

Schwerpunkt

**Subjektivität und Solidarität:
Aktuelle Beiträge zur Neuformulierung
klassischer Kategorien der Arbeits- und
Industriesoziologie**

Jg. 6, Heft 1, April 2013

Inhalt

Heike Jacobsen	Editorial	3
Judith Neumer	Entscheidungen im Prozess – Entscheidungsprozesse in Arbeitsorganisationen zwischen Planung und Erfahrung	5
Georg Jochum	Kybernetisierung von Arbeit – Zur Neuformierung der Arbeitssteuerung	25
Fabian Hoose/ Patricia Schütte	Fragmentierte Solidarität – Das Ende des organischen Zusammenhaltes durch subjektivierte Erwerbsarbeit	49
Daniela Tieves	Die Rolle von Solidarität in der Bewältigung von Schichtarbeit – Zur Bedeutung der Schichtmannschaft	64
Sophie Rosenbohm	Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) – Neue Impulse für die grenzüberschreitende Kooperation von Arbeitnehmern in Europa?	79
Jessica Pflüger	Arbeitssoziologische Forschungspraxis im internationalen Vergleich – Vielfalt oder Standardisierung?	95
Fritz Böhle	Laudatio auf Burkart Lutz	105

HerausgeberInnen

Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen, TU Dortmund (Sprecher)

Dr. Hajo Holst, Universität Jena

Prof. Dr. Heike Jacobsen, TU Cottbus (verantwortlich für dieses Heft)

Prof. Dr. Kerstin Jürgens, Universität Kassel

Dr. Nick Kratzer, ISF e.V. München

Prof. Dr. Nicole Mayer-Ahuja, Universität Hamburg

Prof. Dr. G. Günter Voß, TU Chemnitz

Redaktion

Anna Hoffmann M.A.

Nymphenburgerstraße 91

D-80636 München

Tel: +49 172/ 830 69 79

Fax: +49 89/ 45 211 709

kontakt@hoffmanna.de

Editorial

Für diese Ausgabe der AIS-Studien wurden die Referentinnen und Referenten einer Ad-hoc-Gruppe auf dem letztjährigen Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie eingeladen. Entstanden ist ein ungewöhnliches ‚Heft‘ mit Abhandlungen, die einige Grundfragen der Entwicklung von Erwerbsarbeit reflektieren sowie mit konzisen Berichten aus aktuellen empirischen Forschungsarbeiten. Gemeinsamer Bezugspunkt der Texte ist die Frage, wie zwei klassische Kategorien der Arbeits- und Industriesoziologie, Subjektivität und Solidarität, reformuliert werden müssen, um den heutigen und möglichen künftigen Bedingungen der Erwerbsarbeit gerecht werden zu können. Gemeinsam ist den Beiträgen außerdem, dass sie von jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern geschrieben wurden, die am Anfang ihres Berufslebens in der Wissenschaft stehen und – so ist zu erwarten – das künftige Profil der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie mit prägen werden.

Woran arbeiten also diese neuen Stimmen im Kanon der ‚Zunft‘? Sie setzen sich unter anderem mit den Grundlagen der Kategorie der Subjektivität und den Möglichkeiten und Notwendigkeiten einer Erneuerung des herkömmlichen Verständnisses dieser Kategorie auseinander.

Im ersten Beitrag überträgt *Judith Neumer* (ISF München) das Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns (Böhle u.a.) auf Entscheidungsprozesse in Organisationen: Entscheidungen könnten sowohl im objektivierenden, also planungsorientierten und kognitiv-rationalen Handeln, als auch im subjektivierenden, also dialogisch-explorativen und sinnlich-komplexen Handeln, getroffen werden. Anhand zweier Fallstudien werden Bedingungen und Wirkungen beider Entscheidungsmodi einander gegenüber gestellt. Künftige Forschung, so die Autorin, sollte nach den Schnittmengen und Integrationsweisen beider Modi im Arbeitsalltag fragen. Auf diese Weise könnte der Bedeutung von Subjektivität auch in um sich greifenden Prozessen der Planung des Unplanbaren Rechnung getragen werden.

Georg Jochum (TU München) geht dem Schicksal der Subjektivität im Prozess der scheinbar totalen Durchsetzung kybernetischer Modelle nicht nur als Leitvorstellung für die Organisation von Arbeit sondern auch als praktische Instrumente ihrer Steuerung auf den Grund. In einer weit ausholenden Auseinandersetzung mit der Geschichte des kybernetischen Denkens in Philosophie und Theologie und seiner Übertragung von Natur- und Ingenieurwissenschaften auf die Ökonomie und schließlich die Sozialität entwickelt er ein Panorama der allumfassenden Wirkmächtigkeit dieser spezifischen Idee vom einzig legitimen zweckrationalen Handeln in Feedbackschleifen und nur scheinbar autonomer Selbstorganisation. Er wendet diese begriffliche Klärung praktisch, indem er sie anhand der heute beobachtbaren Ansätze zur teils automatisierten Steuerung des Handelns von Erwerbstätigen über Web 2.0 Anwendungen innerhalb von Unternehmen und in virtuellen Arbeitsmärkten illustriert. Die Zukunft könnte demnach einer sich selbst steuernden Maschinerie zur Herrschaft verhelfen, aus der es kein absehbares Entrinnen gibt, sofern nicht neue Formen von Solidarität entstehen.

Insbesondere mit sich verändernden Formen von Solidarität befasst sich der Beitrag von *Fabian Hoose und Patricia Schütte* (Universität Bochum). Sie fragen nach der Bedeutung von organischer Solidarität im Sinne Durkheims für heutige Formen sozialer Arbeitsteilung. Wenn nicht mehr Kollektivierung sondern Individualisierung im Zentrum der Vergesellschaftung durch Erwerbsarbeit steht, gerät die Basis für solidarisches Arbeitshandeln und solidari-

sche Interessenvertretung ins Wanken. Anhand empirischer Studien zur Arbeit von Alleinselfständigen in der Kreativwirtschaft zeigen sie, dass eine neue Form subjektiver Solidarität erkennbar wird, die neue Fragen für die Arbeitspolitik und die Forschung aufwirft.

Ganz konkret fragt *Daniela Tieves* (Universität Bochum) nach eher klassischen Erfahrungen solidarischen Zusammenhalts bei Schichtarbeitern im Bergbau. In einer detailreichen Entfaltung des Materials einer biographischen Fallstudie und ihrer methodisch reflektierten Interpretation zeigt sie, dass die Solidarität der Kollegen innerhalb einer Schicht eine wesentliche Ressource für die Bewältigung der Belastungen durch das Schichtsystem ist und darüber hinaus den Alltag der Beschäftigten mit prägt.

Sophie Rosenbohm (Universität Bochum) legt einen Forschungsbericht über die ersten Erfahrungen mit der neuen Organisationsform der Europäischen Aktiengesellschaft vor. Anhand dreier Fallstudien und eines ersten Überblicks über die bisherige Praxis zeigt sie, dass diese Unternehmensform neue Ansatzpunkte für solidarische Arbeitspolitik bieten kann.

Ein neues Thema schließlich behandelt *Jessica Pflüger* (Universität Erlangen-Nürnberg). Sie hinterfragt die Praxis der deutschen und der britischen arbeitssoziologischen Forschung resp. ‚Arbeitsforschung‘ und ihre möglichen Reaktionen auf die Etablierung von Evaluations- und Rankingverfahren. Anhand explorativer Interviews konstatiert sie für Großbritannien eine stärker strategisch an Publikations- und Fördermöglichkeiten ausgerichtete Forschungsperspektive, die zugleich mit einer ‚Standardisierung‘ von Methoden und Themen einher geht, also das Spektrum einschränkt, während sie für Deutschland eher weiter gehende Diversifizierung und größeren Wettbewerb unter den ForscherInnen bzw. Forschergruppen feststellt.

Den Schluss dieser Ausgabe bildet der Abdruck einer Laudatio auf Burkart Lutz, die *Fritz Böhle* anlässlich dessen Verabschiedung als geschäftsführender Direktor des Zentrums für Sozialforschung e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle Wittenberg im November letzten Jahres gehalten hat. Dieser Text würdigt nicht nur das Lebenswerk und die Person dieses für die deutsche Arbeits-, Betriebs- und Industriesoziologie so bedeutsamen Wissenschaftlers, sondern er skizziert auch einprägsam die Verankerung arbeits- und industriesoziologischer Forschung in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemlagen. Die Beiträge der jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in dieser Ausgabe zeigen, dass auch sie sich nicht zuletzt in dieser Tradition sehen.

Wir wünschen dieser Ausgabe viele aufmerksame Leserinnen und Leser und danken den Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge.

Für die HerausgeberInnen
Heike Jacobsen

Judith Neumer¹

Entscheidungen im Prozess – Entscheidungsprozesse in Arbeitsorganisationen zwischen Planung und Erfahrung

Abstract: Der Beitrag handelt von Entscheidungsprozessen in Arbeitsorganisationen und konstatiert dabei ein Spannungsverhältnis zwischen planungsorientierten Entscheidungen als formale Prozesse und erfahrungsgeliteten Entscheidungen in laufenden Arbeitsprozessen. Anhand von zwei Betriebsfallstudien wird gezeigt, dass das Streben nach perfekt rationalen Entscheidungen in Unternehmen strukturelle Problemlagen erzeugt, die im Rahmen dieses planungsorientierten Entscheidungsmodus wiederum selbst nicht gelöst werden können. Demgegenüber kann die Analyse erfahrungsgeliteter Entscheidungsprozesse zur Entschlüsselung der Probleme rationalen Entscheidens beitragen und empirische Lösungsangebote machen.

Die empirische Analyse ist angeleitet von theoretischen Überlegungen zum Umgang mit Unsicherheit und zu Handlungsparadigmen sowohl in etablierten Entscheidungstheorien als auch in neueren Ansätzen zur Analyse von Entscheidungsprozessen, die dem Rationalitätsparadigma kritisch gegenüberstehen. Dem wird das Konzept erfahrungsgelitet-subjektivierenden Arbeitshandelns gegenübergestellt bzw. hinzugefügt und hinsichtlich seiner Nützlichkeit für die Analyse von Entscheidungsprozessen empirisch überprüft.

1 Das Subjekt als Entscheider – jenseits von Rationalität, Kontextgetriebenheit und Präreflexivität

Die klassischen entscheidungstheoretischen Perspektiven orientieren sich in ihren implizierten Handlungsparadigmen an Webers idealtypischen Begriffen des sozialen Handelns. Zweckrationales Handeln stellt den Prototyp rationalen Entscheidens dar, welches beispielsweise die neoklassische Entscheidungstheorie, die Spieltheorie und das Rational Choice Modell in den Mittelpunkt stellen. Auch die Theorien zur begrenzten Rationalität sind dem Leitbild der Zweckrationalität verhaftet.

Vor allem im Rational Choice Modell gibt es nun seit geraumer Zeit die Bemühung, auch die beiden weiteren Begriffe wertrationales und affektuelles Handeln für Entscheidungen zu berücksichtigen. Ethische, religiöse, emotionale usw. Beweggründe werden dabei dem Konzept der Zweckrationalität zugeführt, indem die Logik der Nutzenmaximierung auf diese Aspekte angewandt wird (bspw. Esser 1999, S. 161 ff.; Schnabel 2005).²

Demgegenüber hat sich jüngst eine Debatte darüber entwickelt, welche eigenständige Rolle subjektive Phänomene wie Intuition, Emotion und ‚Bauchgefühl‘ für Entscheidungsfindungen spielen. Diese Debatte ist geprägt von einem besonderen Skeptizismus gegenüber dem alleinigen Primat der rationaltheoretischen Konzeptua-

¹ Dipl. Soz. Judith Neumer, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München – ISF München e.V. Email: judith.neumer@isf-muenchen.de.

² Wenn ethische Maximen für einen Akteur eine hohe Präferenz haben, dann maximiert er seinen subjektiven Nutzen, wenn er ethisch einwandfreie Entscheidungen trifft; wenn emotionales Wohlbefinden für einen Akteur eine hohe Präferenz hat, dann maximiert er seinen Nutzen, wenn er bei Entscheidungsfindungen vor allem seine emotionale Lage berücksichtigt usw. Entscheiden wird somit weiterhin durchweg als rationale Wahl konzipiert.

lisierung von Entscheidungen. Entscheidungen werden nicht nur bewusst, sondern auch unbewusst getroffen, z. B. mit Hilfe unbewusster Heuristiken, die dem Entscheider als Bauchgefühle präsent sind (vgl. Gigerenzer 2007), mit Hilfe intuitiver Eingebungen, einem „unbewussten Denken“ (Dijksterhuis 2010, S. 139 ff.) oder vermittelt durch Emotionen und Gefühle, die in der Neurobiologie mitunter als elementare Bestandteile jedweder Entscheidung konzeptualisiert werden (z. B. Damasio 2004).

Der entscheidungstheoretische Diskurs bewegt sich aber auch über den Beobachtungsgegenstand der bloßen Alternativenwahl hinaus. Auch der Kontext der Entscheidungsfindung wird als wichtig erachtet für die Konzeptionierung von Entscheidungen selbst. Vor allem die organisationale Perspektive behandelt diesen Aspekt seit den grundlegenden Untersuchungen von Simon und March (vgl. Simon 1982; March/Simon 1958). Zentral sind die Erkenntnisse, dass Kontexte Entscheidungen quasi ‚hervorbringen‘ können, dass Entscheidungen prozesshaft entstehen, sie also keine singulären Akte sind und dass Entscheidungen spezifische organisationale Funktionalität haben, z.B. als nützliche Illusionen oder notwendige Postrationalisierungen (Laroche 1995, S. 70 f.; Matys 2006, S. 64 f.). Das Subjekt und seine Beweggründe werden in diesen Konzeptionen mal mehr, mal weniger radikal auf seinen Platz verwiesen. Am deutlichsten erscheint dieser Verweis in den Untersuchungen von Cohen, March und Olsen (1972) zu organisierten Anarchien. Hier ist das Subjekt lebendiger Akteur, aber nur selten Entscheider. Aktuelle Untersuchungen konzipieren das Subjekt als durchaus relevant „im Prozess des interaktiven Zusammenwirkens von Akteuren“ in dem Entscheidungen sich „ereignen“ (Wilz 2009, S. 115). Entscheidungen sind in diesen Perspektiven jedoch nie nur individuelle Wahlakte, sondern gleichzeitig immer auch „geteilte Praxis“ (ebd. S. 117).

Das Subjekt entscheidet also entweder rational und wirkmächtig, intendiert rational, aber in einem Kontext, der die Entscheidung womöglich stärker beeinflusst als das Subjekt selbst, oder aber die (vermeintlichen) Entscheidungen des Subjekts werden von seinem Unbewussten gelenkt. In vorliegender Untersuchung wird diese Spannweite (rational-wirkmächtig – intendiert-rational – unbewusst) verlassen. In vorliegendem Beitrag wird mit dem Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns eine neue Perspektive auf Entscheidungen eröffnet, die sowohl jenseits des rationalen Paradigmas, als auch jenseits der Präreflexivität verortet ist. Ziel ist die Erörterung der Frage, ob und inwiefern erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln für Entscheidungsprozesse relevant ist und welche arbeitsorganisatorischen Bedingungen hiermit verknüpft sind.

2 Erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln

Das Konzept erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns³ setzt einen Kontrapunkt zum Leitbild kognitiv-rationaler Erkenntnisfähigkeit und zur daran orientierten klassischen Perspektive auf Arbeitshandeln.

³ Das Konzept wurde entwickelt von Fritz Böhle und KollegInnen am ISF München. Es gibt hierzu seit nunmehr 20 Jahren eine ganze Reihe an empirischer Forschung (vgl. Böhle/Rose 1992; Böhle 2001; Böhle 2010; Böhle/Bolte 2002; Bolte/Porschen 2006, Porschen 2008).

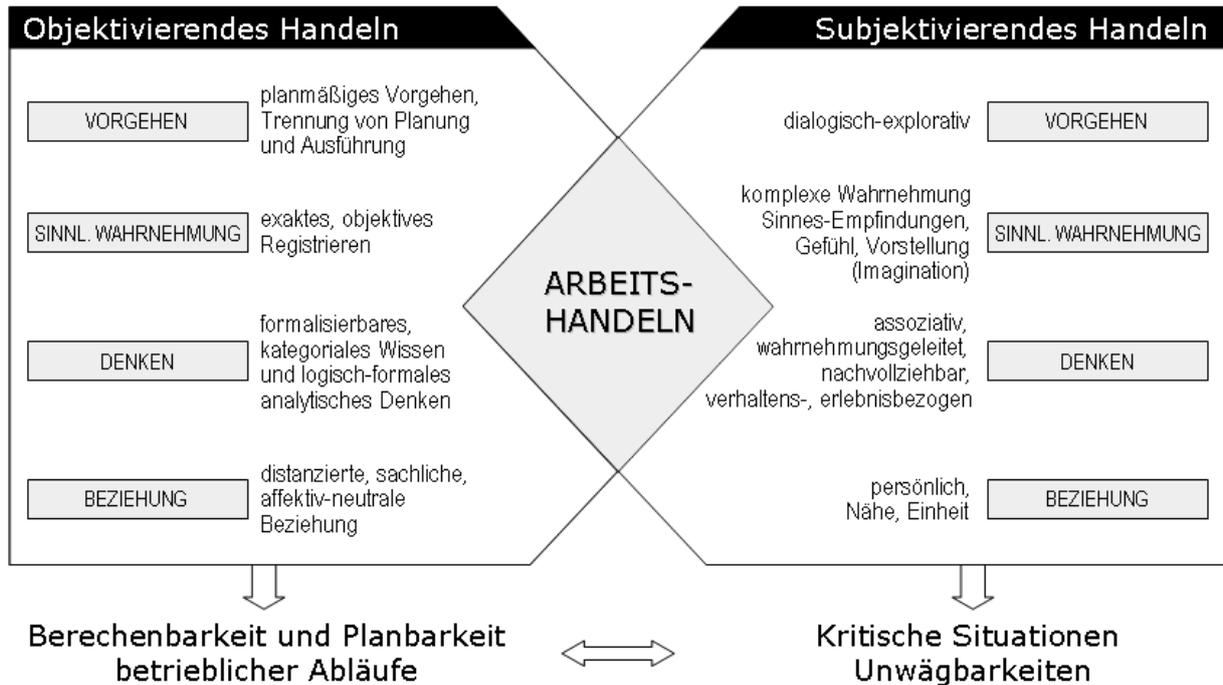


Abbildung 1 in Anlehnung an Böhle 2004, S. 48.

Das vorherrschende Verständnis von Arbeit ist an einem objektivierenden Handeln, einem ‚rationalen Handeln‘ orientiert und kann idealtypisch folgendermaßen beschrieben werden: Zentral ist ein planungsorientiertes Vorgehen, die Ausführung einer Handlung ist also ihrer Planung zeitlich nachgelagert. Die Wahrnehmung fokussiert dabei auf exakte und objektive Informationen. Diese Informationen werden logisch-analytisch, mit Hilfe kategorialen, objektiven Fachwissens geordnet. Der Bezug zu Aufgaben und Arbeitsgegenständen ist dabei sachlich, affekt-neutral und distanziert. Dieses Handlungsschema zielt darauf ab, Arbeitsabläufe berechenbar und planbar zu machen und es wird im Allgemeinen als professionelles Handeln gewertet, welches deutlich mit dem Idealbild rationaler Entscheidungsfindung korrespondiert.

Demgegenüber zeigt die Forschung, dass professionelles Arbeitshandeln aber – mindestens – eine weitere Handlungsweise beinhaltet, nämlich neben dem objektivierenden das subjektivierende Handeln, das idealtypisch folgendermaßen beschrieben werden kann: Bei der Lösung von Problemen gehen Beschäftigte oftmals explorativ vor, indem sie praktische Handlungen vollziehen und dadurch Lösungswege entwickeln. Planung und Ausführung erfolgen also nicht getrennt voneinander, sondern die Ausführung selbst liefert die relevanten Hinweise zum weiteren Vorgehen (Erfahrungsgelitetheit). Die Wahrnehmung ist dabei sehr komplex und spielt sich nicht allein auf der intellektuellen Ebene ab. Sinnesempfindungen, Gefühl und Gespür, Vorstellungsvermögen und Imagination sind hierbei wichtige Aspekte. So werden auch diffuse Informationen wahrgenommen und liefern wichtige Hinweise, wie bspw. ein ‚schrilles‘ Geräusch, ein ‚scharfer‘ Geruch, eine ‚gespannte‘ Atmosphäre oder einfach nur das vage Gefühl, dass etwas nicht richtig funktioniert. Im Gegensatz

zu rein theoretischer Analyse und Reflexion inkludiert das praktische Handeln assoziativ-bildhaftes Denken, man erinnert sich an ähnliche Situationen, antizipiert bildhaft mögliche Entwicklungen oder betrachtet bspw. technische Zusammenhänge vor seinem inneren Auge. In der praktischen Handlung entwickeln Beschäftigte oft einen besonderen Bezug zur Arbeitsaufgabe und Arbeitsgegenständen. Materien und Gegenstände erscheinen subjektähnlich, sie scheinen ein ‚Eigenleben‘ zu haben, so dass ihr ‚Verhalten‘ nicht immer exakt kalkuliert werden kann.

Bei dieser Handlungsweise kommen vor allem subjektgebundene Wissensformen, wie implizites Wissen, Körperwissen und Erfahrungswissen zum Einsatz. Und sie ist vor allem in kritischen Situationen funktional, wenn Unwägbarkeiten im Arbeitsprozess auftreten, die situativ bewältigt werden müssen. Diese Erkenntnis lässt vermuten, dass erfahrungsgelitet-subjektivierendes Arbeitshandeln auch für Entscheidungsfindung eine Rolle spielen müsste, geht es doch gerade hier um den Umgang mit Unsicherheit.

Objektivierendes und subjektivierendes Handeln bezeichnen zwei Dimensionen professionellen Handelns, die – so die These – gleichermaßen erfolgreiche Entscheidungsfindungen anleiten. So wie objektivierendes (bzw. rationales) Handeln rationale Entscheidungsfindung anleitet, korrespondiert auch subjektivierendes Handeln mit einem spezifischen Modus der Entscheidungsfindung, der nicht dem Rationalmodell entspricht, aber auch nicht unbewusst abläuft.

3 Entscheidung unter Unsicherheit und Handlungsparadigmen der Entscheidungstheorie

Eine Anwendung des Konzepts des erfahrungsgelitet-subjektivierenden Arbeitshandelns auf Entscheidungsprozesse verlangt zunächst eine Sichtung etablierter Entscheidungstheorien⁴ hinsichtlich der enthaltenen Handlungsparadigmen und hinsichtlich der Frage, welchen Umgang mit Unsicherheit und Unwägbarkeiten diese Konzeptionen vorsehen.⁵

3.1 Minimierung von Unsicherheit

Der – auch historisch betrachtet – erste Mainstream der Entscheidungstheorie prägt den Begriff des rationalen Entscheidens. Der nutzenmaximierende Akteur sichtet alle relevanten Informationen über Handlungsalternativen und deren potentielle Folgen, wägt mittels einer Präferenzordnung logisch-analytisch zwischen ihnen ab und trifft eine optimale Entscheidung über das weitere Vorgehen. Die Umsetzung dieser Entscheidung, das Handeln ist dem nachgelagert und quasi durch den erdachten Handlungsplan festgelegt. Diese Abfolge geht Hand in Hand mit dem Planungsparadigma in arbeitsteiligen Organisationen.

Eventuell riskante Folgen einer Entscheidung sollen antizipiert und durch rationale Entscheidung soweit als möglich minimiert werden: Unsicherheitsminimierung bei

⁴ Mit den hier genannten Theorien und Konzepten ist kein Anspruch auf Vollständigkeit verbunden. Es soll lediglich ein Eindruck über die Spannbreite der Betrachtungsweisen geliefert werden.

⁵ An dieser Stelle ist nur ein kurzer Abriss möglich. Zur ausführlicheren Darstellung der folgenden Differenzierung von Entscheidungstheorien anhand des Umgangs mit Unsicherheit siehe Neumer 2012.

gleichzeitiger Nutzenmaximierung ist die Zielintention rationalen Entscheidens in der neoklassischen Entscheidungstheorie,⁶ der Spieltheorie und dem Rational Choice Modell. Sie trifft aber auch auf die Theorien begrenzter Rationalität zu. So erscheinen beispielsweise sowohl in Simons Ausführungen zur Bounded Rationality als auch in den Arbeiten von Lindblom zu inkrementellen Entscheidungsprozessen (1959, 1965) Organisationen als Maschinerien zur Bewältigung der Grenzen der menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten und damit zur Kontrolle von Unsicherheit (Simon 1982a, S. 482).

3.2 Prozessierung von Unsicherheit

Auch in einem zweiten Mainstream wird am Paradigma der Handlungsplanung durch rationales Entscheiden grundsätzlich festgehalten. Es wird jedoch die Komplexität entscheidungsrelevanter Zusammenhänge betont und geschlussfolgert, dass Unsicherheit kaum minimiert und keinesfalls eliminiert werden kann. Organisationen können unter Unsicherheit agieren, sie können sie durch Entscheidungen prozessieren, aber sie können sie nicht in effektivem Umfang minimieren, da die intendiert rationalen Handlungen der Akteure die relativ autonomen organisationalen Prozesse nur begrenzt beeinflussen, wie beispielsweise im Garbage Can Modell von March beschrieben (vgl. March 1994, S. 205 f.). Die in diesem Modell konzipierten „organisierten Anarchien“ erzeugen durch ihre Beschaffenheit selbst Unsicherheit und produzieren immer wieder unintendierte Entscheidungskonsequenzen. An dieser Stelle setzt die luhmannsche Systemtheorie an, mit dem Ziel, die Dauerhaftigkeit von Organisationen zu erklären. Sie fasst sowohl die „Unsicherheitsabsorption“ (Luhmann 2006, S. 183) als auch die Erzeugung von Unsicherheit als notwendiges Moment in Organisationen. Organisationen stellen dadurch immer wieder die Notwendigkeit von Entscheidungsfindungen her und schaffen sich damit ihre eigene Existenzberechtigung (Luhmann 2006, S. 184 ff.).

Im ersten ‚Minimierungsszenario‘ wird also die Wirkmächtigkeit rationalen Entscheidens betont. Im zweiten ‚Prozessierungsszenario‘ wird hingegen die Autonomie organisationaler Strukturen gegenüber individuell intendiert rationalem Entscheiden betont. In beiden Szenarien finden aber auf der Akteursebene kognitiv-rationale Wahlakte statt. Was dieser Kategorie nicht zugeordnet werden kann, wird zwar selten konzeptionell ausgeschlossen, erscheint aber zwangsläufig als entweder präreflexiv (z.B. Schemata, Skripte, Routinen, aber auch Affekte) oder irrational (z.B. kognitive Biases).

3.3 Bewältigung von Unsicherheit

Eine Reihe aktuellerer empirischer Ansätze zum Umgang mit Unsicherheit entfernt sich vom planungsorientierten Entscheidungsbegriff und fokussiert auf Formen situativen Handelns.⁷ Hier sind Handlungsabläufe, Mittel und (Teil-)Zwecke nicht a priori festgelegt, sondern bedürfen einer Aktualisierung in der erlebten Situation, um zum

⁶ Genau genommen trifft dies nur auf die konzeptionelle Erweiterung der neoklassischen Entscheidungstheorie zu, in der zwischen Entscheidung unter Risiko, unter Unsicherheit und unter Ungewissheit differenziert wird. In der ursprünglichen neoklassischen Perspektive wurde der homo oeconomicus als perfekt informiert konzipiert, seine Entscheidungen sind somit perfekt rational, bzw. werden unter sicheren Annahmen getroffen.

⁷ Suchman prägte den Begriff „situated action“ bereits 1987.

Handlungserfolg zu führen. Das Erleben der Situation begründet sich wiederum in subjektiven Erkenntnisformen (z. B. leibliches Erfahren, sinnliches Wahrnehmen, assoziatives Denken), die in den etablierten Entscheidungstheorien bis dato wenig beachtet werden – so beispielweise Mintzberg in seiner Kritik der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie (Mintzberg/Westley 2001), Weick mit seinen Ausführungen zu Sinnerzeugung⁸ und Achtsamkeit in High-Reliability-Organisationen (Weick 1993; Weick/Sutcliffe 2003) sowie Untersuchungen zu Improvisationshandeln in der Musik (Figueroa-Dreher 2008, 2010) oder zu inkorporiertem Wissen und leiblicher Koordination bei Sportspielen (Alkemeyer 2009). Diese Ansätze beschreiben eine Bewältigung von Unsicherheit nicht durch Planung oder a priori wirksame organisationale Strukturen, sondern *im* Handeln selbst.

Die theoretischen Implikationen und empirischen Untersuchungsfelder sind sehr vielfältig und unterscheiden sich deutlich voneinander. Für die vorliegende Untersuchung interessieren jedoch drei Gemeinsamkeiten. Die Ansätze beschäftigen sich mit Handlungsprozessen jenseits der *Grenzen der Planbarkeit*, z.B. wie geht eine Feuerwehrmannschaft vor, wenn ein zunächst unkritisch erscheinendes Feuer unerwartet lebensbedrohlich wird? Wie koordinieren sich Fußballspieler im laufenden Spiel? Wie improvisieren Laienschauspieler einen Sketch? Wie entwickelt eine Jazzcombo gemeinsam ein Stück im Spielen, ohne Notenvorgaben? Das alles sind empirisch beobachtbare Phänomene der *Gestaltung und Koordination in laufenden Prozessen* – und hierbei kommen *subjektgebundene Wissensformen* zum Einsatz. Körperwissen, Erfahrungswissen und implizites Wissen manifestieren sich in Improvisationsfähigkeit, Kreativität und sinnlicher Wahrnehmung.

Diese Ansätze bleiben jedoch überwiegend auf der deskriptiven Ebene. So werden Improvisationsfähigkeit, leibliche Koordination etc. als Ausformungen situativen Handelns identifiziert, sie werden jedoch nicht handlungstheoretisch erfasst und systematisiert. Das Konzept des erfahrungsgelitet-subjektivierenden Arbeitshandelns gliedert sich in die Perspektive des situativen Handelns ein und kann mit den Dimensionen Denken, Wissen, Wahrnehmung und Beziehung womöglich einen wichtigen Baustein zur Systematisierung liefern. Gleichzeitig stützen die genannten Untersuchungen die Vermutung, dass erfahrungsgelitet-subjektivierendes Arbeitshandeln für spezifische Entscheidungsprozesse in Arbeitsorganisationen eine Rolle spielen kann.

4 Empirische Ergebnisse

Zu der Frage, inwiefern erfahrungsgelitet-subjektivierendes Arbeitshandeln für Entscheidungen in Arbeitsorganisationen relevant ist, wurden drei Betriebsfallstudien durchgeführt, deren Auswertung noch nicht abgeschlossen ist. An dieser Stelle werden erste Ergebnisse aus zwei Betriebsfallstudien vorgestellt.

⁸ Weick zieht den Begriff der Sinnerzeugung dem traditionellen organisationstheoretischen Analysefokus der Entscheidungsfindung vor. Der Entscheidungsbegriff wirft die Analyse stets auf Fragen der Rationalität und Zurechenbarkeit zurück – eine brisante Mischung, die den Handlungsweisen der Akteure vor allem dann nicht gerecht wird, wenn die Frage geklärt werden muss, warum eine falsche Entscheidung getroffen wurde oder nicht mehr nachvollziehbar ist, warum eine Entscheidung so und nicht anders fiel (Weick et al. 2005, S. 409 f.).

Die Untersuchung ist als kontrastierende Gegenüberstellung der Fallbeispiele angelegt. In bis zu drei Erhebungswellen und über bis zu drei Jahre hinweg wurden in den Unternehmen problemzentrierte Interviews durchgeführt, die sowohl leitfadengestützte als auch narrative Elemente enthielten. Beschäftigte aus möglichst allen Unternehmensbereichen und über alle vorhandenen Hierarchieebenen (inkl. Geschäftsführung) hinweg wurden befragt, so dass ein umfassendes Bild der formalen und informellen Unternehmensstrukturen erfasst werden konnte.

4.1 Planungsorientierung in der Formal GmbH⁹

Die Formal GmbH ist ein Familienunternehmen – in zweiter Generation familiengeführt – das Elektronikbauteile für die Automobilindustrie entwickelt und produziert. Die Belegschaft von rund 850 MitarbeiterInnen setzt sich überwiegend aus AkademikerInnen, FacharbeiterInnen und kaufmännischen Angestellten zusammen.

4.1.1 Betriebliche Struktur und Unternehmenskultur

Das Unternehmen ist in einer Matrix-Struktur organisiert, so dass die Beschäftigten unterschiedlicher Unternehmensbereiche neben den Zuständigkeiten in den Bereichen auch in übergreifenden, teils langjährigen Entwicklungsprojekten zusammengezogen sind. Die Produktion gliedert sich in zwei eigenständige Profit-Center, eine Betriebsmittelproduktion und eine Fertigung der selbst entwickelten Produkte. Das Unternehmen ist dreifach ISO-zertifiziert und überwiegend planungsorientiert strukturiert. Die Prozesse sind zum Großteil detailliert definiert und werden dokumentiert; Maßgabe ist es, dies auf möglichst alle Prozesse im Unternehmen lückenlos auszuweiten.

Die Planungsorientierung spiegelt sich auch im Führungsstil wieder, dessen Kernelemente ein Management by Objectives, die Anwendung von Benchmarking-Modellen und ein detailliertes Controlling darstellen. Somit dominiert ein distanziert-abstraktes Management. Der direkte Dialog zwischen Management und MitarbeiterInnen erfolgt überwiegend in standardisierten Interaktionssituationen (Meetings, Lenkungsreis) in denen Entwicklungsstände geprüft, Planungen besprochen und aufgetretene Fehler und Probleme geklärt werden.

Das Management verfolgt dabei eine strikte Null-Fehler-Toleranz und arbeitet mit starken und prompten Sanktionierungen (z.B. Abmahnung, Entzug der Arbeitsaufgabe, persönliche Beleidigung). Aus Mitarbeiterperspektive werden dabei jedoch weder Fehlerursachen systematisch eruiert, noch bekommen Beschäftigte die Chance, das Vorgehen, das zum Fehler führte, zu erläutern und evtl. zu begründen.

Die Kooperation und Koordination innerhalb und zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen verläuft stark formalisiert. Für Klärungen oder Absprachen werden Meetings angesetzt, deren Inhalte möglichst im Vorhinein durch eine entsprechende Agenda festgelegt und deren Besprechungsergebnisse in Protokollen festgehalten werden. In den durch ein ausgeprägtes Qualitätssicherungsmanagement

⁹ Um die Anonymität der Unternehmen zu wahren, sind sie mit neuen Namen versehen, die die herausgearbeiteten Charakteristika der jeweiligen Entscheidungskulturen verdeutlichen sollen.

definierten Unternehmensprozessen und in den umfassenden Projektplänen sind Ansprechpartner und Kommunikationswege festgelegt.

4.1.2 Entscheidungsprozesse

Entscheidungsprozesse in der Formal GmbH sind von einer starken Formalisierung geprägt. Maßgabe ist, dass Entscheidungen im Rahmen offizieller Meetings (als formalisiertes Setting) getroffen werden sollen. Hierbei stehen größtmögliche Genauigkeit und Prognosekraft der zur Entscheidung herangezogenen Daten im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.

Trotz der eigentlich dezentralen Organisation (Matrix-Organisation, Profit-Center, Projektteams) und der damit einhergehenden Verteilung von Entscheidungsbefugnissen ist die Geschäftsführung bei Besprechungen entweder persönlich anwesend oder verlangt die Vorlage von Entscheidungsergebnissen zur finalen Überprüfung. Sie behält sich dabei ein Veto- und Eingriffsrecht vor, das sie ausgiebig nutzt. Von Seiten der Geschäftsführung werden dabei jedoch keine finalen Entscheidungen getroffen. Die Beschäftigten werden in der Regel dazu aufgefordert, bereits vorliegende Daten nochmals gründlicher aufzuarbeiten oder zusätzliche Daten zu erheben, um einen weiteren Erkenntnisgewinn zu generieren, bevor eine abschließende Entscheidung getroffen wird. Ziel ist jeweils eine perfekt rationale Entscheidung. Dies führt zu folgender Situation, beschrieben von einem Abteilungsleiter aus dem Engineering:

„Bei uns ist es oft so, dass man in die Besprechung rein geht und irgendwo ein Ergebnis erwartet und mit mehr Problemen raus geht als man reingegangen ist. Das kann nicht das Ziel von einer Besprechung sein.“

Zusätzlich sind die Entscheidungskompetenzen ungeklärt. Ein extremes Beispiel berichtet ein Projektleiter:

„Also ich weiß jetzt nicht, darf ich die Anlage für 1,1 Millionen bestellen oder bin ich schon [über das Budget, JN] drüber, wenn ich mir einen neuen Bildschirm bestelle?“

Die starke Formalisierung von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen sorgt zwar dafür, dass die Prozesse an sich transparent sind. Die Informationslage über aktuelle Entwicklungen ist bei allen Beteiligten stets sehr gut und auch übereinstimmend. Jedoch berichten die Beschäftigten von besonderen Schwierigkeiten, die mit den beschriebenen Entscheidungsprozessen einhergehen. Zunächst sehen sie sich mit einer immensen Menge an Daten, Informationen und Dokumentationsunterlagen konfrontiert, die aufgrund ihrer schier Masse kaum vollständig zu überblicken ist und deren Erzeugung und Aufarbeitung viel Zeit in Anspruch nimmt. Diese Menge an Datenmaterial ergibt sich durch eine ausgeprägte Betonung von Details. In Kombination mit der beschriebenen Null-Fehler-Toleranz entwickeln sich Entscheidungshemmnisse und auch -ängste auf Seiten der Beschäftigten. Sie sind permanent bemüht, ihre Beweggründe über umfassendes Faktenwissen abzusichern, bevor sie eine Entscheidung treffen. Dadurch und durch das Vorbehaltsrecht der Geschäftsführung werden die Entscheidungsprozesse sehr langwierig, was immer wieder auch den Fortgang der Projekte gefährdet und zusätzliche Kosten verursacht.

In den Besprechungen und Meetings haben in erster Linie objektives Wissen und exakte Daten Geltung. Erfahrungswerte und subjektive Einschätzungen können Mit-

arbeiterInnen hier kaum einbringen, obwohl ihnen dies als durchaus legitimer Weg erscheint, Entscheidungsprozesse effizient zu gestalten. Ein Mitarbeiter aus dem Controlling-Bereich berichtet:

„Wenn man einen Erfahrungsschatz hat und wenn man das mit dem Erfahrungsschatz ‚Plausibilität‘ gecheckt hat, dass das wohl so eigentlich richtig passt, dann treffe ich zwar nicht die Stellen nach dem Komma aber ich habe natürlich auch bedeutend weniger Aufwand rein gesteckt.“

Zusätzlich ist es im Meeting schwierig, auf konkrete Arbeitszusammenhänge, Gegenstände oder Arbeitsbedingungen einzugehen. Diese lassen sich vor Ort oftmals einfach erfahren und demonstrieren, im Meeting bleiben sie jedoch abstrakt. Der Leiter der IT-Abteilung sagt:

„Das mein ich, diese Freiräume braucht’s. Dann sind die Leute kreativ. [...] Ein Konstrukteur, jemand der Werkzeuge baut, der muss kreativ sein. Da denk ich, da sind wir besser dran ohne die erzwungenen Meetings, weil damit legen wir die Leute lahm.“

Durch den Abstraktionsgrad bei rein diskursiver Koordinierung in Meetings bleiben immer wieder relevante Aspekte und Bedarfe konkreter Arbeitsprozesse in den Entscheidungsfindungen unterbeleuchtet, werden erst im Nachhinein sichtbar und treten dann als ‚Fehler‘ auf.

In den beschriebenen Entscheidungsstrukturen geraten die Beschäftigten regelmäßig in verschiedenste widersprüchliche Arbeitsanforderungen.¹⁰ Sie sind angehalten, genaueste Daten zu ermitteln. Dies nimmt viel Zeit in Anspruch, die aufgrund der häufigen Besprechungen ohnehin knapp ist. Gleichzeitig sollen sie effizient arbeiten und durch schnelle Entscheidungen die Projekte voran bringen. Für den erfolgreichen Verlauf der Projekte bzw. die erfolgreiche Erledigung ihrer Projektaufgabe tragen sie zwar die Verantwortung, über ihre konkreten Entscheidungskompetenzen hierfür sind sie jedoch im Unklaren. Derlei widersprüchliche Arbeitsanforderungen resultieren im untersuchten Unternehmen in mitunter deutlicher psychischer Belastung der MitarbeiterInnen und starker Entgrenzung und Intensivierung von Arbeit. Beides ist strukturell bedingt, wird jedoch individuell zugeschrieben und wirksam.

4.1.3 Umgang mit Unsicherheit

Mittels der ausgeprägten Planungsorientierung werden perfekt rationale Entscheidungen angestrebt, die größtmögliche Sicherheit hinsichtlich ihrer Konsequenzen garantieren sollen. Dies führt zwangsläufig in einen Teufelskreis, denn die Suche nach immer detaillierteren Informationen und immer größerer Sicherheit kann theoretisch endlos fortgesetzt werden. Wird dieser Prozess abgebrochen, indem an gegebener Stelle eine Entscheidung getroffen wird, schwingt die Angst vor einer Fehlentscheidung mit. Der Vorwurf, dass nicht ausreichend recherchiert und geprüft wurde, kann schließlich jederzeit (!) angebracht werden. Bei dem Versuch, Unsicherheit, also die Gefahr negativer und ungeahnter Konsequenzen von Entscheidungen maximal zu minimieren setzt das Unternehmen auf Formalisierung und Standardisierung (formale Kooperation und Kommunikation, Protokolle und Dokumentationen, Prozessbeschreibungen, Zielvereinbarungen, Benchmarking, Controlling etc.). Die

¹⁰ In Bolte et al. 2008, S. 85 ff. sind derartige diverse Widerspruchskonstellationen konkreter beschrieben.

Entscheidungsprozesse tendieren dadurch dazu, immer weniger an den konkreten Arbeitszusammenhängen, -bedingungen und -bedarfen ausgerichtet zu sein, und immer mehr von abstrakten Planungs- und Steuerungsinstrumenten abzuhängen.

4.2 Erfahrungsgeleitetheit in der Inform GmbH

Die Inform GmbH ist ein mittelständisches Maschinenbauunternehmen im Bereich der Blech- und Edelstahlverarbeitung. Das Unternehmen wird von einem eingesetzten Geschäftsführer geleitet und gehört seit wenigen Jahren einer Konzerngruppe an. Es besteht überwiegend aus verschiedenen Produktionsbereichen, eine eigenständige Entwicklungsabteilung ist nicht vorhanden. Bis auf sporadische eigene Konstruktionen werden die Produkte in der Regel von den Kunden vorgegeben, technische Details werden in Zusammenarbeit mit dem Kunden geklärt. Neben wenigen angelernten Beschäftigten und Akademikern handelt es sich bei den 110 MitarbeiterInnen überwiegend um FacharbeiterInnen.

4.2.1 Betriebliche Struktur und Unternehmenskultur

Auch die Inform GmbH ist relativ dezentral organisiert. Die verschiedenen Produktionsbereiche sind nach der Logik des Betriebs im Betrieb aufgestellt und arbeiten sich wechselseitig zu. Es gibt außerdem eine Reihe von Projektgruppen und Arbeitsgruppen. Das zweifach ISO-zertifizierte Unternehmen verzichtet auf ein übergreifendes Prozess- oder Projektmanagement. Die Produktionsprozesse sind durch Begleitzettel und Protokolldokumentationen gestützt, die nur bereichsspezifisch zum Einsatz kommen. Darüber hinaus setzt die Geschäftsführung auf die Selbstorganisation und Selbstabstimmung der Beschäftigten, sowohl bereichsintern als auch über die verschiedenen Bereiche hinweg.

Der Führungsstil kann als patriarchal-dialogisch bezeichnet werden, sowohl die Geschäftsführung als auch die Betriebsleitung stehen täglich in persönlicher Interaktion mit den Beschäftigten der verschiedenen Bereiche. Standardisierte Managementinstrumente kommen kaum zum Einsatz, da diese den Bedarfen der Kleinstserien- und Einzelfertigung nicht gerecht werden. So können, nach Aussage von Geschäftsführung und Betriebsleitung, beispielsweise Zielvereinbarungen und formale Leistungsbeurteilung die tatsächlichen Arbeitsprozesse, -bedarfe und -aufwände weder realistisch abbilden noch effektiv steuern. Ansprechbarkeit, fachliche Kompetenz und persönliche Präsenz sind die zentralen Merkmale der praktischen Führung in der Inform GmbH.

Im Umgang mit Fehlentscheidungen oder aufgetretenen Problemen zeigt sich die Führung pragmatisch. So werden Fehlerursachen sachlich geklärt und evtl. Lernchancen gesucht, die zu direkten Veränderungsmaßnahmen führen. Negative Sanktionierungen setzt die Führung erst ein, wenn Lernmöglichkeiten nicht wahrgenommen werden und Fehler daher wiederholt auftreten. Sanktionen bewegen sich dabei auf der sachlichen Ebene, Schuldzuweisungen oder gar persönliche Angriffe bilden die Ausnahme.

Die Kooperation und Koordination innerhalb und zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen erfolgt zu einem Großteil informell. So beschränken sich formale

Besprechungen auf eine Bereichsleiterrunde, die regelmäßig einmal pro Woche zusammen kommt. Hier werden die anstehenden Aufträge besprochen (Aufwände, Bedarfe, Termine usw.) und in die grobe Produktionsplanung eingepasst. Alle weiteren Entscheidungen, die bei der Durchführung eines Auftrags geklärt werden müssen, werden innerhalb und zwischen den Bereichen informell im laufenden Prozess getroffen. Die Führung interveniert hier nur in Ausnahmefällen.

4.2.2 Entscheidungsprozesse

Die Beschäftigten verfügen über relativ große Entscheidungsspielräume, deren Reichweite jedoch kaum formal definiert ist. Es besteht vielmehr ein informelles, teils implizites Einverständnis darüber, wie weit die Entscheidungskompetenzen in welchem Bereich und auf welcher Hierarchieebene gehen.

Entscheidungen in laufenden Prozessen betreffen beispielsweise die selbstorganisierte Koordination zwischen den unterschiedlichen Bereichen. Ein Gruppenleiter aus dem Schweißbereich berichtet über die situative Abstimmung mit dem Bereich der Laserschneidtechnik:

„Dann sagen wir immer ‚Hört auf mit Eurer Laserei. Macht da nicht die vier Teile, sondern wartet, bis 20 zusammen sind, weil wir haben noch 15 oder wie viele hier liegen.‘ Das regeln wir so unter uns, das ist optimaler. [...] Das macht sich immer besser, wenn ein Automat 100 Teile macht als wenn er bloß vier machen würde. Und das regeln wir unter uns und das ist richtig.“

Je nach Bedarf trifft der Gruppenleiter also Absprachen mit den KollegInnen in den vor- und nachgelagerten Produktionsbereichen, die täglich unterschiedlichste Aspekte der laufenden Produktion betreffen. Die Absprachen werden nicht schriftlich festgehalten und es gibt keine Prozessbeschreibungen zu diesen Vorgehensweisen. Sie erfolgen rein informell („das regeln wir unter uns“) in der laufenden Produktion. Besonders auffällig sind die Selbstverständlichkeit („das macht sich immer besser“) und das Selbstbewusstsein („das ist optimaler“) mit dem der Befragte von diesem Vorgehen berichtet. Solche Entscheidungen in laufenden Prozessen im Rahmen informeller Kooperation gelten im Unternehmen nicht nur als legitim, sie werden auch als professionelles Handeln beschrieben („und das ist richtig“).

Entscheidungen in laufenden Prozessen betreffen auch das konkrete Vorgehen in der Produktion eines Teils. Die folgenden beispielhaften Zitate hierzu enthalten deutliche Hinweise auf erfahrungsgelenkt-subjektivierendes Arbeitshandeln. Ein Facharbeiter, der an der Abkantmaschine eingesetzt ist, erklärt:

„Da werden Sie keinen finden, der Ihnen sagt ‚Das musst Du so und so machen.‘ Nur jemand, der sich damit mal befasst hat, könnte sagen ‚Musst Du vielleicht mal so oder so...‘ Und man muss da in den Unterlagen mal gucken, um erstmal einen Anhaltspunkt zu haben und dann sagen ‚Das ist so und so bei dem gewesen.‘ Dann vielleicht mal ein Probestück machen, wie verhält sich das denn? Und dann sagt man sich ‚So, jetzt müsste das vielleicht mal so hinkommen.‘ Das ist immer, ein kleines Fragezeichen bleibt.“

Der Beschäftigte hat einen Auftrag inklusive Zeichnung, Material- und Maßangaben vorliegen. Diese allein geben jedoch noch nicht genug Hinweise darauf, wie der Arbeitsgang konkret vollzogen werden sollte. Auch vorhandene Dokumentationen bieten nur erste Anhaltspunkte. Erst die Anfertigung eines Probestücks liefert dem Be-

schäftigten dann konkretere Erkenntnisse. Im praktischen Tun nähert er sich also explorativ der richtigen Vorgehensweise an, er geht quasi in einen ‚Dialog‘ mit dem Material.

Eine weitere Aussage eines Facharbeiters, der im Schweißbereich tätig ist lautet:

„Man hat keinen Richtwert, wo man danach gehen kann. Man hat keine Anzeige, wo ein Zeiger geht, wo man weiß, wie viel man drücken muss oder sowas. Hat man nicht. Muss man alles mehr oder weniger mit Gefühl machen. Und dann spielt man halt manchmal! Entweder drückt man es doll, oder man zieht zu doll – irgendwas ist halt immer. Und da ich das ja jetzt mittlerweile schon zwei Jahre oder so mache hier an dem Arbeitsplatz, habe ich das dann im Gefühl.“

Der Interviewpartner beschreibt wiederum ein exploratives Vorgehen, die Festlegung auf eine Handlung in der Handlung selbst. Der Befragte betont ein „Gefühl“ für das Material und das Arbeitsgerät, das sich im Lauf der Zeit bei ihm eingestellt hat, er hat ein inkorporiertes Gespür entwickelt. Dennoch ist die beschriebene Handlung keine unreflektierte Routinehandlung („irgendwas ist halt immer“), das körperliche Gespür kommt immer wieder neu zum Einsatz und leitet das explorative Vorgehen an.

In beiden Zitaten wird außerdem deutlich, was im Konzept des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns Erfahrungswissen bedeutet: es meint nicht nur die gesammelten Erfahrungen, die abgerufen werden können, sondern vor allem auch das Wissen, das man sich ‚in der Erfahrung einer Situation‘, also erfahrungsgeleitet aneignet.

In der Inform GmbH werden auch personelle und organisatorische Veränderungen teilweise in laufenden Prozessen entschieden. So benennt die Führung beispielsweise keine Gruppenleiter, sondern setzt darauf, dass diese sich in den einzelnen Bereichen quasi ‚herauskristallisieren‘, falls der Arbeitsprozess den Bedarf anzeigt. Personen mit besonderen Kenntnissen oder Erfahrungen oder solche mit nachhaltigem Verantwortungsbewusstsein übernehmen selbstbestimmt spezifische Koordinierungsaufgaben und etablieren so mitunter neue organisatorische Strukturen.

Mit den beschriebenen Vorgehensweisen sind das Unternehmen im Allgemeinen und die Produktion im Besonderen sehr flexibel. Die Abläufe werden ständig optimiert und angepasst, dementsprechende Entscheidungsprozesse gehen – auch über Hierarchieebenen hinweg – relativ schnell von statten. Dokumentationen nehmen dabei kein belastendes Ausmaß an und die Beschäftigten empfinden starke Wertschätzung für ihre informell erbrachten Leistungen.

Gleichzeitig treten aber auch in diesen Entscheidungsstrukturen spezifische Problemlagen auf. Beispielsweise werden zwar situativ auftretende Unwägbarkeiten und Probleme (Änderungen von Kundenwünschen, Probleme mit Maschinen und Anlagen, Krankheitsausfälle etc.) schnell gelöst, es gibt jedoch kaum eine proaktive Bearbeitung potentieller zukünftiger Entwicklungen. Auch setzen sich neue Ideen, die in laufenden Prozessen entwickelt werden, in der Inform GmbH überwiegend nur im engsten Arbeitsumfeld durch, übergreifendere Veränderungspotentiale bleiben dabei tendenziell unausgeschöpft.

4.2.3 Umgang mit Unsicherheit

In der Inform GmbH sind die Entscheidungsprozesse deutlich erfahrungsorientiert ausgerichtet. Neben dem einzigen formalen Gremium der Bereichsleiterrunde verlaufen alle weiteren Kommunikations- und Entscheidungswege rein informell.¹¹ In Kombination mit relativ großen Entscheidungsspielräumen entstehen daraus für die Beschäftigten auch Freiheitsgrade hinsichtlich der Vorgehensweise in einem Entscheidungsprozess: Werker gehen dialogisch-explorativ vor, sie schöpfen dabei aus unterschiedlichen Wissenspools (objektives Wissen, Erfahrungswissen, implizites Wissen, Körperwissen), Verantwortungsträger führen ihre selbstorganisierten Arbeiten nach eigenem Ermessen aus, das sich an den jeweiligen Bedarfen (Qualität, Termine, Kooperation etc.) orientiert und in den konkreten Arbeitsprozessen bildet. Und auch das mittlere und obere Management konzentriert sich bei Entscheidungen nicht allein auf objektive Daten und Kalkulationen, sondern flankiert und bewertet diese stets mit subjektiven Interpretationen über situative Stimmigkeit und Angemessenheit. In der Inform GmbH steht nicht die proaktive Minimierung, sondern die situative Bewältigung von Unsicherheit im Vordergrund. Maßgabe bei Entscheidungen ist ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Angemessen ist, was den Notwendigkeiten der Arbeitsprozesse entspricht, die auf Grund der dominanten Einzel fertigung äußerst divers sind.

5 Entscheidung als Prozess – Entscheidung im Prozess

Mit der Perspektive des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns rückt die Differenz zwischen formaler und informeller Organisation in den Blick. Formale Prozesse und Kooperationsstrukturen korrespondieren mit der Planungsorientierung im objektivierenden Arbeitshandeln, informelle Prozesse und Kooperationswege begünstigen den Einsatz erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns (vgl. Böhle/Bolte 2002). Die bisherigen Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung stützen diese Differenzierung auch für Entscheidungsprozesse, so dass eine Gegenüberstellung von Entscheidung *als* Prozess auf der einen und Entscheidung *im* Prozess auf der anderen Seite aufgezeigt werden kann.

In der einschlägigen Ratgeberliteratur, aber auch in der wissenschaftlichen Literatur zu Unternehmensführung und betriebswirtschaftlichem Entscheidungsmanagement werden Entscheidungen *als* Planungsprozesse beschrieben und konzipiert (vgl. Grünig/Kühn 2006; Nöllke 2010; Laufer 2008; Mussnig 2007; Bamberg 2008; Laux 2007). Man findet hier Phasenmodelle und eine ganze Reihe an Instrumenten zur Entscheidungsfindung (Szenariotechniken, Roadmapping, Portfolioanalyse, Scoring-Modelle, Nutzwertanalyse, Entscheidungsbaum etc.). Es handelt sich dabei um formale Prozessmodelle, die die Entscheidungsfindung anleiten und strukturieren sollen und am Leitbild des objektivierenden Handelns orientiert sind.

Entscheidungen als Planungsprozess sind außerdem dazu prädestiniert, außerhalb der Arbeitstätigkeit statt zu finden, auf die sich die Entscheidung bezieht. Es

¹¹ Informalität ist nicht mit Willkür gleichzusetzen. Formale Regelungen können trotz Formalisierung ignoriert werden und wirkungslos bleiben, ebenso wie informelle Gepflogenheiten und Erwartungen enorme Wirkmacht entfalten können, ohne dass formale Ansprüche bestehen.

werden Informationen über den Entscheidungs- bzw. Arbeitsgegenstand gesammelt und ausgewertet und anhand dessen eine Planung zum weiteren Vorgehen entworfen. Dieses Vorgehen selbst ist dann nicht mehr Teil des Entscheidungsprozesses.¹² Auf der kollektiven Ebene resultieren Entscheidungen als Prozess dann konsequenterweise in diskursiver Koordinierung in Besprechungsrunden und Meetings, die jenseits der ‚eigentlichen‘ Arbeitstätigkeit¹³ stattfinden.

Mit der Empirie ist deutlich geworden, dass es demgegenüber aber auch Entscheidungsprozesse gibt, die am subjektivierenden Handeln orientiert sind und in der Erfahrung einer praktischen Handlungssituation stattfinden, auf die die Entscheidung sich bezieht.¹⁴ Auf der kollektiven Ebene resultieren Entscheidungen im Prozess in einer Koordination und Abstimmung in den laufenden Arbeitsprozessen selbst.

Entscheidungen im Prozess sind besonders funktional, wenn Informationen nicht exakt sind, kein eindeutiges objektives Wissen vorliegt oder der Zeitaufwand zur Generierung von Detailwissen zu aufwändig ist. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn kurzfristig unerwartete Probleme auftreten und schnelle Lösungen in laufenden Arbeitsprozessen gefunden werden müssen. Eine explorative und von komplexer sinnlicher Wahrnehmung geleitete Vorgehensweise ist unter solchen Bedingungen nicht defizitär, sondern bezeichnet eine eigenständige Logik der Bewältigung des Unplanbaren durch erfahrungsgeleitetes Entscheiden in laufenden Arbeitsprozessen. Dies wird jedoch, wie am Beispiel der Formal GmbH ersichtlich wurde, nicht immer als legitim erachtet. Auf die Frage nach eventuellen Determinanten der beiden Entscheidungsmodi wird im Folgenden skizzenhaft eingegangen.

6 Determinanten des Entscheidungsmodus?

Wie bereits erwähnt, wird mit der Darstellung der beiden Betriebsfallstudien eine Kontrastierung und Gegenüberstellung unterschiedlicher Entscheidungsmodi und deren Implikationen angestrebt. Die Unternehmen unterscheiden sich in vielfacher Hinsicht deutlich voneinander, bspw. in den dominanten Arbeitsinhalten und -formen (Entwicklungsprojekte vs. Produktionsarbeit), in der Unternehmensgröße, in der Branche und im Auftragsvolumen. Dennoch haben sie eine Gemeinsamkeit, die einige Schlussfolgerungen zulässt: Die Tendenz zum Modus Entscheidung als Prozess bzw. zum Modus Entscheidung im Prozess ist jeweils im gesamten Unternehmen beobachtbar.

In der Formal GmbH zeigt sich die Planungsorientierung bei Entscheidungen nicht nur in der Entwicklungsarbeit, sondern auch in den Produktionsbereichen. So

¹² Selbstverständlich sind in den meisten Entscheidungsmodellen mittlerweile standardmäßig Feedbackschleifen oder Evaluierungsphasen enthalten, die zur Überprüfung der Entscheidungsannahmen dienen, aber natürlich auch zur Berücksichtigung neuer Erkenntnisse, die erst mit der Umsetzung einer Entscheidung ersichtlich wurden bzw. werden konnten. Die neuen Erkenntnisse werden dann einer logisch-analytischen Aus- und Bewertung unterzogen, die jedoch wiederum außerhalb der eigentlichen Umsetzung durchgeführt wird.

¹³ Die diskursive Koordinierung in Meetings wird von Beschäftigten und Vorgesetzten oftmals nicht als Arbeit (nämlich Abstimmungsarbeit) wahrgenommen, sondern als Hilfsmittel zur Abstimmung und Entscheidungsfindung. Die besonderen Anforderungen, die diskursive Koordinierung an Beschäftigte stellt, werden damit nicht als Arbeitsleistung honoriert (vgl. Bolte et al. 2008).

¹⁴ Eine Auseinandersetzung mit der Differenzierung und dem theoretischen und praktischen Verhältnis von „Entscheiden“ und „Handeln“ kann an dieser Stelle nicht vorgenommen werden, siehe hierzu jedoch konkreter Neumer 2012.

gibt es beispielsweise Prozessbeschreibungen dazu, wann im Produktionsprozess welches Material aus dem Materiallager zu entnehmen ist, an welcher Stelle und unter welcher Bezeichnung es im Lager zu finden ist, in welcher Weise die Entnahme dokumentiert werden muss und welche Verwendung das Teil am Arbeitsplatz finden soll.¹⁵ In der Inform GmbH wäre derlei undenkbar. Umgekehrt werden in der Inform GmbH nicht nur relativ wirkungsbegrenzte Entscheidungen in der Produktion, sondern selbst nachhaltige strategische Entscheidungen der Geschäftsführung und Betriebsleitung nicht von einer massenhaften Erhebung und Sichtung möglicher relevanter Daten begleitet, was wiederum in der Formal GmbH undenkbar wäre. Die empirischen Ergebnisse geben also keinen Hinweis darauf, dass der konkrete Entscheidungsgegenstand den Entscheidungsmodus determiniert.

Zum anderen kann die naheliegende Vermutung, dass die Betriebsgröße eine ausschlaggebende Rolle für Entscheidungsprozesse spielt, mit der vorliegenden Empirie nicht zweifelsfrei bestätigt werden. Die Vermutung impliziert, dass in größeren Unternehmen mehr Beschäftigte an Entscheidungen beteiligt sind und mehr Entscheidungen in einen größeren organisationalen Zusammenhang integriert werden müssen, als es bei kleineren Unternehmen der Fall ist, und daher Transparenz und Standardisierung durch Entscheidungen als Prozesse nötig sind. Dies erscheint plausibel. Wenn die Betriebsgröße oder auch die Zahl der Beteiligten an einer Entscheidung den Entscheidungsmodus determinieren, wäre aber zu erwarten, dass zumindest in kleineren Untereinheiten größerer Organisationen sehr wohl auch Entscheidungen in laufenden Prozessen zu beobachten sind, insofern deren Reichweite die Untereinheit nicht übersteigt.¹⁶ Dies ist zumindest in der Formal GmbH nicht zu beobachten gewesen. Ein linear kausaler Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und Entscheidungsmodi erscheint daher zumindest als unterkomplexe These und bedürfte weitergehender Empirie.

Ebenso wäre eine Relevanz der Kundenbeziehungen für die organisationsinterne Gestaltung von Entscheidungsprozessen plausibel. Besonders in der Automobilindustrie sind Prozessvorgaben und dementsprechende Auditierungen oftmals kundenseitig gefordert.¹⁷ Für die Formal GmbH ist zweifelsfrei zu beobachten, dass sie als Zulieferer für die Automobilindustrie mit derlei Anforderungen konfrontiert ist und dies auch seinen Niederschlag in der Formalisierung von Entscheidungsprozessen findet. Aber auch in der Inform GmbH ist zu beobachten, dass Kundenwünsche Einfluss auf die Organisationsgestaltung haben, bspw. wenn Kunden die Benennung von Projektleitungen einfordern, um definierte Ansprechpartner zu haben. Die perso-

¹⁵ Die Produktionsbeschäftigten bewerten derlei Prozessbeschreibungen äußerst kritisch. Der Dokumentationsaufwand ist aus ihrer Perspektive überflüssig: Die Prozessbeschreibungen enthalten Informationen, die den Produktionsmitarbeitern entweder ohnehin geläufig sind oder die für sie irrelevant sind. Gleichzeitig sind sie durch die Prozessbeschreibung angehalten, ihr Vorgehen präzise zu dokumentieren. Dies erzeugt einen Aufwand, der ihrer Meinung nach zum eigentlichen Arbeitsfortgang und Wirkungsgrad der Entscheidungsfrage „Material aus dem Lager entnehmen oder nicht“ in keinem angemessenen Verhältnis steht.

¹⁶ Hier gälte es natürlich noch genauer hin zu schauen: Wann übersteigt eine Entscheidung die Reichweite eines bestimmten Akteurskreises? Und besteht möglicherweise eine Differenz zwischen dem tatsächlichen Ablauf des Entscheidungsprozesses und dessen Darstellung nach außen hin? Und letztendlich: Gibt es eine kritische Masse an Subjekten, die an einer Entscheidung im laufenden Prozess beteiligt sein kann? Insbesondere die Bearbeitung der letzten Fragestellung bedürfte wohl einer spezifisch netzwerkanalytischen Erhebungsmethode.

¹⁷ Wie bereits erwähnt, sind beide untersuchten Unternehmen ISO-zertifiziert.

nelle Entscheidung hinsichtlich einer Gruppen- oder Projektleitung wird in der Inform GmbH jedoch wiederum ‚im Prozess‘ getroffen. Es ist davon auszugehen, dass Kundenanforderungen Einfluss auf Entscheidungsmodi in Unternehmen haben können, mit dem vorliegenden Stand der Untersuchung können jedoch die Reichweite und die Bedingungen hierfür nicht final benannt werden.

Die bisherigen Ergebnisse verdeutlichen jedoch, dass Organisationsweise, Führungsstil und Unternehmenskultur einen konkreten Einfluss auf die Gestaltung von Entscheidungsprozessen haben. Wie in den Darstellungen der Betriebsfallstudien gezeigt, regen Null-Fehler-Toleranz und widersprüchliche Arbeitsanforderungen die Beschäftigten dazu an, sich permanent abzusichern und ihre Arbeitsweise zu objektivieren, um zweifelsfrei nachweisen zu können, dass alle Eventualitäten bedacht und alle Vorgaben eingehalten wurden, sollten sie einer Fehlentscheidung beschuldigt werden. Demgegenüber lassen eine informelle Kooperationskultur und sachlich-produktiver Umgang mit Fehlern schnelle Entscheidungen unter Unsicherheit zu. Es handelt sich hierbei um Faktoren, die unmittelbar im Arbeitsalltag der Beschäftigten wirksam sind und in deren Wahrnehmung in einem direkten kausalen Zusammenhang zu Entscheidungsprozessen stehen.

Selbst insofern unternehmenskulturelle und Führungsaspekte wiederum von Betriebsgröße, Kundenbeziehungen, Produkthanforderungen etc. beeinflusst sein können, sind hiermit zum einen natürlich enorme Gestaltungsspielräume auf Unternehmensseite verbunden. Zum anderen müssen Unternehmenskultur und Führungsstil in erster Linie wohl aber in ihrer historischen Entwicklung betrachtet werden. In dem Familienunternehmen Formal GmbH hat sich mit dem Wechsel der Geschäftsführung vom Senior- zum Juniorchef ein kultureller Wandel vollzogen, hin zu abstraktem Management und der idealen Selbstbeschreibung eines „Global Players“. Wohingegen in der Inform GmbH trotz der Eingliederung in Konzernstrukturen und der Ausweitung der Aktivitäten an internationalen Märkten sowie deutlichem personellen Wachstum die langjährig etablierten Kooperations- und Koordinationsweisen eines ehemals regional wirtschaftenden Produktionsbetriebs von Führungsseite bewusst erhalten wurden. Professionalität und professionelles Handeln haben damit in den beiden Unternehmen jeweils kulturell unterschiedlich konnotierte Bedeutung (etwa Transparenz, Detailkontrolle, exakte Planung auf der einen und plausible Aufwände, qualitative Ausführung, reibungslose Zusammenarbeit auf der anderen Seite) und das prägt in besonderer Weise auch die Entscheidungsprozesse und deren Legitimation.

7 Fazit und Ausblick

Nach jetzigem Stand der Auswertungen des empirischen Materials kann davon ausgegangen werden, dass erfahrungsgelenkt-subjektivierendes Arbeitshandeln für Entscheidungsprozesse eine besondere Rolle spielt. Die konzeptuell angelegte differenzierende Perspektive auf formale und informelle Organisationsweisen resultiert in einer Typisierung von Entscheidung als Prozess und Entscheidung im Prozess. Dies trägt dazu bei, die konzeptuelle Lücke zwischen Subjekt und Kontext zu verringern (vgl. Abschnitt 1): Im Rationalparadigma ist das Subjekt hinsichtlich der Wirkmächtig-

keit seiner Entscheidungen dem Kontext quasi überlegen. Wo jedoch dem organisationalen Kontext gesteigerte Wirkmächtigkeit zugeschrieben wird, kann das Subjekt intendiert-rational entscheiden, hat aber dennoch verhältnismäßig wenig Einfluss. Dieses Entweder – Oder verharrt in einer sonderbaren Bezuglosigkeit von Subjekt und Kontext, weil das Subjekt nur rationale Entscheidungen treffen kann, die dann im kontextuellen Rahmen entweder tatsächliche Wirkung haben oder eben nicht.

Demgegenüber rückt mit der vorgeschlagenen Typisierung von Entscheidungsprozessen gleichzeitig der spezifisch arbeitsorganisatorische Kontext von Entscheidungen in den Blick, welcher Möglichkeiten für unterschiedliche Entscheidungsmodi eröffnet.¹⁸ Subjekte sind in der Lage, Entscheidungsprozesse an den kontextuellen Erfordernissen auszurichten, sie können planungsorientiert, aber auch erfahrungsgelenkt entscheiden. Das heißt aber nicht zwangsläufig, dass mit dieser ‚Passung‘ optimale Entscheidungen getroffen werden, es heißt erst einmal nur, dass den Umständen entsprechend objektivierend oder subjektivierend vorgegangen, wahrgenommen und gedacht werden kann. Damit wird zunächst nur der Wirkungsgrad von Entscheidungen optimiert, weil der Entscheidungsprozess selbst legitimiert ist. Ob die Entscheidung inhaltlich erfolgreich sein kann, hängt dann davon ab, ob der Entscheidungsmodus den Informationslagen und -chancen angemessen ist (vgl. Abschnitt 5). Entscheidungen als Prozess haben höhere Erfolgchancen, je eindeutiger die Alternativen und deren Konsequenzen bestimmt werden können und je mehr Zeit zur Verfügung steht. Entscheidungen im Prozess sind umso funktionaler, je weniger exakt Informationen sind, zukünftige Entwicklungen abgeleitet werden können und je weniger Zeit zur Verfügung steht.

Die Fallbeispiele zeigen Vorteile, aber auch Defizite der zwei Entscheidungsmodi auf, die in ihrer jeweiligen Logik selbst wiederum nicht gelöst werden können. Dies deutet auf die Notwendigkeit einer Balance der Entscheidungsmodi hin. Eine Abkehr von der strikten Fixierung auf objektivierende Handlungsweisen und Entscheidungen als Planungsprozesse würde den Beschäftigten der Formal GmbH die Möglichkeit eröffnen, informelle Kooperations- und Entscheidungswege zu nutzen und subjektive Handlungspotentiale und Wissensformen einzubringen. Dies entlastet zum einen die diskursive Koordinierung in Meetings und befördert schnelle Entscheidungen (vgl. Bolte/Neumer 2008). Zum anderen kann so widersprüchlichen Arbeitsanforderungen, die im Rahmen planungsorientierter Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse auftreten, entgegengewirkt werden.

Umgekehrt können natürlich auch im Rahmen erfahrungsorientierter Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse widersprüchliche und belastende Arbeitsanforderungen entstehen. Je mehr die Organisation der eigenen Arbeitsprozesse zur Aufgabe der Beschäftigten wird, desto größer wird auch hier die Gefahr von Überlastung und mangelnder Anerkennung dieser nicht ohne Weiteres erkennbaren Leistungen

¹⁸ Gleichzeitig ist der arbeitsorganisatorische Kontext selbst ein gestalteter bzw. gestaltbarer Kontext.

der Beschäftigten.¹⁹ In diesem Sinne könnte eine stärkere Planungsorientierung möglicherweise überfrachtete Arbeitsprozesse entlasten.

Für die weitere Auswertung des empirischen Materials wird daher die Frage nach relevanten Schnittstellen und wechselseitigen Interdependenzen von Entscheidungen als Planungsprozess und Entscheidungen in laufenden Arbeitsprozessen im Mittelpunkt stehen. Auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse ist zu erwarten, dass es dabei weniger um eine inhaltliche Zuordnung der Entscheidungsmodi zu unterschiedlichen Themenfeldern gehen kann, als vielmehr um Formen der organisationalen Integration situativ erfolgreicher Bewältigung von Unsicherheit einerseits und planerischer Gestaltung von Entscheidungsprozessen andererseits.

Literatur

- Alkemeyer, Thomas (2009): Handeln unter Unsicherheit – vom Sport aus betrachtet. In: F. Böhle; M. Wehrich (Hg.): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS, S. 183-202.
- Arbeitsgruppe SubArO (2005) (Hg.): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin: edition sigma.
- Bamberg, Günter; Coenenberg Adolf G.; Krapp, Michael (2008): Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre (14., überarb. Aufl.). München: Vahlen.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith (2008): Entscheidungsfindung in Meetings – Beschäftigte zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. In: Arbeit, Jg. 17/Heft 3, S. 151-165.
- Bolte, Annegret; Porschen, Stephanie (2006): Die Organisation des Informellen. Wiesbaden: VS.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Porschen, Stephanie (2008): Die alltägliche Last der Kooperation – Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie. Berlin: edition sigma.
- Böhle, Fritz (2001): Sinnliche Erfahrung und wissenschaftlich-technische Rationalität – Ein neues Konfliktfeld industrieller Arbeit. In: B. Lutz (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München. Berlin: Akademie-Verlag, S. 113-131.
- Böhle, Fritz (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren als neue Herausforderung in der Arbeitswelt – Die Unplanbarkeit betrieblicher Prozesse und erfahrungsgelitetes Arbeiten. In: F. Böhle; S. Pfeiffer; N. Sevsay-Tegethoff (Hg.): Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden: VS, S. 12-54.
- Böhle, Fritz (2010): Arbeit als Handeln. In: F. Böhle; G. G. Voß; G. Wachtler (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden: VS, S. 151-176.
- Böhle, Fritz; Rose, Helmut (1992): Technik und Erfahrung. Arbeit in hochautomatisierten Systemen. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret (2002): Die Entdeckung des Informellen – Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. Frankfurt/M, New York: Campus.

¹⁹ Die Subjektivierungsdebatte widmet sich dem Thema der Überlastung und Selbstausschöpfung durch mehr Autonomie und Handlungsspielräume in der Arbeit ausgiebig, siehe hierzu bspw. Arbeitsgruppe SubArO 2005; Bröckling 2007; Gießmann, Peters 2001; Menz et al. 2011.

- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst – Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): A garbage can model of organizational choice. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 17/Heft 1, S. 1-25.
- Damasio, Antonio (2004): *Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Dijksterhuis, Ap (2010): *Das kluge Unbewusste – Denken mit Gefühl und Intuition*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Esser, Hartmut (1999): *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*, Campus, Frankfurt a.M./New York, 3. Auflage.
- Figuroa-Dreher, Silvana K. (2008): Musikalisches Improvisieren: Ein Ausdruck des Augenblicks. In: R. Kurt; K. Näumann (Hg.): *Menschliches Handeln als Improvisation – Sozial- und musikwissenschaftliche Perspektiven*. Bielefeld: transcript, S. 159-182.
- Figuroa-Dreher, Silvana K. (2010): Abstimmungsprozesse im Free Jazz – Ein Modell des Ordnens. In: F. Böhle; M. Wehrich (Hg.): *Die Körperlichkeit sozialen Handelns – Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen*. Bielefeld: transcript, S. 185-206.
- Gigerenzer, Gerd (2007): *Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition* (2. Aufl.). München: Bertelsmann.
- Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus (2001) (Hg.): *Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Grünig, Rudolf; Kühn, Richard (2006): *Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme – Ein heuristischer Ansatz* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Laroche, Hervé (1995): From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation. In: *Organization Science*, Jg. 6/Heft 1, S. 62-75.
- Lauer, Hartmut (2008): *Entscheidungsfindung – Sicher entscheiden – erfolgreich handeln* (2. Aufl.). Berlin: Cornelsen.
- Laux, Helmut (2007): *Entscheidungstheorie* (7., überarb. u. erw. Aufl.). Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Lindblom, Charles E. (1959): The science of „muddling through“. In: *Public Administration Review*, Jg. 19/Heft 2, S. 79-88.
- Lindblom, Charles E. (1965): *The intelligence of democracy – Decision making through mutual adjustment*. New York: Free Press.
- Luhmann, Niklas (2006): *Organisation und Entscheidung* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- March, James G. (1994): *A primer on decision making – How decisions happen*. New York: Free Press.
- March, James G.; Simon, Herbert A. (1958): *Organizations*. New York: Wiley.
- Matys, Thomas (2006): *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen – Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik*. Wiesbaden: VS.
- Menz, Wolfgang; Dunkel, Wolfgang; Kratzer, Nick (2011): Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In: N. Kratzer;

- W. Dunkel; K. Becker; S. Hinrichs (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt – Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma, S. 143-198.
- Mintzberg, Henry; Westley, Frances (2001): Entscheiden – Es läuft oft anders als Sie denken. In: Harvard Business manager, Jg. 23/Heft 6, S. 9-14.
- Nöllke, Matthias (2010): Entscheidungen treffen – Schnell, sicher, richtig (5., aktual. Aufl.). München: Haufe.
- Mussnig, Werner (2007): Strategien entwickeln und umsetzen – Speziell für kleine und mittelständische Unternehmen. Wien: Linde.
- Neumer, Judith (2012): Entscheiden unter Ungewissheit – Von der bounded rationality zum situativen Handeln. In F. Böhle; S. Busch (Hg.): Management von Ungewissheit – Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld: transcript, S. 37-67.
- Porschen, Stephanie (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens – Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden: VS.
- Schnabel, Annette (2005): Gefühlvolle Entscheidungen und entscheidende Gefühle – Emotionen als Herausforderung für Rational Choice-Theorien. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 57/Heft 2, S. 278-307.
- Simon, Herbert A. (1982) (Hg.): Models of bounded rationality – Behavioral economics and business organizations, Bd. 2. Cambridge, London: MIT Press.
- Simon, Herbert A. (1982a): Rational Decision Making in Business Organizations. In: H. A. Simon (Hg.): Models of bounded rationality – Behavioral economics and business organizations, Bd. 2. Cambridge, London: MIT Press, S. 474-513.
- Suchman, Lucy (1987): Plans and Situated Actions – The Problem of Human-machine Communication. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weick, Karl E. (1993): The Collapse of Sensemaking in Organizations – The Mann Gulch Disaster. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 38/Heft 4, S. 628-652.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M. (2003): Das Unerwartete Managen – Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weick, Karl E.; Sutcliffe, Kathleen M.; Obstfeld, David (2005): Organizing and the Process of Sensemaking. In: Organization Science, Heft 4/Jg. 16, S. 409-421.
- Wilz, Sylvia Marlene (2009): Entscheidungen als Prozesse gelebter Praxis. In: F. Böhle; M. Wehrich (Hg.): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS, S. 107-122.

Georg Jochum¹

Kybernetisierung von Arbeit – Zur Neuformierung der Arbeitssteuerung²

Abstract: Der Beitrag zielt darauf ab, die bisher von der Arbeitssoziologie vernachlässigte Verbindung des Wandels der Arbeitssteuerung mit der Durchsetzung eines kybernetischen Paradigmas in den letzten Jahrzehnten aufzuzeigen. Demnach hat die Kybernetik nicht nur zur Entwicklung und Verbreitung neuer Kommunikations- und Informationstechnologien beigetragen, sondern ebenso die Konstitution einer Cyborg Science angeregt, welche das Verständnis von humaner Subjektivität grundlegend veränderte. Insbesondere die mit der Subjektivierung von Arbeit verbundene Genese neuer Formen der Selbststeuerung kann auch als Resultat dieses Paradigmenwechsel interpretiert werden. Derzeit zeichnet sich, wie der Beitrag deutlich macht, infolge der Nutzung der Social Media eine neue Stufe des Wandels der Arbeitssteuerung im Sinne einer Kybernetisierung 2.0 ab.

1 Einleitung

In der Arbeits- und Industriesoziologie wird unter den Stichworten der „Entgrenzung“ und „Subjektivierung“ von Arbeit insbesondere der Bedeutungsverlust von traditionellen Formen der direkten Steuerung der Arbeitskraft und die wachsende Einforderung einer Fähigkeit zur aktiven Selbstkontrolle und Selbststeuerung diskutiert (vgl. Mol-daschl/Voß 2002; Voß 2010). Wie zunehmend deutlich wird, impliziert die Reduktion direkter Steuerung allerdings keine einfache Zunahme von Autonomie, sondern ist verschränkt mit der Etablierung neuer Formen der indirekten Steuerung und damit neuen Herrschaftsformen (Peters/Sauer 2005). Dieser Wandel der Steuerungsformen ist – so die Kernannahme des vorliegenden Beitrags – nur im Zusammenhang mit dem Prozess einer umfassenden Kybernetisierung von Arbeit zu verstehen.

Diese mit dem Übergang zum Postfordismus eng verknüpfte Kybernetisierung von Arbeit erfolgte zum einen durch die Verbreitung informationsverarbeitender und selbststeuernder Maschinen. Vor allem der Einsatz des Computers als „universelle kybernetische Maschine“ (Becker 2012) hat die Produktionsformen des flexiblen Kapitalismus erst ermöglicht und auch die technologische Basis für die Genese neuer Modelle von Arbeitssteuerung geliefert.

Neben diesem in der Arbeitssoziologie u.a. unter dem Begriff der Informatisierung (Boes/Pfeiffer 2006; Schmiede 2006) bereits breit diskutierten technologischen Wandel vollzog sich zum anderen eine bisher nur in Ansätzen thematisierte Kybernetisierung der Arbeitswelt infolge der Verbreitung einer neuen kybernetischen Epistemologie. Mit der Kybernetik (wörtlich: Steuerkunst) als der „Wissenschaft von Kontrolle und Information“ (Wiener 1985, S. 212) wurde die kybernetische Maschine zum neuen Paradigma der Welt- und Selbstdeutung der modernen Gesellschaft. Folge dieser Konstitution einer „Cyborg Science“ (Mirowski 2002) war auch ein neues Verständnis des humanen Subjekts: „Der Mensch entwickelt sich unter dem kyberneti-

¹ Dipl. Soz. Georg Jochum, Technische Universität München, Fachgebiet Soziologie. Email: g.jochum@tum.de.

² Ich danke Günter Voß für die Unterstützung und seine Anregungen zu „Crowd Work“.

schen Paradigma zu einer informationsverarbeitenden Maschine“ (Krüger 2004, S. 214). Diese „Kybernetisierung des Menschen“ (Hagner/Hörl 2008, S. 10) trug zur Herausbildung einer neomechanistischen und technizistischen Konzeption von Subjektivität bei, welche eine wichtige Grundlage für den Übergang zu postfordistischen Formen der indirekten Arbeitssteuerung bildete. Insbesondere ist auch die in den letzten Jahren in Verbindung mit der sog. Subjektivierung von Arbeit diagnostizierte Verbreitung neuer Selbst-, Kontroll- und Steuerungstechniken (Controlling, Evaluation, Feedback-Mechanismen u.a.m.) in diesem Kontext der Genese einer „cybernetics of labour“ (Haraway 2003, S. 483) zu sehen.

Wie in diesem Beitrag dargelegt wird, war somit die Verbreitung kybernetischer Maschinen von einer hierzu korrespondierenden Kybernetisierung der Subjektivität und einer kybernetischen Neuformierung der Steuerung von Arbeit begleitet. Aktuell zeichnet sich infolge der Nutzung des Social Web sogar eine neue Stufe dieses Wandels der Arbeitssteuerung im Sinne einer Kybernetisierung 2.0 ab.

2 Ursprung und Entwicklung des kybernetischen Paradigmas

Der Begriff der Kybernetik leitet sich etymologisch von der griechischen Steuermannskunst (kybernetike techne) ab. Bereits in der Antike lässt sich dabei häufig eine metaphorische Übertragung und paradigmatische Verwendung der Figur des Steuermannes (kybernetes) und der Tätigkeit des Steuerns (kybernein) feststellen. Insbesondere Platon vollzog eine metaphorische Parallelisierung des Steuerns mit der Fähigkeit zum Regieren (archein) des Selbst und des Staates: „Wer die Seele nicht zu gebrauchen versteht,(...) für einen solchen [ist es] besser, (...) die Steuerruder seiner Seele einem andern [zu] übergeben, der nämlich die Steuerkunst (kybernetike techne) der Menschen gelernt hat, welche du, o Sokrates, immer die Staatskunst (politike techne) nennst.“ (Platon 2000: 408a)³ Cicero transportierte diese Verbindung mit der Gleichsetzung von „rector“ (Herrscher) und „gubernator“ (Steuermann) ins Lateinische (Cicero 1987, § 2, 51). Auch im Deutschen erhielt der Begriff des Steuerns eine über den ursprünglich nautischen Bereich hinausgehende Bedeutung.

Damit wird eine in vielen Sprachen und Kulturen vollzogene Übertragung des Begriffs und des Tätigkeitsbereichs der Kybernetik auf eine verallgemeinerte Thematisierung von Problemen individueller und gesellschaftlicher Steuerung erkennbar.

So übernahm auch das Christentum die antike nautische Metaphorik und lud sie mit religiösem Inhalt auf. Der sündige Mensch kann einer Schrift aus dem 3. Jhd. n. Chr. zufolge nur mittels der Unterstützung durch den „himmlischen Steuermann Christus durch das böse Meer der finsternen Gewalten gelangen“ (vgl. Rahner 1964, S. 65). Noch Papst Benedikt XVI lässt „das Schiff der Kirche (...) im Gegenwind der Geschichte durch den aufgewühlten Ozean der Zeit“ fahren (2011, S. 310) und er

³ In ähnlicher Weise ist im Phaidros von der „Vernunft [als] Steuermann der Seele“ (Platon 1989: 247c) die Rede. Bereits Foucault hat auf diese antike Verbindung zwischen dem „Modell der Steuerkunst“ und den Techniken der Staatsregierung und vor allem auch der „Leitung und Regierung seiner selbst“ hingewiesen (2004a: 310). Schon in der griechischen Antike lässt sich somit jene enge Verbindung zwischen Kybernetik und Selbststeuern erkennen, die sich – wenn auch in grundlegend gewandelter Form – aktuell bei den Techniken der Selbstregierung des kybernetischen Subjekts in der postfordistischen Arbeitswelt vorfinden lässt.

begründet seinen Rücktritt mit der fehlenden Kraft, auch in Zukunft das „Schifflein Petri zu steuern.“

In der Neuzeit sollte sich insgesamt allerdings eine stärker verwissenschaftlichte und technisierte Ausdeutung der Steuermannsmetapher durchsetzen. Entscheidend für die moderne Adaption des Paradigmas der Kybernetik war insbesondere Norbert Wiener mit seinem 1948 erstmals veröffentlichten namensgebenden Werk „Cybernetics: or the Control and Communication in the Animal and the Machine“. In expliziter Anlehnung an die antike Steuermannskunst wurde hierin eine neue wissenschaftliche Epistemologie begründet: „We have decided to call the entire field of control and communication theory, whether in the machine or in the animal, by the name Cybernetics, which we form from the Greek kybernetes or steersman.“(1965, S. 11)

Zugleich vollzog er aber eine fundamentale Transformation: In der Antike stand das lebendige Subjekt und seine Kunst/Techne des Steuerns im Zentrum der Betrachtung. Bei Wiener und seinen Mitstreitern wurde hingegen die Technologie der ‚toten‘ programmierbaren kybernetischen Maschine zum Paradigma der Deutung. Aus der Funktionsweise selbststeuernder Maschinen wie Torpedos und Flugabwehraketen – so das zentrale Paradigma in Wieners „Kybernetik“ (vgl. 1963, S. 30 f) – wurde ein technizistisches Modell der Steuerung abgeleitet.

Zurecht betont Ducrocq, „dass zwischen der Kybernetik von heute und der von gestern die gleiche Kluft besteht wie zwischen dem seinem Genie vertrauenden Künstler und dem unbeseelten Mechanismus, bei dem man alles vorhersieht und durch sichere wirkungsvolle Handlungen regelt“ (1959, S. 9). Hierdurch wurde eine neomechanistische Interpretation aller Steuerungsprozesses dominant, die zwar gegenüber dem klassischen Mechanizismus durch die Aufnahme des Informationsbegriffs erweitert, aber dennoch durch einen technizistischen Reduktionismus geprägt war. Das Lebendige und Eigensinnige im Subjekt verschwindet in dieser kybernetischen Betrachtungsweise aus dem Steuerungsprozess.

Zwar besitzt der ursprüngliche kybernetische Ansatz heute auf den ersten Blick nur noch eine geringe Bedeutung. Untergründig hat die Kybernetik jedoch die letzten 60 Jahre zutiefst geprägt und ist bis heute nicht nur als Vokabel im Begriff „Cyber-space“ (dessen technologische Grundlagen auf die frühe Kybernetik zurückzuführen sind) zu finden, sondern prägt nach wie vor unser Zeitalter: „Unschwer lässt sich in den kybernetischen Entwürfen das Entstehen jener Diagnosen ausmachen, die unsere Gegenwart als eine der Wissens-, Informations- oder Kontrollgesellschaften zu bestimmten suchen (...) und deren postmoderne Kommunikations- und Verkehrsformen explizit auf die Kybernetik datieren.“ (Pias 2004, S. 30)

Die Kybernetik wurde in vielfältiger Weise durch eine „Kybernetisierung der Humanwissenschaft“ (Hörl 2004, S. 215) und einen „Übergang vom mechanistischen zum kybernetischen Naturbegriff“ (Weber 2001, S. 21) wirkmächtig. Es lässt sich – so die hier vertretene Position – der Wechsel von der klassischen industriegesellschaftlichen Moderne zum postfordistischen Kapitalismus bzw. der postmodernen Dienstleistungsgesellschaft im Kern als der Übergang zu einem „kybernetischen Kapitalismus“ (Tiqqun 2007, S. 41) bzw. einer kybernetischen Moderne beschreiben.

Mit dem Bedeutungszuwachs des Cyberspace und der Cybertechnologien hat diese „kybernetische Wende“ (Faßler 1999; Weber 2012) auch in den Sozialwissenschaften in den letzten Jahren eine verstärkte Aufmerksamkeit erfahren.⁴ Anknüpfend an Mumfords These vom „Mythos der Maschine“ (1977) und Taubes Kritik des „Mythos der Denkmaschine“ (1966) kann man von einem immer mächtiger werdenden Mythos der autokybernetischen Maschine sprechen, welcher die Programmatik und Praktiken der kybernetischen Moderne legitimiert.

Dabei ist anzumerken, dass sich Analysen der Kybernetisierung teilweise auf unterschiedliche Dimensionen und Epochen beziehen. In Anlehnung an die Analyse der „biokybernetische[n] Konfiguration der Technowissenschaftskultur“ durch Weber (2012) kann zwischen drei zentralen Phasen der Kybernetik unterschieden werden:

Die ursprünglich im militärischen Kontext entstandene frühe Kybernetik erster Ordnung leitete die kybernetische Wende ein und führte zu einer „neuen Wissensordnung“, deren Kernbestandteile die „wirkmächtige Analogisierung von Organismus und Maschine als integriertes, informationsverarbeitendes System“ und das Ziel einer „Projektion und Kontrolle des Verhaltens von organischen, technischen und sozialen Systemen“ war (ebd., S. 411 ff.). Zentral war zum einen die These einer Identität von kybernetischen Maschinen und Organismen, zum anderen die Entwicklung von Modellen informationsbasierter Regelungs- und Steuerungsprozesse.

Den Nukleus der kybernetischen Revolution bildeten zweifelsohne die rasanten Fortschritte bei der Entwicklung von selbststeuernden und informationsverarbeitenden Technologien – allen voran der Computer. Während der Prozess der Automatisierung bereits in der frühen Industriegesellschaft mit den ersten selbstbewegenden Maschinen begonnen hat, ist die technologische Revolution der letzten Jahrzehnte mit der Verbreitung dieser autokybernetischen Maschinen eng verknüpft.⁵ Und so wie die Automaten (die Uhr im 17. Jhd. und die Dampfmaschine im 18. Jhd.) zu Paradigmen der Welt- und Selbstdeutung wurden, so verallgemeinerten auch die Schöpfer der autokybernetischen Maschinen deren Funktionsweise und schufen ein kybernetisches Weltbild.

Als „Urschrift der kybernetischen Bewegung“ (Bröckling 2008) gilt dabei der 1943 veröffentlichte Aufsatz „Behavior, Purpose and Teleology“ von Rosenblueth, Wiener und Bigelow (1967), in dem das neue technische Paradigma dargestellt wurde. Die Besonderheit der hierin analysierten sog. servomechanischen Maschinen war, dass sie zur Informationsverarbeitung und einer durch Feedback gesteuerten Regulierung ihres 'Verhaltens' befähigt waren. Damit konnten intelligenzähnliche Phänomene in

⁴ Auch in den Analysen zur „Cyber-Moderne“ (Faßler 1999) und zur „Cyber-Society“ (Bühl 1996) sowie in den Visionen der „Cybergnosis“ (Böhme 1996, S. 259) wird eine ambivalent zu bewertende Ablösung der klassischen Moderne durch eine cybertechnologisch geprägte Moderne beschrieben.

⁵ Wiener bejahte explizit die Frage de Latils, ob sein Konzept der Kybernetik im Kern eine Autokybernetik (autocybernetics) implizieren würde, und man zwischen „auto-matic: acting itself [und] auto-cybernetic: controlling itself“ unterscheiden müsse (de Latil 1965, S. 11 f.). Hinsichtlich dieses technologischen Wandels prognostizierte Wiener, „dass die erste industrielle Revolution (...) die Entwertung des menschlichen Armes durch die Konkurrenz der Maschinerie war [dahingegen] (...) die moderne industrielle Revolution (.) in ähnlicher Weise dazu bestimmt [ist], das menschliche Gehirn zu entwerten.“(1963, S. 60)

Maschinen erzeugt werden, mit der Folge, dass sich quasi der „Geist plötzlich auf dem Arbeitstisch des Ingenieurs wiederfindet“ (Pias 2004, S. 13).⁶

Dies implizierte nicht allein, dass sich nun kognitive Phänomene scheinbar auch in Maschinen reproduzieren ließen. Konsequenz dieser epistemologischen Revolution war zugleich, dass kybernetische Maschinen zum Vorbild für das Verständnis von kognitiven Prozessen in Lebewesen und auch bei Menschen werden konnten, wie Wiener klar deutlich macht:

„Ich behaupte nun, dass die Arbeitsweise des lebenden Individuums und die einiger neuerer Kommunikationsmaschinen völlig parallel verlaufen. Bei beiden sind sensorische Empfänger eine Stufe ihres Arbeitskreislaufs (...) In beiden Fällen werden diese äußeren Nachrichten (...) durch die inneren umformenden Kräfte des lebendigen oder toten Apparats aufgenommen (...) Bei beiden, dem Lebewesen und der Maschine, dient dieser Vorgang dazu, auf die Außenwelt zu wirken.“ (1963, S. 26)

Damit wurde die bis dato noch in vielen Epistemologien zentrale Differenz zwischen Lebendigem und Totem, Organischem und Mechanischen – wie sie etwa auch bei Marx erscheint, wenn er davon spricht, dass das Kapital im Arbeitsprozess der „toten Gegenständlichkeit lebendige Arbeitskraft einverleibt“ (1962, S. 209) – in einen kybernetischen Mechanismus aufgelöst. Mit dieser basalen kybernetischen Hypothese, die von Turing, dem Ahnvater der Künstliche-Intelligenz-These, dahingehend radikalisiert wurde, „dass die geistigen Prozesse des Menschen mit denen eines Computerprogrammes identisch seien (...)“ war der cybernetic turn, die kybernetische Wende eingeleitet“ worden (Faßler 1999, S. 19). Hiermit verbunden war nicht allein ein wissenschaftstheoretisches Programm, sondern zugleich die Vorstellung einer umfassenden praktischen Programmierbarkeit, Kontrollierbarkeit und Steuerbarkeit aller Prozesse: „Die kybernetische Hypothese (...) schlägt (.) vor, die biologischen, physischen und sozialen Verhaltensweise als voll und ganz programmierbar und neu programmierbar zu betrachten.“ (Tiqqun 2007, S. 13)

Dabei ist anzumerken, dass Wiener selbst im Lauf der Jahre zunehmend eine ablehnende Haltung gegenüber einer Anwendung des kybernetischen Modells auf soziale und psychologische Bereiche entwickelte und explizit vor einem „neuen Faschismus, der in der 'machine à gouverner' droht“ (1964: 195) warnte. Dahingegen sollten insbesondere der Spieltheoretiker von Neumann (mit dem zusammen Wiener im Winter 1943/44 in Princeton eine Tagung organisierte, die er als den „Geburtstag der neuen Wissenschaft der Kybernetik“ (1965: 220) bezeichnete) auch weiterhin eine Identität von Gehirn und Rechenmaschine postulieren (vgl. von Neumann 1970). Insgesamt ist hervorzuheben, dass die Kybernetisierung der Ökonomie und der Arbeitswelt in den letzten Jahrzehnten somit keineswegs allein als ein Resultat der Wiener'schen Kybernetik zu deuten ist. Vielmehr haben die kontroversen Ausdeutungen des neuen Paradigmas in der Gemeinschaft der frühen Kybernetiker, die sich aus Vertretern der unterschiedlichsten wissenschaftlichen Disziplinen konstituierte, zu einer Vielzahl von Wirkungslinien geführt.

⁶ Hervorzuheben ist dabei, dass auch der Begriff der Information selbst im Umfeld der kybernetischen Wissenschaften von Shannon (1948) mathematisch-kybernetisch neu definiert wurde und von dort aus seinen Siegeszug als Leitbegriff der sog. Informationsgesellschaft antrat.

Dies gilt gerade auch für die Wiedergeburt der frühen Kybernetik 1. Ordnung in der stark verwandelten Gestalt der Kybernetik 2. Ordnung, wie sie insbesondere durch Heinz von Foerster (1995) geprägt wurde. Zwar behielten Begrifflichkeiten wie ‚Information‘ und ‚Feedback‘ ihre zentrale Bedeutung, doch kam es zu einer Erweiterung durch Konzepte wie Rauschen, Selbstorganisation, Spontanität und dynamische, offene Systeme. Dem Ordnungsanspruch der frühen Kybernetik wurde ein Denken entgegengestellt, das auch das Unvorhersehbare und Unkontrollierbare der Natur akzeptierte (vgl. hierzu Weber 2012, S. 414). Damit wurde ein neuer Blick auf die selbstorganisierenden, autopoietischen Prozesse des Lebendigen eröffnet.⁷ Sowohl die Ökosystemtheorie wie die soziologische Gesellschaftstheorie (vgl. Luhmann 2002, S. 51 f.) wurden hierdurch stark beeinflusst. Vester erhoffte sogar durch das „kybernetische Denken (...) die Eröffnung eines (.) neuen Zeitalters“ (1974, S.122).

In den folgenden Jahren sollte sich allerdings eine wieder stärker technisierte Form der Kybernetik durchsetzen, welche der teilweise utopischen Aufladung der Kybernetik 2. Ordnung nur bedingt entsprach. In dieser dritten Stufe der Kybernetik kam es zur Herausbildung neuer gesellschaftlicher Steuerungsformen. Wie Weber darlegt, sind die „Kontrollstrategien der Kybernetik“ heute „von der feedbackorientierten Selbst- und Fremdführung in Bildung und Human Resource Management bis zur digitalen Kontrollgesellschaft“ erkennbar und es kommt hier eine „biokybernetische Logik des Regierens (.), die nicht mit Werten und Normen, sondern Normalitäten, Durchschnittswerten und Wahrscheinlichkeiten auf der Grundlage statistischer und probabilistischer Verfahren operiert“ zum Ausdruck (2012, S. 415).

Ermöglicht und forciert wurde diese neue Stufe der Kybernetisierung nicht zuletzt auch durch eine Weiterentwicklung der kybernetischen Technologien. Infolge der Vernetzung der kybernetischen Maschinen wurde der Cyber-Space erschaffen und zugleich wurde durch die Fortschritte der Mikroelektronik eine Ubiquität des Computers ermöglicht. Produktionsprozesse wie auch die sozialen Beziehungen wurden hierdurch grundlegend verändert und eine zunehmende Verbindung von Organismus und kybernetischen Artefakten wurde eingeleitet. Donna Haraway reflektierte in ihrem „Cyborg-Manifesto“ diese Entwicklung in der Figur der „Cyborgs (...) kybernetischer Organismen, Hybride aus Maschine und Organismus“ (1995, S. 33). Es sind diese Allgegenwärtigkeit der Cyber-Technologien, die Konstitution einer „Cyborg Science“ (Mirowski 2002) und die umfassenden Prozesse einer „Cyborgisierung des Menschen“ (Jongen 2012) sowie einer „Cyborgisierung der Gesellschaft“ (Cappuro 2005), wie sie in den Theorien des Posthumanismus auch publikumswirksam propagiert werden (vgl. hierzu Herbrechter 2009), die dazu führten, dass die Kybernetisierung zunehmend in den Fokus der sozialwissenschaftlichen Reflexion rückt (vgl. Krüger 2004; Weber 2012).

⁷ In Abweichung zur ursprünglichen Kybernetik reformulierten Varela und Maturana mit ihrer – u.a. bei Luhmann vernachlässigten – klaren Unterscheidung zwischen „Autopoiese und Allopoiese“ den alten Dualismus zwischen Organismus und Mechanismus in kybernetischer Sprache. Während „ein System mit autopoietischer Organisation die Erscheinungsformen eines lebendigen Systems hervorbringt“ sind demnach als „Allopoietische Systeme (...) jene mechanistischen Systeme [anzusehen], deren Organisation die Bestandteile und Prozesse, die sie als Einheiten verwirklichen, nicht erzeugt.“(Maturana 1998, S. 159)

Durch die zunehmende globale Vernetzung der kybernetischen Technologien und Praktiken entstand so ein sozio-technisches Gebilde, das mit verbreiteten Begriffen wie dem der Informationsgesellschaft und der „Netzwerkgesellschaft“ (Castells 2004) nur unzureichend beschrieben wird, da hierdurch der für die Kybernetik zentrale Zusammenhang zwischen Information und Kontrolle/Steuerung nicht deutlich wird.⁸ Man kann dieses Gebilde in Anlehnung an Mumfords Beschreibung der „moderne[n] Form der Megamaschine“ (1977, S. 630), die durch „die Technik der totalen Kontrolle“ (ebd., S. 658 ff.) gekennzeichnet sei, auch als kybernetische Megamaschine bezeichnen. Im Gegensatz zur klassischen Industriegesellschaft, in der die Menschen in mechanistischer Weise der Maschine unterworfen waren, ist diese neue Maschinerie durch einen auf Kommunikation von Information basierenden Modus der Integration und Steuerung der Subjekte gekennzeichnet, wie auch Deleuze und Guattari in Anlehnung an Mumford deutlich machen:

„Es ist (...) die Neuerfindung einer Maschine, in der die Menschen wesentliche Teile sind, statt unterworfenen Arbeiter oder Benutzer zu sein. Während die Antriebsmaschinen das Zeitalter der technischen Maschinen dargestellt haben, stellen die Maschinen der Kybernetik und Informatik ein drittes Zeitalter dar, das eine Regime allgemeiner Unterjochung widerherstellt: (...). Die Beziehung zwischen Mensch und Maschinen beruht auf wechselseitiger, innerer Kommunikation, und nicht mehr auf Benutzung und Tätigkeit.“ (1992, S. 634 f.)

Diese „neue Megamaschine“ (ebd., S. 637) machte nun auch einen neuen Menschentypus erforderlich, dessen Subjektivität nach dem paradigmatischen Vorbild der kybernetischen Maschine geformt und hierdurch mit den neuen kybernetischen Produktions- und Steuerungsformen kompatibel gemacht wurde. Wie die informationsverarbeitende Maschine sollte das Subjekt mittels einer technizistischen Programmierung zur Selbststeuerung in einer mathematisierten Umwelt befähigt sein. Insgesamt vollzog sich mit der Ausbreitung der neuen Technologien die Herausbildung einer „weitgehend kybernetisierten, techno-logisch in der Umgebung verteilten, heterogenen Subjektivität.“ (Hörl 2011)

Ausgegrenzt wurden infolge der Durchsetzung dieser neuen Subjektform viele Eigenschaften, die klassischerweise in der Moderne mit humaner Subjektivität verbundenen worden waren. Insbesondere die Fähigkeit zur autonomen, eigensinnigen Setzung der Ziele des eigenen Handelns verlor ihre einst zentrale Bedeutung. Damit wurde die Etablierung eines neuen posthumanistischen Menschenbildes eingeleitet. Gerade auch die mit der Subjektivierung von Arbeit verknüpften Technologien des Selbst basieren, wie im Folgenden deutlich wird, in wesentlichen Aspekten auf einer Übernahme dieser beschränkten und entfremdenden kybernetischen Subjektform.

⁸ Bei Castells wird diese Verbindung häufig unterschlagen: „So kann der augenblickliche Paradigmenwechsel verstanden werden als der Übergang von einer Technologie auf der Grundlage des Einsatzes billiger Energie zu einer, die vorwiegend auf dem Einsatz billiger Informationen beruht und aus den Fortschritten in der Mikroelektronik und Telekommunikation hergeleitet ist.“ (2004, S. 75) Information erscheint hier als kontextlose, herrschaftsfreie Ressource. Mit dieser Kritik soll hier allerdings die Fruchtbarkeit des Begriff der „Informatisierung“, wie er auch in der Arbeits- und Industriosozologie in den Analysen zur „Informatisierung der Arbeit“ und zum „Informational Capitalism“ (Baukowitz et al. 2006; Boes/Pfeiffer 2006; Schmiede 2006) eine Verwendung findet, keineswegs bestritten werden. Allerdings ist in den Studien zur Informatisierung der Zusammenhang zwischen Informationstechnologien und der Genese neuer Kontrollmodi zwar ein Thema, wird aber eben begrifflich nicht explizit gemacht. Dieser Nexus wird mit dem Begriff der Kybernetisierung klarer hervorgehoben.

3 Die Kybernetisierung des Menschen

Hagner und Hörl legen in ihren „Überlegungen zur kybernetischen Transformation des Humanen“ dar, dass der Paradigmenwechsel, den Wiener und seine Mitstreiter einleiteten, zu einer zunehmenden „Kybernetisierung des Menschen“ (2008:10) führte. Dies impliziert, dass die kybernetische Wende nicht nur zu einem epistemologischen Wandel in den Natur- und Technikwissenschaften beitrug. Vielmehr hatte von Beginn an „die Kybernetik eine humanwissenschaftliche Dimension, indem sie sich als neue Einheitswissenschaft definierte, die den Menschen nicht mehr auf seine typologische oder individuelle Eigenart befragte, sondern als komplexen Funktionsmechanismus auffaßte, der sich nicht prinzipiell von Maschinen unterschied.“ (ebd., S. 11)

Sehr früh erfolgte auch eine Adaption des kybernetischen Gedankengutes in verschiedenen psychologischen und sozialtherapeutischen Ansätzen. Infolge dieser „Kybernetisierung der Humanwissenschaften“ (Hörl 2004) wurden dem Subjekt durchaus ein Mehr an Autonomie und die Fähigkeit zur Selbststeuerung zugestanden und man kann von einer partiellen Aufwertung der humanen Subjektivität sprechen.

In der klassischen Industriegesellschaft war im Gegensatz dazu das Bild des mechanischen Automaten nicht nur zum Paradigma einer „Mechanisierung des Weltbildes“ (Dijksterhuis 1965), sondern ebenso zu einer Mechanisierung des Menschenbildes und insbesondere auch der Subjektivität der Arbeitskraft geworden. Die cartesianische Spaltung in eine rein geistige „res cogitans“ und eine materielle „res extensa“ spiegelte sich in der Moderne auch in einem gedoppeltem Subjektbegriff wieder: Neben der Vorstellung von einem erhabenen, autonomen (bürgerlichen) Subjekt, verbreitete sich zugleich ein reduktionistisch-mechanistisches Bild vom Menschen, wie es bereits 1748 bei Le Maitre in „L'homme machine/Die Maschine Mensch“ (2009) in Opposition zu Descartes entworfen worden war.

Gerade im klassischen Fordismus war die Mechanisierung der Arbeit nicht allein mit einer Ausbreitung der Maschine, sondern zugleich mit einer Konzeptionalisierung der humanen Arbeitskraft nach dem Modell der Maschinen verbunden gewesen. Deutlich wird diese analoge Sicht auf das Subjekt und auf die Maschine an Formulierungen in Taylors „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ (1919) in dem es u.a. heißt: „Die größte Prosperität ist das Resultat einer möglichst ökonomischen Ausnutzung des Arbeiters und der Maschinen, d.h. Arbeiter und Maschine müssen ihre höchste Ergiebigkeit, ihren höchsten Nutzwert erreicht haben.“ (ebd., S. 10) Das fordistische Modell der direkten Arbeitssteuerung kann als Konsequenz eines mechanistischen Welt- und Menschenbildes angesehen werden, in dem die humane Arbeitskraft letztlich nur als heteronom gesteuertes Teilchen im mechanischen Zahnradgetriebe der großen Maschinerie konzipiert wurde.

Mit dem Übergang zur kybernetischen Moderne und der Entstehung einer „kybernetischen Natur“ (Moscovici 1982, S.102) verändert sich die Arbeit hingegen grundlegend: „Was ist nun angesichts dieser neuen Materie die Arbeit des Menschen? In prinzipieller Hinsicht lässt sie sich als Steuerungstätigkeit fassen. Ihre

wichtigsten Merkmale sind: Die Beschaffung von Informationen, mit denen sich ein System von Apparaten (...) kontrollieren lässt.“ (ebd., S. 104) Haraway zufolge wurde hierdurch die „organic division of labour“ (2003, S. 483), d.h. die klassische organische Teilung in „Kopf- und Handarbeit“ (Haraway 1995, S. 49), wie sie für die Industriegesellschaft kennzeichnend war, durch eine wissenschaftliche Ergonomie verändert und in eine „Kybernetik der Arbeit“ (ebd., S. 254) transformiert. Folge dieses Übergangs war nicht nur ein Wandel der Anforderungen an die Arbeitskraft, sondern es erfolgte auch eine hierzu korrespondierende Ablösung des tayloristisch-mechanistischen Verständnisses von der menschlichen Arbeitskraft durch eine kybernetische Vorstellung (ebd. 256 f.)

Durch die Verbreitung des kybernetischen „Mythos der Denkmaschine“ (Taube 1966), demzufolge „zwischen den Steuerungs- und Regelungsvorgängen bei Menschen und Maschinen weitgehende Analogien bestehen“ (ebd., S.120), wurde auch das arbeitende Subjekt neu verstanden. In der „kybernetischen Anthropologie“ (Rieger 2003) wurde „der Mensch zum besonderen Fall der Informationsmaschine“ (Pias 2004, S. 14), und die noch von der philosophischen Anthropologie betonte Sonderrolle des Menschen als geistiges Wesen geriet nun endgültig ins Wanken. Die Interaktion des menschlichen Subjekts mit den Objekten seiner Umwelt schien mit technischen Abläufen vergleichbar und als ein – wenn auch komplexer – kybernetischer Regelungskreis darstellbar zu sein. In den Betrieben wurde dementsprechend die rationale Koppelung der verschiedenen informationsverarbeitenden Komponenten – ob nun Menschen oder Maschinen – zur eigentlichen Aufgabe der Arbeitssteuerung.

Auch wenn hierdurch im Vergleich zum enthumanisierenden Taylorismus durchaus eine Aufwertung der humanen Subjektivität erfolgte, so ist doch festzuhalten, dass es sich hier nur um eine Erweiterung des mechanistischen Verständnisses der menschlichen Arbeitskraft durch die Hinzufügung der Fähigkeit zu Informationsverarbeitung handelte. Auch das Modell der Denkmaschine ist ein mechanistisches Modell und entsprechend wurde eine neomechanistische Subjektivierungsform der Arbeitskraft übergestülpt.

Gegenüber der Konzeption von Subjektivität, wie sie dem klassischen Humanismus zugrunde lag, stellte dies weiterhin eine Engführung und Beschränkung dar. Von Aristoteles war ein Verständnis des Subjekts gesetzt worden, das als Form (gr. *eidos*) sein eigener Grund (gr. *aiton*; lat. *causa*) ist und das Ziel (gr. *telos*) seines Handelns selbst bestimmt.⁹ Im Humanismus der Aufklärung wurde diese Vorstellung zur Idee vom selbstbestimmten Subjekt übersteigert. Diese Vorstellung vom erhabenen, autonomen Subjekt wurde durch die Kybernetik aufgelöst.

⁹ Aristoteles stellte in seiner Metaphysik die Frage nach der primären Basis des Seins, das als „das erste Zugrundliegende [Subjekt] am meisten Wesen zu sein scheint“ (Aristoteles 1991, § 1029a) und gleichsam Urgrund und Untergrund ist. Aristoteles begründete die idealistische Lehre, dass die „Form früher und mehr seiend ist als die Materie“ (ebd.), und daher sei die Form (*eidos*) das aktive Subjekt des Seins, die Materie dahingegen das passive Objekt. Der in der Metaphysik verwendete Begriff des *hypokeimenon* wurde in lateinischen Übersetzungen als *subiectum* (das Daruntergeworfene, Zugrundegelegte) wiedergegeben.

Zwar führten Wiener, Rosenblueth und Bigelow in ihrer oben erwähnten kybernetischen Urschrift das lange Zeit aus den naturwissenschaftlichen Erklärungen ausgeschlossene Konzept der Teleologie wieder ein, reformulierten es dabei aber in kybernetischer Begrifflichkeit. Demnach kann „der Begriff der 'Teleologie' als Synonym für 'durch Rückkoppelung gesteuertes Zweckstreben' benutzt“ werden.“ (1967, S. 23)¹⁰ Hierbei wurden die Frage nach den letzten Gründen und der Eigensinnigkeit des zwecksetzenden Subjekts und damit das Problem von Autonomie und Heteronomie ausgeklammert. Teleologie schien nun mit dem mechanistischen Weltbild vereinbar zu sein.

Die Macy-Conferences, bei denen die Gemeinschaft der Kybernetiker in den ersten Jahren zusammenkam, wurden entsprechend auch als „Conferences on Teleological Mechanisms“ benannt (vgl. Pias 2004). Damit war der Grundstein gelegt für eine neomechanistische Reformulierung der Vorstellung vom Subjekt. Die kybernetische Subjektivität, die in den letzten Jahrzehnten theoretisch wie auch praktisch das klassische Subjektkonzept ablösen sollte, kommt ohne die alten philosophisch-metaphysischen Begründungen aus. Noch weit mehr als von Wiener selbst – der die universale Gültigkeit des Modell in späteren Jahren auch wieder relativierte – sollte dabei durch Turing mit dem nach ihm benannten Turing-Test (1950) und durch von Neumann (1970) die These einer Identität von Geist und kybernetischen Maschinen propagiert werden.

Dieser Versuch einer fundamentalen Reformulierung der bisherigen Denkmodelle blieb nicht unwidersprochen. So argumentierte Hans Jonas: „Rein semantisch betrachtet kann man sagen, dass die ganze kybernetische Lehre teleologischen Verhaltens auf die Verwechslung von ‚einem Zweck dienen‘ mit ‚einen Zweck haben‘ reduzierbar ist.“ (2010, S. 224) Jonas zufolge kann hingegen von teleologischem Verhalten nur gesprochen werden, wenn das handelnde System die verfolgten Zwecke selbst setzt, während in der Kybernetik der Versuch unternommen wird „zweckhaftes Verhalten ohne Zwecke zu erklären“ (ebd., S.220). Daher müsse an der klaren Unterscheidung zwischen der Scheinzweckhaftigkeit kybernetischer Maschinen und echter Zweckhaftigkeit festgehalten werden. Diese Zweckhaftigkeit sei nicht nur dem Menschen eigen, sondern – hier wendet sich Jonas auch gegen das metaphysische Subjektverständnis der klassischen Philosophie – könne aufgrund der „fundamentale[n] Selbstbesorgtheit alles Lebens“ auch allen Organismen zugesprochen werden, während es „für den Instinkt der Selbsterhaltung (.) keine Analogie in der Maschine“ gäbe (ebd., S. 229). Zugrunde liegt bei dieser „Zurückweisung des Angriffs der Kybernetik auf die Subjektivität des Lebens“, wie Gronke (2010, S. CXXXIII) die Position von Jonas charakterisiert, somit die Vorstellung einer Eigensinnigkeit des Lebendigen, welche – entgegen der nivellierenden kybernetischen Hypothese – das Organische weiterhin klar von der Welt des Toten und Mechanischen trennt.

¹⁰ Die damit vollzogene Reintegration des Teleologiebegriffs erfolgte auf Kosten einer prinzipiellen Ausgrenzung aller Kausalitätsprobleme, was in der kybernetischen Urschrift zu einem grundlegendem Wandel des Verständnisses von Zweck (purpose) und Ziel (teleology) führte: „We have restricted the connotation of teleological behavior by applying this designation only to purposeful reactions which are controlled by the error of the reaction. (...) Teleological behavior thus becomes synonymous with behavior controlled by negative feedback (...). According to this limited definition, teleology is not opposed to determinism.“ (Rosenblueth et al. 1943, S. 24)

Aktuell stößt die von den Vertretern des Posthumanismus öffentlichkeitswirksam vorgebrachte These einer weitgehenden Identität von künstlicher Intelligenz und künstlichem Leben mit Menschen und Lebewesen immer wieder von Seiten anderer Wissenschaftsdisziplinen auf Widerspruch. So wiesen gerade auch Teile der Hirnforschung auf die fundamentalen Differenzen zwischen der Informationsverarbeitung in Computern und der Funktionsweise des Gehirns hin (vgl. Dittmann 2005).

Allerdings konnten derartige Gegenstimmen nicht verhindern, dass in den letzten Jahrzehnten eine vom kybernetischen Dispositiv inspirierte De- und Rekonstruktion des Subjektverständnisses und der Vorstellungen vom Leben erfolgte und „sich alte Gegensätze von Lebendigem und Totem, Organismus und Maschine (.) auf[lösen]“ (Weber 2012, S. 410). Dies führte nicht nur zu einer Reformulierung des Verständnisses des Lebendigen in der Biologie (vgl. Kay 2002). Auch die postmoderne Kritik der klassischen Vorstellungen vom humanen Subjekt kann als eine Konsequenz des Triumphs der kybernetischen Hypothese interpretiert werden.¹¹

Im kybernetischen Verständnis von Subjektivität werden alle humanistischen und vitalistischen Vorstellungen von einer Besonderheit des Menschen bzw. des Lebens aufgelöst. Subjektivität reduziert sich auf die Kompetenz zur Regulierung und Steuerung der Interaktion mit der Umwelt durch eine gelungene Programmierung und die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung.

4 Kybernetisierung und Subjektivierung von Arbeit

Diese epistemologische Kybernetisierung des Menschen hat in den letzten Jahrzehnten auch zu einem praktischen Wandel von Subjektivierungs- und Steuerungsformen in die Arbeitswelt beigetragen. Die unter dem Begriff der Subjektivierung von Arbeit (vgl. Moldaschl/Voß 2002; Lohr/Nickel 2005) diskutierten Wandlungsformen der Arbeitssteuerung, die u.a. eine vermehrte Einforderung der Kompetenz zur Selbststeuerung beinhalten, können – so die hier zugrunde liegende Annahme – in vielen Aspekten auch als Folge einer *Kybernetisierung der Subjektivität* beschrieben werden. Die Reklamation einer verstärkten Eigensteuerung des Subjekts erweist sich aus dieser Perspektive als Adaption eines neomechanistisch-technizistischen Modells von Subjektivität, das andere Dimensionen von Subjektivität wie Eigensinnigkeit und Lebendigkeit ausgrenzt bzw. dazu beiträgt, diese Eigenschaften auf neue Weise zu unterwerfen und auszubeuten. Im Anschluss an Foucaults (2004b) Konzept der *Gouvernementalität* kann man hier auch von der Genese einer *kybernetischen Gouvernementalität* sprechen.

Damit soll keineswegs unterstellt werden, dass in einer einfachen kausaldeterministischen Wirkungsweise die wissenschaftlichen Konzepte der Humankybernetik in die Arbeitswelt diffundiert wären. Hierfür besitzt zweifelsohne der kapitalistische Produktionsprozess eine zu große Eigenmächtigkeit und Eigenlogik, als dass sich neue Konzepte ohne eine innere Notwendigkeit verbreiten konnten. Die hier zugrunde lie-

¹¹ Hagner zufolge ist „Foucaults emphatische Rede vom Tod des Menschen (...) unhintergebar mit dem kybernetischen Ereignis verbunden.“ (Hagner/Hörl 2008: 10) Die postmoderne Dekonstruktion des Subjekts erweist bei näherer Betrachtung als Folge einer unreflektierten Übernahme des nivellierenden Mythos von der kybernetischen Maschine. Gleiches gilt für Latours Akteur-Network-Theorie und das Konzept des Aktanten.

gende Annahme ist vielmehr, dass die Entstehung der kybernetischen Megamaschine auch eine hierzu korrespondierende Subjektivität der Arbeitskräfte erforderlich gemacht hat. Die aus dem Mythos bzw. Paradigma der kybernetischen Denkmaschine abgeleiteten neuen Konzepte der Fremd- und Selbststeuerung machten das Subjekt kompatibel mit dem technologischen Wandel.

Die von Heiner Friesacher für den Bereich von Gesundheit und Pflege formulierte Diagnose, wonach "die Kybernetisierung des Menschen zu Subjektivierungsprozessen führt und (...) mittels Steuerung und Feedback-Mechanismen eine Macht ausgeübt wird, die die autoritären Herrschaftsstrukturen und deren disziplinierenden Praktiken in nichts nachsteht" (2011, S. 344), hat somit für die gesamte Arbeitswelt ihre Gültigkeit.

Wie Traue aufzeigt, lassen sich die Ursprünge der modernen „kybernetische(n) Selbsttechniken“ (2011, S. 249) teilweise auf Ansätze der Lientherapie von Gregory Bateson (der als Teilnehmer der Macy-Konferenzen an der Geburt der Kybernetik mit beteiligt war) zurückführen. Ihre Adaption in modernen Coaching-Praktiken unterwarf sie einer ökonomischen Rationalität und machte sie so hochgradig kompatibel mit den Regierungsformen des entgrenzten Kapitalismus, der „kybernetische Subjekte“ erfordert, die (...) zur Selbstmodellierung im Rahmen einer postfordistischen Produktionsweise fähig sind.“(ebd., S. 258) Die zunehmende Ausbreitung des durch Coaching allseitig optimierten "cybernetic self" (Traue 2010) kann so als Folge eines gewachsenen Drucks zu permanenter Selbststeuerung und Selbstgestaltung gesehen werden, wie auch Maasen hervorhebt: „Ein entscheidender Faktor der Ubiquität der Coachings ist in der veralltäglichten Kompetenz zur situations- und zielgerechten Selbstreflexion zu suchen, die hochselektive und effiziente Selbstthematisierung zum Zwecke der kybernetischen Effektivierung des Fit von Selbst und Umgebung verspricht.“ (2011, S. 242)

Bröckling hat in „Über Feedback“ (2008) auf weitere Ursprünge gegenwärtiger Steuerungsformen in der Kybernetik verwiesen. Demnach hat der Sozial- und Wirtschaftspsychologe Kurt Lewin, angeregt durch das kybernetische Regelkreisdenken, mit einer – teilweise gegenüber der ursprünglichen Bedeutung verfremdenden – Adaption des Feedback-Begriffs sein Konzept des „social engineering“ entwickelt (ebd., S. 326 f.). Es lassen sich nun hiervon ausgehend Einflusslinien erkennen, die in vielfältiger Weise in den gegenwärtigen Technologien des Selbst fortwirken. Zu erwähnen sind hier insbesondere die Strategien des Human Resource Management. Moderne Steuerungskonzepte, wie sie sich in der Arbeitswelt verbreiten, haben demzufolge ihre Wurzeln in kybernetischen Modellen der 50er Jahre: „Vieles deutet indes darauf hin, dass die Macht des Feedbacks gerade in den auf ihn [Lewin] zurückgehenden Strategien des social engineering wirksam geworden ist.“ (ebd., S. 347) Wie Bröckling ergänzt, kann man somit neben dem rein technologischen Siegeszug der kybernetischen Maschinen deren zweite, wohl gleich bedeutsame Wirkmacht in ihrer Funktion als Paradigma für die Entwicklung von Steuerungsmodellen im Feld der Sozialtechnologien erkennen: „Vielleicht finden sich die Schaltpläne jener Maschine a gouverner, von der die frühen Kybernetiker träumten, gar nicht auf den Platinen des Computers, sondern in den Trainingsmanualen der Gruppendynamiker

und all den Zufriedenheitsbarometern, Evaluationsberichten und Rankinglisten, mit denen Evaluationsspezialisten uns tagtäglich traktieren.“ (ebd., S. 347)¹²

Wirkungslinien von der frühen Kybernetik als der Wissenschaft von “Control and Communication” (Wiener 1965) lassen sich auch in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Controlling-Konzepten erkennen.¹³ Einflussreich war u.a. Stanford Beers “Kybernetische Führungslehre” (1973). Insbesondere ein zentraler Grundsatz der modernen Kybernetik ist auch kennzeichnend für das Controlling: Norbert Wiener hob in seiner Auseinandersetzung mit der Frage der Möglichkeit einer “Kybernetik der Gesellschaft“ (1965, S. 117) die Notwendigkeit einer Mathematisierung der Steuerungsformen bei der Übertragung des Modells auf die Soziologie und die Volkswirtschaft hervor: „Die Kybernetik bedeutet nichts, wenn sie nicht mathematisch ist.“ (ebd., S. 118) Diese Mathematisierung aller Bereiche steht zweifelsohne im Zentrum des internen Rechnungswesens der Controller. Das Ziel in elaborierten Controlling-Systemen liegt dabei nicht mehr in der Unterstützung hierarchischer Führungssysteme, wie sie im Taylorismus favorisiert wurden, sondern vielmehr in der Ermöglichung der Dezentralisierung und Individualisierung der Kontrolle und Steuerung, wie auch in einem verbreiteten Controlling-Lehrbuch klar hervorgehoben wird: “Der Controller kontrolliert nicht, sondern sorgt dafür, dass jeder sich selbst kontrollieren kann im Rahmen der durch die Planung festgelegten Maßstäbe und im Hinblick auf die Einhaltung der von der Geschäftsleitung gesetzten Ziele. (...) Kontrolle soll durch Selbstkontrolle ersetzt werden.” (Preußler 1985, S. 12 f.) Damit wird langfristig eine neue Form der Subjektivität eingefordert und hergestellt. Konstituiert werden “Kalkulierende Subjekte” (Miller 2005), die wie Rechenmaschinen innerhalb eines durch Kennziffern, Kosten- und Ertragsmaße u.a.m. mathematisierten Handlungsrahmens zur Selbststeuerung befähigt sind.

Die Kybernetisierung des Subjekts findet so ihren Abschluss, indem das durch kybernetische Technologien der Selbststeuerung und Selbstorganisation aktivierte “cybernetic self” (Traue 2010), in eine durch die Anwendung von Controlling und andere Konzepte berechenbar gemachte Umwelt integriert wird. Diese Form der Kontextsteuerung kann auch als Kybernetisierung der Subjektumwelt bezeichnet werden. Erforderlich wird hierdurch eine permanente Selbstreflexion des Subjekts und damit eine kybernetisch gerahmte “strukturierende Subjektivität” (Kleemann et al. 2003, S. 89). Produziert wird so eine „kybernetische Subjektivität, die (...) als Integration verschiedener psychischer, kollektiver und technisch-medialer Subjektivierungsmilieus zu beschreiben ist.“ (Hörl 2011: S. 33)

Dass damit letztlich nicht ein weniger an Kontrolle, sondern nur eine andere, indirektere, darum aber umso wirkmächtigere Form der Steuerung der Subjekte ermög-

¹² Es ist nicht zuletzt die „Kybernetisierung der Hochschule“ (Gugerli 2008), in der dieser Wandel der Steuerungsformen deutlich erkennbar wird.

¹³ Zwar wäre es zu vereinfacht, aus dieser begrifflichen Verwandtschaft eine unmittelbare Verbindung zu der nur im Deutschen als Controlling bezeichneten Form der Managementinformations- und Steuerungssysteme abzuleiten. Es sind viele Traditionen die im management accounting zusammenfließen. Nichtsdestotrotz sind Überschneidungen des Controllings mit kybernetischen Ansätzen zweifelsohne feststellbar (Chapman 2007, S. 786). Auch die Bestimmung, dass der “Controller gleichsam als Lotse und Navigator des betrieblichen Schiffes” (Preißler 1985, S. 13) und damit als “Zielerreichungslotse” (ebd., S. 12) anzusehen sei, erinnert stark an kybernetisches Gedankengut.

licht wurde, wurde in der Literatur mehrfach diskutiert. Pongratz und Voß haben bereits früh die Mechanismen einer „fremdorganisierten Selbstorganisation“ (1997) analysiert. Auf die ambivalenten Konsequenzen dieser „indirekten Steuerung“ haben auch Peters und Sauer (2005) hingewiesen. Die Ziele werden von außen vorgegeben und die kybernetische Umgestaltung der Subjektumwelt wird selbst zu einem Element der externen Steuerung. Das Subjekt bleibt so indirekt weiterhin fremdgesteuert, und seine ‚Autonomie‘ besteht nur mehr darin, wie eine kybernetische Maschine entsprechend der vorgegebenen Programmierungen sich selbst steuern zu können.

Die genannten Entwicklungen waren eingebettet in eine immer weiter gehende Verbreitung des Menschenbildes des „homo oeconomicus“ in der Ökonomie und damit auch der Arbeitswelt. Seit den 40er Jahren war diese Vorstellung vom Menschen unter dem Einfluss der Spieltheorie von John von Neumann zum immer wirkmächtigeren Modell aufgestiegen, das alle sozialen und lebendig-emotionalen Anteile der *conditio humana* ausblendete (vgl. Schirmmacher 2013, S. 57 f.). Wie erwähnt ist von Neumann auch zu den Gründervätern der kybernetischen Wissenschaften zu zählen und es waren daher die Ökonomisierung und Kybernetisierung des Menschen von Beginn an durch das Paradigma der kybernetischen Maschine eng miteinander verbunden: „Wie die neuen Automaten >Input< und >Output< verrechnen, um gesetzte Ziele, >Soll-Werte< zu verfolgen, verfolgt der neu instrumentierte homo oeconomicus mittels Input-Output-Verrechnung seine Ziele. Die ersten, der Möglichkeit nach entstehenden homo kybernetes sollen >selbstreguliert< Ziele verfolgen.“ (Becker 2012, S. 361) In der spieltheoretischen Ausdeutung der Kybernetik wurden Modelle einer berechnenden Interaktion rational-egoistischer Menschmaschinen entwickelt. Mirowski zufolge fanden diese Konzepte zunächst vor allem im Kontext des kalten Krieges Verwendung, diffundierten aber dann von hier aus insgesamt in die sozialwissenschaftlichen Theorien und transformierten vor allem die ökonomischen Lehren grundlegend, so dass „economics at the end of the second millenium has become a cyborg science.“ (2002, S. 6)

Wie Schirmmacher in seinem (von Mirowski inspirierten) aktuell viel diskutierten „Ego“ (2013) darlegt, kam es nach dem Ende des kalten Krieges zur verstärkten Abwanderung spieltheoretischer Denker sowie vom militärischen Kontext in Wirtschaft und insbesondere zur Wall-Street, die dort ihre Modelle der Berechnung von Handeln durch spieltheoretische Algorithmen einführten (ebd. 75 f.). Damit einher ging ein allgemeiner Wandel des Menschenbildes. Der „homo oeconomicus“ wurde dabei zu einem Modell, das nicht etwa nur die Wirklichkeit erklären sollte, sondern es wurde zunehmend auch ein entsprechendes egoistisches Handeln erzwungen (ebd. S. 68).

Diese Entwicklungen betreffen die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft, und haben nicht zuletzt die Wahrnehmung und Steuerung des Menschen in der Arbeitswelt verändert und auch dort zu einer Ausbreitung eines egoistisch verfassten *homo cyberneticus* geführt.

Insgesamt fügen sich in dem hier als Kybernetisierung von Arbeit bezeichneten Prozess somit folgende Entwicklungslinien zusammen: a) die Ausbreitung autoky-

bernetischer Maschinen sowie b) die neuen Möglichkeiten der Organisation von Produktion durch die cybertechnologische Vernetzung¹⁴ mit einer c) Kybernetisierung und Mathematisierung der betrieblichen Umwelt und d) der Kybernetisierung des Subjekts nach dem Modell der autokybernetischen Maschinen. Diese verschiedenen Ebenen der Kybernetisierung sind aufeinander bezogen und bestärken sich gegenseitig.

Das kybernetische Subjekt, das sich hierbei konstituiert, wird zwar aus dem „stahlharten Gehäuse“ (Weber 1920: 203) der mechanisierten Industriegesellschaft befreit, entkommt dabei aber keineswegs in ein Reich der Freiheit und Autonomie, sondern wird nun umso wirkmächtiger in ein von den weichen, smarten kybernetischen Maschinen gesponnenes Netzwerk von Informationsflüssen eingebunden, in dem Selbst- und Fremdkontrolle untrennbar miteinander verwoben sind. Man kann hierin einen Prozess der Cyborgisierung von Arbeit erkennen, der zwar weniger offenkundig ist als die Verschmelzung des physischen Organismus mit kybernetischen Artefakten zu einem „Cyborg“ (Haraway 1995), aber keineswegs weniger bedeutsam – es ist die unsichtbare, tiefgehende Durchdringung des Subjekts durch die Macht kybernetischer Technologien, die an dem Subjekt nicht nur von außen ansetzen, sondern die vor allem durch die Verinnerlichung der Selbsttechniken Zugriff auf das Innerste des Subjekt, seine Psyche und Lebendigkeit gewinnen. Hier entsteht infolge der Landnahme des lebendigen psycho-physischen Organismus durch eine kybernetische Subjektivierungsform ein – wenn man so will – Cybject.

5 Kybernetisierung 2.0?

Aktuell deutet sich eine neue und intensiviertere Stufe der Kybernetisierung von Arbeit an.

Die erweiterte Durchdringung der Gesellschaft durch Cybertechnologien hat in den letzten Jahren infolge der Verbreitung der sog. „Social Media“ im Web 2.0 zur Etablierung neuer Formen der sozialen Vernetzung und Kooperation beigetragen. Bereits seit Längerem intensiv diskutiert werden kollaborative User-Aktivitäten wie „commons-based peer-production“ (Benkler 2002, 2006) oder „social production“ (Benkler 2006). In der Regel werden hier unentgeltlich Güter und Informationen für die freie öffentliche Nutzung hergestellt. Von vielen wird diese „Nutzbarmachung der kollektiven Intelligenz“ (O’Reilly 2005) durch die Aktivierung der „Weisheit der Vielen“ („wisdom of crowds“) (Surowiecki 2005) als Beleg für die positiven Potentiale des Web 2.0. angeführt (vgl. Kleemann et al. 2012, S. 10).

Zunehmend wird nun auch von Seiten der Unternehmen versucht, auf diese kreativen Potentiale zuzugreifen. Die Vision einer innovativen Entwicklung von Produktion durch die netzbasierte Einbeziehung von Konsumenten wurde insbesondere im Konzept der „Open Innovation“ entwickelt (Chesbrough 2002). In der Internet-Science (Howe 2006) und jetzt auch in der Arbeitssoziologie werden diese neuen Beteiligungsangebote der Unternehmen insbesondere unter dem Begriff des „Crowd-

¹⁴ In diesem Sinne verweist Sauer auf die „Funktion [der] modernen Computertechnologien als Organisations- und Steuerungstechnologie, als Systemtechnologie, die die Grundlage für prozess- und betriebsübergreifende Steuerung und Kontrolle von Produktionsabläufen darstellt“ (2006: 86).

sourcing“, d.h. der Auslagerung („outsourcing“) auf eine breite Masse („crowd“) von Usern diskutiert (Kleemann/Voß/Rieder 2008; Papsdorf 2009). Diese neuen Formen der Web 2.0-basierten Prozesse der Hervorbringung und Verwertung von Userleistungen durch die Betriebe lassen sich in den Kontext der wachsenden Bedeutung des „Arbeitenden Kunden“ (Voß/Rieder 2006) einordnen und stellen eine Intensivierung dieser Tendenzen dar. In vielfältigen Formen wie Mass Customization, der Nutzung von Vermittlungsplattformen, der Abhaltung von Kreativwettbewerben und der Generierung unternehmenseigener Communities versuchen Unternehmen die Leistungen des „arbeitenden Users“ für sich zu nutzen (vgl. Kleemann et al. 2012).

Die damit verbundene Notwendigkeit der Steuerung webbasierter Userintegration stellt dabei die Betriebe vor neue Herausforderungen, da sich diese von der traditionellen Steuerung der Arbeitskraft unterscheidet. So fehlt eine formelle Vertragsbindung und es bestehen weniger Sanktionsmöglichkeiten, um sicherzustellen, dass die den Unternehmensvorstellungen entsprechenden Aktivitäten erfolgen (ebd., S. 78 ff.). Die Betriebe versuchen mit verschiedenen neuen informationstechnischen und organisatorischen Instrumenten, diese Aufgabe zu lösen. Die verbreitete Nutzung von Bewertungstools und damit von Feedback-Mechanismen kann dabei als Adaption klassischer kybernetischer Motivierungsmethoden angesehen werden.

Die im Rahmen dieses Artikels interessante Frage ist nun, inwieweit sich angesichts der wachsenden Bedeutung neuer Formen der Web 2.0-basierten Produktion von Dienstleistungen (und in Ansätzen auch von gegenständlichen Gütern) und der damit verknüpften Praktiken der Steuerung von 'Userarbeit' diese in Zukunft auch verstärkt Einzug in die normale, bisher noch traditionell organisierte Arbeitswelt halten. In diesem Fall wäre nicht nur der „Arbeitende User als neue Sozialfigur“ (ebd., S. 319) anzusehen, sondern er würde ein Paradigma für die Genese einer neuen Form der Nutzung und Steuerung von Arbeitskraft darstellen.

Bestrebungen von Seiten einiger Unternehmen lassen derzeit klar erkennen, dass versucht wird, die mit dem Web 2.0 verbundenen Möglichkeiten für eine weitere kybernetische Revolution der Arbeitssteuerung zu nutzen. Exemplarisch hierfür ist die Diskussion einer neuen Form der 'flüssigen' Arbeitsorganisation unter dem Namen „Be Liquid“ durch IBM, mit der eine Adaption der Prinzipien des Web 2.0 für die Arbeitssteuerung angestrebt wird. In einer internen Sitzung präsentierte IBM-Personalchef Dieter Scholz 2011 ein neues Beschäftigungsmodell, das einen grundlegenden Wandel in dem Unternehmen implizieren würde und darum viel beachtet wurde. Angestrebt ist darin eine Trennung zwischen einer festen Kernbelegschaft und einer großen Zahl von zertifizierten Freelancern, die in einer „Global Talent Cloud“ angestellt werden sollen. In der Präsentation heißt es: „In der Zukunft wird sich die IBM-Kernbelegschaft auf die strategische Leitung und Steuerung konzentrieren, während die Dienstleistungen für unsere Kunden vollständig oder zum größten Teil durch die Ressourcen der globalen Talent Cloud erbracht werden“ (IGM 2012, S. 2).

Die Anbindung und Steuerung der Arbeitskräfte ist dabei im Zwischenbereich zwischen den oben dargestellten neuen Formen der Integration von Userarbeiten,

den elaborierteren unterstützten Formen indirekter Steuerung und klassischem Outsourcing angesiedelt. Über eine informationstechnologische Plattform erfolgt der Zugriff auf zertifizierte Freelancer in unterschiedlichen Formen. So wird nach dem Modell „Contest“ ein Wettbewerb ausgeschrieben. Die Bewerber bearbeiten konkurrierend die Aufgabe und IBM bestimmt den Sieger. Bei der „Auction“ werden die Arbeitseinheiten klar formuliert und die Freelancer geben nach dem Vorbild der Internetplattform ebay ihre Preisangebote ab, wohingegen bei „Bid“ ein fester Preis vorgegeben wird, die Interessenten sich bewerben und IBM auswählt. Im Konzept der „Partnership“ bieten Einzelne oder auch Gruppen ein Dienstleistungsangebot an und IBM entscheidet über die Annahme (ebd., S. 3).

Anhand einer vom amerikanischen IBM Institute for Business Values veröffentlichten Studie „working in the open“ wird deutlich, dass insgesamt auch die Aktivierung zu kooperativen Tätigkeiten angestrebt wird. In einem vom Konzept der Open Innovation inspirierten Papier wird – unter expliziter Nennung von „collaboration, unified communications, social network tools, web 2.0 and cloud computing“ – eine „prominent role that open collaboration will play in virtually every area of today's enterprises“ beschworen (IBM 2010, S. 5). Nicht nur das Subjekt, sondern auch Kollektive sollen damit durch die neuen netzbasierten Organisations- und Steuerungsformen inkludiert werden.

Eine zentrale Rolle sowohl in dem deutschen wie auch im amerikanischen Modell spielt dabei die sog. digitale Reputation. Durch einen „Integrierten Digitalen Reputations-Index“ werden die Leistungen der Freelancer erfasst und in einer Zahl zusammengefasst. Von diesem Index ist wiederum die Vergabe weiterer Aufträge abhängig. Die beiden oben aufgeführten Methoden der indirekten Steuerung durch Controlling und die Schaffung eines quantifizierten Feedbacks für das kybernetisierte Subjekt wird hier nun auf cybertechnologischer Basis radikalisiert.¹⁵

Inwieweit die skizzierten Visionen Realität werden, ist derzeit noch offen.¹⁶ Sollte sich dieses durchsetzen, so würde damit in mehrfachem Sinne eine neue Stufe der kybernetisierten Arbeitssteuerung im Sinne einer Kybernetisierung 2.0 entstehen:

- a) Die Informatisierung der Arbeitswelt erreicht durch den Einsatz neuer, nach dem Vorbild des Web 2.0 gestalteter cybertechnologischer Informationsplattformen ein neues Niveau. Diese informationstechnischen Plattformen sind dabei weit mehr als bloße technisch elaborierte Medien des Informationsaustauschs. Vielmehr müssen sie in einem wörtlichen Sinne als ein Cyber-Space, d.h. als ein internalisierter Steuer-Raum der Unternehmen des kybernetischen Kapitalismus gesehen werden.

¹⁵ Man kann dies als unternehmenseigene Adaption des Klout-Index, der die allgemeine digitale Reputation misst, verstehen (siehe <http://klout.com/home>).

¹⁶ Die deutschen Pläne hatten nach ihrem Bekanntwerden durch das Handelsblatt im Februar 2012 für erhebliches Aufsehen gesorgt und waren mit Meldungen von einem massiven Abbau fester Arbeitsplätze verbunden (vgl. Koenen 2012). Aktuell liegen allerdings keine Informationen vor, ob eine tatsächliche Umsetzung geplant ist. International ist für einen Bereich kleinerer, klar zugeschnittener Aufträge das „Be Liquid“ Modell bereits im Einsatz (siehe www.facebook.com/BeLiquid). Zweifelsohne ist langfristig eine Erprobung und ausgeweitete Nutzung der genannten Modelle angestrebt.

- b) Die unmittelbare dauerhafte vertragliche Bindung der Arbeitskräfte würde endgültig aufgelöst und die Arbeitnehmer als Freelancer nur noch locker an Unternehmer angebunden werden. Zugleich wären sie durch die digitale Reputation einer verschärften indirekten Steuerung ausgesetzt. Das kybernetische Subjekt ist damit der direkten tayloristischen Kontrolle in der Fabrik endgültig entkommen, und damit aber umso wirkmächtiger in das Netzwerk einer den gesamten Globus umfassenden kybernetischen Kontrolle unterworfen.
- c) Durch diese Entbindung von direkter Steuerung und die Auflösung von räumlichen und zeitlichen Strukturen kommt gleichsam der „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) auf neuer Stufe zu sich. Bei den Tätigen in der „Global Talent Cloud“ entsteht ein neuer Typus einer „Arbeitskraft in Entgrenzung“ (Kratzer 2003). Damit verbunden ist eine noch erweiterte Anforderung an die Entwicklung einer „strukturierenden Subjektivität“ (Kleemann et al. 2003, S. 89), d.h. der Fähigkeit zur aktiven Selbststeuerung der Arbeitsleistungen und der Gestaltung des Lebens insgesamt. Erforderlich wird so eine noch elaboriertere Kybernetik des Subjekts als sie bei den bisher bekannten Formen der Subjektivierung von Arbeit erforderlich war.
- d) Mit der verstärkten betrieblichen Nutzung der Crowd und der netzbasierten Kooperation deutet sich an, dass die durch die Kybernetisierung 1.0 ermöglichte Landnahme der Subjektivität nun in eine kybernetische Landnahme der Solidarität bzw. Sozialität übergeht. Denn waren viele der Assoziations- und Kooperationsformen im sog. Social Web ursprünglich als Gegenentwurf zu der Welt der Ökonomie entwickelt worden, so versuchen die Unternehmen nun, die Akzeptanz von internetbasierten Formen der Vernetzung (insbesondere bei den digital natives) gezielt für die Organisation kooperativer Produktion zu nutzen. Huchler/Voß/Wehrich (2007) zufolge gewinnt insgesamt in der Arbeitswelt der Steuerungsmechanismus der Solidarität an Bedeutung. Unternehmen versuchen Arbeitskräfte so zu organisieren, dass sie zur sozialen Selbstorganisation befähigt und motiviert werden. Dieser Mechanismus könnte durch das Social Web auf neuer Stufe genutzt werden. Wie Johns und Gratton aufzeigen, lässt sich für den Prozess der Virtualisierung von Arbeit ein Übergang von einer Aktivierung individualisierter „virtual freelancers“ hin zur Zusammenführung von „virtual corporate colleagues“ aufzeigen (2013). Aktuell kann eine verstärkte Förderung von Coworking-Arbeitsplätzen auch durch Unternehmen beobachtet werden. Hierdurch sollen die Vorteile der virtualisierten Zusammenarbeit mit den positiven sozialen Effekten einer Verbundenheit im realen Raum vereint werden (ebd.). Insgesamt zeichnet sich so infolge der Kybernetisierung 2.0 auch eine forcierte und veränderte Landnahme der Sozialität ab.
- e) Erkennbar wird darüber hinaus die Herausbildung von neuen hybriden Mensch-Computer-Systemen. Wie Kittur et al. argumentieren, werden in Zukunft verstärkt „Crowd Guiding AIs“ (2012) zum Einsatz kommen, d.h. Technologien mit künstlicher Intelligenz werden zunehmend Aufgaben bei der Führung, Unterweisung und Steuerung der Crowd übernehmen. Man könnte diese

Entwicklung als Vollendung der kybernetischen Revolution interpretieren, da nun die kybernetischen Maschinen nicht mehr nur zur Selbststeuerung befähigt sind, sondern allmählich jene die Menschen regierende „machine à gouverner“ Gestalt annimmt, vor der Wiener einst gewarnt hatte (1964: 195). Auch wenn Kittur et al. insgesamt den zukünftigen Möglichkeiten der Crowd Work positiv gegenüber stehen, so benennen sie doch auch mögliche Gefahren: “Hybrid combinations of workers and artificial intelligence that seek to build collective intelligence may instead lead to mechanized workers or human-imitating machines.” (2012) Möglicherweise ist bei der kybernetischen Neuformation der Arbeitssteuerung weniger der Wandel des Verhältnisses zwischen Unternehmen und Arbeitskräften am problematischsten, als vielmehr die zunehmende Autonomisierung der kybernetischen Technologien, die zu immer machtvolleren, dem menschlichen Einfluss zunehmend entzogenen Steuerungsinstanzen werden

6 Solidarität und Widerständigkeit in Zeiten der Kybernetisierung

Hier stellt sich abschließend die Frage, inwieweit angesichts dieser umfassenden Landnahme von Sozialität und zunehmender technologischer Fremdbestimmung noch die Herausbildung einer widerständigen Solidarität denkbar ist.

Die individualisierten Freelancer der Globalen Talent Cloud stehen untereinander in einem permanenten Konkurrenzverhältnis um Aufträge und die Erlangung digitaler Reputation. Sie werden daher tendenziell eine geringe Bereitschaft zu Solidarisierung entwickeln. Auch den Kooperationen in der Crowd fehlen die räumliche Verbundenheit und zeitliche Dauerhaftigkeit der klassischen Beschäftigungsverhältnisse und somit ein wichtiges Element für eine Solidarisierung.

Allerdings sind auch gegenläufige Tendenzen nicht auszuschließen. Wie Klee- mann et al. bei ihrer Untersuchung der arbeitenden User aufgezeigt habe, bilden diese teilweise einen „Kollektivakteur“ (2012, S. 322), der den Betrieben durchaus auch eigenwillig und widerständig gegenübertritt. Ähnliches könnte auch bei einer zunehmend web-basierten Steuerung der Arbeitskraft eintreten. Je mehr sich die Unternehmen der Internetplattformen als Medium der Steuerung und Koordination von Arbeitsvermögen bedienen, umso größer ist die Gefahr einer eigensinnigen Solidarisierung der Arbeitskräfte gegen die Macht der Unternehmen durch die Nutzung subversiver Möglichkeiten der Social-Media-Kanäle – eine neue Stufe einer kybernetischen Unterwerfung der Subjektivität und Assoziativität ruft potentiell auch eine neue cybertechnologisch gestützte neue Form der Solidarisierung hervor.

Ziel dieser Solidarisierung könnte die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Entlohnung und der Mitbestimmung sein. Neben diesem am klassischen Modell der Solidarisierung der Arbeitskräfte orientierten Szenario ließe sich jedoch auch die Entstehung einer gänzlich anderen, tiefer gehender Form der Solidarität denken.

Wie dargelegt, negiert das kybernetische Weltbild die Differenz zwischen Lebendigem und Toten, Organischem und Mechanischem – und in der Praxis wird das lebendige Subjekt zunehmend einer kybernetisch-mechanizistischen Subjektivierungs-

form unterworfen. Hierdurch wird tendenziell die Reproduktionsfähigkeit und Regenerationsfähigkeit des Menschen, d.h. die „Fähigkeit zum Erhalt von Lebenskraft“ (Jürgens 2006; 210) gefährdet. Eine Selbstentfremdung und „Spaltung“ des Subjekts“ (Böhle 2003, S. 128) könnten die Folge sein.

Wie Voß und Weiß (2013) argumentieren, führen die gesteigerten Anforderungen, die an den Arbeitskraftunternehmer gerichtet werden, zunehmend zu psychischer Überlastung und es können daher „Burnout und Depression [als] Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus“ (ebd.) angesehen werden. Es geht demnach im „Prozess der Subjektivierung von Arbeit (...) um die ‚innere‘ Natur“ (ebd.), die ebenso durch Übernutzung gefährdet ist wie die äußere Natur.

Hieran anknüpfend kann man davon sprechen, dass der Prozess der Cyborgisierung von Arbeit mit Nebenfolgen einhergeht. Die Hybridisierung des organisch-vitalen Subjekts mit den kybernetischen Subjekttechnologien (Artefakte wie auch Selbsttechniken) erweist sich zunehmend als bedrohliche Kolonisierung und Landnahme der inneren Natur des Menschen, die deren regenerative Fähigkeiten untergräbt.

Möglicherweise ist es aber auch diese gefährdete innere Vitalität des Subjekts, die sich ihrer Vernutzung durch die ‚tote‘ kybernetische Megamaschine widersetzt und so zur Entstehung neuer Formen einer widerständigen Solidarisierung beiträgt. Und zweifelsohne erhält angesichts dieser Entwicklungen die einst von Horkheimer und Adorno aufgestellte Forderung nach einem „Eingedenken der Natur im Subjekt“ (Horkheimer/Adorno 1997, S. 63) für eine kritische Arbeitssoziologie eine neue Aktualität.

Literatur

- Aristoteles (1991): Metaphysik Bücher VII – XIV. Hamburg.
- Baukrowitz, Andreas/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Schmiede, Rudi/Will, Mascha (2006) : Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin.
- Becker, Reiner (2012) : Blackbox Computer? Zur Wissensgeschichte einer universellen kybernetischen Maschine. Berlin.
- Beer, Stafford (1973): Kybernetische Führungslehre. Frankfurt/M.
- Benedikt XVI (2011): Jesus von Nazareth Band II. Freiburg.
- Benkler, Yochai (2002), Coase's Penguin, or, Linux and The Nature of the Firm, Yale Law Journal, Jg. 112, H. 3, S. 369–446.
- Benkler, Yochai (2006), The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom. New Haven.
- Boes, Andreas /Pfeiffer, Sabine (2006) : Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. In: Baukrowitz et al. 2006, S.19-34
- Böhle, Fritz (2003): Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: Moldaschl, M./Voß, G. G., S. 115-147
- Böhme, Hartmut (1996) : Die technische Form Gottes. Über die theologischen Implikationen von Cyberspace. In: Praktische Theologie 31, S. 257-260.

- Bröckling, Ulrich (2008) : Über Feedback. Anatomie einer kommunikativen Schlüsseltechnologie. In: Hagner/Hörl (2008), S. 326-347.
- Brown, David (1997): Cyberdiktatur. Das Ende der Demokratie im Informationszeitalter, Berlin.
- Bühl, Achim (1996) : Cybersociety. Mythos und Realität der Informationsgesellschaft. Köln.
- Bührmann (Hg.) (2010): Care or control of the self? Norbert Elias, Michel Foucault, and the subject in the 21st century. Newcastle.
- Cappuro, Rafael (2005): Gedehnter Blick und beharrliche Langsamkeit. In: Information. Wissenschaft & Praxis 55 (2005) 8, S. 463-468.
- Castells, Manuel (2004): Das Informationszeitalter: Wirtschaft; Gesellschaft; Kultur. Teil 1.: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen.
- Chapman, Christopher S. (2007): Handbook of management accounting research. Amsterdam.
- Chesbrough, Henry (2002): Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston.
- Cicero, Marcus Tullius (1987): De re publica/ Vom Gemeinwesen. Stuttgart.
- Deleuze, Gilles/Guattari, Félix (1992): Tausend Plateaus. Kapitalismus und Schizophrenie II. Berlin.
- Dijksterhuis, Eduard Jan (1956): Die Mechanisierung des Weltbildes. Berlin.
- Dittmann, Frank (2005): Maschinenintelligenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. In: Pias, Claus (Hg.): Zukünfte des Computers. Zürich/Berlin, S. 133-155.
- Ducrocq, Albert (1959): Die Entdeckung der Kybernetik. Frankfurt/M.
- Faßler, Manfred (1999): cyber-moderne. Medienrevolution, globale netzwerke und die künste der kommunikation. Wien.
- von Foerster, Heinz (1995): Cybernetics of cybernetics: the control of control and the communication of communication. Minneapolis.
- Foucault, Michel (2004a): Hermeneutik des Subjekts. Vorlesung am Collège de France (1981/82). Frankfurt/M.
- Foucault, Michel (2004b): Geschichte der Gouvernementalität. 2 Bde., Frankfurt/M.
- Friesacher, Heiner (2011): Macht durch Steuerung – zur Kybernetisierung von Pflege und Gesundheit. In: Remmers, Hartmut (Hg.): Pflegewissenschaft im interdisziplinären Dialog. Eine Forschungsbilanz. Göttingen, S. 343–367.
- Gronke, Horst (2010): Vorwort. In: Jonas, Hans, S. I-CXLVIII.
- Gugerli, David (2008): Kybernetisierung der Hochschule. Zur Genese des universitären Managements. In: Hagner/Hörl (Hg.), S. 414-439.
- Hagner, Michael/Hörl, Erich (2008): Überlegungen zur kybernetischen Transformation des Humanen. In: Die Transformation des Humanen. Beiträge zur Kulturgeschichte der Kybernetik. Frankfurt/M, S. 7-37.
- Haraway, Donna (1995): Ein Manifest für Cyborgs. In: Haraway, Donna, Die Neuentdeckung der Natur: Primaten, Cyborgs und Frauen, Frankfurt/New York.
- Haraway, Donna (2003) [1985]: A cyborg manifesto. Science, technology, and socialist-feminism in the late twentieth century. In: The feminism and visual culture reader, S. 475–496.
- Herbrechter, Stefan (2009): Posthumanismus. Eine kritische Einführung. Darmstadt.

- Horkheimer, Max/Adorno, Theodor W. (1997) [1947]: Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente. Frankfurt/M.
- Hörl, Erich (2004): Parmenideische Variationen: Mc Culloch, Heidegger und das kybernetische Ende der Philosophie. In: Pias, Claus, S. 212–244.
- Hörl, Erich (2011): Die technologische Bedingung. Zur Einführung. In: Hörl, E. (Hg.): Die technologische Bedingung. Berlin.
- Howe, Jeff (2006): The Rise of Crowdsourcing, Wired, Online-Journal, Jg. 14.
- Huchler, Norbert/Voß, G. Günter/Wehrich, Margit (2007): Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Subjektivierung von Arbeit. München/Mering.
- IBM Institute for Business Values (2010): Working in the open – Accelerating time to value in application development and management. IBM Corporation. New York.
- IGM (2012): Denkanstöße (März 2012; Nr. 43). Düsseldorf.
- Kerstin Jürgens (2006): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung, Wiesbaden.
- Johns, Tammy/Gratton, Lynda (2013): The Third Wave of Virtual Work: <http://hbr.org/2013/01/the-third-wave-of-virtual-work/ar/1> [zuletzt aufgesucht am 27.2.2013].
- Jonas, Hans (2010): Organismus und Freiheit. Philosophie des Lebens und Ethik der Lebenswissenschaften (Band I/1 der Kritischen Gesamtausgabe). Freiburg.
- Jongen, Marc (Hg.) (2012): Was wird Denken heißen? Kognition und Psyche im posthumanen Zeitalter. Paderborn.
- Kay, Lily E. (2002): Das Buch des Lebens. Wer schrieb den genetischen Code? München.
- Kittur, Aniket/Nickerson, Jeffrey V./Bernstein, Michael S./Gerber, Elizabeth M./Shaw, Aaron/Zimmerman, John/Lease, Matthew/Horton, John J. (2012): The Future of Crowd Work: <http://is.gd/flVwQP> [zuletzt aufgesucht am 27.2.2013].
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (2003) [2002]: Subjektivierung von Arbeit – Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Mol-daschl, Manfred/ Voß, G. G. (Hg), S. 57–114.
- Kleemann, Frank/Voß, G. Günter/Rieder, Kerstin (2008): Crowdsourcing und der Arbeitende Konsument, Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jg. 1, H. 1, S. 29–44.
- Kleemann, Frank/Eismann, Christian/Beyreuther, Tabea/Hornung, Sabine/Duske, Katrin/Voß, G. Günter (2012): Unternehmen im Web 2.0. Zur strategischen Integration von Konsumentenleistungen durch Social Media. Frankfurt/M.
- Koenen, Jens (2012): IBM baut in Deutschland Tausende Stellen ab. In: Handelsblatt vom 1.2.2012.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Krüger, Oliver (2004): Virtualität und Unsterblichkeit. Die Visionen des Posthumanismus. Freiburg.
- de Latil, Pierre (1965): Das kybernetische Schiff kommt. Gravesano Blätter Heft 27/28 Nov 1965; S. 11-14.
- Le Maitre (2009): L'homme machine/Die Maschine Mensch. Hamburg.

- Lohr, Karin/Nickel, Hildegard M. (Hg.) (2005): *Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Luhmann, Niklas (2002): *Einführung in die Systemtheorie*. Heidelberg.
- Maasen, Sabine (Hg.) 2011: *Das beratene Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den 'langen' Siebzigern*. Bielefeld.
- Marx, Karl (1962): *Das Kapital – Kritik der politischen Ökonomie Band 1 (MEW 23)*. Berlin.
- Maturana, Humberto R. (1998): *Biologie der Realität*. Frankfurt/M.
- Miller, Peter (2005): *Kalkulierende Subjekte*. In: Arbeitsgruppe SubArO (Hg.): *Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie*. Berlin, S. 19-33.
- Mirowski, Philip (2002): *Machine Dreams: Economics Becomes a Cyborg Science*. Cambridge.
- Moldaschl, Manfred/Voß G. Günter (Hg.) (2002): *Subjektivierung von Arbeit: München/Mering*.
- Moscovici, Serge (1982): *Versuch über die menschliche Geschichte der Natur*. Frankfurt/M.
- Mumford, Lewis (1977): *Mythos der Maschine – Kultur, Technik und Macht*. Frankfurt/M.
- von Neumann, John (1970): *Die Rechenmaschine und das Gehirn*. München.
- O'Reilly, Tim (2005), *What Is Web 2.0*, 28.07.2012, <http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html?page=1>.
- Papsdorf, Christian (2009): *Wie Surfen zu Arbeit wird: Crowdsourcing im Web 2.0*. Frankfurt/M.
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): *Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform*. In: Hilde Wagner (Hg.), *Rentier' ich mich noch?* Hamburg, S. 23-58.
- Pias, Claus (2004): *Zeit der Kybernetik. Eine Einstimmung*. In: ders. (Hg.), *Cybernetics/Kybernetic. The Macy-Conferences 1946–1953. Band 2*, Berlin, S. 9-42.
- Platon (1989): *Phaidros oder Vom Schönen*. München.
- Platon (2000): *Der Staat*. Stuttgart.
- Pongratz Hans/Voß G. Günter (1997): *Fremdorganisierte Selbstorganisation – eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte*. In: *Zeitschrift für Personalforschung*, Jg. 11, H. 1, 1997, S. 30-53.
- Preißler, Peter R. (1985): *Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs*. München.
- Rahner, Hugo (1964): *Symbole der Kirche; Die Ekklesiologie der Väter*. Salzburg.
- Rosenblueth, Arturo/Wiener, Norbert/Bigelow, Julian (1943): *Behavior, Purpose and Teleology*. In: *Philosophy of Science*, 10 (1943), S. 18–24.
- Rosenblueth, Arturo/Wiener, Norbert/Bigelow, Julian (1967): *Behavior, purpose and teleology*. Quickborn.
- Sauer, Dieter (2006): *Von der systemischen Rationalisierung zur permanenten Reorganisation – Lange und kurze Wellen der Unternehmensreorganisation*. In: *Baukrowitz et al.*, S. 84-97.
- Schmiede, Rudi (2006): *Wissen und Arbeit im "Informational Capitalism"*. In: *Baukrowitz et al.*, S. 457–490.
- Schirmacher, Frank (2013): *Ego – Das Spiel des Lebens*. München.

- Shannon, Claude (1948): A Mathematical Theory of Communication. Bell System Technical Journal, 27, July & October, S.379–423 & S. 623–656.
- Surowiecki, James (2007), Die Weisheit der Vielen. Warum Gruppen klüger sind als Einzelne. München.
- Rieger, Stefan (2003): Kybernetische Anthropologie. Eine Geschichte der Virtualität. Frankfurt/M.
- Taylor, Frederick Winslow (1919): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München.
- Tiqqun (2007): Kybernetic und Revolte. Zürich.
- Taube, Mortimer (1966): Der Mythos der Denkmaschine. Hamburg.
- Traue, Boris (2010): The cybernetic self and its discontents. In: Bührmann (Hg.), Care or control of the self? Newcastle.
- Traue, Boris (2011): Coaching. Die Mobilisierung der Psyche 1775-1975. In: Maasen, S. (Hg.), Das beratene Selbst. Bielefeld, S. 243–262.
- Turing, Alan (1950): Computing machinery and intelligence. In: Mind (journal) 1950.
- Vester, Frederik (1974): Das kybernetische Zeitalter, Frankfurt/M.
- Voß, G. Günter (2010): Mobilisierung und Subjektivierung. In: Irene Götz (Hg.), Mobilität und Mobilisierung. Arbeit im sozioökonomischen, politischen und kulturellem Wandel, Frankfurt/M, S. 95-136.
- Voß, G. Günter/ Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), 131-158.
- Voß, G. Günter/Rieder, Kerstin (2006): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, 2. Auflage, Frankfurt/Main, New York.
- Voß, G. Günter/Weiß, Cornelia (2013): Burnout und Depression – Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? (im Erscheinen)
- Weber, Jutta (2001): Umkämpfte Bedeutungen. Natur im Zeitalter der Technoscience. Frankfurt/M.
- Weber, Jutta (2012): Neue Episteme. Die biokybernetische Konfiguration der Technowissenschaftskultur. In: Maasen, Sabine (Hg.) 2012: Handbuch Wissenschaftssoziologie. Wiesbaden, S. 411-416.
- Weber, Max (1920): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, In: Ges. Aufsätze zur Religionssoziologie. Bd. 1. Tübingen.
- Wiener, Norbert (1963): Kybernetik. Regelung und Nachrichtenübertragung im Lebewesen und in der Maschine. Düsseldorf.
- Wiener, Norbert (1964): Mensch und Menschmaschine. Frankfurt/M.
- Wiener, Norbert (1965) [1948]: Cybernetics. Or the Control and Communication in the Animal and the Machine. Cambridge.
- Wiener, Norbert (1985): Collected works (1976-1985). Cambridge.

Fabian Hoose, Patricia Schütte¹

Fragmentierte Solidarität. Das Ende des organischen Zusammenhaltes durch subjektivierte Erwerbsarbeit

Abstract: In diesem Beitrag soll das Verhältnis von Solidarität und Subjektivierung in Bezug auf Erwerbsarbeit in den Blick genommen werden. Für die gesellschaftliche Entwicklung ist Arbeit zentral, da die Formen, in denen Menschen diese leisten und vollbringen, maßgeblich in Wechselwirkung zu ihren Lebensbedingungen stehen. Die Herausbildung der modernen Arbeitsformen in kapitalistisch organisierten Wirtschaftssystemen im 19. und 20. Jahrhundert ist dabei durch Kollektivierung geprägt gewesen. Bis in die 1990er galt „Solidarität“ als grundlegendes Scharnier arbeitsweltlicher Ordnung, in der Folgezeit entwickeln sich Individualisierung und „Subjektivierung“ zu Phänomenen, welche die Arbeitswelt in vielerlei Hinsichten überlagern und verändern. Auf der Suche nach den zukünftigen Formen von Arbeit ist so bspw. der „Arbeitskraftunternehmer“ bekannt geworden. Solidarische Einstellungen verschwinden jedoch auch mit dem Übergang zur Wissensgesellschaft, in der subjektivierte Formen von Erwerbsarbeit dominieren, nicht. Solidarität in einer durch subjektivierte Wissensarbeit geprägten Erwerbsgesellschaft nimmt aber eine neue Form an, die im Beitrag als subjektivierte Solidarität bezeichnet wird.

1 Einleitung

Für die gesellschaftliche Entwicklung ist Arbeit zentral, da die Formen, in denen Menschen diese leisten und vollbringen, maßgeblich in Wechselwirkung zu ihren Lebensbedingungen stehen. Die Herausbildung der modernen Arbeitsformen in kapitalistisch organisierten Wirtschaftssystemen im 19. und 20. Jahrhundert ist dabei durch Kollektivierung geprägt gewesen: auf der Ebene der Arbeitsorganisation durch Arbeitsteilung in Großunternehmen und auf der Ebene der Interessenvertretung durch Berufsgruppen und Gewerkschaften. Durch Solidarität² der Arbeitenden sind Arbeitsschutzmaßnahmen, Tarifverträge und Sozialversicherungssysteme etabliert worden, die letztlich zur Herausbildung der heutigen westlichen Wohlfahrtsstaaten geführt haben. Seit dem letzten Drittel des 20. Jahrhunderts trifft diese Solidarität jedoch auf den gesellschaftlichen Trend der Individualisierung. Risiken und Ungewissheiten müssen zunehmend individuell verarbeitet und bewältigt werden. In der arbeitssoziologischen Debatte werden diese Entwicklungen unter den Topoi der „Krise der Arbeit“, der „Entgrenzung“ sowie auch der „Subjektivierung“³ diskutiert. In der Arbeitswelt werden Marktrisiken immer weniger kollektiv abgefedert, so dass Erwerbstätige unmittelbar von ökonomischen Einflüssen betroffen sind. Im Rahmen dieser Vermarktlichungstendenzen entstehen jedoch zugleich neue Formen der Solidarität, was

¹ Dipl.-Soz. Wiss. Fabian Hoose, Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Soziologie, Arbeit und Wirtschaft an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Email: Fabian.Hoose@rub.de; Patricia Schütte M.A., Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum. Email: Patricia.Schuette@rub.de.

² In einer allgemeinen und recht engen Perspektive kann Solidarität als Form von Mitgefühl mit anderen verstanden werden. Über diese Ebene hinaus begreift Durkheim Solidarität als sozialen Tatbestand, der als Grundlage gesellschaftlicher Ordnung fungiert (vgl. vertiefend dazu Durkheim 1992: S. 102 ff. und Tranow 2012: S. 11 ff.).

³ Subjektivierung kann als Prozess verstanden werden, in dem ein Bezug auf „Subjekte“, „Subjekthafes“ oder „Subjektives“ zunimmt (Kleemann et al. 2002: S. 54).

bspw. im Erstarben von Sparten- und Berufsgewerkschaften oder in Form von kollektiver Interessenartikulation über Social-Media-Kanäle zu beobachten ist. Nachdem sich der Zusammenhalt im Wandel zur arbeitsteiligen (Industrie-)Gesellschaft mit Durkheim als Veränderung von der mechanischen zur organischen Solidarität beschreiben lässt, verschwinden solidarische Einstellungen auch mit dem Übergang zur Wissensgesellschaft, in der subjektivierte Formen von Erwerbsarbeit dominieren, nicht. Solidarität in einer durch subjektivierte Wissensarbeit geprägten Erwerbsgesellschaft nimmt aber neue Formen an, die im Folgenden als *subjektivierte Solidarität*⁴ bezeichnet wird.

In der inhaltlichen Entwicklung arbeits- und industriesoziologischer Diskurse ist dabei ein Paradigmenwechsel sichtbar. Ist bis in die 1990er Solidarität das grundlegende Scharnier arbeitsweltlicher Ordnung, entwickelt sich in der Folgezeit bis heute Subjektivierung zu einem Phänomen, das die Arbeitswelt in vielerlei Hinsichten überlagert und verändert. In diesem Beitrag wollen wir insbesondere Solidarität in den Blick nehmen und versuchen herauszufinden, wie sich subjektivierte Erwerbsarbeit auf Solidaritätsformen auswirkt. Wir betrachten dazu das Verhältnis von Solidarität und Subjektivierung und fragen sowohl nach ihrem Stellenwert in der arbeitssoziologischen Betrachtung von Erwerbsarbeit als auch nach den wechselseitigen Bezügen der beiden Phänomene.

2 Wandel von Solidarität

Der Begriff der Solidarität spielt im Zuge der Herausbildung der Arbeitsteilung in modernen Gesellschaften eine wichtige Rolle. Schon Durkheim spricht der Solidarität eine zentrale Bedeutung im Modernisierungsprozess zu. Die beiden Ebenen, die Solidarität bei Durkheim zu einem so bedeutenden sozialen Tatbestand machen, sind zum einen die des Gefühls einer moralischen Verbundenheit zwischen zwei oder mehr Individuen (vgl. Durkheim 1992: S. 102). Zum anderen wird Solidarität aber auch durch (rechtliche) Normierung zu einem sozialen Tatbestand, der das Leben des Einzelnen in der Gesellschaft grundlegend beeinflusst (vgl. Durkheim 1992: S. 111 ff.). Solidarität trägt nach Durkheims Vorstellung maßgeblich zum Zusammenhalt von Gesellschaften bei. Dabei sei im Zuge der Modernisierung ein Übergang von der mechanischen zur organischen Solidarität festzustellen. Die mechanische Solidarität ist vor allem in archaischen, also vormodernen Gesellschaften anzutreffen. Sie wirkt insofern mechanisch, als dass sie durch „die Ähnlichkeit der Gesellschaftsmitglieder untereinander, die in kollektiven Ritualen erfahren und bekräftigt wird“ (Tranow 2012: S. 18), entsteht. Demgegenüber ist der Charakter der Solidarität in modernen Gesellschaften ein organischer. Moderne Gesellschaften sind arbeitsteilig organisiert. Ihre Mitglieder sind nicht mehr durch Ähnlichkeit, sondern gerade durch Verschiedenheit charakterisiert. Das gesellschaftliche Miteinander funktioniert über den Mechanismus der Zusammenarbeit. Durkheim geht im Zuge zunehmender Arbeitsteilung und Individualisierung davon aus, dass die ‚mechanische‘ Bindekraft an Bedeutung verliert, gleichwohl Solidarität nicht verschwindet, sondern sich wandelt. Zu-

⁴ Diese Formen können bspw. in neuartigen Kooperationsformen und kollektiven Interessensäußerungen von Erwerbstätigen in der Kreativwirtschaft oder im Erstarben von Berufsgewerkschaften gesehen werden.

nehmende Spezialisierung und Arbeitsteilung führen dazu, dass der Einzelne verstärkt auf die Leistung von anderen angewiesen ist. Die Zusammenarbeit erfordert aber Regeln, da sich der Einzelne auf die Zuarbeit des anderen verlassen können muss. So entsteht unter den Gesellschaftsmitgliedern die Einsicht, dass es miteinander geteilte Regeln und Normen geben sollte, die die Einhaltung von gegenseitigen Absprachen und Verträgen sicherstellen. Der gesellschaftliche Zusammenhalt beruht somit „auf einem (über Kooperation erworbenen) Wissen um wechselseitige Abhängigkeit“ (Dunkel/Wehrich 2010: S. 179). Diese Ebene von Solidarität, die sich mit zunehmender Arbeitsteilung verstärkt herausbildet, nennt Durkheim organische Solidarität.

So unstrittig der zentrale Stellenwert von Solidarität in der soziologischen Analyse ist, so einig ist sich die Fachwelt darin, dass der Begriff oftmals nicht hinreichend definiert ist (vgl. Dallinger 2009: S. 21). In einem alltagsweltlichen Verständnis scheint solidarische Verhalten zu bedeuten, dass sich auch nicht oder nur indirekt von Problemen betroffene Personen diese zu eigen machen. Probleme anderer werden somit auch zu eigenen Anliegen deklariert, was sie in der (sozialen) Bedeutung aufwertet. Sozialer Zusammenhalt in Gesellschaften wird durch die Tatsache der Solidarität erst geschaffen:

„Soziale Ordnung, so ist man sich im Fach weitgehend einig, setzt voraus, dass die Gesellschaftsmitglieder die Bereitschaft aufweisen, eigene Interessen zugunsten anderer bzw. der Gemeinschaft zurückzustellen. Vor dem Hintergrund der Annahme, dass wir in einer Zeit leben, in der fortschreitende Prozesse der Rationalisierung, Individualisierung und Globalisierung die Bedingungen sozialen Zusammenlebens grundlegend ändern, ist den vergangenen Jahren ein verstärktes soziologisches Interesse an der Solidaritätsproblematik zu beobachten.“ (Tranow 2012: S. 11)

Entwicklungen wie die gesellschaftliche Individualisierung sowie die Subjektivierung von Arbeit werden dabei als Trends angesehen, die mit Solidarität nicht problemlos vereinbar sind. So „kann solidarische Umverteilung mit der Idee der Selbstverantwortung oder der Leistungsgerechtigkeit in Konflikt stehen“ (Dallinger 2009: S. 25).

Von einer so formulierten allgemeinen und recht engen Definition von Solidarität ist das Durkheim'sche Verständnis des Begriffs zu unterscheiden, da dieser Solidarität vielmehr als Grundlage sozialer Ordnung versteht. Wie beschrieben, hat bereits Durkheim den Wandel von Solidarität an der fortschreitenden Arbeitsteilung festgemacht. In der sich bildenden Industriegesellschaft ist damit die Entwicklung von Erwerbsarbeit verbunden. Diese vollzieht sich, wenn auch nicht allein, durch die Trennung von Erwerbsarbeit und Freizeit bzw. Privatleben. Ein zentrales Merkmal von Erwerbsarbeit ist die Veräußerung von Arbeitskraft über Märkte, zumeist gegen monetäre Entlohnung. Wenngleich gerade bei Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit (z.B. ehrenamtliche Tätigkeiten) von einer ausgeprägten solidarischen Einstellung der Arbeitenden ausgegangen werden kann – denn „Menschen, die diese Dienste erbringen, engagieren sich aus Gründen der Solidarität (...)“ (Mikl-Horke 2007: 285) – so ist die Solidarität unter Erwerbstätigen selbst lange Zeit ein zentrales Thema arbeitssoziologischer Analyse von Formen des Zusammenhaltes unter ArbeitnehmerInnen gewesen (vgl. Huchler et al. 2012: S. 80; Tranow 2012: S. 243). Die Her-

ausbildung von modernen Industriegesellschaften führt in der soziologischen Betrachtung von Solidarität zu einer neuen Analyseebene. Der Bedeutungsverlust mechanischer Solidarität aufgrund der zunehmenden Arbeitsteilung eröffnet die Frage danach, „wie aus oft zwangvollen Gemeinschaftsbildungen herausgelöste Individuen integriert werden können (und ob sie das überhaupt sollen)“ (Dallinger 2009: S. 22). In der Beantwortung so angelegter Fragestellungen geht es in der Arbeits- und Industriesoziologie darum, wie die Risiken der in industriellen Großorganisationen geleisteten Arbeit bewältigt werden. Dabei ist der Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit, zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen, der zentral interessierende Aspekt. Die Transformation von Arbeitskraft in Arbeitsleistung und die Verkaufsbedingungen von Arbeitskraft sind gekennzeichnet von einer strukturellen Machtungleichheit zwischen Anbieter und Nachfrager von Arbeitskraft. Die entstehende Arbeiterbewegung wollte diese strukturelle Unterlegenheit der abhängig Erwerbstätigen über kollektive Handlungen und Interessenvertretung mildern.

Die Wissenschaft – und vor allem auch die Arbeits- und Industriesoziologie – versucht dabei, „die Gemeinsamkeit der Arbeit(nehm)erinteressen im entwickelten Kapitalismus herauszustellen und zugleich zu erklären, aus welchen Gründen bestimmte Beschäftigtengruppen kein adäquates „Klassenbewußtsein“ entwickeln und in den gesellschaftlichen Interessenauseinandersetzungen passiv bleiben“ (Bode 1995: S. 55; vgl. hierzu auch Popitz et al. 1957). Diese Forschungen sind dann in der Bundesrepublik mit der Frage nach einem einheitlichen „Arbeiterbewusstsein“ bekannt geworden (vgl. dazu z.B. Sperling 1973; Kudera et al. 1976 sowie Kern/Schumann 1985). Dieses Arbeiterbewusstsein, so die These, entsteht durch die unter den Arbeitern geteilte Annahme und Erfahrung einer strukturellen „Unterlegenheit gegenüber dem Unternehmer als Interessenkontrahenten“ und führt zu in einer „allgemein geäußerten Einsicht in die Notwendigkeit des Zusammenhalts, der Solidarität unter den Kollegen“ (Kudera et al. 1982: S. 256). Um die individuellen Interessen wahren zu können, sind ArbeitnehmerInnen aus diesen Gründen bereit, sich in kollektiven Interessenorganisationen zusammenzuschließen und Anliegen gemeinsam vorzutragen. Dass in diesem Zusammenhang die eigenen (kurzfristigen) Interessen teilweise auch zurückgestellt werden müssen, wird aufgrund der Einsicht in die längerfristige strukturelle Unterlegenheit von ArbeitnehmerInnen in Kauf genommen. Das Entstehen von Industriegewerkschaften, die die Interessen aller ArbeitnehmerInnen einer Branche, unabhängig von deren konkreten Tätigkeiten im Betrieb oder deren Berufen organisieren, wird hierdurch erst ermöglicht.

In den Jahrzehnten nach dem Ende des zweiten Weltkriegs scheint sich in diesem Zusammenhang zunächst die Situation einer „langfristig stabilen, relativ übersichtlichen Konstellation“ (Mayer-Ahuja 2011: S. 2) einzustellen. In dieser Konstellation ist die Erwerbsarbeit im Wesentlichen durch das für die Mehrheit der Beschäftigten gültige Normalarbeitsverhältnis organisiert (vgl. Mückenberger 1985). Wobei das Normalarbeitsverhältnis durch eine Vollzeitätigkeit, einen unbefristeten Arbeitsvertrag, die Integration der ArbeitnehmerInnen in die sozialen Sicherungssysteme sowie die Identität von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis gekennzeichnet ist (vgl. Statistisches Bundesamt 2008: S. 6; Keller/Seifert 2007). In Deutschland bildet sich eine

Form des Kapitalismus heraus, die gemeinhin als soziale Marktwirtschaft charakterisiert wird und die Marktrisiken für den Einzelnen über die Mechanismen der Großorganisationen und der kollektiven Sicherungssysteme kalkulierbar macht: „Das Leben erschien in gewissen Grenzen planbar. Sozial geschützte Erwerbsarbeit stand im Zentrum von Lebensentwürfen, die in die Zukunft gerichtet waren. Lohnarbeit verwandelte sich in Beschäftigung, die mit einem kollektiven sozialen Status verbunden war“ (Dörre 2010: S. 141). Die Herausbildung eines Normalarbeitsverhältnisses kann somit durchaus als Institutionalisierung von Solidarität angesehen werden: Bspw. weil hier Sozialversicherungssysteme eingeführt werden, die gerade über den Modus der Umverteilung zwischen denjenigen, die akut von Problemen betroffen sind (z.B. Arbeitslose, Erkrankte) und denen, die aktuell nicht davon betroffen sind (erwerbstätige Beitragszahler), aber aufgrund eines geteilten Problembewusstseins dazu bereit sind Beiträge zu leisten, funktionieren.

Die diagnostizierte Krise bzw. Erosion des Normalarbeitsverhältnisses (vgl. Mückenberger 1985 und 2010 sowie zur Diskussion Mayer-Ahuja 2011) stellt diesen Solidaritätsaspekt des bundesdeutschen Erwerbsarbeitsarrangements der Nachkriegszeit in Frage. In der Debatte um das Ende des Normalarbeitsverhältnisses spiegeln sich radikale Veränderungen in Arbeit und Gesellschaft wider, „denn in diesen Auseinandersetzungen wird nicht weniger verhandelt als die Frage, welche Quantität und Qualität von Arbeit wir in unserer Gesellschaft beanspruchen“ (Jürgens 2010: S. 424). Während Hoffmann und Walwei noch die tarifvertraglich normierten Löhne gerade als ein Charakteristikum des Normalarbeitsverhältnisses ausmachen (vgl. Hoffmann/Walwei 1998: S. 410), wird im Zuge des Wandels von Erwerbsarbeit eine Veränderung der industriellen Beziehungen konstatiert. Die deutsche Konstellation der weit verbreiteten (Flächen-)Tarifverträge, die durch Einheitsgewerkschaften verhandelt werden, wird im Zuge der gesellschaftlichen Individualisierung und wirtschaftlichen Globalisierung vor neue Herausforderungen gestellt. Bekommen im Jahr 1998 noch 76%⁵ der Beschäftigten Löhne, die sich an Tarifverträgen orientieren, so sind es im Jahr 2009 bereits nur noch 65% der Beschäftigten (vgl. WSI 2011). Somit schwindet der Anteil von ArbeitnehmerInnen, die von der „solidarischen Lohnstrategie“ (Schroeder et al. 2011: S. 11) profitieren. Offenbar ist die sinkende Tarifbindung von Betrieben (in deren Folge weniger Beschäftigte Tariflöhne erhalten) ursächlich zurückzuführen auf die zurückgehende Durchsetzungsmacht der etablierten Gewerkschaften. Während zwischen den Jahren 2000 und 2010 die absolute Zahl Erwerbstätiger um ca. 1,7 Mio. gestiegen ist, sinkt die Zahl der in den DGB-Mitgliedsgewerkschaften organisierten ArbeitnehmerInnen in diesem Zeitraum um ca. 1,5 Mio.⁶. Auch wenn die reinen Mitgliederzahlen nicht allein als Indikator für die Stärke von Gewerkschaften herangezogen werden können, so scheint der Mitgliederverlust doch eine der wichtigsten Ursachen für deren sinkende Durchsetzungsmacht zu sein. Neben anderen strukturellen Gründen für den Mitgliederrückgang bei Gewerkschaften scheinen immer weniger Erwerbstätige das Bewusstsein eines not-

⁵ Dies gilt für die Tarifbindung nach Beschäftigten in Westdeutschland. In Ostdeutschland stellt sich diese aus verschiedenen Gründen anders dar.

⁶ Angaben des Statistischen Bundesamtes. Hiernach waren 1991 insgesamt 38,664 Mio. Personen mit Wohnort in Deutschland erwerbstätig; 2010 dagegen bereits 40,368 Mio.

wendigen gemeinsamen Handelns zu teilen. Nimmt im Zuge der abnehmenden Anziehungskraft von Gewerkschaften auch der Stellenwert von Solidarität unter Erwerbstätigen ab? Eine Antwort auf diese Frage muss sicherlich differenziert ausfallen, wie der Verweis auf die wachsende Bedeutung der betrieblichen Aushandlungsebene in den industriellen Beziehungen und die damit steigenden innerbetrieblichen Konfliktpotentiale zeigt (vgl. Hauser-Ditz et al. 2012).

Die Vorstellung eines prinzipiellen Interessengegensatzes zwischen ArbeitgeberIn und ArbeitnehmerIn bleibt offensichtlich bestehen und die Verlagerung von Aushandlungen auf die betriebliche Ebene verschlechtert das Verhältnis von Betriebsräten und Geschäftsleitungen auch deshalb, da diese sich mit der Übertragung der Funktion der kollektiven Interessenaushandlung von Löhnen tendenziell überlastet sehen. Darüber hinaus kann im Aufkommen und Erstarken von Sparten- und Berufsgewerkschaften ein Anhaltspunkt dafür gesehen werden, dass die gemeinsame und solidarische Interessenartikulation von Erwerbstätigen nicht prinzipiell an Bedeutung verliert (vgl. Schroeder et al. 2011; für den Fall der Führungskräfte in der chemischen Industrie Hoose et al. 2009). Zum Teil wird darin eine Auflösung des in der Einheitsgewerkschaft realisierten Modells der ‚Solidarität von ArbeitnehmerInnen‘ befürchtet, die vor allem die Teilhabe von Erwerbstätigen mit wenig Primärmacht an der kollektiven Interessenvertretung beschneidet. Andererseits können hierin aber auch Anzeichen dafür gesehen werden, dass sich neue Formen von Solidarität herausbilden. In Anlehnung an den von Streeck entwickelten Gedanken einer sich entwickelnden „competitive solidarity“ (Streeck 2000) formulieren Dörre und Röttger die Annahme, dass sich eine neue Form der Solidarität herausbilde, „die sich über partikulare Arbeits-, nicht jedoch über Klasseninteressen abhängig Beschäftigter konstituiert. Es handelt sich um Solidaritäten einzelner Gruppen und Fraktionen von Lohnabhängigen, die auf der Anerkennung des Primats wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit gegründet ist. Arbeitsinteressen werden hier als integraler Bestandteil von Wettbewerbsbündnissen definiert, die ausschließlich über eine Stärkung der wirtschaftlichen Leistungskraft wahrgenommen werden können. Dementsprechend gelten solidarische Beziehungen nur noch in dem Maße als legitim und praktikabel, wie sie die Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben, Unternehmen und von – nach der gleichen Logik konstruierten – Regionen stärken“ (Dörre/Röttger 2006: S. 232).

Das oben Beschriebene deutet an, dass klassische Interessenvertretungen, Sinnbilder der Solidarität auf Arbeitsebene, an Bedeutung verlieren. Es scheint aber eher unwahrscheinlich, dass dies einen generellen Bedeutungsverlust von Solidarität unter ArbeitnehmerInnen darstellt, da sich gleichzeitig neue Formen herausbilden, die auf eine qualitativ veränderte Ausprägung der Solidarität hindeuten.⁷ Der Trend zur Berücksichtigung partikularer Interessen und kurzlebiger wettbewerbsbezogener Bedingungen sind zwei Merkmale, die dabei hervorzuheben sind. Dies geht einher mit den Auswirkungen eines weiteren Veränderungsprozess, der Subjektivierung.

⁷ Zugleich soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass es natürlich auch immer bereits kollektive Interessenvertretung jenseits von Gewerkschaften und Betriebsräten gab.

3 Fragmentierung des Zusammenhalts durch Subjektivierung?

Das Thema Subjektivität bzw. vielmehr deren Bedeutung für Arbeitsprozesse findet seit den 1980er Jahren auch in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung Beachtung (vgl. Minssen 2012: S. 118 f). Grund dafür sind Veränderungen in der Art und Weise, wie sich Erwerbspersonen und Erwerbsarbeit aufeinander beziehen. Während in der tayloristisch-fordistisch geprägten Arbeitswelt Person, Subjekt und Subjektivität keine relevante Rolle spielen, nimmt ihre Bedeutung in den stark von Rationalisierungsprozessen geprägten 1980er und 1990er Jahren merklich zu (vgl. Kleemann 2012). Begrifflich gefasst unter dem Titel „Subjektivierung“ wird der Entwicklungsprozess dann Anfang der 1990er durch Baethge, der dies inhaltlich als ein verändertes „Arbeitsbewusstsein“ oder eine neue inhaltliche Anspruchshaltung der arbeitenden Subjekte gegenüber der Erwerbsarbeit darstellt (vgl. Baethge 1991; Kleemann 2012: S. 7; Kropf 2005: S. 72). Neue betriebliche Rationalisierungsmodi wie die „Vermarktlichung“ als Strukturierungs- und Koordinierungsprinzip in Arbeitsorganisationen, in denen der marktliche Einfluss auf die Arbeit dominiert (vgl. Kratzer 2003), etablieren sich und führen zu neuen, entgrenzten Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten: Das Normalarbeitsverhältnis droht zu erodieren und sich in verschiedenste Beschäftigungsformen zu fragmentieren, Arbeitszeiten werden flexibler, Arbeitsorte verändern sich, Arbeitsinhalte werden diffuser, neue Arbeitsformen nehmen zu etc. Dabei richten sich Rationalisierungsstrategien immer stärker auf subjektive Potenziale am Arbeitsplatz. Lohr bezeichnet dies als eine „Wiederentdeckung des Subjekts“ (Lohr 2003; vgl. auch Minssen 2012: S. 118). In diesem Zusammenhang vollzieht sich auch ein allmählicher Perspektivwechsel in arbeits- und industriesoziologischen Untersuchungen, wodurch Subjektivierung bis heute zu einem Schwerpunktthema wird.

Der Begriff „Subjektivierung“ hat in der gesamten Zeit viele Facetten und Bezugspunkte ausgeprägt, was sich in unterschiedlichen Verwendungsformen zeigt. Während Kleemann, Matuschek und Voß Subjektivierung als einen Prozess verstehen, an dem sich sehen lässt, dass ein Bezug auf „Subjekte“, „Subjekthafes“ oder „Subjektives“ zunimmt (Kleemann et al. 2002: 54), fasst Kratzer den Begriff unter der Beschreibung einer auf „subjektive Bedürfnisse ausgerichtete Wertelandschaft“ (Kratzer 2003: S. 49) auf, da Arbeit immer mehr von subjektiven Ansprüchen und der Erfüllung subjektiver Bedürfnisse geprägt werde. Gewissermaßen kann dies als Fragmentierung des Arbeiterbewusstseins in individuellere Interessenlagen verstanden werden. Gleichzeitig versteht er sie auch als eine Möglichkeit der Vergesellschaftung, in Zeiten, in denen gesellschaftliche Institutionen immer weniger als Handlungs- und Orientierungsmuster dienen (vgl. Kratzer 2003: S. 50).

Huchler et al. verstehen „Subjektivität“ als einen betrieblichen Steuerungsmechanismus neben Markt, Herrschaft und Solidarität, der sich erst dann in den Mechanismus „Subjektivierung“ verwandele, wenn der neu entstehende Freiraum in der Arbeitsgestaltung, frei von Fremdbestimmung, zu einem „Zwangsraum“ wird, in dem die Nutzung des neuen Freiraums auch erwartet wird (vgl. Huchler et al. 2007: S. 83, 105). Unter dem Terminus „Subjektivierung“, insbesondere in Bezug auf Arbeit, wird eine Entwicklung verstanden, bei der subjektive Eigenschaften und Fähigkeiten bzw.

Subjektivität im und für den Arbeitsprozess wichtiger werden. Daraus ergibt sich eine Ambivalenz. Denn es bedeutet zum einen, dass Individuen zunehmend die Möglichkeit haben, ihre subjektiven Ansprüche an Arbeit und neben den fachspezifischen auch persönliche Kompetenzen in den Arbeitsprozess aktiv und gestaltend einzubringen. Zum anderen werden aber auch seitens der Organisationen, in denen gearbeitet wird, veränderte bzw. erhöhte Erwartungen an die Ausschöpfung von subjektiven Eigenschaften gestellt (vgl. Aulenbacher 2009: S. 38; Kratzer 2003: S. 52; Minssen 2012: S. 119 f; Moosbrugger 2012: S. 32; Pongratz 2005: S. 60). Matuschek et al. sehen sechs Bereiche, auf die sich Subjektivierung von Arbeit bezieht (2002: S. 59 ff.): 1. „Technisierte Arbeit“, bei der „subjektivierendes und subjekthaftes Arbeits-handeln“ als komplementäre Elemente behandelt werden; 2. „Post-tayloristische Arbeits- und Betriebsorganisation“, für die subjektives Leistungsvermögen eine Voraussetzung ist; 3. Das Verhältnis von Arbeit und Leben, das aufgrund der Entfaltung subjektiver Ansprüche und Anforderungen neu ausgestaltet werden müsse; 4. Erwerbsbiografie, die immer mehr nach einer eigenen Logik auszuarbeiten sei; 5. Geschlechterverhältnis und Arbeit, als Komponenten, die aufgrund zunehmender weiblicher Erwerbsarbeit und damit verbundener neuer Anforderungen an Arbeitsbedingungen neu aufeinander bezogen werden; sowie 6. Ein Wandel von Arbeitswerten, der eine „normative Subjektivierung von Arbeit“ bedingt.

Konsequenzen der aufgezeigten Entwicklung sind unter anderem, dass Erwerbstätige sich ihre Arbeitssituationen immer häufiger selbst strukturieren und ausgestalten müssen, da ihre Umwelten dies zunehmend vernachlässigen. Mehr Freiraum kann dabei auch mit einem Mehr an Verantwortung und Identifikation mit der Arbeit einhergehen sowie gleichzeitig auch mit dem Druck, selbst in der Pflicht zu sein, die Bedingungen für die optimale Verausgabung von Arbeitskraft eigenverantwortlich zu schaffen. Das wird z.B. in dem Arbeitskrafttypus des Arbeitskraftunternehmers von Pongratz und Voß deutlich in dessen Merkmalen hervorgehoben (vgl. Voß/Pongratz 1998; Pongratz 2005: S. 61). Die These, bei dem Arbeitskraftunternehmer handele es sich um eine „sich nach und nach als neuer gesellschaftlicher Leittypus von Arbeitskraft durchsetzende“ (Voß 2007: S. 98) Form der Erwerbstätigkeit, hat in der Arbeits- und Industriosozologie viel Aufmerksamkeit erfahren. Ein in der Debatte häufig angeführter Kritikpunkt ist die sich schwierig gestaltende reale Nachweisbarkeit in der Arbeitswelt (vgl. Minssen 2012: S. 113ff.). Zunächst hat sich die empirische Suche dabei vor allem auf die Arbeit in neuen Wirtschaftsbereichen wie dem IT-Sektor konzentriert. Schon bald sind aber auch andere Tätigkeiten abseits des Normalarbeitsverhältnisses in den Fokus geraten bspw. die Arbeit in der sogenannten Kultur- und Kreativwirtschaft⁸ (vgl. Eikhof/Haunschild 2004). Zwar gehen nach wie vor die meisten Erwerbstätigen einer Beschäftigung nach, die dem Normalarbeitsverhältnis entspricht, jedoch ist hier zumindest ein Wandel dieses als positiv assoziierten Beschäftigungstypus zu konstatieren (vgl. bereits Offe/Heinze 1990 sowie Vogl 2008: S. 21f.). Mit dem schrumpfenden Anteil an Industriearbeit hat auch die Er-

⁸ Die Kultur- und Kreativwirtschaft besteht aus den Teilmärkten Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für darstellende Künste, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Pressemarkt, Werbemarkt sowie der Software-/Games-Industrie (vgl. Heinze/Hoese 2012: S. 8).

werbsarbeit in anderen Sektoren verstärkt Beachtung gefunden. Exemplarisch ziehen wir nun die Erwerbsarbeit in der Kreativwirtschaft heran, denn gerade hier erweisen sich die Unterschiede zu traditionellen Erwerbsformen als interessant, weil die in anderen Branchen erst einsetzende Abkehr von der Normalarbeit dort bereits die Regel ist (vgl. Manske/Schnell 2010). So wird in dieser Branche allgemein von freien und weitgehend selbständig zu erledigenden, kreativen Arbeitsanforderungen ausgegangen. Ein im Vergleich zu anderen Branchen besonders hoher Anteil von Kleinunternehmen und Selbstständigen scheint ein Beleg dafür zu sein (vgl. Heinze/Hoose 2012). Die daraus folgende direktere Abhängigkeit von Marktanforderungen führe zu einer ausgeprägten Vermischung von Arbeit und Leben gerade bei Kulturschaffenden. Damit könnte vermutet werden, die Erwerbstätigen in der Kultur- und Kreativwirtschaft entsprächen prototypisch dem Modell des Arbeitskraftunternehmers (vgl. Gottschall/Betzelt 2001).

Die Erscheinungsformen von Erwerbsarbeit in der Kreativwirtschaft sind durch eine direktere Marktabhängigkeit und durch eine vermehrte Eigenorganisation geprägt, so lauten häufig Aussagen zu diesen Arbeitsformen (vgl. Drückers/Landgraf 2010: S. 100 f.; Mayerhofer 2003: S. 42 sowie Loacker 2010: S. 18). Die drei zentralen neuen Anforderungen an Arbeitende, Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung, scheinen auf den ersten Blick auf den privatwirtschaftlichen Kultur- und Kreativsektor zuzutreffen, denn „Kulturschaffende verknüpfen in ihrem Handeln kreative und (Selbst-)Management-Kompetenzen, da sie unentwegt um die ‚richtige‘ Balance zwischen Kreativität, Originalität, Marktkonformität und Wirtschaftlichkeit sowie Eigeninitiative und Kooperation bemüht sind“ (Loacker 2010: S. 18). Beobachtungen und Erwartungen gegenüber der Arbeit in der Kultur- und Kreativindustrie sind inhaltlich somit anschlussfähig an die zentralen Thesen zum Arbeitskraftunternehmer. Kultur- und Kreativschaffende sind in hohem Maße selbst verantwortlich für die Qualität der von ihnen erbrachten Leistungen, für die sie eigenständig auf einem Markt Nachfrager akquirieren müssen. Gerade in diesen Bereichen von Erwerbstätigkeit ist die Vermischung von Arbeit und Leben besonders intensiv: Beispielsweise „vermischen sich Beruf und Privatleben [oftmals] auch räumlich, wenn sich das Büro aus Kostenersparnisgründen in der eigenen Wohnung befindet. Einen geregelten Feierabend gibt es nicht, und häufig sind private Termine zugleich auch Netzwerktreffen für die unternehmerische Tätigkeit.“ (Mandel 2007: S. 51; vgl. weiterhin Haak/Schmid 2001: S. 170ff.)

Die Kultur- und Kreativwirtschaft kann also als Branche gesehen werden, in der (scheinbar) neue Formen von Arbeit entstehen, die als ‚role model‘ für zukünftige Formen von Erwerbsarbeit angesehen werden können. Die Vorbildfunktion scheint dabei in der selbstbestimmten und vereinzelter Arbeit zu liegen, die häufig in (Solo-)Selbstständigkeit ausgeübt wird. Die direktere Marktabhängigkeit, so könnte nun vermutet werden, führe zu mehr Konkurrenz unter den Erwerbstätigen der Kreativwirtschaft. Die von Durkheim angenommene wachsende Arbeitsteilung unterliegt hier, bezogen auf die Ebene der Erwerbsarbeit, fast einem gegenläufigen Trend: Der Einzelne muss im Wertschöpfungsprozess nun wieder mehr Funktionen übernehmen, nämlich neben der reinen Ausführung von Arbeitsaufgaben diese auch planen,

kontrollieren und vermarkten. Neben der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen müssen also insbesondere Alleinselbstständige z.B. Planungs- und Akquisetätigkeiten zusätzlich ausführen: „Die Beschäftigten leben und arbeiten in Projekten, immer darauf bedacht, sich alle Möglichkeiten offen zu halten und das Spektrum der Kontakte und Beschäftigungsmöglichkeiten zu erweitern“ (Koppetsch 2010: S. 228). Die Kultur- und Kreativschaffenden sind dabei nicht kollektiv in Verbänden oder Gewerkschaften organisiert, sondern bilden eher lockere Netzwerke. Darin kommt zum Ausdruck, dass klassische Formen der Interessenvertretung auf gewerkschaftlicher oder betrieblicher Ebene von Individuen nicht mehr als adäquat angesehen werden, da sie nicht in der Lage sind, die subjektiven Ansprüche und Interessen jedes Einzelnen zu berücksichtigen. Die Abstinenz von Institutionen der industriellen Beziehungen, die in anderen Branchen etabliert sind, kann daher dazu verleiten, die Kultur- und Kreativwirtschaft als „mitbestimmungsfreie Zone“ aufzufassen, wie dies auch für Unternehmen der digitalen Medien gilt (vgl. Ittermann 2009). Insofern scheint also der Mechanismus der organischen Solidarität, die sich im Zusammenhang mit der Herausbildung der arbeitsteiligen Gesellschaft etabliert hat, hier nicht mehr zu wirken.

Doch bei genauerer Betrachtung ist zu erkennen, dass die Diagnose der verbreiteten Abstinenz der kollektiven Interessenvertretungsmuster aus den traditionellen Industriesektoren nicht das ganze Bild der Solidarität unter den hier Erwerbstätigen zeigt. Bspw. bildet sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl, eine ‚Kreativszene‘, in der sich die Kreativen einander zugehörig fühlen. Sie reklamieren für sich sowohl gleiche Interessen- wie auch Problemlagen. Kontakte zu anderen Personen der Branche beschränken sich oft auch nicht allein auf arbeitsinhaltliche Aspekte, sondern sind vielfach durch Freundschaft auch im privaten Bereich geprägt (wobei, wie bereits beschrieben, die Grenze zwischen Arbeitswelt und Freizeit hier tendenziell an Bedeutung verliert). Gerade bei Alleinselbstständigen führt dies auch dazu, dass sich Netzwerke von kooperierenden und sich gegenseitig helfenden Personen bilden, die nicht allein auf geschäftlichen Beziehungen beruhen. Die Interessen von Erwerbstätigen, die in diesen losen Zusammenschlüssen thematisiert werden, wandeln sich mit den veränderten Ansprüchen an Erwerbsarbeit: Bspw. kann für den Bereich der Softwareprogrammierung das Urheberrecht als ein Problemfeld ausgemacht werden, wo sich in der jüngeren Vergangenheit neue Formen des kollektiven Interessenshandelns gezeigt haben (vgl. Lücking/Pernicka 2008; Dobusch/Quack 2010). Dass Gewerkschaften im Kreativbereich wenig Relevanz besitzen und es nur wenige Betriebsräte in den Unternehmen gibt, bedeutet zugleich nicht, dass Formen der kollektiven Interessenvertretung hier nicht existieren. Jedoch sind es neue Formen der Partizipation, die sich verstärkt zeigen (vgl. Ittermann 2009; Wirth 2011).

Diese neuen Formen bestehen nicht immer dauerhaft, sondern ergeben sich situativ. Der Rückgang der Gewerkschaftsmitgliedschaft unter Beschäftigten ist nur ein Beispiel. Ist bislang eine klare Interessengegenüberstellung von Arbeitnehmer und Arbeitgeber konstatiert worden, verliert dieser Gegensatz im Zuge der Subjektivierung, in der dem Einzelnen die Planung und Steuerung der Arbeit nun selbst zukommt (und nicht mehr dem Arbeitgeber), an Bedeutung. Der skizzierte Gegensatz

verliert zugleich an Klarheit, da nun ArbeitnehmerInnen auch Arbeitgeberfunktionen übernehmen. Dadurch wird die Herausbildung eines einheitlichen ArbeitnehmerInneninteresses erschwert, weil sich ArbeitnehmerInnen nun nicht mehr nur als Ausführende von Arbeit, sondern zugleich auch als MitgestalterInnen, (gegenseitig) Kontrollierende und Steuernde von Arbeit gegenüberreten. Insbesondere hochqualifizierte Beschäftigte ziehen sich aus klassischen Interessenvertretungen zurück und finden andere Möglichkeiten, ihre subjektiven ArbeitnehmerInneninteressen herauszustellen (vgl. Pongratz 2005: S. 59). Dies kann ebenfalls für das weiter oben beschriebene Aufkommen von Berufsgewerkschaften in anderen Branchen konstatiert werden. Nach Schroeder et al. sind die Erfolge derartiger Arbeitnehmerzusammenschlüsse in den letzten Jahren jeweils durch bestimmte „Gelegenheitsfenster“ ermöglicht worden (2011: S. 267 ff.). Wie dauerhaft diese Erfolge auch zu einer langfristigen Stärkung und Machtverschiebung in Richtung dieser, auf Interessen von Teilen der Beschäftigten einer Branche spezialisierten Arbeitnehmerzusammenschlüsse sind, wird sich noch zeigen müssen.

4 Verbindung der zwei Seiten einer Medaille: Solidarität und Subjektivierung

Der Bedeutungsverlust klassischer Interessenvertretungen sowie Subjektivierungsprozesse auf Arbeitsebene laufen aber in einem neuen Verständnis von Solidarität zusammen. Solidarität bleibt also weiterhin als wichtiger Ordnungsmechanismus unter ArbeitnehmerInnen bestehen. Um zwischen veränderten Bedingungen auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu vermitteln, scheint es insbesondere in neueren Branchen darum zu gehen, eine Solidarität nach Bedarf auf Zeit einzugehen und zu pflegen, die an Wettbewerb und Kurzfristigkeit ausgerichtete Arbeitsbedingungen auffängt und subjektivierte Interessen und Ansprüche beinhaltet.

Solidarität unter ArbeitnehmerInnen, für die insbesondere kollektive Interessenvertretungen lange als Sinnbilder gestanden haben, wird von Prozessen der Subjektivierung sichtbar geprägt, wie der Verweis auf die Erwerbsarbeit in der Kreativwirtschaft gezeigt hat. Es kann in diesem Zusammenhang jedoch nicht von einem ‚Ende der Solidarität‘ die Rede sein. Aber die Mechanismen der Solidarität zeigen sich eventuell in einer veränderten, neuen Form, in der subjektive Interessen und situative Anforderungen eine essenzielle Bedeutung für den Zusammenhalt auf Arbeits-, aber auch gesellschaftlicher Ebene haben. Im Übergang zu einer durch Subjektivierung und Vermarktlichung geprägten Erwerbsgesellschaft kann eine weitere Transformation der Formen von Solidarität unter den Gesellschaftsmitgliedern vermutet werden. Bestand Solidarität in vormodernen Gesellschaften in mechanischer und in Industriegesellschaften in organischer Form, zeigen sich heute eher situative und subjektivierte Formen der Solidarität. Sowohl die Formen der Partizipation in der Kultur- und Kreativwirtschaft als auch Sparten- und Berufsgewerkschaften stehen als Beispiele für diese neue Qualität von Solidarität. Zwei Merkmale treten dabei hervor: Zum einen handelt es sich weniger um dauerhaft bestehende als vielmehr um situative Formen des Zusammenhaltes in der Arbeitswelt. Zum anderen scheinen beide in der Lage zu sein, subjektivierte Ansprüche und Anforderungen besser zu berücksichtigen. An dieser Stelle scheint es allerdings so, dass die arbeits- und industriesoziolo-

gischen Diskurse derzeit nur wenige Anknüpfungspunkte bieten, die fernab der Dominanz der Subjektivierungsthematik in der Lage sind, neue Richtungen in der Solidaritätsentwicklung einzuschlagen. Für die arbeitssoziologische Forschung wird es zunehmend eine Herausforderung sein, eben diese Formen stärker zu beachten und in ihren Ausprägungen kenntlich zu machen, da sie nicht mehr in dauerhaften Konstellationen auftreten und auch nicht über große Organisationen und Verbände artikuliert werden. Die *situative, subjektivierte Solidarität* könnte dabei eine Möglichkeit sein.

Literatur

- Aulenbacher, Brigitte (2009): Subjektivierung von Arbeit. Ein hegemonialer industriesoziologischer Topos und was die feministische Arbeitsforschung und Gesellschaftsanalyse dazu zu sagen hat. In: Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen. Münster, S. 24–64.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Zapf, Walter (Hg.): Die Modernisierung moderner Gesellschaften. Verhandlungen des 25. Deutschen Soziologentages in Frankfurt am Main 1990. S. 260–278. Außerdem in: Soziale Welt 1991/42, S. 6–20.
- Bode, Ingo (1995): Solidarität und Beruf. Die französischen Krankenschwestern verändern ihre Perspektiven. In: Arbeit 4 (1), S. 55–77.
- Dallinger, Ursula (2009): Die Solidarität der modernen Gesellschaft. Der Diskurs um rationale oder normative Ordnung in Sozialtheorie und Soziologie des Wohlfahrtsstaats. Wiesbaden.
- Dobusch, Leonhard/Quack, Sigrid (2010): Urheberrecht zwischen Kreativität und Verwertung. Transnationale Mobilisierung und private Regulierung. Köln (MPIfG Discussion Paper, 10/6).
- Dörre, Klaus (2010): Die Selbstanalogen. Biographien und Lebensentwürfe in unsicheren Zeiten. In: Bolder, Axel/Epping, Rudolf/ Klein, Rosemarie/Reutter, Gerhard/Seiverth, Andreas (Hg.): Neue Lebenslaufregimes - neue Konzepte der Bildung Erwachsener? Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, S. 139–149.
- Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (2006): Im Schatten der Globalisierung. Wiesbaden.
- Dunkel, Wolfgang/Wehrich, Margit (2010): Arbeit als Interaktion. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 177–200.
- Durkheim, Emile (1992): Über soziale Arbeitsteilung. Studie über die Organisation höherer Gesellschaften. Frankfurt am Main.
- Drückers, Tanja/Landgraf, Anton (2010): Künstlerunternehmer: Von der Kulturindustrie zur Kreativwirtschaft. In: Heidbrink, Ludger/Seele, Peter (Hg.): Unternehmertum. Vom Nutzen und Nachteil einer riskanten Lebensform. Frankfurt am Main, S. 97–114.

- Eikhof, Doris/Haunschild, Axel (2004): Arbeitskraftunternehmer in der Kulturindustrie. Ein Forschungsbericht über die Arbeitswelt Theater. In: Pongratz, Hans J./Voß, G. Günter (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin, S. 93–113.
- Gottschall, Karin/Betzelt, Sigrid (2001): Alleindienstleister im Berufsfeld Kultur - Versuch einer erwerbssoziologischen Konzeptualisierung. Bremen (ZeS-Arbeitspapier, 18).
- Haak, Carroll/Schmid, Günther (2001): Arbeitsmärkte für Künstler und Publizisten Modelle der künftigen Arbeitswelt? In: Leviathan 29 (2), S. 156–178.
- Hauser-Ditz, Axel/Hertwig, Markus/Pries, Ludger (2012): Verbetrieblichung und betrieblicher Konflikt. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 64 (2), S. 329–359.
- Heinze, Rolf G.; Hoose, Fabian (2012): The Creative Economy: Vision or Illusion in the Structural Change? In: European Planning Studies, DOI:10.1080/09654313.2012.722936.
- Hoffmann, Edeltraud/Walwei, Ulrich (1998): Normalarbeitsverhältnis: ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 409–425.
- Hoose, Fabian/Jeworutzki, Sebastian/Pries, Ludger (2009): Führungskräfte und betriebliche Mitbestimmung. Zur Praxis der Partizipation am Beispiel der chemischen Industrie. Frankfurt am Main/New York.
- Huchler, Norbert/Voß, G. Günter/Wehrich, Margit (2007): Soziale Mechanismen im Betrieb. Theoretische und empirische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. München/Mering.
- Huchler, Norbert/Voß, G. Günter/Wehrich, Margit (2012): Markt, Herrschaft, Solidarität und Subjektivität. Ein Vorschlag für ein integratives Mechanismen- und Mehrebenenkonzept. In: AIS-Studien 5 (1), S. 78–99. Online verfügbar unter http://www.ais-studien.de/uploads/tx_nfxextarbsoznetzeitung/AIS-1-12-7Huchler-u-a-final.pdf, zuletzt geprüft am 29.11.2012.
- Ittermann, Peter (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien. Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand. Frankfurt am Main/New York.
- Jürgens, Kerstin (2010): Kompass im gesellschaftlichen Wandel: zur Kritik am Normalarbeitsverhältnis. In: Zeitschrift für Sozialreform 56 (4), S. 421–425.
- Keller, Bernd/Seifert, Hartmut (2007): Atypische Beschäftigungsverhältnisse. Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (Hg.): Atypische Beschäftigung. Flexibilisierung und soziale Risiken. Berlin, S. 11–25.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1985): Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein. Frankfurt am Main.
- Kleemann, Frank (2012): Subjektivierung von Arbeit- Eine Reflexion zum Stand des Diskurses. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jg. 5, Heft 2, Oktober 2012, S. 6–20.

- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit- Ein Überblick zum Stand der soziologischen Forschung. In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. (2. Aufl.). München/Mering, S. 53–100.
- Koppetsch, Cornelia (2010): Jenseits der individualisierten Mittelstandsgesellschaft? In: Berger, Peter A./ Hitzler, Ronald (Hg.): Individualisierungen. Ein Vierteljahrhundert „jenseits von Stand und Klasse“? Wiesbaden, S. 225–243.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung, grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Kropf, Julia (2005): Flexibilisierung, Subjektivierung, Anerkennung. Auswirkungen von Flexibilisierungsmaßnahmen auf die Anerkennungsbeziehungen in Unternehmen. München.
- Kudera, Werner/Mangold, Werner/Ruff, Konrad/Schmidt, Rudolf/Wentzke, Theodor (1976): Gesellschaftliches und politisches Bewußtsein von Arbeitern. Sonderforschungsbereich Sozialisations- und Kommunikationsforschung - SFB 22 - der Universität Erlangen-Nürnberg (Manuskript). Nürnberg.
- Kudera, Werner/Ruff, Konrad/Schmidt, Rudi (1982): Arrangement auf Widerruf. Konfliktpotential und Verzichtbereitschaft bei Industriearbeitern. In: Schmidt, Gert/Braczyk, Hans-Joachim/dem von Knesebeck, Jost (Hg.): Materialien zur Industriosozologie. Opladen (Sonderheft Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 24), S. 250–263.
- Loacker, Bernadette (2010): kreativ prekär. Künstlerische Arbeit und Subjektivität im Postfordismus. Bielefeld.
- Lohr, Karin (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? In: Berliner Journal für Soziologie 4, S. 511–529.
- Lücking, Stefan/Pernicka, Susanne (2008): Der Kampf um "geistige Eigentumsrechte" am Beispiel der Europäischen Richtlinie über Softwarepatente. In: SWS-Rundschau 24 (4), S. 432–452.
- Mandel, Birgit (2007): Die neuen Kulturunternehmer. Ihre Motive, Visionen und Erfolgsstrategien. Bielefeld.
- Manske, Alexandra; Schnell, Christiane (2010): Arbeit und Beschäftigung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: Böhle, Fritz/Voß, G. Günter/Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 699–727.
- Mayer-Ahuja, Nicole (2011): Jenseits der "neuen Unübersichtlichkeit". Annäherung an Konturen der gegenwärtigen Arbeitswelt. Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI). Göttingen (SOFI Arbeitspapier, 2011-6). Online verfügbar unter http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/Working_paper/Working-Paper-Nr.6.pdf, zuletzt geprüft am 21.11.2012.
- Mayerhofer, Elisabeth (2003): KünstlerInnen, die neuen HeldInnen der Arbeit. In: Kurswechsel: Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen (4), S. 39–46.
- Mikl-Horke, Gertraude (2007): Industrie- und Arbeitssoziologie. 6., vollst. überarb. Aufl. München.

- Minssen, Heiner (2012): Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung. Wiesbaden.
- Moosbrugger, Jeanette (2012): Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabungsbereitschaft von Hochqualifizierten. 2., erw. Aufl., Wiesbaden.
- Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? In: Zeitschrift für Sozialreform 31 (11), S. 415–475
- Mückenberger, Ulrich (2010): Krise des Normalarbeitsverhältnisses - ein Umbauprogramm. In: Zeitschrift für Sozialreform 56 (4), S. 403–420.
- Offe, Claus; Heinze, Rolf G. (1990): Organisierte Eigenarbeit. Das Modell Kooperationsring. Frankfurt am Main/New York.
- Pongratz, Hans J. (2005): Subjektivierung und Interessenvertretung. Perspektiven innovativer gewerkschaftlicher Bildungskonzeptionen. In: Arbeitsgrupper SubArO (Hg.): Ökonomie der Subjektivität - Subjektivität der Ökonomie. Berlin, S. 59–78.
- Schroeder, Wolfgang/Kalass, Viktoria/Greef, Samuel (2011): Berufsgewerkschaften in der Offensive. Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2008): Atypische Beschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Begleitmaterial zum Pressegespräch am 9. September 2008 in Frankfurt am Main. Wiesbaden.
- Streeck, Wolfgang (2000): Competitive Solidarity: Rethinking the "European Social Model". In: Karl Hinrichs, Karl/Kitschelt, Herbert/Wiesenthal, Helmut (Hg.): Kontingenz und Krise. Institutionenpolitik in kapitalistischen und postsozialistischen Gesellschaften. Frankfurt am Main/New York, S. 245–261.
- Tranow, Ulf (2012): Das Konzept der Solidarität. Handlungstheoretische Fundierung eines soziologischen Schlüsselbegriffs. Wiesbaden.
- Vogl, Gerlinde (2008): Selbstständige Medienschaffende in der Netzwerkgesellschaft. Boizenburg.
- Voß, G. Günter (2007): Subjektivierung von Arbeit und Arbeitskraft. Die Zukunft der Beruflichkeit und die Dimension Gender als Beispiel. In: Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden, S. 97–113.
- Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50/Heft 1, S. 131–158.
- Wirth, Carsten (2011): Reflexive Arbeitskräftewirtschaft und Mitbestimmung in der TV-Content-Produktion. In: WSI-Mitteilungen (10), S. 526–533.
- WSI (Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut) (2011): Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik 2011. Unter Mitarbeit von Reinhard Bispinck. Düsseldorf.

Daniela Tieves¹

Die Rolle von Solidarität in der Bewältigung von Schichtarbeit – Zur Bedeutung der Schichtmannschaft

Abstract: In der Literatur werden in der Beobachtung von Schichtarbeit und ihren Auswirkungen soziale Desynchronisationserfahrungen der betroffenen Beschäftigten geschildert. Daran anknüpfend wird Solidarität in einer Schichtmannschaft als Ressource zur Bewältigung der an den/die Beschäftigte/n gestellten Aufgaben durch die atypische Arbeitszeitorganisation diskutiert. Dazu wird zunächst das Phänomen der Schichtarbeit skizziert und davon ausgehend das zugrunde liegende Projekt mit seinen Forschungsfragen nach den sozialen und biographischen Auswirkungen der Schichtarbeit vorgestellt. Die Diskussion des Konzeptes der Solidarität zur Bewältigung der Aufgabe Schichtarbeit wird anhand der Vorstellung eines Falles und dessen Rekonstruktion vorgenommen. Abschließend wird in einer Diskussion das Konzept skizziert.

1 Einleitung

Die Erwähnung von Solidarität in Verbindung mit dem Ruhrgebiet sowie den im kontinuierlichen Schichtbetrieb arbeitenden Beschäftigten in Bergbau und Stahlindustrie führt häufig zu bekannten, bildhaften Assoziationen: Proteste und Solidaritätsbekundungen bei der Verkündung von Werksschließungen, Mahnwachen bei der Ankündigung von Entlassungen – Beschäftigte, die ihre Solidarität miteinander in der Öffentlichkeit zeigen. Diese Bilder besitzen eine lange Geschichte: Bereits im größten deutschen Streik des 19. Jahrhunderts, der im Ruhrgebiet seinen Ausgang nahm und dort „etwa 90% der 104.000 Ruhrbergleute im Ausstand“ (Ditt/Kift 1989, S. 11) sah, zeigt sich die Bewältigung arbeitsbedingter Belastungen in der Gemeinschaft der Arbeitenden. Als hauptsächliche Mobilisierungsfaktoren des Streiks werden die Forderung nach „Abschaffung der Überschichten“ (ebd., S. 13) und die „Wiedereinführung der Achtstundenschicht inklusive Ein- und Ausfahrt“ (ebd., S. 11) genannt. Bereits damals also waren Arbeitszeiten ein wichtiges Thema.

Das gemeinsame ‚Aufstehen‘ zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen insbesondere in Verbindung mit den Verhandlungen zu Arbeitszeit und ihren individuellen wie kollektiven Auswirkungen ist allerdings – nicht nur im Ruhrgebiet – seltener geworden. „Lange vorbei sind die Zeiten, in denen die Gewerkschaften arbeitszeitpolitische Forderungen nach Verkürzungen der Wochenarbeitszeiten formulierten und durchzusetzen versuchten.“ (Haipeter 2010, S. 289). Auch wenn die Bedeutung von Arbeitszeitpolitik somit auf der öffentlichen Ebene eher abnehmend scheint, bleibt sie doch in den Betrieben aktuell. Die quasi kontinuierliche Aktualisierung und Änderung (bspw. aufgrund sich ändernder betrieblicher Anforderungen) der mitbestimmungspflichtigen Schichtpläne in der Produktion zieht eine ständige Auseinandersetzung nach sich. Oft zeigt sich dabei eine „erhebliche Beharrungstendenz“ (Beermann 2005, S. 9) seitens der Beschäftigten.

¹ Daniela Tieves M.A., Dipl. Sozialarbeiterin/Dipl. Sozialpädagogin, Fakultät für Sozialwissenschaften, Ruhr-Universität Bochum. Email: Daniela.Tieves@rub.de.

Die hier vorgenommene Entwicklung einer Fallstruktur erlaubt die Ableitung des Aspektes der Solidarität in Schichtmannschaften in der alltäglichen Auseinandersetzung mit den individuellen Auswirkungen der Schichtarbeit. Hierin wird die Solidarität nicht in der Öffentlichkeit, sondern auf der Ebene der Beschäftigten zur Ressource, die eine positive Bewältigung ermöglicht.

2 Schichtarbeit – eine Skizze

Schichtarbeit als Arbeitszeitform fußt auf den Entwicklungen der Arbeitszeiten als bestimmendem Bestandteil in der Zeitgestaltung. Die Trennung zwischen Arbeitszeit und Freizeit wird in ihrem kulturellen Ursprung oft mit der Industrialisierung, und damit der Arbeit für einen Arbeitgeber im Kontrast zur Arbeit im eigenen Haus, in Verbindung gebracht.² „So gesehen war die Durchsetzung eines kontinuierlichen, linearen und ‚chronometrischen‘ Zeitverständnisses eine der größten Herausforderungen im Zuge der industriellen Revolution als kulturellem Prozess.“ (Klier 2010, S. 313) Dabei „ist auch die Arbeitszeit industrialisiert worden“ (Neuloh 1975, S. 109), wodurch sich „in der Schichtarbeit (...) die industrialisierte Arbeitszeit und vorindustrielle Ordnungsvorstellungen der Gesellschaft gegenüber[stehen].“ (ebd., S. 109; vgl. hierzu auch Mikl-Horke 1980)

Die rechtliche Definition von Schichtarbeit beschreibt Beschäftigte, die „sukzessive an den gleichen Arbeitsstellen eingesetzt werden“ (Paridon et al. 2012, S. 42) unabhängig von bspw. regelmäßiger Nacht- oder Wochenendarbeit, wohingegen die arbeitswissenschaftliche Definition „Arbeit entweder zu wechselnder Zeit (Wechselschicht) oder zu konstanter, aber ungewöhnlicher Zeit (z.B. Dauernachtschicht)“ (ebd., S. 43) erfasst. Der rechtliche Fokus liegt also auf der Abwechslung am selben Arbeitsplatz, der arbeitswissenschaftliche Fokus auf der zeitlichen Verteilung der Arbeitszeiten. Darüber hinaus wird Schichtarbeit – rechtlich – seit der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichtes zur Aufhebung des Nachtarbeitsverbots für Frauen offiziell als zusätzliche Belastung angesehen. Für die weiteren Überlegungen wird aufgrund der Fokussierung auf Arbeitszeit und ihre Auswirkungen die arbeitswissenschaftliche Definition zugrunde gelegt, wobei für das hier vorliegende Projekt Nachtarbeit der Befragten (in Vergangenheit oder Gegenwart) eine zusätzliche Bedingung war.

Der Anteil der von Schichtarbeit betroffenen Beschäftigten in Deutschland steigt seit Beginn der 1990er Jahre – wenn auch unter zwischenzeitlichen Rückgängen – konstant an (vgl. u.a. Seifert 2005; Nachreiner 2011; Beermann 2010a) und betrug 2011 15,7% (BMAS/BAuA 2013, S. 179).

Anknüpfend an Neulohs Überlegungen zur Industrialisierung von Arbeitszeit lassen sich auch heute in unterschiedlichen Einzelaspekten die sozialen Auswirkungen der Arbeit in freizeitwirksamen Zeiträumen finden.³ Wirtz et al. (2011) zeigen bspw.in

² Die in der Verteilung von Zeit und Arbeit immanente Fragestellung der Geschlechterrollenverteilung und ihrer Charakterisierung sowie ihrer Auswirkungen wird aufgrund der thematischen Fokussierung hier nicht eingehender thematisiert, eine Diskussion dieser Thematik zu Schichtarbeit findet sich u.a. bei Presser 2003 und Schneider 2011.

³ Für eine ausführlichere Überblicksdarstellung vgl. u.a. Paridon et al. 2012, Kap. 7.

der Analyse von Sonntagsarbeit: „both shiftwork and Sunday work were associated with substantial increase in the frequency of reporting a poor WLB [Work Life Balance, DT] (adjusted for age, sex, and children in household)“ (Wirtz et al. 2011, S. 366) Nachreiner (2011) schließt daraus, dass „für eine volle Kompensation von Sonntagsarbeit zwei weitere, zusätzliche, freie Arbeitstage erforderlich“ (Nachreiner 2011, S. 24) wären.

Bereits in den 1980er Jahren sprechen Alheit et al. in ihren qualitativen Studien zu Schichtarbeitern in Bremen von einem „Kampf *mit* der Zeit, der immer auch ein Kampf *um* die Zeit ist, Zeit zum *Leben*.“ (Alheit et al. 1988, S. 251). Dies gibt einen guten Eindruck von der sozialen Desynchronisation, der sich Schichtarbeitende⁴ gegenüber sehen. Sie arbeiten in einem betrieblichen Zeitrhythmus, welcher ihre weitere Zeitplanung bestimmt. Allerdings ist dieser nicht mit dem gesellschaftlichen Zeitrhythmus kongruent; so entstehen Konflikte im privaten wie im betrieblichen Bereich bei der Bewältigung der so entstehenden Zeitprobleme.

Neben den Untersuchungen zu einzelnen sozialen Aspekten existiert eine breite Forschung in der Arbeitswissenschaft und -medizin sowie der Arbeitspsychologie zu den psychischen und physischen Auswirkungen von Schichtarbeit in ihren unterschiedlichen Ausprägungen.⁵ Hierbei ist zunächst anzumerken, dass der Charakter der Arbeit von Beschäftigten in Schichtarbeit (im Vergleich zu Beschäftigten in ‚Normalarbeitszeit‘) häufig durch „belastende Arbeitsumgebungsbedingungen“ oder „körperliche Belastungen“ (Beermann 2010, S. 72) gekennzeichnet ist. Darüber hinaus „treten (...) zusätzlich auch vermehrt psychische Belastungsfaktoren auf.“ (ebd.)

Die gesundheitlichen Auswirkungen von Schichtarbeit sind vielfältig und werden meist der Unterbrechung des circadianen Rhythmus zugeschrieben. Zu ihnen zählen bspw. Schlafstörungen und gastrointestinale Beschwerden, aber auch psychische Beeinträchtigungen.⁶

Abschließend kann resümiert werden, dass Schichtarbeit eine zusätzliche Belastung darstellt, die diverse negative gesundheitliche (physische wie psychische) sowie soziale Auswirkungen auf das Leben der Beschäftigten direkt hervorruft oder deren Wahrscheinlichkeit erhöht.

2.1 Fragestellung

Parallel zu den in der vorhergehenden Skizze dargestellten negativen Aspekten lässt sich beobachten, dass Beschäftigte, die in Schichtarbeitsarrangements arbeiten, diese selbst wählen und teils über lange Zeiträume aus eigenem Willen in diesen Arran-

⁴ Dabei muss – konträr zu den hier verallgemeinernd vorgenommenen Aussagen – die Heterogenität der Schichtarbeitenden Beachtung finden. „Die Schichtarbeiter als eine relative homogene Kategorie von industriellen gibt es nicht mehr, sondern sehr unterschiedliche Gruppierungen von Beschäftigten, die nur eines gemeinsam haben: die zeitmäßige Aufteilung einer Funktion unter mehreren Personen oder Gruppen.“ (Mikl-Horke 1980, S. 171).

⁵ Dies mag in der historischen Tradition der Auseinandersetzung mit Arbeitszeit begründet sein. „Die Betrachtung der Arbeitszeit unter dem Aspekt der einwirkenden Belastungen bzw. der resultierenden Beanspruchung (...) eine lange Tradition. Sie ist sozusagen die Wiege des Arbeitsschutzes. Mit dem Preußischen Regulativ 1839 (...) wurden erstmals Beschäftigungsbeschränkungen bezogen auf die Dauer und Lage der Arbeitszeit erlassen.“ (Beermann 2010b, S. 101)

⁶ Für eine ausführliche Darstellung vgl. Paridon et al. 2012, S. 91 ff.

gements verbleiben. Auch betreffen die dargestellten negativen psychischen, physischen sowie sozialen Auswirkungen nicht alle Schichtarbeitenden, jeweils nur ein Teil der Beschäftigten gibt vermehrte Belastungen an. Daraus erwachsen Fragen sowohl nach der Integration der Schichtarbeit in die Biographie sowie nach sozialen Belastungen (über die bisher wenig(er) bekannt ist) wie auch den sozialen Ressourcen, die u.U. einen Verbleib und somit die Wahl der Schichtarrangements ermöglichen. Konkret formuliert: Welche sozialen Auswirkungen hat Schichtarbeit für die Beschäftigten und ihr Umfeld? Wie integrieren Beschäftigte, die lange Zeit in Schichten arbeiten, die sozialen Auswirkungen in ihre Biographie? Welchen Belastungen sehen sich die Beschäftigten gegenüber? Welche Ressourcen haben sie, um diese zu bewältigen? Wie werden diese Ressourcen entwickelt, erhalten/erneuert?

2.2 Methoden

Anknüpfend an die explorativ angelegten Fragestellungen wurde bei der Wahl der Erhebungs- und Auswertungsmethode auf die Prinzipien der Offenheit und Kommunikation Wert gelegt, um so eine Betrachtung des Phänomens aus der Sicht der Schichtarbeitenden zu ermöglichen. Somit wird „das Gesellschaftsmitglied mit seiner ‚symbolischen Strukturierung‘ von Ereignissen, mit seinem ‚Alltagswissen‘ als Grundlage der Erfahrung von Gesellschaft (...) zum Ausgangspunkt der Forschung gewählt“ (Hoffmann-Riem 1980, S. 342). Die „individuellen Bedeutungszuschreibungen“ sind dabei von ihrer „Interaktionsbedingtheit“ (ebd.) gekennzeichnet. Dies impliziert das Vorgehen, in der interpretativen Sozialforschung nicht hypothesenüberprüfend zu arbeiten, sondern dem Prinzip der Offenheit gemäß sich dem betrachteten Phänomen zu nähern, und die Hypothesen aus dem generierten Material zu gewinnen (vgl. Hoffmann-Riem 1980, S. 345).⁷ In der konkreten Erhebungssituation impliziert das Prinzip der Offenheit eine Orientierung am Relevanzsystem der Befragten (vgl. Rosenthal 2011, S. 47-54; Hoffmann-Riem 1980), welches das hier gewünschte explorative Moment unterstützt.

Hier knüpft auch das Prinzip der Kommunikation an, indem es das kommunikative Regelsystem der Forschungssubjekte in den Vordergrund stellt und so „das System von kommunikativen Regeln aktiviert (...), das außerhalb der Forschungssituation die Konstitution von Wirklichkeit leitet.“ (Hoffmann-Riem 1980, S. 43) Verfolgt man nun diesen Ansatz, so muss das Erhebungsinstrument den InterviewpartnerInnen ermöglichen, „ihre Sicht der Welt wie auch ihre Definition der Forschungssituation verdeutlichen zu können“ (Rosenthal 2011, S. 43).

Hier fügt sich das gewählte Erhebungsinstrument des Biographisch-Narrativen Interviews ein. Dabei folgt nach einer offenen Erzählaufforderung⁸ zu Beginn des Interviews, die von einem unterschiedlichen Fokus begleitet werden kann, eine Haupterzählung des Interviewpartners/der Interviewpartnerin. An diese schließt ein interner (von der Erzählreihenfolge des Gegenübers strukturierter) und ein externer

⁷ Allerdings gibt Rosenthal (2011) zu bedenken, dass „alle empirischen Studien von einem bestimmten Interesse und von Fragen geleitet [sind], die immer auch auf Hypothesen – so vage oder implizit sie auch sein mögen – beruhen.“ (Rosenthal 2011, S. 48); beispielhaft kann das bereits existierende und auch hier skizzierte Wissen um das Phänomen der Schichtarbeit angeführt werden.

⁸ Für eine detaillierte Darstellung zur Erzählaufforderung und Beispiele vgl. u.a. Rosenthal 2011, S. 158/159.

(freier strukturierter, oft mit thematischen Fragen versehener) Frageteil an. Es werden ausschließlich erzählgenerierende Fragen verwendet, um so über die Erzählung die Darstellung der Interpretationsmuster des Interviewpartners/der Interviewpartnerin zu ermöglichen.⁹

Zur Analyse der Interviews wurde die biographische Fallrekonstruktion (Rosenthal 2011) gewählt, welche die Betrachtung der gesamten Fallstruktur vor der Anlegung der erarbeiteten Fragestellungen vorsieht. Es wird in mehreren Schritten zunächst die erlebte, dann die erzählte Lebensgeschichte rekonstruiert, wobei stets sequentiell vorgegangen wird. Die beiden Rekonstruktionen werden abschließend kontrastiert, um „die Regeln der Differenz von Erzähltem und Erlebten aufzufinden. Dabei gilt es auch danach zu fragen, welche biographischen Erfahrungen zu einer bestimmten Präsentation in der Gegenwart geführt haben.“ (Rosenthal 2011, S. 207) Daraus wird eine Fallstruktur entwickelt.

Abschließend werden aus dieser Struktur unter Anlegen der zuvor formulierten Forschungsfragen Regeln abgeleitet, „die ihn [den Fall, DT] erzeugen und die die Mannigfaltigkeit seiner Teile organisieren“. (Rosenthal 2011, S. 75) Diese – auf die Forschungsfrage bezogenen Regeln – erlauben die Konstruktion eines Typus, „der nicht nur die Oberflächenphänomene (...) beschreibt, sondern auch den biographischen Verlauf erklärt, der zu dieser Präsentation führt, bzw. die Regeln angibt, die diese Darstellung hervorbringen“. (Rosenthal 2011, S. 208) Dabei wird der in interpretativen Verfahren zugrunde gelegten „dialektischen Konzeption von ‚individuell und allgemein‘ und damit von der prinzipiellen Auffindbarkeit des Allgemeinen im Besonderen“ (Rosenthal 2011, S. 73) Rechnung getragen.

2.3 Forschungsdesign

Ausgehend von den hier nur skizzierten Beobachtungen zum Phänomen Schichtarbeit, wurden – zunächst im Rahmen einer M.A.-Thesis – im Jahr 2009 drei Interviews geführt und ausgewertet. Zur Fortführung der Arbeit wurden 2011/2012 – im Rahmen der laufenden Promotion – Folgeinterviews zu den drei ersten Fällen sowie weitere Interviews durchgeführt. Diese Erweiterung baut auf die Zwischenergebnisse der drei ersten Interviews auf und ermöglicht eine Präzisierung der Fragestellung in ihren Details sowie den Einbezug weiterer Aspekte. Die Auswahl der InterviewpartnerInnen erfolgte dabei nach dem Theoretical Sampling (vgl. Glaser/Strauss 1967, S. 45-77; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010, S. 177/178), d.h. es wurde nach einer Globalanalyse der geführten Interviews eine schrittweise Erweiterung des Samples vorgenommen (vgl. Rosenthal 2011, S.83-95). Aus den gewonnenen Fallstrukturen sollen im weiteren Verlauf die dort aufgefundenen Ressourcen und Belastungen charakterisiert und kontrastiert werden, um so die Entwicklung eines Modells voranzutreiben, welches über die aus den Fallstrukturen ableitbaren Typen hinweg die Beschreibung der Wechselwirkungen und Verbindungen zwischen den sozialen Ressourcen und Belastungen in Schichtarbeit ermöglicht.

⁹ Für eine ausführlichere Darstellung zur Bedeutung von Erzählungen in Verbindung mit den genannten methodologischen Prinzipien vgl. u.a. Rosenthal 2011, insbesondere S. 151-157; Kallmeyer/Schütze 1977; Schütze 1983.

Eine der identifizierten Ressourcen ist die Solidarität in der Schichtmannschaft, die hier anhand des Falls von Axel Schulze zunächst empirisch eingeführt wird. Dabei sind die Darstellung der Analyse und die Skizze der Fallstruktur auf diesen Aspekt konzentriert. Sie dienen zugleich der Kontextbildung, um die Konzeption der Ressource zu verdeutlichen. Anschließend wird der Aspekt unter Einbezug theoretischer Überlegungen abstrahiert.

3 Der Fall Axel Schulze

Der Kontakt zu Axel Schulze wurde über seine Lebensgefährtin hergestellt. In einem telefonischen Vorgespräch wurden die Rahmenbedingungen erläutert und ein Interviewtermin vereinbart. Auf Wunsch von Axel fand das Interview in Büroräumen der Universität statt, es dauerte 35 Minuten und ist gekennzeichnet durch eine kurze Haupterzählung und sich verlängernde, durch weitere Erzählungen geprägte Antworten in den Nachfrageteilen.

Zur Rekonstruktion des *erlebten Lebens* werden im ersten Schritt der Analyse die biographischen (objektiven) Daten zusammengetragen und sequentiell analysiert. Hierbei liegt ein Schwerpunkt auf der Entwicklung der sich für den Biographieträger zum Zeitpunkt des jeweiligen Datums darbietenden Handlungsoptionen. Im dritten Auswertungsschritt werden – wiederum sequentiell – die Daten gemeinsam mit den Textstellen des Erlebens analysiert. Der hier dargestellte erlebte Verlauf ist das Ergebnis dieser beiden Auswertungsschritte.

Axel Schulze wurde 1980 in Bottrop geboren; seine Mutter ist zu diesem Zeitpunkt zwanzig Jahre alt und Hausfrau, sein Vater ist siebenundzwanzig und arbeitet als Starkstromelektriker „in der Kohle“ (Interview Axel Schulz, Z 22). Die Familie wohnt „in so ner kleinen Zechenwohnung“ (ebd., Z 24), während Axel „ganz normal“ (ebd., Z 27) die Grundschule besucht und „danach halt auf ne Gesamtschule“ (ebd., Z 28) wechselt, wo er im Frühsommer 2000 sein Abitur ablegt. Während der Zeit an der Gesamtschule gründet sein Vater mit einem Arbeitskollegen einen Elektrovertrieb, wofür sie die bestehenden Kontakte in die Bergbauindustrie nutzen. Axel erlebt den Schritt des Vaters in die Selbstständigkeit als selbstverständlich: „un da hat sich das irgendwo angeboten, ne?“ (ebd., Z 125/126). Nach dem Abitur steht Axel vor der Entscheidung „Soll man studieren gehen? Oda halt doch vielleicht erstmal en bisschen Geld verdienen, ne? Ich hab mich dann für das Zweite entschieden im Endeffekt.“ (ebd., 30-32) Er erlebt diese Entscheidung damals als eine vorläufige, da die Option des Studiums für ihn auch weiterhin Bestand hat. Bevor er allerdings eine Ausbildung beginnt, geht Axel zur Bundeswehr und bewirbt sich von dort aus für eine Lehre im Elektrik-Bereich bei größeren Firmen im Ruhrgebiet. Nachdem er bereits eine mündliche Zusage einer Firma hat, erlebt er den ersten Kontakt zu seinem jetzigen Arbeitgeber, der Fa. Stahl, eher negativ: „Und eh am Anfang hab ich mir nur gedacht, nee, hier willst nicht hin (...) ich bin schon erst zum Einstellungstest irgendwie ne ... fast ne Stunde zu spät gekommen weil ich das Werk nich gefunden habe, weil es so versteckt war“ (ebd., Z 40-43). Als auf die mündliche Zusage nichts folgt und er bei der Fa. Stahl – nach einem sehr guten Testergebnis – quasi sofort anfangen kann, ergreift er diese Möglichkeit. „Und da hab ich gesacht, jough klar, mach ich, ne?“

(...) bevor gar nichts kommt“ (ebd., Z 51/52). Direkt zu Beginn seiner Ausbildung im Jahr 2001 bietet sich ihm bei der Fa. Stahl die Möglichkeit, gemeinsam mit den anderen Auszubildenden seines Jahrgangs an der Einrichtung der neugebauten Ausbildungswerkstatt mitzuwirken. „Is schon ziemlich cool gewesen“ (ebd., Z 55/56). Während der Ausbildung wird er in die Jugendauszubildendenvertretung gewählt und nach dem Abschluss der Ausbildung 2004 unbefristet übernommen. Er arbeitet zunächst Frühschicht „um sich halt einzugewöhnen (...) und dann haben se mich (...) ins kalte Wasser geworfen und haben mich dann direkt auf Wechselschicht“ (ebd., Z 60-62).¹⁰ Er war somit einziger Elektriker der Instandhaltung auf seiner Schicht; dies war für ihn „eine krasse Sache da in eh so kurzer Zeit dann irgendwie alleine gelassen zu werden.“ (ebd., Z 81/82) Als eine entscheidende Ressource in der Bewältigung dieser Situation erlebt Axel die Unterstützung aus seinem unmittelbaren Kollegenkreis, seiner Schichtmannschaft in der Instandhaltung.

Zum Zeitpunkt des Interviews ist Axel in einer festen Beziehung, arbeitet Wechselschicht bei der Fa. Stahl und lebt mit seinen Eltern in einem Haus in Bottrop, welches sie 2006 gemeinsam gebaut haben. Während des Hausbaus ist insbesondere die gemeinsame Arbeit mit seinem Vater für ihn wichtig. „Die Elektrik haben wir komplett selber gemacht, ne? Und das is halt sehr schön, wenn man mit jemandem eh mit dem man eigentlich auch gut klar kommt so, auch aus der Familie hat, (...) irgendwas gemeinsam hat. Und dann einfach (...) so, Hand in Hand arbeiten kann, (...) ne? Das läuft super eigentlich. Also, bin ich schon sehr begeistert, muss ich sagen. Das hat also, es war keine Fehlentscheidung sach ich mal“ (ebd., Z 149-154). Die derzeitigen Aufgaben in der Instandhaltung sind für ihn abwechslungsreich „es ist sehr flexibel. Man sieht sehr viel“ (ebd., Z 197). Direkt an einer Anlage mit wiederkehrenden Prozessen zu arbeiten, kann Axel sich nicht vorstellen, da er die Anforderungen, immer neue Fehler zu beheben, schätzt. Durch den Schichtdienst sieht Axel „schon so diese Einschränkungen“ (ebd., Z 512), erlebt, dass er „schon Abstriche machen“ (ebd., Z 512) muss. Darüber hinaus beurteilt er den Schichtdienst allerdings nicht ausschließlich negativ, er sieht „Vor- und Nachteile“ (ebd., Z 517). Wie bereits bei der Integration in seine Position nach der Ausbildung, hilft ihm auch hier die Unterstützung der Kollegen: „Is es is es halt auch nich mehr so ne Belastung. Wenn man sich irgendwo gegenseitich noch so en bisschen puscht oder dann halt auch mal en bisschen ruhiger macht oder so (...). Das is halt doch ziemlich cool“ (ebd., Z 277-279).

Zur Rekonstruktion des *erzählten Lebens* werden aus dem Interviewtranskript Sequenzen¹¹ gebildet, die dann nacheinander unter der Hauptfragestellung, warum sich der Biographieträger so (und nicht anders) präsentiert, interpretiert werden (text- und thematische Feldanalyse). Darüber hinaus werden Feinanalysen, die in ihrem

¹⁰ Axel arbeitet seit Eintritt in den Schichtdienst in einem Wechselschichtsystem nach dem sogenannten zwei-zwei-zwei-vier-Rhythmus. Die Beschäftigten arbeiten dabei zwei Tage Frühschicht (6.00-14.00 Uhr), zwei Tage Spätschicht (14.00-22.00 Uhr), zwei Tage Nachtschicht (22.00-6.00 Uhr) und haben dann vier Tage frei. Das System läuft vollkontinuierlich über Wochenenden und Feiertage durch, wird allerdings durch Ausgleichstage aufgebrochen, um die benötigte wöchentliche Stundenzahl zu erreichen.

¹¹ Eine neue Sequenz wird dabei bei einem Sprecher- oder einem Themenwechsel sowie beim Wechsel der Textsorte (Erzählung, Bericht, Argumentation, Evaluation) gebildet. Vgl. hierzu Rosenthal 2011, S. 198/199.

Vorgehen an die Objektive Hermeneutik angelehnt sind, hinzugezogen. Dafür werden Textstellen verwendet, die bereits im vorherigen Rekonstruktionsverlauf aufgefallen sind. Beispielhaft wird hier in Bezug auf die vorgestellte Thematik eine Stelle zum Aspekt der Solidarität und des Zusammenhalts näher analysiert. Die gesamt dargestellten Ergebnisse beruhen auf weiteren durchgeführten Feinanalysen sowie der Text- und thematischen Feldanalyse.

Im Interview werden von Axel Schulze drei Themen eingeführt: Sicherheit, Familie und der Zusammenhalt zwischen bzw. die Unterstützung durch Kollegen. Diese drei Themen interagieren und konstituieren das thematische Feld.

Bereits zu Beginn des Interviews wird der Aspekt der Sicherheit in der unmittelbaren Interaktion der sozialen Situation ‚Interview‘ deutlich, wenn Axel sich mehrfach zurückvergewissert, was von ihm als Antwort gewünscht sei; hier zeigt sich zunächst unmittelbar Unsicherheit. Diese taucht an weiteren Stellen im Interviewverlauf auf und ihr wird seitens der Interviewführung immer mit der Versicherung begegnet, seine Sichtweise als den Mittelpunkt des Interviews und des Interesses zu sehen. Der Umgang damit fällt ihm deutlich schwer, erst nach mehrmaliger Rückversicherung geht er darauf ein. Auch Unsicherheit in Hinblick auf Zukunftsplanung wird von Axel vermieden. Er sieht zwar ein Studium – verbunden mit einer unsicheren Jobperspektive danach und einer unsicheren Finanzierungsperspektive währenddessen – als eine Option, jedoch nur, wenn sich sein momentanes Arbeitsverhältnis auflösen würde. Letzteres ist durch ein hohes Maß an Sicherheit gekennzeichnet und wurde von ihm in der angesprochenen Entscheidung nach dem Abitur zwischen Studium und ‚Geld verdienen‘ vorgezogen. Auch wählt er nicht den unsicheren Weg, auf weitere Nachricht von einer bereits gemachten mündlichen Zusage für einen Ausbildungsplatz zu warten, sondern tritt die Stelle bei der Fa. Stahl an. Dort werden ihm direkt sichere Perspektiven geboten. Diese beiden Entscheidungen für Sicherheit werden im Interview unter der Einbettung in den Aspekt Sicherheit selbst und im Zuge einer mitschwingenden Selbstverständlichkeit in der Entscheidung für diese Sicherheit präsentiert. Bei der Wahl des Ausbildungsberufes zeigt sich ebenfalls das Thema Sicherheit. Er wählt eine ihm bekannte Tätigkeit, ausgehend von der Neugier an den Tätigkeiten seines Vaters, der für ihn in der Berufswahl als „Vorbild“ (ebd., Z 143) fungiert.

Der Bezug zum Vater spielt auch in dem Aspekt der Familie eine große Rolle. Der gemeinsame Hausbau und die Präsentation dessen im Interview zeigen hier deutlich den Stellenwert der Familie für Axel (siehe auch Zitat Z 149-154 weiter oben), ebenso die Antwort auf die Frage nach dem schönsten Erlebnis in seinem Leben (im externen Nachfrageteil): „Also das Schönste, was in meinem Leben eigentlich passiert ist, is dass ich da gelandet bin, wo ich gelandet bin. Also im Endeffekt bei, bei den Eltern, die ich habe und eh bei den Freunden, die ich habe, so in dem Zusammenhang. Also wenn man das Ganze jetzt so sieht, ist es eigentlich so einer der schönsten Dinge die mir in meinem Leben passiert sind.“ (ebd., Z 591-595)

Zuletzt ist der Zusammenhalt mit seinen unmittelbaren Kollegen und die Solidarität dieser Schichtmannschaft¹² untereinander ein prominentes Thema in Axels' Präsentation. Bereits in der erlebten Lebensgeschichte war dieser Aspekt Thema, auch in der erzählten ist er ein hervorzuhebender Aspekt. Dabei decken sich hier Erleben und Präsentation. Der Zusammenhalt fußt auf der Fähigkeit der gegenseitigen Kommunikation: „man war gesprächstechnisch eigentlich immer schon so auf einem Level“ (ebd., Z 306/307) sowie auf gemeinsamen Interessen und Aktivitäten: „Mit einer Gruppe von den Leuten aus meiner Abteilung geh ich zum Beispiel öfter mal ins Kino oder (...) eh, wir feiern auch zusammen mal irgendwas, (...) ne. Und eh in der anderen Richtung treffen wir uns dann auch mal zum Grillen mit der kompletten Schicht jetzt halt nur“ (ebd., Z 324-327). Der Aspekt der Sicherheit oder der positiven Bedeutung von Sicherheit korrespondiert dabei mit der Facette der Sicherheit und dem Vertrauen, sich auf Kollegen verlassen zu können. Axel schildert dies bspw. in der Erreichbarkeit der Meister, „die haben halt immer das Telefon neben dem Bett liegen“ (ebd., Z 482/483). Der Zusammenhalt wird darüber hinaus von Axel in einer fachlichen Dimension dargestellt, die seine Schicht von potentiell ‚anderen‘ abgrenzt „unsere Schicht ist da so en bisschen außen vor, sach ich mal. Weil wir sehr, sehr gute Leute bei uns auf der Schicht haben“ (ebd., Z 254/255).

Dieser Aspekt soll anhand einer Feinanalyse vertieft werden, gewählt wurde dazu eine Sequenz aus der Haupterzählung. Axel berichtet, nach seiner Ausbildung zunächst Frühschicht (6.00 – 14.00 Uhr) gearbeitet zu haben. „Und dann haben se mich ((lächelt)) ins kalte Wasser geworfen und haben mich dann direkt auf Wechselschicht.“ (ebd., Z 61/62) Daran anschließend führt er auf, warum der Umstieg auf Wechselschicht für ihn „kaltes Wasser“ war, er erklärt seine Empfindung mit einer langen Darstellung der betrieblichen Abläufe, aus der deutlich wird, dass er der einzige verfügbare Elektriker war (weshalb er auch so schnell in die Wechselschicht musste) und somit seine Schicht in der Instandhaltung in diesem Aufgabenbereich komplettiert hat. Nach dieser Erklärung, aus der deutlich wird, dass er aus betriebstechnischen Gründen „allein gelassen“ (ebd., Z 82) wurde, folgt die erste Erwähnung seiner direkten Kollegen:

„Ich hatte aber (...) eh nette Leute bei mir auf Schicht oder hab ich immer noch eigentlich eh die mich da gut unterstützt haben (...) soweit. Und das is eigentlich auch der Grund warum ich immer noch in dieser Firma arbeite. ((Trinkt einen Schluck)) Ehm ((räuspert sich)) ((stellt ein Glas auf dem Tisch ab)) Ja, ich sach mal, das is mit einer der wichtichsten Gründe. Wenn das jetzt mit dem mit dem eh ((schnalzt mit der Zunge)) mit dem Kollegen irgendwie nich so gut wäre oder mit den Kollegen an sich, (...) eh dann wär ich schon lang nich mehr da. Weil diese diese Wechselschichtgesi- eh Wechselschichtge=geschichte is schon eh ((schnalzt mit der Zunge)) sagen wir en hartes Stück.“ (ebd., Z 82-90)

Axel beginnt diesen Abschnitt mit der Einführung „netter Leute“ auf seiner Schicht, einer positiven Beurteilung seiner direkten Kollegen. Sobald ihm seine Zeitwahl („hatte“) auffällt, korrigiert er diese von der Vergangenheit in die Gegenwart und betont damit die sich bis heute durchziehende Bewertung. In einer zweiten Sequenz, führt

¹² Gemeint ist hier die Gruppe von Kollegen, die mit Axel im gleichen Schichtrhythmus in der Instandhaltung des Werkes arbeiten. Die gesamte Schicht des Werkes würde auch alle KollegInnen an Maschinen und in anderen Aufgabenbereichen umfassen; zu diesen hat er allerdings weniger – z.T. nur bei Störfällen – Kontakt.

er diese netten Leute als Begründung für seine Entscheidung, noch immer bei der Fa. Stahl zu arbeiten an, nicht als einzigen, aber als einen der „wichtigsten Gründe“ – also einen sehr bedeutenden Faktor, nicht ein Grund unter vielen. Er stellt dann auch den logischen Umkehrschluss dieser Bewertung vor, nämlich dass er ohne die Kollegen nicht mehr bei der Firma arbeiten würde. Ein konkretes Beispiel wird dabei nicht vorgestellt, er umschreibt es als „das jetzt“. Aus dem weiteren Kontext des Interviews und den Schilderungen lässt sich schließen, dass er mit dieser allgemeinen und unspezifischen Äußerung den unspezifischen Aspekt der allgemeinen kollegialen Beziehung beschreibt. Für diese Interpretation spricht ebenfalls die weitere Äußerung „mit den Kollegen an sich“. Dieses positive Konnotieren seines (direkten) Kollegenkreises muss auch im Kontrast zu der vorigen Sequenz betrachtet werden, in der er seinen Beginn in der Wechselschicht eher negativ charakterisierte. Er stellt also den Zusammenhalt in der Schicht, die „netten Leute“ dort, den negativen Vorgaben seitens des Unternehmens entgegen, aufgrund derer er direkt „allein gelassen“ wurde. In der hier für die Feinanalyse angeführten Sequenz bringt er die Unterstützung der Kollegen in dieser ersten schweren Zeit in Verbindung mit seiner Entscheidung noch immer bei der Fa. Stahl beschäftigt zu sein sowie der Bewältigung der Anforderungen des Schichtdienstes.

Dies wird in der letzten Sequenz deutlich, wenn er Schichtdienst als „en hartes Stück“ beschreibt. Dabei wird in der Kombination der Bezeichnung als „Wechselschichtgeschichte“, die er nach kurzem Zögern wählt, und der Bewertung die Zumutung deutlich, als die er den Schichtdienst und die damit verbundenen Umstände präsentiert. Die Zusammenarbeit mit seinen Kollegen und insbesondere die Art und Weise dieser Zusammenarbeit hilft ihm, mit der Belastung umzugehen und ermöglicht ihm darüber hinaus die Planung für eine weitere Zeit im Schichtdienst.

Diese Planungsoption ermöglicht es Axel wiederum, Sicherheit für seine berufliche Zukunft zu finden (indem er bei der Fa. Stahl bleibt). Die daraus erwachsende finanzielle Sicherheit ist Basis zur Sicherung der Lebenssituation der Familie (im eigenen Haus).

In der *Kontrastierung* von erzählter und erlebter Lebensgeschichte zeigt sich die Kongruenz von Erleben und dessen Präsentation. In der Entscheidung für die (dauerhafte) Beschäftigung bei der Fa. Stahl und damit gegen ein Studium, welche Axel als selbstverständlich erlebt – er entscheidet sich Geld zu verdienen – liegt die bewusste Entscheidung für Sicherheit, welche auch so präsentiert wird. Spätestens mit dem Hausbau liegt die Vermutung nahe, dass ein Studium eine realistische Handlungsperspektive (in Bezug auf monetäre Unterstützungsmöglichkeiten der Eltern und eigene finanzielle Ressourcen) gewesen wäre, welche in der Rekonstruktion der erlebten Lebensgeschichte – nicht erst durch die Äußerungen von Axel – und in der Interpretation ebenfalls aufkam. Die Selbstpräsentation Axels im Interview kann somit als Konsequenz aus dem Erleben der eigenen Biographie herausgearbeitet werden. Die von ihm präsentierten Themen passen sich in das Erleben ein, ohne die negativen Aspekte (bspw. der Nachteile des Schichtdienstes) zu verschweigen oder zu mildern. Letzterer ist eine betriebliche Notwendigkeit, die durch die Ressource des Zusammenhalts der Kollegen bewältigbar(er) wird. Für die Sicherheit, die die Stelle

bietet und die Möglichkeiten, die damit verknüpft sind (bspw. die Finanzierung des Hausbaus mit den Eltern), nimmt Axel die negativen Auswirkungen in Kauf.

In der Gegenüberstellung der erlebten Biographie und der in der Selbstpräsentation angesprochenen Themen sowie des sich daraus ergebenden thematischen Feldes kann somit eine Fallstruktur skizziert werden, in der Sicherheit eine Zielstellung für Axel ist. Diese wird allerdings unter den Prämissen der Vereinbarkeit mit Familie verfolgt. Hier zieht Axel eine deutliche Grenze der Weiterbeschäftigung im Schichtsystem, sollte sich eine Vereinbarkeit mit einer möglichen ‚eigenen‘ Familie nicht abzeichnen. Darüber hinaus werden die Unterstützung der Schichtmannschaft und der Zusammenhalt in dieser Gruppe von direkten Arbeitskollegen als positive Grundlage zur Bewältigung der besonderen Anforderungen präsentiert und auch erlebt. Dabei können die Wurzeln des gemeinschaftlichen Erlebens und der positiven Bewältigung von Unterstützung im gemeinsamen Arbeiten mit der Familie und dem Erleben dort gefunden werden. Verstärkt wird diese Erfahrung (mit der Axel bereits in die Erwerbstätigkeit eintritt) durch die gemeinsame Gestaltung der ersten Arbeitsumgebung (der Ausbildungswerkstatt zu Beginn der Tätigkeit bei der Fa. Stahl) und der Unterstützung direkt nach der Ausbildung.

4 Diskussion der Ergebnisse

In der Diskussion sollen nun die zuvor (für das gesamte Projekt formulierten) Forschungsfragen an die rekonstruierte Fallstruktur angelegt werden. Dabei beschränkt sich die Diskussion hier auf den Aspekt des Zusammenhalts und der kollegialen Unterstützung sowie die damit einhergehenden Interdependenzen. Dazu werden ausschließlich die den Fall konstituierende Regel (siehe Forschungsmethoden) zu diesem Aspekt sowie die Verknüpfungen dargestellt.

In der Fallstruktur von Axel Schulze lässt sich auf die Frage nach den sozialen Ressourcen zur Bewältigung von Schichtarbeit die Regel der ‚Solidarität der Schichtmannschaft‘ finden.

Ressourcen werden dabei in Anlehnung an Juhasz-Liebermann (2012) als Erfahrungen gefasst, „die eine zentrale Dimension der Erzeugung von Neuem darstellen“ (ebd., S. 251). Das Fundament für diese Ressource legt dabei die Orientierung am Vater als Vorbild im Zuge der Berufswahl. Die Bedeutung der Familie, die sich darin findet, nimmt somit eine korrespondierende Rolle für diese Regel ein. Dann erlebt Axel die gemeinsame Gestaltung der Ausbildungswerkstatt als positiv und findet sich – nach seiner Ausbildung mit den fachlichen Herausforderungen seiner Arbeit sowie den sozialen und gesundheitlichen Herausforderungen der Schichtarbeit konfrontiert – aufgefangen in der Unterstützung der Kollegen in seiner Schichtmannschaft, den „netten Leuten“. Der dort gefundene Zusammenhalt fußt auf gegenseitigem Vertrauen, was Axel bspw. in der Schilderung über die Meister präsentiert, die das Telefon nachts neben dem Bett liegen haben – im Wissen, dass nur in absoluten Notfällen angerufen wird. Andererseits bedeutet dies für die weiteren Angehörigen der Schichtmannschaft das Vertrauen darauf, in einer Notsituation schnell Hilfe erreichen zu können.

Vertrauen kann dabei „als im Kern mehrdimensionales Phänomen“ (Endreß 2012, S. 85) verstanden werden. Es ist „ein Gut, das sich durch seinen Gebrauch nicht verringert, sondern vermehrt bzw. verstärkt: Vertrauen erzeugt Vertrauen“ (Endreß 2012, S. 85). Die längere Zusammenarbeit mit einem festen Kollegenkreis – wie auch hier bei Axel – festigt somit das Vertrauen als Basis für den Zusammenhalt.¹³

Vertrauen basiert auch auf der gegenseitigen Kooperation, die im Fall von Axel anhand von Beispielen guter Zusammenarbeit (bspw. im Zuge seiner Einarbeitung nach der Ausbildung) dargestellt wird. Mit Endreß lässt sie sich „verstehen als das strukturierte, d.h. nicht zufällige, auf relative Dauer gestellte und sich durch (zumindest temporäre) wechselseitige Erwartungssicherheit (entweder auf reziproker oder auf nicht-reziproker Basis) begründende koordinierte (und damit zielorientierte) Wirken“ (Endreß 2012, S. 87). Diese Fähigkeit zur Kooperation wird durch die von Axel dargestellte gute Kommunikation sowie die gemeinsamen Aktivitäten der Schichtmannschaft unterstützt bzw. sogar erst ermöglicht. Letzteres kann anhand des hier zugrunde gelegten Materials nur hypothetisch formuliert, nicht verifiziert werden.

Zusammenfassend sind also Vertrauen und Kooperation die konstituierenden Momente des kollegialen Zusammenhaltes, welcher für Axel den Verbleib im Schichtdienst ermöglicht und somit auch die Annäherung an seine Zielstellung von Sicherheit, welche wiederum mit der Familie korrespondiert.¹⁴ Dabei ist diese „Rekonstruktion eines Falles (...) zugleich eine Rekonstruktion allgemeiner Strukturen, denn nur als Besonderes, das sich am Allgemeinen gebildet hat, ist es als besonders auch bestimmbar“. (Juhasz-Liebermann 2009, S. 4) Die Entscheidung zum Verbleib im Schichtdienst und der Planung mit dieser Arbeitszeitform ist die Lösung der Zielstellung Sicherheit vor dem Bewusstsein der Existenz weiterer Optionen (bspw. Weiterbildung zum innerbetrieblichen Aufstieg) in der umgebenden Struktur und stellt daher die besondere Lösung dar, welche hier generalisiert wird.

Dieses Besondere soll abschließend im Rückgriff auf Aspekte der Diskussion von Tranow (2011) zum Solidaritätsbegriff als Konzept der *Solidarität in der Schichtmannschaft* – einer Ressource zur Bewältigung der Schichtarbeit – herausgearbeitet werden. Vertrauen und Kooperation bilden dabei die tragenden Säulen.

Tranow unterscheidet zwischen Akteurs- und Systemebene¹⁵ der Solidarität: „Auf Akteursebene manifestiert sich Solidarität in einer Solidarnormbindung, auf Systemebene in einer Solidarnormgeltung“ (Tranow 2011, S. 244). Die Solidarnormbin-

¹³ Dieser Aspekt kann auch in Bezug auf die Beharrungstendenzen von Schichtarbeitenden bei Wechseln in der Zusammensetzung von Schichtmannschaften diskutiert werden, was hier aufgrund der Fokussierung des Artikels allerdings nur angemerkt werden soll.

¹⁴ Auf eine umfassende Darstellung der beiden weiteren Aspekte sowie eine detaillierte Typenbildung für Axel wird hier verzichtet, da der Aspekt der Solidarität im Vordergrund stehen soll. Es werden lediglich die für die Diskussion des betrachteten Aspektes relevanten Zusammenhänge dargestellt.

¹⁵ Tranow definiert dabei den Systembegriff sehr offen und fasst darunter „ganz allgemein alle Interaktionsbeziehungen zwischen mindestens zwei Akteuren, die von einer gewissen Festigkeit und Dauer sind, sodass sich in ihrem Rahmen (Solidar-)Normen entwickeln und durchsetzen können.“ (Tranow 2011, S. 35) Diese „theoriearme Verwendung“ (Tranow 2011, S. 42) soll hier zunächst übernommen werden. Im weiteren Rahmen des Projektes wird die Schichtmannschaft unter Einbezug der Aspekte weiterer Fälle als solche zu definieren und dieser Aspekt zu spezifizieren sein.

dung¹⁶ bezeichnet die „persönliche Eigenschaft eines Akteurs“, welcher „eine Solidarnorm als verbindlich ansieht und sich ihr gegenüber verpflichtet fühlt“. (ebd.) Hierfür lässt sich die bereits beschriebene Kooperation als Grundlage identifizieren. Sie ermöglicht in der rekonstruierten Struktur des Falls von Axel Schulze die Bindung an die Solidarnorm der gegenseitigen Unterstützung (bspw. im Schichttausch). Auch der Aspekt des Vertrauens lässt sich hier integrieren, indem er die gegenseitige Bindung an die Solidarnormen erklärt. Nur im Vertrauen auf die gegenseitige Solidarität, entstanden aus den positiven Erfahrungen der Unterstützung der Gemeinschaft in individuell zu bewältigenden und als schwierig wahrgenommenen Situationen, ist die Bindung an die Solidarnorm der gegenseitigen Unterstützung möglich.

Die Solidarnormgeltung auf Systemebene bezeichnet dahingegen Solidarnormen, „die Verhaltenswirksamkeit erlangen und im Rahmen eines sozialen Systems eine bestimmte Praxis der Hilfe, Unterstützung und Kooperation institutionalisieren“ (ebd., S. 244).

Während Tranow nun die beiden Ebenen, die in ihrer theoretischen Beschreibung die hier dargelegten Ergebnisse flankieren, voneinander trennt und auf der Systemebene eine Solidarnormbindung nicht mehr als Voraussetzung ansieht, scheint dies für das hier zu entwickelnde Konzept durchaus der Fall zu sein. Die Akteure der Schichtmannschaft sehen sich an die gegenseitige Unterstützung gebunden und kooperieren damit auf der Ebene des Systems der Schichtmannschaft. Dies ist sicherlich durch die – extern vorgenommene – gemeinsame Zuordnung zur Arbeit in einem Wechselschichtmodell und in eben dieser kollegialen Zusammenstellung begründet. Somit erleben sie die soziale Desynchronisation in ihrem Ursprung gemeinsam, wenn auch in den Auswirkungen aufgrund der unterschiedlichen sozialen Situationen individuell.

Zusammenfassend wird das Konzept der Solidarität der Schichtmannschaft als Ressource zur Bewältigung der individuellen Herausforderungen der Schichtarbeit vorgestellt. Das Konzept basiert auf der Bindung der Akteure an die Solidarnorm der gegenseitigen Unterstützung, gegründet auf der Erfahrung der Kooperation des gegenseitigen Vertrauens. Diese Norm erhält ihre Geltung durch die Verhaltenswirksamkeit im alltäglichen Arbeitsgeschehen.

Schließlich zeigt diese erste Konzeptskizze weitere Forschungsfragen auf, die sich im Rückgriff auf die Diskussion formulieren lassen. So könnte bspw. an der Entstehung der Ressource Solidarität angesetzt werden oder auch an den Bedingungen für diese Entstehung. Darüber hinaus ist natürlich eine Erweiterung des Blickwinkels über die metallverarbeitende Industrie im Ruhrgebiet und einen männlichen Beschäftigten hinaus anzustreben.

¹⁶ Solidarnormen können mit Tranow wie folgt definiert werden: „Solidarnormen bringen die Erwartung eines Normgebers zum Ausdruck, dass bestimmte Akteure einen kompensationslosen Transfer privater Ressourcen bestimmten Umfangs zugunsten bestimmter anderer individueller Akteure oder einer bestimmten Gruppe leisten.“ (Tranow 2011, S. 54)

Literatur

- Alheit, Peter/Dausien, Bettina/Flörcken-Erdbrink, Helga (1988): Leben in zwei Zeiten. Eine Fallstudie über Schichtarbeit. In: Zoll, Rainer (Hg.): Zerstörung und Wiederaufbau von Zeit. Frankfurt/Main, S. 235-252.
- Beermann, Beate (2005): Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und Schichtarbeit. 9. unveränderte Auflage, Dortmund, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.).
- Beermann, Beate (2010a): Nacht- und Schichtarbeit. In: Badura, Bernhard/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Macco, Katrin (Hg.): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. Berlin, S. 71–81.
- Beermann, Beate (2010b): Verdichtung, Verlängerung und Flexibilisierung. In: Groß, Hermann/ Seifert, Hartmut (Hg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin, S. 101–114.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales/ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2013): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2011. Unfallverhütungsbericht Arbeit, Dortmund, Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.). <https://osha.europa.eu/fop/germany/de/statistics/suga/suga-archiv/suga2011/suga_2011.pdf>, Recherche vom 05.02.2013.
- Ditt, Karl/ Kift, Dagmar(1989): Der Bergarbeiterstreik von 1889: Ein Testfall für die sozialpolitische Reformfähigkeit des Kaiserreichs. In: Ditt, Karl/ Kift, Dagmar (Hg.): 1889, Bergarbeiterstreik und Wilhelminische Gesellschaft. Hagen, S. 9–32.
- Endreß, Martin (2012): Vertrauen und Misstrauen – Soziologische Überlegungen. In: Schilcher, Christian/Will-Zocholl, Mascha/ Ziegler, Marc (Hg.): Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt. Wiesbaden, S. 82–102.
- Glaser, Barney G./ Strauss, Anselm L. (1967): Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Chicago.
- Haipeter, Thomas (2010): Tarifeinsetzungen im Betrieb: Neue Herausforderungen für Gewerkschaften und Betriebsräte. Erfahrungen aus der chemischen Industrie und der Metallindustrie. In: Groß, Hermann/ Seifert, Hartmut (Hg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin, S. 289–311.
- Hoffmann-Riem, Christa (1980): "Die Sozialforschung einer interpretativen Soziologie. Der Datengewinn. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 2, S. S. 339-371.
- Juhász-Liebermann, Anne (Mittwoch, 14. Januar 2009): Generalisierung in der qualitativen Sozialforschung. Unveröffentlichtes Manuskript zur Antrittsvorlesung an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät, Ruhr-Universität Bochum.
- Juhász-Liebermann, Anne (2012): Biografische Ressourcen – ein zentrales Konzept in der biografischen Bildungs- und Arbeitsmarktforschung. In: Schittenhelm, Karin (Hg.): Qualitative Bildungs- und Arbeitsmarktforschung. Grundlagen, Perspektiven, Methoden, Wiesbaden, S. 241–265.
- Kallmeyer, Werner/ Schütze, Fritz (1977): Zur Konstitution von Kommunikationsschemata. In: Wegener, Dirk (Hg.): Gesprächsanalyse. Hamburg, S. 159–274

- Klier, Alexander (2010): "Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit. Vom "Normalarbeitsverhältnis" zu neuen Zeitqualitäten im Betrieb", in: Groß, Hermann/ Seifert, Hartmut (Hg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik, Berlin, S. 313–339.
- Mikl-Horke, Gertraude (1980): Schichtarbeit als soziotechnisches System. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, H. 3, S. 167–171.
- Nachreiner, Friedhelm (2011): Arbeitszeit als Risikofaktor für Sicherheit, Gesundheit und soziale Teilhabe. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA) (Hg.): Neue Konzepte zur Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Herbstkonferenz 2011 der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. S. 15–32.
- Neuloh, Otto (1975): Sozialisation und Schichtarbeit. In: Fürstenberg, Friedrich (Hg.): Industrie und Gesellschaft. Darmstadt, S. 107–131.
- Paridon, Hiltraut/Ernst, Sabine/Harth, Volker/Nickel, Peter/Nold, Anette/Pallapies, Dirk (2012): Schichtarbeit. Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten, Berlin, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (Hg.)
- Presser, Harriet B. (2003): Working in a 24/7 economy. Challenges for American families. New York.
- Przyborski, Aglaja/ Wohlrab-Sahr, Monika (2010): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch, 3., korrigierte Auflage, München.
- Rosenthal, Gabriele (2011): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. 3., aktualisierte und ergänzte Auflage, Weinheim.
- Schneider, Elke (2011): Risks and Trends in the Safety and Health of Women at Work. Bilbao, European Agency for Safety and Health at Work <<http://osha.europa.eu/en/publications/reports/new-risks-trends-osh-women>>, Recherche vom 14.11.2011.
- Schütze, Fritz (1983): Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, H. 3, S. 283–293.
- Seifert, Hartmut (2005): Zeit für neue Arbeitszeiten. In: WSI Mitteilungen, H. 8, S. 478–483.
- Tranow, Ulf (2011): Das Konzept der Solidarität. Norm- und handlungstheoretische Fundierung eines soziologischen Schlüsselbegriffs, Wiesbaden.
- Wirtz, Anna/Nachreiner, Friedhelm/Rolfes, Katharina (2011): Working on Sundays—Effects on Safety, Health, and Work-life Balance. In: Chronobiology International, H. 4, S. 361-370.

Sophie Rosenbohm¹

Die Europäische Aktiengesellschaft (SE) – Neue Impulse für die grenzüberschreitende Kooperation von Arbeitnehmern in Europa?²

Abstract: Die Europäische Aktiengesellschaft (lat. Societas Europaea, SE) ist die erste supranationale Unternehmensform im Europäischen Wirtschaftsraum. Im Zuge einer SE-Gründung verhandeln Management- und Arbeitnehmervertreter auch über die Einrichtung eines europäischen Vertretungsorgans oder Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung in grenzüberschreitenden Angelegenheiten. Vor diesem Hintergrund geht der Beitrag der Frage nach, inwiefern die SE-Gründungen zu neuen Formen der grenzüberschreitenden Kooperation von Arbeitnehmern in multinationalen Unternehmen beitragen. Es zeigt sich, dass die SE-Gründungen zu einer neuen Dynamik in der Verbreitung von europäischen Informations- und Konsultationsgremien führen, wobei allerdings die Handlungsmöglichkeiten und das Aktivitätsprofil der Gremien in den einzelnen Unternehmen stark.

1 Einleitung

Seit 2004 existiert mit der Europäischen Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE) im Europäischen Wirtschaftsraum eine supranationale Rechtsform, mit der Unternehmen ihre grenzüberschreitenden Aktivitäten auf Gemeinschaftsebene neu ordnen können. Obwohl die Europäische Aktiengesellschaft in erster Linie in enger Verbindung zum wirtschaftlichen Integrationsprozess steht und der Vollendung des Europäischen Binnenmarktes dient, kommt dieser Unternehmensform auch für die grenzüberschreitende Kooperation von Arbeitnehmern in Europa eine hohe Bedeutung zu. So müssen Management- und Arbeitnehmervertreter im Rahmen einer SE-Gründung darüber verhandeln, wie die Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen in der SE beteiligt werden sollen. Ein Aspekt dieser Verhandlungen ist dabei die Einrichtung eines europäischen Vertretungsorgans oder Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung in grenzüberschreitenden Angelegenheiten (vgl. auch Abschnitt 2).

Insbesondere durch die zunehmende internationale Vernetzung von Wirtschaftsprozessen und die grenzüberschreitenden Aktivitäten und Restrukturierungsmaßnahmen multinationaler Unternehmen ergeben sich auch neue Abstimmungsbedarfe der Arbeitnehmer auf transnationaler Ebene (vgl. Hauser-Ditz et al. 2010; Klemm et al. 2011; Kotthoff 2006; Müller et al. 2004). Gerade durch die internationale Wertschöpfung der Unternehmen und die damit oftmals einhergehende Konkurrenzsituation zwischen einzelnen Standorten eines Unternehmens kommen nationalstaatliche Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer zunehmend an ihre Grenzen (vgl. Pries 2010). Unter den Voraussetzungen internationaler Produkt- und

¹ Dipl.-Soz. Sophie Rosenbohm, Doktorandin an der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl Soziologie/Organisation, Migration, Mitbestimmung. Email: sophie-charlotte.rosenbohm@rub.de.

² Die hier dargestellten Ergebnisse stellen einen Ausschnitt aus meinem Promotionsprojekt zur Arbeitnehmerbeteiligung in Europäischen Aktiengesellschaften dar. Im Rahmen des Gesamtprojektes wird aus einer negotiated order-Perspektive untersucht, ob und inwiefern eine SE-Gründung zu veränderten Beteiligungsnormen in den Unternehmen führt. Empirisch basiert das Projekt zum einen auf einer Datenbankanalyse und zum anderen auf leitfadengestützten Interviews mit Management- und Arbeitnehmervertretern in 18 Europäischen Aktiengesellschaften (vgl. auch Rosenbohm 2013).

Arbeitsmärkte stellt sich somit verstärkt die Frage, ob und wie sich neue Beteiligungs- und Mitbestimmungsformen jenseits des Nationalstaates herausbilden können, so dass Arbeitnehmer aus unterschiedlichen Ländern ihre Interessen abstimmen und zu einer gemeinsamen Positionsentwicklung gegenüber der Unternehmensleitung gelangen können.

Vor diesem Hintergrund untersucht der vorliegende Beitrag anhand einer quantitativen Datenauswertung und drei Fallstudien, inwiefern durch die Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft Arbeitnehmerbeteiligungsformen entstehen, die als neue Vergesellschaftungsformen auf europäischer Ebene zu einer grenzüberschreitenden Kooperation von Arbeitnehmern in multinationalen Unternehmen beitragen können. Dabei liegt der Schwerpunkt dieses Beitrages auf der Ebene der europäischen Informations- und Konsultationsgremien, da diese als Plattform für einen grenzüberschreitenden Austausch von Arbeitnehmervertretern aus verschiedenen Ländern dienen können, und analysiert deren Verbreitung und Funktionsweisen in Europäischen Aktiengesellschaften. In diesem Zusammenhang werden folgende Fragen erörtert: Entsteht durch die Gründungen von Europäischen Aktiengesellschaften eine neue Dynamik hinsichtlich der Verbreitung von grenzüberschreitenden Informations- und Konsultationsgremien? Welche Rolle spielen die europäischen Informations- und Konsultationsgremien hinsichtlich der Regulierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen in den Europäischen Aktiengesellschaften? Und führt dies zu substantziellen Beteiligungsrechten der Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen auf europäischer Ebene?

So soll zum einen untersucht werden, ob Europäische Aktiengesellschaften vor allem da entstehen, wo bereits europäische Interessenvertretungsstrukturen etabliert sind oder ob durch die SE-Gründungen primär neue Arbeitnehmerbeteiligungsformen in Unternehmen entstehen, bei denen zuvor noch keine europäischen Interessenvertretungsstrukturen bestanden haben. Zum anderen sollen die gewonnenen Erkenntnisse auch zum besseren Verständnis darüber beitragen, ob und inwiefern die Institutionalisierung einer europäischen Interessenvertretung auf Unternehmensebene die Basis für die Entwicklung einer grenzüberschreitender Solidarität – verstanden als eine besondere Form der Verbundenheit und wechselseitigen Verpflichtung (vgl. Mau 2008) – zwischen Arbeitnehmern aus verschiedenen europäischen Ländern sein kann.

Der Beitrag ist folgendermaßen gegliedert: Zum besseren Verständnis werden zunächst die Entstehungsgeschichte und die grundlegenden Merkmale der Europäischen Aktiengesellschaft beschrieben (2). Anschließend wird, basierend auf den Daten der European Company Database und der Datenbank zu Europäischen Betriebsräten des Europäischen Gewerkschaftsinstituts (ETUI), die quantitative Verbreitung von grenzüberschreitenden Informations- und Konsultationsgremien in den Unternehmen vor und nach der SE-Gründung analysiert (3). Im vierten Abschnitt wird aufbauend auf leitfadengestützte Interviews mit Management- und Arbeitnehmervertretern die Funktionsweise der Informations- und Konsultationsprozesse anhand dreier Fallbeispiele dargestellt (4), bevor abschließend die Ergebnisse bilanziert werden (5).

2 Die Europäische Aktiengesellschaft – Entstehungsgeschichte und grundlegende Merkmale

Die Europäische Aktiengesellschaft basiert auf europäischem Gemeinschaftsrecht³ und bietet für grenzüberschreitend tätige Unternehmen im Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) eine frei wählbare Alternative zu den nationalstaatlichen Gesellschaftsformen. Als Vorteile der SE gelten vor allem eine erleichterte Sitzverlegung innerhalb des EWRs, vereinfachte Unternehmensstrukturen und einheitliche Berichtspflichten sowie die Wahlmöglichkeit zwischen einer dualistischen – bei der die Geschäftsführungs- und Kontrollfunktion mit Vorstand und Aufsichtsrat in zwei getrennte Organe gegliedert ist – und einer monistischen Unternehmensverfassung – bei der das Unternehmen über einen Verwaltungsrat verfügt und die Geschäftsleitung somit nicht institutionell von der Kontrollfunktion getrennt ist (vgl. Gold/Schwimbersky 2008: S. 47).

Die Europäische Aktiengesellschaft hat eine lange Entstehungsgeschichte, denn zwischen dem ersten Kommissionsentwurf aus dem Jahr 1970 und der Verabschiedung des SE-Statuts im Jahr 2001 liegen mehr als 30 Jahre kontroverser Diskussionen über die Einführung einer supranationalen Unternehmensrechtsform auf europäischer Ebene. Dabei stand vor allem die Ausgestaltung der Arbeitnehmerbeteiligung im Fokus der jahrzehntelangen Debatte (für einen Überblick zur Entstehungsgeschichte vgl. Fetzer 2010; Gold/Schwimbersky 2008; Keller 2002; Sorge 2006). Ursprünglich war beabsichtigt, ein einheitliches System zur Beteiligung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen zu schaffen. Die institutionellen Unterschiede bei den Arbeitnehmerbeteiligungsformen zwischen den Mitgliedstaaten und der Beitritt weiterer Staaten zur Europäischen Gemeinschaft im Laufe der Jahrzehnte machten eine einheitliche Regelung auf europäischer Ebene allerdings zunehmend schwierig. Nachdem alle Vorschläge für eine Harmonisierung gescheitert waren und die Beratungen über die Europäische Aktiengesellschaft zwischenzeitlich ausgesetzt wurden, konnte die Debatte erst in den 1990er Jahren wiederbelebt werden. Anknüpfend an die Empfehlungen einer von der Kommission eingesetzten Sachverständigenkommission einigten sich die Mitgliedstaaten im Jahr 2001 schließlich auf eine Verhandlungslösung, bei der die Arbeitnehmerbeteiligung zwischen der Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern im Rahmen des SE-Gründungsprozesses ausgehandelt und in einer Beteiligungsvereinbarung schriftlich fixiert wird.

Als Arbeitnehmerbeteiligung gilt dabei „jedes Verfahren – einschließlich der Unterrichtung, der Anhörung und der Mitbestimmung – durch das die Vertreter der Arbeitnehmer auf die Beschlussfassung innerhalb der Gesellschaft Einfluss nehmen können“ (Art. 2 lit. h SERL). Entsprechend dieser Definition sind zwei Bereiche Gegenstand der Verhandlungen zwischen der Unternehmensleitung und den Arbeitnehmervertretern im Rahmen des SE-Gründungsprozesses: Zum einen die Einrichtung eines europäischen Vertretungsorgans (sog. SE-Betriebsrat) oder Verfahrens

³ Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 des Rates über das Statut der Europäischen Gesellschaft (SE) und Richtlinie 2001/86/EG des Rates zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer; am 08. Oktober 2001 verabschiedet und seit 2004 in Kraft.

zur Unterrichtung und Anhörung in grenzüberschreitenden Angelegenheiten und zum anderen die Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Aufsichts- bzw. Verwaltungsorgan der SE. Von den Verhandlungen unberührt bleibt hingegen die Ebene der betrieblichen Mitbestimmung, die weiterhin nach den jeweils spezifischen nationalen gesetzlichen Regelungen und Gepflogenheiten bestimmt wird (vgl. Köstler 2005). Hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung der Arbeitnehmerbeteiligung besitzen die Management- und Arbeitnehmervertreter grundsätzlich Verhandlungsautonomie.⁴ Erst für den Fall des Scheiterns der Verhandlungen zwischen den Management- und Arbeitnehmervertretern ist die Anwendung von gesetzlichen Mindestbestimmungen vorgesehen. Die Auffanglösung sieht zum einen die Einrichtung eines Vertretungsorgans zur Unterrichtung und Anhörung in grenzüberschreitenden Angelegenheiten vor. Zum anderen umfasst sie auch Bestimmungen zur Mitbestimmung im Aufsichts- und Verwaltungsrat der SE. Letztere kommen allerdings nur dann zur Anwendung, wenn im Umwandlungsfall zuvor Mitbestimmungsrechte bestanden haben oder wenn bei den anderen SE-Gründungsformen ein bestimmter Anteil der Arbeitnehmer vor der SE-Gründung von der Unternehmensmitbestimmung erfasst war (vgl. SERL).⁵

Es wird also deutlich, dass im Fall der Europäischen Aktiengesellschaft der Verhandlungslösung der Vorzug gegeben wird, während die gesetzlichen Bestimmungen nur von nachrangigem Stellenwert sind. Somit kann konstatiert werden, dass sich die SE-Richtlinie durch prozedurale Normen auszeichnet, da sie selbst keine Vorgaben zur Arbeitnehmerbeteiligung beinhaltet, sondern Verfahrensregeln beschreibt, nach denen die Verhandlungen in den Unternehmen auszugestaltet sind. Neben dem europäischen Sozialdialog und der Richtlinie über Europäische Betriebsräte ist sie somit ein weiteres Beispiel für den prozeduralen Regulierungsmodus auf europäischer Ebene (vgl. Keller/Werner 2012; Lecher et al. 2001: 30 ff).

Die Auswertung der European Company Database des ETUI zeigt, dass im September 2012 insgesamt 1.379 SEs im Europäischen Wirtschaftsraum existierten.⁶ Davon konnten bislang 219 Unternehmen als sogenannte normale SEs identifiziert werden, die sowohl wirtschaftliche Aktivitäten aufweisen als auch mehr als fünf Beschäftigte haben (vgl. ETUI 2012a).⁷ Darunter befinden sich auch einige bekannte europäische Unternehmen, wie Allianz, BASF, Strabag, tesa und Deichmann. Dies zeigt, dass die Aushandlung von Arbeitnehmerbeteiligungsformen bereits heute im Europäischen Wirtschaftsraum von Bedeutung ist und hebt deren Wichtigkeit für die Arbeitsbeziehungen auf europäischer Ebene hervor.

⁴ Für den Bereich der Mitbestimmung im Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat einer SE gilt allerdings unter bestimmten Voraussetzungen ein Vorher-Nachher-Prinzip, um bestehende Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer zu erhalten (vgl. für die einzelnen Verhandlungsszenarien Köstler 2005).

⁵ Die Auffangregelung zur Mitbestimmung im Aufsichts- oder Verwaltungsrat kommt bei einer Verschmelzung dann zum Tragen, wenn sich diese zuvor auf mindestens 25 Prozent aller Arbeitnehmer der beteiligten Gesellschaften erstreckt hat. Bei der Gründung einer Holding- oder Tochter-SE liegt der Anteil hingegen bei mindestens 50 Prozent.

⁶ Es gibt keine amtliche Statistik der EU über gegründete SEs. Die einzige umfangreiche Informationsquelle, die auch Informationen über die Arbeitnehmerbeteiligung in SEs bereitstellt, ist die ECDB des ETUI (vgl. ETUI 2012a).

⁷ Des Weiteren werden sogenannte leere SEs (SEs mit wirtschaftlichen Aktivitäten, aber mit keinen oder weniger als fünf Beschäftigten) und UFO- bzw. Vorrats-SEs (SEs über die keine weiteren Informationen vorliegen bzw. SEs, die als Unternehmensmäntel zur späteren Aktivierung gegründet wurden und aktuell weder Arbeitnehmer beschäftigen noch wirtschaftliche Aktivitäten aufweisen) unterschieden (vgl. ETUI 2012a).

Bisherige Untersuchungen zur Arbeitnehmerbeteiligung in der Europäischen Aktiengesellschaft fokussieren vor allem auf die Frage, wie sich die SE-Gründungen auf nationale Formen der Unternehmensmitbestimmung auswirken (vgl. auch Rosenbohm 2013). Dabei kommen die Untersuchungen allerdings zu widersprüchlichen Ergebnissen: Während manche Autoren betonen, dass die SE zur Umgehung bzw. flexibleren Ausgestaltung nationalstaatlicher Mitbestimmungsgesetze (vgl. Eidenmüller et al. 2009; Ernst & Young 2009) oder zum Einfrieren eines bestimmten Mitbestimmungsniveaus im Aufsichtsrat (vgl. Keller/Werner 2010, 2012; Köstler/Werner 2007) genutzt werde, wird in anderen Untersuchungen hingegen herausgestellt, dass dies kein verbreiteter Trend sei (vgl. Conchon 2011; Köstler 2009; Rehfeldt et al. 2011). Zwar werden in einzelnen Studien auch die Regelungen zur grenzüberschreitenden Information und Konsultation der Arbeitnehmer in Europäischen Aktiengesellschaften in den Blick genommen (vgl. z.B. Klambauer 2008; Knudsen/Müller 2008; Rehfeldt et al. 2011), dabei verbleiben die Untersuchungen allerdings meistens auf einer deskriptiven Darstellung der formalen Beteiligungsrechte, die in den abgeschlossenen Beteiligungsvereinbarungen niedergelegt sind. Bislang liegen daher kaum Erkenntnisse zur Beteiligungspraxis und zum Funktionieren der Informations- und Konsultationsprozesse in Europäischen Aktiengesellschaften vor.

3 Quantitativer Überblick: Grenzüberschreitende Information und Konsultation vor und nach der SE-Gründung

Die Auswertung der European Company Database des ETUI zeigt, dass im September 2012 in insgesamt 87 normalen Europäischen Aktiengesellschaften Regelungen zur Information und Konsultation der Arbeitnehmer in grenzüberschreitenden Angelegenheiten bestanden haben; d.h. in diesen Unternehmen haben die Management- und Arbeitnehmervertreter eine Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer abgeschlossen bzw. ist die Auffanglösung der SE-Richtlinie zum Tragen gekommen.⁸ Darüber hinaus bestehen in 46 Unternehmen dieser Gruppe zusätzlich Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer in den Aufsichts- bzw. Verwaltungsräten der SEs (vgl. ETUI 2012a).

Um eine Aussage darüber treffen zu können, ob die SE-Gründungen zu einer neuen Dynamik hinsichtlich der Verbreitung von europäischen Informations- und Konsultationsgremien geführt haben, wurde zunächst auf Grundlage der European Company Database und der Datenbank zu Europäischen Betriebsräten des ETUI analysiert, ob in den Unternehmen ein europäisches Informations- und Konsultationsgremium vor und nach der SE-Gründung existiert hat. Dabei zeigt die Analyse, dass insgesamt drei Gruppen unterschieden werden können:

⁸ In den übrigen normalen SEs ist es entweder zu einer Nicht-Aufnahme oder zu einem Abbruch der Verhandlungen gekommen, so dass hier keine Arbeitnehmerbeteiligungsformen auf Grundlage der SE-Richtlinie geschaffen wurden (sog. Null-Lösung). Die Nicht-Aufnahme oder der Abbruch der Verhandlungen ist prinzipiell dann möglich, wenn die an den Verhandlungen beteiligten Arbeitnehmervertreter dies mit einer doppelten Zwei-Drittel-Mehrheit beschließen sollten. Einzig für den Fall, dass eine nationale Aktiengesellschaft in eine SE umgewandelt wird, ist diese Option ausgeschlossen (vgl. Köstler 2005). Darüber hinaus ist aufgrund der schwierigen Informationslage zu den SEs in einigen Fällen unklar, ob eine Beteiligungsvereinbarung abgeschlossen wurde, so dass diese Unternehmen nicht klassifiziert werden konnten.

Die erste Gruppe, die aus 17 SEs besteht, zeichnet sich dadurch aus, dass in den Unternehmen sowohl vor als auch nach der SE-Gründung ein europäisches Informations- und Konsultationsgremium bestanden hat. Alle Unternehmen dieser Gruppe hatten demnach vor der SE-Gründung einen Europäischen Betriebsrat (EBR) und haben in der SE diesen entweder beibehalten – dies trifft auf zwei Unternehmen zu – oder ihn durch einen sogenannten SE-Betriebsrat ersetzt. In dieser Gruppe hat sich folglich keine Veränderung hinsichtlich der Existenz eines europäischen Informations- und Konsultationsgremiums ergeben. In allen Unternehmen dieser Gruppe haben somit zu beiden Zeitpunkten – ungeachtet der tatsächlichen Beteiligungspraxis – formale Unterrichts- und Anhörungsrechte der Arbeitnehmer in grenzüberschreitenden Angelegenheiten bestanden. Ein ergänzender Vergleich der zwischen den Management- und Arbeitnehmervertretern abgeschlossenen EBR- und SE-Vereinbarungen zeigt allerdings, dass die Neuverhandlungen oftmals zu veränderten Zuständigkeiten und Kompetenzen der Informations- und Konsultationsgremien geführt haben. So wurden in einigen Fällen dieser Gruppe die Anzahl der Sitzungen des europäischen Informations- und Konsultationsgremiums erhöht und der Themenkatalog der Unterrichtung und Anhörung im Vergleich zum EBR erweitert. Obwohl sich in dieser Gruppe keine Veränderungen hinsichtlich der Existenz der Informations- und Konsultationsgremien ergeben haben, wurden somit in einigen Fällen die formalen Beteiligungsrechte der Informations- und Konsultationsgremien im Zuge der SE-Gründungen ausgeweitet und klarer gefasst (vgl. auch Rose/Köstler 2011).

Die zweite Gruppe besteht aus insgesamt 55 SEs, bei denen im Zuge der SE-Gründung erstmals ein europäisches Informations- und Konsultationsgremium eingerichtet worden ist. In diesen Unternehmen kommt es daher durch die SE-Gründung zu grundlegenden Veränderungen hinsichtlich der Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in grenzüberschreitenden Angelegenheiten. In diesen Unternehmen entsteht so eine neue Ebene der Arbeitnehmerbeteiligung, bei der sich Arbeitnehmervertreter aus verschiedenen Ländern erstmals regelmäßig austauschen können und von der Unternehmensleitung über Entwicklungen im Unternehmen gemeinsam informiert und angehört werden. In diesen Fällen wird mit der SE-Gründung und dem Abschluss der SE-Beteiligungsvereinbarung demnach erstmals eine institutionelle Grundlage für die grenzüberschreitende Kooperation von Arbeitnehmervertretern aus verschiedenen Ländern geschaffen.

Schließlich konnte eine dritte Gruppe von Unternehmen identifiziert werden, die insgesamt 12 SEs umfasst.⁹ Diese Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass weder vor der SE-Gründung ein Europäischer Betriebsrat existierte noch ein europäisches Informations- und Konsultationsgremium für die SE eingerichtet wurde. Stattdessen haben sich in diesen Fällen die Management- und Arbeitnehmervertreter auf ein anderes Verfahren zur Information und Konsultation geeinigt, das aber nicht zu einer grenzüberschreitenden Kooperation der Arbeitnehmer führt. So wurden in diesen Fällen die Unterrichts- und Anhörungsrechte in grenzüberschreitenden Angelegenheiten bspw. auf den nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz beste-

⁹ Die drei übrigen Fälle konnten aufgrund fehlender Daten keiner Gruppe zugeordnet werden.

henden Betriebsrat am Sitz der Hauptverwaltung oder den Wirtschaftsausschuss übertragen. In anderen Fällen wurde vereinbart, die Beschäftigten durch schriftliche Aushänge oder in Belegschaftsversammlungen am jeweiligen Standort über zentrale Entwicklungen im Unternehmen zu informieren. Im Unterschied zu den Unternehmen der ersten beiden Gruppen ist somit in keinem dieser Fälle beabsichtigt, dass sich Arbeitnehmervertreter aus unterschiedlichen Ländern regelmäßig treffen, austauschen und in einen gemeinsamen Dialog mit dem Management treten.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass durch die SE-Gründungen in einer Reihe von Unternehmen erstmals ein europäisches Informations- und Konsultationsgremium eingerichtet wurde, das den Arbeitnehmern der verschiedenen Standorte das Recht gibt, sich untereinander auszutauschen und regelmäßig über wichtige Entscheidungen im Unternehmen unterrichtet und angehört zu werden. Folglich kann konstatiert werden, dass die Gründung von Europäischen Aktiengesellschaften zur weiteren Verbreitung von grenzüberschreitenden Informations- und Konsultationsgremien in Europa beiträgt – eine Entwicklung, die auch insbesondere vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren kaum noch steigenden Zahl an Europäischen Betriebsräten (vgl. ETUI 2012b) von Bedeutung ist. Auf Grundlage dieser Ergebnisse könnte daher geschlussfolgert werden, dass die Beteiligungsrechte von Arbeitnehmern in grenzüberschreitenden Angelegenheiten durch die SE-Gründungen insgesamt gestärkt werden, da in vielen Unternehmen neue Beteiligungsformen auf europäischer Ebene entstehen, die neue Kooperationsformen über Ländergrenzen hinweg ermöglichen.

Allerdings ist einschränkend anzumerken, dass auf Grundlage dieser Analyse letztlich keine Aussagen über die tatsächliche Beteiligungspraxis in den Unternehmen getroffen werden können. Zwar bestehen, wie anhand der Daten gezeigt werden konnte, in vielen Europäischen Aktiengesellschaften formale Unterrichts- und Anhörungsrechte der Arbeitnehmer in grenzüberschreitenden Angelegenheiten; ob und wie diese Rechte in der betrieblichen Praxis allerdings ausgeschöpft werden, bleibt jedoch offen. So haben bereits Forschungsergebnisse zu Europäischen Betriebsräten gezeigt (vgl. z.B. Hauser-Ditz et al. 2010; Kotthoff 2006; Platzer 2009), dass die Handlungsfähigkeit und das Aktivitätsprofil solcher Gremien in der betrieblichen Praxis stark variieren können.

Aufgrund der ähnlichen Ausgestaltung von Europäischen Betriebsräten und SE-Betriebsräten ist anzunehmen, dass sich auch die Beteiligungspraxis und die Funktionsweisen der Informations- und Konsultationsgremien in Europäischen Aktiengesellschaften unterschiedlich darstellen können. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, werden im Folgenden anhand dreier Fallbeispiele die Beteiligungspraxis und die Funktionsweisen der europäischen Informations- und Konsultationsgremien beschrieben. Dabei stellen die ausgewählten Unternehmen hinsichtlich der Ausgangssituation und Beteiligungspraxis kontrastierende Fälle dar, die die unterschiedlichen Praktiken und den unterschiedlichen Stellenwert der Unterrichtung und Anhörung in grenzüberschreitenden Angelegenheiten in den Unternehmen verdeutlichen. Ein Vergleich der Fälle bietet sich darüber hinaus an, da alle drei Unternehmen ihren Unternehmenssitz in Deutschland haben und somit in einem ähnlichen institutionellen Kontext agieren. Zudem besteht in den Unternehmen ein ähnlicher zeitlicher Er-

fahrungshorizont mit den verhandelten Arbeitnehmerbeteiligungsformen. Die Fallanalysen basieren auf leitfadengestützten Interviews mit Management- und Arbeitnehmervertretern und einer ergänzenden Analyse relevanter Unternehmensdokumente.¹⁰

4 Information und Konsultation in Europäischen Aktiengesellschaften aus der Sicht von Management- und Arbeitnehmervertretern – Exemplarische Beispiele aus drei Unternehmen

4.1 Unternehmen A

Beim ersten Unternehmen handelt es sich um einen Multibranchenkonzern, der schwerpunktmäßig im Bereich bau- und industrienaher Dienstleistungen tätig ist. Obwohl das Unternehmen weltweit agiert, nimmt Europa – und hier insbesondere Deutschland als Konzernsitz – eine bedeutende Rolle ein. Dies spiegelt sich sowohl in der Umsatz- als auch Beschäftigtenstruktur wider, da in Europa rund 80 Prozent des Umsatzes erwirtschaftet wird und rund 90 Prozent der Arbeitnehmer, davon etwa die Hälfte in Deutschland, beschäftigt sind. Insbesondere in den letzten Jahren haben Unternehmenszukäufe aber zu einer verstärkten Internationalisierung des Konzerns beigetragen, die vor allem zu einer stärkeren Verankerung des Unternehmens in europäischen Staaten außerhalb Deutschlands geführt haben. Im Jahr 2010 wurde die SE auf dem Weg der formwechselnden Umwandlung der konzernleitenden deutschen Aktiengesellschaft gegründet.

Das Unternehmen lässt sich der ersten Gruppe von Europäischen Aktiengesellschaften zuordnen (vgl. Seite 85), da sowohl vor als auch nach der SE-Gründung ein europäisches Informations- und Konsultationsgremium bestanden hat. So existierten im Konzern schon vor der SE-Gründung zwei Europäische Betriebsräte. Zum einen bestand seit 1996 ein nach Artikel 13 der EBR-Richtlinie gegründeter EBR auf der Ebene der Konzernobergesellschaft. Zum anderen wurde im Jahr 2007 für einen zuvor aufgekauften Teilkonzern, der bis dahin nicht in den bestehenden EBR integriert wurde, ein zweiter EBR im Konzern gegründet. Zu den Erfahrungen mit den vor der SE-Gründung bestehenden Europäischen Betriebsräten befragt, äußerten sich sowohl die interviewten Management- als auch die Arbeitnehmervertreter eher kritisch. So betonten beide Seiten, dass die EBRs zwar formell existierten, in der Praxis aber nur eine unbedeutende Rolle im Unternehmen spielten. So waren nur wenige Länder in den EBRs tatsächlich vertreten und die Arbeit der Gremien war vor allem auf einen vom Umfang her begrenzten Informationsaustausch mit dem Management in der jährlichen Sitzung beschränkt. Verhandlungen über Vereinbarungen zur Regulierung der Arbeitsbedingungen im Konzern fanden zwischen den EBRs und der Konzernleitung hingegen vor der SE-Gründung nicht statt.

Im Rahmen der Verhandlungen über die Arbeitnehmerbeteiligung in der SE wurde schließlich vereinbart, die beiden EBRs durch einen konzernweiten SE-Betriebsrat zu ersetzen. Dabei ist der SE-Betriebsrat laut der geschlossenen Beteili-

¹⁰ Am Unternehmenssitz wurden sowohl Interviews mit Mitgliedern des SE-Betriebsrates als auch mit Vertretern der Managementseite geführt, die an dem SE-Gründungsprozess beteiligt waren. Darüber hinaus wurden – soweit diese in die SE-Verhandlungen einbezogen waren – auch externe Gewerkschaftsvertreter befragt.

gungsvereinbarung für Angelegenheiten zuständig, die sich auf Konzerngesellschaften und Betriebe in mindestens zwei Ländern des Geltungsbereiches der Vereinbarung (EWR und Schweiz) auswirken. Neben den Informations- und Konsultationsrechten besitzt der SE-Betriebsrat laut der abgeschlossenen Vereinbarung zudem das Recht, gemeinsam mit der Konzernleitung Leitlinien im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, des Datenschutzes, der Chancengleichheit und der Aus- und Weiterbildungspolitik zu verabschieden.

Bislang ist der SE-Betriebsrat, der sich aus 21 Arbeitnehmervertretern aus 14 Ländern zusammensetzt, zu zwei Sitzungen mit der Konzernleitung zusammengekommen. Thematisch fokussierten sich die Sitzungen bislang vor allem auf eine umfassende Information von Seiten des Managements über die aktuellen Entwicklungen im Konzern. Darüber hinaus stand aber auch der Austausch über die Arbeitsbedingungen und die Beschäftigungssituation der Arbeitnehmer in den einzelnen Ländern im Mittelpunkt der Sitzungen. Von den befragten Arbeitnehmervertretern wird die Information durch die Konzernleitung als sehr zufriedenstellend bewertet, da bislang sehr offen über die Entwicklungen im Konzern berichtet und auch mehr Informationen zur Verfügung gestellt worden sind, als die abgeschlossene Vereinbarung eigentlich vorgibt. Auch den Berichten der Arbeitnehmervertreter aus den einzelnen Ländern kam in den bisherigen Sitzungen eine hohe Aufmerksamkeit zu. Dabei wurden hin und wieder auch Probleme angesprochen, die eigentlich nicht in die Zuständigkeit des SE-Betriebsrates fallen, da sie keine länderübergreifenden Auswirkungen hatten. Dennoch hat sich in diesen Fällen die Konzernleitung bemüht, diese Probleme aufzugreifen und zu lösen. Gerade hierin spiegelt sich auch die Bedeutung des SE-Betriebsrates für die nicht-deutschen Arbeitnehmervertreter wider, die durch das europäische Informations- und Konsultationsgremium einen direkten Kontakt zum Konzernmanagement besitzen, um Problemlagen zu erörtern.

Aus Sicht der befragten Akteure hat sich der Informations- und Konsultationsprozess auf europäischer Ebene im Vergleich zu den vorher existierenden EBRs deutlich verbessert und besitzt nun einen deutlich höheren Stellenwert im Konzern. Da im Unternehmen A aber bislang noch keine Information und Konsultation aufgrund von Unternehmensrestrukturierungen oder Massenentlassungen stattgefunden hat und es auch noch zu keinen Konfliktsituationen mit der Konzernleitung gekommen ist, steht eine wirkliche Bewährungsprobe der Zusammenarbeit untereinander und mit dem Management noch aus. Der SE-Betriebsratsvorsitzende sieht das Gremium ebenfalls noch in einer Findungsphase, in der sich die Mitglieder noch besser kennenlernen und Sprachbarrieren überwunden werden müssen. Allerdings zeichnet sich im Unternehmen A ein erster Schritt in Richtung einer grenzüberschreitenden Vereinbarungspolitik ab, da der SE-Betriebsrat zurzeit versucht, mit dem Konzernmanagement eine Regelung zu finden, um die bislang nur für die deutschen Arbeitnehmer geltenden Bonuszahlungen des Mutterkonzerns auf alle europäischen Mitarbeiter auszuweiten.

Für den ersten Fall lässt sich somit schlussfolgern, dass sich zwar hinsichtlich der Existenz eines europäischen Informations- und Konsultationsgremiums durch die SE-Gründungen keine grundlegenden Veränderungen ergeben haben, dass sich

aber nach der Wahrnehmung der beteiligten Akteure das Informations- und Konsultationsverfahren auf europäischer Ebene in der Praxis deutlich verbessert hat. Dies schlägt sich unter anderem auch darin nieder, dass erste Ansätze einer Vereinbarungspolitik zwischen dem SE-Betriebsrat und dem Konzernmanagement auf europäischer Ebene zu erkennen sind.

4.2 Unternehmen B

Bei Unternehmen B handelt es sich um ein weltweit tätiges Dienstleistungsunternehmen, das schwerpunktmäßig Forschungs- und Beratungsleistungen anbietet. Im Vergleich zum ersten Fall ist das Unternehmen hinsichtlich seiner Beschäftigtenstruktur globaler aufgestellt; dennoch weist auch Unternehmen B einen europäischen Schwerpunkt auf, da rund 60 Prozent der Arbeitnehmer im EWR beschäftigt sind. Dabei weist Deutschland als Sitz der Unternehmenszentrale den höchsten Beschäftigtenanteil – rund 30 Prozent aller Beschäftigten im EWR sind hier tätig – in Europa auf. Auch Unternehmen B hat in den vergangenen Jahren eine Internationalisierungsstrategie verfolgt, so dass die internationale Geschäftstätigkeit des Unternehmens deutlich zugenommen hat. Unternehmen B firmiert seit 2009 als Europäische Aktiengesellschaft. Dabei wurde – genauso wie im Fall von Unternehmen A – die SE durch die Umwandlung der deutschen Aktiengesellschaft gegründet.

Im Unterschied zum ersten Fall existierte im Unternehmen B vor der SE-Gründung kein Europäischer Betriebsrat. Somit bestand weder zwischen den Arbeitnehmervertretern der einzelnen Länder ein institutionalisierter Austausch noch wurden sie gemeinsam von der Unternehmensleitung über zentrale Entwicklungen im Unternehmen unterrichtet und angehört. Erst durch die im Rahmen der SE-Gründung abgeschlossene Beteiligungsvereinbarung wurde ein europäisches Informations- und Konsultationsgremium eingerichtet, so dass in diesem Unternehmen durch die SE-Gründung eine neue Beteiligungsebene auf europäischer Ebene entstanden ist. Unternehmen B ist somit der zweiten Gruppe von Europäischen Aktiengesellschaften zuzuordnen (vgl. S. 85).

Ergänzend ist allerdings anzumerken, dass es in Unternehmen B bereits vor der SE-Gründung auf Initiative des deutschen Konzernbetriebsrates einen ersten Vorstoß zur Gründung eines Europäischen Betriebsrates gab. Die deutschen Arbeitnehmervertreter erachteten insbesondere vor dem Hintergrund der stärkeren internationalen Ausrichtung des Unternehmens einen grenzüberschreitenden Austausch der Arbeitnehmer als wichtig. Diese Initiative war letztlich auch mit ausschlaggebend dafür, dass sich die Unternehmensleitung für die Unternehmensrechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft entschieden hat. So ist das Verhandlungsverfahren für einen Europäischen Betriebsrat ähnlich ausgestaltet wie die Verhandlungen über die Arbeitnehmerbeteiligung im Fall einer SE-Gründung; allerdings versprach sich die Managementseite von der SE-Gründung weitere Vorteile hinsichtlich der Stärkung des europäischen Images des Unternehmens.

Genauso wie im ersten Fall wird auch der neu gegründete SE-Betriebsrat des Unternehmens B zweimal im Jahr in einer gemeinsamen Sitzung mit der Unternehmensleitung unterrichtet und angehört. Dabei zeigt sowohl die geschlossene Beteili-

gungsvereinbarung als auch die bisherige Praxis im Unternehmen, dass die Beteiligungsrechte des SE-Betriebsrates deutlich über die in der gesetzlichen Auffanglösung beschriebenen Informations- und Konsultationsrechte hinausgehen. So verfügt der SE-Betriebsrat des Unternehmens B nicht nur über reine Informations- und Anhörungsrechte, sondern besitzt – ähnlich wie der SE-Betriebsrat im Unternehmen A – auch Initiativrechte zum Abschluss von gemeinsamen Leitlinien mit dem Management. Dabei zeigt die betriebliche Praxis, dass diese Möglichkeit seit Bestehen des SE-Betriebsrates bereits mehrfach genutzt wurde. So betonten die befragten Management- und Arbeitnehmervertreter, dass der SE-Betriebsrat eine aktive Rolle in den unternehmensinternen Verhandlungen zur Regulierung der Arbeitsbedingungen spielt. In diesem Zusammenhang wurden bereits mehrere Vereinbarungen zwischen dem SE-Betriebsrat und der Unternehmensleitung – u.a. zur Personalentwicklung und zum Mitarbeiterdatenschutz – abgeschlossen. Darüber hinaus befinden sich weitere Vereinbarungen – u.a. zu einheitlichen Mindestarbeitsbedingungen im Unternehmen – in der Diskussion.

Im Fall des Unternehmens B hat sich der SE-Betriebsrat somit Handlungsmöglichkeiten erschlossen, die ihn zu einem Verhandlungspartner der Unternehmensleitung werden lassen und die deutlich über reine Informations- und Konsultationsrechte hinausgehen. Diese aktive Rolle des SE-Betriebsrates spiegelt zugleich auch die Strategie der Unternehmensleitung wider, möglichst einheitliche Standards im Bereich der Personalpolitik auf europäischer Ebene zu entwickeln. Der Abschluss von Vereinbarungen mit dem SE-Betriebsrat wird dabei als ein wichtiger Bestandteil einer solchen Strategie angesehen. Aus Sicht der beteiligten Akteure hat auch in diesem Fall die SE-Gründung zu einer besseren Vertretung der Arbeitnehmerinteressen auf europäischer Ebene beigetragen, da mit dem SE-Betriebsrat neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit sowohl unter den Arbeitnehmern als auch zwischen den Arbeitnehmervertretern und der Unternehmensleitung entstanden sind.

Obwohl in diesem Unternehmen erst mit der SE-Gründung ein europäisches Informations- und Konsultationsgremium gegründet wurde, hat sich der SE-Betriebsrat des Unternehmens B in der relativ kurzen Zeit seines Bestehens bereits zu einem wichtigen Akteur in der unternehmensbezogenen Regulierung der Arbeitsbedingungen auf europäischer Ebene entwickeln können. Im Vergleich zum ersten Fall zeigt sich, dass der SE-Betriebsrat des Unternehmens B bereits eine anerkannte Rolle als Verhandlungspartner des Managements spielt. Für diese Entwicklung mögen insbesondere auch die europäische Managementstruktur des Unternehmens und die angestrebte Setzung europäischer Standards im Unternehmen eine Rolle spielen (vgl. zum Zusammenhang zwischen der Unternehmensstruktur und europäischen Arbeitnehmervertretungsgremien auch Hauser-Ditz et al. 2010).

4.3 Unternehmen C

Beim Unternehmen C handelt es sich um die Konzernobergesellschaft einer mittelständischen Unternehmensgruppe, die der Baubranche angehört. Die Unternehmensgruppe hat Niederlassungen in sieben europäischen Ländern, wobei der Schwerpunkt der Aktivitäten und auch die Mehrheit der Beschäftigten in Deutschland

angesiedelt sind. Dabei ist im Unterschied zu den ersten beiden Unternehmen die Konzentration der Beschäftigten auf das Sitzland deutlich ausgeprägter, da hier rund 90 Prozent der Arbeitnehmer des Unternehmens beschäftigt sind. Das Unternehmen ist im Jahr 2010 in eine SE umgewandelt worden.

Obwohl das Unternehmen C vor der SE-Gründung der EBR-Richtlinie unterlag, bestand in diesem Unternehmen kein Europäischer Betriebsrat. Im Unterschied zum Unternehmen B hatten hier aber bis zu diesem Zeitpunkt weder die Arbeitnehmer aus Deutschland noch aus anderen europäischen Ländern die Initiative ergriffen, einen Europäischen Betriebsrat im Unternehmen zu gründen. Im Zuge der Verhandlungen über die Arbeitnehmerbeteiligung im Rahmen der SE-Gründung verständigten sich die Management- und Arbeitnehmervertreter dann allerdings auf die Einrichtung eines SE-Betriebsrates zur Unterrichtung und Anhörung in grenzüberschreitenden Angelegenheiten, so dass das Unternehmen der zweiten Gruppe von Europäischen Aktiengesellschaften zugeordnet werden kann (vgl. S. 85).

In der zwischen Management- und Arbeitnehmervertretern abgeschlossenen Beteiligungsvereinbarung ist somit festgelegt, dass ein aus Arbeitnehmervertretern der europäischen Standorte zusammengesetzter SE-Betriebsrat eingerichtet wird, der zweimal jährlich von der Unternehmensleitung unterrichtet und angehört werden soll. Wie die Interviews mit den Management- und Arbeitnehmervertretern zeigten, setzt sich der SE-Betriebsrat in der betrieblichen Praxis allerdings zurzeit ausschließlich aus Betriebsräten der deutschen Standorte zusammen, so dass aktuell keine Arbeitnehmervertreter der anderen europäischen Standorte im Gremium vertreten sind. Darüber hinaus bestehen zurzeit auch keine Kontakte zwischen den deutschen Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern der anderen europäischen Standorte.¹¹

Im Unterschied zu den anderen beiden Fällen informiert die Unternehmensleitung den SE-Betriebsrat auch nicht in einer gemeinsamen Sitzung, sondern mittels eines schriftlichen Berichts, der die wirtschaftliche Situation der Unternehmensgruppe und der einzelnen Gesellschaften beschreibt, sowie über relevante Personalmaßnahmen im Konzern informiert. Laut der abgeschlossenen Beteiligungsvereinbarung hat der SE-Betriebsrat allerdings das Recht, den Bericht innerhalb von drei Wochen gemeinsam mit der Unternehmensleitung zu erörtern. Seit Gründung der SE wurde dem SE-Betriebsrat bislang ein Bericht von der Unternehmensleitung vorgelegt. Von der Möglichkeit, den Bericht mit der Unternehmensleitung durchzusprechen, hat der SE-Betriebsrat allerdings noch keinen Gebrauch gemacht, so dass auch keine Konsultationen mit der Unternehmensseite stattgefunden haben. Darüber hinaus hat auch in dieser SE noch keine Unterrichtung und Anhörung aufgrund von Unternehmensrestrukturierungen oder Massenentlassungen stattgefunden.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass sich im Unternehmen C bislang noch kein funktionierendes Informations- und Konsultationsverfahren auf europäischer Ebene entwickelt hat und der SE-Betriebsrat vor allem auf dem Papier existiert.

¹¹ Im Unternehmen C waren weder Arbeitnehmervertreter der anderen europäischen Standorte noch externe Gewerkschaftsvertreter an den Verhandlungen über die Arbeitnehmerbeteiligung im Rahmen der SE-Gründung beteiligt.

tiert. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass sowohl die Unternehmensleitung als auch die Arbeitnehmervertreter dem SE-Betriebsrat insgesamt nur einen geringen Stellenwert zumessen. Dies mag auch darauf zurückzuführen sein, dass die Beschäftigtenstruktur des Unternehmens auf das Sitzland konzentriert ist, so dass der Bedarf für eine europäische Information und Konsultation der Arbeitnehmer vor allem aus der Sicht der deutschen Unternehmensleitung und der deutschen Betriebsräte weniger stark ausgeprägt ist. In diesem Zusammenhang spielt es sicherlich auch eine Rolle, dass das Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich gewachsen ist und somit keine krisenbedingten Standortkonkurrenzen entstanden sind.

5 Fazit

Die Analyse hat gezeigt, dass durch die Gründungen von Europäischen Aktiengesellschaften neue Arbeitnehmerbeteiligungsformen in den Unternehmen entstehen, die zu einer grenzüberschreitenden Kooperation der Arbeitnehmer beitragen können. Wie anhand des Vorher-Nachher-Vergleichs gezeigt werden konnte, ist durch die SE-Gründung in 55 Unternehmen ein europäisches Informations- und Konsultationsgremium neu eingerichtet worden, so dass sich hier Arbeitnehmervertreter aus verschiedenen Ländern nun erstmals regelmäßig austauschen und von der Unternehmensleitung über Entwicklungen im Unternehmen gemeinsam informiert und angehört werden können. In vielen Unternehmen wurde im Rahmen der SE-Gründung somit erstmals eine institutionelle Grundlage für den grenzüberschreitenden Austausch der Arbeitnehmer geschaffen. Aus dieser Perspektive heraus tragen die SE-Gründungen zu einer neuen Dynamik hinsichtlich der Verbreitung von grenzüberschreitenden Informations- und Konsultationsgremien in Europa bei. Darüber hinaus wurden in den Unternehmen, in denen schon vor der SE-Gründung Europäische Betriebsräte bestanden haben, die Informations- und Konsultationsrechte in vielen Fällen ausgeweitet bzw. klarer gefasst, wie die vergleichende Auswertung der abgeschlossenen EBR- und SE-Vereinbarungen gezeigt hat.

Die drei dargestellten Fallbeispiele zeigen außerdem sehr deutlich, dass die Handlungsfähigkeit und das Aktivitätsprofil der Informations- und Konsultationsgremien in der Praxis sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Dabei reicht das Spektrum von symbolischen, nur auf dem Papier existierenden Gremien, bis hin zu beteiligungsorientierten SE-Betriebsräten, die über Informations- und Konsultationsrechte hinausgehende Mitwirkungsrechte wahrnehmen, in dem sie mit der Unternehmensleitung Vereinbarungen abschließen. Damit entsteht mit den Europäischen Aktiengesellschaften zugleich eine neue Vielfalt der kollektiven Interessenvertretung auf europäischer Ebene. Zudem fungieren die Gremien – zumindest im Fall von Unternehmen A und B – als Kommunikations- und Kooperationsplattform für die Arbeitnehmervertreter der verschiedenen Länder. Damit decken sich die Befunde auch mit den Forschungsergebnissen zu Europäischen Betriebsräten (vgl. Kotthoff 2006; Platzer/Rüb 1999), die bereits ähnliche Unterschiede herausgearbeitet haben. Dabei hat insbesondere das Beispiel des Unternehmens C gezeigt, dass die formale Einrichtung eines europäischen Informations- und Konsultationsgremiums in der Praxis

nicht zwangsläufig zu einer grenzüberschreitenden Kooperation der Arbeitnehmer im Unternehmen führen muss.

Insbesondere die Ergebnisse der drei Fallstudien deuten darauf hin, dass sowohl die Unternehmensstruktur – hierbei insbesondere der Grad der Internationalisierung und die Konkurrenzsituation zwischen den einzelnen Standorten im Unternehmen – als auch die Akteursstrategien – die Bedeutung, die dem SE-Betriebsrat von Seiten der Management- und Arbeitnehmervertreter zugemessen wird – eine Rolle dabei spielen, ob und in welcher Form sich Interessenvertretungsstrukturen auf europäischer Ebene in den Unternehmen herausbilden. So hat sich gezeigt, dass der Bedarf von Seiten der Management- und Arbeitnehmervertreter an einer europäischen Regulierung der Arbeitsbedingungen sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Während im Fall des Unternehmens B sowohl die Management- als auch die Arbeitnehmervertreter aufgrund der zunehmenden internationalen Geschäftstätigkeit des Unternehmens eine europäische Regulierung als notwendig erachten, um einheitliche Standards setzen und Mindestbedingungen festlegen zu können, sehen die Akteure im Unternehmen C, das im Vergleich stärker auf Deutschland fokussiert ist, dafür keine Notwendigkeit. Dabei spielt es sicherlich auch eine Rolle, dass aufgrund der stetigen Expansion des Unternehmens bislang noch keine direkte Standortkonkurrenz entstanden ist.

Aufgrund der kurzen Zeitspanne, seit der die Rechtsform der SE existiert, bleibt abzuwarten, wie sich die europäischen Informations- und Konsultationsgremien weiter entwickeln werden. Zwar wurde in vielen Fällen mit der Einrichtung eines europäischen Informations- und Konsultationsgremiums im Zuge der SE-Gründung eine Grundlage für die grenzüberschreitende Kooperation der Arbeitnehmer geschaffen, ob und wie sich daraus aber eine transnationale Solidarität und gemeinsame Deutungsmuster entwickeln können, muss die weitere Praxis in den Unternehmen noch zeigen – insbesondere, wenn es zu Verteilungskonflikten und Fragen des Interessenausgleichs zwischen einzelnen Standorten kommen sollte. In diesem Zusammenhang sind auch weitere Forschungen notwendig, die einen noch stärkeren Fokus auf die Kooperations- und Kommunikationsprozesse zwischen den deutschen und nicht-deutschen Arbeitnehmervertretern in den europäischen Informations- und Konsultationsprozessen legen.

Literatur

- Conchon, A. (2011): Board-level employee representation rights in Europe. Facts and trends. Brüssel.
- Eidenmüller, H./Engert, A./Hornuf, L. (2009): Incorporating under European Law: The Societas Europaea as a Vehicle for Legal Arbitrage. In: European Business Organization Law Review, Jg. 10 (2009), H. 1, S. 1-33.
- Ernst & Young (2009): Study on the operation and the impacts of the Statute for a European Company (SE). Report drawn up following call for tender from the European Commission. Brüssel.

- ETUI (2012a): The European Company (SE) Database – The online SE inventory of the ETUI. Internet: <http://ecdb.worker-participation.eu/> [zuletzt aufgesucht am 18.12.2012].
- ETUI (2012b): Creation of EWC bodies – Evolution. Internet: <http://www.worker-participation.eu/European-Works-Councils/Facts-Figures> [zuletzt aufgesucht am 18.12.2012].
- Fetzer, T. (2010): Defending Mitbestimmung: German trade unions and European company law regulation (1967-2000). In: *Economic and Industrial Democracy*, Jg. 31 (2008), H. 4 suppl., S. 24-39.
- Gold, M./Schwimbersky, S. (2008): The European Company Statute: Implications for Industrial Relations in the European Union. In: *European Journal of Industrial Relations*, Jg. 14 (2008), H. 1, S. 46-66.
- Hauser-Ditz, A./Hertwig, M./Pries, L./Rampeltshammer, L. (2010): *Transnationale Mitbestimmung?* Frankfurt/New York.
- Keller, B. (2002): The European company statute: employee involvement – and beyond. In: *Industrial Relations Journal*, Jg. 33 (2002), H. 5, S. 424-445.
- Keller, B./Werner, F. (2010): Industrial democracy from a European perspective: The example of SEs. In: *Economic and Industrial Democracy*, Jg. 31 (2010), H. 4 suppl., S. 40-54.
- Keller, B./Werner, F. (2012): New Forms of Employee Involvement at European Level – The Case of the European Company (SE). In: *British Journal of Industrial Relations*, Jg. 50 (2012), H. 4, S. 620-643.
- Klambauer, M. (2008): Case Study Report on Strabag SE. Internet: <http://www.worker-participation.eu/European-Company/SE-COMPANIES-News/Case-studies/Case-Study-Report-on-Strabag-SE/Case-Study-Report-on-Strabag-SE> [zuletzt aufgesucht am 18.12.2012].
- Klemm, M./Kraetsch, C./Weyand, J. (2011): Solidarität in der europäischen betrieblichen Mitbestimmung – ein kultursoziologischer Lösungsvorschlag. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 18 (2011), H. 4, S. 292-314.
- Knudsen, H./Müller, T. (2008): Converting MAN B&W Diesel AG into MAN Diesel SE – negotiations and the agreement on employee involvement. Internet: <http://www.worker-participation.eu/European-Company-SE/SE-COMPANIES/Case-studies/Converting-MAN-B-W-Diesel-AG-into-MAN-Diesel-SE-negotiations-and-the-agreement-on-employee-involvement/MAN-Diesel-SE-case-study> [zuletzt aufgesucht am 18.12.2012].
- Kotthoff, H. (2006): *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats*. Berlin.
- Köstler, R. (2009): Keine Flucht aus der Mitbestimmung. In: *Boeckler Impuls* (2009), H. 18, S. 2.
- Köstler, R. (2005): Mitbestimmung. In: Theisen, M. R./Wenz, M. (Hg.): *Die Europäische Aktiengesellschaft. Recht, Steuern, Betriebswirtschaft der Societas Europaea (SE)*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart, S. 331–376.
- Köstler, R./Werner, F. (2007): SE zwischen Eiszeit und Europa. In: *Die Mitbestimmung*, Jg. 54 (2007), H. 12, S. 48-51.

- Lecher, W./Platzer, H.-W./Rüb, S./Weiner, K.-P. (2001): Verhandelte Europäisierung. Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte – Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik. Baden-Baden.
- Mau, S. (2008): Europäische Solidaritäten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ), Jg. 58 (2008), H. 21, S. 9-14.
- Müller, T./Platzer, H.-W./Rüb, S. (2004): Globale Arbeitsbeziehungen in globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik. Wiesbaden.
- Platzer, H.-W. (2009): Approaching and theorizing European Works Councils. Comments on the emergence of a European multi-level-structure of employee involvement and participation. In: Hertwig, M./Pries, L./Rampeltshammer, L. (Hg.): European Works Councils in complementary perspectives, Brüssel, S. 13-70.
- Platzer, H.-W. /Rüb, S. (1999): Europäische Betriebsräte: Genese, Formen und Dynamiken ihrer Entwicklung – Eine Typologie. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 6 (1999), H. 4, S. 393-426.
- Pries, L. (2010): Erwerbsregulierung in einer globalisierten Welt. Wiesbaden.
- Rehfeldt, U/Voss, E/Pulignamo, V/Kelemen, M./Telljohann, V./Fulton, L./Neumann, L. Mester, D./Schütze, K./Wilke, P. (2011): Employee involvement in companies under the European Company Statute. Luxemburg.
- Rose, E./Köstler, R. (2011): Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE). Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Rosenbohm, S. (2013): Verhandelte Arbeitnehmerbeteiligung. Ein empirischer Vergleich der Formen vor und nach der Gründung einer Europäischen Aktiengesellschaft. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 20 (2013), H. 1, S. 8-35.
- SERL: Richtlinie 2001/86/EG des Rates vom 8. Oktober 2001 zur Ergänzung des Statuts der Europäischen Gesellschaft hinsichtlich der Beteiligung der Arbeitnehmer.
- Sorge, A. (2006): Mitbestimmung für die Europäische Aktiengesellschaft: Nützliche Lehren aus mehr als dreißig Jahren Seifenoper. In: Beckert, J./Ebbinghaus, B./Hassel, A./Manow, P. (Hg.): Transformationen des Kapitalismus. Frankfurt/New York, S. 249-271.

Jessica Pflüger¹

Arbeitssoziologische Forschungspraxis im internationalen Vergleich – Vielfalt oder Standardisierung?²

Abstract: Dieser Beitrag rückt die Arbeits- und Industriesoziologie selbst in den Mittelpunkt. Auf der Basis von Dokumentenanalysen und qualitativen Interviews mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wird im internationalen Vergleich von Großbritannien und Deutschland deren empirische Forschungspraxis fokussiert. Historisch sind in den beiden Ländern markante Parallelen der ‚Arbeitsforschung‘ ersichtlich, vor allem auch hinsichtlich ihrer methodischen Traditionen. Mit Blick auf die Industrial Relations Forschung in Großbritannien zeigen sich diesbezüglich jedoch in den letzten Jahren gravierende Veränderungen. Diese scheinen sich weniger in Richtung Vielfalt und Innovation zu bewegen, sondern hin zu einer ‚Standardisierung von Forschungspraxis‘. Der Beitrag ordnet diese Entwicklung wissenschaftssoziologisch ein und fragt, ob Ähnliches in Deutschland zu erwarten ist.

1 Für eine Analyse von (arbeits- und industriesoziologischer) Forschungspraxis

Erwerbsarbeit befindet sich im Wandel, so der Konsens vieler zeitgenössischer arbeitssoziologischer Analysen. Daher wird die Entwicklung von Beschäftigungsformen, Tätigkeiten und Arbeitsprozessen etc. in verschiedenen Berufsfeldern und Branchen eingehend untersucht. Vergleichsweise selten systematisch beleuchtet werden dabei die Veränderungen in den Arbeitsinhalten und Arbeitsweisen von jenen, die die Arbeitswelt erforschen.

Die Analyse wissenschaftlicher Praxis kann allgemein als Forschungslücke gelten. Wir wissen nicht viel darüber, wie Wissen in alltäglichen Forschungsprozessen erzeugt wird. Warum und unter welchen Bedingungen setzen sich beispielsweise bestimmte (methodische) Praktiken durch bzw. verschwinden? Wie verläuft die Interpretation von Daten? Welche (sozialen) Faktoren treiben Themen voran oder bremsen diese? Das sind Fragen, über die bisher nur wenig bekannt ist (vgl. Leahey 2008). Dabei hat Geertz schon in den 1980er Jahren dafür plädiert, wissenschaftliche Praxis verstärkt zu thematisieren: „Will man eine Wissenschaft verstehen, so sollte man nicht in erster Linie ihre Theorien oder Entdeckungen ansehen und keinesfalls das, was ihre Apologeten über sie zu sagen haben, sondern das, was ihre Praktiker tun“ (Geertz 1987, 9f.). Für eine derartige Perspektive sprechen verschiedene Gründe. Zum Beispiel kann die Darstellung von typischerweise nicht transparenten Praktiken Forschende ermutigen, ihre eigene Vorgehensweise zu reflektieren

¹ Dr. Jessica Pflüger, Institut für Soziologie, FAU Erlangen-Nürnberg. Email: jessica.pflueger@fau.de.

² Der vorliegende Kurzbeitrag beruht auf einem Vortrag, der auf dem Deutschen Kongress für Soziologie mit dem Thema ‚Vielfalt und Zusammenhalt‘ (Oktober 2012) gehalten wurde. Grundlage hierfür sind Teilergebnisse der Dissertation der Autorin. Diese bewegt sich an der Schnittstelle von Wissenschaftssoziologie, Methodologie und Arbeitssoziologie und analysiert die methodische Bedeutung wissenschaftlicher Teamarbeit im Zuge arbeitssoziologischer Fallstudienforschung vor dem Hintergrund nationaler Kontextbedingungen. Die Arbeit erscheint im April 2013 bei Springer VS unter dem Titel ‚Qualitative Sozialforschung und ihr Kontext. Wissenschaftliche Teamarbeit im internationalen Vergleich‘ (Pflüger 2013).

und somit positive Effekte für die Qualität von zukünftigen Untersuchungen generieren. Zentral scheint eine solche Analyse wo sich Wissenschaft gravierend verändert.

Der vorliegende Beitrag rückt die arbeits- und industriesoziologische Forschungspraxis im internationalen Vergleich von Großbritannien und Deutschland in den Mittelpunkt. Dabei wird ein Fokus auf Fallstudienforschung gelegt. Dies scheint berechtigt, da Fallstudien in beiden Ländern über lange Zeit hinweg als dominantes Forschungsdesign in der Disziplin gelten (vgl. Kitay/Callus 1998 bzw. Pflüger et al. 2010). Die Gegenüberstellung von Großbritannien und Deutschland ist angemessen, weil systematische Ähnlichkeiten zwischen deren arbeits- und industriesoziologischen Forschungstraditionen bestehen. Interessant ist die Gegenüberstellung, da gleichzeitig maßgebliche Unterschiede in der Forschungspraxis bestehen (vgl. Frege 2007 und 2008; dazu gleich ausführlich). Im ‚Krisendiskurs‘ der britischen Industrial Relations Forschung bzw. der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie bleibt ‚Forschungspraxis‘ dagegen bislang weitgehend unterbelichtet (siehe Darlington et al. 2009 bzw. Huchler 2008).³ Daher fragt der vorliegende Beitrag (auf der Grundlage der Ergebnisse von Pflüger 2013), welche Kennzeichen und Entwicklungen diesbezüglich zu erkennen sind.

Empirische Basis für den vorliegenden Beitrag sind Dokumentenanalysen sowie qualitative Leitfadeninterviews mit 29 britischen und deutschen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aus neun Teams (aus den Jahren 2009 und 2010). Ihre Auswertung orientiert sich an Prämissen der Grounded Theory (Glaser/Strauss 1967) und Eisenhardts Fallanalyse (1989). Eingeordnet und interpretiert werden die gewonnenen Daten vor dem Hintergrund der wissenschaftssoziologischen Debatte zur ‚Ökonomisierung‘ von Wissenschaft (z.B. Clark 1998; Maasen/Weingart 2006).

2 Ähnlichkeiten und Differenzen in der Forschungspraxis britischer und deutscher ‚Arbeitsforschung‘⁴

Anhand der Dokumentenanalyse und den Interviews sind einerseits grundsätzliche Analogien in Traditionen und Praktiken der britischen und deutschen Arbeitsforschung aber auch zunehmende Divergenzen festzustellen, wie im Folgenden ausgeführt wird.

2.1 Historische Parallelen britischer Industrial Relations Forschung und deutscher Arbeits- und Industriesoziologie

Historisch sind markante Gemeinsamkeiten unverkennbar. Beispielsweise erfolgt eine institutionelle Etablierung der Disziplinen, trotz einzelner Vordenker wie Beatrice und Sidney Webb in Großbritannien oder Götz Briefs in Deutschland, größtenteils erst nach dem Zweiten Weltkrieg. In Großbritannien kann sich Arbeitsforschung unter

³ Generell wird ‚Arbeit in der Wissenschaft‘ bislang recht selten in arbeitssoziologischer Perspektive untersucht (Ausnahmen z.B. Moldaschl/Holtgrewe 2003; Aulenbacher/Riegraf 2011).

⁴ Der Begriff der ‚Arbeitsforschung‘ wird der Lesbarkeit halber zum Teil als Überbegriff für die britische Industrial Relations Forschung und deutsche Arbeits- und Industriesoziologie verwendet. Der Vergleich der beiden Felder ist angemessen, da diese denselben Untersuchungsgegenstand zur Grundlage haben: es geht um die Erforschung von Erwerbsarbeit in all ihren unterschiedlichen Aspekten und Ausprägungen (vgl. Heery et al. 2008 und Müller-Jentsch 2002) – auch wenn solche Forschung in Großbritannien und Deutschland unterschiedlich bezeichnet wird und anders institutionell verortet ist. Näheres dazu im folgenden Abschnitt.

dem Label ‚Industrial Relations‘ als eigenständiges, interdisziplinäres Feld begründen (z.B. Müller-Jentsch 2002). Die Erforschung von Erwerbsarbeit und Industriellen Beziehungen in Deutschland wird (in der Nachkriegszeit und darüber hinaus) stark durch industriesoziologische Forschung charakterisiert. Eine eigenständige Institutionalisierung, verdeutlicht beispielsweise durch die Gründung der German Industrial Relations Association (GIRA), erfolgt hierzulande demgegenüber sehr spät und weniger ausgeprägt (vgl. Keller 1996).⁵

Dennoch können deutliche historische Analogien in den Konjunkturzyklen britischer Industrial Relations Forschung und deutscher Arbeits- und Industriesoziologie identifiziert werden: Aufgrund der ökonomischen und sozialen Entwicklung wird derartige Forschung in der Nachkriegszeit innerhalb empirischer Sozialforschung in beiden Ländern zum dominanten Interessensfeld (vgl. Schmidt 1982). Arbeitsforschung erlebt einen Aufschwung, der bis in die 1970er Jahre anhält, sodass diese Zeitspanne als ‚golden age‘ bezeichnet wird (Kaufmann 2004). Ab den 1980er Jahren sind, in beiden Ländern, inhaltliche Differenzierungen charakteristisch. Unter anderem aufgrund dieser Pluralisierung tauchen seither regelmäßig ‚Krisendiskurse‘ auf (siehe z.B. Darlington et al. 2009 bzw. Huchler 2008). Ausdruck findet dies auch in veränderten Bezeichnungen der Felder – in Britannien wird zunehmend von ‚Employment Relations‘ gesprochen, in Deutschland von ‚Arbeitssoziologie‘.

Auch bezüglich der Forschungsinhalte und Erkenntnisinteressen sind Ähnlichkeiten evident. Als wichtig gilt es beispielsweise in beiden Ländern, praxisnahe und in der Regel arbeitnehmerorientierte Forschung zu betreiben und nicht ausschließlich für den akademischen Elfenbeinturm zu forschen (vgl. Frege 2008). Eine weitere wesentliche Entsprechung liegt in ihrer methodischen Tradition: grundsätzlich war und ist sowohl die britische Industrial Relations Forschung wie auch die deutsche Arbeits- und Industriesoziologie durch empirische Studien geprägt. Dabei werden traditionell überwiegend qualitative Erhebungs- und Auswertungsmethoden angewendet. Als dominierendes Untersuchungsdesign kann sich über lange Zeit die Fallstudienforschung beweisen (Kitay/Callus 1998, Pongratz/Trinczek 2010; Pflüger 2012).

In den Forschungstraditionen der Arbeitsforschung bestehen demnach substantielle Entsprechungen zwischen den beiden Ländern. Andererseits, sind, wie im Anschluss gezeigt wird, bezeichnende Differenzen erkennbar – ebendies macht den internationalen Vergleich gleichsam angemessen und interessant (vgl. Maurice 1991).

2.2 Neuere Entwicklungen in der Forschungspraxis britischer Industrial Relations Forschung

Mit Blick auf die Industrial Relations Forschung in Großbritannien zeigen sich nun, insbesondere hinsichtlich ihrer methodischen Vorgehensweisen, seit einigen Jahren Veränderungen: Die ehemals dominante Fallstudientradition scheint zunehmend

⁵ Eine eigenständige ‚Industrial Sociology‘ oder ‚Sociology of Work‘ kann sich demgegenüber in Britannien nur begrenzt durchsetzen und ist seit den 1980er Jahren fast gänzlich verschwunden (Ackers/Wilkinson 2008; siehe auch Halford/Strangleman 2009, die für eine Re-Vitalisierung originär soziologischer Arbeitsforschung plädieren). Auch dies rechtfertigt den Vergleich der britischen Industrial Relations mit der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie.

durch quantitative Studien abgelöst zu werden. Obschon Fallstudienforschung auch heute noch häufig zum Einsatz kommt, wird doch betont: „An analysis of leading industrial relations journals suggests that there have been substantial changes in IR research, particularly a shift from inductive, qualitative and policy-oriented research to deductive, quantitative and discipline-oriented research“ (Whitfield/Strauss 2000, S. 141). Auch in den geführten Interviews wird eine ‚Quantitativisierung‘ der Industrial Relations Forschung bekräftigt. Allerdings ist dies nur ein Aspekt einer grundlegenden Veränderung von Forschungspraxis: betont wird insgesamt, dass Forschung erstens ‚ähnlicher‘ und zweitens ‚strategischer‘ werde.

Ersteres ist vor allem in der Gegenüberstellung mit Deutschland äußerst auffällig. Zwar benennen die britischen Interviewten Unterschiede in der theoretischen oder methodischen Orientierung verschiedener Forschungsteams oder Forschungsstandorte – diese werden jedoch als relativ unerheblich eingeschätzt bzw. werden stattdessen deren Gemeinsamkeiten unterstrichen. In der Regel erfolgt die britische Fallstudienforschung heutzutage ‚pragmatisch‘, in ‚(international) vergleichender Perspektive‘, mit ‚multimethodischen Orientierungen‘ und einem recht ‚einheitlichen Methoden-Set‘. Diese Homogenität der Verfahren zwischen den untersuchten britischen Forschungsgruppen ist erstaunlich, da ihre interne Zusammensetzung durch methodologische Heterogenität gekennzeichnet ist (wie dies dort u.a. aufgrund der Interdisziplinarität des Forschungsfelds üblich ist). Von den Interviewten selbst wird dies explizit als Angleichungsprozess thematisiert – als ‚methodische Homogenisierung‘.

Die Interviewpartner weisen ferner darauf hin, dass sie ihre Forschung verstärkt an deren erwartetem Erfolg ausrichten, dass Forschung sozusagen ‚strategischer‘ wird. Dies beginnt bei der Auswahl der Inhalte und konkreten Untersuchungsgegenstände, die möglichst ‚risikolos‘ sein sollen, damit ein erfolgreicher Output möglich ist. Auch die Gestaltung des Forschungsdesigns und Wahl der Erhebungsinstrumente wird zunehmend zweckbestimmt auf die Verwertbarkeit der Ergebnisse hin ausgelegt. Ein wesentliches Indiz hierfür kann in der bereits erwähnten Zunahme von quantitativen (oder zumindest multimethodischen) Zugängen gesehen werden, die drauf beruht, dass ‚Forschungserfolg‘ maßgeblich über die Publikation in namhaften Zeitschriften definiert wird und diese solche Analysen zwischenzeitlich bevorzugen (vgl. Strauss/Whitfield 2008). Eine ‚Strategisierung‘ von (methodischen) Verfahren wird jedoch nicht nur mit Blick auf Untersuchungsgegenstände und Methodenauswahl berichtet, ähnliches wird auch hinsichtlich der Auswertungsstrategien offenbar. Diese werden (nach Aussage der Befragten) inhaltlich immer stärker fokussiert, z.B. schon früh auf geeignete Aspekte hin ausgelegt; der Prozess des Interpretierens wird aus zeit- und ressourcentechnischen Gründen formalisiert und arbeitsteilig vorgenommen. Auch bezüglich der Publikationsstrategien werden zielgerichtet veränderte Orientierungen geäußert, beispielsweise von Monographien hin zu Journalaufsätzen Büchern.

Anhand der empirischen Befunde können demnach ‚methodische Homogenisierung‘ sowie ‚Strategisierung‘ festgestellt werden.⁶ Zurückgeführt wird diese Entwicklung von den Interviewten maßgeblich auf wissenschaftspolitische Rahmenbedingungen in Großbritannien, die durch eine grundlegende Umstellung in der Finanzierung seit Mitte der 1980er Jahre gekennzeichnet sind. Im Zuge dieser wurden unter anderem die Finanzierung von Forschung und Lehre getrennt. Während Gelder für den Lehrbetrieb seither anhand der Studierendenzahl ermittelt werden, werden die Forschungsmittel auf der Grundlage des Forschungsoutputs verteilt. Um den Forschungsoutput zu bestimmen, ist eine Leistungsbemessung von Universitäten und deren Einheiten notwendig. Hierfür wurde 1986 eine nationale Wissenschaftsevaluation eingeführt, die ‚Research Assessment Exercise‘ (RAE; bzw. in Zukunft ‚Research Excellence Framework‘, REF). Diese wird seither in regelmäßigen Abständen durchgeführt und kontinuierlich angepasst (vgl. Barker 2007). Als wichtigster Faktor für ‚Forschungserfolg‘ gelten in der Praxis die Quantität und Qualität von Veröffentlichungen (vgl. Bence/Oppenheim 2004). Die Evaluation hat eine Reihe von gravierenden Konsequenzen nach sich gezogen, beispielsweise mit Blick auf das Gefüge der Hochschullandschaft.⁷ Ferner lassen sich eine Reihe direkter und indirekter Auswirkungen der Evaluation auf Forschungspraxis identifizieren (vgl. Elton 2000) – so auch für das methodische Vorgehen in der Arbeitsforschung.

Wissenschaftssoziologisch betrachtet, deuten diese beiden Tendenzen der ‚methodischen Homogenisierung‘ und der ‚Strategisierung‘ letztlich auf eine ‚*Standardisierung der Forschungspraxis*‘ in der britischen Industrial Relations Forschung hin. Zwar lassen sich mittels der Interviews eine Reihe empirischer Aspekte identifizieren, die die derzeit prominente These der ‚Ökonomisierung‘ von Wissenschaft unterstützen (vgl. auch Kieser 2010): etwa die enorme Bedeutung von Leistungsbemessung, hoher Leistungsdruck und verschärfte Konkurrenz zwischen Forschenden, aber auch Konkurrenz um Forschungsmittel, ausgeprägte strategische Orientierungen von Individuen und Einheiten, ausgeklügelte Kosten-Nutzen-Kalküle hinsichtlich der Forschungsgegenstände und des methodischen Vorgehens sowie eine merkliche Formalisierung von Forschungsverfahren zu Gunsten von Effizienz. Dennoch kann deshalb nicht ohne Weiteres von einer ‚Ökonomisierung‘ ausgegangen werden, zumindest mit Blick auf das hier fokussierte Feld. Bekräftigt werden können Überlegungen zur ‚Managerialisierung‘ (Krücken et al. 2012) und ‚Vermarktlichung‘ (Schmoch 2009) universitärer Forschung. Daneben verweisen die Ergebnisse allerdings auf eine etwas andere Tendenz, nämlich die der ‚Standardisierung‘ (im methodischen Vorgehen, der Organisation von Forschungsprozessen, der Zusammenarbeit) (detailliert in Pflüger 2013).⁸

⁶ Wie es – theoretisch gesehen – zu diesen Tendenzen kommt, dazu siehe die neo-institutionalistische Analyse in Pflüger (2013), die zeigt wie sich methodische Forschungspraxis verändert, wenn sich die Erwartungen der ‚Umwelt‘ verändern – obwohl üblicherweise Methodologie als handlungsleitend für methodisches Vorgehen gilt.

⁷ Da der neue Verteilungsmodus zu einer erheblichen Konzentration von Forschungsmitteln auf einzelne Universitäten geführt hat, wird hier eine Monopolisierung diagnostiziert, die schon bestehende Hierarchisierungsprozesse zwischen Universitäten verstärkt (Hare 2003; auch Münch 2008 und 2009).

⁸ Der Befund einer ‚Standardisierung‘ ist nur scheinbar gegenläufig zu anderen aktuellen wissenschaftssoziologischen Zeitdiagnosen. Wenn Hartmann (2010) beispielsweise ‚Differenzierung‘ als neues Leitmotiv für Hochschulen sieht, so bezieht er sich auf Hochschulsysteme, auf Makrostrukturen. Dies ist wiederum typisch für die ge-

2.3 Vergleich der Forschungspraxis deutscher Arbeits- und Industriesoziologie

Welche Tendenzen sind hinsichtlich der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie erkennbar? Auch wenn, wie bereits skizziert, bis dato vernehmliche Analogien in den Strukturen und Forschungstraditionen der Arbeitsforschung in Großbritannien und Deutschland prägend waren, heißt dies nicht, dass es auch in der Zukunft zu konvergenten Entwicklungen und Praktiken kommen wird.

Bezüglich der für Großbritannien identifizierten Vorgänge der ‚methodischen Homogenisierung‘ und der ‚Strategisierung‘ lässt sich für Deutschland Folgendes festhalten: Methodische Angleichungsprozesse zwischen den Praktiken der deutschen Forschungsteams sind – auf der Basis der empirischen Daten – kaum auszumachen. Die Legitimierung der eigenen methodischen Vorgehensweise erfolgt in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie maßgeblich über Orientierung an Methodologie und in Abgrenzung zu den Vorgehensweisen anderer Forschungsgruppen. Auch wenn sich die deutschen Interviewten ganz überwiegend ausdrücklich im qualitativen Paradigma verorten, kommen in vergleichender Perspektive ganz unterschiedliche (qualitative) Verfahren zum Einsatz (z.B. Dokumentarische Methode oder aktionsforschungsorientierte Ansätze), sodass es eher passend scheint, von einer ‚Heterogenität‘ der Praktiken zu sprechen. Auch eine entsprechend entwickelte ‚Strategisierung‘ von Forschung ist in den Interviews nur gemäßigt ersichtlich. Zum Beispiel ist weder eine gleichartige Output- und Journalorientierung zu erkennen, noch sind Kooperationsformen und Kooperationsmuster ähnlich professionalisiert (siehe Pflüger 2013).

Ob sich nun in Zukunft Standardisierungstendenzen auch in Deutschland verstärkt durchsetzen werden, kann mit der durchgeführten Untersuchung nicht geklärt werden. Allerdings sollte erwähnt werden, dass auch in Deutschland zunehmend Bemühungen der Wissenschaftsevaluation zu registrieren sind. Diese sind aber (bislang) nicht mit der britischen Evaluationsroutine vergleichbar und ihre Folgen kaum abzuschätzen. Ob beispielsweise das Rating des Wissenschaftsrates oder andere Rankings hierzulande annäherungsweise so deutungsmächtig werden wie die RAE in Großbritannien, bleibt abzuwarten. Dagegen spricht – mit Blick auf die deutsche Arbeits- und Industriesoziologie – etwa eine traditionell stark ausgebildete Schulbildung.

3 Arbeits- und industriesoziologische Forschungspraxis – Vielfalt oder Standardisierung?

Zusammenfassend kann konstatiert werden: Historisch sind strukturelle Analogien zwischen der britischen Industrial Relations Forschung und der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie augenscheinlich. Dies gilt unter anderem für ihre methodische Tradition der Fallstudienforschung. Neuerdings finden sich jedoch überraschend deutlich ausgeprägte länderspezifische Unterschiede in der Forschungspraxis: Beispielsweise beschreiben alle befragten britischen Teams eine multimethodi-

genwärtige Wissenschaftsforschung; sie betrachtet die Veränderung der Wissenschaft vorwiegend aus einer Makroperspektive. Im Mittelpunkt stehen die vertikale Stratifizierung und Hierarchisierung der Hochschullandschaft und der Strukturen der Forschungsförderung (z.B. Teichler 2012 bzw. Münch 2010).

sche, international vergleichende Ausrichtung ihrer methodischen Vorgehensweisen, es werden ähnliche Methoden verwendet und es wird relativ wenig (theoretische oder methodische) Schulbildung vorangetrieben. Die deutschen Forschungsteams im Sample verfolgen demgegenüber ganz unterschiedliche methodische Verfahrensweisen; ihre Profilbildung beruht nicht zuletzt auf Abgrenzung zu anderen Forschungsgruppen.⁹

In den Interviews mit britischen Industrial Relations Forscherinnen und Forschern werden gravierende Veränderungen im methodischen Vorgehen und der alltäglichen Forschungspraxis konstatiert, hin zu ‚methodischer Homogenisierung‘ und ‚Strategisierung‘. Diese Prozesse können im Zuge aktueller wissenschaftssoziologischer Debatten nur teilweise als ‚Ökonomisierung‘ von Wissenschaft gewertet werden, vielmehr sind sie als Aspekte einer ‚Standardisierung von Forschungspraxis‘ zu verstehen.

Welche Aussagen auf der Basis aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen mit Blick auf die klassische soziologische Frage nach ‚Vielfalt und Zusammenhalt‘ getroffen werden können, dies war Gegenstand des Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie im Jahr 2012. Hinsichtlich der britischen Forschungspraxis in den Industrial Relations offenbaren sich – auf der empirischen Grundlage des vorliegenden Beitrags¹⁰ – Tendenzen, die eher in Richtung einer Vereinheitlichung gehen als das sie zu größerer (Forschungs-)Vielfalt führen. Dafür werden die institutionellen Bedingungen der Forschungsförderung als wichtige Ursache genannt. Für Deutschland lässt sich Entsprechendes in den erhobenen Daten nur begrenzt erkennen.

Unabhängig davon, ob die Entwicklungen in Großbritannien als ‚Ökonomisierung‘ oder als ‚Standardisierung‘ von Forschung interpretiert werden, bleiben die Probleme ähnlich. Ein Wissenschaftssystem, in dem sich alle Akteure an den gleichen Indikatoren orientieren, läuft Gefahr, seine Diversität und Innovativität zu verlieren (Maassen/Weingart 2006; siehe auch Gläser 2012). Gerade für die arbeits- und industriesoziologische Forschungspraxis stellt ‚Standardisierung‘ eine besondere Herausforderung dar: Denn diese ist traditionell stark durch Fallstudienforschung geprägt – und ein wesentliche Stärke von Fallstudien ist es, dass sie methodologisch eine vergleichsweise hohe Offenheit aufweisen und damit Flexibilität ermöglichen (vgl. Yin 2009). Wenn nun eben diese Vielseitigkeit eingeschränkt wird, bedeutet dies zugleich eine Beschränkung des Potenzials dieses Forschungsverfahrens und damit letztlich des wissenschaftlichen Fortschritts in der Disziplin.

⁹ Diese länderspezifischen Unterschiede zwischen den methodischen Praktiken sind erklärungsbedürftig. Denn sowohl in der Methodologie wie auch der Wissenschaftstheorie wird prinzipiell von Universalität von Wissenschaft ausgegangen. Für eine eingehende Analyse der Differenzen und ihrer Ursachen siehe Pflüger 2013.

¹⁰ Das explorative Forschungsdesign der Untersuchung ermöglicht keine repräsentativen Aussagen oder numerischen Generalisierungen; stattdessen werden Deutungsmuster aus der Sicht der beteiligten Akteure eruiert. Die formulierten Entwicklungen sind dementsprechend als empirisch informierte und theoretisch begründete Thesen zu verstehen, die einer weiteren Analyse bedürfen.

Literatur

- Ackers, Peter; Wilkinson, Adrian (2008): Industrial Relations and the Social Sciences. In: Paul Blyton et al. (Hg.): The SAGE Handbook of Industrial Relations. London: Sage, S. 53-68.
- Aulenbacher, Brigitte; Riegraf, Birgit (2011): Die Analyse alltäglicher und biographischer Arbeitsarrangements als Weg arbeits- und industriesoziologischer Sozial- und Zeitdiagnostik. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 4 (2), S. 74-90.
- Barker, Katharine (2007): The UK Research Assessment Exercise: The Evolution of a National Research Evaluation System. In: Research Evaluation 16 (1), S. 3-12.
- Bence, Valerie; Oppenheim, Charles (2004): The Influence of Peer Review on the Research Assessment Exercise. In: Learned Publishing 17, S. 53-68.
- Clark, Burton (1998): Creating Entrepreneurial Universities. Surrey: Pergamon Press.
- Darlington, Ralph (Hg.) (2009): What's the Point of Industrial Relations. In Defense of Critical Social Science. British Universities Industrial Relations Association.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: The Academy of Management Review 14, S. 532-550.
- Elton, Lewis (2000): The UK Research Assessment Exercise: Unintended Consequences. In: Higher Education Quarterly 54 (3), S. 274-283.
- Frege, Carola M. (2007): Employment Research and State Traditions. A comparative history of Britain, Germany, and the United States. Oxford: Oxford University Press.
- Frege, Carola M. (2008): The History of Industrial Relations as a Field of Study. In: Paul Blyton et al. (Hg.): The SAGE Handbook of Industrial Relations. London: Sage, S. 33-54.
- Geertz, Clifford (1987): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gläser, Jochen (2012): Der Zusammenhang von institutioneller und epistemischer Diversität in der Forschung – Umriss eines Forschungsprogramms. In: Thomas Heinze et al. (Hg.): Kreativität in der Forschung. Wissenschaftsforschung, Jahrbuch 2012. Berlin: Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1999 [1967]): The Discovery of Grounded Theory. New York: Aldine de Gruyter.
- Halford, Susan; Strangleman, Tim (2009): In Search of Sociology of Work: Past, Present and Future. In: Sociology 43 (5), S. 811-828.
- Hare, Paul (2003): The United Kingdom's Research Assessment Exercise: Impact on Institutions, Departments, Individuals. In: Higher Education Management and Policy 15 (2), S. 43-64.
- Hartmann, Michael (2010): Die Exzellenzinitiative und ihre Folgen. In: Leviathan 38, S. 369-387.
- Heery, Edmund; Bacon, Nicolas; Blyton, Paul; Fiorito, Jack (2008): Introduction: The Field of Industrial Relations. In: Paul Blyton et al. (Hg.): The SAGE Handbook of Industrial Relations. London: Sage, S. 1-32.

- Huchler, Norbert (Hg.) (2008): Ein Fach wird vermessen. Positionen zur Zukunft der Disziplin Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: Edition Sigma.
- Kaufman, Bruce E. (2004): The Global Evolution of Industrial Relations. Events, ideas and the IIRA: International Labour Office.
- Keller, Berndt (1996): The German Approach to Industrial Relations: A Literature Review. In: *European Journal of Industrial Relations* 2 (2), S. 199-210.
- Kieser, Alfred (2010): Unternehmen Wissenschaft? In: *Leviathan* 38, S. 347-367.
- Kitay, Jim; Callus, Ron (1998): The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research. In: Keith Whitfield und George Strauss (Hg.): *Researching the World of Work*. Ithaca: ILR Press, S. 101-112.
- Krücken, Georg; Blümel, Albrecht; Kroke, Katharina (2012): Wissen schafft Management? Konturen der Managerialisierung im Hochschulbereich. In: Thomas Heinze und Georg Krücken (Hg.): *Institutionelle Erneuerungsfähigkeit der Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 219-255.
- Leahey, Erin (2008): Methodological Memes and Mores: Toward a Sociology of Social Research. In: *Annual Review of Sociology* 34, S. 33-53.
- Maasen, Sabine; Weingart, Peter (2006): Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. In: *Die Hochschule* 1, S. 19-45.
- Moldaschl, Manfred; Holtgrewe, Ursula (2003): Wissenschaft als Arbeit. In: Hans-Werner Franz et al. (Hg.): *Forschen, lernen, beraten. Der Wandel von Wissensproduktion und -transfer in den Sozialwissenschaften*. Berlin: Edition Sigma, S. 205-239.
- Maurice, Marc (1991): Methodologische Aspekte internationaler Vergleiche: Zum Ansatz des gesellschaftlichen Effekts. In: Martin Heidenreich (Hg.): *International vergleichende Organisationsforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 82-105.
- Müller-Jentsch, Walther (2002): Germany. In: Daniel B. Cornfield und Randy Hodson (Hg.): *Worlds of Work. Building an International Sociology of Work*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, S. 221-252.
- Münch, Richard (2008): Stratifikation durch Evaluation: Mechanismen der Konstruktion von Statushierarchien in der Forschung. In: *Zeitschrift für Soziologie* 37 (1), S. 60-80.
- Münch, Richard (2009): Kein Kartell, kein Monopol, keine Oligarchie? Wie die Soziologie zur Affirmationswissenschaft wird. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 61, S. 453-461.
- Münch, Richard (2010): Der Monopolmechanismus in der Wissenschaft. Auf den Schultern von Robert K. Merton. In: *Berliner Journal für Soziologie* 20, S. 341-370.
- Pflüger, Jessica (2012): Triangulation in der arbeits- und industriesoziologischen Fallstudienforschung. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 64 (1), S. 155-173.
- Pflüger, Jessica (2013): *Qualitative Sozialforschung und ihr Kontext. Wissenschaftliche Teamarbeit im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: Springer VS.

- Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (2010): Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie. In: Hans J. Pongratz und Rainer Trinczek (Hg.): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma, S. 23-70.
- Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hg.) (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin: Edition Sigma.
- Schmidt, Gert (1982): Blicke über die Grenzen. Zur Situation industriesoziologischer Forschung in einigen westeuropäischen Ländern. In: Gert Schmidt, Hans-Joachim Braczyk und Jost dem von Knesebeck (Hg.): Materialien zur Industriesoziologie. (Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 24). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 57-83.
- Schmoch, Ulrich (2009): Geeignete Ansätze zur Messung wissenschaftlicher Leistung. In: Beiträge zur Hochschulforschung 31 (1), S. 26-41.
- Strauss, George; Whitfield, Keith (2008): Changing Traditions in Industrial Relations Research. In: Paul Blyton et al. (Hg.): The SAGE Handbook of Industrial Relations. London: Sage, S. 170-187.
- Teichler, Ulrich (2012): Hochschulstrukturen im Übergang. In: Barbara Kehm, Harald Schomburg und Ulrich Teichler (Hg.): Differenzierung, Internationalisierung, Relevanzsteigerung. Hochschulen im Funktionswandel. Frankfurt am Main: Campus, S. 281-299.
- Whitfield, Keith; Strauss, George (2000): Methods Matter: Changes in Industrial Relations Research and their Implications. In: British Journal of Industrial Relations 38 (1), S. 141-151.
- Yin, Robert K. (2009): Case Study Research. Design and Methods. 4. Auflage. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.

Fritz Böhle¹

Laudatio zur Verabschiedung von Burkart Lutz als geschäftsführender Direktor des Zentrums für Sozialforschung e.V. an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (zsh) am 14.11.2012 in Halle

Am Beginn des beruflichen Werdens und Wirkens steht die Tätigkeit in der Redaktion der von 1946-1949 erschienenen Zeitschrift „Ende und Anfang“ mit dem programmatischen Untertitel „Zeitschrift der jungen Generation“. Der Titel der Zeitschrift passt sehr gut zu den Motiven des Wirkens von Burkart Lutz: Es war und ist der Blick nach vorne und (!) das Engagement an dem neuen Anfang mitzuwirken. Ich weiß nicht, in welcher Weise es ihm damals schon bewusst war: Aber der neue Anfang kam in der weiteren Entwicklung nicht zum Stillstand und wurde immer wieder in neuer Weise zur Herausforderung.

1. Am Anfang der Forschungsarbeiten steht in den 1950er Jahren die Untersuchung zu „Arbeiter, Management, Mitbestimmung“ in der Montanindustrie (Pirker et al. 1955). Ausgangspunkt war – wie es Lutz selbst beschreibt – eine „offene Arbeiterfrage der frühen Bundesrepublik“ (Dunkel/Wehrich 2009, S. 8). Welche Rolle konnten und sollten die Arbeiter und die politisch-gesellschaftlichen Organisationen der Arbeiterschaft in der sich neu formierenden, aber auch stark von restaurativen Tendenzen geprägten Gesellschaft der Bundesrepublik spielen?

Bereits hier zeigt sich ein besonderes Verständnis von Wissenschaft und speziell der Arbeits- und Industriesoziologie. Arbeits- und industriesoziologische Themen sind für Lutz immer auch Themen gesellschaftlicher Entwicklung insgesamt; Arbeits- und Industriesoziologie ist daher immer auch ein Stück Gesellschaftstheorie, oder anders ausgedrückt: Für Lutz sind Entwicklung von Arbeit, des Arbeitsmarkts oder der beruflichen Bildung nur dann von Interesse, wenn sie sich als gesamtgesellschaftlich bedeutsam erweisen – und gerade diesen Zusammenhang aufzudecken, ist ein besonderer Verdienst seines soziologischen Blicks.

Der Weg der wissenschaftlichen Analyse geht dabei nicht – wie allzu oft – von der Theorie zu den konkreten gesellschaftlichen Gegebenheiten, sondern umgekehrt. Die soziologische Analyse erhält ihre wesentlichen Anstöße aus der Wahrnehmung und Identifizierung gesellschaftlicher Problemstellungen. Eine solche Soziologie versteht sich als empirische, anwendungsorientierte Forschung. Sie will nicht nur beschreiben und erklären, sondern mit ihren Erkenntnissen auch zur Gestaltung gesellschaftlicher Lebensverhältnisse beitragen. Und gerade aus der Orientierung an konkreten gesellschaftlichen Entwicklungen und Problemstellungen entwickelte Burkart Lutz zugleich zentrale theoretische Konzepte der Arbeits- und Industriesoziolo-

¹ Dr. Fritz Böhle, Professor an der Universität Augsburg, Vorsitzender des Vorstands des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München. Email: fritz.boehle@isf-muenchen.de.

gie wie auch der Soziologie insgesamt. Viele seiner Konzepte zählen mittlerweile zum mehr oder weniger selbstverständlichen Bestand des Faches. So beispielsweise die Einsicht in die gesellschaftliche Gestaltung und Gestaltbarkeit der Technikentwicklung (Ende des Technikdeterminismus), die Interaktion zwischen dem Bildungssystem und der beruflichen Organisation von Arbeit oder die Segmentation auf dem Arbeitsmarkt und die Entstehung betriebsinterner Arbeitsmärkte. Das Bemühen und die Fähigkeit, das Empirisch-Konkrete und gesellschaftspolitisch Brisante mit dem Theoretisch-Konzeptuellen zu verbinden führte auch dazu, dass Burkart Lutz zum Initiator von höchst anspruchsvollen Projekten bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft wurde – ich erinnere hier an das Projekt „Typologie industrieller und nicht industrieller Arbeitsformen“ in den 1960er Jahren – so wie auch von drei Sonderforschungsbereichen, zwei in Kooperation mit der LMU-München und eines in Kooperation mit der Universität Halle und Jena.² Burkart Lutz entpuppte sich dabei immer auch als ein ‚Quer-Denker‘, der es sich leisten kann und will, ‚gegen den Strich‘ zu argumentieren. Und es gelang ihm immer wieder in bewundernswerter Weise sehr unterschiedliche Forschungsthemen, Richtungen und Methoden zu integrieren und eine sie verbindende Logik aufzudecken.

Zu einem wesentlichen Repertoire der Lutz’schen Soziologie zählt in besonderer Weise ein – quasi metawissenschaftliches – antizipatives Gespür für gesellschaftliche Problemlagen. Nur zwei Beispiele: die Prognose längerfristiger Krisenerscheinungen in der Entwicklung industriell-kapitalistischer Gesellschaften. In seinem Werk „Der kurze Traum immerwährender Prosperität“ konstatiert Burkart Lutz (1984) bereits in den 1980er Jahren, dass die westlichen Industrienationen in der Auslaufphase einer Prosperitätskonstellation stehen, die – und dies war die entscheidende Prognose – unwiederholbar ist.³ Dies war einigermaßen provokativ: Denn alle Vertreter zyklischer, d.h. Krisenerscheinungen einbeziehender Entwicklungstheorien von Kondratjew, Schumpeter bis zur französischen Regulationsschule gehen – zumeist ganz selbstverständlich – davon aus, dass in einer Krise zugleich auch die Voraussetzungen für eine neue Prosperitätskonstellation und -phase entstehen. Burkart Lutz prognostizierte demgegenüber, dass die entwickelten Industrienationen in eine lange Periode des Trial-and-Error, deren Ende nicht absehbar ist, eintreten. Was wir gegenwärtig erleben, stimmt mit dieser Prognose – und in diesem Fall muss ich sagen – leider überein. Ein anderes Beispiel: Bereits in den 90er Jahren – oder war es noch früher? – rief er die Wissenschaft und Politik dazu auf, die Folgen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt aufzugreifen. Während andere sich – wenn überhaupt – vorrangig mit einer alterns- und altersgerechten Gestaltung von Arbeit beschäftigten, war und ist Lutz schon einen Schritt weiter: Sein Blick richtet sich auf den infolge der demografischen Entwicklung entstehenden Fachkräftemangel – eine Entwicklung, die mit dem Etikett „demografische Falle“ gerade auch zu einem Markenzeichen der Forschungen des zsh hier in Halle wurde.

² SFB 101 „Theoretische Grundlagen der Arbeitskräfte- und Berufsforschung“, SFB 333 „Entwicklungsperspektiven von Arbeit“, SFB 580 „Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch“.

³ Siehe hierzu auch den eigenen Kommentar von Lutz in Dunkel/Wehrich 2009, S. 16.

Ein in den Forschungen von Lutz in unterschiedlichen Facetten immer wiederkehrendes Thema ist die qualifizierte Facharbeit. Sie dient nicht nur als Folie für die Kritik an der tayloristischen Rationalisierung. Sie markiert vielmehr auch ein eigenständiges Entwicklungspotenzial industrieller Arbeit. Menschenwürdig und höherwertig ist und wird Arbeit demnach nicht nur, wenn sie zur „geistigen“ Arbeit wird; auch das Praktische hat vielmehr menschliche Würde und ist nicht a priori geistlos. In dieser Perspektive rangiert die berufliche Bildung nicht mehr am unteren Ende des Bildungssystems, sondern sie ist bzw. wäre als ein Kernelement des Bildungssystems insgesamt zu begreifen. Die Tendenz zur Akademisierung beruflicher Tätigkeiten, die Ersetzung des Aufstiegs von ‚unten‘ durch den durch das Bildungssystem gesteuerten Einstieg von ‚außen‘ ist für Lutz keineswegs umstandslos ein Indiz für ‚sozialen Fortschritt‘. Es entstehen neue über das Bildungssystem vermittelte soziale Ungleichheiten und es kommt auch zu einer Erosion wichtiger über die berufliche Bildung vermittelter Qualifikationen und Kompetenzen.

Die Kritik an gesellschaftlichen Entwicklungen ist für Lutz allerdings niemals gleichbedeutend mit einem Frontalangriff gegen die gesellschaftlichen Verhältnisse, den Kapitalismus und die Industrie. Trotz oder gerade wegen eines politisch-ökonomisch geschulten Blicks ist für Lutz die Industrie kein monolithischer Block für oder gegen den es Stellung zu beziehen gilt. Leitend ist vielmehr ein kritischer und differenzierterer Blick auf mögliche Entwicklungspotenziale und Bündnispartner für gesellschaftspolitisch notwendige und wünschenswerte Entwicklungen. Anders als die Kritische Theorie der Frankfurter Schule ist Lutz dabei bestrebt, in der ‚instrumentellen Vernunft‘ – zumindest ansatzweise – immer auch etwas ‚Vernunft‘ zu erblicken und diese zur Geltung zu bringen. Zugleich mündet dies aber nicht in einem naiven Glauben an die Selbstheilungs- und Selbststabilisierungskräfte ökonomischer Prozesse: „Der Markt allein kann es nicht schaffen!“ – so formulierte dies Burkart Lutz speziell unter Bezug auf die Entwicklungen der neuen Bundesländer. Staatliche Politik ebenso wie Gewerkschaften, Verbände und öffentliche Institutionen sind unverzichtbar. Welche Aufgaben ihnen jedoch jeweils konkret zukommen und welche Wirkungen sie entfalten, ist allerdings offen. Und gerade hieraus bezieht die soziologische, anwendungsorientierte Forschung ihre wesentliche Begründung und ihren Auftrag.

2. Ich könnte hier noch vieles über die wissenschaftlichen Arbeiten von Burkart Lutz berichten und sie würdigen. Jedoch bliebe dies unvollständig. Denn neben ‚Inhalten‘ ging es Lutz immer auch darum, die institutionellen und ökonomischen Voraussetzungen sozialwissenschaftlicher Forschung im Blick zu haben. Karl Martin Bolte stellte einmal bewundernd fest, dass Burkart Lutz „mit seiner berühmten Spürnase“ ständig den Dschungel der Forschungsförderung und Forschungslandschaft durchstreift und in der industriesoziologischen Forschungslandschaft zunehmend als allgegenwärtig und zeitlos erscheint (1990, S. 15). So war es nicht zuletzt auch – ich betone: auch – diese Kompetenz und dieses Engagement, das dazu führte, dass Lutz 1965 das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München gründete und die unnachahmliche Leistung vollbrachte, ohne Grundfinanzierung ein stabiles und renommierendes außeruniversitäres Forschungsinstitut aufzubauen. Sicher – und das hat

er selbst immer wieder betont – waren dabei auch andere beteiligt. Aber eines ist auch sicher: Ohne Burkart Lutz wäre das alles nicht geschehen. Und nicht von ungefähr wurde ja das ISF viele Jahre eher als „Lutz-Institut“ denn als ISF wahrgenommen. Doch trotz dieser hohen allgegenwärtigen Präsenz nach außen und nach innen verkörperte er eine Kultur hohen wechselseitigen Respekts und der Freiheit zur Entwicklung eigenständiger Forschungsansätze und -richtungen. Dass es dann für das ISF noch eine ‚Post-Lutz-Ära‘ gab, ist wesentlich hierin begründet.

Norbert Altmann war in einer Rede zum 65. Geburtstag von Burkart Lutz der Meinung, dass er nach dem Ausscheiden als geschäftsführender Direktor des ISF „freier“ für die weitere wissenschaftliche Arbeit ist. Doch dies entpuppte sich als nur eine Seite. Es wäre eigentlich vorauszusehen gewesen: Und wieder gab es einen neuen Anfang, sowohl inhaltlich wie institutionell. Bereits 1990 knüpfte Lutz als Sprecher des Münchner Sonderforschungsbereiches 333 „Entwicklungsperspektiven von Arbeit“ Kontakte zu ostdeutschen Wissenschaftlern und 1992 entwickelten acht der am SFB beteiligten Projekte feste Kooperationen zu Partnern in Berlin, Leipzig und Chemnitz. Des Weiteren wurde Lutz zum ersten Vorsitzenden der 1991 gegründeten Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern (KSPW). Er blieb bis zum Ende dieser Kommission Mitglied des Vorstands und Sprecher der Berichtsgruppe „Arbeitsmarkt, Betriebe“. Die Aufmerksamkeit richtete sich nun zunehmend auf die Erforschung der Systemtransformation. Die neuen Bundesländer erwiesen sich hierfür als ein einzigartiges Forschungs- wie auch politisches Gestaltungsfeld. Doch die Forschungspolitik hatte die sich hier bietende Chance sehr rasch wieder verschenkt. Burkart Lutz engagierte sich demgegenüber für den Aufbau einer sozialwissenschaftlichen Infrastruktur. Auch wenn die Mitte der 1990er Jahre entwickelten Vorstellungen sich nicht alle verwirklichen ließen, kam es gleichwohl zu nachhaltig wirksamen Neugründungen. Er wirkte an der Entstehung des Instituts SÖSTRA (Sozialökonomische Strukturanalyse) mit, das bis heute erfolgreich ist, und wurde Mitbegründer und geschäftsführender Direktor des Zentrums für Sozialforschung an der Universität Halle. Burkart Lutz knüpft hierbei teils an frühere Themen an: die Segmentation auf dem Arbeitsmarkt und die Entstehung betriebsinterner Arbeitsmärkte sowie an die betriebliche Organisation und Technisierung von Arbeit.

Auf die Diagnose der „demografischen Falle“ habe ich zuvor schon hingewiesen. Hier ist zu ergänzen, dass damit unterschiedliche Entwicklungen, die bis dahin – wenn überhaupt – nur isoliert wahrgenommen wurden, in ihrem Zusammenwirken und in einer quasi ‚Zusammenschau‘ erfasst werden. So beispielsweise die Entstehung altershomogener Personalstrukturen und die Schwierigkeiten von Jugendlichen beim Übergang von der Ausbildung in die Erwerbstätigkeit (vgl. hierzu Grünert 2005, S. 27). Herkömmlichen Entwicklungsmodellen widersprechend ist der Befund einer Tendenz zur „Verkleinbetrieblichung“ und Erosion betriebsinterner Arbeitsmärkte. Handelt es sich hier ‚nur‘ um eine für Ostdeutschland typische Entwicklung oder zeichnet sich hier ggf. ein neues Muster der Wirtschaftsstruktur ab, bei dem Klein- und Mittelbetriebe nicht mehr die Nachhut, sondern vielmehr eher die Vorhut für zukünftige Entwicklungen übernehmen? Doch wie lässt sich dann in solchen Strukturen

berufliche Bildung realisieren und führt dies ggf. zu einer Erosion des Dualen Systems?

Brisant ist auch die in den Forschungen des zsh aufgegriffene Frage, in welcher Weise Klein- und Mittelbetriebe in der Lage sind, ihre Position als Zulieferer gegenüber größeren Unternehmen zu stärken. Welche Chancen bieten hier die Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette wie auch zwischen konkurrierenden Betrieben? Und schließlich auch die Frage: Entstehen möglicherweise durch die Verrentung größerer Teile der jetzigen Stammebelegschaft neue Chancen für Jugendliche – und ergibt sich hierdurch ggf. eine Rückkehr bisher abgewanderter Arbeitskräfte und wenn, welche Arbeitskräftegruppen könnten dies sein?

Ich denke auch hier ist es Burkart Lutz wiederum gelungen fachlich, personell und institutionell nachhaltige Fundamente für eine erfolgreiche weitere Entwicklung zu bauen wie auch entstehen zu lassen. Und vielleicht gibt es ja für Prof. Lutz nach diesem Ende auch schon wieder einen neuen Anfang. Ich kann mich jedenfalls daran erinnern, wie er auf dem Soziologentag in Kassel vehement die Profession dazu aufgefordert hat, sich mit dem Thema Genossenschaften in den neuen Bundesländern zu befassen – noch immer eine Herausforderung – oder in anderen Gesprächen den Aufbau einer Forschergruppe zum demografischen Wandel und zur Rolle sog. gering qualifizierter Arbeit für die zukünftige Entwicklung anvisierte. Aber er hätte es natürlich auch verdient, sich nun zur Ruhe zu setzen und beschaulich dem Treiben anderer zuzusehen. Man wird sehen ...

3. 2011 erhielt Burkart Lutz das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse. Hierdurch wurden seine Beiträge zur fachlichen Entwicklung der Soziologie, die Praxisrelevanz seines Wirkens sowie sein Wille zur Mitgestaltung an der Gesellschaft und sein Engagement in den neuen Ländern mit „höchster Anerkennung“ gewürdigt.⁴ Die gesellschaftlichen Wirkungen seiner Forschungen wurden im Besonderen durch den Preis der Schader Stiftung gewürdigt; sein Wirken auf internationaler Ebene durch den Alexander von Humboldt-Preis der französischen Regierung und die Auszeichnung Officier de Palm Academic der Französischen Republik. Ludwig von Friedeburg nannte Lutz einen „Solitär“ und meinte damit das einzigartige Kunststück, die Position des Außeruniversitären mit der Position eines ebenso kenntnisreichen wie problembewussten Insiders zu verbinden. Und so ist es durchaus konsequent und rundet das Bild ab, dass Burkart Lutz nicht nur zu einer Symbolfigur der industriesoziologischen Forschung wurde, sondern – quasi nebenbei – auch noch die Soziologie insgesamt repräsentierte und maßgeblich an deren Professionalisierung und institutioneller Festigung als universitäre Disziplin mitgewirkt hat. Seinen besonderen Ausdruck fand dies in seiner Rolle als Fachgutachter bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft, als Mitbegründer und Vorstand der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie sowie als Mitglied im Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und schließlich als deren Vorsitzender von 1983-1986. 2008 ehrte ihn die Deutsche Gesellschaft für Soziologie durch den Preis für ein „her-

⁴ Vgl. Cornelia Quennet-Thieles Laudatio anlässlich der Aushändigung des Bundesverdienstkreuzes 1. Klasse der Bundesrepublik Deutschland an Prof. Dr. Dr. Burkart Lutz am 24. Februar 2011.

ausragendes wissenschaftliches Lebenswerk“ und die Anerkennung als einen der bedeutendsten „Nachkriegssoziologen“.

Bei der Verleihung des Bundesverdienstkreuzes beendete Frau Staatssekretärin Cornelia Quennet-Thiele ihre Laudatio mit den Worten: „Sie haben Maßstäbe für die nachfolgende Generation von Soziologen gesetzt“.

Ich habe dem allem eigentlich nur hinzuzufügen: Und Sie waren immer auch ein zwar schwer nachahmbares, aber gleichwohl höchst anregendes und inspirierendes Vorbild.

Wir haben alle viel gelernt von Ihnen. Und vor allem auch eines, das ich am liebsten musikalisch ausdrücken würde, durch ein Lied, das zwar oft missbraucht wird, aber bei Ihnen stimmt es wirklich: „I did it my way“.

Literatur:

- Bolte, K. M. (1990): Das ISF in der sozialwissenschaftlichen Forschungslandschaft. In: ISF: Vorträge zum 25-jährigen Bestehen des ISF und zum 65. Geburtstag von Burkart Lutz.
- Dunkel, W.; Wehrich, M. (2009): Industriesoziologie zwischen Subjekt- und Strukturbezug: Im Gespräch mit Burkart Lutz. In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Jg. 2, Heft 1, Juni 2009.
- Grünert, H. (2005): Burkart Lutz, die Erforschung der Systemtransformation und ihre Folgen und das ZHS – einige Notizen. In: I. Wiekert (Hrsg.): Zehn aus Achtzig. Burkart Lutz zum 80. Forschungsergebnisse aus dem zsh (13-46), Berliner Debatte Wissenschaftsverlag.
- Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Frankfurt u. a.: Campus.
- Pirker, Th.; Braun, S.; Lutz, B.; Hammelrath, F. (1955): Arbeiter – Management – Mitbestimmung. Stuttgart, Düsseldorf: Ring-Verlag.