf die Gesellschaftsvorstellungen hat. Darüber hinaus ist die Typologie auch für die Frage nach dem gesellschaftlichen Zusammenhalt instruktiv, zeigt sie doch, dass sich das soziale Miteinander in den Gesellschaftsbildern höchst unterschiedlich darstellt und die Sorge um den sozialen Zusammenhalt sozialstrukturell eine spezifische Heimat hat.

*Keywords: Gesellschaftsbilder; Klasse; Ungleichheit; Leistung; Pandemie*

Die Corona-Pandemie hat der Gesellschaft die anhaltende Relevanz sozialer Klasse deutlich vor Augen geführt. Über den gesamten Pandemieverlauf wiesen die Auswirkungen von Sars-CoV-2 und der Eindämmungsmaßnahmen starke Ungleichheiten auf. Besonders deutlich zeigte sich die Klassendynamik in der Arbeitswelt, strahlte aber auch auf andere Bereiche des gesellschaftlichen Lebens aus (Holst u. a. 2022). Nun sind Klassenungleichheiten vor allem für die soziologische Arbeitsforschung nichts Neues. Im Theorieportfolio der Nachkriegsjahrzehnte hatten klassenanalytische Perspektiven lange Zeit einen zentralen Platz (Brandt 1980), und nach einigen Jahren relativer Ruhe erfreut sich die soziale Klasse als analytische Kategorie wieder einer beachtlichen Popularität in der Forschung (Eribon 2016; Mayer-Ahuja/Nachtwey 2021; Graf u. a. 2022). In einem Punkt unterscheidet sich die Klassendynamik der Corona-Pandemie jedoch von den Ungleichheiten im gesellschaftlichen Normalbetrieb, und zwar in der Präsenz der Klassenungleichheiten in den öffentlichen Diskursen und vor allem im Alltagsbewusstsein der Menschen. Zwar wäre es eine Übertreibung, von einer Wiederkehr der von Beck (1984) wortgewaltig verabschiedeten industriegesellschaftlichen Klassenidentitäten zu sprechen. Auch in unseren Interviews finden sich keine Hinweise darauf, dass die Pandemieerfahrungen von der Herausbildung neuer Kollektividentitäten begleitet wurden. Allerdings haben die Ungleichheiten in den Arbeitsfolgen der Corona-Pandemie vielen Erwerbstätigen – vermittelt über die spezifischen Betroffenheiten – die eigene Stellung in der Arbeitswelt vor Augen geführt (Holst u. a. 2021).

Welche langfristigen, über die Pandemie hinausweisenden Auswirkungen diese über mehr als zwei Jahre anhaltenden Ungleichheitserfahrungen auf die Gesellschaft haben, wird sich verlässlich erst in einigen Jahren zeigen. Einen ersten, wenn auch eher indirekten Hinweis auf die subjektiven Langzeitfolgen der Pandemie kann jedoch ein klassenanalytisch fundierter Blick auf die alltäglichen Gesellschaftsbilder von Erwerbsarbeitenden aus der Spätphase der Corona-Krise liefern. Wie schauen Erwerbsarbeitende aus verschiedenen sozialen Klassen nach mehr als zwei Jahren Pandemie auf die Gesellschaft? Welche zentralen gesellschaftlichen Entwicklungsdynamiken sehen sie? Und wie erleben sie ihre eigene Position in der Gesellschaft? Mit dem Rekurs auf die in der Arbeits- und Industriosozologie traditionsreiche Forschung zu den Gesellschaftsbildern von Erwerbsarbeitenden (Popitz u. a. 1957; Kern/Schumann 1970; Dörre u. a. 2013) greift der Beitrag damit ein Thema auf, das auch für die in diesem Band versammelte Diskussion über den gesellschaftlichen Zusammenhalt relevant ist. Die Analyse der Gesellschaftsvorstellungen von Erwerbsarbeitenden kehrt dabei die in der Forschung dominante Perspektive auf den Zusammenhalt gewissermaßen um: Üblicherweise wird die Qualität des sozialen Miteinanders anhand der Verbreitung von als zusammenhaltförderlich klassifizierten individuellen

Einstellungen und Verhaltensweisen untersucht (Forst 2022: 44), überspitzt ausgedrückt wird also der Frage nachgegangen, ob ein Individuum aufgrund defizitärer Einstellungen und Verhaltensweisen den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährdet. Hingegen richtet die Analyse von Gesellschaftsbildern den Blick darauf, wie Erwerbsarbeitende das soziale Miteinander wahrnehmen und wie sie unter anderem den Umgang der Gesellschaft mit ihnen selbst erleben. Im Mittelpunkt der Analyse stehen somit nicht die Eigenschaften von Individuen, sondern die Art und Weise wie die Gesellschaft – also andere Akteure und zentrale gesellschaftliche Institutionen – mit Erwerbsarbeitenden aus verschiedenen Klassen umgeht. Gesellschaftlicher Zusammenhalt – so lautet die Ausgangsannahme des Beitrags – lässt sich nicht auf die Verbreitung positiv auf das gesellschaftliche Ganze und andere Akteure bezogener individueller Einstellungen und Verhaltensweisen reduzieren, sondern setzt auch eine Gesellschaft voraus, die sich allen Gruppen so darstellt, als wären diese mit allen anderen Mitgliedern durch ein wie auch immer geartetes soziales Band verbunden.

Nun ist es aus gesellschaftstheoretischer Perspektive keineswegs selbstverständlich, dass die Gesellschaft durch positiv aufeinander bezogene Einstellungen und Verhaltensweisen zusammengebunden wird, dass also so etwas wie gesellschaftlicher Zusammenhalt tatsächlich existiert. Die wissenschaftliche Sorge um Zusammenhalt entspringt einer »bestimmten Konzeption des Sozialen« (Lessenich 2022: 29), und zwar der soziologischen Integrationstheorie, die normativ von der Einheit der Gesellschaft und ihrer Bestandteile ausgeht. Hingegen lehnen Konflikttheorien, zu denen auch klassenanalytische Ansätze zählen, den – im Kern normativen – integrationstheoretischen Einheitsgedanken ab. Allerdings soll an dieser Stelle keine theoretische Diskussion über das Konzept des gesellschaftlichen Zusammenhalts geführt werden. Vielmehr wirft die Analyse der Gesellschaftsbilder von Erwerbsarbeitenden ein empirisches Licht auf deren Perspektiven hinsichtlich des sozialen Miteinanders in der Spätphase der Corona-Pandemie. Anhand von Daten der vierten Erhebungsrunde des Arbeitswelt-Monitors »Arbeiten in der Corona-Krise« vom Frühjahr 2022 entwickelt der Beitrag eine Typologie von sechs alltäglichen Gesellschaftsbildern – also Vorstellungen über den Aufbau der Gesellschaft, über die zentralen gesellschaftlichen Dynamiken und über die eigene Position in der Gesellschaft –, an der einerseits deutlich wird, wie unterschiedlich die Gesellschaft von Erwerbsarbeitenden nach zwei Jahren Pandemie wahrgenommen wird (und wahrscheinlich auch schon vor der Corona-Krise), die andererseits aber auch zeigt, dass die Klassenlage Einfluss auf das gesellschaftliche Denken hat. Darüber hinaus ist die Typologie auch für die Frage nach dem gesellschaftlichen Zusammenhalt instruktiv, zeigt sich doch, dass sich das soziale Miteinander in den Gesellschaftsbildern höchst unterschiedlich darstellt und die Sorge um den sozialen Zusammenhalt nicht nur

gesellschaftstheoretisch, sondern auch sozialstrukturell eine spezifische Heimat hat.

Diese Argumentation wird folgendermaßen entwickelt: Auf die Einleitung folgen eine kurze Darstellung des in diesem Beitrag verwendeten Klassenansatzes (Oesch), ein Blick in die arbeits- und industriesoziologische Forschung zum Gesellschaftsbild sowie die Vorstellung des Projekts, der empirischen Basis sowie der verwendeten Methoden. Anschließend werden die Analyseergebnisse präsentiert: eine empirische Typologie alltäglicher Gesellschaftsbilder im Spätherbst der Corona-Pandemie. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und in die Forschung über Gesellschaftsbilder und den sozialen Zusammenhalt eingeordnet.

## 1. Klasse und Pandemie

Soziale Klasse wird in diesem Beitrag – wie in unserer Pandemiefolgenforschung – über den Erwerbsklassenansatz von Daniel Oesch (2006) operationalisiert (ausführlich: Holst u. a. 2022). Dieser ist fest in der auf Karl Marx und Max Weber zurückgehenden sozio-ökonomischen Traditionslinie der Klassenforschung verankert, nach der die Klassenstruktur das von den Dynamiken kapitalistischen Wirtschaftens hervorgebrachte sozio-ökonomische Positionsgefüge repräsentiert. Innerhalb dieser Traditionslinie zählt Oeschs Klassenmodell zu den neueren Ansätzen, die die Veränderungen der Beschäftigungsstruktur seit den 1970er Jahren reflektieren (für einen Überblick und eine alternative Klassenkonzeption: Wright 2015). In Reaktion vor allem auf die Tertiarisierung und die Feminisierung der Arbeitswelt entwickelte Oesch (2006) eine zweidimensionale Konzeption des sozio-ökonomischen Positionsgefüges, das die individuelle Stellung in der Arbeitswelt über den Beruf operationalisiert. Neben der klassischen vertikalen Stratifizierung zwischen oben und unten enthält das Klassenschema eine horizontale Achse, die die vertikalen Klassenlagen nach Arbeitslogiken schneidet.

Operationalisiert wird die Klassenlage vertikal durch den Marktwert der Qualifikationsanforderungen eines Berufs und horizontal über den Kern der Tätigkeit. Die vertikale Rangordnung reicht von akademischen (mit Hochschulabschluss) und semi-akademischen (höhere Fachausbildung) Berufen in den oberen Erwerbsklassen bis zu Lehrberufen (mit Fachausbildung) und Anlern- und Hilfstätigkeiten (ohne Ausbildung) in den unteren Klassen. Die horizontale Zuordnung eines Berufs erfolgt anhand der dominanten Tätigkeit. In der interpersonellen Arbeitslogik besteht der Tätigkeitskern aus menschlicher Interaktion, in der administrativen Logik bestimmen bürokratische Regeln den

Arbeitsprozess, in der technischen Logik spielen technische Artefakte und Maschinen eine zentrale Rolle und die unabhängige Logik wird von der (formalen) Kontrollmacht der Selbstständigkeit geprägt. Aus dem Zusammenspiel von vertikaler Stratifizierung und horizontaler Differenzierung ergeben sich in der kondensierten Fassung des Klassenschemas acht Erwerbsklassen.

- Interpersonelle Arbeitslogik: soziokulturelle Professionen (z. B. Ärzte/Ärztinnen, Lehrer:innen und Krankenpflegefachkräfte) und Dienstleistende (z. B. Verkäufer:innen, Zusteller:innen und Pflegehilfskräfte)
- Technische Arbeitslogik: technische Expert:innen (z. B. Ingenieur:innen, Industriemeister:innen und technische Fachkräfte) und Produktionsarbeitende (z. B. Mechatroniker:innen, Maschinenbediener:innen und Frachtarbeiter:innen)
- Administrative Arbeitslogik: Management (z. B. Betriebswirt:innen, Verwaltungsfachkräfte, Polizeikommissar:innen) und Bürokräfte (z. B. Bankkaufleute, Callcenter-Agents und Kassierer:innen)
- Unabhängige Arbeitslogik: Arbeitgeber und freie Berufe (z. B. Anwälte, Journalist:innen, Ärzte/Ärztinnen) und Kleingewerbetreibende (z. B. Einzelhändler:innen, Friseur:innen/Friseurinnen, Betreiber:innen kleinerer Gastwirtschaften)

An den von uns untersuchten Ungleichheiten bei den unmittelbaren Pandemieauswirkungen wird der analytische Mehrwert des Klassenschemas von Oesch deutlich. Über den gesamten Pandemieverlauf wiesen die arbeitsweltlichen Effekte von Sars-CoV-2 und der Eindämmungsmaßnahmen deutliche Klassenungleichheiten auf, die in vielen Fällen die schon vor der Pandemie bestehenden klassenbasierten Ungleichheiten in der Verteilung von Ressourcen und Lebenschancen verstärkten. Besonders auffällig waren die vertikalen Ungleichheiten: Die unteren Klassen – Lehrberufe und Anlernertätigkeiten – waren stärker von Infektionsrisiken und wirtschaftlichen Lasten betroffen, mussten unter schlechteren Schutzmaßnahmen arbeiten, konnten seltener ins Homeoffice wechseln und, wenn sie doch von zu Hause arbeiten konnten, mussten sie dort schlechtere Arbeitsbedingungen akzeptieren (Holst u. a. 2022). Außerdem verfügten Erwerbsarbeitende aus nicht-akademischen Berufen während der Pandemie über sichtlich weniger Teilhabe- und Mitbestimmungsmöglichkeiten im Betrieb (Niehoff/Holst 2022).

Die Pandemie-Ungleichheiten entfalteten sich im Übrigen nicht hinter dem Rücken der Akteure. Im Gegenteil, unsere Forschung zeigt, dass die eigenen Benachteiligungen oder Privilegien vielen Erwerbsarbeitenden die eigene Stellung in der Arbeitswelt konkret und offen vor Augen geführt haben. In den von den Pandemiefolgen besonders betroffenen unteren Klassen, insbesondere unter Dienstleistenden und Produktionsarbeitenden, wurde das Verhalten der

Gesellschaft – der Arbeitgeber:innen, der Eltern, der Kund:innen oder der Patient:innen – nicht selten als würdevoll verletzt erlebt (Holst u. a. 2021). Neben den vertikalen Ungleichheiten zeigten sich zudem horizontale Differenzen, die insbesondere in den unteren Klassen – trotz vergleichbarer Ohnmachtserfahrungen – zu fragmentierten Pandemieerfahrungen führten: Für die Dienstleistenden stellte die Corona-Pandemie primär eine Gesundheitskrise dar, erst im Verlauf nahmen die wirtschaftlichen Lasten zu, die Kleingewerbetreibenden und vor allem zu Pandemiebeginn auch die Produktionsarbeitenden erlebten eine Wirtschaftskrise und für die Bürokräfte wirkte die Pandemie zuallererst als Treiberin des mobilen Arbeitens (Holst u. a. 2022).

## 2. Gesellschaftsbilder in der Arbeits- und Industriosozilogie

Das gesellschaftliche Denken von Erwerbsarbeitenden gehört zu den klassischen Themen der bundesdeutschen Arbeits- und Industriosozilogie. Den Auftakt der Forschung bildete die längst zu den Klassikern der deutschen Soziologie zählende Studie *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters* der Arbeitsgruppe um Heinrich Popitz und Hans Paul Bahrdt (Popitz u. a. 1957). Anfang der 1950er Jahre befragten sie rund 600 (ausschließlich männliche) Industriearbeiter aus der westdeutschen Hüttenindustrie nicht nur nach ihrer Arbeit und ihren Erfahrungen mit technischem Wandel, sondern auch nach ihren Vorstellungen von der Gesellschaft. Die qualitativen Interviews zeigten, dass die Gesellschaft für die Arbeiter eine »ferne« Welt darstellte, deren Gestalt nicht unmittelbar von den Erfahrungen mit Technik und Herrschaft in der »nahen« betrieblichen Welt der eigenen Arbeit geformt wurde. Diese Erkenntnis bildete die Grundlage für den Begriff des »Gesellschaftsbildes«: Für die Hüttenarbeiter war die Gesellschaft nämlich ein Gebilde, das außerhalb des eigenen Erfahrungsraums lag und von dem man sich nur durch Imagination und Fantasie ein Bild machen konnte. Auch mit Blick auf die unter Produktionsarbeitenden existierenden Gesellschaftsbilder förderte die Untersuchung interessante Ergebnisse zu Tage:

»Alle Arbeiter, mit denen wir gesprochen haben und die überhaupt ein Gesellschaftsbild in dem von uns definierten Sinne entwickeln, sehen Gesellschaft als – unabwendbare oder abwendbare, unüberbrückbare oder »partnerschaftlich« zu vermittelnde – Dichotomie, und sie beantworten die Frage nach ihrem eigenen gesellschaftlichen Ort durch ein Arbeiterbewußtsein, das es ihnen ermöglicht, sich innerhalb der Gesamtgesellschaft als Teil der Arbeiterschaft zu verstehen.« (Popitz u. a. 1957: 237)

Die Selbstverortung am unteren Ende der Dichotomie von »oben und unten« führte somit nicht dazu, dass sich die Arbeiter als passive Objekte der

gesellschaftlichen Entwicklung verstanden. Vielmehr verfügten die von Popitz und Bahrtdt interviewten Industriearbeiter über ein aus heutiger Sicht bemerkenswertes Selbstbewusstsein, das sich aus der Überzeugung speiste, dass die industrielle Gesellschaft von ihrer körperlichen Arbeit abhängig sei.

Rund ein Jahrzehnt später griffen Horst Kern und Michael Schumann den Faden von Popitz und Bahrtdt auf und legten mit *Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein* eine Folgestudie vor (Kern/Schumann 1970). Auf der Basis von Interviews mit Produktionsarbeitenden aus vier Industriezweigen untersuchten sie neben den Durchsetzungsmustern des technischen Wandels und dessen Auswirkungen auf die Arbeitserfahrungen der Industriearbeiter:innen auch deren »gesellschaftliches Denken« (Kern/Schumann 1970). Wie schon ihre Vorgänger konnten auch sie keinen systematischen Zusammenhang zwischen alltäglichen Arbeitserfahrungen und Gesellschaftsvorstellungen entdecken. In einem anderen Aspekt wichen die Befunde jedoch deutlich von den Ergebnissen der Pionierstudie von Popitz und Bahrtdt ab. Die unter den Hüttenarbeitern der 1950er Jahre noch verbreitete Wahrnehmung der Gesellschaft als Dichotomie, in der die Arbeiterschaft einen Platz am unteren Ende einnahm, hatte sich Ende der 1960er Jahre offensichtlich aufgelöst. Stattdessen zeigte sich ein fragmentiertes, wenig kohärentes und mit Blick auf gesellschaftliche Zusammenhänge eher desinteressiertes Bewusstsein, das allenfalls in der Erfahrung von Unsicherheit ein vereinigendes Moment hatte. Die anhaltende wirtschaftliche Prosperität der Nachkriegsjahrzehnte war – so die Deutung der Autoren – mit einem kollektiven Aufstieg der Industriearbeiterschaft in die Mittelklasse einhergegangen, durch den sich soziale Ungleichheiten entschärften und als Nebenfolge das in der Vergangenheit fest im dichotomen Gesellschaftsbild und dem arbeiterlichen Selbstbewusstsein verankerte »Arbeiterbewusstsein« zerfiel (Kern/Schumann 1970).

Obwohl beide Studien zu – methodisch wie empirisch Standards setzenden – Schlüsselwerken der Soziologie wurden und jeweils intensive wissenschaftliche Debatten über Gesellschaftsbilder oder das Arbeits- bzw. Gesellschaftsbewusstsein von Industriearbeiter:innen auslösten, ebte das wissenschaftliche Interesse an den alltäglichen Gesellschaftsvorstellungen von Erwerbsarbeitenden im Verlauf der 1980er Jahre merklich ab. Erst im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2007/2008 gewann die Beschäftigung mit Gesellschaftsbildern in der Arbeits- und Industriesoziologie wieder an Popularität. Im Mittelpunkt vor allem der Jenaer Arbeitsbewusstseinsforschung um Klaus Dörre (Dörre u. a. 2013; Holst/Matuschek 2013; Lütten/Köster 2018) stand allerdings nicht mehr der Zusammenhang zwischen Arbeitserfahrung und gesellschaftlichem Denken, sondern die subjektive Verarbeitung der krisenhaften Dynamik des globalisierten und finanzialisierten Gegenwartskapitalismus. Wie die klassischen Studien zum Gesellschaftsbild von Erwerbsarbeitenden beschäftigte sich die Forschung pri-

mär mit Industriearbeiter:innen. Interessanterweise tauchte die in den 1970er Jahren im gesellschaftlichen Denken von Industriearbeiter:innen scheinbar verloren gegangene Dichotomie in den 2000er Jahren wieder auf. Unter den Arbeitenden dominierte – so die zugespitzte Schlussfolgerung – ein dichotomes Gesellschaftsbild, das jedoch, in deutlichem Kontrast zu dem der Hüttenarbeiter der 1950er Jahre, nicht mehr mit einer selbstbewussten Einschätzung der eigenen Position zusammenlief. Standortkonkurrenz und die Orientierung der Unternehmensführung auf den Shareholder-Value hatten die Machtposition der Arbeitenden in der Industrie offensichtlich so weit geschwächt, dass von einer Abhängigkeit »derer da oben« keine Rede mehr war. Die kritische Sicht auf die kapitalistische Dynamik und die Gegenwartsgesellschaft wurde nicht mehr von Selbstbewusstsein, sondern von Ohnmachtsgefühlen begleitet (Dörre u. a. 2013).

### 3. Projekt, Sample und Methoden

In Anlehnung an vor allem die frühen Arbeiten von Popitz und Bahrdrat verstehen wir unter einem Gesellschaftsbild ein Ensemble an Vorstellungen über die Gesellschaft, die sich analytisch in drei Dimensionen aufteilen lassen: Vorstellungen über den Aufbau der Gesellschaft, Annahmen über die zentralen gesellschaftlichen Dynamiken und die Wahrnehmung der eigenen Position in der Gesellschaft. Die Vorstellungen über den Aufbau der Gesellschaft beantworten die Frage, wie die Gesellschaft eigentlich beschaffen ist, welche Form sie aus der Perspektive der Träger:innen des jeweiligen Gesellschaftsbildes hat und welche Strukturen sie prägen. Die Annahmen über die gesellschaftlichen Dynamiken beschäftigen sich mit der Frage nach der Bewegungsrichtung der Gesellschaft und deren zentralen Triebkräften. Die Wahrnehmung der eigenen Position beinhaltet schließlich eine Selbstverortung in der Gesellschaft und die Einschätzung der eigenen Handlungswirksamkeit. Damit keine Missverständnisse entstehen: Die Unterscheidung zwischen den drei Bestandteilen eines Gesellschaftsbildes ist eine rein analytische Kategorisierung. Alltägliche Gesellschaftsbilder zählen – mit Bourdieu (1993) gesprochen – zum Bereich des Doxischen, sie sind in der Regel latent und unterliegen selbstredend nicht den Anforderungen an Kohärenz und logischer Geschlossenheit, die an eine distanzierte wissenschaftlich-reflektierte Beschäftigung mit dem Verhältnis von Staat, Gesellschaft und Individuum gestellt werden. Aufgrund ihres latenten Charakters stellen alltägliche Gesellschaftsbilder von Erwerbsarbeitenden eine Herausforderung für die soziologische Forschung dar. Die analytischen Bestandteile eines Gesellschaftsbildes können abstrakt weder in standardisierten Befragungen noch in Interviews thematisiert werden. Stattdessen müssen die Gesellschaftsbilder anhand von

Positionierungen in Debatten rekonstruiert werden, die für die Befragten eine gewisse Alltagsrelevanz besitzen und in denen das Verhältnis von Staat, Gesellschaft und Individuum verhandelt wird. Aus diesem Grund haben wir die in den letzten Jahren nicht nur in soziologischen Zeitdiagnosen, sondern auch in der Arbeitswelt intensiv geführten Diskussionen zur Mehrdeutigkeit und gesellschaftlichen Bedeutung von Leistung, zur Generalisierung von Konkurrenz und zur Zunahme von Ungleichheit (Kratzer u. a. 2013, Aulenbacher u. a. 2013) zum Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Beschäftigung mit den alltäglichen Gesellschaftsbildern von Erwerbsarbeitenden gemacht.

Basis der Rekonstruktion der Gesellschaftsbilder in der Spätphase der Pandemie ist ein mehrstufiger Mixed-Methods-Ansatz: Im ersten Schritt wurden mithilfe einer Clusteranalyse auf der Basis von acht Items der Erwerbstätigenbefragung typische Perspektiven auf Leistung, Konkurrenz und Ungleichheit identifiziert. Im zweiten und dritten Schritt haben wir diese Muster unter Hinzuziehung weiterer Befragungsisems und vor allem von Sequenzen aus den parallel geführten qualitativen Interviews zum Verhältnis von Staat, Gesellschaft und Individuum in der Pandemie zu Gesellschaftsbildern weiterentwickelt. Methodisch ist diese Erweiterung alles andere als trivial: Aus den Interviewsequenzen lassen sich jene latenten Sinnstrukturen rekonstruieren, die den Gesellschaftsvorstellungen einer konkreten Person zugrunde liegen. Aber natürlich verbinden nicht alle aufgrund der Clusteranalyse einem Gesellschaftsbild zugeordneten Erwerbsarbeitenden den gleichen subjektiven Sinn mit ihren Gesellschaftsvorstellungen. Unter anderen können die Gesellschaftsbilder mit unterschiedlichen politischen Einstellungen und Weltanschauungen verbunden sein. Die im Folgenden präsentierten Gesellschaftsbilder besitzen nicht den Status von Realtypen, sie stellen idealtypische Konstruktionen dar, die wir durch wechselseitige Kontrastierungen der Fälle und durch Akzentuierungen der für die sechs Gesellschaftsbilder typischen Elemente gewonnen haben. Auf einen weiteren methodisch wichtigen Punkt soll an dieser Stelle ebenfalls hingewiesen werden: Es spricht einiges dafür, dass der Untersuchungszeitpunkt – die Spätphase der Corona-Pandemie – die Analyse der Gesellschaftsbilder von Erwerbsarbeitenden erleichtert hat. In den Interviews explizierten nämlich im Grunde alle von uns interviewten Erwerbsarbeitenden mehr oder weniger konkrete Vorstellungen davon, wie die Gesellschaft in der Spätphase der Pandemie beschaffen ist, in welche Richtung sich die Gesellschaft entwickelt und wie die eigene Position beschaffen ist. Weder fand sich unter den Befragten eine Häufung von Erwerbsarbeitenden ohne Gesellschaftsvorstellungen (wie noch bei Popitz und Bahrdt in den 1950er Jahren) noch trafen wir auf ein Desinteresse an der Gesellschaft (wie bei Kern und Schumann in den 1970er Jahren). Grundsätzlich ist das alltägliche Gesellschaftsbild das Ergebnis eines nie abgeschlossenen rekursiven Prozesses, der mit der Sozialisation im Fami-

lienkontext beginnt und sich bis in das Erwachsenenalter fortpflanzt. Auch wenn die Gesellschaftsvorstellungen die Wahrnehmung gesellschaftlicher Entwicklungen prägen, den Gesellschaftsbildern also eine gewisse Trägheit innewohnt, können sich diese in Auseinandersetzungen mit der gesellschaftlichen Wirklichkeit potenziell jederzeit wandeln. Aufgrund der über die gesamte Pandemie anhaltenden, medial und auch lebensweltlich intensiv geführten Auseinandersetzungen unter anderem über die Gefährlichkeit des Sars-CoV-2-Virus sowie die Angemessenheit der staatlichen Eingriffe in die Wirtschaft und der Einschränkungen individueller Freiheiten gehen wir davon aus, dass die Corona-Pandemie eine besondere Bewährungsprobe für die alltäglichen Gesellschaftsbilder der Menschen bildete.

Der Beitrag verwendet Daten aus der vierten Erhebungsrunde des Arbeitswelt-Monitors *Arbeiten in der Corona-Krise* vom Frühjahr 2022. Der Monitor ist ein Gemeinschaftsprojekt der Universität Osnabrück und der Kooperationsstellen Hochschulen und Gewerkschaften in Niedersachsen und Bremen. An der Online-Erwerbstätigenbefragung der vierten Erhebungsrunde beteiligten sich im Februar und März 2022 bundesweit 5.926 Teilnehmer:innen, parallel wurden 53 Interviews mit Erwerbstätigen aus unterschiedlichen Klassen zu ihrem Arbeitserleben in der Pandemie und ihrem gesellschaftlichen Denken geführt. Wie in den vorangegangenen Runden des Monitors ist die sozialstrukturelle Zusammensetzung des quantitativen Samples im Vergleich zur Stichprobe des ALLBUS zufriedenstellend. Die Beteiligung am Survey ist derart breit, dass wir davon ausgehen, die in der Erwerbsbevölkerung vorhandenen typischen Gesellschaftsbilder zu erfassen. Damit erlaubt das Sample erstmals eine klassenübergreifende Analyse alltäglicher Gesellschaftsbilder. Während sich die bisherige Forschung zum Gesellschaftsbild oder Arbeitsbewusstsein zum Teil gezielt, zum Teil aus forschungspragmatischen Gründen auf qualitativ-rekonstruktive Tiefenbohrungen in einzelnen Berufsgruppen aus der Klasse der Produktionsarbeitenden konzentrierte, wirft unsere Analyse einen wesentlich breiteren, dabei unausweichlich grobkörnigeren Blick auf die alltäglichen Gesellschaftsbilder und deren sozialstrukturelle Verortung. Auch das qualitative Sample ist sozialstrukturell relativ breit. Die Interviews decken alle Erwerbsklassen ab.

Den Anfang des mehrstufigen (Re-)Konstruktionsprozesses bildet eine zweistufige Clusteranalyse von acht Items zu Gesellschaftsvorstellungen als Kombination einer hierarchischen Clusteranalyse mit Ward als varianzbasierter Methode und anschließender k-Means-Optimierung. Die Clusteritems sind fünfstufig Likert-skaliert (1... »stimme gar nicht zu« bis 5... »stimme völlig zu«). Die Geltung des kapitalistischen Leistungsprinzips (Kratzer u. a. 2013; Nachtwey 2016) wird mit zwei Items erfasst: Eine Aussage bildet das für die Legitimation der kapitalistischen Gesellschaft zentrale Aufstiegsversprechen ab (»Wer leistungsbereit ist,

kann in unserem Land auch aufsteigen«), das zweite Item spitzt hingegen den in der soziologischen Forschung diagnostizierten Geltungsverlust des Leistungsprinzips alltagssprachlich zu (»Heutzutage zählt Leistung nichts mehr«). Auch die gesellschaftliche Bedeutung des Konkurrenzprinzips (Schimank/Volkmann 2017) wird mit zwei Items abgebildet. Das erste erfasst die Reichweite von Konkurrenzbeziehungen (»In der heutigen Gesellschaft steht jede/jeder in Konkurrenz mit jeder/jedem«), das zweite Item zielt auf die individualisierende Wirkung generalisierter Konkurrenz (»Heute muss jede:r für sich alleine schauen, dass er/sie auf einen grünen Zweig kommt«). Hinzu kommt ein Item, das mögliche Grenzen der Solidarität in Form einer abwertenden Distinktion nach unten thematisiert (»Heutzutage haben »sozial Schwache« eine stärkere Lobby als Leistungsträger:innen«). Dieses Item wurde bereits als Indikator für »exklusive Solidarität« in den Jenaer Studien zum Arbeitsbewusstsein eingesetzt (Dörre u. a. 2013). Ein Auseinanderdriften der Gesellschaft wird über ein Item erfasst, das sich an die aus den klassischen Studien zum Gesellschaftsbild bekannte Dichotomie zwischen »denen da oben« und »uns hier unten« (Popitz u. a. 1957) anlehnt, aber auch in der Polarisierungsdebatte (Hochschild 2016; Mau u. a. 2023) eine Rolle spielt (»In der heutigen Gesellschaft gibt es nur noch ein Oben und Unten«). Ergänzt wird diese Perspektive um ein Item, das Ideen aus der Forschung zur Responsivität des politischen Systems und der politischen Eliten (Elsässer/Schäfer 2022) aufgreift (»Leute wie ich haben keinen Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung«). Zu guter Letzt findet sich in der Batterie ein ebenfalls an die Jenaer Studien zum Arbeitsbewusstsein (Dörre u. a. 2013) angelehntes Item zur Verselbstständigung der Ökonomie (»Die Wirtschaft funktioniert nach ihren eigenen Spielregeln. Daran kann niemand etwas ändern«).

Im Anschluss an die Clusteranalyse wurden die Cluster durch die Interpretation weiterer Items zu den Einschätzungen des staatlichen Pandemiehandelns und vor allem die Einbeziehung qualitativer Interviews zu Gesellschaftsbildern weiterentwickelt. Über die Fall-ID ist das Gros der Interviews direkt mit den Clustern verbunden. Die Wahrnehmung von Sars-CoV-2 und die Bewertungen der öffentlichen Pandemiemaßnahmen werden anhand von vier Items beleuchtet, die ebenfalls fünfstufig Likert-skaliert sind. Ein Item erfasst die Einschätzung der medizinischen Gefährlichkeit des Virus und dient als Indikator für Corona-Skepsis (»Das Corona-Virus ist nicht gefährlicher als eine normale Grippe«). Mit zwei Aussagen werden die Bewertungen der Pandemiemaßnahmen abgebildet, zusammen bilden sie den Indikator für Maßnahmenkritik. Das erste zielt auf eine demokratietheoretisch fundierte Kritik an den Maßnahmen (»Die Maßnahmen zur Corona-Eindämmung gefährden die Demokratie«), das zweite auf eine wirtschaftlich argumentierte Kritik (»Die Maßnahmen zur Corona-Eindämmung sollten schnellstmöglich zurückgefahren werden, damit die Wirt-

schaft nicht zu sehr geschädigt wird«). Darüber hinaus greifen wir auf das in der empirischen Sozialforschung verbreitete Konstrukt des Institutionenvertrauens zurück, wobei wir aus Gründen der Übersichtlichkeit nur das Vertrauen in die Bundesregierung abbilden. In den qualitativen Interviews wurde neben dem Arbeiterleben in der Pandemie jeweils auch der Zustand der Gesellschaft und das Handeln der Politik thematisiert. Diese Sequenzen wurden genutzt, um in idealtypisch zugespitzter Form den subjektiven Sinn zu rekonstruieren, der den Gesellschaftsbildern zugrunde liegt.

#### 4. Gesellschaftsbilder in der Pandemie

Die Clusteranalyse auf der Basis der acht Items zur Geltung des Leistungsprinzips, der Rolle von Konkurrenz, zu den Grenzen von Solidarität, zur Responsivität des politischen Systems und zur Gestaltbarkeit der Ökonomie fördert sechs distinkte Antwortmuster zutage (Tabelle 1).

Die Namensgebung der Gesellschaftsbilder basiert neben den Clusterzentren auch auf den Einschätzungen des staatlichen Pandemiehandelns und vor allem den qualitativen Interviews. Um die Lesbarkeit des Textes zu erhöhen, greifen wir an dieser Stelle den in den nächsten Abschnitten präsentierten Interpretationen vor und verwenden die endgültigen Bezeichnungen der Gesellschaftsbilder bereits für die Cluster. Zwei Cluster fallen mit überwiegend hohen Clusterzentren auf. Die »polarisierte Gesellschaft« und die »dichotome Gesellschaft« basieren beide auf einer ausgeprägt kritischen Perspektive auf die Gegenwartsgesellschaft: Beklagt werden ein Auseinanderdriften der Gesellschaft, eine konkurrenzgetriebene Individualisierung, die Erosion des Leistungsprinzips, die Nicht-Responsivität der Gesellschaft und die Verselbstständigung der Ökonomie. Die zentrale Differenz zwischen beiden Clustern liegt in der Distinktion nach unten. Das Bild der »polarisierten Gesellschaft« geht mit einer Abgrenzung nach unten einher, das dichotome Gesellschaftsbild ist hingegen nach unten inklusiv. Überwiegend am anderen Ende der Antwortskala befinden sich die Clusterzentren des Bildes der »offenen Gesellschaft«. In den Augen der Träger:innen dieses Gesellschaftsbildes prägt das Leistungsprinzip die gesellschaftliche Wirklichkeit; sie sehen keine Ausweitung individualisierender Konkurrenzbeziehungen und nehmen sich kollektiv als gesellschaftlich handlungswirksam wahr. Die Clusterzentren der anderen drei Cluster liegen zwischen den Extremvarianten und weisen jeweils spezifische Merkmalsausprägungen auf. Die »regulierte Wettbewerbsgesellschaft in Schieflage« zählt ebenfalls zu den kritischen Gesellschaftsbildern. Kritisiert wird, wenn auch in etwas abgeschwächter Form, die Aushöhlung des Leistungsprinzips und die Verschärfung von Konkurrenz. Im Vergleich

Clusterzentren der Gesellschaftsbilder	Clusterzentren der Gesellschaftsbilder					
	Polarisierte Gesellschaft	Dichotome Gesellschaft	Wettbewerbs- gesellschaft in Schiefelage	Leistungsge- sellschaft mit Sicherheitsnetz	Gefährdete Meritokratie	Offene Gesellschaft
Fallzahl	689	657	802	1.061	847	1.076
Anteil	13,4%	12,8%	15,6%	20,7%	16,5%	21,0%
Wer leistungsbe- reit ist, kann auch aufsteigen	2,73	2,43	2,47	3,54	3,84	3,41
Heutzutage zählt Leistung nichts mehr	3,54	3,40	2,83	2,09	2,30	1,80
Heute steht jede/je- der in Konkurrenz zu jeder/jedem	4,16	4,12	3,75	3,21	3,10	2,46
Jede/jeder muss schauen, dass sie/er zurecht kommt	4,37	4,19	3,02	3,52	3,36	2,21
»Sozial Schwache« haben eine stärkere Lobby als Leistungs- träger:innen	3,83	1,45	1,50	1,66	3,58	1,63
Nur noch ein Oben und Unten in heuti- ger Gesellschaft	4,30	4,27	3,69	3,04	2,87	2,11
Leute wie ich haben keinen Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklung	4,12	3,88	2,11	2,85	2,95	1,83
Wirtschaft funktio- niert nach eigenen unveränderlichen Spielregeln	3,87	3,87	2,03	3,20	2,82	1,98

Tabelle 1: Sechs Gesellschaftsbilder von Erwerbsarbeitenden (Clusterzentren)

Quelle: Eigene Berechnungen

zu den beiden anderen kritischen Gesellschaftsbildern, die aus einer Position der Ohnmacht formuliert werden, sticht vor allem die hohe Zustimmung zum Item heraus, das die kollektive Selbstwirksamkeit misst. Hingegen zeigen die Clusterzentren der »Leistungsgesellschaft mit Sicherheitsnetz« und der »gefährdeten Meritokratie«, dass in beiden Clustern die Überzeugung vorherrscht, dass das Leistungsprinzip in der Gegenwartsgesellschaft greift. Die zentrale Differenz zwischen beiden Bildern liegt in der Clusteranalyse in den Grenzen der Solidarität. Die »gefährdete Meritokratie« ist im Unterschied zur »Leistungsgesellschaft mit Sicherheitsnetz« mit einer Abgrenzung gegenüber sozial Schwachen verbunden.

	Polarisierte Gesellschaft	Dichotome Gesellschaft	Wettbewerbs- gesellschaft in Schiefelage	Leistungsge- sellschaft mit Sicherheitsnetz	Gefährdete Meritokratie	Offene Gesellschaft
Sars-CoV-2 nicht gefährlicher als Grippe	29,6	19,8	10,3	8,6	16,4	5,1
Eindämmungsmaßnahmen gefährden die Demokratie	52,1	40,3	16,0	17,6	31,2	8,2
Maßnahmen schnellstmöglich zurücknehmen, weil sie der Wirtschaft schaden	59,4	41,4	15,4	22,4	41,6	11,2
Hohes Vertrauen in die Bundesregierung	14,1	21,8	48,2	51,6	33,4	72,7

Tabelle 2: Einschätzungen zur Pandemie und den Eindämmungsmaßnahmen nach Gesellschaftsbildern (Zustimmung)

Quelle: Eigene Berechnungen

Nach dem kurzen Blick auf die Ergebnisse der Clusteranalyse werden im Folgenden die Gesellschaftsbilder nacheinander vorgestellt. Um die Komplexität der Darstellung nicht unnötig zu erhöhen, verzichten wir auf eine Darstellung des mehrstufigen Interpretationsprozesses und präsentieren stattdessen die Ergebnisse in kondensierter Form.

	Polarisierte Gesellschaft	Dichotome Gesellschaft	Wettbewerbs- gesellschaft in Schiefelage	Leistungsge- sellschaft mit Sicherheitsnetz	Gefährdete Meritokratie	Offene Gesellschaft
Soziokulturelle Professionen	6,7	10,4	18,2	23,6	13,1	28,0
Dienstleistende	24,8	19,4	12,7	12,9	20,1	10,2
Technische Expert:innen	12,0	14,4	14,3	24,9	17,7	16,7
Produktionsarbeitende	29,2	19,9	16,6	11,9	14,4	7,9
Management	8,7	9,3	18,0	21,2	15,9	27,0
Bürokräfte	20,2	14,6	11,0	20,7	18,3	15,2
Arbeitgeber:innen/Freie Berufe	16,8	12,6	11,9	18,9	16,8	23,1
Kleingewerbetreibende	18,2	14,7	13,3	15,0	25,9	12,9

Tabelle 3: Klassenverteilung der Gesellschaftsbilder (Reihenprozentage)

Quelle: Eigene Berechnungen

#### 4.1 Die »polarisierte Gesellschaft«: Gesellschaft als individueller Überlebenskampf

Das Bild einer »polarisierten Gesellschaft« skizziert eine tief gesplante und von wachsenden Ungleichheiten geprägte Gesellschaft, in der das kapitalistische Leistungsprinzip seine Geltung verloren hat und die Politik als nicht-responsiv wahrgenommen wird. Subjektiv verorten sich die Träger:innen des polarisierten Bildes am unteren Ende der Gesellschaft. Sie sehen sich von der kapitalistischen Dynamik und der nicht-responsiven Politik unverdient an den Rand der Gesellschaft gedrängt, ohnmächtig, ohne eigenen Einfluss auf die gesellschaftliche Entwicklung. Ihren Alltag nehmen sie als individuellen Überlebenskampf wahr. Zum einen setzen sie die aus ihrer Sicht nicht-beeinflussbaren ökonomischen Gesetzmäßigkeiten immer stärker unter Druck, zum anderen verschafft die Politik sozial Schwachen ungerechtfertigte Vorteile in der gesellschaftlichen Konkurrenz um Ressourcen, Status und Positionen:

»Man hat das Gefühl, dass Ausbildung nicht mehr zählt. Wenn Reinigungskräfte mehr verdienen sollen und der Mindestlohn entsprechend angehoben wird, müsste das parallel auch für andere Berufe gelten, deren Gehälter im

Verhältnis dazu ebenfalls angehoben werden. Es macht keinen Sinn mehr, eine Ausbildung zu machen, wenn ich ohne Ausbildung dasselbe verdiene und obendrein eine einfachere Arbeit habe.« (Sekretärin, Bürokraft)

Während der Pandemie hat sich die schon länger anhaltende Polarisierung der Gegenwartsgesellschaft in den Augen der Befragten noch verschärft. Verantwortlich hierfür sind die von vielen als demokratiegefährdend und wirtschaftsschädigend wahrgenommenen Eindämmungsmaßnahmen:

»Die Schädigung der Wirtschaft durch die ständige Gängelung der Politik mit diesen völlig überzogenen Maßnahmen wird langfristige Folgen mit sich ziehen. Viele Unternehmer werden das Handtuch werfen, wenn sie es nicht schon längst getan haben. Gesellschaftlich wird es enorm schwierig sein, die vorangetriebene Spaltung zwischen Menschen, die sich nicht impfen lassen wollen oder gar können, und denjenigen, die sich haben impfen lassen, zu überbrücken. Der Schaden den hier die Politik und die Pharmedia weltweit angerichtet hat, wird noch sehr lange Zeit das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben begleiten.« (freiberuflicher Mediengestalter, Kleingewerbetreibender)

Die für das polarisierte Gesellschaftsbild typische kritische Sicht auf das staatliche Handeln in der Corona-Pandemie zeigt sich auch im äußerst niedrigen Institutionenvertrauen: Im Spätherbst der Pandemie vertraut nur eine kleine Minderheit der Erwerbsarbeitenden den zentralen gesellschaftlichen Institutionen.

Sozialstrukturell ist die »polarisierte Gesellschaft« ein Gesellschaftsbild der unteren Klassen. Insgesamt ist ein Siebtel der Erwerbsarbeitenden davon überzeugt, dass die Gesellschaft von einer Polarisierungsdynamik geprägt wird. Unter Dienstleistenden beträgt der Anteil des polarisierten Bildes allerdings ein Viertel, und unter Produktionsarbeitenden erlebt sogar ein knappes Drittel die Gesellschaft als polarisiert. Hingegen skizzieren Arbeitende aus akademischen Berufen eher selten ein polarisiertes Gesellschaftsbild. Trotz der starken Präsenz nicht-akademischer Berufe aus dem Produktions- und Dienstleistungsbereich ist der Anteil an Gewerkschaftsmitgliedern in diesem Cluster auffällig gering. Die »polarisierte Gesellschaft« ist ein Gesellschaftsbild mit einem dezidiert individualistischen Grundton. Die Akteure fühlen sich im alltäglichen Überlebenskampf von der Gesellschaft allein gelassen und auf sich selbst zurückgeworfen. Dass die staatlichen Pandemiemaßnahmen in diesem Bild sehr kritisch gesehen werden, bedeutet im Übrigen nicht, dass die Mehrheit der Erwerbsarbeitenden mit einem polarisierten Gesellschaftsbild zu den Corona-Skeptiker:innen zählt. Zwar ist der Anteil derjenigen, die Covid-19 nicht für gefährlicher als eine normale Grippe halten, deutlich höher als in den anderen Gesellschaftsbildern, liegt aber trotzdem nur bei einem knappen Drittel. Zwischen Corona-Skepsis und einem polarisierten Gesellschaftsbild gibt es also einen gewissen Zusammenhang, beide Phänomene sind aber nicht deckungsgleich.

#### 4.2 Die »dichotome Gesellschaft«: Dichotomie als kollektives Schicksal

Wie das polarisierte Gesellschaftsbild basiert auch das Bild einer »dichotomen Gesellschaft« auf einer ausgesprochen kritischen Sicht auf die Gesellschaft. Hauptangriffspunkt der Kritik ist die verselbstständigte Ökonomie, die das Leistungsprinzip untergräbt, Konkurrenz in die Gesellschaft trägt und unaufhaltsam die Spaltung in ein gesellschaftliches Oben und ein Unten forciert. Für die meisten Befragten hängen die Gewinne der einen und die Verluste der anderen unmittelbar zusammen, sind faktisch zwei Seiten einer Medaille: »Die Reichen werden immer reicher, die Armen immer ärmer.« (selbstständiger Filmproduzent, Kleingewerbetreibender). Den gesellschaftlichen Entwicklungen ohnmächtig gegenüberstehend, verorten sie sich am unteren Ende der Dichotomie. Aufgrund ihrer strukturellen Verankerung in der Ökonomie erscheint die Dichotomie ihnen als kollektives Schicksal, das die Masse der Erwerbsarbeitenden in eine gemeinsame Situation stellt. »Es geht nur um Profite, um Geldgier und Macht – und nie um das Wohl der Menschen.« (biologisch-technische Assistentin, technische Expertin) Im Unterschied zum polarisierten Bild ist die »dichotome Gesellschaft« nach unten nicht ausgrenzend. Nach der Pandemie wünscht sich die große Mehrheit eine stärkere Umverteilung von Einkommen und Vermögen. Allerdings fehlt ihnen der Glaube, dass sich die strukturelle Dominanz der kapitalistischen Ökonomie gesellschaftlich einhegen lässt. In den Augen vieler haben sich die Ungleichheiten während der Corona-Pandemie weiter verschärft:

»Ich glaube, dass die Pandemie und ihre Bearbeitung bereits vorhandene Missstände massiv verstärkt hat: Die ungerechte Verteilung von Reichtum, die Ausbeutung ganzer Berufsstände, die gleichzeitig starke Belastung durch steigende Lebenshaltungskosten etc. Der Narrativ der Leistungsgesellschaft funktioniert nicht mal ansatzweise.« (Musiklehrerin, soziokulturelle Professionen)

Nicht zuletzt aufgrund der als ungerecht erlebten Ungleichheiten in der Corona-Krise betrachten viele Erwerbsarbeitende mit einem dichotomen Gesellschaftsbild das staatliche Pandemiehandeln kritisch. Zwar ist die Kritik an den öffentlichen Eindämmungsmaßnahmen weniger stark ausgeprägt als im polarisierten Gesellschaftsbild, sie ist aber immer noch überdurchschnittlich verbreitet. Ähnliches gilt auch für das Institutionenvertrauen, das zwar höher ausfällt als im polarisierten Gesellschaftsbild, sich im Vergleich zu den anderen Bildern aber trotzdem auf niedrigem Niveau bewegt.

Das Bild der »dichotomen Gesellschaft« ist ähnlich weit verbreitet wie das polarisierte Gesellschaftsbild und ist ebenfalls in den unteren Klassen deutlich stärker vertreten. In den oberen Klassen ist die Vorstellung der Gesellschaft als un-

abwendbare Dichotomie hingegen deutlich seltener zu finden. Der Anteil an Gewerkschaftsmitgliedern liegt ungefähr im Schnitt des Gesamtsamples und ist somit unauffällig. Zwar stehen in diesem Bild auch kollektive Organisationen wie Gewerkschaften der strukturellen Dichotomie weitgehend machtlos gegenüber, aber das dichotome Gesellschaftsbild hat keinen individualisierenden Unterton wie das polarisierte Bild.

#### 4.3 Die »regulierte Wettbewerbsgesellschaft in Schieflage«: Gesellschaft als kollektiver Wettbewerb

Auch das Bild der »regulierten Wettbewerbsgesellschaft in Schieflage« basiert auf einem kritischen Blick auf die Gegenwartsgesellschaft, wobei die Kritik weniger scharf ausfällt als im dichotomen und im polarisierten Gesellschaftsbild. Die Befragten skizzieren eine demokratische Marktgesellschaft, die von starken Ungleichheiten geprägt wird und in der das kapitalistische Leistungsprinzip einen beträchtlichen Teil seiner Geltung eingebüßt hat. Angetrieben werden die wachsenden Ungleichheiten von den Dynamiken der Ökonomie. Anders als im dichotomen Gesellschaftsbild dominiert die ökonomische Sphäre die Gesellschaft jedoch nicht strukturell. Der Gegenwartskapitalismus hat die Gesellschaft zwar im Griff, »die Schere zwischen Arm und Reich geht immer weiter auseinander« (Netzwerkadministrator, technischer Experte), grundsätzlich hätte die Politik in diesem Bild jedoch die Möglichkeit, die Ökonomie einzuhegen. Im Vergleich mit dem polarisierten und dem dichotomen Bild wirkt die Ausweitung von Konkurrenzbeziehungen weniger individualisierend, zudem nehmen sich die Befragten kollektiv als gesellschaftlich handlungswirksam wahr. Nach unten ist die »regulierte Wettbewerbsgesellschaft in Schieflage« inklusiv. Weder zeigt sich eine Abwertung sozial Schwacher, noch sehen die Befragten in der Sozialpolitik nicht-legitime Eingriffe in den Leistungswettbewerb: »Wir Soloselbstständigen sind nicht die Super-Leidtragenden. Andere Gruppen wie Migranten und Hartz-IV-Empfänger leiden noch mehr.« (selbstständige Beraterin, freie Berufe) Gesellschaft erscheint den Träger:innen dieses Gesellschaftsbildes als kollektiv gerahmter politischer Wettbewerb, in dem sie aktuell jedoch den Kürzeren ziehen:

»Während der Pandemie hatte ich die große Hoffnung, dass sich die Arbeitswelt in Zukunft nicht nur am Profit orientiert und die Gesellschaft ein bisschen sozialer wird. Leider ist das Schnee von gestern. Trotzdem war die Hoffnung ein Gefühl, dass ich schon seit Langem nicht mehr hatte. Aber wir geben nicht auf mit unseren Träumen für eine gerechtere Arbeitswelt. Wir müssen weiterkämpfen und Mitstreiter suchen!« (Industriemechaniker, Produktionsarbeiten)

Trotz der enttäuschten Regulierungshoffnungen ist das Institutionenvertrauen auch in der Spätphase der Corona-Pandemie im Vergleich zum polarisierten und dichotomen Gesellschaftsbild hoch, zudem verfängt die Kritik an den öffentlichen Eingriffen in die Wirtschaft und den Beschränkungen individueller Freiheiten in diesem Gesellschaftsbild nicht. Die Befragten wünschen sich generell eine stärkere Rolle des Staates in der Ökonomie und fordern eine Umverteilung von Einkommen und Vermögen nach dem Ende der Corona-Pandemie.

Auf die »regulierte Wettbewerbsgesellschaft in Schieflage« entfällt rund ein Siebtel der befragten Erwerbsarbeitenden. Im Vergleich zu den ersten beiden Gesellschaftsbildern zeigen sich in der sozialstrukturellen Zusammensetzung des Clusters nur wenige Auffälligkeiten. Das Gesellschaftsbild ist in allen Klassen ungefähr im gleichen Ausmaß vertreten. Auffällig ist allein der ausgesprochen hohe Anteil an Gewerkschaftsmitgliedern. In keinem anderen Cluster ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad derart hoch. Verantwortlich hierfür dürfte die ausgeprägt kollektive Orientierung des Gesellschaftsbildes sein.

#### 4.4 Die »Leistungsgesellschaft mit Sicherheitsnetz«: Gesellschaft als eingehogter Leistungswettbewerb

Während die ersten drei Gesellschaftsbilder auf der Überzeugung basierten, dass Leistung in der Gegenwartsgesellschaft kaum noch etwas gilt, bildet das Leistungsprinzip den Anker der »Leistungsgesellschaft mit Sicherheitsnetz«. Angetrieben von den kaum beeinflussbaren Spielregeln der Ökonomie nimmt die gesellschaftliche Verteilung von Ressourcen und Lebenschancen in den Augen der Träger:innen dieses Gesellschaftsbildes die Form eines Leistungswettbewerbs an, zudem bildet Leistung das Vehikel für individuelle Aufstiege. Zukunftsunsicherheit ist unter den Befragten nur gering verbreitet, die Erwerbsarbeitenden nehmen sich selbst als leistungsfähig wahr. Zugleich skizzieren sie keine unregulierte Leistungsgesellschaft. Vielmehr hegt die staatliche Sozialpolitik den Leistungswettbewerb nach unten ein. Sozial Schwache werden nicht systematisch abgewertet, und das soziale Sicherungsnetz sichert allen Erwerbsarbeitenden ein Mindestmaß an Teilhabechancen. Der insbesondere im Vergleich zur »gefährdeten Meritokratie« positive Blick auf die staatlichen Institutionen prägt auch die Wahrnehmung der Pandemiemaßnahmen. Diese werden überwiegend positiv gesehen, selbst in der Spätphase der Pandemie ist das Institutionenvertrauen der Befragten relativ hoch. Kritisiert werden also nicht die staatlichen Eingriffe in den Leistungswettbewerb, sondern vor allem betriebliche Strukturen, die die Erwerbsarbeitenden an der Erbringung von Leistung hindern:

»Ich finde ich es unheimlich schade, dass manchmal die Strukturen es verhindern, dass alle sehr motiviert ihre beste Leistung bringen. Das finde ich manchmal sehr schade. Ich befinde mich in einer privilegierten Situation, weil ich einen Job habe, der mir Spaß macht. Trotzdem ist es schade.« (Pressereferentin, soziokulturelle Expertin)

Auffällig ist zudem, dass sich in den Interviews – im Unterschied zu den ersten drei Bildern – in diesem Gesellschaftsbild eine in den Spaltungen der Pandemie begründete Sorge um den gesellschaftlichen Zusammenhalt zeigt:

»Das, was für mich absehbar ist, ist kein Zusammenhalt der Gesellschaft mehr. Im Gegenteil, durch die Maßnahmen gibt es nur noch Geimpft und Ungeimpft. Die Gesellschaft wird gespalten und dies wird von der Politik sogar noch gefördert.« (Sozialarbeiterin, soziokulturelle Profession)

Der Blick auf die sozialstrukturelle Verteilung des Bildes der »Leistungsgesellschaft mit Sicherheitsnetz« zeigt im Grunde gespiegelte Klassenverhältnisse zum dichotomen Gesellschaftsbild. Das Bild ist häufiger in den oberen Klassen zu finden: In allen vier Arbeitslogiken – interpersonell, technisch, administrativ und unabhängig – zeichnen Erwerbsarbeitende aus (semi-)akademischen Berufen häufiger das auf individuellem Leistungsbewusstsein basierende Gesellschaftsbild als die nicht-akademischen Berufe der unteren Klassen.

#### 4.5 Die »gefährdete Meritokratie«: Gesellschaft als beeinträchtigter Leistungswettbewerb

Die »gefährdete Meritokratie« stellt in gewisser Weise das liberal-individualistische Gegenstück zur kollektiv gerahmten »regulierten Wettbewerbsgesellschaft in Schieflage« dar. Die Befragten zeichnen das Bild einer am Leistungsprinzip orientierten Leistungsgesellschaft, in der der Wettbewerb zwischen allen Gesellschaftsmitgliedern allerdings durch Eingriffe der Politik beeinträchtigt ist. Zwar ist individuelle Leistung für die Befragten ein Vehikel für Aufstiege. Die gesellschaftliche Verteilung knapper Ressourcen und Positionen nimmt in den Augen der Befragten jedoch nicht durchgängig die Form eines Leistungswettbewerbs an. Die Sozialpolitik des Staates verfälscht den freien Leistungswettbewerb und sorgt dafür, dass sie subjektiv zunehmend von unten unter Druck geraten: »Das System ist komplett falsch aufgesetzt. Weiterbildung und Leistung lohnen sich nicht mehr« (Handwerksmeister, Kleingewerbetreibender). Oder: »Das Land zieht einfach keine Leistungsträger mehr an« (Unternehmensberater, freie Berufe). Die kritische Sicht auf staatliche Eingriffe in die Ökonomie zeigt sich auch in der Pandemie. Viele kritisieren die öffentlichen Pandemiemaßnahmen als wirtschaftsschädigend und demokratiegefährdend. Nach der Pandemie – das ist

eine häufig geäußerte Forderung – sollte sich der Staat schnellstmöglich wieder aus der Wirtschaft zurückziehen:

»Die Leistungsträger, egal ob Unternehmer im KMU-Bereich, Freiberufler oder gutverdienende Arbeitnehmer, werden das Land verlassen. Es kann nicht sein, dass man für alles hier aufkommt und die Infrastruktur etc. nicht läuft, damit man arbeiten kann. Behörden sind über Wochen nicht erreichbar, Schule läuft nicht, Straßen braucht wohl niemand mehr erwähnen. Parallel füttern wir hier X Sozialhilfeempfänger durch, welche nach unserer Ansicht auf Grund des Alters einfach nur einen Tritt in den Hintern benötigen und keine Subventionen.« (freiberuflicher Coach, Kleingewerbetreibende)

Ungefähr ein Siebtel der Erwerbsarbeitenden nimmt die Gesellschaft als »gefährdete Meritokratie« wahr. Die Sozialstruktur des Gesellschaftsbildes weist zwei Auffälligkeiten auf. Zum einen ist der Anteil an Gewerkschaftsmitgliedern gering. Das liberale Verständnis von Staat und Gesellschaft und die individualistische Orientierung des Gesellschaftsbildes sperren sich offensichtlich tendenziell gegen eine Mitgliedschaft in einer kollektiven Organisation. Zum anderen sind vor allem Kleingewerbetreibende – also die unteren Klassen in der unabhängigen Arbeitslogik – überrepräsentiert. Auch die starke Verbreitung des Gesellschaftsbildes unter Selbstständigen ohne große Marktmacht passt zu deren individualistischer Orientierung.

#### 4.6 Die »offene Gesellschaft«: Gesellschaft als leistungsorientierter Teilhaberaum

Das Bild der »offenen Gesellschaft« skizziert gewissermaßen eine marktwirtschaftliche Demokratie: Leistung spielt in den Augen der Befragten eine entscheidende Rolle für die gesellschaftliche Verteilung von Ressourcen und Aufstiegschancen, gleichzeitig reagiert die Politik responsiv auf die Anliegen der Erwerbsarbeitenden und die Befragten nehmen sich selbst gesellschaftlich als einflussreich wahr. In keinem anderen Gesellschaftsbild wird der Stellenwert des modernen Leistungsprinzips in der Gegenwartsgesellschaft höher eingeschätzt. Trotz der großen Bedeutung von Leistung wird die »offene Gesellschaft« in den Augen der Befragten nicht von individualisierenden Konkurrenzbeziehungen um knappe Ressourcen und auch nicht von wachsenden Ungleichheiten gekennzeichnet. Wer leistungsbereit und leistungsfähig ist – das ist der ökonomische Kern dieses Bildes –, kann und soll auch aufsteigen. Die Träger:innen des Gesellschaftsbildes weisen ein erhebliches Selbstbewusstsein auf. Sie sehen sich als handlungswirksam, Zukunftsunsicherheit spielt keine Rolle. Zudem ist die »offene Gesellschaft« nach unten inklusiv. In den Interviews heben einige Befragte die Bedeutung individueller Freiheit hervor: »Je freier die Menschen in ihrer

Entscheidung sind, wie sie arbeiten wollen, desto besser« (Fernmeldetechniker, technischer Experte). In den gesellschaftlichen Folgen der Pandemie sehen viele eine Gefährdung der »offenen Gesellschaft«:

»Die Pandemie hat gezeigt, dass unsere Normalität sehr voraussetzungsvoll und überhaupt nicht selbstverständlich ist. Das hat viele verunsichert, aber auch das Bewusstsein für die Veränderbarkeit von Gesellschaft verstärkt. Ganz wichtig ist es, dass wir mit der neuen, digitaleren Normalität behutsam umgehen und nicht alle, die nicht können oder wollen, einfach abhängen. Gleichzeitig müssen wir gegen die Bereitschaft zur Polarisierung und zum Schwarz-Weiß-Denken vorgehen. Diese schon in der Pandemie besorgniserregende Tendenz wird leider aktuell durch den Krieg in der Ukraine noch einmal verschärft.« (Hochschuldozentin, soziokulturelle Professionen)

Der positive Blick auf die eigene Handlungswirksamkeit prägt auch die Wahrnehmung der staatlichen Pandemiemaßnahmen. Das Institutionenvertrauen ist ausgesprochen hoch, zudem bewertet die große Mehrheit die Eindämmungsmaßnahmen positiv und erlebt die Politik selbst in der gesellschaftlichen Ausnahmesituation der Pandemie als responsiv. Trotz zwei Jahre anhaltender Corona-Krise blicken die Befragten optimistisch auf die Gesellschaft und ihre eigene Position.

Für rund ein Fünftel der Erwerbsarbeitenden in unserem Sample hat die Gegenwartsgesellschaft die Form einer »offenen Gesellschaft«. Deutlich überrepräsentiert sind die oberen Klassen. Besonders hoch sind die Anteile in den akademischen Berufen der interpersonellen und der administrativen Arbeitslogik, den soziokulturellen Professionen und dem Management. Dagegen sind Vertreter:innen der unteren Klassen deutlich unterrepräsentiert. Ausgesprochen wenig Wiederhall findet die Vorstellung einer wirtschaftlich am Leistungsprinzip orientierten, sozial und politisch jedoch allen Bürger:innen Partizipationschancen einräumenden Gesellschaft unter Dienstleistenden und Produktionsarbeitern – also jenen Berufsgruppen, die von den Risiken und Lasten der Pandemie am stärksten betroffen waren, und in denen das polarisierte und das dichotome Gesellschaftsbild weit verbreitet sind.

## 5. Fazit und Diskussion

Der Beitrag hat sich mit den alltäglichen Gesellschaftsbildern von Erwerbsarbeitenden in der Spätphase der Corona-Pandemie beschäftigt. Ausgehend von Positionierungen in den seit einigen Jahren in der soziologischen Forschung und der arbeitsweltlichen Praxis intensiv geführten Diskussionen zur gesellschaftlichen Bedeutung von Leistung, zur Generalisierung von Konkurrenz und zur Zunahme von Ungleichheit, wurde eine Typologie von sechs idealtypischen Gesellschafts-

bildern entwickelt, die sich recht deutlich in den Vorstellungen vom Aufbau der Gesellschaft, von den zentralen gesellschaftlichen Dynamiken und von der eigenen Position in der Gesellschaft unterscheiden – und zudem mit unterschiedlichen Wahrnehmungen der Pandemie und der staatlichen Eindämmungsmaßnahmen einhergehen. Auch verdeutlicht die Typologie, dass die Position in der Arbeitswelt Einfluss auf die Gesellschaftsvorstellungen von Erwerbsarbeitenden hat. Gerade an den Endpunkten der Typologie zeigen sich deutliche Klassendifferenzen in der sozialen Verortung der Bilder. Für die Forschung zu den gesellschaftlichen Langzeitfolgen der Corona-Krise sind die Ergebnisse relevant, enthalten sie doch – obwohl die Anlage der Studie keinen Vergleich zu Vor-Corona-Zeiten im engeren Sinne erlaubt – einen Fingerzeig darauf, wie insbesondere in den unteren Klassen (aber nicht nur dort) die langanhaltenden Ungleichheitserfahrungen während der Pandemie verarbeitet werden. Zugleich ist die Typologie auch für die arbeits- und industriesoziologische Grundlagenforschung relevant, indem sie direkt an die für die Disziplin zentrale Debatte über das Gesellschaftsbild oder das Arbeitsbewusstsein von Erwerbsarbeitenden anknüpft.

Die Typologie umfasst sechs alltägliche Gesellschaftsbilder (Tabelle 4). Zwei Bilder basieren auf einer ausgesprochen kritischen Perspektive auf den Zustand und die Entwicklungsdynamik der Gegenwartsgesellschaft sowie einer skeptischen Einschätzung der eigenen Handlungsmöglichkeiten. Kritisiert werden die Erosion des Leistungsprinzips und ein Auseinanderdriften der gesellschaftlichen Pole, eine Dynamik, die sich in den Augen der Arbeitenden während der Corona-Pandemie sogar noch verschärft hat. Die für das Bild der »dichotomen Gesellschaft« namensgebende Dichotomie zwischen oben und unten ist strukturell in der kapitalistischen Dynamik – dem Streben nach immer mehr Gewinn – verankert, während die Spaltungsdynamik der »polarisierten Gesellschaft« nicht nur von der Ökonomie, sondern auch von der nicht-responsiven Politik angetrieben wird, die sozial Schwachen unlautere Vorteile im täglichen Überlebenskampf verschafft. Auch das dritte Gesellschaftsbild diagnostiziert eine Erosion des Leistungsprinzips, beinhaltet jedoch einen optimistischeren Blick auf die eigenen Handlungsmöglichkeiten: Die »regulierte Wettbewerbsgesellschaft in Schiefelage« ist eine Art demokratische Marktgesellschaft, in der aktuelle Regulierungsdefizite zu einer Zunahme von Ungleichheit geführt haben. Subjektiv sehen sich die Arbeitenden in diesem Gesellschaftsbild in einem kollektiv gerahmten politischen Wettbewerb. Während die ersten drei Gesellschaftsbilder auf der Überzeugung basieren, dass Leistung in der Gegenwart nichts oder nur sehr wenig zählt, diagnostizieren die anderen drei Bilder keine Krise des Leistungsprinzips. Im Gegenteil, die »Leistungsgesellschaft mit Sicherheitsnetz« ist eine ökonomisch geformte Marktgesellschaft, in der sich die als handlungswirksam erlebenden Erwerbsarbeitenden in einem sozialstaatlich eingehetzten

	<b>Beschaffenheit der Gesellschaft</b>	<b>Gesellschaftliche Dynamik</b>	<b>Eigene Position in der Gesellschaft</b>
<b>»polarisierte Gesellschaft«</b>	Gespaltene Gesellschaft	Ökonomische Notwendigkeiten und verselbstständigte Politik	Individueller Überlebenskampf
<b>»dichotome Gesellschaft«</b>	Dichotomie zwischen oben und unten	Dichotomie strukturell in kapitalistischer Dynamik verankert	Dichotomie als kollektives Schicksal
<b>»regulierte Wettbewerbsgesellschaft in Schieflage«</b>	Demokratische Marktgesellschaft mit wachsenden Ungleichheiten	Kapitalistische Dynamik und Regulierungsdefizite	Kollektiv gerahmter politischer Wettbewerb
<b>»Leistungsgesellschaft mit Sicherheitsnetz«</b>	Marktgesellschaft mit freiem Zugang für alle	Ökonomische Notwendigkeiten	Staatlich eingegerter individueller Leistungswettbewerb
<b>»gefährdete Meritokratie«</b>	Marktgesellschaft mit unlauteren Vorteilen für Nicht-Leistungsträger:innen	Ökonomische Notwendigkeiten und staatliche Sozialpolitik	Verschärfte individuelle Leistungskonkurrenz
<b>»offene Gesellschaft«</b>	Marktwirtschaftliche Demokratie	Ökonomische Notwendigkeiten und funktionierende Demokratie	Umfassende wirtschaftliche und demokratische Teilhabe

Tabelle 4: Die sechs Gesellschaftsbilder von Erwerbsarbeitenden

Quelle: Eigene Darstellung

individuellen Leistungswettbewerb wähen. Das Bild der »gefährdeten Meritokratie« skizziert ebenfalls eine Marktgesellschaft – allerdings eine, in der der Staat Nicht-Leistungsbereiten unlautere Wettbewerbsvorteile verschafft. Aus Sicht der Befragten sorgen die staatlichen Eingriffe dafür, dass sich der freie Leistungswettbewerb in eine verschärfte individuelle Leistungskonkurrenz verwandelt, in der sie zunehmend von unten unter Druck geraten. Das letzte Gesellschaftsbild, die »offene Gesellschaft«, skizziert eine marktwirtschaftliche Demokratie, in der das Leistungsprinzip regiert und die Politik responsiv agiert. Formuliert wird dieses Gesellschaftsbild aus einer selbstbewussten Position: Die Erwerbsarbeitenden nehmen sich durch die Bank als leistungsfähig und handlungswirksam wahr.

Neben der Heterogenität der Gesellschaftsbilder stechen Differenzen in ihrer sozialstrukturellen Verortung ins Auge. Vor allem an den Endpunkten der Typologie sind deutliche Klassenschwerpunkte zu erkennen. Die »polarisierte Gesell-

schaft« und die »dichotome Gesellschaft« sind im Grunde Gesellschaftsbilder der unteren Klassen – also jener Berufsgruppen, denen die Gesellschaft während der Pandemie die größten Lasten und Risiken aufgebürdet hat und die auch schon vor der Corona-Krise über weniger Ressourcen und Lebenschancen verfügten. Von den Produktionsarbeitenden skizziert jede:r Zweite ein polarisiertes oder ein dichotomes Gesellschaftsbild, sieht die Gesellschaft also von Zentrifugalkräften dominiert und erlebt sich selbst als gesellschaftlich ohnmächtig. Unter den Dienstleistenden ist der Anteil nur unwesentlich geringer und selbst unter Bürokräften und Kleingewerbetreibenden nimmt noch jede:r Dritte die Gesellschaft als polarisiert oder dichotom wahr. Entgegengesetzte Klassenschwerpunkte zeigen sich am anderen Ende der Typologie: Die »offene Gesellschaft« ist tendenziell ein Gesellschaftsbild der oberen Klassen, wobei hier auch horizontale Differenzen sichtbar werden. Überproportional verbreitet ist das Bild unter den soziokulturellen Professionen und dem Management, hingegen zeichnen technische Expert:innen seltener das Bild einer »offenen Gesellschaft« auf.

Ebenfalls auffällig sind die Klassendifferenzen in der Einschätzung der gesellschaftlichen Bedeutung des Leistungsprinzips. Drei Bilder – die »dichotome Gesellschaft«, die »polarisierte Gesellschaft« und die »regulierte Wettbewerbsgesellschaft in Schieflage« – basieren auf der Überzeugung, dass das Leistungsprinzip in der Gegenwartsgesellschaft ausgehöhlt oder sogar suspendiert ist. Betrachtet man die drei Bilder zusammen, erleben zwei Drittel der Produktionsarbeitenden und deutlich über die Hälfte der Dienstleistenden in ihrem Alltag eine Gesellschaft, in der sich Leistung nicht mehr lohnt. Eine umgekehrte Perspektive ergibt sich, wenn jene Gesellschaftsbilder in den Blick genommen werden, die von der Überzeugung getragen werden, dass das Leistungsprinzip in der Gegenwartsgesellschaft (weiterhin) eine zentrale Stellung innehat: In der »Leistungsgesellschaft mit Sicherheitsnetz«, der »gefährdeten Meritokratie« und der »offenen Gesellschaft« sind die akademischen Berufe der oberen Klassen deutlich überrepräsentiert. Besonders auffällig sind die soziokulturellen Professionen und das Management: In diesen Klassen weisen zwei Drittel der Erwerbsarbeitenden ein Gesellschaftsbild auf, das dem Leitungsprinzip eine zentrale Rolle in der Gegenwartsgesellschaft zuschreibt.

Damit unterscheiden sich unsere Befunde in zwei wesentlichen Punkten von den Ergebnissen der klassischen arbeits- und industriesoziologischen Studien zum Gesellschaftsbild von Industriearbeiter:innen. Zum einen leuchtet die Typologie der sechs Gesellschaftsbilder die Heterogenität des gesellschaftlichen Denkens von Erwerbsarbeitenden systematisch aus. Das Bild der »dichotomen Gesellschaft« erinnert stark an die Befunde der Hüttenstudie von Popitz und Bahrndt und vor allem der Jenaer Arbeitsbewusstseinsforschung. Die anderen fünf Gesellschaftsbilder wurden von der Forschung bislang jedoch noch nicht systematisch

beschrieben. Zum anderen zeigt unsere Analyse – in auffälligem Kontrast zu den klassischen Studien –, dass es einen Zusammenhang zwischen der Position in der Arbeitswelt und den Gesellschaftsvorstellungen gibt. Besonders auffällig ist die Relevanz der vertikalen Hierarchien, zugleich zeigen sich jedoch auch horizontale Differenzen entlang der Arbeitslogik. Offensichtlich machen Erwerbsarbeitende, die sich in vergleichbaren Positionen in den arbeitsweltlichen Hierarchien befinden und ähnliche Tätigkeiten verrichten, häufiger homologe Erfahrungen mit der Gesellschaft.

Aber woher kommt diese bemerkenswerte Differenz zu den klassischen Studien zum Gesellschaftsbild, die sogar explizit nach den Auswirkungen der konkreten Arbeitserfahrungen auf das gesellschaftliche Denken suchten, aber keinen Zusammenhang entdecken konnten? Selbstverständlich können wir nicht ausschließen, dass sich die Klassenbasis der Gesellschaftsvorstellungen erst in der jüngeren Vergangenheit herausgebildet hat. Unseres Erachtens ist dies vor dem Hintergrund der Pluralisierung von Lebensstilen und der Auflösung der industriegesellschaftlichen Kollektividentitäten seit den 1980er Jahren allerdings eher unwahrscheinlich. Wir gehen vielmehr davon aus, dass der Befund zur Relevanz der Position in der Arbeitswelt von der klassenübergreifenden Anlage unserer Untersuchung ermöglicht wurde. Während die klassischen Studien der Arbeits- und Industriosozilogie auf qualitativ-rekonstruktive Tiefenbohrungen unter Produktionsarbeitenden setzten, also an konkreten Erfahrungen am Arbeitsplatz ansetzten und Erfahrungsdifferenzen innerhalb einer Klasse in den Blick nahmen, erlaubt unsere Untersuchung erstmals eine klassenübergreifende Vermessung des gesellschaftlichen Denkens von Erwerbsarbeitenden. Es ist der klassenübergreifende Zuschnitt der Forschung, der den Blick auf die sozialstrukturelle Bedingtheit des gesellschaftlichen Denkens von Erwerbsarbeitenden freilegt.

Was lässt sich aus der Heterogenität alltäglicher Gesellschaftsbilder und ihren unterschiedlichen Klassenschwerpunkten für die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem gesellschaftlichen Zusammenhalt lernen? Die Analyse der Gesellschaftsbilder in der Spätphase der Corona-Pandemie hat gezeigt, dass das soziale Miteinander von den Erwerbsarbeitenden in den sechs Gesellschaftsbildern höchst unterschiedlich erlebt wird. In der »polarisierten Gesellschaft« und der »dichotomen Gesellschaft« kann aus Sicht der Akteure von einem die ganze Gesellschaft einschließenden positiv konnotierten sozialen *Miteinander* keine Rede sein. In den beiden in den unteren Klassen stark verbreiteten Gesellschaftsbildern, sind Zentrifugalkräfte strukturell verankert, die die Gesellschaft unweigerlich auseinandertreiben. In den Augen der Träger:innen dieser beiden Bilder stellt sich die Gesellschaft nicht dar, als gäbe es ein soziales Band, das sie in einem positiven Sinne mit allen anderen Gesellschaftsmitgliedern verbindet. Stattdessen

fühlen sie sich ohnmächtig an den Rand der Gesellschaft gedrängt. Letztlich sperren sich die Alltagserfahrungen der Befragten gegen die Idee eines die ganze Gesellschaft umfassenden positiven Zusammenhalts. Zugespitzt formuliert: In dem polarisierten und dem dichotomen Gesellschaftsbild mangelt es nicht den Befragten an positiv auf das gesellschaftliche Ganze gerichteten Einstellungen und Verhaltensweisen, vielmehr verhält sich die Gesellschaft ihnen selbst gegenüber nicht zusammenhaltförderlich.

Ganz anders sieht es am anderen Ende der Typologie aus. Die Bilder der »offenen Gesellschaft« und auch der »Leistungsgesellschaft mit Sicherheitsnetz« skizzieren zwar eine am Leistungsprinzip orientierte Gesellschaft, gehen aber grundsätzlich von einem sozialen Miteinander aus, das niemanden per se ausschließt und allen Bürger:innen auch jenseits des Leistungswettbewerbs ein Mindestmaß an Teilhabemöglichkeiten einräumt. Die Träger:innen beider Gesellschaftsbilder äußern in zahlreichen Interviews die Sorge, dass während der Corona-Krise aufgebrochene Spaltungen zwischen Geimpften und Ungeimpften oder zwischen Befürworter:innen und Kritiker:innen der staatlichen Maßnahmen langfristig den gesellschaftlichen Zusammenhalt gefährden könnten. Beide Gesellschaftsbilder sind mit der Idee eines alle Gesellschaftsmitglieder umfassenden sozialen Bandes kompatibel. Damit entspringt die Sorge um den Zusammenhalt nicht nur wie eingangs diskutiert einem spezifischen gesellschaftstheoretischen Ort – nämlich der soziologischen Integrationstheorie –, sondern hat vermittelt über die Klassenschwerpunkte der Gesellschaftsbilder auch eine spezifische sozialstrukturelle Heimat – und die liegt tendenziell in den oberen Klassen.

## Literatur

- Aulenbacher, Brigitte/Dammayr, Maria/Dörre, Klaus/Menz, Wolfgang/Riegraf, Birgit/Wolf, Harald (2017) (Hg.), *Leistung und Gerechtigkeit – das umstrittene Versprechen des Kapitalismus*, Weinheim.
- Bourdieu, Pierre (1993), *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*, Frankfurt a. M.
- Brandt, Gerhard (1984), »Marx und die neuere deutsche Industriesoziologie«, *Leviathan*, Jg. 12, H. 2, S. 195–215.
- Dörre, Klaus/Happ, Anja/Matuschek, Ingo (2013), *Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben*, Hamburg.
- Elsässer, Lea/Schäfer, Armin (2022), »(N)one of us? The case for descriptive representation of the contemporary working class«, *West European Politics*, Jg. 45, H. 5, S. 1361–1384.
- Eribon, Didier (2016), *Rückkehr nach Reims*, Berlin.

- Forst, Rainer (2022), »Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Zur Analyse eines sperrigen Begriffs«, in: Deitelhoff, Nicole/Groh-Samberg, Olaf/Middell, Matthias (Hg.), *Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Ein interdisziplinärer Dialog*, Frankfurt a. M., S. 41–53.
- Graf, Jakob/Lütten, John/ Lucht, Kim (2022), *Die Wiederkehr der Klassen. Theorien, Analysen, Kontroversen*, Frankfurt a. M.
- Hochschild, Arlie R. (2016), *Strangers in Their Own Land: A Journey to the Heart of Our Political Divide*, New York.
- Holst, Hajo/Fessler, Agnes/Niehoff, Steffen (2021), »Die Pandemie als doppeltes Brennglas – Corona und die Wiederkehr der Klassengesellschaft«, *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 14, H. 2, S. 83–97.
- (2022), »Covid-19, Ungleichheit und (Erwerbs-)Arbeit – zur Relevanz sozialer Klasse in der Pandemie«, *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 51, H. 2, S. 41–65.
- Holst, Hajo/Matuschek, Ingo (2013), »Krise und Kritik – Pragmatische Alltagstheorien von Arbeit und Gesellschaft«, in: Nickel, Hildegard Maria/Heilmann, Andreas (Hg.), *Krise, Kritik und Allianzen*, Weinheim, S. 152–171.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1970), *Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein*, Frankfurt a. M.
- Köster, Jakob/Lütten, John (2018), »Die Sekundäranalyse von Gesellschaftsbildern: Vorgehen, Herausforderungen und erste Ergebnisse eines qualitativen arbeitssoziologischen Forschungsprojekts«, *AIS-Studien*, Jg. 11, H. 1, S. 91–103.
- Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald (2013), *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*, Baden-Baden.
- Lessenich, Stephan (2022), »Dieses obskure Objekt der Begierde. Oder: Wessen Halt ist der Zusammenhalt?«, *Soziologische Revue*, Jg. 45, H. 1, S. 24–36.
- Mau, Steffen/Lux, Thomas/Westheuser, Linus (2023), *Triggerpunkte. Konsens und Konflikt in der Gegenwartsgesellschaft*, Frankfurt a. M.
- Mayer-Ahuja, Nicole/Nachtwey, Oliver (2021), *Verkannte Leistungsträger:innen. Beiträge aus der Klassengesellschaft*, Frankfurt a. M.
- Nachtwey, Oliver (2016), *Abstiegsgesellschaft*, Frankfurt a. M.
- Neckel, Sighard/Wagner, Greta (2013), *Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft*, Frankfurt a. M.
- Niehoff, Steffen/Holst, Hajo (2022), »Mitbestimmung, Corona und Soziale Klasse – Wie Beschäftigte das Pandemiehandeln von Betriebs- und Personalräten bewerten«, *WSI-Mitteilungen*, Jg. 75, H. 6, S. 437–447.
- Oesch, Daniel (2006), *Redrawing the Class Map. Stratification and Institutions in Britain, Germany, Sweden and Switzerland*, London.
- Popitz, Heinrich/Bahrdr, Hans Paul/Jüres, Ernst August/Kesting, Hanno (1957), *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*, Tübingen.
- Schimank, Uwe/Volkman, Ute (2017), *Das Regime der Konkurrenz: Gesellschaftliche Ökonomisierungsdynamiken heute*, Weinheim.
- Wright, Erik Olin (2015), *Understanding Class*, London.

# Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Systemrelevanz – Zum Wert von Arbeit nach Corona

*Andreas Friemer und Günter Warsewa*

## Abstract

Die sogenannte Einfacharbeit ist in der Regel mit geringem Ansehen und schlechter Bezahlung verbunden. Für etliche der betreffenden Berufsgruppen ist gerade während der Corona-Pandemie die enorme Diskrepanz zwischen »Systemrelevanz« einerseits und gesellschaftlicher Anerkennung bzw. Wertschätzung andererseits besonders deutlich geworden. Dieser Umstand verweist auf die Frage nach den gesellschaftlichen Bewertungskriterien für Arbeit und Berufe und deren Bedeutung für Zustand und Qualität des gesellschaftlichen Zusammenhalts. Demgemäß wird die Systemrelevanz als Bewertungskriterium für Arbeit und Beruf eingeführt. In einer Kurzstudie im Land Bremen wurde empirisch untersucht, welche Belastungserfahrungen durch pandemiebedingte Maßnahmen in vier systemrelevanten Berufsgruppen in Einfacharbeit aufgetreten sind und in welcher Weise diese Erfahrungen von den Beschäftigten verarbeitet wurden. Gefragt wurde auch, ob wachsendes Ansehen und steigende Wertschätzung bestimmter systemrelevanter Berufsgruppen durch Politik und Öffentlichkeit sich in einer realen Aufwertung von Sozialprestige und Entlohnung ausdrückten. Die Befunde der vier Fallstudien zeigen, dass sich je nach Branchenbedingungen während der Corona-Pandemie zwar unterschiedliche Belastungsprofile und Erfahrungsmuster hergestellt haben, in allen Fällen aber kaum kurzfristige Kompensations- und/oder Aufwertungsmaßnahmen zu beobachten waren.

*Keywords: Einfacharbeit; Systemrelevanz; Anerkennung; Corona-Pandemie; Wert von Arbeit*

## 1. »Systemrelevanz« als Bewertungsnorm für Arbeit und Beruf?

Gesang und Applaus für jene »Alltagsheld:innen«<sup>1</sup>, die als Müllfahrer:innen, Postbot:innen, Pflege- oder Reinigungskräfte während der Pandemie »das Land am Laufen gehalten haben«, wie es Bundeskanzlerin Merkel ausdrückte (BPA 2021), zeigten eine scheinbar steigende Wertschätzung für Tätigkeiten an, die gemeinhin wenig Ansehen genießen und schlecht bezahlt werden. Tatsächlich ist während der Corona-Pandemie die enorme Diskrepanz zwischen »Systemrelevanz« einerseits und gesellschaftlicher Anerkennung andererseits für manche Berufsgruppen und ihre Tätigkeiten besonders deutlich wahrnehmbar geworden (Arbeitnehmerkammer Bremen 2020) – ein Umstand, der allgemeinere Fragen nach den Gründen und der Legitimation gesellschaftlicher Bewertungskriterien für Arbeit und Beruf aufwirft. Deren soziale und normative Grundlagen werden nicht erst seit Beginn der Corona-Pandemie infrage gestellt.

Arbeit ist ein zentraler Mechanismus gesellschaftlicher Integration, aber auch Ursache sozialer Differenzierung. Die Teilhabe an und die konkrete Art der Integration in (Erwerbs-)Arbeit entscheiden maßgeblich über die Strukturierung von sozialer Ungleichheit, über Lebensverläufe, soziale Auf- und Abstiege, über Armut und Reichtum, sozialen Status und gesellschaftliche Anerkennung. Selbstwirksamkeits-, Entfremdungserfahrungen und Möglichkeiten der Selbst- und Mitbestimmung innerhalb der Arbeitswelt gehören ebenfalls zu den Effekten von Arbeit, die konstitutiv für gesellschaftlichen Zusammenhalt sind. Die Wahrnehmung, Deutung und Verarbeitung all dieser Erfahrungen wirkt sich weit über den Betrieb und die Arbeitsumwelt hinaus auf die Bereitschaft aus, gesellschaftliche Normen zu akzeptieren, mit anderen Menschen zu kooperieren und auf deren Normkonformität zu vertrauen (vgl. Grunow u. a. 2022).

Als Bewertungskriterium für bestimmte Wirtschaftszweige und Berufsfelder gewann der Begriff »Systemrelevanz« bereits in der vormaligen Krise der Finanzmärkte an Prominenz. In der historischen Konstellation drohender Finanzmarktzusammenbrüche und staatlicher Rettungsmaßnahmen für Banken, deren Geschäftspraktiken erst eine Finanzkrise gewaltigen Ausmaßes hervorgerufen hatten, verwies die Zuschreibung von »Systemrelevanz« nicht zuletzt auf dramatische Ansehens- und Vertrauensverluste der Berufsgruppen von Bankern und Finanzmanagern. Im Unterschied dazu könnte die steigende Wertschätzung der »Alltagsheld:innen« in der Corona-Pandemie zu einer (par-

---

1 »Standing Ovation in Berlin – Bundestag feiert Alltagshelden der Corona-Krise. In der Corona-Pandemie sind die wirklich systemrelevanten Berufe in den Vordergrund gerückt. Sie halten das Gesundheitssystem am Laufen, gewähren die Lebensmittelversorgung und die Sicherheit. Im Bundestag gibt es dafür nun Standing Ovationen.« (ntv 2020)

tiellen) Veränderung der Normenbasis der modernen Leistungsgesellschaft in die entgegengesetzte Richtung beigetragen haben: Materieller Wohlstand und hohes Sozialprestige werden – verstärkt durch die Erfahrungen in der Corona-Pandemie – eben nicht mehr ausschließlich durch die meritokratische Triade aus Bildung, Beruf, Einkommen legitimiert und als Maßstab individueller Leistung interpretiert. Stattdessen wird die öffentliche Aufmerksamkeit auf die Leistungen jener Berufsgruppen gelenkt, deren Tätigkeiten einen unverzichtbaren Beitrag zur Aufrechterhaltung wesentlicher gesellschaftlicher Versorgungs- und Infrastrukturbereiche leisten (vgl. Häckermann u. a. 2022).

Zu Beginn der Corona-Pandemie ging es dabei in erster Linie darum, diejenigen Berufsgruppen zu identifizieren, deren »normale« Arbeitsleistung nicht ohne die Inanspruchnahme anderer Dienstleistungen (z. B. Schulunterricht, Kita-Betreuung) möglich war. Die Zuschreibung »coronatypischer« Systemrelevanz<sup>2</sup> variierte je nach Bundesland etwas, erfasste aber überwiegend Tätigkeiten, denen eine Schlüsselrolle bei der Sicherstellung der Daseinsvorsorge (z. B. medizinische und Pflegeberufe), bei der Verteilung von Gütern und Personen (Logistik- und Mobilitätsdienstleistungen, Lebensmittelhandel) oder bei der Aufrechterhaltung von öffentlicher Ordnung (Verwaltungsberufe, Polizei- und Justizvollzugsdienste) zugeschrieben wird.

Im Unterschied zur anhaltenden Klimakrise oder zur vormaligen Krise der Finanzmärkte waren die in der Pandemiekrise als systemrelevant geltenden Berufe allerdings großenteils durch die Kombination von geringem Sozialprestige und unterdurchschnittlicher Bezahlung gekennzeichnet (Koebe u. a. 2020; Burstedde u. a. 2020) – und sind es bis heute. Öffentliche Anerkennung und Wertschätzung, gesellschaftliche Bedeutung und ein hoher »symbolischer Wert« der geleisteten Arbeit könnten allerdings auch ein gesteigertes Selbstwertgefühl der betreffenden Arbeitnehmer:innen bewirkt haben (Ebner/Rohrbach-Schmidt 2021: 350). Vor diesem Hintergrund könnten konkrete Aufwertungsoptionen zum Gegenstand öffentlicher und betrieblicher Interessenkonflikte werden und neue Spielräume für die Durchsetzung von Verbesserungen bei Gratifikations-, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen entstehen. Derartige Optionen könnten auf der Ebene des Betriebes, der Tarifpartner oder der Akteure der staatlichen Arbeits- und Sozialpolitik liegen und sich je nach Berufsgruppe auf bessere Bezahlung, einkommensähnliche Leistungen (Kitaplatz, Mobilitätsunterstützung), verbesserte Arbeitsbedingungen, Ausweitung von Weiterbildung und Aufstiegschancen, zeitliche Entlastung, Entlastung durch Personalaufstockungen, soziale

---

<sup>2</sup> Die Zuordnung von Tätigkeiten zu systemrelevanten Berufen orientierte sich an der *Verordnung zur Bestimmung Kritischer Infrastrukturen nach dem BSI-Gesetz* (= BSI-Kritisverordnung – BSI-KritisV) (vgl. BSI 2016).

Absicherung, statusrelevante Ausstattung, Unterstützung durch technische Lösungen, symbolische Aufwertungen, Normbildungsmaßnahmen richten.

Sowohl auf individueller als auch auf kollektiver Ebene wären derartige Aufwertungsmaßnahmen nicht nur als Gratifikation für bislang eher gering geschätzte Arbeitsleistungen zu interpretieren. In vielen Bereichen, so zum Beispiel in der Gebäudereinigung, der Alten- und Krankenpflege, im Lebensmitteleinzelhandel, bei Polizei- oder Schuldiensten, wirkte sich die pandemische Lage in der Form erheblicher zusätzlicher Arbeitsbelastungen, psychischer und gesundheitlicher Risiken aus. In anderen Bereichen waren Einkommenseinbußen durch Kurzarbeit zu verzeichnen (vgl. Holst u. a. 2021). Mithin haben all diese Berufsgruppen nicht nur das Funktionieren systemrelevanter Versorgungsbereiche sichergestellt, sondern sind im Verlauf der Pandemie auch erhöhten Risiken und Belastungen ausgesetzt gewesen. In vielen Fällen haben schließlich selbst die Infektionsschutzmaßnahmen, die vor allem dort eingeführt werden mussten, wo Beschäftigte eben nicht ins Homeoffice ausweichen konnten, zu zusätzlichen Belastungen beigetragen (etwa durch dauerhafte Maskenpflicht bei der Arbeit) (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2021).

Die Untersuchung rekonstruiert daher typische Belastungs- und Erfahrungsmuster, die sich für die betreffenden Berufsgruppen während der Corona-Pandemie herausgebildet haben und fragt nach potenziellen Kompensationen oder Aufwertungsmaßnahmen für die systemrelevanten Berufsgruppen. Unabhängig davon, ob kurzfristig materielle oder symbolische Aufwertungen spürbar wurden, dürften sie in Debatten und Auseinandersetzungen um Normen wie soziale Gerechtigkeit, Leistungsmaßstäbe, Solidarität oder gesellschaftlichen Zusammenhalt nachwirken. In einer allgemeineren Perspektive beabsichtigte die Untersuchung damit auch einen Beitrag zur Erforschung von gesellschaftlichen Prozessen des Wandels von Bewertungsmaßstäben und -normen von Arbeit, Beschäftigung und Beruf.

## 2. Zur Vorgehensweise

Als institutionalisierter Ausdruck gesellschaftlicher Normen und Bewertungen kombiniert der Beruf individuelle Kenntnisse und Fähigkeiten mit spezifischen Tätigkeiten und mehr oder weniger regelhaften Karriereverläufen und Anrechten. Beides, die individuelle Qualifikation sowie der daran gekoppelte soziale Status, begründet in vielfachen Abstufungen sowohl die materielle Ausstattung als auch das Ansehen und die Wertschätzung, die bestimmte Berufsgruppen genießen. Von den Methoden der betrieblichen Leistungsmessung und -kontrolle über die Produktivitätsentwicklung und das Tarifsystem bis zum Beruf als Instituti-

on, die gesellschaftliche Anerkennung und sozialen Status zuweist, werden Tätigkeiten und Berufsgruppen nach ihrer (vermeintlichen) Leistung und Bedeutung für das Gemeinwohl bewertet. Damit gehen diese normativen Grundlagen auch in die durch das Erwerbssystem hergestellten Ungleichheiten, zum Beispiel zwischen Hoch- und Geringqualifizierten, den Geschlechtern oder prekär und privilegiert Beschäftigten ein.

Gemäß DIW wurden 2020 21 Berufsgruppen im Hinblick auf die Corona-Krise als systemrelevant eingestuft. Deren Sozialprestige lag um fünf Punkte (auf einer Skala von 0 bis 200 Punkten) niedriger als im Durchschnitt aller Berufsgruppen (gemessen mit der Magnitude Prestige Skala; Koebe u. a. 2020; Wegener 1985). Die Auswahl für die vorliegende Studie berücksichtigt daher vier Berufsgruppen, in denen das Sozialprestige wie auch die Bezahlung deutlich vom Durchschnitt aller Arbeitnehmer:innen in den systemrelevanten Berufen nach unten abweichen (Abbildung 1). Dabei handelt es sich um Gebäudereinigung, Lager- und Logistikberufe (speziell Post- und Zustelldienste), Fahrzeugführer:innen im öffentlichen Nahverkehr sowie Verkaufsberufe im Lebensmitteleinzelhandel. Insgesamt machten die Beschäftigten in diesen Berufsgruppen 36 Prozent aller Arbeitnehmer:innen in den systemrelevanten Berufen aus.

Im Land Bremen waren 2021 rund 117.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, das heißt gut jede:r Dritte, in einem systemrelevanten Beruf tätig. Unter Einbezug der geringfügigen Beschäftigung erhöht sich die Anzahl der Arbeitnehmer:innen, die im Land Bremen in einem systemrelevanten Beruf tätig sind, um rund ein Viertel auf annähernd 150.000. Die Quote der geringfügigen Beschäftigung liegt in den systemrelevanten Berufsgruppen insgesamt überdurchschnittlich hoch, und das betrifft die ausgewählten Berufsgruppen in noch stärkerem Maße: Durchschnittlich ist in allen systemrelevanten Berufen jede:r Fünfte geringfügig beschäftigt, in zwei der hier untersuchten Berufsgruppen jede:r Vierte, im Reinigungsgewerbe und bei den Zustelldiensten sogar mehr als die Hälfte aller Arbeitnehmer:innen. Zudem ist der Anteil von 20.595 Mini-jobber:innen in den untersuchten Berufsgruppen an der Gesamtheit der 30.595 geringfügig Beschäftigten in allen systemrelevanten Berufen mit fast 60 Prozent sehr hoch. Systemrelevante Arbeit findet in den untersuchten Berufsgruppen also überdurchschnittlich häufig unter prekären Beschäftigungsbedingungen statt (Bundesagentur für Arbeit 2022).

Im Verhältnis zu den systemrelevanten Berufen insgesamt weisen die Verkaufsberufe im Lebensmitteleinzelhandel und in der Gebäudereinigung mit über 70 bzw. fast 80 Prozent der Beschäftigten einen weit überdurchschnittlichen Frauenanteil auf. Die Tätigkeitsbereiche der Kurier- und Zustelldienste sowie der Fahrzeugführer:innen sind dagegen mit 36 bzw. 11 Prozent Frauen überwiegend männlich geprägt (Bundesagentur für Arbeit 2022).

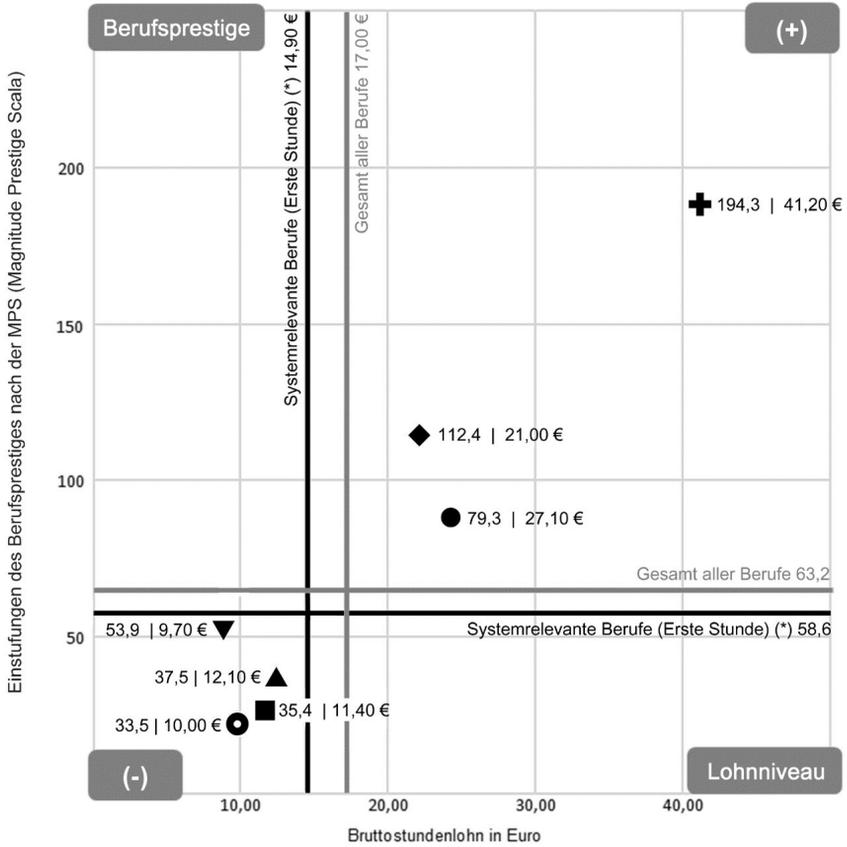


Abbildung 1: Verteilung ausgewählter Berufsgruppen nach Prestige und Lohnniveau

(\*) Systemrelevante Berufe der »ersten Stunde« umfassen Tätigkeiten, die seit Beginn der Corona-Krise als systemrelevant gelten. Diese Liste wurde im Laufe der Pandemie um weitere Berufsgruppen ergänzt.

Quelle: Koebe u. a. 2020: 3f., eigene Darstellung

Entsprechend der Geschlechterverteilung sind auch die durchschnittlichen Einkommen verteilt: Während in den beiden überwiegend männlich geprägten Tätigkeitsfeldern der Zustellberufe und der Fahrer:innen im öffentlichen Nahverkehr immerhin noch 70 bzw. knapp 70 Prozent des durchschnittlichen Bruttoeinkommens in Bremen erreicht werden, liegt das monatliche Bruttoeinkommen bei den Reinigungsberufen und im Lebensmittelhandel gerade bei 56 bzw. knapp über 60 Prozent. Ungeachtet dieser Differenzen versammeln sich alle betrachteten Berufe auf den niedrigsten Einkommensrängen unter den systemrelevanten Berufen (Arbeitnehmerkammer Bremen 2020).

- ✚ Human- und zahnmedizinische Berufe
- ◆ Pharmazeutische Berufe
- IT-Netzwerktechnik, IT-Koordination, IT-Administration und IT-Organisation
- ▼ Verkaufsberufe Lebensmittel
- ▲ Lagerwirtschafts-, Post und Zustellungs-, Güterumschlagberufe
- Fahrzeugführer:in im Straßenverkehr
- Reinigungsberufe

Legende zu Abbildung 1

Die Fallstudien zu den vier Berufsgruppen wurden in Bremen zwischen Spätsommer 2021 und Januar 2022, das heißt etwa anderthalb bis zwei Jahre nach Beginn der spürbaren Einschränkungen des öffentlichen Lebens infolge der Corona-Pandemie durchgeführt. Im Einzelnen wurden in den Fallstudien folgende Erhebungen kombiniert:

- ausführliche Expert:innengespräche mit Gewerkschafts- und Arbeitgebervertreter:innen zur Entwicklung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen sowie coronabedingten Veränderungen,
- zwei umfangreiche Gruppendiskussionen mit vier bis sechs Beschäftigten aus den Berufsgruppen der Gebäudereiniger:innen und der Bus- bzw. Straßenbahnfahrer:innen zu Krisenerfahrungen und deren Deutung,
- Auswertungen der damaligen Tarifvereinbarungen für alle ausgewählten Berufsgruppen sowie
- ergänzende Analysen der betreffenden Medienberichterstattung.

Aufgrund der zeitweilig wechselnden Verhaltensregeln während des begrenzten Erhebungszeitraums erwiesen sich einige der vorgesehenen Interviews und Diskussionen als schwierig durchführbar. Zum einen wirkte sich die Durchführung von Gruppendiskussionen als Online-Veranstaltung erschwerend auf Gesprächssituation und Auswertung aus; zum anderen war es trotz mehrfacher Bemühungen nicht möglich, Gesprächstermine mit einigen der angefragten Beschäftigten und Expert:innen zu vereinbaren. Die vorgesehenen Gruppendiskussionen konnten daher nur in zwei von vier Berufsgruppen durchgeführt werden.

### 3. Beschäftigungsbezogene Corona-Erfahrungen und Folgen

#### 3.1 Gesundheitsrisiken

Die betrachteten Berufsgruppen haben die Corona-Pandemie in gesundheitlicher Hinsicht relativ gut überstanden. So gab es keine evidenten, berufsgruppentypischen Anstiege an Infektionen und Quarantäneanordnungen, – wohl wesentlich aufgrund der Wirksamkeit teilweise sehr frühzeitiger Hygienemaßnahmen, die auf Grundlage der von Bund und Ländern beschlossenen Hygieneverordnungen umgesetzt wurden. Diese umfassten Maßnahmen zur erweiterten Desinfektion, zur Kontaktreduzierung bzw. -vermeidung und eine Maskenpflicht in besonders gefährdenden Bereichen. Von den entsprechenden Regelungen waren die untersuchten Berufsgruppen in unterschiedlicher Weise betroffen, je nachdem wie intensiv sich beispielsweise die Interaktion mit anderen Personen (z. B. Kund:innen, Fahrgäste) im Arbeitsalltag gestaltete.

Nach Einschätzung der gewerkschaftlichen Expert:innen gab es im bremschen *Lebensmitteleinzelhandel* keine signifikant nach oben abweichenden Infektionszahlen durch SARS-CoV-2. Dies sei wohl auf die Hygienemaßnahmen zurückzuführen (Schutzscheiben an den Kassen, frühzeitige Maskenpflicht für die Kundschaft – zunächst Stoff-, dann medizinische und FFP2-Masken), die trotz teilweise sogar erhöhter Kundendichte einen wirksamen Schutz der Beschäftigten im Laden und an der Kasse bewirkt hätten.

Die verordneten Hygienemaßnahmen verfolgten vor allem zwei Ziele: Zum einen ging es um den Schutz des Verkaufspersonals, zum anderen um den Schutz der Kundschaft. So wurden zum Schutz des Kassenspersonals vor den Kassen zunächst improvisierte Abtrennungen installiert, im Verlauf der Pandemie aber durch professionelle Glasabtrennungen ersetzt. Die Desinfektion von Flächen (Kassenbänder, Wechselgeldgefäße) wurde intensiviert und die Intervalle für persönliche Desinfektionsmaßnahmen (z. B. Händewaschen) wurden verkürzt. Ergänzend wurde von Beginn an durch Aufkleber an den Trennwänden an die Kundschaft appelliert, zwecks Kontaktvermeidung bargeldlos per Debit- bzw. Kreditkarte zu bezahlen. In oder vor den Eingängen wurden mobile Desinfektionsstände für die Kundschaft platziert. Um die Kundschaft auf die geltenden Abstandsregeln hinzuweisen, wurden unter anderem Bodenmarkierungen angebracht und teilweise die Benutzung eines Einkaufswagens pro Person verordnet, um die Anzahl der Personen im Geschäft zu kontrollieren.

Außerdem wurden für die Sozialbereiche Personenbeschränkungen verordnet. Im Verlauf der Pandemie wurden diese Maßnahmen ergänzt: die Kundschaft wurde zum Tragen spezieller Schutzmasken verpflichtet. Zur Durchsetzung dieser Regelungen beauftragten einige Supermärkte für einen kurzen Zeitraum

nach Inkrafttreten der jeweiligen Verordnung externes Kontrollpersonal. Das Kassenpersonal war von der Maskenpflicht ausgenommen, wenn ein entsprechender Trennschutz vorhanden war, nicht aber die Mitarbeiter:innen in den Bedienungsbereichen. Für den Aufenthalt in den sonstigen Betriebsräumen (z. B. in Pausen- und Sozialräumen,) gab es für das Personal arbeitgeberseitige Verhaltensregelungen um die jeweils gültigen bremischen Corona-Verordnungen (z. B. Abstand, Personenbeschränkung, Maskenpflicht, Desinfektionsmöglichkeiten und -intervalle) umzusetzen.

Bei den *Zusteller:innen in Kurier-, Express- und Postdiensten* (KEP-Dienste) hat es nach den vorliegenden Erkenntnissen ebenfalls keine signifikant höheren Infektionszahlen als anderswo gegeben. Auf Infektionen und Erkrankungen wurde schnell mit Quarantäneanordnungen reagiert, die teilweise durch die Inanspruchnahme von Personaldienstleistungsunternehmen kompensiert wurden. Die Post AG veränderte im Rahmen der Corona-Prävention die Organisation der Arbeitszeiten und führte ein »Zweiwellenverfahren« ein, um die Kontakte der Beschäftigten untereinander zu reduzieren: Für einen Teil der Belegschaft, insbesondere für Beschäftigte in der Vorsortierung der Touren, begann die Arbeit zur regulären Arbeitszeit. Bei den Postbot:innen und Paketzusteller:innen hingegen wurde der Arbeitsbeginn um zwei Stunden nach hinten verschoben. Durch diese Entzerrung sollte zum einen die Ansteckungsgefahr reduziert und zum anderen die Zahl der Betroffenen bei einer eventuellen Quarantäneanordnung möglichst gering gehalten werden. Als weitere Maßnahme führte die Post AG für ihre Logistik-Tochter DHL die sogenannte kontaktlose Zustellung bei Päckchen und Paketen ein, bei der der Empfang nicht mehr persönlich quittiert werden muss. Während UPS ein solches System schon vor Corona eingeführt hatte, zog die Konkurrenz (DPD, Hermes, GLS) später nach. Die trotz des enorm angestiegenen Arbeitsaufkommens verhältnismäßig geringen Infektionszahlen mögen somit auch darauf zurückzuführen sein, dass auf die ansonsten erforderliche Unterschrift bei der Sendungsübergabe verzichtet wurde und eine kontaktlose Zustellung (Abstellen des Pakets vor der Tür) möglich war.

Auch unter den *Beschäftigten in der Reinigungsbranche* hat es nach übereinstimmender Einschätzung gewerkschaftlicher Expert:innen wie auch von Arbeitgebervertreter:innen keine nennenswert hohen Infektionszahlen gegeben. Da die Reinigungstätigkeiten in der Regel ohnehin außerhalb der regulären Arbeitszeiten in den betreuten Objekten stattfinden, komme es nur selten zu Kontakten mit dortigen Mitarbeiter:innen. Zudem wurde im Verlauf der Pandemie eine Pflicht zum Tragen von Masken am Einsatzort und während der Reinigungstätigkeiten verordnet, und zusätzliche Desinfektionsmaßnahmen wurden eingeführt – wie etwa die »3G-Regelung«, nach der nur noch genesene, geimpfte oder tagesaktuell getestete Reinigungskräfte die Objekte betreten darf-

ten. Die befragten Expert:innen berichteten allerdings von vereinzelt Hotspots von Corona-Erkrankungen innerhalb der Reinigungsteams, die 2020 vermutlich durch infizierte Rückkehrer:innen aus dem Heimaturlaub ausgelöst worden waren. Bei der großen Zahl von in diesem Bereich beschäftigten Migrant:innen, die zudem häufig in beengten Wohnverhältnissen leben, wirkten sich hier erhöhte Ansteckungsrisiken in zeitweiligen Personalausfällen aus.

Bei den *Bus- und Straßenbahnfahrer:innen der kommunalen Verkehrsbetriebe* waren insgesamt auch nur wenige Corona-Infektionen zu verzeichnen. Nach gewerkschaftlichen Angaben ging der Krankenstand während der Corona-Pandemie hier sogar zurück. Zum Schutz des eigenen Personals und der Fahrgäste wurden im öffentlichen Nahverkehr des Landes Bremen verschiedene Maßnahmen eingeführt und im Laufe der pandemischen Entwicklung angepasst und erweitert. So wurden zunächst in den bremischen Straßenbahnen die Führerkabinen geschlossen, um Kontakte mit den Fahrgästen zu reduzieren. In den Bussen war dies aufgrund des offenen Einstiegsbereichs zunächst nicht möglich, später wurden zwei Sitzreihen hinter den Kabinen abgesperrt. Im Verlauf der Pandemie wurden die vorderen Türen verriegelt, für den Ein- und Ausstieg der Fahrgäste standen nur noch die hinteren Türen zur Verfügung. In den Straßenbahnen wurden zudem die Türen so eingestellt, dass sie an jeder Haltestelle automatisch öffneten, um einen regelmäßigen Luftaustausch zu gewährleisten. Außerdem wurde bereits frühzeitig der Barverkauf von Fahrscheinen in den Straßenbahnen und Bussen eingestellt, um die Kontakte mit den Fahrgästen weiter zu reduzieren. Im weiteren Verlauf wurde eine Maskenpflicht, zunächst Stoff-, dann medizinische und letztendlich FFP2-Masken für die Fahrgäste verordnet, die nicht nur den Aufenthalt in den Fahrzeugen, sondern auch die Haltestellenbereiche einbezog. Die diversen Hygienemaßnahmen zur Reduzierung der zumeist kurzen Kundenkontakte haben in diesem Bereich offenbar planmäßig gewirkt.

### 3.2 Veränderungen von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

Der zweite große Bereich von Auswirkungen neben den unmittelbaren Infektionsrisiken betrifft die körperlichen und psycho-sozialen Belastungen, die mit den Veränderungen von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen infolge der Schutzmaßnahmen vor Ansteckungsrisiken einhergingen – insbesondere mit der um den Herbst 2021 bundesweit eingeführten 3G-Regelung.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Mit der Änderung des Infektionsschutzgesetzes wurde ab dem 24.11.2021 die sogenannte 3G-Regel(ung) am Arbeitsplatz eingeführt. Demnach durften »Arbeitgeber und Beschäftigte [...] Arbeitsstätten, in denen physische Kontakte von Arbeitgebern und Beschäftigten untereinander oder zu Dritten nicht

Für die *Zustelldienste* wirkten sich die pandemiebedingt enormen Zuwächse beim Online-Handel in einer rasant ansteigenden Anzahl von Paketzustellungen aus. Insofern war Kurzarbeit in diesem Bereich zu keiner Zeit ein Thema. Im Gegenteil wurden aufgrund des wachsenden Arbeitspensums bei der Post zur Entlastung der Paketzusteller:innen die Zustellregelungen für Postbot:innen dahingehend erweitert, dass diese bei ihren täglichen Touren neben der originären Briefpost auch kleinformatige Päckchen befördern mussten. Die Auslieferung dieser zum Teil sperrigen Päckchen bedeutete für die Zusteller:innen insofern eine doppelte Zusatzbelastung als neben der dadurch stark erhöhten Anzahl von Zustellungen Mehrfahrten zu den Ablagekästen anfielen, weil manche Päckchen bei Nichtantreffen der Adressaten nicht einfach im Briefkasten deponiert werden konnten. Für die Beschäftigten führte das zuweilen zur Verlängerung ihres Arbeitstages, der wegen der Einführung des »Zweiwellenmodells« (s. o.) ohnehin schon um zwei Stunden bis in den späten Nachmittag hinein verschoben worden war. Bei den Paketzusteller:innen ergaben sich dagegen geringfügige Erleichterungen, weil aufgrund von Abstandsregelungen und Kontaktbeschränkungen die kontaktlose Zustellung eingeführt wurde und somit weniger Kundenkontakte anfielen. Andererseits verkürzte sich durch dieses Zustellmodell die kalkulierte Aufenthaltszeit pro Empfänger:in, sodass in der Summe eine höhere Anzahl an Auslieferungen möglich wurde, was wiederum die Arbeit durch zusätzliche Fahrwege zwischen den Zustellungen verdichtete.

Die *Reinigungsbranche* war in Abhängigkeit von den jeweiligen Geschäftsfeldern und Kundenbeziehungen sehr unterschiedlich von Kurzarbeit betroffen. Unternehmen, die öffentliche Einrichtungen (Kitas, Schulen, Hochschulen) in der Unterhaltsreinigung betreuten, wurden trotz zeitweiliger Schulschließungen weiter vom Land Bremen bezahlt. Hingegen gab es bei Betrieben in anderen Geschäftsfeldern (Gastronomie, Hotellerie) aufgrund der massiven Lockdown-Schließungen und der Homeoffice-Verordnungen (Büros in Dienstleistungsunternehmen) erhebliche Probleme. Hier wurde in einigen Fällen Kurzarbeit angeordnet, weil bestehende Reinigungsaufträge nicht mehr wahrgenommen werden konnten. Geringfügig Beschäftigte (450-Euro-Jobs) hatten keinen Anspruch auf eine Regelung und wurden ohne Bezahlung nach Hause geschickt.

---

ausgeschlossen werden können, nur betreten [...], wenn sie geimpfte Personen, genesene Personen oder getestete Personen im Sinne [...] der COVID-19-Schutzmaßnahmen-Ausnahmenverordnung vom 8. Mai 2021 sind und einen Impfnachweis, einen Genesenennachweis oder einen Testnachweis im Sinne [...] der COVID-19-Schutzmaßnahmen-Ausnahmenverordnung vom 8. Mai 2021 mit sich führen, zur Kontrolle verfügbar halten oder bei dem Arbeitgeber hinterlegt haben« (Bundestag und Bundesrat 2021: 4907).

Betroffene sozialversicherungspflichtig Beschäftigte erhielten ein Kurzarbeitergeld in Höhe von 60 Prozent ihres Nettolohns.

Der Reinigungssektor in medizinischen und Pflegeeinrichtungen war während der gesamten Pandemie nicht von Schließungen betroffen. Hier wie in manchen anderen Bereichen ergab sich während der Pandemie sogar ein beträchtlicher Mehraufwand bei den Reinigungsleistungen. Zur Corona-Prävention wurden etwa zusätzliche Hygienemaßnahmen, wie beispielsweise die ergänzende Reinigung von Türklinken, kürzere Reinigungszyklen von Schreibtischoberflächen, Wartung von Desinfektionsspendern und umfassendere Reinigung von Sanitäranlagen nachgefragt und in Sonderverträge aufgenommen. Diese Mehraufwendungen wurden anfänglich zumeist in die bestehenden Zeitkontingente integriert; Mehraufwandsentgelte für die Reinigungskräfte wurden erst nach einiger Zeit und nicht in dem tatsächlich anfallenden Arbeitsumfang zusätzlich vergütet. Für die Reinigungskräfte bedeutete dies tendenziell eine Ausweitung ihrer Einsatzzeit, um das Objekt vertragsgemäß zu übergeben. Zusammen mit den personenbezogenen Maßnahmen aufgrund der Pandemie ergaben sich daraus erhebliche Mehrbelastungen. So kam es für die Reinigungskräfte zu vermehrten physischen Belastungen durch den Zwang, bei der Arbeit FFP2-Masken zu tragen, wodurch die Tätigkeiten erschwert (Atembeschwerden, Schwitzen) und teilweise verlangsamt (Atempausen) wurden, was wiederum zusätzlichen zeitlichen Stress bewirkte.

Weitere Belastungen entstanden vor allem in der Anfangsphase durch Verzögerungen beim Arbeitsweg aufgrund eingeschränkter Nutzungsmöglichkeiten des ÖPNV. So bestand im ÖPNV während des ersten Lockdowns vor Einführung der Maskenpflicht ein erhöhtes Ansteckungsrisiko in den Bussen und Bahnen, die insbesondere in den Hauptverkehrszeiten und beim Werkverkehr stark frequentiert waren. Beschäftigte wichen daher teilweise auf frühere Verbindungen oder alternative Verkehrsmittel aus, wodurch sich die Anfahrtszeiten verlängerten.

Ein weiterer Belastungsfaktor ergab sich mit der 3G-Regelung, die für viele Reinigungskräfte einen zusätzlichen Zeitaufwand für das regelmäßige Testen bedeutete. Da es insbesondere bei osteuropäischen Mitarbeiter:innen große Vorbehalte gegen eine Corona-Schutzimpfung gab, unterlagen diese einer täglichen Testpflicht – was angesichts von Arbeitseinsätzen, die teilweise nur wenige Stunden dauern, einen relativ großen Aufwand darstellte. In einigen Fällen führte das sogar zu Selbstkündigungen. Die Frage nach dem Impfstatus wirkte sich negativ auf den inneren Zusammenhalt in den Reinigungsteams aus, wenn zum Beispiel Geimpfte aus Angst vor Ansteckung Vorbehalte gegen die Zusammenarbeit mit Ungeimpften formulierten. Auch wenn sich dies in der Regel nicht in offenen Streitigkeiten äußerte, entwickelten sich teilweise doch beträchtliche Störungen des Arbeitsklimas. Insgesamt erwies sich der Umgang mit Corona-Maßnahmen

in den Arbeitsteams sowie zwischen den koordinierenden und den ausführenden Beschäftigten in der Gebäudereinigung durch kulturelle Unsicherheiten und Differenzen als besonders erschwert und teilweise gestört.

Für die Berufsgruppe der Objektleiter:innen, die in einer Vorarbeiterfunktion für die Leistungs- und Qualitätskontrolle der Reinigungskräfte und die Kommunikation mit den Objektverantwortlichen vor Ort (z. B. Facility Manager) zuständig sind, ergaben sich daraus erhebliche zusätzliche Belastungen. In der Gruppendiskussion mit den Reinigungskräften wurde deutlich, dass die Aufklärung von Mitarbeiter:innen ohne deutsche Sprachkenntnisse über die sich ständig ändernden Corona-Regelungen eine außerordentliche Herausforderung darstellte. Mit der Einführung der 3G-Regelung und ihrer Testpflicht bzw. Impfpflicht wurde diese Kommunikation aufgrund kultureller Unterschiede nochmals erschwert, weil migrantische Mitarbeiter:innen die aus ihrer Sicht vielfach übertriebenen, »deutschen« Maßnahmen nicht verstanden oder ihnen fundamental kritisch gegenüberstanden.

Der *Lebensmitteleinzelhandel* stand – neben dem Pflegebereich – von Beginn der Pandemie an im Fokus der Maßnahmen zur Eindämmung des Infektionsgeschehens, weil er die Waren des täglichen Bedarfs – die keinen Zugangsbeschränkungen unterliegen sollten – vorhält. Die Beschäftigten, mehrheitlich die Kassierer:innen, befanden sich damit vom ersten Tag an in der exponierten Rolle als Garanten einer Grundversorgung, die häufig mit Verlängerungen der Öffnungszeiten von den frühen Morgenstunden bis in die späten Abendstunden sichergestellt wurde. In einigen Bundesländern wurden daher zu Beginn der Corona-Pandemie Regelungen des Arbeitszeitgesetzes (z. B. zu Sonntagsöffnungen) temporär ausgesetzt (Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung 2022). Da man hier nicht von Schließungen in den einzelnen Lockdown-Phasen betroffen war, gab es auch keine Anträge auf Kurzarbeit durch die Arbeitgeber:innen. Stattdessen entstanden zunächst weitere Belastungen durch ein bisher nicht bekanntes Verhalten der Kundschaft – sogenannte Hamsterkäufe. Diese wirkten aufgrund der massiven Erhöhung der Kundenfrequenz sowie der Warenmengen pro Einkauf vor allem im Lockdown der ersten Welle als Stressfaktor. Die Kassiervorgänge wurden erschwert, weil kontinuierlich größere Gewichtsmengen durch die Kasse liefen, was in der Summe als große, körperlich verschleißende Belastung der Beschäftigten erlebt wurde.

Die Einhaltung der auch im Land Bremen geltenden 3G-Regelung am Arbeitsplatz und die Verantwortlichkeit für die Überprüfung entsprechender Nachweise lagen zwar bei den Arbeitgeber:innen, führten aber zu weiteren Erschwernissen im Arbeitsalltag des Verkaufspersonals. Die mobilen Desinfektionsstände mussten überwacht und regelmäßig nachgefüllt werden, in den Kassenbereichen wurden zusätzliche Desinfektionsmaßnahmen erforderlich und durch die umständ-

liche Vermeidung von direkten Kontakten verlängerten sich die Bezahlvorgänge und wirkten so als Störungen der eng *getakteten* Abläufe insbesondere bei hohem Kund:innen-Aufkommen. Auch das Arbeiten mit Maske wirkte belastend und die zusätzlichen Hygienepausen (Desinfektion, Maskenpausen nach einer bestimmten Tragedauer) reduzierten die Zeit für die »eigentliche« Arbeit. In der Anfangsphase gab es auch Auseinandersetzungen mit einigen Arbeitgeber:innen über die Bezahlung dieser »Zwangspausen«. Vor allem zu Beginn der Pandemie traten bei vielen Beschäftigten aufgrund der täglichen Kontakte zu Kund:innen auch Befürchtungen über Übertragungswege und Ansteckungsrisiken auf.

Zudem sahen sich die Beschäftigten im Lebensmitteleinzelhandel plötzlich mit Situationen konfrontiert, die weitere psychische Belastungen mit sich brachten. Wurden zu Beginn pandemiebedingte *Zutrittsbeschränkungen und Verhaltensregeln* noch durch externes Sicherheitspersonal durchgesetzt (wenn auch nicht in allen Geschäften), ging diese Kontrollfunktion im weiteren Verlauf auf die Beschäftigten über. Obwohl solche Kontrolltätigkeiten in der Regel nicht in den Aufgabenbereich des Verkaufspersonals fallen (für die Umsetzung ist der/die Arbeitgeber:in zuständig), wurden die Beschäftigten bei Regelverstößen in Bezug auf Abstand und Maskentragen oftmals von der Kundschaft mit der Erwartung angesprochen, für ein regelkonformes Verhalten aller Kund:innen zu sorgen. In solchen Fällen kam es zeitweilig zu Auseinandersetzungen mit Kund:innen wegen der Einhaltung der Hygieneregeln (Abstand, Maskenpflicht, Mengenbeschränkung wegen Hamsterkäufen). Nach Verordnung der Maskenpflicht kam es zu Anfeindungen durch Kund:innen, weil das Verkaufspersonal hinter Glasschutzwänden keiner Maskenpflicht unterlag. In wenigen Fällen gab es sogar Gefährdungen durch körperliche Angriffe auf Kassierer:innen bzw. Verkäufer:innen.

Zusammengenommen haben diese durch Rollenverschiebungen bedingten Konfliktsituationen dazu geführt, dass für einen Teil der Beschäftigten im Lebensmitteleinzelhandel der gesamte Arbeitsalltag psychisch belastender wurde, insbesondere weil potenzielle Auseinandersetzungen nicht kalkulierbar waren und persönliche Konflikte jederzeit ausbrechen konnten. Nach einer gewerkschaftlichen Einschätzung war nach gut zwei Jahren ein Zustand erreicht, in dem das »an Kummer gewohnte« Verkaufspersonal, welches auch ohne Corona-Besonderheiten immer schon an der Belastungsgrenze arbeite, zu großen Teilen inzwischen »nur noch müde und kaputt« gewesen sei.

Für die *Bus- und Bahnfahrer:innen* des kommunalen Verkehrsunternehmens Bremer Straßenbahn AG (BSAG) gab es wesentliche coronabedingte Belastungsfaktoren zum einen hinsichtlich der Kommunikation und der Beziehungen unter den Kolleg:innen und zum anderen durch die Zunahme von Konfliktsituationen mit Fahrgästen in Bezug auf die Hygieneregeln.

Obwohl die Fahrgastzahlen zunächst rapide einbrachen, behielt der öffentliche Nahverkehr in Bremen seinen Regelfahrplan bei; auf einigen viel frequentierten Linien wurden zu Stoßzeiten sogar zusätzliche Fahrzeuge eingesetzt. Ähnlich wie beim Verkaufspersonal im Lebensmitteleinzelhandel wurde auch das Fahrpersonal im Nahverkehr dabei zeitweilig von Kund:innen bzw. Fahrgästen in die sehr belastende Rolle einer Autorität gedrängt, die für die Einhaltung von Corona-Regeln zuständig sei und diese durchsetzen solle. Nach Vorgaben der Geschäftsführung der BSAG war es zwar nicht Aufgabe der Fahrer:innen, gegen Maskenverweigerer vorzugehen, sondern diese auf die Pflicht hinzuweisen und gegebenenfalls des Fahrzeugs zu verweisen. In solchen Fällen seien die Polizei bzw. das Ordnungsamt zu verständigen, die sich dann mit eigenen Kräften an einer der nachfolgenden Haltestellen um die betreffenden Personen zu kümmern hätten. Aus Sicht der Fahrer:innen war diese Vorgabe allerdings reine Theorie: Zum einen würde durch die Unterbrechung an den Haltestellen der Fahrplan gestört, zum anderen sahen sich die Fahrer:innen häufig mit einem enorm starken Druck seitens anderer Fahrgäste konfrontiert, gegen die Maskenverweiger:innen einzuschreiten. Da den betreffenden Beschäftigten dafür in der Regel jedoch die entsprechenden Handlungsmöglichkeiten fehlten, äußerten sich derartige Anforderungen vielfach als Stress und psychische Belastung.

Im Falle der Bus- und Straßenbahnfahrer:innen kam als besonders belastender Faktor hinzu, dass die ohnehin geringen Begegnungs- und Kommunikationsmöglichkeiten mit Kolleg:innen durch die Corona-Regeln weiter eingeschränkt wurden und so die Vereinzelung in der Arbeitssituation als belastender empfunden wurde. Die Einführung der bundesweiten 3G-Regelung Ende November 2021 verschärfte den Arbeitsalltag der BSAG-Beschäftigten, da nur noch genesene, geimpfte oder tagesaktuell getestete Beschäftigte ihren Dienst antreten durften. Teilweise kam es im Zuge dieser Maßnahmen zu Personalengpässen. Zudem wurden in den Pausenräumen und an den Übergabestationen für den Wechsel des Fahrpersonals Aufenthaltsbeschränkungen eingeführt. Die betreffenden Maßnahmen reduzierten die Kontaktmöglichkeiten mit Kund:innen, vor allem wurde von den Beschäftigten der Verlust von sozialem Austausch mit Kolleg:innen bei den isolierten Pausen beklagt und als Zunahme von Vereinsamung wahrgenommen. Die ohnehin stark individualisierte Arbeitssituation, zudem in häufig unregelmäßigem Schichtbetrieb, wurde durch diese Entwicklung als noch belastender empfunden.

In diesem Zusammenhang wird von den Fahrer:innen auf einen allgemeineren Trend zur Vereinzelung in der Belegschaft verwiesen. Gerade bei neu eingestellten Mitarbeiter:innen sei zu beobachten, dass sie sich nicht als Kolleg:innen verhielten, sondern im Alleingang ihre Arbeit verrichteten. Die Identifikation mit der Tätigkeit, mit der auch ein gewisses Berufsethos und Verantwortungsgefühl

(z. B. für die Sauberkeit im Fahrzeug) einherginge, würde immer mehr schwinden. Zunehmend erlebe man die Belegschaft als polarisiert zwischen denen, die ihren Beruf ernst nähmen und jenen, die ihren Arbeitstag nur abreißen würden. Dies habe sich auch im Umgang mit den Hygienemaßnahmen gezeigt, die mehr oder weniger ernst genommen worden seien. Die so bezeichnete Polarisierung wird von den Fahrer:innen zwar eher als Ausdruck einer allgemeineren gesellschaftlichen Entwicklung betrachtet, die sich aber unter den Corona-Bedingungen weiter verstärkt habe.

### 3.3 Corona-Prämien und tarifliche Entwicklung

Eine besondere Bedeutung kommt den sogenannten Corona-Prämien oder auch Corona-Zulagen zu, die staatlicherseits für die Unterstützung von Arbeitnehmer:innen in der Corona-Pandemie ermöglicht wurden. So gab das Bundesfinanzministerium in einem Schreiben vom 26. Oktober 2020 bekannt, dass »Arbeitgeber [...] ihren Arbeitnehmern in der Zeit vom 1. März bis zum 31. Dezember 2021 aufgrund der Corona-Krise Beihilfen und Unterstützungen bis zu einem Betrag von 1.500 Euro nach § 3 Nummer 11a EStG steuerfrei in Form von Zuschüssen und Sachbezügen gewähren« können, unter der Voraussetzung, »dass die Beihilfen und Unterstützungen zur Abmilderung der zusätzlichen Belastungen durch die Corona-Krise und zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn geleistet werden« (BMF 2020). Aufgrund der fortgesetzt angespannten Corona-Lage wurde die Frist bis zum 31. März 2022 verlängert. Der Gesamtbetrag konnte einmalig ausgezahlt oder auf mehrere Tranchen verteilt werden. Dadurch, dass jede:r Arbeitgeber:in Paragraph 3 in Anspruch nehmen konnte, bezog sich diese Regelung nicht nur auf die systemrelevanten Berufsgruppen, sondern auf alle Arbeitnehmer:innen (Voll- und Teilzeitkräfte, auch befristet Beschäftigte und Minijobber:innen). Der Nachweis, dass die Sonderzahlung zur »Abmilderung der zusätzlichen Belastung durch die Corona-Krise« erfolgt, konnte entweder durch eine individuelle Mustervereinbarung<sup>4</sup> zwischen Betrieb und Beschäftigten erfolgen, oder auch tarifvertraglich.

Mit der Corona-Prämie wurde den Arbeitgeber:innen also ein Instrument an die Hand gegeben, mit dem sie ihren Mitarbeiter:innen zusätzliche finanzielle wie ideelle Wertschätzung für das »Durcharbeiten« in der Krise erweisen konnten. Dieses Instrument wurde allerdings nicht bei allen untersuchten Be-

---

<sup>4</sup> Diese Vereinbarungen dienen im Wesentlichen dazu, die Freiwilligkeit und Einmaligkeit der Zahlung durch den/die Arbeitgeber:in zu dokumentieren, um etwaige Rechtsansprüche für zukünftige Zuwendungen auszuschließen.

rufsgruppen genutzt. Die Deutsche Post AG hat mehrfach coronabegründete Sonderzahlungen geleistet. So wurde 2020 eine Corona-Prämie in Höhe von 300 Euro an alle weltweit Beschäftigten der Post AG inklusive ihrer ausländischen Tochterunternehmen ausgezahlt, in gleicher Höhe noch einmal 2021 an denselben Personenkreis. Im letzten Tarifabschluss von 2020 wurde für die direkt bei der deutschen Post beschäftigten Mitarbeiter:innen eine zusätzliche Corona-Zulage von 150 bis 300 Euro vereinbart.

Ansonsten zeigt sich die Tariflandschaft im regionalen Geschäftsbereich der konkurrierenden *Zustelldienste* gespalten. Tarifverträge wurden in den letzten Jahren nur für die Beschäftigten der Post AG als größtem und wichtigstem Arbeitgeber – bedingt durch die Pflicht zur Grundversorgung (Universaldienst) – zwischen Deutsche Post AG und ver.di abgeschlossen. Diese Tarifverträge gelten für alle im Bereich der Bundesrepublik Deutschland beschäftigten Arbeitnehmer:innen der Deutschen Post AG (140.000 Beschäftigte). Für die bei den privaten Dienstleistungsunternehmen beschäftigten Zusteller:innen existieren dagegen zumeist keine tarifvertraglichen Regelungen. Zwar gibt es bei Unternehmen, die eigene regionale Verteilzentren betreiben, teilweise Haus- bzw. Firmentarifverträge (z. B. Tarifvertrag für das Speditions- und Logistikgewerbe in Niedersachsen, Tarifvertrag Hamburg), doch beziehen sich diese in der Regel nur auf die Arbeitskräfte in stationären Teilbereichen. Die eigentlichen Zustelltätigkeiten werden dagegen fast durchgängig an Subunternehmen für bestimmte Zustellbezirke vergeben, wodurch das dort beschäftigte Auslieferungspersonal nicht in den Geltungsbereich der tariflichen Vereinbarungen fällt und sich die Entlohnung daher ausschließlich an den Regelungen zum Mindestlohn orientiert. Die Unternehmenslandschaft ist hier insgesamt sehr heterogen, einen gemeinsamen Arbeitgeberverband gibt es nicht. Auch Dienstleister:innen im Bereich Lebensmittelauslieferungen agieren fast ausschließlich als Franchisenehmer:innen, die ihre Fahrer:innen in der Regel nur zum Mindestlohn einstellen.

Durch das 2019 beschlossene Gesetz zur Nachunternehmerhaftung für die Paketbranche werden die KEP-Unternehmen inzwischen allerdings in Haftung genommen, wenn ihre Subunternehmer keine Sozialbeiträge bezahlen. Im Bereich des Mindestlohns gibt es bereits länger eine Nachunternehmerhaftung. Der Mindestlohn wird daher in den allermeisten Fällen nicht unterschritten – jedenfalls nicht formell. Es gibt hier nur selten nachweisbare Verstöße. Nicht zu überprüfen ist jedoch die Ausdehnung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten (z. B. zehn statt acht Stunden), um die Mindestlohnregelung zu unterlaufen.

Im bremischen *Lebensmitteleinzelhandel* gab es keine einheitlichen Corona-Sonderzahlungen, einige Ketten (z. B. Netto) zahlten diese, die meisten Unternehmen aber nicht. Über die genaue Anzahl und über die Höhe der Prämien

liegen keine belastbaren Zahlen vor. Die Tarifverhandlungen für den Einzelhandel waren während der Pandemie langwierig, weil die Arbeitgeber:innenseite Differenzierungen in Bezug auf die Unternehmen vornehmen wollte. So war ein großer Teil des Nonfood-Einzelhandels (Kleidung, Möbel etc.) immer wieder zeitweilig im Lockdown. Dies wirkte sich negativ auf die Umsätze aus und ließ sich auch nicht über Click-and-Collect-Modelle (Online-Bestellung und Einzelabholung durch die Kund:innen) kompensieren. Im Unterschied dazu wuchsen die Umsätze in den Segmenten mit Waren des täglichen Bedarfs. Letztlich konnte sich die Arbeitgeber:innenseite diesbezüglich nicht durchsetzen, sodass im September 2021 ein einheitlicher Tarifvertrag abgeschlossen wurde. Dieser sah ab dem 1. September 2021 eine dreiprozentige Erhöhung für alle Lohn- und Gehaltsgruppen mit einem Verdienst bis zu 2.704 Euro vor. Alle darüber liegenden Entgeltgruppen erhielten einen Festbetrag von 81 Euro. Ab Mai 2022 erfolgte in einem zweiten Schritt eine Erhöhung um 1,7 Prozent für alle Beschäftigten. Der Tarifvertrag endete am 30. April 2023.

Im Bereich des regionalen ÖPNV hat die BSAG 2020 allen *Straßenbahn- und Busfahrer:innen* eine als Corona-Sonderzahlung deklarierte Einmalzahlung zukommen lassen. So erhielten Vollzeitbeschäftigte als Einmalzahlung 1.100 Euro (netto), Teilzeitkräfte erhielten die Zahlung anteilig ihrer Stunden, mindestens jedoch 550 Euro (netto) und Auszubildende 300 Euro (netto). Nach gewerkschaftlicher Einschätzung habe man sich »mit der Anerkennung der Corona-Prämie Zeit erkaufte für weitere Tarifverhandlungen«. Für die in Bremen beschäftigten Fahrzeugführer:innen im Straßenverkehr gilt der TV-N HB. Die aktuelle Entgeltregelung wurde am 30. Juni 2021 abgeschlossen und sah ab dem 1. Juni 2021 eine Gehaltserhöhung von 1,4 Prozent, mindestens jedoch 50 Euro, und ab dem 1. Juni 2022 eine nochmalige Erhöhung um 1,8 Prozent vor.

Im *Reinigungsgewerbe* wurden in der Regel keine Corona-Sonderzahlungen von Arbeitgeber:innen gezahlt, außer teilweise für hauseigene Reinigungskräfte in Pflegeheimen. Für alle in den Lohngruppen 1 (Innen- und Unterhaltsreinigung) und 6 (Glas- und Fassadenreinigung) beschäftigten Arbeitnehmer:innen in der Gebäudereinigung galt bundesweit ein allgemein verbindlicher Mindestlohn-Tarifvertrag. Die Bezahlung aller anderen Lohngruppen regelte ein gesonderter Lohntarifvertrag zwischen dem Bundesinnungsverband des Gebäudereiniger-Handwerks (BIV) und der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU). Diese Tarifpartner vereinbarten im November 2020 einen höheren Mindestlohn für die niedrigste Lohngruppe 1, der im Rahmen einer dreijährigen Laufzeit von 10,80 Euro auf 12 Euro und damit um insgesamt 10,7 Prozent steigen sollte: um 2,9 Prozent ab dem 1. Januar 2021, ab dem 1. Januar 2022 um 3,9 Prozent und ab dem 1. Januar 2023 ebenfalls um 3,9 Prozent. Der Mindestlohn in Gruppe 6 stieg weniger stark um 7,6 Prozent auf insgesamt 15,20 Euro,

für höhere Lohngruppen wurden moderatere Steigerungen von durchschnittlich 6,5 Prozent vereinbart.

Abschluss	Tarifbereich	2021	2022	2023	Laufzeit
10/21	<b>Einzelhandel</b> Bremen/Niedersachsen –Gehalts- und Lohn-tarifvertrag	<b>3,0 % max.</b> 81 €/Monat ab 09/21	<b>1,7 % ab</b> 05/22		1.5.21– 30.4.23, 24 Monate
06/21	<b>Nahverkehrsbetriebe</b> Bremen –Entgelttarifvertrag	<b>1,4 % min-</b> destens 50 Euro ab 06/21	<b>1,8 % ab</b> 06/22		1.6.2021– 1.3.2023, 22 Monate
11/20	<b>Gebäudereinigung</b> Deutschland –Mindestlohn-tarifvertrag –Lohntarifvertrag	<b>2,9 % ab</b> 01/21 <b>2,3 % ab</b> 01/21	<b>3,9 % ab</b> 01/22 <b>2,3 % ab</b> 01/22	<b>3,9 % ab</b> 01/23 <b>2,3 % ab</b> 01/23	1.1.21– 31.12.23, 36 Monate
09/20	<b>Deutsche Post AG</b> Deutschland –Entgelttarifvertrag	<b>3,0 % ab</b> 01/21	<b>2,0 % ab</b> 01/22		1.9.20– 31.12.22, 28 Monate

Tabelle 1: Tarifabschlüsse in den Tarifrunden 2020–2021

Quelle: Tarifverträge, Fachgespräche, eigene Darstellung

Bei den Tarifverhandlungen, die für alle untersuchten Berufsgruppen zwischen 2019 und 2021 abgeschlossen wurden, wurden die pandemiebedingten betrieblichen Mehrausgaben (Hygienemaßnahmen, Desinfektionsmittel, Einsatz externen Sicherheitspersonals etc.) und temporäre Umsatzrückgänge durchweg als Argumente gegen Aufwertungsmaßnahmen ins Feld geführt – obwohl die Betriebe davon branchenspezifisch in sehr unterschiedlichem Maße betroffen waren. In einigen Fällen wurden die Corona-Prämien auch durch die Unternehmen als tarifliche Verhandlungsmasse eingebracht. Die Corona-Prämien hätten den Arbeitgeber:innen erlaubt, dauerhaft wirksame Lohnerhöhungen mit Verweis auf die Einmalzahlungen zu vermeiden. Demgemäß bescheiden fielen die Tarifabschlüsse in den betrachteten Branchen aus (s. o. Tabelle 1), und nach übereinstimmender Auffassung der gewerkschaftlichen Expert:innen wäre ohne

Corona »mehr drin gewesen«. <sup>5</sup> Dementsprechend habe es unterm Strich nur »maue Lohnerhöhungen für durchweg gute Leistung« gegeben.

Das Argument, die Belastungen »der Wirtschaft« durch die Pandemie und ihre Folgen wären ohnehin schon enorm hoch und zunächst müsse eine Normalisierung der wirtschaftlichen Situation erreicht werden, zielte in den Tarifverhandlungen dieser Phase darauf ab, Forderungen nach einer längerfristigen, tariflichen Aufwertung der Arbeitsleistungen abzuwehren. Diese Haltung wurde zumindest zum Teil auch in den Medien und in der öffentlichen Diskussion geteilt: Passend zu dem arbeitgeberseitigen Standpunkt, wegen ihrer Corona-Kosten sei »nicht mehr drin«, stellte beispielsweise angesichts der Tarifverhandlungen für den Öffentlichen Dienst ein Beitrag im *Spiegel* die Frage, wie »man als Gewerkschaftsfunktionär auf die Idee [komme], ein Land zu piesacken, das gerade mühsam versucht, in einen halbwegs normalen Alltag zurückzufinden?« (Neubacher 2020).

#### 4. Fazit

Im Hinblick auf die Ausgangsfrage nach möglichen Aufwertungen für systemrelevante Berufe aufgrund der Pandemieerfahrungen ergibt sich mithin ein insgesamt ernüchterndes Fazit: Die vielfältigen Maßnahmen zum Schutz der Beschäftigten und der Kund:innen haben einerseits dazu beigetragen, dass in den betreffenden Tätigkeitsfeldern das Kriterium der »Systemrelevanz« tatsächlich eingelöst werden konnte. Die entsprechenden Dienstleistungen konnten durchweg auf einem »normalen« Niveau weiter betrieben werden. Zumindest bei drei der vier fokussierten Berufsgruppen hat überdies Kurzarbeit keine wesentliche Rolle gespielt, da die betreffenden Geschäftsfelder aufgrund ihrer Systemrelevanz von so gut wie allen verhängten Lockdown-Maßnahmen ausgenommen waren. Einzig in der Gebäudereinigung wurde das Instrument in einigen Marktsegmenten eingesetzt. Dies betraf insbesondere die Reinigung in der Gastronomie, der Hotellerie und in den Lokalitäten des Nonfood-Einzelhandels. Im Falle der überwiegend geringfügig und in Teilzeit beschäftigten Arbeitnehmer:innen in diesem Bereich war dies eine besonders harte Folge, die auch nicht durch Sonderzahlungen oder tarifliche Kompensationen ausgeglichen wurde.

Angesichts der in allen Berufsfeldern deutlich gesteigerten teils physischen, teils psycho-sozialen Belastungen durch die Corona-Maßnahmen, ist aber fest-

---

<sup>5</sup> Dies bestätigt auch eine aktuelle Untersuchung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI), nach der die vorherigen Tarifverträge höhere Tarifsteigerungen vorsahen als die 2021 getätigten Neuabschlüsse (vgl. WSI 2021: 1 ff.).

	<b>Gesundheitsrisiken</b>	<b>Veränderung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durch Corona</b>	<b>Finanzielle/sonstige Konsequenzen</b>
<b>Kurier-, Express- und Postdienstleistungen</b> Boombranche unter Corona-Bedingungen: Extremem Arbeitskräftemangel noch verschärft; Missverhältnis von Auftrags- und Personalentwicklung; hoher Migrantenanteil (männl.) mit geringer Qualifikation/Sprachkenntnis	insgesamt gering	ungünstigere Arbeitszeiten; Arbeitsverdichtung	Corona-Prämien bei der Post; aber entsprechend niedrigerer Tarifabschluss; sonst uneinheitlich: in Subunternehmen nur Mindestlohn; keine tariflichen Ausgleiche; verstärkte Bemühungen um mehr Personal
<b>Reinigungsberufe</b> sehr heterogene Branche: teilweise von Lockdown betroffen; andere Teile mit zusätzlichen Aufträgen und Aufgaben; hoher Migrantenanteil (weibl.); allgemein extremer Arbeitskräftemangel	relativ gering; wenige Hotspots; eher nicht arbeitsbedingt	Erschwernisse durch Sicherheitsmaßnahmen, Arbeitsverdichtung; z.T. Störung der sozialen Beziehungen; z.T. Kurzarbeit; auch Kurzarbeit Null ohne Bezahlung	keine Sonderzahlung; keine tariflichen Ausgleiche; nach wie vor zumeist Mindestlohn; Diskussionsansätze über Dauer und Lage von Arbeitszeiten; verstärkte Bemühungen um mehr Personal
<b>Fahrzeugführer:innen</b> Umsatzeinbußen bei akutem Personalmangel: starke Reduzierung der Einnahmen, aber konstantes Dienstleistungsangebot	insgesamt gering	Vereinsamung/Isolation; Zunahme von Stresssituationen; psychosoziale Belastungen; allgemein: belastende Schichtarbeit	Corona-Sonderzahlung 2022; sonst keine tariflichen Ausgleiche, allenfalls Rücknahme erschwerender Regelungen
<b>Verkaufsberufe Lebensmittel</b> Umsatzzuwächse und teilweise Verlängerung von Öffnungszeiten; Dequalifizierungsrisiken durch Digitalisierung	relativ gering	Stress/psycho-soziale Belastungen; physische Belastungen/Arbeitser-schwernis	uneinheitliche Zahlung von Corona-Prämien, mehrheitlich nicht; keine tariflichen Ausgleiche, u. U. sogar Verschlechterungen bei verlängerten Öffnungszeiten

Tabelle 2: Belastungsprofile für die Berufsgruppen unter Corona-Bedingungen

Quelle: Eigene Darstellung

zuhalten, dass die Sicherung der Versorgung nur durch zum Teil erhebliche Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten erreicht werden konnte. Das erscheint nicht verwunderlich: Wenn »Systemrelevanz« bedeutet, öffentliche Versorgungsleistungen und Infrastrukturen aufrecht zu erhalten, die unter außergewöhnlich schwierigen, krisenhaften Bedingungen besonders unter Druck geraten, dann geht das auch mit besonderen Belastungen der dort Beschäftigten einher. Der Schutz von Arbeitnehmer:innen und Kund:innen durch eine ganze Reihe wirksamer Maßnahmen und Vorkehrungen hat die Beschäftigten somit zwar vor größeren Infektionsbetroffenheiten bewahrt, hat aber gleichzeitig in allen betrachteten Berufsgruppen zusätzliche Belastungen und Arbeiterschwernisse mit sich gebracht. Von materiellen Ausgleichen für die zusätzlichen Gesundheitsrisiken, Belastungen und Arbeitsleistungen kann hingegen kaum die Rede sein, zum Teil wurde sogar versucht, für die Beschäftigten eher ungünstige Corona-Maßnahmen, wie die temporäre Aufhebung des Arbeitszeitgesetzes, auf Dauer zu stellen (ver.di 2022).

Hierin drücken sich nach wie vor geringes Ansehen und mangelnde Wertschätzung der betreffenden Tätigkeiten aus. Der Nachweis von Systemrelevanz hat an dem Wertschätzungsdefizit gerade der hier betrachteten Dienstleistungstätigkeiten auch für die Beschäftigten selbst wenig geändert. Das bestätigen die Befunde anderer Studien, wonach die Arbeitnehmer:innen, die »am stärksten von den Arbeitsfolgen der Pandemie betroffen sind, [...] ihre eigene gesellschaftliche Position auch in der Pandemie als von geringer Wertschätzung gekennzeichnet« erlebten (Holst u. a. 2021: 62; ähnlich auch Herbst u. a. 2023).

Insgesamt haben sich durch die präventiven Maßnahmen zur Eindämmung des Infektionsgeschehens unterschiedliche Wirkungen auf die vier untersuchten Berufsgruppen eingestellt, doch ist in der Quintessenz festzuhalten, dass Corona vor allem als Vergrößerungsglas für bestehende Problemfelder wirkte: Dies betrifft die schleichende Intensivierung und Verdichtung von Arbeit, von der insbesondere die Arbeitnehmer:innen bei den Zustelldiensten, teilweise auch in den Reinigungs- und Verkaufsberufen betroffen waren und sind. Dabei waren nicht nur die Ausdehnungen des Leistungsspektrums und/oder der Arbeitszeiten im Zuge von Corona-Schutzmaßnahmen ursächlich, sondern auch das stark angewachsene Arbeitsvolumen durch enorme Umsatzzuwächse in diesen Branchen. In der Gebäudereinigung entwickelte sich allerdings eine drastische Zweiteilung, bei der in manchen Bereichen zusätzliche Arbeitsleistungen durch zusätzliches Auftragsvolumen zur Arbeitsverdichtung führten, während in anderen Bereichen die Lockdowns bei Auftraggebern zum Wegfall von Beschäftigung und zu Kurzarbeit, zum Teil sogar »Kurzarbeit Null« zur Folge hatten.

Deutlich verstärkt hat die Pandemie vor allem jene Probleme, die in den betrachteten Berufsgruppen schon seit geraumer Zeit eine kritische Entwicklung

signalisieren. Mehr oder weniger stark zeichnet sich überall ein teils evidenter, teils latenter Arbeitskräftemangel ab, der ebenfalls zur Arbeitsverdichtung für die vorhandenen Arbeitskräfte beiträgt und die Erbringung systemrelevanter Leistungen auch nach der Pandemie dauerhaft erheblich erschwert. Dieses Phänomen scheint an einigen Stellen das Nachdenken über mögliche Problemlösungen zu befördern, und insofern mag die Erfahrung der Corona-Krise zumindest dazu beigetragen haben, dass strukturelle Probleme der Einfacharbeit in diesen Berufsgruppen in Zukunft intensiver wahrgenommen und bearbeitet werden.

Angesichts der Dringlichkeit von wirtschaftlicher Erholung und wachsender Bedürfnisse nach Wiederherstellung gesellschaftlicher Normalität sind die Veränderungsimpulse nach der exzeptionellen Krisenphase allerdings zunächst wieder in den Hintergrund getreten. Überdies stellt die »Systemrelevanz« keineswegs die einzige Grundlage für verallgemeinernde Bewertungen ganzer Berufsgruppen dar. Vielmehr kann unterstellt werden, dass die in langjährigen Prozessen eingeschliffenen Unterschiede zwischen Berufen bei Sozialprestige, Bezahlung und sonstigen Rewards auf einer Kombination vielfältiger weiterer Faktoren beruhen, die für potenzielle Aufwertungsoptionen – oder deren Blockade – eine wichtige Rolle spielen. Zu diesen Faktoren gehören institutionelle und organisatorische Bedingungen (z. B. die Art der Finanzierung bestimmter Leistungen oder der gewerkschaftliche Organisationsgrad bestimmter Berufsgruppen) ebenso wie die ökonomische Bestimmung des gesellschaftlichen Nutzens bzw. Wertes bestimmter Tätigkeiten (z. B. anhand der spezifischen Produktivität) oder symbolische Zuschreibungen (z. B. als Männer- bzw. Frauenberufe).

Jenseits dessen bleibt es mithin eine gesellschaftliche Aufgabe, echte Aufwertungen für die betreffenden Berufsgruppen im Verhältnis zu ihren systemrelevanten Leistungen und im Vergleich mit anderen Berufen anzustreben. Während sich das allgemeine öffentliche Bewusstsein anscheinend längst wieder weit von den Wahrnehmungen in der Corona-Zeit entfernt hat, hat sich bei den hier betrachteten Berufsgruppen eher die Erfahrung ihrer Geringschätzung verfestigt – eine Entwicklung, die dazu beiträgt, Ungleichheit zunehmend als Ungerechtigkeit zu erleben. Diese Verarbeitung der Corona-Erfahrungen könnte – neben den zurzeit offensichtlichen Gründen bei Inflation und Energiekrise – nicht zuletzt in der starken Mobilisierung während der zuletzt ungewöhnlich harten Tarifkonflikte und Streiks gerade in den Dienstleistungsbereichen nachwirken.

## Literatur

- Arbeitnehmerkammer Bremen (2020), *Systemrelevante Berufe im Land Bremen: Oft unterbezahlt, häufig wenig beachtet, aber in Zeiten der Covid-19-Pandemie besonders gefordert*, Kammer-Report (April 2020), Bremen.
- BMF (= Bundesministerium der Finanzen) (2020), *Abmilderung der zusätzlichen Belastungen durch die Corona-Krise für Arbeitnehmer, Steuerbefreiung für Beihilfen und Unterstützungen*, Neufassung des BMF-Schreibens vom 9. April 2020 (BStBl I S. 503 GZ), Schreiben vom 26. Oktober 2020, Berlin.
- BPA (= Presse- und Informationsamt der Bundesregierung) (2021), *Kanzlerin Merkel: »Sie haben das Land am Laufen gehalten.«*, Pressemitteilung 140 vom 1. Mai 2021, online: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/kanzlerin-merkel-sie-haben-das-land-am-laufen-gehalten-1905120> [22.5.2023].
- BSI (= Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (2016), *Verordnung zur Bestimmung Kritischer Infrastrukturen nach dem BSI-Gesetz (BSI-Kritisverordnung – BSI-KritisV)*, online: <https://www.gesetze-im-internet.de/bsi-kritisv/BSI-KritisV.pdf> [9.2.2023].
- Bundesagentur für Arbeit (2022), *Tabellen, Beschäftigte nach Berufen* (KlDB 2010), Quartalszahlen (Januar 2022), Nürnberg.
- Bundestag und Bundesrat (2021), »Gesetz zur Änderung des Infektionsschutzgesetzes und weiterer Gesetze anlässlich der Aufhebung der Feststellung der epidemischen Lage von nationaler Tragweite, vom 22. November 2021«, 4908 *Bundesgesetzblatt*, Jg. 2021, Teil I, Nr. 79, ausgegeben zu Bonn am 23. November 2021 online: [https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3\\_Downloads/Gesetze\\_und\\_Verordnungen/GuV/1/IfSG-Aend\\_Bgbl\\_231121.pdf](https://www.bundesgesundheitsministerium.de/fileadmin/Dateien/3_Downloads/Gesetze_und_Verordnungen/GuV/1/IfSG-Aend_Bgbl_231121.pdf) [7.2.2023].
- Burstedde, Alexander/Seyda, Susanne/Malin, Lydia/Risius, Paula/Jansen, Anika/Flake, Regina/Werner, Dirk (2020), *Versorgungsrelevante Berufe in der Corona-Krise. Fachkräftesituation und Fachkräftepotenziale in kritischen Infrastrukturen*, KOFA-STUDIE 1/2020, Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V., Köln, online: <https://www.iwkoeln.de/studien/alexander-burstedde-versorgungsrelevante-berufe-in-der-corona-krise.html> [23.5.2022].
- Ebner, Christian/Rohrbach-Schmidt, Daniela (2021), »Das gesellschaftliche Ansehen von Berufen – Konstruktion einer neuen beruflichen Ansehensskala und empirische Befunde für Deutschland«, *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 50, H. 6, S. 349–372.
- Grunow, Daniela/Sachweh, Patrick/Schimank, Uwe/Traummüller, Richard (2022), *Gesellschaftliche Sozialintegration. Konzeptionelle Grundlagen und offene Fragen*, FGZ Working Paper Nr. 2, Frankfurt a. M.
- Häckermann, Andreas/Bernroider, Lucie/Puder, Janina/Seyd, Benjamin (2022), »Was heißt schon systemrelevant?«, *Berliner Journal für Soziologie* 32, S. 1–6.
- Herbst, Sarah/Mautz, Rüdiger/Vogel, Berthold (2023), *Gleichzeitig ungleich. Inmitten der pandemischen Arbeitswelt*, Frankfurt a. M./New York.
- Holst, Hajo/Niehof, Steffen/Fessler, Agnes (2021), *Ein Jahr Corona – Die mittelfristigen Auswirkungen der Pandemie auf die Arbeitswelt*, hrsg. von der Universität Osnabrück und dem Netzwerk der Kooperationsstellen Hochschulen – Gewerkschaften in Niedersachsen und Bremen, Osnabrück.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2021) (Hg.), *Unter erschwerten Bedingungen – Corona und die Arbeitswelt*, Berlin.

- Koebe, Josefine/Samtleben, Claire/Schrenker, Annekatrin/Zucco, Aline (2020), »Systemrelevant, aber dennoch kaum anerkannt: Entlohnung unverzichtbarer Berufe in der Corona-Krise unterdurchschnittlich«, hrsg. vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (= DIW), *DIW aktuell*, Nr. 48 (29. Juni 2020), Berlin.
- Neubacher, Alexander (2020), »Die Corona-Maulhelden von Ver.di«, Kolumne vom 26.9.2020, in: *DER SPIEGEL (online)*, online: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/warnstreik-drohung-die-corona-maulhelden-von-ver-di-kolumne-a-00000000-0002-0001-0000-000173216483> [4.1.2022].
- Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung (2022), *Allgemeinverfügung zur Durchführung des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) – Ausnahmegewilligung zur Beschäftigung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an Sonntagen und für Abweichungen von bestimmten Beschränkungen des ArbZG aus Anlass der Ausbreitung des Corona-Virus (SARS-CoV-2) in Deutschland gemäß § 15 Abs. 2 ArbZG. AV d. MS v. 5.1.2022 – 40012/1-15-02*, online: <https://www.ms.niedersachsen.de/download/178983/Verordnung.pdf> [12.4.2023].
- ntv (= ntv Nachrichtenfernsehen GmbH) (2020), *Standing Ovation in Berlin. Bundestag feiert Alltagshelden der Corona-Krise*, Video vom 25.3.2020, online: <https://www.n-tv.de/mediathek/videos/politik/Bundestag-feiert-Alltagshelden-der-Corona-Krise-article21666991.html> [29.3.2023]
- ver.di (= Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft) (2022), *Arbeitszeitgesetz nicht der Pandemie opfern. ver.di Bayern klagt gegen Allgemeinverfügung*, Pressemitteilung vom 2. Februar 2022, online: <https://handel.verdi.de/themen/ladenschluss-freier-sonntag/++co++1c4b7866-83fc-11ec-8682-001a4a160111> [13.4.2023].
- Wegener, Bernd (1985), »Gibt es Sozialprestige?«, *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 14, H. 3 (Juni 1985), S. 209–235.
- WSI (= Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung) (2021), *Tariflöhne steigen 2021 durchschnittlich um 1,7 Prozent – Corona-Prämien mildern Kaufkraftverlust aufgrund hoher Inflationsraten*, Pressemitteilung vom 9.12.2021, online: [https://www.boeckler.de/pdf/pm\\_ta\\_2021\\_12\\_09.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/pm_ta_2021_12_09.pdf) [15.2.2022].



III.  
Arbeits- und Industriesoziologie und  
gesellschaftlicher Zusammenhalt:  
fünf Diskussionsbeiträge



# Gender als Strukturkategorie

*Karin Gottschall*

## Abstract

Ausgangspunkt des Beitrags sind eigene ländervergleichende Forschungsergebnisse zur Rolle des Staates als Arbeitgeber in verschiedenen Bereichen und zum Staat als politischem Regulierer von Dienstleistungserbringung in der Langzeitpflege. Erläutert wird, dass und wie staatliches Handeln in diesen Bereichen länderspezifisch unterschiedlich zur Reproduktion bzw. zum Abbau von Ungleichheit (in Bezug auf Geschlecht, Klasse und Ethnizität) beiträgt; zugleich stützt sich die damit einhergehende gesellschaftliche Sozialintegration auf spezifische kulturelle Muster und Normen. Abschließend werden zwei Perspektiven benannt, die für eine auf sozialen Zusammenhalt fokussierende Analyse gesellschaftlicher Arbeitswelten wichtig sind: Care-Arbeit als gesellschaftlich notwendige Arbeit zu berücksichtigen und neben lokalen und nationalen auch transnationale und globale Formen der Sozialintegration in den Blick zu nehmen.

*Keywords: Gender; Staat; Ungleichheit; Ländervergleich; Care-Arbeit*

Vielleicht bin ich diejenige in dieser Runde, die inzwischen am weitesten entfernt ist von der Arbeitssoziologie. Meine arbeitssoziologischen Anfänge mit Forschung am SOFI zur Rationalisierung von Büroarbeit in Industrieverwaltungen (Gottschall 1985; Gottschall 1990) reichen in die 1980er Jahre zurück. In den 1990er Jahren habe ich meinen Fokus disziplinär erweitert in Richtung der Arbeitsmarktforschung und Ungleichheitssoziologie. Habilitiert habe ich, an der Göttinger Universität, zum deutschen soziologischen Diskurs zu sozialer Ungleichheit und Geschlecht (Gottschall 2000). Seit ich an der Universität Bremen tätig bin, also seit über zwei Jahrzehnten, haben sich meine Forschungsinteressen dann weiter in Richtung vergleichender Wohlfahrtsstaatsforschung ausgedehnt. Vor diesem Hintergrund steht in meiner Forschung seither vor allem die *governance* von Arbeit im Mittelpunkt, und zwar *governance* nicht nur auf der betrieblichen Ebene, sondern auch über politische, nationalstaatliche Rahmenbedingungen (Gottschall/Dingeldey 2016). Zugleich spielen Fragen der sozialen Ungleichheit und der Mechanismen zur Abmilderung oder Verstärkung von sozialer Ungleichheit eine wichtige Rolle.

Gleichwohl gibt es auch Kontinuität: Ich habe meine Forschung am SOFI mit Dienstleistungsarbeit begonnen und bin auch unter sozialpolitischen Vorzeichen bei diesem Gegenstand geblieben. Am SOFI wurde Dienstleistungsarbeit vor allem als Angestelltenarbeit adressiert, durchaus im Einklang mit dem fachwissenschaftlichen Diskurs in Deutschland, der – um Ulf Kadritzke zu zitieren – die deutsche »Kragenlinie« zum Ausgangspunkt der Bezeichnung einer speziellen Soziologie und Forschungsrichtung, der Angestelltensoziologie, genommen hat. Mein Fokus war von Anfang an weniger die Statusdifferenz als vielmehr der spezifische Charakter der Arbeit als Dienstleistungsarbeit. Hier haben mich über Verwaltungsarbeit hinaus auch andere Arten von Dienstleistung interessiert; insbesondere personenbezogene und soziale Dienstleistungen, die eine hohe Verknüpfung mit dem Sozialstaat aufweisen (Gottschall 2008).

Neben und mit diesem Fokus auf Dienstleistungsarbeit gibt es mit dem Augenmerk auf *gender* ein weiteres kontinuierliches Element. Damit bin ich beim Ausgangspunkt meiner folgenden Ausführungen: nämlich Dienstleistungsarbeit als Frauenarbeit bzw. das Verständnis von *gender* als Strukturkategorie. Dabei verstehe ich *gender* nicht nur als Strukturkategorie bezogen auf die Gesamtgesellschaft, wo Geschlecht die Über- und Unterordnung von sozialen Gruppen markiert, wie es Regina Becker-Schmidt (1993) systematisch formuliert hat. Sondern auch als Strukturkategorie, die in Institutionen eingelagert ist; nämlich in den Arbeitsmarkt in Form von geschlechtsspezifischer Segregation, in das Sozialversicherungssystem, etwa über abgeleitete Krankenversicherung, in das Steuersystem über das Ehegattensplitting und in Institutionen wie die Ehe über die Definition von ehelichen Pflichten. Gender wirkt auch in Organisationen wie dem Be-

trieb, in Haushaltszusammenhängen und in sozialen Beziehungen. Man könnte jetzt weitergehen, und nicht nur wie Martin Baethge die sozialisierende Wirkung von Bildung und Arbeit, sondern auch von Geschlecht für die soziale Identitätsbildung hervorheben. Schließlich ist Geschlecht auch eine Strukturkategorie, die institutionell und als soziale Praxis eine ganz spezifische Intersektionalität, mit *class*, also sozialer Klasse, und Ethnizität aufweist. Dieses Zusammenwirken manifestiert sich insbesondere in Dienstleistungsarbeit.

Wenn ich *gender* als Ausgangspunkt nehme und von da aus über Sozialintegration nachdenke, dann zeigt sich, dass das »*doing gender*« ebenso wie die Institutionalisierungen von *gender* eine Art von Sozialintegration bewirken, die nicht nur durch Differenz, sondern auch durch Ungleichheit geprägt ist. Und diese Art von Sozialintegration bedarf spezifischer Legimitationen. Sie funktioniert nur auf der Basis spezifischer, kultureller Muster, sie ist potenziell konfliktrichtig und unterliegt gesellschaftlichem Wandel. Im Folgenden möchte ich an drei Beispielen aus meiner jüngsten Forschung die Relevanz dieses Zusammenhangs von Arbeit und Ungleichheit in sozialer Integration und damit verbundene Erkenntnisgewinne kurz skizzieren.

*Erstes Beispiel:* Zunächst zum »Staat als Arbeitgeber«. Das Projekt wurde im Rahmen des Sonderforschungsbereichs »Staatlichkeit im Wandel« (SFB 597, 2008–2014) durchgeführt, bei dem wir uns drei europäische Länder angeschaut haben: Wie hat sich der Staat als Arbeitgeber seit den 1980er Jahren verändert? Und zwar in drei unterschiedlichen Sektoren und auf unterschiedlichen staatlichen Ebenen: Energieregulierungsbehörden, wo der Zentralstaat regulierend in den Markt eingreift, die Polizei als unmittelbar hoheitliche (meist regionale) Funktion und die Müllabfuhr als eine kommunale Infrastrukturdienstleistung. Ich will auf diese einzelnen Bereiche nicht weiter eingehen, sondern einen arbeitssoziologisch relevanten grundsätzlichen Aspekt hervorheben. Dieses Projekt war ein Anlass, darüber zu reflektieren, welche Rolle der Staat als Arbeitgeber im Gesamtspektrum der Arbeitgeber spielt und was ihn von anderen Arbeitgebern unterscheidet. Tatsächlich kommt dem Staat in wohlfahrtsstaatlich geprägten Marktökonomien eine historisch starke Rolle zu, die in der Arbeitssoziologie in der Vergangenheit kaum thematisiert worden ist, ebenso wie die Rolle öffentlicher Güter, die im SOFI schon seit einiger Zeit Berthold Vogel prominent untersucht. Was den Staat als Arbeitgeber betrifft, so zeigt sich im Ländervergleich, dass er in dieser Rolle sehr unterschiedlich agiert.

Idealtypisch, aber empirisch durchaus unterlegt, könnte man zwei Varianten gegenüberstellen, nämlich dass der Staat einerseits durchaus so agieren kann, dass er Ungleichheit abbaut: Da wäre zum Beispiel Schweden als frauenfreundlicher Wohlfahrtsstaat, wo der Staat als Arbeitgeber nicht nur über seine Sozialpolitik, sondern tatsächlich als direkter Arbeitgeber Ungleichheit reduziert, indem

er sehr viele soziale Dienstleistungen zu fairen Arbeitsbedingungen und fairen Löhnen öffentlich bereitstellt, damit insgesamt das Lohnspektrum in Schweden sozusagen staucht und insbesondere den in hohem Maß erwerbstätigen Frauen eine eigenständige Existenzsicherung ermöglicht. Da die sozialen Dienstleistungen zugleich von vergleichsweise hoher Qualität sind, mindert dies gesamtgesellschaftlich Ungleichheit.

Gegen diese schwedische Variante hebt sich andererseits die Rolle des deutschen Staats als Arbeitgeber deutlich ab, und hier komme ich wieder auf die »Kragenlinie« zu sprechen. Die Statusdifferenz und damit Ungleichheit schaffende Kragenlinie zwischen Arbeitern und Angestellten reicht weit im deutschen Staat. Ihr Ursprung ist der Beamtenstatus, der historisch als Vorbild für das männlich geprägte Normalarbeitsverhältnis zunächst für Angestellte fungierte (wie etwa Jürgen Kocka in seiner sozialhistorischen Studie an den Industriebeamten beim Siemens gezeigt hat) und später auch auf Arbeiter in der Industrie in Deutschland übertragen wurde. Der Beamtenstatus wie nachfolgend auch das männliche Normalarbeitsverhältnis stellen eine spezifische Privilegierung für männliche Arbeitskräfte dar, in Form eines im Lebensverlauf existenzsichernden Lohnes, nicht nur für die einzelne arbeitende Person, sondern auch für deren Familie. Das lebt bis heute im Alimentscharakter der Beamtenbesoldung und insbesondere einer im Vergleich zu sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung relativ hohen Altersversorgung fort. Das heißt, der deutsche Staat hat als Arbeitgeber die Statusgruppendifferenz in der Sozialstruktur zunächst befestigt, aber dann im Zeitverlauf über eine mehr oder weniger explizite Vorbildfunktion des Beamtenstatus für weitere Beschäftigtengruppen zunächst innerhalb des öffentlichen Dienstes und dann auch darüber hinaus in der Privatwirtschaft wieder abgeschliffen. Die nächste Statusgruppe, die an dieses Vorbild nah herankam, sind historisch die Angestellten gewesen, es folgten die Arbeiter, unterstützt durch die gewerkschaftliche Interessenvertretung. So hat die Gewerkschaft im deutschen öffentlichen Dienst in den ersten Jahrzehnten der Bundesrepublik stark darauf hingewirkt, dass auch die Arbeiter im öffentlichen Dienst ähnliche soziale Absicherungen bekommen, wie sie für die Beamten gültig waren (Gottschall u. a. 2015).

*Zweites Beispiel:* Das zweite Beispiel, das ich geben möchte, bezieht sich auf den Staat in der Rolle als Regulierer von sozialen Dienstleistungen. Es bezieht sich auf ein 2021 abgeschlossenes Teilprojekt im Rahmen des Sonderforschungsbereiches 1342 zu globalen Entwicklungsdynamiken von Sozialpolitik (Rothgang/Gottschall 2022). In diesem Projekt haben wir den Sektor der Langzeitpflegedienstleistungen untersucht und zwar unter den Gesichtspunkten: Wie ist die Erbringung von Langzeitpflegedienstleistungen im Ländervergleich organisiert, und wie prägt die Sozialpolitik die Arbeitsverhältnisse, Arbeitsbedingungen und den Personaleinsatz in der Altenpflege? Besonders interessiert haben wir uns für

die migrantischen Arbeitskräfte, die in den drei Untersuchungsländern Schweden, Deutschland und Italien tatsächlich eine sehr unterschiedliche Rolle bei der Erbringung der Langzeitpflegedienstleistungen spielen. Auch hier zeigt sich, wie Politik – in dem Fall ist es Sozialpolitik als *governance* von Dienstleistungsarbeit – sehr stark die Struktur, die soziale Absicherung, die Möglichkeiten der beruflichen oder überhaupt der erwerbsbiografischen Entwicklung von Arbeitskräften bestimmt.

Um zunächst bei Deutschland zu bleiben, weil das hier naheliegend ist, so enthält hier die 1995 eingeführte Pflegeversicherung als zentrales Element eine monetäre Leistung, nämlich das Pflegegeld, das indirekt letztlich die Ausweitung von informeller Arbeit und geringqualifizierter Arbeit in diesem Sektor begünstigt hat. Das Pflegegeld ist eine Leistung an Pflegebedürftige, die es frei verwenden können. Gedacht war die Leistung aber vor allem als monetäre Unterstützung für pflegende Familienangehörige, das heißt zumeist Frauen, und als Stärkung der familialen Pflege. Alternativ zur Auszahlung des Pflegegeldes können Pflegebedürftige offizielle Dienstleistungen (insbesondere ambulante Pflegedienste) in Anspruch nehmen. Allerdings konnte von Anfang an das Angebot ambulanter Pflegedienste – trotz Zulassung privater Anbieter – mit der steigenden Nachfrage nach Pflegedienstleistungen nicht mithalten. Faktisch hatte diese Pflegegeldregelung zur Folge, dass sich auch in Deutschland ein Arbeitsmodell herausgebildet hat, das man für ausgestorben hielt, nämlich »Dienstbotinnen« im Privathaushalt, in diesem Fall meist osteuropäische Arbeitskräfte, die meist ohne oder nur mit unzureichender sozialer Absicherung als sogenannte *live-ins* rund um die Uhr in Privathaushalten tätig sind. Die Schätzungen für Deutschland gehen von einer halben Million bis 700.000 solcher Beschäftigungsverhältnisse aus. Eine Regulierung, obwohl seit Jahren vor allem von Wohlfahrtsverbänden gefordert und von engagierten Wissenschaftler:innen auch mit Modellvorschlägen unterlegt (siehe insbesondere Emunds/Kocher 2022), steht bis heute aus.

Es gibt andere Länder wie Italien, in denen dieses Modell noch viel stärker verbreitet ist, wo über eine Million überwiegend rumänische Frauen als *live-ins* arbeiten. Nicht zuletzt, weil es in Italien eine stärkere historische Kontinuität von Dienstbotentätigkeit in Mittel- und Oberschichthaushalten gibt, haben sich dort im Zeitverlauf jedoch auch Institutionen herausgebildet, die diese Arbeitskräftegruppen vertreten. So gibt es in Italien Arbeitgeberverbände für private Haushalte, und es gibt Gewerkschaften, die die Interessen von Hausangestellten vertreten, sodass es in Italien möglich war, Tarifverträge für die Beschäftigten in der Pflege in Privathaushalten auszuhandeln. Diese decken zwar nur ungefähr fünfzig Prozent der in dieser Konstellation tätigen Arbeitskräfte ab – das heißt die anderen fünfzig Prozent sind nach wie vor »illegal« –, aber es ist ein Beispiel da-

für, wie über Regulierung auch im Privathaushalt als Arbeitsplatz Ungleichheit abgebaut und Sozialintegration befördert werden kann (Seiffarth 2022).

*Drittes Beispiel:* Ich rufe schließlich noch ein drittes Beispiel auf, anhand dessen ich etwas zur normativen Fundierung von Ungleichheit und ungleicher Sozialintegration sagen möchte. In einem im letzten Jahr abgeschlossenen ländervergleichenden EU-Projekt geht es um soziale Dienstleistungen im Bereich frühkindlicher Erziehung und Bildung (in Kitas) und in der Langzeitpflege. In der Fallstudie zu Deutschland, die ich zusammen mit Ruth Abramowski durchgeführt habe (Gottschall/Abramowski 2023), haben wir unter anderem die Arbeitsbeziehungen in diesen Bereichen untersucht, ein Thema, mit dem sich auch Wolfgang Schroeder befasst (Schroeder u. a. 2022), der im Rahmen dieses Kolloquiums schon vorgetragen hat (siehe den Beitrag von Wolfgang Schroeder in diesem Band, S. 141–165).

Kinderbetreuung und Altenpflege sind in Deutschland aufgrund der Subsidiarität des deutschen Sozialstaates weniger durch direkte staatliche Dienstleistungen, sondern vielmehr stark durch Non-Profit-Organisationen als Arbeitgeber geprägt. Beispiele sind Diakonie und Caritas, aber auch die Arbeiterwohlfahrt und weitere Verbände, die im Paritätischen Wohlfahrtsverband organisiert sind. Schaut man sich die kirchlichen Arbeitgeber genauer an, ist es keineswegs so, dass sie die schlechtesten Arbeitsbedingungen bieten. Im Gegenteil, sie zahlen zum Teil im Pflegebereich höhere Löhne als die privaten oder öffentlichen Arbeitgeber. Allerdings sind die christlichen Kirchen und ihre Organisationen in Deutschland vom regulären Arbeitsrecht ausgenommen; sie können ein besonderes kirchliches Arbeitsrecht anwenden, das arbeitsrechtliche Kommissionen vorsieht, die wiederum Arbeitsbedingungen immer auf der Basis vom Konsens aushandeln. Streiks, als eine Aktionsform bei Arbeitskonflikten, sind im Rahmen des christlichen Dienstethos ausgeschlossen, und Gewerkschaften hatten in der Vergangenheit kaum Zutritt zu diesen Einrichtungen. Tatsächlich hat in der Vergangenheit dieses kirchliche Arbeitsrecht funktioniert, nicht zuletzt, weil auch die Beschäftigten seine normative Fundierung teilen. Wie wir aus jüngeren Studien zum Pflegebereich wissen, ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Beschäftigten und damit deren Vertretungsmacht auch deshalb eher gering, weil im Arbeitsbewusstsein der Beschäftigten die Interessen der Pflegebedürftigen Vorrang vor eigenen Interessen haben – auch unter schwierigen oder eigentlich unzumutbaren Arbeitsbedingungen (Albert u. a. 2022). Im genannten EU-Projekt konnten wir jedoch auch Organisationsbeispiele finden, wo kirchliche Arbeitgeber inzwischen mit ver.di Tarifverträge in der Langzeitpflege abgeschlossen haben (Gottschall/Abramowski 2023). Ein Versuch, auf zentraler bzw. Bundesebene Tarifverträge für kirchliche Altenpflegeeinrichtungen zu schließen, ist zwar kürzlich gescheitert, vermutlich jedoch weniger aufgrund anhaltender katego-

rischer Ablehnung gewerkschaftlicher Interessenvertretung, eher hat wohl eine Rolle gespielt, dass die kirchlichen Einrichtungen gegenwärtig in ihren (nicht tariflich geregelten) relativ hohen Löhnen einen Wettbewerbsvorteil in einem hart umkämpften Arbeitsmarkt sehen und dass sie diese Arbeitsmarktposition in Zeiten des Fachkräftemangels nicht aufgeben wollen.

Noch ein letzter Punkt, den ich hervorheben möchte: Ich glaube, dass es für eine zusammenhaltsensible Betrachtung von gesellschaftlichen Arbeitswelten von zentraler Bedeutung ist, auch das Verhältnis von bezahlter und unbezahlter Arbeit auf die Agenda zu setzen. Nicht nur bezahlte Dienstleistungen, auch die unbezahlte Sorgearbeit hat während der Corona-Pandemie unter dem Stichwort »Systemrelevanz« die öffentliche Diskussion und die Politik erreicht. Diese Arbeitsrealitäten sollten viel offensiver in spezifischer Verbindung mit dem, was gemeinhin als »produktivistischer Kern« der Wirtschaft angesehen wird, thematisiert werden. Welche Implikationen hat das für Ungleichheit und Zusammenhalt, nicht nur national, sondern auch global? Diese Fragen sollten nicht nur stärker in der Forschung etabliert sein, sie gehören auch auf die politische Tagesordnung. Wenn heute etwa Arbeitskräftemigration in der Altenpflege als Teil der Lösung des »Fachkräftemangels« angesehen wird, so ist dies eine Lösung auf Kosten der wirtschaftlich schwächeren Herkunftsländer, denen diese Arbeitskräfte schon heute im Gesundheitswesen und auch als Familienmitglieder, die sich um Kinder, pflegebedürftige Angehörige und das Gemeinwesen kümmern, fehlen.

## Literatur

- Albert, Andreas/Betzelt, Sigrid/Bode, Ingo/Parschick, Sabrina (2022), »Die Macht der Gefühle. Emotionsregimes und Solidaritätshorizonte in der Pflege«, *WSI Mitteilungen*, Jg. 75, H. 5, S. 363–370.
- Becker-Schmidt, Regina (1993), »Geschlechterdifferenz – Geschlechterverhältnis: Soziale Dimension des Begriffs ›Geschlecht‹«, *Zeitschrift für Frauenforschung*, H. 11, S. 37–46.
- Emunds, Bernhard/Kocher, Eva (2022), »Modelle von live-in care – rechtswissenschaftliche und sozialetische Vorschläge zur Weiterentwicklung einer personenbezogenen Dienstleistung«, *WSI Mitteilungen*, Jg. 75, H. 5, S. 407–410.
- Gottschall, Karin (1990), *Frauenarbeit und Büro-rationalisierung. Zur Entstehung geschlechtsspezifischer Trennungslinien in großbetrieblichen Verwaltungen*, Frankfurt a. M./New York.
- (2000), *Soziale Ungleichheit und Geschlecht. Kontinuitäten und Brüche, Sackgassen und Erkenntnis-potentiale im deutschen soziologischen Diskurs*, Opladen.

- (2008), »Soziale Dienstleistungen zwischen Informalisierung und Professionalisierung oder: Der schwierige Abschied vom deutschen Erbe sozialpolitischer Regulierung, *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Jg. 17, H. 4, S. 254–267.
- (2023), »The interaction of gender regimes and long-term care provision across Europe: Ambivalent intersections of gender, class and ethnicity«, *Women's Studies International Forum* 98.
- Gottschall, Karin/Abramowski, Ruth (2023), »Country Study Germany« des Projekts »Social dialogue in welfare services. Employment relations, labour market and social actors in the care services«; online: <https://sites.unimi.it/sowell/materials/> [4.3.2024].
- Gottschall, Karin/Dingeldey, Irene (2016), »Work and Social Policy«, in: Edgell, Stephen/Gottfried, Heidi/Granter, Edward (Hg.), *The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment*, Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC, S. 541–556.
- Gottschall, Karin/Kittel, Bernhard/Briken, Kendra/Heuer, Jan-Ocko/Hils, Sylvia/Streb, Sebastian/Tepe, Markus (2015), *Public Sector Employment Regimes – Transformations of the State as an Employer*, Houndmills/Basingstoke.
- Gottschall, Karin/Mickler, Otfried/Neubert, Jürgen (1985), *Computerunterstützte Verwaltung. Auswirkungen der Reorganisation von Routinearbeiten*, Frankfurt a. M.
- Rothgang, Heinz/Gottschall, Karin (2022), »Who cares? Langzeitpflege in Deutschland, Schweden und Italien«, *WSI Mitteilungen*, Jg. 75, H. 5, S. 371–378.
- Schröder, Wolfgang/Kiepe Lukas/Saara Inkinen (2022), »Die Grenzen selbstorganisierten Handelns: attraktive Pflegeberufe durch Tarifautonomie?«, *WSI Mitteilungen*, Jg. 75, H. 5, S. 355–362.
- Seiffahrt, Marlene (2022), »Potenziale für ›gute Arbeit‹ im Privathaushalt? Regulierung und Interessenvertretung migrantischer Pflegekräfte in Italien«, *WSI Mitteilungen*, Jg. 75, H. 5, S. 386–393.

# Sozialpartnerschaft als kontingente Konstellation

*Jürgen Kädler*

## Abstract

Der Beitrag beschäftigt sich mit dem Verhältnis der Konzepte des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der Sozialpartnerschaft. Letztgenanntes ist in der Arbeits- und Industriesoziologie lange vor allem als ideologisches Konstrukt kritisiert worden, hat sich aber als analytische Kategorie – von normativen Aufladungen befreit – bewährt. Sozialpartnerschaft beschreibt eine historisch-spezifische Konstellation von Institutionen (betriebliche Mitbestimmung, Tarifautonomie) und Akteuren (Arbeitgeber, Gewerkschaften, Staat) industrieller Beziehungen, die sich im Nachkriegsdeutschland unter kontingenten Bedingungen herausgebildet hat und dauerhaft das deutsche Wirtschafts- und Sozialsystem prägte. Wesentliche Bestandsbedingungen dieser Konstellation sind inzwischen entfallen oder fragwürdig geworden, sodass es heute nicht mehr möglich ist, die Arbeitsgesellschaft als Ganzes als sozialpartnerschaftlich organisierte zu beschreiben.

*Keywords: Zusammenhalt; Sozialpartnerschaft; Mitbestimmung; Gewerkschaften; Kontingenz*

Ich werde etwas zum Verhältnis des Konzepts des gesellschaftlichen Zusammenhalts zu dem anderen in einer der Leitfragen angesprochen Konzept, dem der Sozialpartnerschaft, sagen – was angesichts meiner langjährigen Beschäftigung mit diesem Thema vielleicht nicht besonders überraschen wird. Der erste Punkt ist das Bekenntnis, dass ich mit dem Begriff oder dem Konzept des gesellschaftlichen Zusammenhalts etwas fremde. Das hängt vermutlich nicht nur damit zusammen, dass ich ein Unterrichtsfach besucht habe, das Gemeinschaftskunde hieß – und das hieß nicht nur so –, und dass ich es als ausgesprochen befreiend erlebt habe, in meinem letzten Schuljahr Dahrendorf zu lesen, der den Konflikt – gerade für die bundesdeutsche Gesellschaft – in den Mittelpunkt gestellt und eine ausgesprochene Reserve gegenüber der Sehnsucht nach Synthese formuliert hat (Dahrendorf 1968a, 1968b).

Ich bestreite nicht, dass der Appell für gesellschaftlichen Zusammenhalt im politischen Diskurs durchaus angebracht sein und Sinn machen kann, aber das gilt typischerweise eigentlich nur für Ausnahmesituationen. Also dann, wenn es angesichts einer speziellen Bedrohung, einer besonderen Problemlage, um so etwas wie »Zusammenstehen« geht; und man dann aber indirekt auch wieder formuliert, dass es nicht der normale Fall ist, der da besprochen wird. Wenn man dauernd für gesellschaftlichen Zusammenhalt und das »Zusammenstehen« appellieren würde, wäre es vermutlich relativ schnell inflationär. Von daher, als Kategorie des politischen Diskurses, als appellatives Konzept: ja; als theoretisch-analytisches Konzept begegne ich dem erstmal eher mit spitzen Fingern.

Das andere Konzept, Sozialpartnerschaft, ist in der Arbeits- und Industriegesellschaft über viele Jahrzehnte lang auch mit spitzen Fingern angefasst worden, und eigentlich mit durchaus ähnlicher Begründung. Und dafür gab es auf der einen Seite auch ganz gute Gründe, weil Sozialpartnerschaft in der frühen Bundesrepublik ein konservativer Kampfbegriff war, der dazu dienen sollte, möglichst viel aus der Betriebsgemeinschaft der Vorära in die demokratischen Verhältnisse hinüber zu retten. Und insofern gab es durchaus begründete Aversionen von Gewerkschaften, auch kritischen Sozialwissenschaftlern gegenüber diesem Konzept, im Sinne einer Orientierung, und einer normativen Kodierung der industriellen Beziehungen. Auf der anderen Seite muss man einfach als Gegebenheit nehmen, dass sich in der Nachkriegs-Bundesrepublik über Jahrzehnte hinweg eine ausgesprochen konfliktarme, ich sage nicht konfliktlose, aber vergleichsweise kooperative Form der Konfliktregulierung auf gesellschaftlicher Ebene und *per saldo* herausgebildet hat.

Was nicht heißt, dass es nicht viele Konflikte in bestimmten Punkten gegeben hätte, – darauf komme ich noch zurück. Aber das ist alles irgendwie »unterkritisch« geblieben, und das ist durchaus ein Merkmal der bundesdeutschen Entwicklung über diese Jahrzehnte hinweg. Und für diese Konstellation macht mei-

nes Erachtens eine Kategorie von Sozialpartnerschaft, die sich jener normativen Aufladung entledigt, sondern eher als eine analytische Kategorie daherkommt, durchaus Sinn. Und ich denke, dass die verbreitete Haltung in der kritischen Arbeits- und Industriesoziologie – diesen Aspekt von Sozialpartnerschaft als eine Art Peinlichkeit zu behandeln, während man sich in der »richtigen« Forschung eher auf das Eigentliche der imaginierten oder abstrakt evozierten Klassenkämpfe oder Klassenverhältnisse bezog und damit die Tatsache, dass sich über Jahrzehnte hin eine solche Konstellation tatsächlich als feste Konstellation herausbildete, eher mit Verlegenheit betrachtete – der gesellschaftlichen Reichweite von Arbeitssoziologie nicht in jedem Fall gutgetan hat.

Ich würde gleichwohl einen Unterschied machen zwischen Sozialpartnerschaft und gesellschaftlichem Zusammenhalt (im Singular). Denn das, was sich als sozialpartnerschaftliche Konstellation darstellt, ist aus meiner Sicht gerade nicht der Ausdruck einer irgendwie umfassenden Grundorientierung oder eines einheitlichen Prinzips, sondern eher die Resultante und, wenn man so will, der gemeinsame Nenner einer Vielzahl von unterschiedlichen Interessenarrangements, Konfliktlösungen usw., die sich jeweils bis auf Weiteres als tragfähig erwiesen haben. Aus dieser Sicht ist eher die Frage bedeutsam, welche Gegebenheiten und welche Ressourcen in ganz verschiedenen Arenen dazu geführt haben, dass *per saldo* relativ kooperative Regelungen auf gesellschaftlicher Ebene dabei herausgekommen sind – was, wie gesagt, nicht heißt, dass es keine Konflikte gab, sondern dass man immer vermieden hat, dass sie kritisch eskaliert sind. Und von daher richtet sich die Frageperspektive eher auf so eine Ebene: was das eigentlich für Strukturen sind, in denen diese Konfliktaustragung stattgefunden hat, welche Ressourcen es sind, auf die die Akteure in diesen Konflikten zurückgreifen konnten, damit diese Art von Regulierung über lange Zeit herauskommen konnte.

Und da ist es jetzt nicht wirklich überraschend, dass einem sofort das duale Vertretungssystem einfällt, mit Betriebsräten, betrieblicher Mitbestimmung auf der einen Seite und Gewerkschaften auf der anderen Seite, wobei der zentrale Aspekt der ist, dass in diesen beiden Systemen, an den Schnittstellen, Akteure sozusagen auf beiden Schultern tragen. Das heißt diejenigen, die die zentralen Figuren in Tarifkommissionen sind und dort die konfliktorische Ebene der Interessenauseinandersetzung auf kollektiver Ebene tragen, das sind dieselben, die auf der betrieblichen Ebene in kooperative Beziehungen einbezogen sind. Und auf der Arbeitgeberseite galt lange Zeit genau dasselbe: Diejenigen, die in den Tarifkommissionen für die Arbeitgeber auftraten, nämlich die »Personaler« (Personalvorstände großer Unternehmen), und dort den Konflikt gegebenenfalls sogar geschürt haben, waren dieselben, die auf der betrieblichen Ebene mit tendenziell denselben Akteuren zurechtkommen müssen. Das ist eine wesentliche

Voraussetzung dafür, dass diese Konstruktion von »Konfliktpartnerschaft« herkommen konnte, wie Walther Müller-Jentsch es apostrophiert hat (Müller-Jentsch 1999). Ich weiche da ein bisschen von Müller-Jentsch ab, er konstruierte Sozialpartnerschaft und Konfliktpartnerschaft als Gegensatzpaar. In meinem Verständnis ist die Konfliktpartnerschaft der Funktionsmechanismus dessen, was sich gesamtgesellschaftlich als Sozialpartnerschaft darstellt (Kädtler 2012b, 2016).

Ein zweiter Punkt ist der, dass im relevanten, dominierenden Teil der Arbeitsgesellschaft Machtverhältnisse herrschten, die man so beschreiben kann, dass beide Seiten zwar irgendwie im Rahmen der beschriebenen Struktur miteinander zurechtkommen mussten, aber im Prinzip auch stark genug waren zu sagen: Wenn die andere Seite zu weit geht, können wir die Kooperation auch verweigern. Also diese Frage der Machtkonstellationen spielt da auch eine Rolle. Und schließlich und endlich muss man eine ganze Reihe von Faktoren miteinbeziehen, die teils struktureller, aber zum großen Teil auch »konventioneller« Natur sind. Das heißt, es geht um geteilte Konventionen, gemeinsame Verständnisse oder »Schnittverständnisse«, die Schnittmengen zwischen beiden Seiten aufweisen (Kädtler 2012a). Ich denke zum Beispiel an das Prinzip von Wirtschaftlichkeit, also das Verständnis von wirtschaftlicher Effizienz, das in erster Linie auf materieller Basis beschrieben worden ist, als Korrelat zu Managementstrukturen, die sehr stark von Ingenieuren und zum Teil von Juristen dominiert waren, und in denen lange Zeit die Finanzfunktion eher nur eine flankierende Rolle gespielt hat. Ich denke daran, dass es ein spezifisches Verständnis von Unternehmen gab: als eine auf Langzeitentwicklung ausgerichtete, mit einer gewissen Identität ausgestattete Einheit – was in direktem Bezug zu dem steht, was ich zuvor gesagt habe.

Ein dritter und sicher wesentlicher Punkt ist, dass die Zugehörigkeit zum Arbeitgeberverband auf Arbeitgeberseite und die Tarifbindung in weiten Bereichen Routine gewesen ist. Und dass es bei diesen Verbänden eine normative Orientierung gab, via Allgemeinverbindlichkeitserklärung auch dafür zu sorgen, dass in den Bereichen, in denen das von den Verbänden her nicht »reichte«, dafür Sorge zu tragen, dass auch da entsprechend reguliert wird und entsprechende Zustände herrschen.

Ich zähle das alles unter die positiven Bestandsbedingungen, aber es hat nicht nur diese positiven Seiten. Zu dieser Sozialpartnerschaft gehören auch andere Seiten, gehört meines Erachtens etwa auch das, was schon Karin Gottschall angesprochen hat, nämlich eine bestimmte »gegenderte« Hierarchie von Arbeitsverhältnissen; also das Familienernährer-Modell und die Vorstellung, dass das männlich gesetzte Arbeitsverhältnis das Eigentliche ist, und dass die Frau tendenziell eher die Zuverdienerin ist. Das ist ein gesellschaftlich relativ breit akzeptiertes Modell gewesen. Also eine ähnliche Konstellation, die Karin für die kirch-

lichen Arbeitgeber und Arbeitnehmer anspricht, hat ja lange Zeit die Ordnungsvorstellung der Gesellschaft insgesamt bestimmt.

Ich will jetzt diese Aufzählung gar nicht lange fortsetzen. Es gibt eine ganze Reihe anderer Punkte, die auch noch wichtig wären, aber es geht mir gar nicht um diese einzelnen Punkte, die man sicherlich alle genau ausdifferenzieren und einzeln diskutieren könnte. Der zentrale Punkt, um den es mir geht, ist, dass es sich hier um kontingente Konstellationen handelt. Also dass es nicht ein einheitliches Prinzip gibt, das der Sozialpartnerschaft zugrunde liegt, sondern dass es sich um unterschiedliche Faktorenbündel handelt, auch mit unterschiedlicher Zeitlichkeit oder »Haltbarkeit« und mit unterschiedlichen Interessenaufloadungen, die in einer bestimmten historischen Konstellation so zusammengewirkt haben, dass sie eine ganze Zeit lang diese Konstellation getragen haben. Und zwar im Rahmen von zwei Aspekten, die tatsächlich gesellschaftlicher Konsens waren, nämlich einmal die Normalitätsannahme eines Produktivitäts- und Wachstumsmodells, seit den 1950er Jahren, das man als Fordismus gekennzeichnet hat. Und zum zweiten die Annahme, man könne die externen Folgen wirtschaftlicher Produktion auf Natur, auf die Umwelt im weitesten Sinne tatsächlich beliebig externalisieren. Dieser zweite Teil des Rahmens ist heute natürlich auf sehr grundlegende Art und Weise infrage gestellt.

Man kann die Frage, wie kontingent diese kooperativen Lösungen sind, vielleicht ganz kurz an zwei Beispielen erläutern. Einmal im Hinblick auf die von mir schon angesprochene Betriebsverfassung, denn die ist ja ursprünglich ein Versuch, die Arbeitnehmervertretung zu schwächen. Das Betriebsverfassungsgesetz war durchgesetzt worden, um die Gewerkschaften aus dem Betrieb herauszukriegen, wo sie im Gefolge der Nazi-Ära und der Übergangszeit danach gelandet waren, und man kann ja, um es mit Hegel zu sagen, hier von einer List der Vernunft sprechen: *de facto* hat der Versuch, die Arbeitnehmervertretung strukturell zu schwächen, eine Konstellation geschaffen, die im weiteren Verlauf dazu geführt hat, dass daraus diese starke Position geworden ist.

Und das zweite Beispiel – vielleicht auch als Modellfall für die Regulierung einer potenziell extrem konflikträchtigen Transformationskonstellation in Deutschland – ist die Bewältigung des Strukturwandels oder die Transformation des Ruhrkohle-Bergbaus, der nicht nur als regional- und industriepolitisches Vorkommnis relevant ist, sondern auch praktisch dazu geführt hat, dass diese Sozialpartnerschaft (hier als »Sozialplanpolitik«) gesellschaftliche Normalität geworden ist, und Transformationskonflikte sozialplanförmig schon konfiguriert worden sind. Gleichwohl ist natürlich dieser Ruhrkohlekonflikt nur in dieser Form gelöst worden, weil er tatsächlich extrem konflikträchtig war und weil die IG-Bergbau-Führung zum Wirtschaftsminister gehen musste und sagen, wie haben unsere Leute nicht mehr im Griff. Ihr müsst was machen, weil wir

haben's nicht mehr im Griff. Das heißt, ein extrem hohes Konfliktpotenzial ist der Ausgangspunkt dafür gewesen, etwas in der Tendenz Neues zu erfinden. Damit wollte ich noch einmal diesen kontingenten Charakter unterstreichen.

Nun ist aber klar, und ich habe es schon angesprochen: Wesentliche Basisvoraussetzungen dieser Verteilungsspielräume, innerhalb derer man sozusagen dafür sorgen konnte, dass es allen irgendwie besser geht, wenn auch nicht allen gleichermaßen gut, ohne dass man Ungleichheitsfragen systematisch anfassen muss, sind weggefallen. Und eine ganze Reihe der normativen Voraussetzungen, die ich angesprochen habe, ist weg. Dazu gehört auch das Moment, das ich vorhin vergessen habe: die Funktion des Staats als Referenzarbeitgeber für viele Bereiche der humanbezogenen Infrastrukturen und Dienstleistungen, das holt man nicht wieder zurück. Und das traditionelle Verständnis von Unternehmung holt man nach der Finanzialisierung und ganz anderen Arten, wirtschaftliche Ziele zu definieren, auch nicht ohne weiteres zurück. Das heißt wesentliche Momente dessen, was – ich betone es noch einmal – in einer kontingenten Konstellation eben diese Sozialpartnerschaft ermöglicht hat, gibt es einfach nicht mehr. Also insofern ist das ein – hoffentlich recyclingfähiger – Trümmerhaufen.

Das ist jetzt ein bisschen zugespitzt, aber ich habe dabei vor Augen, dass jetzt im Zusammenhang mit Bau- und Wohnungssanierungen sehr darauf abgehoben wird, dass man alles wieder weiterverwenden sollte. Das heißt, wenn ich vom Trümmerhaufen rede, besagt das nicht, das funktioniert alles nicht mehr. Sozialpartnerschaftliche Arrangements wird es in Zukunft als partikulare sicher weiter geben, dort, wo das geht. Aber es gibt zunehmend große Bereiche, wo es sie nicht mehr gibt. Als gesellschaftliches Ordnungsprinzip, als Resultante, die es ermöglicht, eine Arbeitsgesellschaft als Ganzes tendenziell sozialpartnerschaftlich zu beschreiben, ist das obsolet.

Das bedeutet aus meiner Sicht für eine Arbeitsforschungsperspektive auch – und deshalb reite ich so auf dieser Kontingenz herum –, dass man einfach diese kontingenten Konstellationen ernster nehmen muss als abstrakte Prinzipien. Um das vielleicht mit einem etwas schiefen Beispiel zu sagen: In der Naturwissenschaft ist unbestritten, dass es Gravitation und dass es das Gravitationsgesetz überall gibt. Gleichwohl beruht ein Großteil der Fortbewegungsmöglichkeiten darauf, dass man es irgendwie schafft, obwohl dieses Gesetz gilt, zu fliegen. Und in ähnlicher Art und Weise würde ich sagen, man setzt es nicht außer Kraft, sondern geht halt irgendwie damit um. Und für eine ähnliche Herangehensweise würde ich auch in der Arbeitssoziologie plädieren, die zumindest in der Vergangenheit dazu neigte, den Bezug auf die kapitalistischen Grundstrukturen als das Eigentliche zu begreifen und das andere als temporäres Blendwerk oder als Abweichung. Ich würde, etwas zugespitzt, die Perspektive umkehren und sagen: Die Konstellationen, in denen Leute tatsächlich agieren, und das in einer gewissen

zeitlichen »Strecke« usw., das ist der eigentliche Analysegegenstand. Und die Bezugnahme auf die weitergehenden gesellschaftlichen Grundstrukturen sind wesentliche Elemente, unter anderen, einer solchen Analyse. Man hat früher immer gesagt, in letzter Instanz setzt sich das Akkumulationsgesetz durch. Ich würde jetzt sagen, da muss man schauen. Damit sind wir wieder bei dem Gravitationsgesetz. Es gilt dauernd, und allerdings fallen manchmal auch Flugzeuge runter ... Dieser Gesichtspunkt ist mir wichtig.

Was die Arbeitssoziologie dann zu diesen gesellschaftlichen Integrationskonflikten beizutragen hat, scheint mir offen zu sein. Folgender Aspekt scheint mir aber durchaus bemerkenswert. Wenn man sich die aktuelle Diskussion über gesellschaftliche Grundkonflikte, die Frage der Ungleichheit- und Gleichheitsstrukturen usw., anguckt, dann gehören zu den zentralen Arbeiten, die dort immer wieder aufgerufen werden, etwa die Arbeiten von Thomas Piketty (Piketty 2016; 2022) – die die Problematik als Verteilungskonflikt thematisieren. Wenn man vor vierzig Jahren in ein arbeitssoziologisches Seminar gegangen und mit Verteilungsfragen angekommen wäre, dann wäre man ziemlich milde belächelt worden, als jemand, der nichts begriffen hat. Unter alltagspraktischer Perspektive war es gleichwohl nicht so unproduktiv, dass sich gesellschaftliche Konfliktpotenziale als Verteilungsfragen traktieren ließen. Dieser Aspekt verdient vielleicht eine weitergehende Betrachtung.

## Literatur

- Dahrendorf, Ralf (1968a), »Die Funktion sozialer Konflikte«, in: ders., *Pfade aus Utopia*, München, S. 263–277.
- (1968b), »Konflikt oder die Sehnsucht nach Synthese«, in: ders., *Gesellschaft und Demokratie in Deutschland*, München, S. 159–142.
- Kädtler, Jürgen (2012a): »Editorial: Sozialpartnerschaft in der Krise – Bewährung oder Krise der Sozialpartnerschaft«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 19, S. 357–366.
- (2012b), »German Social Partnership in Crisis. Proof of Value or Crisis of Social Partnership«, in: DeLeonardis, Ota/Negrelli, Serafino/Salais, Robert (Hg.), *Democracy and Capabilities for Voice. Welfare, Work and Public Deliberation in Europe*, Brüssel u. a., S. 157–179.
  - (2016), »Konfliktpartnerschaft – zwischen Auslaufmodell und sozialer Innovation«, *Industrielle Beziehungen*, Jg. 23, S. 334–347.
- Müller-Jentsch, Walther (1999), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der Industriellen Beziehungen*, 3. Aufl., München/Mehring.
- Piketty, Thomas (2016), *Das Kapital im 21. Jahrhundert*, München.
- (2022), »Mehr Gleichheit wagen! – Für die globale Transformation des Kapitalismus«, *Blätter für deutsche und internationale Politik*, Nr. 6, S. 45–56.



# Kein »Endspiel um die Sozialpartnerschaft«

*Herbert Oberbeck*

## Abstract

Die Stahlwerke der Salzgitter AG gehen in Deutschland voran beim Abbau der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Direktemissionsanlagen und Elektrolichtbögen werden Hochöfen und die dort eingesetzte Kohle als dominierenden Energieträger bei der Roh-eisengewinnung aus Erzen ersetzen – um den Preis des Abbaus von mehreren Hundert Arbeitsplätzen. Die Arbeitnehmer tragen den bis 2032/33 geplanten Umbau mit, um mit »grünem Stahl« diesen Industriezweig überhaupt in Deutschland halten zu können.

*Keywords: Mitbestimmung; Transformation; Stahlindustrie; CO<sub>2</sub>-Reduktion; »grüner Stahl«*

Harald Wolf hat uns für heute Nachmittag einige Fragen mit auf den Weg gegeben<sup>1</sup> – wir werden sie arbeitsteilig aufnehmen müssen, um mit den vorgegebenen 15 Minuten für das jeweilige Eingangsstatement auszukommen. Ich werde mich auf das Themenfeld »Partizipation von Beschäftigten« bei grundlegenden Transformationsprojekten respektive -konflikten in einem industriellen Sektor – der Stahlindustrie – konzentrieren. Es ist ein industrieller Kernsektor, der hierzulande seit den 1970er Jahren kontinuierlich geschrumpft ist, der aber mit seinen beiden in Deutschland noch ansässigen Konzernen Thyssen-Krupp und Salzgitter AG – und einigen Tochterunternehmen der Weltmarktgiganten (außerhalb Chinas) ArcelorMittal und Tata Steel – von Wirtschaftsakteuren, Gewerkschaften, politischen Parteien und anderen als systemrelevanter Produzent eines industriellen Basisprodukts eingestuft wird. Unter anderem deshalb, weil die Stahlindustrie für weitverbreitende Industrien weit über die Metall- und Elektrobranche(n) hinaus den Grundstock für deren Wertschöpfungsketten liefert.

Als ich 1996 vom Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) an die TU Braunschweig wechselte, war dort gerade ein gewisser »Beratungsgigant« durchgelaufen, das Ergebnis war ein Gutachten für die Entwicklung der regionalen Wirtschaftsstrukturen, in dem ganz oben stand »Verabschiedet euch von der Stahlindustrie, die hat keine Zukunft mehr«. McKinsey hat diesen Fehler nie wiederholt, sie sind offensichtlich klüger geworden. Man weiß bei den staatlichen Akteuren sowie auf Unternehmensebene ziemlich genau, dass man zumindest für die Region Südostniedersachsen – und das gilt auch für entsprechende Felder, die noch um den zweiten, sehr viel größeren deutschen Stahlkonzern Thyssen-Krupp herum existieren – auf diese Basisindustrie nicht verzichten können wird.

Und noch zwei Vorbemerkungen: Ich verstehe jetzt besser, warum Harald Wolf im Vorfeld zu mir gesagt hat, es ginge in der Diskussion »vom Allgemeinen zum Konkreten«. Das bezieht sich bei mir weniger auf den Beitrag von Karin Gottschall, sondern auf den von Jürgen Kädtler, weil ich hier auf ein konkretes Beispiel für deutsche Mitbestimmungspraxis eingehe. Und ich muss – nicht so ganz ernst gemeint – der Öffentlichkeitsarbeit des SOFI ein Kompliment machen dafür, dass sie das *Handelsblatt* dazu gebracht hat, heute mit der Schlagzeile »Endspiel um die deutsche Industrie« aufzumachen (Fröndhoff u. a. 2022). Man könnte in Fortsetzung des Beitrags von Jürgen Kädtler auch sagen: »Endspiel um die Sozialpartnerschaft«.

Es wird in meinem Beitrag um Folgendes gehen: Ich mache keine empirischen Projekte mehr, aber ich habe in den letzten Jahren als Mitglied des Aufsichtsrats der Salzgitter Flachstahl den dort anstehenden Transformationsprozess hin zum grünen Stahl begleiten dürfen. Und ich werde mich damit auseinandersetzen,

---

<sup>1</sup> Siehe die Einleitung zu diesem Band, S. 20.

warum die Betriebsratsseite oder die Betriebsräte und die hauptamtlichen Gewerkschaftsvertreter, die in den Aufsichtsgremien dabei sind, in diesem Sommer [2022] einer Transformationsentscheidung zugestimmt haben, die sehenden Auges einen Beschäftigungsabbau von etwa 1.000 der derzeitigen Belegschaft von 5.700 Beschäftigten zur Folge haben wird.

## I.

Die Stahlindustrie kann hierzulande als Paradebeispiel für Deindustrialisierung angeführt werden – Beschäftigungsabbau, Konzernschließungen, Konzentration auf der Kapitaleseite und immer wieder häufig streikbegleitete Krisengipfel von Unternehmen, Gewerkschaften und in der Regel Landesregierungen sind vielfach beschrieben worden. Heute geht es vorrangig um die Bewältigung der Klimakrise, denn die Branche steht vor der Herkulesaufgabe, die Produktion von Stahl so schnell wie möglich klimaneutral zu gestalten.

CO<sub>2</sub>-Emissionen sind hier extrem hoch, in den Hochöfen wird mit dem Einsatz von Kohle Erz zu Stahl geschmolzen. Allein der Salzgitter-Konzern steht für ein Prozent der jährlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen in Deutschland – Thyssen-Krupp als weit größeres Unternehmen weist noch höhere Werte aus.

Es gibt politischen Druck zum Abbau dieser klimaschädlichen Luftemissionen, und es gibt seit zwei bis drei Jahren nennenswerten Druck auch durch Kunden aus der Autoindustrie, die zum Erreichen der ihr politisch aufgegebenen Klimaziele zunehmend »grünen Stahl« verlangen.

Die technologischen Lösungen zum Umstieg auf eine klimaneutrale Stahlproduktion sind bekannt, – sie sind bisher allerdings weltweit noch kaum im industriellen Großformat erprobt oder aufgebaut worden.

In meinem Fallbeispiel – der Salzgitter AG – vor allem im Kernbereich Salzgitter Flachstahl mit derzeit 5.700 Beschäftigten, hat man in diesem Jahr (2022) eine erste kleine Pilotanlage in Betrieb genommen, unter dem Namen SALCOS (Salzgitter Low CO<sub>2</sub> Steelmaking). Es geht um die Transformation der Roheisenproduktion: Die konventionellen Hochöfen und Konverter (ein großer Tiegel, in dem Roheisen zu Stahl geformt wird, das heißt es werden hier die im Roheisen noch enthaltenen störenden Begleitelemente wie Kohlenstoff, Silicium, Schwefel und Phosphor eliminiert) sollen jetzt ersetzt werden durch Direktreduktionsanlagen und Elektrolichtbogenöfen. Bei der Erzeugung von direkt reduziertem Eisen ersetzt Wasserstoff – in einer Übergangsphase von bis zu zehn Jahren gemeinsam mit Erdgas – den Kohlenstoff aus Koks und Kohle als Reduktionsmittel, um Eisen aus dem Erz zu lösen.

Im Juli und im Herbst 2022 gab der Aufsichtsrat der Salzgitter AG über die Pilotanlage hinaus etwa 1,3 Milliarden Euro als Eigenmittel für die erste Ausbaustufe in den Jahren 2022 bis 2026 frei. Die Gesamtinvestitionen in der ersten von drei Ausbaustufen (bis 2033) werden auf etwa 2,3 Milliarden Euro geschätzt. Es gibt eine solide finanzielle Basis für Eigeninvestitionen, da in den letzten beiden Jahren Gewinne im dreistelligen Millionenbereich erzielt werden konnten. Die Freigabe der Investitionen erfolgte in Erwartung staatlicher Förderfelder vom Bund, vom Land Niedersachsen und von der EU im Umfang von bis zu einer Milliarde Euro.<sup>2</sup>

Das Ziel für alle drei Ausbaustufen, das heißt für 2032/2033, lautet: acht Millionen Tonnen CO<sub>2</sub>-Ausstoß jährlich einsparen; ab Ende 2025 sollen erste Mengen »grünen Stahls« an Kunden geliefert werden. Salzgitter Flachstahl produziert etwa 1,8 Millionen Tonnen Stahl pro Jahr und erzielte 2020 einen Umsatz von 4.435,5 Millionen Euro.

Die Stahlindustrie hat einen hohen Energiebedarf, in der Umstellungsphase benötigt man zunächst Gas. Man setzt hier auf die Flüssiggas-Terminals, allerdings fehlen noch die Leitungen für den Gastransport von den Küsten nach Salzgitter.

Am Ende dieses Umbaus wird es keine Hochöfen mehr geben, die bis heute sichtbarsten und symbolträchtigsten Bauwerke von Stahlunternehmen. Es wird auch keine Kokerei und Konverter mehr geben und einiges an Werkstätten rund um die Hochöfen wird ebenso verschwinden. Im Klartext: Es werden allein bei Salzgitter Flachstahl mit einem Produktionsvolumen von 1,8 Millionen Tonnen im Jahr, für deren Erzeugung aktuell drei Hochöfen betrieben werden, etwa 800 bis 1.000 Arbeitsplätze von derzeit rund 5.700 verschwinden.

Kompensation durch die neuen Verfahren wird es geben, aber in erheblich kleinerem Umfang. Dieses realistische Szenario vor Augen haben die Belegschaftsvertreter in den Aufsichtsräten die Investentscheidung von 1,3 Milliarden Euro für die erste Ausbaustufe von 2022 bis 2026 im Sommer und im Herbst 2022 voll mitgetragen – seitens der Betriebsräte und Vertrauensleute gab es kaum Zweifel an dieser Entscheidung.

Dahinter steht die Einschätzung, dass ohne diesen fundamentalen Wandel in der Gewinnung von Eisen aus Erzen und dem damit verbundenen Beschäftigungsabbau spätestens in anderthalb bis zwei Jahrzehnten für den Stahlstandort Salzgitter alle Lichter ausgeschaltet werden dürften. Vielleicht gäbe es noch eine Zukunft für das Walzwerk, das aber kaum noch eigenständig betrieben werden könnte.

---

<sup>2</sup> Die Förderanträge wurden im Frühjahr 2023 bewilligt.

## II.

Die Belegschaftsvertreter und die IG Metall vor Ort und in Südostniedersachsen (auf Bundesebene ist die Gemengelage komplizierter) haben ihre Zustimmung für den Umstieg auf eine emissionsfreie Stahlproduktion früh signalisiert, sie waren – das kann ich als beteiligter Vertreter der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat der Salzgitter Flachstahl sagen –, von Anbeginn an mit der Unternehmensleitung bemüht, den Weg zu ebnen, um insbesondere staatliche Institutionen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene dazu zu bewegen, diesen gigantischen Umbau zu fördern, um die erheblichen Risiken, die damit verbunden sind, mit abzusichern (u. a. Groß-Demo 2016 in Bonn mit Arbeitgebervertreter:innen unter IG-Metall-Fahnen).

Die Entscheidung für den Einstieg in den industriellen Großumbau mit dem klar umrissenen Beschäftigungsabbau wurde und wird voll mitgetragen, obwohl der Weg zum »grünen Stahl« mit erheblichen Risiken verbunden ist:

- Wir alle können beinahe täglich lesen, dass das neue Eisenreduktionsmittel Wasserstoff und das technische Verfahren zum Einsatz von Wasserstoff für Erzschnmelze bekannt sind, aber die Frage der Verfügbarkeit und die Frage zu welchem Preis, sind derzeit schwer beantwortbar. Es fehlt hier außerdem noch an Infrastruktur für Logistik weltweit und hierzulande. Zudem setzen neben der Stahlindustrie viele andere Industriezweige auf Wasserstoff als zentralen Energieträger. Wie sich hier die Marktkräfte sortieren werden, kann bestenfalls in Umrissen skizziert werden.
- Für den veranschlagten Übergang bis zur kompletten Versorgung mit Wasserstoff wird in den neuen »Schmelztiegeln« Direktreduktionsanlage und Elektrolichtbogenofen in erheblichem Umfang Erdgas benötigt, dieses in erforderlichem Umfang nach Salzgitter zu bekommen war schon vor dem Überfall Russlands auf die Ukraine eine Herausforderung, die jetzt nochmals größer geworden ist.
- Für den Einsatz der neuen Schmelzverfahren wird neben Wasserstoff und Gas (im Übergang) Elektrizität in hohem Umfang benötigt, und die sollte bei dem Ziel »grüner Stahl« natürlich aus erneuerbaren Energiequellen stammen. Auch hierfür steht die Infrastruktur etwa zum Transport aus Offshoreparks, wie alle wissen, noch nicht. (Die neu installierte Windkraftanlage auf dem Werksgelände deckt nur einen kleinen Anteil des Bedarfs.)
- Und last but not least: Die jetzt bewilligten Investitionsmittel von rund 1,3 Milliarden Euro decken den Finanzbedarf für den Zeitraum von 2022 bis 2026 ab, bis zum vollen Ausbau 2032/2033 werden – wie bereits erwähnt – insgesamt

voraussichtlich 1,5 bis 2 Milliarden Euro für weitere Investitionen erforderlich sein, die Salzgitter aus eigener Kraft nicht aufbringen können.

Trotz dieser Risiken stehen die Belegschaftsvertreter:innen und die IG Metall für den nachhaltigen Umbau der Roheisengewinnung mit dem Resultat des Wegfalls von etwa 800 bis 1.000 Arbeitsplätzen.

Wegfallen werden klassische Arbeiterjobs, die bekanntlich über Jahrzehnte das Organisationsrückgrat der IG Metall waren. Der Weg, den Belegschaftsvertreter:innen bei Salzgitter gehen, ist somit absehbar auch mit Risiken für die IG Metall und die Interessenvertretungsorgane verbunden. Auch wenn Unternehmen der Stahlindustrie hierzulande mit »grünem Stahl« eine Zukunft haben werden, vermutlich sogar neue Wachstumspfade erschließen können (durch Allianzen mit Energie- und Autofirmen, s. u.), wird die Kernbelegschaft der Industriearbeiter abnehmen. Es werden in kleinem Umfang Arbeitsplätze für Hochqualifizierte zunehmen, vor allem Fachkräfte mit Informatikkenntnissen werden verstärkt gebraucht – bekanntlich eine schwer erreichbare Klientel für Gewerkschaften.

### III.

Man will und fordert seitens der Belegschaftsvertreter:innen diesen Umbau in bewusster Abkehr von der jahrzehntelangen Praxis, den Beschäftigungsabbau in der Stahlindustrie sozialverträglich mit all den bekannten Instrumenten »abzufedern«. Die Arbeitnehmerseite ist überzeugt, nur so die Unternehmenszukunft absichern zu können. Man setzt auf nachhaltige Unternehmensentwicklung, die zugleich für wirtschaftliche Stabilität in der Region sorgen soll.

Der Stahlkonzern Salzgitter ist ein Standort von hoher wirtschaftlicher Bedeutung für Südostniedersachsen, ein sichtbares Zusteuern auf ein endgültiges Aus der Hütte beim Festhalten an den Hochöfen kam für die Entscheidungsträger:innen auf der Arbeitnehmerseite deshalb nicht infrage. Man will eine Zukunft für die Hütte, für die Familien der Stahlwerker und deren Kinder, man will last but not least und etwas allgemeiner gesagt eine Zukunft für die Stadt. Man drängt deshalb auch schon seit etwa einem Jahrzehnt (durchaus erfolgreich) auf die Veränderung des Produktportfolios, weg von der Massenproduktion hin zu hochwertigeren Stahlprodukten.

Wir finden bei der IG Metall im Betrieb und in den Verwaltungsstellen ein Grundverständnis, dass man mit der Weiterentwicklung zum »grünen Stahl« einen sich neu aufstellenden Industriezweig stabilisiert, der Allianzen mit Energieerzeugern und Autokonzernen wie BMW eingeht, um ein Nachhaltigkeits-Kreis-

lauf-Konzept für alle aufzubauen. Zudem wird die Chance gesehen, den Konzern erstmals als innovativen Stahlstandort zu verankern, der auf dem Weg zum »grünen Stahl« bundesweit die Nase vorn hat.

Erklärbar ist die Haltung der Arbeitnehmervertreter:innen bei Salzgitter und in der IG Metall Südostniedersachsen, weil man sich in den letzten 10 bis 15 Jahren für ein Mitbestimmungsverständnis entschieden hat, das auf kooperative Konzepte der Modernisierung- und Konfliktbewältigung setzt – von manchen Industriosiolog:innen bis heute missverstanden respektive diskreditiert als Co-Management.

Wir kennen dieses Konzept der kooperativen Konfliktbewältigung aus der deutschen Automobilindustrie schon länger (vgl. Widuckel 2004). Es wird in den deutschen Autokonzernen differenziert gestaltet, es hat vor allem bei BMW in den 1980er Jahren und bei Volkswagen 1993/1994 zur erfolgreichen Bewältigung existenzieller Krisen beigetragen. Insbesondere die IG Metall hat sich über Verteilungsfragen der erarbeiteten Wirtschaftsleistung hinaus in- und außerhalb der großen Konzerne der Metall- und Elektroindustrie für Innovationen von Produkten und Prozessen sowie von Geschäftsmodellen eingesetzt (D'Alessio u. a. 2000).

#### IV.

Viele werden fragen: Wofür steht das skizzierte Beispiel der Transformationsbewältigung bei Salzgitter (oder ähnlich bei VW seit der letzten Großkrise 1993 mit einem Beschäftigungsüberschuss von 30.000 Menschen)?

- Ja, es ist ein Beispiel aus der *old economy*, in der noch halbwegs stabile Interessenvertretungsstrukturen gegeben sind, die in anderen Branchen und vor allem im Dienstleistungssektor kaum vorfindbar sind.
- Ja, ich habe selbst im Banken- und Sparkassensektor mit einer Gruppe von Personalratsvorsitzenden für ähnliche, auf neue Geschäftsfelder ausgerichtete Konzepte gefochten, um Beschäftigungsabbau durch Filialschließungen zu kompensieren; wir konnten sie kaum durchsetzen, obwohl wir nachweisen konnten, dass vor allem Sparkassen mit ihrem noch immer hohen Reputationsvorsprung bei vielen privaten Haushalten damit Geschäftspotenzial verschenken (Oberbeck 2003).

Doch bei aller Skepsis: Was wäre die Alternative für die handelnden Akteure bei Salzgitter?! Meines Erachtens gibt es keine Alternative zu diesem Konzept, man musste und man hat sich von der Belegschaftsseite mit eigener hoher Fachkompetenz den Transformationsanforderungen gestellt und hat sie mitgestaltet. Das

alles gelang nicht voraussetzungsfrei: Es wurden etliche gemeinsame Workshops abgehalten, in Kooperation mit den Experten in den Konzernen und mit solchen von außerhalb. Es galt, Expertise für die Veränderung auf den Energiemärkten aufzubauen sowie für die Handlungsoptionen und -schwächen staatlicher Behörden beim Umgang mit öffentlichen Fördertöpfen. Schließlich wurde und wird gemeinsam mit der Unternehmensleitung ein extrem hoher Aufwand für Lobbyarbeit in Ministerien und Parlamenten betrieben.

Niemand kann heute sicher sagen, dass sich dieser hohe Einsatz lohnen wird, im Sinne einer nachhaltigen Zukunft für die Stahlproduktion am Standort Salzgitter. Aber was sich wohl klar sagen ließe: Ohne diesen Einsatz wäre Stahlerzeugung in Südostniedersachsen in gut zehn Jahren vermutlich am Ende. Und ein solches Ende würde zweifelsohne zu großen Verwerfungen im gesellschaftlichen Zusammenhalt führen.

## Literatur

- D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert/Seitz Dieter (2000), »*Rationalisierung in Eigenregie*«. *Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW*, Hamburg.
- Fröndhoff, Bert/Stratmann, Klaus/Knitterscheidt, Kevin/Witsch, Kathrin/Olk, Julian (2022), »Endspiel um die deutsche Industrie – Drei Szenarien für die Zukunft«, *Handelsblatt*, 16.12.2022, S. 1.
- Oberbeck, Herbert (2003), »Ein spezifischer Engpass für Unternehmensentwicklung: Top-Manager und Führungskräfte mit Kompetenzdefiziten«, in: Lompe, Klaus/Oberbeck, Herbert (Hg.), *Innovation – Regional und Global. Festschrift für Günter Geisler*, Hildesheim u. a., S. 103–114.
- Widuckel, Werner (2004), *Paradigmenwechsel der Mitbestimmung bei Volkswagen*, Wolfsburg.

# »... ich erlebe den Begriff zu sehr *top-down* gedacht« – Zusammenhalt als eine schwierige Annäherung

*Sabine Pfeiffer*

## Abstract

Der Beitrag erörtert zunächst die ideologischen Funktionen des Zusammenhalt-Diskurses in der heutigen Arbeitswelt. Die Anrufungen von Zusammenhalt stehen hier in der Tradition arbeitsbezogener Gemeinschaftsdiskurse, haben in der Regel einen Top-down-Charakter und sollen sich vertiefende Ungleichheiten und das durch Rationalisierungsmaßnahmen beförderte Verschwinden von Sozialität in der Arbeit überspielen. Gleichzeitig ist ein Zusammenhalt »von unten«, als notwendige Fähigkeit zur kooperativen Arbeitsbewältigung und organisationales Arbeitsvermögen, aber auch als Anspruch der Beschäftigten (etwa bei »Crowdwork«), nach wie vor vorhanden, wie nicht zuletzt die Erfahrungen der Corona-Krise gezeigt haben. Diskutiert wird außerdem das sich womöglich wandelnde Verhältnis von Zusammenhalt und Arbeit angesichts des Einsatzes neuer Technologien, insbesondere von künstlicher Intelligenz. Abschließend werden Überlegungen zu den Perspektiven und Grenzen einer »zusammenhaltssensiblen« Arbeitsforschung angestellt.

*Keywords: Zusammenhalt-Diskurs; organisationales Arbeitsvermögen; Crowdwork; Corona-Krise; künstliche Intelligenz*

Wie meisten Anwesenden wahrscheinlich wissen, ist Zusammenhalt bislang kein Thema und kein Terminus, zu dem ich forsche oder mit dem ich jemals ein Projekt oder einen Projektantrag begonnen hätte. Insofern stellt sich mir natürlich die Frage: Was hat Zusammenhalt eigentlich mit meiner Forschungsperspektive zu tun? Und dann ist man sehr schnell bei der Frage: Was meint eigentlich Zusammenhalt? Die bisherige Diskussion hat mich noch einmal darin bestärkt, daran ein paar weitere Fragezeichen zu knüpfen.

Zum einen im Hinblick auf die Funktion dieses Diskurses; darauf komme ich gleich noch einmal zurück. Aber zum anderen frage ich mich immer – erstmal ganz wertfrei, insoweit das geht: Wenn man von Zusammenhalt spricht, den sozusagen Gesellschaft immer irgendwie hat – jede, sonst wäre sie keine: Was ist das Gegenteil, also was ist eine Gesellschaft, die keinen Zusammenhalt hätte? Hieße das dann: Bürgerkrieg? Endloser Konflikt? Alle gegen alle? Ist das sozusagen ein *worst case* am einen Ende eines Kontinuums? Oder geht es einfach – und das schien mir in der Diskussion bisher immer der gemeinsame, dann aber wenig erhellende Nenner – irgendwie um das »Funktionieren«: Man hält Gesellschaft also am Funktionieren, ob mit korporatistischen Modellen oder anderen. Irgendwie geht es um die Aufgaben des Staats, der Sozialpartner und anderer, damit es irgendwie funktioniert: das Stahlwerk gerettet wird, die Volkswirtschaft am Laufen bleibt oder die ökologische Transformation umgesetzt wird. Dabei ignoriert man aber all die unterschiedlichen Interessen und sozialen Ungleichheiten – obwohl wir uns doch einerseits mehr oder weniger immer einig sind, dass diese zumindest den Sprengstoff für Nicht-Zusammenhalt bergen, also für Konflikt oder Aufstand. Und obwohl wir andererseits empirisch sehen, dass es auch in anderen westlichen Ländern, in denen deutlich weiter fortgeschrittene Ungleichheit – siehe UK, siehe USA – offensichtlich nicht dazu führt, dass es mindestens Konflikte gibt im Sinne von »Lasst uns eine egalitärere Gesellschaft etablieren«. Sondern es gibt andere Formen von Konflikten, die vielleicht dort schon deutlicher hervortreten. Aber keine, bei denen es im eigentlichen Sinne um gerechtere Verteilung geht. Eine Ausnahme war die Occupy-Bewegung, die hatte das als Motto wenigsten präsent, ist aber schnell wieder zusammengebrochen.

Das eigentlich Interessante oder grundsätzlich Seltsame ist ja, dass unsere Gesellschaft auf einem Wirtschaftssystem beruht, das im Grunde das Gegenteil von Zusammenhalt »macht«. Was wir sehen, ob das die ökologische Krise ist, ob das die Corona-Situation ist, ob das Lieferkettenprobleme usw. sind: Wir haben einen Kapitalismus, der sozusagen schon lange ungestört vor sich hin prozessiert und in dem das global agierende Einzelkapital relativ viel Spielraum hat – was auch zum großen Teil Resultat staatlichen Handelns ist und war. Sichtbar wird bei immer mehr Themen aber, dass genau dieses Modell es maximal erschwert, ge-

sellschaftlich bzw. staatlich gewollte Transformationen der Volkswirtschaft insgesamt durchzusetzen.

Daher ist es vielleicht kein Zufall, dass der Vergleich zu China ständig bemüht wird (z. B. in fast jedem Interview, das ich mit Personen aus dem (Top-)Management führe). Schließlich wird dort eines sichtbar: Es gibt dort die Möglichkeit langfristig und in volkswirtschaftlichen Strategien zu denken. Das ist in unserem System natürlich irgendwie schwieriger. Auch wenn man zunehmend sehen kann, dass seit der Finanzkrise die Mechanismen zunehmen, mit denen der Staat versucht, mit diesem systematischen *gap* zwischen Gestaltungsanspruch und Gestaltungsmöglichkeiten irgendwie umzugehen: So viel Spielraum für das Einzelkapital zu lassen, wie es nur geht (denn davon will man anscheinend nicht lassen), gleichzeitig aber auch nicht mehr ...

Früher gingen wir davon aus, dass der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit eingehegt ist in der Sozialpartnerschaft und in dem Institutionensystem industrieller Beziehungen, das wir uns in Deutschland auch sehr spezifisch gegeben haben. Möglicherweise sind wir jetzt in einem Stadium, wo der Staat auch und vor allem vielleicht mehr als früher und auf höherer Ebene, genau dieses Ausrarieren machen muss, weil bestimmte gesellschaftlich gewünschte Ziele nicht umsetzbar sind, wenn man sie nicht auch strategisch auf einer volkswirtschaftlichen Ebene bearbeitet, was aber dann möglicherweise doch eine Art von Einhegung des Einzelkapitals bräuchte. Aktuell drängt sich der Eindruck auf: Solche Einhegung wird politisch zunehmend versucht, trifft allerdings eher die kleinen wirtschaftlichen Akteure – also eher die Teilnehmer an der Volkswirtschaft, statt die großen globalen Akteure, die viele Volkswirtschaften eher als ihre Spielwiese sehen.

Nun etwas grundsätzlicher zum Diskurs um den Begriff Zusammenhalt. Mein soziologischer Reflex ist natürlich, wenn Menschen anfangen vom Zusammenhalt zu reden, und früher das Wort kaum bemüht wurde, erstmal zu fragen: Wer ruft hier eigentlich nach Zusammenhalt und warum? Mit welchem Interesse? In welcher Situation? Der Diskurs erinnert mich ein bisschen an den Begriff des Normalarbeitsverhältnis (Mückenberger 2010). Der Begriff entstand, als die zwar nie für alle empirisch geltende, aber letztlich als Fiktion wirkmächtige Institution des Normalarbeitsverhältnisses anfang, brüchig zu werden. Erst dann musste das Kind einen Namen bekommen. Vorher war das neu Benannte sozusagen so selbstverständlich, dass es dafür keinen analytischen Begriff brauchte. Oder man könnte auch an die zunehmend bemühte Adressierung von »unserem Wohlstand« denken, der in einer doch immer ungleicher verteilenden Gesellschaft eine gemeinsame Verfügung auf Ressourcen generiert, die sich nur in wenigen Händen konzentrieren. Vielleicht nützt es den gleichen Akteuren, wenn solche Begriff-

lichkeiten adressiert werden, die offensichtlich begrifflich zu bewahren scheinen, was empirisch erodiert.

Ein Beispiel, das mir vor Kurzem in einem hochrangigen gewerkschaftlichen Gremium passiert ist, wo Leute von verschiedenen Unternehmensberatungen Vorträge hielten zu dem Thema: Kann Deutschland, kann die deutsche Volkswirtschaft im globalen Wettbewerb zum Thema KI zwischen USA und China bestehen, und was müssen *wir* tun, damit die deutsche Volkswirtschaft da besteht? Das war die Frage der Veranstaltung. In der ganzen Debatte haben auch die gewerkschaftlichen Vertreter:innen in der Runde das Thema, wie könnte dabei gute Arbeit gesichert werden, kein einziges Mal angesprochen. Die Diskussion hat sich praktisch ausschließlich auf diesem Feld abgespielt: Wie können *wir* unsere volkswirtschaftliche Stellung sichern? Als gäbe es dieses *Wir* mit jeweils gleichem Interesse an dem Erhalt der volkswirtschaftlichen Stellung im globalen Wettbewerb. Auf betrieblicher Ebene gibt es globalisierungsbedingt einen vergleichbaren Diskurs um die »Standortkonkurrenz«: *Wir* müssen den Standort retten. Das hat natürlich dann sehr existenzielle Auswirkungen für den einzelnen Menschen, der an diesem Standort arbeitet. Aber dieses *Wir* ist ja stets verbunden damit, dass die einen mehr Opfer bringen müssen als die anderen. Dieser Diskurs bzw. diese Auseinandersetzung lenkt vom eigentlichen *Wir* systematisch ab: *Wir* abhängig Beschäftigte an allen Standorten. Und erst recht vernebelt sich damit die Frage, ob es auch ein *Ihr* gibt (die, die ihr schon wieder die Kosten senken und den Shareholder-Value steigern wollt ...). Eine ähnliche Funktion könnte, kritisch betrachtet, auch der Begriff Zusammenhalt erfüllen.

Es scheint mir naheliegend, dass der Begriff, so wie er verwendet und benutzt wird – nicht in eurem Projekt natürlich, aber im gesellschaftlichen Diskurs – ein ideologieverdächtiger Begriff ist. Vielleicht bemühen auch Akteure wie der Paritätische Wohlfahrtsverband in seinen Pressemitteilungen öfter den Begriff des Zusammenhalts und verfolgen dann eine andere Stoßrichtung. Davon abgesehen, ich erlebe den Begriff eher sehr *top-down* gedacht. Das ist für mich schon die entscheidende Frage, gekoppelt mit der Frage am Anfang, was wäre eigentlich das Gegenteil von Zusammenhalt? Ich halte es auch aus einer demokratischen Perspektive für bedenklich, wenn die Zusammenhaltanrufung gekoppelt ist mit der Kritik an bestimmten vorherrschenden Ideen zur Problemlösung verschiedener krisenhafter Entwicklungen – welcher auch immer – und mit dem Vorwurf, *man sei nicht bereit zum Zusammenhalt*. Das hieße aber natürlich, jede Art demokratischer Konfliktaustragung ließe sich leicht und ohne weitere inhaltliche Argumentation diskreditieren – und manchmal habe ich den Eindruck, das ist tatsächlich auch die dahinterliegende Absicht.

So betonen etwa Deitelhoff und andere (2021) wie sehr der Begriff des Zusammenhalts auch legitimierend eingesetzt wird. Und das hat natürlich eine Kehrseite, das heißt: Man ist auch schnell delegitimiert. Möglicherweise einfach, weil man eine andere Idee hätte, wie Konflikt X oder Y zu lösen sei. Oder vielleicht einfach nur, weil man den forcierten Ansatz nicht überzeugend findet. Die Gefahr der reflexartigen Delegitimierung halte ich für eine sehr bedenkliche Geschichte. Betrachtet man die Auseinandersetzungen der letzten Jahre zu unterschiedlichen Themen, ist eine zunehmende Tendenz zu beobachten, zumindest der politischen Akteure, sehr schnell zu sagen, was innerhalb des Mainstreams verhandelt werden darf, und wo die roten Linien sind, welche Meinung also schon delegitimiert ist. Und leider bietet sich dabei eine Metapher wie der Zusammenhalt an. Gerade weil das Gegenteil – der Nicht-Zusammenhalt – kaum benennbar ist, kann die Rede vom Zusammenhalt – gekoppelt an ein konstruiertes Wir sehr instrumentell eingesetzt werden. Diese Gefährdung der Instrumentalisierung des Begriffs ebenso wie die diskursive Einebnung von Unterschieden unter ein imaginiertes Wir wären wichtige soziologische Kritikebenen und Analyseperspektiven im Kontext der Forschung zu Zusammenhalt.

## 1. Vom Verschwinden der Sozialität aus der Arbeit und ihrer diskursiven Anrufung

Soweit zu den allgemeinen Überlegungen, nun konkreter mit Blick auf meine Forschung: Bei mir ist Zusammenhalt, wie schon gesagt, kein explizites Forschungsthema. Ich habe also nie aktiv nach Zusammenhalt gesucht, aber ich glaube, dass man ihn, wenn man arbeitssoziologisch qualitativ forscht, sozusagen immer finden muss, ob man will oder nicht. Dann nämlich, wenn man Zusammenhalt als etwas versteht, das »gemacht« werden muss, wenn Menschen etwas *miteinander tun*. Das meint nicht etwas unbedingt Harmonisches, sondern zum Beispiel auch sich auseinandersetzen, das ist ja auch eine Form von Zusammenhalt, finde ich, oder sollte eine sein. Das meint in meinem Forschungsfeld vor allem, wenn Menschen im Arbeitsleben aufeinandertreffen, zusammenarbeiten und damit kleine wie große, erlebbare wie abstrakte Formen von Zusammenhalt herstellen.

Dabei gibt es für mich mindestens zwei Ebenen: Es gibt den einen »Zusammenhaltsgenerator«, der sich aus dem Miteinander-Arbeiten-Müssen oder in der Arbeit Aufeinander-Beziehen-Müssen ergibt, also in einem sehr sachlichen Sinne, weil zum Beispiel Arbeitsschritte sequenziell aufeinander angewiesen sind, weil ich mich darauf verlassen muss, dass Kollege/Kollegin X, Y vor mir den Arbeitsschritt macht, weil ich sonst meine Arbeit nicht tun kann. Das muss nicht

unbedingt – auch wenn das vieles einfacher machen würde – in zeit- und örtlicher Einheit passieren, *face to face*. Mir geht es um das wirklich, also sachlich bis stofflich – wenn man so will – objektiv notwendigerweise Aufeinander-Aufbauende. Also wenn A nicht passiert, kann B nicht gemacht werden. Das ist aus meiner Sicht etwas ganz grundsätzlich Zusammenhaltstiftendes, weil es auch bedeutet, dass viel drum herum passiert: zum Beispiel sich darüber aufzuregen, dass Kollege/Kollegin X nicht geliefert hat und ich jetzt ein Problem habe. Deswegen miteinander einen Konflikt zu haben, der dann vielleicht dazu führt, dass die andere Person mir erklärt, warum es nicht geklappt hat, und dann habe ich die Chance auf einen Perspektivenwechsel und kann verstehen, ach so: Aus *der* Arbeitssituationsperspektive sieht die Sache anders aus. Und schon lernt man etwas für den Zusammenhalt, weil man verstanden hat, wie die andere Person in ihrer Arbeitssituation belastet ist, Probleme hat, das Zeug nicht gewuppt gekriegt hat, um *ihren* Job zu machen.

Diese Perspektive ist sehr nah beim philosophischen Marx'schen Arbeitsbegriff: Arbeit als Kooperation, die durch die Arbeitsteilung einfach dazu führt, dass es eine soziale Angelegenheit ist. Sozialität der Arbeit. Und das es nochmal etwas anderes ist als das, was in den Unternehmen gerade sehr gehypt wird: Kollaboration, Kooperation, Austausch, Meetings, die ganze New-Work-Debatte inklusive »anderer Formen von Projektarbeit«, »anderer Bürowelten« – das ganze *Wording* dazu ist sehr stark davon geprägt, zwar weniger mit dem Wort Zusammenhalt verknüpft, sondern diesen anderen Wörtern, die aber etwas Ähnliches meinen und einen Zusammenhalt und ein Wir – die Company, das Team, mit derselben Passion, dem gleichem Mindset und so weiter (vgl. Zirkler 2023; Blank u. a. 2023). Diese Diskurse betonen erstaunlicherweise mit einer besonderen Vehemenz etwas, was in Arbeitswelten eigentlich und natürlicherweise vorhanden ist – oder sein müsste. Zwei Menschen, die eine Mauer hochziehen, müssen vielleicht überhaupt nicht miteinander sprechen – können sie vielleicht auch nicht, weil sie zu zwei verschiedenen Subunternehmen gehören, unterschiedliche Herkünfte haben und tatsächlich nicht dieselbe Sprache sprechen. Wenn sie aber Mauern gelernt haben, werden sie diese Mauer zusammen hochziehen können – sie werden in ihrer leiblichen Abstimmung miteinander und der gemeinsamen Auseinandersetzung mit dem Stofflichen die Aufgabe gut bewältigen. Weil das fachliche Können vorhanden ist, weil es das entsprechende – auch körperlich »gespeicherte« – Erfahrungswissen gibt und weil beide Mauernenden Kooperation oder Kollaboration im *Doing* tausendfach vorher erlebt und gelernt haben. Im Moment des Zusammenarbeitens ist Zusammenhalt da. Nicht nur miteinander und situativ, sondern im Mauern auch bezogen auf die Arbeit anderer vorher und nachher: Was hat sich der Architekt bei einer Angabe im Plan gedacht? Was hat die Bauleiterin heute morgen über den Bedarf eines anderen Gewerks gesagt? Was ist beim

Mauern zu berücksichtigen, um den anderen Gewerken keine Steine in den Weg zu legen? All das passiert einfach so, ohne Mindset- und Teamanrufung. Weil Arbeit diese Qualität des Zusammenhalt-Schaffens in sich trägt. Eigentlich. Weil Arbeit diese Qualität aber vielleicht gerade dort bereits eingebüßt hat, wo wir positiv konnotiert weniger Autonomie und mehr Involvement unterstellen und wo auch die Arbeitssoziologie vielleicht schon ein bisschen die ursprünglich dialektisch gedachte Kritik der Subjektivierung und Subjektivität der Arbeit (Böhle 1999; Kleemann 2012) eingebüßt hat und weniger als früher der Spur nach neuen Formen und Dimensionen der Entfremdung folgt. Ein Prozess der Entfremdung und Individuierung übrigens, den Lothar Hack (1977) schon Ende der 1970er Jahre auch für das private Alltagsleben präzise und weitsichtig analysiert hat. Vielleicht etwas, was die Soziologie wieder stärker machen sollte: nicht die vermeintlich den Zusammenhalt aufkündigenden Bevölkerungsgruppen empirisch zu fassen, sondern die Mechanismen und Dynamiken analysieren, die Sozialität, Solidarität und Zusammenhalt unterminieren.

Man könnte sich beispielsweise fragen, warum in Unternehmen zunehmend Kollaboration so gehypt wird. Vielleicht gerade, weil man es dort zunehmend mit vereinzelt, vielleicht sogar vereinsamten Arbeitstätigkeiten zu tun hat und man deswegen und krampfhaft das Gemeinsame wiederherstellen muss. Selbst in vermeintlicher Teamarbeit, dort wo Projektarbeit passiert, ist – genau betrachtet – die eigentliche Arbeit oft sehr, sehr einsam. Also all das, was jenseits der vielen Meetings in ihren unterschiedlichen, mehr oder weniger extensiven Formen stattfindet. Die eigentliche Arbeit am Rechner, zum Beispiel das *Coden* ist einsam, wenn man sich nicht gerade in der luxuriösen Situation des *pair programming* befindet (vgl. Xu/Correia 2023). Ich denke, das ist eine der Problemursachen von Unternehmen (und letztlich der Gesellschaft), die zu erodierendem Zusammenhalt führen können: Es kommt uns zunehmend abhanden was eigentlich selbstverständlich war, nämlich, dass Menschen, die zusammen irgendwie und irgendwo am Selben arbeiten, logischerweise miteinander kooperieren und gewissermaßen naturgemäß einen sozialen Zusammenhalt haben, der sich schlicht aus dem Fachlich-Sachlichen ergibt. Das aber ist oft so nicht mehr gegeben, selbst im Betrieb, und nur deswegen muss dieses Andere, Erodierende so übertrieben thematisiert und manchmal auch inszeniert werden. Das ist die eine empirische Beobachtung.

## 2. Von Langzeiterwerbslosen bis Crowdwork – Zusammenhalt als Fähigkeit und Anspruch

Eine zweite Beobachtung aus meiner Forschung möchte ich anfügen. Wenn ich jetzt ein bisschen zurückblicke, in welchen Projekten, in welchen Settings Zusammenhalt – auch wenn ich nicht danach gesucht hatte – eine Rolle gespielt hat, dann ist eines ganz sicher zu nennen, und zwar ein Projekt, das zusammen von IAB, HIS und ISF zu Menschen im ALG-II-Bezug vor vielen Jahren durchgeführt wurde und in dem wir unter anderem auf das Phänomen des »organisationalen Arbeitsvermögen« stießen (Schütt u. a. 2011). In diesem Projekt wurden in einem qualitativen Panel über einhundert Langzeitarbeitslose über vier Jahre hinweg wiederholt befragt. Im Sample hatten wir eine quantitativ zwar kleine, aber empirisch sehr spannende Gruppe von Erwerbslosen, die sehr gut qualifiziert waren, auch immer wieder in den ersten Arbeitsmarkt reinkamen, dort aber wiederholt scheiterten. Und zwar deswegen, weil sie Sozialität im Betrieb verwechselt haben mit Sozialität außerhalb des Betriebs. Am Anfang des neuen Arbeitsverhältnisses missdeuteten sie beispielsweise die freundliche Vorgesetzte als »neue Freundin«; wenn dieselbe Person aber drei Wochen später zum Beispiel ein Arbeitsergebnis oder die Leistung kritisiert, führte das dann zu einer großen Enttäuschung, weil die vermeintlich neue Freundin auf einmal gar nicht mehr freundlich war. An solchen und ähnlichen Phänomenen konnten wir mit dem organisationalen Arbeitsvermögen eine Fähigkeit nachzeichnen, die sich als unerlässlich erwies, um sie in eine Erwerbsorganisation sozusagen »hineinzuarbeiten«. Dabei zeigt sich auch: Zusammenhalt ebenso wie die individuelle Fähigkeit zum Zusammenhalt ist mehr als ein großes harmonisches Miteinander. Es geht um die Sozialität in einem spezifischen Kontext, das Verstehen des Unterschieds von Person und Funktion, aber auch die Fähigkeit zu und das Verständnis von Wettbewerb und Konkurrenz, Hierarchie und Verantwortung, natürlich aber auch Solidarität im Kleinen wie im Großen.

Wenn die große These trägt – und die zum gesellschaftlichen Zusammenhalt ist ja eine der wenigen großen und übergreifenden aktuellen Diagnoseversuche in der Soziologie –, dann müssten sich die gesuchten Phänomene in ganz unterschiedlichen Settings finden. Daher noch ein dritter Einblick aus meiner empirischen Forschung, verbunden mit einem großen Sprung: Weg von der Langzeitarbeitslosenforschung, hin zur Plattformökonomie.

Vor ein paar Jahren haben wir mit Crowdworker:innen eine quantitative Studie durchgeführt (Pfeiffer/Kawalec 2020). Obwohl es sich um Crowdworker:innen aus Deutschland handelte, die diese Tätigkeit fast ausschließlich nebenbei ausgeübt haben, also nicht als Haupt-, sondern eher als kleine Nebenerwerbsarbeit, gab es interessanterweise ein zentrales Ergebnis: Die Ansprüche an diese Arbeit

zeigten sich als sehr kongruent zu den Ansprüchen an normale Erwerbsarbeit. Ein wesentliches Element war dabei der Wunsch – bzw. das Leiden an fehlenden Möglichkeiten – zum Austausch mit Menschen, die denselben Job machen, für ähnliche Kunden arbeiten – solche also, die man im Betrieb Kolleginnen und Kollegen nennen würde. Gründe dafür waren zum Beispiel, um sich und die eigene Arbeit besser einschätzen zu können, aber auch um sich kollektiv zu beschweren (z. B. über Bewertungskriterien) oder zur sozialen Bearbeitung von Belastung (z. B. Austausch über stressige Kunden) – all das eben, was an normalen Arbeitsplätzen einfach so passiert, in der Plattformarbeit meist nicht mal unter größten Aufwänden herstellbar wäre, weil genau dies vom Plattformbetreiber nicht gewünscht ist.

### 3. Zusammenhalt und Arbeit – bei Technik und KI:

#### Ein Widerspruch?

Ein großer Part meiner Forschung konzentriert sich auf Technik als Arbeitsgegenstand (Technikentwicklung) und technischen Wandel (Technik als Arbeitsmittel). Auch hierbei ist Zusammenhalt kein explizit angewendeter Analysebegriff in meiner Forschung und dennoch als empirisches Phänomen – oder, bei Abwesenheit oder erschwerten Bedingungen, zumindest als Vakuum ständig zu finden. Resümierend zu nun mittlerweile über zwei Dekaden an Forschung zu Technik und Arbeit würde ich generell und ganz grundsätzlich sagen: In allen Projekten, in denen es um die Frage der Technikeinführung und -entwicklung ging und geht, fiel und fällt Zusammenhalt als Gestaltungsvariable sozusagen hinten runter. Was Zusammenhalt im konkreten Arbeitsprozess ausmacht, also sich informell austauschen können etwa, wird nicht ins Kalkül genommen. Es wird eigentlich nie beachtet, ob es vorher der technischen Veränderung informelle Kooperationsbeziehungen gab, die relevant sind – nicht nur sozial, sondern auch funktional für den Betrieb, also aus rein betrieblicher Logik. Dass die rein sozialen beachtet werden, ist sowieso nicht zu erwarten. Weil sie gar nicht beachtet werden, wird auch nicht gefragt: Können wir sie bewahren, oder müssen wir sie in etwas anderes transformieren, weil eine bestimmte Technikeinführung das bisherig Informelle verunmöglicht? Das findet nie statt. Und ich könnte nicht mehr zählen, bei wie vielen Projekten wir dann empirisch zeigen konnten, wo etwas weggebrochen ist und welche Folgen dies hatte. Trotzdem kommt diese Dimension von Zusammenhalt auch im nächsten Technikeinführungsprojekt wieder nicht auf die betriebliche Agenda. Das ist ein grundsätzlich interessanter Befund: Warum wird etwas, dessen Folgen bei Nichtbeachtung leicht plausibel zu

machen sind, beharrlich ignoriert? Und dies obwohl und selbst wenn sich zeigen lässt, dass die systematische Berücksichtigung auch aus einer betriebswirtschaftlichen Logik ziemlich smart wäre. Eine offene Frage. Meine These wäre: kapitalistische Verwertungslogik bleibt systematisch blind für das eigentlich Qualitative, das sie ständig (ver-)nutzt. Und diese strukturelle Blindheit infiziert auch die Beschäftigten und Führungskräfte, deren Arbeitsgegenstand sich stark und sehr konkret auf Maßnahmen zur dauerhaften Gewährleistung dieser – systematisch quantifizierenden – kapitalistischen Verwertungslogik richtet.

Richten wir noch mal aus der Perspektive des Zusammenhalts einen Blick auf die neueste Spielart von Technik mit betrieblicher und arbeitsbezogener Relevanz: die sogenannte künstliche Intelligenz (KI).

In den aktuellen KI-Debatten findet sich ein Diskurs, der zumindest nah am Zusammenhaltbegriff ist, auch wenn da vielleicht anderes gemeint ist. Es ist der Diskurs mit der Botschaft: »Regt euch nicht auf, jetzt kommt zwar die KI und wird vieles ersetzen und vieles viel besser machen, aber bleiben wird all das, wo es um menschliche Emotion, Empathie und Hinwendung geht.« Weil das die KI einfach nicht könne, auch wenn genau das aktuell beispielsweise in Bezug auf sprachlich simulierte Empathie etwa bei ärztlichen Beratungs-Posts auf Social Media als angeblich widerlegt diskutiert wird (vgl. Ayers u. a. 2023). Die Überlegenheit des Menschen gegenüber der KI wird in diesem Diskurs sehr gerne fest gemacht an pflegenden Berufen und gekoppelt mit in Aussicht gestellten neuen Chancen für Frauen auf dem Arbeitsmarkt. (Erstaunlich wie unreflektiert hier mal wieder geschlechtsspezifische Stereotypen bemüht werden.) Dabei wird natürlich nebenbei völlig außen vorgelassen, dass Pflegearbeit nicht nur aus einem großen Herz besteht, sondern aus einem professionellen Umgang mit Nähe und Distanz einerseits sowie andererseits aus einem riesigen Fundus an Fachwissen (juristischer Art, medizinischer Art). Die vermeintliche diskursive Aufwertung dieser Arbeit ist genau betrachtet eigentlich ihre Abwertung. Dass Emotion (nicht nur) im Pflegeberuf relevant ist, ist unbestritten. Unbestritten dürfte auch sein, dass es in einem immer straffer nach ökonomischen Prinzipien organisierten System immer weniger Raum und Gelegenheiten für echte Zuwendung geben kann. Vor allem aber ist Emotion im professionellen Umfeld vor allem auch eine Fähigkeit und nicht einfach eine (im schlimmsten Fall auch noch genderspezifisch individuelle) Disposition. Eine zudem wohl zu dosierende Fähigkeit, denn beispielsweise zu viel Emotion und ein Verlust der professionellen Distanz kann schnell zu *compassion fatigue* und zu Burnout führen (vgl. etwa für die Hospizpflege Barnett u a. 2019). Es findet sich hier also eine ganz merkwürdige Abwertung menschlicher Gefühlsarbeit – oder anders gesagt: einer zentralen Dimension von Arbeit an Zusammenhalt –, indem ihr attestiert wird, sie sei quasi die einzige, die bewahrt und nicht von der KI ersetzt wird. Das ist umso bemerkenswerter, als in dieser

Zuschreibung immer und besonders stark die »weichsten« Fähigkeiten des Menschen bemüht werden.

Ein anderer Zusammenhang zwischen KI-Einsatz (oder zumindest den Visionen dazu) und Zusammenhalt findet sich in meiner Forschung immer dort, wo das erklärte Ziel ist, die notwendigen Fähigkeiten des Menschen, um Zusammenhalt herzustellen und Zusammenhalt lebendig zu machen, vermessen zu wollen. Derzeit sind die meisten Ansätze platt und technisch wenig überzeugend. Dies darf von der technokratischen und letztlich zutiefst inhumanen Intention dahinter nicht ablenken. Zur Illustration ein Beispiel aus unserer aktuellen Forschung, das zeigt wie absurd so etwas (noch) angegangen wird und wie ernst es gleichzeitig gemeint ist. Im beobachteten Beispiel wurden Online-Meetings untersucht, und alles Messbare »gemessen« um festzustellen: Wird im Meeting mehr gelacht? Sind die Menschen zufriedener mit ihrer Arbeit? Ist das Teamfeeling besser? Daraus schließen andere technozentrische Technikentwickler:innen – in völliger Abkehr von gültigen Prinzipien wie der Frage nach Kausalität und Richtung des Zusammenhangs: Aha, es muss also viel gelacht werden, dann geht's den Leuten und dem Zusammenhalt besser. Und die daraus resultierende und in Technik zu übersetzende Handlungsempfehlung wird dann: Am Anfang jeden virtuellen Meetings wird immer mal, zufällig gesteuert, jemand anderes im Team vom System genudged einen Witz zu erzählen. Die erschreckend reduzierende Logik ist also: a) Witz führt zu b) Lachen und erhöht damit c) die Arbeitszufriedenheit und d) den Teamzusammenhalt. So einfach lässt sich die Welt konstruieren. Das alles soll automatisch und laufend gemessen und mit KI ausgewertet werden. Man ahnt schon die zukünftige Ausbaustufe, in der dann vielleicht auch gemessen wird, wie zufrieden die Leute gucken und ob ihre Mimik ein echtes Lachen oder nur ein Pseudolachen widerspiegelt, – denn man hat natürlich auf Technikentwicklungsseite auch schon erkannt, dass Menschen solche Ansätze schnell durchschauen. So oder so: Hinter alldem liegt eine erschreckend reduzierende Vorstellung von Sozialität und damit von Zusammenhalt.

Das ist vielleicht eine bislang noch unterschätzte Perspektive auf Zusammenhalt: dessen Vermessung. Das gibt es auch schon als Geschäftsmodell: Start-ups, die mit teils absurden, angeblich mal mehr, mal weniger KI-gesteuerten, Ansätzen genau auf diesen Zusammenhalt stiftende Fähigkeiten des Menschen zielen; diese will man besser verstehen, man will sie vermessen, und will sie auf dieser Basis instrumentell gezielter einsetzen können. Mit solchen Ansätzen werden wir uns wohl in naher Zukunft in Forschung und Gesellschaft viel beschäftigen müssen. Auch wenn viele Versprechen, wie so oft in der Start-up-Maschinerie und im aktuellen KI-Hype, sich nicht realisieren werden: Entwarnung wäre falsch am Platz. Denn dass solche Ansätze überhaupt gedacht werden, dass sie gemacht

werden, dass andere teils immense Summen Geld in sie investieren, – all das ist ja schon bezeichnend bzw. erschreckend genug. Allerdings ist das aus arbeitssoziologischer Sicht grundsätzlich nichts Neues, sondern eher ein alter Befund in der Arbeitssoziologie, nicht nur in der deutschsprachigen: All die Fähigkeiten, die Menschen ermöglichen, Zusammenhalt im Kleinen wie im Großen herzustellen, sollen immer schon und zunehmend für Verwertungsinteressen (ver-)nutzbar gemacht werden.

#### 4. (Grenzen einer) zusammenhaltsensible(n) Forschungsperspektive

Eine weitere Frage ist die nach den Perspektiven für eine zusammenhaltsensible Betrachtung dieser gesellschaftlichen Arbeitswelten. Da ich, wie einleitend ausgeführt, aus einer ideologietheoretischen Perspektive mit dem Zusammenhaltbegriff eher hadere, wäre mein Plädoyer nicht unbedingt, systematischer zusammenhaltsensibel zu forschen. Sinnvoller erscheint mir eine qualitativ offene, explorative Forschungsperspektive auf der einen Seite und das Bemühen um eine theoretisch-analytische Präzision auf der anderen. Sensibilität ist für wissenschaftliche Forschung vielleicht sowieso ein schwieriger Begriff. Selbstkritische Anwendung wissenschaftlicher Gütekriterien, die Offenheit für Dialog und Kritik sowie das sachliche Auseinandersetzen mit jeweils anderen Sichtweisen, Methoden und Perspektiven dagegen ein hilfreicherer Koordinatensystem als eine Orientierung an dem doch vagen Begriff Sensibilität. Zumindest würde ich darauf bauen, dass immer dann, wenn qualitative Arbeitsforschung offen und explorativ forscht, Zusammenhalt in der Arbeitswelt zu finden sein wird, – ebenso wie sich verändernde Formen des Arbeitens am Zusammenhalt, aber auch neu entstehende Prozesse seiner Erosion und Vernutzung. Im Material wird sich all dies das stets finden, unabhängig davon, ob diese Dimensionen im Forschungsantrag standen oder am Ende im Forschungsbericht stehen oder nicht. Würde ich alles Material allein meiner bisherigen Forschung mit einer »Zusammenhaltsbrille« versehen noch einmal querlesen, würden sich extrem viele Belege für Zusammenhalt finden, kaum aber findet er sich in meinen Forschungsberichten, weil es einfach nie meine Forschungsfrage war. So dürfte es wahrscheinlich vielen gehen. Aus einer dialektischen Perspektive wäre für mich die entscheidende Frage aber nicht: Gibt es Zusammenhalt und wie manifestiert er sich? Sondern: Wo (ver-)nutzt die quantifizierende ökonomische Logik das gleichzeitig unverzichtbare Qualitative der konkreten Arbeit? Zusammenhalt und die Arbeit daran sind dann aber nur eine Dimension, lebendiges Arbeitsvermögen eine andere, Leib-

lichkeit und Stofflichkeit ein Drittes, kollektive und Gemeinwohlinteressen ein Viertes.

Abschließend noch einige Bemerkungen zum Widersprüchlichen der Entwicklung, das teilweise schon genannt wurde: Auf der einen Seite wird versucht, die angesprochenen Fähigkeiten des Menschen im Arbeitsprozess möglichst in den Griff zu kriegen – durch Standardisierung in jeglicher Hinsicht, aber vor allem durch die digitale; und gleichzeitig werden auf der anderen Seite in vielen Prozessen diese Fähigkeiten unterschätzt. Gerade bei der digitalen Transformation und dem, was dafür nötig ist, würde ich sagen: Überall wo ich dazu forsche, erlebe ich, dass die Akteure auf der Entscheidungsebene permanent unterschätzen, wie sehr die Menschen in der Lage sind, Neues zu machen und Veränderung und Transformation in Bewegung zu bringen. In der Corona-Phase wurde diskursiv und medial immer wieder der erst durch die Lockdown-Maßnahmen initiierte Digitalisierungsschub betont. Digitalisiert wurden aber in den meisten Fällen nur die Meetings und für die Tätigkeiten, die dies erlaubten, der Arbeitsort. Sonst kaum etwas, in den meisten empirischen Fällen, die wir schon während der Pandemie und laufend erhoben haben, aber ist sehr viel Anderes passiert, das sehr viel spannender war: Jenseits virtueller Meetings und Homeoffice – mussten *Beschäftigte vieles schlagartig völlig anders tun* als vorher. Schlagartig, oft ohne Blaupause und Absicherung (Schreyer u. a. 2022; 2023). Etwa Infektionsschutzmöglichkeiten schaffen, obwohl es keine Spuckwände zu kaufen gab. Oder in der Lebensmittelindustrie, als am Anfang einerseits zu wenig, andererseits vieles schlagartig zu viel gekauft wurde und anderes nicht mehr da war und Lieferketten abgerissen sind. Die Beschäftigten dort mussten teilweise von Tag zu Tag Dinge *anders tun*, und die Führungskräfte hatten oft keine Ahnung oder konnte auch nicht mehr Perspektive geben. Das hat trotzdem meistens gut geklappt, weil Menschen in der Lage sind, (auch kurzfristig) zusammen Dinge anders zu organisieren. Ohne die Fähigkeit zum Zusammenhalt wäre das nicht gegangen. Davon aber ist das Meiste im Stillen und ohne viel Aufmerksamkeit passiert und hatte wenig mit den später eingeforderten und/oder inszenierten Solidaritätsanrufungen in Bezug auf Pandemiemaßnahmen zu tun.

Aus der Erfahrung der Corona-Krise ließe sich lernen, dass Veränderung geht und dass man nicht immer dieses Misstrauen haben muss, dass die Menschen »da draußen« im Lande, die Beschäftigten »da unten« im Betrieb die sind, denen man erst »die Story« verkaufen muss, denen man sozusagen Leitplanken geben muss, damit sie richtig handeln, die man an die Hand nehmen müsse. Sondern sie sind die, die sowieso die wirkliche Veränderung machen und die das eigentlich ganz gut selbst können. In der Corona-Phase ist dies empirisch deutlich geworden. Wir haben nun den massenhaften empirischen Beleg für die Fähigkeit von Beschäftigten, echten Zusammenhalt zu leben und ad hoc situativ handlungs-

fähig zu werden, wenn es wichtig ist, und in diesem Prozess jeweils lokal gute, gangbare Lösungen zu entwickeln. Das ist eine unglaubliche Ressource, die immer existent war, aber nun erst in der Breite evident wurde: So sind wir als Menschen gestrickt, und so würde Arbeit, wäre sie nicht durchzogen und überlagert von Vernutzungsdynamiken, immer funktionieren, – als Sozialität.

Jetzt komme ich zurück zu dem Diskurs und zu diesem Appell von oben zum Zusammenhalten, der immer mit der Vorgabe verbunden ist – sei es auf Unternehmerebene, sei es auf politischer Ebene: Wir wissen schon, wo es hingeht, jetzt bloß nicht ausscheren, bloß schön mitmachen und nicht zu viel Kritik, denn dann zerbricht der Zusammenhalt und dann wird es ganz schwierig. Zusammenhalt in dieser Art thematisiert, erscheint mir eher als eine kritisch zu betrachtende Debatte. Zumindest sollte Soziologie hellhörig werden, wenn der herrschende Diskurs Zusammenhalt einfordert. Denn möglicherweise ist der herrschende Diskurs vor allem ein Diskurs des/der Herrschenden.

## Literatur

- Ayers, John W./Poliak, Adam/Dredze, Mark/Leas, Eric C./Zhu, Zechariah/Kelley, Jessica B./Faix, Dennis J. u. a. (2023), »Comparing Physician and Artificial Intelligence Chatbot Responses to Patient Questions Posted to a Public Social Media Forum«, *JAMA internal medicine*, Nr. 183, S. 589–596.
- Barnett, Michael D./Hays, Kathryn N./Cantu, Christina (2022), »Compassion fatigue, emotional labor, and emotional display among hospice nurses«, *Death Studies*, Nr. 46, S. 290–296.
- Blank, Marco/Nicklich, Manuel/Pfeiffer, Sabine/Sauer, Stefan/Tihlarik, Amelie (2023), *From Academic Theory to Management Jargon: Exploring the Evolution and Ideology of the Concept of Mindset*, Labouratory Working Paper 07/2023, Chair of Sociology (Technology – Labour – Society), Nürnberg, online: <https://www.labouratory.de/files/downloads/WP-07-2023-Mindset.pdf> [24.2.2024].
- Böhle, Fritz (1999), »Arbeit – Subjektivität und Sinnlichkeit. Paradoxien des modernen Arbeitsbegriffs«, in: Schmidt, Gert (Hg.), *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft*, Berlin, S. 89–109.
- Deitelhoff, Nicole/Groh-Samberg, Olaf/Middell, Matthias/Schmelzle, Cord (2020), »Gesellschaftlicher Zusammenhalt – Umriss eines Forschungsprogramms«, in: Deitelhoff, Nicole/Groh-Samberg, Olaf (Hg.), *Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Ein interdisziplinärer Dialog*, Frankfurt a. M./New York, S. 9–40.
- Hack, Lothar (1977), *Subjektivität im Alltagsleben. Zur Konstitution sozialer Relevanzstrukturen*, Frankfurt a. M./New York.
- Kleemann, Frank (2012), »Subjektivierung von Arbeit – Eine Reflexion zum Stand des Diskurses«, *Arbeits- und Industrie soziologische Studien (AIS)*, Jg. 5, H. 2, S. 6–20.
- Mückenberger, Ulrich (2010), »Krise des Normalarbeitsverhältnisses – nach 25 Jahren revidiert«, *Zeitschrift für Sozialreform*, H. 56, S. 403–420.

- Müller, Stefan/Ritsert, Jürgen (2023), »Identität und Interdisziplinarität«, *Soziologie*, H. 53, S. 7–19.
- Pfeiffer, Sabine (2006), »Dialektik der Nebenfolgen. Eine Annäherung am Beispiel von Informatisierungsprozessen«, in: Bösch, Stefan/Kratzer, Nick/May, Stefan (Hg.), *Nebenfolgen. Analysen zur Konstruktion und Transformation moderner Gesellschaften*, Weilerswist, S. 65–87.
- Pfeiffer, Sabine/Kawalec, Sandra (2020), »Justice expectations in crowd and platform-mediated work«, *The Economic and Labour Relations Review*, Nr. 31, S. 483–501.
- Schreyer, Jasmin/Pfeiffer, Sabine/Sauer, Stefan/Nicklich, Manuel/Blank, Marco/Tihlarik, Amelie (2022), »Subjektivierung der Arbeit in a Nutshell«, *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung*, H. 31, S. 35–54.
- Schreyer, Jasmin/Sauer, Stefan/Tihlarik, Amelie/Nicklich, Manuel/Pfeiffer, Sabine/Blank, Marco (2023), »Beyond Home or Office – Arbeits(t)raum Homeoffice während und nach Corona«, *WSI Mitteilungen*, H. 76, S. 10–18.
- Schütt, Petra/Ritter, Tobias/Pfeiffer, Sabine/Hirsland, Andreas (2011), »Arbeitsmarktintegration von Langzeitarbeitslosen: Organisationsbezogenes Arbeitsvermögen als Faktor für Beschäftigungsfähigkeit«, *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, Jg. 20, H. 4, S. 277–291.
- Xu, Fan/Correia, Ana-Paula (2023), »Adopting distributed pair programming as an effective team learning activity: a systematic review«, *Journal of Computing in Higher Education*, preprint [accepted 13.1.2023; published 15.2.2023]
- Zirkler, Michael (2023), »Die Versprechungen ›neuer Arbeit‹ – eine kritische Betrachtung«, *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, Nr. 30, S. 167–180.



# Arbeitssolidarität und Demokratisierung fördern Zusammenhalt – Befunde aus arbeitssoziologischer Sicht

*Martin Kuhlmann*

## Abstract

Gesellschaftlicher Zusammenhalt als Konzept und Forschungsgegenstand spielte bislang in der Arbeitssoziologie nahezu keine Rolle. Die Arbeitswelt gilt eher als Quelle von Konflikten und sozialen Problemen. Der Beitrag beleuchtet mit Bezug auf etablierte Konzepte zunächst, warum dies so ist. Im Rückgriff auf einzelne Forschungslinien der Arbeitssoziologie sowie eigene Forschungsergebnisse wird anschließend erörtert, inwiefern vorliegende Befunde der Arbeitssoziologie dennoch einen Beitrag zur Frage nach sozialem Zusammenhalt leisten können. Das Ergebnis dieser Sichtung lautet, dass Erkenntnisse der Arbeitssoziologie zu betrieblichen Arbeitsbeziehungen sowie aus der Gruppenarbeitsforschung nahelegen, dass Arbeitssolidarität und Demokratisierung eine wichtige Grundlage für sozialen Zusammenhalt bilden. Aus arbeitssoziologischer Sicht sind daher Gestaltungshinweise für eine Arbeitswelt möglich, die den sozialen und gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken.

*Keywords: Arbeitsteilung; Arbeitssoziologie; Solidarität; Demokratisierung; Gruppenarbeit*

Harald Wolf hat uns zwei Fragen gestellt. Erstens: Ist Zusammenhalt ein Thema in der eigenen Forschung – inwiefern, in welcher Form, mit welchen Ergebnissen? Gebeten hat er auch um Beispiele. Und zweitens: Welche Perspektiven werden gesehen für eine »zusammenhaltsensible« Betrachtung gesellschaftlicher Arbeitswelten und ihrer gegenwärtigen Transformation? Welches Konzept von Zusammenhalt wäre dafür am besten geeignet?<sup>1</sup> Ich werde zu beiden Fragen ein paar Einschätzungen formulieren und möchte in sechs Schritten vorgehen.

## 1. Zusammenhalt: In der Arbeits- und Industriosozilogie bislang kein Thema

Zusammenhalt als explizites Thema und als Begriff hat bislang in der Arbeits- und Industriosozilogie (AIS), auch in der Göttinger und in meiner eigenen Forschung, nahezu keine Rolle gespielt. Übrigens auch nicht in den im FGZ diskutierten sozialwissenschaftlich anschlussfähigeren »Übersetzungsbegriffen« wie Sozialintegration oder soziale Kohäsion. Im Zentrum meiner eigenen Forschung stand und steht vielmehr der Wandel von Arbeit bzw. »Arbeit im Wandel« unter den Gesichtspunkten von: (1) Triebkräften und Akteuren dieses Wandels, (2) Trends und Dynamiken des Wandels bzw. der Entwicklung von Arbeit, (3) (Arbeits-)Wirkungen und den hierbei zu beobachtenden Problemlagen sowie (4) Gestaltungsmöglichkeiten einschließlich Voraussetzungen und Kontextbedingung der Gestaltung von Arbeit.

## 2. Gründe für Skepsis gegenüber dem Begriff Zusammenhalt

Für den Sachverhalt, dass Zusammenhalt als Gegenstand und die Semantik des Begriffs in der AIS bislang keine Rolle gespielt haben, gibt es Gründe. Gründe, die in der Geschichte der Arbeitsforschung weit zurückzuerfolgen sind und die sich auf grundlegende theoretische Konzepte der AIS zurückführen lassen. Hierzu nur ein paar Stichworte – zumal ich davon ausgehe, dass die von mir als Gründe angeführten theoretischen Konzepte den meisten Anwesenden im Prinzip geläufig sind.

Im Kern dürfte der fehlende Bezug auf Zusammenhaltbegriffe oder sogar die Skepsis gegenüber einer derartigen Semantik dadurch zu erklären sein, dass die Arbeits-, genauer die Erwerbsarbeitswelt in der AIS vor allem als Herd

---

<sup>1</sup> Siehe auch die Einleitung zu diesem Band, S. 20.

sozialer Konflikte, Probleme und Spannungen gilt. Diese speisen sich in ihren Ausprägungen und Dynamiken aus den Merkmalen von Arbeitsteilung unter den Bedingungen einer kapitalistischen Wirtschaftsweise sowie kapitalistischer Formen der Vergesellschaftung und den hierdurch geformten Spezifika von Arbeitsteilung. Arbeitsteilung wird in der AIS aufgrund des Primats der Kapitalverwertung vor allem unter den Aspekten von Herrschaftsverhältnissen und Ausbeutung analysiert.

Während wichtige Strömungen der allgemeinen Soziologie um Fragen der Integration und Desintegration kreis(t)en und gesellschaftliche Entwicklung vor allem als Prozess funktionaler Differenzierung begriffen wurde, lauten grundlegende theoretische Konzepte der AIS: Doppelcharakter von Arbeit als gebrauchts- und tauschwertschaffend, Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages, Transformationsproblem von Arbeitsvermögen in Arbeitsverausgabung mit Merkmalen wie Entfremdung und Ausbeutung (Berger 1995; Marrs 2018), aber auch Unhintergebarkeit von Subjektivität (Böhle 2018; Kleemann/Voß 2018), doppelter Bezug auf Arbeit (Arbeitskraft- und Subjektperspektive bei Schumann u. a. 1982) oder arbeitsprozessliche Notwendigkeit von Kooperation und Eigenaktivität, Einschluss und Ausschluss (Castoriadis 2007; Wolf 1999).

Auch von den Vorläufern der AIS wurde Erwerbsarbeit nicht als Ort oder Sphäre von Sozialintegration oder gar Zusammenhalt analysiert. Dazu zwei Zitate aus den Anfangsjahren arbeitssoziologischer Forschung in der Weimarer Republik, zunächst Götz Briefs aus seinem Artikel »Betriebssoziologie« im *Handwörterbuch der Soziologie* von 1931:

»Wir können [...] den Betrieb im soziologischen Sinn definieren: er ist räumlich gebundene, zeitlich normierte, mit technischer Apparatur ausgestattete derartige Kooperation von Menschen, daß spezifische soziale Beziehungen, soziale Prozesse und Beziehungsgebilde aus ihr entstehen. Der Betrieb ist gleichzeitig Flamm- und Schnittpunkt solcher sozialen Beziehungen, sozialen Gebilde und Prozesse, die bei der Kooperation von Menschen an der technischen Apparatur, dem organisierten Werksvorgang und unter der raum-zeitlichen Einheit des Betriebs entstehen.« (Briefs 1931: 34)

In Theodor Geigers Text *Zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebs* von 1929 wird der spezifische Blick auf die Arbeitswelt noch deutlicher:

»Der kapitalistische Betrieb ist aber geradezu der kardinale Ort, an dem der Gegensatz der Wirtschaftsgesinnungen aktuell wird. [...] In der Sphäre des Wirtschaftens wurzelt die grundlegende, die einzige unversöhnlich feindliche Distanz modernen Gesellschaftsdaseins: die Klassenscheidung. Wie sollte sie nicht gerade in den Gebilden des Wirtschaftslebens, den Betrieben, wo ihre entschiedensten Vertreter sich hart begegnen, die sozialen Verhältnisse entscheidend strukturieren? [...] Die Unternehmung ist des Kapitalisten stärkste Position – des Proletariers schwächste. In der betrieblichen Welt ist der Arbeiter dem Unternehmer in höherem, jedenfalls in viel ungebrochener fühlbarem Grade »ausgeliefert« als die Arbeiterschaft im Ganzen es in-

nerhalb des zeitgenössischen Gesellschaftsgefüges dem ›Kapital‹ überhaupt ist. [...] Seine Lage in der betrieblichen Welt ist ein in sich widerspruchsvolles Doppelverhältnis: die polare Abstößung konträrer Wirtschaftsgesinnungen einerseits und die tatsächliche organisatorische Verspannung mit dem sozialen Antipoden andererseits schaffen ein in seiner immanenten Widersprucherfülltheit krampfhaftes Verhältnis [...].« (Geiger 1929: 234)

### 3. Arbeitsteilung jenseits der AIS: Smith, Durkheim und Ricardo/Porter

Auch jenseits der AIS wurde Arbeitsteilung häufig als zentrales Prinzip von Wirtschaft und Gesellschaft gesehen. Die Sichtweisen waren nicht selten jedoch deutlich positiver. Ich verweise kurz auf drei Konzeptionen, die nicht nur einflussreich waren, sondern die mir auch deswegen wichtig sind, weil sie zugleich verschiedene Ebenen von Arbeitsteilung beleuchten. Die Unterscheidung dieser Ebenen von Arbeitsteilung scheint mir für die Analyse von Phänomenen des sozialen Zusammenhalts sinnvoll zu sein – und zwar auch deshalb, weil entlang dieser Ebenen Ambivalenzen und Problemlagen deutlich werden, die über den Arbeitsprozess hinausreichen.

(a) Zunächst zu Adam Smith, der in seinem Nadel-Beispiel in *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776) Arbeitsteilung als zentralen Mechanismus der Produktivitätssteigerung und Reichtumsproduktion hervorgehoben hat. Wobei von ihm selbst bereits negative Effekte benannt wurden. Klassentypisch gefärbt sprach er davon, dass die von ihm analysierte Form der Arbeitsteilung die Arbeitenden »stupid and ignorant« mache. Auch hier lohnt ein etwas längeres Zitat:

»The man whose whole life is spent in performing a few simple operations, of which the effects too are, perhaps, always the same, or very nearly the same, has no occasion to exert his understanding, or to exercise his invention in finding out expedients for removing difficulties which never occur. He naturally loses, therefore, the habit of such exertion, and generally becomes as stupid and ignorant as it is possible for a human creature to become. The torpor of his mind renders him, not only incapable of relishing or bearing a part in any rational conversation, but of conceiving any generous, noble, or tender sentiment, and consequently of forming any just judgement concerning many even of the ordinary duties of private life.« (Smith 1976 [1776]: 782)

Aus heutiger Sicht ein Beispiel für Klassismus im ursprünglichen Sinne, in dem den Arbeitenden sogar abgesprochen wird, Teil rationaler gesellschaftlicher Willensbildung sein zu können. Bereits bei Adam Smith wird also deutlich, dass auf der Ebene des Arbeitsprozesses nicht nur Wohlstandsproduktion stattfindet, sondern auch soziale Probleme entstehen.

(b) Nicht fehlen darf beim Thema Arbeitsteilung selbstverständlich Émile Durkheim, der gut hundert Jahre später in seinem Werk *Über soziale Arbeitsteilung* (*De la division du travail social*) mit dem Konzept der organischen Solidarität moderne, funktional differenzierte Formen der Arbeitsteilung als Grundlage für eine zunehmende Solidarität auf gesellschaftlicher Ebene gedeutet hat. Die erweiterten Formen sozialer Arbeitsteilung entwickelter Gesellschaft sind – folgt man Durkheim – ein Bestandteil des sozialen Bands moderner Gesellschaften. Dabei geht es in seinem Theorieentwurf gerade nicht um die arbeitsprozessliche oder betriebliche Ebene, die von Durkheim kaum behandelt wird, sondern um die gesellschaftliche Ebene. In der AIS, die Durkheim hierzulande wenig rezipiert hat, wurde demgegenüber immer wieder gezeigt, dass Arbeitsteilung unter kapitalistischen Bedingungen auch auf gesellschaftlicher Ebene ein Herd sozialer Ungleichheit sowie offener und verdeckter sozialer Konflikte ist. Einer Deutung von Michael Schmid folgend, einem der beiden Bearbeiter der deutschen Neuausgabe (Durkheim 1992 [1902]), scheint sich Durkheim, der soziale Probleme in der Arbeitswelt durchaus gesehen hatte, sie jedoch »anormalen Formen der Arbeitsteilung« zuschrieb, der Unzulänglichkeit seiner Auffassung zunehmend bewusst geworden zu sein. Schmid (1989: 524) interpretiert Durkheim so, dass dieser sich auch deshalb in seinem späteren Werk verstärkt normativen Fragen der Gesellschaft zugewendet und Fragen der Moralbildung und Erziehung in den Mittelpunkt gerückt habe. Im rund zehn Jahre später verfassten Vorwort zur zweiten Auflage von *Über soziale Arbeitsteilung* erläuterte und verteidigte Durkheim seinen Theorieentwurf, indem er die besonderen Leistungen von Berufsethos und die Rolle von Korporationen gegenüber den »ständig auflebenden Konflikte(n) und verschiedenartigen Formen der Unordnung [...] deren trauriges Schauspiel uns die ökonomische Welt bietet«, betonte (Durkheim 1992: 42 f.).

»In unserem Werk haben wir uns vor allem bemüht zu zeigen, daß die Arbeitsteilung nicht dafür verantwortlich gemacht werden kann, wie man es ihr manchmal ungerechtfertigterweise vorgeworfen hat, daß sie nicht notwendigerweise die Zersplitterung und die Zusammenhanglosigkeit erzeugt, sondern daß die Funktionen vielmehr versuchen, wenn sie untereinander genügend Kontakt haben, selbst einen Ausgleich zu gewinnen und sich zu regulieren.« (ebd.: 45)

Durkheim selbst hat aus seinen Analysen bereits Schlussfolgerungen abgeleitet, die in Richtung einer konstitutionellen Aushandlung von Interessen ähnlich der im Deutschen Reich damals vereinzelt geforderten Realisierung einer »konstitutionellen Fabrik« (Freese 1909) gingen. Axel Honneth (2023: 68 f.) hat in seiner Lesart von Durkheim jüngst die These vertreten, dass dieser in seiner Charakterisierung der anormalen Formen der Arbeitsteilung (Durkheim 1992: 421–465) implizit bzw. kontrafaktisch auf zentrale Voraussetzung für demokratische Ver-

hältnisse bzw. Zusammenhalt in einer arbeitsteiligen Erwerbsarbeitssphäre verwiesen habe. Honneths Durkheim-Deutung zufolge muss Arbeitsteilung »möglichst fair, inklusiv und transparent organisiert sein« (Honneth 2023: 69). Honneth betont, dass diese Idee Durkheims aus heutiger Sicht nach wie vor aktuell ist und argumentiert aus sozialphilosophischer Sicht, dass eine wirklich demokratische Gesellschaft eine Demokratisierung der Arbeitssphäre erfordere. In der AIS ist Demokratisierung bislang demgegenüber eher aus einer umgekehrten Blickrichtung thematisiert worden. Die unter dem Stichwort Wirtschaftsdemokratie (exemplarisch Fricke/Wagner 2012) geforderte Demokratisierung wurde in der AIS als Mittel zur Behebung von Arbeitsproblemen wie Entfremdung und Ausbeutung sowie zur Auflösung der eingangs am Beispiel von Briefs und Geiger zitierten Konflikte und Spaltungen gesehen. Demokratisierung sollte Probleme der Arbeitswelt lösen.

(c) Kurz zu erwähnen als zusammenhaltrelevante Positivdeutung von Arbeitsteilung sind schließlich die verschiedenen Theorien komparativer Vorteile von David Ricardo (1951 [1817]) bis Michael Porter (1990). In diesen eher makroökonomisch gedachten Konzepten spielt Arbeitsteilung wie schon bei Adam Smith ebenfalls eine zentrale Rolle: Sie wird als Motor von Wachstum und globaler Wohlstandsproduktion interpretiert. Auch auf der Ebene transnationaler Prozesse ist jedoch längst deutlich, dass es sich dabei um eine höchst unzureichende Konzeption und eine zu positive Sicht auf die Wirkungen von Arbeitsteilung handelt. Global gesehen ist (nicht erst) heute offensichtlich, dass transnationale Arbeitsteilung nicht oder zumindest nicht per se als Grundlage für sozialen Zusammenhalt taugt, sondern über die Arbeitssphäre hinaus wirkende Konflikte schürt: sowohl in als auch zwischen Gesellschaften.

Nach diesem knappen Durchgang durch zusammenhaltbezogene Perspektiven auf Arbeitsteilung jenseits der AIS komme ich im vierten und fünften Schritt nun zu Hinweisen, an welchen Stellen in der AIS Beiträge vorliegen, die für das Thema sozialer Zusammenhalt nutzbar sind.

#### 4. Kooperative Konfliktverarbeitung – Befunde aus der Forschung zu betrieblichen Arbeitsbeziehungen

Auf der Suche nach Anknüpfungspunkten in der AIS für die Frage nach sozialem und gesellschaftlichem Zusammenhalt bieten sich zum einen Untersuchungen zu betrieblichen Sozialverfassungen bzw. Sozialordnungen an (Kotthoff 2005; Hildebrandt/Seltz 1989). Ein wichtiger Befund dieser Forschungslinie lautet, dass sich sowohl auf der betrieblichen als auch auf der Branchenebene erheb-

liche Unterschiede in den Arbeitsbeziehungen, den *Labour Relations* feststellen lassen. Empirische Studien haben für bestimmte Betriebstypen, insbesondere eigentümergeführte Klein- und Mittelbetriebe sowie teilweise für ganze Branchen, wie den deutschen mittelständischen Maschinenbau, den Typus einer integrativen Sozialordnung beschrieben, die durch ein hohes Maß an sozialem Zusammenhalt geprägt ist. Anlässlich eines deutsch-britischen Vergleichs hatte in den 1970er Jahren bereits Friedrich Wetz (1977) auf unterschiedliche Ausprägungen von Arbeitsbeziehungen hingewiesen und mit dem Begriff der kooperativen Konfliktverarbeitung einen spezifischen Typ integrativ wirkender Konfliktbewältigung herausgearbeitet, bei dem die durch kapitalistisch geprägte Arbeitsteilung bedingten Konflikte und Spannungen durch institutionalisierte und rechtlich abgesicherte, zugleich aber in konkreten Praktiken der Konfliktparteien verankerte Formen der Interessenaushandlung bearbeitet werden und dadurch sozialen Zusammenhalt stiften.

Ausgehend von Befunden zu Formen kooperativer Konfliktverarbeitung oder Konfliktpartnerschaft (Müller-Jentsch 2021) lassen sich, so der vierte Schritt meiner Argumentation, aus einer genaueren Analyse der (Bestands-)Voraussetzungen und (Organisations-)Formen dieses besonderen Typs betrieblicher Arbeitsbeziehungen und institutionalisierter Interessenvertretung Hinweise auf Antworten auf die zweite von Harald Wolf gestellte Frage gewinnen: seine Frage nach Perspektiven auf das Thema Zusammenhalt aus Sicht der AIS. Eine Erkenntnis der AIS könnte folgendermaßen lauten. Erstens, anerkennen, dass in der Arbeitswelt konkurrierende, aber in gleicher Weise legitime Interessen abzuwägen und auszuhandeln sind; zweitens, dass Aushandlungen auf der Basis rechtlich institutionalisierter sowie durch eigenständige Machtressourcen unabhängig gesicherte Handlungsfähigkeit der Beteiligten erfolgen sollten; und drittens, dass dabei konkrete Organisationsformen sowie Organe der Bildung und Repräsentation von kollektiven Interessen (z. B. Betriebsräte), aber auch spezifische Haltungen der Beteiligten und konkrete Praktiken (z. B. kooperative Konfliktverarbeitung) wichtig sind. Hierauf werde ich im sechsten Punkten noch einmal zurückkommen. Vorher möchte ich anhand von Ergebnissen aus der eigenen arbeitssoziologischen Forschung weitere, unmittelbarer auf den Arbeitsprozess bezogene Facetten und Anknüpfungsmöglichkeiten für die Frage nach Zusammenhalt in der Arbeitswelt benennen.

## 5. Arbeitssolidarität als Grundlage für sozialen Zusammenhalt – Befunde der Gruppenarbeitsforschung

Im Rückblick auf unsere Befunde zur Ausprägung von Arbeitssolidarität bei unterschiedlichen Formen von Gruppenarbeit (Kuhlmann/Schumann 2000) möchte ich, fünftens, zeigen, inwiefern bestimmte Formen der Arbeitsorganisation geeignet sein können, den sozialen Zusammenhalt zu stärken.<sup>2</sup> Nicht nur Studien zu betrieblichen Arbeitsbeziehungen, auch die Gruppenarbeitsuntersuchungen sind ein Beispiel dafür, dass arbeitssoziologische Forschung einen Beitrag zur Suche nach Grundlagen für sozialen Zusammenhalt leisten kann.

Arbeitsbezogene Kooperation ist bei nahezu allen Tätigkeiten ein notwendiger Bestandteil um Arbeitsergebnisse zu erreichen; wechselseitige Unterstützung hilft bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen und ist ein wichtiger Faktor um Arbeitsbelastungen abzumildern. Bereits hierdurch ergeben sich auch auf der Arbeitsprozessebene Anknüpfungspunkte für sozialen Zusammenhalt. Obwohl sich in der Arbeitswelt vielfältige horizontale Konkurrenzbeziehungen und Konflikte zwischen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen beobachten lassen, sind Kollegialitätsnormen und Arbeitssolidarität unseren Befunden zufolge weit verbreitet und ein wichtiger Bezugspunkt im Arbeitsalltag von Beschäftigten. Im Rahmen direkter, aber auch vermittelter Kooperationserfahrungen wird deutlich, dass Kolleginnen und Kollegen funktional notwendige Beiträge für ein gemeinsames Arbeitsergebnis leisten. In unserer Gruppenarbeitsforschung konnten wir zeigen, dass Kooperationserfahrungen und das Niveau von Arbeitssolidarität sowie deren Ausprägungen durchaus unterschiedlich sind. Und noch wichtiger: Die beobachteten Unterschiede lassen sich vor allem auf die jeweilige Ausprägung von Gruppenarbeit, das heißt auf spezifische Organisationsmerkmale, zurückführen. Die durch vergleichende Fallstudien festgestellten Niveauunterschiede von Arbeitssolidarität ließen sich weder durch frühere Arbeitserfahrungen, noch durch sozialstatistische Merkmale der Beschäftigten oder differierende Arbeitsorientierungen erklären. Entscheidend waren vielmehr konkret benennbare Merkmale der jeweiligen Organisation von (Gruppen-)Arbeit. Merkmale der Gestaltung von Arbeit können Arbeitssolidarität und dadurch sozialen Zusammenhalt sowohl verstärken als auch behindern. Vier Aspekte der Organisation von Gruppenarbeit haben sich in unseren Analysen als besonders relevant erwiesen.

---

<sup>2</sup> Zum Zusammenhang von Arbeit und Solidarität siehe auch den Beitrag von Stefan Rüb in diesem Band, S. 27–48.

Erstens haben wir starke Unterschiede in der Gruppenarbeitsrealität und der Herausbildung von Arbeitssolidarität entlang verschiedener Ausprägungen von *Gruppengesprächen* gefunden. Gesicherte und mit ausreichend zeitlichen Ressourcen ausgestattete sowie von den Beschäftigten selbst gestaltete Gruppengespräche, die sich zudem durch einen diskursiven Charakter und vereinbarte Gruppenregeln auszeichnen, haben sich als besonders wichtiger Einflussfaktor erwiesen. In Gruppengesprächen dieses Typs wurden Probleme und Konflikte, die den Arbeitsalltag in vielfacher Weise durchziehen, offen angesprochen, und die Gruppen hatten als Norm eine möglichst konsensuale Lösungssuche verabredet. Typische Themen, die von Arbeitsgruppen zu bearbeiten sind, waren Urlaubsvergabe, Qualifizierungsmöglichkeiten sowie der Umgang mit dem Thema Leistungsgerechtigkeit. Ein Effekt dieser Art von Gruppengesprächen, die weit über Informationsaustausch und Abstimmungen hinausgingen, war, dass sich unter den Beschäftigten ein hohes Maß an wechselseitigem Verständnis für die jeweiligen individuellen Arbeits- und Lebenssituationen herausbildete und – soziologisch gesprochen – Praktiken der Perspektivenübernahme gestärkt wurden. Regelmäßig wurde in den Diskussionen außerdem Kritik formuliert, und es wurden Forderungen an den Betrieb sowie Arbeitsverbesserungen und Prozessoptimierungen erarbeitet. Selbstorganisierte Gruppengespräche dieses Typs sind ein wichtiger Ort, um den vielfältigen Gefährdungen zu begegnen, denen Kollegialität und Arbeitssolidarität im Arbeitsalltag ausgesetzt sind.

Als ein zweiter für Arbeitssolidarität wichtiger Einflussfaktor erwies sich der Aufgabenzuschnitt und das Rollenverständnis von *Gruppensprecher:innen*. Waren diese von den Beschäftigten selbst gewählt und agierten sie als »Erste unter Gleichen«, womit sie sich deutlich vom Rollenverständnis eines Vorarbeiters unterscheiden, konnten wir ein höheres Maß an Arbeitssolidarität und damit Zusammenhalt feststellen. Sonderaufgaben werden in diesen Gruppen breiter verteilt, und die Sprecher:innen erhalten auch keine deutlich höhere Bezahlung. Sie verstehen sich als Verantwortliche für die Belange der Gruppe, als Koordinator:innen und als Sprachrohr der Gruppe, nach außen wie nach innen.

Merkmale der Gruppengespräche und das Rollenverständnis der Gruppensprecher:innen waren für die Beurteilung der Gruppensituation bedeutsamer als das Niveau der Qualifikationsanforderungen oder die Art der Tätigkeit. Auch Tätigkeitsaspekte sind jedoch relevant: Ein dritter, direkt tätigkeitsbezogener Einflussfaktor für Arbeitssolidarität waren die *arbeitsbezogenen Gestaltungsmöglichkeiten* der Gruppen. Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Gruppen wurden – nach Aushandlung mit Betriebsräten, oft unter Einbeziehung von Gewerkschaften – in Betriebsvereinbarungen festgelegt, gelegentlich im Arbeitsalltag gegenüber Vorgesetzten erkämpft, mitunter bestanden sie auch nur informell. Wichtig sind Gestaltungsfreiräume der Gruppen vor allem deshalb,

weil sie den Handlungsspielraum für gruppengetragen-konsensuale, solidarische Problemlösungen erhöhen.

Und schließlich zeichneten sich Gruppenarbeitsbereiche mit stärker ausgeprägter Arbeitssolidarität viertens durch *egalitärere Arbeitspraktiken* aus (z. B. im Zusammenhang mit Arbeitsplatzrotation), und die meisten Beschäftigten in diesen Gruppen waren häufiger bereit, gruppenbezogene Aufgaben sowie Gruppenverantwortung sowohl selbst zu übernehmen als auch deren Ausübung durch Kolleg:innen zuzulassen und zu unterstützen. Verantwortlichkeiten und Zusatzaufgaben wurden in Gruppen mit besonders hoher Arbeitssolidarität nicht bei einzelnen Personen gebündelt, sondern in Abhängigkeit von Praktikabilität sowie individuellen Interessen und Möglichkeiten in der Gruppe verteilt.

Für die konzeptionelle Diskussion zu sozialem Zusammenhalt ist noch zu ergänzen, dass die von uns beobachteten erweiterten Formen von Arbeitssolidarität nicht Ausdruck einer »verschworenen Gemeinschaft« waren und auch nicht mit verstärkten Abgrenzungs- und Ausgrenzungsprozessen einhergingen. Gruppen, die durch die gerade skizzierten vier arbeitsorganisatorischen Merkmale geprägt waren, zeichneten sich meist zudem durch eine intensivere Zusammenarbeit mit ihrem jeweiligen Umfeld aus. Sowohl intern als auch im Umgang mit Vorgesetzten oder anderen Bereichen waren die Gruppen offen für unterschiedliche Sichtweisen, für Aushandlungsprozesse und die Suche nach für alle Beteiligten und Betroffenen tragfähigen Problemlösungen. Demokratisch gewählte Sprecher:innen, die nach innen und außen Koordinationsaufgaben übernehmen; selbstorganisierte Gruppengespräche als gesicherte Orte für koordinierende, klärende und problemlösende Kommunikationsprozesse; tätigkeitsbezogene Gestaltungsmöglichkeiten der Gruppen sowie egalitäre Arbeitspraktiken sind aus soziologischer Sicht förderlich für Arbeitssolidarität und damit ein wichtiger Beitrag der Arbeitssoziologie für die Beantwortung der Frage, wie sich sozialer Zusammenhalt in der Arbeitswelt stärken lässt.

## 6. Zusammenhalt durch Demokratisierung als Perspektive

In meinem letzten Argumentationsschritt möchte ich die Befunde der AIS zu kooperativer Konfliktverarbeitung (4.) sowie der Gruppenarbeitsforschung (5.) auf die Frage nach Zusammenhalt beziehen und werde sie dabei unter der bereits angedeuteten Perspektive Demokratisierung verbinden. Die vier herausgearbeiteten Organisationsmerkmale von Gruppenarbeit sind nicht nur eine Grundlage für die Stärkung von Arbeitssolidarität. In Ergänzung zu Axel Honneths These, dass Demokratie begrenzt und bedroht bleibe, wenn sie nicht in Richtung einer Demokratisierung der Arbeitssphäre erweitert werde, sowie komplementär zur

Wirtschaftsdemokratie-Debatte, die Demokratisierung als Voraussetzung für eine wirksame Behebung von Arbeitsweltproblemen bezeichnet, lassen sich die in der Gruppenarbeitsforschung herausgearbeiteten Organisationsmerkmale zugleich als im Arbeitsalltag wirkende, basale Schritte in Richtung einer stärkeren Demokratisierung der Arbeitswelt verstehen. Aus arbeitssoziologischer Perspektive zeigen sich auch auf der Mikroebene der Arbeitsprozesse und Interaktionen am Arbeitsplatz Ansatzpunkte und zugleich Kriterien für Demokratisierung. Sowohl formale Regelungen, wie die demokratische Wahl von Gruppensprecher:innen, als auch spezifische Praktiken, wie selbstorganisierte Gruppengespräche als Orte gemeinsamer Beratung, diskursiver Klärung, Problemlösung und Entscheidungsfindung, sind Konkretisierungen eines deliberativen Demokratieverständnisses.

Als Elemente einer Strategie der Stärkung von Zusammenhalt durch Demokratisierung werden sie vor allem dann wirksam, wenn sie mit den im vierten Abschnitt genannten Prinzipien einer kooperativen Konfliktverarbeitung kombiniert werden und dadurch eine Verschränkung der Arbeitsprozessebene mit beteiligungsorientierten Formen der kollektiven Interessenvertretung gelingt. In unseren Untersuchungsfällen der Gruppenarbeitsstudien waren betriebsrätliche und gewerkschaftliche Initiativen häufig ein wichtiger Anker sowie Treiber von demokratischeren Ausprägungen von Gruppenarbeit. Gruppenarbeit dieses Typs war Teil von Interessenvertretungsstrategien, denen es um einen Zugewinn an Mitsprache bei Managemententscheidungen, zugleich aber auch um erweiterte Selbstbestimmungsmöglichkeiten für die Beschäftigten ging. Gerade Betriebsrät:innen und Gewerkschaftsvertreter:innen aus solchen Gruppenarbeitsfällen war bewusst, dass ein traditionelles, eher patriarchalisch-hierarchisches Stellvertreterdenken unter Druck gerät, und sie ihre Repräsentativ- und Interessenvertretungsrolle deutlich beteiligungsorientierter wahrnehmen müssen. Den Betriebsrät:innen und Gewerkschafter:innen sowie den Beschäftigten war klar, dass die angestoßenen Veränderungen weit von einer substanziellen Demokratisierung der betrieblichen Entscheidungsprozesse oder gar Machtverhältnisse entfernt waren. Der Wunsch, demokratischere Verhältnisse im Betrieb durchzusetzen, war für die meisten jedoch ein wichtiger Antrieb. Größere Freiräume im Arbeitsprozess und eine demokratischere Entscheidungsfindung kombinierte sich auch im Selbstverständnis vieler Gruppenarbeiter:innen mit einer stärker beteiligungsorientierten Ausrichtung der Interessenvertretungsarbeit auf übergeordneten Ebenen. Eine gegenüber dem Management durchsetzungsfähige und zugleich beteiligungsorientiert handelnde kollektive Interessenvertretung spielte für die meisten eine wichtige, ergänzende Rolle. Kooperative Konfliktverarbeitung als Stil der Interessenvertretung gegenüber dem Management, Beidhändigkeit im Sinne von Kooperation und Konflikt («Boxing and Dancing»,

Huzzard u. a. 2004; Kuhlmann 2010) war bestimmend für die Strategien der betrieblichen Interessenvertretung und prägend im Bereich der Arbeitsbeziehungen (*Labour Relations*).

Meine Antwort auf die zweite von Harald Wolf gestellte Frage nach den Perspektiven und der Konzeptualisierung von Zusammenhalt lautet daher: Zusammenhalt hat eine arbeitsbezogene Dimension, und Arbeitssoziologie kann einen Beitrag zur Erforschung von Voraussetzungen für sozialen Zusammenhalt leisten. Und zwar vor allem dann, wenn sie sich den arbeitsprozesslichen Alltagserfahrungen zuwendet und dabei nach Möglichkeiten und konkreten arbeitspolitischen Gestaltungskonzepten für eine stärkere Demokratisierung der Arbeitswelt fragt. Kooperationserfahrungen in der Arbeit, die hiermit verschränkten Kollegialitätserwartungen, die gemeinsame Bewältigung von Arbeitsanforderungen, aber auch die latent vorhandenen Möglichkeiten der Politisierung von Arbeitskonflikten sowie die Kritik an betrieblicher Machtausübung lassen sich als arbeitsprozessliche Grundlagen und Andockpunkte für Bemühungen zur Stärkung sozialen Zusammenhalts deuten. Unsere Gruppenarbeitsstudien liefern Hinweise darauf, dass es sich dabei um Demokratisierung im Sinne von John Dewey handelt (Frega/Kuhlmann 2023): Demokratisierung verstanden als konkrete, alltägliche Praktiken eines demokratischen *way of life*: »A democracy is more than a form of government; it is primarily a mode of associated living, of conjoint communicated experience« (Dewey 1980 [1916]: 93). Neben spezifischen Organisationsformen der Arbeit selbst ist kooperative Konfliktverarbeitung als Modus der Interessenaushandlung, der auf rechtlichen Absicherungen, handlungsfähigen, unabhängigen Akteuren kollektiver Interessenvertretung, wie Betriebsräten und Gewerkschaften, sowie auf ausbalancierten Machtverhältnissen und damit gesicherten Machtressourcen beruht, eine wichtige Voraussetzung für sozialen Zusammenhalt.

## 7. Schlussbemerkung

Vor drei Wochen hatte Klaus Dörre in einer Nachbemerkung zu seinem Kolloquiumsvortrag Kritik geübt am aus seiner Sicht ideologisch-kulturalistischen und harmonieverdächtigen Charakter des Begriffs Zusammenhalt und stattdessen die Realität sozialer Konflikte betont sowie für einen Fokus auf den aus seiner Sicht nach wie vor grundlegenden sozialen Konflikt im Kapitalismus geworben (siehe den Beitrag von Dörre u. a. in diesem Band, S. 199–237). Dem würde ich insoweit folgen, als es auch aus arbeitssoziologischer Sicht darum gehen muss, Grundlagen und Voraussetzungen von Zusammenhalt ausgehend von den sozialen Konflikten und Problemlagen rund um Erwerbsarbeit, Arbeit

und Beschäftigung zu erforschen. Für mich bedeutet dies unter anderem, den Begriff Zusammenhalt gewissermaßen vom Kopf der Diskurse auf die Füße konkreter Organisationsformen und Praktiken zu stellen. Ich schlage vor, dabei insbesondere die Aspekte der im Arbeitsprozess verankerten Arbeitssolidarität, eine stärkere Demokratisierung der Arbeitswelt sowie eine durch kooperative Konfliktverarbeitung gekennzeichnete betriebliche Sozialverfassung in den Blick zu nehmen und danach zu fragen, welche Organisationsformen von Arbeit und kollektiver Interessenvertretung, welche institutionellen und materiellen Rechte, Regeln und Ressourcen und welche Akteure in den verschiedenen Feldern von Wirtschaft und Gesellschaft hierfür wichtig sind. Zusätzlich bestärkt fühle ich mich in der Einschätzung der Relevanz arbeitssoziologischer Forschung für die Frage des gesellschaftlichen Zusammenhalts dadurch, dass die sogenannte Spillover-Forschung (Carter 2006; Weber u. a. 2020; Dhondt u. a. 2021) Hinweise darauf geliefert hat, dass Arbeitserfahrungen über den betrieblichen Kontext hinaus auch auf gesellschaftlicher Ebene wirken.

## Literatur

- Berger, Johannes (1995), »Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen«, *Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 24, H. 6, S. 407–421.
- Böhle, Fritz (2018), »Arbeit als Handeln«, in: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie, Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 171–200.
- Briefs, Goetz (1931), »Betriebssoziologie«, in: Vierkandt, Alfred (Hg.), *Handwörterbuch der Soziologie*, Stuttgart, S. 31–52.
- Carter, Neil (2006), »Political Participation and the Workplace: The Spillover Thesis Revisited«, *BJPIR*, Jg. 8, H. 3, S. 410–426.
- Castoriadis, Cornelius (2007), »Über den Inhalt des Sozialismus III: Der Kampf der Arbeiter gegen die Organisation des kapitalistischen Unternehmens« (1958), in: ders., *Vom Sozialismus zur autonomen Gesellschaft. Über den Inhalt des Sozialismus. Ausgewählte Schriften 2.1*, hrsg. von Michael Halbrod und Harald Wolf, Lich/Hessen, S. 187–243.
- Dewey, John (1980 [1916]), *Democracy and Education, The middle works, 1899–1924, Vol. 9: 1916*, hrsg. von Jo Ann Boydston, Carbondale.
- Dhondt, Steven/Oeij, Peter R. A./Pot, Frank D. (2021), »Digital transformation of work: spillover effects of workplace innovation on social innovation«, in: Howaldt, Jürgen/Kaletka, Christoph/Schröder, Antonius (Hg.), *A Research Agenda for Social Innovation*, Cheltenham, S. 99–116.
- Durkheim, Émile (1992), *Über soziale Arbeitsteilung. Studien über die Organisation höherer Gesellschaften*, Frankfurt a. M.
- Freese, Heinrich (1909), *Die konstitutionelle Fabrik*, Jena.

- Frega, Roberto/Kuhlmann, Martin (2023), »Democratized Work. Concepts and Practices«, in: Herzog, Lisa/Zimmermann, Bénédicte (Hg.), *Shifting Categories of Work. Unsettling the Ways We Think about Jobs, Labor, and Activities*, New York/London, S. 87–101.
- Fricke, Werner/Wagner, Hilde (2012) (Hg.), *Demokratisierung der Arbeit*, Hamburg.
- Geiger, Theodor (1966 [1929]), »Zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebs«, in: Fürstenberg, Friedrich (Hg.), *Industriesoziologie I – Vorläufer und Frühzeit 1835–1934*, Neuwied, S. 231–251.
- Hildebrandt, Eckart/Seltz, Rüdiger (1989), *Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau*, Berlin.
- Honneth, Axel (2023), *Der arbeitende Souverän*, Berlin.
- Huzzard, Tony/Gregory, Dennis/Scott, Regan (2004) (Hg.), *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?*, Basingstoke.
- Kleemann, Frank/Voß, G. Günter (2018), »Arbeit und Subjekt«, in: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 2: Akteure und Institutionen*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 15–57.
- Kotthoff, Herman (2005), »Call be Barney«, in: Faust, Michael/Funder, Maria/Moldaschl, Manfred (Hg.), *Die »Organisation« der Arbeit*, München/Mering, S. 73–105.
- Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1991), »Sozialordnung und Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben«, in: Hildebrandt, Eckart (Hg.), *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck – Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen*, Berlin, S. 114–129.
- Kuhlmann, Martin/Schumann, Michael (2000), »Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik«, *WSI-Mitteilungen*, Jg. 53, Nr. 1, S. 18–27.
- Kuhlmann, Martin (2010), »Halten und Entfalten. Entwicklungslinien und Perspektiven betrieblicher Leistungs politik«, in: Schwitzer, Helga/Ohl, Kay/Rohnert, Richard/Wagner, Hilde (Hg.), *Zeit, dass wir was drehen! Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungs politik*, Hamburg, S. 63–83.
- Marrs, Kira (2018), »Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit«, in: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 473–502.
- Müller-Jentsch, Walther (2021), *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie II*, Wiesbaden.
- Porter, Michael E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York.
- Ricardo, David (1951 [1817]), *On the Principles of Political Economy and Taxation*, Cambridge.
- Schmid, Michael (1989), »Solidarität und Arbeitsteilung: Bemerkungen zu Durkheims Theorie«, in: Haller, Max/Hoffmann-Nowotny, Hans-Jürgen/Zapf, Wolfgang (Hg.), *Kultur und Gesellschaft*, Frankfurt a. M., S. 518–531.
- Schumann, Michael/Einemann, Edgar/Siebel-Rebell, Christa/Wittemann, Klaus Peter (1982), *Rationalisierung, Krise, Arbeiter*, Frankfurt a. M.
- Smith, Adam (1976 [1776]), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Oxford.
- Weber, Wolfgang G./Unterrainer, Christiane/Höge, Thomas (2020), »Psychological Research on Organisational Democracy: A Meta-Analysis of Individual, Organisational, and Societal Outcomes«, *Applied Psychology*, Jg. 69, H. 3, S. 1009–1071.

- 
- Weltz, Friedrich (1977), »Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen«, *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Jg. 28, H. 5, S. 291–301; H. 8, S. 485–494.
- Wolf, Harald (1999), *Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion*, Münster.



# Autorinnen und Autoren

*Dr. Felix Axster* (FGZ Berlin) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Antisemitismusforschung der Technischen Universität Berlin. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen unter anderem die Geschichte und Theorie von Antisemitismus und Rassismus, Kolonialgeschichte, Geschichte der Arbeit und der Arbeitskämpfe sowie Erinnerungspolitik und -kultur. Momentan arbeitet er zur Erinnerung an die Wende- und Nachwendezeit, wobei ein Fokus auf der Erinnerung an die Proteste gegen die Abwicklung ehemaliger DDR-Betriebe liegt.

*Prof. Dr. Klaus Dörre* (Friedrich-Schiller-Universität Jena) ist Professor für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie und Co-Herausgeber des *Berliner Journals für Soziologie*.

*Andreas Friemer* ist Diplom-Sozialwissenschaftler am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen. Forschungsschwerpunkte liegen in den Perspektiven nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere im Feld der anwendungsorientierten Kompetenzforschung mit Blick auf die individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung bei Digitalisierungsprozessen.

*Prof. Dr. Karin Gottschall* ist, nach mehrjähriger Forschung zur Angestelltenarbeit am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), seit 1999 Professorin für Soziologie mit dem Schwerpunkt Geschlechterverhältnisse an der Universität Bremen. Ihre in zahlreichen Forschungsprojekten und Publikationen ländervergleichend verfolgten Themen sind Strukturwandel von Erwerbsarbeit und Lebensformen, Staat als Arbeitgeber und Sozialstaatsreformen sowie Professionalisierung in den Bereichen Erziehung, Bildung und Pflege.

*Dr. Andrea Hense* (FGZ Göttingen) forscht zu sozialen Ungleichheiten und subjektiven Ungleichheitswahrnehmungen im Bereich der Arbeits- und Familiensozio-

logie. Ihr Fokus liegt auf der lebensverlaufsbezogenen und methodenintegrativen Forschung. Ihr Forschungsinteresse richtet sich auf die soziale Praxis des gesellschaftlichen Zusammenhalts und ist durch Bourdieus Praxeologie inspiriert.

*Prof. Dr. Lisa Herzog* ist Professorin für Politische Philosophie an der Universität Groningen in den Niederlanden. Sie arbeitet an der Schnittstelle von politischer Philosophie und Ökonomie. Ihre Schwerpunkte liegen in der Philosophie des Marktes, Ethik in Organisationen, Philosophie der Arbeit und politischer Epistemologie. Ihr Band *Citizen Knowledge – Markets, Experts, and the Infrastructure of Democracy* erschien 2023. Derzeit arbeitet sie an einem Buch zur Demokratisierung der Wirtschaft.

*Prof. Dr. Hajo Holst* ist Professor für Wirtschaftssoziologie an der Universität Osnabrück. Sein Interesse gilt dem Wandel von Arbeit und den Dynamiken des Kapitalismus. Aktuell forscht er zu den gesellschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie, der Digitalisierung von Arbeit, der Transformation der globalen Automobilindustrie und der Transition zur nachhaltigen Ökonomie.

*Prof. Dr. Jürgen Kädtler* (SOFI Göttingen) ist Soziologe und forscht mit den Mitteln qualitativer, empirischer Sozialforschung zu Arbeit und Arbeitsbeziehungen, mit einem Schwerpunkt auf Grundlagen und Funktionsbedingungen der deutschen Sozialpartnerschaft.

*Prof. Dr. Martin Kronauer* ist Professor i. R. für Gesellschaftswissenschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.

*Dr. Martin Kuhlmann* ist Arbeitssoziologe, Direktor am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) und forscht zum Wandel der Arbeitswelt, zu arbeitspolitischen Gestaltungskonzepten sowie zu Entwicklungen im Bereich Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft bzw. Labor Relations. Im Zentrum stehen derzeit Dynamiken und Gestaltungsmöglichkeiten von Digitalisierung und Arbeit, Arbeit und Gesundheit, die Transformation der Automobilarbeit und arbeitspolitische Herausforderungen der Kreislaufwirtschaft.

*Steffen Liebig* (Friedrich-Schiller-Universität Jena) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Teilprojekt B05: *Eigentum, Ungleichheit und Klassenbildung in sozial-ökologischen Transformationskonflikten* des Sonderforschungsbereichs 580.

*Kim Lucht* (Friedrich-Schiller-Universität Jena) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im B05-Projekt.

*Steffen Niehoff*, M. A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Osnabrück. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die gesellschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie, die Organisation von Arbeit in der Industrie sowie quantitative Sozialforschung.

*Prof. Dr. Herbert Oberbeck* ist Professor i. R. an der Technischen Universität Braunschweig. Seine thematischen Schwerpunkte liegen in der Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationssoziologie. Von 1977 bis 1987 arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI), von 1988 bis 1996 war er im Direktorium und seit 2018 ist er Präsident des SOFI.

*Dr. Christian Helge Peters* (FGZ Halle) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg im Projekt *Gesellschaftlicher Zusammenhalt und gute Arbeit* sowie Koordinator für das Teilinstitut Halle des FGZ. Er arbeitet gegenwärtig zum Verhältnis von Arbeit und gesellschaftlichem Zusammenhalt unter besonderer Berücksichtigung sowohl von Naturverhältnissen als auch Affekten und nicht-menschlicher Akteure.

*Prof. Dr. Sabine Pfeiffer* (FAU Erlangen-Nürnberg) forscht zur digitalen Transformation in der Arbeitswelt; wie Technik und insbesondere die Digitalisierung Arbeit verändern ist seit Mitte der 1990er Jahre ihr zentrales Forschungsthema. Auch Themen wie Berufsbildung, Nachhaltigkeit, Agilität und Ernährungsarmut zählen zu den empirischen Feldern. Ihre aktuelle Forschung bezieht sich auf Cybersecurity sowie auf künstliche Intelligenz in der Medizin, im Engineering, in der Produktion und in Change-Prozessen.

*Dr. Stefan Rüb* (FGZ Göttingen) forscht vornehmlich empirisch-qualitativ zu Arbeitsbeziehungen, Arbeitskonflikten und Zusammenhalt in einer sich wandelnden Arbeitswelt.

*Andreas David Schmidt*, M. A., (FGZ Göttingen) forscht mit qualitativen Methoden zu sozialen Ungleichheiten und Prekarisierung im Kontext von Arbeits- und Lebensverhältnissen sowie zur Herstellung öffentlicher Güter.

*Prof. Dr. Wolfgang Schroeder* ist Politikwissenschaftler und leitet das Fachgebiet *Politisches System der Bundesrepublik Deutschland – Staatlichkeit im Wandel* an der Universität Kassel. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen die industriellen Beziehungen, die Gewerkschafts- und Verbändeforschung, die Sozial- und Wohlfahrtsstaatsforschung sowie die Zivil- und Rechtspopulismusforschung.

*Johanna Sittel* (Friedrich-Schiller-Universität Jena) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im BEAT-Projekt (BMBF) und beschäftigt sich mit Weiterbildung in der Automobilindustrie.

*Prof. Dr. Berthold Vogel* ist Soziologe und seit 2015 geschäftsführender Direktor des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI), Sprecher des Standorts Göttingen im FGZ, Mitglied des Vorstands des Energieforschungszentrums Niedersachsen und Professor für Soziologie an den Universitäten Göttingen und Kassel. Seine Forschungsschwerpunkte sind die Soziologie öffentlicher Güter und Infrastrukturen, Zusammenhalt und soziale Innovationen sowie Wohlstandskonflikte und ökologische Transformation.

*Prof. Dr. Günter Warsewa* ist Sozialwissenschaftler am Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Universität Bremen mit Arbeitsschwerpunkten in der Arbeits- und Industriosociologie sowie der Stadt- und Regionalsoziologie. Aktuelle Arbeiten befassen sich mit Nachhaltigkeit und sozial-ökologischer Transformation von Arbeit sowie politischer Partizipation und gesellschaftlichem Zusammenhalt.

*PD Dr. Harald Wolf* ist Soziologe und war bis Herbst 2023 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen und lehrte an den Universitäten Göttingen, Kassel, Heidelberg und Duisburg-Essen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Wandel der Arbeit, Arbeitnehmermentalitäten sowie Sozialtheorie. Er ist Mitherausgeber der *Ausgewählten Schriften* von Cornelius Castoriadis.