

Ina Krause

ENTKOPPELTE ARBEITSWELTEN

Betriebliche Arbeitsorganisationen und neue
Intermediäre im Strukturwandel postindustrieller
und virtueller Arbeitsgesellschaften



Ina Krause
Entkoppelte Arbeitswelten

Editorial

Die Reihe **Arbeit und Organisation** bietet theoretischen und empirischen Studien der Arbeits- und Industriesoziologie sowie der Organisations- und neuen Wirtschaftssoziologie eine gemeinsame editorische Plattform. Dabei stehen Themen wie die Digitalisierung der Arbeitswelt, Analysen gegenwärtiger Organisationsentwicklungen und deren Effekte auf Individuum und Gesellschaft sowie Untersuchungen von (alternativen) Wirtschaftsformen, Märkten und Netzwerken im Zentrum. Dies macht einen umfassenden Diskurs sichtbar, der den soziotechnischen und sozioökonomischen Wandel nebst dessen Konstitution und Ursachen zu verstehen hilft. Die Reihe schließt Monographien und Sammelbände ebenso ein wie Qualifikationsarbeiten und längere Essays.

Ina Krause (Dr. phil. habil.), geb. 1979, lehrt Soziologie mit dem Schwerpunkt Gesellschaftlicher Wandel an der Technischen Universität Dresden sowie Wissenschaftstheorie an der Universität Salzburg. Sie promovierte an der Friedrich-Schiller-Universität Jena am Sonderforschungsbereich 580. Seit 2021 forscht sie zudem empirisch im BMBF-Forschungsprojektverbund »InnoVET-Clou – Zukunftskuster für innovative berufliche Bildung«.

Ina Krause

Entkoppelte Arbeitswelten

Betriebliche Arbeitsorganisationen
und neue Intermediäre im Strukturwandel
postindustrieller und virtueller Arbeitsgesellschaften

[transcript]

Die Produktionskosten für diese Publikation wurden vom Open Access Publikationsfonds der Sächsischen Landesbibliothek, Staats- und Universitätsbibliothek gefördert.



SLUB

Wir führen Wissen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution 4.0 Lizenz (BY). Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Erschienen 2023 im transcript Verlag, Bielefeld

© Ina Krause

Umschlaggestaltung: Maria Arndt, Bielefeld

Umschlagabbildung: Tippa Pat / Shutterstock

Lektorat: Text plus Form, Dresden

Druck: Majuskel Medienproduktion GmbH, Wetzlar

<https://doi.org/10.14361/9783839459423>

Print-ISBN: 978-3-8376-5942-9

PDF-ISBN: 978-3-8394-5942-3

EPUB-ISBN: 978-3-7328-5942-9

Buchreihen-ISSN: 2702-7910

Buchreihen-eISSN: 2703-0326

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier mit chlorfrei gebleichtem Zellstoff.

Besuchen Sie uns im Internet: <https://www.transcript-verlag.de>

Unsere aktuelle Vorschau finden Sie unter www.transcript-verlag.de/vorschau-download

*Für Annemarie, Arnold, Marianne und Wolfgang.
Eure Lebensgeschichten waren und sind wertvolle Inspirationen für meine Arbeit.*

Inhalt

1. Einführung ins Buch	11
1.1 Perspektive und Fragestellungen der Studie	11
1.2 Zur Relevanz der Analyse des Strukturwandels der deutschen Arbeitsgesellschaft und dieser Studie	13
1.3 Klärung der zentralen Begrifflichkeiten der Studie	15

Erster Teil – Dynamiken des gesellschaftlichen Wandels: Flexibilisierung, Digitalisierung und Virtualisierung

Einführung in den ersten Teil	21
2. Begriffsbestimmung: Flexibilisierung, Digitalisierung und Virtualisierung	23
2.1 Flexibilisierung: Das Normalarbeitsverhältnis als Referenzrahmen zur Beschreibung des Wandels der Arbeitswelt	23
2.2 Digitalisierung: Perspektivwechsel in der Beobachtung des Strukturwandels von Arbeit und Beschäftigung	25
2.3 Virtualisierung: Die Auswirkungen des technologischen Infrastrukturwandels auf Arbeit und Beschäftigung	30
3. Innovationsschübe und Entwicklungspfade des neueren technologischen Wandels	37
3.1 Daniel Bells Analyse der postindustriellen Gesellschaft	37
3.2 Technologischer Wandel am Übergang zur postindustriellen Gesellschaft – Aktueller Forschungsstand	43
3.3 Konzeptionelle Überlegungen zur Weiterentwicklung des Analysemodells von Daniel Bell	48
4. Innovationsschübe und Entwicklungspfade des organisationalen Wandels	53
4.1 Michael J. Piore und Charles F. Sabels Analyse des Postfordismus	53

4.2 Globalisierung von Wertschöpfungsketten	63
4.3 Globale Dezentralisierung und Virtualisierung	69
Erste Zwischenbetrachtung	81

Zweiter Teil – Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung: Organisationale und zeitlich-räumliche Entkopplung

Einführung in den zweiten Teil	87
5. Theoretische Vorüberlegungen zur Analyse des Wandels der Organisation von Arbeit und Beschäftigung	89
5.1 Giddens' strukturationstheoretischer Ansatz als Ausgangspunkt	89
5.2 Organisationstheoretische Überlegungen	100
5.3 David F. Marsdens Theorie betrieblicher Beschäftigungssysteme	110
6. Wandel von Arbeit und Beschäftigung am Übergang zur postindustriellen Moderne	123
6.1 Flexibilisierung und Ökonomisierung: Die deutsche Lean-Management-Offensive als Ausgangspunkt (1990 bis heute)	123
6.2 Flexibilisierung, Externalisierung und organisationale Entkopplung: Atypische Beschäftigung als Spiegelbild	147
6.3 Subjektivierung, Ökonomisierung und Informalisierung: Marktbezogene Formen der Arbeitsprozesssteuerung und -kontrolle	159
7. Fortgesetzter Wandel vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Virtualisierung	173
7.1 Die Rekombinationskraft von Vernetzungstechnologien und mobilen Hardwaresystemen (2007 bis heute)	173
7.2 Flexibilität, Kreativität und selbstbestimmte Vergemeinschaftung: kreative Gemeinschaften als Leitbild	193
7.3 Entgrenzung, Individualisierung und zeitlich-räumliche Entkopplung: Arbeiten auf Distanz und im Homeoffice	200
Zweite Zwischenbetrachtung	207

Dritter Teil – Empirische Beobachtungen: Arbeit und Beschäftigung in virtuellen Arbeitsgesellschaften

Einführung in den dritten Teil 219

8. Neue Arbeitswelten im Coworking Space: Die Studie »Cowork« als Spiegel der Reorganisation von Arbeit und Beschäftigung	223
8.1 Entwicklung und Design der Studie	223
8.2 Nähere Beschreibung des empirischen Vorgehens in der Interviewstudie	225
8.3 Coworking Spaces als Alternative – Befunde der Studie »Cowork«	232
8.4 Die Community der Coworker als Workforce der virtuellen Arbeitsgesellschaft?	248
8.5 Zusammenfassung der Befunde der Studie »Cowork«	254
9. Verwaltung in Distanzarbeit – Befunde der »Covid19-LD1-Verwaltungsstudie« ..	259
9.1 Einordnung und Beschreibung der Studie	259
9.2 Nähere Beschreibung des empirischen Vorgehens	262
9.3 Barrieren der raschen Transformation von Präsenzarbeitswelten	267
9.4 Befunde zur Virtualisierung von Verwaltungsarbeit in Zeiten von Corona	275
9.5 Zusammenfassung der Befunde der »Covid19-LD1-Verwaltungsstudie«	288

Schlussbetrachtung

10. Die virtuelle Arbeitsgesellschaft	293
10.1 Einordnung und Synthese der Forschungsbefunde aus den empirischen Studien	293
10.2 Zur Entkopplung vertrauter Strukturen und der neuen Rolle von Intermediären in der virtuellen Arbeitsgesellschaft	299
10.3 Überlegungen zu einer sozial nachhaltigen Gestaltung des auf Dauer gestellten Strukturwandels	302
Literaturverzeichnis	305
Online-Quellen	330

1. Einführung ins Buch

1.1 Perspektive und Fragestellungen der Studie

Der Strukturwandel der deutschen Arbeitsgesellschaft ist eine Thematik, die nicht nur in sozialwissenschaftlichen Kreisen breit und intensiv diskutiert wird. Aktuell werden insbesondere die langfristigen Auswirkungen der Corona-Pandemie sowie der digitale und virtuelle Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft als Ursachen tiefgreifender oder gar disruptiver Veränderungen von Arbeitswelten ins Feld geführt. Beobachtet werden dabei Veränderungen in den Formen und Strukturen von Erwerbsarbeit, die sich durchaus auch für den Strukturwandel weiterer gesellschaftlicher Systeme als bedeutsam erweisen. Eine abnehmende Bedeutung der Erwerbsarbeit als gesellschaftsgestaltendes Element, wie sie noch in den 1990er und 2000er Jahren prognostiziert wurde, wird in jüngerer Zeit nicht mehr konstatiert. Die Sozialwissenschaften interessieren sich vielmehr für die zeitlich-räumliche Verlagerung von Erwerbsarbeitstätigkeiten aus etablierten betrieblichen Arbeitsumgebungen ins Homeoffice und an dritte Orte der Arbeit sowie für die Entstehung virtueller Arbeitswelten und der Plattformökonomie, die auf alternativen Konzepten der Verteilung wie auch Steuerung und Kontrolle von Arbeit beruhen und entsprechend zur Herausbildung einer neuen Workforce beitragen. Diskutiert wird vor dem Hintergrund des Strukturwandels aber vor allem die Frage nach einer neuen Spaltung der deutschen Arbeitsgesellschaft. Der Wandel von Arbeitswelten wird dabei oftmals als unausweichlich beschrieben: Er könne in seiner eigendynamischen Entwicklung – bezüglich derer gar hin und wieder eine Beschleunigung konstatiert wird – kaum gestaltet werden, weshalb es ihn allenfalls in seinen negativen sozialen Auswirkungen einzugrenzen gelte.

Dabei lässt sich ein tiefgreifender Strukturwandel von Arbeitstätigkeiten, Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen sowie des deutschen Institutionensystems, das die Ausgestaltung von Erwerbsarbeits- und Beschäftigungsarrangements im deutschen Kontext rahmt, nicht erst mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie in Deutschland beobachten. Auch die in jüngerer Zeit oftmals herausgestellte Bedeutung von gesellschaftlichen Digitalisierungs- und Virtuali-

sierungsprozessen als Ursachen des Strukturwandels der Arbeitsgesellschaft greift als Erklärungsansatz deutlich zu kurz.

Die Umgestaltung zentraler strukturgebender Elemente der Kerninstitutionen der immer noch in ihren Grundfesten industriell geprägten deutschen Arbeitsgesellschaft und des deutschen Beschäftigungsmodells – beispielsweise die betriebszentrierte Organisation von Erwerbsarbeit und Beschäftigung – lässt sich tatsächlich schon über einen längeren Zeitraum ausmachen, wenngleich es dafür eines feineren analytischen Blicks auf die Veränderungen betrieblicher Organisationsstrukturen, mikroökonomischer Rationalisierungslogiken sowie kulturell geprägter Leitbilder von Arbeit bedarf.

Dieser detaillierten Untersuchung der Dynamiken des Strukturwandels von Arbeits- und Beschäftigungssystemen in Deutschland widmet sich die vorliegende Studie. Sie beschränkt sich dabei auf die Betrachtung des Wandels von Erwerbsarbeit und blendet damit andere gesellschaftsgestaltende Formen von Arbeit weitgehend aus. Hierfür setzt sie bei der Analyse und Erklärung der Flexibilisierungsdynamiken von betrieblichen Produktions- und Arbeitsorganisationssystemen in den 1990er bis 2000er Jahren an und verfolgt die dadurch angestoßenen Entwicklungen unter Hinzunahme weiterer Ursachenbündel bis in die Gegenwart. Am Anfang der Untersuchung steht die Auseinandersetzung mit den historischen Analysen von Bell (1999) sowie von Piore und Sabel (1984), die in dieser Studie aufgegriffen und ergänzt um eigene Überlegungen zu einem Phasenmodell verdichtet werden, anhand dessen sich mit Blick auf Deutschland – aber auch andere industrialisierte Länder der westlich-marktwirtschaftlich-demokratisch geprägten Sphäre – die Veränderungen des Wirtschafts-, Produktions- und Gesellschaftssystems im Zeitraum der 1970er bis 2020er Jahre differenziert beschreiben lassen. Diese Beschreibung des Strukturwandels auf der Makroebene der Gesellschaft ist Gegenstand des ersten Teils der Studie. Die Konstruktion eines Referenzmodells der industriell geprägten betriebszentrierten Organisation von Arbeit und Beschäftigung, die in Anlehnung an die theoretischen Überlegungen von Giddens (1991, 1996), Thompson (1967), DiMaggio und Powell (1983), Dolata (2011) und Marsden (1999) erfolgt, legt darüber hinaus für den zweiten Teil der Studie die Grundlage für eine feingliedrige Analyse der Strukturveränderungen auf der gesellschaftlichen Mesoebene – also der Veränderungen von Organisationsstrukturen allgemein beziehungsweise konkret von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen. Für die Beschreibung der Veränderungsdynamiken im deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystem werden letztlich die oftmals benannten Ursachenbündel herangezogen: die Ökonomisierung und Finanzialisierung des deutschen Wirtschaftssystems, der intensive digitale Wandel von Produktions- und Arbeitssystemen, der organisationale Wandel von Unternehmens- und Betriebsstrukturen sowie schlussendlich der Kultur- und Leitbildwandel in sich verändernden Arbeitswelten.

1.2 Zur Relevanz der Analyse des Strukturwandels der deutschen Arbeitsgesellschaft und dieser Studie

Warum aber ist es angezeigt, sich in der erklärten Tiefe mit dem Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft und den Formen und Gestaltungskonzepten von Erwerbsarbeit auseinanderzusetzen? Aus welchen Gründen sollte man die vorgelegte umfassende Analyse überhaupt angehen?

Motivation dieser Studie war es, ein genaues Verständnis der historischen und zeitgenössischen Wandlungsprozesse zu entwickeln, um auf dieser Basis die oftmals proklamierten neuen Spaltungsprozesse und den abnehmenden sozialen Zusammenhalt in der deutschen Arbeits- und Wohlstandsgesellschaft hinterfragen zu können und in den Kontext der Debatten um neue sozial nachhaltige Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung zu stellen.

Deutlich sichtbar ist die Spaltung der deutschen Arbeitsgesellschaft inzwischen im Hinblick auf eine große Vielfalt an Beschäftigungsverhältnissen, die organisational flexibilisiert und nicht mehr oder nur noch teilweise mit etablierten sozialen Sicherheiten einhergehen. Das Gesamtbild der Flexibilisierung im deutschen Beschäftigungssystem zeigt, dass der Anteil der Erwerbstätigen, die nicht mehr mit dem in den 1980er Jahren geprägten Begriff der Normalarbeit¹ erfasst werden können, im Jahr 2020 bei über 40 Prozent liegt. Wenngleich nur rund 9 Millionen und 27 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse als atypisch bezeichnet werden können, bestreiten darüber hinaus rund 4,5 Prozent aller Erwerbstätigen (in absoluten Zahlen: 1,6 Millionen) ihren Lebensunterhalt zum Teil als Soloselbstständige und rund 12 Prozent der Erwerbstätigen (absolut: 4,5 Millionen) arbeiten in Teilzeit zwischen 20 und 35 Stunden (vgl. Abbildung 6.6-6.8, Kap. 6.2).

Aber nicht nur der Blick auf die Vertragsformen verdeutlicht die Flexibilisierung der Arbeits- und Beschäftigungsformen in Deutschland – auch die Art und Weise des Zugriffs auf Arbeitskraft hat sich im Zuge des Strukturwandels der Arbeitsgesellschaft signifikant verändert. Ein Kurzreport des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aus dem Jahr 2018 veranschaulicht, dass sich in jüngerer Zeit neue Formen der Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen zu etablieren scheinen, für die die Ausdehnung und mangelnde Planbarkeit von Arbeitszeiten charakteristisch sind (vgl. Hang/Stegmeier 2018). So betrifft die in diesem Kurzreport in den Blick genommene »Arbeit auf Abruf« inzwischen 4,5 Prozent der Beschäftigten (Datenquelle SOEP 2014-2016), wobei weitere 6 Prozent der Beschäftigten gemäß

1 Die Habilitationsschrift entstand über einen Zeitraum von insgesamt fünf Jahren, in denen sich die Verwendung einer gendergerechten Sprache sehr dynamisch fortentwickelt hat. Da diese Entwicklung nun nicht eingeholt werden kann, hat sich die Autorin entschieden, wo immer möglich und sinnvoll eine geschlechterneutrale Formulierung zu verwenden

der deutschen Labour-Force-Studie angeben, in Tätigkeiten mit Rufbereitschaft arbeiten, und weitere 5,5 Prozent üben Tätigkeiten mit Bereitschaftsdiensten aus. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten stellt somit einen weiteren empirisch beobachtbaren Trend der Veränderung von Arbeits- und Beschäftigungsarrangements im Strukturwandel der deutschen Arbeitsgesellschaft dar.

In den letzten Jahren hat sich die empirische Beobachtung der Strukturveränderungen gleichwohl eher auf die Frage der selbstbestimmten Gestaltung von Arbeit (etwa im Hinblick auf den Arbeitsort und die Arbeitszeit) fokussiert, die freilich nur für einen Teil der flexibilisierten Beschäftigungsarrangements von Relevanz ist. Insbesondere in Zeiten der individuellen und kollektiven Bewältigung der Corona-Pandemie und inzwischen auch der sich zunehmend verschärfenden Energiekrise sind die damit verbundenen Möglichkeiten von herausragender Bedeutung für eine Analyse des gesellschaftlichen Zusammenhalts und der neuen Spaltungstendenzen in der deutschen Arbeitsgesellschaft. Die Debatte um die Zunahme von Homeoffice-Arbeitsplätzen veranschaulicht die mit der Pandemiebewältigung in Zusammenhang gebrachte erneute rasante Veränderung von Arbeitswelten in anschaulicher Weise. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) führte gemeinsam mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) jüngst vier Sonderbefragungen durch, um die Entwicklungen genauer beobachten und verfolgen zu können (vgl. Schröder et al. 2020, auch Kap. 7.3).

Die Reorganisation von etablierten Strukturen und die Durchsetzung und Verbreitung neuer technologischer Lösungen der Steuerung und Kontrolle von Arbeitsprozessen folgt dabei oftmals auch neuen Leitvorstellungen, die mit gesteigerten Individualisierungsansprüchen der Arbeitnehmenden verbunden sind. Innerhalb von industriell geprägten Betrieben, in denen der Strukturwandel von Arbeitswelten erst vor wenigen Jahren Einzug gehalten hat, führt diese Entwicklung zu neuen Generationenkonflikten und Leitbildkämpfen. Veranschaulichen lässt sich dies an der Verbreitung neuer Organisationskonzepte wie dem Plattformmodell oder dem Konzept Coworking und an Beschäftigungsformen wie Crowdwork, Cloudwork, Clickwork und Remotework. Wie umfassend und tiefgreifend diese neuen Formen der Organisation von Arbeit den Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft prägen beziehungsweise wie Betreiber von Plattformen oder von Coworking und Maker Spaces mit der Verbreitung neuer Organisationskonzepte und Leitbilder Einfluss auf Veränderungsdynamiken ausüben, ist für die Beschreibung des Strukturwandels in Deutschland eine zentrale Frage. Beispielsweise lässt sich für das in der vorliegenden Studie unter anderem näher betrachtete Organisationskonzept Coworking Space im Zeitraum von 2018 bis 2020 eine Vervierfachung der Zahl der in Deutschland bestehenden lokalen Betreiberorte festhalten. Insgesamt wurden im Jahr 2020 vom Branchenverband der Coworkingszene 1.268 aktiv betriebene Coworking Spaces registriert (vgl. Kap. 7.2). Es handelt sich hierbei um ein zwar noch randständiges Phänomen. Dennoch gewinnt dieses auf der Intermediation eines

neuen, soziale Verantwortung tragenden Akteurs fußende Modell der Organisation von Arbeit und Beschäftigung in der deutschen Arbeitswelt offenbar an Bedeutung.

In den einleitenden und die Motivation der Studie umreißenden Darstellungen spiegelt sich in einzelnen Facetten schon wider, worum es in diesem Buch geht: nämlich um die »neue Vielfalt des Beschäftigungsmodells Deutschland«. Gefragt wird mithin, wie Arbeit und Beschäftigung organisiert werden, wenn Betriebe als zentrale Akteure des alten Modells zunehmend an Bedeutung verlieren. Infolgedessen stellt sich auch die eng damit zusammenhängende Frage nach der Neuverteilung von gesellschaftlicher Verantwortung. Ein spezielles Augenmerk gilt dabei dem Beitrag, den – zum Teil bereits etablierte, zum Teil auch neue – Intermediäre bei der Durchsetzung der für das neue deutsche Modell charakteristischen Arbeits- und Beschäftigungssysteme leisten. Der inzwischen auf Dauer gestellte Anpassungsprozess von individuellen und kollektiven Akteuren im Gesellschaftssystem an sich stetig verändernde Anforderungen wird in der vorliegenden Studie mit Blick auf die Entwicklungsdynamiken auf der gesellschaftlichen Mesoebene – auf der sich die Veränderung der betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung, also des Kernelements der industriell geprägten Arbeitsgesellschaft beschreiben lässt – genauer herausgearbeitet.

1.3 Klärung der zentralen Begrifflichkeiten der Studie

Bevor die Auseinandersetzung mit dem Strukturwandel der deutschen Arbeitsgesellschaft aber begonnen werden kann, sollen an dieser Stelle einige zentrale Begrifflichkeiten eingeführt werden, die für die folgende Analyse nötig sind.

Zur näheren Beschreibung der Veränderungsdynamiken wird im Folgenden analytisch zwischen dem betrieblichen Arbeitsorganisationssystem und dem von den Betrieben beanspruchten Beschäftigungssystem unterschieden. Während ein Arbeitsorganisationssystem innerhalb der betrieblichen Organisation von Wertschöpfungs- und Distributionsprozessen der Koordination von menschlichen Arbeitsaufgaben und der Definition von Arbeitsplätzen, Arbeitsinstrumenten und Arbeitsprozessen dient, umfasst das Beschäftigungssystem die betriebliche und überbetriebliche Organisation von Vertragsverhältnissen mit Arbeitnehmenden beziehungsweise von Vertragsverhältnissen mit vermittelnden Instanzen in Arbeitnehmenden-Arbeitgebenden-Beziehungen und die Nutzung anderer Formen der Beschäftigung von Arbeitskräften. Die Unternehmen und Betrieben als Arbeitsorganisationen zugeschriebenen Aufgaben bestehen gemäß dieser Unterscheidung darin, dass sie Aufgabenfelder für menschliche Arbeitskräfte definieren, Erwerbsarbeitsprozesse, die die Arbeitsbedingungen für diese Arbeitskräfte festlegen, ausgestalten, die benötigten Arbeitsmittel zur Verfügung stellen und gleichzeitig die produktive Einbettung des Arbeitshandelns in die betriebliche Arbeitsorganisa-

tion erlauben. Die Unternehmen und Betrieben als Beschäftigende zugeschriebene Aufgabe ist demgegenüber die Vereinbarung von (Arbeits-)Vertragsverhältnissen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, welche Letzteren Planungssicherheit für die Zukunft gewährt, die Entlohnung der von ihnen erbrachten Arbeitsleistung durch die Arbeitgebenden absichert und ihnen zusätzlich den Zugang zu Leistungen des deutschen Sozialversicherungssystems oder zu betrieblichen Sozialleistungs- und Versicherungssystemen eröffnet. Aus Sicht der Arbeitgebenden ermöglicht die vertragliche Bindung gleichzeitig die Lösung von drei wesentlichen personalökonomischen Bezugsproblemen: der Sicherung der Verfügbarkeit von Arbeitskräften, der Unterstützung der Arbeitskräfte beim Erwerb einschlägiger Qualifikationen und Kompetenzen und der Vermeidung von opportunistischem Verhalten beziehungsweise der Herstellung von Arbeitsmotivation unter den Arbeitskräften (vgl. Marsden 1999; Struck 2006; Kap. 5.3). Beide Systeme, das betriebliche Arbeitsorganisations- wie auch das betriebliche Beschäftigungssystem, waren in der industriellen Epoche der deutschen Nachkriegszeit, das heißt im Kontext der fordistisch geprägten Unternehmens- und Arbeitsorganisation, die als »Beschäftigungsmodell Deutschland« (Bosch et al. 2007) oder als »coordinated market economy (CME) deutscher Prägung« (vgl. Hall/Soskice 2000) firmierte, eng miteinander verkoppelt und aufeinander bezogen. Die in der vorliegenden Studie in den Blick genommene Veränderung soll vor dem Hintergrund der Referenzfolie der industriell geprägten deutschen Nachkriegsgesellschaft begrifflich als »Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung« gefasst werden. Die bereits im Titel dieser Studie hervorgehobene Entkopplungsthese möchte den Wandel betrieblicher Organisationsstrukturen seit Beginn der postindustriellen Epoche beschreiben, der sich einerseits mit den Veränderungen im technologischen Kern von Arbeitsorganisationen in Verbindung bringen lässt und andererseits mit Veränderungen der Produktions- und Arbeitsorganisationsstrukturen im Sinne einer immer weiteren ökonomischen Rationalisierung oder auch Verschlinkung dieser auf die sogenannten Kernfunktionen einhergeht. Wobei beide Prozesse auch durch einen Wandel gesellschaftlicher und kultureller Leitbilder von Arbeit und Beschäftigung gerahmt werden.

Was der Entkopplungs- und Reorganisationsdynamik von Arbeits- und Beschäftigungsformen im Wesentlichen zugrunde liegt, ist eine Ausdifferenzierung der Arbeitgebenden- und Beschäftigerfunktion aufseiten der ehemals betrieblich strukturierten Arbeitgeberorganisationen, die dafür sorgt, dass die in der industriellen Epoche übernommene unternehmerische Verantwortung für die soziale Absicherung der Arbeitnehmenden zwischen den Akteuren im deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystem neu zu verteilen ist.

Die Entkopplung der vormals über die betriebliche Struktur verkoppelten Systeme der Organisation von Arbeit und Beschäftigung wird in der vorliegenden Studie in doppelter Weise beobachtet und herausgestellt: Erstens wird der Prozess

der – auch vertragstheoretisch begründbaren – organisationalen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung näher beschrieben und zweitens wird die These einer zeitlich-räumlichen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung in der deutschen Arbeitsgesellschaft entfaltet.

Beide Entwicklungen erzeugen letztlich einen äußeren und inneren Strukturwandel von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen, die – so werden die Analysen der Studie zeigen – zur Herausbildung neuer Formen derartiger Systeme führen: etwa dem berufs- und professionsbezogenen oder dem subjektivierten, projektbasiert strukturierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystem, in denen die Rollen von Arbeitgebenden und Beschäftigten nunmehr an verschiedene und gegeneinander abgrenzbare Akteure neu verteilt sind.

Die Studie zielt in ihrer Gesamtheit darauf, Strukturveränderungen sichtbar zu machen und auf Basis einer historischen Analyse auch zu erklären. Dabei möchte sie dem Leser ein tieferes Verständnis des laufenden Strukturwandels der Arbeitsgesellschaft vermitteln und hierdurch einen Beitrag zur Debatte über sozial nachhaltige Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung leisten.

Erster Teil -

Dynamiken des gesellschaftlichen Wandels:

Flexibilisierung, Digitalisierung

und Virtualisierung

Einführung in den ersten Teil

Dieser einführende erste Teil des Buches bereitet in systematischer Weise die Analyse der Veränderungsprozesse betrieblicher Arbeitsorganisationen vor, die im zweiten Teil des Buches in mehreren Dimensionen als Dynamik der Entkopplung von betrieblichen Arbeitsorganisations- und betriebszentrierten Beschäftigungssystemen beschrieben werden. Es handelt sich hierbei um einen tiefgreifenden Strukturwandel der Organisation von Arbeit und Beschäftigung, der im zweiten Teil des Buches mit Blick auf die deutsche Arbeitsgesellschaft der letzten 30 Jahre in ausgewählten Facetten auf der gesellschaftlichen Mesoebene des Strukturwandels von betrieblichen Arbeitsorganisationen nachgezeichnet wird und in dem sich die Prozesse der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen sowie der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsorganisationen deutlich widerspiegeln.

Die folgenden drei Kapitel dienen vorbereitend einer allgemeineren Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Entwicklungsdynamiken, die in der sozialwissenschaftlichen Debatte über den Wandel von Arbeitswelten und Beschäftigungsstrukturen thematisiert werden. Im ersten Kapitel werden die Begriffe Flexibilisierung, Digitalisierung sowie Virtualisierung näher bestimmt und in den Forschungskontext der deutschen Arbeits- und Industriosozilogie wie auch in die jüngere sozialwissenschaftliche Digitalisierungsdebatte eingeordnet. Darauf aufbauend erfolgt im zweiten und dritten Kapitel dieses ersten Buchteils eine Reflexion der beschriebenen Entwicklungsdynamiken, die sich auf zwei Diskurslinien der soziologischen Gesellschaftsanalyse stützt: nämlich die Debatte über den neueren technologischen Wandel der Gesellschaft sowie die über den neueren organisationalen Wandel von Wirtschafts- und Gesellschaftssystem. Diese beiden Debatten werden skizziert und im Hinblick auf ihren Erklärungsbeitrag zum Strukturwandel der deutschen Arbeitsgesellschaft auf der Ebene betrieblicher Organisationen zugespitzt. Hierdurch wird die Grundlage für die im zweiten Teil des Buches durchgeführte Analyse der Veränderungen betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme an den Übergängen von der industriell geprägten zur postindustriellen und auch virtuellen deutschen Arbeitsgesellschaft gelegt.

2. Begriffsbestimmung: Flexibilisierung, Digitalisierung und Virtualisierung

2.1 Flexibilisierung: Das Normalarbeitsverhältnis als Referenzrahmen zur Beschreibung des Wandels der Arbeitswelt

»[Ü]berall begegnet uns die Formel der Flexibilisierung, so als trüge sie ihre Begründung in sich selbst. Dabei tut sie das überhaupt nicht. Mehr Flexibilität sagt nichts über die Güte oder Effizienz der Verausgabung von Arbeitskraft aus. Würde ein Unternehmer oder ihm nahestehender Politiker ›mehr Qualifikationen‹, ›mehr Leistung‹, ›niedrigere Löhne‹ oder dergleichen fordern (was ja auch viele tun), so würde man das sofort verstehen [...]. Aber ›Flexibilität‹ zu verlangen, gibt zunächst wenig Sinn. Wir kommen dem Sinn dieses arbeitspolitischen Begehrens näher, wenn wir zu extrapolieren versuchen, nicht worauf, sondern wogegen es sich richtet. [...] Erst wenn wir den Gegenpol des Flexibilitätsmodells ermittelt haben, werden wir uns der Tatsache bewußt, daß mit mehr Flexibilität zu argumentieren und zu liebäugeln mehr ist, als die eine oder andere wünschens- oder verdammenswerte [je nach Standpunkt] arbeitspolitische Maßnahme zu fordern. Es geht [...] letztlich sogar [darum], ob das überkommene Sozialmodell abhängiger Arbeit aufrechterhalten werden soll oder nicht. Flexibilisierung fordern heißt eine neue Sozialverfassung abhängiger Arbeit fordern.« (Mückenberger 1985: 419)

Mit diesen Ausführungen weist Ulrich Mückenberger bereits im Jahr 1985 in seiner oft zitierten Auseinandersetzung mit dem »deutschen Normalarbeitsverhältnis« auf zwei Aspekte hin, die in der Debatte über die Flexibilisierung und den damit verbundenen Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung seit den frühen 1990er Jahren im Wesentlichen verhandelt werden und bis heute – auch in der laufenden Debatte um den digitalen Wandel von Arbeitswelten – nicht an Bedeutung verloren haben.

Einerseits wird der Flexibilisierungsbegriff in den Debatten um den Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung immer dann herangezogen, wenn die Auflösung vormals längerfristig stabiler oder rigider Strukturen beobachtet oder als Zielvorstellung bestimmt werden. Dabei wird nicht immer ein Referenzpunkt

oder Gegenpol benannt, von dem aus oder auf den hin Strukturen und Systeme sich flexibilisieren, was die konkrete Untersuchung der mit dem Begriff der Flexibilisierung hervorgehobenen Wandlungsprozesse im Rahmen empirischer Studien oftmals erschwert. Der Flexibilisierungsbegriff beschreibt lediglich die Auflösung oder das Verschwimmen bekannter Konturen, nur selten wird aber ausdefiniert, wie aber die neu entstehenden Strukturen konkret aussehen und noch seltener wird bestimmt, ab welchem Punkt ein wirklicher Veränderungsprozess der in den Blick genommenen Veränderungen konstatiert werden kann. Es handelt sich somit bei diesem Begriff um einen sehr wagen, der nur andeutet, dass Prozesse des sozialen Strukturwandels untersucht werden.

Andererseits verweist Mückenberger darauf, dass die in der deutschen Arbeits- und Industriosozilogie seit Ende der 1980er Jahren intensiv geführte Debatte über Flexibilisierungsprozesse im deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystem von Beginn an auch eine Auseinandersetzung mit der **Frage nach der Bedeutung der Struktureinheit »Betrieb«** oder auch **des Organisationsmodells von »Betrieblich strukturierten und eng aufeinander bezogenen, verkoppelten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen«** darstellt. Hiermit grenzt er seinen Flexibilisierungsbegriff sehr weit ein.

Im Deutschland der Nachkriegsepoche sind Betriebe als Arbeitgebende für die Mehrheit der abhängig Beschäftigten eine zentrale Institution des Arbeitsmarktgeschehens und ein wesentlicher Grundpfeiler des deutschen Sozialmodells. Das unbefristete, auf eine langfristige Beschäftigungsbeziehung zwischen einem Betrieb oder einer betriebsförmig strukturierten Arbeitgeberorganisation und einem abhängigen Arbeitnehmenden ausgerichtete Arbeitsverhältnis spiegelt das Leitbild der spätindustriellen Epoche in Deutschland wider und prägt entsprechend die Beschäftigungsbeziehungen in der deutschen Wirtschaft dieser Zeit insgesamt (vgl. Bosch et al. 2007). Das gilt für das Arbeitssystem der Bundesrepublik Deutschland wie auch der ehemaligen DDR von den 1950er Jahren bis Ende der 1980er Jahre und gleichermaßen für Gesamtdeutschland in den 1990er Jahren, wie verschiedene Studien empirisch bestätigen (Bosch et al. 2007; Busch/Land 2012).

Vor dem Hintergrund dieser beiden Überlegungen kann die sozialwissenschaftliche (insbesondere die arbeits- und industriosozilogische) Debatte über die Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung (vgl. Mayer/Grunow/Nitsche 2010; Schmidt, G. 2018; Köhler/Weingärtner 2013, 2018) als eine Langzeitbeobachtung struktureller Wandlungsprozesse verstanden werden, die auf unterschiedlichen Analyseebenen sehr detailliert die Veränderung und Auflösung einzelner Strukturelemente des deutschen Produktions-, Beschäftigungs- und Arbeitsorganisationsystems der industriell-fordistischen Epoche in den Blick nimmt.

Beschrieben wird dabei aber nicht nur ein realer Strukturwandel der Organisation von Arbeit und Beschäftigung, vielmehr kann in Anlehnung an Mückenberger auch von einem Wandel der Leitbilder und Einstellungen zu Arbeit und

Beschäftigung gesprochen werden. Die Bedeutung der sozialwissenschaftlichen Flexibilisierungsdebatte manifestiert sich demnach auf einer weiteren Analyseebene darin, dass sie im Zuge der Beschreibung der Arbeitswelt immer wieder Referenzmodelle erzeugt hat, die bis in die heutige Zeit als Leitbilder der Epoche der industriellen Moderne nachwirken. Für das Verständnis von Wandlungsprozessen und die Bestimmung von Flexibilisierungsdynamiken sind diese wertvoll, da sie es erlauben, Entwicklungslinien sozialen Wandels am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne analytisch sichtbar zu machen und empirisch nachzuzeichnen. Gleichzeitig kann keines der von unterschiedlichen Autoren entwickelten Referenzmodelle (Brinkmann et al. 2006; Bosch et al. 2007; Köhler et al. 2008; Mayer/Grunow/Nitsche 2010; Erlinghagen 2017; Forschungsverbund Sozioökonomische Berichterstattung 2019) für sich beanspruchen, die historische Realität und Entwicklung in Gänze abzubilden, was in den Debatten darüber, wie die Transformation des deutschen Arbeitsmarktgeschehens insgesamt einzuschätzen ist, aber auch in den Einzelbefunden zur Entwicklung von regionalen und sektoralen Arbeitsmärkten immer wieder deutlich wird (vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel 5).

2.2 Digitalisierung: Perspektivwechsel in der Beobachtung des Strukturwandels von Arbeit und Beschäftigung

In der empirischen Arbeitsmarktforschung sowie der Arbeitssoziologie wurde in den vergangenen Jahren aber immer weniger über die Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung diskutiert, vielmehr setzte sich der Begriff der Digitalisierung als neuer Leitbegriff zur Beschreibung gesellschaftlicher Veränderungsprozesse sowie als Ausgangspunkt der empirischen Analyse des Wandels von Arbeitswelt und Beschäftigungsstrukturen durch (Rinne/Zimmermann 2016; Zink 2015; Kutzner 2018; Kirchner/Matiaske 2019). Dieser Begriff wird inzwischen in unterschiedlichen Kontexten angewendet und mit den Schlagworten »Arbeit 4.0« (Klammer et al. 2017; Hirsch-Kreinsen et al. 2018a, 2020), »Gestaltung neuer Arbeitswelten« oder »Zukunft der Arbeit« unterlegt. Die unter der Formel »Digitalisierung von Arbeit« beobachteten Wandlungsprozesse von Arbeitstätigkeiten, Arbeitsabläufen sowie Gestaltungsaspekten von Arbeitskontexten (Eichhorst/Buhlmann 2015; Bundeszentrale für politische Bildung 2016; Bundesminister 2016; Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017; Papsdorf 2019) schließen dabei fast nahtlos an Forschungsbefunde an, die vormals unter dem oben eingegrenzten Begriff der Flexibilisierung thematisiert wurden. Allerdings lässt sich auch eine zentrale Differenz ausmachen. So wurden im Flexibilisierungsdiskurs der deutschen Arbeits- und Industriosozologie als zentrale Ursachen der immer weiter voranschreitenden Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen vor allem strukturelle Veränderungs-

dynamiken im Wirtschafts- und Arbeitsmarktgeschehen thematisiert, die sich auf drei Ebenen auf die Arbeit selbst und auf Arbeitsorganisationen auswirken: (1) Auf der Ebene sektoraler Verschiebungen und der Bestimmung und Beobachtung von Verschiebungen in den Gruppen, die sich am Arbeitsmarktgeschehen aktiv beteiligen (Baethge/Wilkens 2001); (2) auf der gesellschaftlichen Makroebene im Sinne der Beobachtung von Makrotrends und geopolitischen Veränderungsdynamiken wie sie mit den Begriffen der Internationalisierung, der Globalisierung beziehungsweise globalen Vernetzung wirtschaftlicher Akteure erfasst werden (Beck 1986; Castells 1999; Giddens 2001; Brock 2008); und (3) auf der Analyseebene der internen Veränderungsdynamiken von Produktions- und Wirtschaftssystemen, konstatiert als allgemeine Ökonomisierungsprozesse, die einen Wandel in Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen verursachen (Boltanski/Chiapello 2006; Maurer/Schiemank 2008; Boyer 2018; Niephaus 2018).

Im Digitalisierungsdiskurs konzentriert sich die Analyse hingegen auf ein anderes Ursachenbündel: die neueren technologischen Wandlungsprozesse und ihre Auswirkungen auf das deutsche Arbeits-, Beschäftigungs- und Gesellschaftssystem. Angeknüpft wird dabei an die Befunde und Diskussionslinien der ersten deutschen Automatisierungsdebatte in den 1970er bis 1980er Jahren (Kern/Schuhmann 1970, 1984; Hirsch-Kreinsen/Schultz-Wild 1986), die auf die zeitgenössischen Veränderungsdynamiken bezogen und entsprechend angepasst werden.

Innerhalb dieses Digitalisierungsdiskurses lassen sich inzwischen drei Linien ausmachen, die sich im Sinne dreier unterschiedlicher Dimensionen des digitalen Wandels von Arbeitskontexten ausdifferenzieren (vgl. Hirsch-Kreinsen 2016). Offenbar wirken sich diese direkt aber auf unterschiedliche Art und Weise auf den jüngeren Wandel von Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen aus, sodass anhand derer Veränderungen, die der technologische Wandel mit sich bringt nun im Arbeits- und Organisationssystem auf der gesellschaftlichen Makroebene sowie auf der Mesoebene innerhalb betrieblicher Organisationssysteme genauer beschrieben werden können. Diese drei Dimensionen sollen im Diskurs mit den Begriffen Automatisierung, Informatisierung und Virtualisierung erfasst werden. Wobei diese Begrifflichkeiten in der weiteren Darstellung wie folgt gegeneinander ausdifferenziert werden:

- 1) Mit dem Begriff der Automatisierung wird die zunehmende Autonomisierung von Maschinensystemen und Technologien, die menschliche Arbeitstätigkeiten in Produktions- und Dienstleistungstätigkeiten unterstützen oder ersetzen können, beschrieben. Die technologische Basis dieses Wandlungsprozesses bilden in jüngerer Zeit die technologischen Innovationen in den Bereichen der Sensortechnik, der Robotik, der künstlichen Intelligenz (KI) und der Biotechnologie (Brynjolfsson/McAfee 2016; Hirsch-Kreinsen 2018a, 2020). Wobei sich die Fortschritte in der immer tiefer in die Produktionssysteme eingreifenden

Autonomisierung von Maschinensystemen und Technologien zunehmend auch mit den Innovationen von Informations- und Kommunikations-Technologie (IK-Technologie) verzahnen, sodass Begrifflichkeiten wie Industrie 4.0 Technologien oder Cyber-Physische-Systeme vor allem auf der Rekombinationskraft unterschiedlicher Digitalisierungstechnologien und Dynamiken fußen¹.

- 2) Der Begriff der Informatisierung (Zuboff 1988) – oder im neuesten Sprachgebrauch der Datafizierung (Houben/Prietl 2018) – von Arbeitsprozessen und Arbeitstätigkeiten beschreibt in Anlehnung an Zuboff (1988) den immer stärkeren Einbezug von datengenerierenden, -sammelnden, -verarbeitenden und -analysierenden Technologien in Produktions- und Arbeitsprozesse. Eingeordnet werden können in diesen Begriffsrahmen die technologischen Innovationen, die seit einiger Zeit unter dem Schlagwort »Big-Data-Anwendungen« (Kels/Vormbusch 2020) verhandelt werden und die vor allem die Prozesssteuerung in Arbeitskontexten maßgeblich verändern. Besonders intensiv werden hierbei die erst in jüngerer Zeit umsetzbaren Möglichkeiten der Unterstützung und Substitution von bislang von Menschen ausgeführten kognitiv-mental und analytischen Tätigkeiten durch neue Hardware- und Softwaretechnologien diskutiert, die bis zur zweiten intensiven Informatisierungswelle in den 2000er Jahren als nicht routinsierbar, automatisierbar oder durch technologische Systeme substituierbar angesehen wurden (Frey/Osborne 2013; Autor/Dorn 2013).
- 3) Schließlich wird noch von Hirsch-Kreinsen (2016) mit dem Begriff der Transformation eine weitere Dimension der Veränderung von Arbeitswelten durch digitale Technologien erfasst – die hier nun anders lautend und konkreter mit dem Begriff der Virtualisierung (Will-Zocholl 2016; Krause 2019; vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 1.3) eingegrenzt werden soll. Damit gemeint ist der auf neue Informations- und Kommunikationstechnologien sowie mobilen Hardwaretechnologien gestützte Wandel der Infrastruktur von sozialen und wirtschaftlichen Kommunikations-, Austausch- und Steuerungsprozessen. Basierend auf der Infrastruktur des Internets, dem Breitbandausbau und neuen Standards zur Beschleunigung der Datenübertragungsraten und der Verbreitung mobiler Hardwaresysteme (Laptop, Tablet, Smartphone) werden in diesem Strang der Debatte Entwicklungen wie beispielsweise Cloud-Konzepte und virtuelle Arbeitsräume (Boes 2005, Boes et al. 2015) sowie Plattformen (Dolata 2011b; Schrape 2011; Kirchner/Beyer 2017; Dolata/Schrape 2017; Dolata 2018; Kirchner/Schüsler 2019; Krzywdzinski/Gerber 2020) und Crowdworking-Konzepte (Durward et al. 2016; Al-Ani/Stumpp 2018) als Grundlage eines Wandels

1 Dies zeigt, dass die hier in Anlehnung an Hirsch-Kreinsen vorgeschlagene Systematisierung des Digitalisierungsdiskurses letztlich eine analytische ist und reale Phänomene sich nicht immer eindeutig den vorgeschlagenen Dimensionen zuordnen lassen.

der Wirtschafts- und Arbeitswelt in den Blick genommen (Davis 2016a; Pfeiffer 2019, 2021; ILO 2021). Es wird weiter unten zu zeigen sein, dass gerade diese Dimension des digitalen Wandels von Arbeitswelten erst in den letzten Jahren und Monaten wirklich erfasst und beschrieben werden kann.

Die drei genannten Dimensionen lassen sich wiederum unterschiedlichen Ebenen der Analyse von Wandlungsprozessen von Arbeit und Beschäftigung zuordnen. Automatisierung und Autonomisierung (Dimension 1) wie auch Informatisierung oder auch Datafizierung (Dimension 2) treiben vor allem Veränderungen auf der Ebene der Arbeitstätigkeiten und der Organisation von Arbeitsprozessen in betrieblichen Kontexten voran, die die Diskussion über die Substitution von menschlichen Arbeitskräften durch technologische Systeme und die Neuaushandlung des Mensch-Maschine-beziehungsweise Mensch-Technologie-Verhältnisses im Kontext der Arbeitswelt in den unterschiedlichen Tätigkeitssegmenten neu beleben. Besonders intensiv wurde diese Debatte durch die Studie von Frey und Osborne (2013) angestoßen, die für den US-amerikanischen Arbeitsmarkt ein Substitutionspotenzial von 47 Prozent aller im Jahr 2010 bestehender Jobs prognostizierten. Die Studie wurde international stark kritisiert. Infrage gestellt wurde dabei sowohl der gewählte Ansatz der Untersuchung – die Schätzung des Substitutionspotenzials von ganzen Berufsgruppen durch eine Expertengruppe von Ingenieuren – wie auch die Nichtberücksichtigung der möglichen Transformation bisheriger oder der Entstehung neuer Arbeitstätigkeiten durch den Einsatz von neuen Technologien (vgl. Dengler/Matthes 2015). Vor diesem Hintergrund kann der Befund der Studie von Frey/Osborne (2013) als sehr fragwürdige Zukunftsprognose bewertet werden. Allerdings war die Studie insofern wichtig, als sie zum einen die Forschung zum Substitutionspotenzial von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsprozessen durch neu entwickelte Technologien beförderte und zum anderen international, aber insbesondere auch im deutschen Kontext eine intensive sozialwissenschaftliche Debatte über die Digitalisierung von Arbeit sowie die Zukunft der Arbeit in digitalen Arbeitsgesellschaften ausgelöst hat (bspw. Hirsch-Kreinsen 2016; Klammer et al. 2017). So erfolgte im Rahmen von zwei Studien, einer des Instituts für Arbeits- und Berufsforschung (Dengler/Matthes 2015) und einer des Leibniz-Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (Arntz/Gregory/Zierhahn 2016), relativ zügig eine Übertragung der Fragestellung der Studie von Frey und Osborne (2013) auf den deutschen Kontext. Beide Studien weisen für den deutschen Arbeitsmarkt ein wesentlich geringeres Substitutionspotenzial nach. Das Institut für Arbeits- und Berufsforschung ermittelte einen Wert von 15 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, die einem hohen Risiko der Substitution ihrer Arbeitstätigkeit durch neue Technologien ausgesetzt sind, und das Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung einen Wert von 12 Prozent für Deutschland und Österreich sowie von durchschnittlich 9 Prozent für die Länder der OECD.

Dabei betonen beide Studien die Gestaltungsmöglichkeiten des Substitutionsprozesses von Arbeitstätigkeiten, die im Rahmen der Digitalisierungsbestrebungen der Betriebe bestehen.

Mit der oben zuletzt benannten dritten Dimension der Digitalisierung von Arbeitszusammenhängen, der Transformation beziehungsweise Virtualisierung von Arbeitskontexten, wird allerdings eine andere Analyseebene des Strukturwandels von Arbeit und Beschäftigung adressiert. Sie verweist nämlich darauf, dass durch die Ausschöpfung der Möglichkeiten – vor allem der Innovationen im Bereich der IK-Technologie und neuer, an diese Möglichkeiten angepasster Softwareentwicklungen – ein fundamentaler Wandel der technologischen Infrastruktur von Arbeitskontexten stattfindet, der nicht nur Arbeitstätigkeiten und betriebliche Arbeitsprozesse verändert, sondern vielmehr auch Wege eröffnet, Arbeit neu zu denken und neu zu organisieren. In Anlehnung an die Theorie soziotechnischer Systeme von Ulrich Dolata (2011) kann hier von einem Systemwandel gesprochen werden, der auf der Durchsetzung radikal neuer Technologien basiert und dabei sukzessive neue Formen der Organisation von Wirtschaftsprozessen und Arbeitsfeldern hervorbringt, die etablierte soziotechnische Systeme vom Rand her unter Druck setzen. Dies geschieht insbesondere in der Kernphase des Transformationsprozesses, »in der neue technologische Möglichkeiten eine nicht mehr ignorierbare Relevanz erlangen« (Dolata 2011: 139) und in der die wesentlichen strukturellen, institutionellen und organisationalen Veränderungen erfolgen. Dolata selbst (Dolata 2018, 2019; Dolata/Schrage 2017) beobachtet diesen Prozess für die Durchsetzung des Internets als Wirtschafts- und Arbeitsprozesse neugestaltende Technologie und setzt sich dabei insbesondere mit dem Bedeutungs- und Machtgewinn von virtuellen Plattformen und Plattformbetreibern auseinander. In seinen jüngeren Publikationen beschreibt er detailliert, wie sich die Betreiber solcher Plattformen die neuen Möglichkeiten der IK-Technologie und insbesondere den Ausbau des Zugangs zum World Wide Web zunutze machen und durch die Etablierung neuer Formen der Organisation von ökonomischen Transaktionen wie auch neuer Produkte und Distributionswege soziotechnische Felder aufbauen, bespielen und verteidigen. Andere Autoren beschreiben diese Entwicklungen als Plattformökonomie (Kirchner/Beyer 2017; Kirchner/Schüßler 2019), digitalen Kapitalismus (Schiller 2000; Stab 2019) oder Plattformkapitalismus (Srnicek 2016).

Auf die zunehmende wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung neuer Formen von Konsum- und Wirtschaftsgütern und ihrer Distribution weist auch Sabine Pfeiffer (2019, 2021) in ihrer Auseinandersetzung mit dem durch die Durchsetzung neuer technologischer Infrastrukturen vorangetriebenen aktuellen Transformationsprozess hin. Als wesentliches Element der digitalen Reorganisation von wirtschaftlichen und sozialen Austauschprozessen arbeitete sie das Konzept der Distributivkraftentwicklung heraus, welches drei Elemente beinhaltet, die zu einer Verstärkung kapitalistischer Rationalisierungsbestrebungen in virtuellen

Wirtschaftswelten führen können. Sie erfasst damit die Entfaltung der ökonomischen Rationalisierungsbestrebungen und Wachstumspotentiale nicht mehr nur bezogen auf die Produktion und Herstellung von realen Gütern und Dienstleistungen, sondern vor allem bezogen auf die Realisierung (bzw. Distribution) von Produkten und Dienstleistungen. Ihr Fokus liegt somit im Hinblick auf die Erklärung des Strukturwandels von Wirtschaft und Arbeit auf einem Hervorheben der wachsenden Bedeutung der

»drei auf die Wertrealisierung ausgerichteten Produktivkräfte oder [...] Distributivkräfte. Diese sind Werbung und Marketing (alle Anstrengungen die direkt auf die Wertrealisierung, also auf Konsum und Markt, zielen), Transport und Lagerung (alle Anstrengungen, um den physischen Zugang zu Märkten und zur Wertrealisierung zu gewährleisten) sowie Steuerung und Prognose (alle Anstrengungen, die Wertgenerierung und Wertrealisierung verknüpfen und in allen Zirkulationsbewegungen im wahrsten Sinne des Wortes berechenbar machen).« (Pfeiffer 2021: 25)

Mit dem Konzept der Distributivkraftentwicklung veranschaulicht Pfeiffer somit sehr deutlich, welche wirtschafts- und gesellschaftsgestaltende Wirkungen mit dem Aufbau einer neuen, weltweit vernetzten technologischen Infrastruktur – wie wir sie derzeit im Zuge des Ausbaus des World Wide Web durch immer schnellere Datenübertragungstechnologien und die zunehmende Durchsetzung und Verbreitung mobiler Hardware beobachten können – verbunden sind.

Um im Folgenden die Auswirkungen des von Dolata (2018, 2019), Pfeiffer (2019, 2021) und anderen Autoren beschriebenen technologischen Infrastrukturwandels für die eigene Auseinandersetzung mit dem Wandel des deutschen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystems näher zu beleuchten, wird im folgendem Kapitel 1.3 der Begriff der Virtualisierung (Will-Zocholl 2016; Krause 2019) nun aber dezidiert als Arbeitsbegriff für die weiteren Analysen in diesem Buch eingeführt und mit Blick auf die Arbeitswelt diskutiert. Konkret stellt der Begriff die Verlagerung beziehungsweise Verzahnung von wirtschaftlichen Austauschprozessen in beziehungsweise mit einem neuen zeitlich-räumlichen Kontext – den virtuellen Raum – heraus und weist auf den Bedeutungsgewinn neuer Formen der Organisation von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsprozessen hin.

2.3 Virtualisierung: Die Auswirkungen des technologischen Infrastrukturwandels auf Arbeit und Beschäftigung

Mit dem Begriff der »virtuellen Forschungsumgebungen« (VFU) startete bereits zu Beginn der 2010er Jahre ein Forschungsprojekt des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI Göttingen), welches die Erforschung des Wandels von Ar-

beitsstrukturen in Forschungszusammenhängen, in denen Teams in räumlich getrennten Arbeitskontexten durch die technologische Erschließung eines gemeinsamen virtuellen Raumes miteinander arbeiten konnten, zum Gegenstand hatte. Es zeigte sich im Rahmen dieses Forschungsprojekts sehr deutlich, dass für diese neue Form der Zusammenarbeit zunächst die Festlegung von Standards zur Dokumentation von Forschungsdaten und Arbeitsweisen im Forschungsprozess im Vordergrund stehen würde, da es in einem ersten Schritt der Etablierung von neuen Arbeitsräumen darum ging, die Ausgestaltung von virtuellen Portalen und Informationsplattformen voranzutreiben (Barthelheimer/Cronjäger 2014). Die Virtualisierung von Arbeitswelten stellte sich in diesem Kontext zunächst als eine Frage der Einführung neuer Organisations- und Dokumentationsstandards des Forschungsdatenmanagements dar – noch nicht als Frage des Wandels von Arbeitstätigkeiten im Sinne der Veränderung von Handlungsrouinen und der Umstellung von Arbeitsprozessen oder Formen der Arbeitskommunikation.

Dass der mit der fortschreitenden Entwicklung von IK-Technologien sich immer weiter eröffnende neue virtuelle Arbeits- und Informationsraum (vgl. Boes 2005; Boes et al. 2015) aber nicht nur neue Dokumentationsstandards und Wege der Informationsübermittlung hervorbringt, sondern auch die Formen der Vergemeinschaftung in Arbeitskontexten und damit auch die Art und Weise verändert, wie Menschen in der Arbeitswelt miteinander und aufeinander bezogen kommunizieren und handeln, darauf verweisen einige Autoren bereits seit Anfang bis Mitte der 2000er Jahre (vgl. Bühl 2000; Castells 1999).

Seither sind der Ausbau des Internets und die auf dieser Infrastruktur aufbauenden Kommunikations- und Datentransfermöglichkeiten weiter vorangeschritten. Verdeutlicht wird dies beispielsweise im allgemeinen Sprachgebrauch durch die Bezifferung wegweisender Neuentwicklungen beim Auf- und Ausbau der Infrastruktur des Internets als World Wide Web vom Web 1.0 (passive Nutzer) über das Web 2.0 (Inhalte erstellende Nutzer) und das Web 3.0 (Semantic Web) bis hin zum Web 4.0 (Internet of Things) (Kollmann 2018).

Das Internet ist somit in den rund 30 Jahren seit seiner Entstehung von einem Informationssystem zu einer neuen Kommunikations- und Informationsinfrastruktur oder auch eigenem soziale Raum geworden, in dem der Austausch von Wissen, Informationen und Daten einfach realisiert werden kann. Zu diesem Prozess haben systematische Weiterentwicklungen der technischen Basisinfrastruktur beigetragen. Wesentliche Einflussfaktoren waren der Breitbandausbau, der für die Bevölkerung in Deutschland, Europa und weltweit den Zugang zum Internet sicherstellt, die Entwicklung immer schnellerer und sicherer Datenübertragungstechnologien und die Miniaturisierung und Mobilisierung von Hardwarekomponenten und -systemen (insbesondere die wegweisenden Innovationen mobiler Endgeräte wie Smartphone, Tablet und Laptop sowie die fernsteuerbaren und fernwartbaren

Komponenten, die die Basiselemente der vernetzten Produktionssysteme in der Industrie-4.0- und der Internet-of-Things-Ökonomie bilden).

Angetrieben von diesen Entwicklungen wurden über die Infrastruktur Internet in den späten 2000er Jahren zunehmend virtuelle Orte des Austauschs von Produkten, Waren und Dienstleistungen sowie auch von Daten, Informationen, Erfahrungen und Bewertungen erschlossen. Die ausführlich dokumentierten Erfolgsgeschichten der Internetunternehmen Amazon, Uber, Facebook und Twitter (Davis 2016b; Nachtwey/Staab 2016; Dolata/Schrape 2017; Cattero 2018) können hierfür als wesentlicher Beleg ins Feld geführt werden. Dass das Internet dabei auch zunehmend eine soziale Infrastruktur bildet, die die Organisation von Arbeitsprozessen oder die Vermittlung von Arbeitstätigkeiten tiefgreifend revolutioniert, ist somit nicht sonderlich überraschend. Zahlreiche Forschungsprojekte beschäftigen sich inzwischen mit den Auswirkungen des Angebots von Social Media oder von Vertriebs- und Vermittlungsplattformen (zur Differenzierung unterschiedlicher Plattfortmtypen vgl. Dolata 2018, 2020) auf die realen Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen in unterschiedlichen Sektoren und Branchen des deutschen und europäischen Arbeitsmarktes.

Als zentrales Beispiel für die Reorganisation von realen Dienstleistungsangeboten auf Basis einer webbasierten Anwendung wird in der Phänomenanalyse insbesondere das Fahrdienstleistungsvermittlungsunternehmen Uber herangezogen. Die neue Form der Organisation von Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen über eine Vermittlungsplattform, die es ermöglicht, Arbeitskräfte auf Abruf und als Kontraktarbeitende beziehungsweise Gigworker (vgl. de Stefano 2016) nur für konkrete Arbeitstätigkeiten (im Falle von Uber zur Beförderung von Fahrgästen mit dem eigenen Pkw) zu rekrutieren, wird von Davis (2016) entsprechend als Uberisierung des Arbeitsmarktes bezeichnet (vgl. auch Stampfl 2016). Neu an dieser Form ist die Ermöglichung von Gelegenheitsarbeitsverhältnissen, die lediglich auf die Verrichtung einer ausgewählten Tätigkeit abstellen, sowie die Sicherstellung der Verfügbarkeit von Arbeitskräften über die Plattform als Vermittlungsmedium. Davis (2016b) sieht im Phänomen Uber die Übertragung des Lean-Gedankens der global operierenden Wirtschaftskonzerne unter Nutzung der Informations- und Kommunikationsinfrastruktur des World Wide Web (vgl. Kap. 3.3). Auf diese Weise, so seine These, werden neue zeitlich und räumlich entgrenzte Arbeitszusammenhänge realisiert. Er zeichnet nach, dass Vermittlungsplattformen zur Organisation und Realisierung von realen (Dienstleistungs-)Tätigkeiten es den Plattformbetreibern grundsätzlich ermöglichen, Arbeitsleistungen anzubieten, ohne auch nur eine einzige Arbeitskraft selbst zu beschäftigen. Durch Vermittlungsplattformen wird der virtuelle Raum des Internets somit laut Davis (2016b) für die Reorganisation sozialer Beziehungen neu erschlossen und erlaubt Akteuren damit auch, in ein Beziehungsgeflecht des Austauschs von Arbeit gegen Bezahlung einzutreten, ohne dass überhaupt ein persönlicher Kontakt der vermittelnden Akteure notwendig

ist oder sich die soziale Beziehung in einem zeitlich-räumlichen Kontext real lokalisieren lassen muss.

Mit dem von Davis (2016b) vorgeschlagenen Begriff der Uberisierung des Arbeitsmarktes lassen sich die Entwicklungen, die in diesem Buch mit dem Begriff der Virtualisierung von Arbeitswelten, Arbeitskontexten und Beschäftigungsstrukturen beschrieben werden sollen, allerdings nicht vollständig erfassen. Die Vermittlung von real ausgeführten Dienstleistungstätigkeiten ist nur ein Aspekt der Reorganisation von Arbeitsbeziehungen und Arbeitskontexten unter Einbeziehung von virtuellen Räumen – die mit dem Begriff der Entstehung einer neuen Gig Economy (de Stefano 2016, Parigi/Ma 2016) beschrieben wurden. In der in diesem Buch verfolgten Beschreibung und Analyse der Virtualisierung von Arbeit und Beschäftigung sollen aber noch weitere Phänomene und Entwicklungen in den Blick genommen werden.

Andreas Boes und Kollegen (vgl. Boes 2005; Boes et al. 2015; Boes/Langes 2019) weisen beispielsweise mit ihrem Konzept von »Arbeit im Informationsraum« auf eine weitere zentrale Entwicklungsdynamik der Veränderungen von Arbeitszusammenhängen durch die Verzahnung von realen und virtuellen Welten hin, nämlich die Möglichkeit der Ablage, Speicherung und Bearbeitung von Informationen und Daten im virtuellen Raum – in der sogenannten Cloud. Sie prägen daher in späteren Publikationen zum Thema auch den Begriff des Cloudworkings (Boes et al. 2015) zur Beschreibung neuer Formen von Arbeitszusammenhängen insbesondere in Büro- und Wissensarbeitskontexten, die virtuelle Arbeitsorte in reale Arbeitskontexte einbeziehen. Das Internet ist mithin nicht nur ein Ort der sozialen Kommunikation und des Austauschs, sondern auch ein Ort, an dem große Datenmengen abgelegt werden können, auf die man mit mobiler internetfähiger Technologie ständig Zugriff hat. Der Informationsraum dient somit nicht nur der Vermittlung und dem Austausch von Informationen, Daten und Aufträgen – er fungiert vielmehr auch als ein großer virtueller Aktenschrank und virtueller Schreibtisch, zu dem Zugang erhält, wer als Mitglied der im virtuellen Raum angesiedelten Arbeitsorganisation definiert wird. Die neue IK-Technologie erlaubt es somit, die Organisationszusammenhänge, Mitgliedschafts- und Teilhaberechte, die sich in modernen Unternehmensstrukturen herausgebildet haben, in einer nahezu identischen Spiegelung der Realität in den virtuellen Raum zu übertragen und dabei gleichzeitig die organisationalen sowie zeitlich-räumlichen Arbeitsbezüge zu verändern. Für Arbeitskontexte bedeutet diese Entwicklung beispielsweise eine Delokalisierung zahlreicher Verwaltungs- und Vermittlungsprozesse und für eine wachsende Gruppe von Arbeitstätigen auch eine Delokalisierung aller notwendigen Arbeitsvorgänge, die zur Herausbildung neuer Arbeitsformen führt. Benannt werden können diese neuen Arbeitskontexte beispielsweise als mobiles Arbeiten (Badura et al. 2019), Distanz- oder Remote-Arbeiten (BMAS 2020; Neeley 2021) beziehungsweise Crowd- und Click-working (Leimeister/Durward/Zogaj 2016).

Der Begriff des mobilen Arbeitens zielt dabei auf die Nutzung mobiler Hardware- und Software-Technologie im Arbeitskontext und betont die damit mögliche Verlagerung von Arbeit an sogenannte dritte Arbeitsorte – wie etwa ins Homeoffice (vgl. Badura et al. 2019). Der Begriff der Distanzarbeit hebt die Zusammenarbeit von Menschen in Arbeitsteams oder in Herstellungs- und Dienstleistungsprozessen ohne die physische und persönliche Präsenz an einem Arbeitsort zum gleichen Zeitpunkt hervor (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2020). Während der Begriff der Remote-Arbeit die Erstellung ausschließlich im virtuellen Raum verfügbarer und nutzbarer Güter und Dienstleistungen adressiert, was auch die Verlagerung von Arbeitskommunikationsprozessen in den virtuellen Raum umfasst (Neeley 2021), zielen die Begriffe des Crowdworkings sowie des Clickworkings letztlich auf den Aspekt der Verteilung von »remote« zu erledigenden Arbeitsaufträgen ab, die über virtuelle Vermittlungsplattformen (Crowdworkingplattformen) an eine virtuell sich konstituierende Workforce – die Crowdworker beziehungsweise Clickworker (vgl. Leimeister/Durward/Zogaj 2016) vergeben werden. Allen benannten Begrifflichkeiten und Konzepten der Beschreibung neuer Arbeitsformen ist gemeinsam, dass sie auf der Verlagerung von Arbeitstätigkeiten in Teilen oder in Gänze in den virtuellen Raum beziehungsweise die intensive Nutzung von IK-Technologien verweisen. Alle genannten Begrifflichkeiten können somit unter dem Begriff des Arbeitens im virtuellen Raum zusammengefasst werden, gleichzeitig betonen die unterschiedlichen Konzepte unterschiedliche Dimensionen der Ausdifferenzierung neuer virtueller Arbeitswelten. Insbesondere die letztgenannten Phänomene der Remote-Arbeit und des Crowd- beziehungsweise Clickworkings setzen voraus, dass die durch die eigene Arbeitsleistung erstellten Produkte und angebotenen Dienstleistungen grundsätzlich eine digitale Form aufweisen. Dadurch ergibt sich insofern eine klare Selektion hinsichtlich der Nutzbarkeit der neuen Möglichkeiten vernetzter Arbeitszusammenhänge in einzelnen Wirtschaftssektoren, als dass eine nahezu vollständige Verlagerung von Arbeitsprozessen in den virtuellen Raum grundsätzlich nur in einigen Tätigkeitsfeldern denkbar ist, insbesondere in der IT-Branche selbst, aber auch in der Medien- und Unterhaltungsbranche oder im Bereich der Weiterbildung (vgl. Rifkin 2016). Dennoch lässt sich beobachten, dass das Arbeiten im Informationsraum beziehungsweise in der Cloud oder auch nur die wesentlich den Arbeitsprozess gestaltende E-Mail-Kommunikation immer mehr Raum im Arbeitsleben einer breiten Gruppe von Arbeitstätigen einnehmen. Die virtuelle Bühne wird immer mehr mit realen und lokalen Arbeitsbezügen verschachtelt. (vgl. Boes/Haug 2022) Damit verbunden ist ein Möglichkeitsraum, der es erlaubt, Arbeitsprozesse und Arbeitstätigkeiten aus den zeitlich-räumlichen Strukturen lokal angesiedelter betrieblicher Arbeitsorganisationen herauszulösen. Mit Giddens (1996) lässt sich hier von einer Entbettung betrieblicher Arbeitszusammenhänge aus den direkten gesellschaftlichen aber vor allem zeitlich-räumlichen Bezügen sprechen. Und gerade damit entfaltet die Virtualisierung insbesondere

von Büro- sowie Wissens- und Kreativarbeitskontexten eine eigene, die Arbeitsorganisations-, Beschäftigungs- und Gesellschaftsstrukturen verändernde Dynamik. Eine Dynamik, die auf der Strukturebene neuer Institutionen und neuer Organisationsformen und auf der Handlungs- und Akteursebene neuer Kompetenzen und Leitbilder bedarf, um soziales Handeln und das Agieren in virtuellen Arbeitswelten überhaupt zu ermöglichen.

In diesem Buch sollen die Entwicklungsdynamiken, die in der Arbeits- und Industriesoziologie mit den Begriffen der Flexibilisierung, Digitalisierung und Virtualisierung umschrieben worden sind, intensiver herausgearbeitet und die Voraussetzungen für die Etablierung neuer Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung nachgezeichnet werden, die derzeit im Zuge eines anhaltenden technologischen und organisationalen Wandels der Arbeitswelt zu beobachten sind. In einer ersten historisch-vergleichenden Annäherung dienen die folgenden zwei Kapitel zunächst einer Auseinandersetzung mit den beiden erwähnten Entwicklungen: dem technologischen Wandlungsprozess seit den 1970er Jahren und dem organisationalen Wandlungsprozess von Unternehmen als Produktions- und Arbeitsorganisationssysteme, der spätestens in den 1990er Jahren eingesetzt hat. Dieser historisch-vergleichende Zugang zur Analyse des Strukturwandels fußt vor allem auf einer reflektierenden Auseinandersetzung mit den empirischen Beobachtungen und konzeptionellen Überlegungen von Daniel Bell (1999) sowie von Michal J. Piore und Charles F. Sabel (1984), ergänzt um die Beobachtungen weiterer Autoren und eigene Überlegungen. Dabei werden in den folgenden zwei Kapiteln vor allem die auf der gesellschaftlichen Makroebene beobachtbaren Strukturveränderungen beschrieben, die für eine tiefere Analyse des Strukturwandels auf der gesellschaftlichen Mesoebene – wie sie im zweiten Teil des Buches angestrebt wird – grundlegend sind. Die Darstellungen skizzieren daher auch gleichzeitig den Strukturwandel von Organisationsumwelten und zeigen auf, dass Organisationssysteme in postindustriellen Gesellschaften einer größeren Kontingenz und dynamischeren Anpassungszwängen unterliegen, als die Organisationssysteme von Produktion, Arbeit und Beschäftigung während der industriellen Epoche.

Damit deutet sich bereits an, dass diese Arbeitswelten auch der Konstruktion alternativer Leitbilder und Wertvorstellungen bedarf, die denen der industriell- und fordistisch geprägten Epoche im Reorganisationsprozess von Arbeit und Beschäftigung gegenüberstehen (vgl. Reckwitz 2012). Dieser Aspekt des Strukturwandels des deutschen Produktions-, Arbeits- und Beschäftigungssystems wird allerdings erst im zweiten Teil des Buches eine nähere Betrachtung finden.

3. Innovationsschübe und Entwicklungspfade des neueren technologischen Wandels

3.1 Daniel Bells Analyse der postindustriellen Gesellschaft

3.1.1 Daniel Bells Analyse als Ausgangspunkt

Als Ausgangspunkt der Gesellschaftsanalyse, die auch den Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung erklären möchte, bieten sich einige zentrale Überlegungen von Daniel Bell (1999¹) an, die Veränderungen in den soziökonomischen Strukturen industriell-geprägter Gesellschaftssysteme mit den Dynamiken des technologischen Wandels im Wirtschaftssystem in Zusammenhang und Bezug zueinander bringen.

Bell prägte bereits in den 1970er Jahren mit seinem breit rezipierten Werk *The Coming of Post-Industrial Society* den Begriff der postindustriellen Gesellschaft. Die folgende Darstellung konzentriert sich aber vor allem auf Bells Überlegungen aus dem Jahr 1999 (Bell 1999: ix–ixxxv), in denen er selbst die an seinem Werk vorgebrachte Kritik reflektiert. Seine in diesem Kontext erneut intensive Auseinandersetzung mit den Entwicklungspfaden technologischer Neuerungen fasst Bell in einem Phasenmodell zusammen, in dem er drei auf der Durchsetzung neuer Basistechnologien beruhende, historisch eingrenzbar Perioden differenziert: die »vorindustrielle«, die »industrielle« und die »postindustrielle« Epoche des technologischen Wandels in der Moderne. Dieses Phasenmodell entwickelt er, um die gesellschaftsprägenden technologischen Innovationsschübe und die mit ihnen in Wechselwirkung stehenden gesellschaftlichen Entwicklungsdynamiken in den Sphären Politik, Soziökonomie und Kultur näher analysieren zu können.

Bells Überlegungen werden im vorliegenden Kapitel aufgegriffen, um daran eine feinere Differenzierung einzelner Entwicklungspfade des neueren technologischen Wandels am Übergang vom 20ten zum 21ten Jahrhundert zu entwickeln,

1 Die Erstauflage des Buches von Bell erschien 1973 in englischer Sprache. Die Ausgabe von 1999 enthält ein Vorwort in dem Bell auf die Kritik an seinem Werk reagiert und seine Überlegungen umfassend ergänzt.

die im derzeitigen Digitalisierungsdiskurs über den Wandel der Arbeitswelt häufig miteinander vermengt werden. Systematisch ergänzt wird der Ansatz Bells dabei um Gedanken weiterer Autoren zur Dynamik des Digitalisierungsprozesses, insbesondere von Zuboff (1988), Brynjolfsson und McAfee (2016), Rifkin (2016), Schiller (2000), Staab (2019), Dolata/Shrape (2017) und Pfeiffer (2019, 2021). In Anlehnung an Bell wird ein eigenes Phasenmodell vorgeschlagen, das in einer analytischen und konzeptionell vereinfachten Art und Weise die auf der gesellschaftlichen Makroebene seit den 1990er Jahren zu beobachtenden technologischen und sozioökonomischen Transformationsprozesse zeitgeschichtlich einordnet. Dieses spitzt sich auf die Differenzierung der Analyse des Strukturwandels von industriell-geprägten zu postindustriellen, digitalisierten Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen in drei Phasen zu: die Phase der industriellen Moderne, die Phase der informatisierten, postindustriellen Moderne und die Phase der virtuellen, postindustriellen Moderne. Im dritten Kapitel wird dieses Modell in Auseinandersetzung mit den Überlegungen von Piore und Sabel (1984) noch um die Dimension der Beobachtung des Wandels von Organisationsstrukturen des Produktions- und Arbeitssystems erweitert werden. Die Überlegungen von Daniel Bell als Ausgangspunkt einer Analyse des Strukturwandels von Arbeitswelten und Beschäftigungssystemen ermöglichen somit die Entwicklung eines eigenen zeitgeschichtlich einordnenden und damit analytisch differenzierenden Blicks auf die Dynamiken des neueren technologischen und organisationalen Wandels von Arbeitsgesellschaften beziehungsweise von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen. Sie erlauben es diesen Strukturwandel als Entwicklung in zwei Schüben der Steigerung von Komplexität und Kontingenz im Umwelt-System-Verhältnis am Übergang von industriell-geprägten zur postindustriellen, virtuellen Gesellschaft zu begreifen und entsprechend die weiteren Darstellungen und Beschreibungen dieses Wandlungsprozesses im zweiten Teil dieses Buches zu strukturieren.

3.1.2 Bells Phasenmodell

In seiner Auseinandersetzung mit den technologischen Wandlungsprozessen des industriellen und postindustriellen Zeitalters differenziert Bell (1999) in Anlehnung an die Überlegungen von Colin Clark (1940) drei Phasen der intensiven, schubförmigen gesellschaftlichen Entwicklung und diskutiert mit Verweis auf seine gesellschaftstheoretischen Überlegungen aus dem Jahr 1973, wie sich die jeweilige revolutionäre Durchsetzung von neuen Basistechnologien auf die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Gesellschaftsstrukturen (vgl. Bell 1999: xxxiff.) ausgewirkt hat. Er unterscheidet hierbei zwischen der ersten, der zweiten und der dritten technologischen Revolution, die er wie folgt genauer eingrenzt und beschreibt:

»Note well that I make a distinction between a technological revolution and its socio-economic consequences. The phrase ›the industrial revolution‹ obscures two different things: the introduction of steam power as a new form of energy and the creation of factories (social organizations) to apply that energy to machines for the production good. [...] The foundation of the first technological revolution was, as evident, the use of steam for pumps, controlled chambers for locomotion, and machines. [...] The second technological revolution, only a hundred years or so ago can be identified with two innovations: electricity and chemistry [...] And now, we are experiencing a third technological revolution. If we think of the changes that are beginning to occur, we think inevitably of products such as computers, telecommunications and the like. But to think in these terms is to ignore the underlying processes that are crucial for understanding this revolution. [...] Four innovations underlie this new technological revolution [...]. 1. The change of all mechanical and electric and electromechanical systems to electronics [...]. 2. Miniaturization [...] we begin to construct megabytes, or a million binary digits, or bits, on a chip [...]. 3. Digitalization [...] information is represented by digits [...]. 4. Software [...] the basis of customization.« (Bell 1999: xxxiivf.)

Um den Einfluss dieser technologischen Innovationen auf die gesellschaftlichen Entwicklungsdynamiken näher zu beleuchten, entwickelt Bell (1999) das in Tabelle 3.1 dargestellte Phasenmodell. Dieses wird in Übereinstimmung mit der folgenden Diskussion der zentralen Überlegungen von Bell (1999) hier allerdings nur in reduzierter Form wiedergegeben.

In Anlehnung an Karl Jaspers (2021²) Begriff des »axial age« (Bell 1999: xiii) verwendet Bell hierbei den Begriff »axial principle« (Bell 1999: 10), um die gesellschaftliche Transformationsdynamik zu verdeutlichen, die mit der revolutionären Durchsetzung neuer Basistechnologien und damit der allmählichen Etablierung einer neuen technologischen Infrastruktur einhergeht. Mit diesem Begriff versucht er den Mechanismus – er selbst spricht von dem »energizing principle« oder der »primären Logik« (Bell 1999: 10) – zu fassen, der als Leitmotiv den wirtschaftlichen Austausch- und Allokationsprozessen in einem Gesellschaftssystem zugrunde liegt (Tabelle 3.1, Zeile 7).

Dieses Axialprinzip ist in der jeweiligen Gesellschaftsepoche leitbildgebend und wird geprägt durch das in der entsprechenden Gesellschaftsepoche dominante Wertschöpfungsprinzip (Tabelle 3.1, Zeile 2) sowie die Entwicklung und Bedeutung von Wirtschaftssektoren (Tabelle 3.1, Zeile 4) sowie den Stand der technologischen Entwicklungen (Tabelle 3.1, Zeile 6). Gleichzeitig ist es von zentraler Bedeutung und prägend im Hinblick auf die Ausformung der Sozialstruktur (Design, vgl. Tabelle 3.1, Zeile 8).

2 Erstveröffentlichung 1949.

Tabelle 3.1: Daniel Bells Phasenmodell der Entwicklung der postindustriellen Gesellschaft (vgl. Bell 1999: ixccc)

1		Period: (Epoche)	PRE-INDUSTRIAL	INDUSTRIAL	POST-INDUSTRIAL
2	TECHNO-ECONOMIC SYSTEM	Mode of production: (Dominantes Wertschöpfungsprinzip)	Extractive	Fabrication	Processing, Information
3		Transforming resource: (Basale Ressource des Wertschöpfungsprinzips)	Natural power (wind, water, draft, animal, human muscle)	Created energy (oil, gas, nuclear, power)	Information, knowledge, programming, algorithms, computer and data-transmissions
4		Economic sector: (Dominanter Wirtschaftssektor)	Primary	Secondary	Services (Tertiary, Quaternary, Quinary)
5		Strategic resource: (zentrale machtgenerierende Ressource)	Raw materials	Financial capital	Human capital
6		Technology: (fortschrittlichste Technologie)	Craft	Machine technology	Intellectual technology
7		SOCIETY SYSTEM (political order and cultural sphere)	Axial principle: (Leitmotiv der wirtschaftlichen Austausch- und Allokationsprozesse)	Traditionalism	Productivity
8	Design: (grundlegendes, die Sozialstruktur prägendes Streben der Akteure)		Game against nature	Game against fabricated nature	Game between persons

Konkret schlägt Bell für die auf Wertschöpfungsprozesse der Gewinnung von Rohstoffen und wirtschaftlichen Aktivitäten des primären Sektors (Land-, Fisch- und Forstwirtschaft, Bergbau, Verarbeitung von Bodenschätzen) geprägte vorindustrielle Epoche als Axialprinzip das Leitbild der Tradition vor. In dieser Gesellschaftsperiode wird der Innovationsmotor des technologischen Fortschritts im Handwerk gesehen (Tabelle 3.1, Zeile 6) und das wirtschaftliche und politische

Streben der Akteure zielt auf die Beherrschung der Natur (Game against nature, vgl. Tabelle 3.1, Zeile 8). Die politökonomische Machtressource dieser Epoche sieht Bell in der Verfügungsmacht über Land oder andere Bodenschätze.

In modernen, durch die industrielle Produktion und die Herstellungslogik des sekundären Sektors geprägten Gesellschaften stellt Bell demgegenüber als Axialprinzip den Leitgedanken der Produktivität heraus. Dieser spiegelt sich in der intensiven Entwicklung von Maschinen- und Antriebstechnologie (Dampfmaschine, Diesel- und Benzinmotoren und Elektrizität – vgl. Tabelle 3.1, Zeile 6) wider, die Herstellungsprozesse von Gütern und Waren optimieren und beschleunigen. Und indem sich die Differenzierung zwischen der über Land und Bodenschätze verfügenden Gesellschaftsschicht und der über Kapitalgüter verfügenden Gesellschaftsschicht im Zuge der Entwicklung des industriellen Produktionssystems immer weiter aufweicht, verliert der Besitz von Grund und Boden als gesellschaftliche Machtressource gegenüber der Verfügungsgewalt über moderne Maschinen, Produktionsanlagen sowie Finanzkapital an politökonomischer und sozioökonomischer Bedeutung (vgl. Tabelle 3.1, Zeile 5). Der sozioökonomische Status der Gesellschaftsakteure dieser Epoche bestimmt sich zunehmend durch deren Streben nach ökonomischen Optimierungsmöglichkeiten neuer Maschinenteknologie (Game against fabricated nature, Tabelle 3.1, Zeile 8). Dies zeichnet Bell selbst bereits in seinem Werk von 1973 in seiner Auseinandersetzung mit den Schriften von Karl Marx nach (Bell 1999: 56ff.).

In postindustriellen Gesellschaften werden die Macht- und Entscheidungsressourcen laut Bells Analyse aufgrund eines erneuten intensiven Wandels der Wertschöpfungsprozesse und der Ausweitung des dritten, vierten und fünften Wirtschaftssektors und durch den Einsatz intelligenter Technologie vor allem über die Generierung von und den Zugang zu Wissen verteilt (Human capital, vgl. Tabelle 3.1, Zeile 5; vgl. auch Becker 1991). Die Erschließung neuer Möglichkeiten, Informationen und Wissen zu verarbeiten und nutzbringend in den Wirtschaftsprozess einzubringen (Codification of theoretical knowledge), bezeichnet er daher als Axialprinzip der postindustriellen Epoche (vgl. Tabelle 3.1, Zeile 7).

Mit seiner These der »kommenden postindustriellen Gesellschaft« möchte Bell somit insbesondere den Entwicklungsschub von einer durch arbeitsintensive industrielle Produktionsprozesse geprägten Arbeitsgesellschaft hin zu einer computerisierten und digitalen Informationsgesellschaft skizzieren. Dabei verändert sich die Sozialstruktur der Gesellschaft erneut maßgeblich. Bell hebt hervor, dass in dieser Gesellschaftsperiode die sozioökonomische Position von Akteuren durch den Kampf um Wissensressourcen und die Teilhabe an Informationen geprägt ist: »Game between persons« (vgl. Tabelle 3.1, Zeile 8) – wobei er auch erkennt, dass dies mit einer Intensivierung der neuen, nun nicht mehr in industriell-fordistischen Arbeitsorganisationsstrukturen verhafteten, vernetzten Arbeitsweise der Menschen einhergeht.

Mit seiner auf die beschriebene Weise analytisch herausgearbeiteten Vision einer postindustriellen Gesellschaft richtet Daniel Bell somit bereits im Jahr 1973 den Blick auf die gesellschaftlichen Umwälzungsprozesse, die mit dem intensiven Entwicklungsschub im Bereich der Mikroelektronik, der raschen Verbreitung von Computertechnologie und den neuen Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation verbunden sind. Zentral ist dabei, dass er erkennt, dass Wissen (und Innovationsvorsprünge) als Ressource und Humankapital im Sinne menschlicher Fähigkeiten der Generierung und Verwertung von Wissensressourcen zunehmend an wirtschaftlicher Bedeutung gewinnen (Bell 1999: xvi, 176) und Experten immer mehr zu gesellschaftsgestaltenden Akteuren werden (Bell 1999: 358). Vor dem Hintergrund der weiteren technologischen Entwicklung seit dem Erscheinen seiner Überlegungen greift Bells Ansatz zwar noch zu kurz – doch er skizziert bereits einige wesentliche Dynamiken des gesellschaftlichen Transformationsprozesses, die es aufzugreifen lohnt, um ein genaueres Verständnis des aktuell beobachtbaren fortgesetzten Wandels der technologischen Infrastruktur und der gesellschaftlichen Leitbilder am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft zu gewinnen. Dabei betont Bell als zentrales Merkmal dieses Übergangs die immer intensivere Verknüpfung von wissenschaftlicher Forschung, Technologieentwicklung und wirtschaftlichen Wachstumsbestrebungen (Bell 1999: xiv). Die damit ausgelöste Dynamik der dauerhaften oder permanenten intensiven Entwicklung und Durchsetzung neuer Technologie stellt somit für Bell ein Kernelement postindustrieller Gesellschaften dar, womit er einen wesentlichen Aspekt der Beschreibung zeitgenössischer gesellschaftlicher Entwicklungsdynamiken erfasst.

Dabei weist Bell auch auf eine Besonderheit der technologischen Entwicklung in der dritten industriellen Revolution hin, die Autoren nach ihm ganz explizit als zentrale Innovationsdynamik des neueren technologischen Wandels hervorheben (beispielsweise Brynjolfsson/McAfee 2016). Während in der ersten und zweiten industriellen Revolution ein bis zwei wesentliche Innovationen für eine Veränderung der Gesellschaftsstrukturen sorgen, basiert die mikroelektronische Revolution auf einem ganzen Set von technologischen Innovationen, die nahezu alle Sphären des gesellschaftlichen Zusammenlebens und alle Formen »älterer« sozialer Beziehungsformen durchdringen (Bell 1999: xxxvii).

3.2 Technologischer Wandel am Übergang zur postindustriellen Gesellschaft – Aktueller Forschungsstand

3.2.1 Informatisierung, Vernetzung und die Rekombinationskraft technologischer Entwicklung

Die Gesellschaftsanalyse Bells hat weitere Sozialwissenschaftler inspiriert, sich intensiv mit der Frage nach den gesellschaftlichen Auswirkungen des technologischen Wandels im Zuge der mikroelektronischen Revolution zu befassen. So arbeitet Shoshana Zuboff (1988) in ihrer umfassenden empirischen Studie *The age of the smart machine* die Folgen der mikroelektronischen Revolution und der Computerisierung für die Organisation von Arbeit sehr kleinteilig heraus. Im neueren Sprachgebrauch können wir hier von einer ersten Studie zur Digitalisierung von Arbeit sprechen.

Zuboff (1988) führt in ihrer Analyse den Begriff der Informatisierung ein. Dabei differenziert sie zwischen zwei Dimensionen, in denen Mikroelektronik und Computertechnologie zu einem Wandel von Arbeitstätigkeiten führen. Zum einen beschreibt sie einen fortgesetzten Automatisierungsprozess, durch den es, angetrieben von Rationalisierungsbestrebungen in US-amerikanischen Unternehmen zu einer Substitution von menschlichen Arbeitstätigkeiten durch Maschinenteknik kommt. Zum anderen verweist sie darauf, dass sich mit der Computerisierung der US-Unternehmen in den 1970er Jahren ein Informatisierungsprozess beobachten lässt, der Rationalisierungspotenziale aus der Generierung von Informationen über Prozessabläufe schöpft, die sich dann in Form von Analysen verwerten lassen und zu Prozessinnovationen im Bereich der Produktions-, Verwaltungs- und Arbeitsabläufe führen. Der Informatisierungsprozess schöpft sein Rationalisierungspotential somit vor allem aus der Transparenz beziehungsweise der Durchleuchtung von Systemen, die durch das Sammeln und Auswerten von Prozessdaten gesteigert wird.

Brynjolfsson und McAfee (2016: 90f.) greifen die Argumentation von Zuboff (1988) rund dreißig Jahre später wieder auf, was sie nicht zuletzt durch die Wahl des Buchtitels »*The second machine age*« verdeutlichen. Auch Brynjolfsson und McAfee diskutieren die erwartbaren gesellschaftlichen Folgen der weitreichenden technologischen Entwicklungen ihrer Zeit. Dabei können sie noch feiner als Zuboff die Grundlagen moderner Informationstechnologie differenzieren: Einerseits verweisen sie auf die anhaltenden exponentiellen Fortschritte in der Entwicklung der Rechentechnologie (Handhabbarkeit, Arbeitsgeschwindigkeit, Speicherkapazität, Robustheit, Anwenderfreundlichkeit etc.). Andererseits nutzen sie den Begriff »Digitalisierung« beziehungsweise »Digitization«, um die Erweiterung der techno-

logischen Möglichkeiten der Gewinnung, Speicherung und Auswertung von Daten zu fassen:

»Digitization, in other words, is the work of turning all kinds of information and media – text, sounds, photos, videos, data from instruments and sensors and so on – into the ones and zeroes that are the native language of computers and their kin. Waze (the app), for example, uses several streams of information: digitized street maps, location coordinates for cars broadcast by the app, and alerts about traffic jams, among others. It's Waze's ability to bring these streams together and make them useful for its users that causes the service to be so popular.« (Brynjolfsson/McAfee 2016: 61)

Der Begriff der Digitalisierung allein genügt Brynjolfsson und McAfee (2016) aber noch nicht, um die wegweisenden technologischen Fortschritte Anfang des 21ten Jahrhunderts adäquat zu erfassen. Sie heben in ihrer Analyse zwei wesentliche Entwicklungslinien im neueren technologischen Wandlungsprozess hervor: einerseits die Rekombination von Informationen und Daten durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologie und andererseits die Steuerung moderner Produktions- und Informationssysteme durch KI-Technologie.

»The advances we've seen in the past few years, and in the early sections of this book – cars that drive themselves, useful humanoid robots, speech recognition and synthesis systems, 3D printers, Jeopardy!-champion computers – are not the crowning achievements of the computer era. They're the warm-up acts. As we move deeper into the second machine age we'll see more and more such wonders, and they'll become more and more impressive.

How can we be sure? Because the exponential, digital, and recombinant powers of the second machine age have made it possible for humanity to create two of the most important one-time events in our history: the emergence of real, useful artificial intelligence (AI) and the connection of most of the people on the planet via a common digital network.« (Brynjolfsson/McAfee 2016: 90)

Das Internet als World Wide Web und die Weiterentwicklung der Automatisierungstechnik zu autonomen und intelligenten künstlichen Systemen (basierend auf den Fortschritten der KI-Technologie) markieren für Brynjolfsson und McAfee somit Meilensteine der technologischen Entwicklung über den fortdauernden und sich weiter intensivierenden Prozess der Digitalisierung beziehungsweise der Informatisierung³ hinaus. Sie betonen dabei, dass insbesondere die neuen Möglichkeiten der Vernetzung von Menschen mit Menschen, von Menschen mit Maschinen sowie von Maschinen mit Maschinen einen weiteren Innovationsschub

3 Inzwischen hat sich für die Informatisierungsdimension innerhalb des Digitalisierungsprozesses auch der Begriff Datafizierung durchgesetzt (vgl. Prietl/Houben 2019).

im Umbau der technologischen Infrastruktur und damit auch der Wirtschafts-, Arbeits- und Gesellschaftsstrukturen auslösen. Dieser Prozess kann aber mit dem Begriff der Informatisierung beziehungsweise der Datafizierung nicht mehr erfasst werden, denn letztlich basiert die immer weitere Vernetzung von Akteuren im Wirtschafts- und Gesellschaftssystem nicht mehr allein auf der Ausnutzung der Möglichkeiten von mikroelektronischen Technologien sondern vor allem auf dem Aufbau einer neuen technologischen Infrastruktur – dem Internet als Kommunikations- und Sozialraum und dem jederzeitigen einfachen Zugang zu diesem Raum durch die Verbreitung von mobilen Hardwaregeräten und der Entwicklung neuer Softwareprodukte. Dies alles markiert eine neue Dimension des neueren technologischen Wandels, der besser unter der Dynamik der Virtualisierung von Lebens- und Arbeitswelten beschrieben werden kann, wie es im nächsten Abschnitt nun weiterführend verfolgt wird.

3.2.2 Von der Informatisierung zur Virtualisierung gesellschaftlicher Zusammenhänge

Die skizzierten Beobachtungen von Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee (2016) sind von hohem Wert, um die aktuelle Forschung zur Bedeutung des technologischen Fortschritts für die weitere Transformation postindustrieller Gesellschaften einordnen zu können. Analog zu den Ausführungen von Zuboff (1988) lässt sich auf der Basis ihrer Überlegungen zwischen dem Prozess der Digitalisierung von Informationen und einem daran anknüpfenden beziehungsweise auf diese Entwicklung aufbauenden Prozess der globalen Verknüpfung von Informations- und Wissensressourcen durch die Nutzung der Kommunikationstechnologie sowie der Infrastruktur des Internets unterscheiden. In diesem zweiten Prozess entstehen dabei neue soziale Räume, die sowohl die soziale Interaktion und Kommunikation von Akteuren über den Globus hinweg ermöglichen, genauso wie die Ablage und den Austausch von digitalisierten Informationen, Daten oder Produkten, anderen Konsumobjekten wie zum Beispiel auch von digitalisierten Kunstwerken.

Dieser Prozess, den Brynjolfsson und McAfee (2016) ansatzweise als eine Dimension der Realisierung der Rekombinationskraft neuester digitaler Technologien umschreiben, ist – wie in Kapitel 1 vorbereitet – mit dem Begriff der Virtualisierung von Lebens- und Arbeitswelten zu erfassen. Anhand der Analyse der Entstehung neuer virtueller Sozial- und Kommunikationsräume fokussiere ich zunächst vor allem auf die Rekombinationskraft von Entwicklungen im Bereich der IK-Technologien mit portablen PC-Hardware- sowie mit Datenübertragungstechnologien. Weitere Entwicklungen, etwa solche im Bereich der Augmented-Reality-Animationen, wie sie in der Gaming-Industrie genutzt werden, um die virtuelle Welt sinnlich erfahrbar zu machen, blende ich in meinem Verständnis der Entwicklung von virtuellen Lebens- und Arbeitswelten aber noch aus, da sie bislang eher randständig sind.

Grundsätzlich entsteht durch die Vernetzung von sozialen Interaktionen im virtuellen Raum ein neues Element der technologischen Infrastruktur, das wirtschaftliche Austauschprozesse und Wertschöpfungsketten transformiert und damit auch die etablierten Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung infrage stellt. Es handelt sich hierbei aber auch nicht um einen ausschließlichen Prozess der Ersetzung von realen sozialen Räumen, sondern vielmehr um einen Prozess der verzahnten Transformation von sozialen Räumen und Formen sozialer Kommunikation, die einen neuen Möglichkeitsraum der Transformation von Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialstrukturen eröffnen.

Insbesondere diese transformierende Dynamik des auf der Infrastruktur des Internets als World Wide Web aufbauenden neueren technologischen Wandels hebt auch Jeremy Rifkin (2016) mit seinem Gesellschaftsbild der Null-Grenzkosten-Gesellschaft hervor. Mit Blick auf die Innovationspotenziale neuerer Technologien⁴, die auf dem Internet als technologischer Basisinfrastruktur aufbauen oder in Kombination damit ihre Innovationspotenziale voll entfalten können, thematisiert Rifkin hier, dass sich mit dem Internet ein Möglichkeitsraum der unter Grenzkostenbetrachtung nahezu kostenlosen Produktion, Bereitstellung und Nutzung von Gütern eröffnen könnte und damit etablierte Strukturen der Produktion, aber vor allem der Distribution von Gütern und Dienstleistungen vollständig infrage stellt. Rifkin (2016) arbeitet in seinem Buch analytisch das mit der Durchsetzung des Internets als neue Basistechnologie oft benannte Leitbild einer Sharing Community oder Sharing Economy (vgl. auch Schrape 2016) heraus und verdeutlicht anhand verschiedener Beispiele und Anwendungsfelder die Transformationsgewalt dieser neuen technologischen Infrastruktur. Seine zentrale These ist hierbei, dass das für die industrielle Produktion maßgebliche Grundprinzip der Reduktion von Grenzkosten, das heißt der Kosten jeder weiteren produzierten Einheit, durch das Internet und seine vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten aus den Angeln gehoben wird, da der Grenzkostenwert für die Verbreitung und Nutzung von digitalen Produkten und Dienstleistungen (beispielsweise einem online zur Verfügung gestellten Bild oder Musikstück, einem Online-Bildungsangebot oder einem am heimischen 3-D-Drucker erzeugten Konsumgut) sich null nähert. Dadurch generiert die Sharing Economy neue Produktionslogiken und Organisationsstrukturen von Wirtschafts- und Arbeitsprozessen, da sie in vielen Wirtschaftsbereichen die etablierten Preisbildungsmechanismen und Wege der Distribution unterläuft. Das Leitbild der

4 Als Anwendungs- und Einsatzfelder, die das Internet als neue technologische Infrastruktur für nach ökonomischen Prinzipien organisierte soziale Austauschprozesse bietet, benennt und beschreibt Rifkin das Internet der Dinge (also die Vernetzung von Maschinen mit Maschinen, Werkstücken oder Endprodukten), den 3-D-Druck, den Einsatz von Social-Media-Konzepten im Bereich der Bildung und Weiterbildung, die Smart Factory und den Online-Handel.

Produktion von Konsumgütern ist in der Sharing Economy ein dienstleistungsorientiertes, demzufolge Einnahmen für den Produzenten nicht mehr durch die Anschaffung oder den Konsum, sondern durch die Nutzung von Gütern generiert werden. Anders formuliert, entwickelt die Sharing Economy ihre Produkte und Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit oder in konkretem Bezug auf den individuellen Kunden und Konsumenten (oder Prosumenten, wenn er am Erstellungsprozess beteiligt wird).

Wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben, verändert die neue Produktionslogik der Internetökonomie, somit intensiv die in der industriellen Epoche etablierten Wertschöpfungsketten und den Wertschöpfungsprozess. Pfeiffer (2019, 2021) beschreibt diese Entwicklung anschaulich mit ihrem Konzept der Distributivkraft (vgl. auch Kap. 2.3). In der Folge verändern diese Entwicklungen im Produktions- und Wirtschaftssystem aber auch spürbar die Rahmenbedingungen der Konstruktion von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen, worauf ich an anderer Stelle in diesem Buch noch ausführlich zurückkommen werde (vgl. Kap. 6 und 7).

Rifkins Idealbild eines kommenden »kollaborativen Zeitalters« (Rifkin 2016, 452), das die Menschen von den Fesseln des Kapitalismus und der Marktökonomie befreit, steht allerdings das erstmals von Dan Schiller (2000) konturierte Konzept des digitalen Kapitalismus (vgl. auch Staab 2019) beziehungsweise des Plattformkapitalismus (Srnicek 2020; Langley/Leyshon 2016) gegenüber, das sehr eindrücklich aufzeigt, dass auch die Infrastruktur des Internets verwaltet, gewartet, gegen Angriffe verteidigt und von Akteuren mit ökonomischen, aber vor allem auch Interessen (vgl. Zuboff 2019) gestaltet. Dem Ideal der kostenlosen Verfügbarkeit von digitalen Gütern, Inhalten und Dienstleistungen, das vor allem in der Durchsetzungsphase des Internets eine wesentliche Strahlkraft entfaltete (vgl. Shrape 2016) und die gesellschaftliche Akzeptanz zahlreicher seiner Anwendungsmöglichkeiten wesentlich beförderte, steht in der neueren Debatte die intensive Auseinandersetzung mit dem Machtgewinn neuer Akteure im Wirtschaftssystem des digitalen und virtuellen Zeitalters gegenüber (Morozov 2014; Nachtwey/Seidl 2017; Staab 2019; Dolata/Shrape 2017; Dolata 2019).

Die eingehende sozialwissenschaftliche und wirtschaftspolitische Debatte über die Marktmacht und die gesellschaftliche Verantwortung von Intensivanwendenden der neuen Infrastruktur, beispielsweise Plattformbetreibenden, Cloud-dienstleistenden, Entwickelenden und Vertreibenden von Online-Anwendungen, Online-Händlern sowie Anbietenden von Online-Informationssystemen, Social-Media-Inhalten und Wartungsdienstleistungen, verweist deutlich darauf, dass auch im Zeitalter des Internets und der neuen Möglichkeiten der Etablierung von Sharing-Economy-Konzepten beziehungsweise der Gründung von Sharing-Communities der Kapitalismus als grundlegender Wirtschaftsmechanismus moderner Gesellschaften nicht zwangsläufig zur Disposition steht. Zwar bietet die Infrastruktur des Internets neue Möglichkeiten der Gestaltung gesellschaftlicher Zusammen-

hänge, die in der Gesellschaft verhandelt und strukturell neu verankert werden müssen. Mit dem Bild der kapitalistischen Landnahme (Luxemburg 1921; Lutz 1989; Dörre 2009; Staab 2019) wird aber auch beschrieben, dass das Internet als Infrastruktur die kapitalistische Akkumulationslogik moderner Gesellschaften sogar noch verstärken könnte (Boes et al. 2015). So verfügen laut Philipp Staab (2019, 173f) einige Internetkonzerne inzwischen über die Machtressourcen, virtuelle Märkte zu privatisieren, da sie durch ihre Vorreiterrolle eine Marktposition erlangt haben, die sie in die Lage versetzt, den Zugang zu ihren Märkten ohne staatlichen Eingriff zu regulieren (vgl. auch Arvidsson 2019, 31ff). Diese Beobachtung verdeutlicht die Notwendigkeit, dass politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Akteure die Formen der Vergesellschaftung in zukünftigen Lebens- und Arbeitswelten, in denen die virtuelle Vernetzung von Akteuren weiter an Bedeutung gewinnen wird, aushandeln müssen.

3.3 Konzeptionelle Überlegungen zur Weiterentwicklung des Analysemodells von Daniel Bell

Gemäß Bell (1999) geht mit der Transformation technologischer Strukturen immer auch eine Transformation des ökonomischen Rationalisierungsprinzips einher – Bell spricht von einem periodenspezifischen Axialprinzip, einem »energizing principle« oder einer »primären Logik« (Bell 1999, 10), dem insbesondere innovative Wirtschafts- und Gesellschaftsakteure in der jeweiligen historischen Periode folgen. Wobei dieses jeweils verfolgte Rationalisierungsprinzip auch jeweils ein eigenes Leitbild des Strebens aller wirtschaftlichen Akteure und der Generierung von wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Macht erzeugt. Ich möchte die Gedanken Bells aufgreifen und mit Blick auf den oben skizzierten Forschungsstand zu einem Phasenmodell der analytischen Beschreibung von Veränderungsdynamiken in der postindustriellen Moderne weiterentwickeln.

Die Tabelle 3.2 fasst die eigenen Überlegungen zur Erweiterung von Bells Differenzierung des industriellen und postindustriellen Zeitalters zusammen. Dabei wird die Phase des postindustriellen Zeitalters in eine Periode der informatisierten postindustriellen Moderne und eine Periode der virtuellen postindustriellen Moderne feiner ausdifferenziert (vgl. Tabelle 3.2, Zeile 1-2). Maßgeblich ist hierbei die Differenzierung zwischen einem durch neue datenverarbeitende, datenspeichernde und datengenerierende Systeme und einem durch die intensive Durchsetzung des Internets als neue technologische Basisinfrastruktur verursachten technologischen Innovationsschub (vgl. Tabelle 3.2, Zeile 3-4).

In Anlehnung an Bell wird in der Tabelle auch auf die durch die sozioökonomischen Folgewirkungen der von den beiden Innovationsschüben ausgelösten gesellschaftlichen Umwälzungsprozesse eingegangen (Tabelle 3.2, Zeile 6-8). So

wird im Zuge der Verbreitung und Anwendung von Computertechnologie im Sinne der Digitalisierung und Informatisierung von Lebens- und Arbeitszusammenhängen Humankapital zu einer wesentlichen wirtschaftlichen, aber auch individuellen Ressource. Denn die gesellschaftliche wie wirtschaftliche Nutzung der Computertechnologie setzt in den 1990er Jahre eine Beschleunigung der Entwicklung und Erprobung von technologischen Innovationen in Gang, die die Gesellschaft in bislang nicht bekannter Geschwindigkeit immer weiter verändert. Eine zentrale Folge dieser Veränderung ist das Bestehen eines Überschusses an Innovationspotenzial. Dieser sorgt dafür, dass Wirtschaftsakteure in der postindustriellen Periode der Informatisierung (vgl. Tabelle 3.2, Spalte 4) nicht länger davon ausgehen können, dass sie mit einer Investition in neue Produktionsanlagen oder Maschinenteknik einen längerfristigen Marktvorteil generieren. Angesichts der Verbreitung flexibel einsetzbarer Produktions- und Anlagentechnologien, die permanent weiterentwickelt werden, lassen sich vielmehr nur über die Generierung von Wissens- und Innovationsvorsprüngen ökonomische Vorteile erlangen. Dies wiederum spiegelt sich in einem stetigen Streben nach einer Verbesserung von Informations- und Datenverarbeitungstechnologien sowie der Kodifizierung von theoretischem Wissen wider. Die postindustrielle Epoche der Informatisierung ist die Epoche der immer weiter rationalisierten Erschließung des ökonomischen Nutzens von Informationen und Humankapital.

Mit der Durchsetzung des Internets und der zunehmenden Verbreitung mobiler Technologien ist nun ein neuer technologischer Schub verbunden (vgl. Tabelle 3.2, Zeilen 1-4), der die bereits beschleunigten Innovationsprozesse noch weiter dynamisiert und auch die Möglichkeiten des Aufbaus von Humankapital maßgeblich verändert. Mit der Erschließung des virtuellen Raumes steht nun ein neuer Informations- und Handlungsraum zur Verfügung, der den Zugang zu Wissens- und Innovationsressourcen maximal weitet und der bislang für alle Wirtschaftsakteure der westlichen Welt frei verfügbar ist. Allerdings ist der Aspekt des freien Zugangs zum virtuellen Informationsraum schon längst kein unumkämpftes Feld mehr. Wie im Kapitel 3.2 gezeigt wurde, spiegelt sich in der Debatte über den digitalen Kapitalismus deutlich wider, dass die Infrastrukturdienstleister in diesem Informations- und Wirtschaftsraum sich als neue politisch und wirtschaftlich mächtige Akteure konstituieren und über den Zugang oder zumindest die Sichtbarkeit und Wahrnehmung von wirtschaftenden Akteuren im virtuellen Raum zunehmend bestimmen können.

Hierdurch entsteht ein neues Leitbild des Strebens der Akteure im virtuellen Raum, welches das Streben nach adäquaten Wissensressourcen und Innovationsvorsprüngen immer weiter ergänzt, wenn nicht gar in Ansätzen schon ersetzt: das individuelle Streben nach Sichtbarkeit, Aufmerksamkeit und Reputation im Informations- und Wirtschaftsraum des World Wide Web (vgl. Tabelle 3.2, Zeile 8).

Tabelle 3.2: Phasenmodell der Transformation des Gesellschaftssystems in technologisch-ökonomischer sowie sozioökonomischer Betrachtungsweise im Zeitraum von den 1970er Jahren bis in die 2020er Jahre

Transformation des Gesellschaftssystems in technologisch-ökonomischer Betrachtungsweise				
1	Periode	Industrielle Moderne	Informatisierte Moderne	Virtuelle Moderne
2	Innovationsschübe & Merkmale der technologischen Infrastruktur	Elektrotechnifizierung (im produzierenden Wirtschaftssektor: Industrialisierung)	Informatisierung (im produzierenden Wirtschaftssektor: Automatisierung)	Virtualisierung (im produzierenden Wirtschaftssektor: Industrie 4.0/ Internet of Things)
3	Basisinnovationen	Elektrotechnik/ chemische Industrie	Mikroelektronik/ Datenverarbeitungstechnologie	IK-/mobile Datenverarbeitungstechnologie/KI-Technologie
4	Zentrale Neuerungen in der technologischen Infrastruktur	Elektrifizierung/ Verfahrenstechnologien	Telekommunikation/ Datenspeicherungs- und Datenübertragungstechnologie	Internet/ systemvernetzende Technologie/mobile Hardwaretechnologie



6	Axialprinzip (Leitmotiv der wirtschaftlichen Austausch- und Allokationsprozesse der Gesellschaftsepoche)	Produktivität (i. S. der Optimierung des Einsatzes von Maschinen und Produktions- und Anlagentechnologien) (vgl. Bell 1999)	Kodifizierung von theoretischem Wissen (i. S. des Aufbaus und der verstärkten Nutzung von Informationstechnologien zur Generierung von Wissens- und Informationsvorsprüngen)	Wahrnehmung/ Sichtbarkeit (i. S. der aktiven Positionierung im realen und virtuellen Raum zur Generierung von Sichtbarkeitsvorsprüngen)
7	Design (grundlegendes, die Sozialstruktur prägendes Streben der Akteure in der Gesellschaftsepoche)	Beherrschung von Technologie/ Konzentration auf Produktivkraftentwicklung (Bell 1999: Game against fabricated nature)	Ausschöpfung aller Wissens- und Informationsressourcen/ Konzentration auf Humankapitalentwicklung (Bell 1999: Game between persons)	Optimierung der Sichtbarkeit/ Konzentration auf Distributivkraftentwicklung (Game between virtual identities)
8	Strategische Ressource	Finanzkapital	Humankapital	Virtuelles Kapital

Transformation des Gesellschaftssystems in sozioökonomischer Betrachtung

In Anlehnung an die Überlegungen von Bourdieu (2015: 63) nutze ich zur Hervorhebung der von den Akteuren verfolgten Logik des Investierens in virtuelle Netzwerkbeziehungen, um Statuspositionen erreichen zu können, die die individuelle Sichtbarkeit und Aufmerksamkeit in der virtuellen Welt sichern sollen, den Be-

griff des sozialen Kapitals, welches nun auch im virtuellen Raum generiert wird und daher nun in der Gestalt des virtuellen sozialen Kapitals von den Akteuren eingesetzt wird (vgl. Tabelle 3.2, Zeile 8). Mit dem Hinweis auf diese neue Orientierung der wirtschaftenden Akteure möchte ich hervorheben, dass sich am Übergang vom 20ten zum 21ten Jahrhundert nicht mehr nur ein Wandel von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft vollzieht. Mit der Erschließung des Internets als Informations-, Wirtschafts- und Kulturraum begeben sich die beteiligten Akteure vielmehr auf die Suche nach einer neuen Position im realen wie virtuellen Raum und stimmen sich gewissermaßen auf ein gesellschaftliches Leben und Arbeiten in einer vernetzten Welt ein. Damit kann gleichzeitig die Weitung ihrer Orientierung über den bislang erreichbaren realen Aktionsraum im Sinne eines zeitlich-räumlich eingebetteten Handlungskontextes hinaus verbunden sein (vgl. Giddens 1991: 132f.). Soziales Kapital, welches nun auch im virtuellen Raum generiert wird – also virtuelles Kapital im Sinne der erreichten Sichtbarkeit im virtuellen Raum – entwickelt sich in diesen Handlungszusammenhängen zu einer neuen strategischen und machtgenerierenden Ressource und bildet die Grundlage einer am Übergang zum 21ten Jahrhundert inzwischen in einigen Wirtschaftsbereichen wirkungsmächtigen Aufmerksamkeitsökonomie (vgl. Franck 1998; Reckwitz 2012: S. 189ff)

In Ergänzung des Phasenschemas von Bell lässt sich die Etablierung des Internets als eigene Infrastruktur, die sich spätestens Mitte der 2010er Jahre mit der Durchsetzung von Tablets und Smartphones in der der gesellschaftlichen Anwendungssphäre und des Internet-of-Things als Anpassungsinnovation in der Produktion vollzogen hat, somit als eine neue Periode des technologischen Wandels abgrenzen (vgl. Tabelle 3.2, Zeilen 2-4).

Das Internet als Infrastruktur der Weitung des zeitlich-räumlichen Kontextes, mit der lokale und durch bekannte Zeitstrukturen vorgegebene Grenzen wesentlich leichter überschritten werden können als vormals und die damit die Erreichbarkeit von digitalisierbaren Waren, Dienstleistungen und remote erbringbarer Arbeitsleistung um ein Vielfaches steigert, erzeugt eine Dynamik, die immer weniger den realen Wissens- und Innovationsvorsprung zum Handlungsziel macht, der für Bell das Leitmotiv der wirtschaftlichen Akteure in der postindustriellen Epoche darstellt. Stattdessen rückt in den neuen vernetzten und jederzeit von jedem Ort aus erreichbaren Wirtschafts-, Arbeits- und Lebenswelten die Sicherung der Sichtbarkeit der eigenen Produkte und Dienstleistungen oder auch der eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten, das heißt der generierten virtuellen Identität und Reputation in den Vordergrund des Strebens der Akteure. Die Sicherung einer breiten Wahrnehmung und Aufmerksamkeit im digitalen Raum (vgl. Tabelle 3.2, Zeile 6) wird aber – und auch das zeigte bereits die Zusammenfassung des Forschungsstandes im letzten Kapitel – deutlich durch Intermediäre wie Plattformbetreiber, Internetkonzerne oder auch die Netzwerkanbieter selbst moderiert. Gleichzeitig gewinnt für die einzelnen Akteure virtuelles soziales Kapital – das auch als Einfluss umschrieben

werden kann, den Akteure im virtuellen Raum ausüben oder auch als Aufmerksamkeit, die einzelne Akteure im virtuellen Raum aufrufen können – mit der wachsenden Relevanz des sozialen Interaktions- und Wirtschaftsraums Internet als gesellschaftliche Machtressource enorm an Bedeutung (vgl. Tabelle 3.2, Zeile 7).

Dass nun aber die beiden in Tabelle 3.2 differenzierten technologischen Schübe der mikroelektronischen Innovationen und der IK-Innovationen auch im Wechselspiel mit einem deutlich erkennbaren Wandel und Umbau wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Organisationsstrukturen und Institutionen stehen, möchte ich im folgendem Kapitel 4 noch näher ausführen. Dabei zielt die Darstellung zunächst auf die Beschreibung des organisationalen Wandels im Wirtschafts- und Arbeitssystem, der auf der gesellschaftlichen Makroebene durch den Wandel von Produktionssystemen beobachtbar ist und durch eine Abkehr vom fordistischen Prinzip der industriellen Massenproduktion angestoßen wurde. Die im Kapitel 4 sehr feingliedrig aufgeschlüsselten Wandlungsprozesse eröffnen dabei einen ersten Blick auf den im Zuge der Informatisierung und der Virtualisierung sich vollziehenden Wandel von Unternehmens- und Betriebsstrukturen sowie von Arbeitswelten und betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen, der in den weiteren konzeptionellen Überlegungen dieses Buches im Fokus stehen wird.

4. Innovationsschübe und Entwicklungspfade des organisationalen Wandels

4.1 Michael J. Piore und Charles F. Sabels Analyse des Postfordismus

4.1.1 Zur Beobachtung des organisationalen Wandels auf zwei Strukturebenen

Die abschließende Überlegung des letzten Kapitels zeigt, dass der Blick auf den technologisch-ökonomischen Strukturwandel des Wirtschafts- und Gesellschafts-systems der industriellen Epoche am Übergang zur postindustriellen Epoche nur einen Teil der Geschichte des Transformationsprozesses westlicher Industrie- und Arbeitsgesellschaften sichtbar macht. Um vollends zu verstehen, wie die starren Produktions- und Arbeitsorganisationsstrukturen und damit verbunden auch die Gesellschaftsstrukturen der industriellen Ära letztlich immer weiter aufbrachen und durch flexiblere ersetzt wurden und wie sich der neuerliche Wandel dieser Strukturen im Zuge der Etablierung der Infrastruktur des Internets entfaltet, ist des Weiteren eine Analyse der inneren organisationalen Wandlungsprozesse wesentlich und hilfreich. Diese lässt sich auf zwei unterschiedlichen Ebenen fortführen: einerseits durch weitere Betrachtungen auf der gesellschaftlichen Makroebene – in denen der Wandel der Produktions- und Arbeitsorganisationssysteme der industriellen Epoche konkreter nachgezeichnet wird und andererseits auf der gesellschaftlichen Mesoebene – indem auf die Beobachtung des Strukturwandels von betriebszentrierten Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung fokussiert wird. Beide Ebenen werden im vorliegenden Buch weiterführend adressiert. Die Beobachtung der Strukturwandlungsprozesse auf der gesellschaftlichen Mesoebene stehen aber vor allem im zweiten Teil des Buches im Vordergrund.

Im Folgenden soll zunächst die Analyse des Strukturwandels auf der gesellschaftlichen Makroebene mit der Beobachtung der Reorganisation von Produktion, Arbeit und Beschäftigung fortgesetzt werden. Hierfür setze ich mich mit der international breit rezipierten Studie »*The second industrial divide*«¹ von Michael

1 Auf Deutsch erschienen unter dem Titel »Das Ende der Massenproduktion.« 1989.

J. Piore und Charles F. Sabel aus dem Jahr 1984 auseinander, die aus einer makroökonomischen Perspektive den Wandel der Strukturen von Produktions- und Arbeitsorganisationssystemen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft in den Blick nimmt. Ähnlich wie Bells Analysen stellt diese Studie eine zeitgenössische sozialwissenschaftliche Beobachtung der strukturellen Wandlungsprozesse in den westlichen Industrienationen dar. Dieser historische Rückblick ist für die im zweiten Teil dieses Buches avisierte Beobachtung der Veränderungsprozesse auf der gesellschaftlichen Mesoebene sehr wertvoll, denn er kann in diesem Kontext verstanden werden als Strukturwandel betrieblicher Organisationsumwelten am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne.

Die in der Studie von Piore und Sabel (1984) vorausgesagten Entwicklungen reflektieren dabei viel stärker als die Überlegungen von Bell die ökonomischen Dynamiken, die neben den technologischen Veränderungsprozessen, den Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung auf der Mesoebene maßgeblich vorantreiben. Auch die Tatsache, dass nicht alle Überlegungen und Prognosen dieser Studie letztlich zutrafen und empirisch nachvollzogen werden können, ermöglicht es, sie in einer rückblickenden Reflexion auch als ein zeitgeschichtliches Dokument zu lesen, zu verstehen und als Beschreibungshintergrund und Ausgangssituation der im weiteren Verlauf dieses Buches beschriebenen Entwicklungen aufzugreifen.

Gegenstand der Studie von Piore und Sabel (1984) ist die in den 1970er und 1980er Jahren sich vollziehende Abkehr vom fordistischen Prinzip (Schmidt, G. 2018) der industriellen Massenproduktion und die damit verbundene Durchsetzung des postfordistischen Leitbilds der mikroökonomischen Rationalisierung nach dem Prinzip der »flexiblen Spezialisierung« beziehungsweise dem Konzept der »schlanken Organisation«. Ausgehend von einer Analyse des Strukturwandels auf der gesellschaftlichen Makroebene ermöglicht die Studie insbesondere auch selten dokumentierte Einblicke in die Veränderungen auf der gesellschaftlichen Mesoebene, also die Transformation von Unternehmen der westlichen Welt im Hinblick auf die Reorganisation der betrieblichen Produktions- und Arbeitsorganisationssysteme.

Konkret verstehen Piore und Sabel (1984) die mikroökonomischen Rationalisierungsbestrebungen und Rationalitätsvorstellungen der damaligen Zeit als Reaktion auf die Krise des fordistischen Prinzips der Massenproduktion. Unter Rückgriff auf eine vergleichende Beobachtung der Entwicklungen in unterschiedlichen westlichen Ländern verdichten sie diese Reaktion im Bild der »flexiblen Spezialisierung« – einem wiederbelebten Produktionsprinzip, das ursprünglich aus der handwerklichen Produktion von Gütern stammt – und machen damit einen sehr bedeutenden Leitbildwandel am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Ära sichtbar, welcher wesentlich die Dynamiken des organisationalen Wandels von Produktions-, Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in den 1980er und 1990er Jahren vorantreibt. Wenngleich die Überlegungen von

Piore und Sabel (1984) natürlich noch von anderen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgehen und ihre Prognosen zukünftiger Entwicklungen nur teilweise eintrafen, ist ihre Diagnose, dass mit der »flexiblen Spezialisierung« ein entscheidender Paradigmenwechsel eingeleitet wird, für die Einordnung der Transformationsprozesse am Übergang von der industriellen zur informatisierten und weiter zur virtuellen Moderne beziehungsweise von der fordistischen zur postfordistischen Gesellschaft bis heute sehr erhellend.

Die von Piore und Sabel (1984) hervorgehobene Dynamik des organisationalen Wandels von Produktions- und Arbeitsorganisationssystemen im Zeitraum der 1970er bis 1980er Jahren soll im weiteren Verlauf des Kapitels auf zwei Arten weiterverfolgt werden.

Einerseits wird dabei aus makroökonomischer Perspektive die neoliberale Transformationsdynamik seit den 1970er Jahren in den Blick genommen, wie sie in den neueren Schriften von Robert Boyer und Kollegen (2008, 2018) sowie im US-amerikanischen Kontext in den Arbeiten von Gerald F. Davis (2009, 2016a) skizziert wird (vgl. Kapitel 4.2). Dies erlaubt es, den organisationalen Wandel von Unternehmens- und Betriebsstrukturen auch als eine Anpassungsreaktion an die immer stärker den wirtschaftspolitischen Kurs der westlichen Welt bestimmende neoliberale Markt- und Wachstumslogik zu verstehen und die zeitlich-räumliche Dimension dieses organisationalen Wandlungsprozesses näher zu bestimmen.

Andererseits können durch die Aufarbeitung, der in den 1990er Jahren geführten »Japanebatte« und ihrer Fortsetzung in der westlichen Lean-Management-Debatte (Dohse et al. 1985; Kennedy/Flora 1989; Ohno 2013; Womack et al. 1990; Wood 1991; Georg/Sattel 1992; zusammenfassend vgl. Jürgens 2013) bereits Prozesse des Strukturwandels auf der Mesoebene betrieblicher Arbeitsorganisationsstrukturen skizziert werden (vgl. Kap. 4.3), die wie von Piore und Sabel (1984) vorgezeichnet zu einem Wandel des Leitbilds unternehmerischen Strebens sowie des Personalmanagements in der westlichen Welt der 1990er bis 2000er Jahre geführt haben. Dieser Leitbildwandel ist mit der Abwendung von der vertikalen Integration der Produktions- und Arbeitssysteme verbunden, an deren Stelle die Dezentralisierung, Zerlegung, Modularisierung und Flexibilisierung von Produktions- und Arbeitsprozessen treten. Dem neuen mikroökonomischen Leitbild folgend sollen Organisationseinheiten und Prozessabläufe jederzeit und kurzfristig an Schwankungen im Marktgeschehen oder andere Veränderungen in der Organisationsumwelt anpassungsfähig sein. Der Gedanke, dass einige der innovativen Ideen japanischer Produktionsleiter und Ingenieure bis heute die Dynamik des organisationalen Wandels prägen, soll insbesondere in der Auseinandersetzung mit den Beobachtungen und Überlegungen von Ohno (2013), Dohse et al. (1985), Womack et al. (1990) und Wood (1990) weiterverfolgt werden und in einer Reflexion neuerer Literatur zur digitalen Transformation betrieblicher Arbeitsorganisationen (Boes/Langes 2019; Klaffke 2019) als Abschluss dieses Kapitels münden.

4.1.2 Piore und Sabels Konzept der »flexiblen Spezialisierung«

Piore und Sabel (1984) beginnen ihre Darstellung des Endes der Massenproduktion mit einem Überblick über die Wirtschafts- und Industriegeschichte des Fordismus, der bis zum Untergang des Leitgedankens der Massenproduktion und Massenkonsumption reicht. Dabei skizzieren sie mit ihren Beobachtungen zum Ende der Ära der industriellen Produktions- und Organisationsstrukturen die Entwicklungen, die heute in der deutschen Arbeits- und Industriosozilogie unter dem Begriff des Postfordismus subsumiert werden (vgl. Schmidt, G. 2018). Konkret nehmen Piore und Sabel in ihrem Buch einerseits historische Ereignisse in den Blick, die die Entwicklungen in der westlichen Welt ihrer Zeit prägten, und identifizieren andererseits drei langfristige Trends, die parallel zu den zeitgeschichtlichen Ereignissen das Ende der fordistischen Gesellschaftsepoche beförderten.

Als die fünf herausragenden zeitgeschichtlichen Ereignisse am Übergang vom Fordismus zum Postfordismus benennen Piore und Sabel: (1) die sozialen Unruhen in den 1960er Jahren, (2) den Umbruch im internationalen Finanzsystem durch die Aufhebung des Bretton-Woods-Abkommens und die damit verbundene Loslösung des Währungssystems vom Goldstandard verbunden mit der Einführung flexibler Wechselkurse im Jahr 1971 durch die USA unter Präsident Nixon, (3 und 4) die beiden Ölpreisschocks 1973 und 1979 sowie (5) den in den späten 1970er Jahren erfolgten Kurswechsel der internationalen Wirtschaftspolitik hin zu einer stärkeren Ausrichtung an neoliberalistischen Steuerungsprinzipien (vgl. Piore/Sabel 1989: 186ff.). Als langfristige Trends, die allen Entwicklungsprozessen dieser Zeit unterliegen, nehmen Piore und Sabel (1) die Sättigungskrise der Industriemärkte, (2) die durch die Wirtschaftsakteure der Industrienationen geförderte strategische Entwicklung der Dritten Welt und (3) den Wandel des gesellschaftlichen Diskurses über Wirtschaftswachstum vom Fortschrittsglauben der 1950er Jahre hin zum Skeptizismus der 1980er Jahre wahr (vgl. Piore/Sabel 1989: 205ff.). Ausdruck und Folge dieser gesellschaftlichen Entwicklungen sind für Piore und Sabel einerseits die Bestrebungen der produzierenden Unternehmen, ihre Produktions-, Unternehmens- und Arbeitsorganisationsstrategien vor dem Hintergrund des Wohlstandsgewinns in den westlichen Gesellschaften neu auszurichten (vgl. auch Schrage 2009; Reckwitz 2019: S. 44). Andererseits kommt es zu einer stärkeren Sensibilisierung für die Endlichkeit der auf der Erde verfügbaren Rohstoffe, die vor allem durch neue Protestbewegungen in den entwickelten Gesellschaften erreicht wird (Piore/Sabel 1989: 211ff.; vgl. auch Beck 1986; Giddens 1999). Piore und Sabel weisen aber konkret darauf hin, dass weniger die wirkliche Erfahrung der Grenzen der industriellen Produktionsweise als vielmehr »*der Glaube an diese Tendenzen den Skeptizismus gegenüber den Möglichkeiten eines weiteren Wachstums auf dem Entwicklungspfad der Massenproduktion verstärkte*« (Piore/Sabel 1989: 211; 1984: 189). Damit heben sie deutlich hervor, dass der Wandel vom Fordismus zum Postfordismus vor allem in einem Wandel des Leit-

bilds des unternehmerischen Strebens begründet liegt und nicht auf einen abrupten Zusammenbruch des Systems der Massenproduktion zurückgeführt werden kann. Diesem Gedanken folgend, lässt sich die Aufgabe des fordistischen Leitbilds in der Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen als ein allmählicher Prozess der Umstellung, Neuausrichtung und Neukonstituierung verstehen, der sich in der westlichen Welt innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums von etwa zehn bis zwanzig Jahren vollzieht.

Piore und Sabel (1984) beziehen in ihre Analyse dieses Wandlungsprozesses, Beobachtungen der »entwickelten« Volkswirtschaften Deutschland, Frankreich, Italien, Japan und USA ein, wodurch sie ein detailreiches Bild realer, abgebrochener und potenzieller Entwicklungspfade zeichnen, die letztlich aber alle in einer deutlichen Abkehr der wirtschaftenden Akteure vom Prinzip der Massenproduktion münden – auch die Länder Osteuropas folgen nach dem Zusammenbruch des Sozialismus diesem Weg, wenngleich verspätet, dafür aber mit entsprechender Intensität. Diese Abkehr erfolgt, wie Piore und Sabel in ihren Länderstudien schildern (vgl. Piore/Sabel 1984: 221ff.), mit unterschiedlicher strategischer Konsequenz der politischen und wirtschaftlichen Akteure, in unterschiedlichen Zeitfenstern und auf unterschiedlichen Wegen. Sie beleben aber in allen Ländern ein neues Leitbild als Prinzip mikroökonomischer Rationalisierung – das Leitbild der »flexiblen Spezialisierung« (Piore/Sabel 1984, 258). Dieses neue Leitbild, so das Fazit der Länderstudien, wird ausgehend vom wirtschaftlichen Erfolg kleinbetrieblicher Netzwerkstrukturen von den wirtschaftenden Akteuren in den entwickelten Gesellschaften in unterschiedlichen Ausformungen als neue Maxime der flexiblen Organisation von Produktionssystemen und Wertschöpfungsprozessen durch- und umgesetzt.

Für die Bundesrepublik Deutschland beschreiben Piore und Sabel die Abkehr vom Prinzip der Massenproduktion Anfang der 1980er Jahre wie folgt:

»Compared with Italy and Japan, the reorientation of West Germany toward craft production is proceeding so quietly as to be almost unnoticed. [...] German observers note that in the traditionally flexible industries (such as machine tools), the new form of automation [and the accompanying process of internal decentralisation of the factory] was at first threatening: programming NC machines of the shop floor, for example, disrupted established workplace relations. But as the NC machines proved to be compatible with the high skill level of the workers and the de-facto decentralization of production these industries accepted such automation. Studies show that these German firms are in fact more likely to take advantage of the shop-floor programming possibilities than such firms in other countries.« (Piore/Sabel 1984: 229-233)

Und in der deutschen Ausgabe des Buches von Piore/Sabel 1989 wird ergänzt:

»Mitte der achtziger Jahre begannen die[se] strategischen Überlegungen in bestimmten Industriezweigen und Regionen beträchtliche Erfolge zu zeitigen. So gewann die Werkzeugmaschinenindustrie, die durch die japanischen Fortschritte bei der Entwicklung beweglicher und dennoch relativ billiger NC-gesteuerter Bearbeitungszentren und Drehbänke ins Hintertreffen geraten war, wieder Boden unter den Füßen. Die Hersteller von Textilmaschinen, Druckmaschinen, Kunststoffpressen etc. übernahmen alles an mikroelektronischer Technologie, was sie brauchen konnten, und behaupteten die Führungspositionen auf ihren traditionellen Märkten. Während die westdeutschen Werkzeugmaschinenhersteller noch 1981 ängstlich von einer japanischen ›Offensive‹ in ihrer Branche redeten, sprach ein hoher Funktionär der westdeutschen Werkzeugmaschinenindustrie 1985 optimistisch von deren langfristig glänzenden Perspektiven und stellte fest: ›Die Japaner haben für den Maschinenbau einen wesentlichen Beitrag zur Selbstbestimmung geleistet.« (Piore/Sabel 1989: 259-261)

Die Entwicklung, die hier auch mit Verweis auf die Studien von Arndt Sorge, Gert Hartmann, Malcolm Warner und Ian Nicholas (1982) sowie Horst Kern und Michael Schuhmann (1970, 1984) für den bundesdeutschen Kontext beschrieben wird, ist die Herausbildung eines eigenen Weges, die fordistisch geprägten Organisationsstrukturen zu überwinden und das Prinzip der flexiblen Spezialisierung von Produktions- und Arbeitsorganisationssystemen zu etablieren. Horst Kern und Michael Schuhmann prägen für dieses Produktionskonzept den Begriff der »diversifizierten Qualitätsproduktion«, die sich im deutschen Kontext insbesondere im Automobilbau, Werkzeugmaschinenbau und der chemischen Industrie erfolgreich durchsetzt und in diesen Wirtschaftssektoren zu einer Dezentralisierung von Unternehmens- und Betriebsstrukturen führt. Dabei kombinieren die Unternehmen den Vorteil des durch das deutsche Berufsbildungssystem abgesicherten Zugangs zu berufsfachlich qualifiziertem Personal mit dem intensiven Einsatz der neuen Möglichkeiten der mikroelektronischen Automatisierungstechnologien. Hierdurch kommt es in einigen besonders erfolgreichen Industriebranchen in Deutschland zu einer weiteren Fokussierung auf die Erhaltung des Hochqualifikationsgleichgewichts als Markenzeichen deutscher Produktion², eine Besonderheit, die in der Varieties-of-Capitalism-Forschung Anfang der 2000er Jahre (Hall/Soskice 2001; Estévez-Abe/Iversen/Soskice 2001; Thelen 2004) herausgearbeitet und hervorgehoben wird. Der Paradigmenwechsel im Hinblick auf die Rationalisierungsstrategie gelingt aber nicht in allen deutschen Industriebereichen gleichermaßen. So zeichnen

2 Gemeint ist hiermit, dass die intensiven staatlichen Bemühungen um die Förderung einer guten Berufsbildung im deutschen System zu einer Voraussetzung der diversifizierten und hoch technologisierten Produktionsstrategien der deutschen Industrie der 1980er bis 2000er Jahre wurde. (vgl. Estévez-Abe/Iversen/Soskice 2001).

Kern und Schuhmann (1984) in ihrer umfassenden Studie etwa die Fehlentwicklungen in Teilen der deutschen Lebensmittelindustrie sowie im deutschen Werftenbau nach. Aber auch in den erfolgreicheren Industrien zeigen sich zunächst noch Mischkonzepte in der Verfolgung der Rationalisierungsstrategie. Es kann an dieser Stelle nur erwähnt, aber nicht weiter ausgeführt werden, dass der anstehende Paradigmenwechsel in der betrieblichen Rationalisierungsstrategie die deutsche Wirtschaft Anfang der 1980er Jahre letztlich immer weiter in eine Krise mit hoher Arbeitslosigkeit führte, die sich zwar durch die Erschließung neuer Absatzmärkte und kostengünstiger Produktionsstandorte infolge der deutsch-deutschen Wiedervereinigung und der Öffnung der osteuropäischen Märkte Anfang der 1990er Jahre kurzzeitig entspannte, ab Mitte der 1990er Jahren aber erneut akut wurde und sich in umfassenden Restrukturierungen von Unternehmens- und Betriebsstrukturen und auf institutioneller Ebene in zahlreichen Deregulierungsmaßnahmen des sozialstaatlichen Überbaus des bundesdeutschen Arbeitsmarktes niederschlug (vgl. Kap. 6.1.2).

Piore und Sabel (1984) arbeiten in ihren Länderstudien vor allem und vordergründig heraus, dass das Prinzip der flexiblen Spezialisierung nicht nur für Deutschland ein wesentliches Element zur Erklärung des Strukturwandels in postindustriellen Gesellschaften ist. Auch in Italien, Frankreich und den USA greifen Wirtschaftsakteure im Kontext der Re- und Neuorganisation von regionalen Netzwerk- beziehungsweise betrieblichen Organisationsstrukturen das Leitbild der flexiblen Spezialisierung auf, was wie in Deutschland zu einer tiefgreifenden Reorganisation der Produktionsprozesse in einzelnen Wirtschaftsbereichen sowie in der Unternehmensorganisation führt. Diese Entwicklung halten Piore und Sabel (1984) auf der Basis ihrer Länderstudien als einen allgemeinen Trend fest:

»Underneath the diversity [...], it is possible to discern a single model of [the new] microeconomic regulation [...] Listing these characteristics separately underscores the complementarity of competition and cooperation in flexible production; [...]: Flexibility plus Specialization. The first, obvious characteristic of these different organizational forms is their combination of flexibility and specialization. Flexibility – as compared with the twentieth-century American Corporation – is their salient feature: the capacity continually to reshape the productive process through the rearrangement of its components. But they are also specialized, in that the set of possible arrangements is bounded and the aim of redeployment limited. One [important] limit is the participants' shared sense of what kind of products their industry makes. [For example:] IBM produces computers; Boeing, airplanes; Motte, textiles. [...]« (Piore/Sabel 1984: 268f)

Der Leitbildwandel in den mikroökonomischen Rationalisierungsbestrebungen lässt sich somit laut den Beobachtungen von Piore und Sabel (1984) nur unter sehr speziellen Rahmenbedingungen oder in speziellen Organisationsumwelten,

in die betriebliche Organisationen und Netzwerke eingebettet sind, umsetzen. Anders als die vertikal integrierte Unternehmensorganisation bedingt die Rationalisierungsstrategie der flexiblen Spezialisierung einen geringeren Grad an unternehmerischer Autonomie. Angesichts dessen muss die einzelne Organisationseinheit in ein Organisationsumfeld eingebunden sein, das die Akteure stärker an die Ziele der Organisation bindet, da nur so langfristig die Innovationsfähigkeit und Leistungsbereitschaft innerhalb der Organisation aufrechterhalten werden kann. Piore und Sabel verweisen hier auf die zunehmende Abhängigkeit von wirtschaftlichen Akteuren vom Gesamtnetzwerk aller relevanten Wirtschaftsakteure und natürlich auf die Bedeutung der eigenen Position in diesem Netzwerk:

»Put another way, flexible specialization works by violating one of the assumptions of classical political economy: that the economy is separate to society. Markets and hierarchies – two categories that dominate contemporary theory and practical reflection on the organization of industry – both presuppose the firm to be an independent entity. [...] in flexible specialization it is hard to tell where society (in the form of family and school ties or community celebrations of ethnic and political identity) ends, and where economic organizations begins. Among the ironies of the resurgence of craft production is that its deployment of modern technology depends on its reinvigoration that are associated with the preindustrial past.« (Piore/Sabel 1984: 275)

Anders formuliert, beobachten Piore und Sabel die Auflösung der festen und stark formalisierten Grenzen betrieblicher Organisationen, wie sie für den Fordismus typisch waren. Die hierarchisch strukturierte und unterschiedliche Elemente der Wertschöpfungskette integrierende, großbetriebliche Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen der fordistischen Ära wird im Zuge der Etablierung des Prinzips der flexiblen Spezialisierung zugunsten von kleinbetrieblichen beziehungsweise kleinteiligeren und Organisationsgrenzen überschreitenden betrieblichen Netzwerkstrukturen aufgegeben. Durch diesen Umbau von Produktions- und Organisationsstrukturen nimmt die Abhängigkeit der wirtschaftlich agierenden Organisationen von den Kontingenzen und Entwicklungen in der Organisationsumwelt wieder zu.

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Realisierung der unternehmerischen oder betrieblichen Rationalisierungsstrategie der flexiblen Spezialisierung umschreiben Piore und Sabel (1984) daher anhand von drei Kontextbedingungen im organisationalen Umfeld.

- 1) Begrenzter Zugang: Das heißt, der Reorganisationsprozess zielt auf die Ausdifferenzierung abgeschlossener Produktions- und Arbeitsorganisationseinheiten und die Neu- oder Wiederbelebung kleinbetrieblicher Strukturen. Dabei grenzt sich das Netzwerk von Partnern über Zugangsbarrieren von anderen Organisa-

tions- und Netzwerkstrukturen ab, während intern ein enger kooperativer Austausch von Ressourcen, Informationen und Wissen (im Sinne von Innovationen) stattfindet. Ergänzend ist hervorzuheben, dass die Abgrenzung des Systems nicht lokal oder räumlich erfolgen muss. Piore und Sabel sprechen eher von der Ausdifferenzierung von Gemeinschaften und Zusammenschlüssen von Gemeinschaften, die nach außen hin nicht automatisch sichtbar sind, aber von den Akteuren des Systems verteidigt werden.

- 2) Anreize zum Wettbewerb: Trotz Fokus auf Kooperation wird Wettbewerb auch im internen Netzwerk zugelassen und gefördert, um Innovationen voranzutreiben. Piore und Sabel formulieren dies wie folgt: »[T]he recognition of common interests and mutual obligations does not guarantee that all members of the community are treated equally. Whereas everyone is guaranteed some place within the community, no one is guaranteed a particular place.« (Piore/Sabel 1984: 274)
- 3) Wettbewerbsbeschränkungen: Wettbewerb, der beständig Innovation oder die Innovationsfähigkeit des Systems als Ganzes behindert, wird zu unterbinden versucht. Besonders häufig beobachten Piore und Sabel gemeinsame Vereinbarungen zu Löhnen und Arbeitsbedingungen oder die Etablierung von sozialen Sicherungssystemen. Im neueren Sprachgebrauch kann man hier von der Vereinbarung von Qualitätsstandards im Hinblick auf den Umgang mit Mitarbeitenden, Lieferanten und Subunternehmen sprechen. Dabei können auch Gewerkschaften als Interessenvertretung der Beschäftigten Teil eines Systems der flexiblen Spezialisierung sein (vgl. Piore/Sabel 1984: 300). Was hierbei deutlich wird und als Parallele zu den Überlegungen von Daniel Bell (1999; siehe auch Kapitel 3.1) verstanden werden kann, ist die neue wirtschaftliche Bedeutung einer hohen Innovationsfähigkeit und die stärkere Konzentration der Akteure auf die Erschließung und Erhaltung von Humankapitalressourcen.

Zusammenfassen lässt sich das Bild, das Piore und Sabel (1984) von der neuen Entwicklungsdynamik am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne zeichnen, wie folgt:

Vor dem Hintergrund konkreter wirtschaftshistorischer Ereignisse und den Ende der 1970er Jahre beobachtbaren Trends der Sättigung der Märkte für Massenprodukte, der Förderung der Entwicklungen in der dritten Welt im Sinne der Ziele der westlichen Industrienationen und der neuen gesellschaftlichen Skepsis gegenüber den Wohlstandsversprechen der Massenkongsumgesellschaft kommt es zu einer Reorganisation von Produktions- und Unternehmensstrukturen, von der sich die Wirtschaftsakteure eine größere Anpassungsfähigkeit an die neuen Flexibilitätsbedürfnisse der Märkte und eine bessere Ausnutzung technologischer Innovationen versprechen. Dabei setzt sich als mikroökonomisches Rationalisierungsbild das aus der handwerklichen Produktion bekannte Prinzip der flexiblen

Spezialisierung durch, das durch eine tiefer greifende Differenzierung und Modularisierung von betrieblichen Produktions- und Arbeitsorganisationsprozessen gekennzeichnet ist und den zunehmenden Einsatz von Computer- und Automatisierungstechnologie vorantreibt. In vielen westlichen Ländern führt dies, wie Piore und Sabel in ihren Länderstudien zeigen, zu einer Neu- oder Wiederbelebung kleinbetrieblicher kooperativer Netzwerkstrukturen, die es den Betrieben erlauben, sich vor dem Hintergrund der neuen Marktgegebenheiten und gesellschaftlichen Konsumbedürfnisse erfolgreich neu zu positionieren. Parallel dazu werden die Wertschöpfungsketten zunehmend aus hierarchisch aufgebauten, vertikal integrierten und lokal verankerten großbetrieblichen Unternehmensorganisationen und Betriebsstätten herausgelöst. Das Leitbild »flexibler Spezialisierung« beruht laut Piore und Sabel (1984) einerseits auf handwerklichen Produktionsprinzipien und andererseits auf den Erfahrungen, die US-amerikanischer Großkonzerne bei der Diversifizierung ihrer Produktionsstrategie für unterschiedliche globale Märkte gemacht haben, beispielsweise Ford im Rahmen der World-Car-Strategie (Wood 1991). Auch benennen Piore und Sabel (1984) Japan als Vorreiter in der Entwicklung und Umsetzung von Prozessinnovationen (Toyota, Futji). Als zentrale Entwicklungen, die mit dem Prinzip der flexiblen Spezialisierung von Produktions- und Arbeitsprozessen einhergehen, lassen sich die zunehmende Dezentralisierung von komplexeren Unternehmens- und Betriebsstrukturen und die unternehmensstrategische Ausrichtung auf die Kernkompetenzen von einzelnen Organisationseinheiten erkennen. Beobachten lässt sich im Rahmen dieser Entwicklungen zudem eine Abkehr von einer hierarchischen Strukturierung der Aufbauorganisation und eine Hinwendung zu einer stärker netzwerkförmigen Verbindung von Organisationseinheiten.

Zur Makroökonomik des Rationalisierungsparadigmas der flexiblen Spezialisierung merken Piore und Sabel (1984: 276f.) des Weiteren an, dass dieses aus einer wirtschaftstheoretischen Perspektive betrachtet sehr gut mit neoklassischen Gleichgewichtsvorstellungen vereinbar ist. Durch die mit diesem Rationalisierungsprinzip verbundene Flexibilisierung der Produktionsressourcen müssen weniger weitreichende Voraussagen zur zukünftigen Nachfrage getroffen werden, sodass Investitionsentscheidungen weniger stark von der Nachfrageentwicklung abhängen, sondern auf dem Prinzip der optimierten Ausschöpfung aller Inputfaktoren beruhen, die wiederum in neu vernetzten globalen Kontexten gedacht werden können. Somit könnte man den Trend der Zerlegung von vertikal integrierten und hierarchischen großbetrieblichen in flexibel veränderbare kleinere Organisationseinheiten auch als ein wesentliches Moment der Durchsetzung neoliberaler Vorstellungen der marktorientierten Steuerung von Austauschprozessen am Güter- und Arbeitsmarkt betrachten.

In Anlehnung an die dargestellten Überlegungen von Piore und Sabel (1984) lassen sich nun im Rückblick auf den Zeitraum der 1990er bis 2000er Jahre für Deutsch-

land und auch für andere Länder der westlichen Welt zwei Entwicklungsdynamiken differenzieren, die auf den unterschiedlichen Ebenen des Gesellschaftssystems die Durchsetzung des Leitbilds flexibler Spezialisierung immer weiter vorantreiben. So lässt sich einerseits auf der Makroebene eine zunehmende globale Zergliederung von Wertschöpfungsketten beobachten. Andererseits ist mit Blick auf die Mesoebene eine Dezentralisierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisationsstrukturen festzustellen, die auf der Etablierung und Reflexion der »neuen« Konzepte der »japanischen Managementoffensive« (Dohse et al. 1985) beziehungsweise der »Lean-Managementoffensive« (Ulrich 2013) beruht und sich als Weiterentwicklung der funktionalen Ausdifferenzierung von Konzernstrukturen beschreiben lässt.

Diese beiden Entwicklungsdynamiken sollen in den folgenden Abschnitten 4.2 und 4.3 in einem sehr verkürzten Überblick veranschaulicht werden, da sie wesentlich auch die betrieblichen Reorganisationsprozesse vorantreiben und für ein Verständnis des organisationalen Wandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen im Zeitraum der 1990er bis 2000er Jahre grundlegende Erklärungshintergründe bieten.

4.2 Globalisierung von Wertschöpfungsketten

4.2.1 Die Entfaltung des Prinzips der flexiblen Spezialisierung im Kontext der Organisation globaler Wertschöpfungsketten

Zunächst lässt sich insbesondere im Verlauf der 1990er Jahre eine neue globale Vernetzungsstrategie der Wirtschaftsakteure konstatieren, die Piore und Sabel (1984) nur vor dem Hintergrund einer internationalisierten keynesanischen Wirtschaftspolitik für möglich hielten (Piore/Sabel 1984: 280ff.). Diese Strategie setzt sich nun auf der Basis der – und nicht, wie von Piore und Sabel in ihrem Buch diskutieren, als Alternative zur – flexiblen Spezialisierung als neuem ökonomischen Rationalisierungsparadigma auf der Makroebene durch und trägt wesentlich zur Erschließung neuer Märkte und Produktionsstandorte und so auch zur Globalisierung und Dezentrierung von Wertschöpfungsketten und Unternehmensstrukturen bei. Wie bereits erwähnt, führt insbesondere auch der Zusammenbruch der Zweiten Welt Anfang der 1990er Jahre beispielsweise in Deutschland dazu, dass westdeutsche Industrieunternehmen arbeitsintensive Produktionsprozesse an ostdeutsche oder auch osteuropäische Produktionsstandorte oder Subunternehmen ausgliedern, da dort Arbeitskräfte preisgünstiger sowie auch flexibler beschäftigt werden können (Bundeszentrale für politische Bildung 2021: S. 347ff.).

Gleichzeitig wird der Zusammenbruch des sozialistischen Konkurrenzsystems der Planwirtschaft von politischen und wirtschaftlichen Akteuren auch als Bestäti-

gung der kapitalistisch-marktwirtschaftlichen Erfolgsgeschichte verstanden (Giddens 1999: 14; Bosch et al. 2007: 324 f), was sich in vielen Ländern der westlichen Welt und insbesondere in Deutschland in einer Intensivierung der Deregulierungs- und Privatisierungspolitik sowie der weiteren Liberalisierung des Finanz- und Wirtschaftssektors (vgl. Boyer 2018) niederschlägt. Dabei folgt die globale Vernetzung von Wirtschaftsakteuren zunehmend einer Outsourcingstrategie, die eng mit der Logik des Leitbilds der flexiblen Spezialisierung verknüpft zu sein scheint. Konkret bedeutet das, dass größere und mittlere Produktionsunternehmen der westlichen Welt nicht länger eine Globalisierungsstrategie der Verlagerung ganzer Produktionsstandorte in weniger entwickelte Länder verfolgen, die in der Literatur unter dem Begriff des globalen Fordismus beschrieben wird (Fujita/Hill 2005), sondern ihre Kernprozesse an Produktionsstandorten in entwickelten Ländern konzentrieren und Teilprozesse an Zulieferstandorten ausgliedern. Mit dieser in der Literatur als globaler Toyotismus (Fujita/Hill 1995) bezeichneten Strategie geht eine globale Modularisierung von Wertschöpfungsketten einher. Arbeitsintensive Teilprozesse finden zunehmend an Niedriglohnstandorten oder in Niedriglohnländern statt, das operative Kerngeschäft und insbesondere die Forschung und Entwicklung sind aber am Hauptstandort verankert. Dieses häufig mit dem Bild der verlängerten Werkbank illustrierte Prinzip wird mit der zunehmenden Erfahrung der Wirtschaftsakteure an der Jahrtausendwende um neue Strategien der Differenzierung von Wertschöpfungsprozessen, insbesondere im industriellen Fertigungsbereich, ergänzt. Im Hinblick auf deutsche Automobil- und Maschinenbauer sprechen Herrigel, Vosskamp und Wittke (2017) in diesem Zusammenhang von einem Wandel der Globalisierungsstrategie hin zur globalen Qualitätsproduktion, die zunehmend auf die technologische Exzellenz und die Herstellungsqualität der global verteilten Standorte, an denen Teilprodukte gefertigt werden, setzt. Man könnte dies auch als zweite Phase der wirtschaftlichen Globalisierungsbestrebungen deutscher Unternehmen verstehen. Verbunden ist diese mit einer weiteren Intensivierung der globalen Vernetzung wirtschaftlicher Akteure und der Aufgabe der regionalen Bindung der Unternehmen an die Gründungsstandorte beziehungsweise die Hauptniederlassungen. Die gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen in den lokalen Räumen, in denen Unternehmen Standorte unterhalten oder gründen, verlieren im Zuge dieser Entwicklungen offenbar für die Ausrichtung der Unternehmensstrategie und den Erfolg von Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Aber auch der Einfluss der lokal und national orientierten Wirtschafts- und Sozialpolitik wird durch diese globale Reorganisation der Unternehmen immer weiter zurückgedrängt.

Neben dem, die Überlegungen von Piore und Sabel (1984) wesentlich ergänzenden Prozess der globalen Ausdifferenzierung und Vernetzung von Wertschöpfungsketten soll an dieser Stelle auf eine weitere Entwicklungsdynamik hingewiesen werden, die das Outsourcing und die Modularisierung von Wertschöpfungsketten

begleitet: die zunehmende Finanzialisierung von Wirtschaftsprozessen (Epstein 2005; Deutschmann 2011; Davis/Kim 2015; Sparsam et al. 2017; Boyer 2018) beziehungsweise die Entfaltung des Finanzmarktkapitalismus (Faust/Thamm 2015) in den 2000er bis 2010er Jahren. Mit der ihm innewohnenden ökonomischen Rationalisierungslogik treibt der Finanzmarktkapitalismus auf sehr intensive Weise die Reorganisation von Produktions-, Unternehmens- und Arbeitsorganisationsstrukturen auf der Mesebene betrieblicher Organisationen immer weiter voran. So verweist unter anderem Robert Boyer (2018) darauf, dass die globalisierte Wirtschaft spätestens seit Anfang der 1990er Jahre nicht mehr der in der Nachkriegszeit leitbildgebenden keynesianischen Logik der wirtschaftspolitischen Nachfragesteuerung folgt, sondern vom neoliberalen Prinzip der permanenten Aktivierung der Marktkräfte bestimmt wird. Eine wesentliche Weichenstellung für diesen Paradigmenwechsel in der Wirtschaftspolitik der entwickelten Länder stellt die Aufgabe des Bretton-Woods-Systems im Jahr 1971 dar, mit der ein Einflussgewinn der Finanzmarktakteure auf das Wirtschaftsgeschehen einhergeht. Dieser Einflussgewinn verändert die Wirtschaftsdynamik langfristig, da er einen Leitbildwandel in den Unternehmen und auf der Ebene der politischen Wirtschaftssteuerung befördert (vgl. Sparsam et al. 2017), der den finanz-ökonomischen Wachstumsbestrebungen den Vorrang vor anderen unternehmerischen oder gesellschaftlichen Zielen einräumt.

Boyer (2018) unterscheidet in seiner Auseinandersetzung mit den Entstehungshintergründen und Folgen der Finanzkrise im Jahr 2008 drei wegweisende Entwicklungen, die in den 1990er Jahren zur Liberalisierung des Finanzsystems geführt haben: (1) die Internationalisierung beziehungsweise Globalisierung des Finanzsystems, (2) die staatliche Deregulierung dieses Systems und (3) die Finanzialisierung des Finanzsystems durch den Bedeutungsgewinn von Investmentbanken und Hedgefonds (wie Goldman Sachs, Lehman Brothers, BlackRock). Es lässt sich zeigen, dass alle drei Prozesse zunehmend die Orientierungen der Unternehmensführung realer Wirtschaftsakteure prägen, weshalb Unternehmen in den 1990er bis 2010er Jahren ihre globalen Aktivitäten ausweiten. Im gleichen Zeitraum können immer intensivere Bemühungen ausgemacht werden, die politischen Akteuren zur weiteren Deregulierung und Flexibilisierung des wirtschafts- und sozialpolitischen Institutionensystems der Nachkriegsepoche zu bewegen (vgl. Bosch et al. 2007), das vor allem die Arbeitnehmenden vor einer starken Konfrontation mit Marktrisiken schützte. Der Trend zur Finanzialisierung der Realwirtschaft lässt sich spätestens seit der Finanzkrise im Jahr 2008 beobachten (vgl. Deutschmann 2011; Davis/Kim 2015). Dass die zunehmende Finanzialisierung der Realwirtschaft im Zuge der Umstellung der Unternehmen auf ein flexibleres Leitbild der Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen theoretisch plausibel ist und dem mikroökonomischen Rationalisierungsprinzip der flexiblen Spezialisierung von Produktions- und Arbeitsprozessen nicht entgegensteht, darauf hatten bereits

Piore und Sabel (1984: S. 305ff.) verwiesen, wenngleich sie die Intensität dieser Entwicklung nicht voraussehen konnten.

4.2.2 Globale Dezentralisierung und lokale Entbettung von Wertschöpfungsketten: Nikefication, Uberization

Es lässt sich zeigen, dass insbesondere die von Boyer (2018) beschriebenen Prozesse auch die Entstehung neuartiger Formen der Organisation und Steuerung von Wertschöpfungsketten und -prozessen vorantreiben, die sich letztlich in den kombinatorischen Wechselwirkungen der drei zentralen unternehmerischen Bestrebungen dieser Zeit: der globalen Dezentralisierung, der Flexibilisierung von Unternehmensstrukturen und der Finanzmarktorientierung neu konstituieren. Davis (2009, 2016a, b) stellt mit den Begriffen »Nikefication« und »Uberization« zwei Beispiele für neue Formen der Organisation von Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsprozessen heraus, die als Extrembeispiele der strategischen Ausschöpfung neuer Rationalisierungspotentiale im Hinblick auf die Organisation von Arbeitskraft in globalen Wertschöpfungsketten durch die Kombination der oben benannten unternehmerischen Bestrebungen bezeichnet werden können und die gleichzeitig nahezu ohne die Einrichtung eigener Produktionsstätten und die direkte Beschäftigung von Mitarbeitenden auskommen.

»Nikefication turned the corporation into a nexus-of-contracts, organizationally separating design from production and distribution. [...] Uberization [...] allows on-demand labor to be contracted by the task via online platforms. Uberization threatens to turn jobs into tasks, to the detriment of labor. Every input into the enterprise becomes possible to rent rather than to buy, and employee-free organizations are increasingly feasible. Enterprises increasingly resemble a web page, a set of calls on resources that are assembled on demand to create a coherent performance.« (Davis 2016b: 502)

Davis erkennt in diesen Phänomenen neue Formen der Organisation von Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsprozessen in globalisierten und digitalen Wirtschaftswelten, die über die namensgebenden Unternehmen hinaus verallgemeinerbar sind und zeichnet deren Folgen für die Reorganisation von Arbeit und Beschäftigung nach. Charakteristisch ist dabei für das Modell des Sportsachen produzierenden Unternehmens »Nike«, welches in verallgemeinerter Form den Begriff der Nikefication prägt, dass die gesellschaftlich eingebettete Beschäftigterfunktion, die industriell-geprägte Unternehmen »normalerweise« ausfüllen, immer weiter externalisiert wird, indem in den Unternehmensstrukturen von Nike ausschließlich mit Werkvertragsnehmenden zusammengearbeitet wird. Die mikroökonomischen Rationalisierungsbestrebungen zielen in diesem Unternehmensmodell entsprechend auf die Minimierung des Einsatzes von Humankapitalressourcen. Das

heißt, das Unternehmen übernimmt in dieser extremen Ausprägung der Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen und Unternehmensstrukturen unter Ausnutzung globaler Räume kaum soziale Verantwortung für Arbeitskräfte – die Absicherung gegen soziale Risiken wird vollständig den Auftragnehmenden in Niedriglohnländern überantwortet. Dies stellt einen beachtenswerten Extremfall der Organisation eines arbeitsintensiven Wertschöpfungsprozesses in globalisierten Wirtschaftswelten dar, der weitgehend ohne die betriebliche Bindung von produzierenden Arbeitnehmenden auskommt, dafür aber auf die globale Vernetzung von kostengünstigen Produktionsstandorten zum Beispiel in Fernost und Absatzmärkten mit hoher Kaufkraft wie Westeuropa, Nordamerika oder Japan setzt. Dieser Extremfall verweist in zugespitzter Form auf die mikroökonomische Ausnutzung der sozialen Ungleichheiten zwischen unterschiedlichen Produktionsstandorten und Absatzmärkten im globalen Kontext, die inzwischen von zahlreichen Produktionsunternehmen der westlichen Welt in mehr oder weniger intensiver Art und Weise nachgeahmt werden und daher als neues Phänomen und Dynamik der Nikefication unter den Vorzeichen der zunehmenden Globalisierung von Märkten von Davis beobachtet und beschrieben werden. Dieses Modell der strategischen Ausnutzung globaler Ungleichheiten – und das zeigt Davis' (2016) Auseinandersetzung mit der Unternehmensstrategie von Uber – lässt sich im Zuge der fortlaufenden Entwicklungen von Vernetzungs- und Interaktionsmöglichkeiten im Interaktions- und Wirtschaftsraums Internet gar noch in andere Richtung ausweiten. Das Modell des Fahrdienstleisters Uber zeigt als eines der ersten und breit diskutierten Unternehmensmodelle, die auf die Vermarktung und Distribution von Leistungen über virtuelle Plattformen setzen, dass nun im virtuellen Raum »Arbeitscommunities« angesiedelt und auf einen Arbeits- und Wertschöpfungsprozess hin ausgerichtet werden können, die von den Akteuren in der realen Welt wahrgenommen und deren Arbeitsleistungen über die Plattform des Betreibers »Uber« als Steuerungsmechanismus abgerufen werden. Eine formale Bindung von Plattformbetreiber und Mitgliedern der Arbeitscommunity ist in diesem Modell nicht mehr nötig. Der Plattformbetreiber setzt nur Anreize zur Beteiligung am Wertschöpfungsmodell und liefert die Infrastruktur, dass die Dienstleistungsangebote – im Falle von Uber von Fahrern und von Mitfahrenden – erreicht werden können. Die Vermittlung erfolgt somit nicht mehr in lokalen Kontexten sondern über eine global und virtuell erreichbare Infrastruktur, welche letztlich die Basis für die breite Sichtbarkeit in zunehmend virtuellen Arbeits- und Lebenswelten und die Legitimation, dass es sich um ein vertrauenswürdigen Angebot handelt, darstellt. Diese Form der Vermarktung von realen Arbeitsleistungen kann auch in den sozialstaatlich geprägten nationalen Kontexten der westlichen Welt bis-

lang arbeitsrechtlich noch wenig reguliert werden³. Plattformen als neue Orte der Verteilung und Vermarktung von Arbeitsleistung sind somit im Hinblick auf die Neugestaltung von Arbeitsmärkten und Neuaushandlung von sozialen Rechten in Arbeitnehmenden-Arbeitgebenden-Beziehungen in virtualisierten Arbeitswelten ein beachtenswertes und arbeits- und organisationssoziologisch bereits intensiv aufgearbeitetes Phänomen (vgl. Kapitel 7.1).

Beide Modelle der Reorganisation von Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsprozessen – Nike und Uber – lassen sich in Anlehnung an Davis' Überlegungen als Anpassung unternehmerischer Strategien der Reorganisation von arbeitsintensiven Wertschöpfungsprozessen und Unternehmensstrukturen unter Ausschöpfung neuer Möglichkeiten der Vernetzung von unterschiedlichen Akteuren im globalen Kontext verstehen und können hierbei auch gewissermaßen jeweils als Extrembeispiele mikroökonomischer Rationalisierungsstrategien von Unternehmen den beiden oben differenzierten Perioden – einerseits der informatisierten Moderne, Extrembeispiel Nike und andererseits der virtuellen Moderne, Extrembeispiel Uber (vgl. Tabelle 4.1) – zugeordnet werden.

Im Hinblick auf den organisationalen Wandel von Arbeits- und Beschäftigungssystemen spiegeln sich die an den Unternehmensbeispielen Nike und Uber dargelegten Dynamiken der globalen Dezentralisierung beziehungsweise zunehmenden Virtualisierung sowie der Flexibilisierung von Wertschöpfungsketten und Unternehmensstrukturen wider. Diese erzeugen einen kaum noch überschaubaren Zuwachs an Komplexität und Kontingenz der Strukturen von Arbeitsorganisationen und Beschäftigungssystemen, wozu vor allem die immer kleinteiligere Zergliederung von unternehmensinternen Produktions- und Arbeitsprozessen einen wesentlichen Beitrag leistet. Dabei bereitet die Durchsetzung des mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas der »flexiblen Spezialisierung« den Weg für eine immer flexiblere Gestaltung von Produktions- und Arbeitsprozessen in etablierten Unternehmenskontexten. So kann der Herstellungsprozess von Produkten und Dienstleistungen in global oder virtuell dezentralisierten, flexibilisierten und auf die Ziele von Finanzmarktakteuren hin ökonomisch rationalisierten Unternehmensstrukturen und Wertschöpfungsprozessen zunehmend als Kombination von austauschbaren Modulen oder Projektbausteinen gedacht werden, da diese Form postindustrieller Unternehmensorganisation den oben benannten strategischen Zielen entgegenkommt. Den mit dieser Beobachtung eröffneten Blick auf den organisationa-

3 Wenngleich die Fahrdienstleistungen von Uber in Deutschland in mehreren Gerichtsverfahren seit dem Jahr 2015 immer wieder aufgrund des Verstoßes gegen das Personenbeförderungsgesetz verboten wurden, dient das Beispiel Uber und der Begriff der Uberisierung des Arbeitsmarktes hier in Anlehnung an Davis' Überlegungen vor allem als Benennung des relativ jungen Phänomens der Verlagerung der Vermittlung von Arbeitsleistung sowie auch der Erbringung von Arbeitsleistungen in den virtuellen Raum (Crowdworking, Clickworking).

len Wandel von Unternehmensstrukturen möchte ich im folgendem Teilkapitel 4.3 nochmals auf der Ebene der Reorganisation von Produktions- und Arbeitsorganisationssystemen, der gesellschaftlichen Mesoebene weiter vertiefen.

4.3 Globale Dezentralisierung und Virtualisierung

4.3.1 Lean Management und die Entfaltung des Leitbilds der flexiblen Spezialisierung

Die oben beschriebene Dynamik der globalen Dezentralisierung von Produktionsprozessen und Unternehmensorganisationen führt zusammen mit der in Kapitel 4.2.1 bereits benannten, gleichzeitig beobachtbaren Finanzmarktorientierung von Investoren, Kreditgebenden und Managern aus einer Organisationsperspektive zu einem Wandel der Organisationsumwelt, auf den die Unternehmenseinheiten ihrerseits mit einer Anpassung der internen Organisationsstrukturen reagieren. Darauf, dass diese Anpassungen aufseiten der betrieblichen Organisationen die Komplexitäts- und Kontingenzsteigerung auf eigene Weise weiter vorantreiben, sei an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber verwiesen.

Einen wesentlichen An Schub des makro- und mikroökonomischen Transformationsprozesses in der westlichen Welt in den 1980er Jahren gab der durch die Einführung von Prozessinnovationen bedingte wirtschaftliche Erfolg japanischer Automobil- und Werkzeugmaschinenhersteller, an dem der von Piore und Sabel (1984) in den Blick genommene Leitbildwandel mikroökonomischer Rationalisierungsbestrebungen am Übergang vom Fordismus zum Postfordismus auf nochmals andere Art umschrieben und an konkreten Beispielen veranschaulicht werden kann. In der industrie- und arbeitssoziologischen wie auch der Managementliteratur der 1990er Jahre wird der Sonderweg Japans in der frühen effizienteren Nutzung der technologischen Fortschritte der mikroelektronischen Revolution auch unter den Schlagworten Japanisierung (Oliver/Wilkinson 1988; Ackroyd et al. 1988), Toyotismus (Dohse et al. 1985) oder Fujismus (Kenney/Florida 1989) diskutiert. Und schon Piore und Sabel (1984) selbst verdeutlichen in ihrer Darstellung der strukturellen Entwicklungen an ihrer Länderstudie zu Japan sehr anschaulich, wie das bereits seit dem Ende des 19. Jahrhunderts bestehende, von Familienstrukturen geprägte zaibatsu-Kooperationsmodell während der aufholenden japanischen Industrialisierung in den 1960er bis 1970er Jahren eine eigene Entwicklungsdynamik entfaltete, die das Prinzip der flexiblen Spezialisierung von betrieblichen Organisationsstrukturen belebte (Piore/Sabel 1984: 180f.).

Wood (1991) differenziert im Hinblick auf den Sonderweg Japans zwischen einer Beobachtungsperspektive, die die Bedeutung der dezentralen Organisation des Produktionssystems und des Systems der industriellen Beziehungen in Japan her-

vorhebt (Ackroyd et al. 1988), und einer weiteren Beobachtungsperspektive, die die in japanischen Unternehmen angewendeten neuen Managementmethoden in den Blick nimmt. Die zweite Perspektive reflektieren Dohse et al. (1985:229) sehr kritisch unter dem Begriff des Toyotismus, als dessen zentrale Elemente sie das Prinzip der »Vermeidung von überflüssiger Arbeit«, das »no-buffer«-Prinzip in der Organisation von Arbeitsabläufen sowie das Prinzip der »Visualisierung von Unterauslastung« herausstellen. Aus ihrer Sicht ist das japanische Modell vor allem eine intensivierte fordristisch-tayloristische Rationalisierungsstrategie und steht in sichtbarer Kontinuität mit den Methoden des Industrial-Engineering-Ansatzes, zielt es doch letztlich wie schon Frederick Taylors Scientific-Management-Ansatz (2014⁴) darauf, Humankapital möglichst effizient im Produktionsprozess einzusetzen. Konkret wird im Toyotismus die Effizienzsteigerung von Prozessabläufen durch die Verlagerung von Verantwortung und Entscheidungsrechten vom Management zurück auf die Arbeitenden und Arbeitsteams erreicht, was wiederum ein zentrales Abgrenzungskriterium gegenüber dem tayloristischen Modell der Rationalisierung von Arbeitsprozessen darstellt.

Einen bedeutenden Unterschied zwischen dem fordristischen und dem toyotistischen Managementmodell hebt in Anlehnung an die MIT-Studie von Womack et al. (1990) hingegen Wood (1991) hervor, nämlich das »JIT-Konzept« (Just-in-time) als Leitbild der Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen:

»As Ohno (1988) shows, Fordism had two essential principles: elimination of waste (material and effort) and production for mass consumption. In practice, Fordism place emphasis on the latter, so that overproduction or underutilization of capital may follow, and hence the waste problem – broadly defined – exacerbated. The JIT method developed as a way of increasing capacity utilization, as engineers sought ways of reducing batch sizes without unnecessary diseconomies, for example by working at ways of improving change over times. The effect was the development of new principles of management which questioned those which underlay the practice of Fordism, even if they were not inherent to its theory. These were the principles that it is only possible to produce efficiently in large batches or production runs and that an increase in plant utilization presupposes the maintenance of large intermediate stores of material and primary products. Allied to these was the acceptance (principle is probably too strong) that production quality can only be improved by incurring higher production cost. The Japanese production system appears to revers these principles: it may be possible to produce efficiently with smaller batches of production: the minimization of intermediate stores and JIT supply of ›perfect‹ parts increase process yield; and quality may be improved without additional costs. This is the virtuous circle which the MIT Automobile Project

4 Die Erstveröffentlichung der Schrift erschien 1911.

has placed at the center of the core concept [...] the lean organization.« (Wood 1991: 579)

Mit dem neuen »japanischen Denken« – explizit hervorgehoben mit dem JIT-Prinzip d.h. dem Modell der schlanken Organisation – ist gemäß den Analysen von Womack und Wood eine Umkehrung der Steuerungs- und Organisationslogik des fordistischen Modells verbunden. Die weitere Rationalisierung der Produktions- und Arbeitsabläufe wird nicht durch eine immer stärkere Verschränkung, Verkopplung und vertikale Integration ermöglicht, sondern durch die Konzentration auf die wesentlichen (Arbeits-)Prozesse, die Minimierung des Ressourceneinsatzes an jeder erdenklichen Stelle im System und die Differenzierung von Teilprozessen, die zur Optimierung des Gesamtprozesses der Herstellung diversifizierter Güter flexibel kombiniert werden können. Für die Abkehr vom Prinzip der Massenproduktion ist dieser Gedankengang – der am Übergang von der hochindustriellen Moderne zur informatisierten Moderne auf die Etablierung eines neuen mikroökonomischen Leitbildes zielt und der sich aus dem von Tacci Ohno (2013) bereits in den 1970er Jahren entwickelten Prinzip der »Vermeidung von Verschwendung« ergibt, wesentlich.

Er zielt auf den Kern des fordistischen Modells, dessen Prinzipien der Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen, aber auch des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung, die er auf der Basis eines absoluten Transparenzprinzips bezüglich aller Wertschöpfungsprozesse in der Organisation auf den Kopf stellt. In der westlichen Welt der 1980er Jahre befördert der Blick nach Japan vor dem Hintergrund der Sättigungskrise der Massenproduktionsgesellschaft und der wirtschaftlichen Stagnationserfahrungen, die die Ölschocks in den Jahren 1973 und 1979 auslösten und die in den 1980er Jahren eine massive Steigerung der Arbeitslosenquote hervorgerufen hatten, langsam, aber kontinuierlich die Umkehr des mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas in Richtung des von Piore und Sabel (1984) beschriebenen Leitbildes der »flexiblen Spezialisierung«.

Ein zentrales Element der in Japan umgesetzten Prozessinnovationen, das in der westlichen Debatte oft besondere Beachtung findet, ist das Kanban-System⁵, das eine ideale Grundlage für den Einsatz von Informationstechnologie zur Überwachung von Produktions-, Lagerhaltungs- und Arbeitsprozessen bietet. Mit Kanban wird die Aufmerksamkeit auf die logistischen Prozesse in Unternehmen gelenkt, was letztlich zu einer Professionalisierung und Rationalisierung dieses Funktionsbereichs in Unternehmensorganisationen beziehungsweise einer Ausdifferenzierung der Logistikbranche im Wirtschaftssystem der informatisierten Moderne insgesamt führt. Ein weiteres wesentliches Element japanischer Prozessinnovationen ist das Total-Quality-Control-System (TQC-System), das auf

5 Kanban lässt sich mit Schildchen oder auch Beschriftung übersetzen.

die ständige Qualitätskontrolle aller Teilprodukte durch die Mitarbeitenden im laufenden Produktionsprozess abstellt und mittels entsprechender Entlohnungssysteme durchgesetzt wird. Das TQC-System stellt dabei insofern eine Rationalisierungsstrategie betrieblicher Abläufe dar, als innerhalb der betrieblichen Organisation eine spezielle Einheit, die nur für die Qualitätskontrolle zuständig ist, eingespart wird. Beide Elemente, Kanban und TQC, bilden die Basis für das Just-in-Time-Prinzip, das einen fortlaufenden Prozess der Optimierung des Produktions- und Arbeitsorganisationssystems und seiner Anpassung an die stetig neu formulierten Rationalisierungsziele des Unternehmens in Gang setzt. Die immer weitere Dezentralisierung und Zerlegung von Produktions- und Arbeitsprozessen in Teilprozesse, die in eine flexibel anpassbare Organisationsstruktur eingefügt und immer wieder neu kombiniert werden können, sind eine weitere Folge und Voraussetzung der Umsetzung des Just-in-Time-Prinzips und finden unter dem Begriff der Modularisierung von Produktions- und Arbeitsprozessen beziehungsweise unter dem Schlagwort der »projektförmigen betrieblichen Arbeitsorganisation« Eingang in die Managementliteratur der westlichen Welt (vgl. auch Boltanski/Chiapello 2006). Just-in-Time-Produktion und Modularisierung bilden die Kernelemente des Lean-Management-Konzepts beziehungsweise des Leitbilds der »schlanken Organisation«.

Im Hinblick auf die Ebene der Arbeitsorganisation werden in der Literatur der 1990er Jahre als Besonderheiten der Managementstrategien japanischer Unternehmen oft die Zusicherung langfristiger Beschäftigungsgarantien an eine begrenzte Kernbelegschaft bei gleichzeitiger Verfügbarkeit von flexibel einsetzbaren Arbeitskräften durch die intensive Zusammenarbeit mit Subunternehmern und Zulieferern, die umfassende Arbeitsplatzrotation, die Arbeit in Gruppen, die stärkere Integration von Arbeitnehmenden in den Arbeitsprozess (Harmonisierung, Qualitätszirkel) und das Prinzip der Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung (Kaizen) benannt. In der neueren Personalökonomie der 1990er Jahre werden diese Konzepte mit einem Humanisierungsversprechen von Arbeitsorganisationsprozessen verbunden, da sie auf einen Autonomiegewinn der Arbeitnehmenden durch die Dezentralisierung der Aufbauorganisationen und die stärkere Beteiligung der Arbeitskräfte in den betrieblichen Prozessen der Reorganisation von Produktion und Arbeit hindeuten (Wood 1991). Dohse et al. (1985) beleuchten auch diese Rezeption japanischer Prozessinnovationen in der westlichen Personalmanagementliteratur sehr kritisch und heben auf Basis eigener Beobachtungen in japanischen Unternehmen und unter Rückgriff auf weitere Studien hervor, dass es bei den beschriebenen personalökonomischen Innovationen zumeist weniger um eine Humanisierung der Arbeit geht, sondern eher um die Aktivierung intrinsischer Motivationspotenziale in gruppendynamischen Prozessen durch entsprechende Entlohnungssysteme, die vor allem auf die Unterstützung der Rationalisierungszyklen in den japanischen Unternehmen zielt. Letztlich betonen sie, dass diese Art

der Personalführung nur funktionieren kann, wenn ein in weiten Teilen vonseiten der Unternehmen beherrschtes System der betrieblichen Interessenvertretung vorhanden ist. Diese kritische Reflexion neuer Personalmanagementmethoden, die im Zuge der Lean-Offensive Eingang in die Unternehmen und Betriebe finden, setzt sich in der deutschen Arbeitssoziologie der 1990er und 2000er Jahre weiter fort. So verweist das von Pongratz und Voß (2004) entworfene Konzept des »Arbeitskraftunternehmers« auf die immer weitere Verlagerung von unternehmerischer Verantwortung und unternehmerischen Risiken auf die Arbeitnehmenden selbst (Moldaschl/Schultz-Wild 1994; Bröckling 2007). Auch in der Subjektivierungsdebatte (Lohr 2003) wird der immer tiefere ökonomische Zugriff auf die persönlichen und individuellen Ressourcen der einzelnen Arbeitnehmenden intensiv herausgearbeitet und unter dem Schlagwort der neuen Entgrenzung von Arbeit und Leben (Kratzer et al. 2003) kritisch reflektiert (vgl. dazu auch Kapitel 6.3).

Die intensive Auseinandersetzung der westlichen Welt mit den Prozessinnovationen japanischer Unternehmen hat somit einen wesentlichen Einfluss auf den organisationalen Wandel der Produktions- und Arbeitsorganisationsstrukturen in den 1990er bis 2000er Jahren in Deutschland und anderen Ländern der westlichen Welt. Das Konzept des »Lean Managements« setzt sich durch die intensive Rezeption in der Managementliteratur der 1990er und 2000er Jahre als Leitbild der postfordistischen Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen durch (vgl. Boltanski/Chiapello 2006).

Dabei sind zusammenfassend vor allem zwei im Leitbild der schlanken Organisation verankerte Prinzipien des Lean-Konzeptes zu betonen, die langfristig Reorganisationsprozesse von betrieblichen Produktions- und Arbeitssystemen vorantreiben:

- 1) Das Prinzip der stetigen Optimierung und Weiterentwicklung: Dieses Prinzip beruht auf dem von Ohno (2013) in den 1970er Jahren bei Toyota eingeführten und etablierten Konzept der absoluten Vermeidung von Verschwendung als permanenter Dynamik der Verbesserung. Es erzeugt auf der betrieblichen Organisationsebene einen Rationalisierungsdruck, der sich in der immer weiteren Ökonomisierung bis hin zur Finanzialisierung von Produktions- und Arbeitsprozessen widerspiegelt und sich auf der Basis der Nutzung neuer datenerfassender und -auswertender Technologien auch eng mit der von Zuboff (1988) beschriebenen Dynamik der Informatisierung oder in neuerem Sprachgebrauch der Datafizierung von Produktionssystemen und Arbeitsprozessen in Verbindung bringen lässt.
- 2) Das Prinzip der Ausdifferenzierung neuer Teilprozesse, Module oder auch Projekte: Dieses Prinzip führt zu einer Dezentralisierung und Modularisierung von Produktions- und Arbeitsprozessen, die gemäß dem Prinzip der stetigen Optimierung beständig zu verbessern versucht werden. Diese Reor-

ganisationsdynamik fördert und fordert gleichzeitig die Flexibilisierung der Organisationsstrukturen und unterwirft die Aufbaustrukturen in den Unternehmen in ganz natürlicher Weise einer Wahrnehmung, die ihnen eine Temporalität und Endlichkeit (in gewisser Weise auch Kontingenz) zuschreibt und ihren Erhalt an das Fortbestehen entsprechender Unternehmensziele koppelt. Die »Projektlogik« des Lean-Management-Konzepts kann man daher auch als den zentralen Motor der Flexibilisierung von Unternehmens- und betrieblichen Organisationsstrukturen herausheben (vgl. Boltanski/Chiapello 2006) – welche später in den 2000er Jahren in der Informationsökonomie und dem dort beheimateten Denken in algorithmischen Prozessabläufen eine weitere organisationale Vertiefung erfährt (vgl. Cattero 2018).

Neben den technologischen Entwicklungen der mikroelektronischen Revolution, wie sie in Kapitel 3 in Auseinandersetzung mit den Überlegungen von Daniel Bell und anderen herausgearbeitet worden sind, ist somit die Dynamik der immer tiefer greifenden ökonomischen Rationalisierung und organisationalen Flexibilisierung von Wertschöpfungsprozessen innerhalb und zwischen den Organisationseinheiten ein wesentlicher Treiber der Auflösung fordistischer Organisationsstrukturen in den 1990er bis 2000er Jahren. Das neue Leitbild der organisationalen Zerlegung von Wertschöpfungsketten in Teilprozesse, Module oder auch Projekte, die jeweils als geschlossene Systeme betrachtet und in ihrer inneren Logik weiter optimiert werden, prägt den Prozess der Reorganisation von Produktions-, Unternehmens- und Arbeitsorganisationsstrukturen. Anders formuliert, lässt sich der am Übergang vom Fordismus zum Postfordismus beziehungsweise von der industriellen zur informatisierten Moderne stattfindende Leitbildwandel auf der Ebene der betrieblichen Organisation von Produktions- und Arbeitsprozessen wie folgt zuspitzen: Während in der fordistischen Massenproduktion die Optimierung des Prozesses darauf zielte, möglichst preisgünstige und daher standardisierte Güter, Produkte und Dienstleistungen herzustellen, dreht sich nun die Perspektive. In der postfordistischen Organisation werden Produktions- und Arbeitsprozesse nicht mehr in ihrer Gesamtheit auf die Herstellung eines Gutes hin optimiert, sondern es gilt nun vielmehr, Produktions- und Arbeitsprozesse in Teilprozesse, Module oder Projekte zu zerlegen, die sich so anpassen und kombinieren lassen, dass diversifizierte und immer spezieller auf die Wünsche der Kunden zugeschnittene individualisierte Güter und Waren hergestellt werden können. Unterstützt und weiter vorangetrieben wird dieses Bestreben durch den Einsatz neuer Automatisierungstechnologien und die zunehmend mikroelektronische Prozesssteuerung und -überwachung, die sich mit dem Begriff der Informatisierung von Produktions- und Arbeitsorganisationssystemen beschreiben lassen.

4.3.2 Vom Lean Management zum Consumer- and Service-focused-Management

Als zentrale Merkmale des Lean Managements hatte ich im letzten Abschnitt die immer tiefer greifende Rationalisierung und Ökonomisierung von Produktions- und Arbeitsprozessen sowie die Zerlegung und Modularisierung von Produktions- und Arbeitsprozessen hervorgehoben. Beide Merkmale stellten sich bereits in der Analyse des Wandels betrieblicher Organisationsstrukturen am Übergang vom Fordismus zum Postfordismus als stetig sich selbst antreibende Dynamiken dar. In Anlehnung an die Analyse von Piore und Sabel (1984) muss allerdings nochmals betont werden, dass sich beide Prozesse immer auch als Anpassungsbestrebungen von Wirtschaftsorganisationen an eine stärker dynamisierte Organisationsumwelt lesen lassen, die letztlich auch auf den Wandel des Nachfrageverhaltens in der postfordistischen Konsumgesellschaft zurückgeführt werden kann.

Es ist von einiger Bedeutung für die folgende Diskussion der Weiterentwicklung von Produktions- und Arbeitssystemen im Kontext der fortgesetzten Digitalisierung bis hin zur Virtualisierung von Wirtschaft und Gesellschaft (vgl. Kap. 2.3), hier auf eine weitere ökonomische Dynamik der postfordistischen Ära hinzuweisen. Die von Piore und Sabel (1984) bereits benannte Sättigungskrise der Massenproduktionsgesellschaft bewirkt seit den 1980er Jahren eine Vermarktungsoffensive von Konsumgütern und hat damit auch Einfluss auf die Veränderung der Konsumbedürfnisse und der Konsumwahrnehmung die sich am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne beobachten lässt (Reckwitz 2019: 19, 27ff). Neben der Optimierung der Produktions- und Arbeitsorganisation bewirken die oben dargestellten betrieblichen Reorganisationsprozesse auch eine immer weitere Optimierung der Distributionsprozesse und die zunehmende Einbeziehung des Kundenwunsches in den Produktionsprozess. Dies äußert sich auf der betrieblichen Ebene einerseits in der wachsenden Bedeutung von Marktforschungsinstrumenten, die die Bedürfnisse der Kunden genauer zu erfassen und im Produktionsprozess zu berücksichtigen versuchen. Andererseits lässt sich insbesondere bei hochwertigen Konsumgütern, Technologieprodukten und in der Anlagentechnik eine immer stärkere Kombination von Konsum- mit Serviceprodukten beobachten. Herstellergarantien, Wartungsdienstleistungen, regelmäßige Verbrauchskomponentennachlieferungen und im Bereich von Softwareprodukten regelmäßige Updates stellen weitverbreitete Kombinationsformen von Produkt- und Dienstleistungsangeboten dar. Leasingangebote, regelmäßige Lieferservices oder auch der Modelltausch bei Verlängerung von Mobilfunkverträgen sind Angebote, die sich im späteren Verlauf dieser Entwicklung herausgebildet haben.

Somit bewirkt die Aufgabe des Prinzips der Massenproduktion und Massenkonsumtion die Ausweitung des Dienstleistungssektors und damit die Veränderung

von Marktsegmenten und Arbeitskontexten. Insbesondere in den frühen 2000er Jahren wird diese Entwicklung auch in einer breiten sozialwissenschaftlichen Debatte über die Entstehung der deutschen Dienstleistungsgesellschaft aufgearbeitet (vgl. Kapitel 6.1.3) und als eine zentrale Dynamik des Strukturwandels von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen herausgestellt.

In den gesättigten westlichen Wohlstandsgesellschaften verändert sich dabei nicht nur die Nachfrage nach immer stärker diversifizierten und individuellen Konsumgütern. Das erreichte Wohlstandsniveau fördert auch die Nachfrage nach Dienstleistungsangeboten, so etwa nach haushaltnahen und Gesundheits- und Bildungsdienstleistungen im Bereich personenbezogener Dienstleistungen oder auch nach Beratungs- sowie distributiven Dienstleistungen im Bereich unternehmensbezogener Dienstleistungen (Welsch 2000).

Der gesellschaftliche Wandel im Konsumverhalten, der sich im Streben der Akteure nach dem Besonderen, Individuellen und Singulären und nicht mehr nach einem standardisierten Massenprodukt ausdrückt (vgl. Reckwitz 2019), bildet den Hintergrund der Organisationsumwelt produzierender und dienstleistender Wirtschaftsakteure. Im Laufe der 2010er Jahre wird es durch die immer weitere Automatisierung und die Einführung autonomer Systeme zur Steuerung und Überwachung von Produktionsanlagen zunehmend möglich, die Kundenwünsche bis hin zur Produktion eines singulären Konsumgutes beziehungsweise einer individualisierten Dienstleistung umzusetzen. Die Losgröße 1, die den Kunden von Anfang an in den Produktionsprozess einbezieht, wird zum neuen Bezugspunkt, auf den die Optimierungsbestrebungen von Produktions- und Dienstleistungssystemen ausgerichtet sind. Das Produktionsprinzip der »flexiblen Spezialisierung« wird mit diesem neuen Leitbild nun zur »singularisierten Spezialisierung« oder »subjektivierten Produktion und Dienstleistung« zugespitzt.

Darüber hinaus bieten die neuen IK-Technologien zusätzliche Gestaltungs- und Rationalisierungsmöglichkeiten, die das Internet als Handlungsraum, Informationsraum und Wirtschaftsraum erschließen. Wie bereits in Kapitel 3.2.2 erwähnt, weist vor allem Jeremy Rifkin (2016) darauf hin, dass sich im Internet eine Sharing Economy realisieren lassen könnte. Dabei könnten Konsumenten im virtuellen Raum auch als Prosumenten agieren und sich an der Erzeugung individualisierter und singulärer Güter selbst beteiligen. Internetunternehmen beziehungsweise virtuelle Plattformbetreiber stellen diesen Prosumenten nur noch eine Infrastruktur zur Verfügung, die sie bei Bedarf und gegen Gebühr abrufen können. Konsumgüter werden dadurch direkt in Dienstleistungen umgeformt. Aus der Musik-CD oder Film-DVD wird der Streamingdienst, aus dem Speicherchip wird die Cloud, aus dem Auto wird Mobilität und aus der Produktionsmaschine der per Standleitung abrufbare Produktionsservice, der von einem Subunternehmer durchgeführt wird.

In Analogie zu den Begriffen Fordismus und Toyotismus lässt sich die beschriebene Entwicklung und Veränderung des Produktionssystems am Beispiel der

Automobilindustrie auch unter dem Begriff des Waymoismus zusammenfassen und abbilden (vgl. Krause 2019). Waymo ist eines der aktuell strategisch wichtigsten Tochterunternehmen der Google-Mutter Alphabet, das sich auf die Entwicklung der Soft- und Hardware für autonomes Fahren spezialisiert hat. Statt autonom fahrende Autos selbst herzustellen und zu verkaufen, geht Waymo wechselnde Kooperationen mit Autoherstellern ein und hat sich auf die Entwicklung der Software für autonomes Fahren und die Vermarktung der Dienstleistung Mobilität spezialisiert. Waymo ist die erste Firma mit einem selbstfahrenden Taxiservice auf dem US-amerikanischen Markt, der auf einem Shared-Use-Konzept beruht. Der Vorteil dieses Geschäftsmodells der Vermarktung von Mobilität beispielsweise gegenüber der Konkurrenz, welche autonom fahrende Fahrzeuge noch als Konsumprodukte entwickeln und vermarkten möchte, besteht vor allem darin, dass Waymo die tägliche Wartung der Technik, die Überwachung aller Fahrten und den wetterabhängigen Einsatz von autonom fahrenden Automobilen für den Kunden steuern kann und das durch diese Form der Nutzung, Vermarktung und Wartung von autonomer Automobiltechnologie die mit dem autonomen Fahren noch versicherungsrechtlich bestehende Risiken reduziert werden (vgl. Lin 2015; Ebers 2017) und sich somit die Marktfähigkeit des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung erhöht. Hintergrund sind versicherungsrechtliche Fragen, die im Taximodell anders als im Verkaufsmodell von autonom fahrenden Autos für jede Fahrt einzeln geregelt werden können.

Das Modellbeispiel des Unternehmens Waymo weist somit exemplarisch auf zwei Entwicklungen im Produktionssystem der virtuellen Phase der postindustriellen Moderne hin, die im Kontext der Transformationsdynamiken postfordistischer Produktions- und Konsumgesellschaften der zweiten Entwicklungsstufe aufeinander zulaufen:

- erstens die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Zuge der Erschließung des virtuellen Raumes im Internet für ökonomische Aktivitäten (vgl. Hirsch-Kreinsen 2016; Pfeiffer 2019, 2021) und
- zweitens die mit den neuen gesellschaftlichen Konsumbedürfnissen sich durchsetzende und durch die Umstellung von betrieblichen Produktionsprozessen nach dem Leitbild der flexiblen Spezialisierung (siehe Kap. 4.1) immer besser realisierbare Orientierung an der Herstellung subjektiverer oder gar singularisierter Güter, Produkte oder Dienstleistungen (Reckwitz 2019).

Damit entsteht zwischen dem Produzenten und dem Konsumenten ein neues Marktverhältnis, das sich in einer zunehmenden Vermischung von Konsumprodukt, Service und individuellem Erleben niederschlägt. Produkte sind nicht mehr nur Produkte, vielmehr werden sie zur besseren Vermarktung mit Serviceangeboten unterlegt und mit emotionalen Aspekten angereichert. Der Übergang von der

Nutzung eines individualisierten Produktes zur Inanspruchnahme einer Dienstleistung ist dann nahezu fließend. In vielen Bereichen ist der Besitz eines Produkts nicht mehr zwingend erforderlich, wichtiger erscheint dem Konsumenten die individualisierte Nutzung. Und so lässt sich aus einem auf individuelle Kundenwünsche eingehenden Produktionskonzept unter Nutzung des Internets häufig auch ein Shared-User-Konzept entwickeln, das den auf ein Produkt bezogenen individuellen Service in den Vordergrund der Vermarktungsstrategie stellt oder den Konsumenten von Anfang an in den Produktionsprozess einbezieht und ihn dadurch zum Prosumenten macht.

Die Produktionsstrategie von betrieblichen Organisationen, die vor allem Technologie- und andere langlebige Konsumprodukte herstellen, bleibt dabei zwar von den intensiven Wandlungsprozessen in der Konsumwelt zunächst weitgehend unberührt – sie folgt zumeist weiter dem Pfad der immer tiefer greifenden Rationalisierungsbestrebungen im Sinne der flexiblen Spezialisierung. Diversität und Vielfalt werden durch eine weiterhin hohe Standardisierung und Input orientierte Optimierung von einzelnen Arbeitsschritten bis hin zum singularisierten Einsatz von Anlagen, aber auch menschlichen Arbeitskräften erzeugt, die je nach Kundenbedarf flexibel kombiniert werden, was durch die Anwendung neuester Informatisierungs- und Automatisierungstechnologien ermöglicht wird.

Die von den Konsumenten eingeforderte Individualisierung von Produkten findet somit ihren Widerhall in einer immer breiteren Variation von einzelnen Teilkomponenten von Konsumgütern, die in einem Produktionsprozess, der den Kunden an entscheidenden Stellen flexibel einbindet und in der zunehmenden Individualisierung und Singularisierung von Servicekomponenten oder Nutzungskonzepten zusammengeführt wird. Sie löst aber nicht die beschriebene mikroökonomische Rationalisierungsdynamik im Herstellungs- und Bereitstellungsprozess von Gütern und Dienstleistungen auf. Somit zeigt sich, dass die vom Lean-Management-Konzept vorangetriebenen Innovationen in der Organisation von Produktionsprozessen nun in ihrem ausgereiften Stadium die Entstehung einer Consumer-and-Service-focussed-Economy bis hin zur Sharing-Economy begünstigen, wobei der Rationalisierungsprozess weniger auf die erneute Veränderung der Produktionslogik fokussiert als vielmehr auf die optimale Ausschöpfung von Humankapital-Ressourcen (Lohr 2003) und der Entfaltung von Distributivkräften im Wertschöpfungsprozess (vgl. Pfeiffer 2021).

Grundlegend für die Entfaltung und weitere Optimierung der Distributivkräfte im Kontext der Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen ist dabei in jüngerer Zeit, wie von Sabine Pfeiffer (2021) ausführlicher beschrieben die Infrastruktur des Internets. Über diese neue Infrastruktur, die, wie in Kapitel 1.3 schon aufgezeigt, der zunehmenden Verbreitung mobiler Hardwaretechnologien bedarf, wird ein neuer virtueller Wirtschafts- und Sozialraum eröffnet, der Konsumprodukte und Dienstleistungen auf neue Weise sichtbar macht und verfügbar hält. Auch

Dienstleistungsangebote lassen sich in diesem Raum leichter erschließen und beispielsweise über Vermittlungsplattformen miteinander vergleichen. Gleichzeitig können wirtschaftliche Transaktionen durch das Internet als basale Infrastruktur auch aus dem zeitlich-räumlichen Kontext etablierter Wertschöpfungsketten und Unternehmensnetzwerke herausgehoben werden und sind einer Transformation unterworfen, die neue Wege der Wertschöpfung, Produktion und Distribution aufzeigt.

Für den Um- und Neuaufbau von Unternehmens- und betrieblichen Organisationsstrukturen eröffnet die Erschließung neuer Informations- und Kommunikationsräume sowie von Räumen, in denen Arbeitsprozesse zusammengefasst, dokumentiert, aber zunehmend auch erbracht werden, wie sie die Infrastruktur des Internets inzwischen erlaubt, vielfältige neue Gestaltungsmöglichkeiten. Insbesondere im Hinblick auf die Reorganisation von neuen Arbeitskräfteressourcen durch die Verlagerung digitalisierbarer Arbeitsprozesse kann das Internet als Ermöglichungsstruktur und neuer sozialer Handlungsraum verstanden werden. Die Plattformökonomie (Kirchner/Beyer 2016; Staab 2019) verändert ausgehend vom innovativen Rand die Arbeitsgesellschaft Deutschland und stellt zudem die Organisationskonzepte von Wirtschaftsunternehmen und Arbeitsorganisationen in Frage (vgl. Kap. 7). Das in der deutschen Lean-Management-Offensive in die Unternehmen hineingetragene Modell der schlanken und flexiblen Unternehmensorganisation wird nun weiter bereichert durch die zuerst in der Informationsökonomie entwickelten Konzepte des Agilen Unternehmensmanagements (vgl. Boes et al. 2018, 2020).

Ziel der Darstellungen im zweiten Teil des Buches wird es sein, diesen derzeit intensiv beobachtbaren Wandlungsprozess von Arbeitswelten sowie Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen systematisch und differenziert zu analysieren und zu beschreiben. Die Darstellungen dieses Kapitels liefern für diese tiefgehende Analyse des Wandels von Arbeit und Beschäftigung am Übergang von der industriellen zur postindustriellen und virtuellen Arbeitsgesellschaft vor allem wesentliche Hinweise auf den Strukturwandel der Unternehmens- und Produktionsstrukturen.

Erste Zwischenbetrachtung

Die bis hierhin entwickelten Überlegungen zum Strukturwandel von Produktions-, Unternehmens- und Arbeitsorganisationsstrukturen werden nochmals schematisch in Tabelle 4.1 als Ergänzung der in Tabelle 3.2 zusammengefassten Überlegungen zum technologischen und gesellschaftlichen Strukturwandel dargestellt.

Tabelle 4.1: Transformation des Produktions-, Unternehmens- und Arbeitsorganisationsmodells im Zeitraum von den 1970er Jahren bis in die 2020er Jahre

1	Periode	Industrielle Moderne	Informatisierte Moderne	Virtuelle Moderne
Wandel des Produktionsmodells				
2	Organisation von Produktions- und Wertschöpfungsprozessen	Fordismus (Massenproduktion) Rationalisierung durch Outputmaximierung	Toyotismus (Flexible Spezialisierung) Rationalisierung durch Inputminimierung und Outsourcing Nikefication (als extreme Form der Unternehmensorganisation im globalen Toyotismus)	Waymoismus (Singuläre Spezialisierung) Rationalisierung durch Inputminimierung und Crowdsourcing Uberization (als extreme Form einer plattformvermittelten Unternehmensorganisation)
3	Lokalisierung	Lokal	Global	Virtuell
Wandel des Unternehmens- und Arbeitsorganisationmodells				

4	Unternehmensorganisation	Scientific Management (vertikale Integration) vertikal integrierte, hierarchisch-strukturierte Unternehmensorganisation (feste Kopplungen)	Lean Management (unternehmenszentrierte Modularisierung) funktional differenzierte, auf das Kerngeschäft reduzierte Organisationseinheiten formen die Konturen des Unternehmens oder Unternehmensnetzwerks, das gegenüber der Umwelt als wirtschaftsstarke Einheit dargestellt wird (Dezentralisierung)	Agiles Management (flexible und virtuelle Modularisierung) temporär für die Bereitstellung spezifischer Dienstleistungen und Shared-Use verknüpfbare Organisationseinheiten (und individuelle Akteure) formen die Konturen des nach außen hin sichtbaren Unternehmens oder Unternehmensnetzwerks (lose Kopplungen)
5	Arbeitsorganisation	Prozessmanagement	Projektmanagement	Cooperative Action Management

Für ein grundlegendes Verständnis der Wandlungsprozesse von industriell-geprägten zu postindustriellen Produktions- und Unternehmensstrukturen wurde in diesem Kapitel detailreich die Abkehr von den fordistischen Leitprinzipien der Massenproduktion sowie Outputmaximierung und die Hinwendung zum Produktionskonzept zunächst der »flexiblen Spezialisierung« und weiter der »singulären Spezialisierung« beschrieben, die eng verbunden ist mit der Durchsetzung und immer weiteren Optimierung des ökonomischen Konzepts der Inputmaximierung oder wie Ohno es 1978 benannte, dem Prinzip der »stetigen Vermeidung von Verschwendung« (vgl. Tabelle 4.1, Zeile 2). Begleitet werden die Veränderungen in den Produktionsstrukturen und dem Umbau von Wertschöpfungsketten durch die Anpassung und stetige Veränderung von Unternehmensstrukturen. Aus der vertikal integrierten und hierarchisch aufgebauten fordistisch-tayloristisch geprägten Unternehmensorganisation entwickeln sich zunächst noch betriebsförmig, projektbasiert modularisierte schlanke Unternehmensformen, die im Kontext der Digitalisierung und Virtualisierung von Wirtschaft und Gesellschaft in einigen Wirtschaftsbereichen zunehmend durch zeitlich-räumlich flexibilisierte projektbasierte und agile Formen der Unternehmensorganisation (vgl. Tabelle 4.1, Zeile 5) ersetzt werden. Dabei konnte in den Darstellungen des ersten Teils dieses Buches schon aufgezeigt werden, dass sich sowohl die räumlichen (vgl.

Tabelle 4.1, Zeile 3) sowie auch zeitlichen Bezüge (vgl. Tabelle 4.1, Zeile 5 unten) von Unternehmens- und Arbeitsorganisationen immer weiter flexibilisieren und sich aus dem Bild der industriell-geprägten, räumlich fest verankerten und zeitlich determinierten Kooperationsbezüge lösen. Auch bezogen auf die Organisation von Arbeit bedeutet dies eine Neuorientierung, die den Fokus immer weniger darauf legt, Arbeitsprozesse an fest getaktete Produktionsprozesse anzupassen, als vielmehr darauf die Gestaltung des Einsatzes von Arbeit in Wirtschaftsprozessen immer weiter zu flexibilisieren, um diese somit stetig an die sich inzwischen permanent verändernden Anforderungen von Wirtschaftspartnern und Konsumenten anpassen zu können. Die in der Tabelle 4.1. aufgezeigten strukturellen Veränderungsprozesse von Wirtschaft- und Arbeitsorganisationen sollen nun im zweiten Teil weiter aufgeschlüsselt werden. Der in diesem Teil des Buches aufgezeigte Strukturwandel von Produktions-, Wirtschafts- und Arbeitsorganisationssystemen stellt den Ausgangspunkt einer weiteren Untersuchung der Veränderungen von Arbeitsstrukturen und Arbeitsbeziehungen dar und impliziert auch die Frage mit welchen Veränderungen im sozialen System der Strukturwandel von Produktion, Wirtschaft und Arbeit verbunden ist.

Zweiter Teil -

Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung:

Organisationale und zeitlich-räumliche

Entkopplung

Einführung in den zweiten Teil

Die folgenden Darstellungen des zweiten Teils des Buches setzen sich mit dem Wandel der betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung auseinander. Diesen sollen überleitende Bemerkungen vorangestellt werden.

Im ersten Teil des Buches wurde aufgezeigt, wie sich im Wechselspiel der intensiven Entwicklungsdynamiken des technologischen und des organisationalen Wandels etwa ab Mitte der 1980er Jahre in den hochindustrialisierten Ländern ein Wandel auf der gesellschaftlichen Makroebene von Produktionssystemen und Unternehmensstrukturen vollzogen hat, der letztlich die im Kontext des fordistischen Produktionsmodells entstandene betriebszentrierte Organisation von Arbeit und Beschäftigung zunehmend infrage stellt.

Im zweiten Teil des Buches soll nun vornehmlich mit Blick auf den deutschen Kontext diese Entwicklung feiner nachgezeichnet werden. Herausgearbeitet wird, wie die im ersten Teil beschriebenen Entwicklungen auf der Makroebene – insbesondere die in Kapitel 4 detailliert herausgearbeiteten Veränderungen des mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas vom Prinzip der Massenproduktion und Outputmaximierung zum Prinzip der flexiblen Spezialisierung und weiter zu dem der singularisierten Spezialisierung verbunden mit der Durchsetzung der Inputmaximierung als ökonomisches Optimierungsziel – den Wandel betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme auf der gesellschaftlichen Mesoebene vorantreiben. Dabei soll auch diskutiert werden, welche Veränderungsprozesse und Auflösungserscheinungen in der betriebsförmigen und betriebszentrierten Organisation von Arbeit und Beschäftigung im Kontext der Informatisierung und Virtualisierung von Arbeitswelten zu beobachten sind und welche Rolle intermediäre Akteure als Mittler in informatisierten und virtuellen Arbeitswelten spielen. Überdies wird die Frage aufgeworfen, wie sich diese Veränderungen auf das Arbeitshandeln und die Arbeitseinstellung von individuellen Akteuren auswirken beziehungsweise in Wechselwirkung durch diese beeinflusst werden.

Bevor der angekündigte Perspektivenwechsel auf die gesellschaftliche Mesoebene aber vollzogen und so der Wandel von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen genauer in Augenschein genommen werden kann, ist

es sinnvoll, nun im Folgenden zuerst einen konzeptionellen Rahmen zu erarbeiten, der es erlaubt, die bereits dargestellten Entwicklungen auf der Makroebene mit denen auf der Meso- und Mikroebene zu verknüpfen. Hierfür greife ich in einem ersten Schritt auf die strukturationstheoretischen Überlegungen von Anthony Giddens, niedergeschrieben insbesondere in *The Constitution of Society* (1991¹) und *The Consequences of Modernity* (1996²), zurück (vgl. Kap. 5.1) und verbinde diese in einem zweiten und dritten Schritt mit geeigneten Theorieansätzen aus der Technik- und Organisationssoziologie (vgl. Kap. 5.2) sowie der personalökonomischen Human-Resources-Management-Forschung (vgl. Kap. 5.3). In den daran anknüpfenden Darstellungen in den Kapiteln 6 und 7 werden diese konzeptionellen Überlegungen immer wieder aufgegriffen und ermöglichen eine systematische und fein ausdifferenzierte Analyse der unterschiedlichen Entwicklungsdynamiken des Strukturwandels der Arbeitsgesellschaft Deutschland im Zeitraum der letzten 30 Jahre, welche ebenfalls feiner in zwei zeitlich aufeinander folgenden – gleichwohl an vielen Bruchstellen auch sich überlappenden – Entwicklungsperioden unterteilt wird.

1 Die Erstausgabe erschien 1984.

2 Die englischsprachige Erstausgabe erschien 1990, hier wurde mit der dt. Erstausgabe von 1996 gearbeitet.

5. Theoretische Vorüberlegungen zur Analyse des Wandels der Organisation von Arbeit und Beschäftigung

5.1 Giddens' strukturationstheoretischer Ansatz als Ausgangspunkt

5.1.1 Dualität von Struktur und Handlung

Der auf einem konstruktivistischen Paradigma und interpretativ-phänomenologischen Überlegungen aufbauende strukturationstheoretische Ansatz von Anthony Giddens (vgl. Reckwitz 2020) eignet sich als theoretische Grundlage für die in den folgenden Kapiteln angestrebte Analyse des Wandels betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme in besonderer Weise, da er ein Instrumentarium an Begrifflichkeiten und konzeptionellen Überlegungen bereithält, das explizit für die Untersuchung dynamischer Wandlungsprozesse von sozialen Systemen entwickelt wurde. So hebt Giddens selbst hervor, dass er mit der Strukturationstheorie einen konzeptionellen Rahmen für die empirische Analyse von Strukturwandlungsprozessen zu erarbeiten versucht (vgl. Giddens 1991: 281ff.), der sowohl das soziale Handeln von Akteuren auf der Mikroebene als auch die strukturellen Rahmenbedingungen auf der Makroebene berücksichtigt. Giddens' Ansatz ermöglicht die Einbettung von sozialen Interaktionen und Handlungen in ein situativ und zeitlich-räumlich bestimmtes institutionelles Setting, also ein System etablierter und als legitim anerkannter Regeln, Normen und Wertvorstellungen. Damit zielt er darauf, die Logik der phänomenologisch-interpretativen Soziologie, die die Bedeutung der handelnden Akteure für die Entstehung sozialer Strukturen herausarbeitet und die Logik funktionalistischer beziehungsweise strukturalistischer Ansätze, die die objektiven Bedingungen von sozialen Zusammenhängen als Grundlage von Strukturwandlungsprozessen herausstellen, miteinander zu verbinden. Aus diesem Grund betont er die Bedeutung des praktischen und diskursiven Bewusstseins von sozialen Akteuren, die sich in ihrem alltäglichen Handeln mit den sozialen Bedingungen und den zeitlich-räumlichen Kontexten auseinandersetzen

und hierbei soziale Strukturen permanent reproduzieren wie auch anpassen und verändern.

»In interpretative sociologies, action and meaning are accorded primacy in the explication of human conduct; structural concepts are not notably prominent, and there is not much talk of constraint. For functionalism and structuralism, however, structure (in the divergent senses attributed to that concept) has primacy over action, and the constraining qualities of structure are strongly accentuated. [...] What is at issue is how the concepts of action, meaning and subjectivity should be specified and how they might relate to notions of structure and constraint. If interpretative sociologies are founded, as it were, upon an imperialism of the subject, functionalism and structuralism propose an imperialism of the social object. One of my principal ambitions in the formulation of structuration theory is to put an end to each of these empire-building endeavours. The basic domain of study of the social sciences, according to the theory of structuration, is neither the experience of the individual actor nor the existence of any form of societal totality, but social practices ordered across space and time. Human social activities, like some self-reproducing items in nature, are recursive. [...] In and through their activities agents reproduce the conditions that make these activities possible.« (Giddens 1991: 2)

Mit seinem Konzept der »Dualität der Struktur« (duality of structure) betont Giddens daher, dass erst die Auseinandersetzung mit den intendierten und nicht intendierten Folgen des Handelns sozialer Akteure und mit den sozialen und zeitlich-räumlichen Kontexten, in die diese Handlungsprozesse eingebettet sind, es ermöglicht, die sozialen Entstehungs- und Reproduktionsprozesse von sozialen Strukturen und damit auch Phänomene des Strukturwandels näher zu erklären.

In Abgrenzung von sozialen Systemen versteht Giddens soziale Strukturen als Verfestigungen von gesellschaftlich verhandelten und vereinbarten Regeln und Ressourcenzuschreibungen, die jenseits der situativen und zeitlich-räumlichen Handlungskontexte die nicht objektiv beeinflussbaren Rahmenbedingungen sozialen Handelns bilden. (vgl. Giddens 1991: 25). Darüber hinaus bezeichnet er tiefer eingebettete – sozial verfestigte – Strukturen, die für die Reproduktion von etablierten gesellschaftlichen Formen (societal totalities) von Bedeutung sind, als Strukturprinzipien und Praktiken, die sich in einem zeitlich-räumlichen und gesellschaftlichen Kontext etabliert haben, als Institutionen (vgl. Giddens 1991: 17).

Soziale Systeme zeichnen sich in Giddens Verständnis demgegenüber durch eine größere Kontingenz und durch ihre Rekursivität aus. Giddens versteht darunter soziale Realitäten und Beziehungsgeflechte, die durch die Interaktionen sozialer Akteure in den situativen und zeitlich-räumlichen Bezügen immer wieder neu hergestellt werden. Die Analyse der Strukturierung – konkreter: der Entstehungs- und Erhaltungsbedingungen – von sozialen Systemen deckt daher das zentrale Element

gesellschaftlicher und sozialer Entwicklung auf, nämlich das praktische und implizite Wissen (knowledgeability) der handelnden Akteure über die geltenden Regeln und die Verteilung von Handlungsressourcen in den jeweiligen sozialen Kontexten (vgl. Giddens 1991: 25).

Da Giddens mit seiner Strukturierungstheorie erklären möchte, wie sich soziale Systeme in den alltäglichen Handlungen und Interaktionen sozialer Akteure reproduzieren und verändern, betont er in besonderer Weise die Bedeutung der situativen, zeitlich-räumlichen Kontextbedingungen für den Erhalt und den Wandel sozialer Systeme. Er konkretisiert seine Überlegungen diesbezüglich mit der Differenzierung der jeweils spezifische zeitlich-räumliche Kontexte beschreibenden Begriffe »locale« (geografischer und raum-zeitlich festbestimmbarer Ort des praktischen Handelns) und »region« beziehungsweise »regionalization« (zeitlich-räumliche Handlungssphäre, die das praktische Handeln der Individuen prägt und durch dieses reproduziert wird). Dabei dient ihm der Begriff »regionalization« dazu, die geografische und zeitliche Reichweite von in sozialen Interaktionsprozessen verhandelten und erlernten sozialen Praktiken zu bestimmen. Der Begriff »locale« wiederum bezeichnet aber auch nicht nur den Platz beziehungsweise den geographischen Punkt auf einer Landkarte. Vielmehr setzt Giddens diesen Begriff ein, um die Bedeutung des »physischen Aspekt« von geographischen-zeitlich festgelegten Orten als Einflussfaktor auf das soziale Geschehen herauszuheben. Die Gegebenheiten eines Ortes (die geographischen wie die sozialen Grenzen), die dort gesetzt sind, die die physische Mobilität von Akteuren eingrenzen oder umschließen – diese Konstitutionsbedingungen sozialer Handlungsweisen und Routinen – möchte Giddens mit dem Begriff »locale« erfassen (vgl. Giddens 1991: 119).

Es wird sich in Kapitel 7 und auch im dritten Teil dieses Buches zeigen, dass diese Herausstellung der sozialen Wirkungskraft von festen Raum-Zeit-Punkten für ein Verständnis der Veränderung von sozialen Beziehungen und insbesondere von Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne sehr wesentlich und fortschrittlich ist.

Mit dem Begriff der »Regionalization« entwickelt Giddens zudem ein Verständnis, das nicht nur der geografisch-zeitliche bestimmbare Ort (locale) eine entscheidende strukturierende Rolle in sozialen Beziehungen spielen kann, sondern auch der weitere geographisch wie zeitlich-historische Geltungsrahmen (definierbar über die Beschreibung des Entstehungshintergrunds und der Legitimationsgrundlage) von sozialen Praktiken für ein Verständnis der Entstehung und Reproduktion von sozialen Systemen wesentlich ist. In diesem Zusammenhang arbeitet Giddens einen wesentlichen Aspekt zur Erklärung der Entstehung verfestigter sozialer Strukturen heraus: Eine strukturgebende Wirkung im zeitlichen

Kontext oder in einem breiteren geografischen Kontext entfalten vornehmlich institutionalisierte soziale Praktiken.¹

»Regionalization may incorporate zones of great variation in span and scale. Regions of broad spans are those which extend widely in space and deeply in time. Of course, the intersection of ›spans‹ of space and time may vary, but regions of considerable span necessary tend to depend upon a high degree of institutionalization.« (Giddens 1991: 122)

In einer erweiterten analytischen Perspektive auf die Kontextbedingungen, die die Strukturierung von sozialen Systemen beeinflussen, bezieht Giddens den Begriff der »Regionalization« zudem auf die Bedeutung sozialer Praktiken und Handlungsrou-tinen für die Erhaltung von sozialen Systemen. In Anlehnung an Goffman (2019) un-terscheidet er hierbei zwei Handlungsebenen, die in jeder Systemanalyse berück-sichtigt werden sollten: eine vordergründige und für alle Akteure in einem sozialen System einsehbar (front region) und eine für die meisten Akteure in einem sozia-len System im Verborgenen bleibende, die von einzelnen Akteuren im Hintergrund bedient wird (back region, Giddens 1991: 123). Die Beobachtung der Strukturierung von sozialen Systemen, die immer auf beiden Ebenen stattfindet, sind für ein Ver-ständnis und eine Analyse des Wandels von sozialen Systemen in komplexen und kontingenten Umweltsituationen von wesentlicher Bedeutung und machen es nö-tig, dass eine Analyse sozialer Systeme diese tieferliegenden Strukturierungspro- zesse möglichst detailreich aufdeckt. Giddens verknüpft die genannte Unterschei-dung darüber hinaus mit dem Konzept der Offenheit oder Geschlossenheit von so-zialen Strukturen, das er als wichtigen Ansatz für die Erklärung der Entstehung von Macht- und Überwachungsstrukturen in sozialen Systemen diskutiert (Giddens 1991: 126).

Das Instrumentarium, das Giddens mit seiner Strukturierungstheorie zur Verfü-gung stellt, eignet sich hervorragend für die Beobachtung von Strukturwandlungs-prozessen in dynamischen Organisationsumwelten. Genau dies ist der zentrale Grund, warum ich seine strukturierungstheoretischen Überlegungen aufgreife, um die Veränderung von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungs-systemen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne zu erklären. Mit anderen Worten geht es mir im Folgenden um eine Analyse der

1 An diesem Punkt ließen sich nahtlos die organisationstheoretischen Überlegungen des so-ziologicalischen Neo-Institutionalismus von DiMaggio und Powell (1983) anschließen, die mit ihrem Konzept des Isomorphismus betonen, dass auch im Kontext organisationalen Han-delns soziale Praktiken dann eine größere Reichweite erhalten, wenn sie sich als feste und unhinterfragte Handlungsroutinen in einem sozialen Handlungsfeld etabliert haben und ih-nen vonseiten der handelnden Akteure ein hoher Grad an Legitimität zugesprochen wird.

Strukturierung und Neukonstitution von betrieblichen beziehungsweise betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen unter besonderer Berücksichtigung des dynamischen Wandels der organisationalen Umwelt. Es ist hilfreich hierfür die Bedeutung der raum-zeitlichen Gegebenheiten, unter denen soziale Systeme reproduziert oder angepasst werden genauer in Augenschein zu nehmen.

Dabei greife ich auch auf einige weitere von Giddens selbst an verschiedenen Stellen seines Werks formulierte Überlegungen darüber, wie sich die am Übergang von der industriellen zur informatisierten und virtuellen Moderne – Giddens (1996) nutzt die Bezeichnung Spätmoderne – beobachtbaren Verschiebungen der situativen und zeitlich-räumlichen Kontextbedingungen des sozialen Handelns auf die Strukturen sozialer Systeme auswirken, zurück. Einige dieser Überlegungen möchte ich im folgenden Abschnitt skizzieren und sie meiner theoriegeleiteten Analyse des Wandels betrieblicher Beschäftigungssysteme in der informatisierten und virtuellen postindustriellen Moderne zugrunde legen (vgl. Kapitel 6 und 7).

5.1.2 Giddens' Begriffe der »Entbettung« und »Rückbettung«

Giddens führt bei seiner Analyse des sozialen Wandels in den von ihm als spätmodern bezeichneten Gesellschaften (vgl. Giddens 1996) den Begriff der Entbettung ein. In Anlehnung an seine Überlegungen zur Bedeutung situativer und zeitlich-räumlicher Kontextbedingungen für die Strukturierung von sozialen Systemen beziehungsweise sozialer Strukturen von Gesellschaftssystemen (vgl. Kap. 5.1.1) setzt er sich dabei insbesondere mit der Ausweitung der gesichtsunabhängigen Kommunikation zwischen Individuen in diesen spätmodernen Gesellschaften auseinander. Seine Beschäftigung mit der Frage, welche konkreten Mechanismen die Entbettung der Akteure aus den direkt sie umgebenden sozialen Zusammenhängen ermöglichen, spitzt er auf eine Erklärung zu, wie das Vertrauen in abstrakte Systeme, das Gesellschaftsmitglieder in spätmodernen Gesellschaften entwickeln, die sozialen Zusammenhänge in diesen Gesellschaften verändert und zu einer individuellen Bewältigung der zunehmenden Komplexität und Kontingenz der sozialen Zusammenhänge beiträgt (vgl. Giddens 1996: 107f). Mit dem Begriff der Rückbettung verweist er zudem darauf, dass das Vertrauen in abstrakte Systeme auch in spätmodernen Gesellschaftsgefügen begrenzt ist und an entscheidenden Schnittstellen im Gesellschaftsgefüge der gesichtsabhängigen, Vertrauen generierenden Vermittlung bedarf. Er argumentiert, dass diese Notwendigkeit Vertrauen generierende Mechanismen in den sozialen Lebenszusammenhängen spätmoderner Gesellschaften aufrechtzuerhalten, die Entstehung neuer Formen von Institutionen und Professionsgruppen erklärt, die im Wesentlichen der Vermittlung zwischen Laien- und Expertensystemen dienen (Giddens 1996: 113).

Drei zentrale Merkmale des Wandels sozialer Zusammenhänge in der Moderne arbeitet Giddens im Rahmen seiner Analyse des Gesellschaftsgefüges spätmoderner Gesellschaften konkreter heraus, die für meine weiteren Überlegungen zum Strukturwandel von sozialen Systemen insbesondere am Übergang von der informatisierten zur virtuellen Moderne eine wertvolle Grundlage liefern: Erstens benennt er »*die schiere Geschwindigkeit des Wandels, der von der Moderne in Bewegung gesetzt wird*«, zweitens »*die Reichweite des Wandels*« – womit die globale Vernetzung von Akteuren und Institutionensystemen angesprochen wird – und drittens »*das innere Wesen der modernen Institutionen*«, denn »*manche sozialen Formen der Moderne finden sich einfach nicht in früheren historischen Perioden*« (Giddens 1996: 15).

Im Hinblick auf diese drei Merkmale verweist er darauf, dass spätmoderne Gesellschaften spezifische »neue« soziale Formen hervorbringen, die das Herausheben – eben die Entbettung – von Interaktions- und sozialen Beziehungen aus den situativen, zeitgeschichtlichen und lokalen Wirkungszusammenhängen erst ermöglichen. Dafür bedarf es laut Giddens aber neuer Formen von Institutionen, für deren Entstehung zwei Entwicklungen maßgeblich sind: die Schaffung symbolischer Zeichen, deren Wirkungsweise er anhand des Mediums Geld erläutert, und ganz wesentlich – die Installation von Expertensystemen.

Hier zeigen sich zunächst in Giddens' Gesellschaftsanalyse Parallelen zu den funktionalistischen Überlegungen von Parsons und der Systemtheorie von Luhmann, die beide eine Theorie sozialer Medien in ihre Gesellschaftsanalyse einbauen. Von diesen Ansätzen grenzt sich Giddens aber konkret mit dem Verweis ab, dass er Entbettungsmechanismen »als spezifische soziale Formen« ansieht, von denen man in frühmodernen Gesellschaften noch keinen Gebrauch machte – sie sind eben keine »inneren Wesensmerkmale des gesellschaftlichen Handelns« (Giddens 1996: 35f.), sondern soziale Formen, die sich erst in komplexer konstruierten Gesellschaftsgefügen herausbilden und in der Spätmoderne ihre Wirkung nun voll entfalten.

Diese Überlegungen Giddens zur Konstruktion spätmoderner – oder auch post-industrieller – Gesellschaftsstrukturen möchte ich im Folgenden in eigener Weise noch weiter vertiefen, um daran zu veranschaulichen wie die von Giddens beschriebene Entbettung realer sozialer Zusammenhänge durch die fortgesetzte Ausdehnung der zeitlich-räumlichen Reichweiten von Akteuren am Übergang von informatisierten zu virtuellen Gesellschaften nun immer noch weiter neue Institutionensysteme hervorbringt, die einzig und allein der Vermittlung zwischen den Akteuren in immer komplexeren, kontingenteren Lebens- und Arbeitswelten dienen.

Dabei wende ich zunächst den Begriff der Entbettungsmechanismen allgemeiner auf soziale Zusammenhänge an, in denen die soziale Interaktion aus dem situativen und zeitlich-räumlichen Wirkungsgefüge direkter (Face-to-Face-)Kommunikation beziehungsweise persönlicher Beziehungen zwischen sozialen Akteuren oder Vertretern von sozialen Akteuren herausgelöst wird. Giddens selbst

unterscheidet in »gesichtsabhange und gesichtsunabhangig Bindungen« (Giddens 1996: 107). Allerdings konnte er im Jahr 1990, als er seine Überlegungen zur reflexiven Entwicklung der Moderne niederschrieb, noch nicht absehen, welche bedeutsame Rolle die von ihm beschriebenen »Mechanismen des Vertrauens in abstrakte Systeme« (Giddens 1996: 107) heutzutage im Zuge der Etablierung digitaler Infrastrukturen (in allen Bereichen des sozialen Zusammenlebens) und der Virtualisierung von Lebens- und Arbeitswelten durch den Ausbau der technologischen Infrastruktur des Internets für ein Verständnis der Strukturen des gesellschaftlichen Zusammenlebens noch spielen würden. Er argumentiert aber bereits, dass in der Spätmoderne neben dem dominanten Symbolsystem Geld (in all seinen materiellen Formen) noch weitere Entbettungsmechanismen, nämlich Mechanismen des Vertrauens in Expertensysteme (vgl. Giddens 1996: 107), das gesichtsunabhangige gesellschaftliche Zusammenleben in spätmodernen Gesellschaften prägen und damit auch grundsätzlich überhaupt ermöglichen. Deren gesellschaftliche Legitimationsgrundlage beruht gemäß Giddens vor allem auf dem »Glauben an die Leistungsfähigkeit« dieser Systeme und damit den Glauben an das Wissen und die Innovationsfähigkeit im Hinblick auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme durch Experten, die der Laie kaum noch direkt nachvollziehen kann, die ihm aber Möglichkeiten eröffnen die eigenen Handlungen zu vollziehen und die Handlungen anderer zu bewerten (Giddens 1996: 112). Das praktische Bewusstsein der Menschen der hochentwickelten Moderne erzeugt somit eine Gewissheit, die ein Überleben in und ein positives Erleben einer technisierten Welt – in der der Mensch die Ressourcen der natürlichen Welt immer tiefergreifend zu nutzen weiß – sichert.

In dieser Welt liefern ökonomische Kennzahlen- oder Ratingsysteme, die die wirtschaftliche, aber auch die soziale Leistungsfähigkeit von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Organisationsystemen und vom Menschen geschaffenen Technologiesystemen bestimmbar und transparent machen sollen, einen wesentlichen Bestandteil des Institutionengefuges gesichtsunabhangiger Interaktionszusammenhange, ganz besonders sogar in digitalisierten und teilweise virtualisierten Lebenszusammenhängen. Und sie sind gleichzeitig ein wesentlicher Treiber der ökonomischen Rationalisierungsdynamik in modernen und postindustriellen Gesellschaften, da durch die intensive Vernetzung von Akteuren über Institutionen, die auf marktförmige Steuerungs- und Bewertungslogiken zurückgreifen und damit soziale Lebens- und Arbeitszusammenhänge immer mehr von persönlichem Vertrauen generierenden Systemen lösen, diese sich immer tiefer in die sozialen Interaktionsbeziehungen in spätmodernen Gesellschaften einschreiben können. Alternative und oftmals nur über gesichtsabhangige Interaktionsbeziehungen zu vermittelnde Werte- und Normsysteme wie beispielsweise religiöse oder andere gemeinschaftsstiftende Wertesysteme werden hierdurch als Mechanismen der Erzeugung von sozialem Zusammenhalt immer weiter verdrängt beziehungsweise abgewertet. Um

zu verstehen, wie die beschriebenen Entbettungsmechanismen nun aber in post-industriellen Gesellschaften die Bindung und den gesellschaftlichen Zusammenhalt von sozialen Akteuren organisieren, möchte ich an dieser Stelle in Anlehnung an die Überlegungen von Giddens eine Differenzierung von zwei Formen von Expertensystemen als Entbettungsmechanismen in digitalisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaften vorschlagen – auf welche ich insbesondere in Kapitel 7 in meiner Analyse der Konstruktion neuer Formen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in virtuellen Arbeitswelten zurückgreifen werde. Ich unterscheide:

- 1) Vermittelnde Organisationssysteme: Definiert als neue auf eine Vermittler-, Expertenrolle spezialisierte Formen der Organisation von »gesichtslosen« sozialen Zusammenhängen. Solche Vermittlerorganisationen schieben sich als Intermediäre zwischen vormals direkt im Austausch stehende soziale Akteure. Sie generieren unter den Akteuren Vertrauen in die gesichtslosen und komplexer aufgebauten Formen der sozialen Interaktion und des Austauschs von Informationen, Waren und Dienstleistungen, treiben gleichzeitig aber auch die Formalisierung von sozialen Beziehungen weiter voran, die dann Basis einer weiteren Rationalisierung sein kann. Als Mittlerorganisationen können beispielsweise in Arbeitskontexten Vermittlungs- und Personalserviceagenturen oder auch Organisationen der Interessenvertretung wie Arbeitgeberverbände, Kammern und Gewerkschaften benannt werden. In weiter digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten formen auch Coworking und Maker Spaces eine solche Form neuer vermittelnder Organisationen.
- 2) Vermittelnde Technologiesysteme: Definiert als Informations- und Kommunikationstechnologien (insbesondere das World-Wide-Web), die gezielt zur Konstruktion virtueller Vermittler- und Expertensysteme eingesetzt werden. Diese ermöglichen einen zeitlich-räumlich entbetteten, globalen Austausch von Akteuren, erfordern aber aufgrund der dafür notwendigen Infrastruktur gleichzeitig eine stärkere Standardisierung und Formalisierung von Sozialbeziehungen, die ebenfalls Anschlussmöglichkeiten für weitere Rationalisierungen beithalten. Als technologiebasierte Mittersysteme können etwa Plattformssysteme – Vermittlungsplattformen, Social Media Plattformen oder auch Kollaborationsplattformen benannt werden.

Diesen beiden Formen ist gemein, dass sie (1) die Komplexität und Reichweite sozialer Wirkungszusammenhänge wesentlich erhöhen, (2) den zeitlichen Aufwand für die Herstellung und Pflege der Interaktionsbeziehungen wesentlich verkürzen und (3) gleichzeitig die Standardisierung, Normierung und Formalisierung durch den Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur zur Ermöglichung dieser sozialen Kommunikations- und Austauschprozesse vorantreiben. Soziale Interaktionen können durch die Einbindung derartiger Vermittlerinstanzen aus den »natürli-

chen«, und im Sinne der Begriffe von Giddens lokal fest eingebetteten sozialen Zusammenhängen herausgelöst werden, da diese Vermittlerinstanzen aktiv oder passiv durch die Bereitstellung von entsprechenden »Tools« eine Interpretations- und Bewertungsleistung der sozialen Handlungen für die an Interaktionen beteiligten Akteure erbringen. Sie erbringen diese Leistung, indem sie die soziale Interaktion zwischen den beteiligten Akteuren von persönlichen sozialen Beziehungen abtrennen und neu strukturieren (bspw. durch die Einführung von Bewertungssystemen), was gleichzeitig, wie bereits angemerkt, zu einer stärkeren Formalisierung, Normierung und Standardisierung sowie auch Ökonomisierung und Rationalisierung der sozialen Interaktionsprozesse führt. Dies ist aber notwendig, da der Wandel des zeitlich-räumlichen Gefüges der sozialen Interaktions- und Austauschprozesse mit einem Verlust an Interpretationszusammenhängen für die sozialen Akteure einhergeht, die nun durch formalisierte und auf bestimmte Ziele der sozialen Interaktion hin normierte Zugangs- und Ablaufregeln ersetzt werden müssen. Die Formalisierung entbetteter Interaktion dient somit vor allem der Rollendefinition der adressierten sozialen Akteure sowie der Festlegung von Spielregeln zur Ermöglichung und Eingrenzung von lokalen und zeitgeschichtlich definierten sowie situativ auflösbaren Interpretationszusammenhängen. Ökonomische Bewertungsprinzipien, die in industriell geprägten Gesellschaften weithin Legitimation genießen, erweisen sich als tragend für diese Formalisierungsprozesse. Nur Akteure, die die Spielregeln der vermittelnden Organisation kennen, anerkennen und einhalten beziehungsweise im Kontext technologiebasierter Systeme – sofern sie Zugang zu diesen haben – über Fähigkeiten verfügen, mit den technologischen Gegebenheiten adäquat umzugehen, können sich überhaupt in diese Interaktionsbeziehungen einbringen oder diese sogar selbst gestalten. Die Formalisierung treibt damit auch die Ausbreitung und Etablierung spezifischer, zumeist ökonomisch begründeter Wertvorstellungen voran. Diese Normierung des sozialen Interaktionsgeschehens durch spezifische Infrastrukturen oder vermittelnde soziale Akteure und Technologien führt dazu, dass die Interaktion auf bestimmte Ziele hin festgelegt und eingegrenzt wird. Bei bestimmten Formen der entbetteten Interaktionen ermöglicht die Normierung aber auch die begründete Ablehnung von Interaktionsangeboten oder die gezielte Ausgrenzung von Interaktionspartnern. Die auf diese Weise entstehende Standardisierung entbetteter sozialer Interaktionen dient letztlich der weiteren Verfestigung und Optimierung ökonomischer Austauschprinzipien und der Reifung eines sich selbst erhaltenden rationalen gesellschaftlichen Handlungssystems.

Ein konkretes Beispiel für die Entstehung solcher ökonomisch normierten Wertsysteme, die durch den Einbezug von Mittlerorganisationen insbesondere die Interaktionsbeziehungen zwischen Organisationen im globalen Wirtschaftssystem normieren und rationalisieren ist das ISO-Zertifizierungssystem (vgl. Walgenbach 2000), das maßgeblich auf der Etablierung von neuen Mittlerorganisationen

(Zertifizierungs- und Beratungsunternehmen) aufbaut und eine Gleichförmigkeit der Organisationsstrukturen und Leitbilder in Wirtschaftsunternehmen erzeugt. Gleiches lässt sich mit Blick auf die Bedeutung von Ratingsystemen und Ratingagenturen im Finanzsektor beobachten (Hiß/Nagel 2019), und im Bereich des Arbeitsmarktes etablieren sich seit den späten 1990er Jahren vermehrt Personal-serviceagenturen und andere neue Organisationen, die zwischen Arbeitskraft anbietenden und Arbeitskraft nachfragenden Akteuren vermitteln und neue Standards und Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung generieren und verbreiten.

Infolge der Weiterentwicklung von IK-Technologien wird die Reorganisation sozialer Strukturen inzwischen aber auch noch auf eine zweite Weise weiter vorangetrieben. Neue technologiebasierte Mittlersysteme wie Plattformen und Social-Media-Anbieter oder Softwareunternehmen etablieren sich in unterschiedlichen sozialen Kontexten als Intermediäre und bauen – quasi am Rand der modernen und noch industriell geprägten Gesellschaften – Interaktions- und Kommunikationsräume auf, in denen sich neue Formen sozialer Interaktion etablieren und neue soziale Systeme herausbilden. Mit der zunehmenden Verbreitung von mobilen Hardwaretechnologien und mit dem Aufbau der Infrastruktur des Internets als Basistechnologie werden diese technologiebasierten Mittlersysteme immer mehr zum zentralen »Ort« der Gestaltung sozialer Austausch-, Interaktions- und Kommunikationssysteme.

Diese derart entstehenden, stark formalisierten Interaktionsbeziehungen bedürfen letztlich aber auch jeweils eigener Mechanismen der Rückbettung in den regionalen und situativen Kontext der beteiligten Akteure. Giddens selbst verweist mit seinem Konzept der »Reflexivität der Moderne« darauf, dass der Verlust der situativen sozialen und zeitlich-räumlich verortbaren Bezüge von den sozialen Akteuren als schmerzhaft empfunden wird und zu Vertrauensdefiziten hinsichtlich der abstrakten Symbol- und Expertensysteme der Spätmoderne führen kann, gleichwohl die Gesellschaftssysteme zunehmend auf diese angewiesen sind, um den sozialen Zusammenhalt aufrechtzuerhalten. Dieses Vertrauensdefizit schlägt sich immer wieder reflexiv in lokalen und globalen Krisen nieder. Bildlich verdeutlicht Giddens sein Szenario mit der Fahrt des Dschagannath-Wagens (Giddens 1996: 187ff.).

Ich werde mich in den Kapiteln 6 und 7 noch weiter mit der zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung von bekannten und neuen Intermediären im Arbeitssystem postindustrieller Arbeitsgesellschaften auseinandersetzen und hierbei auf die skizzierten Überlegungen zurückgreifen.

Die wachsende Unsicherheit des Lebens in der Spätmoderne, die sich aus der unausweichlichen Anforderung an alle Gesellschaftsmitglieder ergibt, Vertrauen in Symbol-, Experten- und neue Interaktionssysteme aufzubauen, bedarf Giddens' Argumentation folgend einer Kompensation in Form von Mechanismen der »Rückbettung« (Re-embedding) oder der Etablierung von »Vertrauen«. Als eine grundlegende

Möglichkeit führt er die Strategie der »höflichen Nichtbeachtung« an, die in modernen Gesellschaften als allgemeine Handlungsstrategie in gesichtsunabhängigen Handlungs- und Interaktionskontexten genutzt wird (Giddens 1996: 113).

Darüber hinaus betont Giddens die Verwundbarkeit der abstrakt gewordenen sozialen Interaktionsbeziehungen in spätmodernen Gesellschaften, die insbesondere an den Kreuzungspunkten konkret wird, an denen Einzelpersonen oder Kollektive ohne Fachkenntnisse und die Vertreter von abstrakten Systemen und Expertensystemen mit schwer vermittelbaren Fachkenntnissen miteinander face to face interagieren.

Gerade die Gestaltung dieser Schnittstellen erlaubt und bedarf konkreter Rückbettungen in Form der Etablierung vertrauenswürdiger oder vertrauensgenerierender Mechanismen, Systemkomponenten oder Akteure. Giddens benennt diesbezüglich beispielhaft die professionelle Ausstrahlung von Ärzten als vertrauensgenerierendes Element im Krankenhaussystem, die Optimismus verbreitende Haltung von Flugbegleitenden, die als Mittler zwischen dem Expertensystem des internationalen Flugverkehrs und den Fluggästen die Risiken einer Flugreise überspielen sollen, und die feierliche Ansprache der Richter, die bei den Zuhörenden und in der öffentlichen Wahrnehmung den Glauben in die Zuverlässigkeit des Rechtssystems stärken soll (vgl. Giddens 1996: 110ff.). Es ist zu erwarten, dass sich auch in modernen Informationswelten derartige Akteure identifizieren lassen, die ausschließlich dazu dienen, Vertrauen in Mittlerorganisationen und Mittlersysteme zu generieren. Beobachtbar ist der Aufbau von Referenzsystemen. So bedienen sich beispielsweise Internetplattformen als Mittlersysteme unterschiedlicher Formen von Vertrauen generierenden Kundenbewertungen. Agenturen, Bildungsinstitutionen oder Verbände stellen spezielles Personal ein und entwickeln spezifische Berufsbilder, um ihre beratende und vermittelnde Funktion herauszustellen. Auch Coworking Spaces zeichnen sich als Intermediäre und neue dritte Orte dadurch aus, dass sie organisational und zeitlich-räumlich entkoppelte Arbeitskontexte durch ein gezieltes Communitymanagement neu einbetten und damit die Entfremdungserfahrung der Arbeitskräfte abzupuffern suchen (vgl. Kapitel 7.3 und 8).

Um die Veränderungen der zeitlich-räumlichen Situierung von Arbeitskontexten am Übergang von der industriellen zur informatisierten und weiter zur virtualisierten postindustriellen Arbeitsgesellschaft besser verstehen zu können, sind die bis hierher dargestellten Überlegungen von Giddens wertvoll. Diese möchte ich nun um einige organisationstheoretische Überlegungen zum Wandel von betrieblichen Beschäftigungsstrukturen erweitern, welche für die Entwicklung eines Analysemodells des industriell geprägten betrieblichen Beschäftigungssystems hilfreich sind. Dieses Analysemodell dient in der in den Kapiteln 6 und 7 erfolgenden Beobachtung des Strukturwandels von betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungssystemen als Referenzmodell und eignet sich, um den Wandel von

betriebszentrierten zu zunehmend entkoppelten und gleichzeitig unter Einbezug von Intermediären neu vermittelnden Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen sichtbar zu machen.

5.2 Organisationstheoretische Überlegungen

5.2.1 Anschlüsse an DiMaggio, Powell und Dolata: Organisationsumwelt und Feldbegriff

Um Giddens' strukturationstheoretischen Ansatz für die Analyse des in diesem Buch im Fokus stehenden Wandels betriebsförmiger beziehungsweise betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Arbeitsgesellschaft fruchtbar machen zu können, bedarf es zunächst einer Übertragung seiner auf die gesellschaftliche Makroebene bezogenen Überlegungen auf die gesellschaftliche Mesoebene der betrieblichen Organisationsstrukturen.

Hilfreich für diese Übertragung ist ein Rückgriff auf den von DiMaggio und Powell (1983) geprägten Begriff des »organisationalen Felds«, der letztlich auf den strukturationstheoretischen Überlegungen von Giddens beruht (vgl. DiMaggio/Powell 1983: 147) und sich daher gut mit diesen verbinden lässt. Unter einem organisationalen Feld verstehen DiMaggio und Powell den Kontext, in den Organisationen – betrachtet als soziale Systeme (vgl. Scott/Davis 2016) – eingebettet sind und der einen starken Einfluss auf die Entwicklungsdynamiken und die Selbsterhaltungsprozesse von und in Organisationen ausübt. Dabei handelt es sich um einen Begriff, der sich bei einer konkreten Organisationsanalyse erst empirisch über eine Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands und der Fragestellung genauer bestimmen lässt (Powell/DiMaggio 1991; Hasse/Krücken 1999; Walgenbach 2002). Grundsätzlich umfasst das organisationale Feld im Sinne von DiMaggio und Powell alle sozialen Akteure sowie distinkt geltenden Normen, Regeln und Wertesysteme, die auf das organisationale Handeln einen Einfluss ausüben (DiMaggio/Powell 1983, 148).

Zur Konkretisierung der Vorstellung des Feldbegriffs von DiMaggio und Powell für die folgende Analyse des Strukturwandels betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme können die in Kapitel 3 und 4 beschriebenen Entwicklungen aufgegriffen werden (vgl. Tabelle 3.1, 3.2 und 4.1). Diese zeigen sowohl auf, wie sich aufgrund des Wandels von Wirtschaftsstrukturen im Gesellschaftssystem Normen und Wertorientierung verschieben und damit jeweils spezifische Ressourcen und Kapitalarten an wirtschaftlicher und politischer Bedeutung gewinnen und verlieren (Boden, Produktionsmittel, Humankapital, virtuelles Kapital vgl. Tabelle 3.1, 3.2), als auch wie jeweils spezifischen Akteursgruppen

wirtschaftliche und politische Durchsetzungs- und Gestaltungsmacht verliehen wird (Eigentümer an Boden in der vorindustriellen Moderne; Eigentümern an Produktionsmitteln in der industriellen Moderne, Expertengruppen und Expertensystemen in der informatisierten Moderne; Akteuren und Systemen, die den Zugang zum Informationsraum und virtuellen Interaktionsräumen beherrschen in der virtuellen Moderne). In Kapitel 4 konnte zudem herausgearbeitet werden, wie sich Organisationssysteme die auf den ökonomischen Zweck der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen in der industriellen Moderne formten, aufgrund der Durchsetzung des neuen mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas der flexiblen Spezialisierung zunehmend von in sich geschlossenen und hierarchisch strukturierten Systemen in flexiblere – stark auf die Entwicklungen und die Leitvorstellung der Akteure in der organisationalen Umwelt bezogene Systeme verändern. Hierzu tragen die Durchsetzung der Managementstrategien des Lean Management seit den 1990er Jahren und des Agilen Management (Cooperative Action; Coworking als Leitbild von neuen Kooperationsformen) seit Mitte der 2000er Jahre bei.

Um aber auch die wesentliche Bedeutung des technologischen Wandels von Produktions- und Arbeitstechnologie sowie die des Internets als neue technologische Infrastruktur für eine Erklärung des Strukturwandels auf der gesellschaftlichen Mesebene in das Blickfeld zu rücken, möchte ich den von DiMaggio und Powell entwickelten Feldbegriff hier um die Definition von Organisationsumwelten als soziotechnische Felder erweitern und greife damit einige grundlegende Überlegungen von Ullrich Dolata (2011) auf. Er schlägt vor, Wirtschaftssektoren als soziotechnische Felder zu verstehen und hat diesen Vorschlag in seinen Beobachtungen des Einflusses von Technik und technischen Innovationen auf den Wandel von Produktions-, Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen auch empirisch umgesetzt. Dolata beschreibt Wirtschaftssektoren in drei Annäherungen:

»In einer ersten Annäherung [...] [sind] Wirtschaftssektoren [...] soziökonomische Felder mit distinkten Regelungsmustern, Akteursfigurationen und Interaktionsbeziehungen, die sich um einen definierten ökonomischen Leistungsbereich (wie etwa die Herstellung von Autos oder Maschinen oder die Bereitstellung von Finanzdienstleistungen) konstituieren. Sie werden von ökonomischen Kernstrukturen und -akteuren getragen, zugleich aber durch außerökonomische Akteure erkennbar mitgeprägt und durch soziale Institutionen – Gesetze, Regeln, Normen, Konventionen, Routinen, Werte und Leitideen – ebenso maßgeblich mitstrukturiert. [...] In einer zweiten Annäherung sind [...] Wirtschaftssektoren als soziotechnische Felder zu präzisieren, die sich nicht nur über spezifische soziale Akteurfiguren, Strukturen und Institutionen konstituieren, sondern auch durch die Technostrukturen, die sie jeweils auszeichnen. [...] [I]n einer dritten Annäherung an den Gegenstand hat sich die Analyse [...] auf zwei Grundtypen von Wirtschafts-

sektoren einzulassen: auf Sektoren, die sich durch die Entwicklung und Produktion von Technologien und also durch eine eigenständige Innovationstätigkeit auszeichnen und auf solche, die vornehmlich sektorextern entstandene Technologien auf eine sektorspezifische Weise nutzen. Für alle Wirtschaftssektoren aber gilt: Als soziotechnische Felder werden sie durch distinkte technologische Profile geprägt, durch charakteristische sozioökonomische Strukturen und institutionelle Arrangements sowie durch spezifische Akteurfigurationen und Interaktionsmuster.« (Dolata 2011: 19f.)

Ich möchte Dolatas konzeptionellen Vorschlag der Bestimmung von Wirtschaftssektoren als soziotechnischen Feldern hier zweckdienlich aufgreifen, um in einer ersten eher theoriegeleiteten Annäherung an meinen Untersuchungsgegenstand die Organisationsumwelt von betrieblichen Beschäftigungssystemen näher zu definieren. Mit Blick auf die angestrebte Beobachtung der Wandlungsprozesse in unterschiedlichen (post)industriellen Entwicklungsphasen geht es mir aber anders als Dolata (2011) nicht darum, Entwicklungen in einzelnen Wirtschaftssektoren näher zu beobachten. In meinen Darstellungen möchte ich vielmehr die Verschiebung der sogenannten Hauptbeschäftigungssektoren, mithin der Leitsektoren in den drei industriellen beziehungsweise postindustriellen Perioden betrachten, die für den Strukturwandel auf der Ebene der betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme eine große Relevanz hat. Meine Annahme ist dabei, dass sich der Wandel der Organisationsumwelt von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen anhand der Verschiebung der Beschäftigung zwischen verschiedenen Sektoren abbilden lässt, da sich durch diese Verschiebung neue Leitsektoren ergeben, die leitbildgebend die Strukturen in der Organisation von Arbeit und Beschäftigung auch über diesen Sektor hinaus prägen und dadurch für eine empirische Analyse der Dynamiken des Wandels sichtbar machen.

Für die Analyse des Wandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen ist aber nicht nur die Bestimmung des Wandels von Organisationsumwelten von zentraler Bedeutung. Es bedarf überdies einer organisations-theoretischen Bestimmung des Begriffs der betrieblichen Organisation insgesamt.

Nach dem Organisationsverständnis von DiMaggio und Powell (1983, 1991) sowie von Scott (2014) prägt vor allem die organisationale Umwelt als zeitlich-räumliches und institutionelles Setting die Entstehung, Erhaltung und Weiterentwicklung – kurz: die Strukturierung – von betrieblichen Organisationen. Und in Anlehnung an die Überlegungen von Giddens (1996) reproduzieren die handelnden Akteure in- und außerhalb der Systemgrenzen von betrieblichen Organisationen die Strukturen dieses sozialen Systems tagtäglich immer wieder neu.

Aus den bisherigen Überlegungen lässt sich zunächst zusammenfassend bestimmen, dass betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme immer Teil eines größeren betriebsförmigen und betriebszentrierten Organisati-

onskontextes sind, der selbst wiederum in ein weiteres organisationales Umfeld eingebettet ist, das

- 1) durch das zeitlich-räumliche Umweltsetting von Wirtschaftssektoren im Sinne von soziotechnischen Systemen gebildet und
- 2) darüber hinaus vom etablierten gesellschaftlichen Werte- und Institutionensystem gerahmt wird, welches in Wechselwirkung mit dem soziotechnischen System zur Verstärkung oder Anpassung und Veränderung von Handlungsnormen beiträgt, an denen sich die Akteure in den Systemkontexten orientieren.

Anders formuliert, geraten über die Beobachtung des langfristigen Wandels der Strukturen der betriebsförmigen Organisation von Arbeit und Beschäftigung auch die fortlaufenden soziotechnischen Entwicklungen auf der Ebene der Gesellschaft in den Blick, die sich über die Veränderung von Arbeits- und Beschäftigungssystemen direkt auf das soziale und gesellschaftliche Zusammenleben von Menschen in industriell oder postindustriell geprägten modernen und postmodernen Arbeitsgesellschaften auswirken und einen gesellschaftlichen Prozess der Neuverhandlung von Wertesystemen und einen Prozess der Anpassung von Institutionensystemen auslösen.

Die in diesem zweiten Teil des Buches angestrebte Analyse betrachtet also letztlich die betriebliche Organisation als die Basiseinheit, auf der das industriell geprägte Wirtschafts- und Gesellschaftssystem aufgebaut ist und fragt danach, wie sich die stattfindenden Veränderungen der betriebsförmigen Organisation von Arbeit und Beschäftigung nun auch auf das gesellschaftliche Zusammenleben der Menschen in postindustriellen Arbeitsgesellschaften auswirken und durch diese verändert werden.

Hierfür ist aber zunächst der Begriff des betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystems als struktureller Basiseinheit industriell geprägter Arbeitsgesellschaften und gleichzeitig auch als soziales Handlungsfeld der arbeitenden sozialen Akteure in der industriellen Gesellschaft näher zu bestimmen. Dies soll zunächst in Form einer Auseinandersetzung mit den organisationstheoretischen Überlegungen von Thompson (1967) erfolgen.

5.2.2 Thompsons Organisationsanalyse: Zur Bedeutung des technologischen Kerns

James D. Thompsons zentrale Annahme ist, dass Organisationen als komplexe soziale Gebilde immer dann ad hoc entstehen, wenn soziale Gruppen zur Lösung »instrumenteller« Fragen komplexer Technologien bedürfen, die von einzelnen Individuen nicht bedient werden können: »Complex organizations are built to operate technologies which are found to be impossible or impracticable for individuals

to operate.« (Thompson 1967: 15) Dabei stützt sich Thompson auf einen sehr weiten Technologiebegriff, der jedwedes Hilfsmittel umfasst, das angewendet wird, um Handlungen für die Erreichung von im Voraus definierten Handlungszielen zu standardisieren. Die Beherrschung und Anwendung von Techniken bildet somit für Thompson (1967) die Kernfunktion moderner Organisationen. Moderne Organisationen tendieren seiner Analyse nach dazu, diese Kernfunktion durch die Errichtung und Erhaltung einer komplexen Struktur möglichst vor Kontingenzen in der Umwelt abzuschirmen. Folglich ist die Verarbeitung von Kontingenzen und Wandlungsprozessen in der Organisationsumwelt und die entsprechende Anpassung dieser komplexen Struktur eine zentrale Aufgabe von Organisationen. Analog zur Theorie der Strukturierung von Giddens (1991) beschreibt Thompson moderne Organisationen also als soziale Systeme, deren Strukturen von den Akteuren permanent reproduziert und angepasst werden.

In seiner intensiven Auseinandersetzung mit den Strukturen moderner Organisationen argumentiert Thompson, dass die Existenz einer instrumentellen Koordinationsaufgabe, das heißt das Vorhandensein eines technologischen Kerns, nicht hinreichend ist, um den Fortbestand des sozialen Systems der Organisation dauerhaft und zuverlässig zu gewährleisten. Das System stellt auch Anforderungen an die ökonomische Rationalität und die Koordination der Handlungen der Akteure und es bedarf zur Selbsterhaltung der Anpassung an die institutionelle und soziale Umwelt:

»One or more technologies constitute the core of all purposive organizations. But this technical core is always an incomplete representation of what the organization must do to accomplish desired results. Technical rationality is a necessary component but never alone sufficient to provide organizational rationality, which involves acquiring the inputs which are taken for granted by the technology, and dispensing outputs which again are outside the scope of the core technology.« (Thompson 1967: 19)

Thompson differenziert zwischen insgesamt drei Ebenen, die in jeder komplexeren betriebsförmigen Organisationsstruktur ausgebildet werden müssen und für die Koordination der Input- und Output-Aktivitäten der Organisation von entscheidender Bedeutung sind (vgl. auch Scott/Davis 2016: 109):

- die Technologieebene als der rationale Kern, deren Logik von wesentlicher Bedeutung für die Schließung beziehungsweise Abgrenzung des Organisationsystems gegenüber der Organisationsumwelt ist
- der Managementebene, die sichtbar wird, wenn Organisationen als offene rationale Systeme beziehungsweise als selbstbestimmte rationale Akteure betrachtet werden, die sich im Austausch mit ihrer Umwelt befinden und eine selbst definierte wirtschaftliche oder gesellschaftliche Funktion erfüllen, und

- der institutionellen Ebene, die sichtbar wird, wenn Organisationen als offene natürliche Systeme verstanden werden, wodurch der Einfluss der Organisationsumwelt auf die »evolutionäre« Herausbildung von Organisationsstrukturen und -zielen ins Blickfeld rückt.

Diese drei Ebenen der Betrachtung von modernen Organisationen werden in der weiterführenden Organisationsforschung und -theorie immer wieder aufgegriffen und teilweise systematisch zu einer spezifischen theoretischen Beobachtungsperspektive weiterentwickelt.²

Wenn nun aus Thompsons Organisationstheorie ein Verständnis der näheren Organisationsumwelt von betriebsförmigen und betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen entwickelt werden soll, um deren dynamischen Wandel am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne untersuchen zu können, dann sollten diese als ein wesentlicher Teil der Managementebene von betrieblichen Organisationssystemen betrachtet werden. Denn die Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme dienen in dem dargelegten instrumentellen und techniksoziologischen Verständnis dazu, geeignetes Personal beziehungsweise geeignete Humankapitalressourcen zur Verfügung zu stellen, um die an die Organisationssysteme gestellte Aufgabe der Technikbeherrschung vollziehen zu können.

Die bis hierher entwickelten Überlegungen zusammenfassend, sollen nun die verschiedenen Betrachtungsebenen, die zur Bestimmung des Umweltbegriffs betrieblicher Arbeits- und Organisationssysteme herangezogen wurden, schematisch differenzierend dargestellt werden. Unterscheiden möchte ich in eine nähere Umwelt industriell geprägter betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme, die in Anlehnung an Thompsons Organisationsbegriff aus zwei Teilsystemen besteht, in die das betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystem eingebettet ist: (1) einem betrieblichen Produktionssystem, das stark durch den technologischen Kern des Organisationssystems insgesamt determiniert wird, sowie (2) einem Managementsystems, das in der Organisation die Aufgabe der Gewährleistung ökonomischer Rationalität im Umgang mit den eingesetzten

2 Scott und Davis (2016) unterteilen die organisationstheoretische Erforschung der Strukturierungsprozesse von und in Organisationen in unterschiedliche Phasen. Dabei ändert sich zum einen die Antwort auf die Frage, ob Organisationen eher als geschlossene (bis etwa Anfang der 1960er Jahre) oder als offene Systeme (ab den 1960er Jahren) zu verstehen sind. Zum anderen kommt es mit der Entwicklung neuer organisationstheoretischer Erklärungsansätze in den USA zu einer zweiten Verschiebung: Wurden Organisationen in der Kontingenztheorie und im ökonomischen Institutionalismus ab den 1960er Jahren zunächst als rationale Systeme aufgefasst, plädieren der soziotechnische Systemansatz, der Ecology-Ansatz und der Neo-Institutionalismus ab 1970 zunehmend dafür, Organisationen als natürliche Systeme zu analysieren (vgl. Scott/Davis 2016: 110; Preisendörfer 2008: 95ff.).

Ressourcen übernimmt und im Austausch mit der Organisationsumwelt auch Legitimität für das Handeln innerhalb der Organisationsstrukturen erzeugt. Darüber hinaus bezieht sich die Definition der weiteren Organisationsumwelt, auf die in Abschnitt 5.2.1 beschriebenen Konzepte des organisationalen Feldes nach DiMaggio und Powell (1983) beziehungsweise der Beschreibung von Wirtschaftssektoren als soziotechnische Felder (Dolata 2011) und ermöglicht damit in der Analyse des Strukturwandels von industriell geprägten betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen auch die Veränderungsdynamiken in der sozialen Umwelt von Organisationssystemen einzubeziehen. Die vorgetragenen Überlegungen lassen sich in einer ersten schematischen Veranschaulichung in Abbildung 5.1 verdichtet darstellen.

Abbildung 5.1: Das betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystem als soziales System (einfache Darstellung)



Die Umweltebenen, die für eine Analyse des Strukturwandels auf der gesellschaftlichen Mesoebene herausgearbeitet wurden, lassen sich wie folgt noch näher beschreiben:

Blau hinterlegt sind die Elemente der näheren Organisationsumwelt, definiert als betriebliche Organisation:

Teilsystem 1 (hellblaues Feld) umfasst die betriebliche Organisation von Wertschöpfungs- und Arbeitsorganisationsprozessen, die sowohl vom technologischen Kern der Organisation als auch von dem Wirtschaftssektor als weiterem

soziotechnischen Feld, in dem sich die Organisation verorten lässt, wechselseitig geprägt werden.

Teilsystem 2 (dunkelblaues Feld) umfasst eine oder mehrere in der betrieblichen Organisation etablierte ökonomische Rationalitätslogiken des betrieblichen Managements, die sich aus den Austauschbeziehungen mit der Organisationsumwelt, insbesondere der sozioökonomischen Umwelt im Sinne des nationalen und sektoralen Arbeitsmarkts ergeben und die Logik des betrieblichen Personalmanagements maßgeblich bestimmen (vgl. hierzu Kapitel 5.3).

Grün hinterlegt wurde die Darstellung der Einbettung betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme in die weiteren zeitlich-räumlich näher zu bestimmenden institutionellen und strukturellen Gegebenheiten eines Gesellschaftssystems im Sinne der sozioökonomischen und soziotechnischen Arbeits- und Lebensbedingungen. Mit dem in den Kapiteln 3, 4 und in den Tabellen 3.2 und 4.1 herausgearbeiteten Überlegungen lassen sich beispielsweise für die 1990er bis 2000 Jahre andere Rahmenbedingungen der Strukturierung von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen beschreiben wie noch in den 1970er bis 1980er Jahre oder in den 2010 Jahren. Die drei in den Kapiteln 3 und 4 herausgearbeiteten Phasen markieren somit eine Veränderung der Umweltsituationen, in die betriebliche Arbeitgeberorganisationen und damit auch betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme eingebunden sind.

Aus dem Organisationsverständnis von Thompson (1967) lässt sich für die weitere Analyse zudem hervorheben, dass sich moderne Organisationen in ihrer Struktur sehr stark aus der Logik erklären lassen, die dem technologischen Kern der Organisation zugrunde liegt. Thompson entwickelt auf Basis dieser Überlegung ein Verständnis von modernen Organisationen ihrerseits als kleinteilige soziotechnische Systeme und unterlegt seine Auseinandersetzung mit den Strukturierungs- und Handlungsprozessen von komplexen Organisationen mit einer Typologie von Technologien, die den Kern von unterschiedlichen Formen von Organisationen bilden können. Er unterscheidet hierbei zwischen Verkettungstechnologien (*long-linked technologies*), Vermittlungstechnologien (*mediating technologies*) sowie Intensivtechnologien (*intensive technologies*, vgl. Thompson 1967: 15ff.).

Die drei Technologietypen unterscheiden sich vor allen Dingen im Hinblick auf die abstrahierbaren Standardisierungs- und Rationalisierungsprozesse und begründen gleichzeitig unterschiedliche zeitlich-räumliche und institutionelle Situierungen der Austauschprozesse in den jeweiligen sozialen Systemen. Diese wiederum beeinflussen stark die Herausbildung von komplexeren Organisationsstrukturen, die sich um den rationalen Kern der drei Typen von Technologien entwickeln können. In Bezug auf Verkettungstechnologien führt Thompson als wesentliches und zentrales Beispiel die Fließbandproduktion an, also die grundlegende Logik

der Massenproduktion (vgl. Thompson 1967: 16), die an einem standardisierten Produkt orientiert ist und eine permanente Anpassung und Optimierung der Prozesse hinsichtlich dieser Zielstellung notwendig macht. Demgegenüber erlauben Vermittlungstechnologien insofern eine größere Flexibilität, als sie dazu dienen, unabhängige Akteure, die ein dauerhaftes oder temporäres Interesse am Austausch von Informationen, Waren und Gütern oder an der sozialen Kommunikation haben, miteinander in Beziehung zu bringen. Organisationssysteme, die sich um den rationalen Kern einer Vermittlungstechnologie bilden, zeichnen sich laut Thompson vor allem durch eine Standardisierung der Verfahren in Form vordefinierter und kategorisierbarer Verhaltensregeln und Abläufe aus, die es ermöglicht, dass die an einem Austausch interessierten Partner diesen in erwartbarer Weise vollziehen können. Als Beispiele für auf solchen Systemen basierende Organisationen benennt Thompson Kommunikationsdienstleister wie die Post oder auch Banken als Anbieter von Transferdienstleistungen.

Während das Rationalisierungsziel bei Verkettungstechnologien also in der Optimierung von Verfahrensweisen und Ablaufprozessen im Hinblick auf den Einsatz von Ressourcen besteht und Standardisierungen entsprechend vor allem der Sicherung des vorher berechneten effizienten Ressourceneinsatzes dienen, stehen bei Vermittlungstechnologien Standardisierungsprozesse im Vordergrund, die das Verhalten von Akteuren sowie den unterstützenden Einsatz von Technologien für Außenstehende erwartbarer werden lassen. Da Vermittlungstechnologien somit den Ressourceneinsatz der Akteure in der Organisationumwelt senken, bedürfen auf ihnen beruhende Organisationssysteme einer höheren Anpassungsfähigkeit an die Veränderungen in der Organisationumwelt, um sich selbst dauerhaft etablieren und stabilisieren zu können. Im Gegensatz zu Verkettungstechnologien, die eine stärkere Schließungsdynamik aufweisen und zeitlich-räumlich eindeutig verortbare Konstruktionen darstellen, erzeugen Vermittlungstechnologien soziale Systeme, die in einem intensiven Austausch mit der Organisationsumwelt agieren und ihre Strukturen entsprechend offener gestalten; sie weisen folglich auch mit Blick auf die Situierung in Zeit und Raum größere Spielräume auf.

In Abgrenzung von diesen beiden Logiken besteht die grundlegende Logik der dritten Form von technologischen Kernen, der Intensivtechnologien, nach Thompson nun darin, dass diese vorrangig eine Veränderung in der Organisationsumwelt anstreben, was es notwendig macht, dass das technologische System ständig auf Veränderungen in der Organisationsumwelt reagiert und sich an diese anpasst. Intensivtechnologien zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Einsatz von Hilfsmitteln zur Bearbeitung eines Objekts (Bauvorhaben, individualisiertes Konsumgut, Kunstwerk) oder Subjekts (Patient, Klient, Beratungskunde) jeweils entsprechend optimieren. Eine Standardisierung innerhalb des Systems ist bei ihnen nur in der Form möglich, dass unterschiedliche Teilkomponenten vorgehalten werden, die durch stetige Neu- und Rekombination eine jeweils spezifische Anpas-

sung ermöglichen. Intensivtechnologien bedürfen somit eines organisationalen Settings, das sich flexibel mit den Wandlungsprozessen der Organisationsumwelt auseinandersetzen kann. Sie fokussieren sich aber immer nur temporär auf die zeitlich-räumlichen Kontexte, die für die Bearbeitung des jeweiligen Produkts, Projekts oder der Dienstleistung notwendig sind, sodass diese in jedem Handlungsprozess neu eröffnet und angepasst werden können. Als Beispiele für derartige Organisationssysteme nennt Thompson die Organisation von Projekten in der Bauindustrie und therapeutische Systeme, die auf die stationäre oder mobile Pflege von Menschen ausgerichtet sind (vgl. Thompson 1967: 17).

Wenn wir diese Überlegungen Thompsons nun mit den in Kapitel 4 beschriebenen Überlegungen von Piore und Sabel (1984) zum Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne konfrontieren, so lässt sich leicht zeigen, dass Verkettungstechnologien die wesentlichen Bausteine spätindustrieller und fordristischer geprägter Produktionsstrukturen bildeten, die ihrerseits auch das institutionelle Gefüge und die Wertvorstellungen der Akteure in der industriellen Moderne prägten. Die betrieblichen Restrukturierungsprozesse am Übergang von der industriellen zur postindustriellen beziehungsweise feiner ausdifferenziert zur informatisierten und weiter zur virtuellen Moderne lassen sich demgemäß auch als eine Veränderung des technologischen Kerns vieler betrieblicher Organisation und insbesondere betrieblicher Arbeitsorganisationssysteme verstehen. Wobei sich mit Rückblick auf die in Kapitel 3 und 4 herausgearbeiteten Entwicklungen feststellen lässt, dass mit der Aufgabe des Rationalisierungsprinzips der Massenproduktion als strukturprägendem Element Vermittlungstechnologien und Intensivtechnologien an Bedeutung gewinnen und in postindustriellen Gesellschaften für einen tiefgreifenden Wandel der Produktionsprozesse in Richtung einer individualisierten Herstellung von Gütern sorgen; ebendies wurde in Anlehnung an Piore und Sabel (1984) bereits als Durchsetzung des neuen mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas der flexiblen Spezialisierung beschrieben. Auch die in Kapitel 5.1.2 nachvollzogenen und weiterentwickelten Überlegungen von Anthony Giddens (1996) weisen darauf hin, dass sich der Wandel von industriellen zur postindustriellen Moderne maßgeblich auch über die wachsende Bedeutung vermittelnder Instanzen in Form von Organisationssystemen aber auch neuer IK-basierter Technologiesysteme herausarbeiten lässt.

Im Hinblick auf den Wandel von Arbeitswelten spiegelt sich diese Verschiebung daher in einem Wandel von leitbildgebenden Beschäftigungssegmenten wider, insbesondere in einem Bedeutungsgewinn von Beschäftigungssegmenten im produzierenden Gewerbe, die nicht mehr auf die Produktion von standardisierten Massengütern, sondern vielmehr auf die kundenspezifisch individualisierte und automatisierte Produktion von hochwertigen Produktions- und Konsumgütern zielt (vgl. Kap. 4.3).

Gleichzeitig erweitert sich in postindustriellen Gesellschaften mit dem Bedeutungsgewinn von unternehmensbezogenen und konsumbezogenen Dienstleistungen auch die Beschäftigung in Sektoren, denen eine Vermittlungsaufgabe zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren zugrunde liegt. Insbesondere infolge der jüngsten technologischen Entwicklungsphase steigt die ökonomische Bedeutung von Sektoren, die wirtschaftliches Wachstum durch Distributivkraftgewinne (vgl. Pfeiffer 2021) erzeugen – dies sind in Anlehnung an Pfeiffer (2021) Werbung, Marketing und die Social-Media-Branche, Transport und Lagerung sowie Steuerung, Prognose und Beratungs- und Coachingdienstleistungen (vgl. Kap. 6.1.4). Demgegenüber spielen Sektoren, die auf der Entfaltung von Produktivkräften aufbauen, zunehmend eine weniger wichtige ökonomische Rolle.

Dabei lässt sich beobachten, dass die immer flexiblere und modularere Gestaltung von Wertschöpfungs- und Arbeitsprozessen die Auflösung der betriebsförmigen und stark betriebszentrierten Arbeitsorganisationsstrukturen vorantreibt, wie sie sich im Kontext von Organisationen mit einem auf Verkettungstechnologien basierenden Kern herausgebildet hatten.

Die sozialen und gesellschaftlichen Folgen dieses intensiven Strukturwandels lassen sich aber nur mit einem erweiterten Blick auf betriebliche Organisationszusammenhänge herausarbeiten, der personalökonomische und institutionalistische Überlegungen zur Bedeutung von Arbeitsorganisationen im sozial- und wohlfahrtsstaatlichen Sinne einbezieht. Hierfür eignet sich eine Bezugnahme auf die Theorie betrieblicher Beschäftigungssysteme von Marsden (1999).

Auch oder gerade weil Marsden die bis hierher in den Vordergrund gestellten Veränderungen in der Organisationsumwelt von betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen weitgehend ausblendet und nur als Hintergrundscenario skizziert, liefert die Bezugnahme auf seinen Erklärungsansatz nun nochmals einen eigenen Beitrag zur angestrebten Analyse des Wandels betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme.

5.3 David F. Marsdens Theorie betrieblicher Beschäftigungssysteme

5.3.1 Vertragstheoretische Überlegungen

In seiner Begründung der Entstehung und Erhaltung von stabilen betrieblichen Beschäftigungssystemen als Merkmal der hochindustriellen Epoche in westlichen Arbeitsgesellschaften bezieht David Marsden (1999) sich vor allem auf vertragstheoretische und personalökonomische Erklärungsansätze (Williamson 1975; vgl. Marsden 1999: 21ff.). Seine detaillierte Analyse liefert dabei wertvolle Hinweise, welchen Einfluss die bestehenden Arbeitsmarktprozesse regulierende Institutionensysteme und gestaltende Akteure des nationalen Arbeitsmarktgeschehens in westlicher Ge-

sellschaften auf die Erhaltung von stabilen betrieblichen Beschäftigungsstrukturen ausüben und welche Vertragskonstellationen zu einer Verfestigung dieser Strukturen beitragen und wie der Umgang mit diesen Institutionensystemen und Akteuren in betrieblichen Kontexten bearbeitet wird. Er beschreibt damit den Einfluss, den das betriebliche Managementsystem auf die Strukturierung von stabilen und industriell geprägten betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen ausübt. Er räumt aber selbst in den letzten beiden Kapiteln seines Buches ein, dass sich am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Periode neben dem von ihm in den Fokus gerückten dominanten Typus der Organisation von Arbeit und Beschäftigung in stabilen betrieblichen Beschäftigungssystemen allmählich stärker marktförmig organisierte Formen von Arbeits- und Beschäftigungssystemen herausbilden, die mit der Durchsetzung neuer Normen und Werte verbunden sind und auch auf eine allgemeine Flexibilisierung von nationalen Arbeitsmarktssystemen hindeuten (vgl. Marsden 1999: 233ff., 259ff.; vgl. auch Haunschild 2004).

Gemäß David Marsden sind Beschäftigungssysteme Basiselemente industriell geprägter moderner Arbeitsgesellschaften und Arbeitsmärkte. Gleichzeitig – und das wurde in den Ausführungen der vorangegangenen Teilkapitel deutlich hervorgehoben – interagieren sie intensiv mit anderen Teilsystemen des oftmals komplexen Gebildes von betrieblichen Organisationen, etwa mit dem betrieblichen Produktions- und Managementsystem, und werden in ihrer Strukturierung in entscheidendem Maße von Veränderungsprozessen in der organisationalen Umwelt beeinflusst und wirken auf diese auch zurück.

Mit seiner »Theorie betrieblicher Beschäftigungssysteme« arbeitet David Marsden (1999) vordergründig die Etablierung stabiler, auf langfristigen Vertragsbeziehungen beruhender betrieblicher Beschäftigungssysteme als zentralem Merkmal moderner Arbeitsgesellschaften und Wirtschaftsorganisationen auf. Dabei blickt er aus einer institutionenökonomischen und damit stärker mikroökonomischen und strukturfunktionalistischen Theorieperspektive auf das Zusammenspiel der funktionalen Teilsysteme betrieblicher Unternehmensorganisationen. Konkreter hinterfragt Marsden das Zusammenspiel zwischen dem betrieblichen Arbeitsorganisationssystem und dem ökonomischen Managementsystem im Hinblick auf die Strukturierung von Beschäftigungsbeziehungen und betrieblichen Beschäftigungssystemen (Marsden 1999: 8ff., 32ff.). Er setzt dabei den Begriff des Beschäftigungssystems in den Mittelpunkt der Entwicklung seiner theoretischen Überlegungen, da es ihm eben darum geht, aufzuklären, wie sich in industriell geprägten Gesellschaften und Organisationsstrukturen ein System der ökonomisch effizienten Allokation und Verwertung von menschlicher Arbeitskraft beziehungsweise Humankapitalressourcen entwickelt hat, welches gleichzeitig die sozialen und emotionalen Bedürfnisse von Arbeitskräften berücksichtigt. Ein wesentlicher Gedanke Marsdens, der die vertragstheoretische Herangehensweise an seinen Un-

tersuchungsgegenstand – eben die Erklärung der Entstehung und Erhaltung von stabilen betrieblichen Beschäftigungsstrukturen – begründet. Marsdens Ansatz lässt sich damit der Human-Resources-Management Forschung (HRM) zuordnen, die in den 1990er bis 2000er Jahren einen wertvollen Beitrag zum Verständnis des Strukturwandels von Arbeits- und Unternehmensorganisationen lieferte (Becker 1994; Baron/Krebs 1999; für den deutschsprachigen Raum vgl. Alewell/Hansen 2012).

Geformt werden betriebliche Beschäftigungssysteme gemäß den Überlegungen von Marsden (1999) über die organisationsinternen Transaktionskostenentscheidungen bezüglich der Beschaffung und des Einsatzes von Humankapitalressourcen unter Berücksichtigung der Kontextbedingungen von betriebsexternen Arbeitsmärkten, in die Organisationen in einem gegebenen zeitlich-räumlichen Setting eingebunden sind.

»[...] employment systems are clearly anchored both in the transaction rules shapening relations within the enterprise and in the labour market structures in which it is embedded.« (Marsden 1999, 242)

Marsden ergänzt dabei durch seine Überlegungen zu einer Theorie betrieblicher Beschäftigungssysteme Thompsons (1967) Blick auf die Entstehungs- und Strukturierungsprozesse von betrieblichen Organisationen in der industriell geprägten Moderne um einen wesentlichen und als eigenständig zu betrachtenden Aspekt der Analyse betrieblicher Organisationssysteme: die Analyse betrieblicher Personalmanagemententscheidungen. Diese Reflexion und Theoriearbeit ist auch für eine Beschreibung des organisationalen Wandels in digitalen und virtuellen Arbeitsgesellschaften noch sehr wertvoll, da gerade an diesem zweiten Übergang sich nochmals die deutlich gewachsenen Ansprüche der Wirtschaftsorganisationen an die Entwicklung einer spezifischen »Workforce« widerspiegeln werden.

Marsdens Überlegungen verweisen somit – in gleicher Weise wie die Überlegungen von Bell (1999) – auf den Bedeutungsgewinn von Humankapital als einem wesentlichen Faktor des unternehmerischen Erfolgs am Übergang von der industriellen zur informatisierten postindustriellen Moderne und darüber hinaus. Die von Marsden entwickelte spezifische Perspektive eröffnet ferner den Blick auf die in diesem Buch bislang unbeachtet gebliebene Rolle, die gesellschaftliche Institutionensysteme bei der Etablierung von Gestaltungskonzepten der Organisation von Arbeit und Beschäftigung spielen. So stellt Marsden einerseits einen stärkeren Bezug zum nationalen Arbeitsmarktgeschehen und dem dieses Geschehen regulierenden System und damit auch zu national geprägten Strukturen des Systems industrieller Beziehungen her und andererseits zeigt er in seiner Analyse, dass berufliche Qualifikationssysteme und betriebliche Qualifikationsstrukturen von zentraler Bedeutung für die Entstehung und Stabilisierung betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme sind. Marsdens Analyse lehnt sich dabei eng an die ökonomischen Überlegungen zur Unvollständigkeit von Arbeitsvertragsbeziehungen im

Vergleich zu ökonomischen Austauschbeziehungen am Markt, die Coase (1937) und Simon (1951) vorgelegt haben, und an die transaktionskostentheoretischen Überlegungen von Williamson (1975) an (vgl. auch Kreckel 2004). Ein wesentlicher Ausgangspunkt seiner Strukturanalyse ist entsprechend die Unterscheidung von Markt und Hierarchie (Simon 1991). Gegenüber Williamsons »Theory of the Firm« (1975) grenzt er sich aber in der Form ab, dass er dem betrieblichen Personalmanagement eine prominente Rolle und große Gestaltungsmacht im Hinblick auf die Entstehung empirisch beobachtbarer betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen zuschreibt. Er argumentiert, dass auch in den stärker geschlossenen Beschäftigungssystemen der internen Arbeitsmärkte, in denen Arbeitnehmende nach der herrschenden Forschungsmeinung seiner Zeit einen wesentlichen Gewinn an Macht und Autonomie erfahren (Williamson 1975; vgl. auch Lutz 1989), die gestaltende Kraft vorrangig in den Händen des betrieblichen Managements liegt, was sich insbesondere bei der konkreten Ausgestaltung von Vertragsbeziehungen zeigt.

In Auseinandersetzung mit der Rolle, die die von Marsden herausgestellten Organisationsumwelten: Arbeitsmarktssystem und institutionelles Regulierungssystem – insbesondere das System industrieller Beziehungen sowie das berufliche Qualifikationssystem in nationalen Kontexten – bei der Ausdifferenzierung von Organisationsstrukturen in modernen Arbeitsgesellschaften spielen, entwickelt er einen Erklärungsansatz für die Entstehung stabiler betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme im Kontext industriell geprägter Arbeitsgesellschaften. Als Ergebnis seiner Untersuchungen entwickelt er eine Typologie von vier Formen in sich stabiler und geschlossener Beschäftigungssysteme, die sich in Westeuropa am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft ausmachen lassen (vgl. Kap. 5.3.2). Er betont aber als Ergebnis seiner Strukturanalyse auch, dass interne Arbeitsmärkte und geschlossene Beschäftigungssysteme nur einen Sonderfall der Regulierung von Vertragsbeziehungen darstellen, der sich vor allem aus den Bedürfnissen des betrieblichen Managementsystems in der industriell geprägten Periode heraus erklären lässt. Seinen theoretischen Überlegungen legt er damit die Basisannahme zugrunde, dass stabile, in sich geschlossene Beschäftigungssysteme, die zumeist auf der Vertragsform der unbefristeten Beschäftigung und auf langfristig orientierten Beschäftigungsbeziehungen fußen, vor allem der Bewältigung von personalökonomischen Transaktionskosten- und Opportunismusproblemen dienen, wie sie in industriell geprägten Organisationsstrukturen auftreten. Sie stellen eine denkbare Möglichkeit dar, die vom ihm herausgehobene Autorität des Personalmanagements in der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen (management authority) über diese Art der Vertragsschließung einzugrenzen (Marsden 1999: 23f.). Deswegen hatte sich gerade diese Form auch in der industriellen Epoche in vielen westlichen Gesellschaften sehr dominant durchgesetzt, was Marsden näher zu ergründen sucht.

Laut Marsdens Argumentation ermöglichen nur stabile Beschäftigungsbeziehungen die Ex-ante-Festschreibung von Aufgabenfeldern und Arbeitsleistungen und schaffen auf diese Weise ein Vertrauen generierendes Element, durch das Transaktionskosten eingespart werden können und welches gleichzeitig opportunistisches Verhalten der beteiligten Akteure eingrenzen helfen kann.

Marsdens Analyse betrieblicher Beschäftigungssysteme basiert dabei auf der mikroökonomischen Überlegung, dass die vertragliche Vereinbarung von Arbeitsbeziehungen und die entsprechende Ausgestaltung von Arbeitskontexten vor allem darauf zielt, Humankapital- beziehungsweise Personalressourcen effizient im Sinne einer ökonomischen Nutzenmaximierungsüberlegung einsetzen zu wollen (Effizienz), und hierfür zweitens der Anspruch zentral ist, die vonseiten der Arbeitnehmenden vertraglich zugesicherten Leistungen auch erfolgreich einfordern zu können (Erzeugen von Vertrauen und Legitimität). Effizienz und Legitimität sind gemäß Marsden (1999) die wesentlichen Ziele gestaltender Maßnahmen des betrieblichen Personalmanagements. In diesem Sinne lassen sich betriebliche Beschäftigungssysteme als funktionale Lösung für drei zentrale Anforderungen der Arbeitgebenden verstehen, die andernorts auch als personalökonomische Bezugsprobleme bezeichnet wurden (vgl. Struck 2006; Nienhüser 2007; Struck 2006; Köhler/Struck 2008; Krause 2013; Kirchner 2019) und die es in industriell geprägten betrieblichen Arbeitsorganisationen auf effiziente und legitime Weise zu lösen gilt. Erstens sollen die Maßnahmen des Personalmanagements die Verfügbarkeit von entsprechend qualifizierten und kompetenten Humankapitalressourcen absichern, was zweitens vor allem eine spezifische Rekrutierungs- und Qualifizierungsstrategie voraussetzt und Auswirkungen auf die Ausgestaltung der Arbeitsteilung wie auch der Verantwortungszuschreibung in betrieblichen Organisationen hat. Drittens zielen die Aktivitäten des Personalmanagements darauf, das betriebliche Beschäftigungssystem mit Arbeitssteuerungs-, Arbeitsmotivations- und Arbeitskontrollstrukturen zu unterlegen, die die Leistungsbereitschaft und Leistungserbringung der Arbeitnehmenden sicherstellen, das heißt mit Anreizstrukturen und Bewertungsmechanismen, die von den Arbeitnehmenden als legitim anerkannt werden.

Marsdens Überlegungen zusammenfassend, bildet sich die stabile, vertraglich vereinbarte unbefristete Beschäftigung von Arbeitnehmenden im Kontext der Industrialisierung und der Entstehung moderner Unternehmensorganisationen heraus und wird zur dominanten Form der Ausgestaltung der Beziehung zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden in der industriell geprägten Epoche (vgl. Marsden 1999: 25f.), was auch dazu führt, dass diese Form der Arbeitnehmenden-Arbeitgebenden-Beziehung im deutschsprachigen Raum unter dem Begriff des Normalarbeitsverhältnisses näher beschrieben und ausdefiniert wird (vgl. Mückenberger 1985; Bosch et al. 2007; siehe auch Kapitel 2).

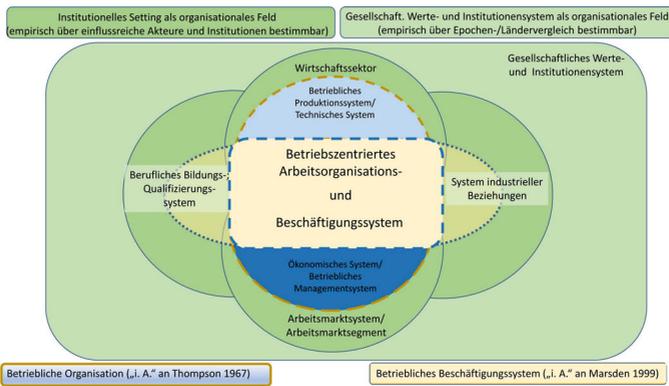
Folgt man Marsden, sind für ein Verständnis der Strukturierung von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen neben den in der eher techniksoziologischen Organisationsforschung herausgestellten Aspekten der engeren und weiteren Organisationsumwelt und des technologischen Kerns von Organisationen auch personalökonomische Überlegungen ganz wesentlich. Denn diese erzeugen in betrieblichen Organisationen in Wechselwirkung des technischen Systems mit dem ökonomischen Managementsystem auf unterschiedliche Arten Struktureffekte. Marsden betont aber darüber hinaus mit dem Verweis auf die Umwelt-Organisations-Beziehungen und der Bedeutung des Arbeitsmarktsystems, dem (über)betrieblichen Qualifizierungssystem und dem (über)betrieblichen System industrieller Beziehungen wie die Organisationsumwelt in den nationalstaatlichen Settings unterschiedliche Facetten erzeugt, die ausschlaggebend dafür sind, ob sich stabile betriebliche Beschäftigungssysteme herausbilden oder ob betriebliche Organisationsstrukturen entstehen, die sich aus einem starken Umwelt-Kontingenz-Verhältnis heraus erklären lassen und welche darauf ausgerichtet sind die beschriebenen personalökonomischen Bezugsprobleme permanent situativ und marktförmig zu lösen.

In Abbildung 5.2 sollen nun die vorgestellten Überlegungen von David Marsden (1999) auf eigene Weise zusammengefasst werden. Dabei ergänzt diese die aus der techniksoziologischen und organisationstheoretischen Debatte heraus entwickelte Abbildung 5.1 nun um die Heraushebung des beruflichen Bildungs- und Qualifizierungssystems sowie der institutionellen Regulierungen von nationalen Arbeitsmarktsystemen – für den deutschen Kontext konkret abgebildet durch das System industrieller Beziehungen und die Bedeutung der Gegebenheiten auf nationalen Arbeitsmärkten als zusätzlichen Elementen von Organisationsumwelten, die als Komponenten der Organisationsumwelt Einfluss auf die Strukturierung von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen nehmen. Es handelt sich hierbei nunmehr um eine schematische Darstellung der industriell geprägten betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung, die in entsprechende Organisationsumwelten eingebettet und in den Institutionen- und Regulierungssystemen der jeweiligen nationalen Kontexte verankert sind.

Die Grenzen zwischen dem Organisationssystem Betrieb (beziehungsweise betriebszentrierte Arbeitgeberorganisation) und der weiteren Systemumwelt in den nun dargestellten vier Facetten: Arbeitsmarktsystem, System beruflicher Qualifizierung, System industrieller Beziehungen sowie den Wirtschaftssektoren als soziotechnische Umweltsysteme in noch stärker nationalstaatlich geprägten Wirtschafts- und Lebenswelten und die Grenzen zwischen den Teilsystemen der Arbeitgeberorganisation: Technisches System, Managementsystem und das im Fokus stehende Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystem sind in der Darstellung als durchlässig gekennzeichnet, da es letztlich auf die konkrete Ausgestaltung eines Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystems ankommt, ob die Beschaffung,

die Qualifizierung sowie die Steuerung und Kontrolle von Humankapitalressourcen intern erfolgt oder in starken Bezügen zur organisationalen Umwelt permanent flexibel angepasst wird. David Marsden beschäftigte sich intensiver mit der Frage, wie es zu einer hohen Stabilisierung der Strukturen von betrieblichen Beschäftigungssystemen in der industriell geprägten Epoche kommen konnte und welche Komponenten die Stabilität dieses Gesamtsystems über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten haben.

Abbildung 5.2: Das betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystem als soziales System (erweiterte Darstellung)



Gleichzeitig eröffnet er in seinen zukunftsorientierten Überlegungen bereits einen Blick auf den Wandel betrieblicher Beschäftigungssysteme am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne und zeigt dabei auf, dass es gerade in Zeiten, in denen die betrieblichen Produktions- und Arbeitsorganisationsstrukturen einer permanenten Veränderung unterliegen, nicht mehr genügt, die Strukturierung von betrieblichen Beschäftigungssystemen einzig und allein auf Entscheidungen des betrieblichen Personalmanagements zurückzuführen – wie es etwa im Kontext der personalökonomischen und industriesoziologischen Analyse der 1990er und 2000er Jahre oft praktiziert und auch in seiner theoretischen Begründung der Entstehung betriebszentrierter Beschäftigungssysteme von Marsden selbst zunächst avisiert wurde. Diese Ausblick gebenden Überlegungen Marsdens zeigen vielmehr, dass in Zeiten des intensiven technologischen Wandels und des permanent gewordenen organisationalen Wandels die Grenzen zwischen betrieblichen Organisationssystemen und der Organisationsumwelt volatiler und durchlässiger geworden sind. Für ein Verständnis der Veränderungen der Strukturen dieser Systeme muss daher das Handeln weiterer Akteure im organisationalen Feld berücksichtigt werden.

Um die Prozesse des Strukturwandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in den Kapiteln 6 und 7 noch genauer zu untersuchen, möchte ich aber mit Marsden im folgenden Teilkapitel 5.3.2 noch näher bestimmen, welche unterschiedlichen Ausprägungen sich in den nationalen Kontexten der industriell geprägten Moderne herausgebildet haben, die nun am Übergang zu postindustriellen Moderne mehr und mehr an Konturen verlieren und damit auch zu einer intensiven Flexibilisierung der Strukturen des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems insgesamt beitragen.

5.3.2 Zur Kopplung industriell geprägter betrieblicher Beschäftigungs- und Qualifikationssysteme

Marsdens Analyse der Entstehungs- und Erhaltungsbedingungen von stabilen betrieblichen Beschäftigungssystemen fokussiert letztlich umfassend auf die betrieblichen Arbeitsorganisations- und Qualifikationsstrukturen, die sich im Kontext industriell geprägter Arbeitsgesellschaften konstituiert haben und deren Verkopplung die betrieblichen Beschäftigungsstrategien auch noch am Übergang zur postindustriellen Gesellschaft entscheidend prägen. Wertvoll ist hierbei seine analytische Differenzierung zwischen zwei personalökonomischen Gestaltungszielen: einerseits dem Gestaltungsziel effizienter Arbeitsabläufe im Betrieb (Effizienz), das auf den optimalen Einsatz menschlicher Arbeitskraft im Rahmen betrieblicher Mensch-Technologie- und Mensch-Mensch-Kooperationen zielt und sich stark an den Effizienzanforderungen des technologischen Kerns der Organisation sowie den Qualifikations- und Kompetenzanforderungen, die diese an die Arbeitskräfte stellt, orientiert; andererseits dem Gestaltungsziel der von beiden Seiten anerkannten Steuerung des Arbeitseinsatzes jeder einzelnen Arbeitskraft (Legitimität), das vor allem durch eine bewusste Ausgestaltung von Arbeitsplätzen und die Bestimmung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten entsprechend dem Arbeitsvermögen jeder einzelnen Arbeitskraft und den im Gesamtsystem zur Verfügung stehenden Qualifikationen und Kompetenzen erreicht werden kann.

Um konkrete Ausformungen eines auf langfristige Stabilität setzenden betrieblichen Beschäftigungssystems zu bestimmen, kann im Sinne Marsdens dementsprechend unterschieden werden zwischen der Dimension der Arbeitsablauforganisation und der Dimension der Aufbauorganisation (Organisation von individuellen Arbeitspositionen und Verteilung von Verantwortung und Zuständigkeiten). Im Hinblick auf die Arbeitsablauforganisation lassen sich dann wiederum zwei Formen voneinander abgrenzen: einerseits die Bestimmung von Positionen entlang der betrieblichen Wertschöpfungs- und Produktionsprozesse (production approach) und andererseits die Bündelung von Arbeitsprozessen und -tätigkeiten zu einer Arbeitsposition auf Basis der notwendigen Qualifikationen (training approach, Marsden 1999: 34f.). Mit Verweis auf Thompson (1967) lässt

sich hier gut ergänzen, dass die erste Form vor allem in industriell geprägten Arbeitskontexten anzutreffen ist, während die zweite eher zu Organisationssystemen passt, die um Intensiv- und Vermittlungstechnologien herum strukturiert sind, und sich daher vornehmlich in Beschäftigungssegmenten jenseits industriell geprägter Arbeitsstrukturen – etwa im Handwerk oder in postindustriellen Dienstleistungsorganisationen – beobachten lässt – und zudem auf eine Produktionsweise hinweist, die in umfangreicher Weise spezifisches Wissen und spezifische Qualifikationen voraussetzt.

Im Hinblick auf die Dimension der Aufbauorganisation, entlang der sich ein Verständnis für die Entstehung primärer und sekundärer Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssegmente gewinnen lässt, unterscheidet Marsden (1999) zwischen einer tätigkeitsbezogenen Abgrenzung von Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten im Sinne einer Tätigkeitsbeschreibung (task centered) sowie einer funktions- oder prozessbezogenen Abgrenzung von Arbeitstätigkeiten im Sinne von Berufs- oder Professionskonzepten (function/procedure centered). Erstere stellt dabei ein Arbeitsorganisationsmodell für eher einfach definierbare und abgrenzbare Formen von Arbeitstätigkeiten dar und letztere ein Modell für nur ungenau im Voraus bestimm- bare und schwer eingrenz- bare Arbeitstätigkeiten.

Anhand der beiden Dimensionen der betrieblichen Arbeitsablauforganisation und der betrieblichen Aufbauorganisation bestimmt Marsden vier Typen von Arbeitssystemen (vgl. Abbildung 5.3), die sich in verschiedenen westlich geprägten nationalen Beschäftigungskontexten als leitbildgebende Systeme der Organisation von Arbeit und Beschäftigung in der industriellen Epoche bis hinein in die 1990er Jahre herausgebildet haben.

Marsden selbst diskutiert in seinem Buch in Ergänzung zu seinen mikroökonomisch hergeleiteten Überlegungen vor allem den Einfluss nationaler Beschäftigungsstrategien auf diese vier Ausformungen stabiler betrieblicher Beschäftigungssysteme. Damit liefert er wesentliche Hinweise für eine vergleichende Analyse moderner Arbeitsgesellschaften auf der Makroebene, die vor allem in der Varieties-of-Capitalism-Debatte in den frühen 2000er Jahren aufgegriffen wurden (Hall/Soskice 2001; Estéves-Ebes/Iversen/Soskice 2001; Thelen 2004), aber auch für die Analyse des aktuellen Wandels postindustrieller Arbeitsgesellschaften noch von wesentlicher Bedeutung sind.

Die bei Marsden angelegte Verbindung von mikroökonomischen Überlegungen mit einer Analyse des spezifischen institutionellen Settings auf der Ebene nationaler Regulierungssysteme ist für die Erklärung der Etablierung und Ausbreitung stabiler betrieblicher Beschäftigungssysteme in westlichen industriellen bis hin zu postindustriellen Arbeitsgesellschaften ein wertvoller Ansatz. Anhand dieses Ansatzes wird es möglich, die für die Organisation sozialer Zusammenhänge in industriell geprägten Arbeitsgesellschaften leitbildgebende Rolle betrieblicher Arbeitsorgani-

sationen beziehungsweise der Organisation von Arbeit und Beschäftigung in einer betriebszentrierten Form deutlich herauszustellen und zu begründen.

Tabelle 5.1: Vier Typen industriell geprägter betrieblicher Beschäftigungssysteme in Anlehnung an Marsden (1999: 33, 221)

Aufbauorganisation (Herstellen einer Legitimationsbasis)	Ablauforganisation (Effizienzsteigerung)	
	Product approach (Kopplung an betrieblichen Wertschöpfungsprozess)	Training approach (Kopplung an betriebliches oder überbetriebliches Qualifikationssystem)
Task-centered (gekoppelt an Tätig- keitsbeschreibungen)	»Work post« rule; tayloristisch geprägter interner Arbeitsmarkt typisch für industrielle Epoche in USA & Frankreich	»Job territory« rule; Berufs-/Professionsbezogener externer Arbeitsmarkt typisch für industrielle Epoche in Großbritannien
Function- / procedure- centered (gekoppelt an Stellenbeschreibungen; Statuspositionen; Verantwortung und Funktion)	»Competence rank« rule; (Funktional) flexibler interner Arbeitsmarkt (projektförmige betriebliche Arbeitsorganisation) typisch für industrielle Epoche in Japan	»Qualification« rule; (Funktional) flexibler externer Arbeitsmarkt (projektförmige betriebliche Arbeitsorganisation) typisch für industrielle Epoche in Deutschland

Wie Marsden aber bereits selbst anmerkt und es in diesem Buch einführend schon aufgezeigt wurde, gerät aber nun gerade diese Form der betriebszentrierten Organisation von Arbeit und Beschäftigung in informatisierten und virtuellen post-industriellen Arbeitsgesellschaften offenbar unter einen enormen Veränderungsdruck. Sowohl die technologischen Entwicklungen innerhalb betrieblicher Organisationen (vgl. Kapitel 3) als auch die mit dem Wandel des mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas einhergehenden Veränderungen in der Organisationsumwelt (vgl. Kapitel 4) werden vonseiten betrieblicher Organisationen als Treiber einer starken Flexibilisierungsdynamik betrieblicher Beschäftigung wahrgenommen, auf die mit einer Anpassung der Personalmanagementstrategien reagiert wird.

In den folgenden Ausführungen in diesem Buch soll nun detailliert und unter Rückgriff auf empirische Befunde somit die von Marsden vorgelegte Analyse zum Entstehungskontext industriell geprägter und miteinander verkoppelter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme aufgegriffen und vor dem Hintergrund der sich veränderten Settings in der Organisationsumwelt als Referenz zur Bestimmung von Wandlungsprozessen dieser Systeme herangezogen werden.

Gezeigt werden soll, dass im Zuge des technologischen und organisationalen Wandels die in industriell geprägten Gesellschaften herausgebildeten Formen der betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung im Kontext von Flexibilisierungs-, Modularisierungsprozessen und Outsourcing-Aktivitäten von wirtschaftlichen Unternehmen infrage gestellt werden. Der neue Modus der Steuerung und Organisation von Wertschöpfungsprozessen generiert somit auch neue Formen der Steuerung und Organisation von Arbeit. Ferner soll untersucht werden, wie sich hierdurch die Art und Weise sowie die Formen verändern, die arbeitenden Akteure selbst, wie auch neue intermediäre Organisationsformen von Arbeit und Beschäftigung stärker in die Verantwortung des Einsatzes und der Reproduktion der eigenen Arbeitskraft einbinden.

Marsden (1999: 233ff.) selbst beschreibt in seinem Buch mit der zunehmenden Ausweitung von durch den Markt vermittelten (market-mediated) Beschäftigungsformen bereits eine sich abzeichnende Veränderung und problematisiert sie, indem er erneut die Frage nach der Spezifizierung des Vertragsgegenstands in Beschäftigungsbeziehungen aufwirft. Im Sinne seiner transaktionskostentheoretischen Überlegungen lassen sich die gegenseitigen Vertragsbedingungen in reinen Marktbeziehungen unter der Bedingung absoluter Konkurrenz nur im Vorhinein bestimmen (Ex-ante-Definition). Demgegenüber lassen sie sich im Kontext einer langfristigen, »vertrauensvollen« Beschäftigungsbeziehung im stetigen Austauschprozess vollständig an die jeweilige Situation anpassen (Ex-post-Definition). Da Beschäftigungsbeziehungen aber niemals als reine Marktbeziehung funktionieren, liegen marktförmig organisierte Beschäftigungsformen zwischen den beiden Polen der Ex-ante- und der Ex-post-Definition, schwanken mithin zwischen einer verbindlichen Zusicherung und einer flexiblen Anpassung von Verpflichtungen. Arbeitgebendenseitig beziehen sich diese Verpflichtungen in sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen auf das Zugeständnis eines sicheren Einkommens, auf Beschäftigungssicherheiten und auf die Absicherung gegen soziale Risiken, dafür kann der Betrieb aber seine »management authority« gegenüber den Arbeitskräften und damit die Legitimität von Managemententscheidung steigern. Arbeitnehmendenseitig bedeutet ein höherer Verpflichtungsgrad im Kontext einer langfristigen Beschäftigungsbeziehung oftmals die Bereitschaft zur dauerhaften Anpassung von Qualifikationen und zur Einarbeitung in neue Arbeitsaufgaben, wenn dies die Arbeitsprozesse im Unternehmen erfordern.

Als marktförmig bezeichnet Marsden Beschäftigungsbeziehungen, die diese Verpflichtungen gegenüber dem jeweiligen Vertragspartner reduzieren, wobei er vor allem hervorhebt, dass sie den Arbeitgebenden weniger Verfügungsgewalt über die Arbeitskraft des Arbeitnehmenden einräumen und somit einer genaueren Vordefinition der Leistungen bedürfen, was vor allem in komplexeren Arbeitsprozessen, die höhere Qualifikations- und Kompetenzerfordernisse an die Arbeitnehmenden stellen, Durchsetzungsprobleme erzeugen kann (Marsden

1999: 238). Grundsätzlich liegt die größere Gestaltungsmacht hinsichtlich der Vereinbarung von Beschäftigungsbeziehungen für Marsden aber bei Arbeitgebenden, was sich etwa im Zuge der Flexibilisierungsoffensive der 1990er Jahre zeigt, als die Arbeitgebenden vor allem in sekundären Arbeitsmärkten beginnen, marktförmige Beschäftigungsbeziehungen zu etablieren (Marsden 1999: 241). Zurückführen lässt sich diese größere Gestaltungsmacht auf die bereits thematisierte grundlegende Asymmetrie von Arbeitsmarktbeziehungen (vgl. Kreckel 2004), die gerade in unteren Beschäftigungssegmenten dazu führt, dass sowohl die arbeitnehmenseitigen Verpflichtungen der Anpassung an neue Arbeitsbedingungen und Qualifikationen als auch die Vermeidung von Opportunismusproblemen oftmals schon durch den allgemeinen Anpassungsdruck am externen Arbeitsmarkt erreicht werden können. Allerdings betont Marsden an anderer Stelle, dass für alle Arten der Beschäftigungsbeziehung gilt, dass sie Vertrauensbeziehungen begründen, die vor allem über die Vertragsarrangements ausgestaltet werden. Gegenseitige Unterstützung, Kooperation und Anpassungsbereitschaft beruhen dabei vor allem auf stabilen Beziehungsgeflechten. Geringe Verbindlichkeiten und eine klare Definition der gegenseitigen Leistungserbringung erhöhen demgegenüber den Spielraum auf beiden Seiten, sich schneller aus der Arbeitsbeziehung lösen zu können, allerdings auch die Abhängigkeit von den Kontingenzen des externen Marktes. Letztlich – so zeigt die theoretische Auseinandersetzung Marsdens mit den von ihm herausgestellten Konstruktionsprinzipien von betrieblichen Beschäftigungssystemen – sind die Konstitutionsbedingungen empirisch beobachtbarer Beschäftigungsstrukturen immer von den Umweltkontexten abhängig, in die diese und die gestaltenden Akteure eingebettet sind. Gerade vor dem Hintergrund dieser Überlegung deutet auch Marsden im Rahmen der Reflexion seiner Analyse einen am Ende der 1990er Jahre einsetzenden intensiven Wandlungsprozess betrieblicher Beschäftigungssysteme an (Marsden 1999: 238).

Konkret diskutiert er diesbezüglich das Konzept der »boundaryless careers« (Arthur/Rousseau 1996; Marsden 1999: 238), das er als Reaktion der Arbeitgebenden auf die neuen Flexibilitätsanforderungen in globalisierten Märkten deutet, und nimmt zudem neue Arbeitsorganisationskonzepte im Kontext der Lean-Management-Offensive in den Blick, die auf eine Flexibilisierung von betrieblichen Organisationsstrukturen in »high-performance«-Beschäftigungssegmenten zielen (vgl. Marsden 1999: 238). Und auch für die sekundären Arbeitsmärkte der westlichen Arbeitsgesellschaften beobachtet Marsden Ende der 1990er Jahre einen Zusammenbruch von stabilen Beschäftigungsbeziehungen, den er mit der insbesondere in Großbritannien verfolgten Flexibilisierungsstrategie des Franchising in Verbindung bringt.

Es soll das Ziel der folgenden Kapitel 6 und 7 sein, den Wandel von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen nun auf Basis des ausgearbeiteten theoretischen Rahmens am Übergang von der industriellen zur postindustriellen informatisierten und weiter zur virtuellen Moderne insbesondere im

deutschen Raum anhand der Diskussion der Befunde zahlreicher empirischer Studien nachzuzeichnen. Dabei wird sich, so die These, ein Bedeutungsverlust von betriebszentrierten gekoppelten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen und ein Bedeutungsgewinn intermediärer Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung feststellen lassen. Die Wandlungsprozesse werden hierbei entlang des oben dargestellten Analyseschemas (vgl. Abbildung 5.2) und differenziert für die zwei benannten Perioden der postindustriellen Arbeitsgesellschaft beschrieben (vgl. Tabelle 3.1 und 4.1).

6. Wandel von Arbeit und Beschäftigung am Übergang zur postindustriellen Moderne

6.1 Flexibilisierung und Ökonomisierung: Die deutsche Lean-Management-Offensive als Ausgangspunkt (1990 bis heute)

6.1.1 Analytische Differenzierung der Ursachenbündel

Im Folgenden sollen die in Kapitel 5 in eigener Weise verknüpften theoretischen Vorüberlegungen für die Analyse des Wandels betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme im Deutschland der 1990er bis 2000er Jahre herangezogen werden. Die Beschreibung und theoriegeleitete Einordnung der Dynamiken des Wandels in der deutschen Arbeitsgesellschaft dieser Zeit ist von zentraler Bedeutung, um den im Kapitel 7 beschriebenen fortgesetzten Wandel von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen im Kontext der immer tiefer greifenden Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeitswelten, in dem sich die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft aktuell befindet, besser verstehen und deuten zu können. Grundsätzlich wird in der folgenden Analyse von einem Strukturwandel betrieblicher Beschäftigungsstrukturen in der deutschen Arbeitsgesellschaft ausgegangen, der sich auch als Dynamik der moderaten Zurückdrängung betriebszentrierter bei gleichzeitiger Ausweitung stärker marktbezogener Arbeitsorganisationsformen und Beschäftigungssysteme am Übergang von der industriellen zur informatisierten postindustriellen Phase deuten lässt. Die in diesem Kapitel avisierte Analyse zeigt dabei auf, wie im Kontext der Entfaltung der dynamischen Wandlungsprozesse in der ersten Phase der postindustriellen Moderne – in Kapitel 3 und 4 bezeichnet als informatisierte Phase – die Konturen von betrieblichen Organisationen, die als zentrale und im Institutionensystem fest verankerte Vermittlungsinstanzen das Basiselement des industriell geprägten Modells der deutschen Arbeitsgesellschaft darstellen, immer weiter verschwimmen, sodass betriebliche Organisationen in der postindustriellen Periode – und gerade in virtuellen Arbeitswelten – fortwährend an gesellschaftlicher Relevanz

und Gestaltungskraft im Hinblick auf die Umsetzung sozialstaatlicher Verteilungsmechanismen verlieren.

Die folgende Betrachtung des Wandels betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen soll dabei die in Kapitel 5 entwickelten theoretischen Vorüberlegungen zum Strukturwandel von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Phase der Arbeitsgesellschaft aufgreifen (vgl. Abbildung 5.2) und als Rahmen einer differenzierten Beschreibung der Veränderungsdynamiken von betrieblichen Organisationsstrukturen anwenden. Es wird dabei eine Vorgehensweise verfolgt, die die Veränderungsdynamiken von außen nach innen nachzeichnet, das heißt, es wird zwischen Veränderungsimpulsen unterschieden, die aus der Organisationsumwelt an betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme herangetragen und dort in Form von Strukturanpassungen bearbeitet werden, und solchen, die einen Wandlungsprozess von betrieblichen Beschäftigungssystemen aus diesen selbst heraus erzeugen und vorantreiben.

Diese differenzierte Betrachtung setzt somit bei einer Reflexion des Umwelt-Organisations-Verhältnisses an. Dabei weisen bereits die Darlegungen in Kapitel 5 sowie insbesondere die Erläuterungen zu Abbildung 5.2 darauf hin, dass diese Reflexion sich auf vier Umweltaspekte beziehen kann: (1) auf das soziotechnische System, in das betriebliche Organisationssysteme eingebunden sind, (2) auf die Arbeitsmarktdynamik, (3) auf das System industrieller Beziehungen und (4) auf das berufliche Bildungssystem. Alle vier dieser strukturerhaltenden oder auch -verändernden Umweltaspekte industriell geprägter betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme unterliegen seit den 1990er Jahren selbst einem starken Veränderungsdruck, der sich begrifflich als Veränderungsdynamik des gesellschaftlichen Werte- und Normensystems der deutschen Arbeitsgesellschaft fassen lässt und in Abbildung 5.2 als äußere Hülle des Umweltsystems von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen erwähnt wird.

Im Hinblick auf den Einfluss des soziotechnischen Systems auf den Strukturwandel von betrieblichen Organisationssystemen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Periode der Moderne wurde bereits in den Kapiteln 3 und 4 vertiefend nachgezeichnet, wie neue Technologien und darauf aufbauend neue Organisationskonzepte die Strukturen betrieblicher Produktions- und Arbeitsprozesse verändern können. Zugespitzt auf die Analyse des Strukturwandels betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme in den 1990er bis 2000er Jahren soll daher in den folgenden Kapiteln 6.1.3 bis 6.1.5 (und vertiefend mit Blick auf ausgewählte Phänomene in den Kapiteln 6.2 und 6.3) nachgezeichnet werden, wie die Veränderungsimpulse aus dem soziotechnischen Umweltsystem letztlich die Strukturen industriell geprägter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme dauerhaft verändern. Diesbezüglich sind drei dynamische Entwicklungen zu unterscheiden:

Erstens kommt es infolge des bereits in Kapitel 3 ausführlicher beschriebenen intensiven Schubs der mikroelektronischen Revolution und des in Kapitel 4 geschilderten organisationalen Wandels von Produktions- sowie Arbeits- und Beschäftigungssystemen zur **Auflösung des Stabilitätsversprechens** industriell geprägter deutscher Großunternehmen als Arbeitgeberorganisationen (siehe Kapitel 6.1.3).

Zweitens resultiert die Einführung und Etablierung von technologischen und organisationalen Innovationen in bestehende Arbeitsorganisationen und Beschäftigungssysteme in einer **Veränderung von Arbeitstätigkeiten** (siehe Kapitel 6.1.4) – in der Literatur beschrieben als Prozess der Tertiärisierung (Fourastie 1954) oder als Herausbildung der deutschen Dienstleistungsgesellschaft (Baethge 2001; Jacobsen 2008, 2018). Mit Rückblick auf die in Kapitel 3 und 5.2 herausgearbeiteten Überlegungen von Thompson (1967) zum technologischen Kern von Arbeitsorganisationen sorgen diese Innovationen für eine Verlagerung von Beschäftigungsanteilen aus durch industrielle Verkettungstechnologien geprägten Beschäftigungssystemen hin zu solchen, die auf Vermittlungs- und intensiven Technologien basieren. Es wird sich zeigen, dass sich dieser Veränderungsprozess gut unter Anwendung des von Heike Jacobsen (2008) geprägten Begriffs des »Arbeitsgegenstands« fassen lässt.

Und drittens erfolgt die **Durchsetzung des neuen mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas der Inputminimierung auch im Kontext der betrieblichen Allokation und Ausschöpfung von eingesetzten Personalressourcen und Arbeitskräften** (siehe Kapitel 6.1.5). Diese Entwicklung spiegelt sich insbesondere in einem intensiven Reorganisations- und Restrukturierungsprozess betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme wider und kann mit der Umsetzung unterschiedlicher Formen der Ökonomisierung von Beschäftigungs- und Arbeitsbeziehungen (Boltanski/Chiapello 2006; Bröckling 2007; Köhler/Weingärtner 2018) beziehungsweise der intensiven externen und internen Flexibilisierung betrieblicher Beschäftigungs- und Arbeitsorganisationsstrukturen im Verlauf der 1990er bis 2000er Jahre zusammengedacht werden (Kalleberg 2001; Kratzer et al. 2003).

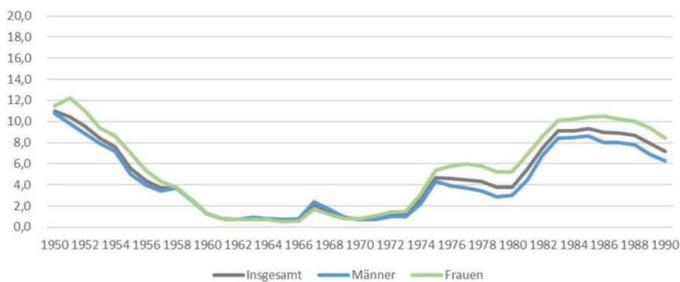
Diese drei inneren Veränderungsdynamiken betrieblicher Beschäftigungsstrukturen lassen sich in ihrer Gesamtheit als Anpassung betrieblicher Organisationen an die Veränderungen in der Organisationsumwelt verstehen. Für die in diesem Buch angestrebte vertiefende Auseinandersetzung mit den inneren Veränderungsprozessen von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in den 1990er bis 2000er Jahren ist es aber hilfreich, nicht nur auf den Wandel der soziotechnischen Umwelt zu blicken. Auch die Entwicklung der drei anderen Umweltaspekte – des Arbeitsmarkts, des Systems industrieller Beziehungen und des Berufsbildungssystems – ist gerade bezüglich des deutschen Modells wesentlich für ein umfassenderes Verständnis der in den 1990er bis 2000er

Jahren sich entfaltenden Flexibilisierungsdynamik. In Anlehnung an die Analysen von David Marsden (1999) soll daher im nächsten Teilkapitel zunächst ein Blick auf die Arbeitsmarktdynamik und das das Arbeitsmarktgeschehen regulierende System in der Bundesrepublik Deutschland geworfen werden, um die Rahmenbedingungen der Flexibilisierungsoffensive in den 1990er bis 2000er Jahren weiter zu erhellen.

6.1.2 Zum Einfluss der Veränderungsdynamiken in der Organisationsumwelt

Auf Basis einer einfachen deskriptiven Betrachtung des Arbeitsmarktgeschehens in Deutschland ab dem Jahr 1950 (vgl. Abbildung 6.1, 6.2) lässt sich herausstellen, dass die hohen Arbeitslosigkeitsraten, die sich in den 1970er bis 1980er Jahren infolge der deutschen Sättigungskrise und der Ölpreisschocks beobachten lassen (vgl. Abbildung 6.1), ein wesentlicher Auslöser für den ab etwa 1980 deutlich auszumachenden Strukturwandel der deutschen Wirtschaft sind, der sich bis in die 1990er bis 2000er Jahre bei einem dauerhaft hohen Niveau der Arbeitslosigkeit fortsetzt.

Abbildung 6.1: Arbeitslosenquote bezogen auf die erwerbsfähige Zivilbevölkerung der BRD (gesamt, Männer, Frauen) 1950-1990; Statistik der Bundesagentur für Arbeit; Datenstand: Januar 2022 (DZ/AM)¹

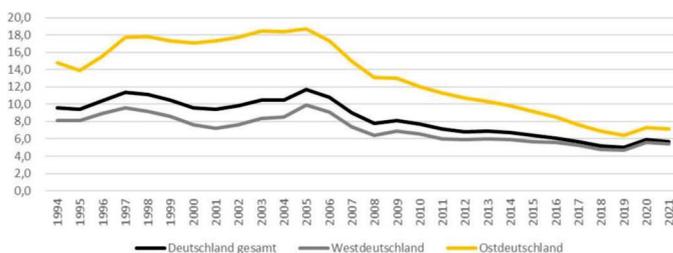


Ganz offensichtlich kann die angespannte Arbeitsmarktsituation seit der Mitte der 1970er Jahre als ein wesentlicher Impuls herausgestellt werden, der politische Entscheider, aber auch Unternehmen dazu veranlasste, die Forderung nach einer Deregulierung und Flexibilisierung des deutschen Arbeitsmarkts durchzusetzen. Eine wesentliche Grundlage lieferte hierbei das Argument, dass den immer globaler agierenden Wirtschaftsunternehmen neue Spielräume eingeräumt werden müssten, um mit den als härter und kontingenter wahrgenommenen

1 Verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuc he_Formular.html?nn=1610104&topic_f=alo-zeitreihe-dwo. Zuletzt abgerufen am 11.2.2022

Wettbewerbsbedingungen auf internationalen Märkten umgehen zu können und so den Wirtschaftsstandort Deutschland und die Stärke seiner Exportwirtschaft zu sichern. Dieser Zusammenhang zwischen stärkeren Schwankungen auf den Güter- und Absatzmärkten und neuen, auf externe Flexibilität setzenden Personalbesetzungsstrategien steht auch im Fokus von personalökonomischen und arbeits- und industriesoziologischen Studien Anfang der 2010er Jahre, die unter Rückgriff auf quantitative Datenquellen (etwa das Sozio-oekonomische Panel (SOEP), das IAB-Betriebspanel oder das SFB580-B2-Betriebspanel) die Ursachen der moderaten Flexibilisierung des deutschen Arbeitsmarkts zwischen 1990 und 2010 untersuchen. Sie zeigen auf, dass sowohl Marktdiskontinuitäten wie auch neue personalstrategische Überlegungen die Ausweitung flexibler Beschäftigungsstrategien auf betrieblicher Ebene befördern, diese aufgrund der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen aber letztlich nur moderat zu einer Flexibilisierung der Beschäftigungsstrukturen im deutschen System beitragen (vgl. Martin/Nienhüser 2002; Erlinghagen 2004; Struck 2006; Nienhüser 2007; Krause 2013).

Abbildung 6.2: Arbeitslosenquote bezogen auf die erwerbsfähige Zivilbevölkerung Deutschlands (gesamt, West, Ost) 1994-2021; Statistik der Bundesagentur für Arbeit; Datenstand: Januar 2022 (DZ/AM)²



Mit Blick auf die deskriptive Statistik der Beschäftigungsentwicklung in Deutschland ab 1990 zeigt sich darüber hinaus, dass gerade das historische Ereignis der deutsch-deutschen Wiedervereinigung zunächst im ostdeutschen und später gesamtdeutschen Raum maßgeblich beeinflusst durch die steigende Arbeitslosigkeit auch unter qualifizierten Fachkräften im Zuge des intensiven Umbaus regionaler und sektoraler Wirtschaftsstrukturen einen Deregulierungs- und Flexibilisierungsschub auslöst.

Das massive Überangebot an qualifizierten Arbeitskräften und die arbeitsmarktpolitischen Aktivierungsbestrebungen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR

2 Verfügbar unter: https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=1610104&topic_f=alo-zeitreihe-dwo. Zuletzt abgerufen am 11.2.2022

(vgl. Vogel 1999) schafften im Nachgang der Wiedervereinigung eine Gelegenheitsstruktur zur Umsetzung und Etablierung flexiblerer neoliberaler Arbeitsorganisations- und Beschäftigungskonzepte auf der Ebene der betrieblichen Organisationen in Ostdeutschland (Schmidt, R. 2005). Die mit dem Zusammenbruch des Ostblocks und der Wiedervereinigung einhergehende Auflösung und Transformation der Gesellschafts- und Wirtschaftsstrukturen in Ostdeutschland bewirkte zudem im gesamtdeutschen sowie auch europäischen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem eine Umbruchstimmung, die den arbeitgebendenseitigen Bestrebungen nach einer Liberalisierung, Deregulierung und Flexibilisierung der Arbeitsmärkte deutlichen Vorschub leistete. Die Reorganisation der Strukturen von Arbeit und Beschäftigung in den Betrieben auf dem Gebiet der ehemaligen DDR und die diese rahmenden arbeitsmarktpolitischen Gestaltungskonzepte in den 1990er Jahren ermöglichten vor allem dort zunächst die Erprobung, Durchsetzung und Etablierung flexibler Beschäftigungskonzepte sowie die Ausweitung atypischer Beschäftigung und des Niedriglohnsektors (Vogel 1999).

Im Verlauf der 2000er Jahre lässt sich dann allmählich auch im gesamtdeutschen Raum eine zunehmende Verbreitung flexibler und oftmals prekärer Formen von Beschäftigung beobachten, was insbesondere der Bedeutungsgewinn der Beschäftigungsform Leiharbeit verdeutlicht (vgl. Eichenhorst/Marx/Thode 2010; Promberger 2012; Helfen 2015; Erlinghagen 2017; vgl. auch Kapitel 6.2). Dabei beeinflussten innerdeutsche Wanderungsbewegungen sowie die Zuwanderung von Arbeitskräften aus den Ostblockstaaten die Arbeitsmarktdynamik in Gesamtdeutschland wesentlich (vgl. bspw. Wagner/Hassel 2017).

Intensive Veränderungen des Arbeits- und Beschäftigungsmodells in Deutschland lassen sich im Zeitverlauf der 1990er und 2000er Jahre aber auch im Institutionensystem aufzeigen. So wird insbesondere in den 1990er Jahren die Deregulierung zum zentralen Pfeiler des sozialstaatlich orientierten deutschen Beschäftigungsmodells (vgl. Bosch et al. 2007).³

Dabei führen die politischen Deregulierungen insbesondere auch zu einer Schwächung des Systems industrieller Beziehungen, das gerade im deutschen Modell eine wesentliche Säule der kooperativen Marktwirtschaft (Hall/Soskice 2001) darstellt. Die Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen erleiden in dieser Zeit einen deutlichen Machtverlust, zu dem neben der neoliberalen Deregulierungspolitik auch die innerbetrieblichen Umbauprozesse von großbetrieblichen hin zu dezentralisierten kleinbetrieblichen Organisationsstrukturen beitragen,

3 Eine kritische Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Folgen der neoliberalen Deregulierungsprozesse – insbesondere der Hartz-Reformen – erfolgte in der breiten Debatte um die Prekarisierung von Arbeit im deutschen Kontext, die in der Arbeits- und Industrie-soziologie der 2000er bis 2010er Jahre insbesondere aus kapitalismuskritischer Perspektive geführt wurde (Castell/Dörre 2009; Dörre/Lessenich/Rosa 2009).

und stehen angesichts dessen vor der großen Aufgabe der Reorganisation der eigenen Strukturen und Normalitätsvorstellungen. Hinterfragt werden sowohl die Praktiken der Mobilisierung von Mitgliedern für gewerkschaftspolitische Aktionen als auch die vorrangig an großbetrieblichen Unternehmensorganisationen als Verhandlungs- und Tarifpartnern orientierten Mitgliederstrukturen und -gruppen (Helfen/Nicklich/Sydow 2016; Brinkmann/Nachtwey 2017).

Auch die berufliche Bildung als weitere Säule des deutschen Modells der Organisation von Arbeit und Beschäftigung, die in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, staatlichen Institutionen und Bildungseinrichtungen organisiert wird (Thelen 2004; Greinert 2015; Lohrig/Stöhr/Schwarz 2017), gerät in den 1990er und 2000er Jahren angesichts der zahlreichen Herausforderungen des technologischen und gesellschaftlichen Wandels deutlich unter Anpassungsdruck (vgl. Baethge/Solga/Wieck 2007; Greinert 2013). Gerade das deutsche Berufsbildungssystem fußt aber aufgrund der Zeit- und Kosteninvestitionen, die für die Ausbildung der Humankapitalressourcen im Modell des Hochqualifikationsgleichgewichts (Estévez-Abe/Iversen/Soskice 2001) individuell notwendig sind, auf dem beiderseitigen Stabilitätsversprechen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, welches nun in den 1990er Jahre infrage gestellt wird. Vorrangig gerät es somit unter Druck, weil der offenbar permanent werdende Wandel der Organisationsumwelt die dauerhafte und stetige Anpassung von Produktions-, Dienstleistungs- und Arbeitsprozessen in betrieblichen Organisationen erfordert und damit auch hohe Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit und lebenslange Lernbereitschaft der Arbeitnehmenden stellt (vgl. auch Thelen 2004).

Die 1990er bis 2000er Jahre können somit als eine Phase der intensiven Reorganisation des deutschen Modells der industriell geprägten Arbeitsgesellschaft angesehen werden – als Phase des Umbaus des Normalarbeitsverhältnisses hin zu neuen Formen subjektiverer Arbeits- und Beschäftigungsarrangements.

Unterlegt ist dieser Umbauprozess auf institutioneller wie gesellschaftlicher Ebene von einem intensiven Wandel der Organisationsstrukturen; und genau dieser Wandel auf der gesellschaftlichen Mesoebene soll nun mit Fokus auf die oben genannten drei Veränderungsdynamiken der Reorganisation betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme (Aufgabe des Stabilitätsversprechens, Veränderung von Arbeitstätigkeiten, Wandel des mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas) näher beschrieben werden.

6.1.3 Die Veränderung des technologischen Kerns als Impuls der Rücknahme des Stabilitätsversprechens

Die betriebszentrierte Organisation des fordistischen Modells baut laut der Typologie von Thompson (1967) auf einem rationalen Kern auf (vgl. Kap. 5.2), der sich vor allem durch die technologische Verkettung von Produktions-, Verfahrens- und

Arbeitsprozessen auszeichnet und aufgrund des mit der Verkettungslogik verbundenen Leitbilds der vertikalen Prozessintegration im Zuge der immer weiteren Rationalisierung des Gesamtsystems ein in sich geschlossenes, gegenüber der Organisationsumwelt abgegrenztes System entstehen lässt. Die Betrachtung von industriellen Produktionsunternehmen als geschlossenen sozialen Systemen ist daher auch und in besonderer Weise einer spezifischen Form der Rationalisierung von wertschöpfenden Prozessen geschuldet, die in der Hochphase der Industrialisierung auf dem Einsatz großtechnischer Anlagen in der Schwerindustrie und in der standardisierten Produktion von Massengütern basierten, was eine entsprechend angepasste Organisationsstruktur notwendig machte. Die Logik der streng hierarchischen Aufbauorganisation und der funktionalen Ausdifferenzierung von Arbeitsprozessen wurde somit zum Leitbild der Arbeitsorganisation in der industriell geprägten Moderne, das auch in anderen Beschäftigungssegmenten wie der öffentlichen Verwaltung oder im Bereich der Erbringung von Dienstleistungen aufgegriffen wurde. Wie sich also zeigt, lassen sich die in Kapitel 4 diskutierten Überlegungen von Piore und Sabel (1984) auch mit dem organisationstheoretischen Ansatz von Thompson (1967) unterlegen. Insbesondere das Prinzip der industriellen Massenproduktion führte zur Herausbildung komplexer, hierarchisch strukturierter Organisationen, die von ihrer Umwelt als in sich geschlossene Systeme wahrgenommen wurden und sich gegenüber dieser durch eine immer tiefere Integration und Standardisierung von Verfahrensabläufen abgrenzten. Das zentrale Prinzip der Optimierung der Arbeitsorganisation in der sogenannten »fordistischen Epoche« (Piore/Sabel 1984) der »industriellen Moderne« (Bell 1999) stellt dabei das Rationalisierungsprinzip des Prozessmanagements dar, das durch die strategischen Überlegungen des Scientific Managements (Taylor 2014⁴) geprägt wurde. Zentrale Elemente dieses frühen Personalmanagement-Ansatzes sind die arbeitsorganisatorische Trennung von Hand- und Kopfarbeit, die funktionale Differenzierung von Arbeitsaufgaben und Abteilungen entlang der Wertschöpfungs- und Verwaltungsprozesse (production approach) und der mit dieser Form der Arbeitsorganisation eng verbundene streng hierarchische Aufbau der Arbeitsorganisation in großbetrieblichen Strukturen (Ford 2016⁵).

Die derart aufgebauten und betriebszentriert organisierten großbetrieblichen Strukturen prägten die Arbeits- und Lebensbedingungen einer ganzen Gesellschaftsepoche vor allem deshalb, weil die Großunternehmen und Großverwaltungen in der industriellen Epoche als Arbeitgebende der Mehrheit der Bevölkerung fungierten. Die industrielle Produktionsweise und die fordistische Form der betrieblichen Arbeitsorganisation veränderten den Lebens- und Arbeitsrhythmus der Menschen. Die Trennung von Arbeit und Freizeit beziehungsweise von Arbeitsstelle

4 Das Buch erschien erstmalig 1911.

5 Das Buch erschien erstmalig 1923.

und privatem Lebensort kann als wesentliche gesellschaftsverändernde Dynamik der fordistischen Epoche der industriellen Moderne hervorgehoben werden (vgl. Rosa 2005; Mikel-Horke 2007; zusammenfassend Schmidt, G. 2018). Gleichzeitig prägte der tayloristischen Konzepten der Betriebsführung und Arbeitsteilung folgende hierarchische Aufbau der großbetrieblichen Arbeitsorganisationen auch die soziale Schichtung in der Gesellschaft insgesamt, da er spezifische Einkommensschichten und damit gesellschaftliche Statuspositionen generierte (Geißler 2011). Und schließlich formte auch das Normalarbeitsverhältnis (Mückenberger 1985) als typisches, individuell erstrebenswertes Beschäftigungsarrangement und als Leitbild die Strukturen der betrieblichen Beschäftigungssysteme in den deutschen Produktions- und Dienstleistungsbetrieben. Es beinhaltete das Streben des zumeist männlichen Alleinverdieners nach einer langfristig vereinbarten Vollzeitbeschäftigung, die ein sicheres Einkommen garantiert und sozialrechtlich abgesichert ist, war eng verbunden mit dem in der Bundesrepublik Deutschland in spezifischer Weise entstandenen doppelten System industrieller Beziehungen und wurde zusätzlich durch das bundesdeutsche System der dualen Berufsausbildung sowie die Vorstellung eines Normallebenslaufs (Kohli 1985) mit einer Ausbildungs-, einer Erwerbs- und einer Altersverrentungsphase gestützt. Die zentrale Orientierung der Arbeitnehmenden in der industriellen Epoche der Nachkriegszeit in der Bundesrepublik, aber auch in der DDR⁶ lag diesem Konzept entsprechend einerseits darauf, über die Vereinbarung eines sozialversicherungspflichtigen unbefristeten Beschäftigungsverhältnisses langfristige Planungssicherheit herzustellen, und andererseits gingen die Arbeitnehmenden davon aus, dass sich ihre Investitionen in eine Ausbildung gemäß dem auf dem Senioritätsprinzip basierenden Entlohnungsmodell (Bellmann/Buttler 1989) mit wachsendem Lebensalter durch Lohnsteigerungen und steigende Jahresbonuszahlungen auszahlen werden.

In diesem Modell der Vereinbarung von Beschäftigungs- und Arbeitsarrangements kam den wirtschaftlichen Organisationen in der deutschen Nachkriegsepochen in beiden Teilen des geteilten Landes bei der Vermittlung und Aushandlung des Zugangs von Erwerbsarbeitenden und ihren Familien zu gesellschaftlichen Teilhabepositionen eine bedeutende gesellschaftliche Rolle zu, die zunächst in gewisser

6 Das Verständnis von einem Normalarbeitsverhältnis war in der BRD und der ehemaligen DDR an sehr vielen Punkten gleich. Ein zentraler Unterschied lässt sich aber herausstellen: Während in der Bundesrepublik die arbeits-, familien- und steuerpolitischen Maßnahmen an einem Haupternährer- beziehungsweise Alleinverdienermodell ausgerichtet waren, führte der Fachkräftemangel in der DDR zu einer Familien- und Arbeitspolitik, die die gesellschaftliche Norm in Richtung des sogenannten Doppelverdienermodells beziehungsweise der berufstätigen (Ehe-)Frau und Mutter befördern sollte. Statistisch lässt sich dieser Unterschied mit einer höheren Erwerbsneigung der Frauen im DDR-System sowie in Ostdeutschland nach 1990 belegen (vgl. Bothin 1996).

Weise noch an feudale Abhängigkeitsverhältnisse erinnerte. Dies wurde in der Bundesrepublik insbesondere im Verlauf der 1960er Jahre durch sozialstaatliche Reformen abgewandelt, die die Verhandlungsposition des Arbeitnehmenden gegenüber dem Arbeitgebenden stärkten (vgl. Bosch et al. 2007; Hall/Soskice 2001; Ehmer 2018; Schmidt, G. 2018). In der DDR wurde das Arbeitsmarktsystem durch den sozialistischen Staat, in dessen Eigentum sich seit 1972 nahezu 100 Prozent der produzierenden und dienstleistenden Betriebe befanden, und die planwirtschaftliche Organisation der Güterproduktion wie auch der Verteilung von Arbeitsplätzen nahezu vollständig den Mechanismen des freien Marktes entzogen (Steiner 2004).

Bis heute noch lassen sich die beschriebenen Abhängigkeitsstrukturen sowie die sozialstaatliche Dekommodifizierung des bundesdeutschen Systems der Nachkriegszeit (Bosch et al. 2007) im deutschen Institutionensystem der Arbeitsmarktregulierung auffinden, das im Zuge des umfassenden Institutionentransfers nach der deutschen Wiedervereinigung auch im Gebiet der ehemaligen DDR übernommen wurde (vgl. Land 2003). Insbesondere die bundesdeutschen Arbeitsmarktinstitutionen und das bundesdeutsche Sozialversicherungssystem schreiben betrieblichen Organisationen und Unternehmen auch in der heutigen Zeit unverändert eine gesamtgesellschaftlich gewichtige Rolle im Hinblick auf die Gestaltung des Zugangs zu gesellschaftlichen Teilhabepositionen für unterschiedliche soziale Gruppen zu. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die enge Verknüpfung der Gewährung von sozialversicherungs- sowie steuerfinanzierten Sozialleistungen wie Arbeitslosengeld, Krankengeld, Elterngeld oder Sozialhilfe an den Erwerbsstatus und an das durch abhängige Arbeit generierte Einkommen der deutschen Bürger. Die Konzepte des Normalarbeitsverhältnisses (Mückenberger 1985) und des Normallebenslaufs (Kohli 1985) sind gerade in dieser Hinsicht weiterhin prägende Leitbilder der Ausgestaltung des Zugangs der Bürger zu Leistungen des sozialen Sicherungssystems und zu spezifischen Arbeitnehmendenrechten. Die Annahme, dass alle erwerbsfähigen Bürger einer Erwerbsarbeit nachgehen oder in eine Familie eingebunden sind, in dem der Hauptverdiener ein Einkommen über Erwerbsarbeit generiert und damit für eine Anbindung aller Familienmitglieder an Erwerbsarbeitsorganisationen sorgt, bildet den Kern des deutschen Systems der sozialen Sicherung beziehungsweise des deutschen Wohlfahrtsstaats (vgl. Esping-Andersen 1999). Abhängige Erwerbsarbeit ist somit trotz umfangreicher Debatten darüber, wie zeitgemäß und zweckmäßig das deutsche soziale Sicherungssystem ist (vgl. Hirsch 2016; Schmid, G. 2018; Herzog 2019), weiterhin von wesentlicher, wenn nicht gar wachsender Bedeutung für die Gewährung von sozialstaatlichen Leistungen, Rechten und die Sicherung des Zugangs zu zentralen Institutionen des deutschen Arbeitsmarktsystems wie dem System industrieller Beziehungen und dem System beruflicher Aus- und Weiterbildung.

Aufgrund des nach wie vor kaum gebrochenen hohen Stellenwerts der Erwerbsarbeit für den Zugang zu gesellschaftlichen Teilhabe- und Statuspositionen

in Deutschland haben sich Anfang bis Mitte der 2000er Jahre zahlreiche Sozialwissenschaftler intensiv mit den zu diesem Zeitpunkt bereits deutlich sichtbaren Erosionstendenzen des deutschen sozialstaatlichen Sicherungs- und Regulierungssystems auseinandergesetzt und geprüft, inwiefern der Wohlfahrtsstaat noch in der Lage ist, die soziale Sicherung und Beteiligung aller deutschen Bürger zu gewährleisten und der Entstehung sozialer Ungleichheiten entgegenzuwirken (Bosch et al. 2007; Castell/Dörre 2009; Dörre/Lessenich/Rosa 2009). Im Vordergrund dieser inzwischen als Prekarisierungs- und Erosionsdebatte (Köhler/Weingärtner 2018; Bosch 2018) bekannten Analyse der Wandlungsprozesse des deutschen Institutionen- und Beschäftigungssystems stand dabei die Beobachtung der Auflösung des Stabilitätsversprechens der bis dato industriell geprägten Arbeitsgesellschaft in Deutschland. In der Debatte wurde einerseits die Erosion der Normalitätsvorstellung von Beschäftigungsarrangements aufseiten der Arbeitgebenden – beispielsweise durch den sinkenden Anteil langfristiger und die Ausweitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse (Dombois 1999; Bosch 2018) –, aber auch aufseiten der Arbeitnehmenden im Zuge wachsender Individualisierungsansprüche festgestellt (Baethge 1991, 1999; Lohr 2003). Andererseits befasste sich die Erosionsdebatte auch mit dem Bedeutungsverlust von Arbeitnehmervertretungen wie Gewerkschaften und Betriebs- und Personalräten, die ein zentrales Element im deutschen System industrieller Beziehungen der industriellen Epoche darstellten (Brinkmann/Nachtwey 2017; Helfen/Nicklich/Sydow 2016). Letztlich formulierten die Sozialwissenschaftler in dieser Debatte auch eine dezidierte Kritik an der neoliberalen Deregulierung, die von politischen Akteuren ab Mitte der 1990er bis Ende der 2000er Jahre verfolgt wurde.

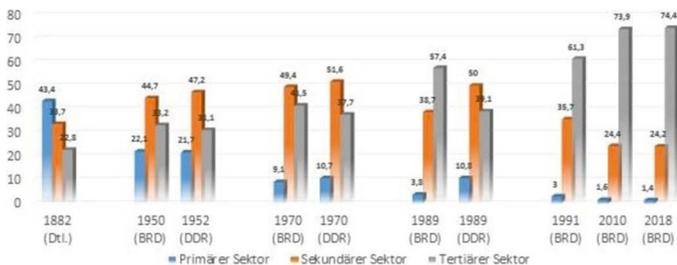
Insgesamt führten die Beobachtungen von Erosionstendenzen zur Feststellung einer Rekommodifizierung von Arbeitsbeziehungen im Laufe der 1990er Jahre, das heißt einer stärker marktformigen Organisation von Austauschbeziehungen am Arbeitsmarkt durch die Rücknahme sozialstaatlicher Sicherungsleistungen und von Arbeitnehmendenrechten (Bosch et al. 2007), durch die das für das deutsche System im internationalen Vergleich immer wieder herausgestellte hohe Stabilitäts- und Sicherungsniveau (vgl. Hall/Soskice 2001) sukzessive abgebaut wurde. Ganz konkret wird den politischen Gestaltern der 1990er und frühen 2000er Jahre in dieser kritischen sozialwissenschaftlichen Reflexion vor allem eine unzureichende und einseitige Umsetzung von Reformvorhaben zur Gestaltung der Transformation von der Industrie- zur Wissens- oder Informationsgesellschaft bescheinigt. Die Kritik richtet sich dabei insbesondere auf die ausschließliche Orientierung politischer Reformprogramme am Ziel der Wiederankurbelung und Aufrechterhaltung der ökonomischen Wachstumsdynamik und die Vernachlässigung sozialer und ökologisch nachhaltiger Ziele. Gerade diese Vernachlässigung wird nun auch in jüngerer Zeit als Ursache einer sozialen Spaltung der Gesellschaft diskutiert – wobei die Debatte gerade erst Fahrt aufnimmt und noch lange nicht abgeschlossen ist. Im Fokus die-

ser aktuellen Debatte steht vor allem die politische Gestaltung des digitalen Wandels (Herzog 2019; Pfeiffer 2021) und der ökologischen Wende (Neckel et al. 2018), worauf ich an anderer Stelle nochmals zurückkommen werde (vgl. Kap. 11.2).

6.1.4 Tertiärisierung als Erklärungshintergrund der Flexibilisierung

Der oben beschriebene Wandel vieler betriebsförmiger Arbeitsorganisationen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Epoche wird von einigen Autoren auch als eine Verschiebung von Beschäftigungsanteilen im gesamtdeutschen System vom Produktionssektor in den breiten tertiären Beschäftigungssektor beschrieben (vgl. Jacobsen 2018). Hierdurch rückt die Frage der Veränderung von Arbeitsgegenständen und Arbeitsprozessen in den Fokus der Analyse des Strukturwandels.

Abbildung 6.3: Anteile der Erwerbstätigen nach Wirtschaftssektoren; in Anlehnung an Jacobsen (2018, 234), ergänzt um Angaben aus den Statistischen Jahrbüchern der DDR (vgl. Destatis)⁷



Wenngleich der tertiäre Sektor bislang nur von wenigen Autoren systematisch und differenziert eingegrenzt wurde, haben die sozialwissenschaftliche Analyse und Beschreibung des Prozesses der Tertiärisierung (Fourastie 1954) der deutschen Wirtschaft und die breite Debatte über den Wandel Deutschlands von einer Industrienation zu einer Dienstleistungsgesellschaft (Baethge 2001) Ende der 1990er bis Mitte der 2000er Jahre eine facettenreiche Beschreibung des Bedeutungsverlusts des Produktionssektors – insbesondere des verarbeitenden Gewerbes – als Leitbild für die deutsche Wirtschaftsstruktur und das deutsche Beschäftigungssystem auf

7 Quellen: 1882/Deutsches Reich: Ergebnisse der Berufszählung im Reichsgebiet/Erwerbspersonen; 1950/BRD: Ergebnisse der Berufszählung im früheren Bundesgebiet; 1970/BRD: Ergebnisse des Mikrozensus April 1970, Datenreport 2006, S. 92; 1952/DDR: Statistisches Jahrbuch der DDR von 1955, S. 105; 1970 und 1989/DDR: Statistisches Jahrbuch der DDR von 1990; 1991, 2010 und 2018/BRD: Ergebnisse der Erwerbstätigenrechnung, Stand August 2020, Datenreport 2021, S. 128.

der Makroebene erbracht. Veranschaulichen lässt sich dieser Prozess zunächst anhand der strukturellen Verschiebung von Beschäftigungsanteilen zwischen den Wirtschaftssektoren im langen Zeitraum von 1882 bis 2017 (vgl. Abbildung 6.3).

In der Abbildung lässt sich für die Bundesrepublik Deutschland eine insbesondere seit den frühen 1970er Jahren sich deutlich entfaltende Tertiärisierungsdynamik ablesen; diese Entwicklung wird im Wirtschaftsraum der ehemaligen DDR mit der deutsch-deutschen Wiedervereinigung im Jahr 1990 umbruchartig nachgeholt. Ersichtlich wird, dass der Produktionssektor in beiden deutschen Staaten bis in die 1970er Jahre hinein an Bedeutung gewinnt, dann aber spätestens ab Anfang der 1990er Jahre seine Position als zentraler Beschäftigungssektor zunehmend verliert. Gemäß der Abbildung erfolgt der Abbau der Beschäftigung im produzierenden Gewerbe ab Anfang der 1970er Jahre in der Bundesrepublik Deutschland bis zu Beginn der 2010er Jahre. Erstmals nimmt der Anteil der Beschäftigung im Produktionssektor im Zeitraum von Anfang der 1970er bis Anfang der 1990er Jahre von fast der Hälfte (bezogen auf Westdeutschland) auf etwa ein Drittel (bezogen auf das wiedervereinigte Deutschland) ab und sinkt nochmals im Zeitraum von Anfang der 1990er bis Mitte der 2010er Jahre im gesamtdeutschen Raum von einem Drittel auf rund ein Viertel. Diese Entwicklung lässt sich in Anlehnung an Thompson (1967) mit den technologischen Innovationen, zunächst dem Automatisierungsschub der 1990er Jahre (vgl. Kern/Schuhmann 1984) und später der Informatisierung von Wirtschafts- und Arbeitswelten, und ihren langfristigen Folgen im Hinblick auf die betrieblichen Reorganisationsprozesse im deutschen Produktionssektor in Verbindung bringen (vgl. Dispan/Schwarz-Kocher 2018). Denn Thompsons These war ja gerade, dass sich mit dem Wandel des technologischen Kerns von Organisationen auch weitere Strukturen verändern, etwa die der Organisation von Arbeit und Beschäftigung (vgl. Kap. 6.2.2).

Für den Osten Deutschlands muss aber betont werden, dass vor allem der Komplettumbau der Gesellschafts- und Wirtschaftsstrukturen im Zuge der deutsch-deutschen Wiedervereinigung von weitreichender Bedeutung ist, um ein Verständnis für die tiefgreifenden technologischen und organisationalen Veränderungen in der Betriebslandschaft der neuen Bundesländer im Laufe der 1990er bis 2000er Jahre zu entwickeln (vgl. Vogel 1999; Land 2003; Busch/Land 2012; Fritsch/Sorgner/Wyrwich 2015; Krause 2020). Beobachten lässt sich eine verspätete Tertiärisierung der Wirtschaftsstruktur, die vor dem Hintergrund der Massenarbeitslosigkeit in den neuen Bundesländern nach der Wiedervereinigung gleichzeitig mit der Etablierung eines breiten Niedriglohnsektors und damit einer Ausweitung prekärer Dienstleistungsbeschäftigungsverhältnisse in Ostdeutschland einhergeht (vgl. Kap. 6.2.1, Abbildung 6.7).

In einer gesamtdeutschen Betrachtung ist nun seit Anfang der 2010er Jahre eine Stabilisierung des Anteils der Beschäftigung im sekundären Sektor bei rund einem Viertel festzustellen; für das Jahr 2017 lässt sich etwa aus dem Datenreport von

2018 ein Anteil von 24,1 Prozent entnehmen (Bundeszentrale für politische Bildung 2018: 153). In absoluten Zahlen arbeiteten 2017 10,7 Millionen Erwerbstätige im produzierenden Gewerbe, davon 7,6 Millionen im verarbeitenden und 2,5 Millionen im Baugewerbe. Im Dienstleistungssektor waren demgegenüber 33 Millionen Personen erwerbstätig.

Dabei verläuft die Verschiebung der Beschäftigung vom sekundären in den tertiären Sektor seit den 1970er Jahren nicht nur allmählich in Form einer Verlagerung von Arbeitstätigkeiten aus den zu jener Zeit noch häufig großbetrieblich organisierten Produktionsunternehmen hin zu konsum- und produktionsorientierten Dienstleistungsunternehmen. Die beobachtbaren Veränderungen in der deutschen Beschäftigungsstruktur gehen vielmehr auch mit einer Verkleinerung von betriebsförmigen Arbeitsorganisationen einher und lassen sich zudem über einen intensiven Wandel von Arbeitstätigkeiten an der Schwelle von der industriellen zur postindustriellen Moderne erklären. Christoph Deutschmann (2002) differenzierte daher in seiner Beschreibung des Tertiärisierungsprozesses drei Ebenen. Er beschreibt den Prozess der Tertiärisierung der deutschen Wirtschaft als »wirtschaftsstrukturellen Wandel zu Gunsten von Dienstleistungsbranchen [...], [als] Ausweitung dienstleistender Funktionen innerhalb von Unternehmen auch in der herstellenden Industrie [und als] Integration dienstleistender Arbeit im weitesten Sinne in herstellende Arbeit« (Deutschmann 2002: 27ff.).

In seiner Beschreibung führt er die Entwicklung des tertiären Beschäftigungssegments im deutschen Produktionsmodell maßgeblich auf den technologischen Wandel – vor allem die Ablösung großtechnischer Anlagen durch flexiblere Automatisierungs- und Informationstechnologien – zurück. Der Strukturwandel des deutschen Beschäftigungssystems kann in dieser Argumentationslinie mit dem Rückbau und der Substitution manueller Arbeitstätigkeiten, die der Aufrechterhaltung und Unterstützung industrieller Fertigungsprozesse dienen, und der Ausweitung von Maschinen steuernden, pflegenden, wartenden und überwachenden sowie die innerbetriebliche Logistik aufrechterhaltenden, eher verwaltenden Arbeitstätigkeiten begründet werden (Kern/Schuhmann 1984). Im deutschen Kontext lässt sich dieser Prozess aufgrund der Orientierung des deutschen Produktionsmodells an der Herstellung hochwertiger Produktions- und Konsumgüter auch als innere Tertiärisierung beschreiben (Bosch/Wagner 2000)⁸.

8 Bosch und Wagner (2000) verweisen allerdings darauf, dass die bloße Verschiebung der Erwerbstätigenzahlen insofern nicht vollumfänglich aussagekräftig ist, als gerade im Dienstleistungssektor häufiger als im Produktionsbereich Arbeitsverhältnisse mit geringerer Stundenzahl vereinbart werden. Und zusätzlich gilt es zu berücksichtigen, dass der Tertiärisierungsgrad eines Landes sowohl sektoral (Anzahl der Erwerbstätigen nach Sektoren) als auch funktional (Anzahl der Erwerbstätigen mit bestimmten Tätigkeitsmerkmalen) bestimmt werden kann. Laut den Berechnungen von Bosch und Wagner vollzieht sich der Tertiärisierungsprozess in Deutschland stärker als in anderen Ländern auch in Form eines Wandels der

Insbesondere das in den 1990er Jahren stetig wachsende Beschäftigungssegment unternehmensnaher Dienstleistungs- und Beratungstätigkeiten (Wimmers, Hauser, Pfaffenholz 1999) erklärt einen großen Teil der Verschiebungsdynamik von Beschäftigungsanteilen in den tertiären Sektor, wobei dieses Beschäftigungssegment eng auf die Dynamiken des produzierenden Sektors bezogen beziehungsweise in der Beschäftigungsdynamik eng mit diesem verknüpft ist.

Gleichzeitig und parallel wirken gesellschaftliche Veränderungsdynamiken aus der weiteren Organisationsumwelt von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen sowie der Wandel von gesellschaftlichen Wert- und Normvorstellungen (Individualisierung von Kundenwünschen sowie die Forderung nach mehr Autonomie und Selbstbestimmung in Arbeitsprozessen) intensiv auf die Verschiebung der Beschäftigungsanteile vom sekundären in den tertiären Sektor hin. Darüber hinaus lässt sich aufgrund der zunehmenden Komplexität und globalen Vernetzung der Wirtschafts- und Arbeitsmarktstrukturen gerade im Exportland Deutschland ein allgemeiner Bedeutungsgewinn planender, steuernder, koordinierender, vermittelnder und insbesondere auch distributiver, kommunikations- und interaktionsbezogener Arbeitstätigkeiten beobachten.

Die auf die Veränderung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen schauende qualitative arbeitssoziologische Forschung konnte in zahlreichen empirischen Studien diese Entwicklung deutlich herausarbeiten und deren Bedeutung für den Wandel von Arbeits- und Beschäftigungssystemen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Arbeitsgesellschaft aufzeigen (im Hinblick auf Kundenkontraktarbeit vgl. Voswinkel 2005; im Hinblick auf interaktive Dienstleistungsarbeit vgl. Dunkel/Wehreich 2018).

Über die bereits beschriebenen Tertiärisierungsdynamiken hinaus spiegelt sich der Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft auch in gesellschaftlichen Rollenbildern und Familienstrukturen am Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft deutlich wider. Erwerbsarbeit erhält dabei eine sogar noch wachsende Bedeutung in Bezug auf die gesellschaftliche Integration aller sozialen Gruppen, da sie zunehmend das Maß der Bestimmung einer selbstbestimmten und autonomen gesellschaftlichen Position ist. Die hohe Erwerbsneigung von Frauen oder sozialen Gruppen wie Rentnern, Studenten und Schülern erklärt dabei auch eine wiederum wachsende Nachfrage nach haushaltsnahen Dienstleistungen.

Arbeitstätigkeiten im Produktionssektor selbst, also als innere Tertiärisierung. Das belegen sie vor allem über einen Ländervergleich des Stundenvolumens. Demnach führten deutsche Erwerbstätige im Jahr 2000 15,0 (West) und 15,6 (Ost) Stunden pro Arbeitswoche eine Dienstleistungstätigkeit aus. Im Industriesektor lagen die entsprechenden Werte bei 8,7 (West) und 8,0 (Ost) Stunden pro Woche und damit deutlich über dem europäischen Durchschnitt – nur in Portugal und Großbritannien war das Stundenvolumen noch höher.

Zudem steigt mit dem Wohlstandsgewinn der Aufstiegs-gesellschaft Deutschland seit den 1970er Jahren die Nachfrage nach individualisierten, konsum- und erlebnisorientierten Dienstleistungsangeboten (vgl. Schrage 2009: 255ff; auch Becks Thesen 1986 und Reckwitz Analyse 2019), aber auch nach Dienstleistungen zur Gesundheitsvorsorge und zur Erhaltung der körperlichen und geistigen Fitness. Und auch der Wandel von Arbeitstätigkeiten in postindustriellen Arbeitsgesellschaften selbst generiert ein sichtbares tertiäres Beschäftigungswachstum, sorgt er doch für eine zunehmende Nachfrage nach privaten Bildungsdienstleistungen und Beratungs- sowie Coachingangeboten. All diese Veränderungen im Nachfrageverhalten sorgen für die Herausbildung neuer Beschäftigungssegmente, beispielsweise im privaten Bildungssektor, im Tourismussektor, im Event- und Veranstaltungsmanagementsektor, in einem wachsenden Fitness- und Beautysektor, aber auch in der sich intensiv entwickelnden Kunst- und Kreativwirtschaft (vgl. Reckwitz 2012: 139f.), in denen sich die Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen in wesentlichen Aspekten von denen im verarbeitenden Gewerbe der 1970er Jahre in Deutschland unterscheiden (vgl. Baethge 2001).

Resümierend lässt sich bis hier hervorheben, dass die drei skizzierten Entwicklungen, die innere Tertiärisierung des Produktionssektors, der Ausbau international vernetzter Wirtschafts- und Unternehmensstrukturen und der kulturelle Wandel der deutschen Arbeitsgesellschaft, in den 1990er bis 2000er Jahren für ein intensives Beschäftigungswachstum im tertiären Sektor gesorgt haben. Und es lässt sich aus den einzelnen Entwicklungen auch ableiten, dass sich im Kontext der Tertiärisierung Arbeitgeberorganisationen stark verändern beziehungsweise dass neue Arbeitgeberorganisationen entstehen, die sich mit Thompson (1967) im technologischen Kern deutlich von industriell geprägten Produktionsunternehmen unterscheiden und folglich auch nicht mehr am Leitbild der integrierten und hierarchisch strukturierten großbetrieblichen Arbeitsorganisation orientiert sind, womit sie die Auflösung des gegenseitigen Stabilitätsversprechens der industriellen Epoche weiter vorantreiben. Die wachsenden Beschäftigungssegmente der Dienstleistungsarbeit basieren vorrangig auf wesentlich flexibler an die Entwicklungen in der Organisationsumwelt anpassungsfähigen kleinbetrieblichen Organisationsstrukturen (Davis 2009; zur statistisch beobachtbaren Entwicklung der Betriebsgrößenstruktur vgl. Jansen 2000). Dies lässt sich erneut mit Rückgriff auf die Überlegungen von Thompson (1967) begründen, der Organisationsformen, die auf Vermittlungs- oder Intensivtechnologien als technologischem Kern aufbauen, schon aufgrund des technisch-instrumentellen Rationalisierungsziels eine größere Orientierung an den Veränderungsprozessen in der Organisationsumwelt bescheinigt, was sich im Hinblick auf das ökonomische Rationalisierungsziel in einem wesentlich dominanteren Streben der Akteure niederschlägt, die Organisationsstrukturen dauerhaft flexibel anpassbar zu erhalten. Im Hinblick auf den Wandel von Arbeitsorganisationen und Beschäftigungsstrukturen in Deutschland

lässt sich aus dieser Überlegung ableiten, dass derartige Organisationsformen die flexiblere Gestaltung von Beschäftigungsbeziehungen und Beschäftigungsstrukturen befördern, wodurch der im letzten Teilkapitel bereits herausgestellte gesellschaftliche Leitbildwandel der Auflösung der Stabilitätsvorstellungen, die dem Konzept des deutschen Normalarbeitsverhältnisses der industriellen Epoche innewohnen, erneut eine Erklärung findet.

Dass Dienstleistungstätigkeiten einer anderen Rationalitätslogik als Produktionsprozesse folgen, haben auch Baethge und Oberbeck (1986) mit ihrem auf die Öffnung der innerbetrieblichen Rationalisierungsstrategien gerichteten arbeits- und industriesoziologischen Erklärungsmodell der »systemischen Rationalisierung« herausgestellt, welches veranschaulicht, dass im Zuge der Erschließung neuer Tätigkeitsfelder und der Intensivierung der Nutzung von IK-Technologien nun Arbeitsprozesse gesamtheitlich neuorganisiert und optimiert wurden – nicht mehr die Optimierung der Arbeitsprozesse an einzelnen Arbeitsplätzen stand im Fokus betrieblicher Restrukturierungsmaßnahmen als vielmehr die Umsetzung neuer Gestaltungskonzepte und die Integration von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsprozessen, die zu einer Rationalisierung im Gesamtsystem der Arbeitsorganisation beitragen konnten. Dabei lässt sich auf Basis dieser Überlegungen eine wichtige Brücke zur Erklärung des Rückbaus der Beschäftigung im sekundären Beschäftigungssektor schlagen, da sie es erlauben, das seinerzeit normgebende Konstrukt der auf Produktionsprozesse hin ausgerichteten Arbeitsorganisation zu hinterfragen und in einer wesentlich allgemeineren Form über den Wandel von Arbeitstätigkeiten am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Gesellschaft nachzudenken. Diese Überlegungen aufgreifend hat Heike Jacobsen (2008) eine hilfreiche Konzeption von Dienstleistungstätigkeiten entwickelt, die eine analytische Bestimmung und Differenzierung von Arbeitstätigkeiten als Formen rationaler Handlungen zulässt. Wesentlich ist Jacobsens Differenzierung von drei Arten von Arbeitstätigkeiten, die sich dahingehend unterscheiden, ob sie sich auf Objekte, auf Subjekte oder auf Informationen als Arbeitsgegenstände beziehen (Rationalisierungsziel). Diese Konzeption von Arbeitstätigkeiten, die sowohl produzierende als auch dienstleistende Tätigkeiten umfasst, ist für eine Differenzierung von Arbeitstätigkeiten in postindustriell geprägten Arbeitswelten und damit für die Analyse des Wandels von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Epoche bedeutsam.

Mit dieser analytischen Differenzierung lässt sich untersuchen, in welchen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen Arbeitstätigkeiten auf die Herstellung und Veränderung von Objekten abzielen, in welchen die Erfüllung der Wünsche und Bedürfnisse von Individuen und damit auch das Erzeugen von Aufmerksamkeit von Subjekten im Vordergrund steht und welche auf die Generierung und Verbreitung von Wissen und Informationen ausgerichtet sind. Anhand dieser Differenzierung ließen sich auch Überlegungen zu weiteren, sich im Zuge der

fortlaufenden Informatisierung und Digitalisierung von Arbeitswelten ergeben den Rationalisierungspotenzialen in unterschiedlichen Beschäftigungssegmenten des tertiären Sektors entwickeln, die Hinweise auf Wachstums- und Substitutionsprozesse geben können. Der Arbeitsgegenstand kann dabei in Analogie zum technologischen Kern im Sinne von Thompson (1967) als Basiselement von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen bestimmt werden. Es ist zu vermuten, dass die drei von Jacobsen herausgearbeiteten und analytisch voneinander abgegrenzten Arbeitsgegenstände jeweils spezifische Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme bedingen.

Arbeitstätigkeiten, die auf die Herstellung von Objekten zielen (industriell geprägte produzierende Tätigkeiten), erlauben etwa eine größere Standardisierung der Arbeitsabläufe und damit der Konstitution von betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen. Demgegenüber sind Arbeitstätigkeiten, die auf Subjekte oder die Erregung der Aufmerksamkeit von Subjekten zielen, wie beispielsweise Interaktionsarbeit, Gesundheitsdienstleistungen oder auch das Produkt- und Dienstleistungsangebot des Handwerks (im technischen Sinne die Anwendung von Intensiv- und Vermittlungstechnologien), in den Abläufen weniger gut zu standardisieren. Die auf derartige Arbeitsgegenstände bezogenen betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme sind also offenkundig mit einer höheren Flexibilitätsanforderung verbunden, wenngleich ihnen durchaus Stabilität verliehen werden kann, indem sie beispielsweise auf standardisierbare Bewertungssysteme wie Berufs- oder Professionsstandards referenzieren. Arbeitstätigkeiten schließlich, die auf die Bereitstellung und Generierung von »neuen« Informationen und Wissen sowie auf die Erzeugung kreativer Prozesse im Sinne der Fabrikation »neuer und überraschender Artefakte« (vgl. Reckwitz 2012) hinzielen, bedürfen für die Etablierung und Erhaltung von Standards allerdings einer komplexeren Arbeitssteuerungs- und Kontrollstruktur. Da sich in wissensintensiven und kreativen Arbeitssystemen Berufs- und Professionsstandards seltener fest definieren lassen, sind Intermediäre, die im Arbeits- und Beschäftigungssystem übersetzende und vermittelnde Funktionen übernehmen und die Entwicklung von Standards für die Tätigkeiten von Wissens- und Kreativarbeitenden permanent begleiten, von wesentlicher Bedeutung (vgl. die Überlegungen in Anlehnung an Giddens 1996 in Kap. 5.1.2 sowie Kap. 6.3).

Die in Anlehnung an Jacobsen (2008) entwickelten Überlegungen legen nahe, dass seit den 2000er Jahren Tätigkeiten, die sich auf subjektivierbare Produktions- und Dienstleistungswünsche oder auf die Generierung von Informationen und Wissen als Arbeitsgegenstände beziehen, maßgeblich an Umfang und in qualitativer wie statusgenerierender Hinsicht an Bedeutung gewinnen (vgl. auch Bell 1999; Reckwitz 2012). Es sind, so lässt sich vermuten, vor allem die beschriebenen Veränderungen der Arbeitsgegenstände, die den intensiven Wandel der Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme vorantreiben, denn in den Tä-

tigkeitssegmenten des tertiären Sektors ist der Bedarf nach einem permanenten Austausch und einer intensiven Vernetzung mit Akteuren in der Umwelt von betrieblichen Organisationen offenbar am größten.

Den beiden nicht produktbezogenen, also auf Subjekte und auf Informationen oder Wissen zielenden Arbeitstätigkeiten ist gemein, dass sie ohne eine permanente und flexible Bezugnahme auf die Organisationsumwelt nicht mehr in gleicher Weise wie noch in der industriellen Epoche der an sie gerichteten Anforderung der Erfüllung der Rationalisierungsziele gerecht werden können. In dieser Überlegung spiegelt sich erneut die Erkenntnis wider, dass sich mit dem Übergang von der industriellen zur postindustriellen Epoche die Rationalisierungslogiken verändern (vgl. Kap. 4). Das heißt vornehmlich, dass durch die technologisch, organisational und gesellschaftlich bedingten Wandlungsprozesse in der betrieblichen Arbeitgeberorganisation die Rationalisierungslogik der industriellen Massenproduktion ihre prägende Wirkung verliert (vgl. auch Kap. 6.1.5).

Sehr konkret wirkt sich der Wandel von Arbeitstätigkeiten – vor allem der quantitative und qualitative Bedeutungszuwachs von subjektivierten Produktions- und Dienstleistungsprozessen sowie von Informationen und Wissensressourcen aufbereitenden, generierenden und verbreitenden Arbeitstätigkeiten – auf die Erwartungshaltung von Arbeitgebenden, aber auch Arbeitnehmenden hinsichtlich der in den Arbeitsprozess einzubringenden persönlichen Leistungsvermögen, Qualifikationen und Kompetenzen aus. Und auch dieser Transformationsprozess, der sich an der Schnittstelle zwischen dem betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystem und dem System beruflicher Bildung (vgl. Abbildung 5.2) beobachten lässt, ist für die Erklärung des Strukturwandels von Arbeit und Beschäftigung von wesentlicher Bedeutung. Seine Auswirkungen sollen daher im folgenden Teilkapitel detaillierter beschrieben werden.

6.1.5 Zum Wandel des mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas

Im Hinblick auf die dritte interne Veränderungsdynamik ist es notwendig, die im ersten Teil des Buches (vgl. Kapitel 4) diskutierten Überlegungen von Piore und Sabel (1984) zum Leitbildwandel des ökonomischen Rationalisierungsparadigmas am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne auf der Mesoebene der betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme in Erinnerung zu rufen. Hilfreich sind hierbei auch Verweise auf Thompsons (1967) Überlegungen zu den Veränderungen des technologischen Kerns betrieblicher Organisationen, wie sie in den vorangegangenen Abschnitten 6.1.3 und 6.1.4 auf unterschiedlichen Analyseebenen eingeflochten wurden. Für eine vollständige Erklärung der Flexibilisierungsdynamiken in den betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen der postindustriellen Epoche – speziell von deutschen Unternehmen im Zeitraum der Jahre 1990 bis 2000 – muss als zweite wesentliche Erklärungs-

determinante aber nun der Wandel des ökonomischen Managementsystems als wesentlichem Teilsystem von Arbeitgeberorganisationen diskutiert werden. Hierfür ist ein Rückbezug auf die in Kapitel 4.2.1 beschriebenen Entwicklungen wesentlich und wertvoll.

Mit der Rücknahme des Stabilitätsversprechens der industriellen Epoche (vgl. Abschnitt 6.1.3) und dem Rückgang der Beschäftigung im verarbeitenden Gewerbe (vgl. Abschnitt 6.1.4) ging in der deutschen Unternehmens- und Betriebslandschaft vor allem im Zuge der Lean-Management-Offensive der 1990er Jahre die Etablierung eines neuen mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas einher, das als Leitbild betrieblicher Managementstrategien die Organisationsstrukturen im deutschen und europäischen Wirtschaftsraum seither maßgeblich prägt. In Abgrenzung vom industriellen Paradigma der Ausnutzung von Skaleneffekten in der Schwerindustrie und bei der Herstellung von standardisierten Massengütern (Output-Orientierung) entwickelte sich zunächst in den deutschen Leitbranchen Automobil- und Werkzeugmaschinenbau (vgl. Piore/Sabel 1984) eine neue Form der Rationalisierung von Produktions-, Arbeits- und Dienstleistungsprozessen, die auf dem von Ohno (2013⁹) erstmals für die japanische Automobilindustrie detailreich beschriebenen Prozessmanagementkonzept der »Vermeidung von Verschwendung« beruhte. Das Ziel dieses Konzepts war es, die integrierte, hierarchisch strukturierte großbetriebliche Organisation zu einer »schlanken«, auf die Kernstrukturen und Kernprozesse reduzierten flexiblen Organisation umzubauen und die Produktions- und Arbeitsprozesse durch die Optimierung von Lagerhaltung und Logistik sowie den Einsatz mikroelektronischer Steuerungselemente auf die neue ökonomische Zielstellung der Produktion individualisierter und diversifizierter Qualitätsgüter für die postindustrielle Konsumgesellschaft auszurichten. Bei Piore und Sabel schlägt sich diese Entwicklung entsprechend in der Betonung des vor allem in handwerklichen Herstellungskontexten (Intensivtechnologien; vgl. Thompson 1967) verbreiteten Produktionskonzepts der »flexiblen Spezialisierung« (Piore/Sabel 1984) nieder. Diese »neue« personalökonomische Optimierungsstrategie im industriellen Fertigungsbereich richtet sich stärker auf die Lösung von durch die dynamischen Entwicklungen in der Organisationsumwelt verursachten Diskontinuitäts- und Kontingenzproblemen und weniger auf die Ausnutzung von Skaleneffekten großtechnischer Anlagen, bei denen für die effiziente Arbeitsorganisation und den effizienten Personaleinsatz die stabile Organisationsumwelt und die Orientierung an längerfristigen Planungshorizonten grundlegend waren.

Die beschriebene Umstellung der mikroökonomischen Rationalisierungslogik von einer Output- auf eine Inputorientierung, in deren Zuge neue, flexibel anpassbare Produktionstechnologien und Maschinen eingeführt werden, löst einen intensiven Strukturwandel von betrieblichen Beschäftigungssystemen aus, der sich

9 Das Buch erschien erstmals 1978.

nicht auf die Auflösung des gegenseitigen Stabilitätsversprechens zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden reduzieren lässt, die in dem Kapitel 6.1.3 bereits thematisiert wurde. Getrieben von der neuen Managementstrategie lässt sich ein Umdenken im Hinblick auf die ökonomischen Rationalisierungsziele beobachten. Es etabliert sich eine spiralförmige Operations- und Denkweise des betrieblichen Managements, die auf eine Verschlinkung der betrieblichen Arbeitsorganisation auf Kernprozesse und eine permanente Optimierung dieser Prozesse zielt. Erreicht werden soll dies durch strategische Entscheidungen, die grundsätzlich größere Kontingenzen und Diskontinuitäten in der Organisationsumwelt einkalkulieren, was es notwendig macht, die optimale Ausschöpfung aller zur Erreichung der Produktions- beziehungsweise Herstellungsziele der betrieblichen Organisation verfügbaren Ressourcen immer wieder neu zu prüfen. Diese neue Denkweise im betrieblichen Management und Personalmanagement löst eine unendlich fortsetzbare Dynamik der ökonomisch begründbaren Optimierung aus und ersetzt das Stabilitätsversprechen der industriellen Epoche durch ein gegenseitiges Leistungsversprechen, das die stetige Anpassung der Ressourcen auf beiden Seiten impliziert und in immer neuen Aushandlungsprozessen Flexibilität produziert und garantiert.

Diese seit den 1990er Jahren sich im deutschen Kontext durchsetzende betriebliche Rationalisierungslogik – die von einigen Autoren als Ökonomisierung oder Vermarktlichung (Köhler/Weingärtner 2018) unterschiedlicher Arbeitskontexte beschrieben wird – treibt ein auf Dauer gestelltes, ökonomisch getriebenes Anpassungs- und Flexibilisierungsstreben betrieblicher Arbeitsorganisationen voran, das mit den zunehmend komplexer aufgebauten Unternehmensstrukturen und den Kontingenzen des sich räumlich weiter ausdehnenden Wirtschaftsraumes begründet wird (Beck 1986; Giddens 1990, 1999) und damit Legitimität für die auf immer kürzere Planungshorizonte ausgerichtete Managementstrategie von Arbeitsorganisationen generiert (vgl. Giddens 1996; Rosa 2005).

Die sich dauerhaft selbstverstärkende Dynamik ökonomischer Rationalisierung wird in der postindustriellen Arbeitsgesellschaft nicht nur für Beschäftigungssysteme im produzierenden wie auch im Dienstleistungssektor zunehmend zum Leitbild. Sie setzt sich vielmehr im Zuge der neoliberalen Reformierung der deutschen Wirtschafts- und Sozialpolitik seit den 1980er Jahren (vgl. Piore/Sabel 1984; Doering-Manteuffel/Raphael 2012) und der Transformationsprozesse im Kontext der deutsch-deutschen Wiedervereinigung (Bosch et al. 2007) auch in bis dato weniger durch ökonomische Interessen geprägten Beschäftigungssektoren durch, so etwa im Bereich der Gesundheitsdienstleistungen inklusive der medizinischen Versorgung und der Pflege (Engartner 2016) oder auch in der allgemeinen und beruflichen Bildung (Krause 2018). Da die Organisationen in diesen Beschäftigungssektoren schon aufgrund ihres technologischen Kerns (Vermittlungs- und Intensivtechnologien; vgl. Thompson 1967) beziehungsweise ihres Arbeitsgegenstands (Subjek-

te, subjektivierte Güter sowie die Generierung von Wissen und Information; vgl. Jacobsen 2008) von einem höheren Bedürfnis nach einer Anpassung der Arbeitsprozesse an die Umweltbedingungen geprägt sind, fallen die Flexibilisierungsbestrebungen, die nun noch stärker von ökonomischen Rationalisierungsüberlegungen angetrieben werden und tiefer in die betrieblichen Arbeitsprozesse und Beschäftigungsarrangements eingreifen, gerade in diesen Beschäftigungssegmenten auf einen fruchtbaren Boden. Vor diesem Hintergrund etablieren sich insbesondere in den 1990er bis 2000er Jahren in den verschiedenen Beschäftigungssegmenten des tertiären Sektors in Deutschland Formen der intensiven Flexibilisierung von Beschäftigungsarrangements in einer großen Breite (vgl. Kap. 6.2, 6.3).

Im Rückblick lässt sich die beschriebene Flexibilisierungsdynamik als wesentlicher Faktor der Reorganisation betriebszentrierter Beschäftigungssysteme in Richtung einer stärkeren Vermarktlichung (vgl. Köhler/Weingärtner 2018) oder auch in Richtung einer Lösung aus industriell geprägten betrieblichen Organisationsstrukturen verstehen. Dies geht mit einer Auflösung der engen Kopplung des betrieblichen Beschäftigungssystems und des betrieblichen Arbeitsorganisationssystems einher.

Erstens lässt sich für den deutschen Kontext im Zeitraum der 1990er bis 2000er Jahre eine Dynamik der externalisierenden betrieblichen Flexibilisierung beobachten, die auf eine stärker marktförmige Organisation von Beschäftigungsarrangements zielt und sich in der Zunahme atypischer Beschäftigungsformen wie Befristung oder Leiharbeit sowie von geringfügiger Beschäftigung, Werkverträgen und Soloselbstständigkeit manifestiert. Atypische Beschäftigungsformen zeichnen sich dabei laut der Definition des Statistischen Bundesamtes dadurch aus, dass die Arbeitnehmenden nicht mehr in vollem Umfang in das System betriebszentrierter Beschäftigung eingebunden sind, sodass ihnen – aufgrund der Ausgestaltung des deutschen Institutionen- und Sozialversicherungssystems bis in die heutige Zeit hinein (vgl. Kapitel 6.1.2) – nicht die gleiche soziale und arbeitsrechtliche Absicherung gewährt wird wie »Normalarbeitnehmern«. In der Analyse dieser Flexibilisierungsdynamik der Ausweitung atypischer Beschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt wird somit als arbeitsgesellschaftliche Folge vor allem die Frage nach der wieder zunehmenden Prekarisierung von Lohnarbeit am Ende des 20ten und Beginn des 21ten Jahrhunderts gestellt (vgl. Castell/Dörre 2009; Promberger 2012: 55ff.; Keller/Seifert 2013).

Zweitens lässt sich im gleichen Zeitraum eine Dynamik der Reorganisation des inneren Kerns betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme durch die Subjektivierung von Arbeitsformen nachzeichnen (Baethge 1991; Voß/Pongratz 1998; Lohr 2003; Bröckling 2007). Diese Strategie fokussiert dabei weniger auf die numerische Flexibilisierung von Personalressourcen, sondern strebt vielmehr eine höhere Flexibilität in der internen Personalbesetzung an, die durch eine eher marktförmige Steuerung und Kontrolle von Arbeitsprozessen erreicht

werden soll (Kratzer et al. 2003). Die damit verbundenen personalstrategischen Reorganisationsprozesse lassen sich nochmals differenzieren in solche, die eher auf die innerbetriebliche Mobilität von Arbeitskräften setzen (etwa durch das Rotationsprinzip oder den Abbau von Qualifikationsbarrieren), und in solche, die stärker auf die intrinsische Motivation der Arbeitnehmenden bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben und die Generierung von Leistungsbereitschaft abstellen, indem Arbeitnehmenden mehr unternehmerische Kosten- und Projektverantwortung zugeschrieben wird (Voß/Pongratz 1998; Kratzer et al. 2003; Bröckling 2007). Gerade die zweite Form der marktförmigen Steuerung und Kontrolle von Arbeitsprozessen geht einher mit dem Abbau von Entscheidungs- und Verantwortungshierarchien und einer Ausweitung der Gestaltungsspielräume der Arbeitnehmenden bei der Ausführung von Arbeitstätigkeiten (Drucker 1983), verlangt von diesen aber im gleichen Zug eine höhere Anpassungsbereitschaft an Arbeitsziele sowie die permanente Erweiterung der eigenen Qualifikationen und Kompetenzen während der gesamten beruflichen Laufbahn (Drucker 1983; Bröckling 2007).

Boltanski und Chiapello (2006) weisen wie Reckwitz (2012) darauf hin, dass die beschriebene Veränderungsdynamik auch als eine Folge des in den 1970er Jahren beginnenden Kulturwandels beschrieben werden kann, insofern sie das in der gesellschaftlichen Wertschätzung an Bedeutung gewinnende Dispositiv der Kreativität in eine ökonomische Verwertungslogik übersetzt, wodurch Arbeitsprozessen, die sich diesem Dispositiv zuordnen lassen, eine höhere ökonomische Wertigkeit zugewiesen wird. Mit dieser Aufwertung von Arbeitsprozessen und Tätigkeitsfeldern, die auf die Herstellung von »Wissen« sowie »Neuem« oder »Neuartigem« abzielen, geht einher, dass die in diesen Feldern etablierten Strukturen und Wertvorstellungen eine Vorbildfunktion erlangen. So werden beispielsweise der Künstler, der Kreative und der freie Unternehmer zu sozialen Leitfiguren stilisiert, deren Lebensentwürfe und Tätigkeitsfelder Erfolg wie auch sozialen Wohlstand versprechen und dementsprechend nachahmenswert sind. Die Strukturen und Leitbilder der »neuen Erfolgsindustrien« der postindustriellen Wohlstandsgesellschaft – der Kreativwirtschaft und der Informationsökonomie – eignen sich dabei im Sinne einer ökonomischen Wachstumslogik in herausragender Weise, um die Legitimation für umfassende Reorganisationsprozesse zu erzeugen, die denen der Industriegesellschaft überzeugend gegenübergestellt werden können, da sie sich mit dem neuen mikroökonomischen Paradigma der Inputoptimierung gut vereinbaren lassen.

6.1.6 Die organisationale Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung

Beide im letzten Abschnitt beschriebenen Formen der Flexibilisierung betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme folgen letztlich – und das sei an dieser Stelle nochmals explizit herausgestellt – ein und derselben Logik:

der Übertragung eines größeren Teils der unternehmerischen Verantwortung für die Arbeitserfolge und die Reproduktion der Arbeits- und Leistungsfähigkeit auf die Arbeitnehmenden selbst (oder in spezifischen Organisationskontexten auch auf intermediäre Akteure). Verbunden ist damit ein Prozess der Distanzierung der betrieblichen Organisationen als Arbeitgebende von der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung für die Arbeitskräfte. Ich möchte für diese zunehmende Distanzierung den Begriff der *organisationalen Entkopplung* von Arbeit und Beschäftigung beziehungsweise des betrieblichen Arbeitsorganisations- vom betrieblichen Beschäftigungssystem einführen. Mit dieser Begriffsfindung und konzeptionellen Eingrenzung des Untersuchungsgegenstands lehne ich mich an die Überlegungen von Promberger (2012: 37) an, der in seiner Auseinandersetzung mit den Besonderheiten der Beschäftigungsform der Leiharbeit – insbesondere der Abkopplung des Leiharbeitenden von der betrieblichen Organisation und von fest an sozialversicherungspflichtige Beschäftigung geknüpften institutionellen Systemen, beispielsweise dem System industrieller Beziehungen oder dem System der beruflichen Bildung – von der organisationalen und institutionellen Flexibilisierung von Arbeit spricht. Der Begriff der organisationalen Entkopplung nimmt zudem Bezug auf die von Giddens (1996) vorgelegte Beschreibung der zunehmenden Entbettung sozialer Akteure aus den sozialen Kontexten industriell geprägter Gesellschaften (vgl. Kapitel 5.1.2) sowie auf Tolberts und Zuckers (1983) organisationstheoretische Beschreibung der Entkopplung unterschiedlicher organisationaler Logiken im Prozess der Ausdifferenzierung von Teilsystemen in immer komplexer werdenden Organisationsumwelten, um diese unabhängig voneinander an die komplexeren Anforderungen in der Umwelt anpassen und mit Blick auf alle relevanten Akteure Legitimität für das organisationale Handeln generieren zu können.

Da aber auch in immer komplexer werdenden Organisationsumwelten eine reine marktförmige Organisation sowie Steuerung und Kontrolle von Arbeitsprozessen aufgrund der asymmetrischen Verteilung von Machtressourcen in Arbeitsbeziehungen (vgl. Marsden 1999; Kreckel 2004) nicht umsetzbar ist, stellt sich die gesellschaftsanalytisch äußerst interessante Frage, welche Instanzen oder Mechanismen die Vermittlungsfunktion der betriebszentrierten Organisationsformen von Arbeit und Beschäftigung übernehmen können. Konkret lässt sich diese Frage in Bezug auf die weiteren Analysen wie folgt formulieren: Welche Rolle spielen etablierte und neue Intermediäre sowie neue netzwerkförmige Arbeitsorganisationen für die Aufrechterhaltung von Beschäftigungssystemen in postindustriellen Arbeitsgesellschaften und wie werden sie in politische Gestaltungsprozesse zur Neuregulierung des deutschen Beschäftigungsmodells einbezogen? Auf diese Frage wird in den folgenden Teilkapiteln 6.2 und 6.3 näher einzugehen sein.

6.2 Flexibilisierung, Externalisierung und organisationale Entkopplung: Atypische Beschäftigung als Spiegelbild

6.2.1 Die Ausweitung atypischer Beschäftigung in den 1990er bis 2000er Jahren

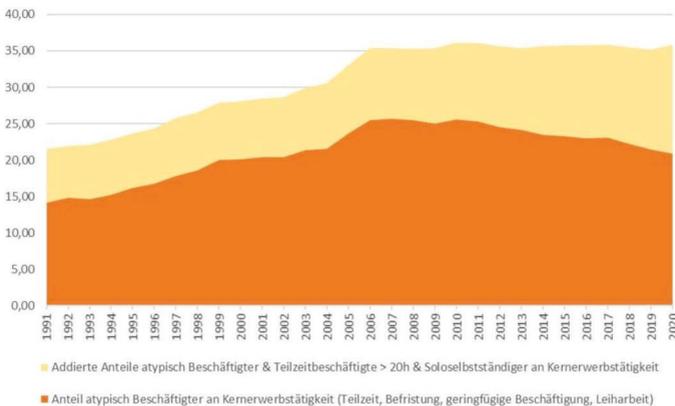
Die Beobachtung der Entwicklung von atypischer Beschäftigung im deutschen Beschäftigungssystem wurde bereits von zahlreichen Autoren als ein wesentliches Indikatorsystem der Analyse von Flexibilisierungsprozessen herausgestellt. Umfang und Intensität der Ausweitung unterschiedlicher atypischer Beschäftigungsformen werden statistisch und mit qualitativen Analysemethoden beobachtet und beschrieben. Für den Zeitraum der 1990er bis 2000er Jahre lässt sich anhand zahlreicher Studien daher aufzeigen, dass die sozialversicherungspflichtig unbefristete Vollzeitbeschäftigung in Deutschland nachweislich an Dominanz verloren hat (Bellmann/Fischer/Hohendanner 2009; Keller/Seifert 2013, 2018; Krause 2013; Eichenhorst/Marx/Thode 2010; Eichenhorst 2015; Seifert 2017; Erlinghagen 2017; Schmid, G. 2018; Seils/Baumann 2019). Es zeigte sich, dass ausgehend von einem hohen Niveau der sozialversicherungspflichtig unbefristeten Normalbeschäftigung in Deutschland, von Anfang der 1990er bis etwa Mitte der 2000er Jahre eine stetige Steigerung des Anteils atypischer Beschäftigung an der Kernbeschäftigung¹⁰ nachgezeichnet werden kann (vgl. Abbildung 6.4, 6.5, Quelle Destatis 2022; auch Seifert 2017; Erlinghagen 2017). Etwa seit dem Jahr 2006 steigt der Anteil atypischer Beschäftigung dann eher moderat; er bewegt sich im europäischen Vergleich aber inzwischen auf dem relativ hohen Niveau von rund einem Viertel an der Kernbeschäftigung¹¹ (Destatis 2022; siehe Abbildung 6.4). Werden die Soloselbstständigen als weitere – sozial nur wenig abgesicherte Arbeitsform – und auch Teilzeitbeschäftigte mit bis zu 35 Stunden mitbetrachtet, liegt der Anteil seit dem Jahr 2005 sogar bei über 35 Prozent (vgl. Destatis 2022). Einige der beobachteten atypischen Beschäftigungsformen werden im Zuge dieser empirischen Beschreibung des Strukturwandels auf dem deutschen Arbeitsmarkt als neuen Normalität beschrieben – wie beispielsweise der wachsende Anteil von sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen in Teilzeit und Befristung. Andere atypische Beschäftigungsformen wie Leiharbeit, Werkvertragsarbeit und neue Soloselbstständigkeit weisen auf eine stärkere Destrukturierung und Entkopplung der ehemals vor allem durch interne betriebsförmig geprägte Strukturen der Organisation von Arbeit

10 Kernbeschäftigung meint nur Erwerbstätige im Alter von 15 bis 65 Jahren, nicht in Arbeitslosigkeit, nicht in Bildung.

11 Günther Schmidt (2018): S. 44 weist sogar einen Anteil von einem Drittel aus, da er alle Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse (Arbeitsstunden < 35) als atypische Beschäftigungsformen betrachtet.

und Beschäftigung im deutschen Beschäftigungssystem insgesamt hin. Jüngere Studien, die sich mit dem Thema der Diversifizierung von Beschäftigungsformen im deutschen Arbeitsmarktsystem auseinandersetzen (Keller/Seifert 2018; Seils/Baumann 2019; auch Bührmann/Fachinger/Welskop-Deffaa 2018), machen zudem deutlich, dass sich in digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten neben den in den 1990er bis 2000er Jahren anzutreffenden Formen atypischer Beschäftigung (Teilzeitarbeit, befristete Beschäftigung, geringfügige Beschäftigung, Leiharbeit und Soloselbstständigkeit) neue Beschäftigungsformen wie Arbeit auf Abruf und Crowd- sowie Gigwork etablieren, für die sich mithin bis in die heutige Zeit hinein eine Ausdehnung und Diversifizierung atypischer Beschäftigung beobachten lässt.

Abbildung 6.4: Entwicklung atypischer Beschäftigung in Deutschland, Anteil an Kernbeschäftigung¹² in Prozent (1991-2020); Quelle Destatis; Stand 31.01.2022



Dabei muss die Ausweitung der einzelnen Formen von atypischer Beschäftigung in den 1990er bis 2000er Jahren mit Blick auf das Phänomen der organisationalen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung unterschiedlich bewertet werden. So können insbesondere die Leiharbeit und die Soloselbstständigkeit, aber zum Teil auch die befristete und die geringfügige Beschäftigung sowie die kleine Teilzeit als Ausdruck einer Dynamik der Externalisierung beziehungsweise der organisationalen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung innerhalb betrieblicher Organisationen betrachtet werden, da durch die extensive Nutzung gerade dieser Beschäftigungsformen die betriebliche Organisation von Arbeit und Beschäftigung stärker an die externen Marktmechanismen gebunden wird. Als Kriterien der Entkopplung

12 Erwerbstätige im Alter von 15 bis 64 Jahren, nicht in Schule, Ausbildung oder einem Wehr-/Zivil- sowie Freiwilligendienst

lung von Arbeits- und Beschäftigungssystemen lassen sich insbesondere Merkmale von Beschäftigungsarrangements anführen, die den Arbeitskräften keine vollständige Integration in die betrieblichen Arbeitskontexte mehr erlauben. Konkret entsteht eine solche Entkopplung etwa, wenn Beschäftigungssicherheiten, die Einbindung in das deutsche System sozialer Sicherung oder auch die Interessenvertretung der Arbeitskräfte durch betriebliche Organe respektive außerbetriebliche Arbeitnehmervertretungen (Gewerkschaften und Verbände) nicht mehr über die betrieblichen Kontexte organisiert werden und demnach von den Arbeitskräften nur in geringem Maße bis gar nicht in Anspruch genommen werden können (prekäre Beschäftigung) oder durch intermediäre Organisationsformen wie Personalserviceagenturen sowie andere berufliche Verbands- und Netzwerkstrukturen gewährt werden (vermittelte Beschäftigung).

Insbesondere die Ausweitungen der Beschäftigungsformen Befristung, geringfügige Beschäftigung sowie in geringerem Umfang auch Leiharbeit und Soloselbständigkeit verweisen auf eine dauerhafte Etablierung eines vergleichsweise hohen Anteils an externalisierten, stärker marktförmig organisierten (oder stärker organisational entkoppelten) Beschäftigungsformen im deutschen Beschäftigungsmodell und werfen einerseits die oben bereits angedeutete Frage nach dem Grad der Prekarität dieser Beschäftigungsformen im deutschen Kontext neu auf. Andererseits stellt sich die Frage nach der Abfederung von sozialen Risiken durch neue Formen der Vermittlung von Beschäftigung und alternativen Konzepten der sozialen Absicherung durch Intermediäre, kurzum: die Frage nach der gesellschaftlichen Integration von Arbeitskräften. Insbesondere die Prekarisierungsrisiken (Bourdieu 2000; Castell 2008) sind in der deutschen Debatte über die Folgen der Ausweitung atypischer Beschäftigungsformen im Verlauf der 2000er Jahre intensiv diskutiert worden und es wurde von Prekarisierungstheoretikern (Dörre/Castell 2009) ein Trend der Zunahme prekärer Beschäftigung im deutschen Beschäftigungssystem hervorgehoben (vgl. Köhler/Weingärtner 2018: 552). Diesbezüglich verweisen Keller und Seifert (2013) unter Rückgriff auf die Befunde zahlreicher Untersuchungen zur Ausweitung atypischer Beschäftigungsstrukturen in Deutschland auf eine zunehmend größer werdende Gruppe von Arbeitskräften in atypischen Beschäftigungsarrangements, denen ihr Erwerbsarbeitsverhältnis kein »subsistenzsicherndes Einkommen«, keine »Beschäftigungsstabilität«, keine »Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit (vor allem durch die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung)« und auch keine vollständige »Integration in die sozialen Sicherungssysteme (vor allem in die gesetzliche Rentenversicherung)« mehr ermöglicht (vgl. Keller/Seifert 2013: 55).

Abbildung 6.5: Entwicklung atypischer Beschäftigung in Tsd. in Deutschland in Tsd. (1991-2020); Quelle Destatis; Stand 31.01.2022

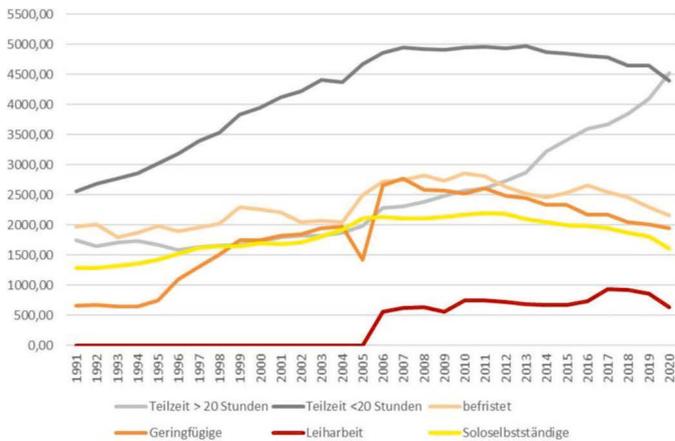
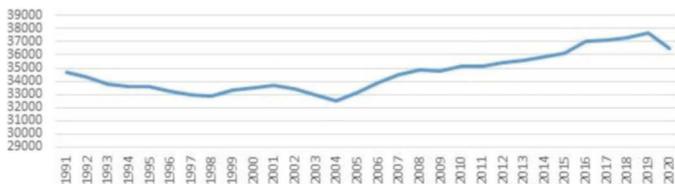


Abbildung 6.6: Entwicklung der Kernbeschäftigung in Tsd. in Deutschland (1991-2020); Quelle Destatis; Stand 31.01.2022

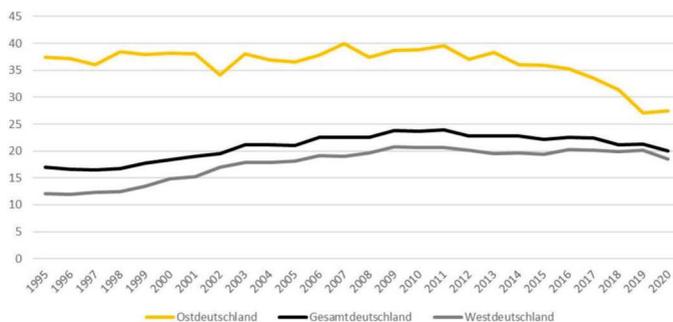


Empirisch lässt sich die deutliche Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse aber vor allem aufzeigen, wenn man den Blick auf den Niedriglohnsektor in Deutschland lenkt. Dieser weitet sich laut den Berechnungen von Kalina und Weinkopf (2020)¹³ ab Mitte der 1990er Jahre immer weiter aus und überschreitet im gesamtdeutschen Kontext mit Beginn der 2000er Jahre die 20-Prozent-Schwelle. Dies bedeutet, dass ab dem Jahr 2002 das Einkommensniveau von mehr als 20 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland bei weniger als 75 Prozent des Medianeinkommens liegt. Dabei unterscheiden sich vor dem Hintergrund des umbruchartigen Strukturwandels der ostdeutschen Wirtschaft die Entwicklungen in Ost- und Westdeutschland maßgeblich. So zeigen Kalina und Weinkopf (2020) auf Basis ihrer Berechnungen – die als Referenz zur Bestimmung

13 Andere Studien, die nicht den gesamtdeutschen Medianlohn als Referenz heranziehen, ermitteln etwas niedrigere Werte (vgl. Köhler/Weingärtner 2018).

der Niedriglohnschwelle den gesamtdeutschen Medianlohn nutzen –, dass die Beschäftigung im Niedriglohnsektor im Gebiet der ehemaligen BRD vor allem Anfang der 2000er Jahre deutlich zunimmt, während sie im Gebiet der ehemaligen DDR bereits Mitte der 1990er Jahre bei über einem Drittel der Gesamtbeschäftigung liegt und danach auf diesem wesentlich höheren Niveau stagniert. In den 2010er Jahren wird dann eine beginnende Angleichung des Ost- und Westniveaus sichtbar, in dem der Anteil der Niedriglohnbeschäftigung in Westdeutschland stagniert und der in Ostdeutschland leicht absinkt. Beide Teile Deutschlands weisen aber im europäischen Vergleich nach wie vor sehr hohe Werte an Niedriglohnbeschäftigten auf.

Abbildung 6.7: Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland 1995-2020; Datenquelle: SOEP; Quelle: Kalina/Weinkopf (2023)



Keller und Seifert (2013) verweisen in ihrer Studie darauf, dass es im Jahr 2010 vor allem atypisch Beschäftigte sind (49,8 Prozent), die einen Niedriglohn beziehen. Besonders häufig handelt es sich dabei um Arbeitskräfte, die einen Minijob ausüben (84,3 Prozent), sowie um Leiharbeitender (67,7 Prozent) und befristet Beschäftigte (33,5 Prozent). Vor dem Hintergrund dieser Befunde wurden insbesondere diese drei Beschäftigungsformen im Verlauf der 2000er Jahre intensiver sozialwissenschaftlich erforscht, was zu zahlreichen Erkenntnissen führte, die sich auf die These der zunehmenden organisationalen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung in der postindustriellen Arbeitsgesellschaft Deutschland rückbeziehen lassen. Vor allem anhand der ausgiebig erforschten betrieblichen Nutzung von Leiharbeit soll dies im folgenden Abschnitt 6.2.2 detaillierter ausgeführt werden. Gerade die These des Funktionswandels von Leiharbeit (Holst et al. 2009) eignet sich, um die hier mit dem allgemeineren Begriff der organisationalen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung bezeichnete Entwicklung dem Leser noch einmal exemplarisch zu veranschaulichen.

6.2.2 Das Beispiel Leiharbeit

Für einen Überblick über die Kontextbedingungen, unter denen sich im Zeitraum der 1990er bis 2000er Jahre Leiharbeit als flexible Beschäftigungsform in Deutschland etablieren konnte, lassen sich insbesondere die umfangreichen qualitativen Studien von Brose, Schulz-Böing und Meyer (1990), Schenck (2002), Holst, Nachtwey und Dörre (2009) und Promberger (2012) sowie die quantitativen Befunde von Schröder und Huhn (1998), Bellmann (2004), Crimmann et al. (2009), Krause (2013) sowie Keller und Seifert (2013) heranziehen. Darüber hinaus liefern die Darstellungen von Rudolph und Schröder (1997), Lehmann, Gantz und Eichel (2012) und Helfen (2015) sowie ein seit 2016 jährlich aktualisierter Bericht der Bundesagentur für Arbeit (2022) zur aktuellen Entwicklung von Zeitarbeit einen Überblick über die Veränderungen.

Unter Rückgriff auf die Befunde dieser empirischen Studien lässt sich zunächst aufzeigen, dass Leiharbeit als Beschäftigungsform insbesondere seit der zweiten Reform der gesetzlichen Regulierungen zur Arbeitnehmerüberlassung im Jahr 1994 im primären und im produzierenden Sektor an quantitativer Bedeutung gewonnen hat. Im Zeitraum von 1995 bis 2013 stieg die Anzahl der Leiharbeitenden im deutschen Beschäftigungssystem von 103.000 auf 870.000 Personen und erreichte im Jahr 2017 mit knapp einer Million Beschäftigten ihren Höhepunkt. Seit der letzten Gesetzesnovelle im April 2017 geht die Zahl aber wieder deutlich zurück (vgl. Abbildung 6.8). Prozentual betrachtet, bedeutete diese Entwicklung eine Steigerung des Anteils von Leiharbeitenden an der Gesamtbeschäftigung im Zeitraum von 1991 bis 2010 von 0,4 auf 2,3 Prozent (vgl. Keller/Seifert 2013). Aktuell stabilisiert sich dieser Anteil auf einem Niveau von etwas über 2 Prozent aller erwerbstätigen Personen.

Abbildung 6.8: Entwicklung von Leiharbeit in Deutschland; Datenquelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit; Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2022), S. 7



Es handelt sich bei der Leiharbeit also um eine spezifische Form extern-flexibler Beschäftigung, die im deutschen Beschäftigungssystem seit den 1990er Jahren immer nur einen geringen Anteil hatte und hat. Gleichwohl ist es gerade diese Beschäftigungsform gewesen, die aufgrund ihrer besonderen Konstellation eine eigene Dynamik der inneren Flexibilisierung betriebszentrierter Beschäftigungsstrukturen angestoßen hat, weshalb sie auch als Quelle der Prekarisierung von Arbeit im deutschen Beschäftigungssystem gilt (vgl. Holst/Nachwey/Dörre 2009). Am Phänomen Leiharbeit lässt sich folglich die Dynamik des strukturellen Wandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen im deutschen Kontext der 1990er bis 2000er Jahre wie in einem Brennglas offenlegen. Der in den 2000er Jahren vor allem in den oben benannten qualitativen Studien herausgearbeitete Funktionswandel von Leiharbeit (Brose/Schulze-Böing/Meyer 1990; Holst/Nachwey/Dörre 2009) kann als eines der Symptome des allgemeinen Strukturwandels betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme gefasst werden. Er führt in besonders deutlicher Weise die unzureichende sozialstaatliche und arbeitsrechtliche Einbettung des Strukturwandels der Arbeitsgesellschaft vor Augen, da die Ausweitung von Leiharbeit, die im Zuge einer Neuorientierung betrieblicher Personalstrategien zur Bewältigung der wachsenden Unsicherheiten und Diskontinuitäten von wirtschaftlichen Produktions- und Austauschprozessen erfolgte, häufig mit einer Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen verbunden war (vgl. Bellmann 2004; Promberger 2012; Keller/Seifert 2013). Was aber waren die Gründe dafür, dass sich Leiharbeit im Zuge der 1990er bis 2000 Jahre so intensiv entfalten konnte – wie genau lässt sich ein Funktionswandel von Leiharbeit für diesen Zeitraum nachzeichnen?

In der Studie von Schröder und Huhn (1998: 63ff) werden zunächst für die betriebliche Nutzung von Leiharbeit in einer quantitativen Befragung sehr systematisch drei zentrale Dimensionen von betrieblichen Motiven unterschieden, die sich aus einer funktionalistischen und mikroökonomischen Analyse herleiten lassen. Als personalstrategisches Instrument kann Leiharbeit demnach zielen auf die Flexibilisierung der Unternehmens- und Produktionsorganisation (häufigste Nennung: saisonale Auftragsspitzen, Termenschwierigkeiten und Wachstumsphasen), auf die Flexibilisierung von Personalressourcen (häufigste Nennung: Personalengpässe, Variation in der Belegschaft und Mitarbeitererprobung) und auf die Reduktion von Personal- und Verwaltungskosten (häufigste Nennung: kein Personalüberhang, gute Kalkulationsgrundlage, Arbeitskräfteauswahl). Diese drei Motive werden auch in Studien, die die Einsatzstrategien von Entleihbetrieben zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf der Grundlage institutionenökonomischer Überlegungen untersuchen und hierbei Leiharbeit als ein personalökonomisches Instrument zur Verringerung von Transaktionskosten einordnen, als wesentlich herausgearbeitet (vgl. Rudolph/Schröder 1997; Bellmann 2004).

Allerdings zeigt eine tiefere Analyse der betriebsökonomischen Funktionslogik, dass die Einsparung von Transaktionskosten durch den Einsatz von Leiharbeit nicht so voraussetzungsfrei ist, wie es die modelltheoretischen Annahmen zur Erklärung der Ausweitung von Leiharbeitsverhältnissen zunächst vermuten lassen (vgl. Schenck 2002; Lehmann/Gantz/Eichel 2012; Krause 2013). So verursachen beispielsweise längere Einarbeitungszeiten oder auch zyklisch respektive saisonal auftretende Personalengpässe bei Verleihfirmen gleichermaßen Transaktionskosten, die die eingesparten Kosten verringern oder gänzlich aufwiegen können. Und auch der gesetzliche Rahmen, insbesondere Änderungen in der Regulierung von Leiharbeit, kann den im Betrieb durchgeführten Transaktionskostenvergleich maßgeblich beeinflussen. Sehr konkret spiegelt sich dies in den von Rudolph und Schröder (1997) vorgelegten mikroökonomischen Überlegungen zur Ausschöpfung von Lohndifferenzialen als Motiv der Nutzung von Leiharbeit wider. Auch ist die Nutzung von Leiharbeit in den Kontext weiterer interner und externer Flexibilisierungsmaßnahmen zu stellen und ist entsprechend immer nur als ein Teil der betrieblichen Flexibilisierungsstrategie zu verstehen. (vgl. Promberger 2012) Es lässt sich somit konstatieren, dass Leiharbeit in betrieblichen Kontexten häufig zuerst eingeführt als Kriseninstrument sich im Zuge der Etablierung häufiger zu einem ständigen Planungsinstrument des Personalmanagements weiterentwickelt.

Verweise darauf, inwieweit die nähere Organisationsumwelt und betrieblich Entscheidende einen Einfluss auf die Ausweitung der Beschäftigungsform Leiharbeit in betrieblichen Kontexten ausüben, liefern vor allem die Befunde qualitativer Fallstudien (insbesondere Schenck 2002; Promberger 2012). In diesen zeigt sich, dass Leiharbeit oft erst dann eingesetzt wird, wenn interne Flexibilisierungsmaßnahmen wie der Abbau von Überstunden erschöpft sind. Gleichzeitig beeinflusst auch die Erfahrung mit dem Einsatz von Leiharbeitskräften die Art und Weise, wie Leiharbeit in betrieblichen Zusammenhängen letztlich strategisch eingesetzt und genutzt wird.

Wie bereits Brose, Schulze-Böing und Werner (1990) aufzeigen, lassen sich für die Begründung des Einsatzes von Leiharbeitskräften aber auch jenseits von Transaktionskostenüberlegungen weitere Einsatzfelder ausmachen, wie beispielsweise im Kontext von Restrukturierungsprozessen in den Unternehmen. Brose et al. unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen der Bestands- und der Entwicklungsflexibilität. Mit dem Konzept der Bestandsflexibilisierung sprechen sie die oben erwähnten Strategien der Flexibilisierung von Unternehmens- und Produktionsstrukturen an; das Konzept der Entwicklungsflexibilität verweist ergänzend darauf, dass mit flexiblen Personalbesetzungsstrategien bestehende Strukturen auch aufgebrochen werden. Das heißt, Leiharbeit wird als Instrument der Entwicklungsflexibilisierung genutzt, um im Prozess des Umbaus von Organisationsstrukturen Positionen vorübergehend zu besetzen und diese somit offenzuhalten für eine weitere Veränderung oder gar für ihre Auflösung. So beob-

achten Brose, Böing-Schulze und Werner (1990) bereits Anfang der 1990er Jahre, dass Leiharbeit auch ein Instrument zur Gestaltung eines geplanten innerbetrieblichen Strukturwandels darstellt und dementsprechend nicht nur als ein temporäres Instrument zur Bewältigung von Auftragsschwankungen verstanden werden kann.

In den späteren Studien der 2000er Jahre, in denen Leiharbeit als personalpolitisches Flexibilisierungsinstrument diskutiert wird, kommen zu den bereits genannten institutionenökonomisch begründbaren Motiven weitere Aspekte hinzu. So zeigen Holst, Nachtwey und Dörre (2009), dass Leiharbeit auch eine disziplinierende Wirkung auf die Stammbeslegschaft von Betrieben ausüben kann. Allerdings weisen die Autoren darauf hin, dass die disziplinierende Wirkung von Leiharbeit zumeist nicht der Primärimpuls des Personalmanagements für die Einführung von Leiharbeit im Betrieb, sondern eher ein Argument für deren Beibehaltung oder Intensivierung ist.

Wie die umfassenden empirischen Untersuchungen zum betrieblichen Einsatz von Leiharbeit letztlich belegen, sind für betrieblich Entscheidende die Motive handlungsleitend, die die ökonomische Analyse aufzeigt. Diese legitimieren den Einsatz dieses Personalflexibilisierungsinstrumentes im Betrieb. Mit der Einführung und auch im Zuge der dauerhaften Nutzung von Leiharbeit im Betrieb findet letztlich eine Überprüfung der Funktionslogik vor allem über Erfahrungswerte statt, wodurch sich Handlungsmotive und die Begründungen des Einsatzes von Leiharbeitenden verändern. Auf diese Veränderung von Handlungs- und Rechtfertigungslogik stellt die These vom Funktionswandel der Leiharbeit ab, welche auf der Basis empirischer Studien zeigt, dass die empirisch häufig untersuchten institutionenökonomischen Nutzungsmotive von Leiharbeit vor allem hilfreich sind, um die Einführung von Leiharbeit in betrieblichen Nutzungszusammenhängen zu legitimieren. Die Intensivierung und Verstetigung der Nutzung von Leiharbeit folgt demnach einem ganz anderen Muster, das mit dem Legitimationserfolg von Leiharbeit sowohl im gesellschaftlichen als auch im betrieblichen Kontext verbunden ist.

Um die Intensivierung von Leiharbeit in betrieblichen Kontexten zu verstehen, ist es hilfreich, auf die vor allem in den 1990er und frühen 2000er Jahren durchgesetzten Reformen zur immer weiteren Deregulierung dieser Beschäftigungsform zu verweisen. Damit kann für die Leiharbeit dargestellt werden, dass ihre zunehmende Ausweitung eng mit Veränderungen auf der regulativen Ebene des deutschen Arbeitsmarktsystems zusammenhängt, welche ihrerseits als Spiegel der zunehmenden Liberalisierungsbestrebungen von Wirtschaftsunternehmen und wirtschaftspolitischen Akteuren gelesen werden können.

Helpfen (2015) zeichnet auf Basis einer sehr umfassenden diskursanalytischen Auswertung von Dokumenten die Entwicklungen auf der regulativen Ebene nach und ordnet diese Veränderungen in Form einer chronologischen Reihenfolge, wo-

mit er den Durchsetzungsprozess der Beschäftigungsform Leiharbeit im deutschen und europäischen Kontext aufzeigen möchte.

Den Wandel in der öffentlichen Wahrnehmung von Leiharbeit in Deutschland seit der Nachkriegszeit unterteilt Helfens (2015) in vier Phasen, die jeweils durch spezifische öffentliche Debatten geprägt sind und in denen sich die gesetzliche Regulierung von Leiharbeit ändert. Diese vier Phasen bezeichnet er wie folgt: »Post-war settlement« (1949-1966), »Building up pressure« (1967-1996), »Power reversal« (1997-2004) und »Contested legitimization« (2005-2012). Als zentrale Akteure beziehungsweise Meinungsgebende stehen sich laut Helfens (2015) heuristisch vereinfachter Systematik dabei jeweils Vertretende von Gewerkschaften und Betriebsräten auf der einen und Kundenvertretungen, Zeitarbeitsfirmen sowie Arbeitgebervertretungen auf der anderen Seite gegenüber. Deutlich wird in seiner Analyse, dass die gesetzliche Deregulierung von Leiharbeit in einem engen Zusammenhang mit der Veränderung des öffentlichen Meinungsbildes bezüglich Leiharbeit steht. Während in der Nachkriegsperiode ein sehr negatives, stärker von sozialpolitischen Überlegungen geformtes Bild von Leiharbeit herrschte, das eine Diskussion über ein generelles Verbot dieser Beschäftigungsform in allen Branchen entfachte, wurde Leiharbeit im Zuge der neoliberalen Wirtschaftspolitik ab den 1980er Jahren zunehmend positiver gesehen, was letztlich die fast vollständige Deregulierung dieser Beschäftigungsform Anfang der 2000er Jahre ermöglichte.

Als Wendepunkt des öffentlichen Meinungsbildes lässt sich in Anlehnung an Helfens (2015) Analyse, der von der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit (2002) herausgegebene Bericht »Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt« identifizieren. In diesem wird Leiharbeit als ein zentrales Flexibilisierungsinstrument betrieblicher Beschäftigung diskutiert wird, wie sich beispielhaft an dem folgenden Zitat aus dem Kommissionspapier zeigen lässt:

»Für Unternehmen werden neue Möglichkeiten der Kapazitätserweiterung ›Atmungsinstrumente‹ (z.B. für das Handwerk) geschaffen. In Zusammenarbeit mit den Selbständigen können Unternehmen sowohl ihre Kapazitäten ›atmen‹ lassen, als auch ihre Attraktivität gegenüber den Kunden verstärken. Zeitarbeit kann den Arbeitsmarkt weiter flexibilisieren und vorhandene Beschäftigungspotenziale ausschöpfen. Mit der Personal Service Agentur werden der Kündigungsschutz neutralisiert und die Nachfrage nach Arbeitskraft erhöht.« (Bericht der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit 2002, 41)

Die oben benannten Motive der Nutzung von Leiharbeit als ein Instrument zur Flexibilisierung der Unternehmens- und Produktionsstruktur wie auch der Personalressourcen werden in dieser Hochphase der politischen Bemühungen, der hohen Arbeitslosigkeit zu begegnen, indem der Arbeitsmarkt dereguliert wird, durch ein

positives öffentliches Meinungsbild und eine auf Leiharbeit setzende Arbeitsmarktpolitik der damaligen Bundesregierung deutlich verstärkt. Dies erscheint aus einer heutigen Perspektive, die die Folgen dieser Arbeitsmarktpolitik kennt, schon fast wieder überraschend, woran deutlich wird, wie stark sich das öffentliche Meinungsbild in den letzten fünfzehn Jahren erneut gewandelt hat.

Die Hochphase der Deregulierung von Leiharbeit wurde im deutschen Kontext im Jahr 2003 erreicht, als das Synchronisations- und Wiedereinstellungsverbot sowie die Überlassungshöchstdauer wegfielen, das Überlassungsverbot im Baugewerbe eingeschränkt und der Gleichstellungsgrundsatz eingeführt wurde. Seither sind mit den Reformen der Jahre 2011, 2012 und 2017 (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2022) einige zentrale Elemente der Deregulierung zurückgenommen wurden. Im Jahr 2020 musste der Gesetzgeber sogar regulierend eingreifen, um eine beschäftigungspolitisch fehlgeleitete Entwicklung der Leiharbeit in der Pflege für die Zukunft stärker einzudämmen, die dazu geführt hat, dass Leiharbeitenden im Gesundheitswesen bessere Verdienstchancen und vor allem bessere Arbeitsbedingungen geboten werden als den festangestellten Beschäftigten (Bräutigam et al. 2010; Bundesagentur für Arbeit 2021).

Auch das öffentliche Bild von Leiharbeit als Flexibilisierungsinstrument wurde seit Anfang der 2010er Jahre weitgehend relativiert, wozu insbesondere eine sozialwissenschaftliche Debatte über die fehlende Integration von Leiharbeitenden in das deutsche Beschäftigungssystem – der sogenannte Drehtüreffekt – beigetragen hat (Dütsch/Struck 2012). Dennoch setzte sich der Wachstumstrend von Leiharbeit im deutschen Kontext bis 2017 fort und erreichte dort mit knapp einer Million Leiharbeitnehmenden seinen vorläufigen Höhepunkt. Erst die im April 2017 erfolgte Wiedereinführung der Überlassungshöchstdauer von maximal 18 Monaten sowie die Einführung des Equal-Pay-Prinzips für Leiharbeitende ab einer Überlassungsdauer von 9 Monaten bremsen diesen Wachstumstrend und führten zu einer Stabilisierung des Anteils von Leiharbeitenden an der Gesamtbeschäftigung bei mehr als 2 Prozent.

Ergänzend zu Helfens (2015) Analyse des gesellschaftlichen Reputationsgewinns, zeigen die auf einzelne betriebliche Organisationen fokussierenden qualitativen Studien von Schenck (2002) und von Holst/Nachtwey/Dörre (2009), dass der Einsatz von Leiharbeit und dessen Intensivierung auch im betrieblichen Umfeld einer funktionierenden Legitimationslogik bedarf, weshalb die Nutzung dieser Beschäftigungsform bei Einführung zumeist mit der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sowie der Standortsicherung begründet wird. Die in den beiden Studien analysierten Fälle in der deutschen Metall- und Automobilindustrie verdeutlichen aber, dass in den 2000er Jahren von Unternehmensseite vor allem Reorganisationsprozesse oder der Aufbau neuer Standorte und Anlagen genutzt werden, um Leiharbeit im Betrieb als dauerhafte Personaleinsatzstrategie zu etablieren. Hier zeigt sich konkret die Realisierung von personalökonomischen Konzepten, die dem

neuen mikroökonomischen Rationalisierungsparadigma der Flexibilisierung und Optimierung von Inputfaktoren folgen. Dass sich der intensivierte Einsatz von Leiharbeit besonders in einzelnen Beschäftigungssektoren wie der Automobilindustrie beobachten lässt, kann mit DiMaggio und Powell (1983) auch als isomorpher Anpassungsprozess einer Unternehmenspraxis in einem Beschäftigungssegment oder sozialen Feld beschrieben werden. In den 2000er Jahren bis Mitte der 2010er Jahre entsprach die Nutzung von Leiharbeit dem Zeitgeist der unternehmerischen Praxis und galt als fortschrittlich.

Die Studie von Lehmann, Gantz und Eichel (2012) unterlegt diese qualitativen Analysen mit quantitativen Befunden. Deutlich wird hier, dass Leiharbeit für die Mehrzahl der im Sample befragten Unternehmen lediglich eine Ad-hoc-Strategie darstellt oder aber intensiver mit dem doppelten strategischen Ziel der Flexibilisierung von Personalressourcen und dem Outsourcing von Human-Resources-Management-Prozessen verbunden ist. Strategische Nutzung bedeutet für die Mehrzahl der befragten Unternehmen die Ausschöpfung aller der Leiharbeit zugeschriebenen Funktionen.

Die angeführten empirischen Beobachtungen legen insgesamt nahe, dass Leiharbeit – wie auch andere Formen der Flexibilisierung von betrieblichen Beschäftigungsstrukturen – sich dann im betrieblichen Alltag verfestigen kann, wenn sie einmal in einem Betrieb als strategisches Element der Personalflexibilisierung umgesetzt wurde. Im konkreten Fall legitimiert dabei der strategische Einsatz von Leiharbeit den weiteren strategischen Einsatz von Leiharbeit. Und schließlich gewinnen die Unternehmen an Erfahrung und schätzen auch andere Aspekte der neuen Personalstrategie. Dies kann unter geeigneten Kontextbedingungen dazu führen, dass die Diffusion des strategischen Personalflexibilisierungsinstruments Leiharbeit sich mit zunehmender Verbreitung innerhalb eines Betriebes, einer Branche oder eines soziotechnischen Feldes immer leichter gegen Widerstände durchsetzen lässt. Dass es im Zuge dieser Durchsetzung der strategischen Nutzung von Leiharbeit durchaus zu nicht intendierten Nutzungszusammenhängen kommen kann, zeigt im deutschen Kontext die bereits erwähnte aktuelle Entwicklungsdynamik von betrieblichen Beschäftigungssystemen in der Pflegebranche. Am Beispiel des Einsatzes von Leiharbeitenden in Pflegeberufen wird nicht nur eine deutliche Verlagerung von unternehmerischen Risiken auf die neuen Intermediäre, sondern auch ein zunächst nicht intendierter Gewinn an Gestaltungsmacht aufseiten der Personalserviceagenturen und Leiharbeitsunternehmen sichtbar. Ich werde vor allem im Kapitel 7 im Kontext der Diskussion der Rolle von Vermittlungsplattformen und Coworking Spaces nochmals auf diese Dynamik der systematischen Verschiebung von unternehmerischen und sozialen Risiken, aber auch von Machtressourcen durch die Externalisierung von Arbeit und Beschäftigung aus betrieblichen Kontexten eingehen. Die Auseinandersetzung mit der Entwicklung und den Nutzungsformen von Leiharbeit konnte aber bereits veran-

schaulichen, dass betriebliche Rationalisierungsstrategien der Inputoptimierung von Personalressourcen mit einem Bedeutungsgewinn von Intermediären für die Stabilisierung von betrieblichen Arbeitsorganisationssystemen einher gehen und das diesen Intermediären vor allem die Rolle zugeschrieben wird stabile Beschäftigungssysteme aufzubauen und zu erhalten.

6.3 Subjektivierung, Ökonomisierung und Informalisierung: Marktbezogene Formen der Arbeitsprozesssteuerung und -kontrolle

6.3.1 Innere Flexibilisierung und Neuverteilung von Verantwortung im Zuge der Subjektivierung von Arbeit

Neben der oben skizzierten externalisierenden Flexibilisierung beziehungsweise Entkopplung betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme findet, wie in den Kapiteln 6.1.5 und 6.1.6 bereits eingeführt, seit Anfang der 1990er Jahre ein zweiter Prozess statt, der auf die interne oder innere Flexibilisierung betrieblicher Beschäftigungssysteme und die vermehrt marktförmige Steuerung und Kontrolle der Arbeit zielt (vgl. Köhler/Weingärtner 2018). Nachgezeichnet wurde dieser Prozess auf Basis zahlreicher (vor allem qualitativer) empirischer Studien in der Arbeits- und Industriesoziologie (vgl. Lohr 2003). In Anknüpfung an die Arbeiten der Forschergruppe um Martin Bolte und Erhard Treutner an den Münchner Sonderforschungsbereichen 101 und 333 sowie in zahlreichen späteren und impulsgebenden Forschungsprojekten wurde hierbei die zunehmende Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit konstatiert (Voß/Pongratz 1998; Minssen 2000; Kratzer et al. 2003; Pongratz/Voß 2004; Altreiter 2019). Gerade diese Beobachtung soll im Folgenden in die Beschreibung des Prozesses der Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung in betrieblichen Kontexten einbezogen werden. Dabei richtet sich der Fokus konkret auf die Dynamiken des inneren Umbaus von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen.

Die bis in die heutige Zeit andauernde sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Subjektivierung von Arbeit, die empirisch und konzeptionell die Veränderungen von Arbeitstätigkeiten und betrieblichen Arbeitsorganisationen aufarbeitet, hat konkret einen Paradigmenwechsel der Arbeitseinstellungen und Arbeitsorientierungen auf individueller Ebene (vgl. Baethge 1991) sowie eine Veränderung des Leitbilds der betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung durch die Einführung marktbezogener Steuerungs- und Kontrollformen im inneren Kern betrieblicher Arbeitsorganisationen festgestellt (vor allem Modaschl/Schultz-Wild 1994; Voß/Pongratz 1998; Kratzer et al. 2003). Gerade auf der Ebene der betrieblichen Reorganisation von Arbeitsprozessen geht dieser Paradigmenwechsel mit einer veränderten Wahrnehmung von Arbeitnehmenden und Arbeitskräften einher, die zu-

nehmend als lernende, Wissen generierende, kreative Subjekte verstanden werden, die selbstverantwortlich, selbstgesteuert und selbstoptimierend handeln. Die Referenzfolie der Beschreibung dieses Wandels ist auch hier die industriell geprägte tayloristisch-fordistische Konzeption mit ihrem stärker objektivierenden Verständnis von Arbeitskräften als Humankapitalressourcen, die im betrieblichen Verwertungsprozess durch ein betriebliches Personalmanagement in optimaler Weise vorausschauend genutzt werden sollen. Die Analyse von Veränderungsprozessen spitzt sich in der Debatte über die zunehmende Subjektivierung von Arbeit vor allem ab Mitte der 2000er Jahre auf die Beobachtung der Ausweitung marktbezogener Formen der Steuerung und Kontrolle von Arbeit in innerbetrieblichen Kontexten zu, die dem tayloristischen Leitbild der Organisation von Arbeitsprozessen entgegenstehen (vgl. Kleemann 2012, 7).

Der Diskurs über die zunehmende Subjektivierung von Arbeit knüpft dabei auch an die Befunde der deutschen Tertiärisierungsdebatte an (vgl. Kap. 6.1.4), in der die Ausweitung von Arbeitstätigkeiten, die auf Intensiv- oder Vermittlungstechnologien beruhen (vgl. Thompson 1967) beziehungsweise auf Subjekte, individualisierte Konsumwünsche oder die Generierung von Wissen und Informationen als Arbeitsgegenstände gerichtet sind (vgl. Jacobsen 2008), thematisiert und empirisch beobachtet wird. Im Kontext dieses sich vor allem im Verlauf der 2000er Jahre vollziehenden Wandels von Arbeitsprozessen und -tätigkeiten (vgl. auch Boltanski/Chiapello 1999; Bröckling 2007) zeichnet sich ganz grundsätzlich ab, dass die individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Potenziale der Arbeitskräfte stärker in den Vordergrund rücken. Der Diskurs über die Subjektivierung von Arbeit fokussiert auf die mit der Tertiärisierung einhergehenden inneren Veränderungen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen. Beobachtet wird hierbei ein Wandel der Anforderungen, die von betrieblicher Seite an Arbeitstätige gestellt werden: So wird von Arbeitskräften vermehrt erwartet, dass sie ihre Identität beziehungsweise Subjektivität und Kreativität in den Arbeitsprozess einbringen und verwerten, was wiederum mit einer inneren Flexibilisierung der Strukturen und einer Verwässerung der Grenzen von betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen einhergeht. Mit Verweis auf Reckwitz (2012) kann auch von einem Hereintragen des Kreativitäts-Dispositivs in Arbeitskontexte gesprochen werden (vgl. hierzu Kap. 6.3.2).

Die seit den 1990er Jahren sich immer weiter ausdifferenzierende Debatte über die Subjektivierung von Arbeit lässt sich auf drei Analyseebenen weiterverfolgen und vertiefen (vgl. Kleemann 2012). Auf der Subjektebene werden Veränderungen des Arbeitsbewusstseins, der Arbeitseinstellung (Kern/Schuhmann 1970; Baethge 1991; Dörre/Happ/Matuschek 2013; Altreiter 2019) und in der alltäglichen Lebensführung von arbeitenden Individuen (Voß/Wehrich 2001; Jürgens 2006) beobachtet und beschrieben; auf der Organisationsebene wird die ökonomische Verwertung des subjektiven menschlichen Arbeitsvermögens herausgearbeitet, die zu einer

Aufweichung der Grenzen von Arbeits- und Lebenszusammenhängen führt (Voß/Pongratz 1998; Lohr 2003; Kratzer et al. 2003); und auf der Makroebene wird der allgemeine gesellschaftliche Wertewandel thematisiert.

Die Reflexion des Wandels von Arbeit und Beschäftigung durch die vorrangig qualitativ forschende »subjektorientierte« Arbeitssoziologie (Altreiter 2019) fördert dabei zwei Entwicklungslinien des Subjektivierungsprozesses zutage, die für eine Erklärung des Strukturwandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen von Bedeutung sind und daher in den Debatten der Industrie- und Arbeitssoziologie breiter aufgegriffen werden. Einerseits verdeutlichen zahlreiche Studien, dass im Kontext eines allgemeineren gesellschaftlichen Wertewandels die subjektiven Potenziale von Arbeitskräften (wie Wissensaneignung, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, Kreativität, Interaktions- und Kommunikationsvermögen, Kooperationsbereitschaft und Fähigkeiten zur Selbststeuerung, Selbstoptimierung und Selbstrationalisierung) in der Arbeitsorganisation größere Beachtung finden und dadurch die etablierten Strukturen betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme infrage gestellt werden. Andererseits zeigen vor allem kritische Studien, dass die zunehmende Subjektivierung von Arbeit auch mit einer stärkeren ökonomischen Verwertung und Vernutzung der individuellen Potenziale von Arbeitnehmenden im Arbeitsprozess einhergeht (Kleemann/Matuschek/Voß 1999). Im Sinne dieser Studien handelt es sich bei der Subjektivierung der Arbeit demnach um einen »erweiterte[n] Zugriff auf das Arbeitsvermögen der Subjekte – und folglich eine Erweiterung solcher menschlicher Potenziale, die als ›Arbeitskraft‹ marktförmig gemacht werden« (Kleemann 2012, 7). Sie zeichnen nach, wie durch diese mikroökonomische Verwertung subjektiver Arbeitspotenziale ein Veränderungsdruck auf die etablierten betrieblichen Organisations- und Beschäftigungsstrukturen entsteht, den inneren Kern betrieblicher Beschäftigung zu rationalisieren, indem marktförmig organisierte Formen der innerbetrieblichen Arbeitsprozesssteuerung und -kontrolle eingeführt werden. Holtgrewe (2003) spricht in der Zusammenfassung der Debatte entsprechend von einer Entfaltungsthe- und einer Unterwerfungsthese, die sich im Diskurs gegenüberstehen. Die Entfaltungsthe- greift dabei die empirischen Befunde auf der gesellschaftlichen Mikroebene auf und betont die Autonomiegewinne für die Arbeitnehmenden, die von ihnen bei der Ausgestaltung der betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungskontexte durch die Arbeitgebenden auch gefordert werden. Die Unterwerfungsthese hingegen betont die ökonomische Dynamik, die ausgehend von den betrieblichen Rationalisierungsbestrebungen auf die Ausgestaltung betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme einwirkt und die Vernutzung von individuellen und persönlichen Ressourcen befördert. Beide Thesen zeigen aber, wie sich am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne Aushandlungsprozesse und Reorganisationsdynamiken ergeben,

die auf einen Strukturwandel auf der betrieblichen Mesoebene (wie auch auf der gesellschaftlichen Makroebene) hinwirken.

Für die Analyse des inneren Wandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen sollen hier zunächst die Studien zur zunehmenden ökonomischen Verwertung subjektiver Potenziale näher betrachtet werden, da diese in der deutschen Arbeits- und Industriosozologie oftmals in den Vordergrund gerückt werden, um ein Verständnis der Reorganisationsprozesse innerhalb von Arbeitgeberorganisationen gewinnen zu können. So entwerfen Voß und Pongratz (1998, 2004) den Idealtypus des Arbeitskraftunternehmers, den sie dem verberuflichten Produktionsarbeiter der fordistisch-tayloristischen Epoche gegenüberstellen und der sich von diesem in drei zentralen Kriterien unterscheidet: Erstens übt er eine Arbeitstätigkeit aus, die ihm ein höheres Maß an Selbstorganisation und -kontrolle gewährt, zweitens wird er zu einer stärkeren Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und -leistungen angeregt und drittens wird er zu einer flexiblen Anpassung seiner alltäglichen Lebensführung an betriebliche Bedürfnisse animiert. Voß und Pongratz (1998) betonen somit vor allem die zunehmende Selbststeuerung, Selbstrationalisierung und Selbstoptimierung, die sich als betriebliche Bedürfnisse und neue Arbeitsanforderungen an Arbeitnehmende in intern flexibilisierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen und in der postindustriellen Arbeitsgesellschaft im Allgemeinen immer weiter durchsetzen.

Bröckling (2007) spitzt die Überlegungen von Voß und Pongratz (1998) weiter zu und beschreibt auf Basis einer Diskursanalyse der Entstehung des neuen gesellschaftlichen Leitbilds des »unternehmerischen Selbst« den Wandel gesellschaftlicher und betrieblicher Governance- beziehungsweise Machtstrukturen, die sich in postindustriell geprägten betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsarrangements widerspiegeln. Im Prinzip verweist er damit auf die im Zuge der Lean-Management-Offensive in den 1990er Jahren durchgesetzte neue Rationalisierungslogik der mikroökonomischen Inputoptimierung (vgl. Kap. 4 sowie 6.1.5), die sich nun in den neuen Leitbildern und Konzepten des betrieblichen (Personal-)Managements wiederfindet, die die Orientierung am Unternehmergeist (vgl. auch Boltanski/Chiapello 2006; Reckwitz 2012) als neue Handlungsmaxime jedes Gesellschaftsmitglieds und folglich auch aller Arbeitnehmenden in der postindustriellen Gesellschaft herausstellen (Bröckling 2007).

»Der Boom des Entrepreneurshipdiskurses lag in den 90er Jahren und fiel zusammen mit dem Aufstieg der New Economy. [...] Hier wie dort findet man die gleiche Beschwörung von Selbstverantwortung Kreativität, Eigeninitiative, Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit, die gleiche Aktivierungsrhetorik, das gleiche Gebot kontinuierlicher Verbesserung und den gleichen nahezu unbeschränkten

Glauben an die Macht des Glaubens an sich selbst. Hier wie dort fungiert der Markt als oberster Richter.« (Bröckling 2019¹⁴: 75)

Es muss aber betont werden, dass sich der beschriebene Leitbildwandel in postindustriellen Arbeitsgesellschaften, der sich in realen Arbeitskontexten vor allem als Verschiebung von unternehmerischer Verantwortung auf die Arbeitnehmenden (vgl. Moldaschl/Voß 2003; Herzog 2019) äußert, nicht allein aus den Bestrebungen von Unternehmen zur Abschöpfung von subjektiven Potenzialen der Arbeitskräfte erklären lässt. Darauf wies schon im Jahr 1991 Martin Baethge mit seiner These der normativen Subjektivierung hin; und Karin Lohr (2003) betonte ein Jahrzehnt später, dass sich die Subjektivierung von Arbeit immer in einer doppelten Konstituierung vollziehe. So bedeute Subjektivierung im Hinblick auf Erwerbsarbeit,

»[...] sowohl die betrieblichen Strukturen dahingehend zu hinterfragen, inwiefern ein funktionaler Bedarf nach Subjektivität auf Seiten der Unternehmen besteht und in welcher Form diese Anforderungen an die Arbeitenden herangetragen werden, als auch subjektive Ansprüche und Handlungsorientierungen, die die Individuen in der Arbeit verwirklichen wollen, zu analysieren« (Lohr 2003: 519).

Welche neuen Managementinstrumente in den betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungskontexten eine Wirkung in Richtung der Subjektivierung von Arbeit entfalten, wird vor allem seit Anfang der 2000er Jahre in zahlreichen industrie- und arbeitssoziologischen Studien näher untersucht. Dabei zeigt sich laut Kratzer et al. (2003), dass vor allem die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen, die Durchsetzung von Vertrauensarbeitszeiten und die indirektere Steuerung von Arbeitsprozessen durch ergebnisorientierte Formen (etwa Zielvereinbarungen, Kontrolle anhand der Projektergebnisse, Übergabe von Kostenverantwortung in Arbeitsprozessen) die Beteiligung der Arbeitnehmenden an Arbeitsprozessen steigern. Deutlich wird in zahlreichen Studien aber auch, dass gerade Konzepte der gruppen- und projektförmigen Organisation von Arbeit höhere Anforderungen an die Selbstorganisation und Selbststeuerung der beteiligten Arbeitnehmenden stellen als hierarchische und funktional-arbeitsteilige Organisationsstrukturen.

Auch Boltanski und Chiapello (2006) verweisen in ihrer auf einer umfassenden Analyse der westlichen Managementliteratur der 1960er bis 1990er Jahre beruhenden Studie zum Wandel gesellschaftlicher Strukturen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Moderne darauf, dass vor allem der Umbau betrieblicher Strukturen zur flexiblen Organisation und die Etablierung des Konzepts der »Employability« (vgl. Boltanski/Chiapello 2006: 139) die arbeitenden Individuen in postindustriellen Gesellschaften vor wesentlich neue Herausforderungen stellen. Mit Blick auf die in den 1990er und 2000er Jahren in westlichen Gesellschaften

14 Das Buch erschien in der ersten Auflage im Jahr 2007.

beobachtbare Umstellung von Konzepten des Managements und der Unternehmensführung führen sie den Begriff der »projektbasierten Polis« ein, mit dem sie zu verdeutlichen versuchen, dass durch die Prozessinnovationen des Toyotismus das fordistische Verständnis von Organisation und Markt als voneinander abgrenzbaren Entitäten aufgelöst wurde, sodass betriebliche Organisationen nunmehr selbst zu internen Marktplätzen werden, die netzwerkförmig in temporären Projektbezügen aufeinander bezogen sind.

»Wir haben uns entschieden, den neuen, unseres Erachtens gerade im Entstehen begriffenen Rechtfertigungsapparat als ›projektbasierte Polis‹ zu bezeichnen. Insofern dieser Begriff unklar bzw. schwerfällig wirken mag, sollten die Gründe hierfür offen gelegt werden. Er wurde nach dem Modell der ›projektbasierten Organisation‹, einer in der Managementliteratur häufig anzutreffenden Bezeichnung, gebildet. Dieser Terminus verweist auf ein Unternehmen, dessen Struktur aus einer Vielzahl von Projekten besteht, in die zahlreiche Personen, von denen sich manche wiederum an mehreren Projekten gleichzeitig beteiligen, eingebunden sind. Da diese Art der Projekte ihrem Wesen nach durch einen Anfang und einen Abschluss definiert werden, folgt ein Projekt auf das andere, löst ein Projekt das andere ab. Dabei werden Arbeitsgruppen bzw. -teams je nach Priorität und Bedarf neu zusammengesetzt. Analog ließe sich folglich von einer projektbasierten Sozialstruktur oder einer projektbasierten, allgemeinen Gesellschaftsorganisation sprechen.« (Boltanski/Chiapello 2006: 150)

Es lässt sich somit auch aus der Subjektivierungsdebatte – insbesondere aus den empirischen Beobachtungen und konzeptionellen Reflexionen des Strukturwandels von Arbeitsorganisationen im Kontext der Etablierung einer marktförmig organisierten Arbeitssteuerung und -kontrolle im Kern betrieblicher Beschäftigung, die einen besseren Zugriff auf die subjektiven Potenziale und Fähigkeiten von Arbeitskräften ermöglicht – ableiten, dass mit der immer weiteren Flexibilisierung industriell geprägter Organisationsstrukturen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Arbeitsgesellschaft nun, wie von Boltanski und Chiapello (2006) herausgearbeitet, die Konturen betrieblicher Arbeitsorganisationen ganz offensichtlich stark verwischen. Die Abkehr von den fordistischen Prinzipien der Organisation von Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen erzeugt somit – bewusst und unbewusst – aufseiten der arbeitenden Individuen wie auch aufseiten der Arbeit gebenden Instanzen neue Gestaltungsspielräume und ökonomische Verwertungsmöglichkeiten, die gleichzeitig die Auflösung dieser Strukturen immer weiter vorantreiben. Sie fordert aber – und das ist in vielen Analysen bisher vernachlässigt worden – auch die Individuen, die Arbeitsorganisationen und die das Arbeits- und Beschäftigungssystem rahmenden und regulierenden Institutionen heraus, die soziale und unternehmerische Verantwortung neu zu verteilen. In der fordistischen Epoche spielte die Trennung von Arbeitgebenden und Arbeitneh-

menden eine wesentliche Rolle bei der Verteilung von unternehmerischer Verantwortung – mit dem Verschwimmen der Konturen und Grenzen der betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung müssen die Rollen von Arbeitgebenden, Arbeitnehmenden, Unternehmen aber nun offenbar neu bestimmt werden, was gleichzeitig eine Neubestimmung der unternehmerischen Verantwortung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg oder auch für die Erreichung anderer Ziele des gemeinsamen Arbeitsprojekts mit sich bringt.

Im Hinblick auf die Neuverteilung von unternehmerischer Verantwortung lässt sich gerade vor dem Hintergrund der starken Fokussierung von betrieblichen Organisationen auf das Leitbild der schlanken und flexiblen Organisation (Ohno 2013; Boltanski/Chiapello 2006) beobachten, dass sich in diesen Prozess nun auch alte und neue vermittelnde Instanzen stärker einbringen. Empirisch soll die Bedeutung dieser vermittelnden Instanzen besonders nun im folgenden Teilkapitel am Beispiel der Ausweitung der Beschäftigungsform der Soloselbstständigkeit Mitte bis Ende der 2000er Jahre (vgl. Schmid, G. 2018) beziehungsweise an der Neudefinition einer Gruppe von Arbeitnehmenden als »festen Freien« und ihrer Einbettung in alternative Gestaltungskonzepte von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen nachvollzogen werden (vgl. Haunschild 2004; Apitzsch 2010, 2014; Apitzsch/Ruiner/Wilkesmann 2016).

6.3.2 Projektbasierte Netzwerkakteure und weitere Intermediäre in organisational entkoppelten Arbeitswelten

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen inneren Flexibilisierung von betrieblichen Beschäftigungsstrukturen am Übergang von der industriellen zur postindustriellen Epoche soll nun für die vertiefende Analyse das im letzten Abschnitt herausgehobene Moment der Verwässerung der Konturen und Grenzen betriebszentrierter Organisationsformen von Arbeit und Beschäftigung näher betrachtet werden. Bereits Karin Lohr (2003) hat darauf hingewiesen, dass in der fordistischen Arbeitsorganisation die klare Bestimmung der Grenzen zwischen Organisation und Markt, zwischen Arbeits- und privatem Lebenskontext, zwischen Arbeits- und Freizeit (beziehungsweise Zeiten der Reproduktion) ein wesentliches Charakteristikum war. Am Übergang zur postindustriellen Gesellschaft scheinen sich diese klaren Grenzbeziehungen aber zu verflüssigen. Arbeitgeberorganisationen richten ihre Strukturen nun stärker auf die Bewältigung von Diskontinuität auf internationalen Märkten aus. Im Arbeitskontext ausgebildete Formen der Selbstkontrolle, Selbstrationalisierung und Selbstoptimierung übertragen sich zunehmend auch auf das Handeln der Individuen in alltäglichen Lebenskontexten und die subjektiven Fähigkeiten und Potenziale der Arbeitskräfte werden immer deutlicher von den Individuen in den Arbeitskontext hineingetragen, wo sie von den Arbeitgeberorganisationen abgefragt und ökonomisch verwertet werden. Auch lassen sich die Arbeits- und die Lebens-

zeit aus Sicht des Individuums, aber auch aus Sicht der Arbeitgeberorganisationen nicht mehr klar voneinander trennen. Und gerade in wissensintensiven und kreativen Branchen kann seit Ende der 2000er Jahre nur noch schwer bestimmt werden, ob Erwerbstätige abhängig beschäftigt, solselbstständig oder unternehmerisch tätig sind (Basten 2016; Pongratz/Bührmann 2018).

Angesichts dessen ist zu fragen, ob die betriebszentrierte Organisation von Arbeit und Beschäftigung in der postindustriellen Epoche grundsätzlich ihre gesellschaftliche Prägekraft verliert und durch neue Formen ersetzt wird. Und zugleich wird damit die Frage, ob und in welchen Kontexten die Verteilung von Arbeit und Beschäftigung ausschließlich über den Markt als Allokations- und Steuerungsmechanismus möglich ist, in neuer Form aufgeworfen.

Bereits David Marsden (1999) beschäftigte sich in seinen weiterführenden Überlegungen zur Zukunft betrieblicher Beschäftigungssysteme mit dieser Frage (vgl. Kap. 5.3). Ausgehend von den Entwicklungen in kreativen und innovativen Branchen Ende der 1990er Jahre prognostiziert er etwa eine Ökonomisierung von Beschäftigungssystemen und einen Bedeutungsgewinn von arbeitnehmerseitig konstruierten, überbetrieblich angelegten beruflichen Netzwerkstrukturen jenseits betriebsinterner Arbeitsmärkte. Dabei bezieht er sich auf das Silicon Valley und auf Hollywood als Vorzeigebispiele für die Entwicklung eines neuen Beschäftigungsmodells der »Boundaryless career« und eröffnet damit den Blick auf zwei Branchen – die Software- und High-Tech- sowie die Filmbranche –, die inzwischen in vielen (auch deutschsprachigen) Studien als Vorreiter bei der Etablierung offener beziehungsweise marktformiger Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme untersucht und analytisch vom Konzept geschlossener betriebszentrierter Systeme abgegrenzt wurden (vgl. Haunschild 2004; Apitzsch 2010; Boes et al. 2015).

Ein wichtiger Bezugspunkt sind Marsdens Überlegungen etwa für Axel Haunschild (2004), der im Rahmen seiner Analyse der deutschen Theaterwelt als Arbeits- und Beschäftigungssystem zeigt, dass Marsden hilfreiche Anhaltspunkte liefert, um über Arbeit und Beschäftigung jenseits betrieblicher Organisationen nachzudenken. In seiner Analyse betont Haunschild (2004), dass in eher netzwerkförmig aufgebauten Arbeits- und Beschäftigungssystemen die auf betriebliche Organisationen bezogenen Lösungen für personalpolitische Opportunismusprobleme (Informationsproblem, Leistungsbereitschaftsproblem) nicht greifen und demzufolge neue gefunden werden müssen. Im konkreten Fall der Theaterwelt kann er dabei aufzeigen, dass sich über Professionen oder Berufe als Konglomerate fachlicher Fähigkeiten und Arbeitseinstellungen alternative Arbeits- und Beschäftigungssysteme definieren lassen. Die Referenzeinheiten, über die die Arbeitsteilung und die Beschäftigungsstrukturen konstituiert werden, wären in diesem Fall professionelle Kollektive oder Berufsgruppen und Ausbildungsinstitutionen. Wie Haunschild (2004) in Anlehnung an Tolbert (1996) herausarbeitet, spielt für die arbeitenden oder arbeitssuchenden Individuen in solchen Beschäf-

tigungssystemen die Reputation der durchlaufenen Ausbildungseinrichtungen und der bisherigen Arbeitgebenden (in Ergänzung und als Ersatz formaler Qualifikationskriterien) eine wesentlich bedeutendere Rolle als in betriebszentrierten Beschäftigungssystemen. Problematisch an der Konstruktion offener und über den projektförmigen Modus flexibler Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme ist aber, dass die Arbeitsverhältnisse eben gerade nicht in eine stabile betriebliche Organisationswelt eingebunden sind. Dadurch können die mit dem Arbeitsverhältnis verbundenen Rechte und Pflichten in kreativen und wissensintensiven Branchen zumeist nicht in gleicher Weise wie in industriell geprägten betrieblichen Beschäftigungssystemen vertraglich vordefiniert werden. Eine dauerhafte Bindung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden wird ja in den Kreativbranchen und der Informationsökonomie aufgrund des Arbeitsgegenstands sowie des damit verbundenen subjektivierten Anspruchsprofils in der Regel gar nicht angestrebt. Die personalpolitischen Opportunismusprobleme werden in diesen Beschäftigungssystemen über die Definition von Professionsstandards und die Etablierung von Netzwerkbeziehungen, die Ausbildungseinrichtungen, die Prominenz von Vermittlungsagenturen und die Reputationszeugnisse unter Kollegen zu lösen versucht. Diesen von Haunschild (2004) auf Basis seines empirischen Materials veranschaulichten alternativen Typus der Organisation von Arbeit und Beschäftigung möchte ich im Folgenden mit dem Begriff des professions- oder in anderen Qualifikationskontexten auch berufsbezogenen Typus von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen fassen. Diese professions- oder berufsbezogen organisierten Systeme zeichnen sich durch eine beidseitig gewünschte höhere Kontingenz und Flexibilität aus. Der Typus des professions- oder berufsbezogenen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystems findet sich in stärker professionalisierten, aber flexibel organisierten Beschäftigungskontexten, in denen Intensivtechnologien zum Einsatz kommen, so etwa im Handwerk, der Baubranche, der Gastronomie, im Gesundheitssektor und, wie Haunschild (2004) zeigt, auch in etablierten Bereichen der Kunst- und Kreativwirtschaft. Er zeichnet sich durch eine hohe Standardisierung von Qualifikationsanforderungen und die prägende Wirkung renommierter Ausbildungseinrichtungen oder spezifischer professioneller Kenntnisse aus, die von Ausbildungseinrichtungen oder auch renommierten Vermittlungsagenturen zertifiziert werden.

Im Rahmen qualitativer Untersuchungen zur Funktionsweise von Projektarbeitsmärkten und flexiblen Beschäftigungssystemen im Bereich des Films und der Architektur ergänzt Birgit Apitzsch (2010, 2014) die bis hierher entwickelten Überlegungen um den Befund, dass das Reputationsprinzip in den von ihr beobachteten Beschäftigungssegmenten interessanterweise gerade nicht zu einer stärker marktformigen Verteilung von Arbeit und einer flexibleren Organisation von Beschäftigung führt. Anders als zunächst erwartet, beobachtet sie, dass gerade bei einem geringen Professionalisierungsgrad (und damit Standardisierungsgrad)

der beruflichen Qualifikation und bei einer fehlenden organisationalen Einbindung der Arbeitskräfte in eine Arbeitgeberorganisation persönliche, in sich geschlossene Netzwerke und die subjektiv zugeschriebene Reputation an Bedeutung für die Knüpfung von Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen gewinnen.

»In gering professionalisierten Beschäftigungssystemen wie den Medien [...] sind persönliche Abstimmung und der Austausch in Netzwerken [...] die einzige Möglichkeit, Arbeit zu kontrollieren und die erforderlichen Informationen über Bewerber zu erlangen. So beobachten wir dort, wo sich eine ausgeprägte Vermarktlichung von Arbeitsorganisationen und Beschäftigung erwarten lassen würde, vielmehr einen hohen Grad informeller Schließung. Dies liegt nicht nur an der fehlenden Standardisierung der Ausbildung und der fehlenden qualifikationsbasierten Zugangskontrolle zum Arbeitsmarkt. Die Relevanz von persönlichen Netzwerken (und Reputation) lässt sich auch mit der Interaktivität des Arbeitsprozesses und der geringen Beschränkung der Arbeitszeit (kurze, aber intensive Projektphasen) erklären. Diese lassen extra-funktionale, und konkreter: diffuse und partikularistische Bewertungskriterien wie die wahrgenommene Ähnlichkeit von Arbeitseinstellungen, Humor oder Persönlichkeit in den Vordergrund treten, welche ihrerseits nur persönlich bewertbar und kommunizierbar sind. In der Folge sind enge persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen die einzige Möglichkeit, Zugang zu Projekten zu bekommen und Beschäftigungs- und Einkommenschancen zu erhöhen.« (Apitzsch 2012: 267)

Diese Beobachtung deutet darauf hin, dass es im Hinblick auf nicht betriebsförmig organisierte Beschäftigungssysteme neben dem von Haunschild (2004) in Anlehnung an Tolbert (1996) herausgearbeiteten Typus noch einen zweiten Typus gibt, der im Folgenden als subjektiviertes Beschäftigungssystem bezeichnet werden soll.

Dieser Typus des subjektivierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystems zielt auf die flexible Organisation von Arbeitsprozessen in wissensintensiven und kreativen Arbeitskontexten, die auf Subjekte, subjektive Wünsche, Informationen, Wissen und »neue«, Aufmerksamkeit generierende Produkte als Arbeitsgegenstände fokussieren (Jacobsen 2008). Er basiert dabei auf einem Netzwerk, über das Arbeitsleistungen und Arbeitsaufträge in Form von Projekten eigenverantwortlich vermarktet und vermittelt werden.

Birgit Apitzsch (2012) schlussfolgert letztlich aus den Befunden ihrer qualitativen Studien, dass sich zur Lösung des Informationsproblems aufseiten des Arbeitgebenden projektbasierte Netzwerkstrukturen gleichermaßen eignen wie eine qualifikationsbasierte Zugangskontrolle. Allerdings verlangen diese den nach Arbeit und Beschäftigung suchenden Individuen einen wesentlich höheren Einsatz ihrer individuellen Potenziale, Kompetenzen und Ressourcen ab, um langfristig ein existenzsicherndes Einkommen zu sichern.

Diese von Apitzsch am Beispiel des Beschäftigungssegments der Filmschaffenden nachgezeichnete Zunahme persönlicher und unternehmerischer Risiken in subjektivierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen arbeitet sie mit Kollegen an anderer Stelle (Apitzsch et al. 2015) unter Heranziehung weiterer quantitativer und qualitativer Studien zum Wandel von Beschäftigungssystemen auf. Konkret verweisen Apitzsch et al. (2015) auf den neuen Prozess einer dreifachen Informalisierung von Beschäftigungsstrukturen, mit dem sie die zunehmende Entkopplung der Beschäftigungssysteme von betrieblichen Kontexten und damit die rechtlich und materiell immer unsicher werdende Position der in ihnen agierenden Arbeitskräfte betonen:

»Auf der Ebene des Beschäftigungsverhältnisses findet eine Verschiebung statt hinsichtlich der sozialen Rechte, die an Erwerbsarbeit (bislang) gekoppelt sind. [...] Auf der Ebene der Arbeitsorganisation zeichnet sich [...] ein Bedeutungsge-
winn persönlicher Abstimmungsformen und Beziehungen ab. [...] Beziehungen zu Kollegen wie auch zu Auftrag- und Arbeitgebern und Kunden gewinnen hier zum Teil sogar gegenüber vertraglich definierten Unternehmenszugehörigkeiten an Bedeutung. [...] Auf der Ebene der kollektiven Regulierung von Arbeit und der Interessenvertretung ist von entscheidender Bedeutung, dass eine wachsende Zahl von Beschäftigten aus den kollektivvertraglichen Regulierungen und kollektiven Interessenvertretungen ausgeschlossen ist.« (Apitzsch et al. 2015: 95)

Unter Rückgriff auf die skizzierten Befunde zu dem vor allem in der Subjektivierungsdebatte herausgestellten Konturenverlust von betrieblichen Beschäftigungssystemen in der postindustriellen Gesellschaft lassen sich analytisch somit zwei neue Formen von Beschäftigungssystemen bestimmen, die im Verlauf der 1990er bis 2000er Jahre betriebliche Strukturen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung offenbar ergänzen und in einzelnen Tätigkeitssegmenten mit besonderen Eigenschaften sogar teilweise ersetzen. Der Typus des professions- oder berufsbezogenen Beschäftigungssystems ist dabei im deutschen Arbeitskontext kein gänzlich neuer. Insbesondere in Anlehnung an die deutsche Segmentations-
theorie (Lutz/Sengenberger 1974, Sengenberger 1978) ist es wenig überraschend, dass sich auf dem deutschen Arbeitsmarkt neben innerbetrieblich organisierten Beschäftigungssystemen in einigen Segmenten auch solche finden lassen, die Arbeit und Beschäftigung überbetrieblich organisieren und verteilen und dabei auf die berufliche Qualifikation oder die Profession referenzieren. Allein das System der dualen Berufsbildung ist eine wesentliche Basis für die Konstruktion dieser Form von Beschäftigungssystemen im deutschen Modell (vgl. Marsden 1999; Thelen 2004).

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 6.3.1 beschriebenen gesellschaftlichen und betriebsstrukturellen Entwicklungen ist es aber von einiger Relevanz, dass sich im Zuge der Ausweitung vor allem kreativer, interaktions- und kommunikationsbezo-

gener sowie wissensintensiver Tätigkeiten inzwischen ein dritter Typus von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in Deutschland etabliert: die »subjektivierte und projektförmig organisierte Verteilung von Arbeit und Beschäftigung«, deren wesentliches Konstruktionsmerkmal die zeitlich begrenzte und damit immer kontingent gehaltene Strukturierung ist und die als Referenzprinzip auf soziale Netzwerkbeziehungen zurückgreift.

Zur Frage nach den Konstruktionsbedingungen des von Apitzsch (2010, 2014) beobachteten Typus von Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen, der hier als »subjektiviert projektförmig« bezeichnet wird, kann mit Boltanski und Chiapello (1999) gesagt werden, dass netzwerkförmige Strukturen in der Unternehmenslandschaft zwar gegenüber dem Modell der hierarchischen Organisation an Bedeutung gewinnen, dass aber das Netzwerk als Organisationsprinzip allein nicht als Vergemeinschaftungsmodus taugt. Das lässt darauf zurückführen, dass

»die Netz-Zugehörigkeit bzw. Nicht-Zugehörigkeit weitestgehend unbestimmt bleibt und man deswegen im Grunde gar nicht weiß, zwischen welchen Personen ein Gut vergemeinschaftet und damit auch zwischen welchen Personen eine Gerechtigkeitsrelation hergestellt werden könnte. In der Tat kann eine Gerechtigkeitsrelation nicht völlig ohne Einheiten auskommen, die auf der Grundlage einer Raummetapher konzipiert werden (repräsentierbare Einheiten).« (Boltanski/Chiapello 2006: 151)

Die projektbasierte Polis, also die projektförmige Organisation, ermöglicht es also überhaupt erst, in Netzwerkstrukturen zu agieren. Allerdings bedarf es zur Herstellung von projektbasierten Netzwerkstrukturen eines weiteren Elements:

»Als Grundlage dieser Polis dient die netzbildende Tätigkeit des Vermittlers. Sie erlangt unabhängig von den verfolgten Zielen bzw. substantziellen Eigenschaften der einzelnen Einheiten, zwischen denen sich die Mediation vollzieht, einen eigenständigen Wert.« (Boltanski/Chiapello 2006: 152)

Es lässt sich aus dieser Überlegung ableiten und theoretisch begründen, dass mit der zunehmenden Lösung von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen vom Modell der hierarchisch aufgebauten betriebszentrierten Arbeitsorganisation und der Hinwendung zu stärker subjektivierten, projektbasierten Netzwerkstrukturen ein Bedeutungsgewinn vermittelnder Akteure einhergeht (vgl. hierzu Apitzsch/Ruiner/Wilkesmann 2016). Erst diese Akteure – beispielsweise Agenten, Agenturen oder Netzwerkbetreibende, aber auch Berufs- und Branchenverbände sowie Kammern im Kontext noch wenig standardisierter verberuflichter Beschäftigungssysteme – ermöglichen es nämlich, dass Arbeit und Beschäftigung in derartigen Systemen verteilt werden kann. Denn die Bedingungen der Verteilung von Arbeit und Beschäftigung kann nicht bei jeder Interaktion zwischen einem potenziellen Arbeitgebenden und einem potenziellen Arbeitnehmenden

neu ausgehandelt werden, vielmehr ist es notwendig, grundlegende Qualifikations-, Qualitäts- und Entgeltstandards festzulegen und alle Akteure im jeweiligen Arbeits- und Beschäftigungssystem über diese zu informieren. Es ist somit anzunehmen, dass sich in postindustriellen Arbeitsgesellschaften gerade dort neue kollektive Sozial- und Organisationsformen herausbilden, wo betriebliche Organisationen die unternehmerische Verantwortung auf die Arbeitskräfte selbst oder auf Intermediäre verlagern. Die betriebszentrierte Organisation von Arbeit und Beschäftigung wird in diesem Prozess nicht vollständig ihre Bedeutung verlieren, sie wird aber in einigen Tätigkeitssegmenten ergänzt und ersetzt werden. Inwiefern dieser dynamische Wandlungsprozess – der sich in digitalen und virtuellen Welten weiter verstärkt – neue soziale Spaltungen erzeugt, wenn politische und gesellschaftliche Akteure diese Entwicklung bei der Ausgestaltung der gesellschaftlichen Institutionensysteme nicht ernst genug nehmen, wird weiter unten noch zu diskutieren sein.

Von wesentlicher Bedeutung ist für die Entstehung des beschriebenen Typus von Arbeits- und Beschäftigungssystemen eine gesellschaftliche Rechtfertigungslogik, wie sie das Kreativitäts-Dispositiv der neuen Ästhetischen Ökonomie (vgl. Reckwitz 2012, 2019) oder das Narrativ des freibestimmt handelnden unternehmerischen Selbst der Innovationsökonomien (vgl. Bröckling 2007) liefern, die die »Neuheitserwartungen« des imaginären Konsumenten und sein Aufmerksamkeitspotenzial zum Gegenstand von Arbeitsprozessen macht. Hierdurch werden Leitbilder generiert, an denen sich die Konstruktion dieses neuen Typus von Beschäftigungssystemen ausrichten kann.

Die im Kapitel 6 zusammengetragenen Überlegungen nun verbindend, lässt sich rückblickend reflektieren, dass sich bereits in den 1990er bis 2000er Jahren ein intensiver Wandel der Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen im deutschen Modell beobachten lässt, der sich bis in die heutige Zeit dynamisch fortsetzt. Dabei sind für eine weitere analytische Beobachtung dieser Entwicklungen vor allem zwei zentrale Fragen zu stellen.

Erstens ist zu fragen, inwiefern und in welchen Arbeitskontexten sich betriebliche Organisationen wie auch andere Arbeit gebende Instanzen und Arbeitskräfte noch vertraglich langfristig, verbindlich und umfänglich binden und hierdurch überhaupt erst die Grundlage für die Ausgestaltung betriebszentrierter Beschäftigungssysteme legen. Veränderungen, die hier bereits in Form der Umstellung von betriebszentrierten auf subjektivierte, projektförmig organisierte, netzwerkartige Strukturen der Verteilung von Arbeit und Beschäftigung deutlich werden, bedürfen, wenn sie als langfristige Strategien angelegt sind, einer Vermittlung zwischen den beiden Vertragsparteien und generieren daher neue vermittelnde Akteure, die an der Ausgestaltung von betrieblichen Beschäftigungssystemen mitwirken. Dies lässt sich beispielsweise bei der Ausweitung von Leiharbeit und anderen atypischen Beschäftigungsformen beobachten, die eine organisationale Entkopplung von Ar-

beit und Beschäftigung befördern und mit einem gesellschaftlichen Bedeutungsgewinn vermittelnder Akteure wie Personalserviceagenturen, Branchen- und Berufsverbänden und in jüngerer Zeit auch neuen Netzwerkakteuren in virtuellen Arbeitskontexten einhergehen.

Zweitens bleibt zu beobachten, wie sich im Zuge der fortwährenden Subjektivierung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbezügen neue kollektive Sozialformen herausbilden, in denen Arbeit in wertschöpfenden und wertstiftenden Bereichen verteilt wird, Standards der Ausführung von Arbeitstätigkeiten definiert und Grenzen der Beteiligung und Nichtbeteiligung gezogen werden, ohne dass Arbeitstätige fest in betriebliche Arbeitsorganisationen eingebunden sind. Wie tiefgreifend dieser Prozess die Arbeitsgesellschaft Deutschland wirklich verändert, kann bislang noch nicht genauer bestimmt werden. Erste Hinweise liefern aber die in Kapitel 8 und 9 aufbereiteten eigenen empirischen Untersuchungen zum Wandel von Arbeitswelten und Arbeitsorganisationen.

Im folgenden Kapitel 7 soll in Ergänzung zu den in diesem Kapitel beschriebenen Dynamiken der organisationalen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung allerdings zunächst die zeitlich-räumliche Lösung oder Entkopplung von Arbeits- und Beschäftigungskontexten in digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten diskutiert werden, die den Blick auf weitere neue vermittelnde Intermediäre lenkt und gleichzeitig die Frage nach der Bedeutung der Faktoren Zeit und Raum für die Herausbildung neuer kollektiver Sozialformen zur Organisation von Arbeit und Beschäftigung aufwirft.

7. Fortgesetzter Wandel vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Virtualisierung

7.1 Die Rekombinationskraft von Vernetzungstechnologien und mobilen Hardwaresystemen (2007 bis heute)

7.1.1 Analytische Spezifizierung von Einflussfaktoren und Entwicklungsdynamiken

Bereits im ersten Kapitel des Buches hatte ich darauf hingewiesen, dass im Hinblick auf den Wandel von Arbeit und Beschäftigung sich seit Anfang bis Mitte der 2010er Jahre ein neuer Diskurs entfaltet, der die Veränderungen der Arbeitswelt im Kontext der Entwicklung, Einführung und Etablierung von digital vernetzten, zunehmend autonom agierenden technologischen Systemen thematisiert. In der auch in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie einige Zeit recht dominanten »Digitalisierungsdebatte« werden die seit ungefähr 2010 beobachtbaren Strukturveränderungen im Arbeits- und Beschäftigungssystem nun stärker mit dem sich offenbar beschleunigenden digitalen und virtuellen Wandel der Arbeitsgesellschaft in Verbindung gebracht. Die weitere Entfaltung einer intensiven Flexibilisierungsdynamik von Arbeitswelten und Beschäftigungsstrukturen im Zeitraum der 2010er Jahre bis heute wird dabei auf unterschiedliche Aspekte vorrangig des digitalen Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft zurückgeführt (BMAS 2016; Eichhorst et al. 2016; Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017; Eichhorst/Stephan/Struck 2017; BMWi 2017; Schmid, G. 2018).

Die noch Ende der 2000er Jahre viel diskutierte Frage nach den strukturellen Folgen der deutschen Lean-Management-Offensive (Erosions- und Ökonomisierungsdebatte vgl. Kap. 6.1) gerät durch diese Debatte und die neuen Phänomene, auf die sie sich bezieht, für einige Zeit etwas aus dem Blickfeld der Arbeits- und Industriesoziologie. Es lässt sich aber beobachten, dass sich der arbeits- und industriesoziologische Blick insbesondere zum Ende der 2010er Jahre dann wieder stärker auf die Frage nach der anhaltenden Ökonomisierung und Erosion betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen gerade unter den neuen Voraussetzungen der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeitswelten rich-

tet. Das liegt vor allem daran, dass die Entwicklungsdynamiken der Digitalisierung und vor allem der digitalen Vernetzung und Virtualisierung von Arbeitswelten, die durch die neueren Informatisierungs-, Automatisierungs- und vor allem internetbasierten Vernetzungstechnologien vorangetrieben werden, inzwischen feiner ausdifferenziert beobachtet werden können und so auch die Auseinandersetzung mit deren gewünschten und ungewünschten gesellschaftlichen Folgen nun fortgesetzt werden kann. Thematisiert wird daher stärker die intensive Verzahnung von Ökonomisierung und Digitalisierung beziehungsweise digitaler Vernetzung, und zwar einerseits durch die Auseinandersetzung mit den im Laufe der 2010er Jahre weltweit neu entstandenen wirtschaftlichen Machtasymmetrien der Internetökonomie (vgl. Dolata/Schrape 2017, Dolata 2019), die auch unter dem Schlagwort digitaler Kapitalismus (Schiller 2000, 2014; Staab 2019) verhandelt werden, andererseits durch die fortgesetzte Beobachtung der ökonomischen Globalisierungs- und Rationalisierungsdynamiken, die sich nun auch in dem digitalen Strukturwandel in Deutschland widerspiegeln (Dörre et al. 2019; Pfeiffer 2021).

Um diese Gesellschaftsanalysen aber besser einordnen zu können, ist zunächst herauszuarbeiten, dass in dem angesprochenen Digitalisierungsdiskurs in der deutschen Arbeits- und Industriosozilogie auch im Austausch mit der Technik- und Organisationssoziologie Anfang bis Mitte der 2010er Jahre unter dem Begriff der Digitalisierung mehrere parallel laufende Entwicklungen erfasst und beobachtet werden. Die Debatte ist geprägt von Begriffen wie Industrie und Arbeit 4.0 (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016), Berufsbildung 4.0 (Sloane et al. 2018), Big Data und Cloud Computing (Buxton et al. 2008; Bitkom 2012), Arbeit im Informationsraum (Boes/Kaempf 2010) beziehungsweise in der Plattformökonomie (Kirchner/Beyer 2016; Dolata/Schrape 2017; Kirchner/Schüßler 2019) sowie Cloud- und Crowdfunding (Boes et al. 2014; Durward 2016; ILO 2021) oder Remote-Arbeit und Distanzarbeit (Neeley 2021; Boes/Haug 2022; Krause 2022). All diese Termini sollen helfen, den Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt in seinen unterschiedlichen Facetten näher zu erfassen, zu beschreiben und einzuordnen.

Wie bereits in den Kapiteln 2 sowie 3.2 eingeführt, stellte die Auseinandersetzung mit diesem neueren technologischen Wandel als Erklärungshintergrund für den strukturellen Wandel von Arbeitskontexten sowie betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen – schon weit vor Ausbruch der Corona-Pandemie – eine wesentliche Motivation dar, die vorliegende Schrift zu verfassen. Um diesen Erklärungshintergrund genauer ausmessen und abstecken zu können, wurde daher bereits in Kapitel 2.2 sehr systematisch zwischen unterschiedlichen Dynamiken, die unter dem Schlagwort Digitalisierung verhandelt werden, analytisch unterschieden: Erstens zwischen einer Innovationsdynamik der fortgesetzten Automatisierung und Autonomisierung von Produktionssystemen und Maschinenteknik, die sich in jüngerer Zeit auch in einer eigenen Rekombi-

nationsdynamik mit neuen Informationstechnologiesystemen verzahnt und unter den Schlagworten »Künstliche Intelligenz (KI)« oder »Industrie-4.0-Technologie« eigene Pfade der weiteren Genese neuer Technologiesysteme generiert. Zweitens einer Innovationsdynamik der Informatisierung von Lebens- und Arbeitswelten, die auf den umfassenden Einsatz von Computersystemen in allen modernen gesellschaftlichen Kontexten und dem damit gewonnenen Gewinn an Informationen und Transparenz verweist. Drittens der jüngsten Innovationsdynamik der Vernetzung beziehungsweise Virtualisierung von Lebens- und Arbeitswelten, wobei hiermit die Veränderung zeitlich-räumlicher Bezüge in Kommunikationszusammenhängen adressiert wird. Diese differenzierte Betrachtung der unterschiedlichen technologischen Entwicklungspfade im Zuge der Digitalisierung erlauben es, die Wechselwirkungen beziehungsweise Rekombinationskraft der benannten Digitalisierungsdynamiken sichtbar zu machen und hierbei einzelne Pfade der Veränderung von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in den folgenden Ausführungen genauer zu bestimmen.

Erneut greift die weitere Darstellung des Strukturwandels auf der gesellschaftlichen Mesebene als Strukturierungsgrundlage und Referenz die in Kapitel 5.2 und 5.3 entwickelte Modellvorstellung von Arbeitgeberorganisationen als soziale Systeme, die sich in der industriellen Epoche herausbildeten (vgl. Abbildung 5.3) auf, welche sich aus den Komponenten von technologischen Systemen beziehungsweise betrieblichen Produktionssystemen, Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystem und dem ökonomischen Managementsystem zusammensetzen. Betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme, die zunehmend in digitalisierte und virtuelle Kontexte eingebunden sind, sollen dabei zunächst als in sich geschlossene Teilsysteme betrachtet werden, die eigene Strukturprinzipien generieren, legitimieren und erhalten und hierbei gleichzeitig durch eine sich stetig wandelnde Organisationsumwelt geprägt werden. Zur näheren Organisationsumwelt gehören dabei das technologische System, in welchem der Bedarf an Arbeitskräften entsteht sowie das ökonomische Teilsystem, in welchem die Effizienzkriterien und Rationalisierungsziele näher definiert werden, die für die Ausgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsarrangements wesentlich sind. In zunehmend virtuellen Arbeitswelten sind aber Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme nicht mehr zwangsläufig an das Modell industriell-geprägter betrieblicher Arbeitgeberorganisationen gebunden. Sie können auch stärker in netzwerkförmige und projektbasierte Organisationsgebilde eingebunden sein.

Als wesentliche und weitere Referenzsysteme, die aus der Organisationsumwelt Veränderungsimpulse in Richtung des Strukturwandels von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen erzeugen können, sollen wie in Kapitel 5.2.1 ausführlich dargelegt und in Kapitel 6.1.2 bereits für die Zeitperiode von 1990 bis 2009 näher ausgearbeitet, erneut erstens der Wirtschaftssektor als soziotechnisches Feld, zweitens das nationale Arbeitsmarktsystem, drittens das System

industrieller Beziehungen, das in Deutschland nach wie vor ein wesentliches institutionelles Element der Ermöglichung, Förderung und auch Beschränkung neuer Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung ist, und viertens das System beruflicher Bildung, das Arbeitskräfte nun auf den digitalen und virtuellen Wandel von Arbeit und Beschäftigung vorbereiten soll beziehungsweise sie dabei unterstützt, diesen im Verlauf ihres Berufs- und Arbeitslebens individuell bewältigen zu können (vgl. Krause 2022), herangezogen werden.

Dass sich auch diese Referenzsysteme durch die Digitalisierung und Virtualisierung der sozialen Zusammenhänge und Kommunikationsformen strukturell und kulturell grundlegend verändern, soll in Kapitel 7.1.2 nun einführend in die weitere Analyse dieses Kapitels nochmals ausführlicher beschrieben werden. Der in der deutschen Arbeitsgesellschaft seit ungefähr 2010 allgemein beobachtbare Strukturwandel kann hierbei als Veränderung der Organisationsumwelt von Arbeitsorganisationen sowie von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen als Teilsysteme dieser verstanden und skizziert werden.

Von zentraler Bedeutung für ein Verständnis des Strukturwandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten ist es aber letztlich die neuen Strukturprinzipien zu verstehen, die sich aus dem Wandel des technologischen Kerns und den damit verbundenen neuen Gestaltungsmöglichkeiten des ökonomischen Managements und Personalmanagements ergeben. Diese sollen in den Kapitel 7.1.3 bis 7.1.5 näher ergründet und als innere Dynamik des Wandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen wie folgt beschrieben werden:

In Kapitel 7.1.3 sollen erstens unterschiedliche Entwicklungen der **Entbettung von Arbeits- und Beschäftigungskontexten aus dem zeitlich und lokal verortbaren, oftmals noch industriell geprägten betrieblichen Kontext** beschrieben werden, die sich grundlegend auf eine Veränderung des technologischen Kerns betrieblicher Organisationssysteme zurückführen lassen.

In Kapitel 7.1.4 sollen zweitens **die Ausweitung und Neuentstehung von Tätigkeitssegmenten beziehungsweise von Kooperationsformen in Arbeitskontexten** betrachtet werden, die ebenso die **Verbreitung neuer Gestaltungskonzepte** von Arbeit und Beschäftigung vorantreiben. Auch hier zeigt sich, dass digital vernetzte und virtuelle Arbeitswelten vor allem durch eine zeitlich-räumliche Neubestimmung betrieblicher Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung gekennzeichnet sind. Dabei entstehen insbesondere am innovativen und kreativen Rand der Arbeitsgesellschaft Leitbilder und Bewertungssysteme von Arbeitstätigkeiten, die zunehmend auch in nach wie vor betrieblich organisierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen Einzug halten.

In Kapitel 7.1.5 soll drittens mit Blick auf die beiden benannten Entwicklungen nachgezeichnet werden, wie sich in betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen am Übergang von der informatisierten zur virtuellen

Arbeitsgesellschaft eine **umfassende zeitlich-räumliche und organisationale Restrukturierung** vollzieht. Damit stellt sich erneut die bereits am Anfang von Kapitel 2 des Buches in Anlehnung an die Überlegungen von Ulrich Mückenberger (1985) zur Entwicklung des Normalarbeitsverhältnisses aufgeworfene Frage, ob das deutsche Modell betriebsförmig organisierter abhängiger Arbeit in flexibilisierten, digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten überhaupt noch aufrechterhalten werden kann. Diese Frage soll nun in Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Folgewirkungen der weitreichenden organisationalen und zeitlich-räumlichen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung in betrieblichen Kontexten beantwortet werden. Deshalb beschäftigt sich Kapitel 7.1.5 damit, **welche alternativen Formen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen inzwischen empirisch beobachtbar sind und welche Rolle betriebliche Organisationen als Arbeitgebende sowie Intermediäre bei der Konstruktion dieser Systeme spielen.**

In diesem Zusammenhang werden auch die Folgen der Corona-Pandemie in den Blick genommen, da zu vermuten steht, dass die durch die Pandemie bedingten Gesundheitsschutzmaßnahmen in Arbeitskontexten die digitale Vernetzung und Virtualisierung von Arbeitswelten beschleunigt haben. Die hier herausgearbeiteten Forschungsfragen bilden auch die Grundlage der eigenen zwei empirischen Studien des Habilitationsprojektes, die auf Basis der in den Kapiteln 7.2 und 7.3 ausgeführten Überlegungen entwickelt wurden und deren Befunde im dritten Teil und abschließenden Teil des Buches zusammenfassend vorgestellt werden.

7.1.2 Zum Einfluss der Referenzsysteme auf den Strukturwandel

Bevor ich in den folgenden Teilkapiteln die eben bereits grob skizzierten inneren Veränderungsprozesse betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme näher beschreibe, möchte ich wie in Kapitel 6 zunächst einige Hinweise darauf geben, in welchem gesellschaftlichen Kontext sie sich vollziehen beziehungsweise welchen Einfluss die Organisationsumwelt auf den Wandel von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen insbesondere in den 2010er bis 2020er Jahren ausübt.

Auf den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft durch die neueren technologischen Entwicklungen gehe ich an dieser Stelle allerdings nur kurz ein, denn Überlegungen dazu, wie sich betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme durch erneute Veränderungen des technologischen Kerns von Arbeitgeberorganisationen und sektorale Verschiebungen in Arbeitssystemen intensiver verändern, werden in den Kapiteln 7.1.3 bis 7.1.6 in der Lesart dieser Entwicklungen als innerer Bearbeitungsprozess von Organisationssysteme in Reaktion auf die Rekombination unterschiedlicher tiefgreifender technologischer Innovationen erarbeitet.

Betonen möchte ich aber, dass sich gerade im Zeitraum der 2010er bis 2020er Jahre vom soziotechnischen Referenzsystem her, die sich in wirtschaftlichen und

gesellschaftlichen Austauschprozessen immer tiefer einschreibende Veränderungsdynamik der digitalen Vernetzung oder Virtualisierung von Arbeitsgesellschaften ausbreitet, welche vor allem auf dem Aufbau der neuen technologischen Infrastruktur des Internets sowie von Breitbandverbindungen sowie der zunehmenden Durchsetzung mobiler Technologie basiert (vgl. Kapitel 2.3).

Das Besondere an dem neueren technologischen Wandel, der in der Digitalisierungsdebatte der 2010er Jahre beschrieben wurde, ist aber, dass nicht nur wie in früheren Phasen der Entwicklung und gesellschaftlichen Implementierung technologischer Innovationen (vgl. Bell 1999; auch Kap. 3.1) ein oder zwei Basistechnologien eine Veränderung von sozialen Strukturen und Handlungskontexten bewirken. Es ist vielmehr die Rekombinationskraft (Brynjolfsson/McAfee 2016; vgl. auch Kap. 3.2) sehr unterschiedlicher Technologien, die einen intensiven Strukturwandel befördert. Im Hinblick auf betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme rückt dabei vor allem die eine stetige Struktur Anpassung ermöglichende Flexibilität als wesentliches Konstruktionsmerkmal und Ziel neuer Gestaltungskonzepte in den Vordergrund.

Als zentrales Merkmal des jüngeren Strukturwandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen im Kontext der Entfaltung der Rekombinationskraft unterschiedlicher IK- und weiterer digitaler wie mikroelektronischer Technologien kann hervorgehoben werden, dass diese in Erweiterung der in Kapitel 6 beschriebenen Flexibilisierungsprozesse nun die zunehmende Lösung oder auch Entkopplung von Arbeits- und Beschäftigungskontexten aus den für die industrielle Epoche typischen zeitlich-räumlichen Bezügen vorantreiben. Die feste zeitlich-räumliche Bindung von Arbeit und Beschäftigung an eine lokal verortete betriebliche Organisationseinheit stellt ein zentrales Konstruktionsprinzip der industriell geprägten Arbeitsgesellschaft dar. Der neuere Wandel von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen, der in den Kapiteln 7.1.3 bis 7.1.5 nun noch weiter systematisch herausgearbeitet werden soll, beruht auf den Verschiebungen, die sich im Rahmen der Neuaushandlung und Neubestimmung der zeitlich-räumlichen und organisationalen Grenzen von Arbeits- und Beschäftigungsarrangements durch den Einsatz neuer Technologien und der Realisierung neuer Organisationskonzepte von Arbeit und Beschäftigung ergeben.

Es soll in den folgenden Ausführungen herausgearbeitet werden, welche Gestaltungsspielräume, Verantwortlichkeiten und Machtressourcen den unterschiedlichen Akteuren durch diese Verschiebung und Neubestimmung der Grenzen von Arbeitsorganisationen und Beschäftigungssystemen zugeschrieben werden. Dabei rückt auch der in Kapitel 6 bereits herausgestellte gesellschaftliche Bedeutungsgewinn etablierter und neuer intermediärer Akteure und Organisationsformen in virtuellen Arbeitswelten erneut ins Blickfeld, im Zuge dessen auch neue Konstruktionsprinzipien von Beschäftigungssystemen jenseits betriebszentrierter Formen etabliert und legitimiert werden. In Anknüpfung an die Ausführungen in den Kapiteln

6.3 und 6.4 soll nunmehr im nächsten Kapitel weiterführend beobachtet werden, wie mit dem Wandel betrieblicher Organisationssysteme im Allgemeinen und der Entwicklung neuer Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung in digitalisierten und virtuellen Kontexten im Speziellen sich neue Formen von professions- und berufsbezogenen sowie subjektivierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen ausbreiten und hierbei die etablierten Strukturen verändern oder auch subsumieren.

Als wesentliche weitere Umweltbedingung des im Folgenden beschriebenen Wandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen ist jedoch zunächst zu betonen, dass sich die Situation des deutschen Arbeitsmarktsystems in den frühen 2010er Jahren völlig anders darstellt als noch in den 1990er und frühen 2000er Jahren. Denn trotz der internationalen Finanzkrise des Jahres 2008, die in Europa in den unmittelbaren Folgejahren zu einer Rezession führte, lässt sich für die 2010er Jahre prinzipiell eine positive Arbeitsmarktdynamik konstatieren. Die Arbeitslosenquote geht in den 2010er Jahren stetig zurück und gleichzeitig steigt die Zahl der Erwerbspersonen (vgl. Abbildung 6.6). Der hohe politische Druck in Richtung der weiteren Flexibilisierung und Deregulierung des Arbeitsmarktsystems lässt somit etwas nach. Betrachtet man die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt allerdings genauer, so stellt sich die Entwicklung nicht ausschließlich als positiv dar. Vielmehr lässt sich für die 2010er Jahre gar eine Dynamik der gegensätzlichen Entwicklung und der zunehmenden dynamischen Spaltung der Arbeitsgesellschaft Deutschland ausmachen (Köhler/Weingärtner 2018). Etwa ist nach einer längeren Phase des Anstiegs der Beschäftigung im Niedriglohnssektor zwar eine Stagnation bis Mitte der 2010er Jahre zu beobachten, doch im europäischen Vergleich liegt der Anteil nach wie vor auf einem hohen Niveau und sinkt seither auch nur moderat. Gleichzeitig verdeutlicht die nähere Untersuchung, dass die im Niedriglohnssektor in Deutschland arbeitenden Menschen über schlechtere gesellschaftliche Beteiligungschancen verfügen, was häufiger für Geringqualifizierte, Personen mit Migrationshintergrund, Frauen und Beschäftigte im ostdeutschen Arbeitsmarktsystem sowie für Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen, in traditionellen Dienstleistungsbranchen der unternehmensnahen Dienstleistungen, im Handel und im Gastgewerbe gilt (vgl. Kalina/Weinkopf 2020). Ein weiterer Indikator, der auf eine fortgesetzte Spaltungsdynamik im deutschen Arbeitsmarktsystem hinweist, ist die Zahl der Langzeitarbeitslosen, die in den 2010er Jahren auf dem relativ hohen Niveau von rund einer Million Menschen im erwerbsfähigen Alter stagniert (vgl. Walwei 2017). Demgegenüber verbessert sich im gleichen Zeitraum die Arbeitsmarktsituation von einigen Beschäftigtengruppen. So bieten sich insbesondere Hochqualifizierten in wissensintensiven und kreativen Branchen sowie jüngeren Hochschulabsolventen und berufsfachlich ausgebildeten Fachkräften wesentlich bessere Beschäftigungschancen und Verdienst- sowie Gestaltungsmöglichkeiten in ihren Arbeitskontexten als noch Anfang bis Mitte der

2000er Jahre. Gekennzeichnet ist das deutsche Arbeitsmarktsystem am Ende der 2010er Jahre also durch das Paradox, dass die Quote an atypischer, prekärer und in der Regel niedrig entlohnter Beschäftigung im europäischen Vergleich überdurchschnittlich (vgl. Kap. 6.2; vgl. auch Schmid, G. 2018; Kalina/Weinkopf 2020) und die Langzeitarbeitslosenquote vergleichsweise hoch sind und gleichzeitig in vielen Tätigkeitssegmenten ein Fachkräftemangel herrscht (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017), der dafür sorgt, dass qualifizierten Nachwuchskräften immer bessere Beschäftigungschancen und Verdienstmöglichkeiten offenstehen.

In dieser dynamischen Spaltung des deutschen Arbeitsmarktsystems spiegelt sich eine abnehmende Passung beziehungsweise einseitige Wirkungskraft der arbeitsmarktregulierenden und Beschäftigungsrisiken umverteilenden sozialstaatlichen Institutionen und Systeme im Strukturwandel des deutschen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssystems wider, da diese sich in der Hochphase der industriellen Epoche herausbildeten und dadurch geprägt sind, dass sie einen sozialstaatlichen Ausgleich zwischen betrieblichen Arbeitgebenden und abhängigen Arbeitnehmenden befördern und herstellen sollen. Deutlich beobachten lassen sich hier die Nachwirkungen der lange Zeit von politischen und wirtschaftlichen Akteuren verfolgten Praxis der Liberalisierung und Deregulierung des Arbeitsmarkts in den 1990er bis 2000er Jahren (vgl. Kap. 6.1.2). Die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeitswelten sowie die Corona-Pandemie und in jüngerer Zeit auch die durch den Ukrainekrieg ausgelöste Energiekrise vertiefen diese Spaltung nun noch insofern, als es vor allem die Beschäftigten im primären und höher entlohnten Arbeitsmarktsegment sind, die sich neue Spielräume für eine individuelle, Berufs- und Privatleben besser miteinander vereinbare Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten in digitalisierten und virtuellen Kontexten erschließen können (Kirchner/Meyer/Tisch 2020). Im Niedriglohnsektor bewirken Digitalisierung und Virtualisierung demgegenüber eher eine immer weitere Einschränkung der Autonomiespielräume und damit eine Verschlechterung von Arbeitsbedingungen, da sich hier der Einsatz neuer Technologie vor allem in Form der engeren und verschärften digitalen und virtuellen Kontrolle und Steuerung von Arbeitsprozessen widerspiegelt (vgl. Nachtwey/Staab 2015; Kirchner/Meyer/Tisch 2020), während Gesundheitsschutz- und Energiesparmaßnahmen zusätzlich regulierende Vorgaben von Seiten der Arbeitgebenden auslösen. An diesem Gegensatz wird klar ersichtlich, dass das deutsche System regulierender Arbeitsmarktinstitutionen einer politischen Neugestaltung bedarf. Erst in jüngerer Zeit und insbesondere im Kontext der zusammenfallenden Krisenlagen der Corona-Pandemie, der Energie- und Versorgungskrise sowie des gleichzeitig auftretenden Fachkräftemangels in vielen Wirtschaftsbereichen lässt sich in der deutschen Wirtschafts- und Arbeitspolitik ein Umdenken und eine vorsichtige Abwendung von dem starken Deregulierungs- und Liberalisierungskurs der 1990er bis 2000er Jahre feststellen.

Dadurch, dass die digitale Vernetzung und Virtualisierung in ihrer ersten, wegberreitenden Phase vor allem von Akteuren aus der weitgehend liberalisierten Wirtschafts- und Arbeitswelt ausgestaltet wurde, sind die Partner im System industrieller Beziehungen und die Akteure im System beruflicher Bildung zunehmend unter Druck geraten. In beiden Referenzsystemen lassen sich nachlaufende Prozesse der einholenden Bearbeitung und entsprechende Reorganisationsbestrebungen beobachten, die für ihr Überleben inzwischen von maßgeblicher Bedeutung sind (Dobischat et al. 2018). Diese Bestrebungen eröffnen gleichzeitig die Perspektive, dass auch in digital vernetzten und virtualisierten Arbeitswelten die partnerschaftliche Gestaltung von sozialstaatlich abgesicherten Arbeits- und Beschäftigungskontexten sowie das spezifisch deutsche System beruflicher Bildung nicht vollständig aufgegeben werden sollten. Im Hinblick auf das System beruflicher Bildung lässt sich zudem konstatieren, dass es aufgrund der anhaltenden Innovationsdynamik noch stärker mit der Anforderung konfrontiert wird, Kompetenzen zum selbstgesteuerten und selbstverantwortlichen Lernen zu vermitteln, ohne die sich das Leitbild des lebenslangen Lernens nicht umsetzen lässt (BMAS 2017; Piel/Kittel/Radi-Pentz 2021; BMBF 2021). Dieser Anforderung wird bereits seit Ende der 2000er Jahre begegnet, indem im Rahmen der Reformierung des deutschen beruflichen Aus- und Weiterbildungssystems Lernprozesse und Lerninhalte umgestellt werden (Busemeyer 2012), was derzeit in Bereichen, in denen Fachkräfte knapp werden, noch einmal forciert wird. Zudem zeigen jüngere Initiativen des Bundesgesetzgebers wie beispielsweise die Einführung von drei Weiterbildungsstufen ins Berufsbildungsgesetz im Jahre 2020 (siehe BGBI 2020, Nr. 22; Bohlinger, Krause 2022) sowie der Erlass des Chancen-Qualifikationsgesetzes 2018 (vgl. BGBI 2018, Nr. 48), dass dem Thema berufliche Aus- und Weiterbildung ein neuer Aufmerksamkeitshorizont zukommt.

7.1.3 Zum Wandel des technologischen Kerns im Kontext der Etablierung internetbasierter algorithmischer Steuerungstechnologien

Um nun den neueren organisationalen Wandel von betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen zu ergründen, soll zunächst in erneuter Anlehnung an die organisationstheoretischen Überlegungen von Thompson (1967) näher betrachtet werden, wie das Internet als Basisinfrastruktur, die darauf aufbauenden algorithmischen Datenauswertungs- und Prozesssteuerungstechnologien (Internettechnologie) und mobile Hardwaretechnologien die Virtualisierung von Lebens- und Arbeitswelten ermöglichen und dadurch das Konzept der betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung maßgeblich verändern. Einen wichtigen theoretischen Ansatzpunkt hierzu liefert die Organisationsanalyse von Bruno Cattero (2018), der am Beispiel der Entwicklung des Unternehmens Amazon von einem Online-Buchhändler zu einem digitalen Konglomerat die Frage nach der Bedeutung und dem spezifisch Neuen digitaler Internettechnologien stellt.

Wegweisend für die Debatte über digitale und virtuelle Wirtschafts- und Arbeitswelten im Allgemeinen und Plattformökonomien im Speziellen ist vor allem seine Erkenntnis, dass Internettechnologien sich als hybride technologische Erscheinungsform einordnen lassen, da sie durch eine Kombination der Prinzipien der algorithmischen Verkettung und der algorithmischen Vermittlung Elemente von Verkettungs- wie auch von Vermittlungstechnologien im Sinne von Thompson (1967) vereinen. Laut Cattero (2018) spiegelt sich in dieser neuartigen Hybridtechnologie der algorithmischen Verkettung und Vermittlung von Informationen, Daten und Steuerungsbefehlen, die auf der Infrastruktur des Internets als weltweitem virtuellen Informations- und Interaktionsraum aufbaut, nichts anderes wider als die technologische Umsetzung des in der Lean-Management-Epoche geprägten Leitbilds der flexiblen Organisation – nur eben weitgehend losgelöst von räumlichen Interaktionskontexten. Diese Technologien zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf der Basis einer modularen oder sequenziellen Zerlegung von algorithmisch programmierten Prozessabläufen operieren und die Optimierung des Gesamtprozesses durch eine jederzeit mögliche Anpassung einzelner Module oder Sequenzen an das vordefinierte, im Prozessverlauf aber flexibel wandelbare Prozessziel anstreben. Dabei können die einzelnen Elemente des Systems zur Realisierung des Gesamtprozesses beliebig miteinander verkettet werden (algorithmische Verkettung), sodass sich die Interessen, Wünsche oder Anliegen stetig neuer interagierender Akteure berücksichtigen lassen (algorithmische Vermittlung) – die zudem durch die technologische Infrastruktur des Internets über den Globus verteilt sein können und nicht in einem gemeinsamen Kommunikationsraum physisch präsent sein müssen. Das Internet und die algorithmische Steuerung von Prozessen als Basistechnologien des digitalen Zeitalters sowie die ihnen innewohnende Optimierungs- und Rekombinationskraft generieren somit einen an unterschiedliche Wertschöpfungs-, Produktions-, aber auch Dienstleistungs- und Vermittlungsziele anpassbaren Kern neuartiger Formen von Organisationssystemen.

Ein anschauliches Beispiel für ein inzwischen sehr komplexes Organisationsgebilde, das auf dem technologischen Kern einer virtuellen Vermittlungsplattform beruht, stellt in diesem Zusammenhang das von Cattero umfassend beschriebene Unternehmen Amazon dar, das mittlerweile eine sehr breite Vielfalt von in der virtuellen Welt angesiedelten Geschäftsmodellen entwickelt hat (Cattero 2018: 116; vgl. auch Dolata 2011, 2017; Dolata/Shrape 2017).

In Rekombination entfalten die algorithmische Steuerung als Basistechnologie (Internettechnologie) und das Internet als technologische Infrastruktur – unterstützt von der weiten Verbreitung mobiler Hardware im Kreis der Kunden und Konsumenten des Internetunternehmens – somit eine neue Dynamik der Entwicklung von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen und stellen Wirtschaftsakteuren erweiterte Möglichkeiten der Konstruktion von Wertschöpfungsketten und Vermittlungsprozessen zur Verfügung, die sich vor allem

dadurch auszeichnen, dass sie weder an bestimmte Aktivitäten oder Akteure noch an zeitlich-räumliche Grenzen gebunden sind. Sabine Pfeiffer (2021) spricht daher auch von einer Entfaltung nicht nur neuer Produktivkräfte in Produktions- und Wertschöpfungsprozessen, sondern vor allem neuer Distributivkräfte in den globalisierten Ökonomien unserer Zeit, die vor allem auf die Ausschöpfung des zentralen wirtschaftlichen Nutzenfaktors der Infrastruktur des Internets zielen. Dieser liegt letztlich darin, den Austausch von Wissen und Informationen fundamental zu beschleunigen und aus konkreten Raumbezügen herauszulösen, sodass die Zusammenarbeit und Kooperation unterschiedlichster Akteure über den Globus hinweg ermöglicht und die Kosten- und Qualitätskonkurrenz zwischen Wirtschaftsakteuren, kurzum: der globale wirtschaftliche Wettbewerb weiter vorangetrieben wird.

Ein Beispiel, an dem sich die Rekombinationskraft verschiedenster technologischer Innovationen und die Entfaltung von neuen Distributivkräften in einem wichtigen Marktsegment aktuell sehr anschaulich beobachten lässt, ist der Wettkampf zwischen der etablierten Automobilindustrie und dem neuen Automobilbauer Tesla sowie auf Zukunft setzenden Mobilitätsdienstleistern wie der Alphabet-Tochter Waymo (Kunde 2019; Setzer 2019; Manager Magazin 2021), welches ich bereits in Kapitel 4.2 weiter ausgeführt hatte. Waymos Geschäftsmodell basiert auf dem Konzept der Shared Economy – also dem Konzept des Kunden und Konsumenten von flexiblen Mobilitätsdienstleistungen. Wertschöpfung entsteht letztlich dann, wenn ein Waymo-Fahrzeug für eine Strecke gebucht wird. Der Gewinn, der dabei generiert werden kann, muss zwischen den unterschiedlichen Partnern im System entsprechend aufgeteilt werden. Das Geschäftsmodell in seiner Gesamtheit setzt aber eine digital vernetzte Gesellschaft grundlegend voraus, da ohne eine solche die Transfer- und Informationskosten für die Bereitstellung der autonom fahrenden Flotten aller Wahrscheinlichkeit nach weit über den Kosten für deren Nutzung liegen würden. Angesichts dessen lässt sich bislang nicht abschätzen, ob sich das Geschäftsmodell von Waymo jemals flächendeckend in Groß- und Kleinstädten oder gar auf dem Land und im Fernverkehr und unter allen klimatischen Bedingungen durchsetzen wird. Als Zukunftsvision von privater Mobilität ist das Geschäftsmodell von Waymo aber bereits jetzt wirksam und setzt die etablierte Automobilindustrie aber auch die gesellschaftlichen Akteure in deren Organisationsumwelt – wie beispielsweise in nationalstaatlichen Regulierungssystemen unter einen intensiven Handlungs- und Veränderungsdruck. Ausdruck dieses Veränderungsdrucks ist beispielsweise das im Frühjahr 2021 für Deutschland verabschiedete Gesetz zum autonomen Fahren¹.

1 Der Gesetzesentwurf vom 9.3.2021 lässt sich als Drucksache 19/27439 des Deutschen Bundestags nachlesen.

Die am Beispiel der aktuellen Entwicklungen in der Automobilbranche kurz skizzierte neue globale Herausforderung im Wirtschaftssystem durch die spürbare Ausweitung und Etablierung neuer IT-basierter Geschäftsmodelle und Dienstleistungen stellt – wie bereits einleitend beschrieben – im deutschen Kontext auch die betriebliche Organisation von Arbeit und Beschäftigung vor erhebliche Herausforderungen. Digitalisierte und vernetzte Systeme prägen die Zukunftsvisionen von Arbeitgebendenorganisationen und regen auch die individuellen ökonomischen Akteure an, sich einer zeitlich-räumlichen Neuverortung von Wertschöpfungs- und Arbeitsprozessen zu öffnen. Das in der industriellen Epoche geprägte Konzept der lokal gebundenen, betriebsförmigen beziehungsweise betriebszentrierten Organisation von Arbeit und Beschäftigung, das den Anker für das gegenseitige Stabilitäts- und Vertrauensversprechen im deutschen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsmodell darstellte (vgl. Marsden 1999; Hall/Soskice 2001; Bosch et al. 2007), wird dabei erneut maßgeblich infrage gestellt.

Die Flexibilisierung von Arbeitswelten zeigte sich ja bereits bei der empirischen Beobachtung des Wandels in den 2000er Jahren, in deren Rahmen vor allem im primären Beschäftigungssegment des deutschen Arbeitsmarkts eine immer flexiblere Gestaltung von Arbeitszeitmodellen (vgl. Kratzer et al. 2003), eine Zunahme von Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen (Badura et al. 2014; Apitzsch et al. 2015; Schmid, G. 2018) und eine Hybridisierung von Beschäftigungs- und Erwerbsformen (Bührmann/Fachinger/Welskop-Deffaa 2018) ausgemacht werden konnten.

Nun in den 2020er Jahren und im Zuge der Corona-Pandemie sowie in der zeitlich eng darauf folgenden Debatte um die Einsparung von Energiekosten in Arbeitsbezügen kommt es erneut zu einer intensivierten Auseinandersetzung mit den Fragen der räumlichen Verlagerung von Arbeitsaufgaben ins Homeoffice oder an andere Arbeitsorte und der Gestaltung von Konzepten des mobilen, ortsunabhängigen Arbeitens (Badura et al. 2019; Behrens/Bellmann 2021; Krause 2022). Denn gerade durch die Pandemiesituation werden die zeitlich-räumlichen Neugestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung großflächig umgesetzt, beziehen sich mit hin auf eine noch breitere Schicht von Arbeitnehmenden und auf größere Teile etablierter Arbeitgeberorganisationen, für die eine Umsetzung zeitlich-flexibler Gestaltungskonzepte bislang als unrealisierbar erschien.

Insgesamt wird somit Anfang der 2020er Jahre in betrieblichen Kontexten sowie auf gesellschaftlicher Ebene in Deutschland die Frage nach der Ablösung der fordistisch-tayloristisch geprägten festen Taktung von Arbeitszeiten durch flexible Arbeitsorganisationskonzepte wieder intensiv und breit diskutiert. Dazu zählen etwa die Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeitregelungen mit flexiblen Kernzeiten, die Einrichtung von (Lebens-)Arbeitszeitkonten oder auch die Ermöglichung von beruflichen Auszeiten, beispielsweise für die Weiterbildung, die Verwirklichung anderer Lebensziele oder die Realisierung von Aufgaben der familiären Fürsorge. Um dieses in der Pandemiesituation entstandene Spannungsverhältnis von alten und

neuen zeitlich-räumlichen Organisationskonzepten von Arbeit aber noch genauer in den Darstellungen des Kapitels 7.3 ausleuchten zu können, möchte ich mich zunächst weiter mit Entwicklungen beschäftigen, die von den besonders intensiv flexibilisierten, digitalisierten und virtualisierten kreativen Wirtschaftssektoren seit einigen Jahren ausgehen und die auf den Strukturwandel von Arbeitsorganisationen einwirken. Dies soll im folgenden Kapitel 7.1.4 geschehen.

7.1.4 Die Ausweitung alternativer Formen und Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung

Ansetzen möchte ich bei der folgenden Beschreibung der vom innovativen und kreativen Rand der deutschen Arbeitsgesellschaft ausstrahlenden Dynamiken und Entwicklungen an den in Kapitel 6.1.4 ausführlich beschriebenen strukturellen Folgen des Tertiärisierungsprozesses im deutschen Wirtschafts- und Beschäftigungssystem seit den 1990er Jahren. Der zentrale Befund dieser Ausführungen lautete, dass im Zuge dieses Prozesses Arbeitstätigkeiten, die auf Subjekte oder deren Konsum-, Unterhaltungs-, Beratungs- und Versorgungswünsche beziehungsweise auf Informationen und Wissen als Arbeitsgegenstände (vgl. Jacobsen 2008) zielen, wesentlich an Bedeutung gewinnen (Tegtmeier 2021; Schlicht/Melzer/Rösler 2021). Demgegenüber verlieren Arbeitstätigkeiten, die sich auf die standardisierte Produktion von Gütern richten, im deutschen Beschäftigungssystem an Stellenwert. Dies ist ein Prozess, der sich gerade aufgrund der fortschreitenden Automatisierung und Informatisierung von Produktionssystemen in den 2010er Jahren weiter intensiviert (vgl. Terhoeven 2021). Für den Wandel von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen bedeutet dies vor allem, dass Umweltkontingenzen bei der Strukturierung und Reorganisation dieser Systeme eine wesentlich größere Rolle spielen als noch in den geschlossenen betrieblichen Systemkontexten der industriell geprägten Arbeitsgesellschaft.

Dass die Entwicklung des tertiären Sektors insgesamt – insbesondere aber die Ausweitung wissensintensiver und kreativer Arbeitstätigkeiten – ein wesentlicher Treiber der Flexibilisierung von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen war und ist, wurde ebenfalls in Kapitel 6.1.4 ausführlicher beschrieben. Vor dem Hintergrund der nun in den 2010er Jahren die Gesellschaft sowie die Wirtschafts- und Arbeitswelt immer tiefer durchdringenden Rekombinationskraft der Internet- sowie mobilen Hardwaretechnologien (vgl. Kap. 7.1.3), die die Verlagerung von Vermittlungs-, Kommunikations- und Austauschprozessen zwischen wirtschaftlich tätigen Akteuren sowie von auf Güter bezogenen Herstellungs- und Bearbeitungsprozessen in den virtuellen Raum des Internet ermöglichen, gehen gerade von wissensintensiven und kreativen Tätigkeiten, deren Ausführung durch eine hohe Flexibilität geprägt ist, wegweisende Impulse aus,

die eine neue Reorganisationsdynamik von Arbeits- und Beschäftigungssystemen entfalten.

Anhaltspunkte für die Beschreibung dieser neuen Reorganisationsdynamik bieten die Leitbilder sowie die neuen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsmodelle der Wissens- und Kreativarbeit (Drucker 1994; Florida 2004; Reckwitz 2012; North 2014), die sich im deutschen Kontext vor allem in den beiden »Innovationsbranchen« der Kreativ- und Digitalwirtschaft fest etabliert haben und die nun in Form neuer Bewertungssysteme von Arbeit und Arbeitstätigkeiten sowie in Form gewandelter Arbeitseinstellungen auch in anderen Wirtschaftssegmenten wirksam werden. Beide Branchen werden im politischen und gesellschaftlichen Diskurs immer wieder als Wachstums- und Vorreiterbranchen herausgestellt, was mit Blick auf die Entwicklung von Umsatz- und Beschäftigtenzahlen im Zeitraum von 2009 bis 2019 für Deutschland offenbar begründbar zu sein scheint (für die Kreativwirtschaft vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020; Basten 2016; für die Digitalwirtschaft vgl. Bitkom 2021). Gleichwohl lässt sich die Bedeutung der beiden Branchen als indirekter Motor der Reorganisation von Arbeitswelten und Beschäftigungssystemen nicht zwangsläufig allein aus diesem Wachstum herleiten, sind in ihnen doch gerade einmal jeweils nur rund 3 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland tätig (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020; Bitkom 2021).

Dass beiden Branchen aber dennoch diese Vorreiterrolle zugesprochen werden kann, dafür lassen sich vor allem qualitativen Forschungsbefunde und Beobachtungen ins Feld führen (vgl. Haunschild 2004; Apitzsch 2010; Reckwitz 2012). Anschaulich beschreibt vor allem Reckwitz (2012) diese Entwicklungsdynamik in seiner kulturphilosophischen Analyse der Entstehung und Aufwertung des Kreativitätsdispositivs als prägendes kulturelles Element in post-modernen Arbeitsgesellschaften (Reckwitz 2012: 20ff, 52f). In jüngerer Zeit lässt sich vor allem in den schnell wachsenden Tätigkeitssegmenten des virtuellen Social-Media-Sektors (z.B. Blogging, YouTube), der Gaming-Industrie (z.B. Spieleentwicklung, Spieledesign), im Webdesign, Webtexten und Contentmanagement, in der IT-Entwicklung (z.B. Hardware-, Software- und App-Entwicklung, Plattformentwicklung und -betrieb, IT-Dienstleistungen in den Bereichen Produkthanpassung, Datensicherheit und Systemwartung) und in der IT-Beratung für den Zeitraum ab Ende der 2000er Jahre die Etablierung eines neuen Verständnisses von Arbeit und einer Präferenz für zeitlich-räumlich flexible oder gar zeitlich-räumlich entkoppelte Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung deutlich nachzeichnen (vgl. hierzu Kapitel 7.2 und 8). Neue zeitlich-räumliche Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung diffundieren insbesondere aus einer inzwischen breiten Start-up-, Freelancer- sowie Künstler- und Kreativszene in weitere Beschäftigungssegmente. Und sie breiten sich inzwischen auch im Kontext der Neugestaltung von Arbeitsformen im Zuge des Ausbaus digitaler und virtueller Arbeitswelten in etablierten

größeren Vorreiterunternehmen (bspw. IBM, SAP und Bosch als Vorreiter; vgl. Boes/Kämpf 2010, Boes et al. 2014, 2020) aus.

Und genau vor dem Hintergrund, dass die Kreativ- und Digitalwirtschaft in der Gesellschaft und in der Wirtschaftswelt als Wachstums- und Vorreiterbranchen wahrgenommen werden (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020), gewinnen auch ihre Modelle und Tools zur Neugestaltung von Arbeitswelten und Beschäftigungssystemen an Legitimität in der Wirtschafts- und Arbeitswelt. Es lässt sich auch beobachten, dass seit dem Ende der 2010er Jahre, insbesondere aber während der Corona-Pandemie ein intensiver Wissenstransfer im Hinblick auf die Anwendung und den Einsatz von innovativen Web-Tools und Web-Anwendungen erfolgt (vgl. Kap. 7.2, 7.3, 8 und 9). Die dadurch hervorgebrachte neue Normalität der Anwendung von Web-Tools in Arbeitskontexten lässt sich an einigen Beispielen verdeutlichen:

- 1) Social-Media-Plattformen wie Facebook, Instagram, YouTube und Twitch werden inzwischen breit als Werbe- und Informationsplattformen genutzt, auf denen sich etablierte Unternehmen eine virtuelle Identität aufbauen, indem sie beispielsweise Influencer und Blogger als Werbefiguren für eigene Produkte, Dienstleistungen oder das Unternehmen an sich sowie zur Gewinnung von Arbeitskräften nutzen.
- 2) Teamkommunikationstools wie Slack oder Whatsapp ermöglichen eine zunehmend papier- und körperlose Arbeitskommunikation (Distanzarbeit) im mobilen Büroalltag.
- 3) Telefon- und Videokonferenztools wie Microsoft Teams, BigBlueButton, Zoom, GoToMeeting, Webex oder Wonder machen kontaktlose Arbeitsbesprechungen, Schulungen sowie offene bis geschlossene Come-Together-Veranstaltungen möglich und erfahren insbesondere in der Corona-Pandemie einen intensiven Boom.

Ein Transfer von den innovativen Branchen zu den etablierten Arbeits- und Beschäftigungskontexten lässt sich aber auch in anderen Bereichen beobachten: so etwa in der Arbeitssteuerung und -kontrolle (bspw. Arbeitssteuerung auf Basis einer Plattformlogik oder in virtuellen Teams), in der Arbeitszeit- und Verantwortungsverteilung (agile Arbeitsorganisation) oder in der räumlichen Gestaltung von Arbeit (Open Spaces, Creative Spaces, Coworking Spaces, neue Arbeitswelten; vgl. dazu auch die empirischen Befunde in Kapitel 8 und 9).

Dass dieser Dynamik inzwischen auch eine entsprechende ökonomisch verwertende Transferlogik der Entwicklung von Beratungsdienstleistung durch Akteure in innovativen Sektoren zu Grunde liegt, wird in Kapitel 8 auf Basis eigener empirischer Befunde näher diskutiert werden.

Um die alternativen Formen der Organisation von Arbeits- und Beschäftigungssystemen, die in digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten entstehen, differenzierter beschreiben zu können, muss aber im folgenden Kapitel 7.1.5 zunächst weiterdiskutiert werden, welche neuen intermediären Organisationsformen der jüngere technologische Wandel in der deutschen Arbeitsgesellschaft bereits hervorgebracht hat und in welchem Verhältnis diese zu betrieblichen Organisationen und etablierten vermittelnden Akteuren stehen.

7.1.5 Virtuelle Vermittlungs- und Kommunikationsplattformen und Coworking Spaces als neue intermediäre Organisationsformen

Kirchner und Schüßler (2019) weisen in ihrer Auseinandersetzung mit der Frage der Entstehung und Koordination von Plattformarbeitsmärkten darauf hin, dass sich im Zuge der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeitswelten insbesondere in den 2010er Jahren neue Akteure oder auch Intermediären im deutschen Beschäftigungssystem etablieren, die ganz grundlegend auf der Nutzung digital vernetzter Technologien und Systeme aufbauen. Sie beziehen sich dabei insbesondere auf digitale Plattformbetreibende als neue vermittelnde Akteure auch im deutschen Arbeitssystem.

Die Überlegungen von Kirchner und Schüßler (2019) sollen hier nun zur näheren Beschreibung der Konstruktion von Plattformarbeitsmärkten weiter ausgeführt aber auch um Überlegungen erweitert werden, wonach in digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten noch andere Dienstleister als vermittelnde Akteure herauszustellen sind: Akteure die einerseits die Architektur von Plattform(arbeits)märkten aufbauen, wie beispielsweise Social-Media-Plattformen oder Softwareanbieter und andererseits Akteure, die den Zugang und das Arbeitsumfeld von Plattformarbeitenden im realen lokalen Raum neu gestalten. Letztere können neue Intermediäre aber auch etablierte Arbeitgeberorganisationen sein, die ihre internen Strukturen in Richtung der Anpassung an neue plattformbasierte Formen der Kontrolle, Steuerung und Verteilung von Arbeit anpassen.

Neue Intermediäre und Arbeitsorganisationen, die digital vernetzte und virtuelle Arbeitswelten und Beschäftigungssysteme gestalten, erzeugen durch ihr Wirken dabei auch eine weitere Flexibilisierung von industriell-geprägten betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen, indem sie die zeitlich-räumlichen Grenzen dieser Systeme auf ganz neue Art in Frage stellen. Sie errichten herbei eine neue Architektur oder auch Infrastruktur (Dolata/Shrape 2017; Pfeiffer 2021), die die Verteilung und Steuerung von Arbeit aus den lokalen Beschäftigungszusammenhängen verortet in Arbeitgeberorganisationen heraushebt. Gleichzeitig können sie aber auch die Zusammenarbeit von Menschen im virtuellen Raum aus unterschiedlichen Beschäftigungskontexten heraus generieren. Um diese neue Steigerung an Komplexität in Arbeits- und Beschäftigungsbezügen

einfangen zu können, soll hier zunächst der Begriff der zeitlich-räumlichen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung eingeführt werden, welcher Arbeits- und Beschäftigungskontexte bezeichnet, die nun durch das Wirken neuer Intermediäre beziehungsweise den Umbau von Arbeitgeberorganisationen zu digital vernetzten beziehungsweise virtuellen Arbeitswelten und Beschäftigungssystemen denkbar sind.

Kirchner und Schüßler (2019) beobachten diesen Entkopplungsprozess vor allem anhand des noch jungen Phänomens der Organisation von Arbeit und Beschäftigung über digitale Vermittlungsplattformen, die sich weiter ausdifferenzieren lassen: Plattformen zur Vermittlung von realen On-Demand-Dienstleistungen wie beispielsweise handwerklichen Arbeiten (MyHammer), Hotelübernachtungen (Booking.com), Essenslieferungen (Lieferando, Foodora) oder Taxifahrten (Uber, Mytaxi/FreeNow); Clickwork oder Gigworking Plattformen, die auf die Verteilung von Kleinstaufträgen zu erledigen in digitaler Form, spezialisiert sind (MTurk, Clickworker, Crowd Guru); Crowdwork-Plattformen (99designs, expertcloud, Unique Content, Textbroker), die im Sinne einer Ausschreibungslogik komplexere, digitalisierbare Arbeitsleistungen von Soloselbstständigen oder Hybridtätigkeiten vermitteln.

Die Mechanismen, auf denen die unterschiedlichen Plattformarbeitssysteme aufbauen, basieren laut Kirchner und Schüßler (2019) auf drei Logiken: (1) der Delokalisierung, das heißt der zeitlich-räumlichen Weitung des Akteursraums, (2) der plattformbasierten Delegation von unternehmerischer Verantwortung an die Akteure (insbesondere in arbeitsvermittelnden Plattformbetreiberkonzepten und (3) einer neuen Form der technologiebasierten Intermediation (zwischen den Akteuren). Ebendiese Logiken erlauben es gerade Systemen, die auf die Vermittlung von Arbeit zielen, die direkte Austauschbeziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden in eine oder mehrere marktförmige Interaktionen umzuwandeln (vgl. Dolata/Schrape 2017). Analog zu einer intermediären Organisationsform wie einem Leiharbeitsunternehmen oder der Bundesagentur für Arbeit ermöglicht die Plattform hierbei einen marktförmigen Austausch von Informationen zu Arbeitsaufträgen und Stellenangeboten wie auch zu verfügbaren Arbeitskräften mit passendem Qualifikations- und Leistungsprofil, wodurch die auf traditionellen Arbeitsmärkten herrschende Machtasymmetrie zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden (Kreckel 2004) neutralisiert werden soll.

Es lässt sich in Fortsetzung der Überlegungen von Kirchner und Schüßler (2019) argumentieren, dass mit zunehmender Nutzung und je nach Konstruktion des Algorithmus der Plattform die Betreibenden selbst an Gestaltungs- und Verteilungsmacht gewinnen dürften, da sie in ihrer Rolle als Vermittler gegenüber den Vermittelten (Arbeit-/Auftraggebende und Arbeit-/Auftragnehmede) die Informationshoheit haben (vgl. Dolata/Schrape 2017; Schreier/Schrape 2018). Phillip Staab (2019) bezeichnet diesen Prozess auch als »Privatisierung von Märkten«. Grundlegend für ei-

ne funktionierende Plattform ist dabei ein kennzahlenbasiertes Bewertungssystem, das messbare Indikatoren generiert und abbildet, die die Vermittlungsleistung ohne persönlichen Kontakt überhaupt erst ermöglicht und Vertrauen in das Austauschsystem generiert (vgl. Kap. 5.1.2; Giddens 1996, 113). Schaffen es die Betreibenden einer virtuellen und digitalisierten Arbeitsvermittlung, dass die Akteure um die von der Plattform zugewiesenen Statuspositionen konkurrieren und danach streben, im virtuellen Raum Aufmerksamkeit zu erzeugen und zu erhalten (vgl. Kapitel 4.3), dann können sie eine Marktposition in der virtuellen Economy aufbauen, von der aus sich finanzielle Gewinne erwirtschaften lassen. Derartige Arbeit und Dienstleistungen vermittelnde Plattformen können somit analog zu Personalservice- oder Künstleragenturen (vgl. Haunschild 2004; Apitzsch 2010) zu wirtschaftlich orientierten Akteuren werden. Denkbar sind aber auch Betreiberkonzepte im Sinne von Shared-use, die mit einer Non-Profitorientierung beispielsweise auf politische, soziale oder ökologische Gestaltungsziele ausgerichtet sind (Schreyer/Schrape 2018).

Letztlich lässt sich für die Einordnung des Phänomens der plattformbasierten Vermittlung von Arbeit und Beschäftigung herausstellen, dass solche Plattformen aufgrund der Bewertungssysteme, die sie als Grundlage ihrer Vermittlungstätigkeit entwickeln müssen, sich gerade in berufs- oder professionsbezogenen Arbeits- und Beschäftigungssystemen als Verteilungs- und Vermittlungssysteme von Arbeit eignen dürften (vgl. Kapitel 6.3), da in diesen für die Operationalisierung der Bewertung Qualifikationsstandards und Professionsvorstellungen zur Verfügung stehen. Mindestanforderungen und die Erfüllung dieser lassen sich leicht durch Algorithmen abbilden und einer digitalen Bewertung unterziehen. Ebenso eignen sich Vermittlungsplattformen aber auch für einfache Dienstleistungstätigkeiten (Clickwork, Gigwork) oder für die Vermittlung von On-Demand-Güter und -Dienstleistungen (vgl. Kirchner/Beyer 2016; Greef/Schröder 2017; Pongratz/Bormann 2017; Schreyer/Schrape 2018; Howcroft/Bergvall-Kareborn 2019; Kryzewinski/Gerber 2020). Die benannten Plattformsysteme können somit in idealisierter Weise als spezifische Expertensysteme betrachtet werden, die bereits Giddens (1996) als Strukturmerkmal der Spätmoderne beschreibt und auf denen global vernetzte Gesellschaften seiner Analyse folgend zunehmend basieren werden.

Bedenkt man aber, dass eine ausschließlich plattformbasierte Vermittlung komplexerer, vor allem wissensintensiver und kreativer Arbeitsprozesse ungleich aufwendiger ist als bei den beschriebenen standardisierbaren Tätigkeiten, dann wird deutlich, dass solche Plattformsysteme nicht in allen Tätigkeitsbereichen und Beschäftigungssegmenten gleichermaßen ihre Wirkung im Hinblick auf die Reorganisation von Arbeit und Beschäftigung entfalten werden. Beobachten lässt sich aber noch eine weitere Entwicklung neuer intermediärer Organisationsformen, die als Gestalter in virtuellen und digitalen Arbeitswelten an Bedeutung gewinnt: Intermediäre, die kooperative Handlungen ermöglichen. Dabei kann es sich etwa um So-

cial-Media-Plattformen (z.B. Facebook, YouTube, Twitch, Instagram), weitere virtuelle Vernetzungsformate, Coworking Spaces oder auch Entwicklerfirmen von Vernetzungs- und Konferenzsoftware (z.B. Microsoft Teams, Zoom, Slack, Hopin) handeln. Diese Intermediäre schaffen neue Commons im virtuellen wie realen Raum (vgl. Krause 2019; Merkel/Oppen 2013), die auf sie als Intermediäre referenzieren. Sie ermöglichen virtuelle Kommunikationsprozesse (etwa für die Arbeit in virtuellen Projekten und Teams) sowie neue Formen der Koordination und Steuerung von Arbeitsprozessen, die nicht zwangsläufig an eine betriebsförmige Organisation von Arbeit und Beschäftigung gebunden sind oder in eine solche überführt werden müssen.

Die Akteure in diesen neuen Systemen können sich gegenseitig wahrnehmen und aufeinander beziehen, ohne zwangsläufig in physischem Kontakt zueinander zu stehen, und sie können ebenso kooperieren wie konkurrieren. Die Bewertung von Arbeits- und Dienstleistungen kann dabei durch Dritte erfolgen, bei denen es sich zumeist um völlig Unbekannte handelt, die daher als neutral wahrgenommen werden, so etwa in Einkommensmodellen von YouTubern, Twitchern oder Bloggern auf Instagram, welchen die Zahl der Clicks von Betrachtern zu Grunde liegt.

In Coworking Spaces, Maker Spaces oder anderen dritten, lokalen kooperativen Orten, die die Arbeitsumgebungen von Remote-Arbeitenden (Neeley 2021) gestalten, wird die Mediation und Reflexion meist von einer professionellen Person übernommen, die von den Betreibenden oder vom Netzwerk mit dieser Aufgabe betraut wird. Und genau diese Person, die bei Bedarf auch physisch präsent ist und an einem konkreten Ort Vermittlungs- und Evaluationsleistungen übernimmt, ist für die Akteure in virtuellen Systemen ein zentrales vertrauensstiftendes Element und damit wesentlich für den Erhalt des virtuellen Arbeits- und Beschäftigungssystems insgesamt.

Somit kommt der zuletzt beschriebenen Gruppe von Intermediären offenbar eine besondere Rolle in digitalisierten sowie virtuellen Arbeits- und Beschäftigungssystemen zu. Sie ermöglichen den Austausch und die Kooperation von individuellen Akteuren sowie den Zugang zu der für digitalisierte und virtualisierte Arbeitsprozesse notwendigen Infrastruktur bis hin zur gemeinsamen Nutzung von Maschinenteknik (Werkzeugmaschinen, 3-D-Druck etc.) und generieren dabei in vielen Facetten neuartige projektförmig strukturierte und subjektivierte Beschäftigungssysteme (vgl. Kap. 6.3.1) jenseits oder in Ergänzung zur betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung. Mit Giddens (1996) gesprochen, schaffen sie darüber hinaus Vertrauen in die immer komplexer werdenden Organisationsumwelten von Individuen im Arbeitsalltag und tragen durch ihre physische und lokal verortbare Präsenz zur Ein- und Rückbettung von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen bei.

Dieser in virtuellen Arbeitsgesellschaften offenbar bedeutenden Rolle werden sich die beschriebenen Akteure auch zunehmend bewusst. So ist zu beobachten,

dass einige Akteure beginnen, diese Gestaltungsmacht auch in Marktmacht umzuformen, indem sie die Austauschprozesse zwischen den über den Arbeitsort lose in Kommunikation und Beziehung stehenden Akteuren zu strukturieren und zu organisieren – mit anderen Worten kurativ gestaltend zu entwickeln – versuchen, was in Kapitel 8 am Beispiel von Coworking Spaces auf Basis eigener empirischer Beobachtungen näher beschrieben werden soll. Gleichzeitig wirken die neuen Gestaltungskonzepte, die von diesen Intermediären entwickelt werden, auch auf den Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung in etablierten Organisationsstrukturen zurück, wie wiederum im Kapitel 9 anhand der eigenen Empirie noch erörtert werden kann.

7.1.6 Die zeitlich-räumliche Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung

Was die Auseinandersetzung mit den durch die technologischen Innovationen der Internettechnologie und die zunehmende Verbreitung mobiler Hardwaretechnologie geschaffenen neuen Möglichkeiten der Organisation von Arbeit und Beschäftigung und der Gestaltung von Arbeitswelten zeigt, ist eine intensive Entwicklungsdynamik in Richtung der Auflösung betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme. Dabei verschieben die neueren Entwicklungen vor allem die zeitlich-räumlichen Grenzen von betrieblichen Organisationsmodellen. Diese werden durch neue zeitliche und räumliche Gestaltungskonzepte von Arbeitsprozessen, die unter anderem den Bereich der Steuerung und Kontrolle von Arbeit betreffen, neu definiert. Die betriebliche Organisation, wie sie in der industriellen Epoche geprägt wurde, verliert dabei weiter an Konturen. Insider- und Outsidergruppen, Betriebszugehörigkeitskonzepte und Arbeitnehmendefinitionen müssen neu bestimmt werden. Doch dieser Umgestaltungsprozess muss nicht mehr von den betrieblichen Organisationen als Arbeitgeberorganisationen allein gestaltet werden. Neue Intermediäre wie Plattformbetreibende, Hard- und Softwareunternehmen oder die Betreibenden von kooperativen Organisationsformen wie Coworking Spaces und Makerspaces sind zumeist die Vorreiter in der Entwicklung und Nutzung technologischer Innovationen, aber auch von zeitlich-räumlichen und organisationalen Gestaltungskonzepten und kooperieren in dieser Weise mit Arbeitgeberorganisationen. Sie treten im Restrukturierungsprozess von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen auch zunehmend als Intermediäre in Erscheinung oder ermöglichen die Integration weiterer intermediärer Organisationsformen. Im Zuge der Umgestaltung kommt es somit zu einem tiefgreifenden Prozess der – mit Giddens (1996) formuliert – Entbettung von Arbeitskontexten und Beschäftigungsarrangements aus den industriell geprägten Strukturen der betriebsförmigen Arbeitsorganisation, in dem Intermediäre eine gewichtige Rolle in der Verteilung von Arbeit und Beschäftigung übernehmen und so eine Neu- oder Rückeinbettung von Arbeits- und Beschäftigungssystemen in

die digitalen und virtuellen Arbeitskontexte überhaupt erst ermöglichen. Denn wie bereits gezeigt wurde, können Arbeit und Beschäftigung auch in flexibilisierten, digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten nur in wenigen konkreten Arbeitskontexten rein marktförmig oder ausschließlich über vermittelnde Technologiesysteme organisiert werden (vgl. Kap. 6.3, 7.1.5).

Es soll daher in den folgenden Kapiteln 7.2 und 7.3 näher skizziert werden, welche alternativen Gestaltungskonzepte von Arbeitswelten sich in Beschäftigungssegmenten beobachten lassen, die sich bereits heute durch einen hohen Grad an digitaler Vernetzung und Virtualisierung von Arbeitskontexten auszeichnen. Wie bereits angedeutet, wird zunächst an der Vorreiterrolle der »kreativen Gemeinschaft« im deutschen Kontext angesetzt (Kap. 7.2) und dann der Transfer von Gestaltungskonzepten in etablierte Beschäftigungssegmente in den Blick genommen (Kap. 7.3); anschließend werden die konzeptionellen Überlegungen des zweiten Teils des Buches in einer tabellarischen Übersicht zusammengefasst (vgl. Zweite Zwischenbetrachtung).

7.2 Flexibilität, Kreativität und selbstbestimmte Vergemeinschaftung: kreative Gemeinschaften als Leitbild

7.2.1 Zur Herausbildung eines neuen Arbeitsbegriffs

Bereits im Jahr 2006 beschrieben Holm Friebe und Sascha Lobo in ihrem im deutschen Kontext viel rezipierten Buch *Wir nennen es Arbeit* einen vonseiten der »kreativen Boheme«, also von digital und virtuell vernetzten kreativen Gemeinschaften, vorangetriebenen Wandel der Einstellungen zur Arbeit, der die industriell geprägte Arbeitsgesellschaft in ihren grundlegenden Wertvorstellungen infrage stellt. Für den Zeitraum ab Mitte der 2000er Jahre lassen sich zudem auch international Veröffentlichungen und Konzepte benennen, die die Etablierung neuer Vorstellungen von Arbeit und Leben in der Szene der Kreativ- und Wissensarbeitenden beflügeln. Dazu gehören etwa Timothy Ferriss' Buch *4-Hour Workweek* (2008), in dem das Leitbild eines digital arbeitenden und global vernetzten Nomadentums entworfen wird (vgl. auch die gleichnamige Film-Dokumentation von Kolsch/Jonischka 2014, 2015²), oder das von Brad Neuberg 2005 entwickelte Konzept des Coworkings, das von San Francisco aus über soziale Medien als Alternative zu Büroarbeitsplatz und Homeoffice propagiert wurde (Schürmann 2013; Waters-Lynch et. al. 2016; Foertsch/Cangol 2018).

Wesentliche Voraussetzung für das neue Denken über Arbeit und die Lebensentwürfe der »kreativen Boheme« (Friebe/Lobo 2006), des »digitalen Nomadentums«

2 <https://www.deutschland-zieht-aus.de/>; zuletzt abgerufen am 24.2.2022

(Kolsch/Jonischka 2014³) und der internationalen »Coworking-Community« (Folertsch 2017) ist aber aus einer organisationssoziologischen Perspektive der bereits von Boltanski und Chiapello (2006) herausgearbeitete Wandel der betriebszentrierten Organisationsstrukturen in den westlichen Industriegesellschaften in Richtung der Ausweitung projektbasierter Netzwerkstrukturen und mit Betonung des Autonomiegewinns der arbeitenden Akteure, der sich auf die zunehmende Realisierung wie auch Legitimierung des Konzepts der flexiblen Organisation in betrieblichen Arbeitskontexten und darüber hinaus zurückführen lässt (vgl. Kap. 6.3.2). Diese Form der Arbeitsorganisation fußt, wie im Kapitel 4 näher beschrieben auf der Durchsetzung des mikroökonomischen Paradigmas der Inputminimierung beziehungsweise der flexiblen Spezialisierung, welches mit der projektförmigen Arbeitsorganisation nun auch in Arbeitskontexten realisiert werden kann.

In den oben benannten, aus der Szene der Kreativ- und Wissensarbeitenden heraus publizierten Bücher spiegelt sich aber auch der von Reckwitz (2012) aufgearbeitete Kulturwandel am Übergang von der industriell-geprägten Moderne zur Postmoderne wider. Reckwitz betont die prägende Wirkung des neuen gesellschaftlichen Dispositivs des Kreativen und zeichnet in seiner historischen Betrachtung der Entstehung des postmodernen Wertesystems dessen Durchsetzung und Ausweitung nach und identifiziert dabei vier Eigenschaften oder Dynamiken, die sich in einer Ökonomie zeigen, in der Wirtschaft- und Produktions- und Arbeitsprozesse auf ebendieses Dispositiv ausgerichtet sind.

»Die Besonderheit des Kreativitätsdispositivs besteht darin, dass es eine Ästhetisierung forciert, die auf die Produktion und Rezeption von neuen ästhetischen Ereignissen ausgerichtet ist. Die moderne Gesellschaft hat seit ihren Anfängen das Neue strukturell vorangetrieben, auch auf politisch und technischer Ebene. Das Kreativitätsdispositiv richtet nun das Ästhetische am Neuen und das Regime des Neuen am Ästhetischen (Neuartigem) aus.« (Reckwitz 2012: 20) [...] »Die emphatische Semantik der Kreativität und der Kreativwirtschaft, die in der öffentlichen Debatte in diesem Zusammenhang verwendet wird, ist jedoch nicht mehr als erster Indikator. Welche Merkmale kommen diesen neuen ökonomischen Praktiken seit den 1970er und 1980er Jahren tatsächlich zu, so dass man sie als eine ästhetische Ökonomie verstehen kann, die sich von der formalen Rationalität des Fordismus grundsätzlich unterscheidet? Vier Eigenschaften lassen sich nennen: (1) In großen Teilen der Organisationspraxis stellt sich ›Innovation‹, das heißt die Herstellung neuer Prozesse und Objekte, nicht länger als ein Spezialproblem der Forschung und Entwicklung dar, sondern als eine dauerhafte Aufgabe der Organisation insgesamt. [...] (2) In der Arbeitspraxis ist die Herstellung von Neuem zunehmend semiotisch, perzeptiv und affektiv orientiert. Im breiten expansiven Feld der

3 Siehe Fussnote 2.

creative industries geht es vor allem um die Kreation jener wirkmächtigen Güter und Dienstleistungen, die mit neuen Bedeutungen ausgestattet sind, die attraktive Zeichen darstellen und die auf der Ebene von sinnlichen Wahrnehmungen und Emotionen auf überraschende Weise erlebt und genossen werden können. [...] (3) Die Arbeitspraxis des ästhetischen Kapitalismus wird von einer spezifischen Motivationskultur getragen: Ihr liegt ein postromantisches Arbeits- und Berufsmodell zugrunde, dem zufolge befriedigende Arbeit ›kreative Arbeit‹ sein muss, die anstelle der Wiederholung technischer und herausfordernde Herstellung von neuen, vor allem ästhetischen Objekten und Ereignissen ausgerichtet ist. [...] Die innovationsorientierte Organisation wie auch die semiotisch-ästhetische Arbeitsweise verlangen nach einem solchen kreativ motivierten Subjekt. [...] (4) Eine an Innovation und Kreation orientierte Wirtschaft muss auch ihre Konsumenten als ästhetisch orientierte Subjekte begreifen. [...] In der ästhetischen Ökonomie wird der Konsument gewissermaßen selbst als ›kreativ‹ adressiert [...]. Die ökonomische Organisation nimmt sich damit nicht mehr primär als eine Produktionsstätte wahr, die sich eigenständig steuert, sondern sieht sich in grundsätzlicher Abhängigkeit von der unberechenbaren Aufmerksamkeit eines ästhetisch orientierten Konsumentenpublikums.« (Reckwitz 2012: 141ff.)

Das Dispositiv der Kreativität liefert somit die plausible Erzählung, die es erlaubt das fordistisch geprägte Modell des »Normalarbeiters« und der hierarchisch strukturierten Arbeitsorganisation grundlegend in Frage zu stellen. Es erzeugt die Legitimität, der es bedarf, damit sich neue an die veränderten technischen Standards von Arbeitssystemen und ökonomischen Rationalitätsvorstellungen angepassten Modelle der Organisation von Arbeit und Beschäftigung breit in der post-industriellen Gesellschaft durchsetzen können. Dabei erzeugt das Kreativitätsdispositiv gleichzeitig neue Wertmaßstäbe, die für die gesellschaftliche Statusbestimmung in post-industriellen Arbeitsgesellschaften von wesentlicher Bedeutung sind.

Die Akteure am kreativen und innovativen Rand der Arbeitsgesellschaft der 2000er Jahre, die den digitalen und virtuellen Wandel mitgestalten wollen, greifen diese Erzählung nun breit auf und unterlegen das ökonomisch effizient erscheinende Konzept der flexiblen Organisation mit einem neuen Wertemodell von Arbeit und sinnvoller Beschäftigung. Das Konzept der Flexibilität und der individuellen Selbstbestimmung wird nun mit der Vorstellung verbunden, dass neue Arbeitswelten sich durch die Beschäftigung mit kreativen und vor allem sinnstiftenden Tätigkeiten (Basten 2016; Krause 2019) auszeichnen sollen sowie mit dem Leitbild der »selbstbestimmten Kooperation« als neuer Arbeitsform (Coworking als Arbeitskonzept; vgl. Merkel/Oppen 2013; Reuschl/Bouncken 2017; Krause 2019). Dabei fokussiert das neue Gestaltungskonzept von Arbeit und Arbeitstätigkeiten nicht mehr auf das ökonomische Streben nach einem gesicherten Lebensunterhalt und einer umfassenden Teilhabe an der Konsumgesellschaft, sondern vielmehr auf das

subjektive Streben nach Anerkennung, Wertschätzung, Sinnstiftung (Reckwitz 2012; Basten 2016; Krause 2019) sowie zunehmend auch auf das Streben nach einem ökologisch und sozial nachhaltigen beruflichen Handeln (Neckel et al. 2018). Gerade im deutschen Kontext wird von den leitbildgebenden Akteuren oftmals sogar dafür plädiert, zugunsten dieses »höheren« Umgestaltungsziels auf die Beteiligung am etablierten System der sozialen Sicherung und der arbeitsrechtlich abgesicherten Teilhabe am Erwerbsleben zu verzichten. Die sozialen Errungenschaften der deutschen Nachkriegsepoche – auf denen das regulierende Institutionensystem in Deutschland beruht – und wesentliche Bausteine betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme wie Normalbeschäftigung oder die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung oder auch die als zu einseitig empfundene Beteiligung im deutschen System beruflicher Bildung werden von den Akteuren bei der Neuaushandlung von Arbeits- und Beschäftigungskontexten oftmals ganz bewusst in die Waagschale gelegt und gegen individuelle Gestaltungsspielräume und neue kooperative Handlungsformen eingetauscht.

In den Publikationen von Vertretern der Kreativ- und Digitalwirtschaft lässt sich aber dennoch immer wieder das Paradox ausmachen, dass die Erwerbstätigen in diesen Tätigkeitsfeldern zwar wissen, was es bedeutet, wenn es keine kollektive Absicherung gegen soziale Risiken gibt, sie aber dennoch das etablierte Setting ablehnen, da das aus ihrer Sicht inflexible deutsche System der sozialen Sicherung und Arbeitsmarktregulierung die freie Gestaltung von Lebens- und Arbeitskontexten oftmals behindert (Basten 2016). Es zeigt sich aber inzwischen – und die Corona-Pandemie hat das noch einmal verschärft –, dass eine nachhaltige Erschütterung des individuellen Sicherheitsgefühls zahlreicher Professionsgruppen in der Kreativ- und Digitalwirtschaft stattgefunden hat (vgl. Bundesverband der Kreativwirtschaft 2021), die inzwischen eine neue gesellschaftliche Debatte über die Vereinbarkeit von sozialen Sicherungs- und nachhaltigen Selbstverwirklichungszielen unter diesen Professionen und gestaltenden politischen und wirtschaftlichen Akteuren eingeleitet hat.

Statistisch lässt sich die bisher nur qualitativ beschriebene Dynamik des Wandels des deutschen Arbeits- und Beschäftigungsmodells im Verlauf der 2000er und 2010er Jahre, die vom kreativen und innovativen Rand der Arbeitsgesellschaft ausgeht, vor allem an der zeitweise deutlichen Zunahme solosebstständiger Tätigkeiten ablesen. So stieg der Anteil dieser Tätigkeiten von der Mitte der 2000er Jahre bis Anfang der 2010er Jahre von rund 7 auf etwa 12 Prozent an (vgl. Keller/Seifert 2013: 35) und stagniert seitdem auf diesem hohen Niveau (Bitkom 2019; Etengo-Freelancer-Index; Bonin/Krause-Pilatus/Rinne 2020). Darüber hinaus lässt sich statistisch vor allem bei jüngeren Beschäftigungskohorten in den späten 2010er Jahren das Phänomen der zunehmenden Hybridisierung von festen und freien Erwerbsformen beobachten (vgl. Kay/Schneck/Suprinovic 2018). Auch die signifikante Zunahme von Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen im deutschen

Arbeitsmarkt unterstützt die These einer wachsenden Beschäftigtengruppe mit hybrider Erwerbsbeteiligung (Schmid, G. 2018).

Pongratz und Bührmann (2018) konstatieren diesbezüglich, dass im Zuge der Ausweitung von Soloselbstständigkeit und der Hybridisierung von Erwerbsformen die strukturell bislang feste Grenze zwischen selbstständigen und abhängig sozialversicherungspflichtigen Tätigkeiten verschwimmt, wodurch sich auch das Bild des Normalunternehmers im deutschen Beschäftigungssystem wandelt und an die neuen Realitäten anzupassen beginnt.

Anhand der beschriebenen Entwicklungen am kreativen und innovativen Rand des deutschen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssystems lässt sich allerdings zeigen, dass zwischen der statistisch nachweisbaren Ausweitung flexibler Lebens-, Arbeits- und Beschäftigungsformen und der Anerkennung dieser in Form einer Änderung der politisch-rechtlichen Rahmung auch nach Jahren der intensiven gesellschaftlichen sowie auch sozialwissenschaftlichen Diskussion nach wie vor ein deutlicher Gegensatz zu verzeichnen ist. Zahlreiche empirische Studien verweisen darauf, dass die individuelle Arbeitssituation vieler Kreativ- und Wissensarbeitenden in den 2010er Jahren überdurchschnittlich oft von prekären Lebenslagen und hohen Einkommensrisiken geprägt ist, da etablierte Sicherungs- und Aushandlungssysteme den besonderen Bedarf dieser wachsenden Gruppe an Arbeitstätigen nicht erfassen (Basten 2016; Pongratz/Bührmann 2018). Dies legt nahe, dass sich der bereits beschriebene Trend einer zunehmenden Spaltung des deutschen Arbeitsmarktes (vgl. Kap. 6.1.5) nun auch in den neu entstehenden digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten fortsetzt.

Gleichzeitig formieren sich, wie bereits in Abschnitt 7.1.6 benannt, vor dem Hintergrund des beschriebenen Strukturwandels von Arbeit und Beschäftigung in zeitlich-räumlich flexibilisierten Bezügen neue kooperative Organisationsmodelle jenseits betrieblicher Arbeitgeberorganisationen. Diese schließen direkt an das neue Verständnis von Arbeit an, was sich in den kreativen und wissensintensiven Branchen inzwischen entfaltet hat und suchen dieses nun mit eigenen Gestaltungskonzepten von Arbeitsorten zu unterlegen. Ich möchte nun in Abschnitt 7.2.2 exemplarisch für die Organisationsform Coworking Space diesen Etablierungsprozess im deutschen Kontext auf Basis einiger Kennzahlen nachzeichnen und einordnen. Diese Darstellungen liefern gleichzeitig die Grundlage für ein Verständnis der in Kapitel 8 näher vorgestellten Befunde der eigenen empirischen Beforschung dieses jungen Organisationsphänomens.

7.2.2 Das Phänomen Coworking Space

Coworking Spaces können als ein für den digitalen Wandel von Arbeitsgesellschaften charakteristisches Phänomen angesehen werden, das Hinweise auf zentrale Entwicklungsdynamiken und krisenhafte Erscheinungen am Übergang von der

informatisierten zur virtuellen Moderne liefert. Ähnlich wie das Phänomen Leiharbeit die intensive Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsorganisationen in einigen wesentlichen Aspekten widerspiegelt (vgl. Kap. 6.2.2), kann anhand dieses nun eine neue Organisationsform und ein neues Geschäftsmodell der Etablierung neuer dritter Arbeitsorte, das die zunehmende Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung in digitalisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaften vorantreibt, empirisch veranschaulicht werden. Allerdings ist auch für die Verbreitung dieses Organisationsphänomens in Deutschland anzumerken, dass Coworking Spaces derzeit nur von einem kleinen, aber stetig wachsenden Teil der Erwerbstätigen genutzt werden (Bundesverband der Kreativwirtschaft 2021⁴).

Coworking Spaces haben sich als Geschäftskonzept und Organisationsmodell seit der Mitte der 2010er Jahre weltweit als neue Form der lokalen und organisationalen Gestaltung von Arbeitskontexten insbesondere in urbanen Regionen etabliert (Reuschl/Bouncken 2016). Deutlich wird dies an den Statistiken, die von der Branche selbst jährlich veröffentlicht werden. So gab es laut der aktuellen Erhebung von *Deskmag*, einem weltweiten Online-Magazin zum Coworking, im Jahr 2020 weltweit 26.300 Coworking Spaces, in denen rund 2.680.000 Mitglieder regelmäßig oder unregelmäßig arbeiteten; im Jahr 2015 gab es hingegen erst 8.900 solcher Büroflächen weltweit, die von rund 545.000 Mitgliedern genutzt wurden (Deskmag 2019, 2020). Für Deutschland veröffentlichte der Bundesverband Coworking Space e. V. im Mai 2020 die Zahl von 1.268 existierenden Coworking Spaces, was einer Vervierfachung der Anzahl dieser seit 2018 entspricht⁵. Angesiedelt sind Coworking Spaces weltweit noch überwiegend in größeren Städten, wenngleich auch eine Bewegung hin zu suburbanen und ländlichen Regionen zu beobachten ist (Deskmag 2020: 367,362). Hinsichtlich der Mitgliederstruktur wurde im Global Coworking Survey 2017 ein Durchschnittsalter von 36 Jahren gemessen. Durchschnittlich 41 Prozent der Mitglieder waren im Jahr 2017 Selbstständige, 36 Prozent Angestellte und 16 Prozent arbeitgebende Mitglieder – was sich daraus erklärt, dass Coworking Spaces auch von kleineren Unternehmen, Teams oder Start-ups genutzt werden (Foertsch 2017). Rund 40 Prozent der Mitglieder von Coworking Spaces weltweit waren laut dem Global Coworking Survey 2020 weiblich, in urbanen Regionen waren es – mit steigender Tendenz – sogar 44 Prozent (Deskmag 2019: 450).

4 Link: <https://www.kreative-deutschland.de/2021/03/19/selbstaendige-in-der-kultur-und-kreativwirtschaft-am-limit/>, zuletzt abgerufen am 25.2.2022. Diese Studie wurde von der Autorin dieses Buches begleitet. Die Befragung im Rahmen dieser Studie ergab, dass 7 Prozent der Kreativ- und Kulturschaffenden regelmäßig in Coworking Spaces ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen.

5 Pressemitteilung vom 16.06.2020; Link: <https://www.bundesverband-coworking.de/2020/06/zahl-der-coworking-spaces-hat-sich-vervierfacht/>; zuletzt abgerufen am 24.2.2022.

Mit Blick auf Deutschland kann festgestellt werden, dass sich in der Branche zunehmend unterschiedliche Geschäftsmodelle und Organisationsformen ausdifferenzieren, was sich auch in den Branchenvereinigungen widerspiegelt. So verstehen sich derzeit zwei Branchenorganisationen als Interessenvertreter der Coworking-Branche und treten mit entsprechenden virtuellen Informationsangeboten und Mitgliederveranstaltungen an die Betreibenden, Nutzer und sonstigen Kunden von Coworking Spaces heran. Dies sind der Bundesverband Coworking Spaces e. V., der sich in seiner Internetpräsentation vor allem als Vertretung für kommerzielle und kommunale Betreibende und Gründende von Coworking Spaces sowie Inhabenden und Immobilienverwaltenden von Büroflächen positioniert und die German Coworking Federation, die sich als Interessenvertretung von Coworking-Space-Gründenden und -Betreibenden darstellt und dabei betont den gemeinschaftsstiftenden Ansatz des Coworkings in Deutschland fördern zu wollen. Der Bundesverband Coworking ist gleichzeitig Herausgeber des Online Magazins Coworkingmag und die German Coworking Federation ist seit dem Jahr 2014 Ausrichter des jährlichen Kongresses Cowork, der von 2014 bis 2019 in unterschiedlichen Städten stattgefunden hat und jeweils von einem Coworking Space als Partner und Vertreter der Community gehostet wird sowie 2020 und 2021 nun in Zeiten von Corona als virtuelle Konferenz stattfand.

Neben diesen im deutschsprachigen Raum inzwischen etablierten Verbänden finden sich im virtuellen Raum auch Plattformanbieter, die sich auf die Vermittlung von Coworking-Arbeitsplätzen spezialisiert haben, beispielsweise die von Szymon Wilkosz gegründete Plattform Coworking Guide⁶, die auch Informationen zur Entwicklung des Coworkings vermittelt. Das Online-Magazin *Deskmag* hat sich im deutschsprachigen Raum als Host für die Verbreitung von Informationen zur Entwicklung der Coworking-Bewegung etabliert und führt mit dem Global Coworking Survey beziehungsweise dem European Coworking Survey regelmäßig Befragungen in der Community durch.

Dabei zeigen die unterschiedlichen Organe und Wege der Öffentlichkeitsarbeit der deutschen Coworking Community, dass die Etablierung und Ausweitung von Coworking Spaces letztlich nicht nur einen neuen Gründungstrend in der Kreativ- und IT-Branche darstellt, sondern hier ein von einer kreativen und aktiven Community bewusst herausgestelltes Geschäfts- und Organisationsmodell genutzt wird, um eine eigene Netzwerkstruktur jenseits aber in Kooperation mit etablierten wirtschaftlichen Akteuren aufzubauen.

Coworking Spaces werden von den Netzwerkakteuren dabei definiert als dritte Orte, an denen auf Basis eines Mitgliedschaftskonzepts Menschen mit unterschiedlichen Erwerbshintergründen zusammenarbeiten und Erwerbsarbeitstätigkeiten ausführen können. Damit greift dieses Organisationsmodell das Problem der

6 Link: <https://coworkingguide.de/impressum>; zuletzt aufgerufen am 24.2.2022.

zunehmenden Vereinzelung und Isolierung einer wachsenden Zahl von Soloselbstständigen, Hybridarbeitenden, aber auch Remote- und Homeoffice-Arbeitenden – seien es Selbstständige, seien es abhängig Beschäftigte – auf und setzt sich mit deren Bedürfnissen in der räumlichen, technischen und organisatorischen Ausgestaltung von Arbeitsplätzen auseinander.

Reuschl und Bouncken (2017) differenzieren im Hinblick auf Coworking Spaces nochmals zwischen unabhängigen, privat mit kommerzieller Absicht oder gemeinnützig betriebenen Formen, öffentlich betriebenen Formen (etwa in Universitäten, Bildungseinrichtungen, Bibliotheken, Industrie- und Handelskammern oder anderen Interessenvertretungsorganen) und der Neugestaltung von Arbeitswelten durch Unternehmen oder andere Arbeitgeberorganisationen, etwa in Form der Umsetzung von neuartigen Werkstattkonzepten.

Die Literatur- und Feldrecherche in Vorbereitung der im Rahmen des Habilitationsprojektes durchgeführten Studie zur explorativen Erkundung des neuen Organisationsphänomens Coworking Space spiegelt darüber hinaus eine noch feinere Differenzierungsmöglichkeit von privat betriebenen Coworkings Spaces wider. Insbesondere die Vorgespräche zu den qualitativen Interviews und die Besuche von diversen Tagungen und Veranstaltungen der Szene erlauben die Differenzierung von Coworking Space Betreiberkonzepten, die sich selbst als basisbetriebenes Modell beschreiben und Betreiberkonzepten, die stärker auf eine kommerzielle Ausrichtung ihres Geschäftsmodells und Organisationskonzeptes orientieren (vgl. Kapitel 8).

Die Auseinandersetzung mit dem Betreiberkonzept Coworking Space und des Arbeitsmodells Coworking liefert dabei zentrale Anhaltspunkte, welche Leitbilder, Arbeitsweisen und Arbeitstools sich auch in etablierten Arbeitswelten im Zuge der weiteren zeitlich-räumlichen Flexibilisierung dieser durchsetzen, worauf ich im nun folgenden Kapitel 7.3 weiter eingehen möchte.

7.3 Entgrenzung, Individualisierung und zeitlich-räumliche Entkopplung: Arbeiten auf Distanz und im Homeoffice

7.3.1 Reorganisation etablierter Arbeitskontexte

Bereits im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Subjektivierungsdebatte (Lohr 2003; vgl. Kap. 6.1.4, 6.3) und der stärker an konkreten betriebswirtschaftlichen Gestaltungskonzepten orientierten deutschen Work-Life-Balance-Debatte (vgl. Haunschild 2013) werden zwei Folgeerscheinungen thematisiert, die die zeitliche Flexibilisierung von Arbeitswelten auf der Ebene der Subjekte und der Ebene der Gesellschaft mit sich bringt: die Entgrenzung von Lebens- und Arbeitswelten (Vosswinkel 2011; Jürgens 2006, 2018) und die Intensivierung von Arbeitsprozessen

(Dunkel/Kratzer/Menz 2010; Meyer/Tisch/Hünefeld 2019; Griesbacher et al. 2019). Die Frage, wie sich durch die organisationalen und technologischen Entwicklungen die Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung im Hinblick auf den zeitlich-räumlichen Rahmen der Ausführung von Arbeitstätigkeiten verändern, rückte dabei schon Anfang der 2010er Jahre immer mehr auch in den Fokus der Analyse des Wandels von betrieblichen Arbeitswelten und betrieblich organisierten Arbeitgeberorganisationen.

Schon in der frühen Debatte zur Arbeitszeitflexibilisierung der 1990er und 2000er Jahre werden mit der »*Individualisierung der Arbeitszeit*«, der »*Vermarktlichung des zeitlichen Arbeitseinsatzes*« und dem »*Prinzip der Selbstorganisation von Arbeitszeit*« (Kratzer et al. 2003, 26f.) drei Merkmale neuer Arbeitszeitregime herausgearbeitet, die sich auf die Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung in betrieblichen Organisationskontexten und auf gesellschaftliche Lebenszusammenhänge auswirken:

»Flexible Arbeitszeiten hat es immer schon gegeben. Der wesentliche Unterschied, das ›Neue‹ besteht nun zum einen darin, dass das individuelle Arbeitsvolumen zur Variable und das Subjekt zum Akteur der Organisation der Arbeitszeit wird. Es lässt sich somit ein Wandel der Bezugsgröße und des Regulationsmodus der Arbeitszeitorganisation beobachten: Ein Wandel von der kollektiven zur individuellen und von der fremdorganisierten zur selbstorganisierten Arbeitszeit. Der zweite wesentliche Unterschied besteht in der höheren Unmittelbarkeit von Arbeitszeitgestaltung und Markterfordernissen. In dieser Perspektive ist die Selbstorganisation der Arbeitszeit die komplementäre Organisationsform zur organisatorisch umgesetzten [...] Kundenorientierung.« (Kratzer et al. 2003: 26ff.)

Dabei wird bereits in den frühen Studien zur Arbeitszeitflexibilisierung darauf hingewiesen, dass sich nur in spezifischen Beschäftigungssegmenten, die von wissensintensiven und kreativen Tätigkeiten, die eine hohe Qualifikation erfordern, geprägt sind, flexible Arbeitszeitmodelle umfassend realisieren lassen (Drucker 1994; Haunschild 2004; Apitzsch 2010). Aus diesem Grund kommt es im Zuge der Digitalisierung und Informatisierung von Arbeitswelten zu einer neuen und tieferen Spaltung der Arbeitsgesellschaft in Gewinnende, die die Gestaltungsspielräume nutzen können, die durch den Einsatz digitaler Technologien und die Realisierung neuer Arbeitsorganisationskonzepte eröffnet werden und Verlierende, denen ebendiese Spielräume nicht offenstehen.

Eine besonders prekäre Dimension dieser Dynamik, die Ansatzpunkte für eine kritische sozialwissenschaftliche wie gesellschaftliche Auseinandersetzung mit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung beziehungsweise mit flexiblen Arbeitszeiterfassungssystemen (beispielsweise Badura et al. 2014, 2019) liefert, tritt in jüngerer Zeit zutage. So zeigen zahlreiche Studien, dass die fortschreitende Digitalisierung und Virtualisierung gerade in sekundären Beschäftigungssegmenten mit ohnehin schlechteren Teilhabe-, Verdienst- und Aufstiegschancen die Etablierung neuer

Technologien befördert, die die Arbeitsprozesse wesentlich engmaschiger steuern und kontrollieren. Der Einsatz digitaler Technologien und die Realisierung neuer Arbeitsorganisationskonzepte sorgen hier also nicht dafür, dass die Autonomie- und Gestaltungsspielräume der Arbeitnehmenden erweitert, sondern dass sie ganz im Gegenteil weiter eingeschränkt werden. Der technologische Wandel führt in diesen Segmenten also letztlich zu einer Arbeitsverdichtung beziehungsweise Arbeitsintensivierung. Dass digitale Technologien wie Scanner für Picker in der Lagerlogistik und Smartphone-Technologien die zur Steuerung und Überwachung von Arbeitstätigkeiten genutzt werden, die die Arbeitsautonomie vor allem bei einfachen manuellen und dienstleistenden Tätigkeiten einschränken, indem sie etwa Bewegungsdaten und Aktivitätszeiten aufzeichnen, inzwischen in weiten Teilen des deutschen Beschäftigungssystems eingesetzt werden, haben unter dem Begriff digitaler Taylorismus bereits zahlreiche Autoren beschrieben und empirisch belegt (Nachtwey/Staab 2015; Butollo/Ehrlich/Engel 2017; Meyer/Tisch/Hünefeld 2019; Griesbacher et al. 2019 Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Jonathan 2019; Kirchner/Meyer/Tisch 2020). Dabei wird herausgestellt, dass die gesundheitlichen Risiken für die Arbeitnehmenden in diesen Arbeitskontexten weiter ansteigen (Badura et al. 2019), während sich ihre gesellschaftlichen Teilhabechancen verringern. Gleichzeitig geht die Wertschätzung für manuelle und einfache Arbeitstätigkeiten im gesellschaftlichen Kontext zurück (vgl. Kupfer/Eckert/Krause 2019; Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Jonathan 2019). All das sorgt letztlich dafür, dass sich die dynamische Spaltung zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen am Arbeitsmarkt zunehmend vertieft (vgl. Köhler/Weingärtner 2018), was inzwischen auch entsprechende Auswirkungen auf die politische Spaltung in demokratischen Arbeitsgesellschaften hat (Herzog 2019; Krause 2021).

Auch die empirisch beobachtbare Zunahme von Teilzeitbeschäftigung und Soloselbstständigkeit im Verlauf der 2010er Jahre (vgl. Schmid, G. 2018) lässt sich auf die Ausweitung flexibler Arbeitszeitmodelle zurückführen und geht mit einer Hybridisierung von Erwerbsmodellen auf individueller Ebene einher (Bühmann/Fachinger/Welskop-Deffaa 2018).

Demgegenüber können Arbeitnehmende insbesondere in wissensintensiven und kreativen Segmenten sowie in Branchen mit einem hohen Grad an räumlicher Mobilität und Arbeitsautonomie von einer flexibleren Gestaltung von Arbeitszeiten individuell profitieren. Die Ausweitung von Gestaltungsspielräumen kann Arbeitnehmende durch das damit verbundene neue Normativ der vollständigen Entgrenzung von Arbeits- und Lebenszeit aber andererseits auch stärker unter Druck setzen. Unfreiwillige Teilzeitbeschäftigung, die Intensivierung von Arbeitsprozessen bei gleichzeitiger Verkürzung von bezahlten Arbeitszeiten, die Verknüpfung von Teilzeitbeschäftigung mit längeren Zeiten der mobilen Abrufbereitschaft oder das Beschäftigungsmodell des Arbeitens auf Abruf spiegeln Facetten der prekären Arbeitszeitflexibilisierung wider (vgl. Griesbacher et al. 2019; Badu-

ra et al. 2019), die sich im Kontext des neueren Wandels von Arbeitswelten im deutschen Beschäftigungssystem inzwischen sehr weit verbreitet haben.

Wie vielfältig die Gestaltungsmöglichkeiten in der digitalen und virtuellen Arbeitswelt sind, ist erst kürzlich an den Maßnahmen zum Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden sichtbar geworden, die die Unternehmen im Zuge der Corona-Pandemie getroffen haben. Freiwillig oder auch erzwungen werden Arbeitstätigkeiten an private oder dritte Arbeitsorte verlagert, wodurch einerseits die Arbeitszeit flexibel genutzt werden kann, sich andererseits aber auch der Zeitraum vergrößert, in dem Arbeitnehmende für Arbeitsbelange erreichbar sein müssen. Angesichts dieser Bedingungen muss Arbeit von den Arbeitnehmende selbstorganisiert neu gerahmt werden (Schröder et al. 2020; Behrends/Bellmann 2020; Krause 2022).

Die Verlagerung von Arbeitstätigkeiten ins Homeoffice ist dabei nur eines der im Kontext der Corona-Pandemie ausgiebig diskutierten Phänomene⁷ der Gestaltung von ortsunabhängigen, mobilen oder auch Distanzarbeitszusammenhängen. Aber gerade dieses Phänomen, das sich nicht ohne entsprechende technische und organisatorische Rahmenbedingungen in betrieblichen Arbeitskontexten umsetzen lässt (vgl. Behrens/Bellmann 2020; Krause 2021), bildet den Prozess der zeitlich-räumlichen Neugestaltung von Arbeitswelten in etablierten Arbeitsorganisationen in Zeiten von Corona deutlich ab. Eine konkrete Veranschaulichung der von den Beteiligten als Umbruchprozess oder sogar als persönliche Krise empfundenen kurzfristigen räumlichen Verlagerung von Arbeitsprozessen ins Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie bietet die in Kapitel 9 dieses Buches beschriebene Verwaltungsstudie. Sie spiegelt konkret die Reflexionen von Verwaltungsangestellten wider, die bis zum März 2020 ihre Arbeitstätigkeiten ausschließlich in Präsenz am Büroarbeitsplatz der Verwaltungseinheit erbracht hatten.

Mit der ersten Lockdown-Phase von März bis Juni 2020 wurden sie dann mit der neuen Situation konfrontiert, dass sie fast ausschließlich von zu Hause arbeiten, intensiv webbasierte Arbeitstechnologien nutzen und die Arbeitsprozesse zeitlich-räumlich umgestalten mussten. Anhand der Befunde dieser Verwaltungsstudie lässt sich somit sehr gut die disruptive Dynamik (Bower/Christensen 1995) der laufenden zeitlich-räumlichen Umgestaltungsprozesse von Arbeit und Beschäftigung in weiten Teilen etablierter Arbeitskontexte nachvollziehen. Sie spiegeln dabei sowohl die durch die Pandemie sichtbar gewordenen Gestaltungsspielräume wie auch die Barrieren und Grenzen neuer Gestaltungskonzepte in der etablierten Arbeitswelt von Verwaltungsangestellten wider. Um die Befunde der vorgestellten Studie

7 Vgl. die Beschlüsse des Corona-Gipfels vom 19.01.2021. Link zur Meldung in der ZEIT vom 19.1.2021: https://www.zeit.de/politik/deutschland/2021-01/corona-gipfel-beschliesst-laengeren-lockdown-und-schaerfere-maskenpflicht?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.starpage.com%2F, zuletzt abgerufen am 25.2.2021.

später in Kapitel 9 besser in den Forschungsstand zur zeitlich-räumlichen Reorganisation von Arbeits- und Beschäftigungskontexten einordnen zu können, soll im folgenden Teilkapitel 7.3.2 nun eine Bestimmung der allgemeinen Situation und des Standes der zeitlich-räumlichen Flexibilisierung von Arbeit im deutschen Arbeitssystem vor und während der Corona-Pandemie vorgenommen werden. Dies soll mit Augenmerk auf die aktuell viel diskutierten Möglichkeiten und Grenzen der räumlichen Verlagerung von Arbeit aus betrieblichen Präsenz- in Distanzarbeitskontexte geschehen.

7.3.2 Homeoffice und mobiles Arbeiten

Noch im Jahr 2016 konstatierte Brenke (2016) mit Blick auf die Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP), dass deutsche Arbeitgeberorganisationen im europäischen Vergleich die Potenziale der Verlagerung von Arbeitstätigkeiten ins Homeoffice bei Weitem nicht ausschöpfen. Die Zahlen zeigen, dass 2014 nur 3,9 Prozent aller abhängig beschäftigten Arbeitnehmenden ihre Arbeitstätigkeiten täglich im Homeoffice erledigten. Auch der Aussage »Ich verlagere meine Arbeit mehrmals in der Woche bzw. regelmäßig alle 2 sowie alle 4 Wochen ins Homeoffice« stimmten zu diesem Zeitpunkt lediglich 4,6 sowie 2,8 Prozent zu. Noch seltener und nur bei Bedarf arbeiteten darüber hinaus weitere 6,6 Prozent der Befragten im Homeoffice. Insgesamt ermittelte Brenke (2016) einen Anteil von gerade einmal rund 12 Prozent aller abhängig Beschäftigten, die im Jahr 2014 im deutschen Arbeitssystem als Homeofficearbeitende eingestuft werden konnten. Demgegenüber lag der Anteil der Selbstständigen, die ihre Arbeit für gewöhnlich oder manchmal im Homeoffice ausüben, mit rund 40 Prozent deutlich höher (allerdings mit fallender Tendenz zwischen 2010 und 2014).

Mit dem Beginn der Corona-Pandemie im Jahr 2020 hat sich dieses Bild sehr stark gewandelt. Wie eine Sonderbefragung des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP-CoV) im Frühjahr 2020 zeigt, sind es während des ersten Lockdowns bereits 35 Prozent der befragten abhängig beschäftigten Arbeitnehmenden gewesen, die ihre Arbeit teilweise oder vollständig im Homeoffice verrichteten (vgl. Schröder et al. 2020). Auch die vier Betriebsbefragungen, die vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) im Oktober 2020 durchgeführt und unter dem Titel *Betriebe in der Covid-19-Krise* publiziert wurden, zeigen den Anstieg der Nutzung von Homeoffice und Telearbeit deutlich. Ein Viertel der befragten Betriebe gab an, im Rahmen der Corona-Pandemie Homeoffice als Maßnahme des Arbeits- und Infektionsschutzes ermöglicht zu haben (vgl. Backhaus et al. 2020); und in 42 Prozent der befragten Betriebe war laut Selbstauskunft das Arbeiten von zu Hause prinzipiell möglich. Von der Bereitschaft, Arbeitsprozesse dauerhaft so umzustellen, dass zukünftig das Arbeiten von zu Hause ausgebaut werden kann, berichten aber nur 18 Prozent der Be-

triebe, in denen Homeoffice grundsätzlich möglich ist. Die Mehrzahl der Betriebe, in denen das Arbeiten von zu Hause grundsätzlich möglich wäre, möchte nach der Krise auf das alte Niveau der Realisierung von Homeoffice für die festangestellten Mitarbeitenden zurückkehren (67 Prozent) oder dieses Niveau sogar weiter reduzieren (9 Prozent). Damit zeigt sich für die deutsche Betriebslandschaft, dass dem Konzept des räumlich-flexiblen beziehungsweise mobilen Arbeitens in etablierten Beschäftigungssegmenten auch während und nach der Corona-Pandemie weiterhin eine starke betriebliche Präsenzkultur gegenübersteht, die sich teilweise mit den zu erledigenden Arbeitstätigkeiten, teilweise mit etablierten Routinen in der betrieblichen Arbeitsorganisation und mit der Prägung durch Führungs- und Betriebskulturen erklären lässt (vgl. Kap. 9).

Die intensive Forschung zur Ausweitung von Homeoffice und mobilen Arbeitsformen im Kontext der Corona-Pandemie offenbart auch, dass die Gewährung von Freiräumen im Hinblick auf die Verrichtung von Arbeitstätigkeiten an dritten Orten zu einer Ungleichverteilung der durch die Pandemie verursachten Gesundheitsrisiken führt. Schröder et al. (2020) weisen beispielsweise darauf hin, dass Besserverdienende, also »*Erwerbstätige im oberen Terzil der Verteilungen des Bruttoerwerbseinkommens und des bedarfsgewichteten verfügbaren Haushaltseinkommens des Jahres 2019 sowie Erwerbstätige mit hohen Bildungsabschlüssen*« (vgl. Schröder et al. 2020, 2), eher und öfter die Möglichkeit nutzen können, ihre Arbeit von zu Hause zu verrichten. Als Gründe hierfür benennen die Autoren die Art der Arbeitstätigkeit, die es Besserverdienenden eher erlaubt, diese räumlich zu verlagern, und die Verfügbarkeit größerer räumlicher und technischer Ressourcen, die für eine Verlagerung der Arbeitstätigkeit ins eigene private Umfeld notwendig sind.

Zahlreiche Studien, unter anderem die regelmäßige Befragung des Deutschen Gewerkschaftsbunds zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen im deutschen Beschäftigungssystem (Institut Index Gute Arbeit 2021), weisen darüber hinaus darauf hin, dass die Nutzung der Gestaltungsspielräume durch die Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice auch zwischen den Geschlechtern ungleich verteilt ist. Einerseits liegt diese Ungleichheit daran, dass Frauen häufiger in Berufen (insbesondere im Bereich personennaher Dienstleistungen) arbeiten, bei denen Homeoffice nicht möglich ist, andererseits führt die Homeoffice-Situation bei Frauen auch häufiger dazu, dass Pausen verkürzt oder ganz weggelassen werden, während Männer im Homeoffice ungestörter ihrer Arbeit nachgehen können, aber dennoch oftmals mehr Überstunden ableisten als im Büro.

Generell ist festzuhalten, dass Homeoffice mit einer Erhöhung von Stressfaktoren einhergehen kann. Es wird häufiger Mehrarbeit geleistet (vgl. Brenke 2016; Institut Index Gute Arbeit 2021), es kommt öfter zu Isolationserfahrungen (Lengen et al. 2020) und das Arbeiten im Homeoffice kann sich auch auf die berufliche Karriere negativ auswirken (Backhaus-Nousch 2016). Eine ohne entsprechenden organisationalen und institutionellen Rahmen erfolgende Umsetzung zeitlich-räumlich

flexibler Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung kann demzufolge neue soziale Spaltungsprozesse hervorbringen.

Dass sich im Kontext der Corona-Pandemie Dynamiken der gewünschten, aber auch der ungewünschten zeitlich-räumlichen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung beobachten lassen, soll im folgenden dritten Teil des Buches unter Rückgriff auf die bereits erwähnten empirischen Studien an konkreten Phänomenen noch feiner nachgezeichnet und reflektiert werden. Die erste Studie verdeutlicht dabei am Phänomen Coworking Space, wie sich durch den intensiven technologischen und organisationalen Wandel von Arbeitswelten und betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in den vergangenen 30 Jahren inzwischen neue Organisationsformen von Arbeit und Beschäftigung jenseits der betrieblichen Organisation herausbilden. Dabei soll untersucht werden, wie sich über neue Intermediäre alternative Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme etablieren und vom kreativen Rand aus einen Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft in Deutschland befördern. Die zweite Studie zu Homeoffice und Distanzarbeit in der Verwaltung greift die Befunde der ersten Studie auf und fragt danach, ob und inwiefern die in neuen Organisationskontexten entstehenden Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung sich auf etablierte betriebsförmige Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme auswirken. Dabei können beide Studien auf die in diesem zweiten Teil des Buches zusammengetragenen konzeptionellen Überlegungen und empirischen Befunde zurückgreifen, die in der nun folgenden Zweiten Zwischenbetrachtung noch einmal zusammengefasst werden sollen.

Zweite Zwischenbetrachtung

Die konzeptionellen und anhand eines breiten Blicks auf die empirische Erforschung des strukturellen Wandels von Arbeitswelten und betrieblichen Organisations- und Beschäftigungssystemen reflektierten Überlegungen dieses zweiten Teils des Buches sollen nun in einer weiteren tabellarischen Darstellung verdichtet werden (vgl. Tabelle 7.1). Diese Übersicht erlaubt es, die wesentlichen Dynamiken des Strukturwandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen seit den 1970er Jahren – die Veränderungen auf der gesellschaftlichen Mesoebene – zusammenfassend zu veranschaulichen. Sie führt gleichzeitig die im ersten Teil des Buches entwickelten Überlegungen zum Strukturwandel von Arbeitsgesellschaften fort, indem die dort nachgezeichneten Dynamiken am Übergang von der industriellen zur informatisierten und weiter zur virtuellen Moderne nun um Beobachtungen des Strukturwandels auf der gesellschaftlichen Mesoebene von betrieblichen Organisationen ergänzt werden.

Das im ersten Teil des Buches in Anlehnung an Bells Analyse postindustrieller Gesellschaften (1999) entwickelte Phasenmodell kann dabei mit Giddens' Konzept der »regionalization« (1991) als Beschreibung der Veränderung des Handlungsrahmens von sozialen Systemen betrachtet werden, die auch Anpassungsdynamiken bezogen auf die Handlungsroutinen der Akteure und im gesellschaftlichen Normen- und Wertesystem abbildet. Die sich in der Kapitelgliederung dieses zweiten Buchteils widerspiegelnde Differenzierung zweier Phasen des intensiven Strukturwandels in der postindustriellen Arbeitsgesellschaft Deutschland – der ersten Phase in den 1990er bis 2000er Jahren (vgl. Kap. 6) und der zweiten in den 2010er und den beginnenden 2020er Jahren (vgl. Kap. 7) – stellt dabei eine einfache Hilfskonstruktion dar, um unterschiedliche Entwicklungsdynamiken beleuchten zu können, die in der empirischen Realität in unterschiedlichen Tätigkeitssegmenten teilweise zeitlich versetzt und teilweise auch gleichzeitig zu beobachten sind. Die analytische Trennung unterschiedlicher Entwicklungsdynamiken erlaubt es letztlich, die sich in der Realität zumeist allmählich vollziehenden technologischen, organisationalen und kulturellen Wandlungsprozesse und ihre Verarbeitung in betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in Form der Veränderung von

Handlungsroutinen, Rationalitätszielen, Leitbildern und Normalitätsvorstellungen feiner herauszuarbeiten.

Tabelle 7.1: Zusammenfassende Darstellung der Befunde zum Wandel von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen

Z	Gesellschafts- epoche:	Industrielle Moderne	Informatisierte Moderne	Virtuelle Moderne
1	Organisationaler Wandel			
2	Produktions- modell:	Fordismus	Toyotismus	Waymoismus
3	Organisation von Arbeits- prozessen:	Prozessmanage- ment i. S. des Taylorismus	Projektmanage- ment i. S. des Lean-Manage- ment-Prinzips	Cooperative Action Management
4	Wandel des betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystems			
5	Rationalisie- rungsziel der betrieblichen Arbeitsorga- nisation:	Planbarkeit, Stabilität, langfristige Abschöpfung von Humankapitalres- ourcen	flexible Optimierung des Humankapitalein- satzes durch (1) Nutzung atypischer Beschäftigungsfor- men und (2) innerbetriebliche, projektförmige Arbeitsorganisation	optimierte Nutzung neuer Gestaltungsmodelle von Arbeit durch (1) Ausweitung temporärer und zeitlich flexibler Beschäftigung und (2) Ausweitung mobiler und virtueller Arbeitsbezüge
6	Struktur- merkmale von Beschäfti- gungssyste- men:	zumeist betriebszentriert; langfristig stabile Bindung von Betrieb und Arbeitnehmenden	betriebsförmig oder professions-/berufs- bezogen; flexible Bindung von Betrieb und Arbeitnehmenden	subjektiviert/projekt- basiert oder professions-/berufs- bezogen; projektbasierte Bindung von Arbeit-/ Auftraggebenden und Arbeit-/ Auftragnehmenden

7	Leitgedanke der Arbeitgebenden-Arbeitnehmenden-Beziehungen (Grundprinzip der Vertragsbeziehung):	Senioritätsprinzip/ Loyalitätsprinzip (Erzeugung von Loyalität, Vermeidung opportunistischen Verhaltens durch Aufbau einer Vertrauensbeziehung)	Leistungsprinzip/ Qualifikationsprinzip (Ermöglichung der Selbstverwirklichungsziele der Arbeitnehmenden; stärkere Beteiligung der Arbeitnehmenden an den unternehmerischen Risiken durch projektförmige Organisation von Arbeit)	Referenzprinzip/ Reputationsprinzip (Arbeitgebende und Arbeitnehmende sind über Netzwerkbeziehungen miteinander im Austausch; Arbeitnehmende tragen Verantwortung für eigene Reputation, Qualifikation, soziale Absicherung)
8	Mitgliedschaftskonzept:	Stabile, langfristige Vertragsbeziehungen	Stamm-, Randbeleg- schaftskonzept	Flexible, temporäre Mitgliedschaften
9	Leitbild Normalarbeit:	der sozialversicherungspflichtig in Vollzeit festangestellte, sozial abgesicherte und betrieblich fest integrierte »Normalarbeiter«	der sich im Arbeitsprozess selbstverwirklichende, sozial abgesicherte und in betriebliche Arbeitskontexte gut eingebundene »Arbeitskraftunternehmer«	die gut vernetzt, projektförmig planend, zeitlich-räumliche Gestaltungsspielräume nutzenden Wissens- oder Kreativarbeitenden bzw. Unternehmer ihrer selbst
10	zeitlich-räumliche Bezüge:	fester Raum-Zeit-Bezug; stabile Planungshorizonte	fester Raum-Zeit-Bezug; flexible Planungshorizonte	flexibler Raum-Zeit-Bezug; flexible Planungshorizonte
11	Einbezug von Intermediären	Gestaltender Einfluss von Interessensvertretungsorganen sowie von Institutionen der beruflichen Bildung	Bedeutungsgewinn von Intermediären, bspw. Personalerviceagenturen, Vermittlungsagenturen	Bedeutungsgewinn neuer Intermediäre: (1) kooperative Akteure, bspw. Interessensnetzwerke, Coworking Spaces, Verbände (2) vermittelnde technologische Systeme, bspw. Plattformen, Software Systeme

In Tabelle 7.1 wird der technologische und organisationale Wandel der Arbeitsgesellschaft in Deutschland seit den 1970er Jahren daher erneut – wie im ersten Teil des Buches – modellhaft in die drei Phasen der industriellen, der informatisierten und der virtuellen Moderne unterteilt, um die historisch zu beobachtenden Entwicklungsprozesse analytisch differenzieren zu können.

Als Grundlage der Beschreibung der Strukturen in der industriellen Phase der deutschen Arbeitsgesellschaft wird in den Darstellungen in Tabelle 7.1 das in Kapitel 5.3 herausgearbeitete Referenzmodell des betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystems als Idealtypus des Beschäftigungsmodells im Deutschland der 1970er bis 1990er Jahre herangezogen (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 5 & 6). Dieses Modell setzt die Einbettung von Arbeit und Beschäftigung in eine vertikal integrierte und hierarchisch strukturierte Aufbauorganisation voraus (fordistische Unternehmensorganisation, vgl. Tabelle 7.1, Zeile 2). Im Hinblick auf die Ablauforganisation (Organisation von Arbeitsprozessen) basiert das Modell des Weiteren idealtypisch auf den tayloristischen Prinzipien (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 3), das heißt der Trennung von Hand- und Kopfarbeit sowie der Arbeitsprozessoptimierung im Sinne der Maximierung des Outputs der eingesetzten Ressourcen und des eingesetzten Humankapitals im Produktionsprozess, da Arbeitsprozesse unter der Maßgabe der langfristigen Planbarkeit optimal ausgestaltet werden (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 5).

Die betriebliche Organisation von Arbeit und Beschäftigung ist in der industriell geprägten Periode hierarchisch strukturiert und folgt den von Marsden (1999) herausgestellten transaktionskostentheoretischen Überlegungen. Ebenies ist der Grund dafür, warum die betriebszentrierte Organisation von Arbeit und Beschäftigung mit einer langfristigen Bindungsorientierung bei Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden einhergeht. (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 6). Beide Partner streben eine langfristige, vertrauensvolle Vertragsbeziehung an, durch die im Sinne von Marsden (1999) die Arbeitgebenden Effizienz- und Opportunismusprobleme minimieren können und das Bedürfnis der Arbeitnehmenden nach langfristiger Sicherheit erfüllt werden kann. Der Idealtypus eines betriebszentrierten geschlossenen Beschäftigungssystems kann somit in stabilen Organisationsumwelten als Lösung der personalökonomischen Bezugsprobleme der Verfügbarkeit, der Qualifikation und der Vermeidung von opportunistischem Verhalten (auch Informationsproblem/Leistungsbereitschaftsproblem; vgl. Struck 2006) angesehen werden. Die Stabilität der industriell geprägten Vertragskonstellation wird zusätzlich durch das Senioritätsprinzip bei der Gewährung von höheren Löhnen oder von Karrierechancen unterlegt (vgl. Tabelle 7.1., Zeile 7). Arbeitnehmende sind somit feste Mitglieder der betrieblichen Arbeitsorganisation (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 8), was sich in dem in dieser Zeit generierten Leitbild der »Normalarbeit« bis heute widerspiegelt (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 9). Und auch die zeitlichen und räumlichen Bedingungen der Ausführung der Arbeitstätigkeit sind zwischen den Vertragspartnern dauerhaft fest vereinbart. Die zentrale Voraussetzung dieser Form der Organisation von Ar-

beit und Beschäftigung ist aber eine über einen längeren Zeitraum vorhersehbare Umweltsituation (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 10), wie sie idealtypisch der industriellen Moderne zugesprochen wird. Neben Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden als Vertragsparteien nehmen aber auf die Gestaltung betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme auch die Organe der Interessensvertretungen sowie Berufsbildungsinstitutionen als Intermediäre Einfluss.

Demgegenüber steht in der informatisierten Moderne, die in Deutschland spätestens ab den 1990er Jahren beginnt, der Typus des flexibilisierten und nur noch betriebsförmig, aber nicht mehr vollständig betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystems (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 6). Wie in Kapitel 6 ausführlich beschrieben, lassen sich infolge der mikroökonomischen Revolution, insbesondere den Prozessinnovationen im Rahmen der deutschen Lean-Management-Offensive (Toyotismus) (vgl. Kap. 3 und 4, Tabelle 7.1, Zeile 2), sowie der angesichts der angespannten Arbeitsmarktsituation ab Ende der 1970er Jahre und der vor allem als Folge der in den 1980er und 1990er Jahren durchgesetzten, intensiven politischen Deregulierungen im deutschen Institutionensystem und der Arbeitsgesetzgebung dann in den 1990er und 2000er Jahren (vgl. Kap. 6.1.2) deutliche Strukturveränderungen im Arbeitssystem in Richtung einer Flexibilisierung und zunehmender Durchsetzung projektförmiger Arbeitsorganisationen beobachten (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 3). Der sichtbare Wandel von betrieblichen Prozessabläufen und die zunehmende externe und interne Flexibilisierung des Einsatzes von Arbeitskraft am Übergang von der industriellen zur informatisierten Moderne (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 5) geht dabei mit einer allmählichen Auflösung des betrieblichen Stabilitätsversprechens bezogen auf die Beschäftigungsarrangements (vgl. Kap. 6.1.3) einher (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 6). Begründen lässt sich dies durch die in Kapitel 6.1.4 beschriebene Tertiärisierungsdynamik und die Etablierung des neuen mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas der »flexiblen Spezialisierung« beziehungsweise »Inputoptimierung« (vgl. Kap. 6.1.5). In diesem Umfeld verändern sich die Arbeitstätigkeiten und Tätigkeitsfelder für die breite Workforce, während sich aufseiten der Arbeitgebenden der Druck zur externen (vgl. Kap. 6.2) und internen Flexibilisierung (vgl. Kap. 6.3) der Arbeitgebenden-Arbeitnehmenden-Beziehung erhöht. Diese Dynamik wurde in den vorangegangenen Kapiteln mit dem Begriff der organisationalen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung benannt. Die schematisch verdichtete Darstellung in Tabelle 7.1 zeigt nun deutlich auf, dass es insbesondere diese Dynamik des Umbaus von Arbeitsorganisationen ist, die in den Zusammenhang zu bringen ist mit einer Veränderung von Arbeitsbeziehungen. Mit den organisationalen Veränderungen einher geht auch ein Leitbildwandel. Einerseits in dem das Leistungs- und Qualifikationsprinzip und zunehmend auch die Idee der Selbstverwirklichung zur Grundlage der Fortsetzung von Arbeitsbeziehungen sowie der Bewertung von Arbeitsleistung wird (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 7) und sich in Bezug auf die Einbindung von Arbeitnehmenden in Arbeitsorganisa-

tionen oftmals auch eine Ausdifferenzierung von Stamm- und Randbelegschaften beobachten lässt. (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 8). Eine Auflösung tradiertener Leitbilder lässt sich auch mit der Analyse von Voss und Pongratz beobachten, welche dem Konzept der Normalarbeit eben auf jene Zeit blickend das Konzept des Arbeitskraftunternehmers gegenüberstellen. (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 9). Letztlich muss aber auch festgehalten werden, dass sich in der informatisierten Moderne die festgefügteten Raum-Zeitstrukturen von Arbeit insbesondere durch eine flexibilisierte Arbeitsorganisation und Beschäftigungspraxis zu lösen beginnen. (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 10). Der Strukturwandel betriebszentrierter zu flexibilisierten betriebsbezogenen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen geht zudem mit einem Bedeutungsgewinn intermediärer Formen der Vermittlung von Arbeit und Beschäftigung beispielsweise in Form der Beschäftigungsform Leiharbeit oder auch durch den Einfluss der Personalserviceagenturen in flexibilisierten Arbeitsmärkten einher (vgl. Kap. 6.1.5, 6.2.2, 6.3.2, vgl. Tabelle 7.1, Zeile 11). Insbesondere diese Prozesse der organisationalen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung sowie der Etablierung von Intermediären setzen sich in der virtuellen Moderne fort beziehungsweise erfahren eine Intensivierung (vgl. Kap. 7).

Die Darstellungen des Kapitels 6 sowie der mittlere Spalte von Tabelle 7.1 zusammenfassen, lässt sich herausstellen, dass als zentrale innere Veränderungsdynamik von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in der Phase der Informatisierung darin gesehen werden kann, dass bei der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen das Leistungs- und Qualifikationsprinzip gegenüber dem Senioritätsprinzip Vorrang gewinnt. Die Stärkung des Leistungsprinzips geht mit der Übertragung einer größeren Verantwortung an die Arbeitnehmenden einher, sich verwertbare Qualifikationen und Kompetenzen anzueignen und die eigene Arbeitsfähigkeit sicherzustellen, wobei Arbeitnehmende ihrerseits zunehmend das Ziel der Selbstverwirklichung verfolgen und sich größere Autonomie im Arbeitsprozess wünschen (vgl. Kap. 6.3.1). Dieser auf die Arbeitstätigkeiten und Arbeitsbedingungen bezogene Wandel von Norm- und Wertvorstellungen generiert letztlich ein neues Leitbild des Normalarbeiters, bleibt aber noch auf die Ausgestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen von Erwerbsarbeit – und damit auf feste zeitlich-räumliche Bezüge – beschränkt.

Aus den Darstellungen in Kapitel 6 lassen sich letztlich drei Ursachen für die Stärkung des Leistungsprinzips und die allmähliche Auflösung betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme am Übergang von der industriellen zur informatisierten Moderne ableiten. Erstens ist es vor allem die Destabilisierung von betrieblichen Organisationsumwelten – insbesondere durch die Veränderungen in technologischen Systemen und des mikroökonomischen Optimierungsparadigmas –, die zu einer Auflösung der Beschäftigungsbeziehungen in der industriellen Moderne prägenden Stabilitätsversprechens zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden führt. Zweitens kann als Ursache der Stärkung des

Leistungsprinzips der Transparenzgewinn angesehen werden, der durch die zunehmende Implementierung von Informationstechnologien in Arbeitsprozesse generiert und durch die Realisierung neuer (insbesondere projektförmiger) Konzepte der Arbeitsorganisation verstärkt wird. Und drittens stößt der Prozess der doppelten Subjektivierung, das heißt der stärkeren subjektiven Verwertung von individuellen Arbeitsfähigkeiten und der Forderung nach Selbstverwirklichung von Individuen in Arbeitsprozessen, einen Wandel von Arbeitseinstellungen an, der die Durchsetzung neuer Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung begünstigt.

Der modellhaft beschriebene Strukturwandel von betriebszentrierten zu stärker intern flexibilisierten und nur noch betriebsförmigen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen, den ich begrifflich als organisationale Entkopplung betrieblicher Arbeits- und Beschäftigungssysteme fasse, lässt sich empirisch bis in die heutige Zeit hinein beobachten und kann – gerade im Zuge der Corona-Pandemie – auch als Beobachtungsfolie für weitere Veränderungsprozesse in einigen Beschäftigungssegmenten herangezogen werden.

Gleichzeitig treten in den 2010er und 2020er Jahren weitere Entwicklungsdynamiken zutage, die sich mit der These der organisationalen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung nicht mehr ausreichend beschreiben lassen. Denn gerade am kreativen Rand der deutschen Arbeitsgesellschaft entstehen am Übergang von der informatisierten zur virtuellen Moderne alternative Formen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen, die eigene Leitbilder, Gestaltungskonzepte und Arbeitseinstellungen generieren und die von diesem kreativen Rand aus allmählich in etablierte Arbeitswelten hineindiffundieren (vgl. Kap. 7.2 und 7.3). Dies scheint sich in letzter Zeit im Rahmen der Corona-Pandemie sogar intensiviert zu haben, machte der Gesundheitsschutz der Arbeitnehmenden doch die Umsetzung von Distanzarbeitskonzepten notwendig, die mit einer Ausweitung der Nutzung mobiler Technologien und einer Verlagerung von Arbeitsprozessen (und ganz besonders der Arbeitskommunikation) in virtuelle Räume verbunden sind. Was sich hier beobachten lässt, habe ich als spezifische Entwicklungsdynamik der Entstehung alternativer Formen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in digitalisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaften herausgearbeitet und beschreibe ich begrifflich als »zeitlich-räumliche Entkopplung« von ehemals betriebszentrierten und über die betriebliche Bindung verknüpften Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen (vgl. Kap. 7.1.6).

In den Darstellungen des Kapitels 7 konnte gezeigt werden, dass vor dem Hintergrund der Kulisse einer immer weiter und intensiv virtuell vernetzten Wirtschaft und Gesellschaft nun auch eine neue Logik des Aufbaus von Wertschöpfungsketten erzeugt wird, welche ich mit dem Begriff des Waymoismus (vgl. Kap. 4.3.2 & Krause 2019) beschrieben habe (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 2). Dabei verliert die Strukturierung von Herstellungs- und Service Prozessen an einigen Stellen im neuen Wirt-

schaftssystem seinen bekannten Rahmen, da Optimierungsprozesse vor allem darauf ausgelegt sind, die Arbeitskraft und das Humankapital kurzfristig und temporär in Wertschöpfungsbezüge und kooperative Handlungen einzubeziehen. (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 3) Die Notwendigkeit einer festen Bindung in Wirtschafts- und insbesondere in Arbeitsprozessen gerät durch die Ausschöpfung neuer technologischer Möglichkeiten und angepasster Organisationskonzepte dabei immer weiter aus dem Fokus der gestaltenden Akteure (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 5). Zentrales Ergebnis dieser Entwicklung ist die Herausbildung einer neuen Form netzwerförmig aufgebauter, projektbasierter subjektiver Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 6), die sich in loser Bindung an, aber auch jenseits betrieblicher Organisationsstrukturen selbstständig erhalten können. Gerade in diesen »kreativen Gemeinschaften«, in denen Arbeit und Beschäftigung neu verteilt werden, entwickelt sich in Frontstellung zum Normalarbeitsverständnis der industriellen Epoche ein neues Verständnis von Arbeit und werden neue Gestaltungskonzepte der (vertraglichen) Regelung von Arbeit und Beschäftigung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, neue Leitbilder sowie Normen ausgebildet (vgl. Kap. 7.2). Herauszustellen ist dabei das dieser Typus der Organisation von Arbeit und Beschäftigung auf dem Referenz- und Reputationsprinzip als Vertrags- und Wirtschaftsbeziehungen gestaltendes Element aufsetzen (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 7), was einerseits einer reputationsschaffenden Instanz in der Arbeitsbeziehung bedarf und andererseits die Möglichkeit und auch die Bereitschaft zu kurzfristigen, temporären Bindungen in Wirtschafts- und Arbeitsbeziehungen generiert. (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 8)

Die Infrastruktur des Internets und die Ausbreitung mobiler Hardwaretechnologie befördern die digitale Vernetzung der Akteure in virtuellen Arbeitsgesellschaften und ermöglichen die beschriebene Herausbildung neuer Formen von Arbeitskooperationen und neuer Arbeitskontexte. Wie Bruno Cattero (2018) in Auseinandersetzung mit dem Vorreiter der Internetökonomie Amazon und Sabine Pfeiffer (2021) mit ihrer These der Distributivkraftentwicklung ausführlicher und in unterschiedlichen Facetten beschreiben, sorgt das Internet als Basisinfrastruktur damit erstens und grundlegend für eine Weitung des zeitlich-räumlichen Kontinuums von wirtschaftlichen Austauschprozessen und -beziehungen, was die Entwicklung neuer Interaktions- und Wirtschaftsbeziehung und darauf aufbauend auch neuer Geschäftsmodelle erlaubt.

Das Internet als neue Basisinfrastruktur der virtuellen Arbeitsgesellschaft, wie wir sie etwa seit Anfang der 2010er Jahre in Ansätzen beobachten können, ermöglicht und befördert in Kombination mit der Verbreitung von mobiler Hardwaretechnologie aber auch zweitens die Aufwertung und Ausweitung alternativer Vergemeinschaftungs- und Organisationskonzepte und die Etablierung neuer kooperativer Akteure. Deren Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung, die insbesondere an den Leitbildern der Kreativität (Kreativwirtschaft) und des freien

Unternehmertums (Internetökonomie, Start-up-Szene) orientiert sind, gewinnen an gesellschaftlicher Wertschätzung und werden entsprechend in unterschiedlichen Tätigkeits- und Wirtschaftssegmenten nachgeahmt (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 9), was letztlich den Umbau von Arbeits- und Beschäftigungsbeziehungen beziehungsweise Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen weiter vorantreibt (vgl. Kap. 7.1.4, 7.2).

Aber nicht nur die Aufwertung alternativer Vergemeinschaftungskonzepte stellt in virtuellen Arbeitsgesellschaften die etablierten Strukturen betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme infrage. Auch die auf der Infrastruktur des Internets aufsetzenden neuen Technologiesysteme selbst fordern drittens durch die Neuartigkeit, mit der sie Interaktions-, Kommunikations- und Austauschbeziehungen gestalten, diese etablierten Strukturen heraus. Sie erzeugen im deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystem inzwischen schon an der einen oder anderen Stelle neue Formen der Ausgestaltung und Organisation von Arbeit, indem sie Lösungsansätze für die Herstellung von Interaktionsbeziehungen unter Einbezug sozialer Reputationsinstanzen bieten. Dazu gehört das in der aktuellen Literatur ausführlicher diskutierte Phänomen der Plattformarbeitsmärkte. Neue Technologiesysteme sowie Technologieunternehmen sind überdies ein wesentlicher Wegbereiter der Etablierung neuer Organisationskonzepte, die reale und virtuelle Räume auf eigene Weise miteinander verknüpfen – wie dies sich beispielsweise bei der Entwicklung des Konzepts Coworking beobachten lässt.

Damit generieren neue Technologien und neue Organisationsformen Entbettungsprozesse etablierter zeitlich-räumlicher Bezüge von Arbeit und schaffen Voraussetzung für die Etablierung neuer Intermediäre in virtuellen Arbeitswelten sowie neue Möglichkeiten der zeitlich-räumlichen (Rück-)Bettung von Arbeit und Beschäftigung (vgl. Kap. 7.1.5, Tabelle 7.1, Zeile 11).

Es ist bislang offen, welche konkreten Formen der Gestaltung von Arbeit sich auf Basis der in Kapitel 7 beschriebenen neuen Vergemeinschaftungskonzepte und unter Nutzung internetbasierter Technologiesysteme etablieren werden. Sichtbar ist bislang ein Bedeutungsgewinn von stärker interessegeleiteten beziehungsweise subjektivierten Arbeitskooperationen, die nur lose an betriebliche Produktions- und Wertschöpfungsprozesse gebunden sind, wie wir sie als Basisstruktur industriell geprägter Arbeitsorganisationen kennen. Dabei bedienen sich diese Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung eines Leitbilds von »neuer Normalarbeit«, das stark auf dem Dispositiv der Kreativität und dem Prinzip des freien Unternehmertums fußt und den Flexibilitätsgedanken sowohl im Hinblick auf die Mitgliedschaftsrollen in Arbeitsorganisationen als auch im Hinblick auf die Verortung in Zeit und Raum immer wieder zur Disposition stellt (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 8, 10). Intermediäre, die diese flexible Gestaltung von Arbeitskontexten grundsätzlich ermöglichen, erlangen in solchen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen strukturgestaltende Bedeutung (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 11).

Wie die Geschäftsmodelle von Amazon und Waymo zeigen, werden die Wertschöpfungsprozesse mit der Ausweitung der Nutzung von internetbasierten Technologie- und Vermittlungssystemen volatiler – dies lässt sich auch für die Konzepte der Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung aufzeigen. Grundlegend für das Agieren im Interaktions- und Wirtschaftsraum Internet mit seinen scheinbar unendlichen Vernetzungsfähigkeiten ist daher für Akteure in virtuellen Wirtschafts- wie auch Arbeitswelten, dass sie Aufmerksamkeit und Reputation generieren, denn nur so können sie Marktmacht erlangen und Profit erwirtschaften. Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme, die auf der Infrastruktur des Internets aufbauen, sind somit nicht mehr nur so konstruiert, dass sie die Einhaltung der drei Grundprinzipien der einfachen Bereitstellung und Einforderung von Arbeitsleistung (Verfügbarkeit), der Herstellung oder Bereitstellung geeigneter Qualifikationen und Kompetenzen (Qualifikation) und der Sicherstellung von Arbeitsmotivation (Legitimation) gewährleisten. Vielmehr kommt als weiteres und nun gleichfalls wesentliches Element das Reputations- oder Referenzprinzip hinzu – denn in entkoppelten Arbeits- und Beschäftigungsbezügen muss vor jeder Austauschbeziehung Vertrauen und Aufmerksamkeit erzeugt werden, da sonst kein Austausch zustande kommt. Das bedeutet, dass Arbeitnehmende, die in virtuellen Welten organisational und zeitlich-räumlich weitgehend von betrieblichen Beschäftigungskontexten entkoppelt agieren, beispielsweise in projektförmigen Auftragsformen, nun auch die unternehmerische Verantwortung für die eigene Vermarktung beziehungsweise die Erzeugung von Reputation und Aufmerksamkeit übernehmen müssen. Für dieses Problem marktlicher Steuerung von Arbeitssystemen bieten die Intermediäre der virtuellen Arbeitswelt inzwischen Lösungen in Form visueller Bewertungssysteme oder der im virtuellen (Social-Media-Plattformen) wie im realen Raum (Coworking Spaces) verortbaren Organisation von Netzwerkstrukturen, die Referenzgruppen erzeugen (vgl. Tabelle 7.1, Zeile 7).

In welchem Umfang sich die in Tabelle 7.1 für die virtuelle Moderne beschriebenen neuen Arbeitsbezüge im deutschen Beschäftigungssystem verfestigen können und in welcher Art und Weise sie zunehmend in etablierte Strukturen von Arbeitgeberorganisationen diffundieren, ist derzeit erst schemenhaft erkennbar. Im folgenden dritten Teil des Buches soll gerade deshalb eine Veranschaulichung aktueller Entwicklungen anhand der Befunde von zwei eigenen empirischen Studien, die zwei Phänomene des jüngeren Wandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen exemplarisch beleuchten, vorgenommen werden.

**Dritter Teil -
Empirische Beobachtungen:
Arbeit und Beschäftigung
in virtuellen Arbeitsgesellschaften**

Einführung in den dritten Teil

Die im ersten und zweiten Teil dieses Buches gewonnenen Erkenntnisse zum Strukturwandel von Arbeitswelten und Beschäftigungssystemen sollen nun durch die Beobachtung ausgewählter empirischer Phänomene konkreter nachgezeichnet und illustriert werden. In den folgenden Kapiteln 8 und 9 werden zwei eigene empirische Studien zum Wandel der Arbeitswelt im Kontext der Digitalisierung und Virtualisierung der deutschen Arbeitsgesellschaft vorgestellt, die bereits in den Kapiteln 7.2 und 7.3 in den konzeptionellen Rahmen des Buches eingeordnet wurden.

Die erste Studie, die von der Autorin im Rahmen des Habilitationsprojekts in Kooperation mit Simon Oertel (TU Ilmenau/Universität Salzburg) durchgeführt wurde, beschäftigt sich mit der Etablierung realer und lokalisierbarer dritter Arbeitsorte – den sogenannten Coworking Spaces – als Alternative zu etablierten betrieblichen Büroarbeitskontexten, in denen Arbeitnehmende in Präsenz Arbeitstätigkeiten ausführen. Statistische Angaben zur Verbreitung des eher noch randständigen Phänomens Coworking in der deutschen Arbeitsgesellschaft finden sich bereits in Kapitel 7.2.2. In Kapitel 8 wird nun auf Basis der durchgeführten eigenen empirischen Untersuchungen das Arbeitsorganisationsmodell Coworking Spaces näher ergründet und zu einer Modellvorstellung eines projektbasierten subjektivierten, nicht mehr betrieblich unterlegten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsmodells verdichtet, die dem betriebzentrierten Modell der Organisation von Arbeit und Beschäftigung, wie sie in Kapitel 5 herausgearbeitet wurde, vergleichend gegenübergestellt werden kann. Die Beschäftigung mit dem Phänomen Coworking und dem Arbeitsorganisationsmodell Coworking Space ermöglicht dabei zunächst die Beschreibung des Strukturwandels von Arbeit und Beschäftigung in digitalisierten, informatisierten und zunehmend virtuell vernetzten Arbeitswelten, wie er sich vom kreativen Rand der deutschen Arbeitsgesellschaft aus entfaltet und nun durch die Etablierung und Durchsetzung neuer intermediärer Institutionen und Akteure sichtbar wird. Relevant ist diese Betrachtung aber insbesondere deshalb, weil das Organisationsmodell Coworking Space gerade im Hinblick auf die Entwicklung und Verbreitung neuer zeitlich-räumlicher Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung als Vorreitermodell inzwischen eine große Breitenwirkung entfaltet. Dabei können Coworking Spaces selbst als eine

Form neuer Intermediäre beziehungsweise Vermittlerorganisationen betrachtet werden, die eine Alternative zur betriebsförmigen Organisation von Arbeit und Beschäftigung darstellen. Es wird im Kapitel 8 näher zu diskutieren sein, wie gerade diese Form einer intermediären Organisation den Strukturwandel von etablierten betriebszentrierten Formen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in Richtung zeitlich-räumlich flexiblerer Gestaltungskonzepte vorantreibt. Dabei können Coworking Spaces als Orte und organisationaler Rahmen verstanden werden, die die neuen Arbeitsformen der Remote- beziehungsweise Distanzarbeit in virtuellen Arbeitsumgebungen in einen konkreten lokalen Handlungsrahmen und Gestaltungskontext einbetten.

Die Frage, inwiefern sich Remote- und Distanzarbeit – zusätzlich angetrieben durch die Corona-Pandemie – auch in etablierten, noch stark von den Normalitätsvorstellungen der industriellen Moderne geprägten Präsenzarbeitswelten durchsetzen können, bildet aber den Fokus des anschließenden Kapitel 9 des Buches. Die dort beschriebene Studie, die von der Autorin ebenfalls im Rahmen des Habilitationsprojekts durchgeführt wurde, beinhaltet Reflexionen und Beschreibungen der Veränderung der Arbeitssituation von kommunalen Verwaltungsmitarbeitenden direkt nach der ersten harten Lockdown-Phase infolge der Corona-Pandemie (vgl. auch Volkmer/Werner 2020). Es kann in dieser Studie sehr eindrücklich gezeigt werden, dass sich die im zweiten Teil des Buches herausgearbeiteten Dynamiken der Informatisierung und der zunehmenden virtuellen Vernetzung von betrieblich strukturierten Arbeitswelten nun ganz aktuell im Kontext der Bewältigung der Corona-Pandemie auch in kommunalen Verwaltungseinrichtungen beobachten lassen. Die Befunde der Covid19-LD1-Verwaltungsstudie erlauben am konkreten Fallbeispiel eine kritische Reflexion der Voraussetzungen, Barrieren und Grenzen des Strukturwandels von betrieblich konstruierten und auf dem Konzept der Präsenzarbeit aufbauenden Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen hin zu digitalisierten und virtuell vernetzten Distanzarbeitskontexten.

Beide von der Autorin durchgeführten empirischen Studien ermöglichen es zum Abschluss des vorliegenden Buches, wesentliche konzeptionelle Überlegungen zur neueren Dynamik des Strukturwandels von Arbeitswelten am empirischen Material zu prüfen und anschaulicher zu beschreiben. Geprüft werden soll insbesondere die These des Bedeutungsverlusts betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme und des gesellschaftlichen Bedeutungsgewinns neuer Intermediäre in virtuellen Arbeitsgesellschaften, die sich als »Mittler« und »Enabler« neuer Formen und Strukturen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung etablieren und zu einer Ausweitung professions- und berufsbezogener, aber insbesondere auch projektbasierter subjektiver Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme beitragen. Aufgezeigt werden soll dabei am Beispiel des Arbeits- und Organisationsmodells Coworking Space auch eine intensive Entkopplungsdynamik der industriell geprägten betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäfti-

gungssysteme in neuen Arbeitskontexten und die damit verbundene Verlagerung von sozialer Verantwortung weg von Unternehmensorganisationen als Arbeitgebende einerseits auf die Arbeitnehmenden selbst und andererseits auf die neuen Intermediäre in virtuellen Arbeitswelten. Diese übernehmen ganz im Sinne der Gesellschaftsprognose von Anthony Giddens aus dem Jahr 1996 (vgl. Kap. 5.1) die wesentliche, Vertrauen generierende Rolle des Schnittstellenmanagements zwischen neuen Experten- beziehungsweise technologischen sowie Managementsystemen und den Alltagswelten in spätmodernen und virtuellen Arbeitsgesellschaften, die notwendig wird, wenn komplexe, durch unterschiedliche Wertvorstellungen und Orientierungen der Akteure geprägte gesellschaftliche Systeme miteinander in Berührung kommen und aufeinander einwirken. Im Fall der Coworking Spaces findet eine Vermittlung zwischen dem Interesse von Arbeitgeberorganisationen und den Selbstverwirklichungs- und Sicherheitsinteressen der Arbeitnehmenden statt. Durch das vermittelnde Handeln von Coworking Spaces und insbesondere Community Managern als professionelle Personen in diesen neuen Arbeitskontexten wird es möglich, Arbeit nicht mehr nur in betrieblich strukturierten und hierarchisch aufgebauten Organisationskontexten zu verteilen, zu steuern und zu kontrollieren, sondern auch in wesentlich flexibler sowie projektförmig gestaltete, überbetriebliche und netzwerkbezogene Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme, wie sie Coworking Spaces – aber auch Plattformorganisationen – als Rahmenmodell und neue Organisationsform ermöglichen, umzuformen. In den folgenden Empirie-basierten Beschreibungen dieses Organisationsmodells, kann somit herausgearbeitet werden, was den Kern dieser neuen Form der Arbeitgeberorganisationen bildet: die Schaffung eines gemeinsam geteilten lokal-virtuell verschränkten Raumes und einer stark aufeinander bezogenen – aber nicht mehr vertraglich längerfristig aneinander gebundenen – Community.

Herausgestellt werden soll anhand der empirischen Untersuchungen – insbesondere auch anhand der Covid19-LD1-Verwaltungsstudie – aber zudem, auf welche Widerstände eine umfassende Reorganisation von etablierten Arbeits- und Beschäftigungssystemen und die Verlagerung von sozialer und unternehmerischer Verantwortung stößt und welche krisenbehafteten Anpassungsprozesse mit ihr verbunden sind. Dies wird durch das Aufeinandertreffen der Normalitätsvorstellung von Präsenzarbeit, die in der untersuchten Verwaltungseinheit vor der Corona-Pandemie eine unhinterfragte Gültigkeit hatte, und der angesichts der Ausnahmesituation erforderlichen Distanzarbeit deutlich sichtbar. Gezeigt werden kann auf Basis dieser Studie, wie die in der Corona-Pandemie umgesetzten zeitlich-räumlich stark flexibilisierten Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung die Normalität der Arbeitstätigkeiten, die Arbeitsroutinen und die Arbeitskommunikation der interviewten Verwaltungsmitarbeitenden erschüttert haben. Auch kann gezeigt werden, welche intensive Anpassungsleistung bei einem solchen Umstellungsprozess von den betroffenen Individuen gefordert

wird. Die Befunde der Covid19-LD1-Verwaltungsstudie und der Studie »Cowork« geben Anlass, über die Grenzen der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsbezüge neu nachzudenken und die Dynamiken des Strukturwandels – auch vor dem Hintergrund der laufenden Debatte über die sozialökologische Umgestaltung von Gesellschaften – von industriell geprägten ressourcenintensiven hin zu virtuellen ressourcenschonenden Arbeitswelten zu hinterfragen.

8. Neue Arbeitswelten im Coworking Space: Die Studie »Cowork« als Spiegel der Reorganisation von Arbeit und Beschäftigung

8.1 Entwicklung und Design der Studie

Ziel der im Folgenden vorgestellten Studie »CoWork« ist es, das Phänomen Coworking Spaces explorativ zu erkunden. Wobei die Exploration an einem zunächst empirisch erfassten Verständnis von Coworking Spaces als sogenannten »Dritte[n] Arbeitsorte[n]« (Peuter/Cohen/Saraco 2017; vgl. auch Kap. 7.2.2), an denen sich vor allem Freelancer und Kreative begegnen, um gemeinsam Start-up- oder Projektideen zu generieren und zu verwirklichen ansetzt, dieses nun aber durch ein umfassenderes Forschungsdesign und die intensive Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand weiter ergründet. Die Studie »Cowork« spiegelt das Interesse der Autorin am empirisch zu beobachtenden Phänomen Coworking Space einerseits als oft in der betriebswirtschaftlichen Literatur beschriebenes neues lukratives Geschäftsmodell¹ und andererseits als neue Form der Organisation von Arbeit und Beschäftigung in digitalen und virtuellen Arbeitswelten wider und wird im Rahmen des Habilitationsvorhabens und darüber hinaus in Teilprojektvorhaben und Publikationsprojekten immer noch weiterentwickelt.

Das Forschungsdesign der vorliegenden Teilstudien umfasste bislang drei unterschiedliche Arten des Feldzugangs und des Sammelns von empirischem Material zum Phänomen, das für die folgende Darstellung der Befunde in vollem Umfang gesichtet und in ausgewähltem Umfang ausgewertet werden konnte. Im Fokus der in diesem Kapitel zusammengefassten Befunde der Studie stehen dementsprechend die Auswertung der durchgeführten 18 qualitativen Betreiberinterviews, die

1 Vgl. etwa Bouncken/Reuschl 2018; Reuschl/Bouncken 2017; Peuter/Cohen/Saraco 2017; Garrett/Spreitzer/Bacevice 2017; Moriset 2014; Merkel/Oppen 2013; Merkel 2012; Spinuzzi 2012.

im Zeitraum von Mai 2018 bis März 2021 im Rahmen des Habilitationsprojektes erhoben wurden².

Die Betreiberinterviews stellen die erste Form des Feldzugangs im Rahmen der Studie dar. Sie wurden in ausgewählten Coworking Spaces in Form offener leitfadengestützter Interviews erhoben (vgl. Klemm/Liebold 2017: 308; Helfferich 2011: 179f.). Interviewt wurden Inhabende, Geschäftsführende sowie Space Managende von 14 unterschiedlichen Coworking Spaces. Insgesamt konnten 18 Interviews realisiert werden. Alle Interviews wurden mit Betreibenden geführt, die in den neuen Bundesländern angesiedelt waren – einer Region, in der die Transformation von Arbeitswelten seit der deutschen Wiedervereinigung sehr intensiv und dynamisch vonstatten geht (vgl. Krause 2020). Im Rahmen der Durchführung der Studie wurde beobachtet, dass Coworking Spaces in dieser sehr dynamischen Organisationsumwelt als vielversprechende soziale und organisationale Experimentierräume angesehen werden, die zur Selbstermächtigung der arbeitenden Akteure in diesem regionalen Raum beitragen können und gleichzeitig den hohen Flexibilitätsanforderungen von Arbeitgebenden entgegenkommen (vgl. Bies et. al. 2023).

Eine zweite Form der Erhebung empirischen Materials im Rahmen der vorliegenden Gesamtstudie stellten aber auch Beobachtungen dar, die im Kontext der Interviewgespräche bei einem Rundgang (von jeweils 20 bis 60 Minuten Dauer) durch 10 der 14 Coworking Spaces durchgeführt und anschließend dokumentiert wurden. Darüber hinaus verlagerte die Autorin dieses Buches im Zeitraum von August 2018 bis März 2019 in zwei intensiven Beobachtungsphasen regelmäßig die eigene Arbeitstätigkeit an einen Arbeitsplatz in zwei an unterschiedlichen Betreiber- und Nutzerkonzepten orientierten Coworking Spaces. Im ersten Coworking Space arbeitete die Autorin einen Monat lang an drei Tagen pro Woche und im zweiten über drei Monate hinweg an ein bis zwei Tagen pro Woche. Beide Spaces waren aber im gleichen regionalen Setting angesiedelt.

Darüber hinaus wurden in Bezug zu der eigenen Studie der Autorin dieses Buches auch leitfadengestützte und problemorientierte Interviews mit Coworkern, also mit Personen, die regelmäßig in Coworking Spaces ihre Arbeitstätigkeit ausführen, durchgeführt, die die Perspektive auf das Phänomen in geeigneter Weise erweitern. Diese konnten über die Zusammenarbeit mit Studierenden im Rahmen von deren Abschlussarbeiten realisiert werden. Insgesamt liegen fünf Abschlussarbeiten vor³, die unterschiedlichen Fragestellungen zu Coworking Spaces nachgehen und für die die Studierenden zusammen 16 offene leitfadengestützte Interviews mit

2 Im Zeitraum von Oktober 2018 bis Dezember 2018 wurde diese Teilstudie auch von der TU Dresden mit Mitteln aus der Exzellenzinitiative im Rahmen der Nachwuchsförderung von Wissenschaftlerinnen unterstützt.

3 Ich danke den fünf Studierenden für ihre intensive Beschäftigung mit dem Phänomen Coworking Space im Rahmen ihrer Abschlussarbeiten.

Coworkern aus Mitteldeutschland geführt haben. Zwei Arbeiten befassen sich mit der betriebswirtschaftlichen Frage, welchen ökonomischen Nutzen das Arbeiten in einem Coworking Space für die dort anzutreffenden Coworker haben kann. Eine Arbeit beschäftigt sich aus soziologischer Sicht mit der Isolations- und Autonomieerfahrung von Coworkern im Coworking Space im Vergleich zur Homeoffice-Arbeits-situationen. Eine Arbeit geht der Frage nach, wie stark sich Coworker als »Unternehmer ihrer selbst« verstehen und welchen Einfluss die Arbeitssituation im Coworking Space auf Arbeitseinstellungen ausübt. Eine weitere Abschlussarbeit sichtet den Diskurs um das Phänomen Coworking Space in der Tagespresse im Zeitraum von 2015 bis 2018.

Die beschriebene Studie »Cowork« entstand wie bereits einleitend erwähnt, aber in Teilen auch in Kooperation mit Simon Oertel (TU Ilmenau/Universität Salzburg), einem auf betriebswirtschaftliche Organisationsforschung spezialisierten Kollegen. Das gemeinsame Forschungsinteresse an Coworking Spaces als neuem Organisations-, Geschäfts- und Arbeitsmodell spiegelt sich inzwischen in gemeinsamen Antragsvorhaben sowie Publikationsprojekten wider.⁴

8.2 Nähere Beschreibung des empirischen Vorgehens in der Interviewstudie

8.2.1 Sampling und Erhebung

Die zunächst durchgeführte explorative Interviewstudie zur näheren Beschreibung und Analyse des Organisations-, Geschäfts- und Arbeitsmodells Coworking Space umfasst 14 Betreiberinterviews, die von Mai 2018 bis Dezember 2018 in Coworking Spaces geführt und durch einen Besichtigungsrundgang in 10 dieser Coworking Spaces ergänzt wurden, sowie 4 Betreiberinterviews, die von November 2020 bis März 2021 in ausgewählten Spaces der ersten Erhebungswelle durchgeführt wurden, um die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Phänomen Coworking reflektieren zu können.

Der Studie lag – wie bereits erwähnt – zunächst keine im Vorfeld theoretisch hergeleitete Definition von Coworking Spaces zugrunde. Aufgrund des explorativen Charakters der Studie und der Neuartigkeit des Phänomens wurde die Definition dessen, welche Orte und Institutionen Coworking Spaces darstellen, den Betreibenden zunächst selbst überlassen. Für die Auswahl von Interviewpartnern als

4 Im Frühjahr 2024 wird der Beitrag: Krause, Ina/Oertel, Simon: »The Transformation of Organizing Work: Towards Community-based Forms of Work Organization« erscheinen im Hand-book: Weik, Elke/Land, Chris/Hartz, Ronald (Hg.) (2024): Handbook of Organizing Economic, Environmental and Societal Transformation. Berlin: De Gruyter.

Betreibende derartiger neuer Orte und Konzepte wurden somit im Feld Ansprechpartner rekrutiert, die sich selbst, auf Webseiten oder in Vorträge auf einschlägigen Veranstaltungen in Mitteldeutschland, als Betreibende von Coworking Spaces inszenierten. Allerdings wurde für die Realisierung des Vorgehens der selektiven Stichprobenauswahl (selective sampling vgl. Kelle/Kluge 2010: 50) in dieser explorativen Studie zunächst die folgenden Auswahlkriterien definiert, die es ermöglichen sollten verschiedene Betreiberkonzepte und Settings des Phänomens zu erfassen:

- 1) die regionale Lage des Coworking Space (Großstadt > 500 000 Einwohner, Großstadt > 100 000 Einwohner; Kleinstadt < 100 000 Einwohner),
- 2) das Betreiber- beziehungsweise Geschäftskonzept, welches über die Operationalisierungskriterien Rechtsform und Eigentümerstruktur variiert wurde und
- 3) die Ausrichtung der Aktivitäten des Coworking Space auf eine bestimmte Zielgruppe.

Um die angestrebte Diversität von Geschäfts- und Betreiberkonzepten in der Studie auch abzubilden, konnten während des Samplings letztlich aber nur die Kriterien regionales Setting sowie Betreiber und Geschäftskonzept (operationalisiert über die Rechtsform und die Eigentümerstruktur) zur Abbildung unterschiedlicher Formen von Coworking Spaces angelegt werden (vgl. Tabelle 8.1). Die Variation nach dem Kriterium Spezialisierung von Coworking Spaces auf spezifische Nutzergruppen schloss sich aufgrund des erstbenannten Auswahlkriteriums der Ausdifferenzierung unterschiedlicher regionaler Settings aus, da gerade in weniger dicht besiedelten Regionen die beobachtbaren Betreiberkonzepte von Coworking Spaces einen nur geringen Spezialisierungsgrad aufweisen. Eine Ausdifferenzierung nach Nutzergruppen hätte nur bei der Beobachtung von Coworking Spaces ausschließlich in großstädtischen Regionen realisiert werden können.

Tabelle 8.1: Stichprobe der Betreiberinterviews (Studie Cowork)

Interview	regionale Einordnung	Rechtsform	Eigentümerstruktur	Interviewpartner
01 (Mai 2018) & (Feb 2021)	Großstadt > 500 Tsd.	Unternehmer- gesellschaft (UG)	Verein als Eigentümer der Unternehmer- gesellschaft	ehrenamtlicher Spacemanager (m)
02 (Mai 2018)	Großstadt > 100 Tsd.	GbR	eigentümergeführt	Inhaber (m)

03 (Jun 2018)	Großstadt > 500 Tsd.	GmbH & Co. KG	kommerziell betrieben	fest angestellter Spacemanager (m)
04 (Jun 2018)	Großstadt > 500 Tsd.	gemeinnütziger Verein	gemeinnütziger Verein; kommunale Immobilie	auf Werkvertrags- basis angestellte Spacemanagerin (w)
05 (Jun 2018)	Kleinstadt > 10 Tsd.	Verein	gemeinnütziger Verein	Vereinsmitglie- der (m/w)
06 (Jul 2018)	Großstadt > 100 Tsd.	Unternehmer- gesellschaft (UG)	eigentümergeführt	Betreiberin (w)
11 (Jul 2018)	Großstadt > 100 Tsd.	Unternehmer- gesellschaft (UG)	eigentümergeführt	Betreiberin (w)
12 (Jul 2018) & (Jun 2021)	Großstadt > 100 Tsd.	GmbH & Co. KG	eigentümergeführt	Betreiberin (w)
14 (Jul 2018)	Kleinstadt > 20 Tsd.	GbR	eigentümergeführt	Inhaberin (w)
20 (Jul 2018)	Kleinstadt > 50 Tsd.	gemeinnütziger Verein	gemeinnütziger Verein	Vereinsvorsitzen- de / Stellv. (w/w)
21 (Nov 2018) & (Feb 2021)	Kleinstadt > 50 Tsd.	GbR	eigentümergeführt	Inhaber (m)
22 (Nov 2018) & (Feb 2021)	Großstadt > 3 Mio.	GmbH	eigentümergeführt	festangestellter Spacemanager (m)
23 (Nov 2018)	Kleinstadt > 20 Tsd.	GbR	eigentümergeführt	Inhaber (m)
24 (Dez 2018)	Großstadt > 500 Tsd.	GmbH	kommerziell betrieben	fest angestellter Spacemanager (m)

Die letztlich realisierte Auswahl unterscheidet aber in regionale Settings, in die Coworking Spaces eingebunden sind und zwar zwischen großstädtischen und kleinstädtischen Settings, die dabei vornehmlich auf der Einwohnerzahl des Ortes basieren, an dem sich der jeweilige Coworking Space angesiedelt hat. Konkret umfasst das Sample fünf Coworking Spaces in Städten mit einer Einwohnerzahl von mindestens 500.000 (einer davon in Berlin), vier Coworking Spaces in Städten mit einer Einwohnerzahl zwischen 100.000 und 500.000 und fünf Coworking Spaces

oder Coworking-Space-Initiativen, die im kleinstädtischen Kontext bis maximal 70.000 Einwohner etabliert worden sind oder für die zumindest der Versuch einer Etablierung in diesem Kontext gestartet wurde. Interessant ist, dass die Coworking-Space-Initiativen, die in Städten mit einer Einwohnerzahl von weniger als 50.000 angeschoben wurden, im Beobachtungszeitraum nur wenig Aussicht auf langfristigen Erfolg hatten. Zwei der drei Initiativen sind nur ein Jahr nach der Gründung wieder geschlossen worden beziehungsweise haben sich in eine andere Richtung fortentwickelt.

Darüber hinaus zeigte sich bei der Anbahnung der Betreiberinterviews, dass die Coworking Spaces mehrheitlich eigentümergeführt realisiert und betrieben werden. Je kleiner die Initiative, desto größer ist dabei die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um eine von zwei oder mehr Einzelpersonen betriebene Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) handelt. Die GbR stellt im deutschen Rechtsraum eine einfach zu etablierende Geschäftsform dar. Im Sample finden sich vier Spaces, die auf der Rechtsform GbR basieren und in dieser Form in einem großstädtischen bis kleinstädtischen Raum betrieben werden. Sind an der Gründung wesentlich mehr Personen beteiligt oder handelt es sich um eine stärker die regionale oder kommunale Strukturentwicklung in den Blick nehmende Umsetzung des Coworking-Konzepts, dann wird bei der Gründung des Geschäftsmodells zumeist die Rechtsform des eingetragenen Vereins (e. V.) gewählt. In den Gesprächen mit den vier im Sample erfassten Betreibenden eines solchen Coworking-Space-Konzepts wird zumeist deutlich, dass das Vereinsziel vor allem darin besteht, Räume für Initiativen zur Verfügung zu stellen, die zur Entwicklung der Region oder Stadt als Lebensraum und Wirtschaftsstandort beitragen möchten. Stärker an einer kommerziellen Vermarktung orientierte Betreibende wählen demgegenüber die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH oder GmbH & Co. KG) oder in kleinstädtisch bis ländlichen Kontexten die Rechtsform der Unternehmensgesellschaft (UG). Insbesondere in den Gesprächen mit den drei als GmbH oder GmbH & Co. KG betriebenen Coworking Spaces spiegelt sich wider, dass die kommerzielle Ausrichtung auch durch die aktive Ausgestaltung der Organisationsstruktur des Coworking Space im Sinne eines aktiven Community Managements, die Unterlegung des Geschäftsmodells mit Bezahlservices für die Nutzenden oder andere Kundengruppen sowie die Beschäftigung von Personal in Festanstellung unterstrichen wird.

Das dritte eigentlich avisierte Auswahlkriterium, die Ausrichtung der Coworking Spaces auf eine spezifische Zielgruppe, musste – wie bereits oben beschrieben – im Anbahnungsprozess der Interviews immer weiter aufgeweicht werden, da es im Widerspruch zur möglichst kontrastierenden Beobachtung von Coworking Spaces in unterschiedlichen regionalen Kontexten stand. Wie sich während der ersten fünf Interviews allmählich herausstellte, ist die Nutzergruppe, auf die sich fokussiert wird, stark vom regionalen Setting abhängig, in das der Coworking Space eingebettet ist. Eine Spezialisierung auf bestimmte Nutzergruppen findet

daher vor allem in dicht besiedelten und gut an globale Verkehrsinfrastrukturen angeschlossenen urbanen Wirtschafts- und Lebensräumen statt. Bei Coworking Spaces in kleinstädtischen und ländlichen Räumen ist demgegenüber eine Ausrichtung des Betreiberkonzepts und Geschäftsmodells auf eine bestimmte Zielgruppe kaum möglich, auch wenn sie teilweise in Zusammenarbeit mit Institutionen der regionalen Wirtschafts- und Strukturentwicklung oder durch die Einbindung in Verbands- und andere Netzwerkstrukturen vonseiten der Betreibenden angestrebt wird. Es zeigt sich also, dass der Mitglieder- und Kundenkreis von Coworking Spaces in großstädtischen Räume oftmals eine ganz andere Zusammensetzung aufweist als in kleinstädtischen und ländlichen Räumen. Diese Beobachtung wird ein wesentlicher Gegenstand der folgenden Auswertung der vorliegenden Befunde der Betreiberinterviews sein.

Während der Interviewphase kristallisierte sich allerdings ein zusätzliches Kriterium für die Differenzierung von Coworking-Space-Konzepten heraus, nämlich die Frage, wie und durch welches Personal die Organisationen im konkreten Kontext gemanagt oder gehostet werden und inwiefern eine Infrastruktur aufgebaut wurde, um ein aktives oder passives Community Management zu betreiben. Da die personelle Besetzung von Coworking Spaces offenbar ein weiteres Charakterisierungskriterium dieser Organisationsform darstellt, wurde somit für einen Überblick über die Interviews die Position der Interviewten zusätzlich zu den vorab bestimmten Kriterien hinzugenommen. Und auch für die weitere Exploration der Organisationsform Coworking Space scheint das Kriterium der personellen Ausgestaltung von wesentlicher Bedeutung zu sein und wurde somit im Laufe der Erhebung zu einem wesentlichen Gegenstand sowohl der Anbahnungs- wie auch der Interviewgespräche.

Der im Feld eingesetzte Leitfaden war von Beginn der Befragung an sehr allgemein und explorativ aufgebaut. Er gliedert sich in die Themenfelder Gründungsgeschichte und Gründungskontext des jeweiligen Coworking Spaces, Organisations- und Geschäftsmodell des jeweiligen Coworking Spaces, Arbeitsmodell und Arbeitskultur in Coworking Spaces im Allgemeinen und im konkreten Coworking Space sowie Beschreibung der Nutzerstruktur und der Spezifika der eigenen Nutzergruppen. Der Leitfaden wurde im Verlauf der Interviews immer weiter angepasst und zunehmend auf die zentralen Themenfelder Gründungskontext und Entwicklungsgeschichte sowie Arbeits- und Geschäftsalltag im konkreten Coworking Space verdichtet. Für die Nachbefragung zu den Entwicklungen im Rahmen der Corona-Pandemie wurde zudem ein eigener Leitfaden entwickelt, der vor allem die Geschäfts- und Arbeitssituation vor und während des ersten Lockdowns ab März 2020 sowie in der Zeit der sukzessiven Lockerung im Sommer bis Herbst 2020 in den Fokus nimmt.

8.2.2 Auswertungsstrategie

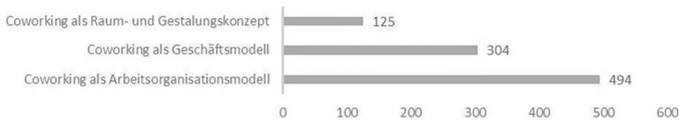
Die explorative Untersuchung des Phänomens Coworking Space – wie sie für die folgenden Beschreibungen und für die Einordnung des Phänomens in den Kontext dieses Buches entwickelt wurde – basiert auf einer inhaltsanalytischen Auswertung (Klem/Liebold 2017, 314; Mayring 2015) der 18 Betreiberinterviews. Im Rahmen der Analyse der Interviews wird dabei auf zwei Ebenen angesetzt, um das Phänomen Coworking Space nun umfassender empirisch zu beschreiben: Zunächst wird der Blick auf die Strukturebene gelenkt (vgl. Kapitel 8.3), wodurch es möglich wird, den jeweiligen Kern des Betreiberkonzepts wie auch des Organisationsmodells »Coworking Space« herauszuarbeiten sowie die empirischen Variationen des Phänomens in der Breite abzubilden und einzuordnen. Auf einer zweiten Ebene soll dann auf Basis der Aussagen der Betreibenden vor allem das Handlungsfeld Coworking Space ausgeleuchtet werden. Das heißt, es soll nachvollzogen werden, welche Besonderheiten Coworking-Space-Betreibenden den Nutzenden im Hinblick auf die Ausgestaltung eines produktiven und professionellen Arbeitsumfeldes anbieten wollen und können. Dabei wird herausgearbeitet, welche verschiedene Nutzergruppen dieses neuen Organisationsmodells von Arbeit und Beschäftigung es gibt und worin sich diese unterscheiden.

Die Analysen folgen einem themenbezogenen typisierenden Vorgehen (vgl. Kelle/Kluge 2010), das zunächst an einer themenbezogenen Kodierung des Gesamtmaterials ansetzt, um dann in mehreren Iterationen sukzessive eine themenbezogene und voneinander klar unterscheidbare Kategorisierung herauszuarbeiten (synoptisches Vorgehen; vgl. Kelle/Kluge 2010: 57). Ausgangspunkt dieses Iterationsprozesses ist die in der Auseinandersetzung mit dem Phänomen Coworking Space entwickelte und am Material der Interviews geprüfte inhaltliche Differenzierung der Beschreibung des Konzepts Coworking Space als (1) Geschäftsmodell und Quelle finanzieller Einnahmen, (2) als Raum- und Gestaltungskonzept von Arbeitswelten und (3) als Arbeitsorganisationsmodell (vgl. Abbildung 8.1). Die dritte Kategorie lässt sich zudem noch weiter in die Betrachtung von Coworking Spaces als (3a) einer neuen intermediären Organisationsform in der modernen Arbeitsgesellschaft (Strukturanalyse) und als (3b) Arbeitsumfeld (Analyse des Handlungsfeldes) ausdifferenzieren.

Die qualitative Analyse der Interviews wird mit Unterstützung der Software atlas.ti durchgeführt, was es ermöglicht, die Textpassagen des Materials in den unterschiedlichen inhaltsanalytischen Auswertungsschritten immer wieder neu durch die Bestimmung von Kategorien und Subkategorien zusammenzufassen und gleichzeitig den Bezug zum Gesamt- beziehungsweise Gesprächskontext der ausgewählten Zitate aus den Interviews beizubehalten. Anders als bei händischen oder nicht softwaregestützten schriftlichen Verfahren der inhaltsanalytischen Auswertung erlaubt die Analyse mit atlas.ti bei der Arbeit am Material den nahtlosen

Wechsel von Ansichten auf ausgewählte Textpassagen und Zitationen – einerseits als Ansicht eingebettet in den laufenden Transkriptionstext und andererseits als Ansicht in einer über Kategorien zusammengefassten, verdichteten und verkürzten Darstellung, die als Bericht ausgegeben werden kann (vgl. auch Kelle/Kluge 2010: 60).

Abbildung 8.1: Bestimmung und Zuordnung von Basiscodes in den Betreiberinterviews, Anzahl kodierter Textstellen (1. Durchlauf, Studie Cowork)



Die Einsichten, die die Autorin durch Selbst- und Fremdbeobachtungen während zweier Phasen der Verlagerung der eigenen Arbeitstätigkeit in unterschiedliche Coworking Spaces gewonnen hat, sind für ein tieferes Verständnis des Feldes und die Einordnung der Befunde der inhaltsanalytischen Analyse der Interviews von maßgeblicher Bedeutung, werden aber im Rahmen der folgenden Ergebnisdarstellung nicht in eigener Weise systematisch ausgewertet, sondern lediglich an geeigneten Stellen gezielt als Hintergrundwissen einbezogen. Gleiches gilt für die Beobachtungen und Einblicke, die der Autorin bei den Rundgängen in 10 Coworking Spaces und bei weiteren nicht aufgezeichneten Gesprächen gewährt wurden, sowie für die Erfahrungen im Kontext von Feldbeobachtungen der Autorin bei unterschiedlichen Veranstaltungen der Start-up-Szene und der Kreativwirtschaft in den Jahren 2018 bis 2020.

In den folgenden Kapiteln wird nun die Auswertung der Betreiberinterviews in den bereits erläuterten Schritten näher beschrieben. In einem ersten Schritt und in Kapitel 8.3 soll somit zunächst eine Strukturanalyse des Phänomens Coworking Space vollzogen werden, welche es ermöglicht das Organisationsmodells Coworking Space der industriell-geprägten betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung gegenüberzustellen. Hierfür wird zunächst herausgearbeitet, worin sich Coworking Spaces als Betreiber- und Geschäftskonzept von Immobilienverwaltungsgesellschaften, Business- und Gründerzentren sowie Personalserviceagenturen unterscheiden. Durch diese Auseinandersetzung kann der ökonomische Kern des Geschäfts- und Organisationsmodells Coworking Space bestimmt werden sowie auch die in den Daten abgebildete empirische Varianz der Ausgestaltung dieses Modells. Auf Basis der Aussagen der Betreibenden soll sodann die Rolle von Coworking Spaces als gesellschaftlichen Intermediären reflektiert werden, die sich diese selbst zuschreiben oder die ihnen von den Nutzenden zugeschrieben wird.

Auf Basis der Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Geschäftsmodellen und der Betrachtung von Coworking Spaces als Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen rückt überdies die von David Marsden (1999) und später auch beispielsweise von Olaf Struck (2006) aufgeworfene vertrags- und transaktionskostentheoretische Frage in den Mittelpunkt, mit welchen personalökonomischen Bezugsproblemen (vgl. Kap. 5.3.2) sich Arbeitsorganisationen auch im Kontext des Betreiberkonzeptes von Coworking Spaces auseinandersetzen müssen und welche Lösungen beziehungsweise Vermittlungsdienstleistungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden sie im Hinblick auf diese entwickeln. Auch dies ist eine wesentliche Perspektive, um Coworking Spaces als neue Intermediäre und gesellschaftliche Akteure zu begreifen und einzuordnen.

Im zweiten Schritt der Auswertung werden die Aussagen der Betreibenden von Coworking Spaces noch stärker aus einer strukturationstheoretischen Perspektive interpretiert, sodass Coworking Spaces als zeitlich-räumliches und institutionelles Setting greifbar werden, das auf die Handlungen bestimmter Akteure in modernen Arbeitsgesellschaften zunehmend Wirkung entfaltet (vgl. Kap. 8.4). Dabei werden zwei Fragen an das Material herangetragen:

- a) Welche Nutzergruppen kristallisieren sich in Coworking Spaces heraus?
- b) Welche Infrastruktur können Coworking Spaces diesen Nutzenden und anderen Kundengruppen wirklich anbieten?

In dieser das Leitbild des Coworkings hinterfragenden und auf Ambivalenzen wie auch Widersprüche in den Aussagen der Coworking-Space-Betreibenden fokussierten und entsprechend stärker interpretativ ausgerichteten Analyse des Materials soll herausgearbeitet werden, inwiefern Coworking Spaces eine Alternative zur betriebsförmigen Gestaltung von Arbeitskontexten darstellen und inwiefern sie die Etablierung und Ausweitung projektbasierter und subjektiver Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme (vgl. Kap. 6.3.2, 7.2.1) im deutschen Kontext aktuell befördern.

8.3 Coworking Spaces als Alternative – Befunde der Studie »Cowork«

8.3.1 Coworking Spaces als Geschäftsmodell der Shared Economy

Für eine erste Annäherung an das Verständnis des Phänomens Coworking Space erwies es sich als sinnvoll, die Aussagen der Coworking-Space-Betreibenden zu ihren Geschäftsmodellen und Einnahmequellen inhaltsanalytisch aus dem Interviewmaterial herauszuarbeiten, zusammenzufassen und in unterschiedlichen Subkategorien zu verdichten (vgl. Abbildung 8.2).

Abbildung 8.2: Vollständige Liste der Subkategorien »Geschäftsmodell/ Einnahmequellen«, Anzahl kodierter Textstellen (Studie Cowork)



Insgesamt wurden am Material zehn Subkategorien entwickelt und voneinander abgegrenzt, aus denen acht verschiedene Geschäftsmodelle und Einnahmequellen extrahiert werden konnten, die im Folgenden beschrieben werden sollen (Krause 2023, 227ff.).

Die Reflexion der Betreibenden von Coworking Spaces bezüglich der von ihnen realisierten Geschäftskonzepte brachte dabei zuallererst die wesentliche und von allen Interviewten geteilte Erkenntnis hervor, dass sich Coworking Spaces betriebswirtschaftlich nur über eine Kombination unterschiedlicher Einnahmequellen tragfähig umsetzen lassen, als deren wichtigste Grundlage einheitlich Mitgliedschaften gesehen werden.

»[U]nd die Menschen reden dann immer von dem klassischen Coworking Space, [der sich] eigentlich durch einen Misch aus verschiedenen Einnahmequellen definieren [lässt]. Grundlagen sind oft Mitgliedschaften. (.) Für Einzelpersonen, für Unternehmen.« (TK_I_SB_23; 22687:23583)

Dabei ist es wichtig, herauszustellen, dass es in der Branche eine übliche Geschäftspraxis ist, den individuellen Nutzenden von Coworking Spaces unterschiedliche Raum-, Vermittlungs- und gegebenenfalls Servicedienstleistungen zugänglich zu machen und hierfür unterschiedliche Formen von Mitgliedschaften zu definieren, für die Mitgliedsbeiträge und gegebenenfalls Grundgebühren erhoben werden. Auch Firmen können im Rahmen einer Mitgliedschaft die Nutzung von Arbeitsräumen, Equipment und Servicedienstleistungen für ihre Mitarbeitenden vereinbaren. Das mit dem Betreiber- und Geschäftsmodell Coworking Space verbundene Leitbild eines gemeinschaftsstiftenden Nutzerkonzepts wird somit durch die Geschäftspraxis der Vereinbarung eines entgeltlichen Mitgliedschaftsstatuts mit entsprechenden Nutzungsrechten der Infrastruktur (Arbeitsplätze, Meetingräume, Internetzugänge, gegebenenfalls Hardware wie Drucker oder Scanner sowie virtuell zugängliche Accounts und Informationsangebote) sowie von Vermittlungs- und Servicedienstleistungen unterstrichen. Damit lehnt sich das beobachtete betriebswirtschaftliche Einnahmekonzept von Coworking Spaces eng an den Gedanken der Shared Economy an. Leistungen werden nicht von den

Nutzenden eingekauft, sondern werden ihnen im Rahmen der Mitgliedschaft für die Dauer der Nutzung zugänglich gemacht. Das »Shared-Use«- beziehungsweise »Shared-Community«-Konzept lässt sich somit als mikroökonomisches Rationalisierungsprinzip dieser Organisationsform herausstellen:

»[...] Ziel ist es, die Mitglieder – es sind ja keine Mieter, sondern es sind Mitglieder! – dazu zu bringen, miteinander zu arbeiten.« (TK_I_SB_01; 4343:4766)

Die Idee, das Geschäftsmodell über unterschiedlich definierte Mitgliedschaftskonzepte zu realisieren, wird von den Betreibenden dabei eng mit dem Leitbild oder der Vision »Coworking« in Verbindung gebracht. Betont wird, dass sich individuelle Nutzende von Coworking Spaces oder auch Firmen, die sich einmieten, bewusst für dieses Konzept entscheiden, wenn sie einen Ort suchen, an dem sie oder ihre Mitarbeitenden »in einer produktiven und kreativen Gemeinschaft« arbeiten können.

»[D]ie Vision ist einfach, Leute hier zusammenzubringen, in einem Raum [...] oder an einem Ort, die gemeinsam ›zusammen‹ arbeiten.« (TK_I_SB_12; 10314:11399)

Genau darin spiegelt sich der Kern aller in der Studie betrachteten Betreibermodelle wider: Auf ihre wesentlichen Elemente reduziert, dienen Coworking Spaces dazu, für Nutzende erstens eine Gemeinschaft sowie zweitens ein produktives und je nach Bedarf auch kreatives Arbeitsumfeld zu schaffen, das einerseits auf dem Kreativitätsdispositiv (Reckwitz 2012) als Leitbild und dem mikroökonomischen Vermarktungsprinzip der Shared Economy (Rifkin 2016; Shrape 2016) aufbaut.

Allerdings wird von den befragten Betreibenden das Vergemeinschaftungsziel unterschiedlich gefasst und mit weiteren Geschäftskonzepten unterlegt. Und auch die Frage, was zur Schaffung eines produktiven und professionellen Arbeitsumfelds notwendig ist, wird zum Teil verschieden beantwortet.

Ein häufig anzutreffendes Geschäftskonzept von Coworking Spaces ist es, die geschaffenen und gestalteten Räume nicht nur den Mitgliedern im Rahmen ihrer Mitgliedschaftsrechte zur Verfügung zu stellen, sondern auch Externen. Durch die Vermietung der Räume für Meetings oder Events werden zusätzliche Einnahmen generiert, die den einen oder anderen Coworking Space letztlich finanziell absichern. Dennoch versuchen Coworking-Space-Betreibende ihr Geschäftsmodell gerade von dem der Immobilienverwaltungsgesellschaften deutlich abzugrenzen, indem sie betonen, dass es ihnen um mehr geht als nur um die Vermietung von Räumen, und dabei immer wieder ganz bewusst den Community-Gedanken ins Feld führen.

»Coworking Space ist kein Dienstleister im klassischen Sinne. Es ist schon eine Raumdienstleistung, klar. irgendwie ist es schon eine Dienstleistung. Aber andererseits, wenn ich in einen Coworking Space gehe, dann entscheide ich mich be-

wusst dafür. Dann ist das eine bewusste Entscheidung, dann brauche ich nicht nur ein Büro, sondern da habe ich bewusst die Entscheidung getroffen, ich möchte Gemeinschaft, ich brauche [...] oder ich möchte ein Netzwerk. Und ich möchte ein anderes Netzwerk als das, was ich sowieso schon habe in meinem sozialen Umfeld oder sowas [...].« (TK_SB_I_01 4213:42772)

Als drittes und viertes Standbein werden darüber hinaus häufiger Geschäftskonzepte verfolgt, die die Entwicklung von Raumnutzungskonzepten mit der Schaffung eines produktiven, professionellen und kreativen Arbeitsumfeldes verbinden. Dabei bilden gastronomische Angebote und teilweise auch Beherbergungskonzepte wichtige Finanzierungsgrundlagen für so manches etablierte Coworking-Konzept. Zudem wird das Geschäftskonzept von vielen aktuell betriebenen Coworking Spaces durch ein oftmals breites Event-, Vernetzungstreffen- und Schulungsangebot abgerundet, das die Mitglieder von Coworking Spaces bei der Ausübung ihrer Arbeitstätigkeit beziehungsweise bei der Entwicklung und Realisierung eigener Projekt-, Geschäfts- und Produktideen unterstützen soll und das zum Teil über erweiterte Mitgliedsbeiträge oder Teilnehmergebühren Einnahmen generiert.

»[L]etztlich ist es bei uns ja auch so, es gibt im Prinzip drei Standbeine. Das eine ist eben die Vermietung der Arbeitsplätze, dann haben wir hier feste Büros und eigene Veranstaltungsformate, die wir machen. Aber das Ganze wird eigentlich in erster Linie subventioniert durch die Meetings von externen Meetingkunden, also Coworking alleine [...] reicht nicht.« (TK_I_SB_12; 13940:15226)

Grundlegend für das Geschäftskonzept Coworking Space ist somit zunächst der Raum als lokaler Ort, über den weitere Geschäftskonzepte und Einnahmequellen erschlossen werden. Ziel ist es, diesen Raum zu einem produktiven, kreativen und ansprechenden Arbeitsort zu machen, der dann eine Nutzergruppe in Form von Mitgliedschaften anziehen und zu einer Community formen soll. Dabei tragen gerade die Nutzenden mit ihren konkreten Profilen und Wünschen letztlich zur Weiterentwicklung des Raumes als Arbeits-, Vernetzungs- und Begegnungsort bei. Die Betreibenden von Coworking Spaces wiederum reagieren sehr konkret auf die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzergruppen, sodass es im Zuge der Etablierung eines Coworking Space als lokaler Ort in einem regionalen Setting zu einer dynamischen Weiterentwicklung der Raum- und Gestaltungskonzepte kommt sowie zu einer Erschließung von Einnahmequellen, die dann stärker auf die geschaffene Community als Ressource abzielen.

8.3.2 Coworking Spaces als Orte communitybasierter wirtschaftlicher und soziokultureller Aktivitäten

In den von den Betreibenden berichteten Gründungsgeschichten der untersuchten Coworking Spaces wird deutlich, dass der Erfolg ganz maßgeblich davon abhängt, ob es den Betreibenden gelingt, über die Schaffung und Gestaltung eines neuen Ortes, an dem Menschen Arbeitstätigkeiten ausführen können, eine Gruppe von Nutzenden zu erreichen, die regelmäßig, dauerhaft und/oder in ausreichender Zahl diese neue Infrastruktur annehmen und sich neben ihren konkreten Arbeitstätigkeiten in die weitere Gestaltung und Entwicklung dieses Arbeitsortes einbringen. Gelingt dies, dann beobachten die Betreibenden, wie aus der Community heraus ohne weiteres Zutun oder auch durch das gestaltende Mitwirken des Coworking Space Managements eine eigene und jeweils einzigartige Arbeitscommunity entsteht, die das Potenzial besitzt, von außen wahrgenommen zu werden, und hierdurch für die Betreibenden Anknüpfungspunkte eröffnet, weitere Entwicklungsziele, Geschäftsmodelle und Einnahmequellen an das Basiskonzept Coworking Space anzukoppeln.

Von Vereinen betriebene Coworking Spaces stellen in diesem Prozess der Weiterentwicklung zumeist das mit der Gründung des Coworking Space als lokaler Ort und Institution gesetzte Ziel in den Vordergrund. Diesbezüglich konnte in der Studie beobachtet werden, dass im Kontext der wachsenden Knappheit von preisgünstigen Immobilien, die durch kleine Gewerbetreibende sowie Kultur- und Kunstschaffende in urbanen Gegenden genutzt werden können eines der häufig von vereinsbetriebenen Coworking Spaces verfolgten Ziele die Schaffung der benötigten günstigen und »hippen« Gewerbeflächen für eine bestimmte Gruppe von gewerbetreibenden Akteuren ist:

»Genau, also das ist so, dass man quasi als kleine Firma nicht so eine große Verhandlungsbasis hat gegenüber einem Eigentümer und viele sagen auch: ich hab hier 2.000 m² Fläche, ich rede nicht mit dir über 20 – Ist mir viel zu aufwendig – nimm es oder geh. Also keiner von den Leuten hier könnte direkt mit der [anonymisiert] reden.« (TK_I_SB_04; 17464:18554)

Demgegenüber steht in strukturschwächeren Gegenden die Entwicklung von Infrastrukturen und Räumen, die der Vernetzung und Begegnung – also der Überbrückung räumlicher Distanzen dienen können, im Vordergrund:

»Also dieser Ort (funktioniert) nicht nur als Coworking-Space, sondern er ist auch Veranstaltungsort. Also ob sich die L. mit der [...] Gruppe trifft, also/(.) oder ob ich hier mich mit dem Arbeitskreis [...] treffe, oder jetzt die J. quasi Reaktionssitzung macht für die Webseite [...]. (.) Wir haben alle Dinge am Laufen, die sozusagen wir hier, also die wir ohne diesen Raum so nicht machen könnten.« (TK_I_SB_20; 22822:23317)

Kommerziell betriebene oder von kommerziell orientierten Unternehmen subventionierte Coworking Spaces entdecken im Kontext der weiteren Etablierung aber auch die »Community« selbst als ökonomische Ressource und entwickeln neue Konzepte, die die betriebenen Coworking Spaces beispielsweise als »Talentpool«, als »kreative oder F&E starke Workforce« und »Grundlage der Entwicklung von Firmendienstleistungen« erscheinen lassen.

»Unser eigentlicher... unser Auftrag ist sozusagen für [anonymisiert] spannende Beteiligungsoptionen zu identifizieren und zu gucken: wie kann man junge Teams, die ganz am Anfang stehen, unterstützen mit der Reichweite, mit der Infrastruktur, mit der Erfahrung, [...] wie kann man junge Gründer unterstützen und im Gegenzug sozusagen Prozente zu einem jetzigen Zeitpunkt an einem spannenden, vielversprechenden, möglicherweise erfolgreichen Geschäftsmodell sich sichern. Genau. Das Tauschgeschäft ist eine Partnerschaft im Endeffekt.« (TK_I_SB_03; 11878:12455)

»Und wir bieten denen irgendwie auch an, deren Leistung an Firmen (.) als Paket auch weiterzuverkaufen, was, wenn wir dann sagen, wir reden über eine Firmen-Membership, die vielleicht dann 100 Euro im Monat kostet, und dann können die Firmen auch irgendwelche IT-Aufträge oder Designaufträge bei uns reingeben und wir probieren es auch in unser Netzwerk zu überspielen. Das könnte auch noch ein Schritt sein, den wir durchaus überlegen [...]« (TK_I_SB_24; 5195:5648)

Kommerziell betriebene Coworking Spaces setzen zur Realisierung dieser Entwicklungsziele zumeist fest angestellte Mitarbeitende ein, die aktiv das sogenannte »Community Management« betreiben. Diese Mitarbeitenden verfolgen dabei meist eine andere oder besondere Strategie des »Spacemanagements«, die sich von den von allen Betreibenden – auch den ehrenamtlichen – beschriebenen allgemeinen Aufgaben eines Spacemanagers abgrenzen lässt.

Allgemein wird der Begriff »Spacemanagement« angewandt, wenn Tätigkeiten beschrieben werden, die

- 1) der Verwaltung, Pflege und nutzerfreundlichen Gestaltung der Räumlichkeiten (das reicht von der Reinigung der Räume bis zur Abstimmung über bauliche Maßnahmen mit dem Vermieter),
- 2) der Sicherung der Infrastruktur (etwa die Bereitstellung von Getränken, das Nachfüllen von Handtüchern und Toilettenpapier, die Wartung von Hardwarekomponenten und der WLAN-Verbindung, die Pflege der Homepage oder die Bestellung von Caterings für Events),

- 3) der Nutzerverwaltung (etwa die Beantwortung von neuen Nutzeranfragen, die Vereinbarung von Mitgliedschaftsverträgen, die Rechnungsstellung, die Bearbeitung von Kündigungen und sonstigen Nutzeranfragen) und
- 4) der betriebswirtschaftlichen Verwaltung des Spaces

dienen.

Community Manager sind ebenfalls mit diesen Aufgaben betraut – sofern beispielsweise Reinigungs- oder Wartungsaufgaben nicht an externe Akteure ausgelagert sind. Zusätzlich sind Community Manager aber auch damit betraut, die »Community« zu organisieren, sodass die Betreibenden, weitere Kunden und die diese Community formenden Nutzenden selbst aus dieser einen ökonomischen Mehrwert ziehen können.

Aktives Community Management bedeutet somit:

- 1) Community Manager müssen aktiv auf die Mitglieder zugehen, mit ihnen im Austausch stehen, wissen, was diese tun und mit wem sie kooperieren oder kooperieren wollen und Vernetzungsformate entwickeln:

»Das ist ja, wie gesagt, halt immer dann auch dieser Balanceakt zwischen denen, die das Wissen haben, die halt zusammenführen mit/und die Fragen haben und Informationen, Wissen suchen. Und natürlich die aber trotzdem auch die, die das Wissen haben, nicht aus ihrem (.) eigentlichen Ziel, auch hier ihr Projekt voranzubringen, rauszureißen. Deshalb ist jetzt die Sache, na ja, was wollen wir machen? Masterminds, (.) die Sachen machen wir, Community Bar Camps, wo dann halt zwei, drei Themen mal besprochen werden. Oder machen mal einen Abend, [...] (wo es) einfach mal einen Impulsvortrag gibt und dann auch, um das Q&A ...«
(TK_I_SB_24; 40741:41174)

- 2) Community Manager müssen sich aktiv und gezielt mit den Wünschen und Bedürfnissen der Nutzenden auseinandersetzen und die Arbeitsumgebung so gestalten, dass sich die avisierte Nutzergruppe wohlfühlt und in den Coworking Space kommt beziehungsweise ihm erhalten bleibt – dabei spielen die Entwicklung von Raum- und Gestaltungskonzepten sowie die nutzerorientierte Anpassung der Infrastruktur eine große Rolle:

»Und wir sehen das, das sind, warum die großen Corporates auch im Beratungsgeschäft zu uns kommen. Der Hauptgrund ist Recruiting. Die finden keine Leute mehr, die in den Büros arbeiten wollen, die sie haben, für kein Geld der Welt. Also uns erzählen große Firmen aus [anonymisiert], für kein Geld der Welt kriegen die die dahin. Weil sie müssen hier sein, wo die Leute sind. Und sie müssen Büros

anbieten, die die Leute mögen, oder Arbeitslandschaften. Also (.) eigentlich bloß nicht das Büro.« (TK_I_SB_23; 39218:39492)

- 3) Und schließlich müssen Community Manager aktiv Formen der Nutzerauswahl und Communityentwicklung etablieren:

»Sozusagen kann jeder vorbeikommen und sich das mal angucken, mal testen und ein bisschen reinschnuppern und bevor es aber tatsächlich. also bevor es einen Vertrag gibt – du kriegst das. du bekommst deinen eigenen Tisch und bist jetzt quasi Teil der Community –, gibt's ein Gespräch, quasi mit einem Teammitglied (meistens sogar zwei, kommt immer so ein bisschen darauf an), jeder hat einen anderen technischen Background, jeder hat einen anderen. sozusagen, was man beurteilen kann, was wirtschaftlich vielleicht passiert, und dann schaut man halt ganz gezielt auf der einen Seite menschlich: passt das irgendwie, also hat man Spaß mit den Menschen zusammenzuarbeiten, also kommen sie hierher. das ist für eine Bürostruktur extrem günstig. also es soll auch gründerfreundlich bleiben.« (TK_I_SB_3; 16971:17756)

Je nach Profilierung des Coworking Space richten sich die Initiativen des Community Managements dabei entweder stärker auf die aktive Förderung bestimmter Nutzergruppen bei der Entwicklung von Projekt-, Geschäfts- und Produktideen, um sich als Coworking-Space-Betreibende auch an diesen beteiligen zu können, oder stärker auf die Vernetzung der Aktivitäten der Nutzenden, um die Entwicklung von gemeinsamen Projektideen und Geschäftsmodellen zu stimulieren, mit denen neue Dienstleistungsangebote für weitere Nutzergruppen erschlossen werden können. Die Grundidee der Etablierung eines Community Managements in Coworking Spaces wird in der Literatur bereits als Kuratierung der Nutzercommunity beschrieben (vgl. Merkel 2015, 130). Die kurative Tätigkeit des Community Managements besteht dabei darin durch vernetzende aber auch ausschließende und integrierende Aktivitäten und Maßnahmen aus der Community heraus einen kommerziellen oder gemeinschaftsstiftenden Mehrwert für Betreibende und Nutzende von Coworking Spaces zu generieren.

Das anhand der Auseinandersetzung mit dem empirischen Material inzwischen nachgezeichnete Geschäftsmodell Coworking Space lässt sich nun gerade im Kontext einer kommerziellen Ausrichtung und des Betriebens eines aktiven Community Managements als eine eigene Organisationsform projektförmig und subjektiver Handlungsbezüge von Arbeit- und Auftragnehmenden und Arbeit- und Auftraggebenden lesen, deren Zielstellung es ist, aktiv zwischen den Interessen der unterschiedlicher Gruppen von Marktteilnehmern insbesondere in digitalisierten und virtuellen Wirtschaftskontexten zu vermitteln. Gerade die von den Betreibenden ausbuchstabierte Aufgabe des Community Managements deutet darauf hin, dass

sich kommerziell orientierte Coworking Spaces ganz bewusst als Intermediäre in den im Kontext des technologischen und organisationalen Wandels am Übergang von der industriellen zur digitalisierten und virtuellen postindustriellen Arbeitsgesellschaft sich ergebenden neuen Marktbeziehungen positionieren.

Damit übernehmen sie als Vermittlende zwischen den im Coworking Space versammelten Coworkern und deren Auftrag- und Arbeitgebenden oftmals Aufgaben, die sich aus einer transaktionskostentheoretischen Perspektive (vgl. Marsden 1999; siehe Kap. 5.3) als funktionales Äquivalent der Organisation von Arbeit und Beschäftigung in Form betrieblicher Organisationszusammenhänge verstehen und lesen lassen. Insbesondere das Geschäftsmodell der Entwicklung von Firmendienstleistungen auf der Basis der in der Community vorhandenen Ressourcen kann für Firmenkunden temporär oder auch dauerhaft das Problem der Verfügbarkeit von geeignetem Personal zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben lösen, ohne dass die Firmen darauf angewiesen sind, selbst geeignetes Personal zu beschäftigen (vgl. Marsden 1999; Struck 2006). Gelingt es Coworking Spaces über die Schaffung einer geeigneten Community, sich als Anbieter von Firmendienstleistungen am Markt zu etablieren⁵, kann dies in einem konkreten lokalen Kontext oder einem spezifischen Marktsegment die Grundlage eines intensiven Outsourcing-Prozesses von sonst in den Firmen intern erbrachten Arbeitsleistungen bilden, etwa wenn es um die Entwicklung von Projekten und Produkten, die Gestaltung und Pflege von Webseiten, die Übernahme von IT-Dienstleistungen, die Erstellung und grafische Gestaltung von Webinhalten und Werbematerial, das Erbringen von Übersetzungsleistungen oder die webbasierte beziehungsweise in Präsenz durchgeführte Schulung und Qualifizierung von Mitarbeitenden geht. Der Coworking Space entwickelt sich in diesem Kontext von einem auf Raumdienstleistungen fokussierten Anbieter zu einem Hybridmodell der Vermittlung von Raum- und Firmendienstleistungen fort.

Auch im Hinblick auf das Geschäftsmodell der Etablierung einer »F&E starken Workforce« oder eines »Talentpools« bieten Coworking Spaces eine Vermittlungsdienstleistung an, die in betriebsförmigen Arbeitsorganisationen bislang intern erbracht wurde, indem die Betriebe eigene Strukturen zur allgemeinen Personalentwicklung und spezielle Abteilungen für Forschung und Entwicklung aufgebaut haben. Coworking Spaces etablieren sich also auch am Markt der Personaldienstleister – sei es gezielt als Partner, sei es als Ausgliederung kommerziell orientierter Unternehmen –, um zum Aufbau von Know-how beizutragen und die Entwicklung von Dienstleistungen voranzutreiben, die einerseits den Austausch zwischen

5 Ein ähnliches Modell lässt sich auch im Hinblick auf die Bündelung von Ressourcen zur Entwicklung von Dienstleistungen im Bereich des Gesundheitssektors beobachten. Diesbezüglich findet sich im Sample ein Beispiel, das sich im Marktsegment der Anbieter von Gesundheits- und Schönheitsdienstleistungen bewegt und das Organisationsmodell Coworking Space zur Entwicklung eines regionalen Gesundheitszentrums nutzt.

etablierten Unternehmen und einer wachsenden Start-up-Szene im Hinblick auf den Transfer von tragfähigen Innovationen und Geschäftsideen erleichtern und andererseits zwischen Unternehmen und Coworkern vermitteln, insbesondere hinsichtlich der Selektion, Erprobung und Rekrutierung von qualifizierten, kreativen und produktiven Nachwuchskräften im Bereich der wissensintensiven und kreativen Tätigkeiten oder hinsichtlich der Schaffung eines Zugangs zu Aufstiegspositionen für die Coworker. Dabei lösen Coworking Spaces die personalökonomischen Probleme der Qualifizierung geeigneten Personals und der Herstellung von Leistungsbereitschaft (vgl. Marsden 1999; Struck 2006), indem sie die unternehmerische Verantwortung für den eigenen Geschäftserfolg und für die Anpassung der eigenen Qualifikationen an die Marktbedürfnisse vollständig den Coworkern zuweisen, ihnen zugleich aber konkrete Unterstützungs-, Weiterbildungs- und Finanzierungsangebote an die Hand geben, die es den Coworkern erleichtern, ihre Qualifikationen fortlaufend anzupassen und mit unternehmerischen Risiken umzugehen beziehungsweise diese überhaupt einzugehen, wie das folgende Zitat eines Community Managers zeigt:

»Das ist nicht so einfach mit der Motivation. Also gerade diese Eigenverantwortung und es ist meine Idee, an der ich arbeite. Es ist mein Erfolg, oder hab ich das Gefühl, ich füttere eigentlich einen großen Konzern, oder ist es eine große Spielwiese. Ist es mein eigenes Geld, dass ich ausbebe, ist es mein eigenes Risiko. (TK_I_SB_3; 84813:85267) [...] Sie trauen sich, dass die das hier hinkriegen. Also, wenn ein großer Kunde sagt: Pass mal auf, ihr seid jetzt meine KI-Freunde und entweder ihr entwickelt das jetzt für mich, dann kriege ich möglicherweise. wenn ich zu Hause in meinem Kämmerchen sitze, kriege ich schon irgendwie Angst. Wenn ich hier bin, da weiß ich ganz genau: Okay, ich habe hier jemanden, der kann mir meine Website bauen, ich habe jemanden, der kann mir technologisches Backend im Kleinen so bauen, dass ich das auch im Großen professionell irgendwann mal umsetzen kann. Ich hab hier Leute, die mich steuerlich beraten können. Die mir rechtlich. ich hab hier eine Anwältin, die einmal im Monat vorbeikommt zu einem groben Gespräch. Ich hab hier in allen Gebieten, in denen ich mich als Gründer am Anfang nicht auskenne, das Umfeld, das (mich ver-)sorgt und mir so ein bisschen Risiko einfach wegnimmt und das mir vielleicht auch den Mut zuspricht: Ja, ich mach das jetzt, ich probier das aus.« (TK_I_SB_3; 80573:81533)

Durch dieses Moment des aktiven Förderns und Unterstützens der Coworker mittels Vernetzungs-, Beratungs-, Qualifizierungs- und teilweise Finanzierungsangeboten grenzen sich gerade Coworking Spaces mit einem aktiven Community Management als Organisations- und Betreibermodell aktiv von Gründer-, Business- und Innovationszentren ab, die mit ihrem Angebot zumeist auf eine erfolgreiche Start-up-Gründung zielen und von einer viel größeren Selbstständigkeit der Akteure ausgehen können.

»Der typische Mensch, der hier reinkommt und reinspaziert und auch Lust darauf hat, sich sozusagen darauf einlässt, ist, würde ich schätzen, Ende 20, Anfang 30, war vielleicht schon ein-, zweimal Angestellter und sagt so jetzt: Okay, ich habe Erfahrung, jetzt will ich was Eigenes machen, oder aber was sie auch ganz viel hören: Leute aus dem Homeoffice.« (TK_I_SB_3; 23363: 23713)

»Na für Einzelgründer ist das ein absoluter Vorteil, also wir hatten jetzt jemanden, der, der ist nicht mehr da, weil er jetzt eine GmbH gegründet hat, 10 Mitarbeiter, ein Büro in [anonymisiert] und (eins in) [anonymisiert], das ist so unsere, also [wir] sind eigentlich in der Stufe vor der großen Gründung, vorm Start-up. So, dass sich eins, zwei Leute zusammenfinden, irgendeine Idee haben, an irgendwas arbeiten und dann, dann kommt das Kapital, dann kommen eben Angestellte und dann sind sie raus, in der Vorphase sind wir eigentlich Anlaufstelle.« (TK_I_SB_M 17599:18119)

Ausgehend von diesen Ausführungen lässt sich die Selbstdarstellung von Coworking Spaces wie folgt zusammenfassen: Coworking Spaces wollen erste Anlaufpunkte für die produktive, kreative, innovative und unabhängig arbeitende »neue« Workforce sein, die bereit ist, sich in die Weiterentwicklung der Coworking Community einzubringen und hierbei die Verantwortung für das eigene wirtschaftliche Handeln vollständig selbst zu tragen. Dabei vermittelt das Leitbild des Coworkings, das dem Betreibermodell Coworking Space in unterschiedlichen Variationen zugrunde liegt, dass es sich um eine Austauschsituation zum gegenseitigen Nutzen handelt. Coworking-Space-Betreibende setzen diesbezüglich auf das Shared-Use-Prinzip der New Economy, um den Coworkern Zugänge zu Informationen, Infrastruktur, Qualifizierungs- und Beratungsangeboten sowie gegebenenfalls Finanzierungsmöglichkeiten und Positionen zu bieten, und erheben dafür einerseits eine Gebühr in Form eines Mitgliedsbeitrags und fordern andererseits je nach Betreibermodell auf unterschiedliche Art und Weise beziehungsweise mit unterschiedlicher Intensität die aktive Teilnahme am Aufbau und an der Weiterentwicklung der Community ein. Je intensiver die gezielte Teilnahme am Aufbau der Community aber gefordert wird, desto eher werden die Betreiberkonzepte innerhalb der Community als kommerzielle wahrgenommen. Die sogenannten basisgetriebenen Coworking Spaces grenzen sich gegenüber dieser Wahrnehmung bewusst ab, indem sich die Betreibenden kommerziellen Zielen verwehren und nur niederschwellige Angebote an und durch die Community verbreiten.

8.3.3 Coworking Spaces als sichtbare Knotenpunkte in neuen Wirtschafts- und Arbeitswelten

Die in Abschnitt 8.3.2 formulierten Überlegungen lassen sich nun im Hinblick auf die Frage weiterführen, welche Rolle Coworking Spaces bei der Herausbildung neuer Arbeitswelten im Sinne meiner Überlegungen zur Entstehung neuer entkoppelter Organisationsstrukturen in der postindustriellen Arbeitsgesellschaft (vgl. Kap. 4.3, 7.3) spielen. Die bislang dargestellten Geschäftsmodelle und Einnahmequellen können dabei als Etablierung und Ausgestaltung einer wichtigen Vorderbühne (vgl. Giddens 1991; siehe Kap. 5.1) betrachtet werden, die von den Betreibenden wie auch von den Nutzenden von Coworking Spaces bespielt wird, um beiden Seiten Sichtbarkeit und Wahrnehmung in immer kontigenteren und komplexer strukturierten Wirtschafts- und Arbeitswelten zu verleihen.

Vor diesem Hintergrund genügt es nicht, das Konzept des Coworking Space, wie bislang geschehen, nur als Geschäfts- und Organisationsmodell zu verstehen. Wesentlich ist vielmehr auch das Raum- und Gestaltungskonzept, das von den Betreibenden von Coworking Spaces als maßgeblich für die Gewinnung von Coworkern als Nutzern und anderen Kundengruppen insbesondere im Vermietungs- und Eventgeschäft hervorgehoben wird. Auch in dieser Dimension wirken die beiden Elemente, die das Basiskonzept von Coworking Spaces ausmachen, aufeinander ein: Raum und Community.

Die Betreibenden von etablierten Coworking Spaces erachten den Aspekt der Sichtbarkeit und des Wahrgenommen-Werdens als einen wesentlichen Teil ihres Geschäftserfolgs in neuen Wirtschafts- und Arbeitswelten. Sie betonen die Andersartigkeit der Organisations- und Gestaltungskonzepte von Coworking Spaces und versuchen diese gezielt für die eigene Positionierung im lokalen Raum sowie als Akteur, der auf Vermittlungsdienstleistungen zwischen der etablierten Wirtschaft und der kreativen, innovativen und produktiven Workforce spezialisiert ist, zu nutzen.

»Und wie ich vorhin schon meinte, nicht jede Kultur passt in jeden Raum. Und Räume prägen. Und wer hier reingeht, dessen Unternehmenskultur wird sich ändern. Das kann ich sehr klar sagen.« (TK_I_SB_23; 38316:38600)

Vor diesem Hintergrund streben Coworking-Space-Betreibende danach, das eigene Betreiberkonzept als Marke zu etablieren und damit für sich sowie für die Nutzenden dauerhaft einen Marketingvorteil im Sinne einer besseren Wahrnehmung und Sichtbarkeit in der Region sowie im jeweiligen Marktsegment zu sichern. Dieser Aspekt ist interessanterweise für die Betreibenden aller in die Studie einbezogenen Coworking Spaces von zentraler Bedeutung und wird von ihnen als ein wesentlicher Impuls für die Gründung benannt. Auch steht dieser Aspekt der aktiven Positionierung und der Vernetzung mit Wirtschaftsakteuren und regionalen Entscheidern nicht im Konflikt mit der Wahrnehmung eines Betreiberkonzepts als ba-

sisgetrieben, vielmehr herrscht unter den Betreibenden Einigkeit darüber, dass ein Coworking Space ohne vernetzende Aktivitäten nicht überlebensfähig ist.

»Und [...] ein weiterer Punkt, den ich aufführe, ist Sichtbarkeit. Ich kümmere mich da drum. Sicher nicht wie jetzt ein großer, repräsentativer, kommerzieller Coworking Space. Aber für [die Stadt], denke ich, schon in einem ganz ordentlichen Maße, dass es hier eine Bekanntheit hat. (.) Also ich finanziere Werbung mit, den Messeauftritt haben wir gemeinsam gemacht und so. Und das läuft alles unter der Dachmarke [anonymisiert]. Es gibt also so eine Marke. (.) Ich kann sagen/Also mein Ziel ist, ich kann als Selbstständiger, egal wie klein mein Business ist, und wenn es nur ein ganz kleiner Onlineshop ist mit ganz wenig Umsatz, ich kann sagen, ich gehöre zum [anonymisiert]. Und die Leute wissen: Ah, das ist ein Wirtschaftsding. (.) Ne? Das ist wie: »Ich arbeite bei der/< Also vielleicht nicht, nie in diesem Maße wie: »Ich arbeite bei der Brauerei«, die jeder kennt, aber dass dieser Ort bekannt ist und dass die Leute wissen: Ah, okay. Und mit dem [...] anderen Coworking Space funktioniert das. Das habe ich in dem Gespräch mit vielen [...] gemerkt. [Anonymisiert] steht für: Ah, das sind die Kreativen. (.) Das ist so eine Truppe dort, die machen cooles Zeug. (.) Und wenn ich als Selbstständiger dort bin und, egal welches Business ich mache, ich benutze diesen Namen und erhöhe meine Sichtbarkeit sofort. Und das will ich hier auch erreichen. (.)« (TK_I_SB_21; 51496:52859)

»Also das ist eine Marke geworden. Und wir sind (.) flächenmäßig eher schon einer der kleineren Spaces in [anonymisiert], aber wir zählen eigentlich zu den drei größten Coworking-Marken. Auch in der Wahrnehmung. Also (.) mit Marken kommunizieren besser mit anderen Marken. Ich muss nicht mit dem einzelnen Gründer (.) aus, was weiß ich, [...] da ins Coworking Space gehen, mit dem Menschen kann ich als Geschäftsführer eines börsennotierten Unternehmens nicht reden. Aber mit [anonymisiert] wird es auch wild und verrückt, aber die anzusprechen fällt dieser Marke leichter, weil wir eine wahrnehmbare Marke sind. [...] Ja? Nicht, dass wir das anders machen, als ein Coworking Space in der Sächsischen Schweiz das machen würde, aber die Marke wird anders angenommen und deshalb auch direkter angesprochen. Die Leute kommen ja aus dem ga/eigentlich weltweit hierher, um sich anzuschauen, wie Coworking geht. (.) Firma »xxx«, dann sage ich denen: »Ey, ihr habt ein halbes Dutzend Coworking Spaces zurzeit, die machen alles wie wir. Ihr könnt das auch da lernen.« Aber sie wollen zum [anonymisiert]. Und das ist Marke.« (TK_I_SB_23; 41985:43108)

Gleichzeitig basiert auf diesem Aspekt insbesondere in kommerziell orientierten und bereits etablierten Coworking Spaces ein weiteres Geschäftskonzept von Coworking Spaces, das derzeit intensiv weiterentwickelt wird: der Aufbau eines eigenen Beratungsgeschäftes. Coworking Spaces agieren hier erneut als Vermittler –

nun allerdings nicht mehr direkt zwischen ihren Coworkern und anderen Zielgruppen. Vielmehr vermarkten sie nun ihre Sichtbarkeit und das beim Aufbau des eigenen Betreiberkonzepts und beim Community Management gewonnene Know-how in einer abstrahierten Form, indem sie sich als Vermittlende zwischen alter und neuer Arbeitsgesellschaft und als Wegbereitende von Gestaltungskonzepten in digitalen und virtuellen Arbeitswelten positionieren.

»Rechtsanwaltskanzleien bauen Coworking Spaces. Und da geht es oft auch um Arbeitskultur. Also neben dem Beratungsgeschäft, dass wir Coworking Spaces für andere Unternehmen bauen und betreiben, (.) beraten wir sehr oft auch in Bürolandschaften. Das heißt, ein Unternehmen möchte, dass wir so eine Art Coworking-Layer da drüberlegen. Also das soll sich nach [anonymisiert] anfühlen. Ich kenne ein Unternehmen, das hat unser [anonymisiert] nachgebaut und macht da alle Meetings. [...] (.) Der kannte das hier und hat das so geliebt und hat das bei sich in seinem Büro versucht zu integrieren.« (TK_I_SB_23; 41244:41847)

8.3.4 Die gesellschaftliche Rolle von Coworking Spaces vor und in der Pandemie

Das Konzept Coworking Space – so lassen die Aussagen der befragten Coworking-Space-Betreibenden vermuten – hat sich im Verlauf der letzten 15 Jahre fest als ein mögliches Geschäfts- und Organisationsmodell im deutschen Kontext etabliert. Aus ersten Initiativen der seinerzeit wachsenden Gruppe von Soloselbstständigen, Kreativen und freiberuflich Tätigen zur Neugestaltung von Arbeitswelten jenseits von betrieblichen Arbeitskontexten und Homeoffice ist ein ausgefeiltes Konzept geworden, das unter dem Label »Coworking Space« die Kombination unterschiedlicher Geschäftsmodelle und Einnahmequellen ermöglicht. Den Kern dieses Organisationsmodells bilden die beiden Elemente Raum (und Infrastruktur = technologischer Kern) und Community (als Nutzende und Workforce). Das Spacemanagement kann dabei als ergänzende Basiseinheit angesehen werden, die das Betreiberkonzept durch die Ausrichtung auf die Bedürfnisse von einzelnen Kundengruppen spezifiziert und eine fortlaufende Weiterentwicklung des Organisationsmodells ermöglicht. Das Community Management als eine spezifische Form des Spacemanagements spiegelt vor allem kommerzielle Ziele im Hinblick auf die personalökonomische Entwicklung der Coworker und die Nutzung der Workforce wider.

Die in den vorangegangenen Abschnitten nachgezeichnete Vielfalt der entwickelten Geschäftsmodelle erlaubt inzwischen die Etablierung von Coworking Spaces in unterschiedlichen regionalen Räumen. So findet sich diese Organisationsform in Deutschland sowohl im urbanen als auch in eher strukturschwächeren Räumen. In Kleinstädten und in ländlichen Regionen fehlt es dem Konzept allerdings noch an Anziehungs- und Durchsetzungskraft, da hier die notwendige

Unterstützung vonseiten etablierter wirtschaftlicher und kommunaler Akteure zumeist noch nicht in gleichem Umfang wie in dichter besiedelten Räumen generiert werden kann. Damit funktioniert auch der für die Etablierung des Konzepts zentrale Aufbau einer Community von Coworkern, die regional eine Sichtbarkeit erzeugt, in ländlichen und strukturschwachen Räumen noch nicht in gleichem Maße wie in großstädtischen Regionen. Private Betreibende von Coworking Spaces in kleinstädtischen Regionen, die in der vorliegenden Studie befragt wurden, benötigen oft größere Ressourcen und längere Zeithorizonte um das Geschäftsmodell kostendeckend zu etablieren. Dennoch erwarten aber gerade Betreibende von Coworking Spaces in diesen Regionen im Nachgang der Corona-Pandemie eine weitere Steigerung der Attraktivität des Konzepts und der Sicherung ihrer bislang getätigten Investitionen, da sie eine neue Welle der Verlagerung von Arbeitstätigkeiten ins Homeoffice und private dritte Orte wahrnehmen, die gerade Berufspendler (Tages- und Wochenpendler) – und damit eine wesentliche Nutzergruppe der Coworking-Space-Infrastruktur in kleinstädtischen bis ländlichen Räumen – zum Aufnehmen eines Mitgliedschaftsverhältnisses in einem Coworking Space veranlassen könnte. In etablierten Unternehmen haben sich infolge der Pandemie Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen vorübergehend verändert und Coworking scheint für eine große Gruppe an neuen Nutzenden als Arbeitsorganisationsmodell denkbar und realisierbar. Und auch in der gesellschaftlichen Wahrnehmung hat der Arbeitsort Coworking Space an Aufmerksamkeit und Akzeptanz gewonnen, einerseits als gängiges Arbeitsmodell in vernetzten Welten, andererseits aber auch als Möglichkeit den Pendlerverkehr weiter zu reduzieren und damit den CO₂-Ausstoß durch Autoverkehr weiter zu reduzieren.

»[D]ass dieses Thema Coworking durch Corona doch ein bisschen stärker durch die Presse gegangen ist und das überhaupt als Option zum Arbeiten wahrgenommen wird und die Leute gemerkt haben, [...] Homeoffice, [...] richtig schön ist das nicht. Aber ich finde es cool, nicht mehr pendeln zu müssen«, hat der eine oder andere vielleicht schon überlegt, [...] Ich glaube, das ist eine ganz leichte Verschiebung, die wir da wahrgenommen haben, von diesen Einzelakteuren.« (TK_I_SB_12_02; 30103:31278)

Die in Kapitel 7.2 dargelegte vermehrte Gründung von Coworking Spaces in großstädtischen regionalen Räumen im Verlauf der vergangenen Jahre spiegelt deutlich den Wandel von Wirtschafts- und Arbeitsstrukturen wider. Sie besetzen die in einigen Arbeitsbezügen offenbar notwendig gewordene intermediäre Position der Organisation von Arbeit jenseits der von Unternehmen und Betrieben bereitgestellten Arbeitsorte und physischen Arbeitsinfrastrukturen. Coworking Spaces werden damit neben anderen etablierten und neuen Intermediären wie Personal-serviceagenturen, Leiharbeitsfirmen oder auch Plattformbetreibenden zu einem »Mittler«, »Enabler« und vor allem »lokalen Ort« der Generierung, der in Kapitel 6

und 7 herausgearbeiteten Formen professionsbezogener oder auch subjektiver und projektförmig strukturierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme (vgl. Kap. 6.3, 7.2).

»Coworking Spaces werden die Infrastruktur sein für dezentrale, aber dabei vernetzt arbeitende Unternehmen. Das waren sie schon vorher. Aber es war nur ein bestimmter Bereich der Wirtschaft, der schon dezentral und vernetzt arbeitete, muss man sagen. Was wir jetzt (in der Corona-Pandemie) erleben, dass wir in einen Mainstream reingehen, dass [...] die großen Corporates nicht mehr in kleinen Projekt-Teams, ihren sogenannten Schnellbooten, auf Coworking Spaces zurückgreifen, sondern sie sich dezentral organisieren. Gewisse Teams, Abteilungen dauerhaft auslagern. Und das aber im besten Fall und hoffentlich nach den Bedürfnissen der Angestellten.« (TK_I_SB_23_02; 60437:61726)

Coworking Space Betreibende selbst sind sich dieser Position und Wirkungskraft ihres Geschäftsmodells durchaus bewusst und vermarkten ihr Know-How nun auch an etablierte Unternehmen und große Marktplayer, die sich an den digitalen Wandel anpassen wollen: Dies tun sie einerseits im Hinblick auf die Gestaltung moderner, an die Anforderungen des digitalen und virtuellen Arbeitens angepasster Bürolandschaften (technisches Design, innenarchitektonische Konzepte) und andererseits im Hinblick auf die Entwicklung einer neuen Arbeitskultur des Coworkings, die am Kreativitätsdispositiv (vgl. Reckwitz 2012) sowie der Idee der Stärkung der Eigenmotivation und des selbstbestimmten, autonomen Arbeitens ansetzt (vgl. Arvidsson 2019; Bröckling 2007, auch Friebe/Lobo 2006). Dabei entwickeln sich mit dem Organisationsmodell Coworking Space auch neue und in bestimmten Teilsegmenten des deutschen Arbeitsmarktes als legitim anerkannte Lösungen der personalpolitischen Bezugsprobleme der Sicherung der Verfügbarkeit von geeignetem Personal, der stetigen Anpassung von Qualifikationen und der Herstellung von Leistungsbereitschaft, die auf das Prinzip der Übertragung unternehmerischer Verantwortung von betrieblichen Organisationen auf die Arbeitnehmenden beziehungsweise auf Intermediäre setzen. Die Corona-Pandemie kann diesbezüglich als Beschleuniger der Veränderung von Arbeitswelten wahrgenommen werden. Gleichzeitig weisen aber die Betreibenden von Coworking Spaces auch darauf hin, dass die Corona-Schutz-Maßnahmen eine Anpassung der bisherigen sehr offenen Raum- und Nutzungskonzepte verursachen könnte, und das dies mit einer Verschiebung von Nutzergruppen von Coworking Spaces einher gehen wird. Die Community kann sich als Workforce und gegenseitig unterstützende Gemeinschaft in Zeiten der Pandemie nicht in gleicher Weise, wie oben für die Phase vor der Pandemie beschrieben, entfalten und von Seiten der Coworking Space Betreibenden in Anspruch genommen werden.

»[...] es ist wirklich, ich bin ein kleiner Bürgermeister. [...] ich habe gesagt, ich bin meinetwegen der kleine Bürgermeister. Aber ich bin nicht das kleine Ordnungsamt. Wenn man die gesetzlichen Bedingungen des Hygienekonzepts, also die Coronaschutzverordnungen liest, bin ich verpflichtet, zum Platzwart zu werden. [...]. Und gleichzeitig, ja, wie soll ich es umsetzen? Also es ist eine kommunikative Herausforderung. Weil ich kann nicht einfach sagen: »Es ist so.« In einem Unternehmen ist das anders, weil das sind meine Mitarbeiter, die haben sich an die Regeln des Arbeitsplatzes zu halten. Und selbst dort ist es schwierig, weil der eine oder andere dann sagt: »Na, dann gehe ich [...].« [...]. Bei uns ist das anders, muss ich ganz klar sagen. Und jeder für sich hat eine sehr starke Stimme [...] Es gibt einen Grundsatz bei uns im Coworking, den sage ich jedem, der kommt: Keiner gefährdet das Business des anderen. Das ist die oberste Direktive unseres Coworking Space. Ich sage immer bei jedem Streit, der existiert, legen wir diesen Maßstab an.« (TK_I_SB_21_2: 66395:68163)

Ich möchte diese besondere Dynamik des Austauschverhältnisses von Betreibenden und Nutzergruppen in Coworking Spaces daher im Folgenden vertiefend beschreiben, indem ich mich genauer mit der Frage auseinandersetze, welche Gruppen von Arbeitskräften schon vor der Pandemie intensiver Coworking Spaces nutzten und welche Gruppe nun den Erwartungen der Coworking-Space-Betreibenden folgend in Zeiten der Pandemie und dannach diese Orte noch intensiver nutzen und welche Bedeutung diese Entwicklung für die weitere Durchsetzung des Geschäfts- und Arbeitsorganisationsmodell Coworking Space hat.

8.4 Die Community der Coworker als Workforce der virtuellen Arbeitsgesellschaft?

8.4.1 Allgemeine Voraussetzungen des Arbeitens als Coworker

Nach der im letzten Kapitel erfolgten Beschreibung des Geschäfts- und Organisationsmodells Coworking Space ist es nun von maßgeblicher Bedeutung, die Nutzen von Coworking Spaces als wesentlichen Einflussfaktor für die Weiterentwicklung und Etablierung dieser Organisationsform und für den Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung, den dieses Phänomen veranschaulicht, genauer in den Blick zu nehmen. Grundlegend handelt es sich bei diesen Nutzenden um eine sehr heterogene Akteursgruppe. Dennoch lassen sich aus den Betreiberinterviews einige Hinweise gewinnen, was den typischen Coworker ausmacht und aus welchen Motivationen heraus unterschiedliche Akteure Coworking Spaces als Arbeitsort wählen.

Zwei Kriterien wurden immer wieder benannt: Einerseits wird herausgestellt, dass für Coworker das Arbeiten mit dem Laptop charakteristisch ist, was als Ar-

beitsweise mit den Begriffen des »Remote-Arbeitens« (vgl. Neeley 2021) oder auch des »digitalen Distanzarbeitens« (vgl. Bonin et al. 2020) umschrieben werden kann.

»Was sie vereint, ist, sie arbeiten am Laptop. Aber Arbeitsweisen (.) und Berufe an sich sind total verschieden. (.)« (TK_I_SB_23; 40945:41059)

»[...] so dieses klassische Freelancer->Ich brauch nur mein[...] Notebook«-Prinzip. (.)« (TK_I_SB_SB_2)

Andererseits betonen die Coworking-Space-Betreibenden, dass es einer gewissen Offenheit im alltäglichen Arbeitshandeln bedarf, um einen Coworking Space als Arbeitsumfeld und Infrastruktur sinnvoll nutzen zu können.

»[...] die einzige Voraussetzung, die du, glaub ich, erfüllen musst, ist [...] Offenheit [...]« (TK_I_SB_12; 27650:27893)

»[...] das ist halt auch dieses Berufsbild, sind halt immer Menschen mehr oder weniger, die in dieser Branche arbeiten. Open Space – Open Mind! [...]« (TK_I_SB_14; 3879:4026)

Dabei zeichnet sich insbesondere in den Betreiberinterviews, aber auch in den von den Studierenden geführten Interviews mit Coworkern ab, dass es nicht nur die von Brad Neuberg 2005 adressierte »kreative und digital arbeitende Workforce« beziehungsweise die »digitale Boheme« im Sinne von Friebel und Lobo (2006) sind, die Coworking Spaces als geeigneten Arbeitskontext entdeckt haben. Vielmehr lässt sich im Zeitraum von 2005 bis 2020 vielerorts eine funktionale und pragmatische Umdeutung von Coworking Spaces durch die Nutzenden beobachten. Dies betrifft vor allem die kleinstädtischen und eher ländlichen Kontexte und Coworking Spaces mit weniger ausgeprägtem Community Management, aber auch kommerzielle Spaces in Großstädten. Konkret zeigt sich diese Umdeutung darin, dass in allen in der Studie beobachteten Coworking Spaces in der Regel nicht nur »remote gearbeitet« wird, sondern diese Orte von den Nutzenden auch und von einigen sogar vorrangig für interaktive Dienstleistungstätigkeiten in Anspruch genommen werden, die weder eine digitale noch eine virtuelle Arbeitsweise erfordern. So nutzen Rechtsanwälte, Businesscoaches, Unternehmensberater, Vertriebler, Versicherungsmakler und Kundenbetreuenden sie zur Beratung und zum Coaching von Kunden, Erwachsenenbildende, Trainer oder Musikschul- und Yogalehrer zur Schulung von Teilnehmern und Heilberufler und Psycho- und Physiotherapeuten zur Behandlung von Kunden und Patienten.

Die Betreibenden zeigen sich in der Reflexion zwar oftmals sehr erstaunt über diese Entwicklung, reagieren darauf aber zumeist äußerst flexibel, indem sie ihr ursprüngliches Betreiber- und Gründungskonzept anpassen, denn schließlich be-

greifen sie sich als Enabler und Bereitsteller von Orten, an denen sich neue Arbeitscommunities bilden können, wie auch immer sie arbeiten mögen.

Was sich darüber hinaus in allen in die Studie einbezogenen Coworking Spaces feststellen lässt, ist ein bewusst gewollter Branchenmix, der die Offenheit erzeugen soll, die die Basis des Coworkings im Allgemeinen und des Community Managements vieler der untersuchten Coworking Spaces im Konkreten darstellt. Dennoch zeigt sich in einigen der beobachteten Spaces, insbesondere in den kommerziell orientierten oder in denen mit einem klar definierten sozioökonomisch oder soziokulturell ausgerichteten Vereinsziel, auch eine gewisse Spezialisierung auf einen größeren Teilsektor wie die Kreativwirtschaft oder die Start-up-Szene. Es entstehen Arbeitscommunities, die sich über einen selbst gesetzten gemeinsamen Fokus definieren, in der Regel jenseits der Bindung an Wertschöpfungsketten von Produktions- und Dienstleistungsprozessen; und oftmals entstehen auch Arbeitscommunities jenseits von einschlägigen Berufsgruppen oder Professionen, die gerade den interdisziplinären Austausch kultivieren wollen.

Die Bedürfnisse, an die sich die Betreibenden letztlich anpassen müssen, ergeben sich in dem vorliegenden Sample aus zwei Dynamiken der Verbreitung des Nutzungskonzepts Coworking Space, die beide jeweils auf eigene Art und Weise den Wandel der Arbeitswelt widerspiegeln, wie er in den Kapiteln 6 und 7 dieses Buches beschrieben worden ist: (1) die Neudefinition von Arbeitszeit und Arbeitsorten durch Arbeitgebende und Arbeitnehmende und (2) die Veränderung von Arbeitseinstellungen und Arbeitshandeln. Gemeinsam ist diesen Dynamiken, dass sie eine Reaktion einer Gruppe von Arbeitskräften darstellen, die sich stärker vom organisationalen Kontext des Arbeit- und Auftraggebers entkoppelt sehen und bewegen. Angesichts dessen können Coworking Spaces als Orte beschrieben werden, die unterschiedlichen Nutzergruppen eine (Wieder-)Einbindung in lokal verankerte und vom privaten Lebenskontext getrennte Arbeitsumwelten erlauben.

Diese beiden angedeuteten Dynamiken sollen in den folgenden Teilkapiteln über die Beobachtung von Gründenden, Freiberuflern, Freelancern und Soloselbstständigen (Kap. 8.4.2) und von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, deren Arbeitsverhältnis durch Homeoffice-Arbeit sowie berufliches Pendeln zwischen Arbeits- und Lebensort gekennzeichnet ist (Kap. 8.4.3) sowie auch Angestellten mit Führungsverantwortung, die den Coworking Space als Rückzugsort wahrnehmen (Kap. 8.4.4), als drei gegeneinander ausdifferenzierbare Nutzergruppen von Coworking Spaces sichtbar gemacht werden.

8.4.2 Coworking Spaces als »Anknüpfungspunkt« von Einzelgründern, Freiberuflern und Soloselbstständigen

Das Konzept Coworking Space basiert wesentlich auf der Start-up- und Freelancerkultur des freien, kreativen, selbstständigen und selbstverantwortlichen Arbeitens

und Schaffens (vgl. Arvidsson 2019, Waters-Lynch et. al. 2016; Reckwitz 2012; Bröckling 2007; Lobo/Friebe 2006).

Coworking Spaces wollen Kristallisationspunkte der produktiven und kreativen Workforce sein. Ihre Betreibenden wünschen sich eine möglichst große Diversität in der Nutzerstruktur und praktizieren ein Space- oder ein aktives Community Management, um den Bedürfnissen und Wünschen unterschiedlicher Nutzergruppen gerecht zu werden. Dabei fokussieren sie aber vor allem auf Menschen, die autonom, selbstständig und selbstverantwortlich arbeiten wollen, können und müssen. Ziel der unterschiedlichen Konzepte und Strategien der Betreibenden ist es, kreative und produktive Orte zu schaffen, an denen sich Menschen regelmäßig treffen, vernetzen und gemeinsam arbeiten. Sie entwickeln Gestaltungskonzepte, Raumstrukturen und Dienstleistungsangebote, die die Kreativen, die Produktiven sowie die selbstständig Denkenden und Tätigen in einem regionalen Umfeld ansprechen sollen, um sie als Nutzende der geschaffenen Infrastruktur zu gewinnen. Eine hohe Fluktuation der Nutzenden ist dabei grundsätzlich erwünscht, wenn auch nicht von allen Betreibenden durchsetzbar. Offenheit dient dabei als Leitprinzip für das Raumkonzept und befördert Formate, die den Austausch von Ideen und die Zusammenarbeit mit individuell wechselnden Partnern als kreative und wertschöpfende Basis der handelnden Akteure in einer flexiblen Arbeitswelt unterstützen sollen.

»[W]ir wollen einen Raum, (.) der offen ist, der genutzt werden kann [...] Und hier gehen wir hin zum Arbeiten oder um Projekte zu machen oder uns auszutauschen, Ideen zu entwickeln.« (TK_I_SB_20; 5640:6376)

»[...] wir (haben) die klassischen Freiberufler, Freelancer, Einzelkämpfer, wir haben kleine Start-ups, wir haben aber auch Firmen [...], die eine Niederlassung aufmachen, aber hier auch unser Netzwerk nutzen, um hier einfach Fuß zu fassen, um hier irgendwie Leute zu finden, Personal zu finden, ja [...]. Und du hast Start-ups, die kommen hierher und wachsen, müssen ausziehen, weil einfach die Räumlichkeiten nicht mehr reichen, und dafür kommen wieder neue mit neuen Ideen. Und das macht's eigentlich so spannend.« (TK_I_SB_12; 26742:270701; 72159:72367).

Gerade Soloselbstständige, Freelancer und Freiberufler nehmen diesen Raum auch sehr gern an, vor allem dann – und das zeigt sich in den Interviews der Studierenden mit Coworkern –, wenn sie sich in den Arbeitskontext beim Auftraggebenden nicht in ausreichendem Maße integriert fühlen. Freien Mitarbeitenden steht beim Auftraggebenden nicht immer ein Arbeitsplatz zur Verfügung, der der Arbeitstätigkeit angemessen ist. Gleichzeitig fehlt ihnen häufiger der soziale und fachliche Austausch mit Kollegen, der beispielsweise nötig ist, um kreative Lösungen für Arbeitsaufgaben zu entwickeln, mit der Verantwortung für Projekte entspannter umzugehen und sich über die Nutzung von neuen Technologien und Tools zu informieren.

Coworking Spaces sind für diese Gruppe von Arbeitskräften somit Anknüpfungspunkte, die ihnen ein professionelles und produktives Arbeiten erlauben.

8.4.3 Coworking Spaces als Arbeitsorte der »mobilen Workforce«

Wie sich immer wieder etwas überraschend in den Interviews mit Coworking-Space-Betreibenden zeigte, entdecken neben der Gruppe der Gründenden, Freelancer und Soloselbstständigen zunehmend auch sozialversicherungspflichtig Angestellte in mobilen und auch Remote-Arbeitskontexten Coworking Spaces als Arbeitsorte für sich. Diese Gruppe von Nutzenden und insbesondere ihre Arbeitgebenden spricht besonders die Infrastruktur sowie das professionelle Umfeld von Coworking Spaces an, das einem betrieblichen Arbeitskontext in wesentlichen Zügen gleicht und deshalb bei den Arbeitgebenden teilweise eine höhere Akzeptanz genießt als die Arbeit im Homeoffice, gleichwohl viele Coworking Spacebetreibende mit ihrem Geschäftsmodell eine Vorstellung der aktiven Beteiligung am Aufbau einer Coworking Community verknüpfen und sich nun auf diese etwas anders denkende Nutzergruppe oftmals spontan einstellen müssen:

»[D]a ist es zum Teil schwierig, weil wir einen hohen Angestelltenanteil haben. [...] (I1: Ist interessant) Es klingt komisch (lachend), ja. Wir haben, unsere erste Fix-Desk-Mieterin war eine Angestellte, die hat ihr Unternehmen in »xxx«, ist nach »xxx« gezogen, wollte kündigen und da hat die Chefin aber gesagt: »Na, kannst aber auch Homeoffice machen. Du bist mir wichtig, ich will dich im Unternehmen halten!«, und dann hat sie gegoogelt und ist hierhergekommen. Dann ist hinten noch F., der ist auch, der macht Programmierung, [...] Angular, irgendeine Programmiersprache, der ist auch angestellt im Unternehmen in »xxx«, wohnt aber in »xxx« und wollte raus aus seinem Homeoffice.« (TK_I_SB_2; 20101:20836)

»Es sind nicht viele, aber das ist auch ein Modell. Also gerade wo man sagt: Die Firma hat vielleicht ein bestimmtes Kernteam woanders und hat aber ein großes Interesse an dem einen Mitarbeiter, der sich hier ein Haus gebaut hat, oder halt sozusagen sonst pendeln müsste, und da sagt die Firma: cool, alles schick, ich übernehm sozusagen die Kosten für den Tisch und der Mensch muss nicht jeden Tag von A nach B pendeln, sondern hat halt genau die Flexibilität, bei seiner Familie zu sein.« (TK_I_SB_3; 26192:26672)

Das Konzept der digitalen Remote- beziehungsweise Distanzarbeit erlaubt es inzwischen vielen angestellten Arbeitnehmenden, ihre Arbeitstätigkeit ganz oder teilweise aus dem betrieblichen Kontext beim Arbeitgebenden heraus an einen anderen Ort zu verlagern (vgl. Kap. 7.2 und 7.3). Vor allem Arbeitnehmenden, die ihre Arbeitstätigkeit mit dem Wunsch, längere Arbeitswege zu vermeiden, an ihren Wohnort verlagern, streben oftmals danach, ihre Arbeitstätigkeit auch weiterhin in einem

professionellen und produktiven Umfeld zu vollziehen und mieten sich daher in einen Coworking Space ein. Dies betrifft oftmals Personen, die bis dato als Wochenendpendler getrennt von ihren Familien lebten und arbeiteten – was gerade in Ostdeutschland und damit dem regionalen Setting, in dem die Studie erhoben wurde, immer noch ein sehr verbreitetes Lebensmodell darstellt –, aber auch Tagespendler, die zwischen ihrem Wohnort und ihrer Arbeitsstätte täglich größere Distanzen überbrücken müssen. In den Coworking Spaces finden sich dabei auch Nutzende, die ihre Arbeitstätigkeit teilweise verlagern, um länger an ihrem Wohnort bleiben zu können, die aber sonst weiterhin zu einem festen Arbeitsplatz pendeln. Häufiger anzutreffen sind jedoch angestellte Arbeitnehmende, die ihre Arbeitstätigkeit in Abstimmung mit den Arbeitgebenden vollständig an den neuen dritten Arbeitsort verlagert haben.

Diese Nutzergruppe der (ehemaligen) Pendler und Heimatrückkehrer kommt mit speziellen Wünschen in den Coworking Space. Ihnen geht es um die Nutzung der Infrastruktur und des professionellen Arbeitsumfeldes. Sie sind entsprechend weniger an einer Vernetzung mit der vor Ort ansässigen Community interessiert, sondern wünschen sich vor allem, im Coworking Space ungestört und konzentriert arbeiten zu können. Das Homeoffice als alternative Arbeitsform lehnen sie aus unterschiedlichen Gründen ab.

Anknüpfend an dieses Modell der von Arbeitnehmenden selbstgewählten Verlagerung des Arbeitsplatzes in einen Coworking Space, berichten Betreibende aber auch von Rekrutierungsmodellen der Arbeitgebenden, die sich im Rahmen einer Firmenmitgliedschaft in Coworking Spaces einmieten, um geeignete Arbeitnehmende aus einer anderen Region rekrutieren und sie fest anstellen zu können und ihnen dann in dem Coworking Space ein professionelles und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Diese Strategie wird von Firmen teilweise angewandt, wenn sie in neuen Regionen einen Markteintritt planen oder am Niederlassungsort kein geeignetes oder preisgünstiges Fachpersonal finden und die Arbeitstätigkeit grundsätzlich als Remote- beziehungsweise digitale Distanzarbeit an einem anderen Ort ausführbar ist.

Mitunter mieten sich Arbeitgebende mit einer kleineren Belegschaft oder Abteilungen auch zeitweise in Coworking Spaces ein, etwa wenn Firmengebäude renoviert oder Abteilungen von einem Gebäude in ein anderes verlegt werden sollen und dadurch eine Doppelbelegung von Büroräumen entstehen würde.

8.4.4 Coworking Spaces als Rückzugsorte

Zusätzlich zur Gruppe der fest angestellten Berufspendler finden sich in den untersuchten Coworking Spaces insbesondere in urbanen Kontexten auch Nutzende, die als Festangestellte eigentlich über einen festen Arbeitsplatz im Homeoffice oder beim Arbeitgebenden im gleichen regionalen Raum verfügen, ihre Arbeitstätigkeit

jedoch regelmäßig oder unregelmäßig freiwillig und oftmals eigenfinanziert und eigeninitiativ in einen Coworking Space verlagern. Auch hier sind die Motivlagen sehr unterschiedlich: Einerseits erachten diese Nutzenden die Vernetzungsangebote der Coworking Spaces als Bereicherung der eigenen Arbeitstätigkeit und des eigenen Arbeitsnetzwerks und es kann vorkommen, dass sie sich in diese sehr aktiv einbringen, andererseits suchen gerade Angestellte mit Führungsverantwortung oder auch Angestellte in Arbeitsphasen der intensiven Projekt- und Produktentwicklung Räume, in denen sie ungestört und auf produktive und professionelle Art und Weise ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen können.

Teilweise, so berichtet zumindest ein Betreiber, nutzen auch Firmen im Rahmen einer Firmenmitgliedschaft das kreative und produktive Arbeitsumfeld von Coworking Spaces gezielt, um ihren Forschungs- und Entwicklungsabteilungen neue Impulse zu ermöglichen, indem sie Abteilungen oder Teams zeitweise in Coworking Spaces auslagern und dies mit der intensiveren interdisziplinären und überbetrieblichen Vernetzung begründen.

Diese Gruppe temporärer Nutzender von Coworking Spaces verweist aber letztlich auch auf einen Trend und einen Wandel der Arbeitseinstellung in »alten« Arbeitswelten. Hier ergeben sich offenbar neue Freiräume, die insbesondere von angestellten Kreativarbeitenden oder auch Angestellten mit Führungsverantwortung zunehmend ausgeschöpft werden, um das Arbeitsumfeld an die eigenen Vorstellungen anzupassen und hierdurch die eigene Arbeitssituation zu verbessern und die Arbeitsleistung zu steigern.

Genau dieser Trend ist es aber auch, auf den Coworking Space Betreibende im Nachgang der Corona-Pandemie hoffen und auf Basis dessen einige Betreibende planen die eigene Markt- und Vermittlungsposition weiter auszubauen. Die technologischen und organisationalen Grundlagen für die weitere Entwicklung dieses Trends – so hoffen die Betreibenden – werden hierfür aktuell in der alten Arbeitswelt und den bislang durch eine Präsenzkultur geprägten Arbeitsorganisationen geschaffen.

8.5 Zusammenfassung der Befunde der Studie »Cowork«

Die genaue Analyse der Nutzergruppen zeigt, dass Coworking Spaces mit einer breiten Palette von Ansprüchen konfrontiert sind. Die Gruppe der Soloselbstständigen, Freelancer und kleineren Start-ups verspricht sich von ihnen vor allen Dingen eine intensive Vernetzung mit möglichen Wirtschaftspartnern und Geldgebern. Demgegenüber suchen fest angestellte Arbeitnehmende in Coworking Spaces eher ein professionelles, produktives und angenehmes Arbeitsumfeld, in dem sie der eigenen Arbeitstätigkeit möglichst ungestört nachgehen können. Diesen unterschiedlichen Ansprüchen der Nutzenden begegnen die Betreibenden von

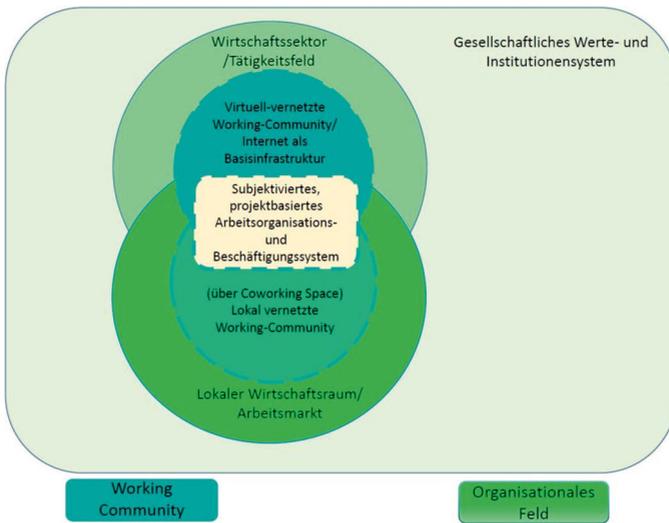
Coworking Spaces mit einem losen Bindungskonzept: der befristeten Mitgliedschaft. Diese bietet den Nutzenden große Freiräume, wie sie mit dem konkreten Angebot des einzelnen Coworking Space umgehen wollen. So zeigten die Interviews der Studierenden mit Coworkern, dass manche Coworker generell zwischen unterschiedlichen Coworking Spaces hin- und herwechseln und phasenweise auch im Homeoffice oder in Büroarbeitskontexten beim Arbeitgebenden arbeiten. Die typischen Coworker passen somit ihr Arbeitsumfeld gern an die jeweils aktuellen Arbeitsbedürfnisse an und möchten sich nicht auf einen Arbeitsort festlegen lassen. Die Coworking-Space-Betreibenden hingegen stellen eine Infrastruktur zur Verfügung und überlassen es weitgehend den Coworkern, wie sie diese nutzen möchten. Die höhere Autonomie der Coworker gegenüber Normalarbeitern in Präsenzarbeitskontexten geht entsprechend mit einer höheren Eigenverantwortung für die Organisation, Steuerung und Rationalisierung der eigenen Arbeitsprozesse und für die eigenen Arbeitserfolge einher, was auch von den Coworkern mitunter als Problem empfunden wird. So weisen einige der von den Studierenden befragten Coworker zwar auf die Vorteile von Coworking Spaces gegenüber dem Homeoffice hin, fühlen sich aber gelegentlich von der hohen Selbstverantwortung, die ihnen vom Arbeit- oder Auftraggeber zugeschrieben wird, auch sehr belastet. Hinzu kommt, dass sich im Rahmen der Studie Arbeitssituationen beobachten lassen, in denen sich Coworker vollständig verausgaben, ohne dass dies von Arbeit- beziehungsweise Auftraggebenden, kooperierenden Coworkern oder den Betreibenden von Coworking Spaces überhaupt wahrgenommen wird, geschweige denn, dass solchen Situationen aktiv entgegengewirkt wird⁶.

In Coworking Spaces lassen sich somit die positiven und negativen Aspekte von Remote- und digitaler Distanzarbeit schon über einen längeren Zeitraum beobachten. Man kann und sollte Coworking Spaces sogar als institutionelle Antwort auf Homeoffice und Remotearbeit betrachten. Denn die Grundidee des Coworking-Konzepts und der Gründung vieler basisgetriebener Coworking Spaces ist es, dass der offene Zusammenschluss mit anderen Homeoffice- und Remotearbeitenden und die Wiedereinbettung der eigenen Lebens- und Arbeitssituation in ein neues institutionelles Setting, den Coworking Space, den Arbeitenden dabei helfen sollen, Isolationserfahrungen zu bewältigen und mit der Selbstverantwortung für die Gestaltung der eigenen Arbeitsprozesse umzugehen.

6 Die Frage, wie die zeitlich-räumliche und organisationale Entkopplung sich auf die Arbeitssituation von Individuen in virtuellen Arbeitsgesellschaften auswirkt, steht auch im Zentrum der laufenden Debatte über die Auswirkungen der Corona-Pandemie, die sich insbesondere mit den Grenzen der Verlagerung von Arbeitstätigkeiten ins Homeoffice befasst und dabei auch die Bemühungen in den Blick nimmt, autonome Produktionssysteme durch neue Technologien auf Distanz und damit auch von dritten Arbeitsorten wie dem Homeoffice aus zu steuern. (vgl. auch Krause 2022)

Das Geschäfts- und Arbeitsorganisationsmodell Coworking Space (vgl. Abbildung 8.3) lässt sich letztlich ähnlich wie das der virtuellen Plattform (vgl. Kap. 7.1, Kirchner & Schüssler 2019) als ein zentrales Organisationskonzept der virtuellen Moderne verstehen, welches analog zur betrieblichen Organisation der industriellen Epoche (vgl. Abbildung 5.1) angepasst an die veränderten Produktions- und Organisationslogiken der virtuellen Moderne für eine Verteilung von Arbeit und Beschäftigung sowie die Ermöglichung von kooperativen Arbeitshandlungen in den gewandelten zeitlich-räumlichen Arbeitsbezügen sorgt.

Abbildung 8.3: Coworking Spaces als lokal verankerter organisationaler Rahmen subjektiver, projektbasierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme



Das Arbeitsorganisationsmodell Coworking Space beruht erstens im technologischen Kern auf der Infrastruktur des Internets und stellt im Sinne der algorithmischen Logik der immer wieder neu zu justierenden Steuerung und Vermittlung keine festen und verbindlichen Bindungen zwischen den Akteuren mehr her. Es ermöglicht diesen Akteuren – insbesondere den remote- und digital Arbeitenden unter ihnen – aber sich in mehrere lose aufeinander bezogene, im virtuellen oder lokalen Raum angesiedelten Arbeitscommunities fest einzubinden beziehungsweise Netzwerkbeziehungen zu mehreren Arbeit- und Auftraggebenden aufzubauen und zu halten. Die Communities beziehungsweise das Netzwerk versorgen die Akteure permanent mit neuen Informationen und aktuellem Wissen zur Orientierung und Neujustierung der eigenen Arbeits- und Handlungsweisen.

Zudem schaffen zweitens insbesondere die Betreibenden und darüber hinaus die Nutzercommunity von Coworking Spaces selbst einen Struktur und Orientierung bietenden lokalen Raum – innerhalb des Coworking Spaces sowie auch durch zahlreiche Austausch- und Veranstaltungsformate auch mit Akteuren im räumlichen-lokalen Umfeld des Coworking Spaces – der Betreibenden wie Nutzenden ein professionelles Handeln ermöglicht sowie für diese Unterstützung bezogen auf ihre wirtschaftliche und Einkommen generierende Tätigkeit bietet. Wobei insbesondere zweiter Aspekt im Sinne Giddens zu einer Wiedereinbettung der Aktivitäten in lokale soziale Bezüge beiträgt. Coworking Spaces erlauben somit insbesondere der kreativen, freien, selbstständigen und offenen Workforce der virtuellen Moderne das Agieren auf den verschränkten Bühnen der neuen virtuellen und gleichzeitig immer noch lokal verankerten Arbeitsgesellschaft (vgl. Boes & Haug 2022). Damit ermöglichen Coworking Spaces als Organisationsmodell die Herstellung und stetige Wiederherstellung subjektiver, projektbasierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme (vgl. Zweite Zwischenbetrachtung, Tabelle 7.1, Abbildung 8.3).

Coworking Spaces könnten daher als neue und Vertrauen generierende Intermediäre in virtuellen Arbeitswelten weiter an Bedeutung gewinnen. Das legen auch die Einschätzungen der befragten Betreibenden im Hinblick auf die längerfristigen Folgen der Corona-Pandemie nahe. So gehen die Betreibenden einheitlich davon aus, dass zwar aufgrund der neuen Gesundheitsschutz- und Arbeitsschutzbestimmungen die bislang verfolgten Raumkonzepte und aufgrund einer Verschiebung von Nutzergruppen auch die Nutzergewinnungsstrategien hinterfragt werden müssen. Generell schätzen sie sich aber als inzwischen gut sichtbare Knotenpunkte der Verteilung und Steuerung von Arbeit in virtuellen Arbeitswelten ein, die im Zweifel und bei einer noch länger andauernden Pandemie auch selbst durch die Erschließung des virtuellen Raumes durch geeignete Interaktionsangebote (bspw. virtuelle Vernetzungstreffen) und neue Raumkonzepte (bspw. Studios zur Aufzeichnung von Streams und Videosequenzen) den Nutzenden regional eingebettet die Möglichkeit anbieten, den erweiterten Kommunikationsraum des Internets effizient zu nutzen. Das Konzept, lokale Orte aufrechtzuerhalten und auszubauen, die für organisational und zeitlich-räumlich vom Arbeitgebenden entkoppelte Arbeitnehmende ein Kommunikations- und Austauschort beziehungsweise allgemein einen institutioneller Rahmen für die individuelle räumliche und tageszeitliche Gestaltung von Arbeit bieten können, sehen die Betreibenden durch die Pandemie keinesfalls infrage gestellt. Vielmehr prognostizieren sie, dass Coworking Spaces von Arbeitgeberorganisationen und Unternehmen noch stärker als Intermediäre, Arbeitsraumanbietende, Personaldienstleistende und Talentpool wahrgenommen und genutzt werden.

»Ich habe durch COVID-19 ein tiefes Urvertrauen ins Coworking als Wirtschaftskonzept gewonnen. Und ich bin davon überzeugt, das wird immer mehr Coworking Spaces geben und es wird immer mehr Leute geben, die das machen. Ich bin der tiefen Überzeugung, dass das ein Zukunftskonzept ist.« (TK_I_SB_21_02; 60030:600313)

»Also ich sage mal so, wenn ich sozusagen unseren Space anschau und sage, okay, die Perspektive für uns ist, für nächstes Jahr neue Flächen zu finden und aufzubauen und zu bespielen. Das ist für uns die Perspektive. Also wir gehen aus der ganzen Krise durchaus gestärkt raus und auch bestätigt für unser Konzept raus. Das ist einfach so ein/das ist das, was ich mitnehme, dass das Konzept notwendig und funktional ist. Also und vor allen Dingen notwendig. Wir müssen es den Leuten nur noch mehr unter die Nase reiben, dass es das gibt. Das ist einfach eine Aufgabe, [...]« (TK_I_SB_01_02; 76006:76859)

Coworking-Space-Betreibende sind für die Zukunft ihres Geschäftskonzepts demgemäß sehr positiv gestimmt. Die immer zeitlich-räumliche Flexibilisierung der Organisation von Arbeit stellen für sie folglich eine Chance dar, ihr Geschäftsmodell und Leitbild weiter und tiefer in der deutschen Arbeitsgesellschaft zu verankern. Gleichzeitig gehen sie aber auch von einer Veränderung ihrer Nutzergruppen aus und überlegen, wie der Community Gedanke als eine wesentliche Basis des Coworking Konzeptes auch dann erhalten werden könnte, wenn noch mehr Firmenbeschäftigte und Festangestellte den Raum und Arbeitsort Coworking Spaces nutzen.

Die aufgeworfene Frage nach den Grenzen der Verlagerung von unternehmerischer Verantwortung auf die Arbeit nehmenden Individuen selbst bleibt mit den dargestellten Befunden der Studie zu Coworking Spaces allerdings noch weitgehend unbeantwortet. Klar ist, dass durch die Abkehr von vertrauten Modellen und Leitbildern in der Gestaltung von Arbeit auch Unsicherheiten entstehen, denen neue Intermediäre wie Coworking Spaces oder auch virtuelle Plattformen mit eigenen Lösungsvorschlägen entgegentreten. Wenig systematisch erforscht – wenn auch im Kontext der Debatte über die gesellschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie viel diskutiert – sind bislang die neuen Konfliktlinien, die durch die infolge der Pandemie notwendig gewordene großflächige Umsetzung des Konzepts der Distanzarbeit in etablierten Arbeitgeberorganisationen entstehen. Bislang konnten die Grenzen der Umsetzbarkeit in konkreten betrieblichen Kontexten nur an wenigen Fallbeispielen diskutiert werden. Die im folgenden Kapitel 9 dargestellte Covid19-LD1-Verwaltungsstudie widmet sich anhand einer eigenen empirischen Untersuchung dieser entscheidenden Frage der oben angeführten Debatte: der Frage nach den Grenzen der Transformation von etablierten Präsenz- zu neuen Distanzarbeitskontexten.

9. Verwaltung in Distanzarbeit – Befunde der »Covid19-LD1-Verwaltungsstudie«

9.1 Einordnung und Beschreibung der Studie

Wie aufgezeigt werden konnte (vgl. Kap. 7.1.4, 7.3), hat sich die Arbeitswelt in den 2010er Jahren im Zuge der Verbreitung von mobilen Hardwaretechnologien (Smartphone, Laptop und Tablet) und des Ausbaus des weltweiten Datennetzwerkes stark gewandelt: Arbeitsprozesse wurden zeitlich-räumlich weiter flexibilisiert und der virtuelle Raum wurde als Ort des Arbeitens und der Arbeitskommunikation erschlossen. Bereits vor der Corona-Pandemie ließ sich in gesellschaftlichen Diskursen und öffentlich wahrnehmbar in einigen Vorreiterunternehmen im deutschen Kontext (beispielsweise bei SAP, der Bosch AG und der Deutschen Bahn AG; vgl. Obmann 2018) ein Ringen um die Frage nach der Ausweitung von zeitlich-räumlichen Gestaltungsspielräumen für Arbeitskräfte feststellen. Verhandelt wurden in der gesellschaftlichen und politischen Debatte auch die Folgen der freiwilligen Verlagerung von Arbeitsprozessen an private Orte (Badura et al. 2014, 2019) und der Nutzung mobiler Technologien im Sinne der permanenten Erreichbarkeit von Arbeitnehmenden für Arbeitgebende (Böker/Demuth 2015). Ferner wurde die Gestaltung von agilen und digitalen Arbeitswelten in betrieblichen Kontexten und die verstärkte Nutzung des virtuellen Arbeitsraums (Boes/Langes 2019; Boes et al. 2018) in den Blick genommen. Und schließlich verweist auch die in Kapitel 8 am Beispiel des Phänomens Coworking Space als neuem dritten Arbeitsort näher beschriebene Etablierung ganz neuer Organisationsmodelle von Arbeit und Beschäftigung auf einen massiven Wandel der Arbeitswelt spätestens seit Mitte der 2010er Jahre.

Die Corona-Pandemie hat diese Auseinandersetzung auf den unterschiedlichen Ebenen des gesellschaftlichen Diskurses nochmals forciert (vgl. etwa Fitzenberger 2020; Volkmer/Werner 2020; Behrens/Bellmann 2021; Seeliger; Peukert, Jacobsen 2022; Krause/Gerhards/Jacobsen 2023). Die politische Forderung an Arbeitgeberorganisationen war es, zur Bewältigung der Pandemie weithin Distanzarbeitskonzepte zu ermöglichen und zu etablieren. Dies setzte die Arbeitgebenden unter einen enormen kurzfristigen Handlungsdruck. Im Verlauf der Pandemie standen und ste-

hen sie immer wieder vor der Herausforderung, alle und insbesondere gefährdete Mitarbeitende zu schützen und ihnen, sofern machbar, das Arbeiten von einem sicheren Ort aus zu ermöglichen. Dies kann im Einzelnen bedeuten, dass feste Büroarbeitsplätze umgestaltet werden müssen, um die Zahl der Mitarbeitenden zu verringern, die sich gleichzeitig über eine längere Zeit in einem Raum aufhalten. Es kann aber auch bedeuten, dass Mitarbeitende die Möglichkeit eingeräumt wird, ihre Arbeitstätigkeit in das Homeoffice oder in Form von Remote- beziehungsweise digitaler Distanzarbeit in andere außerbetriebliche Kontexte zu verlagern, womit den Arbeitnehmenden ein wesentlich höheres Maß an Selbstverantwortung für die Einteilung von Arbeitszeiten und Freizeiten sowie für die Steuerung und Kontrolle von Arbeitsaufgaben übertragen wird.

In dieser Situation stehen die Arbeitgebenden vor der Herausforderung, den Mitarbeitenden die technologische Ausstattung zur Verfügung zu stellen und die Infrastruktur auf den Einsatz von »mobiler« Hardwaretechnologie umzurüsten. Zudem gilt es, Datenleitungen und Netzwerktechnologien zu erweitern, Serverkapazitäten und Netzwerkzugänge auszubauen, neue Modi der Sicherung des Datenschutzes zu entwickeln und gegebenenfalls neue Arbeitssoftware im Betrieb zu erproben. Gleichmaßen herausgefordert sind durch diese kurzfristige Umstellung von Arbeitsprozessen die Beschäftigten, die von mobilen Remote-Arbeitsplätzen aus Arbeitstätigkeiten ausführen oder im Homeoffice neue Formen der digitalen Distanzarbeit umsetzen möchten oder sollen, und die Führungskräfte in Arbeitgeberorganisationen, die Arbeitsprozesse unter diesen Umständen anleiten und unterstützen sowie die Arbeitsleistungen der Mitarbeitenden steuern und kontrollieren sollen. Und auch die Zusammenarbeit in Arbeitsteams muss in neuen Distanzarbeitskontexten auf andere Art und Weise organisiert und umgesetzt werden.

Die Corona-Pandemie hat damit Arbeitgebenden und Beschäftigten mit einem Schlag deutlich gemacht, was es bedeutet, »auf Distanz«, »mobil« oder »remote« zu arbeiten. Chancen und Risiken werden nun von einer breiten Gruppe von Arbeitnehmenden erfahren, die bislang keine Notwendigkeit sahen, sich mit den neuen Möglichkeiten des digitalen und virtuellen Arbeitens auseinanderzusetzen. In vielen Arbeitskontexten, die die direkte Kommunikation mit Arbeitskollegen, Kunden, Klienten oder Patienten notwendig machen, schien es bislang so, dass die Arbeitsprozesse gar keine Ansatzpunkte für Distanzarbeit bieten würden. Die neue Arbeitssituation in der Corona-Pandemie lehrt nun viele Betriebe, Einrichtungen, öffentliche Verwaltungen und Bildungsinstitutionen eines Besseren und zeigt, dass sich auch oder gerade kommunikationsbezogene Arbeitsprozesse digitalisieren und in den virtuellen Raum verlagern lassen. Plötzlich erscheinen vielen Mitarbeitenden von etablierten Arbeitsorganisationen die im letzten Kapitel am Beispiel von Coworking Spaces skizzierten technologischen Infrastrukturen wie auch Organisations- und Raumkonzepte neuer dritter Arbeitsorte gar nicht

mehr so weit entfernt und fremd. Einer breiten Gruppe von Arbeitskräften, die etwa in der Administration, Verwaltung, Logistik, Prozesssteuerung und -kontrolle arbeiten oder die beratenden, pädagogischen, entwickelnden, gestaltenden und unterhaltenden Tätigkeiten nachgehen, erschließen sich neue Möglichkeiten der Gestaltung von Arbeitsformen und -umgebungen. Das Präsenzarbeitskonzept, das auch den (Büro-)Arbeitswelten in betriebsförmig strukturierten Arbeitgeberorganisationen oftmals zugrunde liegt, wird an vielen Stellen infrage gestellt und es werden Gestaltungskonzepte aus »neuen Arbeitswelten« auf ihre Anwendbarkeit in etablierten Unternehmens- und Arbeitgeberorganisationen geprüft und gegebenenfalls modifiziert, um der politischen Forderung einer möglichst breiten und flexiblen Ermöglichung von Distanzarbeitskonzepten zur Bewältigung der Corona-Krise nachzukommen.

Dass die geforderte Umstellung von Präsenz- auf Distanzarbeit in etablierten Büroarbeitskontexten aber nicht nur mit einer Ausweitung von Autonomiespielräumen einhergeht, sondern auch ein hohes Konfliktpotenzial in den Beziehungen von Arbeitgebenden, Arbeitnehmenden, Führungskräften und zwischen unterschiedlichen Arbeitnehmergruppen birgt und nicht ohne intensive organisationale Lernprozesse bewerkstelligt werden kann, war eine zentrale Grundannahme der Covid19-LD1-Verwaltungsstudie, die es nun anhand der vorliegenden empirischen Befunde zu prüfen gilt.

Die Covid19-LD1-Verwaltungsstudie wurde von der Autorin im Auftrag einer Kommunalverwaltung durchgeführt, um die Erfahrungen der Verwaltungsmitarbeitenden aus der ersten Lockdown-Phase während der Corona-Pandemie zu erfassen und zu reflektieren. Aufseiten der Kommunalverwaltung bestand dabei ein doppeltes Interesse an der Studie: Einerseits wollte man die Ergebnisse nutzen, um sich auf potenzielle weitere Lockdowns besser und effizienter vorbereiten zu können, andererseits ging es darum, das schon seit einigen Jahren angebahnte Projekt einer zeitlich-räumlichen und organisationalen Umgestaltung der Arbeitsprozesse in der untersuchten Einheit der Kommunalverwaltung voranzubringen. Zielstellung der bereits laufenden Reorganisationsprozesse war die Vorbereitung der Verwaltungseinheit auf einen Umzug in ein neues Verwaltungsgebäude mit offenen Raumkonzepten und neuerer technologischer Ausstattung und Infrastruktur.

Anhand der durchgeführten Studie lässt sich sehr detailreich nachzeichnen, welche Herausforderungen eine recht kurzfristige Umstellung von Präsenz- auf Distanzarbeitskontexte – auch oder gerade vor dem Hintergrund, dass sie in diesem Fall ohnehin langfristig geplant war – mit sich bringen kann. Es ist das Ziel der folgenden Darstellungen, diese Herausforderungen in unterschiedlichen Dimensionen systematisch herauszuarbeiten.

9.2 Nähere Beschreibung des empirischen Vorgehens

9.2.1 Erhebungsdesign

Im Rahmen der Studie wurden mit zwanzig Mitarbeitenden einer ausgewählten kommunalen Verwaltungseinheit, der insgesamt rund dreihundert Festangestellte zuzuordnen sind, jeweils einstündige problemzentrierte Interviews (Witzel 2000) geführt.

Die Rekrutierung der Interviews basierte auf problembezogenen Auswahlkriterien (vgl. Tabelle 9.1), die von der Autorin nach mehreren Anbahnungsgesprächen mit den Kooperationspartnern in der Verwaltungseinheit festgelegt wurden. Die Interviews wurden anknüpfend an diese Gespräche durch ein Rundschreiben in einer ausgewählten Verwaltungseinheit rekrutiert, zum Teil erfolgte durch die Kooperationspartner in der Verwaltungseinheit auch eine gezielte Ansprache in Dienstberatungen.

Tabelle 9.1: Auswahlkriterium bei der Rekrutierung von Interviewpartnern (Covid19-LD1-Verwaltungsstudie)

- möglichst breite Beteiligung über alle Hierarchieebenen der Kommunalverwaltung hinweg (Erfahrungen von Personen mit und ohne Führungsverantwortung gewünscht; Erfahrungen von Personen aus dem Corona-Krisenstab gewünscht);
- Berücksichtigung unterschiedlicher Funktions-, Arbeits- und Tätigkeitsbereiche innerhalb der Kommunalverwaltung (ein breiter Blick auf unterschiedliche Arbeitstätigkeiten soll möglich sein);
- Gleichverteilung von weiblichen und männlichen Interviewpartnern (Abbilden von geschlechtsspezifischen Umgangsformen mit der Arbeitssituation im Kontext der Corona-Pandemie soll möglich werden);
- Berücksichtigung von Interviewpartnern mit zusätzlichen familiären/gesundheitlichen Belastungen – möglichst beide Geschlechter (Abbilden von zusätzlichen Arbeitsbelastungen soll möglich sein);
- Berücksichtigung von Interviewpartnern aus möglichst allen Alters- und Erfahrungsgruppen (eine breite Sicht auf den Umgang mit Umstellungsprozessen soll möglich sein);
- Berücksichtigung von Interviewpartnern mit unterschiedlichen Einstellungen und bisherigen Nutzungsmöglichkeiten von Formen des mobilen Arbeitens/Homeoffice (ein breiter Blick auf Arbeitstätigkeiten, die bereits mehr oder weniger stark in mobile Arbeitskonzepte eingebunden sind, sowie auf Konflikte in alltäglichen Arbeitssituationen und im alltäglichen Arbeitshandeln soll möglich sein).

Die Verwaltungseinheit, in der die qualitative Studie durchgeführt wurde, befasst sich mit Vorgängen, die in der Regel keinen direkten Bürgerkontakt erfordern

und ist hierarchisch in sieben Funktionsabteilungen untergliedert, denen jeweils spezifische Sachgebiete und Projektgruppen untergeordnet sind.

Befragt wurden auf Mitarbeiterebene acht Personen (vier Projektleitende, eine Mitarbeiterin mit besonderen Aufgaben, zwei Sachbearbeiterinnen und ein sonstiger Verwaltungsmitarbeiter), auf mittlerer Führungsebene sieben Personen (alleamt Sachgebietsleitende) und auf höherer Führungsebene fünf Personen (vier Abteilungsleitende und eine Amtsleitung). Drei der Interviewpartner waren Mitglieder des Corona-Krisenstabs der Verwaltungseinheit.

Da zu Beginn der ersten Lockdown-Phase von den insgesamt rund 300 Mitarbeitenden nur 60 Personen mit mobiler Hardwaretechnologie ausgestattet werden konnten, wurden beim Sampling auch Interviewpartner einbezogen, denen diese Hilfestellung nicht zukam und die während des ersten Lockdowns eigene Wege finden mussten, sich in Arbeitsprozesse einzubringen oder in eigenen Projekten mit Partnern im Austausch und Kontakt zu bleiben. Mitarbeitende, die im ersten Lockdown nicht ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen konnten – weil sie für eine längere Zeit eine Krankschreibung einreichen mussten oder sich in bezahlter Freistellung befanden –, wurden im Rahmen der Interviewstudie nicht befragt.

Der Leitfaden der Studie wurde ausschließlich von der Autorin ohne Einschränkungen durch die Kommunalverwaltung erstellt. In Vorbereitung der Studie wurde der Interviewleitfaden sowohl an die Kooperationspartner in der Verwaltungseinheit als auch an den Personalrat der Kommunalverwaltung zur Einsicht zugesandt. Dieser Rundlauf ergab keinen Änderungsbedarf. Konkret beinhaltete der Interviewleitfaden eine Einstiegsfrage, die eine offene Reflexion der Arbeitserfahrungen in der Lockdown-Phase generieren sollte, und detaillierte Nachfragen zu drei Themenfeldern: (1) Informationspolitik, technische Ausstattung, Arbeitssituation und Arbeitskommunikation im Lockdown; (2) Umsetzung einer digitalen und mobilen Arbeitsweise; (3) Reflexion und Bewertung einer guten mobilen Arbeitssituation und Arbeitsweise. Diese themenzentrierten Fragen wurden ad hoc in den Interviews gestellt. Den Abschluss des Leitfadens bildete die Frage danach, welche zentralen Veränderungsprozesse nach der Phase des Lockdowns erhalten bleiben und welche zurückgenommen werden sollten. Das Instrument fokussierte zunächst stark auf die Beschreibung der Arbeitssituation im Lockdown und problematisierte dabei vor allem die Handlungsspielräume der Verwaltungsmitarbeitenden. Nach den ersten drei Interviews wurde der Leitfaden jedoch angepasst, da sich immer deutlicher das papierlose Arbeiten und die Aufrechterhaltung der Arbeitskommunikation in Distanzarbeitskontexten als wesentliche Probleme herauskristallisierten, die entsprechend die Themenschwerpunkte in der zweiten Version des Leitfadens bildeten.

Eine Reflexion zu diesen Themen war den meisten Teilnehmenden der Studie nicht fremd. Bereits vor den kurzfristig umgesetzten Maßnahmen zur Sicherung des Gesundheitsschutzes in der ersten Lockdown-Phase und der vollständigen

Verlagerung der Arbeitstätigkeiten aller Angestellten ins Homeoffice wurde in der untersuchten Verwaltungseinheit intensiv über die Ausweitung des papierlosen, digitalen und mobilen Arbeitens diskutiert. Die Umstellung der Arbeitsprozesse in Richtung des digitalen und mobilen, teilweise auch Remote – Arbeitens wurde von der Leitung der Kommunalverwaltung als wesentliche Voraussetzung für den geplanten Umzug in ein neues Verwaltungsgebäude wahrgenommen. Allerdings konnten nur sechs der Interviewpartner auch tatsächlich auf Erfahrungen mit der regelmäßigen Erledigung von Arbeitsaufgaben im Homeoffice zurückgreifen. Für die Mehrzahl der Interviewpartner war das Arbeiten im Homeoffice oder an einem anderen dritten Arbeitsort während des ersten Lockdowns hingegen eine vollständig neue Arbeitserfahrung.

Die Interviews fanden von Ende Mai bis Mitte Juni 2020 an insgesamt fünf Tagen in einem für die Studie bereitgestellten Schulungsraum im Bürogebäude der Kommunalverwaltung statt. Geführt wurden die Interviews von der Autorin dieses Buches in Form persönlicher Gespräche unter Einhaltung der zu dieser Zeit gültigen Abstands- und Kontaktregeln. Die Interviewpartner vereinbarten im Vorfeld einen festen Termin mit der Interviewerin und erschienen alle pünktlich zum Interview. Die Termine wurden so vergeben, dass sich die Interviewpartner nicht vor dem Schulungsraum begegneten. Die Interviewpartner konnten den Interviewtermin während ihrer Arbeitszeit wahrnehmen, diese Zeit wurde allerdings als Pausenzeit und nicht als Arbeitszeit gerechnet. Die Interviews wurden alle mit einem Audiogerät aufgezeichnet; die Zustimmung zur Transkription der Forschungsdaten sowie zur weiteren Nutzung der Daten für Forschungszwecke wurde vor jedem Interview persönlich eingeholt.

Die Ergebnisse der Studie wurden der Kommunalverwaltung im Beisein der meisten Interviewpartner in Form eines Präsenzvortrags vorgestellt und den Projektpartnern in der Kommunalverwaltung in Form der beim Vortrag gezeigten Präsentation, die auch anonymisierte Zitate aus den Interviews enthält, übermittelt. Ein weiterer Transfer von Daten oder Forschungsergebnissen wurde weder vereinbart noch vorgenommen. Die Nachnutzung der Forschungsdaten wurde der Autorin durch die freiwillige und persönliche Zustimmung aller Interviewpartner erlaubt.

9.2.2 Auswertungsdesign

Die Auswertung der erhobenen Interviewdaten erfolgte unter Zuhilfenahme der Auswertungssoftware atlas.ti. Verfolgt wurde ein inhaltsanalytisches Vorgehen nach Mayring (2015) in zwei aufeinander aufbauenden Iterationsstufen. Im Zuge der ersten Iterationsstufe wurden alle erhobenen Interviewdaten gesichtet und nach dem Verfahren der zusammenfassenden Inhaltsanalyse themenbezogen codiert. In dieser Iterationsstufe konnten insgesamt sechs Basiskategorien

identifiziert werden: (1) Papierloses Arbeiten; (2) Mobiles Arbeiten; (3) Technische Ausstattung; (4) Organisation; (5) Arbeitsroutinen; (6) Kommunikation. Diese sechs Kategorien lassen sich grafisch wie folgt aufeinander beziehen:

Abbildung 9.1: Basiskategorien des Codierschemas (Covid19-LD1-Verwaltungsstudie)



Für den zweiten Iterationsschritt wurde eine Auswertungsstrategie gewählt, die die Konzepte »Papierloses Arbeiten« und »Mobiles Arbeiten« als zentrale Themenblöcke aufgreift und diese unter Rückgriff auf die vier Basiskategorien »Technische Voraussetzungen«, »Organisation«, »Veränderung der Arbeitsroutinen« und »Veränderung der Kommunikationsformen« weiter präzisiert. Dabei entstand das in Tabelle 9.2 abgebildete Codierschema:

Tabelle 9.2: Codierschema der Covid19-LD1-Verwaltungsstudie

Beobachtungsebene: Infrastrukturelle Voraussetzungen
Papierloses Arbeiten (Hauptkategorie I)
Technische Voraussetzungen
I digitale Endgeräte
II digitale Oberflächen & Darstellungsmöglichkeiten
III Servertechnologie mit entsprechenden Kapazitäten, Wartungs-/Sicherheitstools
IV geeignete Software & Tools

<p>Organisation</p> <p>I digitale Ordnerstruktur & digitales Ablagesystem, Dokumentenmanagement & -archivierungssystem</p> <p>II Dokumentenumlauf, Freigaben, Zeichnungspflichten</p> <p>III Schnittstellenmanagement</p> <p>IV Umsetzungsprozesse</p>
<p>Mobiles Arbeiten (Hauptkategorie II)</p> <p>Technische Voraussetzungen</p> <p>I mobile Endgeräte</p> <p>II digitale Endgeräte zur Darstellung von Inhalten</p> <p>III Internetzugang & -verbindung, Datenkarten, VPN-Client</p> <p>IV Servertechnologie, Kapazitäten & Wartung, Datensicherheit</p> <p>V Telefonkonferenzen</p> <p>VI Support & datenschutzrechtliche Einschränkungen</p> <p>Organisation</p> <p>I Arbeitsorte & Arbeitsumfeld</p> <p>II Arbeitszeitregulierung, Kernarbeitszeit & Präsenzzeiten</p> <p>III Führungsverständnis</p> <p>IV Arbeitsteilung & Teamwork</p> <p>V Weiterbildungsbedürfnisse</p>
<p>Beobachtungsebene: Arbeitshandeln</p>
<p>Papierloses Arbeiten (Hauptkategorie I)</p> <p>Veränderung der Arbeitsroutinen</p> <p>I Ordnerstruktur, Ablagevorgang, Stand des Dokumentenmanagements vs. Papierablagensystem</p> <p>II Arbeitsplanung mit digitalen Hilfsmitteln vs. Papierunterlagen</p> <p>III digitales Bearbeiten und Prüfen von Dokumenten vs. Arbeiten mit Papier</p> <p>IV Begutachtung und Besprechen von Unterlagen</p> <p>V Transfer und Übergabe von digitalen Dokumenten vs. Papierdokumenten</p> <p>VI Arbeitsverdichtung</p> <p>Veränderung der Kommunikationsformen</p> <p>I Restrukturierung von Umlauf- und Dokumentenfreigabeprozessen, Zeichnungsmodi</p> <p>II Verbindlichkeit digital verbreiteter Informationen und Dokumente</p>
<p>Mobiles Arbeiten (Hauptkategorie II)</p> <p>Veränderung der Arbeitsroutinen</p> <p>I Umgang mit mobiler Technologie</p> <p>II Veränderung von Arbeits- und Tagesabläufen</p> <p>III Arbeitsumfeld & Raumbedürfnisse</p> <p>IV Selbstorganisation, Selbstbestimmung & Vereinbarkeitserfahrungen</p> <p>V Selbstkontrolle, Grenzziehung & Entgrenzungserfahrungen</p>

Veränderung der Kommunikationsformen

I Erreichbarkeit vs. konzentriertes Arbeiten

II Kommunikation im Team & Teamwork

III Kommunikation in Telefonkonferenzen vs. Face-to-face-Beratungen/-Termine

IV Nutzung neuer Tools (Sametime/WhatsApp)

In der folgenden Darstellung werden vor allem die Forschungsbefunde zur Frage der organisationalen und infrastrukturellen Voraussetzungen für den Umbau von Präsenz- in Distanzarbeitswelten zusammengefasst und näher interpretiert. Auf weitere Befunde, etwa zur Frage nach der Veränderung von Kompetenzanforderungen an Beschäftigte bei der Umstellung von Präsenz- auf Distanzarbeit, wird hingegen nur vereinzelt Bezug genommen. Tiefergehende Auswertungen der Studie hinsichtlich dieser Fragestellungen sind in Aufsatzform bereits veröffentlicht (vgl. Krause 2022).

9.3 Barrieren der raschen Transformation von Präsenzarbeitswelten

9.3.1 Präsenzarbeit als Normalitätsvorstellung in Verwaltungskontexten und etablierten Büroarbeitswelten

Um den in der Covid19-LD1-Verwaltungsstudie beobachteten Umstellungsprozess von Präsenz- zu Distanzarbeitswelten in seinem vollen Umfang verstehen und beobachten zu können, ist es zu Beginn der Ergebnisdarstellung nötig, herauszustellen, wie stark sich in öffentlichen Verwaltungs- und etablierten Büroarbeitskontexten der industrielle Moderne das Konzept der Präsenzarbeit als Normalitätsvorstellung der zeitlich-räumlichen Gestaltung von Arbeit durchgesetzt hatte. Das Verwaltungsgebäude als Arbeitsort, als Ort der Repräsentanz von Autorität und Status sowie dem Vollzug rechtskräftigen und ordnungsgemäßen Verwaltungshandeln ist mit dem Professionsverständnis des in öffentlichen Verwaltungseinrichtungen oder der Administration von Großunternehmen der industriellen Moderne tätigen Büroarbeiters fest verbunden. Diese lehnt sich auch an die Normalitätsvorstellung der industriellen Moderne an, dass Arbeitsorte und Arbeitszeiten sich streng gegenüber privaten Orten und Familien- oder Erholungszeiten abgrenzen lassen. Diese Selbstverständlichkeit wird nun im Zuge der Ausweitung digitaler Technologien und Infrastrukturen und insbesondere im Kontext des durch die Corona-Pandemie erzeugten politischen und gesellschaftlichen Handlungsdrucks plötzlich zur Disposition gestellt und Büroarbeit im Allgemeinen sowie Verwaltungsarbeit im Besonderen wird zu einem Feld, in dem zeitlich-räumlich flexible Gestaltungskonzepte neu ausgehandelt werden. Dies unterminiert zusätzlich das herkömmliche Verständnis von Verwaltungshandeln, das schon durch die bereits seit den späten 1990er Jah-

ren beobachtbare organisationale Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse im öffentlichen Dienst und anderen etablierten Büroarbeitswelten (vgl. Hohendanner/Ostmeier/Lobato 2015; Färber/Hermanowski 2018) deutlich Risse bekommen hatte.

Bis zum Beginn der Corona-Pandemie herrschte in den meisten kommunalen Verwaltungsinstitutionen in Deutschland eine weitgehend unhinterfragte Normalitätsvorstellung der Organisation von bürokratischen Vorgängen und Verwaltungshandeln vor (Kieser 2002: 47), zu der etwa gehört, dass Arbeit und Privatleben von Verwaltungsangestellten an getrennten Orten stattfinden und dass Arbeit an einem dafür eingerichteten und öffentlichen, sichtbaren Ort ausgeübt wird. Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass die im Rahmen der Covid19-LD1-Verwaltungsstudie befragten Verwaltungsmitarbeitenden die nun in der Pandemie kurzfristig herzustellende Arbeitssituation in der Mehrzahl als ein Arbeiten auf Distanz und gleichzeitig intensiven Bruch mit persönlichen Normalitätsvorstellungen empfinden und die Situation daher als Krise und Ausnahmezustand beschreiben, die nach den Lockerungen der Corona-Schutzvorschriften schnell überwunden werden sollte, indem man zur Normalität zurückkehrt.

Die Covid19-LD1-Verwaltungsstudie liefert somit an einem konkreten Beispiel des kurzfristigen Strukturumbruchs in einer Verwaltungseinheit Befunde, die wie in einem Brennglas den Wandel von Arbeitswelten am Übergang von der industriellen zur digitalen Moderne dokumentieren. Wobei im Folgenden beschrieben wird, wie in diesem Kontext die in den Darstellungen der Kapitel 4, 6 und 7 dieses Buches beschriebenen Dynamiken der Informatisierung und Virtualisierung von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen sich hier nun aufholend überlagern und damit als besonders intensiver Umbruch wahrgenommen werden. (vgl. Erste und Zweite Zwischenbetrachtung, Tabelle 4.1, 7.1). Dabei lassen sich anhand der Reflexion der Befunde auch die Konfliktlinien sichtbar machen, die der Strukturwandel von betriebsförmigen zu zeitlich-räumlich stärker flexibilisierten bis entkoppelten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen im breiten Beschäftigungssegment der Büro- und Verwaltungsarbeit in Deutschland hervorbringt.

9.3.2 Herausforderungen in der Bewältigung und Neustrukturierungen der Arbeitssituationen im ersten Corona-Lockdown

Ein für die befragten Mitarbeitenden der kommunalen Verwaltungseinheit zentrales Thema der Reflexion der Arbeitssituation während des ersten Lockdowns war zunächst die wahrgenommenen Beschränkungen durch die fehlende oder zumindest unzureichende individuelle Ausstattung mit geeignetem technischen Equipment und Netzwerkverbindungen. Diese stellten eine wesentliche Barriere für eine schnelle Reorganisation und Anpassung der Verwaltungsaufgaben und des Verwaltungshandelns an die Corona-Lockdown-Situation dar.

Dabei lassen sich analytisch zwei Arten von Einschränkungen unterscheiden: Zum einen beschreiben die Befragten Einschränkungen, die es bislang nicht erlaubten, eine digitale und papierlose Arbeitsweise im Arbeitsalltag der Verwaltungseinheit zu entwickeln und zu verfolgen. Zum anderen werden von den Verwaltungsarbeitenden vor allem im Kontext einer gegenüberstellenden Beschreibung der Arbeitssituation vor und während des Lockdowns auch Einschränkungen identifiziert, die eine virtuell vernetzte und kontaktlose Arbeitsweise verhindern. Hierbei liegt der Fokus neben der Reflexion der Vor- und Nachteile der Nutzung unterschiedlicher mobiler Hardwaresysteme (Laptop, Tablet, Smartphone) insbesondere auf der Schilderung von Funktionsstörungen der zur Verfügung stehenden technischen Systeme und pragmatischen Lösungen des Umgangs mit diesen und der Analyse der Funktionsfähigkeit der bislang vom Arbeitgebenden bereitgestellten Infrastruktur für eine virtuelle Arbeitsumgebung. Einen weiteren Schwerpunkt bildet in den Interviews die intensive Reflexion des Umgangs mit neu eingeführten Kommunikationstools, insbesondere der Telefonkonferenzsoftware. Zusammenfassend kann mithin konstatiert werden, dass sich im Rahmen der Interviews die Neuorganisation der Arbeitskommunikation als eines der zentralen Probleme im Prozess der Umstellung von Präsenz- zu der beschriebenen Situation der Distanzarbeit erweist.

Analytisch soll somit im Folgenden unterschieden werden zwischen einem Umstellungsprozess von papierbezogenen zu digitalen, papierarmen Arbeitsprozessen, der sich als Informatisierung von Verwaltungshandeln fassen lässt, und einem Umstellungsprozess des Verwaltungshandelns der Mitarbeitenden von Präsenz im Verwaltungsgebäude zu einem neuen Verwaltungshandeln auf Distanz und vermittelt über technologische Systemen, die die Präsenzarbeitswelten durch geeignete digitale Dokumentenmanagementsysteme und Kommunikationstools nachbilden beziehungsweise ersetzen sollen. Diese zweite Dynamik der neuen, nun IT-basierten Vernetzung oder auch Virtualisierung von Büroarbeitswelten verändert sowohl die etablierten Arbeitsprozesse der Verwaltungsmitarbeitenden als auch die Art und Weise, wie im Arbeitskontext miteinander kommuniziert wird und wie Informationen verteilt werden.

Es lässt sich am Interviewmaterial herausarbeiten, dass die Interviewpartner in ihren Reflexionen die digitale und papierlose Arbeitsweise immer wieder als Voraussetzung einer vernetzten, mobilen und kontaktlosen Arbeitsweise wahrnehmen, wobei die Differenzierung von digitalem und virtuell vernetzten Arbeiten eine analytische ist, die von der Autorin durch gezielte Fragestellungen im Leitfaden sowie in der inhaltsanalytischen Auswertung der Interviews an das Material herangetragen wurde. In den Interviews verschmelzen diese beiden Dimensionen des beschriebenen Strukturbruchs dennoch auch immer wieder, da die Verwaltungsmitarbeitenden bei der Reflexion von Problemlagen, auf die sie gestoßen sind, vor allem ihren Bedarf an Arbeitsmitteln, Equipment und Infrastruktur schildern. Sie sehen sich

selbst mit einer Veränderung ihrer gewohnten Arbeitsumgebung und Arbeitssituation konfrontiert, die sie als Herausforderung und teilweise sogar als persönliche Krise wahrnehmen.

9.3.3 Papierloses Arbeiten als Herausforderung

Im Hinblick auf die Realisierung einer digitalen, papierlosen Arbeitsweise kristallisieren sich in den Interviews drei wesentliche technologische Beschränkungen heraus: (1) die fehlende Ausstattung der Mitarbeitenden mit mobiler Hardwaretechnik; (2) ungelöste Probleme bei der Bereitstellung einer entsprechenden Infrastruktur zur digitalisierten Planung und Ausführung von Arbeitsprozessen; (3) die fehlende Infrastruktur zur einheitlichen digitalen Ablage, Archivierung und verwaltungsin-ternen Verbreitung von Arbeitsunterlagen.

Grundlegend besteht zu Beginn der Corona-Pandemie das erste Problem darin die Ausstattung mit mobiler Hardwaretechnik, also mit einem Laptop oder einem Tablet, zu organisieren. Die meisten Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit arbeiten im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit an einem festen Büroarbeitsplatz mit einem feststehenden PC und oftmals auch mehreren Monitoren. Im Büroalltag vor Corona war das Fehlen von mobilen Hardwaregeräten folglich eher seltener problematisch. Gleichwohl sahen einige Mitarbeitende für die konkrete Situation von Arbeits- und Projektbesprechungen, für die in der Regel Unterlagen noch ausgedruckt oder nach denen handschriftliche Notizen und Anmerkungen in eine digitale Form übertragen werden müssen, schon vor dem Lockdown einen entsprechenden Bedarf.

»Oder, dass ich [...] wenn ich zu einer Beratung gehe, muss ich es mir eben ausdrucken. Weil ich kein Tablet habe, was ich mitnehmen kann.« (102/Sacharbeiterin; 44146:44425)

Es war daher bis zum Beginn der Corona-Pandemie vor allem in Projekt- oder Teamberatungen auf Mitarbeitererebene üblich, mit Ausdrucken und Handakten zu operieren. Einige der Interviewpartner können sich gut vorstellen, diese Praxis zu verändern, und glauben, dass dadurch ihr eigenes Arbeitshandeln angenehmer und effizienter gestaltet wird.

Gleichzeitig zeichnet sich in den Gesprächen mit den Verwaltungsmitarbeitenden ab, dass die Anforderungen, die ein mobiles Arbeitsgerät erfüllen müsste, um in vergleichbarer Weise wie Papier alle Arbeitsprozesse begleiten zu können, doch recht hoch sind. In der Verwaltungseinheit wird oft mit Zahlenmaterial gearbeitet, das digital nur unter Nutzung mehrerer Monitore sinnvoll geprüft und abgeglichen werden kann. In einigen Projektkontexten ist es zudem immer wieder notwendig, Papierdokumente zu sichten und zu bearbeiten, die nur auf einer Formatgröße von DIN A3 und größer gut lesbar sind. Die Ausstattung mit einem Laptop oder Tablet und einem 13- oder 15-Zoll-Monitor würde daher in sehr vielen Fällen und Arbeitsssi-

tuationen den Bedarf der Mitarbeitenden im Hinblick auf die Gestaltung einer professionellen Arbeitsumgebung nicht decken. Hierfür bedürfte es einer Umstellung kompletter Raum- und Ausstattungsinfrastrukturen. Denkbar sind Besprechungsräume mit Präsentationstechnologie (Großbildschirme, Touchscreen-Technologie) und Arbeitsplätze, die mit Docking-Stationen, mindestens zwei Monitoren und Bearbeitungstools (digitale Stifte als Eingabegeräte) ausgestattet sind. Die Realisierung einer solchen Arbeitsumgebung ist aber mit hohen Kosten verbunden und ihr Betrieb ist sehr wartungsintensiv. Die Mehrzahl der Mitarbeitenden geht daher davon aus, dass bei einigen ihrer Arbeitsprozesse Papierunterlagen und Handakten längerfristig bedeutsam bleiben. Die meisten Interviewpartner wünschen sich für derartige Arbeitskontexte auch gar keine andere Arbeitsweise, da die Arbeit mit Papier und Stift für sie auch einen erfüllenden und professionellen Charakter hat:

»Wir haben ja auch oftmals Papier, was die Formatgröße A3 und größer hat. Das passt nicht auf ein Tablet. Also das/Ich kann es mir aktuell nicht vorstellen, [...] Ich finde das schön, da dieses Papier zu haben. [...] Und ich mag auch eine Skizzenrolle. Also wenn ich irgendwie »xxx« skizziere, dann mache ich das nicht am Rechner. Also ich mache es erstmal auf Skizzenpapier. Sicherlich weiß ich, es gibt auch diese/ja, auch so eine Art Tablet, wo man auch was skizzieren kann. Das haben wir aber nicht.« (109/Sachbearbeiterin; 29086:29787)

Neben der Verbesserung der Ausstattung mit Hardwarekomponenten wird von den Interviewpartnern als zweiter Punkt eine für papierloses Arbeiten geeignete Infrastruktur mit entsprechender Serverausstattung, verfügbarem Speicherplatz und Datensicherheit adressiert. So sieht beispielsweise ein Befragter den E-Mail-Account beziehungsweise das E-Mail-Programm als ein wesentliches Instrument für eine digitalisierte Planung und Organisation von Arbeit in Büro- und Projektarbeitskontexten an. Und andere Interviewpartner schildern, dass es zum Zeitpunkt der Befragung in der Verwaltungseinheit üblich ist, wichtige Arbeits- und Antragsdokumente auch in internen Arbeitsprozessen via E-Mail zu versenden und zu verteilen. Gleichzeitig ist aber die Speicherkapazität des E-Mail-Postfaches nicht ausreichend, sodass Arbeitsunterlagen oftmals aufgeteilt und in mehreren E-Mails versandt werden müssen. So berichtet ein Interviewpartner, dass die manuelle Abspeicherung und Ablage von Arbeitsunterlagen aus dem E-Mail-Account einen nicht zu unterschätzenden Teil seiner Arbeitszeit ausmacht. Eine filtergestützte automatische Speicherfunktion oder eine cloud- oder intranetbasierte Lösung zum Transfer von Arbeitsunterlagen zwischen Externen und Mitarbeitenden steht ihm bislang nicht zur Verfügung.

»Und das ist auch ein Thema, was mich die letzten Tage auch beschäftigt hat. Gerade heute wieder habe ich drei E-Mails bekommen, die alle gefühlt 10 MB groß waren. [...] wo ich wirklich am Überlegen bin, ob man das nicht irgendwie verän-

dern kann. Weil die Datenmengen werden auch nicht kleiner, die Datenmengen werden immer größer. [...] Und dass man einfach mit einer Mail nichts verschicken kann, was größer als 10 Megabyte ist, das geht mir nicht in den Kopf. Und dass das Postfach wiederum auch nur 100 MB fassen kann, [...] Dass man sagt, okay, es gibt vielleicht einen cloudbasierten Speicher [...], der vielleicht 100 Gigabyte oder vielleicht 1 Terabyte auch einfach an Platz zusätzlich zur Verfügung hat? [...] man schickt Sachen als Link einfach nur noch. [...] Und es gibt nur ein Hochladerecht für denjenigen.« (107/Projektleiter; 32963:34382)

Viele der Mitarbeitenden berichten daher auch, dass sie ihre Arbeitsorganisations-, Planungs- und Ablagesysteme nicht auf eine vollständig digitale Arbeitsweise umgestellt haben und auch nicht planen, dies in nächster Zeit zu tun. Einige Mitarbeitende planen ihren Arbeitstag noch entlang der Handakten, die sie aktuell bearbeiten, und legen weiterhin alle Vorgänge in Papier – teilweise auch doppelt in Papierform und digital – ab. Zudem gibt es unter den Interviewpartnern auch größere Vorbehalte, Daten nur digital abzulegen, da sie in der Vergangenheit damit zum Teil negative Erfahrungen gemacht haben. Papierunterlagen werden in der Verwaltungseinheit im Allgemeinen als sicherer angesehen.

Als dritte Schwierigkeit für die Umsetzung papierlosen Arbeitens wird in den Interviews das Fehlen eines von allen Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit in gleicher Weise gut nutzbaren Dokumentenmanagementsystems angeführt. Es wird immer wieder betont, dass es zwar schon längerfristig Versuche gibt ein Verwaltungsmanagementsystem auf Amtsebene einzuführen, dass dessen Umsetzung aber bislang nur unvollständig realisiert wurde, was bedeutet, dass das existierende System im Arbeitsalltag der meisten befragten Mitarbeitenden nicht eingesetzt wird. Zwar berichten alle Interviewpartner darüber hinaus, dass es in einigen Sachgebieten und Projekten ein jeweils eigenes digitales Dokumentenablagensystem gibt, das aber noch nicht in Einklang mit dem vorhandenen System auf der Amtsebene gebracht werden kann, sich aber im Arbeitsalltag als tauglich und anwendungsfreundlich erweist. Um dieses Problem zu beheben, gibt es seit einiger Zeit Arbeitsgruppen innerhalb der Kommunalverwaltung. Aktuell lässt sich aber im Überblick ein System von Insellösungen beobachten, die für die einzelnen Projekt- und Arbeitsgruppen sehr gut funktionieren, aber nur sehr selten über die Abteilungsebene hinweg. Angesichts dessen schätzen verschiedene Interviewpartner das digitale Dokumentenablagensystem der Verwaltungseinheit auch sehr unterschiedlich ein.

»Nein, wir haben eine sehr gute, wir haben (ein) schon vor vielen Jahren eingeführtes Ablagesystem. Das habe ich damals [...] mit angeschoben. Deswegen bin ich heute noch stolz drauf. Also bis dato [...] haben immer alle auf ihrem lokalen [...] Rechner die Sachen abgespeichert.« (101/Sachgebietsleiterin; 13453:13770)

»Wir haben einen hohen Grad an Standardisierung auf dem Blatt Papier, sowohl in dem elektronischen als auch in dem physischen Bereich. Nur das Leben funktioniert noch nicht ganz so [...]« (105/Abteilungsleiter; 35761:35940)

Resümierend lässt sich zum Thema der Realisierung einer digitalen, papierlosen Arbeitsweise somit aus den Interviews mit den Verwaltungsarbeitenden ablesen, dass sie im Arbeitsalltag nur von einigen wenigen Mitarbeitenden wirklich vollständig umgesetzt wird, obwohl die Umstellung seit einiger Zeit von der Amtsleitung immer wieder angeregt und auch schon seit einigen Jahren durch Pilotprojekte und Initiativen gefördert wird, die den geplanten Umzug der Verwaltungseinheit vorbereiten sollen. Für eine breitere Etablierung und Akzeptanz einer papierlosen Arbeitsweise fehlen in der Verwaltungseinheit aber bislang zum Teil die erforderlichen Infrastrukturen wie ein einheitliches Dokumentenmanagementsystem oder die digitale Unterschrift.

Was sich in den Interviews zeigt, ist eine große Ambivalenz im Hinblick auf die Unterstützung und Begleitung des Umstellungsprozesses. Einige Mitarbeitende wünschen sich eine Verbesserung der technischen Infrastruktur, um effizienter digital arbeiten zu können. Und fast alle Interviewpartner mit Leitungsfunktionen möchten auch gern die hausinternen Kommunikationsprozesse umstellen und die digitale Unterschrift als Zeichnungsinstrument durchsetzen. Andere Mitarbeitende äußern hingegen größere Vorbehalte, vor allem im Hinblick auf die Datensicherheit und vertrauen Papierdokumenten mehr als digitalen Dokumenten, wenn es um die Ablage und die interne Verteilung von zeichnungsgebundenen Informationen geht. Beide Elemente, das größere Vertrauen in die Dokumentation von Verwaltungshandeln auf Papier und das Festhalten an papiergebundenen Routinen der Verteilung von Informationen im Haus, können als Stabilisatoren der etablierten Verwaltungskultur herausgearbeitet werden.

Dies zeigte sich auch in der Arbeitssituation während der Corona-Pandemie. Gehemmt wurden die Arbeitsprozesse vieler Interviewpartner vor allem dadurch, dass der Umlauf von zeichnungspflichtigen Dokumenten nicht auf digitalem Wege vonstattengeht. Demgegenüber konnte das Fehlen eines gemeinsamen digitalen Ablagesystems von den Verwaltungsmitarbeitenden relativ gut kompensiert werden, indem sie eigene Ablagesysteme nutzten und sich gegenseitig unterstützten, etwa durch das Scannen von Dokumenten durch Personen, die auch während der Pandemie im Verwaltungsgebäude arbeiteten oder dieses kurz aufsuchen konnten. Teilweise forderten die Interviewpartner bereits abgelegte Dokumente auch nochmals von Projektpartnern an, insbesondere, wenn sie nicht von der Verwaltungsbehörde mit mobiler Hardwaretechnologie ausgestattet worden waren und somit auch keinen Zugriff auf das eigene E-Mail-Konto hatten. Auch in dieser isolierten Situation führten viele Mitarbeitende die Arbeit an den von ihnen als dringlich eingestuften Projekten fort und fanden teilweise eigene Lösungen des Transfers von

Dokumenten, die von der IT-Abteilung auch zugelassen wurden. Hierbei nutzten sie das in der vormaligen Präsenzarbeit aufgebaute kollegiale Unterstützungsnetzwerk sehr intensiv. Einige Interviewpartner berichten aber auch, dass sie während des Lockdowns verstanden haben, wie wesentlich es ist, die eigene digitale Dokumentenablage gut zu pflegen – auch dann, wenn sie diesen Prozess als sehr arbeitsintensiv und zeitraubend empfinden.

Die Reflexionen zur erzwungenen papierarmen Arbeitsweise im Kontext der Pandemie zusammenfassend, lässt sich sagen, dass in der Verwaltungseinheit das Bewusstsein dafür geschärft wurde, dass durch eine strukturierte papierlose und digitale Arbeitsweise die eigenen Arbeitsprozesse zeitlich-räumlich flexibilisiert werden können. Es zeigt sich in den Interviews, dass gerade bei Neueinstellung und Rechnerwechsel schon vor der Ausnahmesituation des Lockdowns die Möglichkeit bestand, sich mit mobiler Hardwaretechnologie ausrüsten zu lassen, auch eine strukturierte digitale Arbeitsweise war im normalen Arbeitsalltag grundsätzlich realisierbar und wurde in vielen Arbeitsprozessen zunehmend umgesetzt, obgleich die diesbezüglichen Potenziale noch nicht von allen Mitarbeitenden ausgeschöpft wurden. Die Arbeitssituation während der Pandemie führte den Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit aber nun eine gewisse Dringlichkeit vor Augen, Anpassungsprozesse selbstständig vorzunehmen und die Verbesserung der Ausstattung mit Hardwaretechnologie stärker einzufordern. Indessen sind nicht alle Mitarbeitenden davon überzeugt, ihre Arbeitsroutinen zu verändern, und oftmals erscheint eine Bewältigung von Arbeitsaufgaben ohne Papier aufgrund der dafür erforderlichen komplexen technologischen Lösungen weder sinnvoll noch angemessen. Deutlich wird aber auch, dass die Krisensituation des pandemiebedingten Lockdowns in der Verwaltungseinheit gerade aufgrund des intensiv ausgebauten kollegialen Unterstützungsnetzwerks, das sich in Präsenzarbeitswelten oftmals herausbildet, gut bewältigt werden konnte. Einige der Verwaltungsarbeitenden bewerten insbesondere das gewachsene Bewusstsein für die Bedeutung einer stärker digitalen und papierärmeren Arbeitsweise in der Verwaltungseinheit als sehr positiv, da sie diesen Umstellungsprozess als wesentlich erachten, um in der Verwaltungseinheit neue zeitlich-räumliche Gestaltungskonzepte realisieren zu können, mit denen sich die eigene Arbeitssituation verbessern lässt. Einige der befragten Verwaltungsmitarbeitenden streben eine solche Ausweitung ihres Gestaltungsspielraums für die Zukunft jedoch in keiner Weise an.

9.4 Befunde zur Virtualisierung von Verwaltungsarbeit in Zeiten von Corona

9.4.1 Technologische Voraussetzungen und neue Formen der Arbeitskommunikation

Mit der Lockdown-Situation während der Corona-Pandemie wurden den befragten Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit aber nicht nur die noch nicht abgeschlossenen Umstellungsprozesse im Hinblick auf ein papierloses Arbeiten bewusst. In mehreren Interviewpassagen wird vielmehr auch deutlich, dass die Infrastruktur der Verwaltungseinheit für eine flächendeckende Verlagerung aller Arbeitsprozesse in private Kontexte und die damit verbundene Umstellung auf digitale Distanzarbeit nicht gut gerüstet war. Von den Interviewpartnern werden in diesem Zusammenhang erneut drei Hauptprobleme benannt: (1) Erreichbarkeit des Servers der Arbeitsorganisation beziehungsweise der virtuellen Arbeitsumgebung; (2) IT-Anpassungen und Akzeptanz für Wartungsprozesse; (3) Umstellung von allen Arbeitskommunikationsprozessen.

Die Grundlage jeder Form von digitaler Distanzarbeit¹ – sei es von zu Hause, sei es von dritten Arbeitsorten – ist eine stabile Internet- und eine stabile Clientverbindung. Notwendig ist diese, um Daten und Dokumente abrufen zu können, die im internen, von der Arbeitgeberorganisation gehosteten System abgelegt sind. Virtuelle Arbeitsumgebungen ermöglichen darüber hinaus jederzeit und von jedem Ort aus die Nutzung von Software sowie die Bearbeitung von Dokumenten und digitalen Arbeitspapieren direkt auf dem Server der Arbeitgeberorganisation. In den Interviews mit den Verwaltungsmitarbeitenden wird deutlich, wie wesentlich eine diesbezüglich ausgebaute Infrastruktur für die Realisierung von Verwaltungsarbeit auf Distanz ist.

Einige Interviewpartner berichten beispielsweise von extremen Stresssituationen beim Abspeichern von Dokumenten auf dem Server der Arbeitgeberorganisation, an denen sie vorab sehr lange gearbeitet hatten – die Gründe dafür, dass Speichervorgänge nicht immer zuverlässig funktionierten, konnten von den Interviewpartnern teilweise auch aufgrund fehlender technischer Kompetenzen bis zum Zeitpunkt der Befragung nicht geklärt werden. Die Arbeitssituation der Distanzarbeit aus dem Homeoffice stellte sich für diese Personen daher als besonders belastend dar.

1 Welche mit Blick auf die breitere Debatte auch mit dem Begriff der Remote-Arbeit noch besser erfasst werden kann, da dieser auch Arbeitskontexte in den Blick nimmt, die nicht auf eine Umstellung von lokaler Präsenz zu räumlicher Distanz, sondern auf die Entstehung neuer Formen der Zusammenarbeit im virtuellen Raum abstellen, die von den Akteuren nicht mit der Wahrnehmung von Distanz verbunden werden (vgl. Boes et al. 2010; Neeley 2021).

»Und in dem Moment, wo man die abspeichert oder schließt und der Kontakt zum Hauptrechner nicht da, dann kriegt man schon bisschen Schwitzperlen.« (0094/Projektleiter: 14560:14703)

Dabei war nicht nur die Nutzung eventuell instabiler privater WLAN- und LAN-Netzwerke eine unsichtbare Barriere für eine stabile virtuelle Arbeitsweise. Auch die noch nicht umfassende Erfahrung in der Bereitstellung von stabilen und sicheren Arbeitsumgebungen für Personen in mobilen Arbeitskontexten stellte eine Ursache krisenhafter Arbeitserfahrungen in virtuellen Arbeitswelten dar, die Lernprozesse aufseiten des IT-Teams notwendig machte, um den realen Bedarfen der Mitarbeitenden gerecht werden zu können. So zeigte sich beispielsweise, dass Netzwerkkarten nicht mit einem ausreichenden Datenvolumen eingekauft wurden, was zu Störungen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden führte, die eine umfassende nicht erwartete Aufstockung des eingekauften Datenvolumens notwendig machten. Probleme im Umgang mit Hardware oder bei der Einrichtung von Software über Fernwartungssysteme konnten aber vom IT-Team ohne Schwierigkeiten aus dem eigenen Homeoffice heraus bewältigt werden.

Das IT-Team sah sich dabei allerdings neu vor die Aufgabe gestellt, bei den Mitarbeitenden eine Akzeptanz dafür zu schaffen, dass auch in mobilen und virtuellen Arbeitskontexten Server und Softwareanwendungen nicht ständig erreichbar sein können und IT-Wartungsprozesse in die eigenen Arbeitsprozesse eingeplant werden müssen.

»Man muss ja bedenken, dass gewisse Softwareanwendungen gar nicht sieben Tage die Woche bereitgestellt werden können, sondern dass auch mal Sachen runtergefahren werden, damit andere Sachen hochgefahren werden können, zum Beispiel eine Datensicherung [...] die das gar nicht möglich machen, 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche alles zu 100 Prozent zur Verfügung zu stellen.« (099/Projektleiterin; 46865:47372)

Als fundamentalste Umstellung und zentrale Ursache krisenhafter Erfahrungen bei der Anpassung von eigenen Arbeitsroutinen wurde aber letztlich von allen Interviewpartnern die zwangsläufig notwendige Einführung neuer Formen und Tools der Kommunikation in virtuellen Distanzarbeitswelten empfunden. In der untersuchten Verwaltungseinheit setzte sich dabei im ersten Lockdown als wichtigste Form interner Arbeitskommunikation zunächst das Telefonieren durch, überdies wurden Telefonkonferenzen eingeführt. Es erfolgte mithin keine vollständige Verlagerung der Kommunikationsprozesse in den virtuellen Raum, da in der Verwaltungseinheit zunächst nicht die Kommunikationstools beschafft wurden, die dies erlaubt hätten. Lediglich über das Teilen von Bildschirmen, um Besprechungsinhalte grafisch zu veranschaulichen oder Arbeitsdokumente gemeinsam zu betrachten,

konnten über das in der Verwaltungseinheit gewählte Tool auch visuelle Reize zur Erleichterung und Aufrechterhaltung der Arbeitskommunikation genutzt werden.

Die Einschätzungen, wie gut Telefonkonferenzen Beratungen oder Besprechungen in Präsenz ersetzen können, gehen dabei weit auseinander, wie die folgenden Zitate zeigen:

»[...] Telefonsoftware kam dann für Telefonkonferenzen. Wo du auch deinen Bildschirm mal freigeben konntest, wo du auch dem anderen was zeigen konntest, wo ich das Gefühl habe, das können wir definitiv für die Zukunft weaternutzen.« (091/Sachgebietsleiter; 22697:22919)

»Und es gehört auch eine gewisse Disziplin dazu bei so einer Telefonkonferenz, dass man eben nacheinander redet. [...] Am Tisch, da fällt man auch mal dem anderen ins Wort. Was nicht gut ist, ja? Aber es wird ja gemacht. Und da hören das aber alle [...] Weil der Schall ist ja im Raum. Bei einer Telefonkonferenz, das geht nicht [...] Da muss man wirklich die Leute aussprechen lassen und nacheinander reden. Und das verlängert bestimmte Sachen dann auch manchmal [...]« (093/Abteilungsleiter; 36074:36184)

»Man muss (sehen), dass man auch das so ein bisschen [...] gestaltet vom Drumherum [...]? [...], dass man das Aufmerksamkeitspotenzial dann auch halten kann in der Situation. Also ich hatte eine Telefonkonferenz, da war ich im Büro an dem Tag, weil sich das nicht anders organisieren ließ, das war schon sehr schwierig. Von zu Hause aus ist das angenehm. Da habe ich keine Ablenkungsfaktoren, kein Geräuschpotenzial dahinter irgendwo. Aber im Büro habe ich ja die Kollegen. Und eine Kollegin direkt mit im Büro. Also da musste ich mich dann schon oft irgendwie wegdrehen, mir das andere Ohr zuhalten, dass ich da noch folgen konnte. [...] Also direkt im Büro ist es schwierig.« (97/Sachgebietsleiterin; 24861:25115)

»Also ich denke mal, in einem Raum, wo man an einem großen Tisch sitzt, ist es wesentlich einfacher. Das ist sehr, sehr, sehr, sehr schwierig. Ich kann es nicht fassen, ich kann es jetzt nicht greifen [...]« (100/Sachgebietsleiter; 26790:26995)

Zur vergleichenden Bewertung von Telefonkonferenzen und Präsenzmeetings lassen sich aus den Interviews folgende Kriterien ableiten:

- **Besprechungsinhalte:** Wesentlich scheint zu sein, was beraten oder besprochen werden soll. Bei sehr persönlichen Dingen, Personalangelegenheiten und konfliktreichen Entscheidungsfindungsprozessen wurde das Medium der Telefonkonferenz als wenig zielführend und nicht geeignet angesehen. Für kurze Absprachen und Abstimmungen, für die Terminfindung, aber auch für Klärungsprozesse nach einer Phase der Entscheidungsfindung wurde das

Tool aber häufig als angemessen, zielführend sowie zeit- und kostensparend wahrgenommen.

- Körpersprache und Mimik: Als wesentlichen Nachteil von Telefonkonferenzen empfinden viele Interviewpartner, dass Körpersprache und Mimik nicht sichtbar sind, über die sich zusätzliche Hinweise auf die Reaktionen des Gegenübers gewinnen lassen. Telefonkonferenzen haben für diese Interviewpartner unabhängig vom Themenfeld nicht die gleiche Qualität wie Präsenzveranstaltungen. Andere Interviewpartner wiederum heben hervor, dass der Austausch in Telefonkonferenzen strukturierter, konzentrierter und inhaltlich fokussierter erfolgt. Das Spiegeln von Dokumenten und das gemeinsame Arbeiten an diesen werden als Zeit- und Kostenersparnis wahrgenommen.
- Störungen: Akustische Störgeräusche, instabile Verbindungen und Unsicherheiten im Umgang mit der Technik, die bei Telefonkonferenzen häufiger auftreten, gehen oft mit Akzeptanzproblemen einher und geben einigen Interviewpartnern gute Gründe, dieses Medium auch für zukünftige Arbeitsprozesse abzulehnen. Besonders kritisch wird die Teilnahme an Telefonkonferenzen in nicht störungsfreien Arbeitsumgebungen wie einem Zweierbüro gesehen, da die Situation dann für beide Seiten, sowohl die Teilnehmenden als auch den oder die Nichtteilnehmenden, Einschränkungen mit sich bringt.

Auch wenn Telefongespräche beziehungsweise Telefonkonferenzen das Medium waren, das von den Interviewpartnern bei der alltäglichen Arbeitskommunikation während des Lockdowns am häufigsten genutzt wurde, experimentierte man auch mit andere Tools, um mit den Kollegen in Kontakt zu bleiben. Einige Interviewpartner berichten etwa davon, dass in gut funktionierenden Arbeitsteams zur Pflege des persönlichen Kontakts und zur gegenseitigen Motivation der Austausch über bestehende private Chatgruppen intensiviert wurde. Diesen Verwaltungsmitarbeitenden half der kollegiale Austausch dabei, mit der isolierten Arbeitssituation persönlich besser umgehen zu können.

Von einigen Führungskräften wurde zusätzlich die Nutzung des Chattools »Sametime« vorgeschlagen, das es erlaubt, den Status einer Person (abwesend, beschäftigt, ansprechbar) für alle Mitglieder eines Arbeitsteams sichtbar zu machen. Während dieses Tool in einigen Arbeits- und Projektteams effizient genutzt wurde, wurde es von mehreren Interviewpartnern auch sehr kritisch bewertet, da es als zusätzliches Tool die Kommunikationsverläufe weiter aufbläht und so eher von der Arbeitstätigkeit ablenkt. Für die schriftliche Kommunikation im Arbeitskontext wurden daher E-Mails bevorzugt.

»Diesen Messengerdienst haben auf einmal viel mehr Leute freiwillig genutzt, weil sie den Mehrwert erkannt haben zu sagen, okay, der ist grün, den kann ich jetzt mal anrufen, den kann ich jetzt mal schnell anschatten und dann kriege ich

die Information, wo ich früher gegebenenfalls zum Büro (gegangen) wäre [...]« (91/Sachgebietsleiter; 42919: 43169)

»[A]lso Sametime ist da das (Tool), was wir nutzen dürfen. Ganz toll, kann man schnell anfragen, dies und jenes. Aber wenn Sie dann vier oder fünf Chats parallel bedienen müssen, weil alle gerade irgendwas wissen wollen, wird es schwierig. Und dann ist es so, muss man sich selber auch ein bisschen organisieren lernen, dass man priorisiert: Wo ist jetzt wirklich was wichtig? Dem muss ich jetzt schnell drauf antworten. Oder wo sage ich: »Ich melde mich dann gleich nochmal zurück. Wir reden in einer halben Stunde drüber.« (99/Sachgebietsleiterin; 19301:19536)

Zusammenfassend lassen die Reflexionen der Mitarbeitenden über die Zeit der neun Wochen, an denen die große Mehrheit von ihnen ihre Arbeitstätigkeit vollständig ins Homeoffice verlagern musste, das Bild eines Krisenszenarios insbesondere im Hinblick auf die Aufrechterhaltung der Arbeitskommunikation entstehen, in welchem die üblichen Handlungsrountinen zur Arbeitsausführung maßgeblich außer Kraft gesetzt waren. In der als Distanzarbeit wahrgenommenen Situation können viele Mitarbeitende nur mit großen Schwierigkeiten auf Arbeitsunterlagen zugreifen und die notwendige Arbeitssoftware bedienen. Durch verschobene Arbeitszeiten und die Verlagerung des Arbeitsortes müssen Handlungsrountinen grundlegend angepasst und wieder mit der Arbeitsweise von Kollegen und Projektpartnern in Einklang gebracht werden. Als ganz wesentliche Disruption empfinden die Mitarbeitenden, dass die im normalen Arbeitskontext übliche Kommunikation sich von einem Tag auf den anderen sehr intensiv verändert, was von allen Mitarbeitenden tiefgreifende Umstellungsprozesse erfordert. Das Telefon wird als wesentliches Medium eingesetzt, um die Arbeitskommunikation zu gewährleisten, aufgrund der Veränderung von Handlungsrountinen ist aber die Erreichbarkeit des Gegenübers nicht immer gegeben, sodass der Abstimmungsbedarf steigt. Telefonkonferenzen mit geteilten Bildschirmen werden nun zum zentralen Instrument für die Klärung von Sachverhalten, Absprachen und das Treffen von Entscheidungen. Gleichzeitig verändert das bis dato unerprobte Medium – fast alle Interviewpartner hatten vorher noch nie an einer Telefon- oder Videokonferenz teilgenommen – die bekannten Besprechungssituationen und -rountinen. Hierdurch beginnen einige Mitarbeitende, ihre eigenen Handlungsrountinen in Kommunikations- und Führungsprozessen zu hinterfragen.

Demgegenüber funktioniert die Unterstützung von Mitarbeitenden bei technischen Problemen sehr gut. Auch die Einführung und Einrichtung neuer Hard- und Softwareprodukte wird als störungsfrei und gut unterstützt empfunden. Damit zeigt sich in den Reflexionen der Verwaltungsmitarbeitenden, dass eine grundlegende, jedoch an mehreren Stellen ausbaufähige Infrastruktur für die Unterstützung von mobilen und virtuellen Arbeitsprozessen vorhanden ist, die nun in

der Situation des pandemiebedingten Lockdowns maximal belastet wurde. Die IT-Abteilung und der kurzfristig eingerichtete Krisenstab zur Bewältigung der Pandemiesituation sind in dieser Situation intensiv gefordert die Umstellungsprozesse auf der Ebene der Nutzenden der Infrastruktur zu realisieren und adäquat zu begleiten. Der Umstellungsprozess selbst wird von den Verwaltungsmitarbeitenden rückblickend als interne Krise wahrgenommen, für die kurz- bis mittelfristige Lösungen gefunden werden mussten. Längerfristige Auswirkungen getroffener Entscheidungen wurden aufgrund des hohen Handlungsdrucks hingegen nicht auf allen Ebenen mitbedacht. Darüber, dass wohl auch nach der Bewältigung der Krise die Prozesse der Umgestaltung von Arbeitskontexten individuell auf Mitarbeiterebene und von der Amtsleitung gelenkt fortlaufen werden, herrscht aber unter den Interviewten weitgehende Übereinstimmung, wenngleich sich die Mehrzahl der befragten Verwaltungsarbeitenden nicht vorstellen kann, dauerhaft im Homeoffice oder an mobilen Arbeitsplätzen zu arbeiten. Die besondere Arbeitssituation in Zeiten des Corona-Lockdowns wird aber insbesondere von einigen Führungskräften rückblickend auch als Chance für die Umsetzung von aufgestauten Prozessinnovationen – gerade im Hinblick auf den geplanten Umzug in das neue Verwaltungsgebäude – beurteilt; die Frage nach der Intensität und nach dem konkreten Ablauf von Umstellungsprozessen ist aber bis dato noch nicht ausreichend zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften verhandelt worden.

9.4.2 Bestimmung organisationaler Voraussetzungen für die Umsetzung von Distanzarbeitskonzepten

Auf welchen Ebenen nun aber die in der Lockdown-Phase angelaufenen Umgestaltungsprozesse in der Verwaltungseinheit weiter umgesetzt werden müssen, lässt sich anhand der Interviewpassagen herausarbeiten, in denen die Befragten die als normal empfundene Büroarbeitssituation vor der Corona-Pandemie mit der Arbeitssituation im Lockdown vergleichen. Der wesentliche Unterschied beider Situationen besteht zunächst in der Präsenz der Kollegen, die beim gewohnten Arbeitsalltag im Bürogebäude gegeben ist, in der Distanzarbeitssituation hingegen nicht. Die Interviewpartner reflektieren in den Gesprächen des Weiteren, dass gerade im Hinblick auf die organisatorische Steuerung der Arbeitsprozesse von einzelnen Mitarbeitenden und von Teams die Distanzarbeitssituation im Lockdown der sehr ähnlich zu sein scheint, die sie nach dem geplanten Umzug der Verwaltungseinheit in das neue Bürogebäude mit einem sehr offenen Raumkonzept erwartet.

In dem Vergleich der zwei Arbeitswelten wird von den Interviewten in den problemzentrierten Interviews zunächst sehr dominant immer wieder die Erfahrung, dass in mobilen und in Distanzarbeitskontexten die Erreichbarkeit von Kollegen nicht immer vorausgesetzt werden kann und dass zur Herstellung einer ungestör-

ten Arbeitssituation andere Routinen als bei der Präsenzarbeit notwendig sind, herausgehoben. Die Befragten reflektieren in den Gesprächen die positiven und erhaltenswerten Aspekte der Arbeitssituation in der Lockdown-Phase und berichten von wiederkehrenden krisenhaften Erscheinungen und Frustrationen im alltäglichen Arbeitsprozess. Wie bereits in Kapitel 9.3 herausgearbeitet wurde, stellen die Interviewten hierbei in einer ersten Konsequenz immer wieder fest, dass die Voraussetzung für die Gestaltung von Distanzarbeitskontexten eine möglichst papierarme und digitale Arbeitsweise ist (vgl. Kap. 9.3.3). Befragt nach organisatorischen Maßnahmen, die sie als notwendig erachten, um Präsenzarbeitswelten in Distanzarbeitswelten umzuwandeln, benennen sie als wesentliche Anforderung an eine organisational und technisch bereitzustellende Infrastruktur die digitale Erreichbarkeit von Arbeitsunterlagen. Bestandteil dieser Infrastruktur müsste aus Sicht vieler Befragter ferner eine gut durchdachte zentrale und digitale Dokumentenablage oder sogar ein softwaregestütztes Dokumentenmanagementsystem sein. Aber auch ein bislang unerwähnt gebliebener weiterer wesentlicher Aspekt besagter Infrastruktur wird von den Verwaltungsmitarbeitenden im Rahmen der Interviews immer wieder angesprochen – die Frage des Schnittstellenmanagements zwischen noch notwendigerweise in Papier ablaufenden Prozessen und der bereits papierlosen Bearbeitung von Verwaltungsakten. Konkret ergibt sich in der Verwaltungseinheit dieser Bedarf, da Projektpartner und Fördergeldgeber oftmals Unterlagen und Dokumente noch in Papierform benötigen und ihrerseits Papierunterlagen und -dokumente zur Verarbeitung zusenden. Die Interviewpartner sehen es daher als Aufgabe der Kommunalverwaltung an, zur Gewährleistung einer papierarmen Arbeitsweise innerhalb der Behörde ein einheitliches Schnittstellenmanagement zu etablieren. Sie schlagen vor, dass beispielsweise in einem neuen Verwaltungsgebäude eine neue Organisationseinheit gebildet wird, die für die Verwaltung die Aufgabe der Transformation von Papierdokumenten zu digitalen Dokumenten und anders herum übernimmt. Auch für die Zustellung von postalisch zugesandten Unterlagen wäre bei Ausweitung einer mobilen Arbeitsweise ein Service wünschenswert, der die Transformation in ein digitales Format und die Zusendung dieses an die Mitarbeitende und zurück bewerkstelligt.

»Da[s] wäre zum Beispiel auch so eine Sache, wenn wir dann über neue Arbeitswelten nachdenken, dass solche Papiereingänge sofort gescannt werden. Und kommen irgendwo eben in so ein Posteingangsprogramm rein. Das haben wir ja schon, ein Posteingangsprogramm haben wir ja. Aber dass das irgendwo systematisch abgelegt wird und dann auch gleich jeder weiß: Aha, dort liegt mein Zeug. So ein elektronischer Postkorb, wo ich dann diese Papiersachen mir rausziehen kann, die vorher eingescannt wurden.« (093/Abteilungsleiter; 24656:25146)

Und noch eine weitere wichtige organisationale Weichenstellung fördert die Frage nach den Umsetzungsproblemen von digitalem und virtuellem Verwaltungshan-

deln zu Tage. In den Gesprächen immer wieder thematisiert wird, dass das Arbeiten mit Papierdokumenten, die mit einer Originalunterschrift versehen sind, in der deutschen Verwaltungslandschaft ein tiefgreifend verankerter Handlungsmodus – ja sogar eine gesellschaftliche Erwartungshaltung ist. Verwaltungsentscheidungen – so der Tenor einiger Interviewpartner – müssen in der Regel den Bürgern und Partnern den gesellschaftlichen Erwartungen folgend in Papierform übersendet werden. Dabei erkennen die Interviewpartner selbst die Dokumentation von Verwaltungshandeln auf Papier als einen wesentlichen Bestandteil ihrer Professionskultur an und gehen daher nicht von einer baldigen vollständigen Abkehr von der Papierform im Schriftverkehr mit Projektpartnern, Fördergeldgebern und anderen beteiligten Behörden aus. Gerade beim Austausch mit Bürgern und kleineren Firmen besteht zusätzlich eine Barriere für die Umsetzung einer digitalen Arbeitsweise, da diese Interaktionspartner oftmals nicht für eine solche Form der Kommunikation gerüstet sind.

9.4.3 Flexible Beschäftigungsformen und Vereinbarungen als Basis der Gestaltung von Distanzarbeitswelten

Über die bislang dokumentierten Befunde zur Neugestaltung von Distanzarbeitswelten in Verwaltungskontexten hinaus, wird in den Interviews immer wieder das Thema der Ausgestaltung des eigenen Arbeit- und Beschäftigungsarrangements vertieft. Um Arbeitsprozesse in Distanzarbeitswelten und mobilen Arbeitskontexten effizient und dem Arbeitsvermögen wie auch den Qualifikationen und Kompetenzen der Arbeitnehmenden angemessen vollziehen zu können, bedarf es aus Sicht der Interviewpartner aber noch mehr als der bislang identifizierten notwendigen technischen und organisationalen Umstellungsprozesse im alltäglichen Verwaltungshandeln. Mit Blick auf die eigene Arbeitssituation in der ersten Lockdown-Phase wird vielen Gesprächspartnern klar, dass es auch ein neues Organisationsmodell von Arbeit und Beschäftigung benötigt, um die im Lockdown erkannten Problemlagen und krisenhaften Erscheinungen zu bewältigen – insbesondere im Hinblick auf die Anbindung der Arbeitsprozesse der mobil arbeitenden Mitarbeitenden an beziehungsweise deren Einbettung in die Strukturen der Arbeitgeberorganisation.

Auch in Distanzarbeitskontexten müssen die von David Marsden (1999) identifizierten personalökonomischen Transaktionskosten- und Opportunismusprobleme gelöst werden (vgl. Kap. 5.3). Und dies bedeutet, dass der Modus der Arbeitssteuerung und -kontrolle und die Einbettung mobiler Arbeitsprozesse in ein organisationales Setting überdacht und angepasst werden müssen. Das heißt, mobile und in Remote-Arbeit ausgeübten Arbeitsprozesse verlangen aufgrund ihrer spezifischen Strukturmerkmale anders geartete Beschäftigungs- und Arbeitsorganisationssysteme als herkömmliche Arbeitsprozesse. Gestaltungskonzepte des mobilen Arbei-

tens und der Distanzarbeit sollten demzufolge auf einen Steuerungs- und Kontrollmodus von Arbeitstätigkeiten abzielen, der es ermöglicht, gerade in dieser besonderen Konstellation der flexiblen Organisation von Arbeit unter der Bedingung fester und auf eine langfristige Zusammenarbeit angelegter Beschäftigungsbeziehungen die personalökonomischen Bezugsprobleme (Marsden 1999: 31ff.; vgl. auch Struck 2006) zu lösen.

Der organisationale Rahmen mobiler, aber gleichwohl auf stabilen Beschäftigungs- und Vertragsbeziehungen beruhender Büro- und Distanzarbeit benötigt somit in ganz besonderer Weise:

- 1) ein Konzept für die zeitliche Verfügbarkeit und Erreichbarkeit der Arbeitnehmenden, das zugleich die zeitlichen Vorgaben für die Erbringung von Arbeitsaufgaben regelt;
- 2) ein Konzept, das den Umfang der Flexibilisierung des Arbeitskontextes so gestaltet, dass individuelle Handlungsspielräume, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten bestimmbar sind und auch als legitim anerkannt werden (wobei dieses Gestaltungskonzept sowohl die Förderung der individuellen Leistungsbereitschaft und Motivation der Mitarbeitenden als auch die Zusammenarbeit mit Kollegen im betrieblichen Arbeitsumfeld adressieren muss) und
- 3) ein Konzept für die Weiterentwicklung, Förderung und Qualifizierung von Arbeitskräften, um diese dauerhaft mit den Kompetenzen und Qualifikationen auszustatten, die zur Erledigung der Arbeitsaufgaben notwendig sind (vgl. Krause 2022).

Auch die Reflexionen der Interviewpartner der Covid19-LD1-Verwaltungsstudie zeigen, dass die Ausführung von Arbeitstätigkeiten von zu Hause oder von anderen dritten Orten organisational anders geregelt und neu abgesteckt werden muss. Nur durch neu ausgehandelte Vorgaben lassen sich krisenhafte Erscheinungen im Arbeitsablauf und in der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden einer Arbeitgeberorganisation mittel- bis langfristig vermeiden.

So zeigt sich in den Interviews immer wieder, dass es sowohl für die einzelnen Mitarbeitenden in mobilen Arbeitskontexten als auch für die Zusammenarbeit in Team- und Projektgruppen immer wieder zu einem Spannungsverhältnis zwischen Situationen der Nichterreichbarkeit von oder des Nichterreichbarseins für Kollegen und einer gleichzeitig gewünschten Situation des ungestörten Arbeitens von zu Hause oder an dritten Arbeitsorten kommt. So stellten sich in der ersten Lockdown-Phase aufgrund fehlender Verabredungen oder eingespielter Routinen in sehr kurzer Zeit große Unsicherheiten über die Wege der Kommunikation und hinsichtlich der Frage der Erreichbarkeit beziehungsweise des Erreichbarseins ein, die die Arbeitsprozesse der Mitarbeitenden der Verwaltungseinheit verlangsamt oder gar gänzlich lähmten:

»Es hat auch vieles länger gedauert, weil ich eben die Kollegen schwer erreicht habe. Beziehungsweise vieles, was man so mal schnell im Telefongespräch klären konnte, dann per Mail unter Umständen zwei, drei Tage gedauert hat, bis ich da eine Antwort hatte. Beziehungsweise im Gespräch hätte ich dann vielleicht direkt eine Rückfrage formulieren können. So musste ich dann erst wieder eine Mail schreiben und nochmal nachfragen: ›Hast du das jetzt tatsächlich so gemeint?‹ Oder: ›Bist du dir sicher, dass du das so machen willst?‹ [...] Das wäre in einem Gespräch vielleicht mit maximal zehn Minuten abgehandelt gewesen, so haben wir zwei, drei Mails hin- und hergeschickt. Und je nach Besetzung der Kollegen hier im Haus hat das dann unter Umständen auch mal drei Tage gedauert bis zum Ergebnis [...] Das ist so die negative Seite des Ganzen gewesen. [...] So diese schnelle Klärung ist dann halt weggefallen, weil die Kollegen nicht direkt da waren oder nicht direkt erreichbar waren. [...] Und manches brauche ich auch einfach dann schriftlich [...] So habe ich gesagt: ›Okay, wir klären es jetzt erstmal und dann schickst du mir das, so wie wir das jetzt abgesprochen haben.‹ Und so ist halt alles nur so hin- und hergegangen [...]« (097/Sachgebietsleiterin; 94983:95967)

Bei der Auseinandersetzung mit der Problematik der gegenseitigen Erreichbarkeit haben die befragten Mitarbeitenden in der Zeit des Lockdowns für sich selbst aber auch überraschende Erfahrungen gemacht, wie sich die Veränderung der Arbeitssituation, das heißt das isolierte Arbeiten auf Distanz, auf das eigene Arbeitsverhalten und die eigene Leistungsfähigkeit auswirken kann.

»Also so diese Erkenntnis zu sagen, es arbeitet sich im stillen Kämmerlein alleine tatsächlich besser. Hätte ich auch nie so gedacht. Ich habe auch gedacht, dass man da so verkümmert so irgendwie, dass man da irgendwie den Faden verliert oder/Nein, genau das Gegenteil. Man ist noch näher an den Sachen dran und noch konzentrierter irgendwo am Arbeiten, als wenn das offen ist und jeder dort vorbeiläuft. Das ist eine ganz, ganz neue Erfahrung, die ich so nicht hatte. Weil ich habe auch noch nie in einem Einzelzimmer gesessen [...] was weiß ich, vier, fünf Arbeitsplätze in einem Raum, hier sind es halt zwei. Die Tür ist meistens offen. Also es war immer irgendwo eine Situation mit vielen Leuten. Und die Situation, wie sie jetzt hier für längere Zeit passiert ist, für viele Wochen, sage ich mal, wo man wirklich jeden Tag die Tür zugemacht hat hinter sich, und so wie hier saß und einfach nur gemacht hat, das war so, nach ein paar Tagen war das, also das war so herrlich frisch und einfach, so ursprünglich irgendwie. Also das fand ich total schön irgendwie. [...] Es hat den Tag komplett verändert. Es hat den Tag wesentlich einfacher gemacht, wesentlich effektiver gemacht, konzentrierter gemacht.« (094/Projektleiter; 58006:54644)

»Also gerade als Führungskraft, wenn du hier gesehen wirst auf dem Gang, dann ist auch sofort, dass der Kontakt gesucht wird, weil es ein Problem gibt, weil

es eine Frage gibt. Und das ist halt mit so einer Distanz, mit so einer technischen Distanz ist das einfacher steuerbar.« (105/Abteilungsleiter; 9209:9483)

Insbesondere dieses von allen Interviewpartnern in der Lockdown-Phase bewusst wahrgenommene Spannungsverhältnis zwischen Erreichbarkeit und ungestörtem Arbeiten veranlasst die meisten der Interviewpartner dazu, intensiv nach einem möglichen Rahmen und Mindeststandards für die Etablierung und Realisierung von flexibleren Arbeitszeitarrangements zu suchen. Dabei denken sie sowohl an Vereinbarungen zu Kernarbeitszeiten als auch an Vereinbarungen zum Umfang von Flexibilitätsspielräumen und Präsenzzeiten während der Arbeitswoche.

Ein wesentlicher Grundtenor dieser Überlegungen ist letztlich: Keiner der Interviewpartner kann sich zum Zeitpunkt der Befragung vorstellen, vollständig auf Präsenzarbeit im Verwaltungsgebäude verzichten zu können.

Ähnlich intensiv wie mit diesem Spannungsverhältnis zwischen Erreichbarkeit und ungestörter Arbeit setzen sich die Interviewten mit der Frage auseinander, ob das private Lebensumfeld ein arbeits- und motivationsförderlicher Arbeitsort ist und wie der Arbeitsort im eigenen Zuhause oder an dritten Orten ausgestattet sein muss, um produktiv arbeiten zu können. Die Frage nach der Gestaltung von Arbeitsorten innerhalb und außerhalb des Verwaltungsgebäudes wird als ein wesentlicher Baustein zukünftiger betrieblicher Aushandlungsprozesse oder Betriebsvereinbarungen wahrgenommen. Dabei gehen die Meinungen zum Homeoffice als produktivem Arbeitsort in der Selbstreflexion der Arbeitssituation während des pandemiebedingten Lockdowns weit auseinander:

»Was ich für zu Hause auf jeden Fall als schöne mobile Arbeit auch empfunden habe, ist der Balkon. Weil es einfach noch eine entspanntere Arbeitsatmosphäre schafft. Das ist dann wirklich nochmal so, ja, was Schöneres.« (092/Sacharbeiterin; 40125:40340)

»Und wenn die Ausstattung da ist, dass ich die Arbeit für mich angenehm ausführen kann, warum soll ich dann immer auf dem gleichen Platz jeden Tag sitzen müssen?« (99/Sachgebietsleiter; 57139:57534)

»[W]enn die Voraussetzungen nicht da sind, ist es blöd, wirklich. Also wenn man auch wieder eben jedes Mal den Rechner wieder wegräumt und so weiter. Man hat da kein ruhiges Arbeiten. (I: Okay.) Ich möchte auf Arbeit bleiben, einen ordentlichen Arbeitsplatz haben, ein Zwei- bis Ein-Mann-Büro haben.« (98/Projektleiterin; 44335:44861)

»Was mir sehr gefehlt hat, und das ist auch so ein bisschen, na ja, vielleicht dadurch bedingt, dass ich [...] so ein totaler Quereinsteiger für diese Bereiche (bin), [...] wenn ich hier im Büro bin und ich erledige etwas und ich habe eine

Frage, das kommt oft vor, dann gehe ich mal schnell ins Büro gegenüber oder ins Büro daneben und sage: »Wie war das hier?« Da kriege ich eine Antwort, gehe wieder zurück, mache weiter. Das war echt schwieriger. Weil eben dann so mal anrufen und dann ist der gerade vielleicht auch irgendwo. Und so habe ich da drei, vier Leute. Wenn der es nicht weiß, dann weiß der es. Also das hat mir schon ein bisschen gefehlt [...]« (103/Abteilungsleiterin; 12909:13589)

Ob der private Wohnort als Ort der Erledigung von Arbeitsaufgaben letztlich positiv wahrgenommen wird, hängt sehr stark von der privaten Situation, dem privaten Lebensumfeld, den zu erledigenden Arbeitstätigkeiten und den Arbeitsprozessen ab, die mit Kollegen abgestimmt werden müssen. Wichtig ist zudem die Fähigkeit zur Eigenmotivation und zur selbstverantwortlichen Steuerung von Arbeitsprozessen. Ferner spielt die Abhängigkeit von kollegialen Unterstützungsprozessen eine Rolle. Die Interviews spiegeln deshalb eine hohe Ambivalenz der Einschätzung der Arbeitssituation im Lockdown wider.

Des Weiteren wird in den Reflexionen der Interviewpartner deutlich, dass auch das Führungsverständnis und -verhalten in der Verwaltungseinheit, das stark durch die vormalige Präsenzkultur geprägt ist, durch die Distanzarbeit ganz wesentlich modifiziert werden musste. So berichten die Führungskräfte auf mittlerer Führungsebene von leidvollen Erfahrungen und vergeblichen Versuchen, Mitarbeitende in dieser Arbeitssituation zu motivieren beziehungsweise angemessen zu führen. Gerade das mittlere Management – so scheint es – war in der Lockdown-Situation in besonderer Weise herausgefordert, stand es doch Erreichbarkeits-, Motivations-, Arbeitssteuerungs- und -kontrollproblemen oftmals völlig unvorbereitet und weitgehend ohne Arbeitsroutinen gegenüber und musste entsprechende Lösungen finden.

»Also den ganz normalen Alltag, so wie man ihn hier auch gelebt hat, also im Homeoffice, so fortzuführen ohne irgendwelche Veränderungen, funktioniert so nicht.« (103/Abteilungsleiterin; 34517:34677)

»Wir brauchen einen neuen Schlag Führungskräfte. Das ist meine Sichtweise darauf. Denn die Führungskraft, die genau das erkennt, die ist eben [...] keine spezialisierte Führungskraft. Die ist eine, die versteht, was passiert, die einen Zusammenhang erkennt, die weiß, jetzt muss ein Schutzmechanismus greifen, sonst passiert was, was ich nicht mehr hinbekomme, ne? Der Mitarbeiter ist dann weg, der Mitarbeiter fällt aus, der Mitarbeiter hat sich selber ausgebeutet, läuft in die Spirale, schadet sich selber. Das heißt, der Schlag der Führungskräfte muss ein ganz anderer werden. Wir haben, und das ist wieder so, ne, ein Sozialisationsproblem über viele, viele Jahrzehnte im öffentlichen Dienst, wir haben Fachkräfte obendrauf sitzen. Wir haben Leute, die irgendwann mal als Fachkraft angefangen haben und sich im Senioritätsprinzip bis nach oben gearbeitet haben. Und die

haben natürlich nur den Blick auf das, was der mir als Leistung bringen muss.« (105/Abteilungsleiter; 54620:55638)

Letztlich zeigt sich in den Reflexionen der Interviewpartner zur Arbeitssituation im Lockdown, dass eine Umstellung von ausschließlich durch Präsenzarbeit geprägten Arbeitskontexten zu mobilen und Distanzarbeitskontexten auf allen Hierarchieebenen Anpassungsprozesse notwendig macht. Dieser komplexe Umstellungsprozess erfordert überdies die Anerkennung des Wandels von Arbeitseinstellungen und Arbeitskulturen, die sich in konkret geforderten Formen der Arbeitsorganisation, Arbeitssteuerung und Arbeitskontrolle widerspiegeln werden. Dies wiederum geht auch mit einem Prozess der Veränderung von Kompetenzanforderungen an die arbeitenden Akteure im System einher. Ein solcher Transformationsprozess zeigt sich in der untersuchten Verwaltungseinheit ganz aktuell – beschleunigt durch die Corona-Pandemie, aber ursächlich zurückzuführen auf den geplanten Umzug in ein neues Verwaltungsgebäude –, was sich bei den Interviewpartnern auch in ihren Wünschen nach Weiterbildungs- und Informationsangeboten niederschlägt. Gleichzeitig äußern sie Ängste vor Status- und Gesichtsverlust, die durch die Irritationen und den wahrgenommenen Anpassungsdruck infolge der Aufweichung der innerhalb der Verwaltungseinheit vorherrschenden Normalitätsvorstellung ausgelöst wurden.

»Ich glaube allerdings, dass wir wesentlich mehr ausprobieren sollten, gerade auch hier [...], wo eh alles noch ein bisschen rustikal und verstaubt ist. Und da, finde ich, kann es auch mal so Infoveranstaltungen [...] geben und sagen: »Hier, guckt mal, das haben wir hier alles. Das kommt demnächst auf den Markt und das würden wir gerne einführen.« (Projektleiterin; 109; 33525:34636)

»Es ist zu wenig Zeit, da sich wirklich mit den Sachen beschäftigen zu können. Die Leute müssten eigentlich eine Zeitressource bekommen, sich in der Woche zwei, drei Stunden mit diesem Software-Learning, sage ich jetzt mal, beschäftigen zu können.« (099/Sachgebietsleiterin; 29214:29460)

»Die Mitarbeiter müssen mitgenommen werden, ne? Drauf vorbereitet werden. So. Ich kann die nicht von heute aus einer Zellenstruktur nehmen und dahinsetzen und sagen: »So, jetzt bitte schön funktioniert.« Ne? Digitalisierung von Unterlagen. Das Ganze, was da hängt.« (106/Projektleiter; 29902:30165)

Dieser ambivalente Umgang der Mitarbeitenden mit den Herausforderungen, die eine Umstellung von Präsenz- zu Distanzarbeitswelten beziehungsweise mobilen Arbeitswelten mit sich bringt, ruft Führungskräfte und Arbeitgebende dazu auf, den Transformationsprozess entsprechend aktiv zu gestalten. Dieser Ruf nach mehr Begleitung und Gestaltung des derzeit im Zuge der Corona-Pandemie beobachtbaren

Transformationsprozesses in Büroarbeitskontexten kann auch an politische Gestaltenden, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressenorganisationen sowie Institutionen der beruflichen Aus- und Weiterbildung adressiert werden. Denn letztlich verweisen die festgestellten Ambivalenzen in der untersuchten Verwaltungseinheit auf eine allgemeinere Dynamik in virtuellen Arbeitsgesellschaften: die Spaltung in Gewinnende und Verlierende der digitalen und virtuellen Transformation. Die Bearbeitung dieser Transformation kann und sollte deshalb nicht allein den abhängigen beschäftigten Arbeitnehmenden überantwortet werden.

9.5 Zusammenfassung der Befunde der »Covid19-LD1-Verwaltungsstudie«

Die Befunde der vorgestellten Covid19-LD1-Verwaltungsstudie deuten darauf hin, dass die Realisierung und Gestaltung von Distanzarbeit in etablierten, durch Präsenzarbeit geprägten Verwaltungsarbeitswelten sehr voraussetzungsvoll ist. Zusammenfassend kann an dem Beispiel dieser Studie veranschaulicht werden, dass bei der weiteren Analyse und Beobachtung Veränderungsdynamiken in unterschiedlichen Dimensionen zu berücksichtigen sind, die in Wechselwirkung miteinander bekannte Arbeitswelten strukturell sehr deutlich verändern (vgl. Tabellen 9.3 und 9.4).

Tabelle 9.3: Dimensionen des technologischen Wandels von Verwaltungsarbeit am Übergang von Präsenz zu Distanzarbeitswelten

Anpassung der technologischen Infrastruktur

(vgl. Kap. 9.3.2, 9.3.3 und 9.4.1)

I. Für eine papierarme/digitale Arbeitsweise: (1) individuelle Ausstattung der Mitarbeitenden mit mobiler Hardwaretechnik; (2) Bereitstellung einer Infrastruktur zur digitalen Planung und Ausführung von Arbeitsprozessen (beispielsweise Nutzung geeigneter Softwaretools [Outlook, OneNote etc.] und Erhöhung der Speicherkapazitäten von E-Mail-Accounts); (3) Etablierung eines geeigneten digitalen Dokumentenmanagementsystems

II. Für eine virtuelle/mobile Arbeitsweise: (1) Aufbau einer virtuellen Arbeitsumgebung durch die Arbeitgeberorganisation und Lösung von Erreichbarkeits- und Datensicherheitsproblemen durch eine angepasste Infrastruktur und technische Tools; (2) Absicherung der Infrastruktur durch ein gut reguliertes und transparentes Wartungssystem; (3) Bereitstellung von geeigneten virtuellen Kommunikationstools und virtuellen Kommunikationsumgebungen

Tabelle 9.4: Dimensionen des organisationalen Wandels von Verwaltungsarbeit am Übergang von Präsenz zu Distanzarbeitswelten

Organisationale Neugestaltung von Büro- und Verwaltungsarbeitskontexten

(vgl. Kapitel 9.4.2 und 9.4.3)

- I. Realisierung einer digitalen und möglichst papierarmen Arbeitsweise: (1) organisationale Etablierung eines Dokumentenmanagementsystems; (2) Einführung eines Schnittstellenmanagements zur Regulierung des Umgangs mit und Transfers von Papier- und digitalen Dokumenten
- II. Gestaltung eines Organisationsmodells von Arbeit und Beschäftigung, das alle Arbeitsprozesse – seien es solche in Distanzarbeit oder in Präsenzarbeit – in gleicher Weise an die Strukturen der Arbeitgeberorganisation anbindet beziehungsweise in diese einbettet: (1) Entwicklung eines Konzepts zur zeitlichen Verfügbarkeit und Erreichbarkeit der Arbeitnehmenden; (2) Entwicklung eines Konzepts, das den Umfang der Flexibilisierung des Arbeitskontexts so regelt, dass individuelle Handlungsspielräume, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten bestimmbar sind und auch als legitim anerkannt werden; (3) Entwicklung eines Konzepts zur Weiterentwicklung, Förderung und Qualifizierung von Arbeitskräften
- III. Anpassung des Führungsverständnisses und der Formen der Arbeitssteuerung und Arbeitskontrolle sowie der Zusammenarbeit in Teamprozessen
- IV. Erzeugung von Legitimation für zeitlich-räumlich flexibleres Arbeiten von zu Hause und von dritten Arbeitsorten durch Weiterbildungs-, Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsangebote, die das professionelle Arbeiten in virtuellen Arbeitswelten begünstigen; Aushandlung von Gestaltungskonzepten für betriebliche und überbetriebliche Strukturen zwischen den Interessenvertretungen der Arbeitnehmenden und der Arbeitgebenden; politische Gestaltung durch Regulierung auf bundesdeutscher und europäischer Ebene

Die dargestellten Dimensionen verdeutlichen die Komplexität des Umbauprozesses von Präsenz- in Distanzarbeitswelten auf anschauliche Weise. Dabei zeigen sie gleichzeitig auf, dass sich hinter den Konzepten auch die Prägungen unterschiedlicher organisationaler Settings von Arbeitgeberorganisationsformen verbergen.

Der mit der Covid19-LD1-Verwaltungsstudie in den Fokus gerückte Strukturwandel von Präsenz- zu Distanzarbeitswelten spiegelt somit am Beispiel einer etablierten betriebszentriert strukturierten Arbeitgeberorganisation der industriellen Epoche auch den gesellschaftlichen Strukturwandel am Übergang von der industriellen zur postindustriellen informatisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaft wider. Wie das Beispiel der vorliegenden Studie zeigt, wird nun dieser Wandel in einigen Settings durch das Szenario der Corona-Pandemie beschleunigt und lässt sich gleichsam wie in einem Zeitraffer beobachten. Die Covid19-LD1-Verwaltungsstudie veranschaulicht damit sehr deutlich, dass nun auch in etablierten Büroarbeitskontexten offenbar zwei Transformationsdynamiken ineinander greifen: Zum ei-

nen kommt es aufgrund einer stärkeren Durchdringung mit Informationstechnologien zu organisationalen Anpassungsprozessen, die sich als Informatisierung von Büroarbeitswelten fassen lassen, zum anderen werden durch die Intensivierung der Nutzung von virtuellen Vernetzungs- und Kommunikationstechnologien Arbeitsprozesse zunehmend in den virtuellen Raum verlagert, was sich als Virtualisierung von Büroarbeitswelten beschreiben lässt.

Die Komplexität dieser Gleichzeitigkeit beider Dynamiken führt aber am Beispiel der Covid19-LD-Verwaltungsstudie vor Augen, dass eine zu rasche Transformation von Arbeitswelten nicht von allen beteiligten Arbeitnehmenden in gleicher Weise bewältigbar ist. In der Studie wird ersichtlich, dass innerhalb betrieblich strukturierter Arbeitsorganisationen insbesondere auch die Frage nach der sozialen Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit der Etablierung von Distanzarbeitskonzepten gestellt werden muss.

Deutlich wurde in der Studie beispielsweise, dass in der untersuchten Verwaltungseinheit die gegenseitige kollegiale Unterstützung von zentraler Bedeutung war, um im Lockdown während der Corona-Pandemie kurzfristig Arbeitsprozesse aufrechtzuerhalten – die Krisensituation wurde mithin gemeinsam zu bewältigen versucht. Nicht nur die Befunde der Covid19-LD1-Verwaltungsstudie zeigen demgegenüber auf, dass Präsenzarbeitswelten die kollegiale Zusammenarbeit von Menschen in Arbeitskontexten befördern, während Distanzarbeitskontexte eher die individuelle Arbeitsleistung verstärken, dafür aber den Aufbau kollegialer Unterstützungsnetzwerke erschweren. Für eine sozial nachhaltige Gestaltung von Arbeitswelten ist dieser Befund von zentraler Bedeutung, worauf in der abschließenden Reflexion der Überlegungen und empirisch gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit Kapitel 10 nochmals näher einzugehen sein wird.

Einen möglichen Ansatzpunkt bieten hier vermittelnde Instanzen wie Coworking Spaces, die in der Cowork-Studie (vgl. Kap. 8) genauer betrachtet worden sind. Gerade im Kontext von organisational und zeitlich-räumlich entkoppelten Arbeitsbezügen, wie sie für virtuelle Arbeitswelten typisch sind, erlauben Coworking Spaces die Wiedereinbettung von arbeitenden Individuen in ein lokal verankertes, arbeitsbezogenes Kommunikations- und Unterstützungsnetzwerk. Die neue zeitlich-räumliche Flexibilisierung in virtuellen Arbeitsgesellschaften stößt somit immer dort an Grenzen, wo arbeitende Individuen den persönlichen Bezug zu ihrer Arbeitscommunity verlieren. Ob es dafür notwendig ist, die räumlichen Infrastrukturen von Arbeitsorganisationen aufrechtzuerhalten, wie wir sie aus der industriellen Epoche kennen, ist eine Frage, die nun politisch, gesellschaftlich, aber vor allem auch individuell zwischen Arbeitgebenden, Arbeitnehmenden und neuen sowie bekannten Mittlerorganisationen und Interessenvertretungsorganen ausgehandelt werden muss.

Schlussbetrachtung

10. Die virtuelle Arbeitsgesellschaft

10.1 Einordnung und Synthese der Forschungsbefunde aus den empirischen Studien

Die Befunde der in den Kapiteln 8 und 9 vorgestellten Studien zeigen, dass wir uns derzeit in einer Phase des Strukturwandels der deutschen Arbeitsgesellschaft befinden, die eine neue gesellschaftliche Verständigung über die sozialen Rollen von Arbeitgeberorganisationen (Betriebe, Unternehmen und öffentliche Institutionen), neuen Intermediären und arbeitenden Individuen hinsichtlich der Verteilung der Verantwortung für die Ausgestaltung sozialer Sicherungs- und Verteilungsstrukturen und zur Umsetzung nachhaltiger Wachstumsziele verlangt. Denn es lässt sich aus den Überlegungen und Befunden der vorangegangenen Kapitel ableiten, dass mit dem Umbau Deutschlands zu einer virtuellen Arbeitsgesellschaft und der Bewältigung der Corona-Pandemie das Modell betriebszentrierter Organisation von Arbeit und Beschäftigung erneut stark infrage gestellt wird. Das in Kapitel 5.3 genauer herausgearbeitete Modell der betriebszentrierten Organisation von Arbeit und Beschäftigung, das die industrielle Epoche in der Bundesrepublik Deutschland und der DDR in der Nachkriegszeit prägte und in diesem Buch als Referenzfolie den Veränderungsdynamiken in der postindustriellen Arbeitsgesellschaft gegenübergestellt ist, wurde bereits im Zuge der deutschen Flexibilisierungsdebatte der 1980er und 1990er Jahre intensiver hinterfragt (vgl. Mückenberger 1985, der schon einleitend in Kapitel 1 zitiert wurde). In jüngerer Zeit findet nun aber eine weitere Neubestimmung der Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung unter dem Vorzeichen statt, dass nicht mehr nur die Veränderungen in den Vertragsarrangements von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden und damit das Stabilitätsversprechen von Arbeitgeberorganisationen an abhängig beschäftigte Arbeitnehmende problematisiert werden (vgl. Kap. 6). Vielmehr rückt inzwischen die Frage in den Vordergrund, inwieweit die zunehmend realisierbare zeitlich-räumliche Flexibilität – die auf der neuen globalen Vernetzung, der Entstehung virtueller Interaktionsräume und der abnehmenden Materialität von Produkten beruht und welche alternative Wertschöpfungs- und Wachstumsmodelle in virtuellen Wirtschaftswelten erzeugt – einen weiteren und tiefer greifenden Wandel der Ar-

beitswelt und der betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme hervorruft.

Die betriebszentrierte Organisation von Arbeit und Beschäftigung, die als lokalisierbare und beschreibbare Einheit in zentraler Weise das industriegesellschaftliche Verständnis von Unternehmensaufbau, Wertschöpfungsprozessen und der Bindung von Arbeitnehmenden an eine regional verortete Arbeitsorganisation prägt, wird in dieser Debatte und vor dem Hintergrund der aktuellen technologischen und organisationalen Wandlungsprozesse nunmehr noch umfassender zur Disposition gestellt. Ersetzt wird die betriebliche Arbeitsorganisation in den neuen, wesentlich flexibleren und offeneren Konzepten von Arbeitswelten zunächst durch die Idee des Netzwerkes. Diese erweist sich allerdings nicht als wirklich tragfähig, wie bereits Boltanski und Chiapello (2006) zeigen. Denn Netzwerke basieren notwendigerweise auf persönlichen Beziehungen und Vergemeinschaftungshandlungen der sozialen Akteure, die sich in digitalisierten und globalisierten Beziehungen mit einer großen zeitlich-räumlichen Reichweite und einem hohen Innovationsdruck aber kaum als institutionelle Grundlage der sozialen Ordnung und der Organisation von Austauschprozessen am Arbeitsmarkt denken lassen. Deshalb bedarf die Netzwerkidée des Konglomerates der projektförmig aufgebauten, flexiblen Organisation, durch die gleichermaßen dem hohen Flexibilisierungsbedarf globalisierter und digitalisierter Wertschöpfungsprozesse und Austauschbeziehungen wie auch der Notwendigkeit einer zumindest temporären Verbindlichkeit fest vereinbarter Kooperationsbeziehungen in geeigneter Weise Genüge getan wird.

In Kapiteln 6 & 7 wurde dezidiert beschrieben und in der Tabelle 7.1 verdichtet dargestellt, dass nun am Übergang von der informatisierten zur virtuellen Moderne neue Formen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen an Gestalt gewinnen, die die Idee der Flexibilisierung von Beschäftigungsbeziehungen maximal erweitern und gleichzeitig alternative kooperative Formen in Arbeitskontexten als betriebliche Organisation vorschlagen. Dabei spielt die projektförmig strukturierte Arbeitsorganisation eine entscheidende Rolle. Sie ermöglicht, dass Arbeitnehmende nur noch temporär Mitglieder von Arbeitsorganisationen sein können. Gleichzeitig bedürfen aber gerade kooperative Handlungsformen intermediärer Akteure, denn diese bieten über ihre Vermittlungsleistung die notwendige Stabilität, um jenseits betriebszentrierter Organisationsmodelle soziale Interaktions- und Austauschsysteme stetig (re)konstruieren zu können. Dabei vermitteln Intermediäre zwischen den Interessen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, bieten beiden Seiten eine gute Informationsbasis sowie Maßstäbe für die Bewertung, Entlohnung und Einschätzung von Arbeitsleistungen. Erfolgen kann die Intermediation zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden einerseits über konkrete vermittelnde Akteure im klassischen Sinne (bspw. Agenten, Agenturen oder auch kooperative Akteure) und andererseits über auf IK-Technologie basierenden vermittelnden Systemen (bspw. Plattformen oder andere Softwaretools), die zur Entwicklung

standardisierter Bewertungs- und Verteilungssysteme fähig sind und so die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure organisieren und steuern können (vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 5.1.2, 7.1.5, 7.1.6 und 7.2.2).

Insbesondere in der Studie »Cowork« konnte anschaulich am empirischen Material ein Organisationsmodell (vgl. Kapitel 8.5; Abbildung 8.3) herausgearbeitet werden, das aufzeigt, wie man sich die Organisation kooperativer Projektzusammenhänge in digitalen und virtuellen Arbeitswelten – die Konstitution projektbasierter subjektiver Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme – vorstellen kann. Das hier dargestellte Organisationsmodell zielt darauf die lose temporäre Verkettung von Wertschöpfungsprozessen und Arbeitsschritten aufrechtzuerhalten und vor allem die Herstellung von Interaktions- und Kooperationsbezügen zwischen Akteuren, die an einem lokalen Ort zusammenkommen können sowie als Netzwerkakteure im virtuellen Raum agieren zu ermöglichen. Es setzt die an und über einen kooperativen Ort befindliche und erreichbare Arbeitscommunity – wie zum Beispiel die Community eines Coworking Spaces – an den Ausgangspunkt der Entwicklung von gemeinsamen Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsprozessen (vgl. Kapitel 8.3; insbesondere Abbildung 8.3). Dabei ist die so organisierte Community für den einzelnen Akteur in der Form belastbar, dass sie im Zuge der Realisierung von Wertschöpfungsprozessen die Möglichkeit eröffnet, fehlendes Know-how oder fehlendes Equipment durch die Vernetzung mit Partnern im kooperativen Projekt Netzwerk auszugleichen. Die Kooperationen der Akteure verfolgen in diesem Modell nicht mehr wie noch im Organisationsverständnis von Thompson (1967, vgl. Kap. 5.2) das Ziel, gemeinsam einen technischen Prozess zu beherrschen. Vielmehr wird nun in umgekehrter Logik durch die neue Technologie das Potenzial der Akteure an einem Ort genutzt, um immer wieder neue kooperative und wertschöpfende Arbeitsprozesse zu generieren (Prinzip der algorithmischen Vermittlung und Verkettung, vgl. Kap. 7.1.3; Cattero 2018) und deren Ergebnisse in lokalen und virtuellen Räumen auch zu verbreiten und zu vermarkten.

Coworking Spaces stellen dabei ebensolche lokale Orte (Räume) dar, die die Begegnung von Menschen mit gleichen Zielen und Interessen an einem Ort und in Präsenz ermöglichen (Community) und die ihnen zusätzlich eine Infrastruktur im realen wie auch im virtuellen Raum zur Verfügung stellen, sodass wertschöpfende Aktivitäten generiert werden können. Der gemeinsamen Präsenz liegt somit eine wesentlich andere Logik zugrunde als in industriell geprägten Präsenzarbeitswelten, in denen der vorab festgelegte Wertschöpfungsprozess die Raumgestaltung und die Organisation der Arbeitsprozesse formt. Coworking Spaces bieten – ähnlich wie Plattformorganisationen und ganz besonders Social-Media-Plattformen im virtuellen Raum – Individuen mit spezifischen Interessen und Kompetenzen die Möglichkeit der Vernetzung, die in diesem Modell aber auf einen lokalen Bezug, einen realen Ort angewiesen ist. Coworking Spaces sind dabei zunächst

lediglich Orte, die Interaktionsmöglichkeiten eröffnen, um Individuen anzuregen, die eigenen Fähigkeiten und den eigenen Beitrag zur Gemeinschaft immer wieder neu zu bestimmen. Allerdings generieren diese Orte über die Organisation oder Kuratierung (vgl. Merkel 2015) der Community eigene, alternative und neue Geschäftsmodelle zur Verwertung der Organisationskraft. Die Akteure in diesen Systemen werden weniger stark auf spezifische Rollen festgelegt und können und müssen daher fortlaufend ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten immer wieder weiterentwickeln, um sie gut einsetzen und vermarkten zu können. Sie tragen die unternehmerische und soziale Verantwortung für die Erhaltung und Anpassung ihrer Qualifikationen, Kompetenzen und Fähigkeiten wie auch ihrer Leistungsfähigkeit und Arbeitsmotivation. Und darüber hinaus sind sie selbst verantwortlich für die Herstellung einer ökonomisch verwertbaren Reputation im Tätigkeitsfeld oder im virtuellen Raum, in dem sie ihre Arbeitsleistung anbieten, da ohne eine solche ihr Angebot nicht abgefragt wird. Die operative und organisationale Flexibilität des Einsatzes von Humankapital und Technologie ist an diesen Orten sehr hoch. Kooperatives Handeln findet somit in Coworking Spaces zumeist verbunden mit einem konkreten Handlungs- oder Wertschöpfungsziel statt. Eine soziale Rahmung dieses Arbeitssystems durch die Etablierung von sozialen Sicherungssystemen vonseiten der Coworking-Space-Betreibenden findet bislang aber eher nur randständig statt. In persönlichen wie in sozialen Krisensituationen können die in diesen Systemen handelnden Akteure somit zumeist nicht auf die Unterstützung der Organisation oder der organisierenden Akteure bauen.

Unterlegt wird das Arbeits- und Kooperationsmodell Coworking mit Leitbildern und Wertvorstellungen, die sich der Narrative des Kreativarbeitenden oder des freien Unternehmertums (Start-up-Culture) bedienen, wie sie sich als Gegenentwurf zu industriell geprägten Arbeitswelten in den Kreativgemeinschaften, Künstlerkollektiven und Gründerszenen bereits seit Beginn der Industrialisierung am kreativen Rand der Arbeitsgesellschaft ausgeformt haben und nun unter den veränderten Rahmenbedingungen der Organisation von Wertschöpfung, Arbeit und Beschäftigung eine Aufwertung erfahren. Diese kulturellen Gegenentwürfe und Gestaltungskonzepte von Arbeit werden im Zuge des Wertewandels in der Arbeitswelt weit in die informatisierte und virtuelle Arbeitsgesellschaft hineingetragen (vgl. Boltanski/Chiapello 2006; Bröckling 2007; Reckwitz 2012, Arvidsson 2019). Sie erzeugen die notwendige Motivation bei den arbeitenden Akteuren und stellen damit eine wesentliche Säule der (Re-)Produktion des skizzierten alternativen sozialen Systems der Organisation von Arbeit dar.

Die zentrale Bedeutung von Arbeitsorten und -zeitstrukturen für das Arbeitshandeln und die Arbeitseinstellung lässt sich aber rückblickend ebenso für industriell geprägte Arbeitskontexte konstatieren. Das zeigte sich anschaulich in der zweiten in die Betrachtungen dieser Schrift einbezogenen eigenen Studie, der »Covid19-LD1-Verwaltungsstudie« (vgl. Kap. 9). Besonders deutlich herausge-

arbeitet werden konnte auf Basis der erhobenen Daten, welche Belastungen für jeden Einzelnen in dem betrachteten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystem entstehen, wenn der Arbeitsort innerhalb kurzer Zeit stark verändert wird beziehungsweise dem Individuum als lokaler Ort der Verrichtung von Arbeitstätigkeiten nicht mehr zur Verfügung steht. Der Arbeitsort konnte in der beobachteten Verwaltungseinheit als prägendes Element für die Gestaltung und Planung von Arbeitstätigkeiten und der Kooperation in Arbeitskontexten herausgestellt werden. Die betriebszentrierte Organisation von Arbeit und Beschäftigung und das Konzept der Präsenzarbeit blieben in der beobachteten Verwaltungseinheit bis zum Beginn der Corona-Pandemie weitgehend unhinterfragt. Die von einigen Interviewpartnern gespiegelte Wahrnehmung des ersten Corona-Lockdowns als persönliches Krisenszenario, das für die einzelnen Mitarbeitenden konkret den temporären Verlust des gewohnten Arbeitsortes, der gewohnten Arbeitsumgebung und Infrastruktur und damit auch eines alltagsstrukturierenden Elementes mit sich brachte, verdeutlicht, wie stark das Normalitätsverständnis von Arbeit in der Verwaltungseinheit noch auf die in der industriellen Epoche ausgeprägten Strukturen ausgerichtet war und ist. Gleiches gilt für das strukturierende Element Arbeitszeit, das sich in industriell geprägten Kontexten als Präsenzarbeitszeitraum, tageszeitlicher Rhythmus und tägliches Arbeitszeitpensum niederschlägt.

Führen nun die fortlaufenden technologischen Entwicklungen und die Durchsetzung neuer Organisationskonzepte von Arbeit zu einer abnehmenden Notwendigkeit der Verrichtung von Arbeitstätigkeiten an dafür vorgesehenen Orten zu dafür vorgesehenen Zeiten, dann erzeugt dies einen Transformationsdruck auf Arbeitswelten. Das Hinterfragen der Konzepte der Arbeitsorganisation und der Ausgestaltung von Beschäftigungsbeziehungen und -systemen, wie sie sich in der industriellen Phase herausgebildet hatten, ist in der heutigen Arbeitsgesellschaft für eine breite Schicht der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland mit einer Infragestellung ihrer Arbeitsnormalität verbunden. Angesichts dessen bedarf es eines konkreten neuen Regulativs oder Leitbilds, das eine Reorganisation von Arbeitsräumen und Arbeitszeitkonzepten rechtfertigen kann. In der vorliegenden Studie stellten die Gesundheitsschutzmaßnahmen im Zuge des ersten Lockdowns während der Corona-Pandemie in Deutschland dieses Regulativ dar. Mit Blick auf die kurzfristigen Umstellungsmaßnahmen wurde dabei deutlich, welche umfangreiche Voraussetzungen für eine belastungsarme und störungsfreie Bewältigung des Umbaus von Präsenzarbeitswelten zu remoten bzw. mobilen Arbeitswelten geschaffen werden müssten und welche zentralen Umbaumaßnahmen der betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsbeziehungen der organisationale Wandel hervorruft (vgl. Tabellen 9.3 und 9.4). Ein wesentlicher Forschungsbefund der »Covid19-LD1-Verwaltungsstudie« ist aber die Erkenntnis, dass die Herstellung von Solidarität und kooperativem Handeln im Arbeitsprozess sowie die Bewältigung von Konflikten in eingespielten Präsenzarbeitswelten am Arbeitsort zumeist

wesentlich spontaner und inklusiver erfolgten als bei der Distanzarbeit, die solidarische und kooperatives Arbeitshandeln sowie die Bewältigung von kollegialen Konflikten in dem beobachteten Arbeitssystem maßgeblich hemmte. Die Frage, wie sich in Arbeitsprozessen Kooperation und Solidarität herstellen lassen, ist somit ein wichtiger Aspekt, der beim Strukturwandel von Präsenzarbeitswelten zu virtuellen Arbeitswelten und bei der Transformation von betriebszentrierten zu flexibilisierten, subjektivierten Arbeits- und Beschäftigungssystemen großer Aufmerksamkeit bedarf und für die konkrete Gestaltungskonzepte entwickelt werden müssen.

Die Ablösung der Normalitätsvorstellungen der industriellen Moderne durch alternative Konzepte, die einerseits auf die mikroökonomischen Rationalisierungsziele der »Inputmaximierung« und »flexiblen Spezialisierung« und andererseits auf das gesellschaftliche Dispositiv der »kreativen und freien Arbeit« referenzieren, lässt sich in der deutschen Gesellschaft schon seit einigen Jahren beobachten und wird durch eine immer tiefer greifende Ökonomisierung von Arbeitswelten (vgl. Kap. 4.2; Davis 2009, 2016a) sowie Impulse aus den erfolgreichen Arbeitscommunities am kreativen Rand der Arbeitsgesellschaft, die inzwischen als Imitationsfolie vieler Reorganisationsprozesse in der Arbeitsgesellschaft dienen, gar weiter verstärkt (vgl. Kapitel 7.2; auch Boltanski/Chiapello 2006; Reckwitz 2012, Arvidsson 2019). Und auch die mit der Corona-Pandemie einhergehende Ausweitung des Konzepts der Distanzarbeit wird nunmehr als weiterer Treiber eines bereits vorher in Gang gesetzten Veränderungsprozesses von betrieblichen Arbeitswelten wahrgenommen, wie anhand der »Covid19-LD1-Verwaltungsstudie« an einem konkreten Beispiel nachgezeichnet werden konnte.

Gleichwohl zeigt der Blick auf die empirische Realität, dass die in Tabelle 7.1 analytisch beschriebene Veränderung von betriebszentrierten zu flexibleren und subjektivierten Systemen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung (oder kooperativer Handlungen), die sich auf der Makroebene von Gesellschaften mit der vorgelegten historisch-vergleichenden Strukturanalyse nachzeichnen lässt, nicht so gleichförmig und gerichtet abläuft, wie es die tabellarische Darstellung vielleicht impliziert. Und auch die mit den beiden vorgelegten Studien (vgl. Kap. 8 und 9) erfolgte konkrete Beschreibung dieser Veränderung soll in der zusammenfassenden Reflexion nicht zu einer linearen Entwicklung im Sinne einer immer weiteren Auflösung jeglicher stabiler und betriebszentrierter Formen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen zugespitzt werden. Vielmehr ging es in den vorausgehenden Darstellungen darum, die neue Vielfalt an Arbeitswelten und Beschäftigungssystemen zu erkunden. Nicht infrage zu stellen ist dabei der Befund, dass diese beobachtete Vielfalt bereits intensive Spannungen und neue Spaltungen in der deutschen Arbeitsgesellschaft erzeugt (vgl. Köhler/Weingärtner 2018; Scharf 2020), die es auf der Basis eines profunden Verständnisses der verursachenden Phänomene gesellschaftlich zu bearbeiten gilt. Zwei Aspekte der in dieser Schrift skizzierten Entwicklungen sollen daher in einer abschließenden gesellschafts-

kritischen Auseinandersetzung mit den dargestellten Veränderungsdynamiken genauer reflektiert werden: (1) die neue Rolle gesellschaftlicher Intermediäre im deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystem und (2) die Frage nach einer nachhaltigen Gestaltung der beobachtbaren Wandlungsprozesse von betrieblichen Beschäftigungssystemen.

10.2 Zur Entkopplung vertrauter Strukturen und der neuen Rolle von Intermediären in der virtuellen Arbeitsgesellschaft

Wie in den ersten beiden Teilen des Buches ausführlich beschrieben, verändern sich die Strukturen der industriell geprägten Arbeitsgesellschaft seit den 1990er Jahren durch den zunehmenden Einsatz automatisierter und digitaler Technologien sowie in jüngerer Zeit durch den Ausbau der neuen technologischen Infrastruktur des Internets und den breiten Einsatz mobiler IT-Geräte fortlaufend. Die unterschiedlichen Technologien entfalten mit immer neuer Rekombinationskraft (Brynjolfsson/McAfee 2016) Entwicklungsdynamiken, die den Strukturwandel von betrieblichen Produktions- und Arbeitssystemen inzwischen ohne Bestimmung eines konkreten Zielzustands vorantreiben und legitimieren. Gleichzeitig lässt sich auf der Mesoebene des deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystems eine intensive externe und interne Flexibilisierung der vertrauten Strukturen betriebszentrierter Organisationsformen beobachten. Diese setzte in den frühen 1990er Jahren mit einem tiefgreifenden Wandel von Beschäftigungsverhältnissen und einer zunehmenden organisationalen Entkopplung von betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungssystemen voneinander ein und war mit einer deutlichen Rücknahme des für die industrielle Epoche charakteristischen Stabilitätsversprechens zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, der Veränderung von Arbeitstätigkeiten im Zuge einer umfassenden Tertiärisierungsdynamik und der Etablierung neuer personalökonomischer Leitvorstellungen im Sinne des Lean-Managements verbunden. In jüngerer Zeit lässt sich nun in dem inzwischen in seiner inneren Logik auf Dauer gestellten Strukturwandel auf der gesellschaftlichen Mesoebene eine weitere Dynamik der Entkopplung feststellen: die Entkopplung des Arbeitnehmenden-Arbeitgebenden-Verhältnisses von festen zeitlich-räumlichen Bezügen. Das industriell-fordistische Basismodell der Verteilung, Steuerung und Kontrolle von Arbeit und Beschäftigung, nämlich die betriebszentrierte Organisation, die Arbeitnehmenden durch Verträge und Anreize in Form eines Entlohnungs- und Karrieresystems räumlich wie zeitlich an einen Arbeitgebenden bindet, scheint damit seinen Leitbildcharakter im Sinne einer gesellschaftlich akzeptierten Normalitätsvorstellung, wie sie sich für die Akteure der deutschen Arbeitsgesellschaft im Konzept des Normalarbeitsverhältnisses manifestierte (vgl. Mückenberger 1985), endgültig zu verlieren. Die Veränderungen basieren dabei auf der immer

breiteren Etablierung der neuen Infrastruktur des Internets, die es ermöglicht, die in Wertschöpfungs- und Arbeitsprozesse eingebundenen sozialen Interaktionen und Kommunikationen auf andere und neue Art zu organisieren. Sie sind aber auch verbunden mit der Veränderung kultureller Leitbilder im Arbeitssystem, die vom kreativen Rand in die Arbeitsgesellschaft hereingetragen werden und sich vor allem in Tätigkeitssegmenten durchsetzen, in denen neue technologische Lösungen aufgegriffen werden, um Arbeit und Beschäftigung auf alternative Weise zu organisieren (bspw. Plattformmärkte, Etablierung neuer kooperativer Arbeitsformen). Allerdings ist diesbezüglich anzumerken, dass dieser Wandel mit Blick auf die Anpassung des deutschen Sozialversicherungs- und gesellschaftlichen Institutionensystems noch nicht angemessen bearbeitet wird. Ist doch bei den Aushandlungen neuer Regularien der Arbeits- und Wirtschaftspolitik oder bei der Ausgestaltung von Systemen der sozialen Sicherung und des Wohlfahrtsstaates die industriell geprägte Vorstellung von Normalarbeit bis heute das zentrale Leitbild (vgl. Bosch et al. 2007; Herzog 2019).

Dies zeigt, dass die unterschiedlichen Geschwindigkeiten, mit der wirtschaftliche Organisationen einerseits und gesellschaftliche wie politische Akteure andererseits die neuen technologischen Möglichkeiten und Gestaltungskonzepte der Organisation von Arbeit und Beschäftigung aufgreifen, tiefgehende Spannungen im deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystem erzeugen. Diese tragen mittlerweile zu einer deutlich sichtbaren Spaltung zwischen Gewinnenden und Verlierenden der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeitswelten in Deutschland bei (vgl. Kap. 7.3; auch Kirchner/Meyer/Tisch 2020). Beobachten lassen sich mit Blick auf die vergangenen 30 Jahre intensive Wechselwirkungen zwischen den Dynamiken des technologischen, des organisationalen und des kulturellen Wandels von Arbeitswelten. Diese wiederum lassen sich auf der gesellschaftlichen Mesoebene mit der Frage nach dem Strukturwandel von industriell geprägten betrieblichen hin zu digitalisierten, virtualisierten und subjektivierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in ihrem zeitlichen Verlauf sehr gut nachzeichnen (vgl. Kap. 6 und 7, Tabelle 7.1).

Auf Basis des für die industrielle Phase beschriebenen Referenzmodells betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme (vgl. Kap. 5, Abbildung 5.2) konnten in Auseinandersetzung mit den empirischen Studien und theoretischen Überlegungen, die zahlreiche Arbeits-, Industrie-, Organisations- und Techniksoziologen in den 1990er bis 2010er Jahre vorgelegt haben, die zentralen Strukturveränderungen am Übergang von der industriellen zur informatisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaft beschrieben werden. Deutlich wurde hierbei, dass sich durch neue Konzepte der Arbeitsorganisation und -steuerung sowie zunehmend verstärkt auch durch die Etablierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Arbeitskontexten die Kopplung von Arbeit und Beschäftigung an das Konstrukt der betriebszentrierten Organisation im Sinne

eines betrieblichen Beschäftigungssystems zunehmend auflöst und andere Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung an Bedeutung gewinnen. So zeigte sich, dass sich im deutschen Kontext in einigen Tätigkeitssegmenten inzwischen sowohl berufs- und professionsbezogene wie auch projektbasierte subjektivierte Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme gegenüber der betriebsförmigen Organisation durchsetzen (vgl. Kap. 7.3, Zweite Zwischenbetrachtung). Grundlage dieser Entwicklung ist die zunehmend netzwerkförmige und im Wesentlichen auf Projektzusammenhängen beruhende Organisation von wirtschaftlichen Aktivitäten (projektbasierte Polis; vgl. Boltanski/Chiapello 2006), in denen Arbeit und Beschäftigung verteilt, gesteuert und reguliert wird. Die Alternativkonzepte zur betriebsförmigen Organisation verbreiten sich, wie herausgearbeitet wurde, vor allem ausgehend vom kreativen und innovativen Rand der deutschen Arbeitsgesellschaft, wo Arbeitsprozesse entstehen, die nicht mehr auf die Herstellung von standardisierten Objekten, sondern auf Dienstleistungen für Subjekte, subjektivierte Formen von Objekten oder die Wissens- und Informationsgenerierung zielen. Die neuen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme unterscheiden sich somit in einem wesentlichen Punkt von denen der industriellen Epoche – im Arbeitsgegenstand, auf den sie ausgerichtet sind und auf dessen Herstellungsprozess hin sie optimiert werden (vgl. Jacobsen 2018).

Schlussendlich muss auf die wachsende Bedeutung intermediärer Akteure im deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystem hingewiesen werden. Personal-service- und Leiharbeitsunternehmen, Vermittlungsagenturen, Branchen- und Berufsverbände, Bildungsinstitutionen, Gig- und Clickworkingplattformen oder allgemeiner IK-Dienstleister und Softwareanbieter, aber auch Coworking- und Maker-Spaces gehören zur breiten Gruppe etablierter und neuer vermittelnder Akteure, denen in einer flexibilisierten Arbeitsgesellschaft und in entkoppelten Arbeitswelten eine zunehmend gewichtige gesellschaftliche Rolle zukommt. Diese Akteure sind inzwischen in weiten Teilen des deutschen Arbeitsmarktes die Basis der Entstehung, Verbreitung und Aufrechterhaltung berufs- und professionsbezogener sowie insbesondere subjektiver, projektförmig strukturierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme und übernehmen – oftmals allerdings noch unbewusst – immer mehr Verantwortung für die Lösung der sozialen Fragen in flexibilisierten, informatisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaften. Offen ist bislang allerdings noch weitgehend, wie diese Entwicklung im deutschen Kontext arbeits-, wirtschafts- und sozialrechtlich gerahmt werden soll (vgl. Herzog 2019; Krause 2021; Pfeiffer 2021; Schrape 2021).

Die Corona-Pandemie hat die beschriebenen Entwicklungen nun nochmals beschleunigt und kann in dieser Hinsicht als ein großes Sozialesperiment verstanden werden, das Arbeitgeberorganisationen wie auch die arbeitenden Individuen in der deutschen Arbeitsgesellschaft vor die Herausforderung stellt, mit einer maximalen Flexibilisierung von vertraglicher Bindung sowie neuen Gestaltungskonzepten von

Arbeitsorten und -zeiten umgehen zu müssen. Die Pandemie zeigte gleichzeitig die Lücken in der sozialen Absicherung der neu organisierten Workforce auf, die sich für die Arbeitenden darin widerspiegeln, dass sie im Umgang mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie persönliche Lösungen finden müssen (vgl. Fitzenberger 2020; Lessenich 2020; Bundesverband Kreative Deutschland 2021).

Die Frage, ob es im Nachgang der Pandemie und vor dem Hintergrund der sich aktuell verschärfenden Energie- und Klimakrise sowie des durch die demographischen Entwicklungen in den westlichen Ländern sich stetig beschleunigenden Fachkräftemangels auf der gesellschaftlichen Mesebene zu einer Ausweitung von Formen der Arbeitsorganisation jenseits betriebszentrierter Modelle kommen wird, kann derzeit noch nicht abschließend beantwortet werden. Gleichwohl sind in unterschiedlichen Facetten Entwicklungen zu beobachten, die auf eine Durchsetzung neuer vertraglicher und zeitlich-räumlicher Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung hindeuten. Und es steht zu vermuten, dass in vielen Unternehmenskontexten die Bewältigung der Folgen der Corona-Pandemie, der Energiekrise und des Fachkräftemangels zu einem weiteren Flexibilisierungs- und Entkopplungsschub führen wird.

10.3 Überlegungen zu einer sozial nachhaltigen Gestaltung des auf Dauer gestellten Strukturwandels

Vor dem Hintergrund der bisherigen Darstellungen soll nun abschließend gefragt werden, wie die vorgelegten Befunde aus einer gesellschaftskritischen Perspektive zu bewerten sind und welche weiteren Forschungsfragen sie aufwerfen.

Als ein möglicher Ansatzpunkt für eine gesellschaftskritische Bewertung lässt sich hierbei die Frage nach der sozialen Nachhaltigkeit der dargestellten gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungsprozesse und insbesondere des offenbar auf Dauer gestellten Strukturwandels von Arbeit und Beschäftigung in der deutschen Arbeits- und Wohlstandsgesellschaft ins Spiel bringen.

Ganz basal fußt der Begriff der Nachhaltigkeit auf der normativen Leitidee, dass »die Bedürfnisse der Gegenwart nicht auf Kosten derjenigen zu verwirklichen seien, die zukünftig ihre Bedürfnisse realisieren wollen« (Neckel et al. 2018: 12). Dabei eignet er sich vor allem dazu, die Vernutzung von natürlichen Ressourcen und die Ausgestaltung von wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Strukturen in ökologischer Hinsicht zu bewerten. Anders formuliert bedeutet Nachhaltigkeit: Der Mensch soll die vorhandenen natürlichen Ressourcen nicht schädigen, das heißt, er soll in seinem Tun nicht die Ursache von Artensterben, Klimaerwärmung und Verschmutzung von Wasser, Luft und Boden sein – ein hehres Ziel, das die ökologisch nachhaltige Gestaltung von Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen zu einer der bedeutendsten Aufgaben der modernen Menschheitsgeschichte werden lässt.

Was aber bedeutet das herausgestellte Normativ für den Begriff und den Ruf nach sozialer Nachhaltigkeit? Lässt es sich ebenso in diesem Sinne verwenden? Und stehen sich die beiden in der aktuellen politischen Debatte oft miteinander verknüpften Zielstellungen der ökologischen und der sozialen Nachhaltigkeit nicht vielleicht sogar konträr gegenüber?

Wenn Nachhaltigkeit bedeutet, dass zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse in gleicher Weise realisieren können sollen wie die jetzige Generation, dann stellt sich zunächst die Frage, welche Bedürfnisse hier überhaupt adressiert werden. Das grundlegende soziale Bedürfnis nach Sicherheit, Frieden und Eintracht kann dem Bedürfnis nach freier Entfaltung der individuellen Möglichkeiten und nach der Erfüllung von Konsumwünschen im Wesentlichen und auch im Einzelnen vollständig konträr entgegenstehen. Die Frage nach der sozialen Nachhaltigkeit wirft daher letztlich diejenige nach den Maßstäben und der Verwirklichung von sozialer Gerechtigkeit (vgl. Sen 2002, 2020) auf, was in Zeiten des intensiven und auf Dauer gestellten Wandels von Gesellschaftsstrukturen heißt, dass der Entwicklung von sozial nachhaltigen Gestaltungskonzepten zunächst eine Analyse der bestehenden und sich neu herausbildenden sozialen Ungleichheiten vorausgehen sollte.

Im Hinblick auf die Befunde der vorliegenden Schrift steht die Frage nach der sozial nachhaltigen Gestaltung der Organisationsstrukturen auf der gesellschaftlichen Mesoebene in engem Zusammenhang mit der Klärung der sozialen und gesellschaftlichen Rolle der vermittelnden und gestaltenden Akteure und Systeme. Als wesentliche Folgeerscheinung der beschriebenen Veränderungen wurde in den vorangehenden Kapiteln immer wieder die Verlagerung von sozialer Verantwortung von Arbeitgeberorganisationen auf die Beschäftigten selbst oder auf intermediäre Akteure als Vermittler in flexibilisierten, digitalisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaften herausgestellt.

Die neue Komplexität der Moderne und ihrer Institutionen – so hatte es Giddens bereits 1996 konstatiert – geht mit großen Verunsicherungen bei den einzelnen sozialen Akteuren einher, was soziologisch die punktuell zu beobachtende und reversiv auftretende Rückbesinnung auf tradierte Werte und Referenzsysteme erklärbar macht. Vermittelnde Systeme sind demgegenüber die Scharniere komplexer moderner Gesellschaften und für den Prozess der Wiedereinbettung von Individuen und sozialen Gruppen in für sie (an)erkennbare und Vertrauen schaffende soziale Zusammenhänge von wesentlicher Bedeutung.

Für die Frage nach der Rolle von neuen Intermediären in flexibilisierten, informatisierten und virtuellen Arbeitswelten ist dieser allgemeine Befund wesentlich. Er deutet darauf hin, dass es auch in neuen Arbeitswelten grundsätzlich an Systemen bedarf, die eine Wiedereinbettung von Arbeitskräften in erkennbare und als legitim anerkannte soziale Zusammenhänge gestatten und dem Individuum zugleich die Möglichkeit geben, sich in der sozialen Ordnung der neuen Arbeitsgesellschaft zu verorten und seine Teilhabeansprüche sowie Teilhaberechte selbstständig zu ver-

wirklichen. Nur unter diesen Bedingungen ist es denkbar, dass in Arbeitskontexten kooperativ und solidarisch gehandelt wird.

In der industriell geprägten Gesellschaft galt das Normalitätsverständnis, dass Arbeitskräfte in der Regel als abhängig Beschäftigte einer betriebsförmigen Arbeitsorganisation tätig waren und daher ihre Position im gesellschaftlichen Gefüge der Arbeitsgesellschaft ziemlich genau bestimmen konnten. Darüber hinaus übernahm die Arbeitgeberorganisation eine sozial verantwortliche Position bei der Gewährung der sozialen Teilhaberechte der erwerbstätigen Bürger, vermittelte also zwischen Individuum und Staat. Diese soziale Verantwortung für die Beschäftigten weisen Arbeitgeberorganisationen in immer flexibler gestalteten und zeitlich-räumlich entkoppelten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen als wesentlichen Bausteinen virtueller Arbeitsgesellschaften aber zunehmend von sich. Sie übergeben einen Teil der Verantwortung an das Individuum, indem Vertragsbeziehungen offener gestaltet und Beschäftigungs- wie Entlohnungsprinzipien stärker an Leistung und zunehmend auch an die neue soziale Währung »Reputation und Aufmerksamkeit« gebunden werden. Und teilweise übertragen sie diese Verantwortung im Zuge flexibler Beschäftigungspraktiken auch an etablierte und neue Intermediäre wie Personalserviceagenturen, Leiharbeitsunternehmen, Plattformen oder auch Coworking Spaces.

Diese Entwicklung entfaltet sich im deutschen Kontext stetig und fortschreitend und lässt sich, wie in dieser Studie vorgeführt, über den Zeithorizont der vergangenen 30 Jahre als Dynamik des permanent gewordenen Wandels nachzeichnen. Sie wirft dabei nicht nur die zunehmend an Bedeutung gewinnende Frage nach der Neugestaltung des sozialstaatlichen Sicherungsrahmens für eine immer größer werdende Gruppe flexibel Beschäftigter auf – sondern auch die nach der sozialen Rolle der neuen Intermediäre und der Einbindung dieser in etablierte Institutionensysteme, die der Herstellung sozialer Sicherung und dem gesellschaftlichen Zusammenhalt dienen. Intermediäre und vermittelnde Akteure besetzen in digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten bewusst oder unbewusst bereits jetzt eine wesentliche Schnittstellenposition, aus der sie in größerem Umfang Gestaltungsmacht generieren können. Sie sind wesentlich geworden in Hinsicht darauf, dass sie unter arbeitenden Individuen das Vertrauen erzeugen können, die Komplexität moderner Arbeitswelten zu überschauen und individuell zu bewältigen. Ob sie diese Schnittstellenposition als politische und ökonomische Akteure in modernen Gesellschaften auch nutzen, um den möglichen sozial und ökologisch nachhaltigen Strukturwandel in virtuellen Arbeitswelten mitzugestalten, hängt nicht zuletzt von den etablierten Akteuren des politökonomischen Institutionensystems ab. Eine Einbindung neuer Intermediäre in die Gestaltungsprozesse virtueller Arbeitsgesellschaften ist für eine nachhaltige Entwicklung aber inzwischen unerlässlich.

Literaturverzeichnis

- Ackroyd, Stephen/Burrell, Gibson/Hughes, Michael/Whitaker, Alan (1988): »The Japanisation of British industry?«, in: *Industrial Relations Journal* 19 (1), S. 11-23.
- Ahrne, Göran/Brunsson, Nils (Hg.): »Organization outside Organizations«, Cambridge: University Press.
- Al-Ani, Ayad (2013): »Widerstand in Organisationen. Organisationen im Widerstand«, Wiesbaden: Springer.
- Al-Ani, Ayad/Stumpp, Stefan (2018): »Übergangssphänomen Crowdworking. Die Dinge, die da kommen werden«, in: Andrea D. Bührmann/Uwe Fachinger/Eva M. Welskop-Deffaa (Hg.), *Hybride Erwerbsformen*, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 239-264.
- Alewell, Dorothea/Hansen, Nina (2012): »Human Resource Management Systems. A Structured Review of Research Contributions and Open Questions«, in: *IndBez* 19 (2), S. 90-123.
- Altreiter, Carina (2019): »Subjekt ohne Klasse? Zur sozialen Genese von Arbeitskraft in aktuellen Debatten um eine Subjektivierung von Arbeit«, in: *AIS-Studien*, 12 (1), 103-118.
- Antoni, Conny/Friedrich Friedrich/Axel Haunschild/Martina Josten/Rita Meyer (Hg.): »Work-learn-life-balance in der Wissensarbeit. Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Gestaltungshilfen für die betriebliche Praxis«, Wiesbaden: VS.
- Apitzsch, Birgit (2010): »Flexible Beschäftigung, neue Abhängigkeiten. Projektarbeitsmärkte und ihre Auswirkungen auf Lebensverläufe«, Frankfurt a.M.: Campus.
- Apitzsch, Birgit (2014): »Netzwerke in flexiblen Beschäftigungssystemen. Lose Verbindungen oder eigene Logik?«, in: Alexandra Krause/Christoph Köhler (Hg.): *Arbeit als Ware*, Bielefeld: transcript, S. 251-268.
- Apitzsch, Birgit/Ruiner, Caroline/Wilkesmann, Maximiliane (2016): »Traditionelle und neue intermediäre Akteure in den Arbeitswelten hochqualifizierter Solo-Selbstständiger«, in: *IndBez* 23 (4), S. 477-497.

- Apitzsch, Birgit/Shire, Karen A./Heinrich, Steffen/Mottweiler, Hannelore/Tünste, Markus (2015): »Flexibilität und Beschäftigungswandel«, Weinheim: Beltz Juventa.
- Arntz, Melanie/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2016): The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. A Comparative Analysis, A Comparative Analysis (= OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189), Paris: OECD Publishing.
- Arthur, Michael B./Rousseau, Denise M.(Hg.) (2001): »The Boundaryless Career. A new employment principle for a new organizational Era«, Oxford: Oxford University Press.
- Arvidsson, Adam (2019): »Changemakers. The industrious future of the digital economy«, Medford: Polity.
- Autor, David H./Dorn, David (2013): »The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market«, in: American Economic Review 103 (5), S. 1553-1597.
- Backhaus, Nils/Tisch, Anita/Kagerl, Christian/Pohlan, Laura (2020): Arbeit von zuhause in der Corona-Krise. Wie geht es weiter? (= baua Bericht kompakt) Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Backhaus-Nousch, Katja (2016) Wissenschaftskarrieren in der Leibniz-Gemeinschaft und das Einflusspotenzial von egalitärem Elternzeit-Modell, familienorientiertem Arbeitsplatz und flexiblen Frauenquoten als Gleichstellungsmaßnahmen. Online veröffentlichte Dissertation, Dresden, S. 367.
- Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hg.) (2014): Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten (= Fehlzeiten-Report, 2014), Berlin/Heidelberg: Springer.
- Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hg.) (2019): Digitalisierung – gesundes Arbeiten ermöglichen (=Fehlzeiten-Report, 2019), Berlin/Heidelberg: Springer.
- Baethge, Martin (1991): »Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur Zunehmenden Normativen Subjektivierung der Arbeit«, in: Soziale Welt 42 (1), S. 6-19.
- Baethge, Martin (1999): »Subjektivität als Ideologie. Von der Entfremdung in der Arbeit zur Entfremdung auf dem (Arbeits-)Markt?«, in: Gert Schmidt (Hg.), Kein Ende der Arbeitsgesellschaft. Arbeit, Gesellschaft und Subjekt im Globalisierungsprozess, Berlin: Sigma. S. 29-44.
- Baethge, Martin (2001): »Abschied vom Industrialismus. Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung der Arbeit«, in: Martin Baethge/Ingrid Wilkens, Die große Hoffnung für das 21. Jahrhunderts?, Wiesbaden: VS, S. 23-44.
- Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert (1986): »Anwendungsformen neuer Techniken und ihre Bedeutung für die Steuerung betrieblicher Abläufe sowie für die Gestaltung betrieblicher Beschäftigungsverhältnisse in ausgewählten Dienstleistungs- und Verwaltungsbereichen«, Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

- Baethge, Martin/Solga, Heike/Wieck, Markus (2007): »Berufsbildung im Umbruch. Signale eines überfälligen Aufbruchs«, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Baethge, Martin/Wilkens, Ingrid (Hg.) (2001): »Die große Hoffnung für das 21. Jahrhunderts?«, Wiesbaden: Springer VS.
- Baron, James N./Kreps, David M. (1999): »Strategic Human Resources. Frameworks for general managers«, New York: Wiley.
- Bartelheimer, Peter/Cronjäger, Sarah (2014): »Verbundprojekt Virtuelle Forschungsumgebung für die Sozioökonomische Berichterstattung«, in GWDG-Nachrichten 37 (12), S. 12-14.
- Bartelheimer, Peter/Cronjäger, Sarah/Lehweiß-Litzmann, René (2013): »Eine virtuelle Forschungsumgebung für die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften«, in SOFI-Mitteilungen 19 (7), S. 7-8.
- Bartelheimer, Peter/Fromm, Sabine/Kädtler, Jürgen (Hg.) (2012): »Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland«, Wiesbaden: Springer VS.
- Basten, Lisa (2016): »Wir Kreative! Das Selbstverständnis einer Branche«, Berlin: Frank & Timme.
- Beck, Ulrich (1986): »Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Becker, Gary S. (1994): »Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education«, Chicago: University Press.
- Behrens, Beatrix/Bellmann, Lutz (2021) Homeoffice: Worin die Vor- und Nachteile bestehen. Aktuelle Forschungsergebnisse zur Arbeit im Homeoffice (=New Work, Diversität und Demographie, 28.1.2021), Berlin: Wegweiser Media.
- Bell, Daniel (1999): »The Coming of Post-Industrial Society. A venture in social forecasting«, New York: Basic Books.
- Bellmann, Lutz (2004): »Zur Entwicklung der Leiharbeit in Deutschland. Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel«, in: Sozialer Fortschritt 53 (6), S. 135-142.
- Bellmann, Lutz/Buttler, Friedrich (1989): »Lohnstrukturflexibilität. Theorie und Empirie der Transaktionskosten und Effizienzlöhne«, in: MittAB 22, S. 202-217.
- Bellmann, Lutz/Fischer, Gabriele/Hohendanner, Christian (2009): »Betriebliche Dynamik und Flexibilität auf dem deutschen Arbeitsmarkt«, in: Joachim Möller/Ullrich Walwei (Hg.), Handbuch Arbeitsmarkt 2009, Bielefeld: Bertelsmann, S. 359-401.
- Bellmann, Lutz/Hübler, Olaf (2020): »Working from home, job satisfaction and work-life balance. Robust or heterogeneous links?«, in: International Journal of Manpower 42 (3), S. 424-441.
- Bellmann, Lutz/Kühl, Alexander (2008): Expansion der Leiharbeit? Ein Bestandsaufnahme auf Basis des IAB Betriebspanel (= Arbeit und Soziales, 224), Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Bies, Anne/Bohlinger, Sandra/Krause, Ina (2023): Im Osten nichts Neues? Über (un)bekannte Akteure in der regionalen Weiterbildungslandschaft, in: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online 44, S. 1–19.
- Bitkom (Hg.) (2012) »Big Data im Praxiseinsatz – Szenarien, Beispiele, Effekte«, Berlin: Bundesverband der Informationswirtschaft.
- Boes, Andreas (2005): Informatisierung, Wissen und der Wandel der Arbeitswelt: Referat zum Studierendenkongress »Wissen als Ware!?!« am 9.6.2005 (= Arbeitspapier des Projekts ARB-IT2, 11) München: Institut für Sozialwissenschaften.
- Boes, Andreas/Gül, Katrin/Kämpf, Tobias/Lühr, Thomas (Hg.) (2020): »Empowerment in der agilen Arbeitswelt. Analysen, Handlungsorientierungen und Erfolgsfaktoren«, Freiburg i.Br.: Haufe-Lexware.
- Boes, Andreas/Haug, Frederik (2022): Informationsraum. Soziologisches Deutungsangebot zum Verständnis der neuen Phase der digitalen Transformation. Vortrag im Rahmen der wissenschaftlichen Tagung Remote-Arbeit-Gesellschaft. Dresden/München/Hybrid.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2010): »Arbeit im Informationsraum: Eine neue Qualität der Informatisierung als Basis einer neuen Phase der Globalisierung«, in Esther Ruiz Ben (Hg.): Internationale Arbeitsräume, Herbolzheim: Centaurus Verlag & Media.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Babara/Lühr, Thomas (2015): »Landnahme im Informationsraum. Neukonstituierung gesellschaftlicher Arbeit in der »digitalen Gesellschaft«, in: WSI-Mitteilungen (2), S. 77-85.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Babara/Lühr, Thomas/Steglich, Steffen (2014a): »Cloudworking und die Zukunft der Arbeit. Kritische Analysen am Beispiel der Strategie »Generation Open« von IBM«, Frankfurt a.M.: Verdi Bildungswerk Hessen.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2014b): »Informatisierung und neue Entwicklungstendenzen von Arbeit« in: AIS-Studien, 7 (1), S. 5-23.
- Boes, Andreas/Langes, Barbara (Hg.) (2019): »Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Strategien, Best Practices und Gestaltungsimpulse«, Freiburg/München/Stuttgart: Haufe.
- Boes, Andreas/Langes, Barbara/Lühr, Thomas/Kämpf, Tobias (2018): »Lean und agil im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten«, Bielefeld: transcript.
- Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.) (2018): »Handbuch Arbeitssoziologie. Teil I«, Wiesbaden: Springer.
- Böhle, Fritz/Voß, Günter G./Wachtler, Günther (Hg.) (2018): »Handbuch Arbeitssoziologie. Teil II«, Wiesbaden: Springer.
- Bohlinger, Sandra/Krause, Ina (2022): Ausbildung und dann ...: Durchlässigkeit an der Schwelle zur beruflichen Bildung, in Eckelt, Marcus/Ketschau, Thilo/

- Klassen, Joannis/Schauer, Jenniver/Schmees, Johannes/Steib, Johannes (Hg.): Berufsbildungspolitik. Strukturen – Krise – Perspektiven. Bielefeld: wbv.
- Böker, Karl-Hermann/Demuth, Ute (2015): Rufbereitschaft (=Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Kurzauswertungen), Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Boltanski, Luc/Chiapello, Ève (2006): »Der neue Geist des Kapitalismus«, Konstanz: UVK.
- Bonin, Holger/Eichhorst, Werner/Kaczynska, Jennifer/Kümmerling, Angelika/Rinne, Ulf/Scholten, Annika/Steffes, Susanne (2020): Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice (= IZA Research Report, No. 99), Bonn: Institute of Labor Economics (IZA).
- Bonin, Holger/Krause-Pilatus, Annabelle/Rinne, Ulf (2020): Selbstständige Erwerbstätigkeit in Deutschland (Aktualisierung 2020) (= IZA Research Report, No. 93), Bonn: Institute of Labor Economics (IZA).
- Bosch, Gerhard (2018): »Strukturen und Dynamik von Arbeitsmärkten«, in: Fritz Böhle/Günther G. Voß/Günther Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Teil I, Wiesbaden: Springer, S. 325-359.
- Bosch, Gerhard/Haipeter, Thomas/Latniak, Erich/Lehndorff, Steffen (2007): »Demontage oder Revitalisierung?«, in: Koelner Z.Soziol.u.Soz.Psychol 59 (2), S. 318-339.
- Bosch, Gerhard/Wagner, Alexandra (2000): Dienstleistungsbeschäftigung in Europa. Ein Ländervergleich (=IAT Jahrbuch, 1999/2000), Düsseldorf: Institut für Arbeit und Technik (IAT).
- Bothin, Gabriele (1996): »Ungebrochene Erwerbsneigung — Oder Entwickeln Frauen in den Neuen Bundesländern Alternativen zur bisherigen Erwerbstätigkeit?«, in: Sozialer Fortschritt 45 (8/9), S. 188-192.
- Bouncken, Ricarda B./Reuschl, Andreas J. (2018): »Coworking Spaces. How a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship«, in: Management Science (12), S. 317-334.
- Bourdieu, Pierre (2000): »Die zwei Gesichter der Arbeit«, München/Tübingen: UVK.
- Bourdieu, Pierre (2015): »Die verborgenen Mechanismen der Macht«, Hamburg: VSA Verlag.
- Bourdieu, Pierre/Schwibs, Bernd (1982): »Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Bower, J. L./Christensen, C. M. (1995): »Disruptive Technologies. Catching the Wave«, in: Harvard Business Review 73 (1), S. 43-53.
- Boyer, Robert (2008): Growth Strategies and Poverty Reduction (=UNRISD Flagship Report: Combating Poverty and Inequality, April 2008), Genf: United Nations Research Institute für Social Development (UNRISD).
- Boyer, Robert (2018): Do Globalization, Deregulation and Financialization Imply a Convergence of Contemporary Capitalisms? (=INCAS Discussion Paper, 9), Paris: Institut des Ameriques.

- Bräutigam, Christoph/Dahlbeck, Elke/Enste, Peter/Evans, Michaela/Hilbert, Josef (2010): *Flexibilisierung und Leiharbeit in der Pflege (=Arbeitspapier, 2015)*, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Brenke, Karl (2019): »Home-Office. Nicht in der Bequemlichkeit verharren. Kommentar«, in: *DIW Wochenbericht* 86 (11), S. 192.
- Brinkmann, Ulrich/Dörre, Klaus/Krämer, Klaus/Röbenack, Silke/Speidel, Frederic (2006): »Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse«, Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Brinkmann, Ulrich/Nachtwey, Oliver (2017): »Postdemokratie und Industrial Citizenship. Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung«, Weinheim: Beltz Juventa.
- Brock, Ditmar (2008): »Globalisierung. Wirtschaft-Politik-Kultur-Gesellschaft«, Wiesbaden: VS.
- Bröckling, Ulrich (2007): »Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Brose, Hanns-Georg/Schulze-Böing, Matthias/Meyer, Werner (1990): »Arbeit auf Zeit. Zur Karriere eines ›neuen‹ Beschäftigungsverhältnisses«, Wiesbaden: Springer VS.
- Bruhn, Manfred/Hadwich, Karsten (Hg.): »Dienstleistungen 4.0«, Wiesbaden: Springer.
- Brynjolfsson, Erik/McAfee, Andrew (2016): »The second machine age. Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies«, New York: W.W. Norton & Company.
- Bühl, Achim (2000): »Die virtuelle Gesellschaft des 21. Jahrhunderts. Sozialer Wandel im digitalen Zeitalter«, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bührmann, Andrea D./Fachinger, Uwe/Welskop-Deffaa, Eva M. (2018): »Einleitung«, in: Bührmann/Fachinger/Welskop-Deffaa (Hg.), *Hybride Erwerbsformen*, S. 1-12.
- Bührmann, Andrea D./Fachinger, Uwe/Welskop-Deffaa, Eva M. (Hg.) (2018): »Hybride Erwerbsformen«, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bundesagentur für Arbeit (2021): *Arbeitsmarktsituation im Pflegebereich (=IAB Blickpunkt, Mai 2021)*, Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesagentur für Arbeit (2022): *Entwicklungen in der Zeitarbeit (= Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Januar 2022)*, Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziale (BMAS) (Hg.) (2016): »Arbeiten 4.0 – ARBEIT, WEITER, DENKEN«, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hg.) (2017): »Fortschrittsbericht 2017 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung«, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2021): Exzellenz fördern. Berufsbildung stärken. Wie die InnoVET-Projekte die berufliche Bildung in Deutschland voranbringen. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2019): »Berufsbildungsbericht 2019«, Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Hg.) (2017): »Weißbuch Digitale Plattformen. Digitale Ordnungspolitik für Wachstum, Innovation, Wettbewerb und Teilhabe«, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)(Hg.) (2020): »Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2020«, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.
- Bundesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft (Hg.) (2021): »Coronajahr 2020. Eine Bilanz aus Sicht Selbstständiger in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Auswertung der Umfrage des Netzwerks Promotin Creative Industries (PCI) und des Bundesverbandes Kreative Deutschland«, Berlin: Bundesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (2016): »Arbeit und Digitalisierung«, APUZ 66 (18/19).
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (2018): »Datenreport 2018. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland«, Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (2020): Lange Wege der deutschen Einheit (=Dossier: Lange Wege der deutschen Einheit). Berlin: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Busch, Ulrich/Land, Rainer (2012): »Ostdeutschland«, in: Peter Bartelheimer/Sabine Fromm/Jürgen Kädtler (Hg.), Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS, S. 153-183.
- Busemeyer, Marius R. (2012): »Reformperspektiven der beruflichen Bildung. Erkenntnisse aus dem internationalen Vergleich«, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Butollo, Florian/Ehrlich, Martin/Engel, Thomas (2017): »Amazonisierung der Industriearbeit?«, in: Arbeit 26 (1), S. 33-59.
- Buxton, Bill/Hayward, Vincent/Pearson, Ian/Kärkkäinen, Leo/Greiner, Helen/Dyson, Esther et al. (2008): »Big data: the next Google. Interview by Duncan Graham-Rowe«, in: Nature 455 (7209), S. 8-9.
- Castel, Robert (2008): »Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit«, Konstanz: UVK.
- Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hg.) (2009): »Prekarität, Abstieg und Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21ten Jahrhunderts«, Frankfurt a.M.: Campus.

- Castells, Manuel (1999): »The Rise of Network Society«, Oxford: Blackwell.
- Cattero, Bruno (2018): »Amazon in action. Oder: Wo liegt das Neue der digitalen Technologie?«, in: AIS Studien 11 (2), S. 107-123.
- Clark, Colin (1940): »The Condition of Economic Progress«, London: Macmillan.
- Coase, R. H. (1937): »The Nature of the Firm«, in: *Economica* 4 (16), S. 386-405.
- Crimmann, Andreas/Ziegler, Kerstin/Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne/Lehmer, Florian (2009): Forschungsbericht zum Thema »Arbeitnehmerüberlassung« (=Forschungsbericht des Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 397), Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Cronjäger, Sarah/Bartelheimer, Peter (2014): »Virtuelle Forschungsumgebung für die Sozioökonomische Berichterstattung (VFU soeb3). Sach- und Schlussbericht«, Göttingen: Sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut (SOFI Göttingen).
- Davis, Gerald F. (2009): »Managed by the markets. How finance reshaped America«, Oxford, New York: Oxford University Press.
- Davis, Gerald F. (2016a): »The Vanishing American Corporation. Navigating the Hazards of a New Economy«, Oakland (Calif.): Read How You Want.
- Davis, Gerald F. (2016b): »What Might Replace the Modern Corporation? Uberization and the Web Page Enterprise«, in: *Seattle University Law Review* 39, S. 501-515.
- Davis, Gerald F./Kim, Suntae (2015): »Financialization of the Economy«, in: *Annual Review of Sociology* 41 (1), S. 203-221.
- Demling, Alexander (2021): »Wie ein Start-up aus dem Silicon Valley den Lieferwagen autonom machen will«, in *Handelsblatt* vom 12.04.2021.
- Dengler, Katharina/Matthes, Britta (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substitutionspotenziale von Berufen in Deutschland (= IAB-Forschungsbericht, 11/2015), Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Deskmag (2019): 2019 »Ultimative Coworking Space Data Report. Visuals from the final 2019 Global Coworking Survey Results«. Berlin: Deskmag.
- Deskmag (2020): »Coworking Space Trends in Europe. A global Coworking Survey Presentation«, Berlin: Deskmag.
- Deutschmann, Christoph (2002): »Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten«, Weinheim: Juventa.
- Deutschmann, Christoph (2011): »Limits to Financialization Sociological Analyses of the Financial Crisis«, in: *European Journal of Sociology* 53 (3), S. 347-389.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): »The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields«, in: *American Sociological Review* 48 (2), S. 147.
- Dobischat, Rolf/Elias, Arne/Rosendahl, Anna (Hg.) (2018): »Das Personal in der Weiterbildung. Im Spannungsfeld von Professionsanspruch und Beschäftigungsrealität«, Wiesbaden: VS.

- Dobischat, Rolf/Käpplinger, Bernd/Molzberger, Gabriele/Münk, Dieter (Hg.) (2018): »Bildung 2.1 für Arbeit 4.0?« Wiesbaden: VS.
- Doering-Manteuffel, Anselm/Raphael, Lutz (2012): »Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970«, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dohse, Knuth/Jürgens, Ulrich/Malsch, Thomas (1985): »From »Fordism« to »Toyotism«? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry«, in: *Politics & Society* 14 (2), S. 115-146.
- Dolata, Ulrich (2011a): »Wandel durch Technik. Eine Theorie soziotechnischer Transformation«, Köln/Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Dolata, Ulrich (2011b): *The music industry and the internet: a decade of disruptive and uncontrolled sectoral change*, (= Stuttgarter Beiträge zur Organisations- und Innovationsforschung, 2), Stuttgart: Universität Stuttgart.
- Dolata, Ulrich (2018): *Technological innovations and the transformation of economic sectors. A concise overview of issues and concepts*, (= Stuttgarter Beiträge zur Organisations- und Innovationsforschung, 2), Stuttgart: Universität Stuttgart.
- Dolata, Ulrich (2019): »Plattform-Regulierung. Koordination von Märkten und Kuratierung von Sozialität im Internet«, in: *Berlin J Soziol* 29 (3-4), S. 179-206.
- Dolata, Ulrich/Schrape, Jan-Felix (Hg.) (2017): »Kollektivität und Macht im Internet. Soziale Bewegungen-Open Source Communities-Internetkonzerne«, Wiesbaden: Springer VS.
- Dombois, Rainer (1999): »Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis«, in: *APUZ* 37, S. 13-20.
- Dörre, Klaus (2009): »Die neue Landnahme. Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus«, in: Dörre Klaus/Hartmut Rosa/Stephan Lessenich (Hg.), *Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Eine Debatte*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 21-86.
- Dörre, Klaus/Becker, Karina/Bose, Sophie/Rosa, Hartmut/Seyd, Benjamin (2019): »Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften«, Wiesbaden: VS.
- Dörre, Klaus/Happ, Anja/Matuschek, Ingo (2013): »Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben«, Hamburg: VSA Verlag.
- Dörre, Klaus/Rosa, Hartmut/Lessenich, Stephan (Hg.) (2009): »Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Eine Debatte«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Drucker, Peter F. (1993): »Management. Tasks, Responsibilities, Practices«, New York: Harper Business.
- Drucker, Peter F. (1994): »Post-Capitalist Society«, New York: Harper Business.
- Dunkel, Wolfgang/Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang (2010): »»Permanentes Ungenügen« und »Veränderung in Permanenz«. Belastungen durch neue Steuerungsformen«, in: *WSI-Mitteilungen* (7), S. 357-364.

- Dunkel, Wolfgang/Weihrich, Margit (2018): »Arbeit als Interaktion«, in: Böhle/Voß/Wachtler (Hg.), *Handbuch Arbeitssoziologie*. Teil II, S. 201-230.
- Durward, David/Blohm, Ivo/Leimeister, Jan Marco (2016): »Crowd Work«, in: *Bus Inf Syst Eng* 58 (4), S. 281-286.
- Dütsch, Matthias/Struck, Olaf (2012): »Atypische Beschäftigungen und berufliche Qualifikationsrisiken im Erwerbsverlauf«, in: *IndBez* 21 (1), S. 58-77.
- Ebers, Martin (2017): »Autonomes Fahren: Produkt- und Produzentenhaftung«, in: Bernd Oppermann/Jutta Stender-Vorwachs (Hg.), *Autonomes Fahren*, München: C.H. Beck.
- Ehmer, Josef (2018): »Zur Geschichte des Normalarbeitsverhältnisses: Rekonstruktion und Kritik«, in: Johanna Muckenhuber/Josef Hödl/Martin Griesbacher (Hg.), *Normalarbeit*, Bielefeld: transcript, S. 21-40.
- Eichhorst, Werner (2015): *Der Wandel der Erwerbsformen in Deutschland*. (= IZA Standpunkt, 78), Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA).
- Eichhorst, Werner/Buhmann, Florian (2015): *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt*, (= IZA Standpunkt, 77), Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA).
- Eichhorst, Werner/Hinte, Holger/Rinne, Ulf/Tobsch, Verena (2016): *Digitalisierung und Arbeitsmarkt: Aktuelle Entwicklungen und sozialpolitische Herausforderungen* (= IZA Standpunkt, 85), Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA).
- Eichhorst, Werner/Marx, Paul/Thode, Eric (2010): »Atypische Beschäftigung und Niedriglohnarbeit«, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Eichhorst, Werner/Stephan, Gesine/Struck, Olaf (2017): *Struktur und Ausgleich des Arbeitsmarktes*. (= Paper Forschungsförderung, 27) Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Engartner, Tim (2016): »Staat im Ausverkauf. Privatisierung in Deutschland«, Frankfurt a.M./New York: Campus Verlag.
- Epstein, Gerald A. (Hg.) (2005): »Financialization and the World Economy«, Cheltenham: Elgar.
- Erlinghagen, Marcel (2004): »Die Restrukturierung des Arbeitsmarktes. Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf«, Wiesbaden: Springer VS.
- Erlinghagen, Marcel (2017): *Langfristige Trends der Arbeitsmarktmobilität, Beschäftigungsstabilität und Beschäftigungssicherheit in Deutschland*. (= Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung, 5) Duisburg: Universität Duisburg.
- Esping-Andersen, Gosta (1989): »The Three Worlds of Welfare Capitalism«, Cambridge: Polity Press.
- Estevez-Abe, Margarita/Iversen, Torben/Soskice, David (2001): »Social Protection and the Formation of Skills. A Reinterpretation of the Welfare State«, in: Peter

- A. Hall/David Soskice (Hg.), *Varieties of Capitalism*, Oxford: Oxford University Press, S. 145-183.
- Färber, Gisela/Hermanowski, Richard (2018): *Entwicklungen des öffentlichen Dienstes seit der deutschen Vereinigung und aus ökonomischer Perspektive (= Speyer Forschungsbericht, 291)* Speyer: Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Faust, Michael/Thamm, Lukas (2015): *Wie viel »Finanzmarktkapitalismus« gibt es in Deutschland? Indikatoren der Kontroll-Finanzialisierung von 1990 bis heute. (= SOEB-Working-Paper, 5)*, Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI Göttingen).
- Ferriss, Timothy (2014): *»Die 4-Stunden-Woche. Mehr Zeit, mehr Geld, mehr Leben«*, Berlin: Ullstein.
- Fitzenberger, Bernd (2020): *»Der Arbeitsmarkt nach der Covid-19-Pandemie«*. in: Bernd Kortmann und Günther G. Schulze (Hg.): *Jenseits von Corona. Unsere Welt nach der Pandemie – Perspektiven aus der Wissenschaft*, Bielefeld: transcript, S. 187-196.
- Flick, Uwe/Karsdorff, Ernst v./Steinke, Ines (2009): *Qualitative Sozialforschung. Ein Handbuch*, Hamburg: Rowohlt.
- Florida, Richard (2004): *»The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life«*, New York: Perseus Publishing.
- Foertsch, Carsten (2011): *»Die 1. weltweite Coworking Befragung«*, Berlin: Deskmag.
- Foertsch, Carsten (2017): *»More Than One Million People Will Work in Coworking Spaces in 2017«*, in: Deskmag Online Magazin am 25 Januar 2017.
- Foertsch, Carsten/Cagnol, Remy (2013): *»The History Of Coworking In A Timeline«*, Deskmag Online Magazin am 15 August 2013.
- Ford, Henry (2016): *»Mein Leben und mein Werk, Reprint«*, London: FORGOTTEN Books.
- Forschungsverbund Sozioökonomische Berichterstattung (Hg.) (2019): *»Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Exklusive Teilhabe – ungenutzte Chancen Dritter«*, Bielefeld: wbv.
- Fourastié, Jean (1954): *»Die große Hoffnung des 20ten Jahrhunderts«*, Köln : Bundverlag.
- Franck, Georg (1998): *»Ökonomie der Aufmerksamkeit«*, Berlin: Hanser.
- Frey, Carl B./Osborne, Michael A. (2013): *»The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?«*, Oxford: University of Oxford.
- Friebe, Holm/Lobo, Sascha (2006): *»Wir nennen es Arbeit. Die digitale Bohème oder: intelligentes Leben jenseits der Festanstellung«*, München: Heyne.
- Fritsch, Michael/Sorgner, Alina/Wyrwich, Michael (2015): *»Die Entwicklung der Wirtschaft in Ostdeutschland nach der Wiedervereinigung«*, in: GWP 64 (2), S. 225-238.

- Fujita, Kuniko/Hill, Richard Child (1995): »Global Toyotism and Local Development«, in: *International Journal of Urban and Regional Research* 19 (1), S. 7-22.
- Garrett, Lyndon E./Spreitzer, Gretchen M./Bacevice, Peter A. (2017): »Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces«, In: *Organization Studies* 38 (6), S. 821-842.
- Geißler, Rainer (2011): »Bildungsexpansion und Wandel der Bildungschancen. Veränderungen im Zusammenhang von Bildungssystem und Sozialstruktur«, in: Rainer Geißler (Hg.): *Die Sozialstruktur Deutschlands*. Wiesbaden: VS, S. 273-299.
- Geißler, Rainer (Hg.) (2011): »Die Sozialstruktur Deutschlands«, Wiesbaden: VS.
- Georg, Walter/Sattel, Ulrike (Hg.) (1992): »Von Japan lernen? Aspekte von Bildung und Beschäftigung in Japan«, Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Giddens, Anthony (1990): »The Consequences of Modernity«, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony (1991): »The constitution of society. Outline of structuration«, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony (1996): »Konsequenzen der Moderne«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Giddens, Anthony (1999): »Der dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Giddens, Anthony (2001): »Entfesselte Welt. Wie die Globalisierung unser Leben verändert«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Goffman, Erving/Dahrendorf, Ralf (2019): »Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag«, München: Piper (Piper, 3891).
- Greef, Samuel/Schröder, Wolfgang (2017): »Plattformökonomie und Crowdworking: Eine Analyse der Strategien und Positionen zentraler Akteure« (=Forschungsbericht, 500). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Greinert, Wolf-Dietrich (2013): »Humanistische versus realistische Bildung. Eine Studie zur Ergänzung der Geschichte der ›deutschen Sonderwege«, Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Greinert, Wolf-Dietrich (2015): »Erwerbsqualifizierung jenseits des Industrialismus. Zur Geschichte und Reform des deutschen Systems der Berufsbildung«, Baltmannsweiler: Schneider-Verl. Hohengehren.
- Griesbacher, Martin/Hödl, Josef/Muckenhuber, Johanna/Scaria-Braunstein, Karin (Hg.) (2019): »Intensivierung der Arbeit. Perspektiven auf Arbeitszeit und technologischen Wandel«, Wien: New Academic Press.
- Hall, Peter A./Soskice, David (Hg.) (2001): »Varieties of Capitalism«, Oxford: Oxford University Press.
- Hank, Eva; Stegmeier, Jens (2018): *Wenn die Arbeit ruft*, (=IAB-Kurzbericht, 14), Nürnberg, Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung.
- Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2005): »Neo-Institutionalismus«, Bielefeld: transcript.

- Haunschild, Axel (2004): Flexible Beschäftigungsverhältnisse – Effizienz, institutionelle Voraussetzungen und organisationale Konsequenzen, Online veröffentlichte Habilitationsschrift. Universität Hamburg.
- Haunschild, Axel (2013): »Work, Life, Balance. Ein kritischer Blick auf die Debatte zum Verhältnis von Arbeit und Leben«, in: BWP 42 (1), S. 8-12.
- Helfen, Markus (2015): »Institutionalizing precariousness? The politics of boundary work in legalizing agency work in Germany, 1949-2004«, in: *Organization Studies* 36 (10), S. 1387-1422.
- Helfen, Markus/Nicklich, Manuela/Sydow, Jörg (2016): »Interorganisationale Netzwerke und tarifpolitische Fragmentierung: Hebt Mehr-Arbeitgeber-Beschäftigung die Tarifeinheit aus den Angeln?«, in: *IndBez* 23 (3), S. 280-308.
- Helfferich, Cornelia (2011): »Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews«, Wiesbaden: VS.
- Hermes, Carsten/Petersen-Ewert, Corina (2020): »Leih- und Zeitarbeit in der Intensivpflege: Auswirkungen auf die Patientenversorgung der Überwachungs- und Intensivstationen«, in: *Medizinische Klinik, Intensivmedizin und Notfallmedizin*.
- Herrigel, Gary/Wittke, Volker/Voskamp, Ulrich (2017): »Globale Qualitätsproduktion. Transnationale Produktionssysteme in der Automobilzulieferindustrie und im Maschinenbau«, Frankfurt, New York: Campus.
- Herzog, Lisa (2019): »Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf«, Berlin: Hanser Berlin.
- Hirsch, Michael (2016): »Die Überwindung der Arbeitsgesellschaft. Eine politische Philosophie der Arbeit«, Wiesbaden: Springer VS.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2016): »Zum Verhältnis von Arbeit und Technik bei Industrie 4.0«, in: *APUZ* 66 (18-19), S. 10-16.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2020): »Digitale Transformation von Arbeit – Entwicklungstrends und Gestaltungsansatz«, Stuttgart: Kohlhammer.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Ittermann, Peter/Falkenberg, Jonathan (2019): »Szenarien digitalisierter Einfacharbeit«, Baden-Baden: Nomos.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Ittermann, Peter/Niehaus, Jonathan (2018): »Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen«, Baden-Baden: Nomos.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Schultz-Wild, Rainer (1986): »Rechnerintegrierte Produktion. Zur Entwicklung von Technik und Arbeit in der Metallindustrie«, Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Hiß, Stefanie/Nagel, Sebastian (2019): »Ratingagenturen zwischen Krise und Regulierung«, Baden-Baden: Nomos.
- Hohendanner, Christian/Ostmeier, Esther/Lobato, Philipp R. (2015): *Befristete Beschäftigung im öffentlichen Dienst. Entwicklung, Motive und rechtliche Umsetzung*.

- zung, (= IAB Forschungsbericht, 12), Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Holst, Hajo/Nachtwey, Oliver/Dörre, Klaus (2009): »Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen«, Frankfurt a.M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Holtcrewe, Ursula (2003): »Informatisierte Arbeit und flexible Organisationen: Unterwerfung, Distanzierung, Anerkennungskämpfe«, in: Klaus Schönberger/Stefanie Springer (Hg.): Subjektivierete Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 21-43.
- Houben, Daniel/Prietl, Bianca (Hg.) (2018): »Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen«, Bielefeld: transcript.
- Howcroft, Debra/Bergvall-Kåreborn, Birgitta (2019): »A Typology of Crowdwork Platforms«, In: Work, Employment and Society 33 (1), S. 21-38.
- ILO (2021): Die Rolle digitaler Arbeitsplattformen für die Transformation der Arbeitswelt (= ILO Flagship Report), Berlin: Internationale Arbeitsorganisation.
- Institut Index Gute Arbeit (2021): Jahresbericht 2021. Unter erschwerten Bedingungen Corona und die Arbeitswelt. Berlin: DGB-Index Gute Arbeit.
- Jacobsen, Heike (2008): »Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungskultur. Zur Entwicklungsdynamik von Dienstleistungstätigkeiten«, in: Ralf Zwengel (Hg.): Gesellschaftliche Perspektiven – Arbeit und Gerechtigkeit. Essen: Klartext/Heinrich-Böll-Stiftung Hessen, S. 199-214.
- Jacobsen, Heike (2018): »Strukturwandel der Arbeit im Tertiärisierungsprozess«, in: Böhle/Voß/Wachtler: Handbuch Arbeitssoziologie, Teil II. Wiesbaden: Springer, S. 233-262.
- Jansen, Rolf (2000): »Auswirkungen des Strukturwandels auf die Arbeitsplätze. Ergebnisse aus der BIBB/IAB-Erhebung 1998/99 zu Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikation«, in: BWP (2), S. 5-10.
- Jaspers, Karl (2021): »Origin and Goal of history«, London: Routledge.
- Jürgens, Kerstin (2006): »Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung«, Wiesbaden: VS.
- Jürgens, Kerstin (2018): »Arbeit und Leben«, in: Böhle/Voß/Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Teil II., Wiesbaden: Springer, S. 99-130.
- Jürgens, Kerstin/Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina (2017): »Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission »Arbeit der Zukunft«, Bielefeld: transcript.
- Jürgens, Ulrich (2013): »Lean Production/Toyotismus«, in: Hartmut Hirsch-Kreinsen und Heiner Minssen (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, Baden-Baden: Nomos, S. 313-319.
- Kaessler, Dirk (Hg.) (2020): »Klassiker der Soziologie«, München: Beck.

- Kalina, Torsten/Weinkopf, Claudia (2020): Niedriglohnbeschäftigung 2018 – Erstmals Rückgang, aber nicht für gering Qualifizierte und Minijobber*innen. (= IAQ Report, 5), Düsseldorf: Institut für Arbeit und Qualifikation.
- Kalleberg, Arne L. (2001): »Organizing Flexibility. The Flexible Firm in a New Century«, in: *British Journal of Industrial Relations* 39 (4), S. 479-504.
- Kay, Rosemarie/Schneck, Stefan/Suprinovic, Olga (2018): »Erwerbshybridisierung – Verbreitung und Entwicklung in Deutschland«, in: Andrea D. Bührmann, Uwe Fachinger und Eva M. Welskop-Deffaa (Hg.): *Hybride Erwerbsformen*, Wiesbaden: Springer, S. 15-50.
- Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010): »Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung«, Wiesbaden: VS Verlag.
- Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (2013): »Atypische Beschäftigung zwischen Prekarität und Normalität. Entwicklung, Strukturen und Bestimmungsgründe im Überblick«, Berlin: edition sigma.
- Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (2018): »Atypische Beschäftigungsverhältnisse in der digitalisierten Arbeitswelt«, in: *WSI-Mitteilungen* 70 (4), S. 279-287.
- Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (Hg.) (2007): »Atypische Beschäftigung: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung«, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Kels, Peter/Vormbusch, Uwe (2020): »People Analytics im Personalmanagement: Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur?«, in: *IndBez* 27 (1), S. 71-91.
- Kenney, Martin/Florida, Richard (1989): »Japan's role in a post-fordist age«, in: *Futures* 21 (2), S. 136-151.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1970): »Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein«. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1984): »Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, Bestandsaufnahme, Trendbestimmung«, München: C.H. Beck.
- Kieser, Alfred (Hg.) (2002): »Organisationstheorien«, Stuttgart: Kohlhammer.
- Kirchner, Stefan (2019): »Arbeiten in der Plattformökonomie: Grundlagen und Grenzen von »Cloudwork« und »Gigwork««, in: *Koelner Z. Soziol. u. Soz. Psychol* 71 (1), S. 3-25.
- Kirchner, Stefan/Beyer, Jürgen (2016): »Die Plattformlogik als digitale Marktordnung Wie die Digitalisierung Kopplungen von Unternehmen löst und Märkte transformiert«, in *ZfS* 45 (5), 324-339.
- Kirchner, Stefan/Matiaska, Wenzel (2019): »Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen in betrieblichen Arbeitswelten: Zwischen revolutionärem Wandel und digitalem Inkrementalismus«, in: *IndBez* 26 (2), S. 125-129.
- Kirchner, Stefan/Schüsler, Elke (2019): »The Organization of Digital Marketplaces: Unmasking the Role of Internet Platforms in the Sharing Economy«, in: Göran

- Ahrne und Nils Brunsson (Hg.): *Organization outside Organizations*, Cambridge: University Press, S. 131-154.
- Kirchner, Stefan/Meyer, Sophie-Charlotte/Tisch, Anita (2020): *Digitaler Taylorismus für einige, digitale Selbstbestimmung für die anderen? Ungleichheit der Autonomie in unterschiedlichen Tätigkeitsdomänen.* (= *baua Fokus*, Juli 2020), Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Klaffke, Martin (2019): »Gestaltung agiler Arbeitswelten. Innovative Bürokonzepte für das Arbeiten in digitalen Zeiten«, Wiesbaden: Gabler.
- Klammer, Ute/Steffes, Susanne/Maier, Michael F./Arnold, Daniel/Stettes, Oliver/Bellmann, Lutz/Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2017): »Arbeiten 4.0 – Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt«, in: *Wirtschaftsdienst* 97 (7), S. 459-476.
- Kleemann, Frank (2012): »Subjektivierung von Arbeit – eine Reflexion zum Stand des Diskurses«, in: *AIS-Studien*, 5 (2), 6-20.
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (1999): »Zur Subjektivierung von Arbeit«, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Klemm, Matthias/Liebold, Renate (2017): »Qualitative Interviews in der Organisationsforschung«, in: Stefan Liebig/Wenzel Matiaske/Sophie Rosenbohm (Hg.): *Handbuch Empirische Organisationsforschung*, Wiesbaden: Springer, S. 299-324.
- Köhler, Christoph/Schröder, Stefan/Weingärtner, Simon (2017): »Arbeitsmärkte«, in: Andrea Maurer (Hg.): *Handbuch der Wirtschaftssoziologie*. Wiesbaden: Springer, S. 275-305.
- Köhler, Christoph/Struck, Olaf/Grotheer, Michael/Krause, Alexandra/Krause, Ina/Schröder, Tim (2008): »Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen«, Wiesbaden: VS.
- Köhler, Christoph/Weingärtner, Simon (2013): »Arbeitsmarktsegmentation«. In Hirsch-Kreinsen/Minssen: *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Baden-Baden: Nomos, S. 72-79.
- Köhler, Christoph/Weingärtner, Simon (2018): »Betriebliche Beschäftigungssysteme«. in: Böhle/Voß/Wachtler: *Handbuch Arbeitssoziologie. Teil II*. Wiesbaden: Springer, S. 537-577.
- Kohli, Martin (1985): »Die Institutionalisierung des Lebenslaufs: historische Befunde und theoretische Argumente«, in: *Köln Z Soziol* 37 (1), S. 1-29.
- Kollmann, Tobias (2018): »Grundlagen des Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0 und Web 4.0«, in: Tobias Kollmann (Hg.): *Handbuch Digitale Wirtschaft*, Wiesbaden: Springer, S. 1-23.
- Kollmann, Tobias (Hg.) (2018): »Handbuch Digitale Wirtschaft«. Wiesbaden: Springer.
- Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit (Hg.) (2002): »Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Vorschläge der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung«.

- turierung der Bundesanstalt für Arbeit«, Berlin: Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit.
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter/Hacket, Anne/Trinks, Katrin/Wagner, Alexandra (2003): »Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit«, München: Institut für Sozialforschung (ISF).
- Krause, Alexandra/Köhler, Christoph (Hg.) (2014): »Arbeit als Ware«, Bielefeld: transcript.
- Krause, Ina (2013): »Das Verhältnis von Stabilität und Flexibilität auf dem deutschen Arbeitsmarkt«, Wiesbaden: VS.
- Krause, Ina (2018): »Arbeitsmarkt und Arbeitsverhältnisse in der Weiterbildung. Segmentationstheoretische Überlegungen und empirische Befunde«, in: Rolf Dobischat/Elias, Arne/Rosendahl, Anna (Hg.): Das Personal in der Weiterbildung. Im Spannungsfeld von Professionsanspruch und Beschäftigungsrealität. Wiesbaden: VS, S. 309-328.
- Krause, Ina (2019): »Coworking Space: A Window to the Future of Work?«, in: *Fore-sight and STI Governance* 13 (2), S. 52-60.
- Krause, Ina (2020): Arbeit und Arbeitsmarkt – Angleichung bei sich verfestigten Strukturunterschieden, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hg.) (2020): Lange Wege der deutschen Einheit (=Dossier: Lange Wege der deutschen Einheit). Berlin: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Krause, Ina (2021): »Wohin entwickelt sich die Arbeitsgesellschaft? Zur Bedeutung von Arbeit für die nachhaltige Entwicklung postindustrieller Gesellschaften«, in: *Soziologische Revue* 44 (2), S. 216-230.
- Krause, Ina (2022): »Distanzarbeit als Impulsgeber beruflicher Weiterbildung. Zur Bedeutung von neuen Schlüsselkompetenzen und Weiterbildung im Strukturwandel von Büroarbeitswelten in und nach der Corona-Pandemie«, in: Lutz Bellmann/Hubert Ertl/Christian Gerhards/Peter Sloane (Hg.): Konkurrenz um Auszubildende und Fachkräfte. Beiträge zu Berufsbildungsforschung. Beiheft der Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Stuttgart: Steiner, S. 175-195.
- Krause, Ina (2023): »Coworking. Ein neues Gestaltungs- und Rationalitätskonzept von Büroarbeitswelten?«, in *Arbeit* 32 (2), S. 217 -236.
- Krause, Ina/Jacobsen, Heike/Gerhards, Christian (2023): »Editorial: Remote@Distance. Zum Strukturwandel von Büroarbeitswelten«, in *Arbeit* 32 (2), S. 105–110.
- Kreckel, Reinhard (2004): »Politische Soziologie der sozialen Ungleichheit«, Frankfurt a.M/New York: Campus.
- Krzywdzinski, Martin/Gerber, Christine (2020): *Varieties of Platform Work. Platforms and Social Inequality in Germany and the United States* (= Weizenbaum Series, 7), Berlin: Weizenbaum Institute für Network Societies.
- Kunde, Dirk (2019): »Ein Alleingang zu viel?«, in *Zeit* vom 24.7.2019, Onlinetext.

- Kupfer, Antonia/Eckert, Falk/Krause, Ina (2019): »Beruff(en) im Verkauf – Soziale Positionierung und subjektive Bedeutung von Arbeit«, in: Österreich Z Soziol 44 (1), S. 43-63.
- Kutzner, Edelgard (2018): »Digitalisierung von Arbeit als »Baustelle« einer geschlechterbezogenen Arbeitsforschung: Transformationsprozesse in der Büroarbeit«, in: AIS-Studien 11 (2), S. 211-228.
- Land, Rainer (2003): »Ostdeutschland – fragmentierte Entwicklung«, in: Berliner Debatte Initial 14 (6), S. 76-95.
- Langley, Paul/Leyshon, Andrew (2017): »Capitalizing on the crowd: The monetary and financial ecologies of crowdfunding«, in: Environ Plan A 49 (5), S. 1019-1039.
- Lehmann, Christian/Gantz, Janin/Eichel, Christian (2012): Zeitarbeit in Industrieunternehmen. Ergebnisbericht einer Unternehmensbefragung (= Bayreuth Report on Strategy BaRoS, 6), Bayreuth: Universitätsbibliothek Bayreuth.
- Leimeister, Jan M./Durward, David/Zogaj, Skhodran (2016): »Crowd Worker in Deutschland«, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Lengen, Julia Christine/Kordsmeyer, Ann-Christin/Rohwer, Elisabeth/Harth, Volker/Mache, Stefanie (2020): »Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie: Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse«, in: Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, S. 1-6.
- Lessenich, Stephan (2020): »Über das Neosoziale an der Pandemie«, In: Michael Volkmer/Karin Werner (Hg.): Die Corona-Gesellschaft. Analysen zur Lage und Perspektiven für die Zukunft, Bielefeld: transcript, S. 177-184.
- Liebig, Stefan/Matiaske, Wenzel/Rosenbohm, Sophie (Hg.) (2017): »Handbuch Empirische Organisationsforschung«, Wiesbaden: Springer.
- Lin, Patrick (2015): »Why Ethics Matters for Autonomous Cars«, In: Markus Maurer/Christian Gerdes/Barbara Lenz/Hermann Winner (Hg.): Autonomes Fahren. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 69-85.
- Lohr, Karin (2003): »Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie?«, in: Berlin J Soziol 13 (4), S. 511-529.
- Lorig, Barbara/Stöhr, Andreas/Schwarz, Henrik (2017): »Ausbildungsordnungen und wie sie entstehen«, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Lutz, Burkart (1989): »Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts«, Frankfurt a.M/New York: Campus.
- Lutz, Burkart/Sengenberger, Werner (1974): »Arbeitsmarktstrukturen und Arbeitsmarktpolitik. Eine kritische Analyse von Zielen und Instrumenten«, Göttingen: Schwartz.
- Luxemburg, Rosa (1921): »Die Akkumulation des Kapitals: ein Beitrag zur ökonomischen Erklärung des Imperialismus«. Leipzig: Franke.

- Marsden, David (1999): »A theory of employment systems. Micro-foundations of diversity«, Oxford: University Press.
- Martin, Albert/Nienhüser, Werner (Hg.) (2002): »Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik?«, München: Rainer Hampp.
- Mayer, Karl Ulrich/Grunow, Daniela/Nitsche, Natalie (2010): »Mythos Flexibilisierung?«, in: Koelner Z. Soziol. u. Soz. Psychol 62 (3), S. 369-402.
- Mayring, Philipp (2015): »Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken«, Wiesenburg: Beltz.
- Mergener, Alexandra (2020): »Berufliche Zugänge zum Homeoffice«, in: Köln Z Soziol 72 (1), S. 511-534.
- Merkel, Janet (2012): »Auf der Suche nach Austausch. Digitale Normaden und Coworking Spaces«, in: WZB (136), S. 15-17.
- Merkel, Janet (2015): »Coworking in the City«, in: ephemera: theory & politics in organization 15 (1), S. 121-139.
- Merkel, Janet/Oppen, Maria (2013): Coworking Spaces: Die (Re-)Organisation kreativer Arbeit (= WZB-Brief Arbeit, 16), Berlin: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung.
- Meyer, Sophie-Charlotte/Tisch, Anita/Hünefeld, Lena (2019): »Arbeitsintensivierung und Handlungsspielraum in digitalisierten Arbeitswelten – Herausforderung für das Wohlbefinden von Beschäftigten?«, in: IndBez 26 (2-2019), S. 207-231.
- Michelsen, Claus (2020): »Corona und das Home-Office: Zäsur für den Wohnungsmarkt?«, DIW Wochenbericht 45, S. 850.
- Mikl-Horke, Gertraude (2007): »Industrie- und Arbeitssoziologie«, Oldenburg: Wissenschaftsverlag.
- Minssen, Heiner (Hg.) (2000): »Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit«, Berlin: edition sigma.
- Moldaschl, Manfred/Schultz-Wild, Rainer (Hg.) (1994): »Arbeitsorientierte Rationalisierung: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau«, Frankfurt a.M.: Campus.
- Moldaschl, Manfred/Voß, Gerd-Günter (Hg.) (2003): »Subjektivierung von Arbeit«, München: Rainer Hampp.
- Möller, Joachim/Walwei, Ulrich (Hg.) (2009): »Handbuch Arbeitsmarkt 2009«, Bielefeld: Bertelsmann.
- Moriset, Bruno (2014): »Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces«, Utrecht: 2nd Geography of Innovation International Conference Paper.
- Morozov, Evgeny (2014): »To save everything, click here. The folly solutionism«, London: PublicAffairs.
- Mückenberger, Ulrich (1985): »Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses«, in: Zeitschrift für Sozialreform 31 (7), S. 415-437.

- Muckenhuber, Johanna/Hödl, Josef/Griesbacher, Martin (Hg.) (2018): »Normalarbeit«, Bielefeld: transcript.
- Nachtwey, Oliver/Staab, Philipp (2015): »Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus«, in: *Mittelweg* 36 24 (6), S. 59-84.
- Nachtwey, Oliver/Staab, Philipp (2016): »Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit«, in *APUZ* 66 (18-19), S. 24-31.
- Neckel, Sieghardt/Besedovsky, Natalia/Boddenberg, Moritz/Hasenfratz, Martina/Pritz, Sarah Miriam (Hg.) (2018): »Gesellschaft der Nachhaltigkeit. Umriss eines Forschungsprogramms«, Bielefeld: transcript.
- Neeley, Tsedal (2021): »Remote work revolution. Succeeding from anywhere«, New York: Harper Business.
- Neumann, Jana/Seinsche, Laura/Zeike, Sabrina/Pfaff, Holger/Lindert, Lara (2020): »Homeoffice- und Präsenzkultur im öffentlichen Dienst in Zeiten der Covid-19-Pandemie. Forschungsbericht«, Köln: Universität Köln.
- Nienhüser, Werner (2007): »Betriebliche Beschäftigungsstrategien und atypische Arbeitsverhältnisse – eine Erklärungsskizze aus Sicht einer politischen Personalökonomik«, in: Berd Keller/Hartmut Seifert (Hg.): *Atypische Beschäftigung: Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 46-67.
- Niephaus, Yasemin (2018): »Ökonomisierung. Diagnose und Analyse auf der Grundlage feldtheoretischer Überlegungen«, Wiesbaden: VS.
- North, Klaus (2014): »Wissensarbeit – Wertschöpfung im Wandel«, in: Antoni, Conny/Friedrich Friedrich/Axel Haunschild/Martina Josten/Rita Meyer (Hg.): *Work-learn-life-balance in der Wissensarbeit. Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Gestaltungshilfen für die betriebliche Praxis*. Wiesbaden: VS, S. 21-37.
- Obmann, Claudia (2018): »Wie große Unternehmen wendig wie ein Start-up werden«, in: *Handelsblatt* vom 14.6.2018, Online erschienen.
- Ohno, Taiichi (2013): »Das Toyota-Produktionssystem. Das Standardwerk zur Lean Production«, Frankfurt a.M.: Campus.
- Oliver, Nick/Wilkinson, Barry (1988): »The Japanization of British industry. New developments in the 1990s«. Oxford/Cambridge (Mass.): Blackwell.
- Papsdorf, Christian (2019): »Digitale Arbeit. Eine soziologische Einführung«, Frankfurt a.M.: Campus.
- Parigi, Paolo/Ma, Xiao (2016): »The Gig Economy«, in: *XRDS* 23 (2), S. 38-41.
- Peukert, Almut/Seelinger, Martin/Jacobsen, Heike (Hg) (2022): *Arbeiten in der Corona-Krise. Arbeit* 31 (1-2).
- Peuter, Greig de/Cohen, Nicole S./Saraco, Francesca (2017): »The ambivalence of coworking: On the politics of an emerging work practice«, in: *European Journal of Cultural Studies* 20 (6), S. 687-706.

- Pfeiffer, Sabine (2019): »Digitale Transformation: Great, greater, tilt ...?«, in: Klaus Dörre/Karina Becker/Sophie Bose/Harmut Rosa/Benjamin Seyd: *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften*, Wiesbaden: VS S. 383-399.
- Pfeiffer, Sabine (2021): »Digitalisierung als Distributivkraft. Über das Neue am digitalen Kapitalismus«, Bielefeld: transcript.
- Piel, Lena/Kittel, Anne/Radi-Pentz, Anita (2021): »Schlüsselkompetenzen für den digitalen Wandel identifizieren und fördern. Ergebnisse aus dem Projekt LiDA«, in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP)* 50 (1), S. 29-31.
- Piore, Michael J./Sabel, Charles F. (1984): »The second industrial divide. Possibilities for prosperity«, New York: Basic Books.
- Pongratz, Hans J./Bormann, Sarah (2017): »Online-Arbeit auf Internet-Plattformen: Empirische Befunde zum »Crowdworking« in Deutschland«, in: *AIS Studien* 10 (2), S. 158-187.
- Pongratz, Hans J./Bührmann, Andrea D. (2018): »Diskontinuität und Diversität beruflicher Selbstständigkeit«, in: Andrea D. Bührmann/Uwe Fachinger/Eva M. Welskop-Deffaa: *Hybride Erwerbsformen*. Wiesbaden: Springer, S. 51-75.
- Pongratz, Hans J./Voß, Gerd Günter (2004): »Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen«, Berlin: edition sigma.
- Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hg.) (1991): »The new institutionalism in organizational analysis«, Chicago: University Press.
- Preis, Ulrich/Temming, Felipe (2017): *Für ein modernes Rentenrecht: die Einbeziehung von Selbstständigen in die gesetzliche Rentenversicherung (GRV) (= Forschungsbericht, FB487)*, Köln: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Preisendörfer, Peter (2008): »Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen«, Wiesbaden: VS.
- Promberger, Markus (2012): »Topographie der Leiharbeit. Flexibilität und Prekarität einer atypischen Beschäftigungsform«, Berlin: edition sigma.
- Reckwitz, Andreas (2012): »Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung«, Berlin: Suhrkamp.
- Reckwitz, Andreas (2019): »Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moderne«, Berlin: Suhrkamp.
- Reckwitz, Andreas (2020): »Anthony Giddens«, In: Kaessler, Dirk (Hg.): *Klassiker der Soziologie*. München: Beck, S. 311-337.
- Rest, Jonas (2021): »Wir kommen in Frieden«, in *Manager Magazin* vom 22.1.2021, Online erschienen.
- Reuschl, Andreas J./Bouncken, Ricarda B. (2017): »Coworking-Spaces als neue Organisationsform in der Sharing Economy«, In: Manfred Bruhn/Karsten Hadwich (Hg.): *Dienstleistungen 4.0*, Wiesbaden: Springer, S. 185-208.
- Riedlinger, Isabelle/Fischer, Gabriele/Lämmel, Nora/Höfß, Tanja (2020): »Leasing ist wie ein stummer Streik« – Zeitarbeit in der Pflege«, in: *AIS-Studien*, 13 (2), 142-157.

- Rifkin, Jeremy (2016): »Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft. Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus«, Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch.
- Rinne, Ulf/Zimmermann, Klaus F. (2016): »Die digitale Arbeitswelt von heute und morgen«, In: APuZ (18-19), S. 3-6.
- Rosa, Hartmut (2005): »Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne«, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Rudolph, Helmut/Schröder, Esther (1997): »Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik«, in: MittAB (Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) 39 (1), S. 107-216.
- Ruiz Ben, Esther (Hg.) (2010): »Internationale Arbeitsräume«, Herbolzheim: Centaurus.
- Scharf, Simon (2020): »Sprachliche Einwürfe zum gesellschaftlichen Zusammenhalt zwischen ›Systemrelevanz‹ und Kriegszustand«, in Volkmer/Werner (Hg.): Die Corona-Gesellschaft. Analysen zur Lage und Perspektiven für die Zukunft. Bielefeld: transcript, S. 185-196.
- Schenck, Ulrich (2002): »Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte. Fallstudien strategischer Nutzung der Zeitarbeit«, München: Hampp.
- Schiller, Dan (2000): »Digital Capitalism. Networking the Global Market System«, Cambridge/Massachusetts: MIT-Press.
- Schiller, Dan (2014): »Digital depression. Information technology and economic crisis«, Urbana/Chicago: University of Illinois Press.
- Schlicht, L./Melzer, M./Rösler, U. (2021): Personenbezogene Tätigkeiten im digitalen Wandel: Arbeitsmerkmale und Technologieinsatz (= bauer Preprint, Januar 2021), Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Schmid, Günther (2002): »Wege in eine neue Vollbeschäftigung: Übergangsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik«, Frankfurt/New York: Campus.
- Schmid, Günther (2018): »Europa in Arbeit. Plädoyer für eine neue Vollbeschäftigung durch inklusives Wachstum«, Frankfurt: Campus.
- Schmidt, Rudi (2005): »Die Zwei Welten Der Ostdeutschen Manager«, In: Historical Social Research/Historische Sozialforschung 30 (2), S. 231-237.
- Schmidt, Rudi (2013): »Fordismus/Massenproduktion«, in Hirsch-Kreinsen/Heiner Minssen (Hg.): Lexikon der Arbeits- und Industriezoologie, Baden-Baden: Nomos, S. 228-235.
- Schrage, Dominik (2009): »Die Verfügbarkeit der Dinge. Eine historische Soziologie des Konsums«, Frankfurt a.M.: Campus.
- Schrape, Jan-Felix (2011): Der Wandel des Buchhandels durch Digitalisierung und Internet. (= Stuttgarter Beiträge zur Organisations- und Innovationsforschung, 1); Stuttgart: Universität Stuttgart.

- Schrabe, Jan-Felix (2016): »Open-Source-Projekte als Utopie, Methode und Innovationstrategie. Historische Entwicklung – sozioökonomische Kontexte – Typologie«, Glückstadt: Verlag Werner Hülsbusch.
- Schrabe, Jan-Felix (2021): »Digitale Transformation«, Bielefeld: transcript.
- Schreyer, Jasmin/Schrabe, Jan-Felix (2018): »Plattformökonomie und Erwerbsarbeit. Auswirkungen algorithmischer Arbeitskoordination – das Beispiel Foodora«, in: AIS Studien 11 (2), S. 262-278.
- Schröder, Carsten/Entringer, Theresa/Göbel, Jan/Grabka, Markus/Graeber, Daniel/Kröger, Hannes et al. (2020): Vor dem Covid-19-Virus sind nicht alle Erwerbstätigen gleich (=DIW aktuell, 41), Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Schröer, Evelyn/Huhn, Katrin (1998): »Zeit- und Telearbeit. Flexible Beschäftigungsformen und ihre Bedeutung für den Mittelstand«, Wiesbaden: Gabler.
- Schürmann, Mathias (2013): »Coworking Space«, Wiesbaden: Gabler.
- Scott, W. Richard (2014): »Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities«, London: SAGE Publications.
- Scott, W. Richard/Davis, Gerald F. (2016): »Organizations and Organizing. Rational, natural and open systems perspectives«, London: Routledge.
- Seifert, Hartmut (2017): »Wie lassen sich Entwicklungen und Strukturen atypischer Beschäftigungsverhältnisse erklären?«, in: WSI-Mitteilungen 69 (1), S. 1-11.
- Seils, Eric/Baumann, Helge (2019): »Trends und Verbreitung atypischer Beschäftigung. Eine Auswertung regionaler Daten«, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Sen, Amartya (2002): »Ökonomie für den Menschen. Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft«, München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Sen, Amartya (2020): »Die Idee der Gerechtigkeit«, München: C.H. Beck.
- Sengenberger, Werner (Hg.) (1978): »Der gespaltene Arbeitsmarkt«, Frankfurt a.M.: Campus.
- Setzer, Patrick (2019): »Jetzt überholen uns Googles Robotertaxis«, in Manager Magazin vom 7.11.2019. Online.
- Simon, Herbert A. (1951): »A Formal Theory of the Employment Relationship«, in: *Econometrica* 19 (3), S. 293.
- Simon, Herbert A. (1991): »Organizations and Markets«, in: *Journal of Economic Perspectives* 5 (2), S. 25-44.
- Sloane, Peter F. E./Emmler, Tina/Gössling, Bernd/Hagemeyer, Daniel/Hegemann, Annika/Janssen, Elmar A. (2018): »Berufsbildung 4.0. Qualifizierung des pädagogischen Personals als Erfolgsfaktor beruflicher Bildung in der digitalisierten Arbeitswelt«, Detmold: Eusl.
- Sorge, Arndt/Hartmann, Gert/Warner, Malcolm/Nicolas, Ian (1982): »Mikroelektronik in der Industrie: Erfahrungen beim Einsatz von CNC-Maschinen in Grossbritannien und der Bundesrepublik Deutschland«, Frankfurt a.M.: Campus.

- Sparsam, Jan/Nies, Sarah/Pahl, Hanno (2017): »Der Aufstieg der New Classical Macroeconomics und in Zentralbanken. Zum (un-)gleichzeitigen Wandel von Steuerungsparadigmen in der Makroökonomik«, in: Stephan Lessenich (Hg.): Geschlossene Gesellschaften. Verhandlungen des 38. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bamberg 2016. Online erschienen.
- Spinuzzi, Clay (2012): »Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity«, in: Journal of Business and Technical Communication 26 (4), S. 399-441.
- Srnicek, Nick (2020): »Plattform-Kapitalismus«. Hamburg: Hamburger Edition.
- Staab, Philipp (2019): »Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit«. Berlin: Suhrkamp.
- Stampfl, Nora S. (2016): »Arbeiten in der Sharing Economy: Die »Uberisierung« der Arbeitswelt?«, in: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 85 (3), S. 37-49.
- Stefano, Vaerlio de (2016): »The rise of the ›just-in-time workforce‹: On-demand work, crowdwork and labour protection in the ›gig-economy« (= Conditions of Work and Employment Series, 71), Genf: International Labor Organization.
- Steiner, André (2004): »Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR«, München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Struck, Olaf (2006): »Flexibilität und Sicherheit«, Wiesbaden: VS.
- Struck, Olaf/Grotheer, Michael/Schröder, Tim/Köhler, Christoph (2007): »Instabile Beschäftigung«, in: Koelner Z. Soziol. u. Soz. Psychol 59 (2), S. 294-317.
- Taylor, Frederick Winslow (1923): »The principles of scientific management«, London/New York: Harper & Brothers Publishers.
- Tegtmeier, Patricia (2021): Informationsbezogene Tätigkeiten im digitalen Wandel: Arbeitsmerkmale und Technologieeinsatz (= baua Preprint, Januar 2021), Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Terhoeven, Jan (2021): Objektbezogene Tätigkeiten im digitalen Wandel: Arbeitsmerkmale und Technologieeinsatz. (= baua Preprint, Januar 2021), Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Thelen, Kathleen (2004): »How institutions evolve. The political economy of skills in Germany, Britain, the United States, and Japan«, Cambridge: Cambridge University Press.
- Thelen, Kathleen Ann (2014): »Varieties of liberalization and the new politics of social solidarity«, New York: Cambridge University Press.
- Thompson, James D. (1967): »Organizations in action. Social Science Bases of Administrative Theory«, New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Tisch, Anita/Meyer, Sophie-Charlotte (2020): »Chancen und Risiken der Digitalisierung in den beruflichen Tätigkeitsfeldern Pflegen, Betreuen und Heilen«, in: Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz 63 (6), S. 690-697.

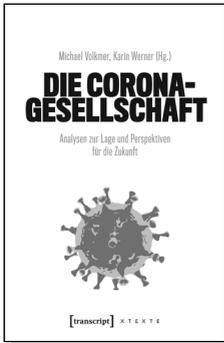
- Tolbert, Pamela S. (1996): »Occupations, Organizations, and Boundaryless Careers«, in: Michael B. Arthur und Rousseau, Denise M. (Hg.): *The boundaryless career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press, S. 331-349.
- Tolbert, Pamela S./Zucker, Lynne G. (1983): »Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935«, in: *Administrative Science Quarterly* 28, S. 22-39.
- Vobruba, Georg (2008): »Entkoppelung von Arbeit und Einkommen«, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Vogel, Berthold (1999): »Ohne Arbeit in den Kapitalismus. Der Verlust der Erwerbsarbeit im Umbruch der ostdeutschen Gesellschaft«, Hamburg: VSA.
- Volkmer Michael/ Wegner, Karin (Hg.) (2020): »Die Corona Gesellschaft. Analysen zur Lage und Perspektiven für die Zukunft«, Bielefeld: transcript Verlag
- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (1998): »Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?«, in: *Köln Z Soziol* 50 (1), S. 131-158.
- Voß, G. Günter/Weihrich, Margit (2001): »Tagaus – tagein. Neue Beiträge zur Soziologie alltäglicher Lebensführung«, München/Mering: Hampp.
- Voswinkel, Stephan (2005): »Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit«, Berlin: edition sigma.
- Voswinkel, Stephan (2011): »Paradoxien entgrenzter Arbeit« in: *WestEnd Neue Zeitschrift für Sozialforschung* 8 (1), S. 93-102.
- Wagner, Bettina/Hassel, Anke (2017): »Arbeitsmigration oder Auswanderung? Eine Analyse atypischer Arbeitsmigration nach Deutschland« in: *WSI-Mitteilungen* (6), S. 409-420.
- Walgenbach, Peter (2000): »Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe«, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Walgenbach, Peter (2002): »Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie«, in: Alfred Kieser (Hg.): *Organisationstheorien*, Stuttgart: Kohlhammer, S. 319-354.
- Walwei, Ulrich (2017): *Abbau der Langzeitarbeitslosigkeit: Der Weg ist steinig und schwer (= Wirtschaftsdienst, 9)*, Hamburg: Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft.
- Welch, Johann (2000): »Globalisierung, neue Technologien und regionale Qualifizierungspolitik. Welche Regionen sind die Gewinner der Informationsgesellschaft?«, Marburg: Metropolis.
- Williamson, Oliver E. (1975): »Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization«, New York: The Free Press.

- Will-Zocholl, Mascha (2016): »Die Verlockung des Virtuellen: Reorganisation von Arbeit unter Bedingungen der Informatisierung, Digitalisierung und Virtualisierung«, in: AIS-Studien, 9(1), 25-42.
- Wimmers, Stephan/Hauser, Hans-Eduard/Pfaffenholz, Guido (1999): »Wachstumsmarkt Dienstleistungen. Empirische Analyse der Marktzutritts- und Erfolgsbedingungen neuer unternehmensnaher Dienstleister in Deutschland« (= Schriften zur Mittelstandsforschung (NF), 82), Bonn, Institut für Mittelstandsforschung (IfM).
- Witzel, Andreas (2000): »The Problem-centered Interview«, Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research 1(1).
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel (1990): »The Machine that changed the World«, New York: Rawson Associates.
- Wood, Stephen J. (1991): »Japanization and/or Toyotism?«, in: Work, Employment and Society 5 (4), S. 567-600.
- Zink, Klaus J. (2015): »Digitalisierung der Arbeit als arbeitswissenschaftliche Herausforderung: ein Zwischenruf«, in: Z. Arb. Wiss. 69 (4), S. 227-232.
- Zuboff, Shoshana (1988): »In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power«, New York: Basic Books.
- Zuboff, Shoshana (2019): »The Age of Surveillance Capitalism. The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power«, London: Profile Books.

Online-Quellen

- Bitkom (2021): Statistik: Erwerbstätige in der ITK-Branche. https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-01/erwerbstatige_2017_2021.pdf, zuletzt geprüft am 24.10.2021.
- Dullroy, Joel (2012): Coworking began at Regus... but not the way they think. Deskmag. Online verfügbar unter <https://www.deskmag.com/en/coworking-g-spaces/coworking-did-begin-at-regus-but-not-the-way-they-think-362>, zuletzt geprüft am 27.02.2022.
- Neuberg, Brad (2005): Coworking – Community for Developers Who Work From Home. Blog: CodinginParadise.org. Online verfügbar unter <http://codinginparadise.org/weblog/2005/08/coworking-community-for-developers-who.html>, zuletzt geprüft am 25.06.2021.
- Waters-Lynch, Julian/Potts, Jason/Butcher, Tim/Dodson, Jago/Hurley, Joe: Coworking: A Transdisciplinary Overview (January 26, 2016). Online verfügbar unter: <https://ssrn.com/abstract=2712217>, zuletzt geprüft am 7.7.2023.

Soziologie



Michael Volkmer, Karin Werner (Hg.)

Die Corona-Gesellschaft

Analysen zur Lage und Perspektiven für die Zukunft

2020, 432 S., kart., 2 SW-Abbildungen

24,50 € (DE), 978-3-8376-5432-5

E-Book:

PDF: 21,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5432-9

EPUB: 21,99 € (DE), ISBN 978-3-7328-5432-5



Vera Hofmann, Johannes Euler, Linus Zurmühlen, Silke Helfrich

Commoning Art -

Die transformativen Potenziale von Commons in der Kunst

Juli 2022, 124 S., kart

19,50 € (DE), 978-3-8376-6404-1

E-Book: kostenlos erhältlich als Open-Access-Publikation

PDF: ISBN 978-3-8394-6404-5



Kerstin Jürgens

Mit Soziologie in den Beruf

Eine Handreichung

2021, 160 S., kart.

18,00 € (DE), 978-3-8376-5934-4

E-Book:

PDF: 17,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5934-8

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten
finden Sie unter www.transcript-verlag.de**

Soziologie



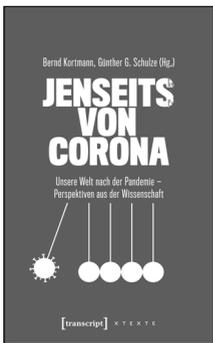
Gabriele Winker
Solidarische Care-Ökonomie
Revolutionäre Realpolitik für Care und Klima

2021, 216 S., kart.
15,00 € (DE), 978-3-8376-5463-9
E-Book:
PDF: 12,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5463-3



Wolfgang Bonß, Oliver Dimbath, Andrea Maurer,
Helga Pelizäus, Michael Schmid
Gesellschaftstheorie
Eine Einführung

2021, 344 S., kart.
25,00 € (DE), 978-3-8376-4028-1
E-Book:
PDF: 24,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-4028-5



Bernd Kortmann, Günther G. Schulze (Hg.)
Jenseits von Corona
Unsere Welt nach der Pandemie –
Perspektiven aus der Wissenschaft

2020, 320 S., Klappbroschur, 1 SW-Abbildung
22,50 € (DE), 978-3-8376-5517-9
E-Book:
PDF: 19,99 € (DE), ISBN 978-3-8394-5517-3
EPUB: 19,99 € (DE), ISBN 978-3-7328-5517-9

**Leseproben, weitere Informationen und Bestellmöglichkeiten
finden Sie unter www.transcript-verlag.de**