

Promotionskolleg der Hans-Böckler-Stiftung  
„Arbeit – Gender – Technik. Koordinaten postindustrieller Modernisierung“  
*eBook*



# Verflüssigung von Arbeit und Zeit

Herausgegeben von  
Michael Bolte und Elsbeth Bösl

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung

Michael Bolte/Elsbeth Bösl  
Verflüssigung von Arbeit und Zeit

1. Auflage - Neubiberg: Universität der Bundeswehr München  
ISBN-Nr. 978-3-943207-00-2

Alle Rechte vorbehalten

© Universität der Bundeswehr München, Neubiberg

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Daniel Fischer

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie

<http://dnb.ddb.de>

# Inhalt

Michael Bolte, Elsbeth Bösl, Norbert Huchler, Alexander Klier, Lena Schürmann <i>Zur Einführung</i> .....	S.7
Michael Bolte <i>Zeitkünstler – Ein neues Leitbild?</i> .....	S.13
Norbert Huchler <i>Ergebnissteuerung von Arbeit: Begrenzende Entgrenzung?</i> <i>Entgrenzung im Konzept sozialer Mechanismen</i> .....	S.27
Alexander Klier <i>Zeitformen – Versuch der kategorialen Fassung betrieblicher Zeitqualitäten</i> ....	S.53
Angela Poppitz <i>Arbeiten und Leben im Zug – Über die Vielfalt von Reise-Tätigkeiten bei Pendlern und Geschäftsreisenden</i> .....	S.79
Tobias Kämpf <i>Kopfarbeit ohne Grenzen – Hochqualifizierte IT-Beschäftigte und die neue Unsicherheit einer globalisierten Arbeitswelt</i> .....	S.95
Gerlinde Vogl <i>Selbstständige Medienschaffende – Zwischen individueller und kollektiver Orientierung</i> .....	S.117
Horan Lee <i>Weiterbildung im Wandel</i> .....	S.131
Ursula Stöger <i>Betriebsrätinnen und ihre Sicht der Welt des Betriebes – Eine Deutungsmusteranalyse</i> .....	S.161
Lena Schürmann <i>Wenn Männer putzen (gehen) ... – Prekäre Beschäftigung in der Gebäudereinigung und ihre Deutung durch männliche Reinigungsarbeiter</i> ....	S.181
Hinweise zu den Autorinnen und Autoren .....	S.192



## Zur Einführung

**Michael Bolte, Elsbeth Bösl, Norbert Huchler, Alexander Klier, Lena Schürmann**

Der vorliegende Band ist aus den Arbeiten des Promotionskollegs „Arbeit – Gender – Technik. Koordinaten postindustrieller Modernisierung“ hervorgegangen und bindet sie in den aktuellen Forschungskontext ein. Die interdisziplinäre Bearbeitung eines begrenzten Forschungsfeldes macht, neben anderen Dingen, den besonderen Reiz eines Promotionskollegs aus. Die Zugänge zum titelgebenden begrifflichen Dreiklang „Arbeit – Gender – Technik“ erfolgten aus unterschiedlichsten geistes- und gesellschaftswissenschaftlichen Perspektiven. Der intensive theoretische und methodische Austausch der Promovierenden untereinander sorgte dabei einerseits für eine Aufweichung der individuell wahrgenommenen Grenzen der eigenen Disziplin, andererseits jedoch auch für neue Verfestigungen. Das Wechselverhältnis von Ent- und Begrenzung bzw. von Verflüssigung und Verfestigung, wie es für die reflexive Moderne typisch ist, spiegelte sich auch im Forschungsalltag wider. Die sich dabei offenbarenden Ambivalenzen wurden hier zum übergreifenden, die Forschungsarbeiten gemeinsam fassenden Thema gemacht.

Mit dem Begriff der Verflüssigung fokussieren wir auf Phänomene des Verschiebens und Verschwimmens von Grenzen, Gewissheiten und Strukturen im Feld der Erwerbsarbeit, wie sie auch unter dem Entgrenzungsbegriff diskutiert werden. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass die Eindeutigkeit der industriellen Moderne verloren gegangen ist. Bisherige Gewissheiten werden zunehmend ‚reflexiv‘ bzw. erscheinen kontingent. Dabei wird angenommen, dass wir es weniger mit eindeutigen Auflösungserscheinungen des Bestehenden zu tun haben, insofern als ein bloßes Wegfallen von Grenzen eine völlige Grenzenlosigkeit implizieren würde. Vielmehr gehen wir davon aus, dass neue Orientierungsrahmen die alten in der Regel nicht gänzlich ablösen. Letztere werden in gewissem Sinne unmodern bzw. verschwinden aus dem gesellschaftlichen Fokus. Treten sie auch in den Hintergrund der sozialen Aufmerksamkeit, so büßen sie nicht durchweg ihre Legitimität und ihre Funktion ein.

Zugleich kommt es in Folge dieser Verflüssigungsprozesse zu neuen Anforderungen an Individuen und ihre Lebensführung. Wie verschiedene Autorinnen und Autoren, darunter beispielsweise Richard Sennett (1998) mit dem Begriff des flexiblen Menschen oder G. Günter Voß und Hans J. Pongratz (2003) mit dem Arbeitskraftunternehmer, herausgearbeitet haben, nehmen sowohl die Chancen und Risiken als auch die Handlungsspielräume und -zwänge von Individuen in der ‚reflexiven‘ (Beck/Bonß 2001) bzw. liquiden (Baumann 2000) Moderne zu: Diese sind aufgefordert, fragmentierte und plurale Identitäten und Lebensläufe zu managen und höheren Anforderungen an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu entsprechen (vgl. Baumann 2004). Zugleich erscheinen zahlreiche gesellschaftliche Institutionen und soziale Rollenbilder gegenwärtig weniger beständig, kurzlebiger oder weniger eindeutig. Als Orientierungsrahmen sind sie für Individuen immer weniger geeignet und selbstverständlich als vergleichbare Institutionen oder Rollenbilder der industriellen Moderne. Individuen sind

gefordert, individuell neue Orientierungsrahmen zu finden oder zu entwickeln oder bestehende auf neue Weise für sich nutzbar zu machen.

Aus historischer Perspektive wird Verflüssigung im Kontext einer längst nicht abgeschlossenen Neufindungsphase verortet. Verflüssigung wird, wie auch Entgrenzung, dabei nicht mehr als zeitlich begrenztes oder einmaliges Phänomen angesehen, sondern vielmehr als ein Prozess der kontinuierlichen Anpassung und Neuorientierung – mit offenem Ausgang (Sauer 2005). In diesem Sinne wollen auch die Autorinnen und Autoren dieses Sammelbandes die Begriffe von Verflüssigung und Entgrenzung verstanden wissen. Sie zeigen an Beispielen – wie dem arbeitsbedingten Bahnfahren, den individuellen Zeitarrangements zwischen Arbeit und Freizeit oder dem Aufbau solidarischer Netzwerke von Soloselbstständigen –, wie sich etablierte Grenzziehungen der industriellen Moderne gegenwärtig wandeln. Auch bei scheinbar stabilen beruflichen Selbstbildern wie den hochqualifizierten IT-Spezialisten oder den gesellschaftlich eher niedrig angesehenen Raumpfleger\*innen verflüssigen sich tradierte Grenzlinien zu flexibleren Zonen und dehnen sich zu Bandbreiten der Unterscheidung aus. Grenzen werden nicht nur bei den Beschäftigten selbst, sondern auch bei ihren Interessenvertretungen individuell neu gesetzt, ausgehandelt oder durch andere Formen der Orientierung und Vergewisserung ersetzt.

Viele der in diesem Band dargestellten Problematiken und Ambivalenzen gründen in der Uneindeutigkeit bzw. Gleichzeitigkeit von sich teilweise widersprechenden Strukturen, Orientierungen und Rollenbildern. Neu sind also nicht primär die in der Gesellschaft angebotenen Gewissheiten, sondern vor allem die gestiegenen Wahlmöglichkeiten. Die Verantwortung für die Wahrnehmung und den Umgang mit zum Teil widersprüchlichen Bedingungen für das individuelle Handeln und nicht zuletzt für die eigene Lebensführung hat sich stetig von der gesellschaftlichen auf die individuelle Ebene verschoben. Hinzu kommt, dass sich die individuelle Praxis selbst mehr und mehr fragmentiert. Unterschiedliche Bereiche des eigenen Lebens sind nicht mehr trennscharf voneinander abzugrenzen. Etablierte Schranken zwischen dem Privaten und dem Öffentlichen, zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen zusehends und müssen vom Individuum selbst festgelegt und kontinuierlich an die aktuelle Situation angepasst werden. Globalisierungs- und Individualisierungseffekte der Gegenwart münden also in eine weit reichende Subjektivierung auf und zwischen allen gesellschaftlichen Ebenen (Makro-, Meso- und Mikroebene) und Teilbereichen (bzw. Lebenssphären). Orientierungsprozesse müssen flexibler und partieller verlaufen. Viele vormalig in gesellschaftliche bzw. institutionelle Strukturen eingebettete Gewissheiten werden zunehmend den Subjekten als individuelle Herstellungsleistung (von Orientierung) überantwortet – gleichgültig, auf welche Weise diese Herstellung abläuft. Es deutet sich an, dass auf Dauer jedoch für eine produktive Gestaltung von Subjektivierungsprozessen kollektive ‚Inseln‘ von Gewissheiten oder Regeln notwendig werden.

Die im Folgenden zusammengeführten Beiträge behandeln je auf ihre Art und entlang unterschiedlicher Themenfelder und empirischer Gegenstände verschiedene aktuelle Formen der (Wieder-)Herstellung von Gewissheiten, beispielsweise auf individueller Ebene oder auch im Sinne gemeinsamer Neufestlegungen. Sie verweisen auf spezifische Phasenübergänge und betonen so jene Phänomene des Suchens, des Mitformens und Neufindens von Unterscheidungen und Orientierungsmustern, die der Verflüssigungsbegriff impliziert.

Der Beitrag von *Michael Bolte* zielt auf den Prozess der Verflüssigung und erneuten Verfestigung von zeitlichen Grenzen im Kontext von Arbeit und Freizeit. Die individuellen Definitionen von Zeitformen oder Arten der Zeitnutzung kumulieren in einem persönlichen



Zeitstil, der in der Phase des Fordismus in hohem Maße gesellschaftlich vorgegeben war und damit eine hohe Stabilität zeigte. Im beruflichen Umfeld gibt es eine Tendenz zu immer flexibler werdenden Arbeitszeitmodellen, die den Beschäftigten mehr und mehr Eigenverantwortung für die Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben, aber auch für das Ausbalancieren von Anforderungen aus den beruflichen und privaten Bereichen zumessen. Diese Verantwortlichkeiten verschieben sich von der gesellschaftlichen auf die individuelle Ebene und stellen die Beschäftigten damit vor neue Herausforderungen. Am Beispiel der Zeitkünstler, die sich vermeintlich als ‚Gewinner‘ der Entgrenzung präsentieren, zeigt *Michael Bolte*, dass dieses Modell aufgrund seiner vielfältigen Voraussetzungen nicht massenkompatibel ist, sich nicht als neues Leitbild eignet.

*Norbert Huchler* nähert sich dem Phänomen der Entgrenzung und anschließenden Verfestigung neuer Grenzen auf theoretisch-methodischer Ebene. Richtunggebend ist die These, dass aktuellen Phänomenen der Ent- und Begrenzung eine spezielle Logik zugrunde liegt. Am Beispiel der betrieblichen Arbeits- und Leistungssteuerung gibt der Beitrag Aufschluss darüber, wie sich anhand eines Konzepts von sozialen Mechanismen die Empirie dieser Strukturlogik nähern kann. Ziel des Beitrages ist, der empirischen Forschung ein übertragbares Analysemodell von Entgrenzungspänomenen zur Verfügung zu stellen, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse aus den verschiedenen Teildisziplinen erreichen zu können.

Der Beitrag von *Alexander Klier* mit dem Titel „Zeitformen – Versuch der kategorialen Fassung betrieblicher Zeitqualitäten“ geht dem Phänomen nach, warum das Planen und Handeln in betrieblichen Organisationen der reflexiven Moderne sich nach wie vor weitgehend an der linearen und chronometrischen Zeit der ersten Moderne orientiert. Die damit einhergehende Vernachlässigung qualitativer Zeiten und verschiedener Zeitformen zeigt sich besonders eklatant in ökonomischen Theorien, Organisationsmodellen und Managementvorstellungen. Der Artikel zeichnet nach, welche Probleme bei dieser ungleichen Entwicklung erkennbar sind und wie alternative zeitliche Formen beschrieben und benannt werden müssten. Der Ausblick zeigt, wie produktiv das Ineinanderfließen verschiedener zeitlicher Qualitäten sein kann.

Der Beitrag von *Angela Poppitz* „Arbeiten und Leben im Zug: Über die Vielfalt von Reisetätigkeiten bei Pendlern und Geschäftsreisenden“ spricht am Beispiel der berufsbedingten Mobilität individuelle Herstellungsleistungen der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben an. *Angela Poppitz* untersucht, wie arbeitsbedingt Bahnreisende die Anforderungen aus Arbeit, Mobilität und privatem Alltag im Rahmen der individuellen Lebensführung miteinander in Einklang bringen. Wird berufliche Mobilität als Zeichen einer – belastenden – Grenzauflösung von Arbeit und Leben empfunden oder als Möglichkeit genutzt, etablierte Grenzziehungen zwischen beiden Bereichen aufrecht zu erhalten? Welche Möglichkeiten bietet das analytische Konzept der Alltäglichen Lebensführung, um das Bahnreisen als Bestandteil der Lebenswelt zu untersuchen?

In seinem Beitrag „Kopfarbeit ohne Grenzen: Hochqualifizierte IT-Beschäftigte und die neue Unsicherheit einer globalisierten Arbeitswelt“ beschäftigt sich *Tobias Kämpf* am Beispiel der IT-Branche mit sich auflösenden Gewissheiten in den Arbeitsverhältnissen hochqualifizierter Beschäftigter. Von den tief greifenden Folgen der Globalisierung auf die Arbeitswelt schienen diese zunächst ausgenommen zu sein, sie galten vielmehr je nach Perspektive sogar als Protagonisten und Gewinner der Globalisierung. Ihre Beschäftigungsverhältnisse galten als stabil, planbare Karriereverläufe, sichere Arbeitsplätze und hohe Entlohnung schienen gesichert. Mit Verve geführte öffentliche Diskussionen um Near-Shoring

und Off-Shoring lassen nun ein anderes Szenario aufleuchten: Ein globales Überangebot an hoch qualifizierten und preiswerten Arbeitskräften scheint die bisher privilegierte Position der deutschen IT-Beschäftigten zu schwächen. *Tobias Kämpf* analysiert diese Diskussionen und demonstriert auf der Basis eigener empirischer Forschungen in der IT-Industrie, inwieweit tatsächlich neue Bedrohungen, Kostenzwänge und Unsicherheiten in der Arbeitswelt Einzug halten und wie diese von den Angestellten reflektiert werden.

*Gerlinde Vogl* untersucht in „Selbstständige Medienschaffende zwischen individueller und kollektiver Orientierung“ strukturelle Veränderungen im Modell selbstständiger Arbeit, die mit der Etablierung verschiedener Netzwerktechnologien einhergingen. Individualisierung ist hier zur strukturellen Norm geworden. Was bedeutet dies aber für die individuelle und kollektive Interessenvertretung? Welche Chancen und Grenzen haben virtuelle Vernetzungsstrategien, um bei einer hoch individualisierten Arbeitssituation neue Formen von Verbundenheit oder sogar Solidarität herzustellen?

Am Beispiel des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der chemischen Industrie untersucht *Horan Lee* den Wandel der Kategorie Weiterbildung. Einerseits lassen sich semantische Veränderungen im Kontext des Diskurses über das ‚Lebenslange Lernen‘ feststellen. Andererseits gibt es Wechselwirkungen zur Ebene der realen Weiterbildung. Auch hier lassen sich Verschiebungen in den Verantwortlichkeiten für die individuelle Qualifizierung erkennen. Die gesellschaftlich formulierte Anforderung zur kontinuierlichen Weiterqualifizierung hat nicht mehr automatisch einen vorgefertigten Karriereweg zur Folge, sondern ist vielmehr notwendig für den individuellen Stuserhalt. Die zwangsläufig daraus resultierenden Ambivalenzen untersucht der Beitrag anhand verschiedener Ebenen der zeitlichen Entgrenzung.

Für eine intensivere Thematisierung der soziostrukturellen Kategorie Geschlecht bei der Erforschung innerbetrieblicher Interessenbeziehungen plädiert hingegen *Ursula Stöger* in „Betriebsrätinnen und ihre Sicht der Welt des Betriebes – eine Deutungsmusteranalyse“. Sie versteht subjektive Relevanzen und Deutungsmuster von Akteurinnen über ihre betriebliche Welt als Variablen mit entscheidendem Einfluss auf die Ausgestaltung der innerbetrieblichen Interessenbeziehungen einerseits und auf die Dynamiken der Geschlechterverhältnisse in der betrieblichen Mitbestimmungspolitik andererseits.

Auch *Lena Schürmann* rückt in „Wenn Männer putzen (gehen) ... Prekäre Beschäftigung in der Gebäudereinigung und ihre Deutung durch männliche Reinigungsarbeiter“ die Kategorie Geschlecht in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Galten Erwerbsverhältnisse jenseits des ‚Normalarbeitsverhältnisses‘ lange als Bereiche der Frauenerwerbstätigkeit und mithin als Gegenstand der Frauenforschung, führen Transformationen des Arbeits- und Beschäftigungssystems, begleitet von einem als Prekarisierung bezeichneten Umbau des Wohlfahrtsstaates, dazu, dass unsichere Erwerbsverhältnisse nun auch Männer betreffen. Dies wird in der Forschung gemeinhin als Anzeichen eines allgemeinen und umfassenden Gestaltwandels des Sozialen gedeutet. Hier setzt *Lena Schürmann* an, verbleibt aber nicht dabei, das Phänomen der Entsicherung von Erwerbsarbeit zu beschreiben, sondern lenkt vielmehr aus subjektorientierter Forschungsperspektive den Blick auf individuelle Umgangsweisen mit prekärer Erwerbsarbeit.

Der Dank des Herausgeberteams gilt an erster Stelle der Hans-Böckler-Stiftung, die die im Rahmen des Promotionskollegs „Arbeit – Gender – Technik. Koordinaten postindustrieller Modernisierung“ angesiedelten Promotionsprojekte zwischen 2004 und 2008 gefördert hat. Im Münchener Zentrum für Wissenschafts- und Technikgeschichte (MZWTG) hat das Promotionskolleg eine institutionelle und räumliche Anbindung gefunden. Deshalb gebührt

unser Dank auch den am Promotionskolleg beteiligten Hochschullehrern und Hochschullehrerinnen, Frau Karin Zachmann/Fachgebiet Technikgeschichte der TU München, Herrn Ulrich Wengenroth/Fachgebiet Technikgeschichte der TU München, Herrn Rainer Trinczek/Lehrstuhl für Soziologie ehemals an der TU München, inzwischen an der Universität Erlangen-Nürnberg, und dem Sprecher des Kollegs, Herrn Wolfgang Bonß/Professur für Allgemeine Soziologie an der Universität der Bundeswehr München. Frau Waltraud Cornelißen/Deutsches Jugendinstitut München hat das Promotionskolleg ebenfalls mit begleitet. Insbesondere in der Anfangsphase hat Sven Kesselring/Fachgebiet Soziologie an der TU München das Kolleg mit auf den Weg gebracht und engagiert betreut. Auch ihm sind wir zu Dank verpflichtet.

An der Veröffentlichung dieses Bandes war Isabell Huber maßgeblich beteiligt. Wir danken ihr sehr für die redaktionelle und technische Unterstützung. Die technische Umsetzung und Herstellung des eBooks übernahm Daniel Fischer. Auch ihm sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

## **Literatur**

- Baumann, Zygmunt (2000): *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press
- Baumann, Zygmunt (2004): *Wasted Lives: Modernity and Its Outcasts*. Cambridge: Polity Press
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.) (2001): *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günther (2003): *Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*. Berlin: edition sigma
- Sauer, Dieter (2005): *Arbeit im Übergang: Zeitdiagnosen*. Hamburg: VSA
- Sennett, Richard (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin: Siedler



# Zeitkünstler – Ein neues Leitbild?

**Michael Bolte**

„*Feierabend*“, das klingt heute wie ‚Mahlzeit‘ oder ‚Hobbykeller‘, ein aussterbendes Wort für ein aussterbendes Ritual.“

„Ich habe zwei Mailadressen, eine berufliche und eine private. An die private Adresse schickt man mir gerne berufliche Mails. Wenn ich nicht mehr im Büro bin, denken die Kollegen, dass ich über die private Adresse erreichbar sei. Die berufliche nutzen meine Freunde, weil sie wissen, dass ich tagsüber gut in der Redaktion erreichbar bin. Ich checke immer beide.“ (Adam Soboczynski 2008: 15)

„Arbeite ich gerade oder arbeite ich gerade nicht?“ Diese Frage war den fordistischen<sup>1</sup> Arbeiterinnen und Arbeitern unbekannt und hätte bei ihnen sicherlich entweder Belustigung oder Unverständnis hervorgerufen, waren die zeitlichen Sphären Arbeit und Freizeit<sup>2</sup> im Alltag doch stets voneinander abgegrenzt. Seit einigen Jahren müssen sich aufgrund der immer flexibler werdenden betrieblichen Arbeitszeitmodelle immer mehr abhängig Beschäftigte – die hier untersuchten hochqualifizierten Angestellten aus der Werbe- und IT-Branche eher als angelernte Arbeiter aus dem Produktionsbereich – diese Frage immer häufiger stellen. Dem liegt die in der Wissenschaft, aber auch in der öffentlichen Diskussion nicht infrage gestellte Tendenz zur zunehmenden Entgrenzung (Kratzer/Sauer 2003; Voß 1998) von Arbeit und Freizeit bzw. Flexibilisierung der Arbeitszeit zugrunde. Die Grenzen des Arbeitstages sind durchlässiger geworden. Das beinhaltet natürlich das Arbeiten zuhause, aber zunehmend auch die freie Zeit am Arbeitsplatz. Nicht mehr die Dauer der Anwesenheit im Unternehmen, sondern nur noch das ökonomisch verwertbare Ergebnis der Arbeit gilt als primäres Leistungsmerkmal. Wie dieses Ergebnis erreicht wird, also vor allem mit welchem Zeiteinsatz, ist nicht oder kaum noch relevant.

Für die Beschäftigten ist die Anforderung zur Selbstorganisation nicht nur hinsichtlich der Arbeitsinhalte im Büro, sondern auch in Bezug auf das Zusammenspiel von familiärer, betrieblicher und freier Zeit mit dieser Tendenz der Entgrenzung eng verbunden. Es gilt, fremde und eigene betriebliche und natürlich private Interessen möglichst ‚unter einen Hut‘ zu bringen. War dies im idealtypischen Fordismus aufgrund fixierter Rollenbilder, zumeist fest-

---

<sup>1</sup>In der hier gebrauchten – industriesoziologischen – Form meint der Begriff Fordismus zwar auch eine bestimmte Art und Weise, Waren zu produzieren, geht aber darüber hinaus und bezieht typische geschlechtsspezifische Rollenbilder, gesellschaftlich akzeptierte Werte und Normen etc. mit ein und beschreibt damit eher gesellschaftliche Formationen, die letztlich – wiederum aus der Perspektive der Arbeits- und Industriesoziologie – auf der gesellschaftlichen Verfasstheit von Arbeit fußen.

<sup>2</sup>Der Begriff der Freizeit wird hier bewusst in Abgrenzung zum Begriff der Arbeit verwendet und beinhaltet damit auch die Familienarbeit und andere Aktivitäten, die nicht direkt der Regeneration der Arbeitskraft dienen. Zur berechtigten Kritik an diesem Begriffspaar und seiner oft gebrauchten Alternative ‚Arbeit und Leben‘ vgl. Voß 1995.

gelegter Arbeitszeiten und darauf abgestimmter Freizeit- und Familienaktivitäten eher ein Randproblem einiger weniger Beschäftigter, wird es in der aktuellen Phase des Postfordismus zu einem Problem – oder eben einer Chance – für viele. Im Zuge der Entgrenzung von Arbeit und Leben unterliegt auch das fordistische Leitbild der Normalarbeitszeit – die oftmals sehr eng als regelmäßige, einschichtige, am Tage in der Zeit zwischen Montag und Freitag abzuleistende Vollzeitarbeit von festgelegter Dauer definiert wird – akuten Auflösungserscheinungen (Seifert 2005). Der vorliegende Beitrag hinterfragt kritisch ein vermeintlich neues Leitbild der individuellen Organisation von Zeit, das im Idealtypus des Zeitkünstlers verdichtet wurde und dem der Normalarbeitszeit folgen könnte. Oder auch: Wie könnte eine ideale Form der Zeitverwendung im Postfordismus aussehen? Ergebnisse einer von 2004 bis 2007 durchgeführten empirischen Untersuchung (Bolte 2008) werden hier dem aus der Theorie extrahierten Leitbild gegenübergestellt.

## 1 Ambivalente öffentliche Wahrnehmung

Der Trend zur postfordistischen Zeitorganisation wird in der Öffentlichkeit und auch in der Wissenschaft<sup>3</sup> ambivalent bewertet. Die Parallelen zur Individualisierungsthese Ulrich Becks liegen auf der Hand. „An die Stelle traditionaler Bindungen und Sozialformen (soziale Klasse, Kleinfamilie) treten sekundäre Instanzen und Institutionen, die den Lebenslauf des Einzelnen prägen und ihn gegenläufig zu der individuellen Verfügung, die sich als Bewusstseinsform durchsetzt, zum Spielball von Moden, Verhältnissen, Konjunkturen und Märkten machen“ (Beck 1986: 216). Zu klären ist damit, ob es sich bei dem hier untersuchten Trend zu einer zunehmend individuellen und selbstverantwortlichen Organisation von Zeit lediglich um eine temporäre Mode handelt, die an den festen Grenzen der fordistischen Normalarbeitszeit rüttelt. Oder sind die Zeitkünstler als erfolgreiche (Zeit-)Unternehmer die Vorbilder, denen die individualisierte Gesellschaft in der Postmoderne folgt?

Insbesondere gewerkschaftliche oder gewerkschaftsnahe Autoren und Autorinnen stellen eine befürchtete Selbstausschöpfung der Beschäftigten in den Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Unter dem griffigen Titel „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ (Glißmann/Peters 2001) wird eine Tendenz skizziert, in der den Beschäftigten durch eine strategische Steigerung der Leistungserwartungen der Unternehmen bei gleichzeitiger Aufgabe der direkten Kontrolle der Arbeitserledigung keine andere Wahl bleibt, als zu versuchen, ihre Arbeitsleistung ‚selbstorganisiert‘ immer weiter zu steigern.<sup>4</sup> Ohne unternehmerisch organisierte und vom Betriebsrat überwachte formale Regeln und Kontrollmechanismen, die ja auch dem Schutz der Beschäftigten vor zu hoher Arbeitsbelastung dienen, machen die Beschäftigten hier oftmals ihre Leistungsgrenzen mit sich selbst aus (Jürgens 2006, 2007).

Sie unterlaufen damit – aus Angst, den gestiegenen Leistungserwartungen der Unternehmen nicht gerecht zu werden – wiederum aus eigenem Antrieb die kollektiven Schutzrechte. Statt Leistungserbringung wird so kontinuierliche Leistungssteigerung zur betrieblichen Norm. Das ist der Beginn einer fatalen Spirale, an deren Ende Beschäftigte stehen, die dau-

<sup>3</sup>Die Theorie der reflexiven Modernisierung stellt diese Ambivalenz besonders deutlich dar. Der Trend zu einer größeren Individualisierung ist in diesem Kontext nicht nur mit mehr vermeintlichen Freiheiten, sondern auch immer mit einer größeren Anzahl von Zwängen verbunden.

<sup>4</sup>Vgl. auch Peters 2002, der in einem Vortrag von einem Wechsel vom ‚Modell Pistole‘ (Fordismus) hin zum ‚Modell Krokodil‘ (Postfordismus) spricht.

erhaft ihre Leistungsgrenzen überschreiten und sich somit selbst ausbeuten müssen (Böhm et al. 2004).

Ein positiveres Bild der neuen Zeitfreiheit wird hingegen insbesondere von Unternehmen und spezialisierten Beratungsunternehmen gezeichnet. Hier stehen die neuen Möglichkeiten der Beschäftigten klar im Fokus, die diese im beruflichen Alltag auch zur Verfolgung ihrer privaten Interessen nutzen können. Damit entstehen – so die typische Argumentation – Vorteile auf beiden Seiten: Die Beschäftigten können problemlos ihre eigenen Interessen verfolgen und die Unternehmen haben zufriedener und damit auch motiviertere Beschäftigte. Zudem stellen aber auch die Unternehmen zunehmend in den Vordergrund, dass sie die Arbeitszeitflexibilisierung in die Lage versetzt, flexibler am Markt aufzutreten, d.h. kostenneutraler und schneller auf Marktschwankungen zu reagieren. Damit wollen sie ihre Wettbewerbsfähigkeit auf den zunehmend globalisierten Märkten verbessern oder zumindest erhalten. In diesem Zusammenhang steht es immer weniger in Zweifel, dass – aus der Sicht der Unternehmen – die betrieblichen Belange Vorrang vor den privaten haben sollen. Aber wird diese Einschätzung auch von den Beschäftigten geteilt?

## **2 Die wissenschaftliche Wahrnehmung – Zeithandeln als aktive Integration teilweise widersprüchlicher Interessen**

Die Arbeits- und Industriesoziologie hat sich bisher kaum mit den neuen Notwendigkeiten einer alltäglichen Zeitorganisation beschäftigt, die über die Einteilung der Arbeitszeit hinausgeht. Das Konzept des Zeithandelns (Jurczyk/Voß 2000), das der These vom Arbeitskraftunternehmer (Voß 1998; Pongratz/Voß 2003, 2004) theoretisch sehr nahe steht, ist eine der wenigen Ausnahmen und fokussiert spezifisch auf die alltägliche Organisation von Zeit. Es bindet die mit den Begriffen der Entgrenzung (Voß/Pongratz 1998; Gottschall/Voß 2003) oder Subjektivierung (Moldaschl/Voß 2003; Moldaschl 2003) beschriebenen Veränderungen der Organisation von Arbeit von vornherein systematisch mit ein. Zeithandeln wird, in Anlehnung an das Konzept der Alltäglichen Lebensführung (Projektgruppe Alltägliche Lebensführung 1995), als aktive Herstellungsleistung der Person beschrieben, deren etablierte Routinen in der Summe ein Handlungssystem bilden, welches zwischen den Anforderungen der verschiedenen Lebensbereiche vermittelt.

Für den Fordismus war nach Meinung der Autoren ein Zeithandeln erster Ordnung typisch, welches insbesondere auf einer Trennung der zeitlichen Bereiche Arbeit und Freizeit basierte. Zu jeder Zeit war damit klar zu entscheiden, ob die gerade ausgeführten Handlungen der Arbeit oder der Freizeit zuzuordnen waren. Vermischungen oder gar Irritationen waren nicht an der Tagesordnung. Auch die Form der Zeitverwendung innerhalb der Freizeit war klar vorgegeben. Spontaneität, Kreativität und die Freiheit der Zeiteinteilung sind Stichworte, die die Freizeit innerhalb der Phase des Fordismus charakterisierten, während Pünktlichkeit, Fleiß, Effektivität etc. das ideale Zeithandeln innerhalb der Arbeitssphäre beschrieben.

Das Postulat eines Zeithandelns zweiter Ordnung, das als notwendige Kompetenz der „Erfolgsunternehmer ihrer Arbeitskraft“ (Jurczyk/Voß 2000: 195) konstruiert ist, steht im Mittelpunkt des Konzepts. Im Gegensatz zum Zeithandeln erster Ordnung sieht das Zeithandeln zweiter Ordnung situative Entscheidungen über die Zeitverwendung vor. Statt einer möglichst vorausschauenden Planung, die zu einer Steigerung der Effizienz führen soll, setzen

die Arbeitskraftefolgsunternehmer auf ihre Fähigkeit, auch spontan richtig agieren zu können. Kennzeichen dieser spezifischen Form der Zeitverwendung ist die positive Integration der (zeitlichen) Ungewissheit (Kratzer/Sauer 2003). In anderen Worten, die Beschäftigten streben die Trennung der Bereiche Arbeit und Freizeit und deren strategische Vorausplanung gar nicht mehr an, sondern treiben im Gegenteil die Entgrenzung derselben selbst aktiv voran. Die Merkmale der Zeitverwendungslogiken vermischen sich. Unter dem Stichwort der Subjektivierung von Arbeit wird beschrieben, dass nun auch die Soft Skills, wie etwa individuelle Kreativität und Spontanität von Seiten der Unternehmen als Arbeitskraftpotenzial angesehen und dementsprechend abgerufen werden sollen. In einem gewissen Grad dringen also Merkmale einer privaten oder freizeithlichen Zeitverwendungslogik in den Bereich der Arbeit ein. Mit dem Verzicht der Unternehmen auf unmittelbare Kontrolle und vor allem auf detailliertes Vorstrukturieren der einzelnen Arbeitsschritte ergeben sich für die Beschäftigten zudem neue Möglichkeiten, private Verrichtungen in den Arbeitstag zu integrieren – sei es, weil aufgrund der langen Arbeitszeit sonst dafür keine Zeit bleibt oder auch, um auf informellem Weg kleine Phasen der Regeneration zu schaffen. Im Kontext der Selbstorganisation des Arbeitsalltags kann man in diesem Zusammenhang von einer Möglichkeit der Variation der Arbeitsintensität sprechen.

Parallel dazu wird von einer Verbetrieblichung der Lebensführung (Voß 1998) oder einem Eindringen der Marktlogik in den Bereich der Freizeit (Moldaschl/Sauer 2000) gesprochen. Das vormals deutlicher nach privaten Vorlieben ausgerichtete Leben außerhalb der Unternehmen muss nun zunehmend an die Anforderungen der Arbeitserledigung angepasst werden. Der Wohnort, die Wahl des sozialen Umfelds etc. werden zunehmend danach ausgewählt, welchen Nutzen dies für die individuelle Karriere hat bzw. welche Netzwerke sich so bilden lassen.

Notwendig geworden ist die neue Zeithandlungskompetenz durch die hauptsächlich von den Betrieben vorangetriebenen Veränderungen der Arbeitswelt, denen sich die Beschäftigten nun gewachsen zeigen müssen. Diese neuen Anforderungen an individuelle Organisationsformen von Zeit betreffen insbesondere die individuelle Flexibilität und Situativität der Beschäftigten. Ein Beharren auf festen Arbeitszeiten wird sowohl von Kolleginnen und Kollegen als auch von Vorgesetzten mit dem sprichwörtlichen ‚Stiftfallenlassen‘ gleichgesetzt und im Einklang mit den flexibilisierten Zeitnormen zunehmend negativ bewertet. Stattdessen wird das Bild eines beruflich und privat erfolgreichen Menschen gezeichnet, der das Gemenge der betrieblichen und privaten Interessen stets fluide hält und auf diese Weise beide Bereiche situativ und für alle Seiten gewinnbringend miteinander vereinbaren kann. Starre Termine werden als Beeinträchtigung wahrgenommen, als ein Relikt aus einer vergangenen Zeit, das es nach und nach gänzlich aus dem individuellen Zeitstil zu verbannen gilt. Das Ziel ist ein kunstvolles und spielerisches Jonglieren mit Terminen und Interessen, das sich vor allem durch seine scheinbare Unbekümmertheit und Souveränität auszeichnet. Diesem theoretisch konstruierten und auch die öffentliche Wahrnehmung beeinflussenden<sup>5</sup> Leitbild des Zeitkünstlers, der frei von zeitlichen Hindernissen die veralteten Grenzen von Arbeit und Freizeit überwindet und auf diese Weise das postfordistische Win-win-Geschäft mit seinem Arbeitgeber abschließt, wurde empirisch nachgespürt. Bei einigen wenigen Beschäftigten ließ es sich tatsächlich so vorfinden.

---

<sup>5</sup>Eine analytische Betrachtung eines möglichen neuen Leitbilds innerhalb des öffentlichen Diskurses steht noch aus.



### 3 Empirie

Die diesen Ausführungen zugrunde liegende empirische Studie wurde im Rahmen einer Dissertation an der TU München mit dem Titel „Informalisiertes Zeithandeln – Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Normen und individuellen Selbstverständlichkeiten“ (Bolte 2008) erstellt, die im Rahmen des Graduiertenkollegs der Hans-Böckler-Stiftung „Arbeit – Gender – Technik. Koordinaten (post-)industrieller Modernisierung“ gefördert wurde. Primäre empirische Quelle waren 24 halboffene Leitfadeninterviews mit hochqualifizierten Beschäftigten aller Alters- und Hierarchiegruppen aus der Werbe- und der IT-Branche, die im Rahmen einer weitgehend freien Zeiteinteilung arbeiteten. Sie wurden zu ihren individuellen Formen der Zeitororganisation befragt. Die Gespräche dauerten zwischen einer und mehr als drei Stunden. Im Zentrum der Interviews standen neben den jeweiligen Darstellungen des typischen Tagesablaufs vor allem die individuell wahrgenommenen Möglichkeiten und Freiheitsgrade, die zeitliche Struktur dieses Ablaufs zu verändern. Die zentrale Forschungsfrage lässt sich auf den folgenden kurzen Nenner bringen: „Wie teilen sich abhängig Beschäftigte ihre Zeit ein, wenn sie die Möglichkeit dazu haben?“

Eine vollständige Darstellung des zentralen empirischen Ergebnisses – einer Typenbildung der individuellen Formen der Zeitororganisation – würde den angestrebten Rahmen sprengen und ist für die hier dargelegte Argumentation auch nicht notwendig. Auffallend war, dass nur ein Typus von Beschäftigten das postulierte Zeithandeln zweiter Ordnung praktizierte – die Zeitkünstler. Im Folgenden wird untersucht, warum – so die These – sich die Zeitkünstler dennoch nicht als neues Leitbild der Zeitororganisation eignen. Zu diesem Zweck wird dieser Typus im folgenden Abschnitt in seinen Kernpunkten beschrieben, bevor kritisch auf die Voraussetzungen eingegangen wird, die für eine solche Praxis der individuellen Zeitororganisation notwendig sind.

### 4 Zeitkünstler – Aktive Entgrenzung von Arbeit und Freizeit

Die geforderte bzw. von der Wissenschaft postulierte positive Integration von zeitlicher Unbestimmtheit wurde ausschließlich beim Typus der Zeitkünstler vorgefunden. Diese Beschäftigten beiderlei Geschlechts arbeiteten sowohl in der Werbe- als auch in der IT-Branche und verstanden es auf beeindruckende Weise, hochgradig variierende betriebliche und private zeitliche Interessen in einen „individuellen Zeitstil“ (Jurczyk/Voß 2000: 193) zu integrieren. Sie waren allesamt jünger als 40 Jahre und standen damit nicht mehr ganz am Anfang, aber auch noch nicht am Ende ihrer beruflichen Karriere.<sup>6</sup>

Das zentrale Merkmal dieses Typus ist, dass sich die Beschäftigten nicht den formalen und informellen Normen ihrer Arbeitskontexte anpassten, sondern stattdessen diese auf eine

---

<sup>6</sup>Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger wurden nicht interviewt, da angenommen wurde, dass gerade die Phase des Berufsanfangs einen Übergang kennzeichnet, in dem die zeitlichen Prioritäten sehr deutlich zugunsten der Arbeitssphäre ausgerichtet sind. Großes Interesse an den neuen Aufgaben und verhältnismäßig viele neue Herausforderungen im Berufsalltag sind dafür ebenso ausschlaggebend wie die hohen Erwartungen an ein besonderes zeitliches Engagement an diese Beschäftigtengruppe. Erst nach anfänglichem Enthusiasmus und grundlegender Erfüllung der Erwartungen kann sich eine ‚Normalität‘ innerhalb der Zeitororganisation etablieren, die sich allerdings nicht zwingend von der Praxis des Zeithandelns innerhalb der vorhergehenden Phase unterscheiden muss.

verhältnismäßig freie und teilweise eigensinnige Art und Weise interpretierten.<sup>7</sup> Notwendig für diese Form der Zeitorganisation war auf der subjektiven Seite ein gewisses Maß an kommunikativen Fähigkeiten, um die eigene Praxis, die nicht zuletzt oftmals gegen die ungeschriebenen oder auch geschriebenen Regeln der Unternehmen verstieß, gegenüber den Kolleginnen und Kollegen, aber auch gegenüber den Vorgesetzten zu verteidigen. So durchbrachen die Zeitkünstler oftmals die ‚normale‘ Abfolge eines Tages, Aufstehen – Arbeiten – Freizeit haben – Schlafen, indem sie Freizeitaktivitäten in einem über die betriebliche Norm hinausgehendem Maße in den eigentlichen Arbeitstag integrierten. Die damit ‚verlorene‘ Zeit holten sie selbstorganisiert, oft am Abend oder an Wochenenden, nach. So kam es beispielsweise vor, dass eine Projektleiterin in der Werbebranche ihren Arbeitstag für mehrere Stunden unterbrach, um sich ‚spontan‘ mit Freunden in einem Lokal zu treffen. Bemerkenswert ist dabei nicht nur, dass sie am Abend noch die Motivation aufbrachte, ihre Arbeiten zu Ende zu führen, sondern auch, dass sie es überhaupt innerbetrieblich rechtfertigen konnte, das Büro so lange zu verlassen und damit für ihre Kunden nicht erreichbar zu sein. Die Teammitglieder erreichten sie jederzeit, d.h. nicht nur während der Bürozeiten, sondern auch am Wochenende und am Abend, auf ihrem dienstlichen Mobiltelefon. Andere Beschäftigte aus der Werbebranche in ähnlichen Tätigkeitsfeldern hielten in den Interviews eine derartige Praxis für undurchführbar, da sie den Kolleginnen und Kollegen nicht zu vermitteln sei.

In den Interviews skizzierten die Zeitkünstler einen eigentümlichen Balanceakt zwischen „Was darf ich mir erlauben?“ und „Was muss ich dafür leisten?“ Alle Beschäftigten dieses Typus gehörten eindeutig zu den Leistungsträgern in ihren Betrieben oder Abteilungen und beschrieben sich selbst – trotz ihrer verhältnismäßig hohen Wertschätzung der eigenen Freizeitinteressen – als sehr leistungsorientiert. Bei Verhaltensweisen, die sich noch nicht eingespielt hatten, oder solchen, die auch ihrer Meinung nach in einem Grenzbereich des betrieblich Erlaubten oder Tolerierten lagen, verließen sie – im übertragenen, aber in Einzelfällen auch im wortwörtlichen Sinne – oftmals die Firma durch die Hintertür und ließen teilweise ihre Vorgesetzten, aber vor allem ihre Kolleginnen und Kollegen absichtlich im Unklaren darüber, wo sie sich gerade aufhielten. Ein Abteilungsleiter aus der IT-Branche argumentierte im Interview, dass er nicht vorhabe, seine durchweg männlichen Kollegen zu hintergehen, sondern nur Missverständnisse und Neidgefühle vermeiden wolle. Die Argumentationen der anderen Zeitkünstler gingen in die gleiche Richtung. An dieser Stelle zeigt sich, dass die betrieblichen Normen noch immer auf Anwesenheit am Arbeitsplatz ausgerichtet sind. Wer lange anwesend ist, scheint auch viel zu leisten. Die Form der Arbeitsorganisation der Zeitkünstler richtet sich dagegen an einem effektiven und den aktuellen Anforderungen angepassten Handeln aus und kann damit der Anwesenheitsnorm zuwiderlaufen. Die in der Empirie vorgefundenen betrieblichen Anwesenheitsnormen kollidieren hier ganz entscheidend mit diesen eher auf Effizienz als auf lange Anwesenheit ausgerichteten Formen des Zeithandelns. Da diese Normen aber basal für das alltägliche betriebliche Zeithandeln der Beschäftigten sind, können sie von den Zeitkünstlern nur in den seltensten Fällen offen umgangen werden. Stattdessen wählen sie – wie beschrieben – den informellen Weg durch die ‚Hintertür‘.

Bei allen Zeitkünstlern waren diese Phasen der temporären Abwesenheit gut vorbereitet und zogen keine Nachteile für ihre Arbeitsleistung und damit für das Unternehmen nach sich.

<sup>7</sup>Vgl. die Darstellungen zur „Strukturierungsbereitschaft“ in der Arbeitskraftunternehmerthese (Pongratz/Voß 2004: 127).

Auch Kunden, die dann teilweise ihre Ansprechpartner nicht erreichen konnten, waren von den Zeitkünstlern auf diese, gerade in der Welt der Werbeagenturen unübliche, Situation vorbereitet worden. Zum Vergleich: Nach Meinung der übergroßen Mehrheit der interviewten Beschäftigten gehört es in den beiden Branchen zu den Unmöglichkeiten des Arbeitsalltags, Kundentermine zu verschieben oder nicht erreichbar zu sein. Die scheinbar objektive Notwendigkeit der ständigen Anwesenheit und Erreichbarkeit wird nicht selten als eine der größten Belastungen im Arbeitsalltag angesehen. Man könnte von einer Norm des undurchbrochenen Arbeitstags sprechen, die von der übergroßen Mehrheit der Beschäftigten als unveränderlich angesehen wird. Die Zeitkünstler dagegen nehmen diese scheinbar objektiven Anforderungen als veränderbar wahr und legen bewusst für sich selbst fest, inwieweit sie dieser Norm folgen wollen.

Verhältnismäßig normgerecht ist demgegenüber die Vermischung von Arbeits- und Freizeitaktivitäten innerhalb der Büros. So sind sowohl der ausgedehnte Plausch mit den Kolleginnen und Kollegen, den Vorgesetzten oder Teammitgliedern als auch die private Benutzung von Telefon oder Internet gerade in der Werbebranche, genauer: der Agenturszene, in geringerem Maße auch in der IT-Branche, nichts Außergewöhnliches. Allerdings dauert diese Toleranz nur so lange an, wie die Beschäftigten die erwarteten Leistungen erbringen. Die im Fordismus nachgefragten ‚zeitlichen Primärtugenden‘ Pünktlichkeit, Arbeitseffizienz etc. weichen zunehmend ‚postfordistischen Sekundärtugenden‘, die darauf aufbauen. Als wichtigste davon ist die Termintreue zu nennen, also die Fähigkeit, verwertbare Ergebnisse zur richtigen Zeit zu liefern und sich die Rahmenbedingungen dafür auf eine Erfolg versprechende Art und Weise selbst zu strukturieren (Bolte 2008).

Festzuhalten bleibt, dass bei den Zeitkünstlern das spontane oder situative Zeithandeln zwar anzutreffen, aber stets sehr gut vorbereitet war. Die zumeist informellen Normen des ‚richtigen‘ Zeithandelns mussten von den Beschäftigten als veränderbar wahrgenommen und in ihrem Sinne so lange ‚gebeugt‘ werden, bis diese ihren individuellen Zeitstil innerbetrieblich etablieren konnten. Ohne diese längere Phase der Vorbereitung, die oftmals mit Konflikten innerhalb der Abteilungen einhergeht, ist ein situatives Zeithandeln, das eine individuelle Balance von Arbeit und Freizeit zum Ziel hat, nicht praktikierbar. Statt in jeder Situation völlig neue Handlungsmuster zu ersinnen, können die Zeitkünstler eher auf eine Variation von eingespielten Routinen zurückgreifen. Die große Schwierigkeit bzw. die ‚Kunst‘ dabei ist, den richtigen Grad der ‚Beugung‘ unternehmenskultureller Normen zu finden und diesen eigensinnig durchzusetzen, ohne dass dabei ein Schaden für das Unternehmen entsteht. Das Meistern dieser in der Praxis schwierigen Aufgabe erklärt auch, warum die Zeitkünstler in den vorgefundenen Fällen keine Vorbildfunktionen für ihre Kolleginnen und Kollegen einnahmen, sondern eher als Ausnahmen von der Regel galten.

## **5 Voraussetzungen für einen ‚künstlerischen‘ Zeitstil**

Die skizzierten Befunde in Bezug auf den Typus der Zeitkünstler legen nahe, dass die aktuellen Wandlungstendenzen einer entgrenzten Arbeitswelt auf breiter Basis für Beschäftigte mit neuen individuellen Zeitkompetenzen einen Gewinn an Freiheitsgraden bedeuten können. Doch das Bild trübt sich, wenn der Blick auf die vielfältigen Voraussetzungen für die Aufrechterhaltung dieser Form der Zeitorganisation fällt.

Die Beschäftigten müssen innerhalb ihrer beruflichen Kontexte diese zeitliche Freiheit durchsetzen können. Das setzt neben kommunikativen Fähigkeiten eine herausgehobene berufliche Stellung oder bestimmte, relativ autonome Aufgabenstellungen voraus. Eine weitere Bedingung wurde schon bei der Auswahl der Interviewten berücksichtigt. Die Beschäftigten sollten zumindest formal die Möglichkeit haben, ihre Anwesenheitszeiten individuell zu variieren. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten der Zeitorganisation mit dem Grad der individuellen Autonomie der Arbeitserledigung wachsen. Das Vorhandensein von vielfältigen Abhängigkeiten in Bezug auf die Arbeit von Kolleginnen und Kollegen, wie es wohl für die meisten abhängig Beschäftigten zutrifft, wirkt in diesem Kontext als deutliches Hindernis. Die Notwendigkeit, sich mit den Kolleginnen und Kollegen auf einen Zeitplan zu einigen und damit neben den individuellen Interessen auch die der anderen zu integrieren, erschwert die Herausbildung der hier dargestellten unbekümmerten Praxis der Zeitkünstler.<sup>8</sup> Formale Freiheitsgrade der jeweiligen Arbeitszeitmodelle entscheiden jedoch nicht allein über die zeitlichen Möglichkeiten der Beschäftigten. Hinzu kommt, dass auch das Fehlen materieller Sicherheit – also eines höheren und gesicherten Einkommens – diese spezielle Form der Zeitorganisation vereiteln oder zumindest doch erschweren würde. Die spezifische Souveränität der Zeitkünstler bildet sich eher unter Voraussetzungen aus, in denen sich die Beschäftigten auch (partielle) Fehlschläge leisten können. Im Wissen etwa um die eigene Austauschbarkeit und darum, dass der Erhalt der beruflichen Stellung existenziell für die Sicherung der eigenen Lebensführung ist, gehen Beschäftigte weniger Risiken ein als in einer fachlich oder hierarchisch herausgehobenen Stellung. Mit dieser verfügen sie einerseits über ein gewisses Standing im Unternehmen und sind weniger leicht ersetzbar und haben andererseits im Falle eines Fehlschlags bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt, können das Risiko also schneller kompensieren. Der Vergleich mit einem Seiltanz mit und ohne Netz drängt sich hier geradezu auf.

Die Zeitkünstler beschreiben das innerbetriebliche Tauschgeschäft ‚Leistung gegen Freiheit‘ als gelungen. Dazu gehört natürlich auch, dass sie bei betrieblicher Notwendigkeit, die sie selbst abschätzen müssen, auch wesentlich über die vertraglich festgelegte Zeit hinaus arbeiten. Für die Zeitkünstler können diese Phasen der überlangen Arbeitszeiten besonders belastend sein, da sie wie beschrieben keine ‚arbeitsfreien Zeitinseln‘ – etwa das Wochenende oder den Abend – innerbetrieblich etabliert haben. In solchen Phasen erreichten diese Beschäftigten Wochenarbeitszeiten, die innerhalb der Empirie ihresgleichen suchten. Teilweise reiste sogar das dienstliche Mobiltelefon mit in den Urlaub. Auch via E-Mail waren die Zeitkünstler jederzeit erreichbar.

Um die Frage nach der individuellen Internalisierung der Marktlogik aufzugreifen: Für die Zeitkünstler stand in keinem Fall in Frage, dass im Zweifel die betriebliche Notwendigkeit Vorrang hat bzw. ihr ‚Eigensinn‘ der Firma keinen Schaden zufügen darf. Auch für diesen Typus wurden damit phasenweise die Schattenseiten der Arbeit in flexibilisierten Kontexten deutlich. Wenn es im Unternehmen ‚brannte‘, arbeiteten sie so lange, bis die Arbeit erledigt war oder die körperlichen und geistigen Leistungsgrenzen erreicht und teilweise auch überschritten waren. Im Unterschied zu anderen Beschäftigten suchten sich die Zeitkünstler allerdings nach diesen Phasen gezielt Lücken im betrieblichen Alltag, um ihre individuelle

---

<sup>8</sup>Vgl. hierzu auch die Darstellungen in Böhm et al. 2004. Die Gewinner der Vertrauensarbeitszeit zeichnen sich auch hier durch einen hohen Autonomiegrad bezüglich der Arbeitsaufgaben aus. Neue kommunikative Kompetenzen sehen hier Eberling et al. 2004 als notwendig an.

Balance zwischen Arbeit und Freizeit wieder herzustellen. Damit wird klar, dass auch die betrieblichen Rahmenbedingungen einen großen Einfluss auf die individuellen zeitlichen Freiheitsgrade haben. Wenn die beschriebenen Phasen aufgrund von ungenügender Personalausstattung etc. zum Dauerzustand werden (vgl. die Beschreibungen zum „Flexibilisierungsparadoxon“ bei Hielscher/Hildebrandt 1999), wird diese Form der Zeitorganisation zumindest erschwert, wenn nicht gar ganz unmöglich gemacht.

Wesentlich deutlicher zeigen sich die speziellen Voraussetzungen der Zeitkünstler jedoch im privaten Bereich. Insbesondere das Fehlen von zeitlichen Verpflichtungen – im Gegensatz zu den Interessen – fällt hier auf. Schließlich ist es ein Unterschied, ob man einem Hobby nicht nachgehen oder beispielsweise ein Kind nicht aus der Betreuungsstätte abholen kann, die nach wie vor zumeist auf eine Halbtagsbetreuung der Kinder ausgerichtet ist (vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2005; Pfahl 2008).

In den Interviews wurden die Schattenseiten der gewählten Form der Zeitorganisation nur am Rand genannt. Feste Termine – sei es nur die Verabredung mit Freunden – wurden von den Zeitkünstlern weitgehend vermieden. Stattdessen traf man sich spontan, wenn es gerade passte. Die Differenzierung der jeweiligen Zeitverwendungsmuster machte regelmäßige soziale Kontakte schwieriger, als dies im idealtypischen Fordismus der Fall war, für den feste und vor allem gesellschaftlich vergleichsweise gleichförmige Arbeitszeiten konstitutiv waren. Typische Freizeit- oder auch Betreuungseinrichtungen richten sich jedoch weiterhin nach diesen Zeitinstitutionen. Zwar kann man inzwischen Fitnesscenter (allein) nahezu rund um die Uhr besuchen, aber eine Kinoverabredung am Vormittag wird in der Regel an gemeinsamer freier Zeit und an den Öffnungszeiten der Kinos ebenso scheitern, wie die Suche nach einer Kinderbetreuungseinrichtung, in der die Kinder außerplanmäßig länger bleiben können oder auch in den Schulferien oder am Wochenende je nach Bedarf betreut werden. Zudem gelten zeitlich feste Routinen und Rituale als wichtiges Strukturelement für ein gelungenes Familienleben. Das gilt sowohl für die wissenschaftliche Betrachtung als auch für die Wahrnehmung bei Eltern und Kindern (Pfahl 2008). Aber selbst die Mitgliedschaft in Vereinen oder anderen Gruppen, die feste regelmäßige Termine verabreden, wird zur Belastung, da sich damit der Bereich der zeitlichen Optionalität verkleinert.

## 6 Schlussfolgerungen

Am Anfang dieses Beitrags wurde die Frage nach einem vermeintlich neuen gesellschaftlichen Leitbild einer angemessenen Form der individuellen Zeitorganisation gestellt. Der aus theoretischen Überlegungen abgeleitete Typus der Zeitkünstler wurde empirisch in Einzelfällen nachgewiesen. Die Antwort auf die Frage nach dem Leitbildcharakter der Zeitkünstler muss aber dennoch negativ beantwortet werden. Diese spezifische Form der Zeitorganisation ist erstens zu voraussetzungsfull. Es existiert zweitens kein dazu passendes familienspezifisches Leitbild. Drittens handelt es sich schließlich um eine zu wenig nachhaltige Form der Zeitorganisation.

### 6.1 Das hierarchische Standing im Unternehmen als Voraussetzung

Die Kunst der Zeitkünstler, so konnte gezeigt werden, besteht unter anderem darin, die für andere fest gefügten formalen oder informellen Regeln und Normen für sich selbst zu beugen. Zudem überzeugen sie ihr betriebliches und privates Umfeld durch eine erfolgreich vor-

gelebte Form der Zeitorganisation, die sich vom ‚Normalen‘ abhebt. Neben den zeitlichen Freiheiten im Privatleben sind auch erhebliche Spielräume in den betrieblichen Arbeitsstrukturen notwendig, die hier aber branchenspezifisch eher der Norm entsprechen als sich von ihr abzuheben. Deutlicher zeigen sich die hohen Voraussetzungen, wenn der Fokus auf die Beugung der Regeln – begriffen als eine individuelle Handlung – gelegt wird und nicht nur auf die scheinbar objektiven betrieblichen Rahmenbedingungen, wie kollegiale Abhängigkeiten oder das Fehlen von zeitlichen Verpflichtungen. Formale und informelle Normen, die sich in ihrer Summe als Unternehmenskultur bzw. in diesem Kontext spezieller als Arbeitszeitkultur fassen lassen (Böhm et al. 2004; Herrmann 2005; Bolte 2008), geben vereinfacht die betriebliche Erwartung an den ‚richtigen‘ Umgang mit der Zeit wieder, den auch die Beschäftigten als selbstverständlich erachten.

Gerade in Bezug auf diese Normen lässt sich die mit der Position innerhalb der betrieblichen Hierarchie verbundene Macht als mehr oder weniger große Möglichkeit der Beeinflussung dieser eigentlich überindividuellen Struktur fassen. Bei der hier eingenommenen Sichtweise der Unternehmenskultur als einem individuell nicht gezielt veränderbaren Normengeflecht kann von einer ‚katalytischen oder hemmenden Funktion [gesprochen werden, d. Verf.]. Sie bedeutet eine größere Chance zum Veto bei der Routinisierung und Habitualisierung sozialer Praktiken“ (Crozier/Friedberg 1979). Damit ist Macht in die formalen und informellen Regeln und Normen eingelassen, die letztlich die Bestandteile der Unternehmenskultur bilden. Der Machtbegriff hat damit sowohl strukturelle oder objektivierte Anteile, ist also sowohl geronnene Macht als auch dynamisch aushandelbare. Für ‚normale‘ oder ‚ersetzbare‘ Beschäftigte, so kann angenommen werden, ist es ungleich schwieriger als für ihre Vorgesetzten oder Beschäftigte mit außergewöhnlichen Fachkenntnissen, Normen zu beugen.

## 6.2 Clash of cultures – Das Fehlen eines Leitbilds postfordistischer Zeitverwendung im Kontext von Familie

Der Typus der Zeitkünstler ist im Kern durch die dauerhafte Fluidität der Zeitverwendungsmöglichkeiten gekennzeichnet. Das kann als ‚ideale Reaktion‘ auf die sich wandelnden Anforderungen des Arbeitskontexts verstanden werden. Im Bereich der Freizeit und noch deutlicher im Bereich der Familie fehlen komplementäre Leitbilder, die sich mit der stark arbeitsbezogenen Logik der Zeitkünstler zu einem ausgewogenen Ganzen verbinden würden. Die klassischen Rollenbilder des Fordismus erfüllten bei aller notwendigen und gerechtfertigten Kritik diese Anforderung, haben aber im Postfordismus ihren Leitbildcharakter verloren.

Für sehr viele Beschäftigte haben private, d.h. auch familiäre Verpflichtungen den Beigeschmack des beruflichen Hindernisses und werden somit – sei es um der Karriere willen oder ‚nur‘, um die alltäglichen Anforderungen der Betriebe zu erfüllen – möglichst vermieden. Die Interviewten betrachteten familiäre Verpflichtungen regelmäßig ambivalent. Einerseits möchten sie sich den Wunsch erfüllen, eine Familie zu gründen, andererseits sehen sie diese auch als ernstes Hindernis auf dem Karriereweg, das es ‚gerade jetzt‘ zu vermeiden gilt. Ob jemals in der jeweils aktuellen Anstellung der richtige Zeitpunkt kommen könnte, blieb in den Interviews teilweise unklar oder wurde eindeutig verneint. Familiengründung wurde stattdessen zumindest mit dem Ausscheiden aus der aktuellen Anstellung und zumeist auch aus der Branche gleichgesetzt.

Grundlegend dafür ist die wichtige Rolle, die Termintreue – im Sinne der gesicherten Einhaltung von festen und zumeist regelmäßigen Terminen – im Kontext auch einer postfordistischen Familie spielt. Sowohl die Einrichtungen zur Kinderbetreuung als auch die gesellschaftlich und individuell verankerten Vorstellungen über ein ‚ideales‘ Familienleben basieren stark auf festen Zeitinstitutionen.

Die Lücken der institutionalisierten Kinderbetreuung müssen entweder durch ein sehr dichtes soziales Netz oder mit hinzugekauften privaten Dienstleistungen gefüllt werden. Dieser unwidersprochen hohe Aufwand scheint bisher nur für die Beschäftigten möglich, die schon die ersten Schritte der beruflichen Karriere hinter sich haben und einen weiteren Aufstieg planen. Selbst wenn die Frage, ob diese Form der Kinderbetreuung wünschenswert bzw. für die Kinder förderlich ist, außer Acht gelassen wird, würde die Mehrheit der Beschäftigten mit hoher Wahrscheinlichkeit an den finanziellen Voraussetzungen oder an der Notwendigkeit eines dichten sozialen, idealerweise familiären<sup>9</sup> Netzes, das im Zweifel die Kinderbetreuung übernehmen kann, scheitern. Die Empirie in der IT- und der Werbebranche, die beide im Bereich der Arbeitszeiten neue Wege gehen und als fortschrittlich gelten, brachte zudem das Ergebnis, dass auch hier die ‚Vision‘ einer alternativen Form der Vereinbarkeit von Beruf und Familie fehlt. So progressiv und von der allgemeinen Norm abweichend die Vorstellungen von Arbeitszeit waren, in Bezug auf die Familie herrschten nahezu fordistische Vorstellungen vor. Vor allem in den untersuchten Werbeagenturen gab es so gut wie keine Maßnahmen, um die Vereinbarkeit zu erhöhen. In den Interviews wurden familiäre Verpflichtungen mit der Notwendigkeit zur Teilzeitarbeit am Vormittag nahezu gleichgesetzt. In fast jedem Interview wurde davon berichtet, dass ‚in der Vergangenheit‘ dieses Modell ausprobiert wurde und an ‚objektiven‘ Hindernissen scheiterte. Seitdem stellt es keine Option mehr dar. Andere Maßnahmen wie Job-Sharing, Hilfe bei der Suche nach Kinderbetreuungseinrichtungen, alternative Gleitzeit- oder ‚große‘ Teilzeitmodelle (Rürup/Gruescu 2005; Klenner/Schmidt 2007), autonom auszuhandelnde Arbeitszeiten innerhalb der Teams etc. kamen in keiner der Agenturen vor und waren auch in den besuchten Unternehmen der IT-Branche eher als Ausnahme zu betrachten.

### 6.3 Lebensphasenspezifische Zeitorganisation – Die Notwendigkeit der Nachhaltigkeit

In Bezug auf die Notwendigkeit einer nachhaltigen Form der individuellen Zeitorganisation lohnt sich der Blick zurück in die Phase des Fordismus. In der Führungskräfteforschung wird beschrieben, dass es auch in dieser Phase Beschäftigte gab, deren Arbeitszeiten in heutiger Diktion entgrenzt waren. Es herrschte jedoch – oftmals zurecht – die Überzeugung vor, sich etwas zurücknehmen zu können, wenn man sich erst einmal um das Unternehmen verdient gemacht (Kotthof 2001) und eine gewisse Stufe in der unternehmensinternen Hierarchie erreicht hatte. Diese Sicherheit ist gegenwärtig nicht mehr in diesem Maße gegeben. Zum einen sichert eine gute Ausbildung, etwa ein Universitätsabschluss, nicht mehr automatisch den beruflichen Aufstieg. Zum anderen gelten die beschriebenen Anforderungen in entgrenzten Arbeitskontexten nicht mehr nur für die Führungskräfte oder höheren Angestellten, sondern werden zunehmend auch von Beschäftigten auf den unteren Stufen der betrieblichen Hierarchie wahrgenommen und für selbstverständlich erachtet. Damit wird die Gefahr deutlich, auf dieser Stufe des vermeintlichen beruflichen Aufstiegs und der entgrenzten Arbeits-

<sup>9</sup>Gerade dieser Punkt kollidiert zudem mit der Anforderung an räumliche Mobilität.

zeiten dauerhaft zu verbleiben. Für den Fordismus wird beschrieben, dass der Zeitabschnitt, in dem sich die Beschäftigten beweisen mussten, zeitlich begrenzt war. Von den erworbenen Meriten konnten die laubbahnorientierten Beschäftigten durchaus innerbetrieblich zehren. In Zeiten der weitaus häufigeren Arbeitsstellenwechsel und in unternehmerischen Kontexten, in denen die dauerhafte Konkurrenz auch innerhalb der Unternehmensgrenzen beschworen wird, sollen sich die Beschäftigten dagegen täglich neu erfinden können und ihren Wert für das Unternehmen unter Beweis stellen. Erfolge aus der Vergangenheit haben heute eine weitaus kürzere Halbwertszeit. Zudem sorgt das allgemein höhere Qualifikationsniveau dafür, dass die Aufstiegschancen der gut qualifizierten Beschäftigten weitaus weniger gesichert sind, als dies im idealtypischen Fordismus der Fall war.

Für die Zeitkünstler wird sich in absehbarer Zukunft die Aufgabe abzeichnen, ihren etablierten entgrenzten Zeitstil zu verändern und diese Veränderungen auch im Unternehmen durchzusetzen. Insbesondere sollte – im Zusammenhang mit der vielbeschworenen Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die in diesem Beitrag als individuelle Idealvorstellung angesehen wird – die dauerhafte Optionalität der Zeitverwendung zumindest in bestimmten zeitlichen Arealen zurückgenommen werden, damit in diesen zuverlässig den familiären zeitlichen Verpflichtungen nachgekommen werden kann. Diese Praxis – also das Verteidigen von zeitlichen Arealen gegenüber den Übergriffen der Arbeitswelt bzw. die individuelle Trennung von Arbeit und Freizeit – ist allerdings ein Merkmal des Zeithandelns erster Ordnung und damit ein Relikt des Fordismus. Hier wird die These vertreten, dass diese Trennung aktuell einen neuen Wert erhält und weitaus schwieriger zu etablieren ist. Die Begrenzung oder Strukturierung eines zuvor fluiden Tagesablaufs wird die Herausforderung für die Zeitkünstler sein, die damit nicht mehr allzeit erreichbar und für das Unternehmen verfügbar sein werden.

Festzuhalten bleibt damit, dass auch die individuelle Form der Zeitorganisation – oder in den Worten von Jurczyk und Voß (2000: 193) – der „individuelle Zeitstil“ – kein unveränderliches Merkmal der jeweiligen Person ist. Im Sinne des Konzepts der Alltäglichen Lebensführung kann man hier von einer individuellen Herstellungsleistung sprechen. Etablierte Routinen ergeben in der Summe ein Handlungssystem, das zwischen den Anforderungen und Erwartungen der verschiedenen Lebensbereiche vermittelt. Da sich diese Anforderungen mit den Lebensphasen verändern, ist auch die Anpassung dieser Routinen unerlässlich. Die fluide, stets situative Form der Zeitorganisation, wie sie die Zeitkünstler erfolgreich praktizieren, ist damit nur in einer Lebensphase – die des beruflichen Aufstiegs vor der Familiengründung – überhaupt sinnvoll umzusetzen. Das Potenzial eines umfassenden gesellschaftlichen Leit- oder gar Vorbilds hat diese Form der individuellen Zeitorganisation sicher nicht. In Bezug auf die Beck'sche Diktion kann daher (noch) von einer ‚Mode‘ gesprochen werden, der die Betroffenen folgen müssen, obwohl sie vermeintlich frei in der Organisation ihrer Zeit sind. Aus einer distanzierteren Sicht ergeben sich zwei einander scheinbar widersprechende Möglichkeiten. Zum einen könnte diese ‚Mode‘ der nur scheinbar freien Zeiteinteilung scheitern und einer wie auch immer gearteten anderen Mode weichen. In diesem Falle müssten die aufgezeigten Defizite gemeinhin als gravierend erkannt werden. Zum anderen könnten eben diese Defizite – insbesondere das Fehlen einer angemessenen zeitlichen Komplementärstruktur in Bezug auf das Familienleben – gesellschaftlich aufgearbeitet werden, um das Modell der Zeitkünstler von einigen seiner kritischen Voraussetzungen zu befreien und somit für eine größere Gruppe realisierbar zu machen. Die schlimmste aller Möglichkeiten ist sicherlich die nicht aufgezählte dritte: Die individuelle Form der Zeitor-



ganisation einer privilegierten Minderheit wird weiterhin von den Unternehmen zum Leitbild für die Mehrheit der Beschäftigten stilisiert. Diese kann aber aufgrund der aufgezeigten Gründe dem Leitbild nicht entsprechen.

## Literatur

- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Böhm, Sabine/Herrmann, Christa/Trinczek, Rainer (2004): Herausforderung Vertrauensarbeitszeit: Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells. Berlin: edition sigma
- Bolte, Michael (2008): Informalisiertes Zeithandeln: Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Normen und individuellen Selbstverständlichkeiten. Dissertation. URL <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bvb:91-diss-20080110-644938-1-1>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Crozier, Michael/Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns. Königsstein/Ts.: Athenäum Verlag
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) (2005): Zukunftsfaktor Kinderbetreuung: Mehr Freiraum für Beruf und Familie. Berlin: Deutscher Industrie- und Handelskammertag
- Eberling, Matthias/Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart/Jürgens, Kerstin (2004): Prekäre Balancen: Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: edition sigma
- Gleißmann, Wilfried/Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit: Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA
- Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zur Einführung. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung zwischen Privatsphäre und Arbeitsleben. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 11–36
- Herrmann, Christa (2005): Betriebliches Zeithandeln: Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit: Dissertation. URL <http://mediatum2.ub.tum.de/doc/603182/603182.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart (1999): Zeit für Lebensqualität: Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung. 2. Auflage. Berlin: edition sigma
- Jurczyk, Karin/Voß, G. Günther (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit: Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In: Hildebrandt, Eckart/Linne, Gudrun (Hrsg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 151–206
- Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft: Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Jürgens, Kerstin (2007): Die Ökonomisierung von Zeit im flexiblen Kapitalismus. In: WSI-Mitteilungen 60 (4), S. 167–173
- Klenner, Christina/Schmidt, Tanja (2007): Familienfreundlicher Betrieb – Einflussfaktoren aus Beschäftigtensicht. In: WSI-Mitteilungen 60 (9), S. 494–501
- Kothof, Hermann (2001): Zwischen Selbstausbeutung und Selbstverwirklichung: Wandlungen im Arbeitsmodell hochqualifizierter Angestellter. Universität Bremen. URL <http://www.zwe.uni-bremen.de/data/ap44.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2003): Entgrenzung von Arbeit: Konzept, Thesen, Befunde. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 87–123

- Moldaschl, Manfred (2003): Subjektivierung: Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 25–56
- Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes: Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 205–224
- Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (2003): Zur Einführung. In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 15–23
- Peters, Klaus (2002): Wie Krokodile Vertrauen schaffen: Die neue Selbstständigkeit im Unternehmen: Arbeiten ohne Ende? Aufzeichnung eines Vortrages bei einem Workshop der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung der Gewerkschaft ver.di im Sommer 2002. URL <http://www.cogito-institut.de/cg/>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Pfahl, Svenja (2008): Moderne Zeiten: Ansprüche an Arbeits- und Familienzeiten aus Sicht von Eltern und Kindern. In: Szydlík, Marc (Hrsg.): Flexibilisierung. Folgen für Arbeit und Familie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 255–274
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günther (2003): Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günther (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma
- Projektgruppe Alltägliche Lebensführung (Hrsg.) (1995): Alltägliche Lebensführung: Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen: Leske + Budrich
- Rürup, Bert/Gruescu, Sandra (2005): Familienorientierte Arbeitszeitmuster: Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung: Gutachten im Auftrag des BMFSFJ. Berlin: BMFSFJ
- Seifert, Hartmut (Hrsg.) (2005): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Soboczynski, Adam (2008): Der Feierabend hat Feierabend. In: Zeit-Magazin 36
- Voß, G. Günther (1995): Entwicklungen und Endpunkte eines theoretischen Konzepts. In: Projektgruppe Alltägliche Lebensführung (Hrsg.): Alltägliche Lebensführung: Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen: Leske + Budrich, S. 23–44
- Voß, G. Günther (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft: Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 473–487
- Voß, G. Günther/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 131–158

# **Ergebnissteuerung von Arbeit: Begrenzende Entgrenzung? Entgrenzung im Konzept sozialer Mechanismen**

**Norbert Huchler**

Ein aktueller Begriff, mit dem die Soziologie gesellschaftlichen Wandel fasst, ist der der ‚Entgrenzung‘. Anfänglich im Zusammenhang mit Diskussionen um den Bedeutungsverlust nationalstaatlicher Grenzen im Zuge der Globalisierung entstanden (vgl. Altvater/Mahnkopf 1997; Altvater 2005; Beck 1997; Dörre 2005; Giddens 2001), entwickelte sich Entgrenzung zu einer Chiffre, mit der wichtige Wandlungstendenzen, vor allem die Auflösung dauerhafter, traditioneller und eindeutiger Strukturen in den westlichen Gesellschaften, beschrieben werden (vgl. z.B. Honegger et al. 1999; Minssen 2000). Zum Teil knüpft der Begriff dabei an modernisierungstheoretische Überlegungen an, wie sie seit Beginn der Sozialwissenschaften entwickelt werden: Inwieweit lösen Modernisierungsprozesse tradierte soziale Strukturen allmählich auf und welche Strukturen bilden sich durch diese Prozesse neu aus? Es geht also um sozialen Wandel, der als Wechselspiel zwischen Ent- und neuartigen Begrenzungsformen beschrieben werden kann. „Unterscheidungen und Grenzen, die essentialistisch begründet schienen, lösen sich auf, und neue Grenzen, wie vorläufig und fiktiv auch immer, müssen gezogen werden, weil nur so Entscheidungen getroffen werden können“ (Beck/Bonß 2001: 13).

Mit dem Fokus auf die ‚Entgrenzung von Arbeit‘ (vgl. u.a. Döhl et al. 2000; Döhl et al. 2001; Gottschall/Voß 2005; Kratzer 2003; Minssen 2000; Voß 1998) wird vor allem in der Arbeitssoziologie betont, dass diese Auflösungserscheinungen nicht unstrukturiert – quasi chaotisch – vonstatten gehen, sondern auch von neuen Eindeutigkeiten begleitet werden (vgl. Wolf/Mayer-Ahuja 2002). Gerade in Bezug auf die Organisation von Arbeit werden Entgrenzungsprozesse geradezu reflexartig von neuen rahmenden Begrenzungen begleitet (zur Ent- und Begrenzung von Arbeit siehe Gottschall/Voß 2005; Huchler et al. 2007; Voß 1998).<sup>1</sup> Oftmals wird darauf hingewiesen, dass Entgrenzungen in ihren gesellschaftlichen Folgen tendenziell offen sind (vgl. z.B. Sauer 2005a) und es auf die konkrete Ausgestaltung neuer Begrenzungen ankommt. Um jedoch die Wechselwirkungen einzelner Entgrenzungsaspekte untereinander und ihr Verhältnis zu begrenzenden Handlungen und Strukturen zu untersuchen, fehlen sowohl für eine Einzelfallanalyse als auch für allgemeine Aussagen die nötigen theoretischen und methodischen Grundlagen. In Bezug auf die Empirie werden in der Regel die gleichzeitige Zunahme von ‚Chancen und Risiken‘ bzw. von ‚Freiheit und Zwang‘ und die Vielseitigkeit bzw. Ambivalenz jüngerer Entwicklungen konstatiert. Wenn es um eine theoretische Fundierung des Entgrenzungsbegriffs und seiner immanenten Dyna-

---

<sup>1</sup>Der vorliegende Text fußt zu einem großen Teil auf der Arbeit des BMBF-Forschungsprojekts ‚Theorieentwicklung Entgrenzung von Arbeit‘ der Technischen Universität Chemnitz/Professur Industrie- und Techniksoziologie, Kooperationsprojekt im Verbund ‚Lernender Forschungszusammenhang‘ siehe Huchler et al. 2007.

mik geht, wird oftmals auf Anthony Giddens' und sein Konzept der „Dualität von Struktur“ bzw. der Strukturierung und des ‚embedding‘ und ‚dis-embedding‘ sozialen Handelns (vgl. Giddens 1976, 1988) oder Dialektik im Allgemeinen verwiesen. Die eigene innere Logik und spezielle ‚Qualität‘ von (aktuellen) Ent- und Begrenzungsprozessen bleiben jedoch oftmals im Dunkeln. Verharrt die Analyse von Entgrenzungspänomenen an dieser Stelle, stellt sich berechtigter Weise mehr denn je die Frage, was denn das elementar Neue am Konzept der Entgrenzung ist (vgl. Gottschall 1999).

Unter dem Schlagwort ‚multiple Entgrenzung‘ finden in der Arbeitssoziologie aktuell Versuche statt, dem Zusammenwirken einzelner Entgrenzungsaspekte auf den Grund zu gehen (vgl. Matuschek/Voß 2008). Unter anderem wird betont, dass sich die Einzelphänomene nicht einfach „additiv“ zueinander verhalten, sondern „relational“, also in unterschiedlichen Arbeits- bzw. Lebensbereichen entweder „kumulative Belastungen“ oder „nivellierende Balancen“ von unterschiedlicher Intensität hervorrufen und Freiräume eröffnen können (ebd.: 196f). In Bezug auf graduelle Abstufungen in der Wirkungskraft von Entgrenzungen kann festgehalten werden, dass nicht die ‚Dichte‘ (also die bloße Häufigkeit) entscheidend ist, sondern die ‚Qualität‘ der jeweiligen Gemengelage. Diese wird hochgradig bestimmt durch die „Gestaltungsmacht der Entgrenzung bearbeitenden Subjekte“ (von Persönlichkeitseigenschaften und Qualifikationen über die jeweilige Ressourcenausstattung und bis zu absichernden Strukturen) und macht ein aktives individuelles Grenz-Management notwendig (ebd.: 197). Zudem wird zwischen neuer und alter bzw. für einen bestimmten Zusammenhang (z.B. für ein Berufsfeld) ‚konstitutiver‘ und ‚transformierender‘ Entgrenzung unterschieden (ebd.); also zwischen Entgrenzungsprozessen, die für eine bestimmte Tätigkeit bzw. ein Berufsfeld eher typisch, also mit dem Arbeitsprozess bzw. der Sache ursächlich verbunden sind und solchen, die auf aktuelle, eher äußere Entwicklungen zurückzuführen sind. Entgrenzungsprozesse unterscheiden sich folglich hinsichtlich ihrer Wirkungen (auf Subjekte), wirken komplex zusammen und sind nicht unabhängig von personalen, organisationalen und gesellschaftshistorischen Zusammenhängen. Eine vertiefte Forschung in diese Richtung, vor allem bezüglich der ungleichheits- und machttheoretischen Implikationen, steht aktuell jedoch noch aus. Weiterhin ist offen, wie sich neue Formen der Begrenzung von alten Sicherheiten unterscheiden und in welchem Verhältnis sie zu den entsprechenden Entgrenzungspänomenen stehen. Eine zentrale Frage ist, ob aktuellen Entgrenzungs- und Begrenzungsformen eine spezielle Logik immanent ist. Geschieht Entgrenzung nicht abhängig von gesellschaftshistorischen Kontexten und situativen Zuständen?

Diesen Fragen soll an einem Teilphänomen von Entgrenzung von Arbeit nachgegangen werden, in dem sich das Zusammenwirken von Ent- und Begrenzung besonders gut abbildet: der betrieblichen Arbeits- bzw. Leistungssteuerung. Entlang eines Konzepts sozialer Mechanismen wird die These aufgestellt, dass es sich bei Entgrenzung um eine ‚bestimmte‘ Veränderung von Strukturierungsprinzipien, Strukturlogiken bzw. sozialen Mechanismen handelt, deren Richtung prinzipiell offen, aber keinesfalls beliebig ist – was auch auf die konkreten Folgen zutrifft. Zunehmende Subjektivierung von Arbeit scheint Ausdruck einer konkreten Richtungsänderung zu sein, die die Arbeitswelt aktuell prägt. Weiter wird argumentiert, dass die situationsbestimmenden sozialen Mechanismen in der Praxis immer unvermittelter aufeinander treffen und es deshalb zu den aktuell vermehrt konstatierten Ambivalenzen in der Arbeitswelt kommt.

Hierfür wird im Folgenden kurz auf die Entgrenzung von Arbeit eingegangen (1) und über die Ergebnissteuerung von Arbeit das Themenfeld ‚Steuerungsmechanismen‘ eröffnet (2). Dabei wird erstmals angedeutet, dass soziale Mechanismen individuelles Handeln ‚steuern‘, indem sie sich in konkreten Handlungssituationen spezifisch ‚mischen‘ (3). Als Kern des Beitrags wird ein ‚dynamisches Modell betrieblicher Steuerungsmechanismen‘ vorgestellt, mit dessen Hilfe u.a. Ent- und Begrenzungsphänomene gut gefasst werden können (4). Abschließend werden Ent- und Begrenzung jeweils als ‚bestimmte‘ Veränderungen von Steuerungsmodi gedeutet (5) und damit die ‚besondere Qualität‘ bzw. die ‚Richtung‘ von Entgrenzung bestimmt (6).

## 1 Betriebliche Steuerung zwischen Ent- und Begrenzung von Arbeit

Die Arbeits- und Industriesoziologie verbindet mit Entgrenzung vor allem die Ablösung traditioneller ‚fordistischer‘ Formen der gesellschaftlichen und betrieblichen Arbeitsorganisation. In erster Linie werden hier das ‚Normalarbeitsverhältnis‘ als Kontrastfolie herangezogen und die aktuell zunehmende Abweichung von diesem als krisenhafte Entwicklung diskutiert (vgl. Mückenberger 1985; Bosch 1986; Bosch 2001; Kratzer/Sauer 2005). Entgrenzung von Arbeit zielt also zunächst auf die ‚Auflösung‘ ehemals fester Strukturen in der Arbeitswelt. In diesem Sinne lassen sich Entgrenzungsprozesse auf allen Ebenen der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit beobachten, als Entgrenzung nationaler Ökonomien (Internationalisierung, Globalisierung etc.), als Auflösung der Grenze zwischen Organisation und Umwelt (Entbetrieblichung, Outsourcing, Systemische Rationalisierung, Netzbildung etc.), als Wandel traditioneller Strukturen von Organisationen und Arbeitsverhältnissen (Deregulierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung etc.) und als Veränderungen im Verhältnis von Arbeit und (sonstigem) Leben.<sup>2</sup> Dabei werden tradierte Strukturen aufgebrochen, dynamisiert und ‚verflüssigt‘ und somit neue Gestaltungsräume geschaffen. Gleichzeitig gilt es jedoch genauer in den Blick zu nehmen, wie diese vermeintlich neuen Freiräume wieder ‚strukturiert‘ werden und welche Anforderungen und Möglichkeiten im Zuge dieses ‚Wandels‘ auf die Betriebe und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukommen. Um entgrenzte Räume in der Arbeit praktisch nutzen zu können bzw. um in ihnen handlungsfähig zu bleiben, bedarf es auch neuer Begrenzungsleistungen und -möglichkeiten – vor allem seitens der Subjekte,<sup>3</sup> aber auch von Seiten der Betriebe.<sup>4</sup> Entgrenzung von Arbeit ist eng verbunden mit der ‚Bildung‘ neuer – betrieblicher oder eben anderweitig angelegter – Strukturen.

In der einschlägigen Literatur wird seit längerem vor allem die Tendenz zur ‚Ergebnis-‘ bzw. ‚indirekten Steuerung‘ als die zentrale Strukturveränderung der betrieblichen Arbeits- bzw. Leistungssteuerung angesehen (vgl. Tullius 2004; Peters/Sauer 2005; Huchler et al.

<sup>2</sup>Eine Einteilung ist auch die entlang von ‚Entgrenzungsdimensionen‘, z.B. zeitlich, räumlich, technisch, fachlich, sozial, rechtlich, beruflich, Arbeit und Leben etc. (vgl. Voß 1998; Gottschall/Voß 2005).

<sup>3</sup>Subjekte sind zunehmend auf sich selbst zurückgeworfen, von der „Selbst-Organisation, Selbst-Sozialisation, Selbst-Bildung, Selbst-Motivation u.v.a.m. bis hin zur Selbst-Ökonomisierung, Selbst-Kontrolle und Selbst-Rationalisierung“ (Gottschall/Voß 2005: 15). Letzteres sind die zentralen Dimensionen des ‚Arbeitskraftunternehmers‘, der als verdichteter Typus diese Entwicklung erfasst (Voß/Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2003). Zum problematischen Verhältnis von Fremd- und Selbstorganisation in Betrieben siehe Pongratz/Voß (1997).

<sup>4</sup>Beispielsweise über neue re-strukturierende Managementinstrumente wie Zielvereinbarungen (vgl. Drexel 2002).

2007; siehe auch schon Pongratz/Voß 1997). Die Logik des betrieblichen Zugriffs auf Arbeit und damit auf Arbeitskraft wird wesentlich verändert: Die direkte und oft detaillierte ex ante Planung, Anleitung und prozessbegleitende Überwachung der Arbeitsvorgänge werden abgebaut zugunsten einer vom konkreten Arbeitsprozess eher abgekoppelten ex post Überprüfung des Arbeitsergebnisses. Die Kontrolle des Arbeitsprozesses orientiert sich nicht mehr am präzisen Ablauf, am Aufwand oder den eingesetzten Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten, sondern am ex ante festgelegten verwertbaren Resultat. Ein erster Effekt ist, dass mit der Freigabe der Prozesse auf der Ebene der betrieblichen Steuerung die Arbeitskräfte einstweilig in eine erweiterte ‚Autonomie‘ entlassen werden. Zumindest entstehen neue Räume in der Arbeit mit neuen Unbestimmtheiten. Wie die Chancen und Risiken dieser neuen Öffnung einzuschätzen sind, ist jedoch meist völlig unklar, gerade was das Thema der indirekten Steuerung von Arbeit betrifft.

## 2 Ergebnissteuerung und Steuerungsmechanismen

Diese ‚neue‘ Form der Ergebnissteuerung besteht aus zwei Komponenten: die Auflösung bisheriger (direkter) Leistungssteuerung und die engere Rahmung mittels konkreter individuell zugerechneter Ergebniskontrolle. Bisherige Organisationskonzepte werden teilweise abgelöst, und es entstehen neue Arrangements verschiedenster Art. Dabei wird die individuelle Arbeitskraft als Gegenstand betrieblicher Verwertung auf allen genannten Entgrenzungsdimensionen, entlang derer Arbeit organisiert ist, potentiell wesentlich erweitert: zeitlich, räumlich, sachlich, organisatorisch, beruflich, technisch, sinnhaft, sozial/kulturell, emotional, in Bezug auf Arbeit und Leben etc. (vgl. Gottschall/Voß 2005: 16f; Voß/Weiss 2005: 142f; Voß 1998). Gleichzeitig ist ergebnisorientierte Steuerung auch eine neue Art der betrieblichen ‚Begrenzung‘, die darauf abzielt, das individuelle Handeln in den entstandenen Freiräumen in betrieblich verwertbare Bahnen zu lenken bzw. in die Logik des Betriebs zu ‚transformieren‘. Das Besondere ist, dass allein die Ziele betrieblich definiert, die Wege und Mittel zu ihrer Erreichung jedoch möglichst offen gelassen werden. Arbeitsaufgaben werden also in erhöhtem Maße ‚entgrenzt‘ an die Mitarbeiter weitergegeben. Der Begriff Ergebnissteuerung zielt vor allem auf den steuernden – also begrenzenden – Aspekt. Insgesamt forciert die Konzentration der ‚betrieblichen‘ Steuerung auf die Ergebnisse jedoch eine Entgrenzung weitreichender Teile der Arbeit. In der Praxis besteht die Ergebnissteuerung in der Regel aus verschiedenen divergierenden Instrumenten der Arbeitssteuerung, die konkrete Situationen gleichzeitig bestimmen: z. B. Instrumente der flexiblen Arbeitszeit (Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit), Heim-, Projekt- oder Gruppenarbeit auf der einen Seite, kontrollierende Aspekte wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen<sup>5</sup> auf der anderen Seite.<sup>6</sup> Dabei erscheint die ergebnisorientierte Steuerung von Arbeit sowohl als Grund für als auch als Antwort auf neue Anforderungen, mit denen die Betriebe und Subjekte konfrontiert werden.

---

<sup>5</sup>Die Argumentation schließt sich der von Ingrid Drexel (2002) an, dass das Instrument Zielvereinbarung eine Reaktion des Managements auf die Deregulierungen der postfordistischen Zeit darstellt, mit dem zu den Prinzipien des Taylorismus/Fordismus funktional äquivalenten Ziel der (Re-)Regulierung.

<sup>6</sup>Dies ist ein Grund, weshalb sich schwer allgemeine Aussagen über die Wirkung einzelner Managementinstrumente, wie z.B. Zielvereinbarungen, treffen lassen, ohne die konkrete Gesamtkonstellation der Arbeitssteuerung zu betrachten.

Hier spielt der Kontext ‚Arbeit‘ bzw. ‚Betrieb‘ eine entscheidende Rolle. Während Menschen in ihrem alltäglichen Lebenszusammenhang auf verschiedenste gesellschaftlich institutionalisierte Verfahren der Koordination ihres Handelns zurückgreifen oder zwischen unterschiedlich regulierten gesellschaftlichen Teilbereichen wechseln (z.B. Einkaufen, Straßenverkehr, Familie etc.), werden sie im Falle einer Anstellung für eine definierte Zeit Mitglieder einer Organisation – mit einer (bislang) eindeutig dominierenden Logik. Organisationen funktionieren primär nach einem eigenen Koordinations- oder Vergesellschaftungsmodus: Sie sind typischerweise herrschaftlich bzw. hierarchisch organisiert. In ihnen spielte bisher z.B. die Institution ‚Markt‘ allenfalls indirekt eine Rolle. Die Trennungen – zwischen Markt, Organisation und privater Sphäre – lösen sich jedoch gegenwärtig auch in Bezug auf die Steuerung von Arbeit in Betrieben auf, z.B. bei der Einführung von marktähnlichen – den Mechanismus ‚Markt‘ imitierenden – Steuerungsformen, etwa bei Profit-Centern.

Der Terminus ‚ergebnisgesteuerte‘ Arbeit impliziert Fragen nach den in Betrieben angewandten ‚Steuerungsmodi‘ der Organisation von Arbeit. Die klassischen, in verschiedenen Fachgebieten (z.B. in der Soziologie, der Ökonomie und den Politikwissenschaften) und vor allem in der institutionenökonomischen, regulations- und steuerungstheoretischen Literatur umfangreich diskutierten Modi sind ‚Hierarchie‘ (Herrschaft, Bürokratie, Organisation, Staat, Macht u.ä.) und ‚Markt‘ (oder Ökonomie, Markttausch u.ä.). Darüber hinaus wurden Vorschläge für weitere, ergänzende Formen gemacht: Gemeinschaft, Solidarität, Assoziation, Reziprozität, Moral, Netzwerk, Kooperation etc. (für eine Zusammenstellung siehe Wex 2004, vor allem Kapitel V). Allen gemein ist, dass es um verschiedene Formen geht, ‚wie‘ sozial koordiniert, abgestimmt oder gesteuert wird. Nachfolgend wird ein dynamisches Handlungsmodell interdependente Situationslogiken bestimmender Steuerungsmodi aufgemacht, das ‚Subjektivität‘ als einen vierten (idealtypischen) Koordinationsmodus definiert (vgl. Huchler et al. 2007).

Die These ist, dass sich Veränderungen der Arbeitsorganisation durch eine veränderte Zusammenstellung verschiedener Steuerungsmodi begreifen lassen. Es kommt zu einer Neu- ‚Mischung‘ von vier, Handlungssituationen typischerweise zugrundeliegenden, Grundlogiken. (siehe Abbildung 1) Die zunehmend festgestellten Ambivalenzen, also die gleichzeitige Zunahme von Aspekten der Freiheit und des Zwangs, von Chancen und Risiken bestimmter Veränderungen etc., lassen sich an der zunehmenden Gleichzeitigkeit von untereinander widersprüchlichen, (da idealtypisch konstruierten) Handlungslogiken festmachen. So werden z.B. Handlungssituationen eindeutig dominierende, Sicherheit generierende Modi zurückgefahren und andere implementiert bzw. zugelassen, um Steuerungs-, Transaktions- bzw. Transformationskosten zu sparen. Ein Koordinationsmechanismus wird nicht durch einen anderen ersetzt. Allein die Heterogenität der Mechanismen bzw. die Vieldeutigkeit der Situationslogiken nimmt zu. So ersetzt der Rekurs auf den Modus ‚Markt‘ zur Arbeitssteuerung (z.B. bei Profit-Centern) den Modus ‚Hierarchie‘ nicht vollständig. Hierarchische Situationsbestimmungen nehmen zwar ab, der herrschaftliche Kontext des Unternehmens bleibt jedoch weiterhin bestimmend (z.B. über Eingriffsrechte oder definierte Ziele). Auch die erhöhten Anforderungen an die ‚gemeinschaftliche‘ Kooperation in Teams (z.B. bei Gruppen- oder Projektarbeit) bewegen sich weiterhin im Rahmen ‚hierarchischer‘ Strukturen und ökonomischer Zielvorgaben, beanspruchen jedoch zusätzlich weitere, ‚subjekt-‘ und ‚gruppen-spezifische‘ Potenziale.

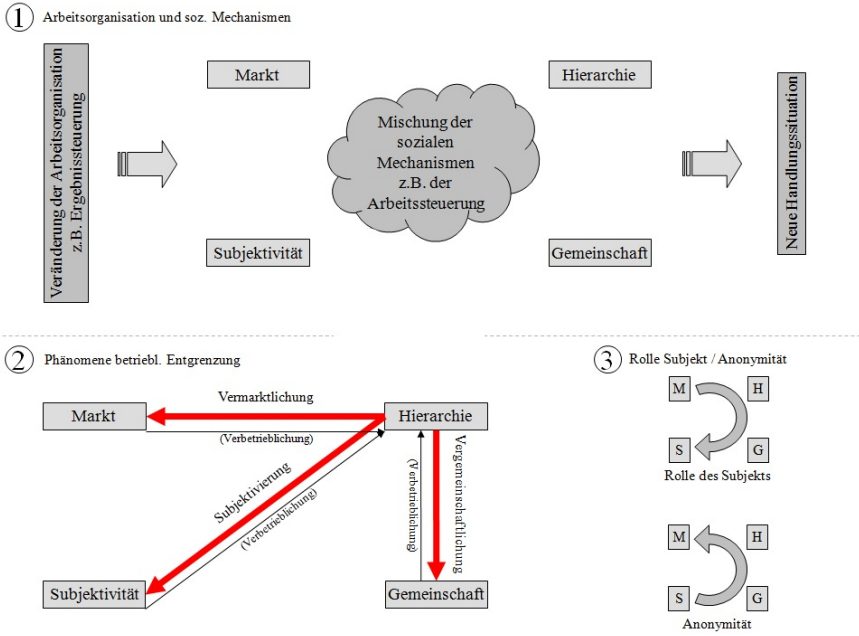


Abbildung 1. Soziale Mechanismen: tägliche Arbeitsorganisation (1), Entgrenzung (2), Subjekt/Anonymität (3)

Die Einführung von Managementkonzepten der ergebnisorientierten Steuerung von Arbeit kann folglich als Verlagerung von Steuerungsanteilen vom Prinzip ‚Hierarchie‘ hin zur Steuerungsform ‚Markt‘ verstanden werden, was in der Arbeits- und Industriesoziologie mit ‚Vermarktlichung‘<sup>7</sup> gefasst wird. (vgl. Abbildung 1, (2)) Dies geschieht jedoch nicht unabhängig von zwei weiteren ‚in‘ den Subjekten und ‚zwischen‘ ihnen angelegten Steuerungsformen: ‚Subjektivität‘ und ‚Gemeinschaft‘. Denn mit der Auflösung bestimmter betrieblicher Strukturen greifen die Betriebe zugleich umfassender auf die einzelnen Beschäftigten – ‚Subjektivierung‘<sup>8</sup> – und auch auf die Beschäftigtengruppen bzw. soziale (informelle) Strukturen – ‚Vergemeinschaftlichung‘ – zurück, um die Leistungserstellung zu optimieren (siehe Abbildung 1, (2)). So kann mit der eher formellen Verlagerung der betrieblichen Leistungssteuerung auf den anonymen Mechanismus Markt auch gleichzeitig die Bedeutung der Rolle des Subjekts/der Subjekte zunehmen.<sup>9</sup> Letzteres geschieht jedoch oftmals kaum betrieblich

<sup>7</sup>Zum Begriff „Vermarktlichung“ und zum Markt als Steuerungsmechanismus siehe Moldaschl 1998; Moldaschl/Sauer 2000; Sauer 2005b.

<sup>8</sup>Zur Subjektivierung von Arbeit siehe z.B. Arbeitsgruppe SubArO 2005; Kleemann et al. 2003; Lohr 2003; Lohr/Nickel 2005; Moldaschl/Voß 2003; Opitz 2004; Schönberger/Springer 2003; Voß/Weiss 2005.

<sup>9</sup>In der Abbildung 1, (3) ist festgehalten, dass die Rolle des Subjekts von ‚Markt‘ zu ‚Subjekt‘ zu- und die Anonymität abnimmt. Also vom anonymen Markt, über das ‚stahlharte Gehäuse der Hörigkeit‘ (Max Weber) der Hierarchie – in der einzelnen Positionen jedoch auch Personen zugeordnet werden können –, über eher informelle Gemeinschaften bis zum (auf seine Subjektivität zurückgeworfenen)



gerahmt und eher auf der informellen Ebene. Die institutionelle Vermittlung zwischen den Mechanismen fehlt häufig. Eben diese Gleichzeitigkeit verschiedener Mechanismen ist wie gesagt gerade die Ursache für Ambivalenzen.

Doch wie funktioniert dieses Wechselspiel der Mechanismen? Was passiert, wenn sich die Steuerungsmodi in ihrer Logik (bzw. in den mit ihnen verbundenen Zielen und Methoden) widersprechen? Um hier auf theoretischer Ebene Klarheit zu schaffen, wird im Folgenden ein dynamisches Modell sozialer Steuerungsmechanismen vorgestellt, mit dessen Hilfe sich vor allem auch empirische Erfahrungen interpretieren lassen (vgl. Huchler et al. 2007). Was bedeutet dies für die Beteiligten, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Betriebe und letztlich auch für die Gesellschaft und ihre Institutionen? Wer gewinnt an welchen Stellen an Einfluss und wie verschieben sich Verantwortungen, Chancen und Risiken?

### 3 Die Logik(en) hinter Entgrenzung: Ein Konzept sozialer Mechanismen

Der zentrale Gegenstand dieses Abschnitts ist ein Modell sozialer Mechanismen, das in dem eingangs erwähnten Forschungsprojekt ‚Theorieentwicklung Entgrenzung von Arbeit‘ entstanden ist (vgl. Huchler et al. 2007).<sup>10</sup> Im Abgleich zwischen Theorie und Empirie kristallisierte sich heraus, dass sich die in der Arbeits- und Industriesoziologie viel diskutierten Steuerungsmechanismen der Vermarktlichung und der Subjektivierung als zwei von vier spezifischen Ausformungen ‚betrieblicher‘ Steuerung fassen lassen, durch deren Kombination Arbeitssituationen in Betrieben bestimmt werden: ‚Vermarktlichung‘, ‚Verbetrieblichung‘, ‚Vergemeinschaftlichung‘ und ‚Subjektivierung‘. In ihrer idealtypischen Reinform (d.h. hier unabhängig vom Kontext Betrieb) lassen sich diese jedoch auch als ‚allgemeine‘ soziale Steuerungsmechanismen begreifen: ‚Markt‘, ‚Hierarchie‘, ‚Gemeinschaft‘ und ‚Subjektivität‘. Es wird angenommen, dass sich diese vier grundlegenden sozialen Mechanismen in allen sozialen Kontexten (von Arbeit bis Sport) auf allen gesellschaftlichen Ebenen sozialen Handelns (typischerweise Makro, Meso, Mikro – und hier auch Subjekt) in je spezifischen Mischungen und Beziehungen zueinander äußern und Situationen und damit Handeln strukturieren. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Ebene Organisation bzw. Betrieb.<sup>11</sup> Am Beispiel von Ergebnissteuerung wird aufgezeigt, wie verschiedene soziale Mechanismen in ihrem Kontext verstanden und zueinander in Beziehung gesetzt und so komplexe und auch widersprüchliche Handlungszusammenhänge besser greifbar gemacht werden können. Es geht um die Formen, ‚wie‘ sozial koordiniert, abgestimmt oder gesteuert wird. Die in dem hier vorgestellten Konzept systematisierten allgemeinen sozialen Mechanismen sind deshalb als Logiken konzipiert, die soziale Ordnung herstellen und aufrechterhalten. Als Mechanismen sozialer Steuerung nehmen sie Einfluss auf das Handeln. Der (individuelle) Rekurs auf einen sozialen Mechanismus ist dabei jeweils ‚situationsspezifisch‘ bestimmt. Das heißt, es wird davon ausgegangen, dass Situationen bestimmte Handlungslo-

Subjekt (zur Definition der Mechanismen siehe Abschnitt 4.1).

<sup>10</sup>Das Konzept wurde ein Stück weit arbeitssoziologisch umformuliert, stellt aber weiterhin erst einen Entwurf dar.

<sup>11</sup>Alle weiteren Implikationen des Mehrebenenkonzepts konnten bislang nur zum Teil noch für die Subjektebene ausgebaut werden (vgl. Huchler et al. 2007: 119-124). Deshalb sind v.a. die Begriffe für die Ausprägungen der einzelnen Mechanismen auf den Ebenen der Gesellschaft und der Interaktion bisher nur heuristisch zu sehen.

giken ‚nahe legen‘. Die Verbindung von Struktur und Handlung kann dabei mehr oder weniger erkennbar direkt geschehen – also intentional und reflektiert – oder auch abstrakt bzw. indirekt. Jedoch geht es um (soziales) ‚Handeln‘. Reine Zwänge in Form von direkten physischen Einflussnahmen auf das Handeln werden demnach nicht betrachtet – was das Wort ‚Steuerung‘ (z.B. an die Technik angelehnt) auch implizieren könnte. Erfasst wird also nicht bloßes Verhalten, sei es der physikalischen oder biologischen Realität geschuldet oder auf irgendeine andere Weise determiniert. Es geht um soziale Steuerung, d.h. die Einflussnahme von Menschen auf die Handlungssituationen von Menschen.<sup>12</sup> In diesem Konzept finden sich nur (relativ) dauerhaft legitime Formen der Einflussnahme. In Fokus stehen folglich die verschiedenartigen gesellschaftlichen Logiken der Herstellung oder Erhaltung sozialer Beziehungen bzw. die Mechanismen sozialer Ordnungsbildung.

Für das nachfolgende Konzept wurden also die Begriffe ‚Markt‘, ‚Hierarchie‘, ‚Gemeinschaft‘ und ‚Subjektivität‘ gewählt.<sup>13</sup> Die erwähnten alternativen Bezeichnungen können hier nicht weiter diskutiert werden. Auch die in diesem Kontext häufig genannten Begriffe ‚Netzwerk‘ und ‚Macht‘ werden nicht als spezifische Formen von sozialen Mechanismen betrachtet.<sup>14</sup>

Als ein weiterer wichtiger Punkt soll an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Mechanismen (Markt, Hierarchie, Gemeinschaft und Subjektivität) als idealtypische soziale Strukturen konstruiert sind und daher in der Empirie nie in einer Reinform vorkommen, sondern immer in verschiedenartigen Mischungen. Dennoch kann den meisten realen Situationen bzw. Kontexten durchaus ein bestimmter dominierender sozialer Mechanismus zugeordnet werden. Für die Arbeit in Betrieben z.B. ist dies typischerweise die Hierarchie. Natürlich kann verschiedenen Gruppen oder einzelnen Beschäftigten mehr Raum zur Einflussnahme zugestanden, das Arbeitshandeln in Betrieben auch verstärkt über Ressourcen gesteuert und somit der Einfluss der Hierarchie an der Oberfläche etwas abgeschwächt werden. Letztendlich wird jedoch darauf geachtet, betriebliche Macht an zentralen

<sup>12</sup>Zudem werden auch die sozial und gesellschaftlich bedeutende Logik der direkten Gewalt und ihre Kontexte – wie Krieg, Kampf, direkte Bedrohung der Gesundheit – als soziale Mechanismen ausgeklammert.

<sup>13</sup>Im Sinne der Stringenz der hier eingeschlagenen Vorgehensweise wurden zwei der vier Mechanismen aus dem ursprünglichen Konzept (vgl. Huchler et al. 2007) von ihrer dynamischen Seite in ihre strukturlogische Variante umbenannt. So wurden mit Hierarchie und Gemeinschaft Begriffe gewählt, welche die strukturelle Seite des Mechanismus betonen, obschon sich diese Mechanismen jeweils auch prozesshaft betrachten und bezeichnen ließen: als Herrschaft und Solidarität. (Allerdings läuft die Verwendung des Begriffs Solidarität Gefahr, fehlinterpretiert zu werden, wenn nur die ‚positive‘ Seite gesehen wird.) Diese Begriffspaare unterscheiden sich weniger inhaltlich, als durch die mit ihnen verbundene soziologische Perspektive. So repräsentieren die einen eine eher ‚individualistische‘ Sichtweise, welche v.a. die Abstimmung durch einzelne Akteure betont (Herrschaft und Solidarität), die anderen eine eher ‚deterministische‘ Sichtweise, welche bei der Analyse sozialen Handelns von der primären Bedeutung sozialer Strukturen ausgeht (Hierarchie und Gemeinschaft).

<sup>14</sup>Alle Mechanismen lassen sich in ihren jeweils typischen Idealmanifestationen als unterschiedlich aufgebaute Netzwerke sehen. Der Markt als Netzwerk von Individuen: Jedes ist mit jedem direkt verbunden, es herrscht vollkommener Austausch ohne Kosten. Hierarchien: Aufteilungen bestimmter Ränge, üblich in Form von Pyramiden oder Bäumen (Organigrammen) bzw. als strengste Form in einer Linie (mit einer Richtung). Gemeinschaft: hohe Dichte nach innen (dem ‚Wir‘) und eine deutliche Abgrenzung nach außen (den ‚Anderen‘). Subjektivität (als ein Atom): die letzte Einheit nach außen (ein Punkt), nach innen eher ein intrapersonales Netzwerk aus verschiedenen Repräsentationen des Selbst.

Punkten nicht aus der Hand zu geben,<sup>15</sup> z.B. bei der Verteilung von Positionen und Kapital. Hier zeigt sich der strukturierende Zwang zur Einhaltung des Ordnungsprinzips. In einzelnen realen Kontexten wird die Einhaltung der entsprechend favorisierten Logik strukturell ‚erzungen‘ bzw. (wenn man so will) positiv sanktioniert – also zumindest forciert. Damit ist eine (empirische) Analyse realer sozialer Steuerungsmechanismen letztlich immer auch eine Auseinandersetzung mit Macht und deren Verteilung bzw. eine Beobachtung sozialer Ungleichheit.

### 3.1 Die sozialen Mechanismen: Markt, Hierarchie, Gemeinschaft und Subjektivität

Die gewählte, überwiegend strukturtheoretisch orientierte Betrachtungsweise konzentriert sich schwerpunktmäßig auf die Ebenen des Betriebs und auf die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Untersucht werden primär die Organisation der Arbeit und deren Auswirkungen auf die arbeitenden Subjekte. Markt, Hierarchie, Gemeinschaft und Subjektivität bilden hier die allgemeinen idealtypischen Formen, auf welche die betrieblichen Steuerungsmechanismen Vermarktlichung, Verbetrieblichung, Vergemeinschaftung und Subjektivierung mit ihrer zentralen inneren Logik rekurren. Letztere sind jedoch lediglich situative Mischungen von sozialen Mechanismen, die unter konkreten historischen Bedingungen praktische Steuerungsprobleme in Betrieben lösen. Hier wird angenommen, dass Subjekte innerhalb dieser Strukturen en gros (bzw. zugespitzt: ‚mechanistisch‘) orientiert an dem vorgegebenen (handlungsregulierenden, steuernden, ordnungserhaltenden und strukturbildenden) Kontext handeln.<sup>16</sup> Mechanismen werden als strukturelle Rahmen verstanden, die bestimmte Handlungsformen nahe legen bzw. erwartbar machen. Als idealtypische Bearbeitungsformen konkreter Probleme lassen sich die Mechanismen zum Beispiel auf der betrieblichen Ebene als betriebliche Steuerungsmodi fassen und in ihrem Wesen, ihrer Funktion, in ihren Wechselwirkungen aufeinander und nicht zuletzt als spezifische Anforderungen an und Möglichkeiten für die MitarbeiterInnen beschreiben.

Die einzelnen Mechanismen wurden in dem hier verwendeten Mechanismenkonzept schon ausführlicher hergeleitet und theoretisch eingebettet (vgl. Huchler et al. 2007). Deshalb sollen im Folgenden die grundlegenden Aspekte der vier Mechanismen lediglich aufgelistet und zum Teil strukturorientiert reformuliert werden. Dabei werden die Mechanismen idealtypisch beschrieben, denn nur so lässt sich ein Zugang zu ihrer Widersprüchlichkeit und den Komplikationen im Umgang mit ihnen in der praktischen Wirklichkeit eröffnen. Eine konkrete soziale Situation ist weder allein durch den Markt, noch einzig hierarchisch oder mit Hilfe der Gemeinschaft oder mittels Subjektivität organisierbar. Dennoch ist es wichtig, diese Formen analytisch voneinander zu trennen – vor allem um die Spannungen zwischen ihnen und damit die Widersprüche in konkreten sozialen Tatbeständen zu erkennen, in denen sie aufeinander treffen. Denn die einzelnen Mechanismen erfüllen je spezifische Funktionen, haben aber auch je spezifische Defizite. In der Realität liegt deshalb eine spannungsreiche

---

<sup>15</sup>Letztlich bestimmt die Möglichkeit des Ausschlusses – die ‚Mitgliedschaftsfrage‘ – die soziale Konstellation in Organisationen.

<sup>16</sup>In strukturtheoretischen Argumentationen wird allgemein eher von der stabilisierenden Wirkung sozialer Strukturen ausgegangen. Der blinde Fleck liegt hier darin, dass diese in der Regel nicht systematisch daraufhin untersucht werden, auf welche Weise sie entstehen und wie genau sie ‚verhaltenssteuernd‘ wirken.

Interdependenz zwischen den Mechanismen vor. Es folgt ein erster (sicherlich noch konkreter) Definitionsversuch dieser vier idealtypischen sozialen Mechanismen.

### 3.1.1 Markt



Der soziale Mechanismus Markt entspricht konsequent dem ‚idealtypischen Markt‘ – eben jener Strukturlogik, die ‚hinter‘ Situationen und Prozessen steckt, welche in der Praxis dem Markt zugeordnet werden,<sup>17</sup> i.d.R. alle Kaufakte. Bildlich kann hier von einem die Grundgesamtheit komplett erfassenden Netzwerk gesprochen werden, in dem die Akteure, jeder mit jedem, anonym und mit gleichen Interaktionschancen miteinander verbunden sind. Die Beziehungen zwischen ihnen bestehen allein aus Angeboten und Nachfragen, ohne dauerhafte anderweitige Bindungen. Die Akteure handeln in diesem Kontext ausschließlich entlang der eigenen ökonomischen situativen Rationalität bzw. nach dem momentanen individuellen Nutzen. Koordiniert wird nur über den Preis. Es besteht vollständige Information über die Qualität der Waren, über Angebot und Nachfrage und über die Transaktion selbst. Der Zugang zum Markt ist frei und es entstehen keine Kosten für die ‚Verwaltung‘ des Markts: Sei es beim Zugang, beim Verbleiben oder beim Verlassen und auch nicht bei den Transaktionen in ihm. Es fallen also keine Transaktionskosten an und die Eigentumsrechte sind gesichert. Alle Teilnehmenden verfügen über Güter, die von (unterschiedlichem) wechselseitigem Interesse sind und ohne Folgeprobleme getauscht werden können. Der Markt ist frei von jeglichen anderen Zwängen bis auf den zur ständigen egozentrierten Nutzenmaximierung. Grundbedürfnisse werden als erfüllt angenommen und damit bestimmte elementare soziale (z.B. Mitgefühl, aber auch Neid) wie physische (z.B. Hunger) Aspekte menschlichen Handelns als Einflussfaktoren ausgeschlossen. Ebenso ist es nicht möglich, dass sich Anbieter oder Nachfrager zusammenschließen, sondern es besteht individuelle Konkurrenz. Ordnung entsteht hier allein als Konsequenz des egozentrierten individuellen Interessenhandelns.

Ohne in die Tiefe zu gehen, sollen hier kurz einzelne typische Probleme bzw. blinde Flecken des (idealtypischen) Markts aufgelistet werden: Der Mechanismus beinhaltet in sich mehrere logische Probleme, die ihn als alleiniges Ordnungsprinzip sozialer Strukturen unbrauchbar machen. Wie bereits erwähnt, verfügt der Markt ebenso wie alle übrigen Mechanismen über eine eigene Form von Macht: die Macht der bloßen Menge an Ressourcen. Ohne Einflüsse von außen – hierzu gehören nicht nur einschränkende Eingriffe, sondern v.a. auch Innovationen, deren Ursprung eben nicht dem Markt zugeordnet werden kann (siehe Mechanismus Subjektivität) – tendiert der Markt bei ungleicher Ausgangslage zur Akkumulation von Marktmacht und zur Verstärkung von Ungleichheit. Des Weiteren agiert der Markt nur situativ, d.h. dem Mechanismus Markt sind sowohl auf Dauer angelegte Strategien – diese bedürfen in der Regel eines einschränkenden Eingriffes zum Aufschub aktueller Kalküle – als auch Folgeprobleme fremd, vor allem wenn sich diese nicht direkt auf seine Logik beziehen bzw. nicht als aktuell planbares Angebot oder erwartbare Nachfrage auftreten. Der Markt als geschlossenes Prinzip erzeugt keine öffentlichen Güter zur Aufrechterhaltung seiner Umwelt,

<sup>17</sup>Um alle Missverständnisse zu vermeiden, sei noch einmal darauf hingewiesen, dass dieser Idealtyp in der Realität natürlich nicht existiert. Real existierende Märkte – seien es die Börse oder Flohmärkte – stellen immer Mischungen zwischen den verschiedenen Mechanismen dar. Ihr Zweck, einzelne Aspekte oder spezielle Situationen oder eventuell auch Kommunikationen lassen sich jedoch oftmals relativ eindeutig einzelnen Mechanismen zuordnen (ausführlich z.B. Smelser/Swedberg 1994).

aus der jedoch nicht nur seine Akteure und Ressourcen hervorgehen, sondern die auch die Aufrechterhaltung seiner impliziten Regeln garantiert (z.B. den Schutz der Eigentumsrechte durch den Staat). Damit ist der Mechanismus Markt allein (!) stagnierend, ineffizient (nicht vorausschauend) und (selbst-)zerstörerisch. Um all diesen Effekten entgegenzuwirken ist der Markt in der sozialen Wirklichkeit immer auf die Mechanismen Hierarchie, Gemeinschaft und Subjektivität angewiesen, welche durchgängig in die Steuerung durch den Mechanismus Markt hineinwirken.

### 3.1.2 Hierarchie

• Hierarchie ist ein sozialer Mechanismus, der die Aufrechterhaltung eines formalen Systems zur Durchsetzung von Positionsverteilungen und festgelegten Verfahren und Abläufen zum Ziel hat. Der Zweck des Mechanismus ist also Stabilität bzw. die auf Dauer angelegte Durchführung eines Programms, Verfahrens, Plans etc. Im Ideal können mit Hilfe der Hierarchie alle äußeren störenden Effekte von einer sozialen Struktur ferngehalten werden, seien es (kurz- oder langfristige) Kosten-Nutzen-Kalküle, soziale Aspekte oder individuelle Bedürfnisse – das „stahlharte Gehäuse der Hörigkeit“ (Weber 1958: 319f). Durch ein festgeschriebenes System von Verhaltensregeln ist es möglich, z.B. dauerhafte Strategien durchzusetzen oder kollektive Güter zu sichern. Dabei wird typischerweise auf Arbeitsteilung zurückgegriffen, wodurch sich die einzelnen Positionen entlang der unterschiedlichen Aufgaben und Kompetenzen hierarchisch ordnen und z.B. mittels eines Organigramms abbilden lassen. Hierarchien sind deshalb in der Regel durch eine Strukturierung von ‚oben‘ nach ‚unten‘ gekennzeichnet. Um trotz dieser klar erkennbaren Ungleichheit in der Verteilung von Positionen das Ziel der Stabilität der sozialen Strukturen zu wahren, sind Hierarchien auf Akzeptanz bzw. Legitimität angewiesen. Im Idealfall gelingt dies allein schon durch den Verweis auf die Positionen und Verfahren selbst (vgl. Luhmann 1969). Tatsächlich jedoch ist dieser Mechanismus gerade hier auf die weiteren drei sozialen Mechanismen angewiesen, indem er – in der Praxis – z.B. einen kurzfristigen individuellen Nutzen verspricht (Markt), an gemeinschaftliche soziale Ziele appelliert (Gemeinschaft) oder partiell die Verantwortung den Subjekten überträgt (Subjektivität).<sup>18</sup>

Der Mechanismus Hierarchie hat – alleine für sich gestellt – noch einige weitere elementare Defizite: Hierarchie an sich bietet keine individuellen Handlungsanreize, ohne die Prozesse in der betreffenden sozialen Struktur jedoch in Stagnation verfallen und das hierarchische Gebilde aufhören würde zu funktionieren. Innerhalb von Hierarchien muss also immer schon ‚externe‘ Motivation vorhanden sein. Zudem müsste in einem allumfassenden hierarchischen System die gesamte Komplexität der betreffenden sozialen Struktur formal abgebildet werden, um tatsächlich allein nach formalen Positionen und Verfahren zu steuern. In der Praxis ist dies aufgrund der Komplexität unmöglich. Hierarchien stehen (Umwelt-)Veränderungen, bedingt durch ihre Ausrichtung auf Stabilität, hilflos gegenüber und erzeugen ebenso wie der Markt von sich aus keine Innovationen.

<sup>18</sup>Auch wenn diese Möglichkeit hier ausgeklammert wird, ist Gewalt als weiteres Durchsetzungsmittel von Hierarchien auch heute zum Teil durchaus legitimiert (vor allem die staatliche Gewalt).

### 3.1.3 Gemeinschaft



Als Beispiel kann hier die Gruppe dienen. Sie ist in sich eng und homogen (,Wir‘) und grenzt sich nach außen ab (,die Anderen‘). In idealtypisch gemeinschaftlich strukturierten Situationen wird entlang gemeinsamer Zwecke (bzw. den Zielsetzungen der Lebensführung der Mitglieder) mit von allen Beteiligten akzeptierten individuellen Methoden gehandelt. Strukturen mit dieser Ausrichtung sind auf eine gewisse Dauer angelegt. Dennoch besteht (idealisiert) weder ein Zwang zum Einstieg, noch sind Sanktionen beim Ausstieg zu befürchten – mit Ausnahme des Verlusts der Vorteile, die mit der Zugehörigkeit zur Gemeinschaft einhergingen. Die Zugehörigkeit gründet nur auf der Verpflichtung auf kollektiven Zwecke, ohne eine Bewertung der individuellen Möglichkeiten der Einbringung bzw. des Beitrags zum ‚Erfolg‘.<sup>19</sup> Solange das Handeln in irgendeiner Form auf die gemeinsamen Zwecke ausgerichtet ist, besteht kein Grund für einen Ausschluss aus der Gemeinschaft. Der individuelle Beitrag wird nicht am Ergebnis oder an der Einhaltung eines Verfahrens,<sup>20</sup> sondern am Bemühen gemessen. Jeder einzelne Teilnehmer bringt bedingungslos sein Möglichstes zu den definierten Zielen der Gemeinschaft ein, ohne Entschädigung und Kompensation jeglicher Art zu erwarten. Daher ist auch keine Kontrolle nötig. Der idealtypische Mechanismus Gemeinschaft basiert auf der Zuspitzung des Solidarprinzips: Von allen werden die gemeinsamen Normen und Werte angestrebt – was abhängig von diesen z.B. zu einer grenzenlosen gemeinsamen Fürsorge, aber auch zu individuell größtmöglichen Opfern führen kann. Der Mechanismus Gemeinschaft strukturiert dadurch soziale Situationen, indem sich die Subjekte (ohne Zwang) auf die gemeinsamen Normen, Werte und Ziele verpflichten. Dabei sind jegliche Inhalte möglich – auch die am wenigsten sozialen. Der gegenseitige Austausch kann in Form von solidarischem Handeln oder echter Reziprozität erfolgen.

In der hier vorgestellten Konstruktion einer allein nach der Logik der Gemeinschaft organisierten Situation wird die Einbringung der Subjekte idealisiert vorausgesetzt. Der Mechanismus Gemeinschaft berücksichtigt keine individuellen Interessen, die von den gemeinschaftlichen Normen und Werten abweichen – was in der Praxis natürlich der Fall ist. Selbst in stabilen Gemeinschaften – wie Gruppen mit hoher Kohäsion – spielen individuelle Kalküle eine Rolle, liegen hierarchisch unterschiedliche Positionen vor und existieren abweichende Bedürfnisse. Auch ist der Mechanismus Gemeinschaft mit einer speziellen eigenen Form von Macht verbunden, die vor allem beim Ausbilden von gemeinschaftlich gültigen Normen, Werten und Zielen in Erscheinung tritt. Dabei geht es um die Herstellung und Veränderung von Zielen und deren Legitimität innerhalb der Gemeinschaft. Dieser grundsätzliche Konflikt bleibt explizit bestehen. In realen Situationen verfügt aber auch die Mehrheit gegenüber dem Einzelnen über erhebliche Macht – letztlich in Form der Androhung des Ausschlusses. Ebenso wie der Ausbruch aus gemeinschaftlichen Strukturen häufig gravierende Sanktionen nach sich zieht, ist auch die Teilnahme selten vollkommen freiwillig, da oft eine Angewiesenheit auf bestimmte Leistungen der Gemeinschaft besteht. Zudem wird beim Idealtypus die äußere Umwelt ausgeklammert. Real gehören Subjekte mehreren Gemeinschaften an und durch den Mechanismus Gemeinschaft bestimmte Strukturen/Situationen können mit anderen Gemeinschaften in Konflikte geraten.

<sup>20</sup>Es wird nicht getauscht, sondern geteilt. Hier zeigen sich Ähnlichkeiten zum Gemeinschaftsbegriff bei Ferdinand Tönnies (2005).

<sup>21</sup>Diese Bewertungskriterien entsprächen denen des Markts bzw. der Hierarchie.

### 3.1.4 Subjektivität



Die Steuerung über Subjektivität als vierter sozialer Mechanismus bzw. die Organisation sozialer Strukturen nach dem Prinzip Subjektivität lässt sich am einfachsten mit der Abwesenheit von anderen Steuerungsformen beschreiben. Das Subjekt ist in einer sozialen Situationen auf sich alleine gestellt. Es hat die Möglichkeit, nach seinen Bedürfnissen zu handeln und ist dabei nur auf die eigenen Leistungen und Potenziale angewiesen. Dabei organisiert es sich in seiner Umwelt selbst. Bei Subjektivität handelt es sich um einen sehr leistungsfähigen Mechanismus. Während weder der Markt, noch die Hierarchie und auch nicht die Gemeinschaft im engen Sinne auf Umweltveränderungen reagieren oder von sich aus innovativ sein können, greift der Mechanismus Subjektivität zur Komplexitätsreduktion<sup>22</sup> direkt auf die Flexibilitäts- und ‚schöpferischen‘ Potentiale des Subjekts zurück. Subjekte können Handlungen spontan anfangen und beenden. Sie können ohne vollständige Informationen zu besitzen und sogar trotz widersprüchlicher Informationen ‚situativ‘ handeln. Sie können formalen Regeln und Verfahren widersprechen und aus festen Gemeinschaften ausbrechen. Dabei sind Subjekte kreativ und innovativ – sie sind der Motor für den Wandel sozialer Strukturen. Sie sind in der Lage, soziale Organisationsprobleme erst gar nicht entstehen zu lassen, indem bestimmte Konflikte einfach nicht wahrgenommen oder gelöst werden, ohne darüber nachzudenken. Während also die direkten Steuerungsmechanismen Markt, Hierarchie und Gemeinschaft Subjekte in ihren Handlungsmöglichkeiten auf ihre jeweilige Logik reduzieren, gibt der Mechanismus Subjektivität die Organisation der betreffenden Strukturen an die Subjekte frei. Indem man die Subjekte Subjekte sein lässt, können sie ihr Potenzial entfalten. Dieser Mechanismus ist vor allem dann von Vorteil, wenn die Ziele unklar, die Situation schwer durchschaubar und der Einsatz anderer Steuerungsmechanismen begrenzt ist.

Das Subjekt ist letztlich aber auf sich selbst zurückgeworfen, nicht zuletzt aufgrund seiner Körperlichkeit. Es muss seine Entscheidungen vor sich selbst vertreten. Dabei kann es nicht einfach nur es selbst sein und seine eigene Natur sprechen lassen, sich spontan nach dem Augenblick verhalten, sondern es muss sein Handeln auch wieder ‚selbst regulieren‘.<sup>23</sup> Denn das Subjekt ist weiterhin den verschiedensten Zwängen des sozialen Kontexts ausgesetzt und muss diese Realität in sich selbst bzw. für sein Handeln übersetzen. Es muss die möglichen sozialen Folgen seines Handelns antizipieren, im Ganzen denken, für sein Handeln Verantwortung übernehmen und die Konsequenzen tragen. Der Moment der Freiheit, in dem das Subjekt es selbst sein kann, geht in der sozialen Realität also selbstverständlich immer mit einem Moment des Zwangs – hier des Selbstzwangs – einher, da die Aufgabe der Kontrolle letztlich den Subjekten zukommt. Hierbei greifen sie wiederum auf alle sozialen Mechanismen zurück (s.u. zum ‚selbst sein‘). Auch der vierte Mechanismus Subjektivität ist in der sozialen Praxis in vielfacher Hinsicht auf Markt, Hierarchie und Gemeinschaft angewiesen.

Alle vier sozialen Mechanismen beruhen zudem auf klar unterscheidbaren Gerechtigkeitsprinzipien: der Markt auf ‚Ergebnisgerechtigkeit‘ (‚Nur das Ergebnis zählt.‘), Hierarchie auf ‚Verfahrensgerechtigkeit‘ (Anwendung des gleichen Verfahrens), Gemeinschaft auf einer Gerechtigkeit orientiert am individuellen Aufwand bzw. Bedarf (‚Aufwands-‘/‚Bedarfsgerechtigkeit‘) und Subjektivität auf dem ‚subjektiven Gerechtigkeitsempfinden‘. Diese Linie

<sup>22</sup>Was letztlich das ‚Ziel‘ aller sozialen Mechanismen ist.

<sup>23</sup>Wodurch das ‚Selbst‘ zum sozialen ‚Ich‘ wird – das mit sich selbst in Interaktion tritt.

kann hier jedoch nicht weiter verfolgt werden, sie verdeutlicht aber noch einmal die Divergenz und die Eigenständigkeit der Logiken der sozialen Mechanismen.

### 3.2 Mechanismen und ihre Kontexte – Interdependenzen in der Praxis

Wie beschrieben ist jeder soziale Mechanismus für sich allein defizitär und deshalb ‚in der Praxis‘ ohne die anderen Mechanismen nicht zu finden. Denn Märkte funktionieren nicht ohne herrschaftliche Flankierung, gemeinschaftliche Unterfütterung und subjektive Einbringung. Auch die Hierarchie kann ihre Flexibilitätsdefizite durch marktförmige Mechanismen oder Subjektivierung ausgleichen. Ebenso sind für die Gemeinschaft stabile Verfahren und Regeln und individuelles Einbringen notwendig. Und umgekehrt ist die erweiterte Nutzung von Subjektivität systematisch auf hierarchische, gemeinschaftliche und marktförmige Mechanismen angewiesen. Deshalb treten die vier sozialen Mechanismen immer in Mischungen auf bzw. sie ‚interagieren‘ miteinander. Das bedeutet, dass konkrete soziale Situationen immer durch alle sozialen Mechanismen zugleich – jedoch nicht zu gleichen Teilen – bestimmt werden, wobei sie sich wechsel- oder einseitig ergänzen, sich aber auch entgegenstehen können. So ist das Arbeitshandeln in Betrieben vor allem hierarchisch strukturiert, jedoch lassen sich hier zunehmend auch marktförmige, gemeinschaftliche und subjektbezogene handlungsleitende Strukturbedingungen erkennen.

Real beziehen sich die Mechanismen also auf konkrete soziale Situationen, in denen jeweils eine bestimmte Handlungslogik dominiert. Dies schließt jedoch auch Variationen in den Definitionen der jeweiligen Situationen nicht aus. Es besteht ein großer Spielraum in der Zuordnung ‚realer Situationen‘ zu den entsprechen ‚idealtypischen Mechanismen‘. Die Wahrnehmung der spezifischen Situation, deren Definition und deren Zuordnung zu bestimmten Logiken unterliegen kognitiven Aspekten und fußen auch auf kulturellen und sozialen Erfahrungen. Der betroffene Handlungskontext wird ständig historisch und sozial weiterentwickelt. Dabei verändern sich sowohl der äußere Kontext als auch die Subjekte selbst.

Steuerung meint nun beides: den Einfluss von anonymen, festen Strukturen auf das Handeln und auch die aktive, intentionale Veränderung der Strukturen mit den entsprechenden Folgen für das Handeln. Beide Formen von Einflussnahme können direkt erkennbar oder in ihren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen schwer unterscheidbar, indirekt geschehen. Die Steuerung über Strukturen beinhaltet also auch die gezielte Veränderung der Ordnungsprinzipien, z.B. über den Einsatz neuer betrieblicher Steuerungsinstrumente.

### 3.3 Mechanismen im Mehrebenenmodell

In der nachstehenden Tabelle 1 sind die sozialen Mechanismen in Verbindung mit ihren sozialen ‚Einsatzorten‘ – den ‚vier‘ gesellschaftlichen Ebenen – visualisiert:

In der ersten Zeile finden sich die in der Soziologie etablierten sozialen (idealtypischen) Mechanismen ‚Markt‘, ‚Hierarchie‘ und ‚Gemeinschaft‘ – erweitert durch den vierten: ‚Subjektivität‘. In der ersten Spalte finden sich die sozialen Ebenen, auf denen die Mechanismen wirken: ‚Gesellschaft‘, ‚Organisation‘ und ‚Interaktion‘. Auch hier wurden die üblicherweise diskutierten gesellschaftlichen Ebenen – Makro-, Meso- und Mikroebene – durch eine vierte ergänzt: die Ebene des ‚Subjekts‘.<sup>24</sup>

<sup>24</sup>Für die Begründung, weshalb das Subjekt für sich als eine soziale gesellschaftliche Ebene ange-



		SOZIALE MECHANISMEN			
		<i>Markt</i>	<i>Hierarchie</i>	<i>Gemeinschaft</i>	<i>Subjektivität</i>
SOZIALE EBENEN	<i>Gesellschaft</i>	Liberalisierung	Verstaatlichung	Zivilisierung	Individualisierung
	<i>Organisation</i>	Vermarktlichung	Verbetrieblichung	Vergemeinschaftlichung	Subjektivierung
	<i>Interaktion</i>	Tausch	Verpflichtung	Beherrschung	Empathie
	<i>Subjekt</i>	Selbstökonomisierung	Selbstbeherrschung	Selbstintegration	Selbstsein

**Tabelle 1.** Soziale Mechanismen im Mehrebenenansatz

Die Tabelle projiziert nun die sozialen Ebenen und Mechanismen aufeinander. Dabei verändern die Mechanismen ihre empirischen Erscheinungsformen, je nachdem auf welcher Ebene sie zum Einsatz kommen. So finden sich in den einzelnen ‚Inhaltsfeldern‘ der Tabelle die sozialen Mechanismen in ihrer je spezifischen realen Ausprägung. Sie treten dort nicht mehr in ihrer ‚reinen‘ Form, sondern in empirischen Mischformen auf. In den Inhaltsfeldern der Tabelle stehen Begriffe für ‚konkrete empirische Mechanismen‘, wie sie u.a. in der Soziologie immer wieder diskutiert werden. Sie bilden an diesen Stellen die dort typischerweise auftretenden Phänomene sozialer Ordnungsbildung ab. Dabei sind sie auf eine Weise formuliert, die eine ‚Zunahme‘ des jeweiligen Prinzips impliziert – z.B. mit ‚Verbetrieblichung‘ eine Verstärkung des hierarchischen Steuerungsprinzips in einer ‚bestimmten‘ betrieblichen ‚Situation‘.<sup>25</sup>

Da sich die folgenden Analysen auf die Ebene der ‚Organisation‘ und dort speziell auf Betriebe konzentrieren, sollen hier einige Bemerkungen zu den Inhaltsfeldern der Ebenen ‚Gesellschaft‘, ‚Interaktion‘ und ‚Subjekt‘ gegeben werden: ‚Liberalisierung‘ verweist auf die Ordnung stiftende Funktion des Marktes. ‚Verstaatlichung‘ hingegen meint die Lösung gesamtgesellschaftlicher Ordnungsprobleme mithilfe des Strukturprinzips Hierarchie. ‚Zivilisierung‘ kann als Rekurs auf die gemeinschaftlichen Ziele (Normen und Werte) der Gesellschaft gedeutet werden und ‚Individualisierung‘ lässt sich als ein Prozess analysieren, mit dessen Hilfe auf gesellschaftlicher Ebene soziale Ordnung gebildet wird, indem die Bearbeitung der Probleme zunehmend den Individuen und deren subjektiven Ressourcen anheim gegeben und damit auf den Mechanismus ‚Subjektivität‘ rekuriert wird.

Zur Bearbeitung von der jeweiligen Situationslogik geschuldeten, sozialen Handlungsproblemen auf der Ebene der ‚Interaktion‘ bieten sich den Personen dort die allgemeinen sozialen Mechanismen in Form von ‚Tausch‘, ‚Beherrschung‘, ‚Verpflichtung‘ und ‚Empathie‘ an. In Situationen, in denen das Subjekt auf sich alleine gestellt ist, kann es in der Reflektion verschiedene Begründungslogiken anwenden oder sich je nach Zusammenhang auch eher unreflektiert an verschiedenen Grundprinzipien orientieren: Es kann Situationen für sich strukturieren und sich dabei selbst handlungsfähig machen, indem es sich die mo-

nommen werden kann, siehe Huchler et al. 2007: 113f. Vgl. auch den Ansatz der ‚Münchener Subjektorientierten Soziologie‘ (z.B. Beck/Brater 1977; Bolte/Treutner 1983; Bolte 1997; Voß/Pongratz 1997).

<sup>25</sup>Ebenso möglich ist es z.B. auch von einer ‚Ent-Betrieblichung‘ zu sprechen, wenn beschreiben werden soll, dass eine Situation auf organisationaler Ebene weniger durch den Mechanismus Hierarchie bestimmt wird.

mentanen Kosten und die Nutzen seines Handelns vor Augen führt und sich daran orientiert (,Selbstökonomisierung‘), sich an eigene etablierte Verfahren und Regeln hält (,Selbstbeherrschung‘), aber auch indem es seinen Werten und Prinzipien treu bleibt (,Selbstintegration‘) oder letztlich sich tatsächlich ,selbst sein‘ lässt.<sup>26</sup>

Dieses Schema erlaubt es, soziale Ebenen und soziale Mechanismen in einen formalen Zusammenhang zu bringen und damit im wechselseitigen Bezug aufeinander analysierbar zu machen. Die bisherigen Erkenntnisse aus einem Abgleich Theorie-Empirie (siehe Huchler et al. 2007) legen die Vermutung nahe, dass jeder Mechanismus bevorzugt einer Ebene zugeordnet werden kann, für die er den ,Kernmechanismus‘ darstellt (die in der Tabelle grau unterlegte Diagonale). So wurde der Marktmechanismus der Ebene der gesamtgesellschaftlichen Koordination zugewiesen, die Hierarchie der Organisation, die Gemeinschaft als primäre Struktur der Interaktion und die Subjektivität als sozialer Mechanismus der Abstimmung im Subjekt. Wichtig für die weitere Argumentation ist jedoch auch die Tatsache, dass sich alle vier Mechanismen in unterschiedlichen Ausprägungen auf ,allen‘ Ebenen finden lassen: Marktmechanismen werden auch in Organisationen, in Interaktionen und auch von Subjekten selbstbezüglich angewendet. Hierarchie ist ein wichtiges gesamtgesellschaftliches Steuerungsprinzip, findet sich aber ebenso auf allen anderen Ebenen. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die konkreten Erscheinungsformen – nicht aber die idealtypischen Mechanismen selbst – einem sozialen Wandel unterliegen und damit die sozialen Steuerungsmechanismen in ihrer Bedeutung in bestimmten gesellschaftlichen Feldern historische Konjunktoren haben.<sup>27</sup>

### 3.4 Soziale Mechanismen auf der Mesoebene: Betriebliche Leistungssteuerung

In der soziologischen Theorielandschaft existieren schon länger verschiedenartige Modelle, die soziale Ebenen analytisch voneinander trennen und dann auf unterschiedliche Weise aufeinander beziehen.<sup>28</sup> Die Soziologie spricht dabei u.a. von der mittleren, organisationalen, institutionellen oder Mesoebene, die in einem wechselseitigen Konstitutionsverhältnis zur Mikro- und zur Makroebene steht. Fasst man diese Ebene sehr weit, ist damit ein großer Raum intermediärer Erscheinungen angesprochen: Institutionen, Organisationen und Betriebe etc.<sup>29</sup> Diese haben gemeinsam, dass sie nach einer hierarchischen Logik aufgebaut sind bzw. das Handeln einer distinkten Gruppierung von Menschen strukturieren.

<sup>26</sup>Das Subjekt kann sich also – um sich selbst handlungsfähig zu machen – eben aller vier sozialen Mechanismen bedienen, welche gemeinhin im zwischenmenschlichen sozialen Handeln zum Einsatz kommen.

<sup>27</sup>Es ist also offen, in wie weit die ,Manifestationen‘ der Mechanismen in den Inhaltsfeldern kulturabhängig sind – also eventuell nur einen momentanen Status quo abbilden.

<sup>28</sup>Vgl. etwa Anthony Giddens‘ (1988) Idee der ,Strukturierung‘ und der ,Dualität der Struktur‘ oder James Colemans (1995) ,Badewanne‘.

<sup>29</sup>In den Mesobereich von Gesellschaft fallen aber auch ,weichere‘ Strukturen (feste Gruppen, Familien etc.), die nicht explizit formal verfasst sind, aber sehr wohl die direkte personale Interaktion systematisch mit einer abstrahierten Logik überformen. Ab einem gewissen Grad an Komplexität (in der Organisationssoziologie wird hier oft die Anzahl von Mitgliedern genannt, ab der eine direkte Face-to-Face-Organisation nicht mehr möglich ist) sind soziale Gruppen jedoch auf formale Prozesse angewiesen und verlassen damit die Ebene der Interaktion in Richtung Organisation.

		SOZIALE MECHANISMEN			
		<i>Markt</i>	<i>Hierarchie</i>	<i>Gemeinschaft</i>	<i>Subjektivität</i>
SOZIALE EBENEN	<i>Volkswirtschaft</i>	Liberalisierung	Verstaatlichung	Zivilisierung	Individualisierung
	<i>Betriebsorganisation</i>	Vermarktlichung	Verbetrieblichung	Vergemeinschaftlichung	Subjektivierung
	<i>Arbeitskooperation</i>	Tausch	Verpflichtung	Beherrschung	Empathie
	<i>Arbeitskraft</i>	Selbstökonomisierung	Selbstbeherrschung	Selbstintegration	Selbstsein

**Tabelle 2.** Soziale Mechanismen im betrieblichen Kontext

Im folgenden Abschnitt wird die Systematik der Mechanismen auf den ‚Kontext‘ (erwerbsförmige) ‚Arbeit‘ bezogen. Tabelle 2 konkretisiert in der Vertikalen die sozialen Ebenen als themenspezifische ‚Orte‘ bzw. als konkrete soziale Konstellationen in der Arbeitswelt. Die anknüpfenden Überlegungen konzentrieren sich hier nun auf die Arbeitssteuerung in Betrieben (Betriebsorganisation). Dabei werden die dort typischerweise herrschenden Mechanismen benannt und ihrem Zusammenwirken nachgegangen: In welcher Weise wird auf der organisationalen Ebene für die Bearbeitung der dort anfallenden Steuerungsprobleme (bzw. zur Transformation von Arbeitskraft in konkrete Arbeit) auf die jeweiligen sozialen Mechanismen zugegriffen?

Noch einmal: Es wird davon ausgegangen, dass soziale Ordnung empirisch durch die ‚Kombination‘ der vier sozialen Mechanismen hergestellt und aufrechterhalten wird. Die oben allgemein skizzierten idealtypischen sozialen Mechanismen erscheinen in der Praxis als realtypische Mischformen; bezogen auf das Thema Arbeit, auf der Ebene der Betriebsorganisation als: ‚Vermarktlichung‘, ‚Verbetrieblichung‘, ‚Vergemeinschaftlichung‘ und ‚Subjektivierung‘. Zudem gilt auch hier, dass die Veränderung eines etablierten Mechanismus direkte Auswirkungen auf die anderen Mechanismen hat. Wenn also z.B. die direkte, formale und zeitnahe hierarchische Steuerung vom Management partiell zurückgenommen wird (‚Entgrenzung‘), wird die entstandene Lücke mithilfe anderer Mechanismen (Markt, Gemeinschaft und Subjektivität) bearbeitet (neue ‚Begrenzung‘) – sofern das betreffende Handlungsproblem weiterhin ‚gelöst‘, soziale Ordnung aufrechterhalten bzw. hier: dieselbe Arbeitsleistung weiterhin erbracht werden soll.

‚Vermarktlichung‘: Auf der theoretischen Modellebene wird mit dem Begriff die Erhöhung des Einflusses des Mechanismus ‚Markt‘ und damit äußerst konkret eine stärkere Steuerung der Arbeit über Angebot und Nachfrage, Tausch und Preisbildung assoziiert. Gemeinhin werden mit dem Begriff Vermarktlichung jedoch all jene Strukturveränderungen in Betrieben gefasst, die sich in irgendeiner Weise auf den Mechanismus Markt bzw. auf die mit ihm verbundenen Erwartungen (Effizienz, Flexibilität, Steigerung des Wettbewerbs, individuelle Leistungsanreize, Ergebnisgerechtigkeit usw.) beziehen, z.B. die indirekte oder ergebnisorientierte Arbeitssteuerung in Betrieben und die stärkere Ausrichtung auf den Beschaffungs-, Absatz- oder Finanzmarkt. In der Literatur hat die Frage, ob ‚Markt‘ als abstrakter Preis- bzw. Abstimmungsmechanismus zwischen Angebot und Nachfrage verstanden werden soll oder nur seine weit komplexeren empirischen Ausformungen (Institutionen) analysiert werden können, eine lange Tradition (vgl. Smelser/Swedberg 1994).

Beide Betrachtungsweisen müssen auseinander gehalten werden: Auf der einen Seite steht ein sozialer Mechanismus, der idealtypisch frei ist von anderen Einflüssen.<sup>30</sup> Auf der anderen Seite steht eine konkrete soziale Strukturveränderung, für die zwar ein bestimmter Mechanismus primär konstitutiv ist (hier: Markt), in der aber auch alle anderen Mechanismen wirken (deshalb: Vermarktlichung). Für den betrieblichen Zusammenhang unterscheiden Manfred Moldaschl und Dieter Sauer (2000) bei dem Begriff Vermarktlichung ebenso zwischen einem ‚echten‘ Markt, der außerhalb und zwischen den Unternehmen herrscht und auf die Organisation von außen, z.B. in Form von Kennzahlen, einwirkt, und einem ‚simulierten‘ Markt, wenn Unternehmen marktförmige Elemente (z.B. in Form von Profit-Centern) in ihre Organisation einbauen (vgl. auch Menz 2000; Menz/Siegel 2002). Jedoch sind weder der ‚echte‘, noch der ‚simulierte‘ Markt mit dem allgemeinen sozialen Mechanismus ‚Markt‘ identisch. Nicht zuletzt spielt z.B. bei beiden Varianten der Einflussfaktor Betrieb wohl die entscheidende Rolle. Das Management definiert, welche Momente der ökonomischen Umwelt in die Organisation hineingelassen werden. Es legt durch die Arbeitsorganisation die Rahmenbedingungen für die Märkte in den Unternehmen fest. Beide Seiten der Vermarktlichung (der ‚echte‘ und der ‚simulierte‘ Markt) werden also betrieblich modifiziert. Deshalb wird hier Vermarktlichung als Einführung des sozialen Mechanismus Markt auf herrschaftlicher Grundlage und unter hierarchisch festgelegten organisatorischen Rahmenbedingungen verstanden. Maßnahmen der Vermarktlichung finden natürlich auch nicht unabhängig von den beiden weiteren Mechanismen Gemeinschaft und Subjektivität statt – d.h. nicht unabhängig von sozialen Begleitprozessen und personenbezogenen Aspekten.

‚Verbetrieblichung‘ ist der Prozess einer zunehmenden betrieblichen Steuerung, angelehnt an den Mechanismus ‚Hierarchie‘, z.B. in Form unterschiedlicher Maßnahmen der Kontrolle. Diese können von taylorisierter Detailsteuerung und Maschinenkontrolle über Bürokratie und Managementkonzepte bis hin zur direkten personalen Herrschaftsausübung durch Anweisungen reichen. Hierarchische Steuerung in Betrieben umfasst jede Form der Kontrolle, wenn sie sich auf den hierarchischen Zusammenhang (z.B. Verfahren oder Positionen) berufen kann. In Bezug auf den aktuellen Strukturwandel in Form von Entgrenzung und Ergebnissteuerung von Arbeit lässt sich in vielen Branchen eher ein Abbau direkter hierarchischer Steuerung beobachten – also eine Entbetrieblichung. An die Stelle von befehlsförmigen Handlungsanweisungen treten Steuerungskonzepte wie Projekt- und Teamarbeit, Vertrauensarbeitszeit, Heimarbeit, Cost- und Profit-Center, (teilautonome) Arbeitsgruppen etc. An diesem Punkt nimmt der Grad der Verbetrieblichung also ab. Gleichzeitig wird die Arbeit jedoch indirekt weiter an die Ziele des Unternehmens und an den gesamten Arbeits- und Betriebszusammenhang angebunden. So werden die zu erreichenden Ergebnisse, oft etwa in Form von Mitarbeitergesprächen oder mit Hilfe von Zielvereinbarungen und anderen Formen der Ergebnissteuerung, ‚hierarchisch‘ bestimmt und kontrolliert. Durch diese Wiedereinbindungen (vgl. Drexel 2002) wird der Grad der ‚Verbetrieblichung‘ wieder gesteigert. Die zuvor ‚ent‘grenzte Arbeit wird nun erneut betrieblich begrenzt.

‚Vergemeinschaftlichung‘ bezeichnet den betrieblichen Rückgriff auf soziale Strukturen und Kompetenzen, die sich ‚zwischen den arbeitenden Subjekten‘ gebildet haben. Damit wird auf die Fähigkeit der Belegschaft abgezielt, sich wechselseitig auf der Basis persönlicher Beziehungen zu steuern. Bestimmte Probleme können aus der hierarchischen Steue-

<sup>30</sup>So ist der Mechanismus Markt z.B. frei von moralischen Komponenten, was Johannes Berger (2001) als den „diskreten Charme des Marktes“ bezeichnen.

rung herausgelöst und ihre Bewältigung den Mitarbeitern überlassen werden. So nutzt das Management die Fähigkeit der Subjekte zur ‚kollektiven Selbststeuerung‘ für die betrieblichen Interessen. Um sich zu organisieren, können die Mitarbeiter auf diejenigen sozialen Mechanismen zurückgreifen, die sich auf der ‚Ebene der Interaktion‘ (Arbeitskooperation) finden lassen: ‚Tausch‘, ‚Beherrschung‘, ‚Verpflichtung‘ und ‚Empathie‘. Eine wichtige Rolle spielen hier auch die Kooperationskultur, das Betriebsklima und die Verbundenheit der Belegschaft mit dem Betrieb.

‚Subjektivierung‘ schließlich meint hier den Prozess des verstärkten betrieblichen Zugriffs auf die ‚in den einzelnen Subjekten‘ liegenden Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Selbstorganisation. Dies kann durch eine einfache Auslagerung von Problemen aus der direkten hierarchischen Steuerung geschehen, deren Lösung dem einzelnen Beschäftigten überlassen wird, oder durch gezieltere Formen der Nutzung von subjekteigenen Potentialen. Koordination und Steuerung sollen gerade dadurch realisiert werden, dass auf sie verzichtet wird. Die Betriebe gestehen ihren Mitarbeitern in der täglichen Arbeit mehr Autonomie zu und bieten Handlungsspielräume. Gleichzeitig wird erwartet, dass die Handlungsergebnisse die Erwartungen der Betriebe erfüllen. Die Ressource, auf die hier zurückgegriffen wird, ist die ‚Fähigkeit und Bereitschaft der Subjekte zur Selbststeuerung‘ – z.B. zur Kontrolle der eigenen Leistungsverausgabung. Das Subjekt kann hierfür, d.h. im Umgang mit sich selbst, wiederum alle vier Mechanismen verwenden – in Form von ‚Selbstökonomisierung‘, ‚Selbstbeherrschung‘, ‚Selbstintegration‘ und ‚Selbstsein‘.

Die betriebliche Nutzung der Mechanismen ‚Vergemeinschaftlichung‘ und ‚Subjektivierung‘ kennzeichnet einen aktuellen Prozess: Die Betriebe erschließen verstärkt solidarische Strukturen und subjektive Kompetenzen, um Kontrollkosten bzw. ‚Transformationskosten‘<sup>31</sup> abzubauen und dennoch oder auch verstärkt die Erfüllung der Betriebsziele zu sichern. Hierbei werden systematisch die sozialen und selbstbezüglichen Fähigkeiten von Subjekten zur Kooperation und Koordination genutzt. Den ‚Freiraum‘ im Arbeitsprozess sollen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nun gemeinschaftlich und individuell ausgleichen, da dieses ‚Steuerungsdefizit‘ nicht allein durch vermarktlichende Strukturveränderungen aufgefangen werden kann. Dies verwundert nicht, ruft man sich die Eigenschaften der sozialen Mechanismen und deren Angewiesenheit aufeinander ins Gedächtnis: Märkte sind auf die Bedürfnisse individueller Teilnehmer ausgerichtet, nicht auf die Ziele von Organisationen – sie können daher hierarchische Organisationsformen nicht reproduzieren und sichern. So gewinnen die Mechanismen Solidarität und Subjektivität verstärkt an Bedeutung, u.a. um die desintegrativen Wirkungen des Mechanismus Markt und seine weiteren ‚Schwachstellen‘<sup>32</sup> zu kompensieren.

---

<sup>31</sup>In Anlehnung an das „Transformationsproblem“ (Braverman 1977), der Überführung von Arbeitspotential in veräußerte Arbeitskraft, und an die Transaktionskostentheorie (der Neuen Institutionenökonomik), welche u.a. die Kosten von Strukturen betont, können die dafür notwendigen Kontrollkosten (z.B. Management) als ‚Transformationskosten‘ bezeichnet werden. Zur Reaktion der Beschäftigten auf das Transformationsproblem siehe Michael Burawoy (1982). Einführungen zur „labour-process-debate“ finden sich z. B. in Maier (1991: 11ff) und Neuberger (1995: 219ff).

<sup>32</sup>Siehe Beschreibung des Mechanismus Markt.

#### 4 Ent- und Begrenzung als Veränderung der Mechanismen

Empirische Untersuchungen<sup>33</sup> lassen erkennen, wie Betriebe durch Umstrukturierungen (z.B. Einführung von Ergebnissteuerung) die Steuerung ihrer Arbeitsprozesse verändern und was dies bei den Betroffenen bewirkt, welche neuen Anforderungen und Chancen auf sie zukommen und wie sie damit umgehen. Dabei zeichnet sich ein Zusammenhang ab, der für die praktische Einschätzung der Wirkungen von Strukturveränderungen hohe Bedeutung hat: Es wurde bereits festgehalten, dass sich jeder sozialen Ebene (Makro, Meso, Mikro und Subjekt) tendenziell ein primärer sozialer Mechanismus zuordnen lässt. In empirischen Beobachtungen hat sich für das Themenfeld Arbeit folgender Zusammenhang gezeigt: Wenn das Zusammenspiel der Steuerungsmechanismen so verändert wird, dass ein anderer (als der bisherige, traditionelle) Mechanismus in einer Handlungssituation primäre Bedeutung gewinnt, verlagert sich tendenziell auch das Handlungsproblem auf eine andere soziale Ebene – nämlich auf die, welcher der neue Mechanismus primär zugeordnet ist. Dies bedeutet, dass mit der Veränderung des Verfahrens zur Problemlösung das ganze Problem auf eine andere soziale Ebene verlagert wird. Damit verändert sich der Handlungskontext vehement, d.h. die Akteure und deren Rollen und die Verteilung von und der Zugriff auf Ressourcen. Es ändern sich Ziele und Interessen und auch die Macht bzw. Mittel, diese durchzusetzen.

1. ‚Hierarchie‘ → ‚Markt‘: Die Auflösung fester Organisationsstrukturen (z.B. Arbeitszeit und Entgelt) und eine stärkere Orientierung an Kennziffern aus der Umwelt erhöhen auch den Einfluss dieser Umwelt (‚Gesellschaft‘). In der Folge wird der Einflussbereich der betrieblichen Akteure insgesamt verringert, was tendenziell desintegrierend wirkt. Nicht selten wandeln sich damit auch die Arbeitsorientierungen und Rationalitätsannahmen der Arbeitenden. Die Folgen sind häufig zunehmende ungreifbare, ‚anonyme‘ Zwänge, geringere Bindung an das Unternehmen, Belastung der Betriebs- und Arbeitskultur, Kennzifferorientierung, Verhinderung von Kooperation, ein fehlender Blick für das Ganze bis hin zu Fehlspekulationen, Missmanagement, Vertuschung von Problemen und Defiziten etc.
2. ‚Hierarchie‘ → ‚Gemeinschaft‘: Sollen Formen der Arbeitssteuerung etabliert werden, die den verschiedenen Gruppen wirklich einen größeren Handlungsraum eröffnen, muss der Betrieb tatsächlich Kontrolle abgeben. Wird diese Machtabgabe sogleich wieder durch eine neue Methode der Kontrolle an anderer Stelle (‚Organisation‘) kompensiert, entsteht bei den Betroffenen häufig Unmut. Wenn nicht, dann rücken plötzlich Aspekte in den Vordergrund, die vorher durch die hierarchische Steuerung unterdrückt oder in geregelte Bahnen gelenkt wurden. Sollen Mitarbeitergruppen z.B. neuerdings ihren Personaleinsatzplan gemeinsam selbst erstellen, gewinnen plötzlich Aspekte wie die individuelle Leistungs- und Kooperationsfähigkeit, persönliche Sympathien und Antipathien, soziale Belange (wie Familie, Gesundheit, individuelle Gerechtigkeitsaspekte) etc. auf der Ebene der Arbeitskooperation (‚Interaktion‘) an Bedeutung. Die Arbeitsorganisation folgt dann zunehmend den Prinzipien der Gruppe bzw. einer sozialen Gemeinschaft und nicht (nur) denen eines formalen Betriebes,

---

<sup>33</sup>Hier: vier umfassende Betriebsfallstudien zur Einführung ergebnissteuernder Maßnahmen im Rahmen des erwähnten Projekts (in Huchler et al. 2007).

wobei der betriebliche Rahmen natürlich erhalten bleibt. Entsprechende Widersprüche verschärfen sich.

3. ‚Hierarchie‘ → ‚Subjektivität‘: Ebenso verhält es sich bei einer zunehmenden Verantwortungszuweisung an die einzelnen Mitarbeiter. Sie können und müssen nun wesentlich mehr Aspekte in ihre arbeitsbezogene Selbststeuerung einfließen lassen, als dies bei einer stärker betrieblichen Steuerung der Fall war, wie z.B. inhaltliche und ethische Ansprüche an die Arbeit, Aspekte der Balance zwischen Arbeit und Leben und eigene Lebensvorstellungen. Die Verhandlungen über die Arbeitsleistung finden auf einer anderen Ebene statt (‚Subjekt‘), mit anderen Zwängen, Zielen, Rationalitäten und Konsequenzen.

Es kann festgehalten werden: 1.) Mit einer Veränderung des Steuerungsmechanismus (d.h. mit einer Strukturveränderung, die ein anderes Handlungsprinzip/Logik nahe legt) wandelt sich auch der Kontext in dem gehandelt wird. 2.) Ent- und Begrenzung gehen immer auch mit Fragen der Macht und der sozialen Gerechtigkeit bzw. Ungleichheit einher. Das hier vorgestellte Modell sozialer Mechanismen ermöglicht eine enge analytische Verbindung von (oftmals relativ einfachen) Veränderungen der Steuerungsprinzipien einerseits und dem resultierenden (oftmals vehementen) Wandel des Handlungskontextes andererseits. Dies ist besonders hilfreich für die Einschätzung von Folgen struktureller – sei es gesellschaftlicher oder betrieblicher – Veränderungen und für die Konzeption sowie die Auswertung empirischer Untersuchungen.

## 5 Die Richtung von Ent- und Begrenzung

Will man der Frage näher kommen, was nun der Kern von Entgrenzung von Arbeit ist bzw. was ‚Entgrenzung‘/‚Begrenzung‘ (im betrieblichen Zusammenhang) mehr ist als Strukturierung, sind die genannten ‚Richtungen‘ (!) der Veränderungsprozesse ausschlaggebend. Während jede Form des Wandels von Steuerungsmechanismen als Strukturierung gefasst werden kann, gibt Entgrenzung die Richtung vor: Hierarchie → Markt, Hierarchie → Gemeinschaft, Hierarchie → Subjektivität und Gemeinschaft → Subjektivität. Wäre dies nicht der Fall, könnten also z.B. auch marktförmige Prozesse ‚entgrenzt‘ werden, indem verstärkt hierarchische Strukturprinzipien eingeführt würden. Dies wird aber begrifflich nicht unter Entgrenzung (z.B. als ‚Entgrenzung des Marktes‘) diskutiert, sondern eher mit Begrenzung verbunden.

Damit ist Entgrenzung/Begrenzung nicht gleich Strukturierung bzw. struktureller Wandel. Und Entgrenzung ist in der Folge eine neue, eindeutige Kategorie. Da Entgrenzung kein eindimensionaler Prozess ist und in (mindestens) drei Richtungen verläuft – also in Richtung Markt und gleichzeitig auch in Richtung Gemeinschaft und v.a. Subjektivität – resultieren daraus oftmals Situationen, in denen sich (zum Teil als antagonistisch geltende) Mechanismen oft unvermittelt gegenüberstehen. Dies erschwert die Einschätzung derartiger Prozesse, z.B. für die Interessenpolitik. Zunehmende Ergebnissteuerung kann prinzipiell als Chance für die Mitarbeiter angesehen werden, ihre eigenen Interessen unmittelbarer durchzusetzen. Jedoch sollte die jeweilige – neue – Konstellation der Mechanismen in der Arbeitssteuerung der Belegschaft betrachtet werden, um die tatsächliche Verteilung von Handlungschancen und Zwängen abzuschätzen – und zwar zwischen allen beteiligten Akteuren, innerhalb wie

außerhalb des Betriebs. Denn die ‚Freiheit‘ des Marktakteurs ist nicht gleich der ‚Freiheit‘ der Gemeinschaft und beide entsprechen auch nicht der ‚Freiheit‘ des Subjekts in seinem gesamten Lebenszusammenhang. Alle drei Freiheiten zu fördern, ist höchst voraussetzungsvoll und bedarf z.B. einer jeweils angepassten (auf den verschiedenen sozialen Ebenen agierenden) institutionellen Rahmung.

Ziel dieses Beitrags war es auch, ein anhand der Erfahrungen einer empirischen Untersuchung entstandenes, übertragbares Analysekonzept vorzustellen, das fortentwickelt werden kann. Es hat sich gezeigt, dass mit dem dynamischen Mehrebenenmodell sozialer Mechanismen Handlungssituationen und Strukturveränderungen theoretisch wie empirisch auf eine Weise analysiert werden können, die es ermöglicht, Akteure, Interessen, Handlungsoptionen, Strukturbedingungen und Logiken genauer zu identifizieren, um so wiederum eindeutiger auf die Ursachen von Ambivalenzen schließen und zwischen Chancen und Risiken, Freiheiten und Zwängen abwägen zu können. Mit Hilfe des weiterentwickelten Mechanismenkonzepts soll zudem zur weiteren Klärung der vielseitig verwendeten Begriffe Markt und Hierarchie (oftmals ‚Staat‘) und ihres Zusammenhangs beigetragen und auf die Bedeutung gemeinschaftlicher und subjektiver Aspekte in allen gesellschaftlichen Sphären hingewiesen werden.

## Literatur

- Altwater, Elmar (2005): Das Ende des Kapitalismus, wie wir ihn kennen: Eine radikale Kapitalismuskritik. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Altwater, Elmar/Mahnkopf, Birgit (1997): Grenzen der Globalisierung: Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. 2. Auflage. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Arbeitsgruppe SubArO (Hrsg.) (2005): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin: edition sigma
- Beck, Ulrich (1997): Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus, Antworten auf Globalisierung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (2001): Theorie reflexiver Modernisierung – Fragestellungen, Hypothesen, Forschungsprogramme. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 11–59
- Beck, Ulrich/Brater, Michael (1977): Problemstellung und Ansatzpunkt einer subjektorientierten Theorie der Berufe. In: Beck, Ulrich/Brater, Michael (Hrsg.): Die soziale Konstitution der Berufe. Bd. 1. München, Frankfurt a. M.: Aspekte Edition, S. 5–62
- Berger, Johannes (2001): Der diskrete Charme des Marktes. In: Allmendinger, Jutta (Hrsg.): Gute Gesellschaft? Opladen: Leske + Budrich, S. 1124–1135
- Bolte, Karl Martin (1997): „Subjektorientierte Soziologie“ im Rahmen soziologischer Forschung - Versuch einer Verortung. In: Voß, G. Günter/Pongratz, Hans J. (Hrsg.): Subjektorientierte Soziologie. Opladen: Leske + Budrich, S. 31–40
- Bolte, Karl Martin/Treutner, Erhard (1983): Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Bosch, Gerhard (1986): Hat das Normalarbeitsverhältnis eine Zukunft? In: WSI-Mitteilungen 39 (3), S. 163–176
- Bosch, Gerhard (2001): Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. In: WSI-Mitteilungen 64 (4), S. 219–230
- Braverman, Harry (1977): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt a. M., New York: Campus



- Burawoy, Michael (1982): *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago, London: University of Chicago Press
- Coleman, James S. (1995): *Grundlagen der Sozialtheorie*. Bd. 1. München, Wien: Oldenbourg
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2001): *Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit*. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.): *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 219–232. URL <http://www.isf-muenchen.de/pdf/C1AuEfinal.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2000): *Krise der NormalArbeit(s)Politik: Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik*. In: *WSI-Mitteilungen* 53 (1), S. 5–17
- Dörre, Klaus (2005): *Globalisierung und Globalisierungskritik: Einführung – Zwischenbetrachtung – Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Drexel, Ingrid (2002): *Das Konzept von Kompetenz und die Interessen der gesellschaftlichen Akteure: Erfahrungen aus dem europäischen Ausland*. In: Dehnbostel, Peter (Hrsg.): *Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung*. Berlin: edition sigma, S. 339–355
- Giddens, Anthony (1976): *Interpretative Soziologie: Eine kritische Einführung*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Giddens, Anthony (1988): *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Giddens, Anthony (2001): *Entfesselte Welt: Wie die Globalisierung unser Leben verändert*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Gottschall, Karin (1999): *Freie Mitarbeit im Journalismus: Zur Entwicklung von Erwerbsformen zwischen selbstständiger und abhängiger Beschäftigung*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 51 (4), S. 635–654
- Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (2005): *Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zur Einführung*. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatssphäre im Alltag*. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 11–33
- Honegger, Claudia/Hradil, Stefan/Traxler, Franz (Hrsg.) (1999): *Grenzenlose Gesellschaft? Verhandlungen des 19. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, des 16. Kongresses der Österreichischen Gesellschaft für Soziologie, des 11. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Freiburg i. Br. 1998*. Opladen: Leske + Budrich
- Huchler, Norbert/Voß, G. Günther/Wehrich, Margit (2007): *Soziale Mechanismen im Betrieb: Empirische und theoretische Analysen zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, G. Günther (2003): *Subjektivierung von Arbeit: Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion*. In: Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 57–114
- Kratzer, Nick (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung: Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: edition sigma
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2005): *Entgrenzung von Arbeit: Konzepte, Thesen, Befunde*. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): *Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatssphäre im Alltag*. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 87–123
- Lohr, Karin (2003): *Subjektivierung von Arbeit: Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie?* In: *Berliner Journal für Soziologie* 13 (4), S. 511–529
- Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.) (2005): *Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen*. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Luhmann, Niklas (1969): *Legitimation durch Verfahren*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp

- Maier, Walter (1991): Kontrolle und Subjektivität in Unternehmen: Eine organisationspsychologische Untersuchung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Matuschek, Ingo/Voß, G. Günther (2008): Multiple Entgrenzung des fliegenden Personals im kommerziellen Luftverkehr. In: Matuschek, Ingo (Hrsg.): Luft-Schichten. Arbeit, Organisation und Technik im Luftverkehr. Berlin: edition sigma, S. 181–204
- Menz, Wolfgang (2000): Re-Politisierung der Leistungsfrage? Neue Entgeltsysteme, mehr Aufgaben, weniger Mitbestimmung. In: express – Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit 4 (2), S. 4–5
- Menz, Wolfgang/Siegel, Tilla (2002): Repolitisierung der Leistungsfrage? In: Sauer, Dieter (Hrsg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. München: Institut für Sozialforschung, S. 79–98
- Minssen, Heiner (Hrsg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen: Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes: Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: IFS/INIFES/ISF/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Beobachtungsfeld Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 197–250
- Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes: Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition sigma, S. 205–224
- Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.) (2003): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. In: Zeitschrift für Sozialreform 31 (7/8), S. 415–434/457–475
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Enke
- Opitz, Sven (2004): Gouvernamentalität im Postfordismus: Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität. Hamburg: Argument Verlag
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform: Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA, S. 23–58. URL <http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP-DS%20Indirekte%20Steuerung.pdf>
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günther (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation: Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung 11 (1), S. 30–53
- Pongratz, Hans J./Voß, G. Günther (2003): Arbeitskraftunternehmer: Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: edition sigma
- Sauer, Dieter (2005a): Arbeit im Übergang: Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA
- Sauer, Dieter (2005b): Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik? In: WSI-Mitteilungen 58 (4), S. 179–185
- Schönberger, Klaus/Springer, Stefanie (Hrsg.) (2003): Subjektivierte Arbeit: Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Smelser, Neil J./Swedberg, Richard (Hrsg.) (1994): The Handbook of Economic Sociology. Princeton N. J.: Princeton University Press
- Tönnies, Ferdinand (2005): Gemeinschaft und Gesellschaft: Grundbegriffe der reinen Soziologie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft
- Tullius, Knut (2004): Vertrackte Kontrakte: Formwandel des betrieblichen Steuerungsregimes und die neue Rolle des Meisters. Berlin: edition sigma
- Voß, G. Günther (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft: Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 473–487

- Voß, G. Günther/Pongratz, Hans J. (Hrsg.) (1997): *Subjektorientierte Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich
- Voß, G. Günther/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (1), S. 131–158
- Voß, G. Günther/Weiss, Cornelia (2005): Subjektivierung von Arbeit – Subjektivierung von Arbeitskraft. In: Kurz-Scherf, Ingrid/Corell, Lena/Janczyk, Stefanie (Hrsg.): *Arbeit: Zukunft*. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 139–155
- Weber, Max (1958): *Parlament und Regierung im neugeordneten Deutschland*. In: Winkelmann, Johannes (Hrsg.): *Max Weber. Gesammelte politische Schriften*. Tübingen: Mohr, S. 294–431
- Wex, Thomas (2004): *Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Wolf, Harald/Mayer-Ahuja, S. 197-205, Nicole. In: *SOFI-Mitteilungen* 30 (1) (2002): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit: Perspektiven der Arbeitsforschung. URL [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr.\\_30/wolf.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._30/wolf.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)



# Zeitformen – Versuch der kategorialen Fassung betrieblicher Zeitqualitäten

Alexander Klier

**Zusammenfassung.** Das Planen und Handeln in betrieblichen Organisationen der reflexiven Moderne orientiert sich nach wie vor weitgehend an der linearen und chronometrischen Zeit der ersten Moderne. Die damit einhergehende Vernachlässigung qualitativer Zeiten und anderer Zeitformen zeigt sich besonders eklatant in ökonomischen Theorien, Organisationsmodellen und Managementvorstellungen. So taucht das Thema Zeit in der Regel an keiner Stelle explizit auf. Erst implizit, beispielsweise über die Ausführungen zu Prozessen oder im Kapitel Change Management, wird Zeit zu einem Thema. Zeit taucht, wenn überhaupt, nur im Zusammenhang mit den Methoden der Zeiterfassung auf – und verbleibt damit auch in der kategorialen Fassung der ersten Moderne. Im Regelfall wird Zeit in der ökonomischen oder betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einmal unter den Themen Determinanten, Restriktionen, Potential, Einflussgrößen, Umwelt oder organisatorischer Wandel explizit thematisiert. Voraussetzung für das vorherrschende chronometrisch-lineare Paradigma, das durch Frederic Taylors Ausführungen einen in großen Teilen der Theorie bis heute gültigen Höhepunkt erreichte, ist ein qualitätsloses, von Naturzeiten weitgehend abstrahiertes, beliebig teilbares und dekontextualisiertes Zeitverständnis. Durch die Entgrenzung und Auflösung der klassischen zeitlichen Strukturierungsprinzipien werden die deutlichen Grenzen dieser rigiden Annahmen praktisch sichtbar. Das ermöglicht nun den betrieblichen Blick auf alternative Zeitformen, welche auch ökonomische Vorteile bieten können. Insofern haben qualitativ verschiedene Dimensionen und Formen der Zeit nicht nur im realen Wirtschaften, sondern vor allem im Bereich der Theorie von Management und Organisation eine große Bedeutung. Bisher fehlt ihnen jedoch eine begriffliche Fassung. Dieser Artikel zeichnet nach, wie sich das chronometrisch-lineare Zeitparadigma entwickelt und etabliert hat (Kapitel 1), welche Probleme mittlerweile erkennbar sind (Kapitel 2) und wie alternative zeitliche Formen beschrieben und benannt werden könnten (Kapitel 3). Der Ausblick zeigt, wie produktiv eine alternative Betrachtung und Beschreibung zeitlicher Qualitäten sein können.

## 1 Rationalitätsmythos: Das Problem der Metrisierung von Zeit zur betrieblichen Zeitorganisation

„Zeit wird in den meisten ökonomischen Modellen nicht berücksichtigt, und wenn doch, dann als rein logische, mechanische Abstraktion.“ (Simsa 1996: 27)

Die ökonomischen Theorien sind „voll von zeitlichen Bezügen“ (Simsa 1996: 26). Sie werden im Regelfall jedoch nicht als solche expliziert. Zeit wird, so die Ausgangsthese dieses Beitrags, in den allermeisten ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Theorien nach wie vor auf eine linear mess- und anwendbare Größe, analog dem  $t$  der klassischen Physik, reduziert. In der reflexiven Moderne reicht dieses  $t$  als abstrahierte und frei skalierbare Größe

als Messung von Zeit im Rahmen der Leistungserbringung und zur Steuerung der Produkterstellung mit dem Ziel einer adäquaten Beurteilung von Effektivität und Effizienz nicht aus.<sup>1</sup> Diesem rein auf das Quantitative reduzierten Maß fehlen in der Regel qualitative Kriterien zur vollständigen Beurteilung der Effizienz oder umfassenden Effektivität betrieblicher Prozesse. Hinzu kommt, dass die zeitlichen Bezüge auch nicht im Rahmen der ökonomischen Betriebskennzahlen erfasst werden. Eine metrische Verzeitlichung als rein lineare Prozessfolge zeigt eine zu eingeschränkte Perspektive, um Zeit als strategische Ressource im ökonomischen Kontext und betrieblichen Alltag zu begreifen (vgl. Georgescu-Roegen 1988; Weik 2004). Eine so konstruierte Zeit ist nicht nur zu eingeschränkt für die adäquate Erfassung betrieblicher Leistungen, sie stellt auch einen ‚Rationalitätsmythos‘ dar. Die Rationalität besteht darin, dass eine so konstruierte Zeit geplante Ziele bestimmt. Sie ist ein Mythos „in dem Sinne, daß ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben an sie abhängt“ (Walgenbach 1999: 325).<sup>2</sup>

### 1.1 Von der aufgabenbezogenen Zeit ...

Leben und Handeln von Menschen in archaischen und vormodernen Kulturen standen in engem Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Zeit. Diese vollzieht sich in konkreten, lokalen Räumen, woraus sich eine erlebte Raum-Zeit ableiten lässt. „In other words, time is bound up with spatial organization of society, and vice versa [...]“ (Glennie/Thrift 1996: 280). Viele zeitliche Bemessungsgrößen und ihre Maßstäbe ergeben sich aus diesem konkret erlebten Bezug des Alltagshandelns und spiegeln damit die lebensweltlichen Qualitäten wider (vgl. Müller 1997: 221f). Beispielsweise bezeichnete ein *Tontopf* bei den Jakuten in Sibirien die Zeit, welche benötigt wurde, um eine Mahlzeit im Tontopf zuzubereiten, nämlich etwa zwei Stunden. Dieses Zeitmaß entsprach gleichzeitig dem Streckenmaß, das ein Mann

---

<sup>1</sup>Reflexive Moderne (oder auch zweite Moderne) wird in diesem Artikel nur als (soziologischer) Begriff bzw. Kennzeichnung der aktuellen Epoche gebraucht. Die reflexive Komponente dieses Modernisierungsbegriffs wird jedoch explizit betont. Dabei geht es um die Feststellung, dass durch eine reflexive Anwendung des generierten Wissens, in diesem Fall einer kategorialen Fassung der Zeitformen im Betrieb, auf die Gesellschaft, diese sich ändert bzw. zumindest ändern kann. Insofern soll mit der Herleitung der Zeitformen nicht bloß eine Beschreibung und Begründung erfolgen, sondern mittels dieser Beschreibung wiederum ein veränderter Umgang mit betrieblichen Zeiten in betrieblichen Systemen ermöglicht werden.

<sup>2</sup>Zeit stellt wissenschaftstheoretisch zunächst nur eine sprachliche Kategorie dar, die zur Betrachtung und Modellbildung natürlicher und gesellschaftlicher Wirklichkeit notwendig ist. Uhren zum Messen dieser Zeit sind Artefakte, also Geräte, die den speziellen Zweck erfüllen Zeit zu messen. Uhren können, wie technische Geräte und Errungenschaften überhaupt, nur in Hinblick auf die menschliche Zwecksetzung erklärt werden (vgl. Janich 1992; Mutschler 1994). Was heutige Uhren und ihre betriebliche Anwendung von historischen unterscheidet, ist ihre Genauigkeit und Einsatzbreite, nicht jedoch ihre grundsätzliche Funktion: Die Art und Weise der Zeitmessung beruht immer auf dem Vergleich von zwei mehr oder weniger regelmäßigen periodischen Vorgängen und deren geistiges in Bezug Setzen (vgl. Baumgartner 1994; Elias 1990). Darüber hinaus sind Uhren im Kontext des Betriebes als „Zeitbestimmer [...] immer Sender von Mitteilungen an den Menschen“ (Elias 1990: XXII). Dieser Symbolaspekt ist von der physikalischen Funktion nicht zu trennen und spielt(e) bei der kulturellen Entwicklung des zeitlichen Rationalitätsmythos auf Grundlage eines rein metrischen Zeitverständnisses im Betrieb eine große Rolle.

zu Fuß zurücklegen konnte, ca. sieben bis zwölf Kilometer.<sup>3</sup> Auch die Arbeitszeiten während der vor- und frühindustriellen Phase waren keine absolut vorgegebenen oder an abstrakten Zeiteinheiten orientierten Größen. Vielmehr waren sie aufgabenbezogen und ebenfalls eingebunden in soziale oder ereignisorientierte Sachverhalte. Zeit wurde zwar zur Strukturierung der Arbeit verwendet, sie war aber kein im strengen Sinn wertbildender Faktor. Im Handwerk und im frühen Industrie proletariat herrschten deshalb eher eine Orientierung an der zu bewältigenden Arbeit und die dementsprechende Rhythmik vor. Vor allem gab es noch keine strikte Trennung der verschiedenen Tätigkeits- und Lebensbereiche. Soziale Tätigkeiten wie Reden, Feiern und Essen wurden ganz selbstverständlich in den Arbeitsprozess integriert, d.h. lebensweltliche Zeiten hatten auch während der Arbeitsvollzüge ihre Zeit (vgl. Deutschmann 1990; Maurer 1992; Thompson 1967). Diese Mischung bestand immer auch aus Arbeitsunterbrechungen und zeitlichen Unregelmäßigkeiten. Insofern gab es ein heftiges Auseinanderlaufen der individuellen, kollektiven und industriellen Zeitorganisationen. Die Zeitstruktur der Industriearbeit war zunächst weder „in den Lebensrhythmus und die Lebensgeschichte der Arbeiter und Arbeiterinnen [...], noch [deren Zeiten] in den Rhythmus des Betriebes“ integriert (Deutschmann 1990: 87). Dies drückte sich in Betrieben in mannigfachen Stillständen, Zusammenbrüchen und Produktivitätsproblemen aus. Während der Etablierung des Lohnarbeitsverhältnisses standen deshalb für lange Zeit „Phasen der Ermüdung und Erholung, der Lust und der Unlust [...] ebenso wie der Tag-Nacht-Rhythmus oder sozial normierte Zeiten der Kommunikation in Konflikt mit der rechenhaften, linearisierten Zeit des Betriebes, für den die Arbeitskraft verflüssigt, ständig präsent und abrufbereit vorliegen“ musste (Luchien 1991: 17). Dabei ist indirekt ein Bild vorindustrieller Arbeitsrhythmen entstanden, bei dem die Situation in Hinblick auf die individuelle Zeitverfügung als relativ frei „und von den Arbeitern selbstbestimmt“ (Dohrn-van Rossum 1992: 92) erscheint.

## 1.2 ... über die technisch-tayloristische Zeitorganisation der ersten Moderne ...

Die betriebsförmige Zeitorganisation der ersten Moderne entstand im Zuge der Industrialisierung und ihrer spezifischen Probleme (vgl. Nachbagauer 1999). Diese Entwicklung gipfelte in der Ära von Fordismus und Taylorismus, stark gestützt auf kulturelle Vorstellungen und technische Möglichkeiten, im paradigmatischen Modell zeitlich-linearer und chronometrischer Zusammenhänge als Idee der Optimierung ökonomischer Produktivität und be-

<sup>3</sup>Bei den Mongolen bestimmte und maß man Zeit beispielsweise angelehnt an Einheiten, die zum Aufsatteln des Pferdes (zwei bis vier Minuten) oder zum Melken eines Schafes (zehn Minuten) benötigt wurden. Edward P. Thompson (1967) führt in seinem Aufsatz bezüglich der frühindustriellen Zeitmaße Beispiele aus Europa an, etwa die Zeitdauer eines Glaubensbekenntnisses (ein ‚Vaterunser‘ lang) oder das laute Aufsagen eines ‚Ave-Maria‘ zur Bestimmung der Kochzeit für Eier bzw. die ‚pissingwhile‘ als eine ‚irgendwie willkürliche‘ Zeitspanne bzw. Messmethode.

Auch der Stand der Sonne konnte in bestimmten Kulturen zur diffizilen lokalen Zeitbestimmung beitragen, beispielsweise die Zeit, in der „die Sonne auf das Regal mit den Heiligenbildern scheint“ (Müller 1997: 222). Zum Leben in kleinen Gemeinschaften reich(t)en sie nach wie vor aus, da sie präzise genug waren. Oft wurden die aufgabenbezogenen zeitlichen Maßstäbe dem Kontext angepasst verwendet und damit parallel zur chronometrischen Zeit beibehalten. Es war insgesamt ein kultureller Prozess der Veränderung zeitlicher Umgangsweisen, der zwar in den Betrieben und für den Produktionsprozess eine große Bedeutung hatte, doch nicht alleine dadurch etabliert wurde (vgl. Glennie/Thrift 1996; Zerubavel 1988).

trieblicher (Arbeits-)Zeitgestaltung. Die gesellschaftlichen Veränderungen bedeuteten einen Paradigmenwechsel in jeder Form, einschließlich hin zu einer zeitlichen Rationalität, die Max Weber im Zwang zur methodischen Lebensführung sah (vgl. Weber 2004). Die direkte Koppelung der von Naturzyklen abstrahierten Arbeitsstunden an die Maschinenlaufzeiten und die Synchronisation der verschiedenen Zeiten der Arbeiter/-innen untereinander und mit den technischen Großaggregaten ermöglichten den spezifischen Fortschritt dieser Art von Arbeitsorganisation. Parallel dazu mussten sich die Menschen an die Maschinen und ihre typischen zeitlichen Verläufe anpassen. Das bedeutete nicht nur, im Sinne einer ökonomischen Rentabilität, die konsequente Ausweitung der Maschinenlaufzeiten für die Fabrikanten, sondern vor allem eine Orientierung hin zu linearem Arbeitsverhalten der Menschen. „Die neue Maschinenzeit verlangt von den arbeitenden Menschen ein lineares Zeitverhalten, das sich der technischen Zeitstruktur anpasst“ (Maurer 1992: 119). Ein Höhepunkt dieser Entwicklung war die wissenschaftliche, im Sinne von Max Weber rationale Betriebsführung, wie sie Frederic Taylor maßgeblich propagierte (vgl. Vahs 2005). Für ihn bestand die Organisation von Betrieben in der Kenntnis und Auswertung aller relevanten Faktoren, vor allem aber in einer Zerlegung der Abläufe und Prozesse in kleinste Arbeitseinheiten und deren genaue Messung mittels Uhren. Die betriebsförmige Fabrikorganisation im Rahmen der industriellen Produktion machte beiderseits Abstraktionen und Quantifizierungen notwendig: auf Seiten der Tätigkeit und auf Seiten ihrer Messung.

„Die industriellen Arbeitszeiten konstituieren sich allmählich als ein stabiles Zeitgerüst, das aus den Grundformen: Arbeitstag, Arbeitswoche und Arbeitsjahr besteht, einen hohen Grad an Einheitlichkeit und Verbindlichkeit erreicht und den arbeitenden Menschen langsam aber sicher ‚in Fleisch und Blut übergeht‘“ (Maurer 1992: 145). Eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität erfolgte in diesem Zusammenhang vor allem dadurch, dass über die Lohnarbeit alle als nicht relevant erachteten Zeitformen aus dem Arbeitsprozess ausgegliedert wurden. Einen besonderen Stellenwert hatte hierbei die Form kollektiver Arbeitszeitregulierungen.<sup>4</sup> Der sich auf breiter Ebene durchsetzende Großbetrieb, die Fabrik, und seine starren Regelungs- und Steuerungsmechanismen „verstärkten den Trend zu kollektiven Arbeitszeitregelungen, die zudem starr an Betriebszeiten gebunden wurden“ (Luchien 1991: 5). Infolge der bevorzugten Arbeitsarrangements entstanden kulturell eine ganze Reihe als normal empfundener zeitlicher Trennungen und Grenzen (vgl. Maurer 1992).<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Die abstrakten Stunden der Uhrenzeit haben sich auch als diejenigen Zeitmaße herauskristallisiert, die eine einseitige Machtausübung begrenzen halfen. Weil sie halfen, vage und althergebrachte Zeitangaben zu beseitigen und einen unabhängig von partikularen Kontexten geltenden Maßstab zu finden (vgl. Deutschmann 1990), war die Festsetzung rein quantitativer Arbeitszeiten auch gewerkschaftlich so erfolgreich. Erst die abstrakte Uhrenzeit bot die Möglichkeit, über Lage und Länge der Arbeitszeit unter Maßstäben der Transparenz zu verhandeln (vgl. Dohrn-van Rossum 1992). In diesem Sinne konnte Arbeitszeit auch konfliktfest gemacht und überprüfbar geregelt werden.

<sup>5</sup>Wichtig wurden in der europäischen Kultur beispielsweise die Unterscheidungen in Arbeit und Freizeit, Person und Arbeitskraft oder produktive Arbeit und Haushaltsführung. Dies hatte eine starke geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und die Verdrängung vieler anderer möglichen zeitlichen Umgangsformen zur Folge (vgl. Jurczyk 1997; Jurczyk/Voß 2000). Komplementär dazu war die klassische Teilung von Arbeit und Leben in zwei auseinander fallende Sphären gedacht.



### 1.3 ... zur ‚fluiden‘ Prozessorganisation der reflexiven Moderne

In vielen Bereichen erfolgt heute eine Abkehr von den tayloristischen Betriebsstrategien und fordristischen Regulierungen. Dies geht einher mit dem Versuch einer umfassenden Flexibilisierung von Arbeit, d.h. einer Ablösung möglichst detaillierter und standardisierter Abläufe in Betrieben, sowohl zeitlich als auch in der Sozialorganisation (vgl. Bosch 2000b; Kratzer 2001; Peters/Sauer 2005; Wagner 2001; Wimmer 1999; Wolf/Mayer-Ahuja 2002). Das ist nicht gleichzusetzen mit einer Reduzierung von Regulierung und Steuerung in Betrieben. Sie wird nur anders, meist indirekter und komplexer, organisiert (vgl. Abel/Pries 2003; Döhl et al. 2001; Kratzer et al. 2004; Voß 1998). An der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Flexibilisierung von Arbeitszeit lässt sich dabei deutlich zeigen, dass rigide strukturierte und standardisierte zeitliche Organisationsformen nicht notwendig ein Maximum an ökonomischer Effizienz bedeuten (vgl. Herrmann 2005; Jurczyk/Voß 2000). Angesichts der sich global verändernden Produktionsbedingungen steht dabei die tayloristische Betriebs- und Zeitorganisation selbst zur Disposition.

Eine Koordination betrieblicher Prozesse durch Gruppen und Teams gilt, genauso wie eine indirekte Steuerung durch marktliche Mechanismen (Zielvereinbarungen oder Ergebnisorientierung), in den meisten neueren Modellen als organisationaler Fortschritt. Die Einführung von Projektorganisation im betrieblichen Kontext bedeutet eine zunehmende Differenzierung und, auf die gesamte Organisation hin bezogen, zusätzlichen Koordinationsaufwand.<sup>6</sup> Gegenüber rein hierarchischen Lösungen muss nunmehr auch verstärkt die Zustimmung des Managements zu Ergebnissen, Veränderungsprozessen und Strategien eingeholt werden. Neben der formellen Organisationsstruktur ergibt sich dabei eine immer größere Vielfalt „ungeplanter, unvorhergesehener Ereignisse und Verhaltensweisen“ (Staehe 1999: 416). Systemisch gesehen entstehen dadurch vernetzte, widersprüchliche und komplexe betriebliche Systeme. Mittels dieser neuen Instrumente der betrieblichen Leistungspolitik verliert die abstrakte Uhrzeit, verstanden als Maßstab des Aufwandes zur Herstellung eines Produktes, real ihre traditionelle Bedeutung (vgl. Sauer et al. 2004).

Aus diesen Entwicklungen ergeben sich Fragen nach den systemischen Voraussetzungen, um adäquates betriebliches Zeithandeln und eine vorausschauende zeitliche Steuerung von Betrieben auf Managementebene zu ermöglichen. Die neuen Organisationsformen und Arbeitsstrukturen bedeuten nämlich nicht nur eine Zunahme an innerbetrieblicher, sondern vor allem an zeitlicher Komplexität. Bedingt durch die neuen Formen der Arbeitsorganisation verlaufen viele Prozesse in Betrieben alles andere als deterministisch oder kausal-linear bzw. chronometrisch planbar. Oder anders formuliert: Damit diese neuen Arbeitsformen im Sinne einer sinnvollen Unternehmenssteuerung praktisch angewandt werden können, ist die Beachtung der dafür notwendigen zeitlichen Voraussetzungen und vor allem zeitlicher Qua-

---

<sup>6</sup>Diese zusätzliche Koordinationsleistung wird jedoch nicht von der Hierarchie oder dem Management erbracht, sondern – systemtheoretisch gedacht – über die ‚Selbststeuerung‘ in die Eigenverantwortung der Beschäftigten, Gruppen und Teams gelegt. Für diese bleibt die zunehmende Organisationsarbeit dann meist eine nicht anerkannte Leistung, eine Voraussetzung, dass die eigentlich erwarteten Ziele der Kernarbeit erreicht werden.

„Das Ergebnis der ‚Leistung der Selbststeuerung‘ ist, dass es überhaupt ein Arbeitsergebnis gibt bzw. geben kann. Die ‚Leistung der Selbststeuerung‘ bleibt oft ‚unsichtbar‘. Sie wird oft nur negativ sichtbar – wenn Termine platzen, die Qualität nicht stimmt, der Kunde unzufrieden ist usw.“ (Menz/Kratzer 2010).

litäten entscheidend. Dies erfordert eine begriffliche Auseinandersetzung, deren kategoriale Grundlagen aus der Alltagssprache entnommen werden müssen. Hier existieren, im Gegensatz zum betrieblichen Zeitvokabular, vage und vielfältige qualitative Zeitbegriffe. Diese sind sehr stark subjektiv geprägt, wie sich beispielsweise anhand der Zeitformen Dauer (erlebte Länge), Warten (wahrgenommener Zustand) und Pause (Unterbrechung mit parallelen Möglichkeiten) zeigen lässt. Insofern müssen sie bei der Übernahme auf die Ebene betrieblicher Systeme angepasst werden.

## 2 Qualitäten der Zeit und Zeitformen

„Der Facettenreichtum des Zeitbegriffs wurde bislang in der Management- und Organisationstheorie nur unzureichend thematisiert. Dabei zeigt eine Vielzahl von Einzelstudien, dass Zeit mehr ist als nur eine Rechengröße für Budgets und Engpässe.“ (Weik 2004: 1657)

Je komplexer betriebliche Systeme werden, desto untauglicher werden hierarchische Organisationsformen für innovative Prozesse und leistungsfähige Strukturen. Um Innovativität, Kreativität oder Loyalität als Leistungspotenziale nutzen zu können, wird die Arbeit selbst zunehmend subjektiviert, indem Gruppen und Teams mehr eigenverantwortlicher Spielraum zur Lösung spezifischer Aufgabenstellungen zugestanden wird (vgl. Jurczyk/Voß 2000; Moldaschl/Voß 2003; Sauer 2005). Zentrale Aufgabe ist dabei, den entstehenden Subsystemen, also beispielsweise den Projekten, eine eigene (kollektive) Autonomie einzuräumen. Als „List der Vernunft“ (Heintel/Krainz 1998: 95) verringert sich so der traditionelle hierarchische Abstand bzw. die „Machtdistanz“ (Strohschneider 2001: 116). Ursprünglich hierarchische Organisationskonzepte werden Zug um Zug durch diskursive oder ergebnisbezogene Steuerungsformen abgelöst. Einzelne Personen, Gruppen und Projekte bekommen dadurch eine eigene Wertigkeit und zum Teil erhebliche Autonomie bezüglich der konkreten Arbeitsgestaltung (vgl. Peters 1997; Peters/Sauer 2005). Systemisch betrachtet kommt es zunehmend auf die jeweilige Ausstattung mit Ressourcen sowie die Verschränkung der verschiedenen Organisationseinheiten im Sinne selbstorganisierender Kräfte an.

Zeitliche Komplexität betrieblicher Organisationen besteht dabei nicht nur in der parallelen Bewältigung unterschiedlicher Aufgaben. Durch Team- und Projektarbeit werden auch von der Intention her logisch und rational geplante Arbeitsabläufe und Prozesse modifiziert. In Form von Kundenwünschen, Qualitätsfeedbacks oder Quartalszahlen an die Shareholder kommen weitere Regelkreisläufe und ihre unterschiedlichen Anforderungen hinzu. Teilweise werden sie dabei zu bestimmenden Faktoren. Betriebliche Organisationen der reflexiven Moderne weisen damit alle Merkmale komplexer offener Systeme auf (vgl. Staehle 1999: 418f). Als zeitliche Gebilde weisen sie vor allem eine dynamische Stabilität und zeitliche Vielfalt auf:

**Vernetztheit:** Reaktionen auf Eingriffe erfolgen zeitlich sehr unterschiedlich und ‚zeitigen‘ oft unvorhergesehe Nebenwirkungen.

**Eigendynamik:** Sie verändern sich aufgrund ihrer dynamischen Stabilität in mehr oder minder kurzer Zeit von selbst, d.h. sie haben die Tendenz, sich auch ohne menschliches Zutun zu verändern.

**Intransparenz:** Nicht alle auftretenden Zusammenhänge sind als Informationen, beispielsweise für das Management, direkt, sofort oder deutlich verfügbar. Betriebliche Entscheidungsprozesse sind, aufgrund der zeitlich verteilten Informationen, immer risikobehaftet, d.h. sie haben einen mehr oder weniger hohen Unsicherheitsfaktor.

**Polytelie:** Bei Handlungsentscheidungen sind grundsätzlich viele Kriterien zu beachten. Dabei gibt es multiple, teilweise gegensätzliche oder sich ausschließende Bewertungskriterien für weitere Handlungen, die zeitlich berücksichtigt und ausbalanciert werden müssen.

## 2.1 Qualitative zeitliche Betriebssteuerung?

Mit den veränderten Organisationsformen, Anforderungen und Rahmenbedingungen haben sich auch die Theorien von Management und Organisationen verändert. Neuere Ansätze nehmen zum Teil alte Ideen auf und betonen beispielsweise die kulturellen und politischen Voraussetzungen jeder betrieblichen Organisation. Betriebliche Strukturen sind hier nicht mehr objektiv gegeben, sondern Resultat gemeinsamer Handlungen – und ihrer (sprachlichen) Deutung (vgl. dazu Kieser 1999; Schwaninger 2001; Vahs 2005). Doch in Bezug auf die zeitlichen Bedingungen folgen sie weiterhin weitgehend den Annahmen der klassischen Organisationstheorien und ihrem Zeitverständnis. In aller Regel ist Zeit weder in der expliziten Darstellung, noch in den impliziten Schlussfolgerungen und Empfehlungen ein erklärungswürdiger Umstand. Als ‚gegeben‘ vorausgesetzt, ist Zeit im Zuge der Gestaltung betrieblicher Prozesse in allen Modellen ein scheinbar beliebig anwendbares Rationalisierungsmittel. Das gilt in Bezug auf statische ökonometrische Modelle und statistische Berechnungen ebenso wie für die unterschiedlichen Organisationstheorien. Untersucht werden im Rahmen der Management- und Organisationstheorien meistens spezifische Teilprobleme unter vereinfachten Bedingungen. Damit arbeiten die Modelle extrem komplexitätsreduzierend in Bezug auf zeitliche Zusammenhänge. Auch aktuelles Prozessmanagement verbleibt in der Regel – theoretisch und meist auch praktisch – im Paradigma des linearen und chronometrischen Zeitmodells.

Doch tiefgreifende betriebliche Veränderungen haben zeitliche Voraussetzungen, die in diesem Fall unbeachtet bleiben. Die problematischen Folgen und Nebenwirkungen, die sich aus einem solchen Handeln innerhalb komplexer Systeme ergeben, schlagen zunächst voll auf die Beschäftigten als Individuen durch bzw. obliegen dem individuellen Zeithandeln.<sup>7</sup> Sie sind nur zu minimieren, wenn die unterschiedlichen Zeitformen beachtet werden. Das kann dann geschehen, wenn die wechselseitige Verflochtenheit der Prozesse, also ihre Wechselwirkungen und die verschiedenen Informationswege, besser verstanden werden. Die Gewinnung von Wissen und das Entwickeln von Szenarien, um die betriebliche Zukunft adäquat gestalten zu können, benötigen neben adäquateren, d.h. weniger komplexitätsreduzie-

<sup>7</sup>Aus einer abstrakten systemischen Sicht heraus scheint das zunächst nicht allzu tragisch. Doch dahinter verbergen sich enorme Probleme, die sich derzeit in der steigenden psychischen Belastung fast aller Beschäftigtengruppen niederschlagen. Dies kann so weit gehen, dass sich Beschäftigte das Leben nehmen, wie die Meldungen 2009 beispielsweise bei France Télécom, aber auch anderen großen Firmen zeigen. Die eigentümliche Problematik hinter den indirekten Steuerungsformen, die gerade auf den fehlenden zeitlichen Rahmen bzw. die Ignoranz gegenüber zeitlichen Qualitäten hindeutet, ist gut bei Peters/Sauer (2005) beschrieben.

renden Feedbackmodellen vor allem Zeit. Linear-kausale Prognosen der Folgen von Handlungen innerhalb komplexer Systeme können nur zufällig richtig sein. Je größer die zu erwartende interne und externe Komplexität ist, desto mehr Bedeutung gewinnt die „Art von Lenkungsprozessen“ (Malik 2003: 176). Die Steuerung komplexer betrieblicher Organisationen setzt komplexe zeitliche Steuerungsvariablen voraus, die sich nicht in metrischen (beispielsweise kalendarischen) Kennzahlen erschöpfen. Und schließlich zeigt sich: „Immer wenn die Zeit durch den Wahrnehmungsfiter eines Menschen, zum Beispiel einer Planungs- oder Entscheidungsinstanz hindurchgeht, geht der metrische Maßstab verloren“ (Eberhard Witte, zitiert nach Noss 2000: 9).

## 2.2 Betriebskennzahl: Zeit

Systemisch gedacht geschehen planende Vorausschau und aktive Anpassung der betrieblichen Prozesse an sich verändernde externe und interne Rahmenbedingungen über spezifische Steuersignale in Form von Kennzahlen. Diese geben Zielen eine messbare Größe und ermöglichen es dadurch, einzelnen Maßnahmen Verantwortlichkeiten zuzuordnen und Signale für Handlungsentscheidungen zu generieren. Kennzahlensysteme sollen „als abstrahiertes Wissen über ein Unternehmen“ (Krieger 2005: 12) verlässliche Informationen und vielfältige Daten zur Unternehmenssteuerung beinhalten (vgl. Abel 2001; Havighorst/Müller 2000; PriceWaterhouseCoopers 2001). Die zentrale und am striktesten chronometrische Kennzahl ist der Kreditzins auf das eingesetzte Kapital.<sup>8</sup> Zwar gibt es ökonom(et)rische Kennzahlensysteme, die darüber hinausgehen wie beispielsweise das ROCE (Return on Capital Employed), den ROI (Return on Investment) oder auch EVA (Economic Value Added). Doch die Botschaft dieser Kennzahlensysteme ist „[...] im Kern immer die gleiche: Alles, was im Unternehmen geschieht, muss sich daran messen lassen, ob und in welcher Höhe das hierzu eingesetzte Kapital eine angemessene Verzinsung für die Kapitalgeber erbringt“ (Krieger 2005: 12). Monetäre Größen wie Finanz- und Bilanzzahlen, vor allem wenn sie sich rein am kurzfristigen Marktgeschehen orientieren, bleiben immer der Metrisierung formaler Organi-

---

<sup>8</sup>Die strikte Linearität ergibt sich daraus, dass der Zins an den Betrag des zur Verfügung gestellten Kapitals gebunden wird. In starrer und vorher vereinbarter linearer Folge ist der Kreditzins zurück zu zahlen, um einen Abzug des Kapitals – und damit den Konkurs – zu vermeiden. Als relevante Kennzahl und Erfolgsmaßstab haben sich in diesem Zusammenhang der ‚Unternehmenswert‘ und seine Steigerung eingebürgert. Bei kapitalmarktgeführten Unternehmen gibt es in diesem Zusammenhang häufig das Missverständnis der Gleichsetzung von Kapitalwert mit dem ‚Wert‘ eines Unternehmens. Aus einer ‚wertorientierten‘ Unternehmensführung (mit einer Vermehrung desselben) wird dann eine ‚kapitalwertorientierte‘ Unternehmensführung mit einer reinen Orientierung an den Shareholdern und deren kurzfristigen Renditeinteressen (vgl. Gleißner 2009). Welche Kriterien sind objektiver als (Kenn-) Zahlen? Bezüglich der Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung lässt sich allgemeiner formulieren, dass betriebliche Kennziffern und ihre Maßstäbe von Menschen erstellt werden und wie alle Symbolsysteme eine bestimmte Art darstellen, (formal-) sprachlich Informationen zu vermitteln. Das heißt, dass sie nur vor dem Hintergrund des gewählten Referenzmaßstabes sinnvoll sind. Ändert sich der Referenzmaßstab, ändert sich – ohne irgendeine systemische Veränderung – auch die Aussage der Kennzahlen, beispielsweise bei einer Veränderung der Bilanzierungsregeln. Noch allgemeiner formuliert Stephen Jay Gould (1983) wissenschaftstheoretisch (aus einem anderen Zusammenhang heraus) zwei Trugschlüsse: 1. „der *Verdinglichung* oder unserer Neigung, abstrakte Begriffe in Wesenheiten zu verwandeln“ und 2. „die *Aufstellung von Rangordnungen* oder unserer Neigung, komplexe Variationen auf einer allmählich ansteigenden Skala einzuordnen“ (ebd: 18f, kursiv im Original).

sationsstrukturen verhaftet (vgl. Herrmann 2005). Sie stellen keine geeigneten Kennzahlen dar, „die die Strategie messbar machen“ (PriceWaterhouseCoopers 2001: 35), und setzen betriebliche Systeme insgesamt „einer maßlosen Verwertungsperspektive aus“ (Sauer 2008: 119). Ein ständiges Anheben der Rendite- oder Gewinnerwartungen hat insofern nichts mit der nachhaltigen Steuerung von Unternehmen oder der Steigerung des Unternehmenswertes zu tun.

Betrachtet man die zeitlichen Dimensionen genauer, so ist es keineswegs trivial, adäquate Steuersignale in Form von Kennzahlen zu generieren. Dies gilt insbesondere für weiter in der Zukunft liegende strategische Pläne und Ziele. Eine Unternehmensführung auf der Grundlage von Kapitalmarktdaten kann Entscheidungen nur aufgrund historischer Daten vornehmen. Die künftigen Herausforderungen ergeben sich aus Plänen, also Projektionen dieser Daten in die Zukunft. Zwar können mittels ökonomischer Kennzahlen Planabweichungen begründet und „nach großer Gründlichkeit aussehende“ (Gälweiler 1999: 387) Abweichungs-Analysen gemacht werden. Doch diese Analysen bleiben metrische Rechengrößen, nach festen Zeiteinheiten wie Bilanz- oder Kalenderjahren. Die zeitliche Komplexität betrieblicher Organisationen ist ein Grund dafür, warum im Bereich der praktischen Anwendung von Kennzahlensystemen, wie beispielsweise der Balanced Scorecard, enorme Probleme bei der Erstellung der geforderten Ursache-Wirkungsbeziehung auftreten. Die real vorhandene zeitliche Varietät, also die Anzahl unterscheidbarer zeitlicher Zustände oder Elemente eines komplexen betrieblichen Systems, ist nur durch eine mindestens gleich komplexe zeitliche Varietät adäquat wahrzunehmen und zu steuern (vgl. Malik 2003; Schwaninger 2001). Rein rechnerische Kennziffern, die lediglich eine Trendfortschreibung darstellen, können weder langfristig wirksame Steuerungsmechanismen betrieblicher Organisationen darstellen, noch einer kurzfristigen Steuerung komplexer innerbetrieblichen Strukturen gerecht werden. Ihnen fehlen die notwendige Unterschiedlichkeit, Vielfalt und der qualitative Zukunftsbezug.

### 2.3 Zeitmanagement und Zeitkunst: Die individuelle Sackgasse!

Einem funktional-analytisch orientierten Blick auf die Steuerung von Betrieben ist, aufgrund der dahinter liegenden Basiskonzeption, Zeit in ihren so verstandenen vielfältigen Ausprägungen und Formen strukturell unzugänglich. Das gilt auch für jene Konzepte des Zeitmanagements, die als zeitliche Basis nach wie vor die tayloristische Betriebsorganisation tradieren (vgl. Eberle 1994; Vedder 2001; Walgenbach 1995): Auch hier wird Zeit als ein lineares, beliebig fragmentierbares und eindeutig quantifizierbares Objekt gesehen.<sup>9</sup> Letztlich laufen die meisten Zeit(spar)tipps auf ein geschicktes Management einer linear-metrisch vorgestellten Zeit hinaus. Analog zu den tayloristischen Prinzipien sollen dabei als ineffektiv identifizierte Zeiten eliminiert werden.<sup>10</sup>

<sup>9</sup>Zeitmanagement im Rahmen dieses Aufsatzes meint nicht das reale betriebliche Alltagshandeln, sondern die davon losgelösten (pädagogischen) Konzepte, die solches nach eigenem Selbstverständnis ermöglichen und trainieren sollen. Zum klassischen Zeitmanagement siehe Seiwert (1998; 2001). Wenn im weiteren Verlauf Zeitmanagement im Sinne realen betrieblichen Handelns gemeint ist, so bezeichne ich das als betriebliches Zeithandeln. Zum Begriff des Zeithandelns siehe Jurczyk (1999).

<sup>10</sup>Zeitmanagement kann durch die fehlende Unterscheidung zeitlicher Voraussetzungen, in Verbindung mit den zugrunde liegenden normativen Vorstellungen – entgegen dem expliziten Versprechen – zur weiteren Arbeitsverdichtung beitragen (vgl. Klier 2008; Sauer 2008), wenn die zusätzliche freie Zeit für weitere Aufgaben verwendet werden muss. Oder umgekehrt: Erst die individuelle Anpassung

Die meisten betrieblichen Zeitmanagement-Konzepte rekurren in mehrfacher Hinsicht auf die zeitlichen Vorstellungen tayloristischer Modelle:

- *Zeitmanagement* bedeutet die Orientierung am Paradigma der Rationalisierung des Zeitvollzugs. Unterstellt wird in der Regel, dass es zeitfressende Tätigkeiten im Sinne von nutzlosen Handlungen gibt, die aus dem Arbeitsalltag eliminiert werden können. Dies gelingt – nach den Aussagen der meisten Ratgeber – dann am besten, wenn man den Arbeitstag genau zeitlich erfasst und zergliedert sowie anschließend die Ziel- mit den Sollwerten vergleicht.
- Durch Änderung der *Arbeitsorganisation* – beispielsweise mittels Delegieren von Aufgaben – lässt sich Zeit für andere Aufgaben gewinnen.
- Das klassische Zeitmanagement orientiert sich in wesentlichen Wertbezügen am *calvinistischen Arbeitsethos*. Insbesondere in den einzelnen Ratschlägen, Begründungen und Handlungstipps finden sich diese vielfältigen, von den direkten religiösen Bezügen entkoppelten Wertbezüge (vgl. hierzu Eberle 1994). Dadurch haben die meisten Zeitmanagement-Konzepte auch einen – meist impliziten – normativen Anspruch. Sie machen Aussagen dazu, wie man sich am besten im Umgang mit Zeit verhalten soll, um sie, und das ist bereits eine normative Aussage, effektiv und effizient zu nutzen.
- Und schließlich sind Planungen, Entscheidungen und Abläufe im Rahmen von Zeitmanagement durch *vollständige Rationalität* bzw. *technische Perfektion* gekennzeichnet, die nur durch externe Störquellen, Vorgänge oder Personen behindert werden können.

Das Zeitmanagement in der klassischen Form, wie es beispielsweise Lothar Seiwert (1998; 2000; 2001) bis heute vertritt, weist neben seinen tayloristischen Grundlagen ein weiteres Problem auf: Die Konzentration ausschließlich auf das Individuum. Das Konzept beruht nach wie vor auf der impliziten Annahme, dass innerhalb betrieblicher Organisationen allein individuelle Entscheidungen und Planungen den gemeinschaftlichen Prozess der Leistungserstellung steuern können. Doch nicht nur „die Verwendung der Zeit von Managern ist weitgehend fremdbestimmt“ (Malik 2001: 108). Auch ihre Entscheidungen und Informationsaktivitäten sind im Rahmen betrieblicher Organisationen unterschiedlich stark sozial bedingt. Damit die betrieblich geforderte und erwünschte Flexibilität und Individualität der reflexiven Moderne (er-)lebbar wird, besteht neben der individuellen zeitlichen Balance ein zunehmender Bedarf an sozialer zeitlicher Synchronisation (vgl. Rager 2001). Reales betriebliches Zeithandeln erfordert nicht nur die Ausrichtung der Arbeitszeit an persönlichen Rhythmen und zeitökologischen Kriterien. Adäquates Zeithandeln erfordert zunehmend eine Synchronisation mit dem sozialen und betrieblichen Umfeld, insbesondere den Gruppen und Teams (vgl. Trinczek 2005). Mit anderen Worten und gegen den Trend: Je flexibler Menschen – und Führungskräfte – arbeiten, desto wichtiger werden Systeme der Zeitbewirtschaftung als soziale Steuerungs- und Synchronisationsinstrumente.<sup>11</sup>

der Handlungen an die kollektiven Strukturen und die Berücksichtigung der verschiedenen zeitlichen Interdependenzen führen zu einer erfolgreichen Anwendung des Instrumentariums Zeitmanagement in Betrieben der reflexiven Moderne.

<sup>11</sup>Das gilt im Prinzip bereits auf subjektiver Ebene.

Bisher wird die Synchronisationsleistung in der Regel einseitig individuell von den Beschäftigten und damit zu Lasten der zeithandelnden Personen erbracht. Die Synchronisationsleistung hat dabei in der Regel eine ‚unsichtbare‘ zeitliche Qualität, denn sie stellt ihrerseits erst sicher, dass eine betriebliche Leistung überhaupt erbracht werden kann, wird aber nicht selbst als Leistung gewürdigt (vgl. hierzu Menz/Kratzer 2010). Adäquates betriebliches Zeithandeln umfasst insgesamt viele verschiedene Facetten und könnte weit systematischer geschehen, wenn über die verschiedenen zeitlichen Muster in komplexen betrieblichen Systemen mehr bekannt wäre. Das bedeutet, dass die zeitliche Komplexität betrieblicher Organisationen ihre Beachtung in der zeitlichen Vielfalt und den konkreten Zeitqualitäten finden muss. Konkret bedeutet es, zeitlich unterschiedliche Formen wie die Dauer, das Warten und die Pause bei der Steuerung und Gestaltung der Arbeitsprozesse zu berücksichtigen.

### 3 Kategoriale Beispiele: Dauer, Warten und Pause

„Zeitvielfalt ist kein Gegenstand der Forschung: Im Gegensatz zur Biodiversität ist die ‚Chronodiversität‘ eine Terra Incognita. Nicht zuletzt lässt sich die aktuelle Gefährdung der Zeitvielfalt auch damit erklären, dass sie wissenschaftlich ignoriert wird. Wir kennen z.B. keine umfassende Geschichte der Pause, keine des Wartens, keine der Wiederholung, des Zögerns. Es fehlen systematische, historische und empirische Untersuchungen über die Faulheit und deren Produktivität“ (Geißler 2006: 19).

Die Wahrnehmung von Zeit geschieht bei Menschen anders als beispielsweise die Wahrnehmung räumlicher Gegebenheiten, bei der die Elemente von Anfang an sehr viel klarer sind. Ihre Fluidität macht die Wahrnehmung schwerer, d.h. zeitliche Formen stehen dem Bewusstsein nicht in dem Maße zur Verfügung, wie räumliche Informationen mit ihrer relativ stabilen Struktur. In komplexen Systemen sind so oft selbst auf den ersten Blick lineare Abläufe nur Teilstücke, beispielsweise einer exponentiellen Entwicklung. Komplexe Prozesse und Abläufe erstrecken sich dabei nicht nur mit dem Spezifikum der exponentiellen Relationen aufeinander folgender Ereignisse in der Zeit (Dörner 1989: 156ff). Sie weisen auch Reaktions- und Totzeiten oder das Faktum schwacher Kausalität auf. Aufgrund der Eigenschaften komplexer betrieblicher Systeme existieren die zeitlichen Informationen verteilt und unterschiedlich stark ausgeprägt. In der Regel sind keine eindeutigen Kausalzuordnungen von Ursache und Wirkung möglich, was die Planung und Steuerung noch schwieriger macht. In komplexen und dynamischen Situationen, spätestens bei krisenhaften Umbruchsituationen oder tiefgreifendem betrieblichen Wandel, fehlen für eine passende Situations- und Handlungsbeurteilung stabile Kriterien und deutliche Signale. Hinzu kommt, dass die zeitlichen Signale dann auch noch widersprüchlich sind.

Der adäquate Umgang mit Zeit stellt Menschen bereits in ‚einfach komplexen‘ Systemen vor Probleme (vgl. Dörner 1989; Strohschneider/Weth 2002). Ein solcher Umgang stellt umso mehr ein Problem in komplexen betrieblichen Systemen dar. Natürliche Systeme ha-

---

Die von Michael Bolte (2008: 184ff) so bezeichneten Zeitkünstler schaffen es aufgrund vielfältiger struktureller und individueller Voraussetzungen, einen individuellen Zeitstil zum eigenen und zum Vorteil des Unternehmens zu leben – eine typische Win-win Situation. Verallgemeinerbar ist diese Form der Zeitorganisation aber nicht.

ben für passende Reaktionen auf zeitliche Entwicklungen unterschiedlich lange Rückkopplungskreisläufe. Wenn dagegen Rückmeldungen auf Entscheidungen und Handlungen verzögert oder aber zu schnell und aus völlig anderen Zusammenhängen heraus erfolgen, dann haben Menschen regelmäßig große Schwierigkeiten, ihre Handlungen in komplexen Systemen richtig abzustimmen oder den Erfolg von Planungen adäquat zu beurteilen. Insofern ist die Konzeptualisierung von Zeit über räumliche Vorstellungen, beispielsweise in Form von Prozess- und Ablaufdiagrammen oder Hierarchiepyramiden, verständlich. Meist wird jedoch durch solch einfache Extrapolationen oder lineare Heuristiken in der Steuerung von Betrieben das ohnehin schon problembeladene Handeln verstärkt. Sprunghafte Entwicklungen, nichtlineare Vorgänge oder verzögerte Wirkungen bleiben im Regelfall systematisch unberücksichtigt. Da anschauliche Beispiele oft besser dazu geeignet sind, die Problematik von linearer Planung oder von chronometrischem Handeln aufgrund unzureichender Berücksichtigung zeitlich verteilter Informationen zu zeigen, greife ich zur Illustration auf ein (empirisches) Beispiel von Dietrich Dörner (1989) zurück.

‚Tanaland‘, von Dörner eingeführt, gilt als erste Studie im deutschsprachigen Raum zum Thema komplexes Problemlösen. Die Namenswahl ist nicht zufällig an Afrika angelehnt. Es soll den Realitätsgrad der ‚einfachen‘ Komplexität verdeutlichen. Im ‚beklagenswerten Schicksal von Tanaland‘ beschreibt Dörner (1989: 22ff) eben diese Computersimulation, mittels der eine fiktive Landschaft, Populationen von Menschen und Tieren sowie ihre Zusammenhänge simuliert werden können. Versuchspersonen hatten die Aufgabe, mittels ‚diktatorischer Vollmachten‘ für das Wohlergehen von Tanaland und seinen Bewohnern zu sorgen. An frei gewählten Punkten konnten durch ‚Eingriffspakete‘ Informationen gesammelt, Maßnahmen geplant und Entscheidungen für eine Zeitdauer von zehn Jahren getroffen werden. Dabei waren so viele Maßnahmen durchführbar, wie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen wollten. Erfolge und Misserfolge der vorausgegangenen Phasen konnten berücksichtigt oder Entscheidungen rückgängig gemacht bzw. modifiziert werden. Eine durchschnittliche Versuchsperson produzierte dabei das Ergebnis, dass zunächst die Bevölkerungszahl der Einwohner (Tupis genannt) anstieg, was im Wesentlichen auf ein besseres Nahrungsangebot und gute medizinische Versorgung zurückzuführen war. Die Lebenserwartung wurde erhöht, die Zahl der Kinder stieg und die Todesfälle sanken. „Durch die in den späteren Jahren fast notwendigerweise ausbrechenden Hungersnöte wurden sie vollkommen überrascht“ (ebd: 24). Der Grund dafür: Die meisten Versuchspersonen glaubten bereits nach drei Sitzungen, das Problem gelöst zu haben, übersahen dabei aber, dass durch die Problemlösung neue Probleme und Fernwirkungen entstanden waren. Als zentrale Katastrophenfalle erwies sich die zeitweise exponentielle Entwicklung der Bevölkerung, der nur eine lineare Entwicklung der Ressourcen gegenüberstand.<sup>12</sup>

<sup>12</sup>An dieser Stelle auch die Ergebnisse des ‚Kühlhausexperiments‘ in sehr knapper Form: Beim ‚Kühlhausexperiment‘ berichtet Dietrich Dörner (1989: 200ff) von einer Versuchsanordnung, die er und seine Kollegin Ute Reichert (Reichert/Dörner 1988) durchgeführt haben: An einer defekten Klimaanlage konnte mittels eines Stellrades und eines Thermometers die Temperatur von Hand eingestellt werden. Nach Ausfall der Automatik sollten die Versuchspersonen dies tun, um verderbliche Ware zu retten. Allerdings waren die genauen Beziehungen zwischen Stellrad (Einteilung von 0 bis 200) und Thermometer unbekannt. Eingestellt war eine Schaltungsverzögerung, also eine Totzeit zwischen Information und Reaktion. Hier gab es auffallend viele Personen, die es nicht schafften, die Temperatur zu regeln, weil es ihnen unmöglich war, die Annahme einer direkten Abhängigkeit der Temperatur vom Stellrad aufzugeben. Die Ursache für die auch sonst enormen Schwierigkeiten lag in der geringen



### 3.1 Zeitformen und betriebliche Steuerung

Eine rein funktionale oder analytisch-instrumentelle Steuerbarkeit von Betrieben ist in den heutigen Managementtheorien und prozessualen Modellen nicht mehr selbstverständlich vorausgesetzt. Aber es mangelt gerade in Bezug auf Zeit an adäquaten Modellen und zuverlässigen Begrifflichkeiten. Qualitative Zeiten in den Formen Warten, Dauer oder Pause weisen bereits als alltagssprachliche Begrifflichkeiten enorme Abgrenzungsschwierigkeiten auf. Pausen stellen sich beispielsweise in ihren zeitlichen Dimensionen als mehr oder weniger bewusste Unterbrechungen von Tätigkeiten, geplanten Prozessen, festgelegten Sitzungsabläufen oder einfach als längere Auszeiten sehr vielschichtig dar (vgl. Lackner 1995; Muri 2004; Sperling 1983). Pausen weisen aber nicht nur unterschiedliche Längen, sondern auch heterogene Lagen und Formen auf: Es gibt neben kurzen Arbeitspausen mehr oder weniger große Pausen mit einem entsprechenden Abstand zur Arbeit. Und schließlich gibt es Pausen als längere Unterbrechungen im Lebenslauf, beispielsweise in Form von Blockfreizeiten oder Lernprojekten. Pausen macht man freiwillig oder unfreiwillig, man begeht sie in Form von Festen und Riten, begegnet ihnen bei biografischen Brüchen oder in Form von Krankheiten. Pausenphänomene gibt es informell, kodifiziert oder gesetzlich verordnet. Formell festgelegt müssen „Ort, Zeitpunkt, Dauer und Verhaltensnormen [...] nicht jedes Mal neu ausgehandelt werden“ (Muri 2004: 65). Gerade formell geregelte Pausen wie zum Beispiel der Feierabend, das arbeitsfreie Wochenende oder der Urlaub haben als stabile und verlässliche Zeitinstitutionen enorm zum fordistischen Wohlstandsmodell beigetragen. Frühindustrielle Arbeitspausen wiesen im Unterschied dazu noch viele informelle Intervalle auf und dienten spontan vor allem sozialen Zwecken, nicht nur der theoretisch immer wieder erwähnten und tariflich geregelten Erholung.

„Im betrieblichen Zeithandeln werden intersubjektiv Zeitordnungen erzeugt, die symbolisch und praktisch verknüpft sind mit der kollektiven Organisation der Arbeitsaufgaben sowie mit Leistungs-, Führungs- oder Kooperationsordnungen“ (Herrmann 2005: 10). Zeitliche Qualitäten und Zeitformen wie Dauer, Warten und Pause stellen sprachlich und in ihrer Bedeutung keine rein individuellen Konstrukte dar. Wie alle sprachlichen Phänomene unterliegen sie einer gemeinsamen kulturellen Prägung und Praxis.<sup>13</sup> Selten werden sie dabei eindeutig verwendet. Neben einer treffenden Definition und adäquaten Beschreibung der jeweiligen Zeitformen macht die Erfassung ihrer subjektiven Bedeutung die eigentliche Schwierigkeit,

„das ‚schwingende‘ Verhalten des Systems zu erfassen und angemessen zu berücksichtigen“ (ebd: 205).

<sup>13</sup>Ich stimme wissenschaftstheoretisch prinzipiell der Auffassung von Werner Bergmann (1981) zu, dass Zeit neben der kulturell unterschiedlich geprägten semiotischen Verankerung im Bewusstsein der Menschen auch eine reale – aber transzendente – Weltstruktur aufweist. Das Problem der Existenz von Zeit als reale Seinsweise lässt sich jedoch nicht physikalisch, sondern nur metaphysisch auflösen. Beispielsweise durch eine Reflexion darauf, dass wir als Menschen immer schon um zeitliche Zusammenhänge wissen, einfach weil wir handelnde und dadurch denkende und Zeit erlebende Wesen sind. Zeit als Handlungsvoraussetzung setzt sowohl im subjektiven Erleben als auch im objektiv datierbaren System der Physik immer einen überindividuellen und universellen Bezugsrahmen voraus, der eine prinzipielle Vereinbarkeit beider Bereiche denkbar macht. Es zeigt sich dabei eine Asymmetrie zwischen dieser ontologischen Anforderung und dem epistemischen Aufweis (Burger 1993: 300ff). Mit anderen Worten: Es lässt sich zwar die Notwendigkeit einer Annahme der Realität der Zeit und eines Zusammenhanges von ihr mit den einzelnen Zeitmodellen und Zeitformen zeigen, aber alle präsentierten Modelle erfassen nur Teile dieser Einheit und bieten keine befriedigende Gesamtlösung.

rigkeit aus. Sie muss im Rahmen dieses Aufsatzes alltagsweltlichen Zusammenhängen entnommen werden und findet in der betrieblichen Theoriebildung kein adäquates Gegenbild im Sinne einer kategorialen Fassung. Das Zeitbewusstsein handelnder Menschen etabliert sich jedoch nicht unwesentlich im Rahmen sozialer, d.h. gesellschaftlicher Organisationen und der darin vorfindbaren Strukturen, Rückmeldungen oder stattfindenden Diskurse. Dies sind Indizien dafür, dass auch Betriebe, als gesellschaftliche Konstruktionen, im Zeitalter der reflexiven Moderne ein (eingeschränktes) eigenes Raster dafür bilden können, Zeit, und den handelnden Umgang damit, zu thematisieren und zu disponieren. Was jedoch bisher im Falle der Organisation betrieblicher Strukturen und Prozesse von Seiten betrieblicher Leitung oder des Managements weitgehend nicht erkannt bzw. theoretisch nicht gewürdigt wird. Als exemplarische Beispiele einer möglichen Kategorisierung werden im Rahmen dieser Untersuchung die Zeitformen Dauer, Warten und Pause näher beleuchtet.

### 3.2 Dauernd diese Prozesse

Die Behandlung des Phänomens der Dauer orientiert sich zunächst an der Notwendigkeit einer langfristigen Aufrechterhaltung von Organisationen, also ihrer Stabilität über die Zeit hinweg. Für soziale Systeme allgemein und betriebliche Organisationen im Besonderen sind sowohl ihre Strukturen als auch ihre Prozesse konstitutiv (vgl. Clark 1985). Niklas Luhmann (1987) weist darauf hin, dass dies keinen Gegensatz darstellt. Struktur und Prozess setzen sich „wechselseitig voraus, denn Strukturierung ist unter anspruchsvolleren (nicht rein zufallsbestimmten) Bedingungen ein Prozess, und Prozesse haben Strukturen. Sie unterscheiden sich durch ihr Verhältnis zur Zeit“ (Luhmann 1987: 73). Strukturen sind also nicht einfach zeitlos und Prozesse nicht einfach zeitlich. Verändern und Wandeln kann sich nur etwas, was unter anderen Aspekten stabil und damit dauerhaft bleibt. Sowohl für die Struktur als auch für den Prozess gilt: Nur weil sie dauern, können sie auch verändert werden (Kasper et al. 1999). Managementmodelle und Organisationstheorien kommen deshalb nicht umhin, sich mit der Dauer von Strukturen und Prozessen zu befassen. Und dies nicht nur mit denjenigen, die beispielsweise im Rahmen von Change-Management-Theorien verändert werden sollen, sondern primär auch mit denjenigen, die dauerhaft innerhalb der betrieblichen Organisation weiter bestehen müssen. Die Wandelbarkeit betrieblicher Strukturen und Prozesse hat durch die Dauer jedenfalls deutliche zeitliche Begrenzungen.

Die einschlägige Literatur nimmt zumindest implizit eine zeitlich dauerhafte Rahmenstruktur zum Ausgangspunkt: Die Bildung abteilungsübergreifender Teams setzt das Vorhandensein von Abteilungen voraus. Eine Dezentralisierung und selbst initiierte Vernetzung von Beschäftigten setzt organisierte Stellen voraus, in denen die Aufgaben der Projekte und Teams grob umrissen und die Ziele festgelegt werden. Bevor sich Projektteams vernetzen können, müssen sie erst einmal ins Leben gerufen worden sein. „Das System [der Betrieb, der Verf.] muss, mit anderen Worten, zumindest das Beginnen und Beenden von Anschlüssen wie auch die prinzipielle Anschlussfähigkeit ihrer Elemente vorlaufend ermöglichen und garantieren“ (Schreyögg 2003: 12). Management- und Führungsaufgabe ist hier nicht das bloße Vertrauen in eine selbstregulative Dynamik flexibler Strukturen. Um Flexibilität sicherzustellen muss die dahinter liegende Managementstruktur selbst anders gelagert sein: mithin von einer gewissen Dauer und Verlässlichkeit geprägt. Es ist eine dauerhafte Rahmenstruktur notwendig, die flexible Prozesse erst zulässt, soll es sich um eine systemische Lösung und nicht um eine Einzelfallbehandlung handeln.

### 3.3 Strategische Ziele dauern

Das Verhältnis von Planung und Zukunft ist für betriebliche Organisationen konstitutiv. Unter Zielen werden im Rahmen der Management- und Organisationsliteratur allgemein künftig erwünschte Zustände betrieblicher Strukturen und Prozesse verstanden. Ziele beziehen sich auf die mehr oder weniger langfristige Zukunft und beinhalten unterschiedlich genaue Maßstäbe zur Erfassung der Zielerreichung. Sie stellen dadurch Pläne dar und haben einen starken Bezug zur Dauer: Ziele sind auf Dauer hin ausgerichtet, weil sie dem Erreichen künftiger organisationaler Erfolge dienen sollen. Ziele umfassen dabei definitorisch Planungszeitpunkte oder Zeiträume, innerhalb derer sie festzulegen und umzusetzen sind. Die Bedeutung von Zielen für Unternehmen der reflexiven Moderne ergibt sich aus der Tatsache, dass sie mittlerweile die Definition für Unternehmenserfolg und damit einen zentralen Beurteilungsmaßstab für erfolgreiches oder nicht erfolgreiches betriebliches Planen und Handeln darstellen.<sup>14</sup> Ziele und ihre Messbarkeit dienen auch als Maßstab zur Beurteilung der Güte von Teams und Projekten. Die meisten Strategien und Entscheidungen, aber auch die unmittelbare Handlungssteuerung in betrieblichen Organisationen, sind mittlerweile maßgeblich – über Zielvereinbarungen – auf Ziele hin ausgerichtet. Als logische Weiterentwicklung langfristiger Planung wird die Leistungsfähigkeit betrieblicher Organisationen auf strategische Ziele hin ausgerichtet.

Ziele sind ein zentrales Kriterium und zugleich Gradmesser des Erfolgs betrieblicher Prozesse und der formalen Organisationsstruktur. Die Beurteilung der ökonomischen und zeitlichen Effizienz aufgrund von Zielen ist jedoch in der Praxis weitaus schwieriger, als diese Ausführungen nahe legen. Individuelle Planungen und Handlungsziele lassen sich beispielsweise nicht konsequent aus „einem übergeordneten Zielsystem der Unternehmung“ ableiten (Stahle 1999: 441). Zielsysteme sind in der Regel unvollständig und von Polytelien geprägt. Für die Steuerung betrieblicher Organisationen ergeben sich, wie beim Handeln in dynamischen und komplexen Systemen üblich, eine Vielzahl von Einflussgrößen, die zu balancieren und hierarchisieren sind. Unterschiedliche Ziele interagieren auch zeitlich unterschiedlich. Daraus können sich handfeste Zielkonflikte ergeben. Die meisten basieren auf unterschiedlichen Reichweiten von Maßnahmen in die Zukunft. Genauer: Kurzfristige und periodisierte Ziele können andere Handlungen erforderlich machen, als langfristig angelegte gleichen Inhalts. In aller Regel wird der Zielkonkurrenz im langfristigen Verlauf durch sequentielle Problemlösung begegnet. Der Zielkonflikt zu einem bestimmten Zeitpunkt wird dann „durch zeitliche Dekomposition scheinbar aufgelöst“ (Stahle 1999: 443). Die lineare Abarbeitung so aufgelöster Konflikte wiederum verfehlt das, was die Steuerung reflexiv moderner betrieblicher Systeme erst möglich macht: ihre Komplexität im dauerhaften Verlauf wahrzunehmen und die dabei nicht aufzulösende Polytelie auf Dauer zu balancieren.

---

<sup>14</sup>Dies gilt zunächst als Grundannahme, die den theoretischen Abhandlungen von Zielen zugrunde liegt. Diese Aussage gilt nicht für die überwiegend praktisch ganz anders gehandhabte Herangehensweise, Ziele als ‚systemische Überforderung‘ ständig zu steigern. Diese Art von Zielsetzung hat von vornherein das Ziel aus den Augen verloren, Ziele auch auf ihre Machbarkeit hin zu überprüfen. Ziele dienen in diesem Fall ein weiteres Mal einem chronometrischen Maßstab, der darin besteht, eine exponentielle Fortschreibung auf Grundlage der jeweils vorangegangenen Daten zu erreichen. Natürlich sollen sie, so gehandhabt, letztlich eine weitere Profitabilität der Ressource Arbeitskraft erreichen. Doch diese Rechnung geht dauerhaft nicht auf.

### 3.4 Wart´ mal – ein Projekt

In der tayloristischen Lesart bzw. Theoriebildung der Moderne sind betriebsförmige Organisationen durch relativ stabile Grenzen ausgezeichnet. Prozessmanagement, flache Hierarchien und die Übertragung wichtiger Aufgaben auf Projekte bzw. autonome Arbeitsgruppen sind der Versuch, diese Grenzen zu flexibilisieren. Verbunden mit neuen Formen der Steuerung sollen Probleme schneller gelöst werden. Viele Probleme ergeben sich aber erst aus dieser Auflösung: Kein System, auch kein betriebliches, kann nur offen sein. Jedes System ist auf Selektion und Grenzziehung angewiesen. Die Grenzziehung „[...] kann ohne ein Minimum an selektiver Ordnung, ohne ein Minimum an stabilisierender Struktur, nicht geleistet werden“ (Schreyögg 2003: 11). Mit anderen Worten: Die Vorstellung eines strukturlosen, weil völlig flexiblen, Systems ist nicht tragfähig. Betriebe müssen die Frage nach der Grenzziehung und -sicherung mitbeantworten. Dies wird vor allem an den Schnittstellen prozessualer Abläufe oder der Umsetzung organisationaler Vorgaben deutlich, also dort, wo es gilt, Ergebnisse virtueller Teams oder von Arbeitsgruppen in einer Gesamtorganisation umzusetzen. Dafür ist die Zeitform der Dauer, also die Betrachtung eines längeren Zeithorizonts, in dem sich die Grenzen betrieblicher Organisationen als stabil erweisen, notwendig.

Genauso notwendig ist jedoch die Zeitform des Wartens in diesem Kontext. Bereits die Tatsache, dass Teams und Gruppen Wachstumsphasen durchlaufen oder Krisen aushalten müssen, stößt in der Hierarchie und Linienorganisation meist auf Ungeduld und mangelndes Verständnis. Gerade umfangreiche oder tiefgehende Projektarbeit weist auf verschiedene gleichzeitige Dimensionen des Wartens hin: das Warten in der ‚langen Frist‘ bei der Bewältigung komplexer Aufgaben, unterbrochen von kurzfristigen ‚Sukzessionen‘ dazwischen liegender Ereignisse (vgl. Schilling 2002). Dementsprechend gibt es in Projekten Phänomene eines Wartens, das lange Zeiträume dominiert, beispielsweise um weit in der Zukunft liegende strategische Ziele zu erreichen. Warten heißt dabei nicht nichts tun: Es geht bei diesem Warten um den langen Atem, der benötigt wird, um von außen herangetragene Störungen und Fristen zu bewältigen, ohne dabei das Ziel aus den Augen zu verlieren. Auch bei der Implementierung von Projektergebnissen in die organisationale Struktur muss, bedingt durch die notwendige Zustimmung der betroffenen Personen oder Gruppen, gewartet werden. Erst wenn diese Zustimmung eingeholt und während dieser Zeit abgewartet wurde, können die Projektergebnisse umgesetzt oder gegebenenfalls modifiziert werden. Daran scheitert wohl eine Vielzahl von Projekten: Dass sie nicht abgewartet haben oder systemisch nichts wirklich erwartet wurde.

### 3.5 Warten ist Konsens

In betrieblichen Organisationen der reflexiven Moderne sind die meisten Entscheidungsprozesse multipersonal (Malik 2003: 336ff). Dezentrale Strukturen bedingen eine Vielzahl von Entscheidungsstrukturen und gegebenenfalls Entscheidungsträgern sowie Informationsquellen. Dadurch erhöht sich notwendigerweise die Anzahl an Lösungsvarianten, Einflüssen und Konsequenzen, die sich aus Entscheidungssituationen ergeben. Die verschiedenen Entscheidungsprozesse weisen zeitlich unterschiedliche Qualitäten auf: Einzelentscheidungen zeigen eine „individuelle Statik“, denn das Individuum kann in diesem Fall „nur mit sich selbst sprechen, und dies ist selten ein besonders kreativer Akt“ (Heintel/Krainz 1998: 111). Einzelentscheidungen, meist aufgrund der Autorität bzw. hierarchischen Stellung der betreffenden

Person, stellen die vergleichsweise schlechteste Entscheidungsform innerhalb komplexer betrieblicher Organisationen dar. Auch Mehrheitsentscheidungen sind nur dann qualitativ höherwertig, wenn sie die Folge eines Meinungs- und Willensbildungsprozesses sind. Es gibt unter diesem Gesichtspunkt wenig empirische Untersuchungen dazu, wie Abstimmungs- und Interaktionsprozesse in Gruppen und zwischen Gruppen in hierarchischen Organisationen, im Sinne einer optimalen Vermittlung und Implementierung von Ergebnissen, jeweils erfolgreich betrieblich gelöst werden. Brauchen Gruppen insgesamt schon Zeit, um arbeitsfähig zu werden, so benötigen „Konsensentscheidungen [innerhalb dieser Gruppen, d. Verf.] nochmals mehr Zeit als andere Entscheidungsformen“ (ebd: 114ff). Die schrittweise Entwicklung angemessener Entscheidungsverfahren, beispielsweise gegenüber simplen Mehrheitsentscheidungen, bedarf auf jeden Fall einer Kultivierung des Wartens auf verschiedenen Ebenen.

Ökonomisch sind konsensfähige Gruppen in ihrem Ergebnis besser als „die beste Einzelleistung“ innerhalb der Gruppe (ebd: 113). Ökonomisch weiter gedacht geht es um eine Gesamtbilanz: Die Zeit, welche für eine Entscheidung gebraucht wird, wird der Zeit gegenübergestellt, die für nachträgliche Zustimmung aufgewendet werden muss – oder dem, was der hierarchische Druck ‚kostet‘, die Entscheidungen umzusetzen. Gerade beim Einsatz von Gruppen und Teams – noch mehr bei Projekten – wird deutlich, dass sich beispielsweise die Zeitverhältnisse umkehren: Wenig zeitaufwändig sind Einzelentscheidungen. Im Allgemeinen ziehen sie sich aber bei der Durchführung oder Implementierung der Ergebnisse innerhalb betrieblicher Organisationen enorm in die Länge. Bei passiver Resistenz kann sich dies bis gegen unendlich ziehen. Dagegen ist die Zeit, die aufgewendet werden muss, einen Konsens zu erzielen, relativ lange. Bei der Umsetzung nach einer Konsensentscheidung identifizieren und beteiligen sich die Betroffenen jedoch aktiver und motivierter. In der Regel wurden dann nämlich gewichtige Einwände und Durchführungsprobleme angesprochen und im Konsens mit berücksichtigt. Für diesen sind zwei Bereiche des Wartens zentral: Das Warten auf die Zustimmungsfähigkeit innerhalb der Gruppe und das Warten auf die Zustimmung bei der Umsetzung der Ergebnisse innerhalb der Hierarchie bzw. der betrieblichen Gesamtorganisation.

### 3.6 Abwarten und Tee trinken

Tiefgreifende Entwicklungs- oder strategische Veränderungsprozesse in komplexen betrieblichen Systemen müssen langfristig beobachtet und bewertet werden, denn ihre systemischen Auswirkungen werden häufig erst nach unterschiedlich langen Totzeiten bemerkbar. Eine Rückmeldung zentraler Informationen, wie sie beispielsweise Fehlermeldungen darstellen, erhalten hierarchische Entscheider/-innen oder Manger/-innen in der Regel – wenn überhaupt – sehr spät: Im Zweifel erst dann, wenn sie die vorausgehende Entscheidung bereits vergessen haben. Insofern zeichnet sich ein gutes Management dadurch aus, dass es eine Handlungsentscheidung nach einer gewissen Weile anhand der eingetretenen Ergebnisse überprüft und bereit ist, aufgetretene und vorher nicht berücksichtigte Fehler zu korrigieren (vgl. Dörner 1989). Dies erfordert ein Abwarten, bis sich Entwicklungen einstellen und in den Strukturen zeigen. Abwarten (und Tee trinken) wird im Kontext der ‚langen Weile‘ systemischer Totzeiten zur Kompetenz der Zuordnung zeitlicher Signalverzögerungen oder sehr später Fehlerrückmeldungen zur Ursprungshandlung bzw. -entscheidung, und damit zu einer wichtigen Ressource strategischen Planens, zu einem Werkzeug. Im Sinne der Steuerung

komplexer Systeme ist es auch falsch, von vornherein wissen zu wollen, welches die richtige Strategie ist oder welcher Faktor nun genau zum Erfolg führt und deshalb zu optimieren ist. Man muss auch erwarten können, was sich langfristig als adäquater und erfolgreicher Weg erweist. Aus den späten, fehlenden oder gebrochenen Rückmeldungen ergibt sich spätestens dann ein Problem, wenn die zeitlich unterschiedlich gelagerten Rückmeldungen oder das Feedback für die weiteren Planungen, Entscheidungen und Handlungen notwendig sind, aber nicht auf sie gewartet wird. Im langfristigen Verlauf nicht wahrgenommene, verzögerte oder falsch interpretierte Rückmeldungen können für den Betrieb desaströse Auswirkungen haben. Entscheidend sind deshalb für langfristige strategische Ziele Modelle und Indikatoren, welche die zeitlichen Verläufe der Steuersignale antizipieren und in der längeren Frist beachten, d.h. nicht nur das kurzfristige Feedback der Gruppe oder die lineare technische Rückmeldung berücksichtigen. Das bedeutet, dass man in komplexen und langfristigen zeitlichen Zusammenhängen auf diese Rückmeldungen warten können muss. Als angemessene zeitliche Reaktionsweise gilt für betriebliche Organisationen der Grundsatz: „Je komplexer die Veränderung ist [...] desto mehr Zeit muss er [der Betrieb, d. Verf.] dafür aufwenden“ (Rosenstiel/Comelli 2003: 164).

### 3.7 Die schönsten Pausen sind nicht erholsam

Pausen weisen als alltagssprachliche Begrifflichkeit, wie die Zeitformen Dauer und Warten auch, enorme Definitionsprobleme auf. Bereits bei akkordgebundener Arbeit innerhalb tayloristischer Strukturen sind die praktischen Formen der Pause äußerst vielfältig. Theoretisch jedoch wurden sie immer nur als Erhol- und Regenerationszeiten gewürdigt. Doch „die betriebliche Pausenpraxis bezieht [...] ihre Legitimation weniger aus wissenschaftlich-methodischen Erholungszeitermittlungen, sondern orientiert sich an sozialen Anspruchs- und Verhaltensnormen [...] und an kommunikativen Arbeitsbeziehungen“ (Sperling 1983: 147). Arbeitspausen weisen nicht nur physiologische Vorteile bezüglich rein individueller Erholung auf. Kürzere Pausen werden im Regelfall von spontanem und informellem Austausch begleitet und stehen kommunikativ in einem engen alltagsweltlichen und betrieblichen Zusammenhang. Gegenüber reinen Erholungspausen treten bei nicht so rigiden Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten selbst gewählte Pausen in den Vordergrund bzw. die Nutzung ablaufbedingter Unterbrechungen als Pausen im Sinne individueller Bedürfniszeiten in den Hintergrund (vgl. Muri 2004). Das liegt vor allem an der sozialen Funktion: Willkürliche – oder unstrukturierte – Pausen dienen selten der Erholung alleine und ihre Sozialfunktion ist bereits in strikt geregelten tayloristischen Regimen nachweisbar (Sperling 1983). Dennoch wurden Pausen im betrieblichen Kontext vom Zeitbewusstsein linearer und chronometrischer Zeitoptionen her, also weitgehend betriebsorganisatorischen und technischen Erfordernissen gehorchend, strukturiert. Pausen wurden dabei im Regelfall starr an die betrieblichen Erfordernisse gekoppelt – und damit bewusst dem individuellen Zugriff entzogen. Pausen konnten dann gemacht werden, wenn sie planmäßig anfielen. Die Chronobiologie zeigt jedoch deutlich, dass die Lage der Pausen nicht völlig beliebig ist. Die Lage der Pause und ihre Frequenz, also die Entscheidung für wenige große Pausen oder viele kleine, entscheidet dabei nicht nur über den Erholungswert, der zu Beginn der Pausen am größten ist, sondern hat nicht unerhebliche Auswirkungen auf die individuelle und soziale Produktivität. Werden Pausen entsprechend ermöglicht, ergeben sich meist verblüffend positive Auswirkungen auf das Leistungsniveau und Teamklima. Längere Pausen, wie etwa das

Wochenende oder der Jahresurlaub, dienen dann nicht nur dazu, auszuspannen, sondern auch dazu, reflexiv zurückzuschauen, Revue passieren zu lassen oder einfach dazu, in Ruhe vor auszuplanen. Pausen tragen insgesamt zur Entdichtung der betrieblichen Arbeitsorganisation bei (vgl. Muri 2004).

#### 4 Synchronie: Auf das Zusammenspiel kommt es an

Die Auseinandersetzung um das Normalarbeitsverhältnis war eine Auseinandersetzung über die Produktivität der Zeit. Historisch gewachsen und kulturell tradiert ergab sich daraus eine sehr strikte normative Vorstellung von Pausen: Pausen gelten als Ordnungselement im Sinne von kurztaktigen Regenerationsphasen.<sup>15</sup> Je kürzer historisch die Arbeitszeiten wurden, desto weniger Gewicht wurde dabei den Pausen zugemessen.<sup>16</sup> Methodisch wurden die sozialen Anteile und Aspekte von Pausen zu Gunsten einer Pseudo-Exaktheit messbarer physiologischer Prozesse, beispielsweise bei Erschöpfungsprozessen, systematisch ausgeblendet. Doch die betriebsökonomische Rechnung ist nie ganz aufgegangen: Trotz aller chronometrischen Anstrengungen gelang es in keinem Fall völlig, „die intersubjektiv-sozialen Bedürfnisse der Arbeitenden zu neutralisieren“ (Sperling 1988: 571). Klassische Facharbeiter und Hochqualifizierte, die über ein hohes Maß an fachlichen und zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten verfügten, hatten nach wie vor die Möglichkeit zu selbstbestimmten Pausen. Vor diesem Hintergrund ist eine Übertragung auf reflexiv moderne Formen der Arbeitsorganisation angezeigt. Denn durch steigende Flexibilisierungsbemühungen nehmen sowohl Unterbrechungen der Betriebszeiten, und dadurch Pausen im Sinne von Nichtproduktion, als auch der Bedarf an sozialen Synchronisationszeiten zu (vgl. Bosch 2000a, 2000b). Beides kann sinnvoll durch adäquat gestaltete Pausen verknüpft werden. Sinnvolle Pausen wiederum sind weder beliebig, noch einfach linear-instrumentell oder chronometrisch zu verorten und zu verordnen und stehen in einem engen Wechselverhältnis zu den Zeitformen Dauer und Warten.

<sup>15</sup>Dass in den willkürlichen Pausen, die während des Industrialisierungsprozesses noch gang und gäbe waren, ganz andere Dinge gemacht wurden, diese also nicht allein der Erholung dienen, belegt Edward P. Thompson (1967) sehr nett und mit vielen Beispielen: „Other occupations include jobbing with a horse and cart, picking cherries, working on a milldam, attending a Baptist association and a public hanging“ (ebd: 72).

Darüber hinaus gab es die Irregularitäten der Pausen auch im längerfristigen Verlauf: „We may, finally, note that the irregularity of working day and week were framed, until the first decades of the nineteenth century, within the larger irregularity of the working year, punctuated by its traditional holidays, and fairs“ (ebd: 76).

<sup>16</sup>Dies gilt auch für den tariflichen und gewerkschaftlichen Kontext. Im Rahmen traditioneller Tarifpolitik spielte die Forderung nach angemessenen (Mittags-) Pausen keine prioritäre Rolle. Oft hatten auch Betriebsräte die Fünf-Tage-Woche oder mehr Urlaub der längeren Arbeitsunterbrechung vorgezogen. Und letztlich wurden Pausen als erstes wieder geopfert, als es um die Anrechnung auf betriebliche Leerlaufzeiten oder Arbeitsunterbrechungen ging, wie beispielsweise die sogenannte Steinkühler-Pause im Bereich der Metallindustrie. Dabei trug gerade der Lohnrahmentarifvertrag II im Bereich der Metallindustrie entscheidend zur sozialen Wirksamkeit von Pausen bei. Erstmals war kollektiv ein individueller Anspruch geregelt. Offensichtlich herrschte auch hier die linear-chronometrische Vorstellung vor, dass durch den Wegfall der Pausen die Produktivität erhöht würde und dementsprechend mehr Lohn als Verhandlungsmasse zu erringen war.

Die unterschiedlichen Zeitformen und ihre wechselseitigen Verflechtungen zur Kenntnis zu nehmen und in der Praxis zu berücksichtigen, leistet daher einen wichtigen Beitrag zur betrieblichen Steuerung, d.h. zum Verständnis des Funktionierens betrieblich-organisationaler Prozesse und Abläufe. Gerade Pausen spielen – im Verbund mit den Zeitformen der Dauer und des Wartens – eine zentrale Rolle bei der Synchronie in betrieblichen Organisationen. Als organisationale Gestaltungselemente von Arbeitsprozessen dienen sie nicht nur der individuellen Erholung, sondern können zur sozialen Synchronisation, im Sinne einer gemeinsamen Kommunikation oder informeller Kontakte, genutzt werden. Bis heute gibt es zu den sozialen und organisationalen Funktionen von Pausen, aber auch zum Warten und zur Dauer fast keine wissenschaftlichen oder betrieblich-empirischen Erkenntnisse.<sup>17</sup> Komplexes betriebliches Zeithandeln und die Steuerung der Strukturen und Prozesse umfasst jedoch viele zeitliche Ebenen und Dimensionen zugleich. Da es beispielsweise keine wirkliche Gleichzeitigkeit betrieblicher Prozesse gibt, „ist uns als unausweichliche Folge dieser Inkongruenz das Warten auferlegt“ (Schütz/Luckmann 2003: 84). Im ökonomischen, organisationalen und betrieblichen Kontext hat Warten überwiegend eine negative Konnotation: Es gilt als Indiz für schlecht organisierte Prozesse und ineffiziente Arbeitsstrukturen. Doch eine ‚Simultanplanung‘ scheitert notwendig an der Komplexität sozialer Systeme und Interdependenz ihrer Zeitpläne. Insofern ist Warten auch ein bedeutender Bestandteil innerhalb betrieblicher Systeme. Spätestens beim Warten wird wiederum die enge Verflochtenheit der unterschiedlichen Zeitformen und ihrer Begrifflichkeiten deutlich. Warten ist als Pause erleb- oder nutzbar, beispielsweise in Form von Entspannungsübungen oder Spielen. Und in Pausen kann man sehr wohl auf etwas warten, beispielsweise auf Testergebnisse oder Abstimmungsergebnisse. Wann wird welche Zeitform erlebt oder sprachlich zur Geltung gebracht? Die alltags-sprachlichen Begriffe bleiben hier uneindeutig, betrieblich gibt es solche Begrifflichkeiten überhaupt nicht oder nur informell.

## 5 Ausblick

„Je flexibler die Kooperation, desto größer wird offenbar die *Bedeutung sozialer Integrationsmechanismen* [...] [an die alte Stelle, d. Verf., Hervorhebung im Original] treten vor allem soziale Grenzziehungen, die in neuartiger Weise dem fragilen Gebilde einer flexiblen Organisation Stabilität verleihen.“ (Kratzer 2002: 3)

Mittels Projektarbeit und Prozessorientierung erfolgt im Kontext der reflexiven Moderne vor allem praktisch eine Rückkehr zur konkreten und qualitativ vielfältigen Zeit. Durch die Subjektivierung von Arbeit tritt heute an die Stelle direkter tayloristischer Steuerung durch

<sup>17</sup>Eine berühmte und wichtige Ausnahme bezüglich der Pausen bieten die sogenannten Hawthorne-Studien von Elton Mayo (1880-1949). Die Studien bezogen sich auf empirisch sehr aufwändig geführte Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company. Insbesondere die Untersuchung des Einflusses der Gruppen auf die individuelle Leistung war Bestandteil der Untersuchungen. Festgestellt wurde dabei, dass sich Arbeitsgruppen selbst Leistungsreserven und Pufferzeiten schaffen, um so den Output konstant zu halten. Betriebsintern wurden nach den Studien von 1927 bis 1932 neue Pausenregelungen übernommen (vgl. Nachbagauer 1999). Bereits im Rahmen dieser Studien wurde auf die Bedeutung informeller Gruppen, die sich innerhalb der relativ strikt geregelten Betriebsorganisation ergaben, hingewiesen.



Vorgesetzte mehr und mehr eine prozessinduzierte oder indirekte Steuerung, beispielsweise über betriebliche Kennzahlen. Arbeitsorganisatorische Konzepte im Sinne einer Selbstorganisation sollen verstärktes und eigeninitiiertes Handeln der Einzelnen bewirken. Das heißt, dass Beschäftigte den zeitlichen Einsatz ihrer Arbeitskraft und ihre Leistungsverausgabung selbst steuern sollen. Diese Zunahme an Selbstregulierung von Arbeitszeit, verbunden mit einem erhöhten Aufwand individueller Synchronisationsleistung, ist empirisch gut belegt (vgl. dazu Menz/Kratzer 2010). Durch die Integration in prozessuale Organisationsstrukturen wird Arbeit jedoch nicht nur zunehmend subjektiviert, sondern paradoxerweise auch ‚entindividualisiert‘ und (re-)kollektiviert. Innerhalb komplexer Systeme spielt das Individuum eine völlig andere Rolle als früher: „Die Aufgaben [werden, d. Verf.] immer komplexer, reine Durchführung dagegen immer seltener“ (Heintel/Krainz 1998: 89).

Durch eine angestrebte Prozessorientierung, möglichst entlang der gesamten Wertschöpfungskette, und die Flexibilisierung hierarchischer Strukturen von Organisationen und Betrieben in räumlicher, sachlicher, vor allem aber zeitlicher Hinsicht, werden insbesondere in der praktischen Umsetzung die zeitliche Steuerung sowie generell die zeitlichen Voraussetzungen betrieblicher Organisation stärker zum Thema. Systemisch betrachtet ergibt sich aus dieser Entwicklung eine Rückkehr vom ‚geschlossenen System‘ Betrieb zur Struktur und Dynamik offener und komplexer Systeme. In einem solchen ist jedoch mit mehr oder weniger langen Reaktionsverzögerungen, also Totzeiten, zu rechnen. Das bedeutet, dass die Wirksamkeit, Folgen, Spätfolgen und Nebenwirkungen von konkreten Maßnahmen oft erst nach einiger Zeit, bis hin zu Jahren und Jahrzehnten, eintreten. Die daraus resultierenden Probleme werden im Zuge langer Totzeiten erst sehr spät sichtbar, sind dann jedoch kaum mehr zu beeinflussen.

Ein adäquates betriebliches Zeithandeln und eine langfristige Steuerung der Prozesse kann nur gelingen, wenn die qualitativen Zeiten – im Zusammenhang dieses Aufsatzes repräsentiert durch die Zeitformen Dauer, Warten und Pause – in ihrer sozialen Bedingtheit und ihrem komplexen Zusammenspiel wahr-, ernst- und angenommen werden. Soll Flexibilität produktiv sein, so müssen sowohl die Rhythmisiertheit von Arbeitszeiten als auch ihre Stabilität im Sinne von Berechenbarkeit beachtet werden. Die Flexibilität von Arbeitszeit kann ökonomisch genauso wenig beliebig und grenzenlos sein, wie die ihr zugrunde liegende betriebliche Organisation, wenn sich nicht schwerwiegende Folgeprobleme ergeben sollen. Betriebliche Organisationen sind selbst auf Dauer angelegt. Dadurch unterscheiden sie sich wesentlich von kurzfristigen Verbänden oder einer „aus dem Stegreif heraus angegangenen Ad-Hoc-Problemlösung“ (Vahs 2005: 11). Da menschliches Handeln und Arbeiten im Rahmen von Betrieben nicht rein mechanisch und vollständig synchron abläuft, sind dauerhafte Prozesse ohne die Funktion des Wartens nicht denkbar. Gerade eine zunehmende Orientierung an der chronometrischen Uhrzeit und ihrer Perfektion führt paradoxerweise zu vermehrten Wartesituationen in betrieblichen Organisationen. Und notwendigerweise wäre ein Leben ohne Warten eines ohne Pausen. Insofern spielen besonders Pausen – über ihre reine Erholungsfunktion hinaus – im betrieblichen Kontext und im Verbund mit den Zeitformen der Dauer und des Wartens eine zentrale Rolle. Die betriebliche Synchronie wird jedoch bisher im Falle der Organisation betrieblicher Strukturen und Prozesse von Seiten betrieblicher Leitungen oder des Managements weitgehend nicht erkannt bzw. beachtet. Das ist auch ein Problem der fehlenden kategorialen Fassung. Hier besteht interessanter Forschungsbedarf.

## Literatur

- Abel, Jörg/Pries, Ludger (2003): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit. Notwendigkeit einer Neuformierung der Arbeitsforschung: Wandel der Formen der Erwerbsregulierung? Beitrag zum Projektworkshop des FORBA Projektes „Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation (EAP)“ vom 6.-7. November 2003. URL <http://www.node-research.at/dokumente/upload/0018/11EAP%20Diskussionspapier%2011%20Abel%20und%20Pries.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Abel, Roland (2001): Die Balanced Scorecard im Arbeitsfeld von Betriebsräten. Eine Präsentation von Umfrageergebnissen. URL [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_bsc\\_umfrage\\_br1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bsc_umfrage_br1.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Baumgartner, Hans M. (1994): Zeit und Zeiterfahrung. In: Baumgartner, Hans M. (Hrsg.): *Zeitbegriffe und Zeiterfahrung*. Freiburg: Karl Alber, S. 189–216
- Bergmann, Werner (1981): *Die Zeitstrukturen sozialer Systeme: Eine systemtheoretische Analyse*. Berlin: Duncker & Humblot
- Bolte, Michael (2008): *Informalisiertes Zeithandeln: Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Normen und individuellen Selbstverständlichkeiten*. Dissertation. URL <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:bvb:91-diss-20080110-644938-1-1>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Bosch, Gerhard (2000a): Arbeitszeit und Arbeitsorganisation: Zur Rolle von Produkt- und Arbeitsmärkten im internationalen Vergleich. In: *Arbeit* 9 (3), S. 175–190. URL <http://www.zeitschriftarbeit.de/docs/3-2000/bosch.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Bosch, Gerhard (2000b): Entgrenzung der Erwerbsarbeit: Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? In: Minssen, Heiner (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: edition sigma, S. 249–268
- Burger, Paul (1993): *Die Einheit der Zeit und die Vielheit der Zeiten*. Würzburg: Königshausen & Neumann
- Clark, Peter A. (1985): A Review of the Theories of Time and Structure for Organizational Sociology. In: *Research in the Sociology of Organizations* 4, S. 35–79
- Deutschmann, Christoph (1990): Der Normalarbeitstag: Historische Funktion und Grenzen des industriellen Zeitarrangements. In: König, Helmut/Greif, Bodovon/Schauer, Helmut (Hrsg.): *Sozialphilosophie der industriellen Arbeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 77–95
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2001): Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.): *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 219–232. URL <http://www.isf-muenchen.de/pdf/C1AuEfinal.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Dohrn-van Rossum, Gerhard (1992): *Die Geschichte der Stunde*. München: Hanser
- Dörner, Dietrich (1989): *Die Logik des Misslingens*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt
- Eberle, Thomas S. (1994): Zeitmanagement-Experten. In: Hitzler, Ronald/Honer, Anne/Maeder Christoph: *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag: S. 124–145. URL [http://www.ssoar.info/ssoar/files/2008/744/eberle\\_thomas\\_zeitmanagement\\_experten\\_1993.pdf](http://www.ssoar.info/ssoar/files/2008/744/eberle_thomas_zeitmanagement_experten_1993.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Elias, Norbert (1990): *Über die Zeit*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Gälweiler, Aloys (1999): Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmensplanung. In: Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*. 3. Auflage. Heidelberg: Physika-Verlag, S. 385–402

- Geißler, Karlheinz (2006): Von der Vielfalt der Zeiten – und der Einfalt der Uhrzeit. In: Geißler, Karlheinz/Kümmerer, Klaus/Sabelis, Ida (Hrsg.): *Zeitvielfalt. Wider das Diktat der Uhr*. Stuttgart: Hirzel, S. 9–20
- Georgescu-Roegen, Nicholas (1988): Time and Change in Economics. In: Seifert, Eberhard K. (Hrsg.): *Ökonomie und Zeit. Beiträge zur interdisziplinären Zeitökonomie*. Frankfurt a. M.: Haag & Herchen, S. 29–52
- Gleißner, Werner (2009): Kapitalmarktorientierung statt Wertorientierung: Volkswirtschaftliche Konsequenzen von Fehlern bei Unternehmens- und Risikobewertungen. In: *WSI-Mitteilungen* 62 (6), S. 310–318
- Glennie, Paul/Thrift, Nigel (1996): Reworking E.P. Thompson's „Time, Work-discipline and Industrial Capitalism“. In: *Time & Society* 5 (3), S. 275–299
- Gould, Stephen Jay (1983): *Der falsch vermessene Mensch*. Basel: Birkhäuser
- Havighorst, Frank/Müller, Susanne-Gesa (2000): Mehr als Kennzahlen: Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Heintel, Peter/Krainz, Ewald E. (1998): *Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?* Wiesbaden: Gabler
- Herrmann, Christa (2005): *Betriebliches Zeithandeln: Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit: Dissertation*. URL <http://mediatum2.ub.tum.de/doc/603182/603182.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Janich, Peter (1992): Einmaligkeit und Wiederholbarkeit: Ein erkenntnistheoretischer Versuch über die Zeit. In: *Forum für Philosophie Bad Homburg* (Hrsg.): *Zeiterfahrung und Personalität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 247–263
- Jurczyk, Karin (1997): Ein subjektorientierter Blick auf die „Zeit“: Wider unbrauchbare Dualismen. In: Voß, G. Günther/Pongratz, Hans J. (Hrsg.): *Subjektorientierte Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich, S. 169–182
- Jurczyk, Karin (1999): *Zeithandeln in der Lebensführung der Moderne: Subjektorientierte Perspektiven*. Unveröffentlichtes Manuskript
- Jurczyk, Karin/Voß, G. Günther (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit: Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In: Hildebrandt, Eckart/Linne, Gudrun (Hrsg.): *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin: edition sigma, S. 151–206
- Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael (1999): *Management aus systemtheoretischer Perspektive: Eine Standortbestimmung*. In: Eckardstein, Dudo von/Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): *Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 161–211
- Kieser, Albert (Hrsg.) (1999): *Organisationstheorien*. 3. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer
- Klier, Alexander (2008): Soziale Zeitautonomie: Zum Zeitmanagement von Projekten, Gruppen und Teams. In: *PersonalEntwickeln* 121 (6.65), S. 1–30
- Kratzer, Nick (2001): Die Auflösung des Unternehmens: Zur Entgrenzung von Kapital und Arbeit: Thesenpapier für den SFB-Workshop „Arbeit und Leben. Normalität und Bruch“, 28./29.06.2001, IBZ München. URL <http://www.isf-muenchen.de/pdf/WSThesengesamt.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kratzer, Nick (2002): Zwischen Kollege und Kunde: Zum Spannungsverhältnis von Flexibilität und Sicherheit in Virtuellen Unternehmen: Beitrag im Rahmen der Tagung „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“, 18.-19.4.2002, Berlin. URL <http://www.isf-muenchen.de/pdf/ISFAbstract1.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kratzer, Nick/Boes, Andreas/Döhl, Volker/Marrs, Kira/Sauer, Dieter (2004): Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit: Grenzen der Entgrenzung. In: Beck, Ulrich/Lau, Christoph (Hrsg.): *Entgrenzung und Entscheidung. Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung?* Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 329–359
- Krieger, Alexandra (2005): Die Macht der Zahlen. In: *Mitbestimmung* 9 (12), S. 10–15

- Lackner, Christian (1995): Über den Umgang mit Zeit in Organisationen: Eine empirisch-phänomenologische Studie. Unveröffentlichte Dissertation am Institut für Philosophie der Universität Klagenfurt
- Luchien, Karsten (1991): Arbeitszeitmanagement: Eine historische Skizze. Unveröffentlichter Vortrag am Institut für Projektmanagement und Wirtschaftsinformatik (IPMI) der Universität Bremen am 23.04.1991. URL <http://som.eldoc.uib.rug.nl/FILES/reports/1995-1999/themeA/1997/97A02/97a02.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Malik, Fredmund (2001): Führen – Leisten – Leben. 11. Auflage. München: DVA
- Malik, Fredmund (2003): Strategie des Managements komplexer Systeme. 8. Auflage. Bern: Haupt
- Maurer, Andrea (1992): Alles eine Frage der Zeit? Die Zweckrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit. Berlin: edition sigma
- Menz, Wolfgang/Kratzer, Nick (2010): Von der Produktions- in die Reproduktionskrise. Arbeitsleistung – Lebensleistung. Leistungssteuerung und lebensweltliche Arrangements im Umbruch. Vortrag im Rahmen des Theorieworkshops des Projektes LANCEO vom 7. - 8. Juni 2010 in München. Unveröffentlichtes Manuskript
- Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.) (2003): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Müller, Klaus E. (1997): Zeitkonzepte in traditionellen Kulturen. In: Müller, Klaus E./Rüsen, Jörn (Hrsg.): Historische Sinnbildung. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, S. 221–239
- Muri, Gabriela (2004): Pause! Zeitordnung und Auszeiten aus alltagskultureller Sicht. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Mutschler, Hans-Dieter (1994): Technische Kausalität und klassische Vierursachenlehre. In: Hauser, Linus (Hrsg.): Im Netz der Begriffe. Religionsphilosophische Analysen. Herrmann Schrödter zum 60. Geburtstag. Altenberge: Oros, S. 97–120
- Nachbagauer, Andreas (1999): Die Entwicklung der modernen Organisation und des Managementdenkens. In: Eckardstein, Dudo von/Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 17–73
- Noss, Christian (2000): Temporal Pacing und Organisationsgrenzen: Endogene Zeitstrukturen als grenzkonstituierendes Moment in Unternehmen. Kurzreferat im Rahmen der 24. Tagung zu den Themen 'Grenzen der Unternehmung' und 'Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis', am 3.-4.3.2000 an der Universität Zürich. URL <http://www.iou.uzh.ch/orga/downloads/kommorga/noss.pdf>. (abgerufen 01.08.2011)
- Peters, Klaus (1997): Der Begriff der Autonomie und die Reorganisation von Unternehmen. URL <http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP%20Neue%20Autonomie%20der%20Arbeit.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform: Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA, S. 23–58. URL <http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP-DS%20Indirekte%20Steuerung.pdf>
- PriceWaterhouseCoopers (2001): Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind Anwender?
- Rager, Alexander (2001): Die Zeit im Griff – Im Griff der Zeit: Zeitmanagement und die Suche nach einer neuen Zeitkultur. Werkstattbericht der Zeitakademie vom Projekt „Ökologie der Zeit“ vom 07.-09.09.2001 an der Evangelischen Akademie in Tutzing. URL <http://www.alexander-klier.net/Werkstattbericht.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Reichert, Ute/Dörner, Dietrich (1988): Heurismen beim Umgang mit einem einfachen dynamischen System. In: Sprache und Kognition 7 (1), S. 12–24

- Rosenstiel, Lutz von/Comelli, Gerhard (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Vahlen
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang: Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA
- Sauer, Dieter (2008): Von „humanisierter“ zu „guter“ Arbeit: Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Hamburg: VSA, S. 11–124
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Marrs, Kira (2004): Arbeiten ohne (Zeit-)Maß? Ein neues Verhältnis von Arbeitszeit und Leistungs politik. In: Bsirske, Frank/Mönig-Raane, Margret/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): Es ist Zeit. Logbuch für die ver. di-Arbeitszeitinitiative. Hamburg: VSA, S. 155–177
- Schilling, Heinz (2002): Zeitlose Ziele: Versuch über das lange Warten. In: Schilling, Heinz (Hrsg.): Welche Farbe hat die Zeit? Recherchen zu einer Anthropologie des Wartens. Frankfurt a. M.: Institut für Kulturanthropologie und Europäische Ethnologie, S. 245–310
- Schreyögg, Georg (2003): Die Zukunft des Organisierens. In: Zeitschrift für Management 3 (9), S. 9–13
- Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas (2003): Strukturen der Lebenswelt. Konstanz: UVK
- Schwaninger, Markus (2001): System Theory and Cybernetics: A Solid Basis for Transdisciplinary in Management Education and Research. In: Kybernetes 30 (9/10), S. 1209–1222. URL [http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebRessources/Kybernetes+2001\\_System+Theory+and+Cybernetics/\\$FILE/Kybernetes+2001\\_System+Theory+and+Cybernetics.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebRessources/Kybernetes+2001_System+Theory+and+Cybernetics/$FILE/Kybernetes+2001_System+Theory+and+Cybernetics.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Seiwert, Lothar J. (1998): Das 1x1 des Zeitmanagements. 18. Auflage. Landsberg: mvg
- Seiwert, Lothar J. (2000): Mehr Zeit für das Wesentliche. 19. Auflage. Landsberg: mvg
- Seiwert, Lothar J. (2001): Life-Leadership. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Simsa, Ruth (1996): Wem gehört die Zeit? Hierarchie und Zeit in Gesellschaft und Organisationen. Frankfurt a. M.; New York: Campus
- Sperling, Hans Joachim (1983): Pause als soziale Arbeitszeit. Berlin: Die Arbeitswelt
- Sperling, Hans Joachim (1988): Pausen: Zur Innenansicht der Arbeitszeit. In: Zoll, Rainer (Hrsg.): Zerstörung und Wiederaneignung von Zeit. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 565–579
- Staehele, Wolfgang H. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Vahlen
- Strohschneider, Stefan (2001): Kultur – Denken – Strategie: Eine indische Suite. Bern: Hans Huber
- Strohschneider, Stefan/Weth, Rüdiger von der (Hrsg.) (2002): Ja, mach nur einen Plan! Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen. 2. Auflage. Bern: Hans Huber
- Thompson, Edward P. (1967): Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism. In: Past and Present 16 (38), S. 56–97
- Trinczek, Rainer (2005): Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert. In: Seifert, Hartmut (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 375–397
- Vahs, Dietmar (2005): Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Vedder, Günther (2001): Zeitnutzung und Zeitknappheit im mittleren Management. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Voß, G. Günther (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft: Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 473–487
- Wagner, Alexandra (2001): Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeit? In: Arbeit 10 (3), S. 473–487. URL <http://www.zeitschriftarbeit.de/docs/4-2001/wagner.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)

- Walgenbach, Peter (1995): Kann das Zeitmanagementkonzept halten, was es verspricht? In: DBW (Die Betriebswirtschaft) 55 (2), S. 319–353
- Walgenbach, Peter (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Albert (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 319–353
- Weber, Max (2004): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. München: C.H. Beck
- Weik, Elke (2004): Zeit und Management. In: Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1657–1664
- Wimmer, Rudolf (1999): Wider den Veränderungsoptimismus: Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Soziale Systeme 5 (1), S. 159–180. URL <http://www.osb-i.com/ADMIN/ASSETS/files/WidVeraendOptimUnsereFsg%20RW2.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Wolf, Harald/Mayer-Ahuja, S. 197-205, Nicole. In: SOFI-Mitteilungen 30 (1) (2002): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit: Perspektiven der Arbeitsforschung. URL [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr.\\_30/wolf.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._30/wolf.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Zerubavel, Eviatar (1988): The Standardization of Time: A Sociohistorical Perspective. In: American Journal of Sociology 88 (1), S. 1–23

# Arbeiten und Leben im Zug: Über die Vielfalt von Reise-Tätigkeiten bei Pendlern und Geschäftsreisenden

Angela Poppitz

**Zusammenfassung.** Die Vereinbarkeit von Arbeit, Leben und Mobilität ist historisch betrachtet bereits ein sehr altes Thema. Arbeit fördert und bedingt Mobilität. Mobilität wiederum gewährleistet und verlangt Erwerbsarbeit. Das (Privat-)Leben muss flexibel darauf abgestimmt sein und beeinflusst gleichzeitig Arbeits- und Mobilitätsarrangements. Die Eisenbahn galt dabei von Anfang an als ein Verkehrsmittel, mit dessen Hilfe Pendler und Geschäftsreisende arbeitsbedingte Mobilität als Alltagsbestandteil realisieren konnten. Seit einigen Jahren nun steht die Diskussion über die Entgrenzung von Arbeit und Leben im Fokus wissenschaftlichen Interesses. Im Folgenden soll geklärt werden, was dieses Phänomen speziell für Bahnpendler und Bahngeschäftsreisende als sogenannte arbeitsbedingt Mobile bedeuten kann? Es ist davon auszugehen, dass sie besondere Bahnreise-Arrangements treffen, um Erwerbsarbeit, Mobilität und Privatleben zu vereinbaren.

## 1 Einleitung: Mobil durch Arbeit und Leben

Selbst die Deutsche Bahn wirbt u.a. mit der Devise, dass Reisezeit durchaus eine sinnvoll zu nutzende Zeit darstellt (Grabitz 2004). Gerade Reisende, die aufgrund ihrer Erwerbsarbeit unterwegs sind, finden während der Bahnfahrt den passenden Rahmen, um sich nicht nur freizeitbezogenen, sondern auch arbeitsrelevanten Themen in Ruhe widmen zu können. Die Zeit der Bahnfahrt kann so individuell sinnvoll genutzt werden. Arbeit und Mobilität können sich auf diese Weise gut ergänzen. Auch die Arbeitgeber betrachten zunehmend die Mobilitätsphase der Bahnfahrt als Ressource. Geschäftsreisende können die Zeit für die Erledigung von Aufgaben nutzen, Termine vor- und nachbereiten. Das Bahnpendeln ermöglicht, so auch einige Ansätze zur Integration eines betrieblichen Mobilitätsmanagements (Beutler/Brackmann 1999; Klima-Bündnis/Alianza del Clima e.V. 2003), dass die Beschäftigten, im Gegensatz zur Autofahrt, fit und entspannt zur Arbeit kommen bzw. auf dem Nachhauseweg den Arbeitstag ruhig ausklingen lassen oder noch schnell einen Auftrag zu Ende bearbeiten können. Und tatsächlich gehört es mehr und mehr zum Bahnfahren dazu, dass neben Reiseproviant, Kopfhörern und Zeitung auch das Mobiltelefon, der Laptop und Arbeitsunterlagen dabei sind. Der Arbeitsalltag scheint immer mitzureisen.

Im vorliegenden Beitrag steht deshalb die Frage im Mittelpunkt, wie arbeitsbedingt Bahnreisende die Anforderungen aus Arbeit, Mobilität und privatem Alltag im Rahmen der individuellen Lebensführung miteinander in Einklang bringen. Wie also gestalten sie ihren Bahnalltag? Wie versuchen sie, die Reisezeit tatsächlich auszufüllen? Mit Arbeitsaufgaben aus ihrem Job oder eher mit Lektüre oder entspannendem Nichtstun oder einer Mischung aus allem oder nichts dergleichen? Man kann grundsätzlich davon sprechen, dass arbeitsbe-

dingt Bahnreisende in Abhängigkeit von ihrem Reiseanlass bestimmten typischen Bündeln von Tätigkeiten im Zug nachgehen. Diese sogenannten Reise-Tätigkeiten sind als Ergebnis eigener und fremder Anspruchshaltung an die Bahnreisegestaltung und deren Möglichkeiten der Erfüllung während der Fahrt zu werten (Poppitz 2009a).

Die Argumentation geht zuerst auf die genannte Diskussion zur Entgrenzung von Arbeit und Leben ein und analysiert, welche Rolle die arbeitsbedingte Bahnmobilität spielt. Durch häufige arbeitsbedingte Bahnreisen können sich von den Akteuren empfundene Entgrenzungstendenzen verstärken. Bahnfahren kann aber ebenfalls dazu beitragen, dass die Betroffenen die Trennung von Arbeit und Leben aufrecht erhalten können. Den zweiten Argumentationspunkt bildet die Rolle der Alltagsgestaltung anhand des Konzepts Alltägliche Lebensführung. Die Lebensführung ist nicht nur Bindeglied der unterschiedlichen Alltagsbereiche, sondern immer auch Bestandteil der Lebenswelt Bahnabteil. Im Anschluss daran wird anhand dreier unterschiedlicher empirischer Realtypen arbeitsbedingter Reise-Tätigkeiten dargestellt, wie Pendler und Geschäftsreisende vor dem Hintergrund der Anforderungen der Erwerbsarbeit und alltäglichen Lebensführung ihren Bahnalltag strukturieren. Im abschließenden Kapitel werden die empirischen Ergebnisse mit den konzeptionellen Ausgangsgedanken zusammengeführt.

## **2 Rahmenbedingungen des Alltags der arbeitsbedingt Reisenden**

Arbeitsbedingte Mobilität bedeutet, dass Menschen aufgrund ihrer Erwerbstätigkeit regelmäßig reisen. Die vorliegende Betrachtung des arbeitsbedingten Bahnfahrens von Pendlern und Geschäftsreisenden verweist auf zwei wesentliche Rahmenbedingungen: die strukturelle Einflussnahme der Erwerbsarbeit auf das von Mobilität geprägte Leben sowie die Gestaltung der alltäglichen mobilen Lebensführung.

### **2.1 Einflüsse der Entgrenzung von Arbeit und Leben auf das Mobilitätsverhalten**

Die sozialwissenschaftliche Diskussion über die Entgrenzung von Arbeit und Leben bezieht sich allgemein auf Veränderungen der Arbeitsverhältnisse. Entgrenzung zeigt sich in übernationalen und gesamtgesellschaftlichen Strukturen von Arbeit, beeinflusst die betriebliche Organisation nach außen und innen sowie die Arbeitsplatzstrukturen und das unmittelbare Arbeitshandeln. Kurzum: Die sozialen Bedingungen für Erwerbsarbeit und Leben unterliegen einem Wandel, der sowohl Chancen als auch Risiken beinhaltet (Voß 1998; Gottschall/Voß 2003). Feste Strukturen öffnen sich, bisherige eher starre Regelungen weichen auf. Den Beschäftigten wird mehr Flexibilität und Eigenregie zugesprochen (Gottschall/Voß 2003). Individuelle Gestaltungsspielräume dehnen sich aus, gleichzeitig drohen hilfreiche Beschränkungen von Zuständigkeit und Gestaltungszwängen zu verschwinden (Moldaschl 2001).

### **2.2 Entgrenzung von Arbeit und Leben als Ausgangspunkt**

In diesem Zusammenhang ist das Verhältnis der Lebensbereiche Arbeit und Privatleben stärker in den Blick zu nehmen. Die Trennung der beiden Alltagssphären ist in Auflösung begriffen. Es ist nicht immer eindeutig feststellbar, wo Erwerbsarbeit endet und Privatleben anfängt. Arbeitgeber betrachten das Privatleben ihrer Beschäftigten zunehmend als Be-



reich, der für die unternehmerische Arbeitsorganisation wichtige Kompetenzen und Ressourcen beinhaltet. Subjektive Kompetenzen und Ressourcen, die im fordistisch organisierten Arbeitsablauf verdrängt werden sollten, erhalten wieder Anerkennung.

Gleichzeitig signalisieren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer selbst die Bereitschaft, sich ganzheitlich in den Arbeitsprozess des Unternehmens einzubringen. Die zunehmende Verschränkung von Arbeit und Leben bewirkt, dass auch das Privatleben mehr und mehr nach arbeitsorganisatorischen Gesichtspunkten organisiert werden muss. Dies hat zur Konsequenz, dass die Beschäftigten und letztlich auch ihre Angehörigen aufgefordert sind, Balance und Begrenzung zwischen ihren Anforderungen aus Erwerbsarbeit und Alltag eigenverantwortlich herzustellen (Gottschall/Voß 2003). Selbstverantwortung, Selbstrationalisierung, neue Formen hierarchischer und inhaltlicher Zusammenarbeit sowie der Einsatz von ‚soft skills‘ gehören zum veränderten ganzheitlichen Anforderungsprofil (Moldaschl/Voß 2003). Wenn also weder für die Ausgestaltung der Erwerbsarbeit, noch für die Vereinbarung von Arbeit und Leben „kollektive Orientierungsmuster und institutionelle Rahmungen“ (Jürgens 2006: 61) existieren, müssen die Beschäftigten „in neuer Qualität eigene Strukturen schaffen und individuelle Neubegrenzungen vornehmen“ (Voß 1998: 479) und ihren Alltag in Bezug auf Arbeit und Leben „aktiv re-strukturieren“ (ebd: 476). Die Akteure müssen nicht nur in ihrem Job in jeglicher Hinsicht fit, flexibel und belastbar sein, sondern müssen die Arbeitsanforderungen auch mit Verpflichtungen gegenüber der Familie, Interessen im Vereinsleben, Engagement und Sport sowie bei der Aufrechterhaltung von Freundschaften und Kontakten kombinieren (Jurczyk et al. 2000: 54).

### 2.3 Mobilität in der Diskussion um Entgrenzungserscheinungen von Arbeit

Entgrenzung von Arbeit und Leben ist als mehrdimensionale Entwicklung zu sehen. Sie bedeutet u.a. flexible Planung zur Verfügung stehender Zeit, Auflösung räumlicher Anhaltspunkte, technische Ausweitung des Arbeitsplatzes mittels fortschreitender technologischer Ausstattungen, regelmäßige fachliche Weiterqualifikation und Anpassung an neue Arbeitszusammenhänge und Arbeitsaufgaben, wechselnde Projektarbeit und neue Kolleginnen und Vorgesetzte, kontinuierliche biografische Umorientierungen durch Arbeitsplatz- und Arbeitssortwechsel sowie Aufweichung tarifvertraglicher und arbeitsrechtlicher Regelungen (Voß 1998; Gottschall/Voß 2003). Da es in diesem Beitrag um arbeitsbedingte Mobilität geht, soll im Folgenden exemplarisch an den eben genannten Dimensionen erläutert werden, welche Bedeutung auch der Imperativ der Mobilität auf das Entgrenzungsverhältnis von Arbeit und Leben hat.

Räumliche Verschiebungen und Umstrukturierungen der Arbeitsorte können beispielsweise die Notwendigkeit arbeitsbedingter Mobilität für Beschäftigte intensivieren. Standortverlagerungen verlangen unter Umständen von den Beschäftigten, sofern sie weiter im Unternehmen arbeiten wollen, dass sie umziehen oder sich für ein (oftmals als Übergangslösung deklariertes) Pendlerleben entscheiden (vgl. ausführlicher Gräbe/Ott 2003). Indem unterschiedliche arbeitsräumliche Kontexte der Erwerbstätigen geschaffen werden, steigt auch ihre Mobilität. Unternehmen mit mehreren Standorten oder Dienstleister mit Kundenkontakt vor Ort etablieren u.a. Arbeitsbedingungen, unter denen räumlich unabhängig vom eigentlichen Arbeitsort gearbeitet werden kann. Schneider (2000) umschreibt die Situation so:

„Das Büro der Zukunft hat eine peinliche Eigenschaft: Morgens um sieben macht es den Eindruck, als hätte darin noch nie ein Mensch gearbeitet. Keine Aktenberge wachsen gegen die Decke, kein Gummibaum serbelt dem Licht entgegen, weder Frau noch Hund warten gerahmt am vorderen Pultrand darauf, dass der Ernährer die Arbeit aufnimmt. [...] Später am Morgen setzt ein seltsames Treiben ein: Die Mitarbeiter nehmen kleine Rollkoffer aus ihrem Garderobenschrank und bahnen sich damit den Weg durch das Büro. Die einen steuern zielstrebig auf einen bestimmten Schreibtisch zu, andere bleiben kurz stehen und spähen in alle Richtungen, bevor ihr Rollkoffer wieder Fahrt aufnimmt und sie einen Arbeitsplatz finden – einen Arbeitsplatz wohlverstanden, nicht ihren Arbeitsplatz.“ (ebd: 26)

Räumliche arbeitsbedingte Mobilität heißt gleichzeitig auch zeitliche Flexibilität. Die mobilen Erwerbstätigen sind gefordert, unterschiedliche zeitliche Parameter (Arbeitszeit am Arbeitsplatz, Fahrzeiten, Fahrpläne, Zeiten für die Familie und den Freundeskreis usw.) selbstverantwortlich zu koordinieren. Sie müssen die Zeit für Mobilität aktiv in die Alltagsgestaltung integrieren. Gleichzeitig müssen sie beachten, dass die Mobilität in Form von Reisen selbst einen beachtlichen Zeitanteil im Alltag einnimmt. Mobilitätszeit wird neben Arbeit und Privatleben zum dritten wesentlichen Zeitfenster.

Technik kann arbeitsbedingte Mobilität u.a. durch die Portabilität der Arbeitsgeräte attraktiver machen. Mobiltelefone und Notebooks sind an keinen festen Arbeitsstandort gebunden und kommen räumlich und zeitlich flexibel zum Einsatz. So ist es, abhängig von den Arbeitsinhalten, nahezu mühelos möglich, an unterschiedlichen Orten zu arbeiten und für Kollegen oder Vorgesetzte erreichbar zu sein. Indem aber die Erwerbstätigen über E-Mail, Chat oder Telefon miteinander in Kontakt treten, reduziert sich der Umfang an persönlichen Gesprächen. Das Arbeiten face to face ist immer seltener Bestandteil des mobilen Arbeitslebens. Gleichzeitig zeigt sich eine zunehmende Vermischung dienstlicher und privater Aktivitäten. Private Banküberweisungen per Internet werden noch schnell am Arbeitsplatz erledigt oder die Termin- und Arbeitsplanung am Handy oder Smartphone auf der Bahnfahrt nach Hause vorgenommen.

Arbeitsbedingte Mobilität bedeutet auch häufig wechselnde soziale Umgebungen. Es gibt Kollegen in nah und fern, aber es ist nicht möglich, jeden Kontakt mit gleicher Intensität zu pflegen. Gleichzeitig umgeben die mobilen Beschäftigten gerade unterwegs zahlreiche fremde Menschen, zu denen sie oftmals keinerlei Kontakt haben. Sie sind allein innerhalb einer anonymen Masse.

Arbeitsbedingte Mobilität wird bei den genannten Beispielen dabei nicht als Kompetenz vermittelt, sondern eher als Ressource vorausgesetzt. Die Beschäftigten müssen sich neben inhaltlichen Qualifikationen auch Kompetenzen erarbeiten, um ihren mobilen Alltag erfolgreich zu absolvieren. Mobilität muss demnach in unterschiedlicher Weise im Diskurs zur Entgrenzung von Arbeit mitgedacht werden. Arbeitsbedingte Mobilität kann sowohl Motor als auch Bremse der fortschreitenden Entgrenzung von Arbeit und Leben sein. Im Folgenden wird konkret darauf eingegangen, wann arbeitsbedingtes Bahnfahren Elemente der Entgrenzung von Arbeit und Leben weiter fördern oder auch blockieren kann. Zuerst wird geprüft, inwiefern arbeitsbedingtes Bahnfahren Entgrenzungstendenzen zeigen oder sogar verstärken kann. Im zweiten Teil wird der Fokus auf Beispiele für eine Begrenzung der Entgrenzung gelegt.

## 2.4 Arbeitsbedingtes Bahnfahren als diffuse Zwischenzone

Die Erledigung von Erwerbsarbeit im Zug kann sich mitunter fast als Zwang darstellen, besonders bei Geschäftsreisenden. Bahnfahren scheint nicht in jedem Fall ‚bloßes‘ Bahnfahren zu sein, sondern es herrscht eine diffuse Anspruchshaltung an die Gestaltung der Unterwegszeit im Zug (Poppitz 2009a). Beim Bahnfahren kann man doch, anstatt ‚nur‘ da zu sitzen, irgendwas Sinnvolles tun! Bahnfahren ist in diesem Fall kein unabhängiger Zeitraum mehr. Die Reisenden können nicht unbedingt frei entscheiden, wie sie die Reise gestalten wollen. Es wird nahezu automatisch davon ausgegangen, dass beispielsweise Arbeiten eine angemessene Reisebeschäftigung darstellt. Erwerbsarbeit ist damit nicht nur Bedingung, sondern auch wesentlicher Bestandteil der Zugfahrt.

Für die Gestaltung des Bahnalltags ist es auch möglich, dass diese dritte Alltagsphase der arbeitsbedingten Bahnfahrt unter Umständen als multifunktionale Zwischenzone zwischen Arbeit und Leben genutzt wird. Die Bahnfahrt dient als Zeitpuffer, in welchem Aufgaben und Funktionen umgelagert werden, welche am Arbeitsplatz oder auch zu Hause nicht mehr erledigt werden konnten (beispielsweise Fertigstellen einer Präsentation, Beantwortung von Post, aber auch Essen und Schlafen). Damit verwischt eine kategoriale zeit-räumliche Abgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben. Wenn nicht mehr konkret festzustellen ist, wo und wann Erwerbsarbeit aufhört und das Privatleben beginnt, begünstigt diese Zwischenzone der arbeitsbedingten Mobilität die Entgrenzung von Arbeit und Leben. Weder Erwerbsarbeit, noch Privatleben beginnen oder enden eindeutig am Betriebstor oder an der privaten Haustür.

Ein weiterer Aspekt ist die Umlagerung von Tätigkeiten in den jeweils anderen Alltagsbereich hinein. Wenn Beschäftigte einen wachsenden Teil ihrer Alltagszeit bei der Arbeit und unterwegs im Zug verbringen müssen, verringert sich am anderen Ende der Anteil für Privates und Freizeit am Wohnort. Privatleben findet oft eher am Rande statt oder muss mit großem Aufwand organisiert werden. Manche privaten Angelegenheiten wie Telefonate mit Behörden, Bankgeschäfte oder Arzttermine müssen dann unter Umständen wiederum im Arbeitsalltag zwischendurch Platz finden.

Eine kategoriale Begrenzung zwischen Arbeit und Privatleben ist so schwer aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig scheint es nur so möglich zu sein, das individuelle Arrangement aus Erwerbsarbeit, Mobilität und Familie beizubehalten.

## 2.5 Arbeitsbedingtes Bahnfahren als Joker

Arbeitsbedingte Mobilität ermöglicht aber auch, v.a. bei Pendlern, eine auf den ersten Blick klare räumliche und zeitliche Trennung und somit eine Grenze zwischen Arbeitsplatz und Zuhause. Arbeit und Privatleben können somit als zwei getrennte Sphären eindeutig definiert werden. Trotz allem ist die Möglichkeit, Aktivitäten in die Zwischenphase der Bahnfahrt auszulagern, eine Art Joker der Alltagsgestaltung. Die Reisenden können bewusst Arbeitstätigkeiten in die Zugfahrt integrieren, um dann beim Aussteigen des Zuges den Arbeitsalltag wirklich hinter sich zu lassen. Der Übergangszeitraum der Zugfahrt bietet so die Möglichkeit, einer Diffusion zwischen Arbeit und Leben entgegen zu wirken.

Die Unterbrechung des Alltags durch das Reisen kann bei den Beschäftigten auch mental einen Übergang von einer Alltagswelt in die andere begünstigen. Der Zug ist zunächst ein neutraler Ort, der Raum für unterschiedliche Aktivitäten lässt, die nicht mit Erwerbsarbeit

oder Familie in Verbindung stehen müssen. Sich hinzusetzen, zu lesen, aus dem Fenster zu schauen oder sich mit Mitreisenden zu unterhalten, erleichtert das Loslassen von der einen und das Ankommen in der anderen Alltagssphäre.

Ebenso ist anzunehmen, dass mobile Beschäftigte zum Beispiel die Phase der Privatheit im Freundes- und/oder Familienkreis gerade besonders wertschätzen und von Erwerbsarbeit abgrenzen, eben weil Arbeit und Mobilität einen beträchtlichen Anteil des Tagesablaufs ausmachen. Durch die Dominanz der mit Erwerbsarbeit verbundenen Arbeits- und Reisezeit kann das Privatleben den Charakter einer besonderen Qualitätszeit erhalten (Poppitz 2009a). Einer Entgrenzung von Arbeit und Leben wird so wieder entgegengewirkt.

Welche Rolle der Mobilitätsimperativ auch für die Betroffenen spielen mag, für die Gestaltung des gesamten Alltags ist es von Bedeutung, aus welchem Grund man unterwegs ist: Ist man v.a. Pendler, Geschäftsreisender oder beides? Die getroffenen Arrangements sind spezielle Arrangements, die in ihrer alltäglichen Lebensführung verankert sein müssen.

### 3 Alltägliche Lebensführung und Bahnfahren

Die alltägliche Lebensführung arbeitsbedingt Bahnreisender ist geprägt vom Unterwegssein zwischen Arbeitsort und Dienstort, Arbeitsort und Wohnung, Dienstort und Wohnung usw. Als Bahnreisender unterwegs zu sein, gehört zum Alltag wie Einkaufen, ins Kino Gehen und eben auch das Arbeiten. Bahnfahren ist in diesem Fall Teil der individuellen Arbeitsmobilität. Aufgrund der Erwerbsarbeit (im Zug) mobil zu sein, muss entsprechend bei der Organisation des Alltags und damit im Rahmen der alltäglichen Lebensführung stets mitgedacht werden.

#### 3.1 Alltägliche Lebensführung als Fahrplan

Für die alltägliche Lebensführung der arbeitsbedingt Bahnreisenden ist zunächst der Bahnfahrplan zu beachten:

„The timetable exists in another world, outside of Ada and her rucksack, or leaves on the line, or rush-hour traffic. Inside the electronic world of the timetable only binary bits can move. In the timetable, every train leaves on time, as always left on time. Its travel time is fixed into a perpetual utopia. Ada's journey does not fit into this perfect world. Ada and the timetable do not mix well. There is tension, frustration. The timetable is self-centred rather than traveller-centred.“  
(Watts 2006: 6)

Darüber hinaus hat der Bahnfahrplan aber auch auf die soziale Zusammensetzung der Reisenden und die inhaltliche Ausgestaltung des Bahnalltags im Zug mittelbaren Einfluss, da die Bahnkunden zum Beispiel verschiedene Tickets mit Zugbindung erwerben oder unterschiedliche Zugprodukte (Nahverkehrszüge, Fernverkehrszüge) nutzen können. Den Akteuren obliegt es, sich diesen Plan im Rahmen ihrer alltäglichen Lebensführung zeitlich, technisch, sozial und räumlich anzueignen, indem sie ihren persönlichen Alltag auf die vorgegebenen Parameter des Bahnfahrens abstimmen.

Hier kommt der individuelle Alltagsfahrplan der arbeitsbedingt Bahnreisenden zum Tragen. Er berücksichtigt u.a. die Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit und des Reisefahr-

plans, die Ansprüche des sozialen Umfeldes sowie die individuellen Bedürfnisse der Akteure. Er ist als eine Art Meta-Fahrplan zu verstehen, der alle Fahrpläne des Alltags für die jeweilige Person sinnvoll zu einer funktionierenden alltäglichen Lebensführung integriert. Für einen möglichst reibungslosen Alltag ist es notwendig, dass der personale Fahrplan sehr flexibel ist, um Abweichungen in den unterschiedlichen Alltagsbereichen, gerade wenn Mobilität ein wesentlicher Alltagsbestandteil ist, auffangen zu können.

Die alltägliche Lebensführung von arbeitsbedingt Bahnreisenden ist somit fest an das Bahnsystem gekoppelt und muss möglichst auch im Fahrplankontakt funktionieren. Dazu gehört interessanterweise auch, dass die arbeitsbedingt Bahnreisenden die Zugfahrt oft bewusst nutzen, um eben ihren privaten und/oder erwerbsarbeitsbezogenen Alltag zu organisieren und als Fahrplan zu regeln. Bahnfahren ist damit unter Umständen auch eine wichtige Pufferzone der alltäglichen Lebensführung. Die Reisenden können unterschiedliche Tätigkeiten in die Phase des Bahnreisens umlagern. Reisezeit ist so eine wesentliche Tätigkeitszeit (Lyons/Urry 2004; Sheller/Urry 2006), ganz gleich, welchen Tätigkeiten nachgegangen wird. Damit werden zwei wichtige Momente bahnbezogener alltäglicher Lebensführung benannt: Bahnfahren ist erstens eines der zahlreichen Alltagsarrangements, die die arbeitsbedingt Bahnreisenden zusammenfügen müssen. Zweitens ist Bahnfahren durchaus auch eine Ressource bei der Alltagsbewältigung, die es geschickt auszunutzen gilt.

### 3.2 Alltägliche Lebensführung als Gepäck

Alltägliche Lebensführung strukturiert demnach nicht nur den Alltag des Einzelnen in seiner zeitlichen, räumlichen, sozialen und inhaltlichen Abfolge, sie lässt sich auch während der Bahnfahrt der Reisenden nicht verbergen. Ganz im Gegenteil, durch das Zusammentreffen der Reisenden im Zug spielt die alltägliche Lebensführung ebenfalls eine wichtige Rolle, wie bereits Simmel mit anderen Worten verdeutlichte:

„[...] denn wo es sich um bloß sachliche Übermittlungen handelt, ist das Reisen einer Person eine äußerste Unbehülflichkeit und Undifferenziertheit, weil die Person eben all das Äußere und Innere ihrer Persönlichkeit, das mit dem gerade vorliegenden Sachgehalt nichts zu tun hat, als Tara mitschleppen muss.“  
(Simmel 1992: 756)

Die Menschen reisen entsprechend stets mit zweierlei Gepäck. Neben materiellen Gepäckstücken in Form von Koffern und Taschen tragen die Reisenden stets auch ihr gesamtes Leben mit all seinen Freuden, Ängsten und Anforderungen, den kulturellen Prägungen, normativen Zeit-, Orts- und Pünktlichkeitsvorstellungen in die Welt des Bahnalltags hinein. Aber auch situative Befindlichkeiten, Vorlieben und Abneigungen usw. sind wesentliche Bestandteile des Reisealltags. Dieses Alltagsgepäck in Gestalt der individuellen Lebensführung ist eigentlich nicht immer notwendig, wenn nicht sogar für die Anwesenden belastend. Es lässt sich jedoch nicht mit Betreten des Zugs abschütteln oder unterdrücken, sondern kommt je nach Reisesituation zum Vorschein.

Die alltägliche Lebensführung der arbeitsbedingt Bahnreisenden koordiniert demnach nicht nur die Ansprüche der einzelnen Alltagsbereiche, sie ist auch in allen Situationen des Alltags präsent. Gerade das Zugabteil ist ein spezieller Ort mit Menschen, „who each possess their own worlds, their own possibilities, and yet must interact together in order for a train journey to be made“ (Watts 2005: 2). Die Präsenz der Lebensführungen im Zug offenbart sich

auf unterschiedliche Weise, wenngleich die Anwesenden meist bemüht sind, so wenig wie möglich von sich preiszugeben. In allem, was sie im Zug unternehmen, zeigt sich ein Teil ihrer Lebensführung: indem sie Bücher lesen, Arbeitsaufgaben erledigen, sich mit anderen Anwesenden unterhalten, Musik hören, essen oder auch schlafen. Mittels dieser Handlungen ist es möglich, gewollt oder ungewollt Bezüge zum Alltag der Person außerhalb des Zuges herzustellen.

#### **4 Bahnalltagsgestaltung im Mobilitätsalltag der Reisenden**

Der Alltag eines arbeitsbedingt Bahnreisenden ist ein Arrangement aus unterschiedlichen Bereichen seiner von Mobilität geprägten Lebensführung. Die untersuchten mobilen Menschen sind täglich, wöchentlich, monatlich oder mehrmals im Jahr unterwegs, um den Aufgaben ihrer Erwerbsarbeit nachzugehen. Diese Reisezeit ist keine beliebig gestaltbare Zeit. Sie erfordert konsequente Beachtung in der Organisation des Alltags. Im Folgenden soll nun erläutert werden, wie sich der Bahnalltag von arbeitsbedingt Reisenden gestalten kann und welche Rahmenbedingungen darauf Einfluss nehmen. Wie gehen arbeitsbedingt Bahnreisende mit den Anforderungen von Erwerbsarbeit und Bahnmobilität um? Empirische Grundlage sind qualitativ durchgeführte Leitfadenterviews sowie Beobachtungen von Bahnalltagssituationen im Zug (Poppitz 2009a). Erarbeitet wurde eine Typologie realtypischer Formen von Reisen-Tätigkeiten.

##### **4.1 Spektrum von Reise-Tätigkeiten beim arbeitsbedingten Bahnfahren**

Der Dreh- und Angelpunkt der Typologie ist der Terminus arbeitsbedingtes Bahnfahren. Was verbirgt sich an Handlungsmöglichkeiten dahinter? Es wurden Arrangements unterschiedlicher Handlungen beim Bahnfahren betrachtet, die im Zusammenhang mit Erwerbsarbeit stehen. Die Strukturierung erfolgte entlang zweier Dimensionen, an deren Beginn der Begriff der Erwerbsarbeit und an deren Ende der Begriff der Nicht-Erwerbsarbeit steht. Bei der ersten Dimension wurden die Ansprüche der Betroffenen an die Bahnalltagsgestaltung (Motivation, Zwänge) eingehender betrachtet. Hinsichtlich der zweiten Dimension ging es um die Realisierung dieser formulierten Ansprüche bei der Ausgestaltung des Bahnalltags (Praktiken, Sinnzuschreibungen). Wesentliches Ergebnis ist ein Spektrum an typischen Reise-Tätigkeiten.

Es haben sich drei wesentliche Ansätze, nach denen die arbeitsbedingt Reisenden Anspruch und Realisierung vereinbaren, herauskristallisiert. Diese drei Bereiche werden als Orientierungen von Reise-Tätigkeiten bezeichnet:

- Arbeitsorientierung
- Freizeitorientierung
- Transportorientierung

Mit dem Begriff der Arbeitsorientierung werden Reise-Tätigkeiten im Zug beschrieben, die sich grundsätzlich an der Erfüllung von Arbeitsaufgaben während der Bahnreise orientieren. Die Reisenden haben den Anspruch oder sehen die Notwendigkeit, im Zug zu arbeiten. Sie realisieren diesen Arbeitsanspruch auf unterschiedliche Weise. Die Reisenden bereiten

die Arbeiten in der Regel vor, die sie während der Reise erledigen wollen. Erst während der Bahnfahrt zeigt sich, ob es möglich ist, Arbeiten und Reisen erfolgreich miteinander zu kombinieren. Diesem Orientierungsfeld lassen sich folgende Typen von Reise-Tätigkeiten zuordnen.

- effizient realisiertes arbeitsorientiertes Bahnreisen (Arbeitseifer)
- uneffektiv realisiertes arbeitsorientiertes Bahnreisen (Übermotivation)
- flexibel realisiertes arbeitsorientiertes Bahnreisen (Pragmatismus)

Mit Freizeitorientierung werden Reise-Tätigkeiten umschrieben, welche in erster Linie von Freizeitinteressen geprägt sind. Die Bahnfahrt ist trotz oder gerade wegen der Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit ein wichtiger Rückzugsraum, um Tätigkeiten nachgehen zu können, die nichts mit der Erwerbsarbeit zu tun haben. Lesen, Schlafen, Ausruhen bzw. Nichtstun sind sehr beliebt. Folgende zwei Typen von Reise-Tätigkeiten wurden aus dem Datenmaterial gebildet:

- arbeitsfreies freizeitorientiertes Bahnreisen (Geselligkeit)
- arbeitsminimiertes freizeitorientiertes Bahnreisen (Zurückgezogenheit)

Die Bezeichnung Transportorientierung verweist hingegen darauf, dass Reisende in Anspruch und Realisierung keiner Kategorie von Erwerbsarbeit oder Freizeit zugeordnet werden können. Wenngleich sich in diesem Feld ähnliche Tätigkeiten wie zuvor einordnen lassen, besteht der Unterschied in erster Linie darin, dass die Beförderung im Mittelpunkt steht. Es geht diesen Personen nicht darum, mit welchen Nebentätigkeiten sich die Bahnreise gestalten lässt, sondern v.a. um das Reisen von einem Ort zum anderen. Die geplanten Aufgaben werden dann am Zielort erledigt. Es ist gleichgültig, was während der Bahnreise getan werden soll und was letztlich getan wird. Die Hauptsache ist, dass der Zug pünktlich fährt und das Reisendenumfeld stimmt. Dieses Orientierungsmuster wurde v.a. bei Regionalverkehrsreisenden gefunden. Vergleichsweise kurze Reiseentfernungen und eine Infrastruktur, die die Erwerbsarbeit im Zug nicht begünstigt, sind Faktoren, die diesen Typus fördern. Im Kontext der erwerbsarbeitsbedingten Reisen ist dieser Typus eher randständig. Hingegen lässt sich die Mehrheit der in der Freizeit mit der Bahn Reisenden diesem Typus zuordnen. Aus dem Datenmaterial wurde folgende Bezeichnung entwickelt:

- transportorientiertes Bahnreisen (Der Reiseklassiker)

Dieses Spektrum zeigt bereits, dass es möglich ist, weitere Typen von Reise-Tätigkeiten zu finden. All die genannten Reise-Tätigkeiten sind reine Handlungsorientierungen der befragten Reisenden, die sich je nach Anlass der arbeitsbedingten Bahnfahrt auch ändern können. So ist es hin und wieder der Fall, dass ein Interviewpartner unterschiedlichen Reise-Tätigkeiten zugeordnet werden muss. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass der Grund für eine Bahnreise verschieden ist, sodass die Reisenden auch mehrere Strategien der Reisegestaltung anwenden können. Diese drei Felder mit den jeweiligen Typen von Reise-Tätigkeiten sind in der folgenden Abbildung (1) grafisch dargestellt. Mit dieser Visualisierung gehen jedoch keine eindeutigen Aussagen darüber einher, in welchem Verhältnis die jeweiligen Typen im Einzelnen zueinander stehen.

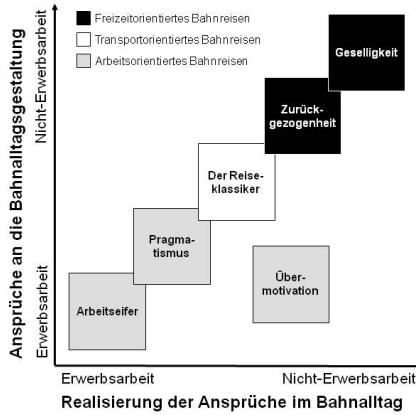


Abbildung 1. Typische Formen von Reise-Tätigkeiten

#### 4.2 Empirische Beispiele für Arbeitseifer, Übermotivation und Geselligkeit

Aus dem bisherigen breiten Spektrum an Reise-Tätigkeiten sollen zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Spannungsfelder, die sich aus der Verknüpfung von Erwerbsarbeit, Privatleben und Mobilität ergeben, drei Beispiele näher vorgestellt werden. Sie wurden ausgewählt, da sie deutlich zeigen, wie unterschiedlich arbeitsbedingt Reisende mit den (selbst und/oder von Dritten) gestellten Ansprüchen zur Gestaltung ihrer Bahnfahrt umgehen bzw. auch daran scheitern können.

##### 4.2.1 Arbeitseifer

Der Typus Arbeitseifer ist ein Paradebeispiel für die erfolgreiche Verquickung von Arbeiten und Mobilität, da die Realisierung von Erwerbsarbeit das klare Ziel beim Bahnfahren darstellt. Für die arbeitseifrigen Reisenden ist die Bahnfahrt ein wichtiger Bestandteil ihres individuellen Arbeitsalltags. Sie praktizieren ein effizient realisiertes arbeitsorientiertes Bahnreisen und können grundsätzlich als paradigmatische Arbeitsreisende beschrieben werden. Sowohl auf geschäftlichen Reisen als auch bei Pendelfahrten spielt die Erwerbsarbeit eine dominierende Rolle unter den einzelnen Tätigkeiten im Zug. Für die Reisen werden überwiegend Fernverkehrszüge genutzt, da die Infrastruktur dort als besser empfunden wird. Diese Form der Bahnalltagsgestaltung ist wesentlich der Notwendigkeit einer zeitlich knappen Organisation des umfangreichen Arbeitsalltags geschuldet. Bahnfahren darf in diesem Rahmen keinen Leerlauf an Zeitnutzung bedeuten. Im Gegenteil wird die Fahrt strategisch eingesetzt, um die Arbeitsaufgaben zu bewältigen, damit der Alltag am Arbeitsplatz und vor allem das Privatleben entlastet werden. Die optimale Zeitausnutzung im Arbeitsalltag steht klar im Mittelpunkt, wie die Aussage von Herrn Königsfeld verdeutlicht:



„Also ich plane eigentlich auch ein, dass dann die Fahrten dann einfach auch ein Teil meiner Arbeitszeit sein werden. Um einfach da so'n Doppelnutzen zu haben.“ (Herr Königsfeld)

Trotzdem ist der Umfang der Erwerbstätigkeit im Zug begrenzt. Nicht alle Arbeitsschritte lassen sich dort in gleicher Weise realisieren wie am Arbeitsplatz. Auch wenn mit technischen Geräten wie Laptop, Handheld und Mobiltelefon wichtige Hilfsmittel zur Verfügung stehen, ersetzen diese keinen voll ausgestatteten Arbeitsplatz im Unternehmen. Trotz der überaus hohen Affinität zur Erwerbsarbeit während der Bahnfahrt ist es den befragten Reisenden deshalb nicht möglich, die gesamte Reisezeit mit Erwerbsarbeitsinhalten zu füllen. Sie beabsichtigen dies auch nicht. Ein Zeitfenster bleibt offen, um sich zwischendurch für kurze Zeit entspannenden Tätigkeiten wie Lesen, Unterhalten oder auch Nichtstun widmen zu können.

#### 4.2.2 Übermotivation

Der Bahnalltag wird im Rahmen des Typus des uneffektiv realisierten arbeitsorientierten Bahnreisen, welcher kurz als Übermotivation beschrieben wird, zwar auch von Erwerbsarbeit bestimmt, doch nehmen die befragten Reisenden dies eher als Druck wahr und nicht als Möglichkeit der Arbeitsentzerrung. Vor allem Geschäftsreisende lassen sich dieser Gruppe zuordnen. Für die Zugfahrt planen sie Arbeitsaufgaben ein, die eher geringe Konzentrationsleistungen erfordern und ohne technischen Aufwand in der Bahn realisiert werden können. Insgesamt wird auch nur für kurze Zeit im Zug gearbeitet. Langes Arbeiten ist aus der Perspektive der Befragten wegen der begrenzten Konzentrationsmöglichkeiten kaum realisierbar. Es sind dann vor allem die nicht auf die Erwerbsarbeit bezogenen Beschäftigungen wie Lesen und Musikhören, denen die Reisenden dieses Typus viel lieber nachgehen. Trotzdem entsteht aus dem Missverhältnis zwischen der vermeintlich notwendigen Ausfüllung der Fahrzeit und den eigenen Vorlieben der Bahnalltagsgestaltung ein Gefühl der Unzufriedenheit, wie auch im Zitat von Herrn Schmitt nachzulesen ist:

„Aber es ist einfach eine unglaublich lange Zeit. Und, und, also, auch da hab ich am Anfang immer noch eben so, so Nachbereitung der Tagung gemacht, aber das ist nur zwei Stunden, Maximum. Na, und, die Fahrt dauert aber sechs Stunden, also, vier Stunden habe ich nix zu tun. Und das ist einfach unterm Strich mehr vertane Zeit, dann. Weil, ja, ein normaler Arbeitstag hat irgendwie acht Stunden und, und sechs Stunden davon einfach im Zug sitzen, ist, ist irgendwie, also in meinen Augen, ziemlich ineffektiv, ne.“ (Herr Schmitt)

Das Ergebnis ist oftmals, dass die Reisezeit als zu lang wahrgenommen wird, da die Betroffenen in ihren Augen die meiste Zeit im Zug nur dasitzen und nicht effektiv arbeiten können. Dazu kommt, dass diese Situation oft auch von der Art ihrer beruflichen Aufgaben bestimmt wird. Teilweise ist es ihnen schlicht nicht möglich, Arbeitsaufgaben für die Bahnfahrt zu finden, da der Organisationsaufwand zu groß wäre. Dennoch halten sie an der Bahn als Verkehrsmittel fest, weil sie überzeugt sind, dass der Zug im Vergleich zu anderen Verkehrsmitteln immer noch die bequemere und auch umweltfreundlichere Alternative darstellt.

### 4.2.3 Geselligkeit

Unter den Begriff arbeitsfreies freizeitorientiertes Bahnreisen fallen arbeitsbedingt Reisende, bei denen die Erwerbsarbeit nicht im Zug stattfindet. Vielmehr stehen Freizeit und Geselligkeit im Mittelpunkt. Meist wählen Langstreckenpendler dieses Arrangement. Die Erwerbsarbeit, welche aus der Perspektive der Betroffenen bereits zu viel Zeit einnimmt, wird beim Bahnfahren einfach ausgeblendet. Stattdessen versuchen die Reisenden, ihren begrenzten Freizeitalltag auch im Zug auszuleben. Bahnfahren ist für sie ein Stück Alltag, das man mit angenehmen Dingen verbringen sollte, um die Erwerbsarbeit bewältigen zu können.

„Und da find ich diese Stunde eben gut, so in Ruhe zu frühstücken, und, und da langsam wach zu werden. Wenn ich dann bei der Arbeit bin, dann bin ich auch total fit dann.“ (Frau Engel)

Nur so gelingt es ihnen, das Arrangement aus Arbeit, Pendeln und Leben für einen längeren Zeitraum in ihren Lebensverlauf zu integrieren. Während der Bahnfahrt selbst stehen die Reisenden nach dem Motto ‚Gemeinsam fährt es sich besser‘ dem Kontakt zu anderen Mitreisenden offen gegenüber, wenngleich sie ebenso Rückzugsmöglichkeiten suchen, um private Interessen wahrzunehmen oder sich abzuschotten. Infrastruktur zum Arbeiten ist ihnen nicht wichtig. Sie benötigen weder Steckdosen noch Internet im Zug. Wichtiger ist ihnen, den mobilen Teil ihres Alltags mit Gleichgesinnten in angenehmer Atmosphäre zu verbringen. So ist es hier durchaus möglich, dass im Zug geschlossene Kontakte auch im Freizeitbereich weiterhin Bestand haben.

### 4.3 Ergebnis: Arbeitsbedingtes Bahnfahren ist eine individuelle Definitionssache

Das Tätigkeitsspektrum arbeitsbedingt Bahnreisender ist also so vielfältig wie die Bahnreisenden selbst. Diese korrigieren Papiere, überarbeiten Präsentationen, tippen Zahlen in Tabellen, sortieren Daten in Verwaltungsprogrammen und schließen Geschäfte per Telefon ab. Sie lesen häufig, unterhalten sich, starren aber oft auch einfach ins Leere oder schlafen. Sie hören Musik oder schreiben Briefe. Sie bereiten sich auf das vor, was nach der Bahnfahrt auf sie zukommt oder versuchen, das Erledigte hinter sich zu lassen. Sie tun während der Bahnfahrt Dinge, die sie am Arbeitsplatz und/oder zu Hause wahrscheinlich nicht tun könnten.

Letztlich macht nicht unbedingt der Arbeitscharakter der Reise das arbeitsbedingte Bahnfahren aus, sondern der Versuch, Anspruch und Realisierung miteinander in Einklang zu bringen bzw. beides vor Dritten zu rechtfertigen. Nur wer sich im Vorfeld darüber im Klaren ist, wie er die arbeitsbedingte Bahnfahrt gestalten will und dies auch erfolgreich durchsetzen kann, ist letztlich ein erfolgreicher und zufriedener arbeitsbedingt Reisender. Der Erwerbsarbeit bedarf es hierfür nicht immer. Diese Tätigkeitsvervielfachung bedeutet zudem, dass man nicht generell auf den ersten Blick erkennt, wer arbeitsbedingt reist und wer sich auf einer Freizeitreise befindet. Gerade arbeitsbedingt Reisende, die v.a. Freizeittätigkeiten während der Fahrt nachgehen, bleiben so unerkannt. Untersuchungen, die arbeitsbedingtes Bahnfahren am Arbeiten in der Bahn festmachen, unterliegen deshalb einem großen Irrtum.

Entsprechend wäre zu fragen, was denn den spezifischen Charakter des arbeitsbedingt Bahnreisenden ausmacht. Das Besondere an den arbeitsbedingt Bahnreisenden, und das unterscheidet sie eindeutig von Freizeitreisenden, ist die Funktionszuweisung des Bahnfahrens

im Rahmen ihrer alltäglichen Lebensführung. Arbeitsbedingtes Bahnfahren hat bei den Reisenden dieser Typologie einen festen Platz in der Alltagsgestaltung: Sie müssen mit der Bahn fahren. Zudem knüpfen sie verschiedene Erwartungen und Motivationen daran. Bahnfahren dient zunächst der regelmäßigen und möglichst zuverlässigen Beförderung von Ort zu Ort. Eine Bahnfahrt ermöglicht es aber auch, Arbeitsaufgaben zu erfüllen und Freizeittätigkeiten auszuüben. Die Fahrt im Zug wird als Regenerations- und Rückzugsraum definiert sowie als Plattform des sozialen Austauschs. Bahnreisende schätzen ihr Unterwegssein im Zug als Phase, in der sie als anonyme Anwesende prinzipiell frei in ihrem Handeln sind, ohne dafür Rechenschaft ablegen zu müssen (sofern die Aktivitäten einem ‚normalen‘ Bahnreisenden entsprechen). Der Zug ist im Alltag der arbeitsbedingt Bahnreisenden ein wichtiger Multifunktionsraum. Bahnfahren ist ein selbstverständlicher Teil ihres Alltags geworden. Dazu gehört es eben auch, dass sie mit doppeltem Gepäck unterwegs sind.

## 5 Arbeit und Leben beim Bahnfahren

Es gibt etliche Motive, warum arbeitsbedingt Reisende regelmäßig unterwegs sind und dabei weite Entfernungen zwischen Wohn- und Arbeitsplatz und/oder Arbeits- und Dienort im Zug zurücklegen. Der einfachste Grund jedoch ist: „Weil es geht“ (Wiarda 2005). Welche Konsequenzen diese arbeitsbedingte Mobilität nach sich ziehen kann, bleibt bei den Betroffenen nicht selten unreflektiert. Sie spüren unterschiedliche Folgen ihres von Mobilität geprägten Alltags (wie zum Beispiel wenig Zeit für Freunde und Familie, gesundheitliche Beschwerden, das Gefühl des Nicht-Ankommens). Etwas an der Situation zu ändern, fällt schwer. Gerade Pendler und Pendlerinnen sehen die Mobilität als einzige Möglichkeit, um nicht mobil (in Form von dauerhaftem Ortswechsel) sein zu müssen (Gräbe/Ott 2003).

Stattdessen versuchen arbeitsbedingt Bahnreisende, die unterschiedlichen privaten und beruflichen Interessen miteinander zu kombinieren und den Rahmenbedingungen des Bahnfahrens anzupassen (wie die dargestellten Reise-Tätigkeiten verdeutlichen). Hierfür müssen sie sich eigenverantwortlich Kompetenzen wie beispielsweise Flexibilität, Geduld und strukturiertes Handeln aneignen, um den Mobilitätsalltag erfolgreich bewältigen zu können. Dazu gehört nicht nur, dass Zeit, Aufgaben und Termine abgeglichen werden, sondern v.a. auch, dass die arbeitsbedingt Reisenden sich professionell im Bahnalltag zurechtfinden. Sie müssen Kenntnisse über Beförderungsbedingungen erwerben und das angepasste Verhalten im Zug, den Umgang mit technischer Infrastruktur sowie das Aushalten sozialer Nähe und Öffentlichkeit üben (Poppitz 2009b). Sie sehen sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, dass sie ihren Alltag eigenverantwortlich gestalten und Stressmomente kompensieren müssen. Viele der Befragten betrachten diese Anforderung eher als Freiheit, die Mobilitätswege selbst organisieren und gestalten zu können. Es wird positiv bewertet, dass Mobilität in Form von Bahnfahren beispielsweise spezielle Frei- und Eigenräume schafft, die ohne arbeitsbedingte Mobilität nicht vorhanden wären. Doch diese Freiräume dienen v.a. dazu, die Bewegungen zwischen dem privaten Alltag und dem Berufsalltag auszuhalten. Der Zug als konkret nutzbarer Raum arbeitsbedingter Mobilität bietet in der Regel die Möglichkeit, die Anforderungen des Arbeitsalltags und des privaten Alltags miteinander zu verbinden. Trotzdem bleibt arbeitsbedingtes Bahnfahren als Alltagsarrangement eine komplexe Herausforderung.

In der Diskussion über das Alltagsmanagement von arbeitsbedingt Bahnreisenden sollten deshalb zukünftig weitere Aspekte stärkeres Interesse finden: Welchen Beitrag können

bzw. sollten Arbeitgeber oder auch Arbeitnehmervertretungen leisten, um die Akteure zu entlasten? Ein Thema wäre beispielsweise, dass die Bahnreisezeit nicht per se als Arbeitstätigkeitsphase deklariert wird. Im Zug arbeiten zu müssen, kann nicht nur Freiräume, sondern auch Stress (siehe Typus Übermotivation) erzeugen. Arbeiten im Zug ist nicht in jedem Fall so produktiv wie am Schreibtisch. Stattdessen ist zu überdenken, dass gerade die Bahnreise eventuell eine produktive Phase zur Regeneration von Arbeitsstress sein kann. Gleichzeitig kann das regelmäßige Auslagern von Arbeitstätigkeiten dazu führen, dass die Akteure letztlich nahezu gezwungen sein können, weiterhin im Zug zu arbeiten, um überhaupt das Arbeitspensum zu schaffen. Bei Pendlern kann die Situation entstehen, dass die im Zug geleistete Arbeit in keinerlei Arbeitszeiterfassung Berücksichtigung findet und Arbeitnehmervertretungen keine Kontrolle über zuviel geleistete Stunden haben. Stattdessen wäre es eine Überlegung wert, Mobilitätszeiten, die mit Erwerbsarbeit ausgefüllt werden, teilweise als Arbeitszeit anzuerkennen.

## Literatur

- Beutler, Felix/Brackmann, Jörg (1999): Neue Mobilitätskonzepte in Deutschland: Ökologische, soziale und wirtschaftliche Perspektiven. Veröffentlichungsreihe der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie, P 99-503. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
- Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (2003): Entgrenzung von Arbeit und Leben: Zur Einführung. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung zwischen Privatsphäre und Arbeitsleben. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 11–36
- Gräbe, Sylvia/Ott, Erich (2003): „...man muss alles doppelt haben“: Wochenpendler mit Zweithaushalt am Arbeitsort. Münster: LIT
- Grabitz, Ileana (2004): Bahn startet Kampf für ein besseres Image. In: Financial Times Deutschland. URL <http://www.ftd.de/ub/df/107433163638.html>. (abgerufen am 19.01.2004)
- Jurczyk, Karin/Treutner, Eberhard/Voß, G. Günther/Zettel, Ortrud (2000): Die Zeiten ändern sich – Arbeitszeitpolitische Strategien und die Arbeitsteilung der Personen. In: Kudera, Werner/Voß, G. Günther (Hrsg.): Lebensführung und Gesellschaft. Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung. Opladen: Leske + Budrich, S. 39–62
- Jürgens, Kerstin (2006): Arbeits- und Lebenskraft: Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Klima-Bündnis/Alianza del Clima e.V. (2003): Handlungsleitfaden Mobilitätsmanagement für Betriebe. Frankfurt a. M.: Klima-Bündnis/Alianza del Clima e.V.
- Lyons, Glenn/Urry, John (2004): The Use and Value of Travel Time. Unveröffentlichtes Manuskript
- Moldaschl, Manfred (2001): Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, Burkhard (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin: Akademie-Verlag, S. 132–164
- Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.) (2003): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Poppitz, Angela (2009a): Berufliches Bahnfahren: Aneignung des arbeitsbedingten Bahnalltags bei Pendlern und Geschäftsreisenden. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Poppitz, Angela (2009b): „Work and Ride“ – Mobiles Arbeiten im Zwischen(zeit)raum Bahnfahrt. In: Dick, Michael (Hrsg.): Mobilität als Tätigkeit: individuelle Expansion — alltägliche Logistik — kulturelle Kapazität. Lengerich, Berlin, Bremen u.a.: Papst Verlag, S. 236–252
- Schneider, Reto U. (2000): Nomaden am Schreibtisch. In: NZZ Folio, Beilage zur Neuen Zürcher Zeitung 10 (1), S. 26–30

- Sheller, Mimi/Urry, John (2006): The New Mobilities Paradigm. In: *Environment and Planning A* 38 (2), S. 207–226
- Simmel, Georg (Hrsg.) (1992): *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Georg Simmel Gesamtausgabe, Bd. 11. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Voß, G. Günther (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft: Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 31 (3), S. 473–487
- Watts, Laura (2005): The Art of Train Travel or How to Tell a Story of People, Places and Technical Paraphernalia. URL [http://www.lancs.ac.uk/wattslj/postgrad/downloads/watts\\_artoftravel\\_april2005.htm](http://www.lancs.ac.uk/wattslj/postgrad/downloads/watts_artoftravel_april2005.htm). (abgerufen am 24.11.2006)
- Watts, Laura (2006): Travel Time Use in the Information Age Key Findings: Travel Time (or Journey with Ada). URL [http://www.lancs.ac.uk/wattslj/postgrad/downloads/lwatts\\_journeywithada.htm](http://www.lancs.ac.uk/wattslj/postgrad/downloads/lwatts_journeywithada.htm). (abgerufen am 18.10.2006)
- Wiarda, Jan-Martin (2005): Wir Pendler. Wie der ICE zwischen Berlin und Hamburg unser Leben verändert. In: *DIE ZEIT* (vom 29.1.2005). URL [http://zeus.zeit.de/text/2006/01/Pendler\\_49](http://zeus.zeit.de/text/2006/01/Pendler_49). (abgerufen am 01.08.2011)



# **„Kopfarbeit ohne Grenzen“: Hochqualifizierte IT-Beschäftigte und die neue Unsicherheit einer globalisierten Arbeitswelt**

**Tobias Kämpf**

## **1 „Offshoring“ – Hochqualifizierte und die globalisierte Arbeitswelt**

Wer sich über die Globalisierung und deren Folgen für Arbeit und Beschäftigung Gedanken machte, hatte zumindest bis zur Jahrtausendwende zumeist Industriearbeiter und -arbeiterinnen vor Augen. Von drohenden Verlagerungen und verschärfter Standortkonkurrenz waren vor allem die Fabriken der klassischen Industrien betroffen, kaum jedoch die Büros der Angestellten. Gerade hochqualifizierte Beschäftigte schienen von dieser Entwicklung verschont zu bleiben. Sie galten vielmehr als kreative Protagonisten der Globalisierung (vgl. dazu zum Beispiel Florida 2002; Reich 1992; Hardt/Negri 2002), die die globale Arbeitswelt aus den „Metropolen“ (Sassen 1997: 1) steuerten sowie mit Know-how und Ideen versorgten. Ausgerüstet mit Laptop und Blackberry schienen sie die Gewinner der Globalisierung zu sein.

Mit der Diskussion um Offshoring und Nearshoring hat sich dieses Szenario verändert (einen Überblick über die Diskussion bieten Boes 2004, 2005a und Kämpf 2008).<sup>1</sup> Nun geraten auch jene Arbeitsbereiche unter den Druck der Globalisierung, die bislang aufgrund ihrer hochqualifizierten Beschäftigtenstruktur als weitgehend verlagerungsresistent galten. Insbesondere Indien und China sowie Mittel-Ost-Europa gelten nun als attraktive und kosten-

---

<sup>1</sup>Wissenschaftlichen Kriterien genügen die Begriffe Offshoring und Nearshoring jedoch kaum. Nur unspezifisch wird in den gebräuchlichen Definitionen die Verlagerung von Arbeitsplätzen in den Blick genommen, ohne jedoch die genauen Bedingungen und Merkmale dieser Form der Internationalisierung verbindlich zu bestimmen. Nicht zuletzt deshalb hat sich keine einheitliche Verwendung der Begriffe durchgesetzt (vgl. dazu auch Boes/Schwemmler 2005; Boes 2004, 2005a; Storrie/European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2006). Offshoring bezeichnet in der Regel sehr allgemein die Nutzung von Produktionskapazitäten in Niedriglohnregionen zur Internationalisierung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse. Damit der Begriff produktiv verwendbar wird, ist es sinnvoll, die damit bezeichneten Internationalisierungsprozesse auf Tätigkeiten in Bereichen der ‚Kopfarbeit‘ und der Dienstleistungserstellung zu beschränken, die bisherigen Formen internationaler Arbeitsteilung nicht zugänglich waren. Insofern wird der Begriff im Folgenden im Sinne einer Abgrenzung von Arbeitsplatzverlagerungen innerhalb industrieller Fertigungsprozesse verwendet. Zudem wird in der einschlägigen Literatur häufig auch zwischen Offshoring und Nearshoring differenziert. Nearshoring beschreibt demnach Verlagerungsprozesse in relativ nahe gelegene (Niedriglohn-)Standorte, während Offshoring explizit die Verlagerung in weit entfernte Regionen thematisiert. Diese Unterscheidung gewinnt zunehmend an Bedeutung, da insbesondere in Deutschland viele Unternehmen mittlerweile gezielt versuchen, Nearshore-Regionen in Mittel-Ost-Europa zu erschließen.

günstige Alternativen zu den traditionellen High-Tech-Standorten der westlichen Welt. Dort finden globale Unternehmen mittlerweile ein wachsendes Reservoir hochqualifizierter Fachkräfte vor. Während man zunächst versuchte, dieses Know-how-Potenzial durch Migration und ‚body-shopping‘ – Stichwort: Greencard-Debatte – zu erschließen, begannen globale Konzerne bald, in den Off- und Nearshore-Regionen selbst eigene Standorte aufzubauen. Im Zentrum dieser Entwicklung stehen ...

- die Internationalisierung von Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen,
- der Aufbau sogenannter Shared-Services-Center in Niedriglohnregionen, in denen Unternehmen Verwaltungstätigkeiten wie z.B. Buchhaltung, Reisekostenabrechnung u.ä. konzentrieren (Business Process Outsourcing) und
- die Internationalisierung der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen großer Unternehmen, die nun auch in Niedriglohnregionen eigene Entwicklungsstandorte etablieren.

Ausgehend von den USA wurde die Debatte um Offshoring von führenden Beratungsunternehmen wie McKinsey, Deloitte oder Forrester Research 2003 öffentlichkeitswirksam initiiert. Im Zentrum des öffentlichen Interesses standen dabei Prognosen, wonach auch im Dienstleistungsbereich in wenigen Jahren mehrere Millionen amerikanische Jobs in Niedriglohnregionen abwandern würden. Tenor der Diskussion war, dass nach den Industriearbeitern in den Fabriken nun auch die Angestellten mit Arbeitskräften auf der ganzen Welt um Arbeitsplätze konkurrierten und sich folglich auch in neuer Qualität mit den Schattenseiten der Globalisierung auseinandersetzen müssten. Nachdem auch in Deutschland ähnliche Studien erschienen, erlebte der Begriff Offshoring eine regelrechte Konjunktur. So prognostizierte beispielsweise die Deutsche Bank im Jahr 2004 einen Verlust von über 500.000 Arbeitsplätzen im Bereich der Dienstleistungsarbeit in der Bundesrepublik (Schaaf 2004). Aus der Perspektive von Arbeit und Beschäftigung signalisiert die Diskussion um Offshoring dabei vor allem eine grundlegende Veränderung: Der in der Debatte um die Verlagerung von Industriearbeit immer wieder vorgebrachte Zusammenhang ‚Höherqualifizierung schützt vor Globalisierung‘ gilt nun offenbar nicht mehr uneingeschränkt. Schließlich sind von Offshoring nicht mehr vorwiegend niedrig qualifizierte Arbeiter und Arbeiterinnen betroffen, sondern mehr denn je auch hochqualifizierte Angestellte, die in wissensintensiven Tätigkeitsbereichen beschäftigt sind (vgl. Blinder 2006; Jensen/Kletzer 2005). Zugespitzt formuliert folgt der Globalisierung der ‚Handarbeit‘ mit der Diskussion um Offshoring nun die Globalisierung der ‚Kopfarbeit‘.

Dabei müssen die Hochqualifizierten keineswegs zwangsläufig das Schicksal von Branchen wie der Textilindustrie vor Augen haben. Es ist kaum ein Exodus ganzer Industrien durch die Verlagerung an Niedriglohnstandorte zu erwarten. Entscheidend ist vielmehr, dass auch die Hochqualifizierten nun mit vergleichbar qualifizierten Kolleginnen und Kollegen aus Niedriglohnregionen konkurrieren müssen. Selbst als hervorragend ausgebildete Fachkräfte müssen auch sie immer öfter von Vorgesetzten hören: „Ihr seid zu teuer“ – schließlich arbeiten beispielsweise indische IT-Professionals oder russische Ingenieure für einen Bruchteil der Tagessätze ihrer deutschen Kolleginnen und Kollegen – und das ohne deutsche Steuersätze, Arbeitsschutzgesetze, Überstundenzuschläge oder gar das System der deutschen Mitbestimmung.



Bisher waren die Beschäftigungsverhältnisse der Hochqualifizierten von Stabilität und besonderen Arbeitsbedingungen gekennzeichnet. Auch wenn in diesen Arbeitsbereichen Rationalisierung kein Fremdwort mehr ist (vgl. Kadritzke 2003, 2004, 2005; Kratzer 2003; Ahlers/Trautwein-Kalms 2002; Braverman 1977; siehe auch die Beiträge in Pohlmann et al. 2002), herrschten hier im Vergleich zur Fertigung oftmals privilegierte Verhältnisse. Dies beinhaltete nicht nur eine vergleichsweise hohe Entlohnung, sondern vor allem auch planbare Karriereverläufe und sichere Arbeitsplätze. Die Grundlage hierfür waren zum einen arbeitnehmerfreundliche Arbeitsmärkte. Zum anderen entzog sich die Arbeit der Hochqualifizierten oftmals den (tayloristischen) Kontrollstrategien des Managements (vgl. Berger/Offe 1981; Baethge/Oberbeck 1986). Sowohl der Arbeitsmarkt als auch der Charakter ihrer Tätigkeit schufen für diese Beschäftigten eine günstige Situation, in der ihre Austauschbarkeit an Grenzen stieß.

Mit dem in der Offshoring-Diskussion angedeuteten Einzug der Globalisierung in die Bereiche hochqualifizierter Arbeit verändern sich die Ausgangsbedingungen für die Beschäftigten maßgeblich. Während ihre Qualifikationen noch vor Kurzem oftmals weitgehend konkurrenzlos waren, stehen sie nun einem globalen Überangebot an qualifizierten Arbeitskräften gegenüber. Auf einem „Weltmarkt für Arbeitskraft“ (Potts 1988: 1) befinden sie sich im Wettbewerb mit gleichermaßen hochqualifizierten und preiswerten Arbeitskräften in den Off- und Nearshore-Regionen. In der Folge drängen sich Fragen danach auf, wie die hochqualifizierten Beschäftigten darauf reagieren, dass auch ihre Arbeit in den Sog der Globalisierung gerät, und wie sich in der Folge ihre Arbeitssituation verändert. Im Folgenden soll am Beispiel der IT-Industrie zudem insbesondere der Frage nachgegangen werden, ob nun in die vormals relativ sicheren Bereiche neue Bedrohungsszenarien, Kostenzwänge und Unsicherheiten Einzug halten – und wie diese von den Betroffenen verarbeitet und reflektiert werden.<sup>2</sup>

## **2 Die IT-Industrie – ‚Ermöglicherin‘ und ‚Vorreiterin‘ einer neuen Phase der Internationalisierung von Arbeit**

Um die Dynamik dieser Entwicklung und die Folgen für die Beschäftigten zu verstehen, bietet die IT-Industrie ein lohnenswertes Forschungsfeld. Schließlich steht diese Branche im Zentrum einer neuen Phase der Internationalisierung von Arbeit, die in der Diskussion um Offshoring zum Ausdruck kommt (Boes et al. 2006; vgl. dazu auch Vickery et al. 2006; World Trade Organization 2005; United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) 2004; Aspray et al. 2006). Sie stellt mit modernsten Informations- und Kommunikationstechnologien (I&K-Technologien) die technologische Basis der Globalisierung bereit und wird so zu ihrer ‚Ermöglicherin‘ (vgl. dazu Boes et al. 2006). Gleichzeitig erweist sie sich hinsichtlich neuer globaler Produktions- und Geschäftsmodelle als innovative Trendsetterin. Dies gilt nicht nur für die globalen Wertschöpfungsketten im Bereich der Hardware- und Chip-Produktion, deren Schwerpunkt heute bereits Asien ist (vgl. dazu Lüthje 2006a,

---

<sup>2</sup>Die vorliegenden Ergebnisse basieren auf empirischen Forschungsarbeiten in der IT-Industrie. Im Rahmen eines qualitativen Forschungsdesigns wurden in den Bereichen Software-Entwicklung und IT-Dienstleistungen im Zeitraum von 2005 bis 2007 vier Fallstudien erhoben. Insgesamt wurden in Deutschland und Indien 64 Interviews geführt, davon 37 Intensivinterviews mit IT-Beschäftigten. Eine ausführliche Darstellung der Methoden und des Samples findet sich in Kämpf 2008: 126ff.

2006b). Vielmehr erweisen sich insbesondere die Bereiche der Software-Entwicklung und der IT-Dienstleistungen als ‚Vorreiter‘ der Internationalisierung von ‚Kopfarbeit‘ (Boes et al. 2006).

## 2.1 Die IT-Industrie als ‚Ermöglicherin‘: Die Globalisierung der ‚Kopfarbeit‘ im ‚Informationsraum‘

Hintergrund dieser neuen Phasen der Internationalisierung ist der Aufstieg des Internets zu einem global zugänglichen „Informationsraum“ (Baukrowitz/Boes 1996: 129). Die damit verbundene Durchsetzung nicht-proprietärer Technikstandards sowie die Erschließung weiter Teile der Welt mit I&K-Netzen erlauben heute einen ungebrochenen und globalen Austausch digitalisierter Information in neuer Qualität. Das Netz wird so neben den Transport- und Logistiksystemen zu einer zentralen Basisinfrastruktur der Globalisierung (Boes 2004, 2005a). Es entwickelt sich zu einem weltweit zugänglichen „sozialen Handlungsraum“ (Boes 2005b: 222), in dem Personen, vermittelt über globale I&K-Systeme, an verschiedenen Orten der Welt miteinander kommunizieren und interagieren. Sie können dabei digitalisierte Informationen in Echtzeit austauschen und bearbeiten. Damit wird das Netz für Tätigkeiten, deren Arbeitsgegenstand und -mittel digitalisierbare Informationen und Informationssysteme sind, zu einem globalen „Raum der Produktion“ (Boes 2004: 37, 2005a, 2005b). Unabhängig von ihrem konkreten Arbeitsort können Menschen dann in Echtzeit im Arbeitsprozess kooperieren, wenn ihr Arbeitsgegenstand (beispielsweise eine Software-Applikation) im Informationsraum selbst zur Verfügung steht und auch die arbeitsbegleitende Kommunikation über netzbasierte IT-Systeme erfolgen kann.

Mit Blick auf die Informatisierung der Arbeitswelt wächst die Zahl der Beispiele für solche Formen internationalisierbarer ‚Kopfarbeit‘ beständig: Sei es die Bearbeitung einer digitalisierten Reisekostenabrechnung in einem Shared-Services-Center, die Arbeit in einem ausländischen Call-Center, die Bearbeitung von CAD-Konstruktionsbildern, die Remote-Wartung von IT-Systemen, die Entwicklung von Software oder sogar die medizinische Diagnoseleistung anhand digitalisierter Röntgenbilder. Gemeinsam ist diesen sehr unterschiedlichen Arbeitsprozessen, dass der jeweilige Arbeitsgegenstand in digitalisierter Form vorliegt. Damit wird er in global zugänglichen Informationssystemen bearbeitbar. Die Arbeit findet dann im Informationsraum selbst statt.

Auch wenn sich so im Arbeitsprozess geografische Grenzen und Entfernungen in neuer Qualität überwinden lassen, darf nicht übersehen werden, dass die verteilten Formen der Kooperation auch im Informationsraum stark arbeitsteilig gestaltet werden. Deshalb ist die zentrale Grundlage der Internationalisierung geistiger Tätigkeiten ihre Standardisierung (Boes 2004, 2005b; Boes et al. 2005; Sahay et al. 2003). Gerade in der IT-Industrie vollzieht sich dabei ein Prozess der „Industrialisierung neuen Typs“ (Boes 2004: 46, 2005b). Ohne auf tayloristische Muster zurückgreifen zu können, wird hier nach neuen Wegen gesucht, die „Handwerklichkeit“ der Software-Entwicklung im Sinne eines Industrialisierungsprozesses zu überwinden (vgl. Greenfield/Short 2006). Ziel ist es, die entsprechenden Wertschöpfungsprozesse nicht nur zu beschleunigen oder effektiver zu gestalten. Vielmehr geht es insbesondere darum, diese kontrollier-, plan- und wiederholbar zu machen. In der Folge werden die zunehmende Standardisierung und Modularisierung vieler Prozesse und Arbeitsabläufe angestrebt. Insbesondere die einzelnen Teilschritte der Arbeitsprozesse lassen sich dann deutlicher als früher voneinander abgrenzen. Damit wird eine systematisch organisierte

Arbeitsteilung in vielen Bereichen überhaupt erst möglich, welche in der Folge wiederum zur Grundlage eines international verteilten Arbeitsprozesses werden kann.

Arbeit wird dabei jedoch nicht ‚ortlos‘ oder virtuell. Schließlich arbeiten immer noch ‚konkrete‘ Menschen, die an unterschiedlichen Orten stoffliche Informationsnetze benutzen und dabei in die jeweiligen sozialen, kulturellen und infrastrukturellen Bedingungen eingebettet sind. Die Internationalisierung der ‚Kopfarbeit‘ stößt damit in der Praxis immer wieder an soziale, kulturelle und politische Grenzen. Die Potenziale der Globalisierung sollten deshalb nicht mit einer Virtualisierung von Arbeit verwechselt werden. Durch die Nutzung des Informationsraums als globalen Raum der Produktion wird die Bindung an unterschiedliche Arbeitsorte nicht aufgelöst. Nicht die Arbeit als solche wird virtuell, sondern der Raum und die Zeit, die es in der Zusammenarbeit im Rahmen eines gemeinsamen Arbeitsprozesses zu überbrücken gilt, werden „verdichtet“ (Boes/Kämpf 2008). Damit wird eine Kooperation bei der Arbeit trotz großer Entfernungen in Echtzeit realisierbar. Nachdem die deutsche Forschergruppe um Folker Fröbel bereits in den 1970er Jahren mit dem Begriff „Die neue internationale Arbeitsteilung“ (1977: 1) die nachfolgende Globalisierung der industriellen Produktion vorwegnahm, werden nun auch im Bereich der ‚Kopfarbeit‘ neue Formen internationaler Arbeitsteilung möglich.

## 2.2 Die IT-Industrie als ‚Vorreiterin‘: Vom Offshoring zur globalen Restrukturierung einer ganzen Branche

Bereitgestellt und betrieben wird der globale Informationsraum von der IT-Industrie. Nicht zuletzt deshalb hat sich diese Branche auch zu einer Vorreiterin neuer Formen der Internationalisierung von ‚Kopfarbeit‘ entwickelt. Dabei bieten viele IT-Unternehmen ihren Kunden die verteilte Erbringung bestimmter Dienstleistungen als Outsourcing und Offshoring an. Deshalb müssen sie – um das Potenzial ihrer eigenen Lösungen zu beweisen – die Internationalisierung in der eigenen Branche und den Aufbau von Offshore- und Nearshore-Kapazitäten selbst vorantreiben (Boes et al. 2006). Dies spiegelt sich vor allem im Wachstum der Beschäftigtenzahlen an Offshore-Standorten wie Indien wieder: So beschäftigt IBM in Indien heute bereits mehr als 70.000 IT-Beschäftigte. Die indische Belegschaft des amerikanischen IT-Dienstleistungsunternehmens Accenture ist mit mehr als 35.000 Beschäftigten mittlerweile größer als die im Heimatland USA, und auch der deutsche Software-Konzern SAP kann heute auf mehrere Tausend Beschäftigte in Indien verweisen.

Die neuen Optionen einer international verteilten Erbringung von IT-Arbeit wurden zunächst vor allem nach dem Prinzip der verlängerten Werkbank genutzt. Im Fokus standen die Verlagerung sogenannter ‚niederwertiger‘ Tätigkeiten und die Nutzung von Lohnkostenunterschieden. Vor dem Hintergrund des quantitativ und qualitativ wachsenden Fachkräftepotenzials in den Off- und Nearshore-Regionen zeichnet sich jedoch mittlerweile ein deutlicher Reifungsprozess ab. Der Aufbau von Off- und Nearshore-Standorten ist nunmehr selten eine singuläre Maßnahme zur unmittelbaren Kostensenkung, sondern oftmals Teil einer umfassenden Neuorganisation globaler Wertschöpfungsketten (vgl. dazu auch Sahay et al. 2003; Flecker/Huws 2004). Wesentliche Entscheidungsparameter für den Aufbau von Offshore- und Nearshore-Standorten sind immer seltener nur die Lohnkosten, sondern vor allem die Nähe zu Kunden, die Verfügbarkeit spezifischer Skills sowie die Erschließung von Innovationspotenzialen. Ziel ist es, nicht nur billigere, sondern auch qualitativ hochwertige Leistungen off- oder nearshore zu erbringen.

In der Folge übernehmen die ausländischen Niederlassungen auch komplexere Tätigkeiten wie das Design von Software und die vormaligen verlängerten Werkbänke gewinnen so strategisches Gewicht. In den globalen Entwicklungsnetzwerken vieler IT-Unternehmen streben sie nun auch gegenüber den traditionellen Standorten eine zunehmend eigenständige Rolle an. Ausgehend von US-amerikanischen und indischen Unternehmen beginnen sich insbesondere im Bereich der IT-Dienstleistungen neue, global integrierte Produktionsmodelle durchsetzen (Boes et al. 2008; aus Unternehmensperspektive Palmisano 2006). Diese gehen zunehmend über ein einfaches Modell des Offshoring und die bloße Ausdifferenzierung der Produktion nach dem Prinzip der verlängerten Werkbank hinaus. Vielmehr werden unterschiedliche globale Standorte im Sinne eines integrierten Netzwerks systemisch organisiert. Nachdem für viele IT-Unternehmen die Bündelung der innovativen Kapazitäten an einem zentralen Standort lange als strategisches Erfolgsmodell galt, wird heute vor allem die Fähigkeit, Entwicklungsprozesse und die Erbringung von Dienstleistungen weltweit integriert zu organisieren, zum zentralen Erfolgsfaktor in einem globalen Markt (Boes et al. 2008).

Am deutlichsten kommt dieser Reifungsprozess im Aufstieg Indiens zum globalen Zentrum der IT-Dienstleistungsindustrie zum Ausdruck (vgl. dazu zum Beispiel Boes et al. 2007; Hamm 2007; Vickery et al. 2006). So haben sich in Indien in einem rasanten Entwicklungsprozess eigenständige, global wettbewerbsfähige IT-Dienstleistungsunternehmen herausgebildet. Deren wichtigste Vertreter Infosys, Wipro und TCS haben heute bereits zu den traditionellen Marktführern westlicher Herkunft aufgeschlossen und die wichtigsten europäischen Unternehmen wie z.B. Cap Gemini, Atos Origin oder T-Systems hinsichtlich der Beschäftigtenzahl weit überholt. Gerade mit Blick auf die Gestaltung globaler Geschäftsmodelle erweisen sich die indischen Unternehmen als Benchmarks der Innovation. Indien ist so immer weniger bloße Werkbank, sondern wird zu einem eigenständigen „strategischen Ort“ (Boes et al. 2007: 23) der globalen IT-Industrie. An Standorten wie Bangalore, Chennai oder Pune sind so – durchaus vergleichbar mit dem Silicon Valley in Kalifornien (vgl. Saxenian 1994) – ausstrahlungskräftige Innovationscluster entstanden, die die Vormachtstellung der traditionellen High-Tech-Standorte der westlichen Welt herausfordern und zu einer neuen „Geographie der IT-Industrie“ (Boes/Kämpf 2008: 49) beitragen.

Die Dynamik und die Reichweite der Veränderungsprozesse in der IT-Industrie zeigen, dass sich hinter der Diskussion um Offshoring kein bloßer Hype verbirgt, sondern ein grundlegender Strukturbruch. Entgegen der öffentlichen Diskussion greift es zu kurz, die Abschätzung der Folgen alleine auf die Bezifferung der verlorenen Arbeitsplätze zu beschränken (vgl. dazu zum Beispiel Kirkegaard 2004, 2005; Gerstenberger/Roehrl 2006). Auch im Bereich hochqualifizierter Arbeit ist Globalisierung keine Einbahnstraße und kein einfacher ‚Verschiebebahnhof‘ von Arbeitsplätzen. Vielmehr geht es um einen umfassenden sozialen Prozess der Reorganisation und Rationalisierung von Arbeit. Gerade in der IT-Branche erleben wir eine globale Restrukturierung der Wertschöpfung und eine grundlegende Neugestaltung vieler Arbeitsprozesse. Die Beschäftigten der Branche müssen sich nicht nur mit der möglichen ‚Abwanderung von Jobs‘ auseinandersetzen, sondern mit einer tiefgreifenden Veränderung ihrer Arbeit, die für sie nicht nur Chancen, sondern auch viele Risiken birgt.

### 3 Die Perspektive der Beschäftigten – Lohnarbeitserfahrungen in neuer Qualität

Noch zur Jahrtausendwende galten die IT-Beschäftigten in Deutschland als erfolgreiche und hippe ‚High-Performer‘, die im Zuge des dot.com-Booms mit einer guten Idee und Aktienoptionen scheinbar über Nacht zu Millionären werden konnten. Schon damals wurde übersehen, dass dieses Szenario mit der beruflichen Realität der meisten IT-Beschäftigten wenig zu tun hatte (grundlegend dazu Boes/Baukrowitz 2002; Boes/Trinks 2006). Die wenigsten von ihnen arbeiteten tatsächlich in den ‚Start-up-Buden‘ der New Economy. Die Mehrheit ist bei großen, traditionsreichen Technologieunternehmen wie Siemens, T-Systems und IBM oder in jüngeren Unternehmen beschäftigt, die wie z.B. SAP oder Microsoft innerhalb weniger Jahrzehnte zu erfolgreichen Weltunternehmen mit mehreren zehntausend Beschäftigten gewachsen waren. Dennoch signalisierten der Niedergang der New Economy und der Absturz der Aktienmärkte auch diesen Beschäftigten einen grundlegenden Bruch. Andreas Boes und Katrin Trinks sprachen damals bereits von einer ‚Zeitenwende‘ (2006: 81) und dem Verlust des ‚Mythos der Winner-Branche‘ (ebd: 28).

Wer sich heute mit den Beschäftigten über ihre Erfahrungen mit der Globalisierung austauscht, merkt schnell, dass sich für viele der Erwartungshorizont weiter verdüstert hat. Selten hört man von Chancen, oft aber von Ängsten und Sorgen. Offshoring und Globalisierung erscheinen vor allem als ein ‚Bedrohungsszenario‘ (Kämpf 2008: 15). Neu ist dabei vor allem eines: Konnten vorangegangene Krisen oft noch als lediglich temporäre Verschlechterung abgetan werden, so gilt heute, dass das ‚Bedrohungsszenario‘ Globalisierung auf Dauer gerichtet ist und als ‚Damoklesschwert‘ permanent über ihnen schwebt.

Die zentrale Frage ist nun, in welcher Form diese mit der Internationalisierung einhergehende grundlegende Veränderung der Koordinaten der Angestelltenarbeit (vgl. Boes/Kämpf 2008) von den hochqualifizierten IT-Beschäftigten selbst wahrgenommen wird und mit welcher Haltung sie ihr begegnen. Aus einer interessentheoretischen Perspektive (vgl. dazu ausführlich Kämpf 2008: 86ff; Boes/Trinks 2006) ist dabei zu untersuchen, wie die IT-Beschäftigten Offshoring und Nearshoring bewerten und welche Erfahrungen dabei für sie prägend sind. Die zahlreichen arbeits- und industriesoziologische Studien über die Veränderung des Bewusstseins von Angestellten und Führungskräften (vgl. zum Beispiel Kudara et al. 1979; Schmidt/Wentzke 1991; Baethge et al. 1995; Kotthof 1997; Voß/Pongratz 1998; Faust et al. 2000) zeigen, dass dabei von einer komplexen, mitunter widersprüchlichen Entwicklungsdynamik auszugehen ist. Deshalb gilt es, differenziert zu rekonstruieren, wie die Hochqualifizierten die Veränderung ihrer Arbeit deuten und reflektieren. Schließlich erweist sich oftmals nicht nur das betriebliche Interessengefüge als widersprüchlich (Schmidt/Trinczek 1999), sondern insbesondere bleibt die ‚Definition der je eigenen Interessen [...] stets ein, zwar sozial in einer spezifischen Weise kontextuierter, nichtsdestoweniger aber interpretativer und sozialkonstruktiver Akt‘ (Trinczek 2004: 187). Statt nach einfachen und ‚geradlinigen‘ Aneignungsmustern zu suchen, sind so vielmehr gezielt ‚widersprüchliche, differenzierte Bewusstseinsselemente‘ (Kadritzke 1982: 243) zur Kenntnis zu nehmen. Es gilt, sensibel zu sein für Risse bzw. Brüche im Bewusstsein der Hochqualifizierten, die in der subjektiven Auseinandersetzung mit der Internationalisierung und der damit verbundenen Veränderung von Arbeit, Arbeitsbedingungen und -beziehungen entstanden sind und die zu Widersprüchen hinsichtlich der eigenen ‚Interessenidentität‘ (Boes/Trinks 2006: 51) führen können.

Insgesamt zeigen die empirischen Ergebnisse, dass die hochqualifizierten Beschäftigten im Zuge von Offshoring und im Kontext des Einzugs der Globalisierung in ihre Arbeitsbereiche Lohnarbeitserfahrungen in neuer Qualität machen (ausführlich bei Kämpf 2008). Ausgehend von der Empirie sind dabei drei Ebenen von besonderer Bedeutung: die Veränderung der Anerkennungsordnungen im Zuge einer Ökonomisierung der Unternehmenskulturen, die Verschiebungen betrieblicher Kräfteverhältnisse, die im Sinne einer Veränderung des Verhältnisses von Hochqualifizierten und Management erfahren werden, sowie insbesondere eine neue Erfahrung von Unsicherheit und Prekarisierung (vgl. dazu auch Boes/Kämpf 2008).

### 3.1 Globalisierung in der Praxis: Offshoring und die hochqualifizierten Beschäftigten

Hinsichtlich der Globalisierung ist die Situation in der deutschen IT-Industrie zunächst vor allem davon geprägt, dass in der Praxis gegenüber den großen US-amerikanischen Konkurrenten, aber auch gegenüber den auf den Markt drängenden indischen Unternehmen Nachholbedarf besteht. Diese haben in den vergangenen Jahren den Aufbau von Offshore-Kapazitäten und die Entwicklung globaler Produktions- und Geschäftsmodelle mit weitaus größerer Geschwindigkeit verfolgt als ihre deutschen Wettbewerber. Margen, Absatzmärkte und Preisniveaus geraten nun unter Druck. Vor diesem Hintergrund ist heute in vielen deutschen IT-Unternehmen der Aufbau neuer Standorte, zum Beispiel in Indien oder Osteuropa, nicht selten Teil einer hektischen Nachholstrategie. Auch in den untersuchten Fallunternehmen wird die Internationalisierung deshalb vor allem im Sinne einer Konsolidierungsstrategie vorangetrieben. Im Fokus stehen weniger ein nachhaltig angelegter additiver Aufbau internationaler Kapazitäten und deren globale Integration, als vielmehr die Nutzung von Lohnkostenunterschieden und eine perspektivische Verringerung des headcounts in den Hochlohnländern. Dazu wird in der Regel auf einfache Konzepte der verlängerten Werkbank zurückgegriffen. Kostensenkung wird so zur einseitigen und alles überstrahlenden strategischen Maßgabe der Internationalisierungsaktivitäten. Damit wird Offshoring für viele Beschäftigte gleichzeitig zum Überlebensszenario: ‚... nur durch Offshoring können wir wettbewerbsfähig bleiben und Arbeitsplätze erhalten...‘ und zum Bedrohungsszenario: ‚... nur wenn wir in Deutschland unsere Belegschaft verkleinern, können wir durch die zusätzlichen Offshore-Kapazitäten wirklich etwas sparen...‘.

In der Folge entwickeln die Beschäftigten gegenüber Offshoring zunächst eine ‚zerrissene‘ Haltung. Der Hoffnung auf Kostensenkung folgt immer das große ‚Aber‘ des befürchteten Personalabbaus. Auch wenn sie für die Notwendigkeit von Offshore-Maßnahmen durchaus Verständnis haben, ist die Skepsis der IT-Beschäftigten sehr groß. Diese entlädt sich vor allem in der Kritik, dass die Zusammenarbeit mit den neuen Standorten sowohl aus arbeitsinhaltlichen Erwägungen als auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive kaum sinnvoll sei. Immer wieder wird deshalb, zumeist mit wenig Erfolg, vom Management eine seriöse Vollkostenrechnung gefordert. Wachsendes Misstrauen gegenüber den Globalisierungsplänen des Managements ist die Folge. Aufgrund der ‚zerrissenen‘ Haltung der Hochqualifizierten gegenüber der Internationalisierung bleiben die Konflikte um Offshoring in den Unternehmen oftmals lange latent und unter der Oberfläche. Erst wenn tatsächlich Entlassungen vollzogen werden, werden die ‚Widerspruchserfahrungen‘ (Boes/Trinks 2006: 75) für die Beschäftigten manifest, und Interessengegensätze brechen auf, die dann auch zu betrieblichen Konflikten führen können.

Solange es jedoch noch nicht zu Entlassungen gekommen ist, entzündet sich die Kritik zunächst oft an den ‚Nebenwirkungen‘ der Internationalisierung. Diese beinhaltet nicht nur Vorbehalte gegenüber der betriebswirtschaftlichen Bilanz der Internationalisierung, sondern zielt insbesondere auch auf den arbeitsinhaltlichen Wandel für die betroffenen IT-Beschäftigten ab. In der Praxis gehen die Offshore-Initiativen oftmals mit einer grundlegenden Umstellung der Arbeitsprozesse der Beschäftigten einher. Stichworte sind hier Standardisierung oder – wie es in einem Unternehmen heißt – die ‚fabrikmäßige Produktion‘ von IT-Dienstleistungen. Den Beschäftigten wird damit ein Teil ihrer Freiheit genommen, ihre Arbeit nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Angesichts zunehmend standardisierter Prozesse und strikter Kennzahlen entspricht auch die Arbeit vieler Programmierer kaum noch dem von vielen Entwicklern lange gepflegten Leitbild des genialen „Künstlers“ (Janssen 2005: 285). Die zunehmende Arbeitsteilung, der immer geringere Anteil klassischer Programmierertätigkeiten und die Einschränkung ganzheitlicher Tätigkeitsfelder werden von den IT-Beschäftigten sehr kritisch gesehen. Auch die wachsende Orientierung an Kennzahlen und nicht mehr ausschließlich an der Qualität der Leistungen und Produkte steht oftmals im Widerspruch zu ihren eigenen Ansprüchen an die Arbeit und ihrem Selbstverständnis als hochqualifizierte Beschäftigte.

In den IT-Unternehmen gibt es in der Folge außerhalb der Gruppe der Führungskräfte kaum Beschäftigte, die Off- oder Nearshore-Projekte überzeugt vorantreiben. Hintergrund hierfür ist nicht eine prinzipielle Ablehnung der Globalisierung. Die Zusammenarbeit mit indischen oder osteuropäischen Kolleginnen und Kollegen wird sogar oftmals als Bereicherung empfunden. Vielmehr ist es die konsequente Verknüpfung der Offshore-Projekte mit Personalabbau, die die Beschäftigten schließlich dazu bringt, die Globalisierung als gegen die eigenen Interessen gerichtet zu erleben. Dadurch wird auch die Kooperation mit den ausländischen Kollegen stark belastet. Eine prinzipielle Offenheit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit weicht dann Vorbehalten, das eigene Know-how weiterzugeben und den Offshore-Mitarbeitern und -Mitarbeiterinnen die eigenen Tricks und Kniffe zu erklären – man will schließlich „nicht den Ast absägen, auf dem man sitzt“ (so ein Beschäftigter). Die daraus resultierenden Konflikte blockieren Lernprozesse und belasten den Erfolg von Offshore-Projekten maßgeblich. Es greift jedoch zu kurz, dies einfach als Ausdruck interkultureller Missverständnisse zu werten. Der Hintergrund ist vielmehr die begründete Angst, im Zuge der Zusammenarbeit den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, eine Angst, die aus Kollegen Konkurrenten zu machen scheint und auch in der Welt der Hochqualifizierten nicht selten zu einer Konjunktur chauvinistischer Vorurteile führt.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Das Management ist sich dieser Problemlage erstaunlich bewusst. So argumentiert ein Manager aus einem der untersuchten Fallunternehmen: „[...] natürlich entwickeln Sie ein Feindbild, wenn Ihr Arbeitsplatz gefährdet wird. Und wenn die besten Inder ihre Arbeitsplätze übernehmen und sie ganz offensichtlich nichts dagegen tun können, dann sind das nicht nur Existenzängste, sondern natürlich auch Gefühle wie Wut gegenüber denen, die offensichtlich die Ursache des Übels sind, die Sie dann entwickeln. Und natürlich ist ein Inder dann plötzlich der schwarze Mann, oder ein Chinese, und dann kommt es zu Aggressionen, es kommt zu Ängsten, es kommt zu allen, sagen wir mal, konfliktschürenden Arten von Gefühlen, Ablehnung und dergleichen. Das ist aber nicht kulturell bedingt [...]“.

### 3.2 Neue Zeiten: Veränderte Anerkennungsordnungen in ökonomisierten Unternehmenskulturen

Offshoring wird von den IT-Beschäftigten als Ausdruck eines tiefen Bruchs in ihrer Arbeitssituation erlebt. Ein befragter Projektleiter spricht von „neuen Zeiten“, die für die IT-Beschäftigten nun anbrechen. Diese „neuen Zeiten“ beinhalten nicht nur neue Möglichkeiten der Internationalisierung und der Verlagerung von Arbeitsplätzen. Gleichzeitig wird von den IT-Beschäftigten auch eine zunehmende Ökonomisierung der Unternehmenskulturen beklagt, in denen der ‚Mensch‘ gegenüber den ‚Zahlen‘ kaum noch Anerkennung erfahre. Vor diesem Hintergrund erleben sie den Einzug der Globalisierung in ihre Arbeit und den damit verbundenen Wandel ihrer Arbeitssituation als Teil eines schleichenden Kulturbruchs, der während der Krise der New Economy begann und sich nun im Zuge von Offshoring dauerhaft manifestiert. Bis dahin prägten besondere „kommunitaristische Kulturen“ weite Bereiche der IT-Industrie (Boes/Baukrowitz 2002: 227; Boes/Trinks 2006). Diese waren häufig Ausdruck der spezifischen Stellung der Hochqualifizierten in den IT-Unternehmen und Teil einer gelebten Praxis der „verantwortlichen Autonomie“ (Friedman 1977: 43).

Folgt man den Erzählungen der Beschäftigten, so haben sich die typischen Unternehmenskulturen in den untersuchten Fallunternehmen in den letzten Jahren grundlegend verändert. Gerade die älteren Beschäftigten können diesen Veränderungsprozess mit Blick auf ihre berufsbioграфischen Erfahrungen rekonstruieren. Das soziale Klima in den Unternehmen am Beginn ihrer beruflichen Karrieren beschreiben sie häufig als „sehr angenehm“. Zentrale Momente waren eine positive Grundstimmung in den Teams und Abteilungen sowie ein ausgeprägtes Gefühl von Gemeinschaft. Nicht nur zu Kolleginnen und Kollegen, sondern auch zu den Vorgesetzten bestanden in der Regel enge Vertrauensbeziehungen, die oftmals auch den Charakter von freundschaftlichen Beziehungen hatten. Teil dieser „warmen Kultur“ – wie es ein Entwickler beschreibt – war das Gefühl „gemeinsam an einem Strang zu ziehen“. Diese Kulturen entwickelten sich für viele zu einer Quelle von Spaß in der Arbeit und hoher Motivation. Nicht nur eine hohe Identifikation mit dem Inhalt der Arbeit – IT-Technologie – sondern auch mit dem Unternehmen war die Folge.

Die Untersuchungen in den Fallunternehmen zeigen, dass diese positive Grundstimmung im Zuge der krisenhaften Entwicklung während der letzten Jahre verloren gegangen ist. Die Beschäftigten deuten die Verschlechterung des sozialen Klimas in ihren Unternehmen jedoch nicht als bloßen Ausdruck wirtschaftlicher Probleme. Vielmehr beschreiben sie den Wandel der Unternehmenskulturen vor allem als Ergebnis einer strategischen Orientierung des Managements, welches die Unternehmen mehr denn je nach dem Kriterium der Kosteneffizienz führt. Der zentrale Vorwurf vieler Beschäftigten lautet, dass den Kosten bzw. den Zahlen alles andere untergeordnet werde. Auf der einen Seite geht es dabei um die Reorganisation und Standardisierung vieler Arbeitsprozesse, die nicht mehr an der Qualität, sondern vor allem an der betriebswirtschaftlichen Rentabilität ausgerichtet werden. Aus der Perspektive der Beschäftigten gewinnt hier die Tauschwertorientierung gegenüber der Gebrauchswertorientierung einseitig an Bedeutung (vgl. Boes/Baukrowitz 2002). Auf der anderen Seite kritisieren sie die zunehmende Ökonomisierung der Unternehmenskulturen, in denen bislang auch soziale Beziehungen und die Mitarbeiter als Menschen ihren Platz hatten. Auf den Punkt brachte diesen Prozess ein Entwickler, als er beklagte, dass das „Wirtschaftliche“ zunehmend über das „Menschliche“ im Unternehmen dominiere.



In der Folge beschreiben die Beschäftigten die betrieblichen Sozialbeziehungen nicht nur als „kälter“, sondern als zunehmend „instrumentell“, wie ein weiterer Entwickler sich ausdrückte. Hinter dieser Einschätzung verbergen sich oftmals Anerkennungskonflikte. So fühlt sich eine wachsende Gruppe der befragten Hochqualifizierten immer weniger als ‚ganzer Mensch‘ anerkannt, sondern immer mehr auf ihre bloße Arbeitskraft reduziert. Ihr Verhältnis zum Unternehmen erscheint den IT-Beschäftigten mehr denn je als rein ökonomische Austauschbeziehung. Die Zugehörigkeit zur Gemeinschaft ist nur noch durch den eigenen Wertbeitrag bzw. die Rendite legitimiert. Zu darüber hinausgehenden Zugeständnissen scheinen die Unternehmen aus der Perspektive der Beschäftigten nicht mehr bereit zu sein. Insbesondere der damit verbundene Bruch bisher gültiger impliziter Verträge durch das Management wird für viele Befragte zu einer Widerspruchserfahrung. Aus ihrer Perspektive wird ihr hohes Engagement vom Management nicht mehr angemessen und außerhalb des materiellen Lohns honoriert – weder in Form sozialer Anerkennung, noch in Form von sicheren Arbeitsplätzen. Sie reflektieren sehr bewusst, dass Leistungen, die über den unmittelbaren Arbeitsvertrag hinausgehen, vom Management nun zunehmend gestrichen werden. In dieser Entwicklung kommt zum Ausdruck, dass das Management im Umgang mit den Hochqualifizierten nicht nur bestrebt ist, materielle „loyalty rents“ (Wright 1999: 17) zu kürzen. Vielmehr fallen auch symbolische und immaterielle Leistungen, die früher integraler Bestandteil der „Sozialintegration“ (Lockwood 1969: 124) in den Unternehmen waren (vgl. Kotthof 1997), einer Ökonomisierung der Unternehmenskulturen zum Opfer. Aus der Perspektive der Beschäftigten hat sich damit „die Balance zwischen Geben und Nehmen“, so ein befragter Projektleiter, sehr einseitig zu Lasten der Beschäftigten verschoben.

Zum Sinnbild der neuen Zeiten wird für die Beschäftigten schließlich das Engagement des Managements in Richtung Offshoring. In zugespitzter Form kommt hier für sie die Veränderung der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthof/Reindl 1990: 8) zum Ausdruck. Mehr denn je fühlen sie sich durch den permanenten Vergleich mit den billigeren Arbeitskräften aus den Off- und Nearshore-Ländern zu bloßen Nummern bzw. Zahlen reduziert, die ungeachtet ihres Einsatzes und ihrer Verdienste für das Unternehmen jederzeit ausgetauscht werden können, solange es sich betriebswirtschaftlich lohnt. Insbesondere die tatsächliche Verlagerung von Arbeitsplätzen markiert dann für viele Beschäftigte einen qualitativen Bruch hinsichtlich der Unternehmenskultur. Gerade unter dem Eindruck drohender Entlassungen können dann auch Frustration und Resignation eine gefährliche Eigendynamik auslösen, die auch die bisher kollegiale Arbeitsatmosphäre und vorhandene Solidarstrukturen in der Belegschaft bedroht.

### 3.3 Verschobene Kräfteverhältnisse und die Neubestimmung des Verhältnisses zum Management

Die im Zuge des Offshoring und der Ökonomisierung der Unternehmenskulturen auftretenden Widerspruchserfahrungen spiegeln sich schließlich auch in einer Veränderung des Verhältnisses zwischen den Hochqualifizierten und dem Management wider. Gerade auf dieser Ebene werden für viele Befragte Lohnarbeitserfahrungen in einer für sie neuen Qualität spürbar, die insbesondere im Sinne einer Verschiebung innerbetrieblicher Kräfteverhältnisse von den Beschäftigten reflektiert werden.

Bis zur Krise der New Economy dominierten in den Fallunternehmen traditionell enge und konsensuale Vertrauensbeziehungen zwischen Management und Belegschaft, die eine

Zusammenarbeit und Partnerschaft auf Augenhöhe beinhalteten. Dieses spezifische Verhältnis wird nun durch eine neue Managementpraxis in Frage gestellt, die in der Innenwelt der Unternehmen oftmals mit der Chiffre ‚to execute‘ umschrieben wird. Kaskadenförmig werden dabei Unternehmensziele, vermittelt über die jeweiligen Ziele der verschiedenen Managementebenen, top-down auf die operative Ebene heruntergebrochen und durchgesetzt. Die Ökonomisierung bzw. die zunehmende Orientierung des Managements an Zahlen und Kosteneffizienz fallen dabei mit einer faktischen Erweiterung der Handlungsmacht des Managements und einer Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen zusammen (vgl. Boes/Kämpf 2008). Dabei verlässt sich das Management keineswegs darauf, dass die Beschäftigten die Erfordernisse des Marktes verinnerlichen und selbstständig umsetzen, sondern es stützt sich weiterhin auf die betrieblichen Hierarchien, die es ihm im Zweifelsfall erlauben, die eigenen Entscheidungen gegen den Willen der Beschäftigten durchzusetzen.<sup>4</sup> Nicht der Abschied vom „Kommandosystem“ (Peters/Sauer 2005: 28) bestimmt demnach die Entwicklung der betrieblichen Entscheidungsstrukturen, sondern vielmehr eine ‚Vermachtung‘ bislang diskursiv gesteuerter Entscheidungsprozesse.

Gerade mit Blick auf die Durchsetzung von Offshoring wird das Management von den Beschäftigten kaum noch als ein Akteur wahrgenommen, mit dem Entscheidungen diskursiv ausgehandelt werden können. Vielmehr erleben sie das Management als zunehmend autoritär und bestrebt, seine Strategien unabhängig von den Wünschen der Beschäftigten durchzusetzen. Damit verlieren die Hochqualifizierten in der IT-Industrie wichtige Einfluss- und Entscheidungsspielräume. Insbesondere die damit verbundene Abwertung ihrer Rolle als Experten deuten viele Befragte auch als einen Verlust ihres besonderen Status innerhalb des Unternehmens. Vor allem in den Unternehmen, die Arbeitsplätze verlagerten, hat sich ein Gefühl der Spaltung der Belegschaft in ‚wir hier unten‘ und ‚die da oben‘ festgesetzt. Auf Seiten der Beschäftigten bleibt dabei Machtlosigkeit zurück, da sie dem Verlust ihrer bisherigen betrieblichen Sonderstellung nichts entgegensetzen können. Insgesamt deuten die Beschäftigten diese Entwicklung im Sinne einer Verschiebung der betrieblichen Kräfteverhältnisse. Exemplarisch argumentiert ein Entwickler: „Die [das Management, der Verf.] sitzen jetzt am längeren Hebel.“

Statt einer Restabilisierung von Vertrauensbeziehungen nach der Krise der New Economy zeichnet sich somit im Zuge von Offshoring eine weitere Entfremdung der Hochqualifizierten vom Management ab. Oftmals kennzeichneten Kommentare im Sinne von ‚wir hier unten interessieren die doch gar nicht‘ die Haltung vieler Beschäftigter. Gerade das obere Management wird dabei vor allem für eine als einseitig und kurzfristig empfundene Orientierung an den Kosten kritisiert. In den Augen der Beschäftigten erscheint es dabei keineswegs als bloßer Vollstrecker der vom Markt bestimmten Sachzwänge. Es wird zwar weithin anerkannt, dass auch die Vorgesetzten ihrerseits als ‚Getriebene‘ handeln. Es wird jedoch angenommen, dass das Management bei der Übersetzung der Marktbedingungen in betriebliche Strategien über einen erheblichen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum verfügt. In der Folge erscheint den Beschäftigten zum Beispiel die Internationalisierung in den Fall-

---

<sup>4</sup>Dieser Eindruck hat sich bei den Beschäftigten insbesondere im Zuge des Aufbaus von Off- und Nearshore-Standorten verfestigt. Selbst mit fachlichen Argumenten, so ihre Einschätzung, konnten sie zu den Entscheidungsträgern nicht mehr durchdringen und den Verlauf der Internationalisierung beeinflussen. So argumentierte ein Entwickler: „[...] das kommt von soweit oben, dagegen können wir hier unten eh‘ nichts machen“.

unternehmen durchaus als folgerichtige Konsequenz der Globalisierung der Märkte. Aber die konkrete Gestaltung und Umsetzung in den Unternehmen werden keineswegs als alternativlos empfunden. Im besonderen Maße wird dabei die Verlagerung von Arbeitsplätzen als ein bewusster Vertrauensbruch und als kalkuliert betriebenes Ende der konsensualen betrieblichen Kultur interpretiert.

Nicht immer führen diese Wahrnehmungen und Deutungen die Beschäftigten in eine direkte Opposition gegenüber dem Management. Hier muss differenziert werden: zum einen nach den unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklungsszenarien in den untersuchten Unternehmen, zum anderen nach den verschiedenen Ebenen des Managements. Entscheidend ist vor allem, ob es in den Unternehmen zu einem Personalabbau gekommen ist. Erst diesen endgültigen Vertrauensbruch, der sich im Vollzug betriebsbedingter Kündigungen manifestiert, nehmen die Beschäftigten zum Anlass, ihr Verhältnis zum Management grundlegend neu zu formulieren. Insbesondere in den Unternehmen, in denen zunächst keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen wurden, konnten so Vertrauensbeziehungen zwischen Belegschaft und Management – besonders zu direkten Vorgesetzten – erhalten werden. Gerade ihre unmittelbaren Führungskräfte erscheinen den Hochqualifizierten dabei keinesfalls als eigenständige ‚Treiber‘ der Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen. Vielmehr gelten sie selbst als ohnmächtig gegenüber den Vorgaben des Topmanagements und als gezwungen, Vorgaben umzusetzen, für die sie nicht verantwortlich sind. Trotzdem hat auch das ‚Bündnis‘ mit den direkten Vorgesetzten an Stabilität verloren: Schließlich erweist sich das untere und mittlere Management für die Hochqualifizierten entweder als zunehmend machtloser Bündnispartner in den betrieblichen Auseinandersetzungen oder es agiert als ‚Erfüllungsgelhilfe‘ des oberen Managements gegen die Interessen der Hochqualifizierten.

In der Folge ist den Hochqualifizierten ihre vormalige selbstverständliche Gewissheit, im Bündnis mit dem Management den Verlauf von Rationalisierungsprozessen mit einem für beide Seiten positiven Ausgang beeinflussen zu können, verloren gegangen. Das Vertrauen darauf, „dass Kooperation zum gegenseitigen Vorteil gereiche“ (Dose 2006: 14, im Anschluss an Blau 1968 sowie Littek/Heisig 1995), hat deutliche Risse bekommen. Dies ist mit markanten Folgen für die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und der Dynamik von Interessenauseinandersetzungen in der Branche verbunden. Schließlich hat die bisherige Rolle des Managements als ‚Verbündeter‘ der Hochqualifizierten in der IT-Branche sukzessive an Ausstrahlungskraft eingebüßt: In den häufiger aufbrechenden Interessenkonflikten findet man sich immer öfter ‚auf der anderen Seite‘ wieder, und die vormaligen Partner erweisen sich in konkreten Auseinandersetzungen mehr denn je als Gegner.

### 3.4 Offshoring und die neue Unsicherheit: Hochqualifizierte auf dem Weg zu ‚normalen‘ Arbeitnehmern

Bereits die Entlassungen und der Personalabbau im Zuge der Krise der New Economy haben bei vielen Beschäftigten der IT-Branche einen bleibenden Eindruck hinterlassen und zu neuen Unsicherheitserfahrungen geführt (Boes/Trinks 2006). Diese haben sich unter dem Eindruck von Offshoring weiter verstärkt. In den Interviews mit IT-Beschäftigten der verschiedenen Fallunternehmen konnte ein hohes Maß an subjektiver Verunsicherung und Zukunftsangst rekonstruiert werden. Trotz der ökonomisch oftmals schwierigen Lage der Unternehmen, der Verlagerung von Arbeitsplätzen und des Personalabbaus haben das Ausmaß und die Qualität dieser neuen Unsicherheit überrascht.

Insbesondere hinsichtlich der Beschäftigungsstabilität und der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes beschreiben die Gesprächspartner aus der IT-Industrie einen grundlegenden Wandel. Dieser Veränderungsprozess wird mit Blick auf die berufsbioграфischen Erfahrungen der älteren Beschäftigten nachvollziehbar. Zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn konnten sie noch selbstverständlich davon ausgehen, als Entwickler ihre gesamte Karriere lang bei einem Arbeitgeber zu bleiben. Als Informatiker und Ingenieure erwartete sie nach ihrem Studium eine stabile und planbare Laufbahn, die in den Nachkriegsjahrzehnten in Deutschland in Unternehmen wie Siemens, VW oder Daimler gewissermaßen zum Paradigma der Karriere von Hochqualifizierten reifte. Nicht erst die aktuelle Krise, sondern auch die eigenen Erfahrungen von Personalabbau und Arbeitsplatzverlagerungen haben den IT-Beschäftigten nun ihr Gefühl von Sicherheit genommen. Sie erfahren diese Entwicklung als eine Destabilisierung der vormals von Planbarkeit gekennzeichneten Erwerbsbedingungen. Sie empfinden nicht nur die mittlerweile permanente Gefahr, den Arbeitsplatz zu verlieren, als Verschlechterung. Auch die von ihnen notorisch eingeforderte Flexibilität und die damit verbundene Erwartung, häufiger den Arbeitgeber zu wechseln, bewerten vor allem die älteren Befragten negativ.

Gerade in den Unternehmen, in denen betriebsbedingte Kündigungen durchgesetzt wurden, hat sich bei vielen der Eindruck verfestigt, dass es ‚keine Garantien‘ mehr gibt. Auch unbefristete Beschäftigungsverhältnisse bieten den IT-Beschäftigten subjektiv kaum Sicherheit. Sie gehen davon aus, im Zweifel trotzdem jederzeit kündbar zu sein. Nicht in allen Unternehmen sind solche Unsicherheitserfahrungen zur hegemonialen Stimmungslage der Hochqualifizierten geworden. Aber auch in Unternehmen, in denen es keinen Personalabbau unter den Festangestellten gegeben hat, nehmen die Entwickler zum Beispiel den Abbau der Freelancer mit Sorge zur Kenntnis.

Auch die Lage auf dem bundesdeutschen Arbeitsmarkt gibt nur wenig Anlass zur Entwarnung. Trotz des Fachkräftemangels schätzen gerade die älteren Beschäftigten ihre Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden, als sehr schlecht ein. Die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz ist nicht mehr das Thema unverbesserlicher Pessimisten, sondern wird zum selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags vieler Beschäftigten. Dahinter steht nicht nur die konkrete und unmittelbare Erfahrung von Personalabbau, sondern auch die Einschätzung, dass die eigene Arbeitskraft in zunehmendem Maße austausch- und ersetzbar geworden ist. Vor allem die Globalisierung und die neuen Möglichkeiten der Internationalisierung ihrer Arbeit werden von den IT-Beschäftigten als Triebkräfte der Entsicherung ihrer Arbeitsplätze interpretiert. Sie sehen sich in Konkurrenz zu Arbeitskräften in den aufstrebenden Off- und Nearshore-Regionen und befürchten, in Zukunft von diesen ersetzt zu werden.

Nicht nur die unmittelbare Sorge um den Arbeitsplatz belastet die Beschäftigten, sondern sie beklagen insgesamt den Verlust von Planbarkeit und die fehlende Kontrolle über ihre Arbeit und Karriere. Dabei haben sich auch zentrale Vorzeichen verändert. Selbst in erfolgreichen Unternehmen ist der individuelle Aufstieg nicht mehr ein selbstverständliches Ziel vieler Hochqualifizierter. Vielmehr ist ihre Grundhaltung oftmals von dem Wunsch gekennzeichnet, die erreichte berufliche Position gegen einen allgemeinen Abwärtstrend zu verteidigen. In weniger erfolgreichen Unternehmen sprechen die Beschäftigten oftmals nur noch davon, im Unternehmen ‚zu überleben‘. Gegenüber den Launen des globalen Marktes, aber auch des Managements, fühlen sie sich zunehmend ohnmächtig. Die IT-Beschäftigten, die vor wenigen Jahren noch als Prototypen einer handlungsfähigen und durchsetzungsstarken Beschäftigtengruppe galten (vgl. dazu Heidenreich/Töpsch 1998), zeigen sich heute skeptisch, ihre individuellen Zukunftsperspektiven tatsächlich durch persönliches Engagement

nachhaltig beeinflussen zu können. Exemplarisch bringt dies ein Projektleiter auf den Punkt, der seine Arbeit als „Roulettespiel“ sieht, dessen Ausgang er kaum beeinflussen oder gar kontrollieren kann.

Selbst bei den hochqualifizierten IT-Beschäftigten, deren objektive Lage nach wie vor durch relativen materiellen Wohlstand gekennzeichnet ist, schlägt sich dieses Gefühl auch auf ihre Lebensplanung nieder. Viele geben an, immer weniger einem geplanten Lebensentwurf folgen zu können. Gerade mittel- bzw. längerfristige Entscheidungen, die mitunter mit finanziellem Risiko verbunden sind, sind aus ihrer Perspektive kaum noch zu kalkulieren. Ein ‚zuversichtlicher Blick‘ in die Zukunft und die Erwartung von Kontinuität (vgl. dazu auch Deppe 1971) sind Ungewissheit und manifesten Sorgen gewichen. Diese Veränderungen haben bei den Hochqualifizierten keineswegs kurzfristige Irritationen ausgelöst, sondern nachhaltige ‚Spuren in ihren Köpfen‘ hinterlassen. Für das Selbstverständnis und ihre „Interessenidentität“ (Boes/Trinks 2006) galt lange ihre „Beitragsorientierung“ (Kotthof 1997: 34) als charakteristisch. Kern dieser Haltung war es, als hochqualifizierte Leistungsträger einen wichtigen und anerkannten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten. Sie identifizierten sich mit ihrer eigenen Arbeit und dem Unternehmen, auf dessen Produkte sie stolz waren. Das eigene Verhältnis zum Unternehmen erschien aus dieser Perspektive kaum von Interessengegensätzen gekennzeichnet zu sein, sondern eher als symbiotische Partnerschaft.

Dieses Gefühl einer fairen Partnerschaft hat in den Unternehmen unter dem Eindruck der neuen Unsicherheit und angesichts von Offshoring, Personalabbau und der Ökonomisierung der Unternehmenskulturen deutliche Risse bekommen. Insbesondere die Ankündigung und der Vollzug von Verlagerungen verursachten einen Vertrauensbruch und wurden von vielen zum Anlass genommen, das eigene Selbstverständnis als Beschäftigte zu hinterfragen. In der Folge ist die Identifikation der Hochqualifizierten mit ihrem Unternehmen spürbar zurückgegangen. Vielen erscheint die Vorstellung, einen persönlichen Beitrag zum Erfolg eines faszinierenden Unternehmens zu leisten, eher naiv als motivierend. Das unter den Beschäftigten verbreitete Gefühl, dass das eigene Engagement vom Management nicht mehr anerkannt und honoriert wird, bestärkt sie dabei. Die früher selbstverständliche unbedingte Loyalität und das hohe commitment für die Firma werden auf den Prüfstand gestellt.

Die im Zuge der Internationalisierung aufbrechenden Interessenkonflikte führen so zu grundlegenden Neuorientierungsprozessen bei den Hochqualifizierten. Sie sehen sich dabei selbst immer mehr auf dem Weg zu ‚normalen‘ Arbeitnehmern. Ihr neues Arbeitnehmersein erleben sie vor allem als Verlust ihrer bisherigen privilegierten betrieblichen Sonderstellung – ein Verlust, dem sie angesichts der Globalisierung weitgehend machtlos gegenüberstehen. Ein Entwickler spricht lakonisch von „neuen Machtverhältnissen“. Das Management geht nun mit den hochqualifizierten Arbeitskräften – so ihre Selbsteinschätzung – mehr denn je um wie mit ‚normalen‘ Beschäftigten. Nicht mehr die Gewissheit einer vertrauensvollen Partnerschaft zum Unternehmen auf Augenhöhe bestimmt die ‚Köpfe‘ der Hochqualifizierten, sondern die Befürchtung doch ‚nur‘ normale Arbeitnehmer zu sein (vgl. dazu auch Boes/Kämpf 2008).

#### **4 Die Mittelklasse vor dem Abstieg, oder: „Prekarität ist überall“ (Pierre Bourdieu)**

Auch wenn die Erfahrungen der IT-Beschäftigten in der Auseinandersetzung mit Personalabbau und Offshoring nicht pauschal auf die Situation der Hochqualifizierten insgesamt über-

tragen werden können, sind sie doch eine spezifische Momentaufnahme allgemeiner Entwicklungstendenzen. Der 2005 vom Soziologen Ulrich Beck in einem Beitrag für das ZDF beschriebene „Übergang einer Gesellschaft des Mehr zu einer Gesellschaft des Weniger“ und die damit verbundene gesellschaftliche Abwärtsdynamik kommen hier in zugespitzter Form zum Ausdruck (Beck 2005).

Im Zentrum dieser gesellschaftlichen Entwicklung steht keineswegs allein die von Politik und Medien beschworene ‚neue Unterschicht‘. Vielmehr gerät auch die ‚gesellschaftliche Mitte‘ zunehmend unter Druck. Im Fokus befindet sich die Generation lohnabhängiger Beschäftigter, die es im Wirtschaftswunder und den Folgejahrzehnten zu (bescheidenem) Wohlstand gebracht hat. Für diese Menschen wird die veränderte gesellschaftliche Dynamik in besonderer Form spürbar. So waren sie zunächst Protagonisten der Aufwärtsentwicklung der Nachkriegsjahrzehnte und konnten zu dieser Zeit eine kontinuierliche Verbesserung ihrer beruflichen und materiellen privaten Situation erreichen. Heute muss ausgerechnet diese Schicht erleben, dass die erwirtschafteten Privilegien, ihr relativer materieller Wohlstand und die damit verbundenen Sicherheiten im Zeitalter globalen Wettbewerbs in Frage gestellt werden. Nicht nur die Kinder dieser Generation – die es als ‚Generation Praktikum‘ in die Schlagzeilen gebracht haben – sondern mitunter auch sie selbst sehen sich zunehmenden ökonomischen Zwängen ausgesetzt.

Ereignisse wie die Finanzkrise, die Krise um Opel, die BenQ-Siemens-Pleite, aber auch die Diskussion über die Verlagerung hochqualifizierter Arbeitsplätze in Offshore- oder Nearshore-Regionen führen der Mittelschicht vor Augen, dass auch ihre Lage nicht mehr vor den Verwerfungen einer globalen Ökonomie geschützt ist. Im Zeitalter des „Finanzmarktkapitalismus“ (vgl. dazu Windorf 2005; Deutschmann 2005) lässt vor allem die wachsende weltweite Konkurrenz unter dem Etikett der Globalisierung die vormalige Stabilität und Sicherheit der gesellschaftlichen Mitte erodieren.

Die Folgen dieser Entwicklung finden auch Eingang in Umfrageergebnisse: So gaben beispielsweise in der Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung, die im Sommer 2006 Anlass einer breiten gesellschaftlichen Debatte war, 61% der Befragten an, dass es keine gesellschaftliche Mitte mehr gebe (Müller-Hilmer 2006). Die hier zum Ausdruck kommende Verunsicherung breiter Bevölkerungsschichten fand sich bei den IT-Beschäftigten wieder. Sie interpretieren die Veränderung ihrer Arbeitsbedingungen auf ähnliche Weise. So argumentiert ein befragter Entwickler exemplarisch: „[. . .] ich denke, gesellschaftspolitisch wird einfach der Mittelstand in breiter Masse nach unten rutschen.“

Gerade am Beispiel der IT-Beschäftigten, die sich der drohenden Verlagerung ihrer Arbeitsplätze ausgesetzt sehen, lässt sich diese neue gesellschaftliche Abwärtsdynamik konkretisieren. Als hochqualifizierte Angestellte galten sie schließlich als paradigmatische Teile der Mittelschicht. Nicht zuletzt aufgrund ihrer Qualifikationen konnten sie in der Vergangenheit besondere Beschäftigungsbedingungen erwarten. Schließlich war der Arbeitgeber auf ihre spezifischen Kompetenzen und Fertigkeiten angewiesen. Als ‚Kopfarbeiter‘ nahmen sie in der betrieblichen Wertschöpfung deshalb oftmals eine Schlüsselposition ein, die mit entsprechenden Privilegien verbunden war. Neben weichen Faktoren beinhalteten diese nicht zuletzt ein überdurchschnittliches Gehalt, sichere Arbeitsplätze und stabile Aufstiegsmöglichkeiten. Folgt man ihren Erfahrungen, erweisen sich diese vormaligen Selbstverständlichkeiten unter dem Eindruck der Globalisierung ihrer Arbeit scheinbar als Anachronismen, die sich kaum mehr verteidigen lassen.

Dieser Bruch steht für viele in einem Kontrast zu ihrer bisherigen Berufsbiografie und wird zum Sinnbild für eine ungewisse berufliche Zukunft, die nicht mehr im Zeichen von Aufstieg, Kontinuität und Stabilität steht. Die hier zum Ausdruck kommenden neuen Zeiten werden von den Beschäftigten sehr bewusst so verstanden, dass ‚die fetten Jahre‘ offensichtlich vorbei sind. Die drohende Verlagerung ihrer Arbeitsplätze und die Verschiebung ihrer Leistungsbedingungen interpretieren sie dahingehend, dass sie als Hochqualifizierte ihren Sonderstatus verlieren. Sie haben das Gefühl, mehr denn je zu einer Beschäftigtengruppe unter vielen zu werden. Sehr zugespitzt kommt damit in den Deutungen der IT-Beschäftigten die Veränderung der gesellschaftlichen Stellung der Mittelschichten zum Ausdruck. In der Folge verschieben sich auch ihre beruflichen Prioritäten und Ziele. Es geht nicht mehr darum, eine möglichst ‚steile‘ berufliche Karriere mit entsprechenden Gehaltssprüngen zu erreichen, sondern den Arbeitsplatz zu sichern. Für sie als Hochqualifizierte stellt nicht mehr der gesellschaftliche Aufstieg den selbstverständlichen Fokus ihres Lebensplans dar. Vielmehr ist das Verhindern des Abstiegs zur Handlungsmaxime geworden.

Die Erfahrungen der hochqualifizierten IT-Beschäftigten machen deutlich, dass sich die sozialwissenschaftliche und gesellschaftspolitische Diskussion um Prekarität nicht auf die Ränder des Erwerbssystems und die sozialstrukturell bestimmte „Zone der Prekarität“ (Castel 2000: 360) beschränken darf (vgl. dazu auch Hürtgen 2008). Denn die Mehrzahl der befragten Hochqualifizierten wäre nach Robert Castel der „Zone der Integration“ zuzuordnen (2000: 360), weil sie über unbefristete und überdurchschnittlich dotierte Verträge verfügt. Gleichzeitig lässt sich ihre Unsicherheit nicht alleine über Ausstrahlungseffekte erklären. Vielmehr geht es um genuine Veränderungen in der „Zone der Integration“ selbst. Um diese zu verstehen, erweist sich insbesondere der Prekarisierungsbegriff von Pierre Bourdieu als wertvolles soziologisches Werkzeug. Gerade er fasst Prekarisierung schließlich als permanentes Bewusstsein der Widerruflichkeit der eigenen Erwerbsarbeit, „das in allen Köpfen präsent ist“. Der eigene Arbeitsplatz erscheint als „bedrohtes Privileg“ (Bourdieu 1998: 97). Insbesondere der damit verbundene bzw. drohende Verlust von „Handlungsmacht“ und „Zukunftsgewissheit“ (dazu Bultemeier et al. 2006), der in Selbstbeschreibungen wie „Roulettekugel“ zum Ausdruck kommt, konnte empirisch selbst bei formal gesicherten Hochqualifizierten rekonstruiert werden (ausführlich dazu Kämpf 2008).

Im Sinne von Pierre Bourdieu zeigt sich, dass die gesellschaftliche Entwicklung von einer Verallgemeinerung sozialer Unsicherheit bestimmt ist, von der auch, oder vielleicht sogar besonders, die gesellschaftliche Mitte betroffen ist. Er betonte bereits 1998: „Prekarität ist überall“ (Bourdieu 1998: 96). Mehr als zehn Jahre später gilt dies offenbar zum Beispiel auch für die hochqualifizierten Arbeitsbereiche der IT-Industrie. Dies bedeutet nicht, dass auch in diesem Bereich nun systematisch Leiharbeiter bzw. Freelancer vormalis unbefristete Beschäftigte ersetzen oder atypische Beschäftigungsverhältnisse Einzug halten. Vielmehr gilt es zu erkennen, dass auch die ‚stabile Mitte‘, die auf dem Papier und in der Sozialstatistik keineswegs als prekär klassifiziert wird, im Zeitalter der Globalisierung von Unsicherheitserfahrungen neuer Qualität betroffen ist. Selbst in Bereichen hochqualifizierter Arbeit erfahren die Menschen heute eine Destabilisierung ihrer Lage (vgl. dazu auch Kadritzke 2006).

Welche gesamtgesellschaftlichen Folgen dieser Prozess haben wird, ist derzeit noch kaum abzuschätzen. Es zeichnet sich jedoch ab, dass es um die Veränderung grundlegender gesellschaftlicher Koordinaten geht. Schließlich bildeten bislang insbesondere die neuen Mittelschichten, die u.a. auf der Basis ihrer hohen Qualifizierung einen gesellschaftlichen Aufstieg erzielen konnten, ein zentrales Fundament der Stabilität moderner Gesellschaften. Mit der

Frage, was passieren wird, wenn genau diese Schichten unter Druck geraten, entsteht ein neues und politisch brisantes Forschungsfeld. Wie sich die Sozialstruktur und die Linien sozialer Ungleichheit in der Gesellschaft verändern werden, wie sich Biografien, Identitäten und Lebensentwürfe in den Mittelschichten entwickeln, welche Gestalt politische Orientierungen und Interessenauseinandersetzungen annehmen werden und mit welcher Dynamik und Richtung sich schließlich damit verbundene soziale Konflikte entfalten, werden Fragen sein, die nicht nur Sozialwissenschaftler und Ökonomen beschäftigt werden, sondern auch die politische Arena.

## Literatur

- Ahlers, Elke/Trautwein-Kalms, Gundrun (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Aspray, William/Mayadas, Frank/Vardi, Moshe Y. (2006): Globalization and Offshoring of Software: A Report of the ACM Job Migration Task Force. URL <http://www.acm.org/globalizationreport/>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Baethge, Martin/Denkinger, Joachim/Kadritzke, Ulf (1995): Das Führungskräfte-Dilemma: Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert (1986): Zukunft der Angestellten: Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Baukowitz, Andrea/Boes, Andreas (1996): Arbeit in der „Informationsgesellschaft“: Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast) ungewohnten Perspektive. In: Schmiede, Rudi (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin: edition sigma, S. 129–158
- Beck, Ulrich (2005): Die Gesellschaft des Weniger: Der geplatzte Traum vom Aufstiegsland Deutschland. Sendung im ZDF vom 17.1.2005
- Berger, Ulrike/Offe, Claus (1981): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit: Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als „Dienstleistungsarbeit“. In: Kocka, Jürgen (Hrsg.): Angestellte im europäischen Vergleich. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 39–58
- Blau, Peter (1968): Die Dynamik bürokratischer Strukturen. In: Mayntz, Renate (Hrsg.): Bürokratische Organisation. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 310–323
- Blinder, Alan (2006): Offshoring: The Next Industrial Revolution. In: Foreign Affairs 85 (2), S. 113–128
- Boes, Andreas (2004): Offshoring in der IT-Industrie: Strategien der Internationalisierung und Auslagerung im Bereich Software und IT-Dienstleistungen. In: Boes, Andreas/Schwemmler, Martin (Hrsg.): Herausforderung Offshoring. Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, S. 9–140
- Boes, Andreas (2005a): Auf dem Weg in die Sackgasse? Internationalisierung im Feld Software und IT-Services. In: Boes, Andreas/Schwemmler, Martin (Hrsg.): Bangalore statt Böblingen? Hamburg: VSA, S. 13–65
- Boes, Andreas (2005b): Informatisierung. In: SOFI/IAB/ISF München/INIFES (Hrsg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeits- und Lebensweisen. 1. Bericht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 211–244
- Boes, Andreas/Baukowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie: Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin: edition sigma



- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2008): Hochqualifizierte in einer globalisierten Arbeitswelt: Von der Erosion der „Beitragsorientierung“ zu neuen Arbeitnehmeridentitäten. In: *Arbeits- und Industriesoziologische Studien, Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS)* 1 (2), S. 44–67
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Knoblach, Birgit/Trinks, Katrin (2006): *Entwicklungsszenarien der Internationalisierung im Feld Software und IT-Dienstleistungen. Erste Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme: Arbeitspapier 2 des Projekts Export IT (ISF München)*. München: Institut für Sozialforschung
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Marrs, Kira/Trinks, Katrin (2007): „The World is Flat“: Nachhaltige Internationalisierung als Antwort auf die Herausforderungen einer globalen Dienstleistungswirtschaft. Arbeitspapier 3 des Projekts Export IT (ISF München). München: Institut für Sozialforschung
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Marrs, Kira/Trinks, Katrin (2008): *Der IT-Standort Deutschland und die Chancen einer nachhaltigen Internationalisierung. Arbeitspapier 4 des Projekts Export IT (ISF München)*. München: Institut für Sozialforschung
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Trinks, Katrin (2005): Eine neue Phase in der IT-Industrie: Industrialisierung, Internationalisierung und Innovation. In: *FifF-Kommunikation* 22 (4), S. 46–50
- Boes, Andreas/Schwemmler, Martin (2005): Was ist Offshoring? In: Boes, Andreas/Schwemmler, Martin (Hrsg.): *Bangalore statt Böblingen? Offshoring und Internationalisierung im IT-Sektor*. Hamburg: VSA, S. 9–12
- Boes, Andreas/Trinks, Katrin (2006): *Theoretisch bin ich frei! Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie*. Berlin: edition sigma
- Bourdieu, Pierre (1998): *Gegenfeuer: Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion*. Konstanz: UVK
- Braverman, Harry (1977): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Bultemeier, Anja/Loudovici, Kai/Laskowski, Nadine (2006): Ist Prekarität überall? Unsicherheit im Zentrum der Arbeitsgesellschaft. In: Köhler, Christoph/Struck, Olaf/Grotheer, Michael/Krause, Alexandra/Krause, Ina/Schröder, Tim (Hrsg.): *Offene und geschlossene Beschäftigungssysteme. Determinanten, Risiken und Nebenwirkungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 241–273
- Castel, Robert (2000): *Die Metamorphosen der sozialen Frage: Eine Chronik der Lohnarbeit*. Konstanz: UVK
- Deppe, Frank (1971): *Das Bewußtsein der Arbeiter: Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins*. Köln: Pahl-Rugenstein
- Deutschmann, Christoph (2005): Finanzmarktkapitalismus und Wachstumskrise. In: Windorf, Paul (Hrsg.): *Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 58–84
- Dose, Carsten (2006): *Flexible Bürokratie: Zur Logik aktueller Rationalisierungstendenzen bei Finanzdienstleistern*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra (2000): *Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Flecker, Jörg/Huws, Ursula (Hrsg.) (2004): *Asian Emergence: The World's Back Office? IES Report 409*. Brighton: IES
- Florida, Richard (2002): *The Rise of the Creative Class: And How it's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. New York: Basic Books
- Friedman, Andy (1977): Responsible Autonomy Versus Direct Control Over the Labour Process. In: *Capital and Class* 1 (1), S. 43–57

- Fröbel, Folker/Heinrichs, Jürgen/Kreye, Otto (1977): Die neue Arbeitsteilung: Strukturelle Arbeitslosigkeit in den Industrieländern und die Industrialisierung der Entwicklungsländer. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt
- Gerstenberger, Barbara/Roehrl, Alexander (2006): Service Jobs on the Move: Offshore Outsourcing of Business Related Services. In: Auer, Peter/Besse, Geneviève/Méda, Dominique (Hrsg.): Offshoring and the Internationalization of Employment. A Challenge for a Fair Globalization. Genf: International Labour Organisation, S. 57–72
- Greenfield, Jack/Short, Keith (2006): Software Factories: Moderne Software-Architekturen mit SOA, MDA, Patterns und agilen Methoden. Bonn: mitp-Verlag
- Hamm, Steve (2007): Bangalore Tiger: How Indian Tech Upstart Wipro is Rewriting the Rules of Global Competition. New York: McGraw-Hill
- Hardt, Michael/Negri, Antonio (2002): Empire: Die neue Weltordnung. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Heidenreich, Martin/Töpsch, Karin (1998): Die Organisation der Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen 5 (1), S. 13–44
- Hürtgen, Stefanie (2008): Prekarität als Normalität: Von der Festanstellung zur permanenten Erwerbsunsicherheit. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 52 (4), S. 113–119
- Janßen, Rainer (2005): Die Psychologie des Entwicklers. In: Informatik Spektrum 28 (4), S. 284–286
- Jensen, J. Bradford/Kletzer, Lori G. (2005): Tradable Services: Understanding the Scope and Impact of Services Offshoring. Washington: Institute for International Economics
- Kadritzke, Ulf (1982): Angestellte als Lohnarbeiter: Kritischer Nachruf auf die deutsche Kragenlinie. In: Schmidt, Gert/Braczyk, Hans-Joachim/Knesebeck, Jost dem von (Hrsg.): Materialien zur Industriesoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 24. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 219–249
- Kadritzke, Ulf (2003): Arbeiten oder leben? Eine falsche Alternative. In: Meifert, Matthias T./Kesting, Mathias (Hrsg.): Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte – Praxis – Perspektiven. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 321–337
- Kadritzke, Ulf (2004): White-Collar-Blues: Über Angestellte im modernen und neuesten Kapitalismus. In: Artus, Ingrid/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 101–121
- Kadritzke, Ulf (2005): Moderne Zeiten: Einige Gedanken zur Kolonialisierung der Lebenswelt durch die „neue Arbeit“. In: Bsirske, Frank/Mönig-Raane, Margret/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): Perspektive neue Zeitverteilung. Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative: Für eine gerechte Verteilung von Arbeit, Zeit und Chancen. Hamburg: VSA, S. 149–177
- Kadritzke, Ulf (2006): Kein Platz mehr im letzten Flugzeug: Die Mittelklassen in der Zone der Verwundbarkeit. In: Le Monde diplomatique, 8152, S. 12–13
- Kämpf, Tobias (2008): Die neue Unsicherheit: Die Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Kirkegaard, Jacob Funk (2004): Outsourcing: Stains on the White Collar? URL <http://www.petersoninstitute.org/publications/papers/kirkegaard0204.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kirkegaard, Jacob Funk (2005): Outsourcing and Offshoring: Pushing the European Model over the Hill, rather than off the Cliff. URL <http://www.petersoninstitute.org/publications/wp/wp05-1.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kotthof, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: edition sigma
- Kotthof, Hermann/Reindl, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben in mittelständischen Industriebetrieben. Göttingen: Schwartz

- Kratzer, Nick (2003): *Arbeitskraft in Entgrenzung: Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: edition sigma
- Kudera, Werner/Ruff, Konrad/Schmidt, Rudi (1979): *Zur Interessenorientierung und Interessendurchsetzung von Angestellten*. In: Matthes, Joachim (Hrsg.): *Sozialer Wandel in Westeuropa. Verhandlungen des 19. Deutschen Soziologentages in Berlin 1979*. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 341–353
- Littek, Wolfgang/Heisig, Ulrich (1995): *Taylorism Never Got Hold of Skilled White-Collar Work in Germany*. In: Littek, Wolfgang/Charles, Tony (Hrsg.): *The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective*. Berlin: de Gruyter, S. 373–395
- Lockwood, David (1969): *Soziale Integration und Systemintegration*. In: Zapf, Wolfgang (Hrsg.): *Theorien des sozialen Wandels*. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 124–137
- Lüthje, Boy (2006a): *The Changing Map of Global Electronics: Networks of Mass Production in the New Economy*. In: Pellow, David Naguib/Sonnenfeldt, David A./Smith, Ted (Hrsg.): *Challenging the Chip. Labor Rights and Environmental Justice in the Global Electronics Industry*. Philadelphia: Temple University Press, S. 17–30
- Lüthje, Boy (2006b): *Wintelismus zum „China-Preis“: Wohin treibt das Produktionsmodell der IT-Industrie?* In: Baukrowitz, Andrea/Berker, Thomas/Boes, Andreas/Pfeiffer, Sabine/Schmiede, Rudi/Will, Mascha (Hrsg.): *Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*. Berlin: edition sigma, S. 346–357
- Müller-Hilmer, Rita (2006): *Gesellschaft im Reformprozess: Studie der TNS Infratest Sozialforschung im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Palmisano, Samuel J. (2006): *The Globally Integrated Enterprise*. In: *Foreign Affairs* 85 (3), S. 127–136
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): *Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform: Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses*. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): *Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb*. Hamburg: VSA, S. 23–58. URL <http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP-DS%20Indirekte%20Steuerung.pdf>
- Pohlmann, Markus/Sauer, Dieter/Trautwein-Kalms, Gundrun/Wagner, Alexandra (Hrsg.) (2002): *Dienstleistungsarbeit auf dem Boden der Tatsachen: Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche*. Berlin: edition sigma
- Potts, Lydia (1988): *Weltmarkt für Arbeitskraft: Von der Kolonisation Amerikas bis zu den Migrationen der Gegenwart*. Hamburg: Junius
- Reich, Robert (1992): *The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century Capitalism*. New York: Vintage Press
- Sahay, Sundeep/Nicholson, Brian/Krishna, S. (2003): *Global IT Outsourcing: Software Development Across Borders*. Cambridge, New York: Cambridge University Press
- Sassen, Saskia (1997): *Metropolen des Weltmarkts: Die neue Rolle der Global Cities*. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Saxenian, Anna Lee (1994): *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA.: Harvard University Press
- Schaaf, Jürgen (2004): *Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen*. In: Deutsche Bank Research. *Economics – Digitale Ökonomie und struktureller Wandel* 5 (45). URL [http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD/PROD000000000178654.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000178654.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer (1999): *Der interessentheoretische Ansatz*. In: Deutsche Sektion der International Relations Association (GIRA) (Hrsg.): *Theorieansätze für die Analyse Industrieller Beziehungen. Discussion-Papers für die Jahrestagung der Deutschen Sektion der International Relations Association (GIRA) in Trier am 7./8. Oktober 1999*. Trier: GIRA, S. 185–222

- Schmidt, Rudi/Wentzke, Theodor (1991): Bewußtsein und Sozialcharakter von Angestellten: Eine empirische Untersuchung. Erlangen: IPRAS
- Storrie, Donald/European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006): Restructuring and Employment in the EU: Concepts, Measurement and Evidence. URL <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/38/en/1/ef0638en.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Trinczek, Rainer (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung: Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster. In: Artus, Ingrid/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 181–211
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2004): World Investment Report: The Shift towards Services. New York, Genf: UNCTAD
- Vickery, Graham/van Welsum, Désirée/Wunsch-Vincent, Sacha/Reif, Xavier/Houghton, John/Muller, Elizabeth/Weber, Verena (2006): OECD Information Technology Outlook. Paris: OECD
- Voß, G. Günther/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der „Ware Arbeitskraft“? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 131–158
- Windorf, Paul (Hrsg.) (2005): Finanzmarktkapitalismus: Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- World Trade Organization (2005): World Trade Report 2005: Exploring the Links between Trade, Standards and the WTO. Genf: WTO
- Wright, Erik (1999): Class Counts. Cambridge: Cambridge University Press

# Selbstständige Medienschaffende zwischen individueller und kollektiver Orientierung

Gerlinde Vogl

## 1 Einleitung

In der Medienwirtschaft ist die Zukunft der Arbeit bereits angekommen: Befristete Beschäftigung, der Wechsel von abhängiger und selbstständiger Arbeit, flexibilisierte Arbeitszeiten sowie ein hoher Anteil von Selbstständigen sind dort bereits Realität (vgl. Eikhof/Haunschild 2004; Rehberg/Stöger 2004). Die neue Selbstständigkeit<sup>1</sup> ist damit eine relevante und von einem heute bereits hohen Niveau weiter wachsende Beschäftigtenkategorie. Ein überproportionaler Zuwachs ist dabei im Bereich der Selbstständigen ohne Beschäftigte, den sogenannten Solo-Selbstständigen zu verzeichnen (vgl. Leicht/Philipp 2005). Sigrid Betzelt und Karin Gottschall beschreiben die typischen Alleindienstleister in der Kulturindustrie folgendermaßen:

„Sie sind hoch motiviert, haben mindestens ein Hochschulstudium absolviert und suchen sich ihre Arbeit und ihre Auftraggeber selbst. Als kreative ‚Wissensarbeiter‘ sind sie ihre eigenen Chefs, arbeiten wann und wo sie wollen – und verdienen oft so wenig, dass sie zeitweise auf private Unterstützung angewiesen sind.“ (Betzelt/Gottschall 2005)

Das Modell selbstständiger Arbeit hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten (nicht nur) in der Medienwirtschaft ausgeweitet, sondern auch strukturell verändert. Netzwerktechnologien erlauben die Ausgliederung bestimmter Tätigkeiten, ohne dass der Auftraggeber die Kontrolle über den Produktionsprozess abgeben muss. Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: Trotz räumlicher Entfernung sind selbstständige Grafikerinnen und Grafiker mit ihrem Auftraggeber über einen Server vernetzt und damit in den Produktionsprozess völlig integriert. Das ermöglicht es Auftraggeber und Auftragnehmer gleichermaßen, direkt auf den Server zuzugreifen und dort Daten abzulegen bzw. herunterzuziehen. Steuerung und Kontrolle des Produktionsprozesses verbleiben jedoch beim Auftraggeber. Eingebunden in die Ablauforganisation des Auftraggebers verlieren Selbstständige damit ihre Marktstellung als Anbieter einer besonderen Leistung bzw. eines besonderen Produkts. Der Einsatz von

---

<sup>1</sup>Der Begriff der ‚neuen Selbstständigen‘ ist zwar im politischen Diskurs gebräuchlich, aber nicht eindeutig definiert und wissenschaftlich wenig brauchbar. Er wird im Folgenden lediglich zur (abgekürzten) Bezeichnung des Phänomens der Ausdehnung selbstständiger Tätigkeitsformen über den Bereich Freier Berufe hinaus genutzt.

Selbstständigen wird so zu einer Frage der Arbeitsorganisation. Die Entscheidung, ob Angestellte oder Selbstständige für eine bestimmte Tätigkeit herangezogen werden, obliegt allein dem Auftraggeber.

Dies ist eine relativ neue Entwicklung, denn in der Vergangenheit war die Arbeit von Selbstständigen typischerweise nicht mit der von Angestellten austauschbar. Es gab eine relativ klare Abgrenzung, welche Tätigkeiten von Angestellten und welche von Selbstständigen erledigt wurden. Dies hat sich grundlegend verändert. Viele Tätigkeiten werden nunmehr sowohl von Selbstständigen als auch von Angestellten erbracht. Die Konturen zwischen abhängiger und selbstständiger Arbeit verlieren dadurch zunehmend an Schärfe (vgl. Kesselring/Vogl 2002).

In die institutionalisierten Formen der traditionellen Normalerwerbsarbeit kaum oder unzureichend integriert, bewegen sich die Solo-Selbstständigen auf einem „Kontinuum von Privilegierung und Prekarität“ (Gottschall/Betzelt 2001: 12). Da es im Bereich der neuen Selbstständigkeit keine Institutionen gibt, welche die Rahmenbedingungen der Berufsausübung regeln (wie dies zum Beispiel Kammern für die Freien Berufe tun), obliegt die Verhandlungsmacht allein den Selbstständigen. Ohne den Rückhalt und die Sicherheit eines Kammersystems haben sie es aufgrund ihrer oftmals vereinzelter Arbeitssituation und ihrer geringen Verhandlungsmacht gegenüber ihren Auftraggebern schwer, Gruppenidentität stiftende Organisationsformen zu entwickeln, die dabei helfen könnten, ihre Arbeits- und Lebensbedingungen zu verbessern. Eingebunden in die medialen Wertschöpfungsketten, erscheinen sie daher als Protagonisten der Netzwerkgesellschaft, in der neue Formen der Solidarität erst noch gefunden werden müssen (vgl. Heuser 1996: 88).

Die Bedeutung einer virtuellen Vernetzung bei enträumlichter Arbeit steht im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen. Es wird der Frage nachgegangen, ob virtuelle Vernetzung ein hilfreiches Instrument sein kann, jenseits der individualisierten Arbeitssituation neue Formen von Verbundenheit oder sogar Solidarität herzustellen. Diese Frage erscheint vor dem Hintergrund der zunehmenden Individualisierung in den Arbeitsprozessen höchst bedeutsam. Während Angestellte vielfältige Möglichkeiten des Austauschs am Arbeitsplatz, in der Kantine oder auf Betriebsversammlungen haben, fehlen solche zentralen Orte und kontinuierlichen Zusammenhänge den Selbstständigen zumeist. „Tacheles wird zunehmend am virtuellen Stammtisch geredet“ (Schauen 2002: 35) – in offenen und geschlossenen Mailinglisten, Chatrooms oder Weblogs. Aber lassen sich die Solo-Selbstständigen darüber auch mobilisieren und solidarische Effekte erreichen?

Der kanadische Soziologe Barry Wellman (2001) hat sich in seinen empirischen, insbesondere stadtsoziologischen Netzwerkstudien mit der Frage beschäftigt, wie sich soziale Beziehungen durch netzbasierte Kommunikation verändern. Dabei kam er zu dem Ergebnis, dass Gemeinschaft keineswegs verloren geht, sondern sich vielmehr grundlegend verändert. Er beschreibt das Entstehen eines neuen Phänomens, das er als *Networked Individualism*<sup>2</sup> bezeichnet (ebd.). Der Kern der These vom *Networked Individualism* besagt, dass soziale Kontakte nicht mehr über Gruppen organisiert sind, denen man sich zugehörig fühlt, sondern dass eine Transformation in Richtung individueller Gemeinschaften zu beobachten ist. Individuen beziehen sich nicht mehr auf Kollektive, sondern sie sind vielfältig mit einzelnen Personen vernetzt.

---

<sup>2</sup>Unabhängig von Barry Wellman wird dieser Begriff auch von Manuel Castells (2005) verwendet.

Da die Nutzer moderner Technologien immer weniger an lokale Gruppen gebunden und verstärkt Teile von geografisch zerstreuten Netzwerken sind, sind sie zwar sozial integriert, aber der eigentliche Ort, an dem sie leben und von dem aus sie interagieren, spielt eine weit geringere Rolle, als dies etwa in der Industriegesellschaft der Fall war. Die Transformation von lokal orientierten Gruppen zu bilateral organisierten Netzwerken wird dabei als Bestandteil eines Individualisierungsprozesses gesehen, der nicht mit einem Verlust von Sozialität einhergehen muss. „Der vernetzte Individualismus ist ein gesellschaftliches Muster, nicht etwa eine Ansammlung isolierter Individuen.“ (Castells 2005: 144)

Soziale Verortung entsteht in der globalisierten Moderne auch nicht mehr über Herkunft, wie dies in der Industriegesellschaft der Fall war, sondern wird über Beziehungen und Kontakte hergestellt. John Tomlinson (1999) entwickelt dabei den Begriff der „complex connectivity“ und beschreibt damit die räumlich-zeitliche Ausdehnung sozialer Beziehungen, die erst durch moderne Informations- und Kommunikationstechniken möglich geworden ist. Connectivity bezeichnet er dabei als das zeitgleiche Verbundensein von Menschen über Entfernungen hinweg.

„The epochal shift we need to understand lies in the axial principles that put communication, mobility and connectivity in the center of our lives.“ (ebd: 42)

Dadurch entstehen Beziehungsnetze, oftmals technologisch gestützt, die eine Art Resource oder Kapital darstellen, um bestimmte Ziele zu realisieren. Connectivity wird dabei als die Fähigkeit verstanden, Zugang zu sozialen und (zunehmend auch virtuellen) Netzwerken zu finden und Kontakte zu anderen zu pflegen. Dies ist der Grund, weshalb Tomlinson (1999) dafür plädiert, soziale Integration und Vergesellschaftung über connectivity, über soziale Erreichbarkeit und Anschlussfähigkeit zu bestimmen und nicht über lokale und nationale Zugehörigkeit etc.

Die sich daran anschließende Frage ist, ob bzw. wie eine Vernetzung von individualisiert arbeitenden Menschen mit der kollektiven Organisation von Gegenmacht verbunden werden kann. Konkret: Können etwa Gewerkschaften oder andere berufsständische Organisationen hierzu einen Beitrag leisten? Bei diesen Fragen hat man es mit Phänomenen zu tun, die mit den gängigen politischen und gewerkschaftlichen Konzepten zur Organisation von Macht nicht mehr gefasst werden können. In einem anderen Zusammenhang wurde daher der Charakter dieser neuen Form von Politik in der Netzwerkgesellschaft als „Parapolitik“ bezeichnet (Kesselring/Vogl 2002). Das Ziel dieser Politik besteht darin, die soziale Beweglichkeit der Selbstständigen in der Medienbranche zu erhöhen und gleichzeitig eine Form sozialer Verbindung bzw. Verbundenheit herzustellen, die auf das Phänomen des Networked Individualism reagiert. Die Idee hinter der Theorie von Castells und Wellman lässt sich in Verbindung mit Ulrich Becks Konzeption des institutionalisierten Individualismus (Beck 2001) darstellen. Dies bedeutet nach Beck keineswegs, „dass immer alle individueller, immer mehr ‚Ich‘ werden; das Gegenteil ist nicht weniger möglich“ (ebd: 3). Allerdings ändern sich die institutionalisierten Formen von Politik in Richtung einer neuen Subpolitik.

„Der Begriff ‚Subpolitik‘ zielt auf Politik jenseits der repräsentativen Institutionen des nationalstaatlichen politischen Systems. [...] Subpolitik meint ‚direkte‘ Politik, d.h. punktuelle individuelle Teilhabe an politischen Entscheidungen, vorbei an den Institutionen repräsentativer Willensbildung (politische Parteien,

Parlamente), oft sogar ohne rechtliche Sicherungen. Subpolitik meint, anders gesagt, Gesellschaftsgestaltung von unten.“ (Beck 1986: 137)

Eine gesellschaftspolitische Strategie, die sich mit der Tatsache auseinandersetzt, dass Individualisierung nicht mehr länger individuell bleibt, sondern zur strukturellen Norm geworden ist, bedeutet auch, dass unternehmensgesellschaftliche Formen von kollektiver Interessenvertretung nicht mehr die einzigen sein werden. Die Organisation kollektiver Macht wird nicht obsolet, aber als dominant unternehmensgesellschaftliches Modell ergänzt und teilweise auch in Frage gestellt von eher diffusen Machtformen, die aus dem institutionalisierten Individualismus resultieren. Dies verändert auch die traditionelle Politik gewerkschaftlichen Handelns.

Beschäftigt man sich mit Fragen kollektiven Handelns im Netz, so stellt sich als Erstes die Frage der Erreichbarkeit als Grundvoraussetzung. Wie erreicht man Selbstständige im Netz? Es ist unmittelbar einleuchtend, dass die Erreichbarkeit für kollektives Handeln im Netz stark von der Form der Nutzung abhängt. Die Art und Weise, wie das Internet von den Solo-Selbstständigen genutzt wird und wie sie in virtuelle Netzwerke eingebunden sind, ist allerdings sehr unterschiedlich. Aus den Interviews mit Solo-Selbstständigen in der Medienwirtschaft<sup>3</sup> konnten dazu vier unterschiedliche Nutzungstypen ausgemacht werden, die im Folgenden kurz vorgestellt werden. Im Anschluss daran werden am Beispiel einer Mailingliste zum Urhebervertragsrecht die Möglichkeiten und Grenzen netzbasierter kollektiven Handelns beschrieben. Diese Mailingliste kann als Beispiel für parapolitisches (Kesselring/Vogl 2002) oder subpolitisches (Beck 1986) Handeln angesehen werden, in denen räumlich verstreut lebende Solo-Selbstständige durch virtuelle Vernetzung kollektiv aktiv wurden. Die Möglichkeiten und Grenzen dieser Vernetzungsstrategie werden im letzten Teil dargelegt.

## 2 Vom Investigator zum Networked Individualist

Es wurde bereits ausgeführt, dass die räumliche Entgrenzung der Solo-Selbstständigen kollektives Handeln erschwert. Virtuelle Netzwerke sind hier eine Möglichkeit, die räumlichen Distanzen zu überwinden. Inwieweit diese aktiv genutzt werden, hängt allerdings nicht nur vom Zugang, sondern auch von den Nutzungsweisen netzbasierter Kommunikation ab. Die unterschiedliche Nutzung macht die Solo-Selbstständigen auch unterschiedlich ansprechbar für virtuelle Vernetzungsaktivitäten. Diejenigen, die keine sozialen Kontakte über das Netz pflegen, sind über Netzwerktechnologien auch schwerer zu gewinnen. Im Zentrum der nachfolgenden Typologie steht die Frage nach der Nutzung und Bedeutung netzbasierter Kommunikation für die befragten Selbstständigen. Es wurden vier unterschiedliche Typen ausgemacht: Vom Investigator, der das Netz lediglich als Rechercheinstrument benutzt, bis zum Networked Individualist, der soziale und virtuelle Kontakte aktiv zur Vernetzung nutzt und damit soziales Kapital aufbauen kann. Zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Nutzungstypen werden diese im Folgenden ausführlicher dargestellt und anhand eines empirischen Beispiels illustriert.

---

<sup>3</sup>Die empirische Basis der Ausführungen bilden 42 problemzentrierte Interviews mit Solo-Selbstständigen sowie Experten. Darüber hinaus wurde eine Mailingliste hinsichtlich ihrer Mobilisierungspotenziale inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Interviewpartner sowie die Mailingliste wurden anonymisiert (vgl. Vogl 2008).



## 2.1 Investigator

Investigators nutzen das Internet als Datenpool und als Informations- und Rechercheinstrument. Das Internet erscheint wie ein großer Werkzeugkasten, mit dem alles Notwendige recherchiert werden kann. Kommunikation bedeutet in erster Linie Face-to-Face-Kontakt. Virtuelle Netzwerke hingegen haben keine Bedeutung. Im Folgenden wird der Investigator mithilfe eines empirischen Beispiels illustriert:

Matthias Berner ist 42 Jahre alt. Zusammen mit seiner Familie lebt er in Oststadt, wo er geboren und aufgewachsen ist. Dort ist er seit 1996 Aufnahmeleiter einer Sendeanstalt. Zusammen mit Regie und Redaktion koordiniert er die Produktion einer wöchentlichen Kultursendung. Er ist als arbeitnehmerähnlicher Selbstständiger beschäftigt, der Sender ist sein Hauptauftraggeber. Matthias Berner nutzt im Sender das Gemeinschaftsbüro und arbeitet nahezu täglich dort. Die gesamte Recherche, sei es die Suche nach einer Telefonnummer oder einer Anfahrtsbeschreibung für einen Drehort, wird über das Internet erledigt. „Für meine Arbeit ist das Internet unabdingbar, es ist das absolute Werkzeug. Was der Werkzeugkasten für den Elektromonteur, ist für mich das Internet.“

Das wichtigste Kommunikationsmittel ist jedoch nach wie vor das Telefon. Nachfragen und Genehmigungen zum Dreh werden zunächst über das Telefon abgewickelt und anschließend mit dem Fax schriftlich bestätigt. E-Mail-Kommunikation oder Mailinglisten spielen eine sehr untergeordnete Rolle. Matthias Berner hat zwar einige Mailinglisten abonniert, nutzt sie aber lediglich als Informationskanal, um sich über Termine, Seminare oder andere Aktivitäten auf dem Laufenden zu halten. Kommunikation bedeutet für ihn direkten Kontakt. Seine Freunde und Bekannten sind vor Ort, daher sieht er auch keine Notwendigkeit, Kontakte virtuell zu pflegen, da man sich jederzeit sehen kann. Seine Sozialkontakte beziehen sich ausschließlich auf Oststadt, dort wohnen seine Familie und Verwandtschaft, außerhalb hat er kaum Bekannte.

Matthias Berner gewinnt seine Kraft aus der Konzentration auf räumliche und soziale Nähe. Sein Netzwerk ist sehr dicht, aber begrenzt auf die Stadt, in der er lebt. Für seine berufliche Situation ist das kein Problem, solange er für seinen Hauptauftraggeber tätig sein kann. Sollte diese Zusammenarbeit aus irgendwelchen Gründen in Zukunft scheitern, verfügt er über keine Netzwerke, die stabilisierend wirken könnten. Das Problem hierbei ist, dass es in seiner Heimatstadt für ihn neben dem Hauptauftraggeber keine weiteren Beschäftigungsmöglichkeiten gibt.

## 2.2 Communicator

Communicators nutzen das Internet als Recherche- und Kommunikationsmittel. Es wird damit nicht – wie beim Investigator – zum Datenpool reduziert. Dies bedeutet allerdings nicht, dass herkömmliche Kommunikationsformen durch die virtuelle Kommunikation ersetzt werden. Vielmehr wird diese additiv eingesetzt, wie das folgende Zitat von Kurt Holzmann, einem freien Nachrichtenjournalisten zeigt:

„Also ich verschicke eine SMS oder eine kurze Mail meist nur, um mich für einen späteren Zeitpunkt zu verabreden. Das kann auch vierzehn Tage später sein. Dann trifft man sich oder telefoniert ausgiebig. Mailkontakt? Also nein, das ist für mich nicht so wichtig.“

Kurt Holzmann ist 38 Jahre alt und lebt alleine am Rand einer Großstadt. Seit Ende der 1990er Jahre arbeitet er als fester Freier für den regionalen Sender. Er ist ein ‚rasender Reporter‘, der aus der Region über aktuelle Themen aus Wirtschaft und Politik berichtet. Zusammen mit seinem Team, einem Kameramann und einem Techniker, ist Kurt Holzmann ständig unterwegs, da die Sendungen immer vor Ort gedreht werden. Zentral für sein berufliches Leben sind seine Kontakte, über die er schnell Informationen einholen oder Interviewpartner bzw. Ansprechpartner finden kann. Dies verkürzt seine Recherchezeiten enorm, was aufgrund der Aktualität von Nachrichtensendungen außerordentlich wichtig ist. Seine Kontakte sind über sein mobiles Büro organisiert, über das er schnell Ansprechpartner finden oder via Internet den Stadtplandienst aktivieren kann, wenn er an einen unbekanntem Ort in der Region zum Dreh muss.

Die Kurzlebigkeit der Nachrichtenproduktion erfordert Schnelligkeit und Flexibilität, was auch Auswirkungen auf sein Privatleben hat. Längerfristige Planungen sind ihm fast unmöglich. Seine sozialen Kontakte pflegt er, wenn er unterwegs ist, über längere Telefonate. Dies gibt ihm ein Gefühl der Ruhe und Sicherheit in seinem mobilen Leben.

Kurt Holzmann verfügt über viele Kontakte sowohl beruflicher als auch privater Natur. Diese sind allerdings weniger als Netzwerk organisiert, sondern laufen eher sternförmig auf ihn zu, organisiert durch sein mobiles Büro. Vernetzungsaktivitäten spielen eine geringe Rolle. Er braucht einzelne Kontakte, die er in speziellen Situationen für sich aktivieren kann. Ähnlich wie der Investigator nutzt der Communicator das Internet dazu als Rechercheinstrument. Er unterscheidet sich allerdings dadurch von ihm, dass er für seine Kommunikation verstärkt auch auf neue Technologien zugreift.

### 2.3 Virtual Networker

Virtual Networkers sind das Gegenmodell zum Investigator und zum Communicator, welche soziale Kontakte in erster Linie face to face pflegen. Für Virtual Networkers ist das Internet in erster Linie ein Vernetzungsinstrument. Soziale Beziehungen werden bevorzugt über das Netz organisiert, virtuelle Kontakte teilweise sogar Face-to-Face-Kontakten vorgezogen. Geografische Bewegung bzw. reale Begegnungen werden durch Treffen im Netz ersetzt, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.

Irmgard Schick ist 52 Jahre alt. Sie ist allein erziehend und lebt mit ihrer Tochter in einer norddeutschen Kleinstadt. Nach einer Onlineweiterbildung zur Telearbeiterin machte sie sich im Bereich Onlinemarketing selbstständig. Sie erstellt Webseiten für Internetshops. Dazu gehören das Webdesign, die Anpassung und Pflege von Redaktionssystemen sowie das Internetmarketing. Der PC und das Internet sind ihre zentralen Arbeits- und Kommunikationsmittel. Ihre Kontakte stellt Irmgard Schick in erster Linie über das Netz her. Im Rahmen ihrer beruflichen Selbstständigkeit hat sie verschiedene Mailinglisten abonniert. Eine für Frau Schick zentrale Mailingliste ist die der Seitenoptimierer<sup>4</sup>, eine Gruppe, die sie seit ihrer Weiterbildung kennt.

---

<sup>4</sup>Seitenoptimierung ist eine Form des Internetmarketing mit dem Ziel, die Website bei den Suchmaschinen weit oben zu platzieren.

„Da hat sich eine Gruppe im Internet zusammengefunden, die seit einem Jahr im Internet zusammen ist. Das muss ich echt zum Internet sagen: Auf der einen Seite wird es anonym, auf der anderen Seite lernt man ganz viele Leute kennen und das Netz ist freigiebig.“

In dieser Liste werden hauptsächlich technische Details ausgetauscht und verhandelt. Mit den Teilnehmern der Liste fühlt sich Irmgard Schick persönlich stark verbunden, obwohl sie diese nur über das Netz kennt. In der Liste findet ein reger fachlicher Austausch statt, was ihr sehr wichtig ist. Die Offenheit des Internets kommt ihr dabei sehr zugute, da dort sehr frei mit Wissen und Know-how umgegangen wird. Außerhalb des Netzes hat Irmgard Schick wenige und zudem lockere soziale Kontakte. Kommunikation ist für sie in erster Linie computerbasiert, der PC ist dabei ihr Vertrauter:

„Der PC ist mir sehr wichtig geworden, er ist mein bester Freund. Ich bin den ganzen Tag damit zugange. Ja, also, ich muss mich auf ihn verlassen, ich arbeite mit ihm, er ist mir auch schon, würde ich mal sagen, der ist mir auch nah.“

Mit ihren Auftraggebern kommuniziert sie ebenfalls fast nur über das Netz. Lediglich zur Anbahnung von Kontakten und für erste Absprachen ist es notwendig, die Kunden zu besuchen. Das Internet ist für Irmgard Schick ein geschützter Raum, in dem sie die notwendige fachliche Unterstützung erfährt. Es ist ihrer Ansicht nach viel mehr von gegenseitiger Unterstützung, als von Konkurrenz geprägt. Sie möchte, dass die Kontakte im Netz bleiben, an Face-to-Face-Kontakten hat sie wenig Interesse. Diese haben eher funktionalen Charakter für sie, wenn sie für die Akquisition notwendig sind. Privat bleibt sie lieber im Netz.

#### 2.4 Networked Individualist

Die Networked Individualists verbinden soziale und virtuelle Netzwerke. Dadurch können Informationen und Kontakte und auch neue Möglichkeiten und Optionen wieder an sie zurückfließen. Kontakte werden aufgebaut und vernetzt und zwar sowohl real als auch virtuell. Soziale und virtuelle Netzwerke verschmelzen zu einem Netzwerk. Dadurch wird soziales Kapital ausgebaut, wie das folgende Beispiel verdeutlicht.

Karin Bohne ist 42 Jahre alt, verheiratet und hat drei Kinder. Sie lebt und arbeitet als freie Journalistin in einer mittelgroßen Stadt in Süddeutschland. Nach ihrem Studium absolvierte sie bei einem Zeitungsverlag ein Volontariat, anschließend trat sie eine Stelle als Redakteurin in der Lokalredaktion an. Aufgrund einer betrieblichen Umstrukturierung verlor sie ihren Arbeitsplatz. Berufliche Selbstständigkeit war für sie schon lange ein Traum, da sie sich davon eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf erhoffte. Die bevorstehende Arbeitslosigkeit war der Auslöser, sich auf die Unsicherheit des Selbstständigendaseins einzulassen. Der Weg dorthin wurde ihr durch das Überbrückungsgeld der Arbeitsagentur erleichtert. Mittlerweile ist sie seit fünf Jahren als freie Journalistin tätig. Zur Vermeidung von Reisen arbeitet sie regional. So hat sie mehr Zeit für ihre Familie. Überregionale Aufträge nimmt sie nur an, wenn sie die Arbeit in ihrem Home-Office erledigen kann und die Kommunikation in erster Linie netzbasiert stattfindet. Ihre Beweglichkeit kann sie so erhöhen, ohne geografisch mobil sein zu müssen.

Im professionellen Bereich sind Internet und netzbasierte Kommunikation sehr wichtig. Karin Bohne verknüpft virtuelle und reale Kontakte zu einem für sie optimalen Mix. Sie nutzt

netzbastrte Kommunikation auch, um sich mit anderen Selbstständigen zu vernetzen und ist in verschiedenen Mailinglisten sehr aktiv. Karin Bohne vernetzt ihre unterschiedlichen Kontakte strategisch miteinander, sowohl die virtuellen, indem sie Mailinglisten untereinander verbindet, als auch die realen, indem sie Treffen mit Selbstständigen vor Ort organisiert. Diese Vernetzung hilft ihr auch bei der Akquisition von Aufträgen:

„Und was ich halt auch merke, ist, dass ich mir bei einer Flaute überlege: ‚Mensch, wen könntest du denn jetzt anrufen‘. Durch die Vielzahl meiner Kontakte und die guten Referenzen, die ich habe, kriege ich auch immer was. Zeiten, wo ich wenig zu tun habe, nutze ich, um Kontakte zu finden. Dann gehe ich halt mal wieder irgendwo hin zu irgendeiner Veranstaltung und rede mit irgendwelchen Leuten. So bekomme ich mit, wer was macht oder plant.“

Karin Bohne ist durch die neuen Technologien hoch professionell verbunden. Ihre regionalen und überregionalen Netzwerke ermöglichen ihr eine hohe soziale Beweglichkeit. Obwohl sie aufgrund ihrer Familiensituation regional stark gebunden ist, reduzieren sich ihre sozialen Kontakte nicht auf ihren Wohnort. Ihr beruflicher und lebensweltlicher Erfolg basiert auch auf der Fähigkeit, komplexe soziale Beziehungen und Netzwerke mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln zu gestalten. Indem sie Kontakte im virtuellen Raum genauso wie im sozialen Interaktionsraum ihres direkten Umfeldes aktiviert und gezielt entwickelt, ist sie in der Lage, ihre berufliche Entwicklung aktiv zu gestalten.

### 3 Netzwerke und soziales Kapital

Als Fazit der Typenbildung lässt sich feststellen: Je individualisierter Selbstständige arbeiten, desto höher bewerten sie netzbastrte Kommunikation für ihre soziale und professionelle Positionierung und für den Erfolg ihrer Arbeit (vgl. Vogl 2008). Insbesondere bei denjenigen, die nicht beim Auftraggeber oder in einer Bürogemeinschaft verortet sind, leistet netzbastrte Kommunikation wichtige soziale Funktionen des Austausches und des professionellen Lebens. Da Selbstständige aufgrund ihrer ökonomischen Lage in zunehmend mehr Bereichen akquirieren und aktiv sein müssen, nehmen diese Netzwerke massiv an Bedeutung zu. Über netzbastrte Kommunikation entstehen Netzwerke, über die private und berufliche Kontakte gepflegt werden können. Es werden Informationen ausgetauscht, Jobs angeboten sowie vielfältige Unterstützungsleistungen organisiert. So hängt erfolgreiche Akquisition oft stark von den Potenzialen der Netzwerke der Selbstständigen ab, in die diese eingebunden sind.

Der Umgang mit neuen Technologien ist beim Virtual Networker und beim Networked Individualist weit mehr als nur professionell und instrumentell. Investigator und Communicator nutzen das Internet zwar intensiv, sie verfolgen aber keine Ziele damit, die auf eine soziale Vernetzung hinweisen. Für sie sind die Netzwerktechnologien reine Produktionsmittel, die sie zur Recherche bzw. als Kommunikationsmedien nutzen. Ihre sozialen Kernbeziehungen in lebensweltlichen und professionellen Kontexten fußen auf direkten Interaktionen und bewegen sich im unmittelbaren räumlichen Umfeld der Akteure. Daher handelt es sich um eher traditionelle Formen der Vergesellschaftung und Vergemeinschaftung, bei denen soziale Räume und konkrete Orte zusammenfallen. So ist der Networker, der das Netz sowohl zu Kommunikations- wie auch Vernetzungsstrategien nutzt, besser erreichbar als der Investigator, dessen Tätigkeiten sich im Netz in erster Linie auf Recherchetätigkeiten beschränken.

Dies heißt jedoch nicht, dass der Investigator nicht für kollektive Handlungen zugänglich wäre. Allerdings benötigt man dafür noch andere Kanäle, oder scapes, um mit John Urry (2003) zu sprechen.

Die anderen beiden Typen hingegen, Virtual Networker und Networked Individualist, brechen in gewisser Weise mit den gängigen Vorstellungen, die die Soziologie von sozialer Bindung und Integration entwickelt hat. Insbesondere beim Virtual Networker kommt etwas zum Vorschein, was man etwa mit Georg Simmels Theorien der Bedeutung und der Fundierung sozialer Kreise (Simmel 1992, zuerst 1923) nicht mehr ohne Weiteres erklären kann. Die räumliche Entgrenzung ist beim Virtual Networker am radikalsten. Dies bedeutet aber nicht zwangsläufig die Auflösung von sozialen Beziehungen. Vielmehr wird räumlichen Entgrenzungsprozessen mit neuen Bindungen (vgl. Manning/Wolf 2005) begegnet, die durch Netzwerktechnologien hergestellt werden. In diesem Typus tritt das Netz als kollektiver Akteur auf, etwa wenn Irmgard Schick sagt, es sei „freigiebig“, ermögliche soziale Beziehungen und schaffe eine soziale Struktur, auf die man sich verlassen kann. Mittels virtueller Netzwerke können Virtual Networker soziale Stabilität gewinnen. Dies korrespondiert mit Ergebnissen aus anderen Untersuchungen, die ebenfalls in die Richtung eines neuen Sozialtypus auf der Basis von Vergesellschaftung im virtuellen Raum weisen (vgl. Döring 2003; Dollhausen/Wehner 2003; Jones 1995).

Das konnektive Potenzial des Internet und seiner Kommunikationstechnologien kommt im vierten Typus am deutlichsten zum Ausdruck. Nicht zufällig, sondern wegen der auffälligen Parallelen zu den Theorien von Manuel Castells und den empirischen Studien von Barry Wellman, wurde die Bezeichnung Networked Individualist gewählt. Barry Wellman und Milena Gulia (1999) haben mit dem Bild „netsurfers don't ride alone“ (ebd: 331) zum Ausdruck gebracht, dass Internetnutzung nicht mit sozialer Vereinsamung oder Isolation einhergehen muss, sondern dass vielmehr auch neue soziale Kontakte entstehen bzw. stabilisiert werden. Während man sich beim Virtual Networker fragt, was geschieht, wenn aus irgendwelchen Gründen der Zugang zum Internet und damit zu seinen basalen sozialen Beziehungen abhanden kommt, stellt sich diese Frage bei den Networked Individualists so nicht. Sie verfügen über genügend soziales Kapital und Kompetenzen, um sowohl die Netzkontakte wie auch die Kontakte im geografischen Raum zu managen, zu pflegen und zu entwickeln. Im Gegensatz zu den Virtual Networkers gelingt den Networked Individualists ein hohes Maß an sozialer Stabilität, indem sie virtuelle und face-to-face-basierte soziale Netzwerke pflegen und sich in multiplen Beziehungen positionieren.

An die Stelle von eindeutiger Zugehörigkeit und Mitgliedschaft und sozialer Integration treten – jedenfalls im Fall der Virtual Networkers und der Networked Individualists – neue Formen von Verbundenheit, die sich nicht mehr hinlänglich mit dem Begriff der Solidarität beschreiben lassen. Netzwerke werden genutzt, um professionelle und lebensweltliche Beweglichkeit zu erzielen. Die Netzwerke sind die (Infra-)Strukturen, über die sie navigieren können. Internet und Vernetzungstechnologien schaffen einen connectivity space, einen virtuellen Raum, in dem Informationen ausgetauscht, aber auch soziale Anschlussmöglichkeiten ermöglicht werden. In Tabelle 1 werden die Dimensionen der Nutzungstypen zur Verdeutlichung zusammenfassend dargestellt.

Netzwerktechnologien treiben die soziale und räumliche Entgrenzung der Selbstständigen voran, bieten aber auch die Möglichkeit, soziale und räumliche Distanzen zu überbrücken, die in diesem Prozess entstehen. Diese quasi paradoxe, weil gegenläufige Tendenz steht im Mittelpunkt des nächsten Abschnittes. Es wird deutlich gemacht, wie mittels netzbasierter

	Investigator	Communicator	Virtual Networker	Networked Individualist
<i>Internetnutzung</i>	Recherche	Kommunikation	Vernetzung	Vernetzung
<i>Mailinglisten</i>	wenig/passiv	wenig/passiv, teilweise aktiv	aktive Nutzung als Vernetzungsinstrument	aktive Nutzung als Vernetzungsinstrument
<i>Präferierte Kommunikation</i>	face to face	face to face, Telefon	netzbasierte Kommunikation	face to face, Telefon, netzbasierte Kommunikation
<i>Bedeutung des Ortes</i>	zentraler konkreter Ort	konkreter Ort bzw. Plurilokalität	Das Netz ist der zentrale und wichtige Ort.	Reale Orte und virtuelle Orte sind beide bedeutsam.
<i>Kollektives Handeln</i>	am Ort, übers Netz kaum erreichbar	bedingt erreichbar, da viel unterwegs	gemeinsame Interessen im Netz organisieren	Verknüpfung von Netz und realen Treffen vor Ort

**Tabelle 1.** Ausprägungen der Nutzertypen (Vogl 2008)

Kommunikation virtuelle Netzwerke entstehen, die von den Selbstständigen als Ressourcen genutzt werden, um individuelle und kollektive Interessen zu vertreten.

#### 4 Die Mailingliste: Möglichkeiten und Grenzen kollektiven Handelns

Am Beispiel einer Mailingliste wird im Folgenden gezeigt, wie Selbstständige mit Hilfe netzbasierter Kommunikation räumliche Begrenzungen und Separierungen aufheben und versuchen, ein gemeinsames Handeln zu organisieren. Die dabei entstehenden virtuellen Netzwerke werden von den Selbstständigen als Ressource genutzt, um ihre individuelle und kollektive Gestaltungsmacht zu erhöhen. Die Analyse verweist jedoch auch auf Grenzen netzbasierter Kommunikation, wenn diese in kollektives Handeln umgesetzt werden soll (vgl. Vogl 2008).

Die hier relevante Mailingliste wurde von freien Journalisten ins Leben gerufen. Anlass der Gründung war die Ankündigung eines großen Verlages, seine Geschäftspolitik mit den freien Journalisten zu ändern: Durch die Abänderung des sogenannten ‚Kleingedruckten‘, den allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB), wollte sich der Verlag das Recht auf mehrfache Verwertung sichern, ohne dafür den Autoren zusätzliches Honorar zu zahlen. Nach dem bundesdeutschen Urhebervertragsrecht liegt das Recht auf Mehrfachverwertung jedoch bei den Autoren und Autorinnen, weswegen ihnen bei mehrfacher Nutzung ihres Werkes erneut ein Honorar zusteht. Journalisten leben davon, ihre Produkte zu verkaufen, wenn möglich auch mehrfach. Das bedeutet, sie bieten Rechercheergebnisse und Texte unterschiedlichen Medien an. Oftmals werden Beiträge leicht verändert zugleich in Print-, Rundfunk- und Fernsehmedien dargeboten. Kaum ein freier Journalist kann von der Arbeit für nur eine Zeitung leben, denn die Honorare sind zu gering, um davon leben zu können. Daher ge-

hört die so genannte Mehrfachverwertung zu den Strategien freier Journalisten, die eigene Existenz abzusichern und vor allem auch die Qualität der eigenen Arbeit (sprich die Tiefe und Validität der Recherchen) zu sichern und gegenüber Kunden und Lesern zu garantieren. Die mehrfache Nutzung von Texten ist insofern kein Luxus, sondern gehörte bislang zu den Selbstverständlichkeiten der Branche. Das Ansinnen des Verlages traf bei den Journalisten folglich auf wenig Akzeptanz, da sie ein existenzielles Interesse daran haben, ihre Produkte selbst mehrfach verwerten zu können.

Über die Mailingliste, die im Schneeballverfahren betroffene Journalistinnen und Journalisten miteinander vernetzte, wurde in einem ersten Schritt das Zirkulieren von umfassenden Informationen organisiert, um die Betroffenen auf den gleichen Kenntnisstand zu bringen. Zudem wurde darüber informiert, wie die verschiedenen Redaktionen mit den geänderten Bedingungen verfahren. Es wurde deutlich, dass die Redaktionen angewiesen worden waren, künftig nur noch mit Autoren zusammen zu arbeiten, die das Nutzungsrecht an den Verlag abtraten. Als Folge dieser Information wurden Strategien diskutiert, ob man gegen den Verlag vorgeht und gegebenenfalls was man den Plänen des Verlages entgegensetzen konnte. Weiter wurde diskutiert, ob ein gemeinsames Vorgehen sinnvoll erschien, um sich dem Ansinnen des Verlages erfolgreich zu widersetzen.

Nach einem längeren Diskussionsprozess wurde eine gemeinsame Protestaktion beschlossen. Dazu sollten alle Listenteilnehmer an einem bestimmten Stichtag dem Verlag schriftlich mitteilen, dass sie das Nutzungsrecht nicht ohne entsprechendes Honorar abtreten würden. Über die Ausformulierung des Schreibens wurde engagiert auf der Mailingliste diskutiert. Durch die Summe der individuellen Protestnoten erhoffte man sich, den Verlag von seinem Vorhaben abzubringen. Die Journalistinnen und Journalisten gingen davon aus, dass der Verlag nicht allen die Zusammenarbeit aufkündigen könne, wenn sie gemeinsam die Unterschrift unter die neuen Vertragsbedingungen verwehren würden. Allerdings lastete der Druck, den die Redaktionen ausübten, individuell auf jedem Einzelnen. Ein freier Mitarbeiter, der die Unterschrift nachhaltig verweigerte, informierte über die Liste, dass der Verlag ihm die Zusammenarbeit aufgekündigt habe. Dies führte aus nachvollziehbaren Gründen zu einer großen Verunsicherung. Über die geplante Protestaktion wurde, nachdem das gemeinsame Anschreiben formuliert worden war, nicht mehr viel diskutiert. Am gewählten Stichtag, an dem die Protestnote an den Verlag verschickt werden sollte, gab es wenig Kommunikation. Lediglich Einzelne informierten die anderen über die Liste, dass sie das Schreiben abgeschickt hätten. Es gab allerdings auch keine gegenteiligen Mitteilungen, dass das Schreiben nicht abgeschickt worden wäre. Wie viele Listenteilnehmer am Stichtag das Protestschreiben abschickten, blieb letztlich ungeklärt. Insgesamt scheint die Rückmeldung sehr gering gewesen zu sein. Sie war deutlich geringer, als die Bereitschaft zur Beteiligung im Vorfeld vermuten ließ. Über die genaue Anzahl der verschickten Protestbriefe lässt sich nichts aussagen, da dies innerhalb der Liste in keiner Weise dokumentiert wurde. Von daher lässt sich nicht feststellen, ob das Ergebnis des Diskussionsprozesses auch zur gewünschten Handlung führte und ob die als kollektiv intendierte Aktion beim Verlag auch so wahrgenommen wurde.

Wie lassen sich die Ergebnisse hinsichtlich Erfolg bzw. Misserfolg interpretieren? Die Mailingliste war unbestritten ein adäquates und hilfreiches Instrument, um den Informationsaustausch zwischen den Betroffenen zu organisieren. Aufgrund der räumlichen Zersplitterung wäre es ohne die virtuelle Vernetzung kaum möglich gewesen, die Journalisten so zeitnah zu informieren. Der zentrale Vorteil der Liste bestand darin, dass sich die Erreichbarkeit

der Solo-Selbstständigen enorm erhöhte. Mittels Mausklick konnten die räumlich verstreut arbeitenden Solo-Selbstständigen schnell erreicht werden. Die untersuchte Mailingliste war enorm leistungsfähig, als es darum ging, den individualisiert und räumlich wie sozial entgrenzt arbeitenden Solo-Selbstständigen zu verdeutlichen, dass die individuell erlebte Situation für viele gilt. Diese Transparenz kann das Entscheidungshandeln der Einzelnen beeinflussen, da sie über mehr Informationen verfügen.

Zur Organisation differenzierter Diskussions- und Abstimmungsprozesse und zur Durchsetzung kollektiver Interessen war die Mailingliste jedoch in diesem Fall ein unzureichendes Instrument. Die Grenzen netzbasierter Kommunikation waren dort erreicht, wo gezieltes, abgestimmtes und koordiniertes Handeln erforderlich war. Die Grenze der Mailingliste war offensichtlich an der Stelle erreicht, wo Wissen und Erfahrung in Handeln überführt werden sollten.

So wurde die Abstimmung über ein gemeinsames Vorgehen via die Mailingliste zum nahezu unlösbaren Problem. Es gab keine gewählten oder anderweitig legitimierten Strukturen. Ein Vorteil oder Reiz virtueller Netze liegt in der Möglichkeit diese jederzeit verlassen zu können, womit keine längerfristigen Bindungen eingegangen werden müssen (vgl. Geser 2004). Das kommt einem projektbezogenen Engagement sehr entgegen, erschwert aber auch ein gemeinsames Vorgehen, da sich kein einheitliches Bild über die Willensbildung und Mehrheitsverhältnisse herstellen lässt. Virtuelle Netzwerke sind flüchtig, ihre Teilnehmerzusammensetzung ändert sich ständig. Dadurch stellt sich bei virtuellen Netzwerken die Frage nach der Stabilität und Verbindlichkeit der Teilnahme. Diese Flüchtigkeit kann dann zu einem Problem werden, wenn die Organisation und Durchsetzung gemeinsamer Interessen einen langen Atem verlangen. Die Verabredung zu gemeinsamem Handeln ist folglich sehr schwierig. Wenn sie erfolgt, bleibt dennoch die Verbindlichkeit unklar.

Neben dem Austausch im virtuellen Raum ist eine Verabredung unter realer Anwesenheit der Akteure bedeutsam. Konkrete, als gemeinsam definierte Orte haben große Relevanz, wenn es darum geht, gemeinsames Handeln, Verbindlichkeit und Wirkung zu erzielen. Der virtuelle Raum, den eine Mailingliste erzeugt, muss durch reale Orte ergänzt werden, um stabile Kollektivität zu erzeugen. Damit scheint sich auf den ersten Blick die These von Hans Geser (2004) zu bestätigen, der netzbasierten Protestformen aufgrund ihrer Unverbindlichkeit geringe Erfolgsaussichten beimisst. Dies bedeutet aber nicht, dass der virtuelle Raum unwichtig wäre. Vielmehr benötigt er eine Brücke zum realen Raum. Die Ergebnisse der Analyse der Mailingliste zeigen die Schwächen einer Strategie, die diese technologischen Formen der sozialen Vernetzung nutzen will, um Macht und Einfluss zu organisieren.

Dennoch ist die Mailingliste keineswegs ein Misserfolg. Ohne Zweifel war es im konkreten Fall ein Manko, dass die Organisation von Gegenmacht nicht in konkrete Verhandlungen mit dem Verlag mündete. Eine negative Folge der räumlichen und sozialen Individualisierung von Selbstständigen in der Medienbranche konnte aber zumindest abgeschwächt werden: Gleichgültig, ob es sich um die Kollegin in Australien oder den freien Journalisten am Verlagsort handelte, jeder wusste nun über die Verlagspolitik und ihre Folgen Bescheid und war sich darüber im Klaren, dass es anderen ähnlich oder genauso ging. Die damit verbundene offene Frage ist natürlich, ob die Information über die gemeinsame Betroffenheit bereits einen politischen Effekt zeitigen kann.

Als Ergebnis lässt sich deshalb festhalten, dass für eine gemeinsame Aktion die „weak ties“ (Granovetter 1973) der Liste nicht ausreichen, um verbindliche Solidarität sozial zu konstruieren. Es muss auch offen bleiben, ob die Aktion das Solidargefühl unter den Listen-



teilnehmern stärkte und ob die Individuen die Erfahrung machten, gemeinsam etwas erreicht zu haben. Dennoch lässt sich sagen, dass die inhaltliche Diskussion im Vorfeld dazu führte, dass Einzelne ihr Handeln daran individuell ausrichten konnten. Der kollektive Nutzen der Liste kann in erster Linie in der Summe individuellen Handelns liegen. Die kollektive Wirkung hätte sich allerdings nur entfalten können, indem viele Einzelne – möglichst zum gleichen Zeitpunkt – handeln. Nur so wäre eine neue Form des vernetzten individuellen Handelns entstanden.

## Literatur

- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Beck, Ulrich (2001): Das Zeitalter des „eigenen Lebens“: Individualisierung als „paradoxe Sozialstruktur“ und andere offene Fragen. URL [http://www.bpb.de/publikationen/1TZNM9,0, Das\\_Zeitalter\\_des\\_eigenen\\_Lebens.html](http://www.bpb.de/publikationen/1TZNM9,0,Das_Zeitalter_des_eigenen_Lebens.html). (abgerufen am 01.08.2011)
- Betzelt, Sigrid/Gottschall, Karin (2005): Frei zu sein bedarf es wenig? Chancen und Risiken der Selbstständigkeit in Kulturberufen. In: *Impulse aus der Forschung/Forschungszeitschrift Impulse* 1 (1), S. 6–9
- Castells, Manuel (2005): *Die Internet Galaxie: Internet, Wirtschaft und Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Dollhausen, Karin/Wehner, Josef (2003): Virtuelle Gruppen – Integration durch Netzkommunikation? Gesellschafts- und medientheoretische Überlegungen. In: Thiedeke, Udo (Hrsg.): *Virtuelle Gruppen: Charakteristika und Problemdimensionen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 68–88
- Döring, Nicola (2003): *Sozialpsychologie des Internet: Die Bedeutung des Internet für Kommunikationsprozesse, Identitäten, soziale Beziehungen und Gruppen*. 2. Auflage. Göttingen, Bern, Toronto u.a.: Hogrefe Verlag für Psychologie
- Eikhof, Doris/Haunschild, Axel (2004): Arbeitskraft-Unternehmer. In: *Theater heute* 45 (3), S. 5–17
- Geser, Hans (2004): Freiwillige Vereinigungen im Spannungsfeld konventioneller und neuer Medien. In: Thiedeke, Udo (Hrsg.): *Soziologie des Cyberspace*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 437–463
- Gottschall, Karin/Betzelt, Sigrid (2001): *Alleindienstleister im Berufsfeld Kultur: Versuch einer erwerbssoziologischen Konzeptualisierung*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology* 78 (6), S. 1360–1380
- Heuser, Uwe Jean (1996): *Tausend Welten: Die Auflösung der Gesellschaft im digitalen Zeitalter*. Berlin: Berlin Verlag
- Jones, Steven G. (1995): *CyberSociety: Computer Mediated Communication and Community*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Kesselring, Sven/Vogl, Gerlinde (2002): Parapolitik oder reflexive Politik? Gewerkschaftliche Beratung von Ich-AGs. In: *WSI-Mitteilungen* 55 (12), S. 745–749
- Leicht, René/Philipp, Ralf (2005): *Der Trend zum Ein-Personen-Unternehmen: Mehr Selbstbeschäftigte. Abschied vom „Normal-Unternehmer“*. Mannheim: ifm
- Manning, Stephan/Wolf, Harald (2005): Bindung von Arbeit und Arbeitskraft: Eine theoretische Perspektive auf Grenzen der Entgrenzung. In: Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (Hrsg.): *Entfesselte Arbeit – neue Bindungen*. Berlin: edition sigma, S. 25–60
- Rehberg, Frank/Stöger, Ursula (2004): *Mediafon: Beratungs- und Kooperationsprojekt für Selbstständige im Medien- und Informationsbereich. Abschlussbericht des BMBF Projektes*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag

- Schauen, Ulli (2002): Tacheles reden am virtuellen Schreibtisch. In: M – Menschen machen Medien 51 (6), S. 34–35
- Simmel, Georg (1992): Die Kreuzung sozialer Kreise (1923). In: Simmel, Georg (Hrsg.): Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Georg Simmel Gesamtausgabe, Bd. 11. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 456–511
- Tomlinson, John (1999): Globalization and Culture. Cambridge: Polity Press
- Urry, John (2003): Global Complexity. Cambridge: Polity Press
- Vogl, Gerlinde (2008): Selbstständige Medienschaffende in der Netzwerkgesellschaft. Boizenburg: vwh
- Wellman, Barry (2001): Physical Place and Cyberspace: The Rise of Networked Individualism. In: International Journal of Urban and Regional Research 25 (2), S. 227–252
- Wellman, Barry/Milena, Gulia (1999): Net-Surfers Don't Ride Alone: Virtual Communities as Communities. In: Wellman, Barry (Hrsg.): Networks in the Global Village: Life in Contemporary Communities. Colorado, Oxford: Westview Press, S. 331–366

# Weiterbildung im Wandel

Horan Lee

## 1 Einleitung

Ausgehend von der Annahme, dass Wissen zum konstitutiven Element und entscheidenden Entwicklungsfaktor für Gesellschaften in der reflexiven Moderne wird bzw. bereits geworden ist, wird im folgenden Beitrag die damit korrespondierende These vom Wandel der – weit weniger universalen – Kategorie Weiterbildung vertreten. Dazu werden zentrale Bedeutungsverschiebungen im Weiterbildungsdiskurs anhand des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der chemischen Industrie nachgezeichnet, der die empirische Grundlage meines Dissertationsprojekts „Kapital – Weiterbildung – Arbeit. Chancen und Grenzen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung“ bildet. Diese Veränderungsprozesse können im Übergang zur Wissensgesellschaft als Ausdruck eines „kategoriale[n] Wandel[s]“ (Beck 1986: 205) verstanden werden. Wie daran anschließend zu zeigen sein wird, steht das international verbreitete Schlagwort vom Lifelong Learning als übergreifende Chiffre für den Wandel der Weiterbildungskategorie. Parallel zur Verschiebung der semantischen Koordinaten auf der begrifflichen Ebene ist zudem – so die zweite These dieses Beitrags – auch ein realer Wandel von Weiterbildung zu beobachten, der sich u.a. in der Verbreitung neuer curricular-didaktischer Formen von Weiterbildung oder bei veränderten bzw. neu gewichteten inhaltlichen Themenbezügen zeigt. Der reale Wandel der Weiterbildung soll jedoch in erster Linie entlang der statistischen Entwicklung der Weiterbildungsteilnahme in Deutschland aufgezeigt und diskutiert werden. Der enorme Anstieg der Weiterbildungsbeteiligung bis etwa zur Jahrtausendwende, insbesondere aber der Rückgang seit ca. zehn Jahren und die derzeitige Stagnation werfen Fragen auf bzw. deuten auf Widersprüchlichkeiten bezüglich der eingangs genannten Zeitdiagnose von einer sich Bahn brechenden Wissensgesellschaft hin. Entsprechende Antworten oder zumindest Interpretationsangebote zur realen Weiterbildungsentwicklung lassen sich finden, wenn diese als ambivalente Entgrenzungs- und Restrukturierungsphänomene eines allgemein gefassten kategorialen Wandels gedeutet werden.

Der gesamte Beitrag ist eingerahmt von der These zunehmender Entgrenzung in nahezu allen Gesellschaftsbereichen, so auch in der Bildung und speziell in der Weiterbildung. Die Bezeichnung Weiterbildung wird in dem Maße diffuser, wie sie auf einen immer größeren Bereich verschiedenster Lernprozesse angewendet und Weiterbildung immer weniger durch institutionelle oder inhaltliche Kriterien bestimmbar wird. So erscheint eine eindeutige und umfassende Begriffsklärung von Weiterbildung, wie sie in der bisher einzigen offiziellen Definition des Deutschen Bildungsrats von 1970 vorgenommen wurde, heute kaum mehr zutreffend. Danach ist Weiterbildung die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Ausbildungs-

phase“ (Deutscher Bildungsrat 1970: 197), was bereits eine relativ weit gefasste Definition darstellt. Insbesondere die Festlegung auf Formen „organisierten Lernens“ (ebd) kann angesichts der steigenden Bedeutung ‚informellen Lernens‘ (für einen Überblick: Dohmen 2001) heute nicht mehr überzeugen. Nach Ansicht vieler Bildungsforscher findet ein Großteil der Lernprozesse Erwachsener außerhalb von Bildungsorganisationen statt (z.B. Livingstone 1999; in Deutschland: Lipski 2004; Tully 2006). Aber erst in den letzten ca. zehn Jahren genießt das ‚informelle Lernen‘ eine größere gesellschaftliche und wissenschaftliche Aufmerksamkeit. Dabei existiert keineswegs ein einheitliches Verständnis darüber, was ‚informelles Lernen‘ genau ist. Vielmehr wird es meist sehr allgemein als Restkategorie dessen aufgefasst, was an Lernprozessen nicht innerhalb des formalen Bildungswesens stattfindet. Wer im Rahmen eines Hobbys, eines Ehrenamtes oder im (familiären) Alltag außerhalb von Bildungsinstitutionen lernt, lernt informell. Das geschah zweifellos auch schon früher, neu daran ist aber das verstärkte Interesse vor allem der Wirtschaft an solchen Lernleistungen, die im arbeitswissenschaftlichen Kontext auch unter der These der „Subjektivierung von Bildung“ (vgl. Egbringhoff et al. 2003: 46ff) diskutiert werden. Eine institutionelle Verankerung von Bildung sowie die Orientierung an vorgegebenen (humanistischen) Bildungsidealen bzw. beruflich-professionell festgelegten fachlichen Standards wird mehr und mehr abgelöst von der praxis- und anwendungsbezogenen Perspektive auf Bildung als in erster Linie ökonomisch verwertbares Humankapital.

Ob die Kompetenz zur Lösung eines (Arbeits-)Problems auf der Teilnahme an einer organisierten Weiterbildungsmaßnahme basiert oder sich beispielsweise durch ehrenamtliches Engagement in einem Verein entwickelt hat, erscheint im Zuge der sich allseits durchsetzenden „Output-Orientierung“ (Drexel 2002: 342) als zunehmend irrelevant. Für spezielles fachliches ‚Know-How‘ ist ein informeller Entstehungskontext zwar relativ unwahrscheinlich, doch erwarten Wirtschaftsvertreter eher von fachübergreifenden Schlüsselkompetenzen, also den oft auch als ‚soft skills‘ bezeichneten Fähigkeiten zur Kommunikation, Organisation oder Teamarbeit, dass sie die Beschäftigten befähigen, die Anforderungen der heraufziehenden Wissensgesellschaft zu bewältigen (Sprothen 2006: 197). Zugleich geraten berufliche Qualifizierungssysteme, die auf eng geschnittene Qualifikationsprofile mit spezifischem Fachwissen abzielen, zunehmend unter Druck (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998; zur Kritik Drexel 2005), was sich auch auf bisher gebräuchliche Unterscheidungen innerhalb der Weiterbildung (z.B. in den neueren Veröffentlichungen aus dem ‚Berichtssystem Weiterbildung‘) niederschlägt. Die Grenzen zwischen ‚beruflicher Weiterbildung‘ (bzw. ‚betrieblicher Weiterbildung‘ als eine Sonderform davon), ‚allgemeiner Weiterbildung‘ oder z.B. ‚politischer Weiterbildung‘ verschwimmen zusehends. Quer zu dieser zunehmend überkommenen Einteilung liegend, also jenseits bildungsinhaltlicher Attributierungen, zeigen sich in der heute allgegenwärtigen Formel des Lebenslangen Lernens Anzeichen für eine grundlegende kategoriale Neubestimmung von Weiterbildung.

Ausgangspunkt für die Diagnoseperspektive dieses Beitrags ist gemäß der Fragestellung meines Dissertationsprojekts der Bereich der Arbeit, speziell die Arbeitspolitik und die Bedeutung von Weiterbildung in den industriellen Beziehungen. Dieser Kontext war und ist selbst häufig Gegenstand von Gegenwartsanalysen, welche die darin sichtbar werdenden Veränderungen als tief greifenden und folgenreichen Strukturbruch in der Entwicklung spät-kapitalistischer Gesellschaften deuten (vgl. Deutschmann 2002; Müller-Jentsch 2007). Inwiefern sich also in den arbeitspolitischen Aushandlungsstrategien für oder gegen die Regulierung von Weiterbildung Anzeichen eines kategorialen Wandels zeigen, ist nicht un-

abhängig vom Wandel (bzw. der Erosion) des gesamten Institutionensystems industrieller Beziehungen zu sehen. Vielmehr können der untersuchte Qualifizierungstarifvertrag und dessen betriebliche Umsetzung als treibende Momente eines Umbaus (oder der Auflösung) des sogenannten deutschen Modells betrachtet werden. So führt Müller-Jentsch (2007) den Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie neben anderem explizit als ein Beispiel für die Einführung „qualitativer“ Elemente im Rahmen einer „innovative[n] Tarifpolitik“ (ebd: 119) an, welche als Antwort(versuch) auf die Krisenerscheinungen im deutschen Tarifmodell interpretiert werden kann.

Im ersten Kapitel werden auf Grundlage der im Rahmen meiner Dissertation (qualitativ) erhobenen Empirie zum Tarifvertrag zur Qualifizierung in der chemischen Industrie exemplarisch einige Ergebnisse dargestellt, die auf die Bestätigung der Annahmen hinsichtlich einer veränderten Bedeutung und einem sich durchsetzenden neuen Verständnis von Weiterbildung hindeuten. Im zweiten Kapitel werden Thesen dazu entwickelt, inwiefern die Wandlungstendenzen der Weiterbildung, die im Zeichen der Formel vom Lebenslangen Lernen stattfinden, als Ausdruck eines allgemeinen kategorialen Wandels begriffen werden können. Das dritte Kapitel des Beitrags widmet sich statistischen Daten zur Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland für den Zeitraum der letzten 30 Jahre und der Interpretation der beobachteten Trends vor dem Hintergrund des kategorialen Bedeutungswandels der Weiterbildung.

## **2 Ergebnisse aus dem Dissertationsprojekt ‚Kapital – Weiterbildung – Arbeit‘**

Im Anschluss an die Debatte zur ‚Subjektivierung der Arbeit‘ verweisen Egbringhoff et al. (2003) auf die generell steigende Bedeutung der Selbstverantwortung im Bereich Bildung und werfen die Frage auf, ob „bei allen emanzipatorischen Chancen, die in der Anforderung einer zunehmenden Selbstbestimmung über Bildungsprozesse stecken, [dort nicht auch] eine strukturelle Überforderung [angelegt ist]“ (ebd: 50).

Tarifverträge gelten grundsätzlich als arbeitspolitische Instrumente, die einer solchen Überforderung entgegenwirken könnten, da sie kollektiv durch Interessenverbände ausgehandelt werden, allgemein bindende Normen festlegen und so die Notwendigkeit, individuelle Regelungen verhandeln und durchsetzen zu müssen, einschränken. Weiterbildungstarifverträge wären für die betroffenen Beschäftigten demnach ein Schritt hin zur Institutionalisierung eines Lebensbereichs, in dem ansonsten kaum ordnungspolitische Regulative existieren. Tatsächlich sind seit 2001 in einigen Branchen Qualifizierungstarifverträge abgeschlossen worden.<sup>1</sup> Einer davon ist der 2004 in Kraft getretene Tarifvertrag zur Qualifizierung (TVQ) in der chemischen Industrie, der den zentralen empirischen Bezugspunkt für mein Dissertationsprojekt ‚Kapital – Weiterbildung– Arbeit‘ darstellt. In dessen inhaltlicher Ausrichtung, seiner interessenpolitischen Genese bzw. Interpretation auf Verbands- und Betriebsebene spiegelt sich, wie im Folgenden gezeigt werden soll, jenseits von rein graduellen Bedeutungszuwächsen auch eine grundlegende Verschiebung der Bedeutung von Weiterbildung selbst wider. Dabei zielt der Tarifvertrag zur Qualifizierung weniger darauf ab, eine Regu-

---

<sup>1</sup>2001: Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, 2003: Chemische Industrie, 2004: Textil- und Bekleidung, 2005: §5 Qualifizierung im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD), seit 2006: Übernahme des Pilotabschlusses in Baden-Württemberg in weiteren Bezirken der Metall- und Elektroindustrie.

lierungslücke zu schließen, eher scheint der paradigmatische Wandel der Anforderungen an die Beschäftigten, sowohl länger als auch eigenverantwortlicher lernen zu müssen, konstitutiv für die Entstehung sowie die inhaltliche Gestaltung der Tarifbestimmungen gewesen zu sein.

Im Folgenden werden der TVQ zunächst in seinen Grundzügen dargestellt und seine Entstehung skizziert. Im Weiteren werden die Fragen behandelt, welche Interessen welcher Akteure in die tarifliche Vereinbarung eingeflossen sind und welche Konsequenzen sich daraus für die Umsetzung des TVQ ergeben. Schließlich soll gezeigt werden, dass am Beispiel des TVQ, seinem Entstehungszusammenhang, den konkreten Regelungsinhalten sowie der Umsetzungspraxis deutliche Anzeichen eines basalen Wandels der Weiterbildung erkennbar werden.

## 2.1 Charakteristik, Inhalt und Reichweite des ‚Tarifvertrags zur Qualifizierung‘ in der chemischen Industrie (TVQ)

Der TVQ ist Teil eines im Jahre 2003 verhandelten Tarifpakets und trat zum 1. Januar 2004 in Kraft. Ein wesentliches Merkmal des Tarifvertrags und Grundvoraussetzung für sein Zustandekommen ist die prinzipielle Freiwilligkeit. In §1 heißt es demnach „Qualifizierung nach diesem Tarifvertrag [stellt] ein Angebot dar, das von den Betriebsparteien durch freiwillige Betriebsvereinbarung wahrgenommen und näher ausgestaltet werden kann.“ Die weiteren Abschnitte zur Definition ‚Tariflicher Qualifizierung‘ und deren betrieblicher Regelung sind relativ allgemein gehalten und verweisen auf einen großen Verhandlungsspielraum, betriebsspezifisch passende Einigungen zu finden. Überbetriebliche Standards und individuelle Weiterbildungsansprüche bzw. -pflichten sind im TVQ grundsätzlich nicht enthalten. Einen zentralen Regelungsvorschlag bildet die „faire Kostenverteilung“, nach der „die Kostentragung des Arbeitgebers und der Eigenbeitrag des Arbeitnehmers angemessen festgelegt [werden]. Die Betriebsparteien sind gehalten, die Grundsätze einer fairen Kostenverteilung unter der Berücksichtigung des betrieblichen und individuellen Nutzens zu regeln“ (§3 Absatz 5 TVQ). Dabei sollte der Arbeitnehmerbeitrag in der Regel in Zeit oder durch Zeitguthaben erbracht werden.

Die Umsetzung des TVQ in Form einer freiwilligen Betriebsvereinbarung ist trotz eines relativ hohen Bekanntheitsgrades in der Branche sowie einer mehrheitlichen Befürwortung des Tarifabschlusses bisher hinter den Erwartungen zurück geblieben. Eine Online-Befragung im Rahmen der genannten Dissertation unter Betriebsratsgremien mit 332 Teilnehmerinnen und Teilnehmern (bei insgesamt 676 Angefragten) im Frühjahr 2008 ergab eine Quote von 11% abgeschlossener Betriebsvereinbarungen, die direkt auf den TVQ zurückzuführen sind. Weitere 12% der Betriebsräte gaben an, sich zum Zeitpunkt der Befragung in entsprechenden Verhandlungen zu befinden. Bei 5% der teilnehmenden Befragten waren die Umsetzungsversuche gescheitert. Allerdings bestanden in 18% der Fälle bereits unabhängig vom TVQ Betriebsvereinbarungen zum Thema Qualifizierung/Weiterbildung. Insgesamt existieren in der chemischen Industrie also in knapp einem Drittel der Betriebe Qualifizierungs- bzw. Weiterbildungsvereinbarungen. Allerdings spielt dabei die Betriebsgröße eine erhebliche Rolle. Je kleiner diese ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, eine Betriebsvereinbarung anzutreffen. Vorrangiges Ziel der Tarifvertragsparteien war es daher, mit dem TVQ Impulse bei den Klein- und Mittelunternehmen zu setzen, was nur in geringem Ausmaß als gelungen betrachtet werden kann. Dies ist wesentlich durch die unter-

schiedlichen Interessenkonstellationen bedingt, die in der Entstehung und später in der Umsetzung des TVQ zum Tragen gekommen sind bzw. kommen.

## 2.2 Die Beteiligten und ihre Interessen

Die Entstehung des TVQ in der chemischen Industrie kann kaum als Initiative ‚von unten‘ bezeichnet werden. Weder direkt aus den Betrieben noch von der gewerkschaftlichen Basis her wurden entsprechende Forderungen mit größerem Druck in die Tarifverhandlungen gebracht. Ausgangspunkt waren stattdessen gemeinsame Erklärungen des geschäftsführenden Hauptvorstands der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) und der Geschäftsführung des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC) in den Jahren 2001 und 2002, dem Thema Weiterbildung und Qualifizierung einen „vertraglichen Rahmen“ (Bundesarbeitgeberverband Chemie 2001) geben zu wollen. Unter dem Leitsatz ‚Innovative Tarifpolitik muss den Weg in die Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts öffnen‘ (ebd) wurde die nachhaltige Förderung von Weiterbildung und Qualifizierung dezidiert als möglicher Gegenstand einer tarifvertraglichen Regelung benannt. Nicht zuletzt spielten auch diverse Studien, die einen drohenden Facharbeitermangel für Deutschland, speziell auch für die Chemiebranche prognostizierten, eine impulsgebende Rolle. Bis zur Verhandlung des Tarifpakets 2003 wurde der TVQ durch vorbereitende gemeinsame Arbeitsgruppen und einen intensiven Informations-, Abstimmungs- und teilweise auch Überzeugungsprozess in den eigenen Gremien, Tarifkommissionen und anderen Organen der internen Willensbildung und -artikulation gezielt auf die tarifpolitische Agenda gebracht.

Konstitutiv für den Entstehungszusammenhang des TVQ war von Beginn an die kooperative Herangehensweise der Verbände, Weiterbildung und -qualifizierung nicht als Aushandlungsgegenstand widerstreitender Interessen zu behandeln, sondern aus einer übergreifenden Branchenperspektive heraus gemeinsame Interessen in den Vordergrund zu stellen. Es gehe in erster Linie darum, insbesondere in einem rohstoffarmen Land wie Deutschland, das Qualifikationsniveau in der gesamten chemischen Industrie hoch zu halten bzw. zu erhöhen, wenn man im internationalen Wettbewerb weiter bestehen wolle. Abgesehen davon waren die Voraussetzungen für einen konfrontativ ausgetragenen Tarifstreik ohnehin nicht gegeben: Die Gewerkschaft konnte auf keine ernsthafte Verhandlungsmacht zurückgreifen, da das Thema Weiterbildung nach eigener Einschätzung nicht mobilisierungsfähig war. Zudem sind die industriellen Beziehungen in der chemischen Industrie allgemein von einem vergleichsweise dialog- und konsensorientierten Umgang geprägt, der in der sowohl von der IG BCE als auch vom BAVC immer wieder betonten ‚Sozialpartnerschaft‘ zwischen den beiden Verbänden zum Ausdruck kommt. Der letzte Streik in der Chemie-Branche ist inzwischen über 30 Jahre her und als Arbeitskämpfmaßnahme laut einer Online-Informationsbroschüre der IG BCE heute „keine Erscheinung unserer Zeit“ (IG BCE 2007).

Vor diesem Hintergrund, und nachdem der Arbeitgeberverband die Freiwilligkeit der betrieblichen Umsetzung von vorneherein als Grundbedingung für einen möglichen Qualifizierungstarifvertrag benannt hatte, wurden auf Gewerkschaftsseite anfängliche Forderungen nach verbindlichen Weiterbildungsansprüchen sehr früh fallen gelassen. Stattdessen entwickelte auch die IG BCE eine positive Bewertung der Freiwilligkeit, die im Wesentlichen auf zwei Argumenten fußt: Erstens bedürfe die Etablierung einer kontinuierlichen und effektiven betrieblichen Weiterbildungspraxis grundsätzlich der Kooperation zwischen Beschäftigten und dem Unternehmen, könne also per se nicht gegen den Willen einer Seite durchgesetzt

werden. Und zweitens habe das Beispiel der Bildungsurlaubsgesetze in vielen Bundesländern ja bereits gezeigt, dass individuelle Weiterbildungsansprüche allein kaum zu erhöhten Weiterbildungsaktivitäten führten. In der internen Diskussion um die Freiwilligkeit des TVQ spielten zudem die einflussreichen Betriebsräte der Großbetriebe eine maßgebliche Rolle. Sie konnten meist bereits komfortabel ausgestattete Qualifizierungsvereinbarungen vorweisen und hatten daher kein Interesse an einer verpflichtenden Umsetzung des TVQ, weil dies für sie möglicherweise eine Verschlechterung bedeutet hätte. Insbesondere der Grundsatz zur fairen Kostenverteilung sorgte für entsprechende Befürchtungen, da bisherige Regelungen zur betrieblichen Weiterbildung meist die komplette Kostenübernahme durch das Unternehmen vorsahen. Generell wurde die Verankerung eines Co-Finanzierungsmodells im TVQ von einigen Betriebsräten stark kritisiert, da sie die Gefahr sahen, die Unternehmen könnten sich zu weit aus der Verantwortung ziehen, während auf die Beschäftigten unzumutbare Belastungen abgewälzt würden. Die Mehrzahl der Betriebsräte jedoch betrachtete den Punkt ‚faire Kostenverteilung‘ als Möglichkeit, durch die Beteiligung der Beschäftigten Weiterbildungsoptionen dazuzugewinnen, ohne dass bestehende, vollständig betrieblich finanzierte Weiterbildungsangebote eingeschränkt würden. Ein Betriebsratsmitglied beschreibt diese Erwartungshaltung so:

„Also wenn es nur der Betrieb zahlen soll und die Zeit nehmen soll, dann wird halt ‚Nein‘ gesagt zu Weiterbildung, dann gibt es nichts. [...] Weil wenn der Arbeitgeber sagt: ‚Nee, ich zahl dir das nicht‘, dann macht man es in der Freizeit. [...] Und deshalb dachte ich – also dachte ich bisher immer – das ist schon ein ganz guter Weg, dass ein bisschen mehr möglich ist.“<sup>2</sup>

Seitens der Mitgliedsunternehmen des BAVC wurde und wird der TVQ in mehr oder weniger allen Aspekten positiv bewertet. Lediglich die vorgeschlagene Freistellungsregelung wird von einigen Unternehmensvertretern skeptisch oder ablehnend beurteilt. Danach können Beschäftigte, sollte im Einzelfall keine Einigung zu einer tariflichen Qualifizierung zustande kommen, „allein Freistellung für eine außerbetriebliche Qualifizierungsmaßnahme verlangen, wenn [sie] dafür Zeit aus einem betrieblich für Qualifizierungszwecke nutzbaren Zeitwertkonto oder Zeitguthaben verwen[n]de[n]. Die Feststellung des Freistellungszeitraums erfolgt unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange“ (§3 Absatz 7 TVQ). Vor allem Vertreter von Klein- und Mittelbetrieben sehen hier die Gefahr, bei starker Inanspruchnahme dieser Regelung in personelle Engpässe zu geraten. Insgesamt stößt der TVQ aber schon aufgrund der Optionalität und wegen des relativ weit gesteckten Rahmens zur betriebsspezifischen Umsetzung auf breite Zustimmung, wie das folgende Zitat eines Unternehmensvertreters aus dem Personalbereich verdeutlicht:

<sup>2</sup>Dieses und alle folgenden Interviewzitate stammen aus einer Verbands-Fallstudie auf der Ebene von Gewerkschaft und Arbeitgeberverband und einer Betriebs-Fallstudie in einem Chemie- und Pharmaunternehmen, in welchem sich die Betriebsparteien zum Erhebungszeitpunkt in Verhandlung zur Umsetzung des TVQ befunden haben. Bei den Befragten der Verbands-Fallstudie handelt es sich um Vertreter der IG BCE und des BAVC, die an der Konzeption des TVQ beteiligt waren. Die Interviewten im Rahmen der Betriebs-Fallstudie waren Betriebsratsmitglieder und Unternehmensvertreter, die an den Verhandlungen zur Umsetzung des TVQ beteiligt waren sowie Beschäftigte aus dem Tarifbereich. Die Interviews dauerten 60 bis 90 Minuten und wurden als ‚leitfadengestützte Experteninterviews‘ durchgeführt.



„Die tarifliche Regelung gibt genug Spielraum auch für Unternehmen, ich sage mal, [...] eine eigene Umsetzung hinzubekommen. Es ist ja diese, ich sage mal, Freiwilligkeit, die drin festgeschrieben ist: ‚Ihr könnt es machen, aber ihr könnt es auch lassen‘ – das finde ich auch im Grundsatz gut.“

Wie oben bereits erwähnt, verläuft die Umsetzung des TVQ bisher eher schleppend und bleibt deutlich hinter den Erwartungen der Tarifvertragsparteien zurück. Als freiwilliges Angebot an die Betriebsparteien erhält das Thema Weiterbildung, angesichts anhaltend schwieriger ökonomischer Bedingungen, gerade in kleinen und mittleren Chemiebetrieben keine Priorität auf deren arbeitspolitischer Agenda. Ob es überhaupt zu Umsetzungsversuchen kommt, hängt stark davon ab, welche Bedeutung die betrieblichen Akteure – meist aber der Betriebsrat – der Thematik beimessen und wie kompetent sie dies im Betrieb vermitteln können.

Kommt es dann zu Verhandlungen, stellt sich insbesondere die Regelung der ‚fairen Kostenverteilung‘ als problematisch heraus. Eine trennscharfe Unterscheidung für eine konkrete Weiterbildungsveranstaltung nach betrieblichem und persönlichem Nutzen ist kaum möglich. Noch schwieriger ist die Formulierung allgemeiner Kriterien zur entsprechenden Zuordnung von Weiterbildungsmaßnahmen ex ante. Gerade die besonders konfliktträchtigen Fragen, wie die Kosten-Nutzen-Bilanz von Weiterbildung taxiert werden soll und wann eine Kostenverteilung zwischen Beschäftigten und Unternehmen als ‚fair‘ gelten kann, werden im TVQ relativ offen gelassen und müssen auf der betrieblichen Ebene gelöst werden. Der erfolgreiche Abschluss einer Weiterbildungsvereinbarung ist somit stark von der Qualität der betrieblichen industriellen Beziehungen abhängig und stellt hohe Anforderungen an die Beteiligten.

Im Dialog der Tarifvertragsparteien, in den Auseinandersetzungen der Betriebsparteien und auch in den Statements von Beschäftigten zum TVQ wird deutlich, dass Weiterbildung nicht nur stark an Bedeutung gewinnt, sondern auch unter veränderten Vorzeichen diskutiert und verhandelt wird.

### 2.3 Tarifliche Qualifizierung unter dem Vorzeichen des kategorialen Wandels von Weiterbildung

Galt Weiter- bzw. Fortbildung lange vorrangig als Möglichkeit, ehrgeizige Karriereambitionen zu verfolgen, oder diente sie in vielen Betrieben als besondere Gratifikation für verdienstvolle Mitarbeiter zur Erhöhung der Unternehmensbindung, so haben sich die Vorstellungen von und Erwartungen an Weiterbildung heute grundlegend gewandelt. Weiterbildung wird zunehmend als *conditio sine qua non* betrachtet – sowohl zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern als auch für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Deshalb wird es notwendig, Bildungsprozesse zu verlängern, idealerweise auf die gesamte Lebensdauer auszudehnen, und dies parallel zum oder integriert in den Arbeitsprozess zu organisieren. Neben der ‚zeitlichen Entgrenzung‘ von Weiterbildung finden sich in den folgenden Interviewzitate auch hinsichtlich der Dimension ‚Individualisierung der Weiterbildungsverantwortung‘ sowohl in der Konzeption als auch in der Umsetzung des TVQ deutliche Hinweise für jenen kategorialen Wandel der Weiterbildung.

### 2.3.1 ‚Zeitliche Entgrenzung von Weiterbildung‘ im TVQ

Die Anforderung, in Zukunft lebenslang lernen zu müssen, wird in der Regelung tariflicher Qualifizierung im TVQ von keiner Seite ernsthaft in Frage gestellt, weder auf der Verbands- noch auf der Betriebsebene. Wie das folgende Interviewzitat eines Gewerkschaftsvertreters zeigt, stand die Dimension der lebenszeitlichen Ausdehnung des Bildungsprozesses sogar am Anfang der Überlegungen zum TVQ:

„[...] wir haben gesagt, das wird einfach nach vorne immer notwendiger, dass wir eben Lebenslanges Lernen organisieren, dass wir auch für ältere Arbeitnehmer hier Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, damit unter Umständen auch ein Wechsel auf andere Arbeitsplätze möglich ist, insbesondere wenn bestimmte Tätigkeiten auch aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr möglich sind“.

Noch deutlicher wird die Vorstellung von kontinuierlicher Qualifizierung als neue Selbstverständlichkeit in den Aussagen eines Vertreters des Arbeitgeberverbandes. Zur Etablierung eines gewandelten Verständnisses von Weiterbildung müsse diese abgekoppelt von individuellen Ansprüchen auf beruflichen Aufstieg begriffen werden:

„Und natürlich gibt es dann auch solche Überlegungen: Lohnt sich das denn für mich, wenn ich das mache? Oder dieses ‚wenn, dann‘: Wenn ich in Bildung investiere, muss sich das bei mir aber monetär auch auszahlen. Und das ist natürlich auch schwieriger zu vermitteln: Wenn du in Bildung investierst, dann steigen deine Chancen, dass du im Berufsleben erfolgreich bleibst, ja, also [...] die halten die Null-Linie sozusagen. [...] Und da mussten wir natürlich mal die Sichtweise einbringen, dass es auch eine Gefahr der Dequalifikation, des Dequalifizierens gibt, ja? Wenn ich mich nicht weiterbilde, nicht anpasse, dann verliere ich sozusagen mein Standing im Berufsleben. Also diese Kehrseite des Nichtstuns, im Gegensatz zu dem Aufstiegsfortbildung-Betreiben.“

Die Lang- bzw. Lebenszeitperspektive im Zusammenhang mit dem Thema Weiterbildung ist auch für die Betriebsparteien ein zentraler Ausgangspunkt für die Umsetzung des TVQ. Ein Vertreter der Unternehmensseite begründet die Aufnahme von Verhandlungen mit dem Betriebsrat zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung nach dem TVQ so:

„[...] auch vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung. Das ist ein Thema, Mitarbeiter länger [...] – unter dem Gesichtspunkt ‚Employability‘ – fähig zu halten, in diesem Job [...] qualifiziert arbeiten zu können und auch lange qualifiziert arbeiten zu können“.

Die argumentative Grundlage für die verlängerten Weiterbildungsnotwendigkeiten bilden in erster Linie die sich immer schneller ändernden Anforderungen an die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Beruf bzw. am Arbeitsplatz. Das gilt auch für die Beweggründe der Betriebsratsseite, die aber eine langfristige persönliche Entwicklungsperspektive der Beschäftigten mit im Blick behält:

„Wie können wir hier unsere Zukunftsfähigkeit sichern in Deutschland? Also als Gesamtbetriebsrat haben wir das diskutiert. Und da haben wir uns vier Themen genommen, haben gesagt, die sind eigentlich wichtig, damit wir hier eine

Zukunft noch haben, mit unseren Leuten und mit den Arbeitsplätzen. Das ist einmal Qualifizierung, das ist einmal Gesundheit, das ist Ausbildung und das sind Langzeitkonten. [...] Auf jeden Fall müssen wir hier irgendwie eine Antwort haben auf die Globalisierung. [...] Also, ich finde, das wichtigste Ziel (der Weiterbildung) ist, seinen Job gut machen zu können und vorbereitet zu sein auf das, was sich verändert in dem Beruf oder am Arbeitsplatz, also sowohl als auch. Also Vorbereitung auf Veränderung.“

Aus Sicht der Beschäftigten selbst spielen im Zusammenhang mit dem Thema Weiterbildung Überlegungen zur persönlichen beruflichen Entwicklung nach wie vor eine Rolle. Auch die vage Aussicht auf bessere Bezahlung bleibt ein relevantes Motiv, sich weiterzubilden, aber als selbstverständliche ‚Belohnung‘ für Bildungsanstrengungen wird diese keinesfalls vorausgesetzt. Der wichtigste Beweggrund, sich in einen kontinuierlichen, lebenslangen Qualifizierungsprozess zu begeben, ist mehr und mehr die Angst, den Arbeitsplatz oder sogar generell die Beschäftigungsfähigkeit zu verlieren. Welchen Stellenwert Weiterbildung inzwischen für die Beschäftigten hat, wird im folgenden Interviewzitat eines Laboranten aus dem Bereich der pharmazeutischen Forschung deutlich:

„Aber bei vielen Leuten ist auch angekommen: Moment, das ist Arbeitsplatzsicherung, und wenn ich in irgendeiner Form noch beschäftigt sein will, dann kann ich nicht bei meinem jetzigen Status bleiben, ich muss was tun. Und ein ganz klarer Zeitpunkt [...] waren die Umstrukturierungen in diesem Forschungsbereich. [...] Und das bedeutete auch, es ist Personal gespart worden [...] und da ist vielen Leuten, glaube ich, auch aufgegangen, dass es nicht das letzte Mal gewesen sein wird.“

Die Fallstudien-Zitate zum Thema Lebenslanges Lernen lassen allseits – bei Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertretern, bei Betriebsratsmitgliedern wie bei Unternehmensvertretern, bei Beschäftigten aus unterschiedlichen betrieblichen Bereichen – keinen Zweifel daran aufkommen, dass Weiterbildung als selbstverständliche Begleiterscheinung des Erwerbslebens immer notwendiger wird. Im verschärften Bildungswettbewerb nach den Regeln einer neuen Wissensökonomie erlangt arbeitsrelevantes Wissen als Ressource für Wertschöpfungsprozesse (das ‚Gold in den Köpfen der Mitarbeiter‘) einen herausgehobenen Stellenwert – sowohl auf den Güter- und Dienstleistungsmärkten als auch auf dem Arbeitsmarkt. Lebenslange Weiterbildung, also die zeitliche Verlängerung von Prozessen der Wissensaneignung, stellt insofern eine nahe liegende Option dar, um die Vermehrung des wichtiger werdenden Wettbewerbsfaktors Wissen voranzutreiben.

### 2.3.2 ‚Individualisierung der Weiterbildungsverantwortung‘ im TVQ

Eine zweite Dimension des kategorialen Wandels zeigt sich in der stärkeren Individualisierung der Verantwortung für Weiterbildung. Sie wird sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite in den Interviewaussagen der Beteiligten des TVQ immer wieder erkennbar. Zwar unterscheiden sich die Vorstellungen darüber, in welchem Verhältnis die Verantwortlichkeiten verteilt werden sollten – und genau an dieser Frage zeigen sich die konkreten Umsetzungsschwierigkeiten des TVQ –, aber grundsätzlich wird eine Beteiligung der Beschäftigten an den Weiterbildungskosten auch seitens der Arbeitnehmervertretungen

akzeptiert. Die bisher übliche und weit verbreitete Sichtweise, jegliche betrieblich-berufliche Weiterbildung falle allein in den Verantwortungsbereich des Betriebs, wird zunehmend obsolet bzw. müsse aktiv einem grundlegenden Wandel unterzogen werden, wie ein Vertreter des BAVC feststellt:

„Es geht nämlich darum, eine neue Sichtweise und ein neues Bewusstsein zu entwickeln, dass nicht immer ein anderer dafür verantwortlich ist. Und das ist nicht immer nur eine allgemeine Sichtweise, sondern dass Sie es mal ganz runter brechen auf die einzelne Person, ja? Und jeder Einzelne sich fragen muss: Wo stehe ich denn im Arbeitsleben? Was passiert um mich herum? Und bin ich gesettled für das, was in Zukunft kommt? Das ist eine neue Sichtweise, die so schnell gar nicht um sich greift. Also das ist das, was wir meinen mit Paradigmenwechsel.“

Auch die IG BCE verweist auf die steigende Eigenverantwortung der Arbeitnehmer für Weiterbildung und Qualifizierung. Paradoxerweise bezieht sich die Forderung eines Gewerkschaftsvertreters nach mehr Selbstinitiative und eher weniger ordnungspolitischer Strukturierung explizit auf eine gesetzliche Grundlage:

„Obwohl es ja im SGB seit 1949 eine Bestimmung gibt, dass die Arbeitnehmer verpflichtet sind, zum Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit, sich weiter zu qualifizieren. Steht in einem Gesetz. Das wird nur überhaupt nicht beachtet und im Zuge der Diskussion um diesen Tarifvertrag haben wir da zum Teil halt dann auch mal das SGB zitiert. Um einfach deutlich zu machen, dass es natürlich schon auch Verpflichtungen der Arbeitnehmer gibt, sich weiter zu qualifizieren, um einfach auch im Arbeitsprozess drin zu bleiben. Man kann sich ja dann nicht beschweren, wenn unter Umständen irgendwann die ganze Technologie an einem vorbei gezogen ist und man steht dann auf dem Schlauch. Dann ist es eh zu spät. Also von daher gibt es natürlich da schon so einen bestimmten Punkt, dass man sich selber auch ein bisschen bemühen sollte.“

Seitens der Unternehmen wird die Notwendigkeit eines ‚Paradigmenwechsels‘ zur Weiterbildungsverantwortung im Verhältnis zwischen Betrieb und Beschäftigten immer wieder betont. Weiterbildung stelle eine Investition in die Zukunft des Betriebs, aber auch der Beschäftigten selber dar und müsse daher auch von beiden Seiten getragen werden. Diese Sichtweise habe sich bisher noch nicht genügend durchgesetzt. Insofern gehe es bei der Umsetzung der im TVQ formulierten fairen Kostenverteilung nach Ansicht eines Unternehmensvertreters aus dem Bereich Personal darum,

„[...] dass bei den Menschen im Kopf ankommt: Um meine Qualifizierung muss ich mich selbst kümmern. Das ist meine ureigene Aufgabe als Mitarbeiter. Und es muss mir etwas wert sein, da etwas rein zu investieren. Also wenn wir das erreichen, dass die Mitarbeiter umdenken und sagen: Ja, ich will nicht zur Qualifizierung getragen werden, sondern ich laufe selbst zur Qualifizierung und mir ist es auch etwas wert, mich zu qualifizieren, dann haben wir eine ganze Menge erreicht.“

Nicht nur Unternehmensvertreter, auch Betriebsräte sehen sich mit dem Problem konfrontiert, den Beschäftigten die Notwendigkeit, aber auch potenzielle Vorteile eines co-finan-

zierten Weiterbildungsmodells nahe zu bringen. Ein Mitglied des Betriebsrats beschreibt die Anforderung, die Belegschaft von der Umsetzung des TVQ zu überzeugen, so:

„Mein erster Eindruck war, dass damit auch Arbeitnehmer Probleme haben, mit dieser fairen Kostenteilung. Dass wir da auch noch werben müssen. Es war bis jetzt eben wie gesagt die Einstellung, es ist notwendig, ich beantrage das, der Chef sagt ‚Ja‘ und bezahlt. Wenn der ‚Nein‘ sagt, dann fange ich gar nicht an, darum zu kämpfen. Dann gibt es die Möglichkeit, ich resigniere oder ich mache es an der Volkshochschule. Dann ist es aber auch mein Privateigentum, was ich da gelernt habe. Und jetzt zu sagen, wir teilen die Kosten, das ist auch bei Arbeitnehmern irgendwo Neuland. Weil das heißt: Wann teilen wir uns die Kosten? Wenn es notwendig ist? Dann hat bis jetzt immer der Arbeitgeber bezahlt. Jetzt soll ich mich da dran beteiligen? Wie komme ich denn dazu? Dass es auch etwas für sich selber ist, dass man dann ja auch sagen kann: Weißt du, ich gehe, wenn ihr mir hier keine vernünftigen Bedingungen anbietet. Das ist noch nicht so ganz drin in den Köpfen.“

Die Umsetzung des TVQ gestaltet sich aber nicht nur wegen der Skepsis seitens der Beschäftigten schwierig. In erster Linie wird die Frage relevant, wie der betriebliche und persönliche Nutzen konkreter Weiterbildungsmaßnahmen bestimmt und in welchem Verhältnis die jeweilige Kostenbeteiligung austariert werden soll. Bei der Einschätzung ‚fairer‘ Regelungen liegen die Vorstellungen der Betriebsparteien teilweise weit auseinander. Ein Betriebsratsmitglied vermutet in den TVQ-Umsetzungsbestrebungen seitens der Unternehmensleitung auch den Versuch, im Weiterbildungsbereich künftig Kosten einzusparen:

„Aber soweit ich das [...] mitgekriegt habe, hat das Unternehmen sich gedacht: ‚Ach, sieh‘ an! In der Vergangenheit haben wir die Bildung immer selber bezahlt. Jetzt können wir mal den Arbeitnehmer mit zur Kasse bitten.‘ Dass die jetzt festschreiben wollen, für welche Maßnahmen der Mitarbeiter sich einzubringen hat [...] scheint doch etwas in die Richtung zu gehen, dass man sich auch dann einbringen soll, mit Zeit zum Beispiel, wenn das Unternehmen hinterher einen Bedarf hat. Und das ist eigentlich dann eine Verschlechterung. Weil, wenn der Bedarf vom Unternehmen erkannt wurde und die Leute da waren, die das machen wollten, hat das Unternehmen auch bezahlt. Das soll es auch in Zukunft tun.“

Auch die Mitarbeiter betrachten die Möglichkeit co-finanzierter Weiterbildung eindeutig auf einen bestimmten Bereich beschränkt. Bei konkret anstehendem betrieblichem Bedarf sehen sie das Unternehmen nach wie vor in der Pflicht, Weiterbildungskosten vollständig zu übernehmen – unabhängig davon, ob dabei auch ein persönlicher Nutzen für die Teilnehmer entsteht. Geht es aber vorrangig um die Entwicklung der eigenen beruflichen Perspektiven, halten Beschäftigte, wie das folgende Interviewzitat zeigt, eine Kostenbeteiligung durchaus für selbstverständlich:

„Ich mach also was Neues und mache (zum Beispiel) diese Zertifizierung zu diesem Facility Manager. Das kann ich auch berufsbegleitend machen und dafür besuche ich das und das und das Seminar und jedes Jahr wieder ein neues, um diese Qualifikation zu erhalten. Dann bringt mich das in eine Position, wo ich

statt tariflicher Angestellter mit einer mittleren Gehaltsgruppe im Labor beim nächsten Arbeitgeber ganz anders verhandeln kann. Da ist es nur gerechtfertigt, wenn die Kosten geteilt werden und wenn das Unternehmen sagt, diese Stelle, die mögen wir in fünf Jahren haben, aber wir sind noch nicht in der Lage, dass wir so händeringend suchen und keinen auf dem Arbeitsmarkt finden können, der diese Stelle bekleiden kann: Zahl mal mindestens 50% selber. Das ist vollkommen in Ordnung! Wenn es aber heißt, in Zukunft werden wir noch ein weiteres Unternehmen vielleicht in Italien kaufen und fünf Leute müssten da mal hingehen und ein halbes Jahr da sein und man denen sagt, also: Du fährst doch gerne an die Adria, deinen Sprachkurs zahl mal bitte selber, dann brauchen wir da nicht drüber reden. Und ich fürchte, dass es diese Tendenz immer gibt, weil die Bestrebungen, Kosten zu sparen, einfach da sind. Das ist im erst genannten Fall ein praktisches Beispiel und da finde ich es auch vollkommen in Ordnung. Fall zwei darf einfach nicht passieren. Sonst bin ich bereit, auch persönlich Zeit und dann auch Geld einzubringen. Trotzdem, solange es wirklich auf den jetzigen Arbeitsplatz abzielt, fände ich das nicht in Ordnung.“

Das im Interviewzitat skizzierte Beispiel verdeutlicht die arbeitspolitischen Schwierigkeiten, betriebliche Weiterbildungsregeln auf der Basis von Kosten-Nutzen-Bilanzierungen zu finden. Die Verteilung der Nutzenanteile von Weiterbildung zwischen Unternehmen und Beschäftigten ist stark interpretationsabhängig und gleiches gilt auch für den konkreten Weiterbildungsbedarf. Insbesondere die Festlegung eines Zeitpunkts, wann Weiterbildungsmaßnahmen tatsächlich notwendig sind und von welcher Seite dies dann eingebracht wird, ist in strategischer Hinsicht von entscheidender Bedeutung. Gewissermaßen ergibt sich ein ‚firstmover disadvantage‘, da ein zuerst bekundetes Weiterbildungsinteresse jeweils mit einer höheren Kostenbeteiligung verbunden ist. Angesichts der besseren Ressourcenausstattung von Unternehmen und der prinzipiellen Möglichkeit, Qualifikationen auf dem externen Arbeitsmarkt hinzuzukaufen, ist anzunehmen, dass die betriebliche Seite in den meisten Fällen einen ‚längeren Atem‘ haben dürfte. Insofern neigen Co-Finanzierungsmodelle in der betrieblichen Weiterbildung in der Praxis zu Initiativ- und damit auch zu Verantwortungsverschiebungen in Richtung der Beschäftigten.

### **3 Lebenslanges Lernen: Zum Wandel der Kategorie Weiterbildung**

Der im vorangehenden Kapitel skizzierte tarif- und betriebspolitische Diskurs zum Thema Weiterbildung ist sicherlich untrennbar verbunden mit kategorialen Wandlungsphänomenen hinsichtlich gesellschaftlicher (Selbst-)Beschreibungen zum Verhältnis von Kapital und Arbeit. In dem Maße, wie die Erklärungskraft ‚alter‘ industriegesellschaftlicher Leitdifferenzen im aktuellen Modernisierungsdiskurs zur Entgrenzung bzw. der strukturellen Neukonfiguration im Rahmen neuer Grenzziehungen in Zweifel gezogen werden, ergeben sich mittelbar auch Konsequenzen kategorialer Art für den Bereich Wissen und Weiterbildung. In der Wissensgesellschaft übernimmt die Weiterbildung immer deutlicher eine tragende Funktion für die gesellschaftlichen Formen der Wissensproduktion, des Wissenserwerbs und der Wissensdistribution, also für den Umgang mit jenem Produktionsfaktor, der als entscheidend für die künftige gesellschaftliche Entwicklung angesehen wird. Dabei geht es auch um eine Veränderung auf der begrifflichen Ebene, einen ‚grammatikalischen‘ Wandlungs-

prozess, der sich nicht in der empirischen Feststellung von quantitativen Zuwächsen und Verhältnisbestimmungen erschöpft. Der tief greifende und weit reichende Bedeutungswandel von Weiterbildung findet nicht zwangsläufig oder zufällig statt, sondern wird von Akteuren aus Politik und Wirtschaft mit initiiert und getragen. Der Argumentationscharakter und die Legitimitätsgrundlagen der arbeitspolitischen Regulierung von Weiterbildung im Rahmen des Tarifvertrags zur Qualifizierung in der chemischen Industrie können sowohl als Ausdruck als auch als Katalysator einer kategorialen Neubestimmung von Weiterbildung betrachtet werden.

Die übergreifende Chiffre für die Wandlung des Weiterbildungsbegriffs bildet die spätestens seit 1996 im Bologna-Prozess lancierte, im Rahmen der Lissabon-Strategie 2000 weiter forcierte und seitdem weltweit verbreitete Formel vom Lebenslangen Lernen.<sup>3</sup> Anregungen für einen Perspektivenwechsel in der internationalen Bildungsdiskussion gab es bereits im Jahre 1973 im Faure-Report der UNESCO, nach dem weniger ein von oben verordneter bzw. von außen oktroyierter Bildungsauftrag zur Maßgabe gesellschaftlicher Vermittlung von Wissen und kulturellen Werten erhoben werden soll, sondern jeder Einzelne durch Lebenslanges Lernen die Chance und die Mittel zur Persönlichkeitsentwicklung und zur Aneignung der Welt erhalten sollte (vgl. Faure et al. 1973). In den 1970er Jahren wurde das Konzept Lebenslanges Lernen in erster Linie unter der Perspektive einer sozial gerechteren Gesellschaft diskutiert, basierend auf der Kritik an der Institution Schule und abzielend auf die Autonomie der Lernenden (vgl. Illich 1972).

Diese emanzipatorisch inspirierten, demokratisierenden Aspekte hat das Konzept in den 1990er Jahren zugunsten eines neoliberal-ökonomisch geprägten Begründungszusammenhangs zunehmend eingebüßt (zur Begriffsgeschichte des Konzepts Lebenslanges Lernen: Faulstich/Zeuner 1999). Den neuen argumentativen Ausgangspunkt bildet die Diagnose der globalisierten Wissensgesellschaft und des damit einhergehenden steigenden Standort- und Bildungswettbewerbs, der in Deutschland zusätzlich durch den demografischen Wandel sowie den Mangel an eigenen Bodenschätzen verschärft wird. Vor diesem Hintergrund reichen die während Schule, Ausbildung oder Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr aus – weder aus der Perspektive der Unternehmen, die ihren Qualifikationsbedarf decken und wettbewerbsfähig bleiben wollen, noch aus Sicht der Individuen, die den immer schneller wachsenden und häufiger wechselnden qualifikatorischen Anforderungen über den gesamten Verlauf ihres Erwerbslebens genügen sollen.

Insofern kann die Bedeutung des Schlagworts Lebenslanges Lernen nicht auf die Erhöhung von Weiterbildungsaktivitäten reduziert werden. Es geht um nicht weniger als die Auflösung fest gefügter „Lebenslaufrythmen“ (Beck 1986: 211) im Rahmen relativ hermetisch gegeneinander abgeschirmter Teilabschnitte der Industriegesellschaft wie Bildung, Erwerbsarbeit, Freizeit und Ruhestand – um die „Schleifung der Wälle“ wie es Ralf Dahrendorf (1975) ausdrückte – und die Etablierung einer entgrenzten Wissens- und Lerngesellschaft, in der sich im Zuge steigender Arbeitsmarkt- und Bildungsabhängigkeiten allerdings eine

---

<sup>3</sup>Bereits in der Zwischenbilanz aus dem Jahr 2005 stellte sich die Umsetzung der Lissabon-Ziele als ungenügend dar (Kok 2004) und trotz der daran anschließenden Neuausrichtung, muss aus heutiger Sicht ein weitgehendes Scheitern der Gesamtstrategie konstatiert werden (Boie 2010). Dazu ist auch die verfehlte oder zu geringe Erhöhung der Beteiligung Erwachsener am Lebenslangen Lernen in der Europäischen Union (EU) zu zählen. Dabei fällt auf, dass Deutschland sogar noch unter dem EU-Durchschnitt rangiert (vgl. Europäische Kommission 2009b: 35).

neue „institutionenabhängige Kontrollstruktur von Individuallagen“ (Beck 1986: 210) herausbildet.

Anknüpfend an die zentralen Argumentationslinien des arbeitspolitischen Weiterbildungsdiskurses im Zusammenhang mit dem Tarifvertrag zur Qualifizierung, werden im Folgenden zwei relevante Dimensionen Lebenslangen Lernens identifiziert und näher ausgeführt: Die Notwendigkeit in Zukunft Qualifizierungsprozesse auf die gesamte Lebensspanne auszuweiten, also „from cradle to grave“ (Europäische Kommission 2009a: 33) lernen zu müssen, und die Anforderung an den Einzelnen, die Verantwortung für diese Lernprozesse umfassend für sich selbst zu übernehmen. Idealtypisch geht es um einen Wandel vom zeitlich und curricular eng umrissenen, formal-organisierten Sonderfall der Aufstiegsqualifizierung nach den am humanistischen Bildungsideal orientierten Kriterien eines beruflich-professionell geprägten Lehrverständnisses mit dem Schwerpunkt auf der Vermittlung von Fachwissen, hin zu einem bis zum Lebensende verlängerten, allgemein obligatorischen und individuell gesteuerten Lernprozess kontinuierlicher Aneignung von (Meta-)Kompetenzen im Sinne einer eigenverantwortlichen Selbstoptimierung entlang betriebswirtschaftlich definierter Bedarfe, als ökonomisch rationale, flexible just-in-time-Anpassung und Weiterentwicklung des Humankapitals nach dem Baukastenprinzip.

### 3.1 Zeitliche Entgrenzung von Weiterbildung

Die Assoziation zeitlicher Entgrenzung, die das Konzept vom Lebenslangen Lernen auf der begrifflichen Ebene hervorruft und transportiert, ist unmittelbar ersichtlich. Gelernt werden soll und muss in Zukunft ein Leben lang. Die Vorstellung von ‚ausgelernten‘ Berufsinhaberinnen und Berufsinhabern wird zum anachronistischen Relikt aus dem Industriezeitalter. Ein eindeutig benennbares Datum, das die Lehrjahre vom Arbeitsleben trennt, hat als biografischer Fixpunkt der Bildungs- und Erwerbskarriere zunehmend ausgedient. Der Weiterbildung unter dem Leitbild Lebenslangen Lernens kommt nun die besondere Rolle zu, diese defragmentierten Lebensläufe neu zu strukturieren. Zwar existierte der Sektor Weiterbildung schon früher, vor der Hintergrundfolie des Konzepts Lebenslanges Lernen erweitert und verändert sich die Bedeutung der Kategorie Weiterbildung jedoch nachhaltig. Begrifflich gewinnt vor allem der erste Wortteil ‚weiter‘ an Gewicht und impliziert zugleich ein bis zum Lebensende verlängerndes ‚immer weiter‘. Die Vorstellung, Bildungsprozesse könnten (im Diesseits) durch Bildungsabschlüsse beendet werden, verliert zusehends an Gültigkeit. Den neuen Arbeits- und Lebensanforderungen in der Wissensgesellschaft kann nur durch permanentes ‚Updating‘ und ‚Upgrading‘ der individuellen Qualifikationsprofile nachgekommen werden.

Die Ausdehnung des Bildungserwerbs auf den gesamten Lebenszeitraum wirkt sich unmittelbar auf die formale Gestaltung von Weiterbildungsveranstaltungen aus. Die traditionell termingebundenen, an seminarförmigen Schemata orientierten Weiterbildungsmaßnahmen kollidieren zusehends mit den neuen Anforderungen an ein kontinuierliches Lernen, das sich nahtlos und nebenher in den mehr und mehr verschmelzenden Komplex von Arbeit und Leben einfügen soll. Entsprechend hoch ist das Interesse an Konzepten für arbeitsintegriertes Lernen, wie ‚Training-on-the-Job‘ und ‚Lernen im Prozess der Arbeit‘ (vgl. Bergmann et al. 2004) oder an den seit Ende der 1990er Jahren boomenden E-Learning-Programmen (zur Übersicht: Niegemann et al. 2008), die eine ‚problemlose‘ Verlagerung von Lernzeiten aus der Arbeits- in die Freizeitsphäre versprechen. Die Etablierung einer betrieblichen ‚Lernkul-



tur‘ permanenter Wissensaufnahme und -verarbeitung verspricht nicht nur hochflexible und reaktionsschnelle Anpassungen an sich verändernde Qualifikationsanforderungen, sondern bietet vor allem eine Möglichkeit, Innovationspotenziale gezielt zu fördern, um so gewissermaßen präventiv dem zukünftigen und deswegen noch unbekanntem Bedarf an notwendigem Wissen und Können zu beugen. Gegenüber einem solch ebenso offenen wie diffusen Bildungs- bzw. Lernverständnis, erscheinen regulative Eingriffe in Lernkulturen, welche Normen und Standards von Zugang und Teilnahme an Weiterbildung, curriculare Inhalte oder Methoden dauerhaft und verbindlich festschreiben wollen, eher deplatziert. Die konsequente Ausdehnung der Lernzeiten auf quasi alle Lebensbereiche und -phasen erscheint unmittelbar inkompatibel mit ordnungs- oder arbeitspolitisch institutionalisierten Formen der Weiterbildung zu sein.<sup>4</sup>

Mit der relativen Aufwertung der lebenslangen Weiterbildung gegenüber dem erfolgreichen Abschluss der ersten Bildungsphase sind außerdem gravierende Folgen für das Selbstverständnis der Individuen und deren Identität als ‚Berufsmenschen‘ anzunehmen.<sup>5</sup> Nach Karlheinz Geißler und Frank Orthey (1998) ist „im Konzept des lebenslangen Lernens [...] der Anspruch auf Reife und Sicherheit, aufs Erwachsensein, aufgegeben. Man wird nie mehr erwachsen, muss sich aber ein Leben lang darum bemühen und jede Veranstaltung dementiert, dass man es vielleicht bereits sein könnte“ (ebd: 41). Der neue gesellschaftliche Weiterbildungs-Imperativ, in Zukunft ‚lebenslanglich lernen‘ zu müssen, verwandelt ehemals souveräne Fachleute in defizitäre Dauerqualifikanten ohne Aussicht darauf, jemals fertig zu werden.

### 3.2 Individualisierung der Weiterbildungsverantwortung

Während der Begriff ‚Bildung‘ die beiden Seiten Lehren und Lernen noch gleichberechtigt in eins setzt, ist in der Formel des Lebenslangen Lernens schon eine klare Akzentverschiebung angelegt. Das Lernen, verstanden als individuell stark variierender Prozess der Aneignung von Bildungsinhalten, rückt gegenüber dem Lehren, also der Vermittlung von Unterrichtsstoff durch Lehrpersonen, in den Vordergrund. Nachdem die reformpädagogischen Bewegungen der 1960er und 1970er Jahre in den föderalistisch geprägten bildungspolitischen Grabenkämpfen aufgegeben wurden (vgl. Friedeburg 1989), ist es seit den 1990er Jahren vor allem die lernpsychologisch und neurobiologisch begründete Kritik an überkommenen Schulungsvorstellungen à la ‚Nürnberger Trichter‘, insbesondere im Rahmen konstruktivistischer Ansätze in der pädagogischen Bildungsforschung (zur Kritik: Pongratz 2005), welche die lange Zeit dominante einseitige Lehr- und Lehrplanorientierung zunehmend untergräbt. Für die Gestaltung von Bildungsprozessen gilt in steigendem Maße die Anforderung, die aktive, von den Lernenden weitgehend selbst gesteuerte, Aneignung von Wissen und Können nur mehr anzuregen und zu unterstützen. Ein von der Bildungspolitik verordneter und durch

---

<sup>4</sup>Auch in den Interviews zum Tarifvertrag zur Qualifizierung wurde sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmersseite immer wieder vor der kontraproduktiven Wirkung eines zu starren ‚Regelkorsetts‘ für die Weiterbildung gewarnt.

<sup>5</sup>Das verweist auf die Entgrenzungsmomente, welche die Formel vom Lebenslangen Lernen auch auf das in der Industriegesellschaft noch so dominante Strukturierungsprinzip ‚Beruf‘ entfaltet und die daran ansetzende Debatte um Tendenzen der Entberuflichung (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 1998; Berger et al. 2001.)

Bildungsinstitutionen bzw. das Lehrpersonal aufgezwungener Bildungsauftrag (vgl. Faure et al. 1973) verliert dagegen an Legitimität.

Mit dieser Entwicklung ist auch eine Verlagerung im Bereich der gesellschaftspolitischen Bildungsverantwortung verbunden. Nicht nur im konkreten Bildungsprozess, sondern auch im institutionellen Gefüge des Bildungsgeschehens verschiebt sich die Initiative hin zu den Lernenden. Die Frage, wer wann und wie welche Bildungsinhalte lernt (oder nicht), liegt zunehmend in der Eigenverantwortung jedes Einzelnen. Im deutschen Bildungssystem sind zumindest Tendenzen institutioneller Erosion ab der Sekundarstufe II zu erkennen. Sowohl in der beruflichen Ausbildung als auch im Hochschulbereich werden öffentliche Finanzierungsinstrumente wie das Bundesausbildungsförderungsgesetz (BAföG) in Darlehen umgewandelt bzw. Studiengebühren eingeführt. Inhaltlich werden vormals feste vorgegebene Ausbildungs- und Studiengänge modularisiert und flexibilisiert, Bildungstitel entsprechend pluralisiert (zur Kritik im Bereich der beruflichen Ausbildung Drexel 2005).

Im Bereich Weiterbildung sind dagegen keine größeren Projekte zur Deinstitutionalisierung nötig, da alle bisherigen „Systemansätze in der Weiterbildung“ (Sauter 2005) weitgehend als gescheitert betrachtet werden können. Nach wie vor hat Weiterbildung, die sogenannte vierte Säule im deutschen Bildungssystem, im Unterschied zu den anderen Bereichen keinen eindeutigen institutionellen Ort. Während für die Primar- und Sekundarstufe I Grund- und weiterführende Schulen zuständig sind, die Sekundarstufe II überwiegend im Dualen System verankert ist und der akademische Sektor von Universitäten bzw. Fachhochschulen abgedeckt wird, findet sich für den Bereich Weiterbildung ein plural organisierter Komplex aus privaten und öffentlichen Trägern, welche eine Vielzahl von verschiedenen Formen der Weiterbildung anbieten. Die ordnungspolitische Steuerung und Regulierung des Weiterbildungssektors beschränkt sich auf wenige Ausnahmen, meist auf Landesebene, wie z.B. die Bildungsurlaubsgesetze.<sup>6</sup> Ein gesellschaftlich-institutionell getragenes System zur Sicherung der Infrastruktur, zur Festlegung der Normen und Regeln sowie zur Strukturierung und Ausgestaltung, wie es beispielsweise das deutsche Modell der Dualen Berufsausbildung auszeichnet, hat sich im Bereich Weiterbildung nie entwickelt.

Unter der Programmatik des Lebenslangen Lernens entfernt sich die Weiterbildungspraxis weiter von kollektiven Steuerungsverfahren zur regulären Bereitstellung von Schulungsangeboten. Die individuelle, selbst gesteuerte Nutzung von Lerngelegenheiten gerät zur ebenso diffusen wie umfassenden Forderung an die Einzelnen. Die institutionelle Entwicklung führt weg von einer (ohnehin gering ausgeprägten) Angebots- und hin zu einer konsequenten Nachfrageorientierung, wie es im Bereich der SGB III-geförderten Weiterbildung bereits weitgehend umgesetzt worden ist (vgl. Klein/Kühnlein 2004).

---

<sup>6</sup>In zwölf Bundesländern (nicht in Baden-Württemberg, Bayern, Sachsen und Thüringen) gelten Bildungsurlaubsgesetze, die ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit garantieren, zwischen fünf und zehn Tagen im Jahr zum Zwecke politischer, allgemeiner oder beruflicher Weiterbildung freigestellt zu werden. In den meisten Fällen wird die Freistellung voll als Arbeitszeit angerechnet. Im Saarland müssen die Beschäftigten sich an den Kosten beteiligen und in Mecklenburg-Vorpommern wird das fortzuzahlende Arbeitsentgelt über den Landeshaushalt finanziert. Lediglich 1 bis 2 % aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit einem Anspruch auf Bildungsurlaub nehmen ihn auch wahr. Trotzdem waren Bildungsurlaubsgesetze immer wieder Gegenstand betrieblicher sowie rechtlicher Auseinandersetzungen und sind es bis heute geblieben. Insbesondere von Unternehmensseite wird häufig unterstellt, die Freistellungsansprüche würden weniger für Bildungszwecke genutzt, sondern vielmehr im Sinne persönlicher Freizeit- und Erholungsinteressen missbraucht.

## 4 Weiterbildung in der Wissensgesellschaft Deutschland

Die beschriebenen Bedeutungsverschiebungen der Weiterbildungskategorie hinsichtlich der zeitlichen Ausweitung auf die gesamte Lebensdauer und die steigende Eigenverantwortung sind stark von Annahmen zu den Herausforderungen der (künftigen) Wissensgesellschaft geprägt. Die Konsequenz, die aus der unterstellten wachsenden Wissensabhängigkeit moderner Gesellschaften gezogen werden kann, wäre ein proportional entsprechender Anstieg der Weiterbildungsbeteiligung sowie die adäquate Anpassung der Angebotsstrukturen im Weiterbildungsbereich, die dem zu erwartenden Ansturm auf den wichtigsten Rohstoff der Zukunft gerecht werden. Um der Frage nachzugehen, inwieweit in Deutschland neben den kategorialen Wandlungsprozessen auch ein realer Wandel empirisch zu beobachten ist, werden in diesem Kapitel die institutionelle Grundstruktur des Bildungssektors skizziert und die Entwicklung der Weiterbildungsteilnahme in den letzten ca. 30 Jahren betrachtet.

### 4.1 Weiterbildungsstrukturen in Deutschland und Trendaussagen zur Weiterbildungsbeteiligung

Die bundesrepublikanische Bildungslandschaft ist geprägt durch eine vielgestaltige Trägerstruktur. Betriebe, Volkshochschulen und private Institute decken zusammen mehr als die Hälfte aller Teilnehmerfälle ab (Block 1995). Aber auch kirchliche Stellen, Verbände, Kammern, Parteien etc. treten als Anbieter von Weiterbildung auf. Insgesamt ergibt sich das Bild von einem in sich stark ausdifferenzierten Trägerpluralismus, der aufgrund der föderalen Verfassung Deutschlands auf ebenso uneinheitlichen Rechtsgrundlagen zur Weiterbildung basiert (ebd). Flächen- oder Branchentarifverträge zur Weiterbildung sind in Deutschland eine relative junge Erscheinung – als wichtigste Pionierleistung gilt der Abschluss eines Qualifizierungstarifvertrags für die baden-württembergische Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2001 – und stellen wie der TVQ nach wie vor eine relativ seltene Ausnahme dar. Zudem konnten bisher in keinem Fall verbindliche Ansprüche auf tarifliche Qualifizierung vereinbart werden.<sup>7</sup> Auch jenseits tarifpolitischer Initiativen, beispielsweise durch staatliche Interventionen, werden in Deutschland Zugang und Finanzierung von Weiterbildung bisher kaum mittels gesetzlicher Vorgaben reguliert. Ein ordnungspolitisch koordinierter institutioneller Ausbau des Bildungssektors zur gleichwertigen vierten Säule des Bildungssystems, wie er von der Politik seit Jahren angekündigt wird, ist nicht zu erkennen. Im Gegenteil sind eher Tendenzen eines allgemeinen Rückzugs des Staates aus dem Bildungsgeschehen zu beobachten. Insbesondere in der Bildungssphäre jenseits der Erstausbildung wird auf die selbstregulativen Kräfte eines freien Bildungsmarktes gesetzt (vgl. Dobischat/Husemann 1995). Die Hauptprobleme dieser weitgehend unregulierten Weiterbildungspraxis zeigen sich in der hohen Selektivität der Teilnahmechancen, der einseitigen Orientierung am (akuten) betrieblichen Bedarf nach Qualifizierung sowie der fehlenden Transparenz in einem ausufernden Bildungsmarkt ohne verlässliche Zertifizierungsstandards, die es sowohl Unternehmen als auch Privatpersonen schwer machen, das Ausmaß und die Qualität des Angebots zu überblicken.

Entsprechend unübersichtlich und wenig vergleichbar stellen sich auch die unterschiedlichen statistischen Erhebungen von Bildungsdaten dar. Eine offizielle amtliche Weiter-

<sup>7</sup>Der genannte Tarifvertrag zur Qualifizierung in Baden-Württemberg legt lediglich ein Anrecht der Beschäftigten auf ein jährliches Qualifizierungsgespräch fest.

bildungsstatistik gibt es nicht. Und die Ergebnisse der Studien diverser Institute sind wegen jeweils verschiedener Grundgesamtheiten, anderer Zeitfenster oder unterschiedlicher Erhebungsmethoden nur bedingt miteinander vergleichbar (für eine Übersicht: Deutscher Bundestag 2000; Bellmann 2003). Die folgenden Überlegungen zur Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland basieren in erster Linie auf dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in Auftrag gegebenen und von Infratest Burke Sozialforschung durchgeführten ‚Berichtssystem Weiterbildung (BSW)‘ (Kuwan et al. 2006). Die Repräsentativerhebung in Privathaushalten unter 19- bis 64-jährigen Personen (Zufallsstichprobe, geschichtet, mit 7.000 Fällen) wird seit 1979 im Turnus von drei Jahren durchgeführt und bietet so einen guten Überblick über die Entwicklungslinien jener letzten drei Jahrzehnte, in denen empirische wie kategoriale Wandlungstendenzen der Weiterbildung aufgezeigt werden sollen. Seit 1994 wird darin in einem eigenen inhaltlichen Schwerpunkt – soweit möglich – auch ‚informelles Lernen‘ und seit 2000 das ‚Selbstlernen‘ mit erfasst (zu den damit verbundenen Schwierigkeiten vgl. ebd: 54).

Aber auch der Anstieg der Beteiligung an formal-organisierter Weiterbildung in den vergangenen 30 Jahren ist beeindruckend.<sup>8</sup> Während 1979 noch lediglich 23% der 19- bis 64-jährigen Personen an Veranstaltungen der allgemeinen und/oder beruflichen Weiterbildung teilnahmen, waren es im Jahre 2003 mit 41% fast doppelt so viele (ebd). Werden weitere Formen der Weiterbildung dazu gerechnet, wie das informelle berufliche Lernen und das Selbstlernen innerhalb und außerhalb der Arbeitszeit, ergibt sich für 2003 eine „Gesamtquote des intentionalen Lernens“ von 68% (ebd: 218). Die Wiederaufnahme von Lernanstrengungen auch nach erreichten Bildungsabschlüssen ist vom Ausnahme- zum Normalfall geworden.

Demnach scheinen in Deutschland die Herausforderungen einer sich formierenden Wissensgesellschaft konsequent angenommen zu werden. Bei genauerer Betrachtung der jüngsten Entwicklung der Teilnahmequote sind allerdings Zweifel an dieser These angebracht. So gab es zwar von 1979 bis 1997 einen (fast) kontinuierlichen Anstieg der Teilnahme an organisierter Weiterbildung auf 48%. In den Erhebungsjahren 1997 bis 2000 sank dieser Anteil jedoch um 5% auf 43%, in den Jahren 2000 bis 2003 um weitere 2% und im Erhebungsjahr 2007 stieg die Beteiligung lediglich leicht um 2% wieder auf das Niveau des Jahres 2000 (Rosenblatt/Bilger 2008). Die langjährige Expansion der Beteiligung an organisierten Formen der Weiterbildung ist in Deutschland also vorerst beendet. Seit der Jahrtausendwende zeichnet sich sogar eine rückläufige Tendenz ab bzw. muss von einer Stagnation gesprochen werden.<sup>9</sup> Vieles deutet darauf hin, dass die Ursachen für diese Trendwende in den ökonomischen Bedingungen der Weiterbildung zu suchen sind. Die Frage, wer die Kosten für die Transformation von der Industrie- zur Wissensgesellschaft tragen soll, könnte zumindest im Bereich Weiterbildung zum begrenzenden Faktor werden. Im Folgenden sollen einige Thesen zur Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung diskutiert und jeweils auf den Wirkungskontext des TVQ bezogen werden.

---

<sup>8</sup>Die Ergebnisse des BSW zur Teilnahmequote decken sich hinsichtlich dieser allgemeinen Trendaussage auch mit den Daten anderer Studien.

<sup>9</sup>Aufgrund veränderter Fragekataloge in den verschiedenen Erhebungswellen des BSW liegen leider keine gefestigten Trendaussagen zur Entwicklung des informellen Lernens vor (vgl. Rosenblatt/Bilger 2008: 191).

## 4.2 Thesen zum Rückgang bzw. zur Stagnation der Weiterbildungsbeteiligung

Der Rückgang der Teilnahmequoten ist zum Teil auf die massiven Einsparmaßnahmen bei der nach SGB III geförderten beruflichen Weiterbildung zurückzuführen. Dies gilt allerdings lediglich in geringem Umfang, da es sich nur um ein relativ kleines Segment handelt.<sup>10</sup> Im Gegensatz zu anderen Bildungsfeldern wie Schule, Hochschule oder Berufsausbildung ist der Sektor Weiterbildung zum Großteil von Investitionen der Unternehmen sowie der Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst abhängig. Nach Kostenschätzungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) tragen Letztere mehr als ein Drittel der Gesamtausgaben für die berufliche Weiterbildung in Deutschland – mit steigender Tendenz (Bundesinstitut für Berufsbildung 2005, aus Kuwan et al. 2006: 356). Die von den Unternehmen finanzierte betriebliche Weiterbildung stagniert bzw. ist derzeit leicht rückläufig, macht aber einen ähnlich großen Anteil am gesamten Weiterbildungsangebot aus (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008: 141-143). Es ist anzunehmen, dass die Weiterbildungsfinanzierung auch wesentlich von der Entwicklung der wirtschaftlichen Konjunktur abhängt. Die Vermutung, die rückläufige Weiterbildungsteilnahme sei auf den sowohl in den Betrieben als auch in den Privathaushalten gestiegenen Kostendruck zurückzuführen, ist zunächst plausibel. Der Zusammenhang bleibt trotzdem erklärungsbedürftig, da konjunkturelle Einflüsse auf die Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung seit 1979 praktisch nicht festzustellen sind. Im Gegenteil erwies sich der (fast) kontinuierliche Anstieg bis zum Jahr 1997 als äußerst robust gegen die Rezessionen von 1980 und 1993, während die Trendwende in einer Phase wirtschaftlichen Aufschwungs stattfand.

Eine mögliche Erklärung für die rückläufigen Teilnehmerzahlen verweist auf Parallelen zu den „erwartete[n] und unerwartete[n] Folgen der Bildungsexpansion“ (Müller 1998: 81 und Hadjar/Becker 2006: 11), welche vor allem im Hinblick auf die bildungspolitischen Reformen im Bereich Schule und Berufsbildung diskutiert werden. So sind, was die Verteilung der Arbeitsmarktchancen betrifft, für den bis 2000 äußerst dynamisch anwachsenden Weiterbildungsbereich vergleichbare Tendenzen vertikaler Verdrängung von oben nach unten anzunehmen. Weiterbildung verliert zunehmend die Türöffnerfunktion für Karrierewege nach oben. Sie dient derzeit eher der Absicherung gegen den Ab- oder Ausstieg. Der Zusammenhang von Weiterbildungs- und Beschäftigungssystem wird also einerseits enger, andererseits zeichnet sich eine Schließung der vorteilhaftesten Berufspositionen ab. Die Teilnahme an Weiterbildung wird gleichzeitig zur ubiquitären, obligatorischen Aufforderung an die Beschäftigten (und auch an Arbeitssuchende). Durch beruflichen Aufstieg profitieren kann aber zunehmend nur eine relativ kleine Gruppe von Höher- oder Hochqualifizierten. Das Interesse des Großteils der Beschäftigten an Weiterbildung besteht weniger in der Aussicht auf Verbesserung ihrer beruflichen Stellung, sondern lediglich in der Beibehaltung des Status quo.

Eine mögliche Erklärung für die vielfach festgestellte und von Personalverantwortlichen immer wieder monierte Weiterbildungsabstänzen vieler, insbesondere an- und ungelernerter Beschäftigter könnte demnach in der mangelhaften Anreizstruktur der Weiterbildungssper-

---

<sup>10</sup>Im Zuge der Arbeitsmarktreformen sind die Weiterbildungsausgaben der Bundesagentur für Arbeit von 7,8 Milliarden Euro im Jahr 1999 auf 1,6 Milliarden Euro im Jahr 2006 gesenkt worden, was einer Verminderung von fast 80% entspricht (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008: 32). Nur rund 6% der beruflichen Weiterbildung wurden bundesweit 2003 durch die Arbeitsverwaltung finanziert (Kuwan et al. 2006).

spektiven liegen. Wenn überhaupt, wird das nachgefragt, was unmittelbar notwendig ist, um den aktuellen Arbeitsplatz zu behalten. Die Möglichkeit, die eigene ‚Employability‘ arbeitsmarktbezogen weiter zu entwickeln, bleibt aufgrund der Unübersichtlichkeit des Weiterbildungsmarktes und vieler anderer Unwägbarkeiten meist eine abstrakte Größe. Ein weitergehendes freiwilliges Engagement wäre aus Sicht der weniger gut qualifizierten Arbeitnehmer angesichts der unsicheren Renditechancen und des relativ hohen Einsatzes von Lernanstrengungen, zunehmend auch von Freizeit und eigenem Geld geradezu irrational, auch weil gerade sie nur in geringerem Ausmaß über entsprechende Ressourcen verfügen (vgl. Bolder/Hendrich 2000). Zwischen der zwar existenten, aber nur schwer exakt kalkulierbaren Bedrohungslage, durch Nichtteilnahme an Weiterbildung den Arbeitsplatz aufs Spiel zu setzen bzw. darüber hinaus auch die Arbeitsmarktchancen zu minimieren und der tatsächlichen Selbstinitiative zur Aufnahme von Weiterbildungsaktivitäten besteht eine offensichtliche Diskrepanz – gerade bei denjenigen Beschäftigtengruppen, die aufgrund eines verhältnismäßig niedrigen Qualifikationsniveaus als besonders gefährdet gelten. Die Offenheit und Unverbindlichkeit des TVQ bietet hier praktisch keinen arbeitsrechtlich belastbaren Schutz, der die Arbeitsmarktrelevanz von Qualifizierungsergebnissen absichern bzw. das Risiko von (falschen) Weiterbildungsentscheidungen abfedern könnte. Im Gegenteil zielt er eher darauf ab, die Notwendigkeit für Arbeitnehmer zu unterstreichen, mehr und dauerhaft Selbstverantwortung für die ‚eigenen‘ Weiterbildungsbelange zu übernehmen.

Komplementär zur oft beklagten ‚Weiterbildungsabstinenz‘ vieler Arbeitnehmer sinkt auch die Bereitschaft von Unternehmen, in Weiterbildung zu investieren. Im Gegensatz zur stagnierenden Teilnahme an allgemeiner Weiterbildung, welche überwiegend durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer selbst finanziert wird, geht die vorwiegend betrieblich getragene Teilnahme an beruflicher Weiterbildung sogar zurück. Zwar ist den Unternehmensverantwortlichen der betriebswirtschaftliche Nutzen einer allgemeinen Steigerung des Wissens- und Kompetenzniveaus der Belegschaft unter globalisierten und informatisierten Marktbedingungen (zumeist) bewusst, wie die aktuellen Diskussionen zum ‚Facharbeitermangel‘ zeigen, aber auch für Unternehmen stellt sich die Weiterbildungslandschaft als unübersichtlich dar, der Aufbau einer eigenen weiterbildungsintensiven Personalarbeit ist teuer und (messbare) Zugewinne an Produktivität oder Wirtschaftlichkeit durch Weiterbildung bleiben höchst ungewiss. Das Investitionsrisiko kann deshalb minimiert werden, indem die Förderung auf Talente oder sogenannte ‚High-Potentials‘, denen die höchsten Renditechancen für das Unternehmen zugerechnet werden, beschränkt wird. Die Unternehmen konzentrieren sich dabei personalstrategisch zunehmend auf jene Kernbelegschaften, die ‚echte‘ Wissensarbeit leisten, also durch geistig-kreative Schöpfung vorrangig an der Produktion immaterieller Werte beteiligt sind. Allerdings zeigen sich auch in diesem Bereich Versuche, Wissensarbeit zu rationalisieren und über entsprechende Arbeitsprozesse (mehr) Kontrolle zu gewinnen – teilweise durchaus mit Erfolg (vgl. den Beitrag von Tobias Kämpf in diesem Band). Selbst in hochgradig wissensbasierten Arbeitsbereichen wie der Softwareentwicklung sind bereits technische Routinen und sogar automatisierte Lösungen zumindest für Teilprozesse der Programmierung eingeführt worden (vgl. Paul 1999; Naetar 2002). Die ‚Explizierung‘ (Gill 2007: 3) und ‚Dekontextuierung‘ (ebd) von erfahrungsabhängigem, implizitem und deswegen ‚lebendigem Wissen‘ (Gorz 2004: 41) ist zwar niemals vollständig möglich, es können aber Kernbereiche der Wissensarbeit identifiziert, auf das Notwendigste reduziert und von den rationalisierungszugänglichen Produktionsprozessen isoliert werden.

Für den (größeren) Teil eher ausführender oder überwachender Wissensarbeit sind relativ kurzfristige Ad-hoc-Maßnahmen des Anlernens und Einarbeitens ausreichend bzw. weniger kostenintensiv als professionelle, die individuelle Expertise fördernde Weiterbildungsangebote. Nicht zu vergessen ist außerdem, dass Arbeitgeber generell ein Interesse daran haben, das formal hochwertig qualifizierte und darum auch besonders teure Personal auf ein notwendiges Mindestmaß zu reduzieren. Grundsätzlich sind die neuen Routine-Wissensarbeiter ähnlichen Gefahren der Dequalifizierung ausgesetzt, wie sie Harry Bravermann (1974: 124ff) für die Taylorisierung und Bürokratisierung im Handwerk und im Angestelltenbereich beschrieben hat. Für den (immer noch) weitaus größeren Anteil nicht – oder zumindest nicht primär – wissensbasierter Arbeit, der zunehmend von sogenannten Randbelegschaften erledigt wird, wollen Unternehmen dagegen von vorneherein möglichst keine riskanten Weiterbildungsinvestitionen übernehmen, weshalb dies zunehmend in die Verantwortung der Beschäftigten abgeschoben wird. Breit angelegte betriebliche Qualifizierungsprogramme, bei denen die Teilnahmeberechtigungen ‚nach dem Gießkannenprinzip‘ vergeben werden, oder kollektiv vereinbarte pauschale Weiterbildungsansprüche gelten bei Wirtschafts- und Unternehmensvertretern nicht nur als kostenintensiv und ineffizient, sie würden zudem weder den spezifischen betrieblichen Bedarfen gerecht werden, noch den hochgradig individualisierten Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten entsprechen. Genau an dieser Stelle fungieren die im Konzept vom Lebenslangen Lernen angelegten Bedeutungsverschiebungen der Kategorie Weiterbildung als wichtige Argumentations- und Legitimationsfigur für eigenverantwortliches und selbst gesteuertes, v.a. aber auch co- oder selbstfinanziertes Lernen. Der TVQ wird auf Arbeitgeberseite explizit als Vehikel für einen Paradigmenwechsel in Richtung individualisierter Weiterbildungsverantwortung genutzt – zumindest bei denjenigen, welche mit dem bislang erreichten Qualifikationsniveau (noch) nicht glaubhaft signalisieren können, dass sich eine weitere Investition in ihr Humankapital aus Unternehmenssicht lohnen könnte.

Die genannten personalstrategischen Entscheidungen der Unternehmen, die betriebliche Förderung von Weiterbildung in erster Linie hochqualifizierten Mitarbeitern zukommen zu lassen, verweisen auf ein generelles Problem im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Bildungsfragen: die empirisch vielfach belegte segmentierende, Ungleichheit reproduzierende bzw. sogar verstärkende Wirkung vieler Bildungssysteme, insbesondere des deutschen (z.B. Solga 2008; Ditton 2004), die in den letzten zehn Jahren vor allem durch die PISA-Studie wieder stärker in den öffentlichen Gerechtigkeitsdiskurs zurückgekehrt ist (Baumert et al. 2001; Prenzel et al. 2004, 2007). Bildungsnachteile, die in der sozialen Herkunft angelegt sind, setzen sich über die gesamte Vorschul-, Schul- und Ausbildungsbiografie hinweg fort. Die Erwartungen der sozialliberalen Regierungskoalition in den 1970er Jahren, durch weit reichende Bildungsreformen Chancenungleichheiten abzubauen, haben sich nur für bestimmte Faktoren erfüllt, für andere nicht. Insbesondere der Bildungshintergrund der Eltern wirkt sich nach wie vor stark auf den Bildungserfolg aus. Aus der statistischen Kunstfigur kumulierter Bildungsbenachteiligungen der ‚katholischen Arbeitertochter vom Lande‘ wurde der ‚Migrantensohn aus bildungsschwacher Familie‘ (Geißler 2005). Da auch der Zugang zur Weiterbildung stark selektiv ist, verlängern sich Bildungsvor- und nachteile weit in den Weiterbildungsbereich hinein, oder, wie Axel Bolder (2006) es formuliert, gipfeln dort in der ‚Vollendung des Matthäus-Prinzips‘.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>Bolder bezieht sich dabei auf eine Bibelstelle, die Robert K. Merton in seiner wissenschaftssozio-

Ein Bildungssektor, dessen Zugangsmöglichkeiten derart selektiv zugeschnitten sind, kann nur bis zu einem gewissen Grad wachsen, nämlich entsprechend des vorgefundenen Bildungsstands in der Gesellschaft. Der ist in Deutschland im Zuge der Bildungsexpansion seit Anfang der 1960er Jahre, gemessen am durchschnittlich erreichten Schulabschluss, auch tatsächlich stark angestiegen. Im Jahr 1960 verfügten über zwei Drittel der Bevölkerung nur über einen Volksschulabschluss oder gar keinen Schulabschluss, 10% hatten einen mittleren und 16% einen höheren Schulabschluss. Dieses Verhältnis hat sich seitdem zugunsten der höheren Schulabschlüsse verändert. Im Jahr 2007 hatten 43,8% der Bevölkerung einen Haupt- bzw. Volksschulabschluss oder keinen Abschluss, 27,3% hatten eine Real- oder eine vergleichbare Schule absolviert und 23,5% hatten die Fachhochschul- oder Hochschulreife erreicht (Statistisches Bundesamt 2008).<sup>12</sup>

Allerdings hat sich der Hauptteil des Anstiegs bis Ende der 1980er Jahre vollzogen. Seitdem steigt der Bildungsstand nur noch geringfügig. Diese Verlangsamung wirkt sich in einem Weiterbildungssystem, durch das frühere Bildungsdefizite nicht kompensiert werden, sondern im Gegenteil der individuelle Zugang gerade vom Kriterium des jeweils erreichten Bildungsniveaus abhängig ist, negativ auf die allgemeine Weiterbildungsbeteiligung aus. Die Fortsetzung der Bildungsexpansion scheitert demnach wesentlich daran, dass Personen mit geringerer Qualifikation nicht ausreichend in den Weiterbildungsbereich integriert werden. Gerade denjenigen Beschäftigtengruppen bleibt eine Teilnahme normalerweise verwehrt, welche auf ‚sich lohnende‘ Weiterbildungsanstrengungen am meisten angewiesen wären (Bolder 1995). Die segmentierende Wirkung dieses Modells bremst das weitere Wachstum der Beteiligung an Weiterbildung, insbesondere wenn unterstellt wird, dass die erwähnte Gesamtzunahme der Weiterbildungsteilnahme der letzten 30 Jahre eher darauf zurückzuführen ist, dass „die privilegierten Gruppen [...] eher ihre letzten Reserven [mobilisierten], als dass sich neue Teilnehmersegmente erschlossen“ (ebd: 328).

Die beschriebenen kulturell geprägten und institutionell verfestigten Ungleichheiten bezüglich der Lernvoraussetzungen und Bildungszugänge<sup>13</sup> bleiben in der am Humankapital-Ansatz orientierten Mainstream-Debatte zum Lebenslangen Lernen meist systematisch unterbelichtet. In der Regel wird von selbstbewussten, selbstbestimmten und reflexionsfähigen Persönlichkeiten ausgegangen, die ihre individualisierten Weiterbildungsprozesse unter gleichen Wettbewerbsbedingungen proaktiv und eigenverantwortlich in die Hand nehmen und die Kosten und Nutzen von Bildungsentscheidungen rational gegeneinander abwägen. Anknüpfend an diese Prämissen und den impliziten humankapitalistischen Gleichheitsunterstellungen und Rationalitätsvorstellungen gelten dann die selbstregulativen Kräfte eines freien Weiterbildungsmarktes sowie eine konsequente Nachfrageorientierung als universell geeignete Funktions- bzw. Steuerungsprinzipien. Auch der TVQ setzt dieser Perspektive keinen

---

logischen Forschung zur Beschreibung der Zitierdynamik in wissenschaftlichen Veröffentlichungen verwendet hat: „Nehmt ihm darum das Talent und gebt es dem, der die zehn Talente hat. Denn wer hat, dem wird gegeben werden, und er wird Überfluss haben; wer aber nicht hat, dem wird noch genommen werden, was er hat. Den unnützen Knecht aber werft in die Finsternis draußen! Dort wird Heulen und Zähneknirschen sein“ (Mt. 25, 28-30).

<sup>12</sup>Weitere 4,5% der über 15-jährigen befinden sich noch in schulischer Ausbildung und bei 0,4% wurden keine Angaben zur Art des Abschlusses gemacht.

<sup>13</sup>Für Deutschland haben v.a. Herrlitz et al. (2005) und Friedeburg (1989) aufschlussreich zeigen können, wie sich die ständische Prägung des Bildungswesens seit dem 19. Jahrhundert noch bis in den hochgradig stratifizierten Charakter des heutigen Bildungssystems erhalten hat.



Kontrapunkt entgegen, sondern impliziert im Gegenteil gerade diese idealisierte Leitvorstellung von individualisierten Marktteilnehmern, die den formal gleichberechtigten Zugang zum Weiterbildungsgeschehen nach ihrem jeweiligen Eigeninteresse frei wählen können (bzw. müssen). Der TVQ enthält zwar den Hinweis auf die „Belange besonderer Arbeitnehmergruppen wie z.B. älterer Arbeitnehmer, Arbeitnehmer in Wechselschicht oder Beschäftigten nach und während Elternzeit“ (§3 Absatz 2 TVQ), andere benachteiligte Gruppen hinsichtlich der Weiterbildungsteilnahme, wie an- und ungelernete Arbeitnehmer, Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund werden jedoch nicht erwähnt. Abgesehen davon ist die angemahnte Berücksichtigung spezieller Beschäftigtengruppen lediglich als Kann-Bestimmung für die freiwillig zu vereinbarenden Betriebsvereinbarungen formuliert. In der (bisher gering ausgefallenen) Umsetzungspraxis des TVQ spielt dieser Passus meist keine relevante Rolle.

### 4.3 Ambivalenzen der Weiterbildung in der Wissensgesellschaft

Die vorstehenden Thesen zum Rückgang bzw. zur Stagnation der Weiterbildungsbeteiligung weisen zunächst auf einen spezifisch ökonomisch geprägten Zusammenhang hin, nach dem sowohl aus Sicht von Unternehmen als auch von Arbeitnehmern Kosten-Nutzen-orientierte Investitionsentscheidungen in Humankapital keineswegs so rational erscheinen, wie es die Zeitdiagnose der (bevorstehenden) Wissensgesellschaft nahe legt. Paradox aus Sicht der potenziellen Teilnehmer ist dabei, dass Weiterbildung zwar immer wichtiger, die Chance davon zu profitieren insgesamt aber immer kleiner wird. Die Möglichkeiten zur Verbesserung des (beruflichen) Status und Einkommens durch Weiterbildungengagement werden zunehmend exklusiv. Rational nachvollziehbar ist auch die Entscheidung von Unternehmen, nicht oder zumindest nur sehr selektiv die Weiterbildung ihrer Beschäftigten zu fördern, wenn sie stattdessen deren Bereitschaft sicherstellen können, sich selbst um ‚ihre‘ Weiterbildungsbelange zu kümmern. Neben den Folgen derartiger ökonomischer Kalküle wirken sich auch historisch-kulturell gewachsene Ungleichheitsstrukturen auf die Weiterbildungsbeteiligung aus. Unter den kaum regulierten Marktbedingungen des Weiterbildungssektors ist der Zugang von Beschäftigten zu Weiterbildung neben anderen Merkmalen wie Alter oder Geschlecht insbesondere abhängig von der sozialen Herkunft sowie dem bisher erreichten Schulbildungs- bzw. Qualifikationsniveau (Schröder et al. 2004). Je nach Erwerbssituation wirken sich daran anschließend individuelle Finanzierungsmöglichkeiten sowie die zur Verfügung stehende Zeit im Verhältnis zum erwarteten Weiterbildungsnutzen sanktionierend auf die Weiterbildungsbeteiligung aus (Beicht/Walden 2006).

Dennoch ist die Annahme, Weiterbildung könne und müsse für eine Wissensgesellschaft vermehrt zentrale Funktionen des Wissenserwerbs und der Wissensdistribution übernehmen, kaum von der Hand zu weisen. Die aktuelle Entwicklung der Teilnahmequoten und deren Interpretation verweisen aber auf eine spezifisch marktwirtschaftlich geprägte Form, in der dies geschieht. Für die Ablösung der bisherigen kapitalistischen Logik durch einen „Wissenskommunismus“ (Gorz 2004: 79ff) – aufgrund der neuen Bedeutung des Wertschöpfungsfaktors Wissen – finden sich bisher zumindest in der Entwicklung des Weiterbildungsbereichs keine Belege. Der klassische Interessengegensatz der Industriegesellschaft zwischen Kapital und Arbeit scheint für die arbeitspolitische Gestaltung von Weiterbildung nach wie vor eine wichtige Differenz zu konstituieren. Die besonderen Eigenschaften des zunehmend entscheidenden Produktionsfaktors Wissen lassen die bekannten Grenzziehungen dennoch un-

schärfer werden, was sich in den verunsicherten Arbeitsbeziehungen sowohl auf tariflicher als auch betrieblicher Ebene widerspiegelt. Während Lohn- und Arbeitszeitverhandlungen eine relativ eindeutig dichotome Grundstruktur aufweisen, die es den Verhandlungsparteien nahe legt, die arbeitspolitischen Auseinandersetzungen weitgehend als Nullsummenspiele zu interpretieren und ihre Strategien relativ konsistent danach auszurichten, ist eine antagonistische Deutung der arbeitspolitischen Weiterbildungsinteressen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern dagegen weniger offensichtlich. Im Gegenteil erscheint eine Win-win-Situation sofort einsichtig: Durch die Weiterbildung von Beschäftigten können sowohl die Arbeitsleistung als auch das Arbeitseinkommen gesteigert werden. Auch der konditionale Charakter dieser Aussage wird sehr deutlich. Denn Weiterbildung dient im Kontext der Erwerbsarbeit in erster Linie dem Aufbau eines – möglicherweise dann gesteigerten – Arbeitskraftpotenzials, welches, vor dem Hintergrund im Vorhinein lediglich ungefähr prognostizierbarer Qualifikationsanforderungen, aus Unternehmenssicht erst noch in eine höhere Arbeitsleistung transformiert werden muss und aus Sicht der weitergebildeten Beschäftigten unter den dann geltenden Arbeitsmarktbedingungen nur eventuell bessere Einkommenschancen ermöglicht. Die vielen Unwägbarkeiten, die Weiterbildungsprozesse begleiten, kennzeichnen Weiterbildung demnach als eine Investition unter Unsicherheit und hohem Risiko für beide Seiten. Inwiefern oder ob überhaupt Renditen realisiert werden können, worin diese genau bestehen und vor allem wie sie sich auf die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite verteilen, hängt von diversen nicht vorab festgelegten bzw. festzulegenden Faktoren ab. Dadurch gestaltet sich der ‚Möglichkeitsraum‘ zur Weiterbildungsregulierung – ganz im Sinne qualitativer Tarifpolitik – sowohl interessenpolitisch diffuser als auch thematisch weiter und vielfältiger.

Die dargestellten Widersprüche und Paradoxien der Weiterbildungsgestaltung verweisen auf grundsätzliche Ambivalenzen, die im Begriff der Wissensgesellschaft angelegt sind. Insbesondere die bildungspolitische und -ökonomische Leitformel vom Lebenslangen Lernen macht den Doppelcharakter der neuen biografisch-lebensweltlichen Herausforderungen zwischen emanzipatorischen Bildungschancen und obligatorischen Lernzumutungen deutlich. Der institutionelle Umbau eines wissenschaftlich adäquaten (Weiter-)Bildungssystems verspricht einerseits mehr Freiheiten für die individuelle Gestaltbarkeit von Bildungskarrieren, inklusive der subjektiven Perspektive biografischer Selbstentfaltung und Persönlichkeitsentwicklung und auch verbunden mit wachsenden Möglichkeitsräumen der selbstverantworteten Risikobewältigung. Andererseits stellt gerade die Zunahme individuell zu tragender Risiken unter den Bedingungen steigender Arbeitsmarktabhängigkeit und einem verschärften Bildungswettbewerb für die relativen Verlierer in der neuen Wissensökonomie eine strukturelle Überforderung dar, die sich somit als Steigerung von gesellschaftlichem Zwang und sozialer Zumutung offenbart. Während also die Zeitdiagnose von einer (entstehenden) Wissensgesellschaft wohl kaum mehr von der Hand zu weisen ist, kann daraus – mit Blick auf die fortbestehende kapitalistische Verwertungslogik (auch von Wissen) und die Persistenz sozialer Ungleichheit in der deutschen Gegenwartsgesellschaft – nicht linear und bruchlos auch auf die Entstehung einer lebenslang lernenden Weiterbildungsgesellschaft geschlossen werden.

## 5 Fazit

Deutet der beschriebene Wandel der Weiterbildung nun auf einen grundlegenden kategorialen Veränderungsprozess hin, den „Anfang eines neuen Modus der Vergesellschaftung“ (Beck 1986: 205), der die Kategorie Wissen zum Ausgangspunkt nimmt und eine neue Basisdifferenz im Modernisierungsdiskurs markiert? Betrachtet man die Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung in den letzten 30 Jahren, die breite Rezeption des Konzepts Lebenslanges Lernen sowie dessen ökonomische Prägung in den 1990er Jahren als Wegbereiter und -begleiter einer umfassenden „Deformalisierung von Bildung“ (Bollweg 2008: 1), spricht vieles für diese Annahme. Am Beispiel des TVQ im Rahmen der Regulierungspraxis von Weiterbildung in den industriellen Beziehungen der chemischen Industrie finden sich deutliche Anzeichen für zwei wesentliche Destrukturierungsmomente eines kategorialen Wandels: Tendenzen zeitlicher Entgrenzung der Weiterbildung und die Individualisierung der Verantwortung für Weiterbildung werden im Entstehungshintergrund des Tarifvertrags sichtbar, spiegeln sich in einzelnen Regelungsinhalten (faire Kostenverteilung) sowie in dessen allgemeinem Charakter (Freiwilligkeit) wider und sind auch in den Statements der Beteiligten auf der betrieblichen Umsetzungsebene zu erkennen. Die bisher eher verhaltene Resonanz in den Betrieben auf den TVQ, vor allem aber die sinkende bzw. stagnierende Weiterbildungsteilnahme insgesamt, lassen zugleich Grenzen für gesellschaftspolitische Visionen erkennbar werden, in denen die (lebenslange) Weiterbildung zum tragenden Moment des Transformationsprozesses in Richtung einer Wissensgesellschaft avanciert.

Zentral für den Wandel der Weiterbildung ist das Konzept des Lebenslangen Lernens und wie bzw. in welcher Lesart es mit Inhalt gefüllt wird. Es bildet als berechtigte Kritik am realen Bildungssystem mit dessen einseitiger Konzentration auf formale Bildungsanstalten, die den veränderten Anforderungen einer Wissensgesellschaft nicht mehr gerecht werden, einen vielversprechenden Leitsatz für die Neuausrichtung des gesamten (Weiter-)Bildungsbereichs. Eine entscheidende Richtung erhält das Lebenslange Lernen je nachdem, ob sich eher die neoliberal gefärbte Auslegung aus den 1990er Jahren durchsetzt, oder ob die in den 1970er Jahren geprägten Visionen wieder stärker in den Vordergrund rücken. Für die praktische Ausgestaltung der Bildungslandschaft wird entscheidend sein, ob der Spagat gelingt, einerseits die (alten) Bildungsinstitutionen so zu modernisieren, dass eine sozial gerechtere Chancenstruktur möglich wird, andererseits der ökonomisch geprägte Zwangscharakter lebenslänglicher Bildungsabhängigkeit zumindest gelockert werden kann. Eine der größten Herausforderungen besteht darin – und hier zeigt sich die eigentliche Radikalität des Konzepts Lebenslanges Lernen –, einen für alle nutzbaren und deshalb auch finanziell unterstützten Zugang zu Bildungseinrichtungen zu gewährleisten, in dem (tatsächlich) frei gewählte Inhalte gelernt werden können, auch wenn diese nicht unbedingt wirtschaftlich verwertbar sind.

Auch Weiterbildungstarifverträge könnten dazu einen Beitrag leisten. Dazu müssten sie durchaus so ‚offen‘ konstruiert sein wie der TVQ in der chemischen Industrie, insofern dieser kein starres Korsett zeitlich und curricular vorgegebener Weiterbildungsprogramme festschreibt. Wenn qua Tarifvertrag aber auch die Teilhabe benachteiligter Arbeitnehmergruppen, insbesondere gering- oder unqualifizierter Beschäftigter, an kontinuierlicher Weiterbildung wirksam und flächendeckend gestärkt werden soll, müsste darin auch die prinzipielle Möglichkeit verankert sein, individuelle Ansprüche auf Weiterbildung durchzusetzen. Der TVQ lässt dagegen mit der darin verankerten Freiwilligkeit genau jene charakte-

ristische Schutzfunktion eines kollektiv ausgehandelten Interessenkompromisses vermissen, welche den Flächentarifvertrag als typisches Phänomen des industriegesellschaftlichen Arrangements zwischen Kapital und Arbeit gekennzeichnet haben: die Festlegung eines allgemein verbindlichen, im Streitfall also einklagbaren Tarifstandards. Stattdessen verbleibt die Entscheidungshoheit bei Weiterbildungsfragen prinzipiell in den Unternehmensleitungen. Die Verbände formulieren lediglich ein Angebot an die Betriebsparteien (vor), aber die Verantwortung für die Aushandlung der komplex – teilweise auch diffus – zusammengesetzten Weiterbildungsinteressen wird an die betriebliche Ebene der industriellen Beziehungen abgeschoben. Der TVQ und die Umsetzungspraxis sind dabei nicht lediglich als Beispiel des insgesamt zu beobachtenden Trends zur „Verbetrieblichung der Tarifpolitik“ (vgl. Bispinck/Schulten 2003) zu betrachten. Gerade auch in den (vergeblichen) Versuchen von Betriebsräten, auf der Grundlage des TVQ tragfähige arbeitnehmerfreundliche Weiterbildungsregelungen durchzusetzen, zeigt sich die Wirkmächtigkeit des Diskurses zum Lebenslangen Lernen in der Wissensgesellschaft. Die Funktion eines flächendeckend strukturbildenden Instruments zur Sicherung kontinuierlicher Qualifizierung kann der TVQ damit nicht hinreichend erfüllen. Gerade die bildungsmäßig weniger Privilegierten, also jene Arbeitnehmer, deren Lebenschancen in besonderem Maße von Kompensationsmöglichkeiten durch Weiterbildungsmaßnahmen abhängen, bleiben bei einem derart entgrenzten Verständnis von Weiterbildung weiter benachteiligt. Unter diesen Bedingungen, also weitgehend ohne rechtlich-institutionelle Absicherung der Weiterbildung, fehlen ihnen die nötigen Ressourcen zum Lebenslangen Lernen, in erster Linie also Zeit und Geld, was sich auch in der Gesamtbeteiligung an Weiterbildung niederschlägt.

Die Entwicklung des Weiterbildungsbereichs ist jedoch nicht auf statistische Daten über Teilnahme und Finanzierung reduzierbar. Vielmehr spielt sich parallel zu empirisch messbaren Verschiebungen auch ein Wandel auf der begrifflichen Ebene ab, der an der Umdeutung oder Neudefinition von Weiterbildung ansetzt. Im Fahrwasser des kategorialen Wandels in Richtung einer Wissensgesellschaft finden analog auch kategoriale Wandlungsprozesse der Weiterbildung statt, die von vielfältigen Brüchen und Widersprüchlichkeiten durchzogen sind. Worin diese münden, ist nicht abzusehen. Unter dem Label vom Lebenslangen Lernen zeichnen sich jedoch schon länger Tendenzen der Freisetzung bzw. Entgrenzung und im gleichen Zuge der Wiedereinbindung in neue institutionelle, vor allem betriebs- und arbeitsmarktbezogene Abhängigkeiten ab, die sich auch oder gerade an arbeitspolitischen Versuchen der Weiterbildungsregulierung ablesen lassen. Dabei wird deutlich, dass die kollektiven Vorstellungen, die Rhetorik von und die individuellen wie gesellschaftlichen Erwartungen an Weiterbildung nicht mehr dieselben sind wie noch vor 30 Jahren.

## Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008): Bildung in Deutschland 2008. Ein indikatorenge-  
stützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I. Biele-  
feld. URL [http://www.bildungsbericht.de/daten2008/bb\\_2008.pdf](http://www.bildungsbericht.de/daten2008/bb_2008.pdf). (abgerufen  
am 01.08.2011)
- Baethge, Martin/Baethge-Kinsky, Volker (1998): Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? Neue Formen  
von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesell-  
schaftlicher Integration. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 31 (3), S. 461–  
472
- Baumert, Jürgen/Klieme, Eckhard/Neubrand, Michael/Prenzel, Manfred/Schiefele, Ulrich/Schneider,  
Wolfgang/Stanat, Petra/Tillmann, Klaus-Jürgen (2001): PISA 2000: Basiskompetenzen von Schü-  
lerinnen und Schülern im internationalen Vergleich. Opladen: Leske + Budrich
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.:  
Suhrkamp
- Beicht, Ursula/Walden, Günter (2006): Individuelle Investitionen in berufliche Weiterbildung: Heutiger  
Stand und künftige Anforderungen. In: *WSI-Mitteilungen* 59 (6), S. 327–334
- Bellmann, Lutz (2003): Datenlage und Interpretation der Weiterbildung in Deutschland. Bielefeld:  
Bertelsmann
- Berger, Peter A./Konietzka, Dirk/Michailow, Matthias (2001): Beruf, soziale Ungleichheit und Indi-  
vidualisierung. In: Kurtz, Thomas (Hrsg.): *Aspekte des Berufs in der Moderne*. Opladen: Leske +  
Budrich, S. 209–237
- Bergmann, Bärbel/Richter, Falk/Pohlandt, Andreas (2004): *Arbeiten und Lernen*. Münster: Waxmann
- Bispinck, Reinhard/Schulten, Thorsten (2003): Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen  
und Einschätzungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten. In: *WSI-Mitteilungen* 56, S. 157–  
166
- Block, Rainer (1995): Weiterbildung. In: Böttcher, Wolfgang/Klemm, Klaus (Hrsg.): *Bildung in Zah-  
len: Statistisches Handbuch zu Daten und Trends im Bildungsbereich*. Weinheim, München: Juventa,  
S. 131–156
- Boie, Johannes (2010): Große Pläne in Brüssel. URL [http://www.sueddeutsche.de/  
wirtschaft/eu-neue-strategie-grosse-plaene-in-bruessel-1.10740](http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/eu-neue-strategie-grosse-plaene-in-bruessel-1.10740).  
(abgerufen am 01.08.2011)
- Bolder, Axel (1995): Verhindert der Mangel an Marktregulierung die Teilnahme an beruflicher Wei-  
terbildung? Hinweise aus einem Projekt, Weiterbildungsabstinez zu erklären. In: Dobischat,  
Rolf/Husemann, Rudolf (Hrsg.): *Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanfor-  
derungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion*. Berlin: edition sigma, S. 323–344
- Bolder, Axel (2006): Weiterbildung in der Wissensgesellschaft: Die Vollendung des Matthäus-Prinzips.  
In: Bittlingmayer, Uwe H./Bauer, Ullrich (Hrsg.): *Die „Wissensgesellschaft“: Mythos, Ideologie  
oder Realität?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 431–444
- Bolder, Axel/Hendrich, Wolfgang (2000): *Fremde Bildungswelten: Alternative Strategien lebenslan-  
gen Lernens*. Opladen: Leske + Budrich
- Bollweg, Petra (2008): *Lernen zwischen Formalität und Informalität: Zur Deformalisierung von Bil-  
dung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Bravermann, Harry (1974): *Labour and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth  
Century*. New York, London: Monthly Review Press
- Bundesarbeitgeberverband Chemie (2001): Presseinformation des BAVC: Spitzengespräch IG BCE  
und BAVC/Gemeinsames Kommuniqué vom 3.6.2001

- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2005): Wir brauchen hier jeden, hoffnungslose Fälle können wir uns nicht erlauben! Wege zur Sicherung der beruflichen Zukunft in Deutschland. Bielefeld: Bertelsmann
- Dahrendorf, Ralf (1975): Die Zukunft der Freiheit: Die Meliorationsgesellschaft – ein wiedergewonnenes Leben. In: DIE ZEIT (vom 10.1.1975). URL <http://www.zeit.de/1975/03/die-zukunft-der-freiheit>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Deutscher Bildungsrat (1970): Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart: Klett
- Deutscher Bundestag (2000): Stand und Entwicklung einer bundesweiten Weiterbildungsstatistik. Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Dr. Ernst Dieter Rossmann, Stephan Hilsberg, Klaus Barthel (Starnberg), weiterer Abgeordneter und der Fraktion der SPD sowie der Abgeordneten Antje Hermenau, Matthias Berninger, Hans-Josef Fell, Kerstin Müller (Köln), Rezzo Schlauch und der Fraktion BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN – Drucksache 14/2399 – Drucksache 14/2511. URL <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/025/1402511.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie: Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim, München: Juventa
- Ditton, Hartmut (2004): Der Beitrag von Schule und Lehrern zur Reproduktion von Bildungsungleichheit. In: Becker, Rolf/Lauterbach, Wolfgang (Hrsg.): Bildung als Privileg? Erklärungen und Befunde zu den Ursachen der Bildungsungleichheit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 251–279
- Dobischat, Rolf/Husemann, Rudolf (Hrsg.) (1995): Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulatorische Anforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion. Berlin: edition sigma
- Dohmen, Günther (2001): Das informelle Lernen: Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. URL [http://www.bmbf.de/pub/das\\_informelle\\_lernen.pdf](http://www.bmbf.de/pub/das_informelle_lernen.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Drexel, Ingrid (2002): Das Konzept von Kompetenz und die Interessen der gesellschaftlichen Akteure: Erfahrungen aus dem europäischen Ausland. In: Dehnbostel, Peter (Hrsg.): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin: edition sigma, S. 339–355
- Drexel, Ingrid (2005): Das Duale System und Europa: Gutachten im Auftrag von ver.di und IG Metall. URL [http://www.igmetall-wap.de/publicdownload/Gutachten\\_Drexel.pdf](http://www.igmetall-wap.de/publicdownload/Gutachten_Drexel.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Egbringhoff, Julia/Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Voß, Gerd-Günter (2003): Bildungspolitische und bildungspraktische Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit: Zur Subjektivierung von Bildung. Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg
- Europäische Kommission (2009a): Progress towards the Lisbon objectives in education and training. Indicators and benchmarks 2009. URL [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report09\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/report09_en.pdf). (abgerufen am 12.03.2010)
- Europäische Kommission (2009b): Teilnahme am lebenslangen Lernen. URL [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/benchmarks09\\_pg5\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/benchmarks09_pg5_de.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Faulstich, Peter/Zeuner, Christine (1999): Erwachsenenbildung: Eine handlungsorientierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten. Weinheim, München: Juventa
- Faure, Edgar/Schöneberg, Claudia/Grundmann, Elisabeth (1973): Wie wir leben lernen: Der Unesco-Bericht über Ziele und Zukunft unserer Erziehungsprogramme. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt
- Friedeburg, Ludwig von (1989): Bildungsreform in Deutschland: Geschichte und gesellschaftlicher Widerspruch. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Geißler, Karlheinz A./Orthey, Frank M. (1998): Der große Zwang zur kleinen Freiheit: Berufliche Bildung im Modernisierungsprozeß. Stuttgart: Hirzel

- Geißler, Rainer (2005): Die Metamorphose der Arbeitertochter zum Migrantensohn: Zum Wandel der Chancenstruktur im Bildungssystem nach Schicht, Geschlecht, Ethnie und deren Verknüpfungen. In: Berger, Peter A./Kahlert, Heike (Hrsg.): Institutionalisierte Ungleichheiten: Wie das Bildungswesen Chancen blockiert. Weinheim, München: Juventa, S. 71–101
- Gill, Bernhard (2007): Dialektik der Wissensgesellschaft: Die widersprüchliche Dynamik von Explizierung und Implizierung des Wissens. URL [http://www.lrz-muenchen.de/~Lehrstuhl\\_Beck/d/gill/Forschung/levi10.pdf](http://www.lrz-muenchen.de/~Lehrstuhl_Beck/d/gill/Forschung/levi10.pdf). (abgerufen 02.11.2009)
- Goetz, André (2004): Wissen, Wert und Kapital: Zur Kritik der Wissensökonomie. Zürich: Rotpunkt Verlag
- Hadjar, Andreas/Becker, Rolf (2006): Die Bildungsexpansion: Erwartete und unerwartete Folgen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Herrlitz, Hans-Georg/Hopf, Wulf/Titze, Hartmut/Cloer, Ernst (2005): Deutsche Schulgeschichte von 1800 bis zur Gegenwart: Eine Einführung. 4. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim, München: Juventa
- IG BCE (2007): Streik und Aussperrung. Die IG BCE informiert über die Grundlagen von Streik und Aussperrung. URL [http://www.igbce.de/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/site\\_www.igbce.de/static\\_files/PDF-Dokumente/ServiceCenter/39b9e3af06c74821431645aec5bf21ca.pdf](http://www.igbce.de/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/site_www.igbce.de/static_files/PDF-Dokumente/ServiceCenter/39b9e3af06c74821431645aec5bf21ca.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Illich, Ivan (1972): Entschulung der Gesellschaft. München: Kösel
- Klein, Birgit/Kühnlein, Gertrud (2004): Fatale Umsteuerung auf Nachfrageorientierung: Veränderter Input der Arbeitsverwaltung in Weiterbildungen nach SGB III. In: DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung 12 (2), S. 30–32
- Kok, Wim (2004): Die Herausforderung annehmen: Die Lissabon-Strategie für Wachstum und Beschäftigung. Luxemburg: Amt für Amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften
- Kuwan, Helmuth/Bilger, Frauke/Gnahn, Dieter/Seidel, Stefan (2006): Berichtssystem Weiterbildung IX: Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Lipski, Jens (2004): Für das Leben lernen: Was, wie und wo? Umriss einer neuen Lernkultur. In: Hungerland, Beatrice/Overwien, Bernd (Hrsg.): Kompetenzentwicklung im Wandel: Auf dem Weg zu einer informellen Lernkultur? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 259–276
- Livingstone, David W. (1999): Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft: Erste kanadische Erhebung über informelles Lernverhalten. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungsmanagement (Hrsg.): Kompetenz für Europa: Wandel durch Lernen - Lernen im Wandel. Referate auf dem internationalen Fachkongress (QUEM-Report 60). Berlin: QUEM, S. 65–91
- Müller, Walter (1998): Erwartete und unerwartete Folgen der Bildungsexpansion. In: Friedrichs, Jürgen/Lepsius, M. Rainer/Mayer, Karl Ulrich (Hrsg.): Die Diagnosefähigkeit der Soziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie: Sonderheft 38. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 81–111
- Müller-Jentsch, Walther (2007): Strukturwandel der Industriellen Beziehungen. „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Naetar, Franz (2002): Wie die EDV Konzerne ihre Mehrwertproduktion zu kontrollieren versuchen: Ein Erfahrungsbericht. In: Grundrisse – Zeitschrift für linke Theorie und Debatte (3), S. 55–66. URL <http://www.grundrisse.net/grundrisse03/3edv.htm>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Niegemann, Helmut/Domagk, Steffi/Hessel, Silvia/Hein, Alexandra/Hupfer, Matthias/Zobel, Annett (2008): Kompendium multimediales Lernen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer
- Paul, Gerd (1999): An der Wissensarbeiterfront? Das Beispiel der industriellen Softwareproduktion. In: Konrad, Wilfried/Schumm, Wilhelm (Hrsg.): Wissen und Arbeit: Neue Konturen von Wissensarbeit. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 77–92

- Pongratz, Ludwig (2005): *Untiefen im Mainstream: Zur Kritik konstruktivistisch-systemtheoretischer Pädagogik*. Wetzlar: Büchse der Pandora
- Prenzel, Manfred/Baumert, Jürgen/Blum, Werner/Lehmann, Rainer/Leutner, Detlev/Neubrand, Michael/Pekrun, Reinhard/Rolff, Hans-Günter/Rost, Jürgen/Schiefele, Ulrich (Hrsg.) (2004): *PISA 2003: Der Bildungsstand der Jugendlichen in Deutschland. Ergebnisse des zweiten internationalen Vergleichs*. Münster: Waxmann
- Prenzel, Manfred/Deutsches PISA-Konsortium (2007): *PISA 2006: Die Ergebnisse der dritten internationalen Vergleichsstudie*. Münster: Waxmann
- Rosenblatt, Bernhard v./Bilger, Frauke (2008): *Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland. Eckdaten zum BSW-AES 2007*. München: TNS Infratest Sozialforschung
- Sauter, Edgar (2005): *Systemansätze in der Weiterbildung*. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): *Wir brauchen hier jeden, hoffnungslose Fälle können wir uns nicht erlauben! Wege zur Sicherung der beruflichen Zukunft in Deutschland*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 171–183
- Schröder, Helmut/Schiel, Stefan/Aust, Folkert (2004): *Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung: Motive, Beweggründe, Hindernisse*. Bielefeld: Bertelsmann
- Solga, Heike (2008): *Wie das deutsche Schulsystem Bildungsungleichheiten verursacht*. In: *WZ-Brief Bildung 1* (1), S. 2–7. URL [http://www.wzb.eu/sites/default/files/publikationen/wzbrief/wzbriefbildung200801\\_solga.pdf](http://www.wzb.eu/sites/default/files/publikationen/wzbrief/wzbriefbildung200801_solga.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Sprothen, Vera (2006): *Sprungbrett für Eliten*. In: *Wirtschaftswoche* 60 (11), S. 197–204. URL <http://www.wiwo.de/management-erfolg/sprungbrett-fuer-eliten-133678/>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Statistisches Bundesamt (2008): *Bildungsstand der Bevölkerung*. URL [https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=0010000100004h1wjdlg000000hZpsm65jTRP\\_n64mHb6hbg--&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1022474](https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?CSPCHD=0010000100004h1wjdlg000000hZpsm65jTRP_n64mHb6hbg--&cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1022474). (abgerufen am 29.10.2009)
- Tully, Claus J. (2006): *Lernen in flexibilisierten Welten: Wie sich das Lernen der Jugend verändert*. Weinheim, München: Juventa



# Betriebsrätinnen und ihre Sicht der Welt des Betriebes – eine Deutungsmusteranalyse

Ursula Stöger

## 1 Einleitung

In der betrieblichen Interessenvertretung engagieren sich Frauen heute häufiger als früher. Dennoch ist die Gleichstellung der Geschlechter in den Betriebsratsgremien, insbesondere unter den Vorsitzenden, nach wie vor nicht verwirklicht.<sup>1</sup> Aus diesem Grund wurde mit der letzten Novelle des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 eine Mindestquote für das Minderheitengeschlecht im Betrieb eingeführt. Nach der neuen Vorschrift muss dasjenige Geschlecht, das unter den Beschäftigten die Minderheit stellt, mindestens gemäß seines Anteils an den Beschäftigten auch im Betriebsrat vertreten sein. Mit dieser Norm reagierte die Politik auf die anhaltende Diskrepanz von formaler und tatsächlicher Gleichstellung zwischen Frauen und Männern im Bereich der betrieblichen Interessenvertretung. Auch wenn die Zahl der Betriebsrätinnen kontinuierlich anstieg, war nicht zu übersehen, dass Frauen in den Betriebsratsgremien nach wie vor unterrepräsentiert sind. Mit der Änderung des Betriebsverfassungsgesetzes konnte der Anteil der weiblichen Betriebsratsmitglieder tatsächlich gesteigert werden. In der arbeits- und industriosozologischen Forschung führt das Thema ‚Frauen und betriebliche Interessenvertretung‘ jedoch immer noch ein Schattendasein.

Diese Tatsache bietet genug Anlass, um die Forschungen im Bereich der industriellen Beziehungen um Fragestellungen zu erweitern, die sich auf das Geschlecht der handelnden AkteurInnen im Untersuchungsfeld beziehen. So wäre etwa danach zu fragen, inwieweit die faktische Durchsetzung von mehr Geschlechtergerechtigkeit in den Betriebsratsgremien die Gestaltung der Betriebsratspolitik, etwa im Hinblick auf die Themenwahl oder die Strategien der Interessendurchsetzung, und deren Erfolgsaussichten verändert. Die Analyse der Geschlechterverhältnisse war bislang weder in der Industrial-Relations-Forschung noch allgemein in der Arbeits- und Industriosozologie ein prominentes Thema. Deren zentrales Untersuchungsobjekt war über Jahrzehnte hinweg der männliche (Fach-)Arbeiter in den Schlüsselbereichen der industriellen Produktion, wie anfangs der Stahl- und Hüttenindustrie, später dann der Automobilindustrie, dem Maschinenbau und der chemischen Industrie. Da diese Branchen traditionell wenige Frauen beschäftigten, galt die Aufmerksamkeit auch nicht der Nutzung der weiblichen Arbeitskraft.<sup>2</sup> Geschlechteraspekte wurden allerdings auch

---

<sup>1</sup>Der Aufsatz basiert auf Ergebnissen einer Untersuchung, die im Juli 2008 als Dissertation (Stöger 2008) an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Technischen Universität München angenommen wurde.

<sup>2</sup>Auch andere Beschäftigtengruppen, wie etwa Beamte oder Angestellte, standen nur in wenigen

nicht in den ‚Männerbranchen‘ untersucht, da Geschlechtlichkeit nur in Bezug auf Weiblichkeit thematisiert und problematisiert wurde und deshalb als genuines Thema der Frauenforschung galt. Von wenigen Ausnahmen abgesehen (etwa Moldaschl 1991) wurde die Untersuchung der Arbeitssituation von Frauen den Frauenforscherinnen überlassen. Zwischenzeitlich hat sich die Forschungslage insofern gewandelt, als sich der Gegenstandsbereich der Arbeits- und Industriosozologie insgesamt verändert hat. Der Wandel in der Arbeitswelt, der zunächst unter dem Topos der Tertiärisierung untersucht wurde und heute mit Begriffen wie Entgrenzung (siehe etwa Kratzer 2003; Kratzer/Sauer 2003; Deiß/Schmierl 2005; Kratzer/Lange 2006) oder Subjektivierung bezeichnet wird, bedingt eine Verlagerung der Schwerpunkte im Gegenstandsbereich der Arbeitssoziologie. Insofern wird heute zunehmend die Arbeit in Dienstleistungsbranchen erforscht, in denen Frauen stärker vertreten sind.

Die Tatsache, dass heute in der Erwerbsarbeit beinahe zur Hälfte Frauen anzutreffen sind, diese insofern auch in den Untersuchungen implizit berücksichtigt werden, führte jedoch bislang nicht zur Aufnahme der Kategorie Geschlecht in die theoretischen Konzepte der Arbeitssoziologie. Diesen Kritikpunkt äußerte Brigitte Aulenbacher (2005) selbst in Bezug auf die neuesten konzeptionellen Trends im Fach, wie etwa dem Konzept des ‚Arbeitskraftunternehmers‘, welches die Kategorie theoretisch außen vor lässt und erst in der Empirie berücksichtigt (ebd: 42ff). Auch in der Erforschung der industriellen Beziehungen wird die Kategorie Geschlecht ausgeblendet, selbst dann, wenn aktuelle Veränderungen in diesem Feld, zu denen auch die steigende Zahl der weiblichen Betriebsratsmitglieder zu zählen wäre, explizit thematisiert werden (siehe beispielsweise Schmierl et al. 2001).

Die Industrial-Relations-Forschung schloss, etwa wenn Betriebsräte der Forschungsgegenstand waren, Frauen nicht explizit aus, sofern diese Mitglied der betrieblichen Interessenvertretung waren. Allerdings lassen die meisten Arbeiten die Frage offen, ob und inwiefern Frauen in die Untersuchung einbezogen waren. Untersuchungen, die geschlechtsspezifische Fragestellungen explizit thematisieren, sehen Frauen in der Regel in einer passiven Rolle, die von Entscheidungen der Interessenvertretung betroffen sind. So wurden in einer Studie über betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen Frauen als Opfer thematisiert, die, mit Einverständnis der betrieblichen Interessenvertretung, aufgrund dieser Maßnahmen ihre Arbeitsplätze verloren haben (z.B. Nutzinger et al. 1987). Untersuchungen, die sich speziell mit der Frage nach der Interessenvertretung von oder durch Frauen beschäftigen, sind hingegen selten (als Ausnahme siehe Stiegler 1976; Frerichs et al. 1989; für Österreich Buchinger et al. 1991). Das ändert sich erst neuerdings, wenn beispielsweise darüber geforscht wird, welche Bedeutung das Thema Gleichstellung für die betriebliche Interessenvertretung einnimmt (Klenner/Lindecke 2003; Klenner 2004). Eine Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI), die die Beeinflussung der Betriebsratsarbeit durch das Geschlecht thematisiert (Ahlers/Dorsch-Schweizer 2001), verdeutlicht, dass hier Forschungsbedarf besteht. So zeigte sich beispielsweise, dass in Betrieben, in denen Frauen die Mehrheit unter den Beschäftigten stellen, weniger Betriebsvereinbarungen existieren als in Betrieben mit mehrheitlich männlichen Beschäftigten. Diese vorgefundenen Unterschiede lassen sich vermutlich zum Teil auf das Geschlecht der Betriebsratsmitglieder zurückführen, die Ursachen hierfür bleiben jedoch vorerst offen.

Für eine verstärkte Thematisierung der Kategorie Geschlecht in der Forschung über die innerbetrieblichen Interessenbeziehungen spricht bereits die Tatsache, dass die Teilhabe an der Erwerbsarbeit als der entscheidende Mechanismus für die Verteilung von Lebenschancen angesehen werden kann. Die ökonomische Unabhängigkeit von Frauen galt seit der Entstehung der Frauenbewegung und gilt auch heute als Hauptziel auf dem Weg zur Durchsetzung der Geschlechtergerechtigkeit. Da eine selbstständige Existenz im Regelfall nur über Erwerbsarbeit realisiert werden kann, sind Zugang zur Erwerbsarbeit und ihre Ausgestaltung entscheidend für die Realisierung tatsächlicher Gleichstellung. Insofern ist es nicht unerheblich, inwiefern und unter welchen Bedingungen die Interessen der Frauen in betrieblichen Prozessen der Mitbestimmung Berücksichtigung finden. Die Untersuchung der Partizipation von Frauen an der Betriebsratspolitik kann ein erster Schritt sein, um der Dynamik von Geschlechterverhältnissen in der betrieblichen Mitbestimmungspolitik auf die Spur zu kommen. Hiervon sind Auskünfte u.a. darüber zu erwarten, ob eine verstärkte Beteiligung von Frauen zu anderen Formen der Betriebsratspolitik führt, die beispielsweise eine stärkere Berücksichtigung und bessere Durchsetzung der Interessen benachteiligter Arbeitskräftegruppen zur Folge haben.<sup>3</sup>

In diesem Aufsatz wird eine theoretische Herangehensweise vorgeschlagen, mit der Geschlecht als relevante Kategorie bei der Ausgestaltung der industriellen Beziehungen berücksichtigt werden kann. Diese besteht darin, subjektive Relevanzen und Deutungen der AkteurInnen über die betriebliche Welt als wesentliche Einflussvariable bei der Ausgestaltung der innerbetrieblichen Interessenbeziehungen in die theoretischen Konzepte einzubeziehen. Hierzu wird u.a. auf das von Ulrich Oevermann entwickelte Deutungsmusterkonzept und das Habituskonzept von Pierre Bourdieu zurückgegriffen. Der theoretische Ansatz soll zunächst kurz skizziert und seine Brauchbarkeit für die Untersuchung des Geschlechterspekts diskutiert werden. Im Anschluss werden die durch die Anwendung des Konzepts gewonnenen empirischen Ergebnisse der Untersuchung, d.h. die vorgefundenen Deutungsmuster von weiblichen Betriebsratsmitgliedern vorgestellt. Hierfür wurden die Frauen über ihre Sichtweise der innerbetrieblichen Interessenbeziehungen, ihre Handlungsmotivation sowie über ihre Beziehung zu den AkteurInnen im Betrieb und zur Gewerkschaft befragt. Es wurden vier Ausprägungen des Deutungsmusters ‚innerbetriebliche Interessenbeziehungen‘ gefunden, die zu vier Typen zusammengefügt wurden.<sup>4</sup> Neben den in der Typologie mani-

---

<sup>3</sup>Auf die Vernachlässigung der Interessen von Randbelegschaften, wie ausländischen oder unqualifizierten Beschäftigten, die bereits aufgrund ihrer Position im Betrieb benachteiligt sind, durch die (überwiegend männlichen) Betriebsräte wurde in unterschiedlichen Studien hingewiesen (siehe z.B. Altmann et al. 1982; Nutzinger et al. 1987).

<sup>4</sup>Insgesamt wurden 33 Interviews mit Frauen, darunter sowohl Betriebs- als auch Personalrätinnen, aus unterschiedlichen Branchen geführt und ausgewertet. Die meisten Frauen waren Vorsitzende des Gremiums bzw. ehemalige Vorsitzende. Bei der Betriebsauswahl wurde das Ziel verfolgt, möglichst viele Branchen im Sample zu haben, um einen eventuellen Brancheneinfluss möglichst gering zu halten. Bei der Konstruktion der Typen wurden, ähnlich Max Webers Idealtypen, beobachtete Einzelercheinungen zu einem logisch aufgebauten Gedankengebilde zusammengeführt. Im Unterschied zum Idealtypus wurden hier die Einzelercheinungen jedoch nicht überhöht. Bei der Konstruktion der Typologie wurden die typengenerierenden Dimensionen a priori, d.h. theoriegeleitet festgelegt. Grundlage hierfür bilden theoretische Annahmen über die industriellen Beziehungen. Die Merkmalsausprägungen der einzelnen Typen wurden hingegen aus dem empirischen Material generiert. Es konnten vier Typen voneinander abgegrenzt werden, die als ‚Partnerin‘, ‚Idealistin‘, ‚Oppositionelle‘ und ‚Klassenkämp-

festierten Unterschieden lassen sich in den Deutungen der Frauen zudem eine Reihe von Gemeinsamkeiten finden.<sup>5</sup> Diese gemeinsamen Deutungen werden anschließend dargestellt und mit den Ergebnissen anderer Forschungsarbeiten verglichen, um Hinweise auf mögliche Unterschiede zu männlichen Betriebsratsmitgliedern zu finden. Abschließend werden Veränderungen und Kontinuitäten in der Arbeit von Betriebsräten sowie neue Anforderungen an die Gewerkschaften diskutiert.

## 2 Deutungsmusteranalyse als erste Annäherung an das Thema

Das Deutungsmusterkonzept wurde von Ulrich Oevermann 1973 entwickelt und 2001 aktualisiert (Oevermann 2001b, 2001a). In die Industriesoziologie führten Hartmut Neuendorf und Charles Sabel das Konzept 1976 auf dem Deutschen Soziologentag ein (Neuendorff/Sabel 1978). Unter Deutungsmustern verstehen die Autoren Alltagstheorien, mit denen Menschen ihre Wirklichkeit interpretieren. Es sind allgemeingültige Argumentationszusammenhänge, die einer inneren Logik gehorchen. Rainer Trinczek (2004) bezeichnet sie als allgemeine Orientierungsmuster, denen Wissensbestände in Form kollektiver Typisierungen zu Grunde liegen. Ihre Aufgabe ist es, soziales Handeln vorzustrukturieren und anzuleiten. Deutungsmuster garantieren Handlungsfähigkeit und ermöglichen es den Menschen, ihre alltäglichen Probleme und Aufgaben in einem kollektiv akzeptierten Rahmen zu bearbeiten. In dieser Funktion stellen sie einen Wissensvorrat zur Verfügung, der für die Bewältigung der täglichen Aufgaben notwendig ist. Individuelle Einstellungen, moralische Orientierungen und Werthaltungen sind Konkretisierungen sozialer Deutungsmuster. Bei der Wahl ihrer Weltdeutungen sind die Subjekte jedoch nur bedingt frei, da ihnen die soziale Welt in Form objektiver Sinnkonstruktionen als strukturelle Gewalt gegenüber tritt. Der Variationsbereich möglicher Sinndeutungen wird dadurch bereits eingeschränkt. Insofern können Deutungsmuster zwar individuell verfeinert, aber niemals vollkommen autonom geformt werden.

Menschen sind bei der Interpretation der Wirklichkeit in der Lage, selbst bei sich widersprechenden Sinndeutungen eine Stimmigkeit in ihrer Weltsicht herzustellen. Damit lässt sich die Rigidität von Deutungsmustern gegenüber gesellschaftlichen Veränderungen erklären. Erst wenn zielgerichtetes Handeln auf der Basis einer Weltdeutung nicht mehr realisiert werden kann, sind Menschen gezwungen, ihre Deutungsmuster an die Veränderungen soweit anzupassen, bis sinnvolles Handeln wieder möglich ist.

Deutungsmuster stehen in Interdependenz zu den gesellschaftlichen Strukturen, indem sie als verbindendes Element zwischen diesen und dem individuellen Handeln fungieren. Sie entwickeln und wandeln sich durch historische Erfahrungen, werden kulturell tradiert und wirken auf die sozialen Strukturen zurück, indem Menschen durch ihr Handeln die Welt verändern. Sie sind niemals ein singuläres Ereignis, auch wenn sie individuell ausdifferenziert

---

ferin' bezeichnet werden. Ein fünfter Typus, der sich als ‚Vertreterin der Geschäftsleitung‘ bezeichnen ließe, wäre denkbar, da in der Literatur derartige Typen beschrieben werden (siehe beispielsweise Kott-hof 1981), wurde in der Untersuchung allerdings nicht gefunden. Die Frage, ob es diesen Typus unter den Betriebsrätinnen nicht gibt, oder ob dies durch den Feldzugang, der über Kontakte zur Gewerkschaft erfolgte, bedingt ist, muss hier jedoch offen bleiben.

<sup>5</sup>Die vorgefundenen Deutungsmuster lassen sich im Rahmen dieses Aufsatzes allerdings nicht in ihren vollständigen Feinheiten und somit ihrer vielfältigen Differenziertheit darstellen. Hierzu muss auf den empirischen Teil der Dissertation (Stöger 2008) verwiesen werden.

und verfeinert werden können. Unterschiede in den individuellen Deutungen entstehen, weil Menschen im Laufe ihres Lebens unterschiedliche Erfahrungen sammeln, die durch die individuellen Sozillagen und ihre Lebensgeschichte beeinflusst werden. Den Zusammenhang zwischen der sozialen Lage eines Menschen und seinen Sichtweisen konnte Pierre Bourdieu mit seinem Habituskonzept fassen (siehe Bourdieu 1970, 1976, 1987b, 1987a), indem er den Habitus als vermittelnde Instanz zwischen Gesellschaft und Individuum annahm. Ebenso wie Deutungsmuster bezeichnet der Habitus verinnerlichte Muster, denen die Aufgabe zukommt, konkretes Handeln zu generieren. Im Unterschied zum Konzept der Deutungsmuster betrifft der Habitus jedoch nicht nur die Wahrnehmungs- und Denkschemata, sondern bezieht den Gesamtzustand des Menschen ein. Er umfasst die Körperhaltungen der Menschen ebenso wie ihre Art zu sprechen und sich zu bewegen, die Gesamtheit ihrer individuellen Verhaltensweisen, ihre Mimik und Gestik. Damit kommt dem Habitus neben seiner Bedeutung für das Handeln auch die Funktion des Platzanweisers der Menschen im sozialen Raum zu. Vermittelt über diese Funktion beeinflusst der Habitus die Lebenschancen der Menschen.

Im Habitus sah Bourdieu die subjektive Verarbeitung der sozialen Lage des Menschen. Damit ist in diesem Konzept die gesellschaftliche Bedingtheit von Subjektivität ebenso angelegt wie im Deutungsmusterkonzept. Ebenso wie Oeverman lehnte Bourdieu jedoch eine deterministische Abhängigkeit der individuellen Einstellungen, Haltungen und Lebensstile von objektiven Strukturen ab. Es ging ihm lediglich darum, die Affinitäten zwischen Habitus und sozialer Lage einer Person im sozialen Raum herauszustellen. Der Habitus gestaltet sich und nimmt seine Form an, indem die Subjekte sich die gesellschaftlichen Bedingungen einverleiben. Deutungsmuster und Habitus formen sich im Laufe der individuellen Lebensgeschichte als Resultat biografischer Erfahrungen, die immer auch an die individuelle Sozillage gebunden sind. Mit diesen Grundannahmen kann die Kategorie Geschlecht in das Konzept integriert werden, da soziale Lagen eben nicht nur, wie Bourdieu betont, als Klassenlagen, sondern ebenso als Geschlechterlagen zu sehen sind. Über diesen Zusammenhang kann erklärt werden, wie konkrete Lebenschancen vom Geschlecht mit beeinflusst werden. Die Erfahrungen, die Frauen aufgrund ihrer spezifischen Lage als Frauen machen, bilden sich im Habitus ebenso ab wie ihre unterschiedlichen Lebensgeschichten. Bourdieu selbst wies auf die elementare Bedeutung des Geschlechts bei der Ausbildung des Habitus hin. Das Geschlechterverhältnis lagert sich im Habitus ein, es wird ‚somatisiert‘ (Bourdieu 1997). Ein wesentlicher Wirkungsmechanismus, über den die Somatisierungsprozesse verlaufen, war für Bourdieu die symbolische Gewalt. Symbolische Gewalt ist als realisierte Weltansicht die inkorporierte Form der herrschenden sozialen Ordnung.<sup>6</sup> Sie funktioniert nicht als offene Gewalt, sondern nimmt subtile Formen an. Gerade dies verleiht ihr Wirksamkeit und macht die Aufhebung der geschlechtsspezifischen Ungleichheit so schwer.<sup>7</sup>

Deutungsmuster als subjektive Form der Aneignung von Realität sind an kollektive Strukturen gebunden. Sie erhalten ihre individuelle Prägung durch subjektive biografische Erfah-

---

<sup>6</sup>Eine häufig beschriebene und gut belegte Form von symbolischer Gewalt ist beispielsweise das Übergehen der Redebeiträge von Frauen in Gruppendiskussionen oder das Vergessen ihrer akademischen Titel.

<sup>7</sup>Hinweise auf symbolische Formen von Gewalt fanden sich auch in den Erzählungen der interviewten Frauen, obgleich dies nicht Thema der Untersuchung war. Beispielsweise unterstellten Geschäftsleitungen den Frauen in ihrem Vorgehen persönliche Motive, die nichts mehr mit der Interessenvertretung zu tun hätten, oder nahmen Bezug auf persönliche Merkmale der Frauen. Diese Vorgehensweisen ließen sich als Einschüchterungsversuche interpretieren.

rungen. Ihre geschlechtliche Prägung erfahren sie, weil die Lebenslagen und -erfahrungen der Frauen, auch wenn diese sich zunehmend unterscheiden bzw. schon immer unterschieden haben, Gemeinsamkeiten aufweisen. Da Deutungsmuster somit neben individuellen u.a. geschlechtsspezifische Erfahrungen enthalten, bringen sie auch die herrschende Geschlechterordnung zum Ausdruck. Die Basisannahmen der beiden Konzepte erlauben es, Gemeinsamkeiten in den Einstellungen und Handlungsweisen der Frauen auf die Geschlechterlagen zurückzuführen, ohne dabei von Unterschieden zwischen Frauen absehen zu müssen.

Im Folgenden werden zunächst die Unterschiede in den Deutungen der Frauen, die sich mit Hilfe einer konstruierten Typologie des Deutungsmusters ‚innerbetriebliche industrielle Beziehungen‘ darstellen lassen, vorgestellt. Im Anschluss werden Übereinstimmungen in den Sinndeutungen der Betriebsrätinnen beschrieben.

### 3 Die Typologie des Deutungsmusters ‚innerbetriebliche Interessenbeziehungen‘

#### 3.1 Die ‚Partnerin‘ – „... man muss als Betriebsrat dafür da sein, dass man auch das Unternehmen berücksichtigt.“

Die ‚Partnerin‘ sieht in der Beziehung zwischen dem Arbeitgeber und den Beschäftigten, auch wenn im Einzelfall die Interessen divergieren mögen, keinen grundsätzlichen Interessengegensatz. Sowohl die Beschäftigten als auch der Arbeitgeber haben in ihrer Sichtweise ein Interesse am Erhalt und am Wohlergehen des Unternehmens. Deshalb geht die ‚Partnerin‘ von einer gleichberechtigten Verhandlungssituation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat aus, in der alleine die besseren Argumente zählen. Die ‚Partnerin‘ will sich als Betriebsrätin für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens einsetzen und damit Arbeitsplätze sichern. Sie kann auch einen Abbau akzeptieren, wenn dies zum Erhalt der verbleibenden Arbeitsplätze notwendig ist. Daneben erhofft sie sich von der Betriebsratsarbeit Chancen für ihre eigene Professionalisierung. Hierzu zählt sie die umfassende Weiterbildung in rechtlichen Fragen, aber auch das Erlernen relevanter Schlüsselqualifikationen, wie beispielsweise professionelles Auftreten in der betrieblichen Öffentlichkeit.<sup>8</sup> Die Einstellung der ‚Partnerin‘ zum Betriebsratsgremium ist hierarchisch. Sie sieht sich als Vorgesetzte, allerdings ohne Weisungs- und Sanktionsbefugnisse. Ihr Recht und ihre Aufgabe ist es, die anfallenden Arbeiten zu delegieren. Dabei hält sie demokratische Spielregeln ein und achtet darauf, dass jedes Mitglied des Gremiums Aufgaben zugeteilt bekommt, die den jeweiligen Wünschen entsprechen.<sup>9</sup> Die ‚Partnerin‘ sieht sich, ganz im Sinne der Betriebsverfassung, als Repräsentantin der Belegschaft, die eigenverantwortlich Verhandlungen mit dem Management führt. Nach ihrer Auffassung gehört es zu ihren Aufgaben, diejenigen Forderungen der Beschäftigten gegenüber der Geschäftsleitung zu vertreten, die sie für berechtigt hält. Sie erachtet es nicht als notwendig, die Belegschaft stärker in die Betriebsratsarbeit einzubeziehen, als dies durch die stattfindenden Betriebsversammlungen geschieht.

<sup>8</sup>So betonte eine Betriebsrätin, dass sie sich in ihrem Kleidungsstil an die VerhandlungspartnerInnen auf der Seite der Arbeitgeber anpasst, um damit ihre Ebenbürtigkeit zu demonstrieren.

<sup>9</sup>Interessanterweise fand sich auch unter den ‚Partnerinnen‘ keine Vertreterin, die Alleingänge gegenüber der Geschäftsleitung ohne Berücksichtigung der Meinung des Gremiums unternahm. Die in der betrieblichen Interessenvertretung bekannten ‚Betriebsratsfürsten‘, die relevante Entscheidungen zuweilen alleine treffen, fanden sich unter den interviewten Frauen nicht.

Die Geschäftsleitung als Vertreterin des Arbeitgebers sieht die ‚partnerschaftliche‘ Betriebsrätin als Verhandlungspartnerin, mit der einvernehmlich betriebliche Regeln ausgehandelt werden. Sie hat Verständnis für die Situation des Arbeitgebers, der unter wirtschaftlichen Rahmenbedingungen handeln muss, die er selbst nicht beeinflussen kann. Deshalb ist das Verhältnis der ‚Partnerin‘ zur Geschäftsleitung im Regelfall konfliktarm. Gerichtliche Einigungen sind selten, wenn auch nicht ausgeschlossen. Auch diese gehören in der Sichtweise der ‚Partnerin‘ zum Geschäftsleben und schließen eine gute Partnerschaft nicht aus. Gegenüber der Gewerkschaft hat die ‚Partnerin‘ eine distanzierte bis kritische Haltung. Gewerkschaften werden als Kollektivorganisationen gesehen, die vor allem die Interessen der Beschäftigten in gewerblichen Berufen vertreten. Die in der Untersuchung interviewten ‚Partnerinnen‘ sind alle in einem Dienstleistungsberuf tätig. Vermutlich liegt in dieser Tatsache mitbegründet, dass sie die Gewerkschaft nur bedingt als ihr Vertretungsorgan akzeptieren können. Auch wenn sie Mitglied sind, identifizieren sie sich kaum mit der Gewerkschaft. Unterstützung in rechtlichen Fragen holen sie sich deshalb auch bei anderen, so etwa bei einem Anwalt oder einer Anwältin.

### 3.2 Die ‚Idealistin‘ – „... ich bin schon der Ansicht, als Betriebsrat muss man auch moralisieren.“

Die ‚Idealistin‘ sieht zwischen dem Arbeitgeber und den Beschäftigten keinen grundsätzlichen Interessengegensatz. Interessenkonflikte können bei nötiger Kompromissbereitschaft aller im gegenseitigen Einvernehmen beigelegt werden. Die ‚Idealistin‘ vergleicht die Beziehung zwischen den Betriebsparteien mit den Beziehungen in einer Großfamilie. Wenn sich alle an die Regeln halten, kann es eine Win-win-Situation geben. Fehlritte kann die ‚Idealistin‘ auch bei der Geschäftsleitung verzeihen. Allerdings existiert eine Grenze, bei deren Überschreitung der Arbeitgeber bzw. die Geschäftsleitung als Gegnerin und die Beziehung als Interessengegensatz gesehen wird. Die Handlungsmotivation der ‚Idealistin‘ beruht auf einem hohen Gerechtigkeitsempfinden. Sie will sich für die abhängig Beschäftigten einsetzen, die aufgrund ihrer unterlegenen Position auf ihre Hilfe angewiesen sind. Zudem legt die ‚Idealistin‘ viel Wert auf Kommunikation, sowohl mit den Beschäftigten als auch mit dem Management. Diese ermöglicht ihr das Betriebsratsamt. Die Sichtweise der ‚Idealistin‘ über das Betriebsratsgremium ist egalitär. Sie möchte, dass sich alle Betriebsratsmitglieder entsprechend der eigenen Interessen und Fähigkeiten an der Interessenvertretungsarbeit beteiligen, da nur durch die Mitarbeit aller diese bestmöglich gestaltet werden kann. Entschlüsse werden demokratisch gefasst. Alleingänge sind der ‚Idealistin‘ fremd. Zudem wünscht sie sich, dass im Betriebsratsgremium alle Beschäftigtengruppen vertreten sind, damit unterschiedliche Interessen optimal berücksichtigt werden können.

Gegenüber den Beschäftigten hat die ‚Idealistin‘ eine fürsorgliche Einstellung, die wenig auf Hilfe zur Selbsthilfe ausgerichtet ist. Sie sieht sich als Anwältin der schwächsten ArbeitnehmerInnen. Da sie die Interessen, Bedürfnisse und Probleme aller kennen lernen möchte, sucht sie eine enge Beziehung zu den Beschäftigten, die zuweilen auch sehr emotional sein kann. Zur Pflege dieser Beziehungen wendet sie viel Zeit auf, beispielsweise indem sie häufig Betriebsrundgänge unternimmt.<sup>10</sup>

<sup>10</sup>Dies ging in einem Fall sogar soweit, dass die Betriebsrätin den KollegInnen bei der Arbeit half und die Gelegenheit nutzte, um sich über deren Probleme zu informieren.

Das Verhältnis der ‚Idealistin‘ zur Geschäftsleitung lässt sich als harmonieorientiert beschreiben. Sie meidet Konflikte und sucht nach einvernehmlichen Lösungen, indem sie an das Gerechtigkeits- und Verantwortungsgefühl beim Management appelliert. Wenn das Management allerdings von sich aus den Konflikt sucht und nicht zu Kompromissen bereit ist, scheut sich die ‚Idealistin‘ nicht, ihrerseits konfliktorientiert zu handeln. Hat sie sich einmal für den Konflikt entschieden, stellt sie den Kampf freiwillig erst wieder ein, wenn ihrem Gerechtigkeitsempfinden entsprochen wurde.<sup>11</sup> Die Haltung der ‚Idealistin‘ zur Gewerkschaft ist emotional und durch eine hohe Verbundenheit geprägt. Diese wird als Schutzorganisation der abhängig Beschäftigten gesehen. Die Kontakte zur Organisation sind deshalb eng und stark an Personen gebunden.

3.3 Die ‚Oppositionelle‘ – „... dieser berühmte Paragraf 2 des Betriebsverfassungsgesetzes, der für eine gute Zusammenarbeit plädiert, der steht eigentlich nur auf dem Papier.“

Die ‚oppositionelle‘ Betriebsrätin sieht zwischen Arbeitgeber und abhängig Beschäftigten einen Interessengegensatz. Dieser kann jedoch durch Normierungen auf gesetzlicher und tarifvertraglicher Basis soweit reguliert werden, dass ein partieller Interessenausgleich möglich ist. Voraussetzung hierfür ist eine starke Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten. Die ‚oppositionelle‘ Betriebsrätin verfolgt mit ihrem Handeln das Ziel, die Interessen der abhängig Beschäftigten gegenüber dem Management zu vertreten und Verbesserungen in den Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Da die abhängig Beschäftigten als strukturell unterlegen betrachtet werden, brauchen sie eine starke Interessenvertretung. Für das Betriebswohl interessiert sich die Oppositionelle insofern, als es für den Erhalt der Arbeitsplätze notwendig ist. Die Einstellung der ‚Oppositionellen‘ gegenüber ihren BetriebsratskollegInnen ist demokratisch. Sie will alle Betriebsratsmitglieder an der Interessenvertretungsarbeit beteiligen, da nur dadurch ein geschlossenes Auftreten möglich wird, das für die Durchsetzung von Verbesserungen für die Beschäftigten notwendig ist. Zudem erfordern die vielfältigen Probleme eine Nutzung aller personellen Ressourcen im Betriebsratsgremium.

Gegenüber den Beschäftigten hat die ‚Oppositionelle‘ eine beteiligungsorientierte Sichtweise. Sie werden soweit wie möglich in die Interessenvertretungsarbeit einbezogen. So kann ein einheitliches Auftreten und Handeln der Beschäftigten, das für die Durchsetzung vieler Forderungen notwendig ist, leichter erreicht werden. Um die Beschäftigten zu aktivieren, pflegt die ‚Oppositionelle‘ einen engen Kontakt zu ihren Arbeitskolleginnen und bietet auch Hilfe bei Problemen an, die nicht aus der Arbeit resultieren.<sup>12</sup> Die Geschäftsleitung ist in den Augen der ‚Oppositionellen‘ eine Gegnerin, da sie auf Seiten des Arbeitgebers steht. Um die Beschäftigteninteressen bestmöglich zu vertreten, versucht die ‚oppositionelle‘ Betriebsrätin, zunächst Lösungen auf dem Verhandlungsweg zu finden und ist dabei auch bereit, Kompromisse einzugehen. Zeigt sich die Geschäftsleitung ihrerseits jedoch nicht verhandlungs- bzw. kompromissbereit, scheut sich die ‚Oppositionelle‘ auch nicht, einen

<sup>11</sup>Die Auseinandersetzungen der ‚Idealistin‘ mit der Geschäftsleitung konnten zuweilen sehr intensiv werden und in einem persönlichen ‚Krieg‘ enden. Dies ging teilweise auch mit persönlichen Verletzungen der Betriebsrätinnen einher. In den beschriebenen Fällen haben die Betriebsrätinnen diese Auseinandersetzungen letztendlich immer verloren, was zu einem Rückzug aus der Betriebsratsarbeit und in einem Fall sogar zur Kündigung durch den Arbeitgeber führte.

<sup>12</sup>So nahmen sich die Betriebsrätinnen auch privater Probleme der Beschäftigten an oder gaben den Beschäftigten Tipps beim Umgang mit bürokratischen Institutionen.



konfliktorientierten Kurs einzuschlagen.<sup>13</sup> Die ‚Oppositionelle‘ empfindet die Gewerkschaft als notwendige Kollektivorganisation der abhängig Beschäftigten. Ihre Einstellung ist solidarisch und die Identifikation mit der Gewerkschaft ist groß. Gewerkschaftliches Engagement gehört für die ‚Oppositionelle‘ notwendigerweise zum Betriebsratsamt.

3.4 Die ‚Klassenkämpferin‘ – „... sondern wir haben dann gesagt, dafür lohnt es sich jetzt zu kämpfen, das machen wir.“

Die ‚Klassenkämpferin‘ deutet die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten als Interessengegensatz, der nur durch eine Überwindung der kapitalistischen Eigentumsverhältnisse überwunden werden kann. Der Interessengegensatz tritt auch im konkreten Betriebsalltag im Handeln der Geschäftsleitung, die auf Seiten des Arbeitgebers steht, in Erscheinung. Dies schließt jedoch nicht aus, mittels Verhandlungen und Normierungen Verbesserungen in den Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten durchzusetzen. Die Handlungsmotivation der ‚Klassenkämpferin‘ resultiert aus ihrer politischen Überzeugung. Auch wenn der Interessengegensatz mit der Betriebsratsarbeit nicht aufgehoben werden kann, ist diese notwendig, um die Interessen der Beschäftigten so gut wie möglich zu vertreten. Die ‚Klassenkämpferin‘ hält die Betriebsratsarbeit auch deshalb für nötig, da diese die Möglichkeit eröffnet, die Beschäftigten von der Notwendigkeit des kollektiven Handelns zu überzeugen. Zudem engagiert sich die ‚Klassenkämpferin‘ als Betriebsrätin, weil Betriebsratsstätigkeit Spaß machen kann.<sup>14</sup>

Die Einstellung der ‚Klassenkämpferin‘ zum Betriebsratsgremium ist strategisch ausgerichtet. Eine langfristige Zusammenarbeit wird mit denjenigen KollegInnen angestrebt, mit denen auf einer bestimmten Basis ein politisches Einverständnis besteht. Ansonsten werden zeitweise Koalitionen gebildet, wenn dies das Handeln erfordert. Die Beziehung der ‚Klassenkämpferin‘ zu den Beschäftigten ist basisdemokratisch. Generell wünscht sie sich eine einheitlich agierende, konfliktorientierte Belegschaft. Insofern werden die Beschäftigten einbezogen, wenn dies zur Durchsetzung von Forderungen notwendig und zielführend ist. Die ‚Klassenkämpferin‘ sucht den Kontakt zu den Beschäftigten, weil sie diese von ihren Zielen und ihrem Vorgehen überzeugen will. Die Beziehungen sind jedoch in der Regel weniger durch persönliche, emotionale Bindungen gekennzeichnet.

Nach Meinung der ‚Klassenkämpferin‘ ist die Geschäftsleitung der ‚verlängerte‘ Arm des Kapitals. Die politische Herangehensweise der ‚Klassenkämpferin‘ ist nach strategischen Gesichtspunkten ausgerichtet. Sie sucht Konflikte, wenn die Beschäftigten bereit sind, diese mitzutragen und die Machtverhältnisse erfolgversprechend sind. Andernfalls ist sie um Kompromisse bemüht, vor allem deshalb, weil die Arbeitsatmosphäre für Betriebsrat und

---

<sup>13</sup>Hierbei reichen die Methoden von gewerkschaftlich unterstützten innerbetrieblichen Aktionen, wie beispielsweise spektakulären Betriebsversammlungen mit kämpferischen Reden und Transparenten, bis zum Gang vor das Arbeitsgericht.

<sup>14</sup>Eine Betriebsrätin berichtete von spektakulären Aktionen, mit denen sie teilweise Forderungen auf Wegen durchsetzen konnten, die durch die betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten nicht abgedeckt waren. Dies gelang, weil das Betriebsratsgremium, in dem zu einem bestimmten Zeitpunkt klassenkämpferische Positionen vorherrschten, sehr energisch gegen die Geschäftsleitung vorging. Derartige Situationen bildeten aber auch bei den ‚Klassenkämpferinnen‘ die Ausnahme. Diese Erfahrungen tragen jedoch dazu bei, dass die Betriebsratsarbeit nicht nur als politische Pflicht, sondern auch aus Spaß ausgeübt wird.

Beschäftigte dann angenehmer ist.<sup>15</sup> Die Gewerkschaft sieht die ‚Klassenkämpferin‘ positiv, aber ambivalent. In ihren Augen ist sie eine reformistische, aber notwendige Kollektivorganisation der abhängig Beschäftigten zur Durchsetzung besserer Arbeitsbedingungen. Kritik übt die ‚Klassenkämpferin‘ nicht am Reformismus der Gewerkschaften, den sie voraussetzt und somit akzeptiert, sondern an deren teilweise veralteten Verhaltens- und Politikmustern. Dennoch ist die Verbundenheit groß und eine Mitgliedschaft unabdingbar und somit selbstverständlich.

#### 4 Typenübergreifende Gemeinsamkeiten unter den Frauen

Die Deutungsmuster der Frauen lassen sich in diesen oder ähnlichen Ausprägungen sicher auch bei männlichen Betriebsratsmitgliedern finden. Hierzu liefern Forschungsarbeiten, die sich mit dem Handeln von Betriebsräten unter teilweise ganz anderen Fragestellungen beschäftigen, durchaus wertvolle Hinweise. So fand, um nur ein Beispiel zu nennen, bereits Hermann Kotthoff in seiner Studie über Partizipationsmuster (Kotthoff 1981) ähnliche Typen. Insofern deuten die dargestellten empirischen Befunde nicht auf eine spezifisch weibliche Sichtweise der betrieblichen Realität hin.

Sofern Frauen tatsächlich eine andere Deutung der betrieblichen Welt haben sollten als Männer, müssten die Deutungsmuster der Frauen Gemeinsamkeiten aufweisen. Die Gespräche mit den Frauen wiesen tatsächlich auch auf gemeinsame Deutungen hin, die zwar niemals von allen, jedoch immer von der Mehrheit der Frauen geteilt wurden. Sie liefern erste Hinweise auf geschlechtsspezifische Unterschiede in den Sichtweisen von Betriebsratsmitgliedern. Eine Möglichkeit, diese These zu erhärten, besteht im Vergleich mit den Deutungen von männlichen Betriebsratsmitgliedern. Anhaltspunkte hierzu liefern vorhandene Forschungsarbeiten, die Aussagen über die Weltdeutungen von männlichen Betriebsratsmitgliedern zulassen. Bevor auf diese Ähnlichkeiten und Unterschiede eingegangen wird, werden zunächst die Gemeinsamkeiten in den Deutungen der Frauen kurz skizziert:

Die Betriebsrätinnen betonen durchgehend, dass sie sich während ihrer Amtszeit umfangreiche Kompetenzen aneignen konnten. Sie haben nicht nur fachliches Wissen erworben, wie beispielsweise rechtliche Kenntnisse, sondern im besonderen Maße auch Schlüsselqualifikationen, die für die Ausübung des Amtes notwendig sind. Hierzu zählen sie Qualifikationen wie Verhandlungsgeschick, strategisch-taktische und rhetorische Fähigkeiten oder analytisches Denkvermögen, das ihnen hilft, betriebliche und gesellschaftliche Zusammenhänge zu verstehen. Mit dem Qualifizierungsprozess wächst gleichzeitig das Selbstbewusstsein der Frauen. Seit sie ihre Rechte kennen, wagen sie, offensiver ihre Interessen zu vertreten. Einige Frauen konnten sich den vorher fehlenden Respekt der Geschäftsleitung erarbeiten, indem sie ihre Rechte einforderten:

„Das kann man lernen. Ich weiß noch, wie ich darin angefangen habe, mein Gott, ich komme vom Land, war so ein bißchen still, ruhig, hab mir immer alles angeschaut, bevor ich was gesagt habe. Und, aber man kann es lernen. Also ich

<sup>15</sup>In gewisser Weise kann die Klassenkämpferin gerade aufgrund ihrer politischen Überzeugung ein sehr gelassenes Verhältnis gegenüber der Geschäftsleitung entwickeln. Da diese strukturell immer als Gegnerin wahrgenommen wird, werden Zugeständnisse erst gar nicht erwartet. Insofern hält sich die Enttäuschung meist in Grenzen, wenn Ziele nicht erreicht werden können.

bin dann eigentlich dann jemand, wenn ich gesagt habe: ‚OK, ich lasse mir nicht mehr alles gefallen‘. Wenn man mal so ein bißchen Druck abgekriegt hat, dann sagt man: ‚Nee, also jetzt ist da, jetzt nimmer, jetzt drehe ich den Hahn zu, jetzt läuft es nicht mehr‘. Und, man kann das schon lernen, doch, also. Und ich denke einmal, da macht auch ganz viel das Wissen aus. Je mehr Wissen, das man hat, umso mehr traut man sich zu sagen.“<sup>16</sup>

Eine weitere bedeutende Erfahrung sammelten diejenigen Frauen, die einen engen Kontakt zur Gewerkschaft entwickelt haben. Sie beschreiben ihre Betriebsratstätigkeit als einen Prozess der Bewusstseinsbildung, der zu einer veränderten Sichtweise der Interessenbeziehung führte. Zu Beginn ihrer Tätigkeit als Betriebsrätin hatten die Frauen eine harmonische Deutung der Interessenbeziehungen. Mit den Erfahrungen veränderte sich diese Deutung und wich einer konfliktorientierten Sichtweise. Die Frauen sehen die Beziehung heute als Interessengegensatz. Viele betonen explizit, dass sie durch die Betriebsratsarbeit politisiert wurden. Sie führen dies auf eine gute, enge Beziehung zur Gewerkschaft zurück, die auch viel zu ihrer persönlichen Entwicklung beigetragen hat. Diejenigen Frauen, deren Kontakt zur Gewerkschaft weniger intensiv war, betonten derartige Entwicklungsprozesse hingegen nicht:

„Aus jeder Schulung, aus jeder, aus jedem Seminar geht man [Wort unverständlich, d. Verf.] wieder raus. Kann man natürlich nicht alles umsetzen, was man sich vorstellt, aber man weiß zumindest einige Winkelzüge und, und es ist so, dass ich durch die Gewerkschaft persönlich sehr gewachsen bin.“

Unabhängig davon, ob die Beziehungen zur Unternehmensleitung als Interessengegensatz gedeutet werden, wünschen sich die Frauen ein Verhältnis zur Geschäftsleitung, das nicht durch Konflikte, sondern durch Konsens gekennzeichnet ist. Eine Auseinandersetzung über Konflikte bedeutet meist eine zusätzliche Belastung, die die Frauen möglichst vermeiden wollen. Sie erwarten, dass sie in Auseinandersetzungen mehr für die Beschäftigten erreichen können, wenn diese im Konsens verlaufen. Im Konfliktfall sehen sie sich auf der schwächeren Seite. Dennoch scheuen die Frauen Auseinandersetzungen nicht, wenn die Versuche, die Interessen auf konsensorientierten Wegen zu vertreten, scheitern. In beinahe allen Konfliktfällen wurde die harmonische Beziehung jedoch von der Geschäftsleitung aufgekündigt, die den Frauen zuweilen ein aggressives Vorgehen allein deshalb unterstellte, weil diese ihre elementaren Rechte als Betriebsrätinnen, beispielsweise die Bereitstellung notwendiger Arbeitsmittel, einforderten. Häufig führt das Management dann einen Angriff gegen die Betriebsratsvorsitzende als Einzelperson und nicht gegen das gesamte Gremium:

„Also ich habe da schon gemerkt, also jetzt als relativ junge Frau, mit einem männlichen Geschäftsführer mit langjähriger Berufserfahrung, der sehr lange Geschäftsführer ist und einfach auch schon älter ist, dass ich das Gefühl habe, weniger ernst genommen zu werden, wie wenn ich ihm jetzt als fünfzigjähriger Mann gegenüber gesessen wäre. [...] Und er hat es auch forciert. Und das wurde mir dann immer wieder von Seiten gesagt, dass er das Gefühl hat, ich

<sup>16</sup>Dieses wie alle weiteren Zitate in diesem Abschnitt stammen aus den Interviews mit den Betriebsrätinnen, siehe dazu Stöger (2008).

wäre nur auf einen Machtkampf mit ihm aus. Wo ich einfach der Meinung war, das war eigentlich sein Part. Den hat er mir gern zugeschoben. Also das in der Öffentlichkeit zu vertreten, dass ich das nicht mache, um den Mitarbeitern was Gutes zu tun, sondern einfach um meine Macht mit seiner zu messen. Wobei ich immer wieder gesagt habe, dass ich auf gar keinen Fall seine Geschäftsführerposition angreifen will, immer wieder versucht habe, zu signalisieren, was gut läuft, immer wieder versucht habe, zu signalisieren, dass ich ihn in vielen Punkten auch verstehen kann, das nachvollziehen kann. Aber es gibt einfach bestimmte Punkte, da habe ich kein Verständnis und da werde ich mich einsetzen bis zum letzten Tag, für die Mitarbeiter.“

Die Vorstellung der Betriebsrätinnen über die Geschlechter ist traditionell und folgt einer dichotomen Sichtweise. Diese Auffassung betrifft auch die Charaktereigenschaften und Arbeitsweise der Betriebsratsmitglieder. Frauen und Männern werden konträre Eigenschaften zugewiesen. Frauen werden als emotional und personenorientiert beschrieben, Männer hingegen als sachorientiert und rational. Entsprechend der Charaktereigenschaften handeln beide aus der Sicht der Betriebsrätinnen unterschiedlich.

„Die Betrachtungsweise ist, glaube ich, schon unterschiedlich. Männer gehen anderes ran als Frauen. Für Frauen zählen viel mehr die sozialen Hintergründe, wenn irgendwelche Probleme auftauchen. Es wird viel länger und ausführlicher darüber diskutiert, hab ich das Gefühl. [...] Ich glaub, das war auch der Grund, warum die raus gegangen sind. Das war ihnen zu umständlich, zu langwierig. Die wollen was machen, die wollen entscheiden. [...] Die wollen das vom Tisch haben. [...] Männer wollen ein Problem darstellen, analysieren, lösen, abhaken. Fertig. Und das geht oft nicht so schnell. Weil bei uns, das sind ja keine technischen Dinge, über die wir reden. Wir reden hier über Menschen. Das sind ja immer Hintergründe.“

Die Sichtweise über die Geschlechter ist nicht mit einer Wertung verbunden. Die Frauen gestehen den unterschiedlichen Charaktereigenschaften ihre jeweils eigene Berechtigung zu und betonen, dass gerade aufgrund der Unterschiede zwischen den Geschlechtern eine Zusammenarbeit im Betriebsrat so fruchtbar sein kann. Die Betriebsrätinnen lehnen eine Hierarchisierung der Eigenschaften von Frauen und Männern ab und führen Unterschiede im Charakter und im Verhalten auf die Sozialisation und nicht auf biologische Ursachen zurück. Die Betriebsrätinnen nehmen die Ungleichheit von Frauen und Männern im Erwerbsleben wahr und kritisieren sie als ungerecht. Verbesserungen müssten vor allem bei der Frage der Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben durchgesetzt werden. Zudem wünschen sich die Betriebsrätinnen mehr weibliche Führungskräfte.

Der in der Literatur diskutierte Wandel der innerbetrieblichen Interessenvertretungen in Richtung eines ‚Co-Managements‘, das eine Beteiligung der Betriebsräte an der Unternehmenspolitik beinhaltet, so beispielsweise bei Verlagerungen von Unternehmensteilen ins Ausland oder anderen Umstrukturierungsmaßnahmen, lässt sich bei den befragten Frauen nicht feststellen. Ohne Ausnahme sehen sich die Frauen nicht in dieser Rolle. Hierzu fühlen sie sich sowohl zeitlich als auch fachlich nicht in der Lage. Unabhängig davon agieren die Frauen nicht als Co-Managerinnen, weil ihnen seitens der Geschäftsleitungen hierzu keine

Angebote unterbreitet werden. Betriebsrätinnen haben häufig bereits Probleme, die Rechte durchzusetzen, die ihnen nach dem Betriebsverfassungsgesetz zustehen. Einen Großteil ihrer Zeit verwenden sie für täglich anfallende Aufgaben und Probleme, die in jedem Fall Vorrang haben, wie beispielsweise der Kampf um einzelne Arbeitsplätze oder die Einhaltung grundsätzlicher arbeitsrechtlicher Schutzvorschriften. Deshalb fehlt den Frauen auch im Regelfall die Zeit für die Umsetzung von eigenen Ideen, auch wenn sie welche haben.

„Also ich versuche schon, eigene Interessen, also ich hab es mir vorgenommen, eigene Interessen zu, zu entwickeln und gerade auch in Punkto Betriebsvereinbarungen. Dass ich da einiges auf den Weg bringen möchte. Aber es kostet für die Zukunft sicher sehr viel Kraft. Ganz einfach weil die Punkte, die bearbeitet werden müssen, sind ja fast alles Terminalsachen, die kannst du nicht aufschieben. Die stehen jetzt an, die müssen jetzt gemacht werden. Das kostet Zeit, das kostet Zeit. Ja, der Faktor Zeit ist eigentlich das Ausschlaggebende, egal ob das geschrieben oder geredet oder mit Sachverständigen diskutiert wird.“

Eine der auffälligsten Gemeinsamkeiten unter den Frauen ist ihre pessimistische Sichtweise der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung sowie ihrer eigenen Handlungsmöglichkeiten. An wirkliche Erfolge wollen die Frauen nicht mehr so recht glauben. Diese Weltsicht teilen auch diejenigen Frauen, die in der Vergangenheit noch keine negativen Erfahrungen mit dem Abbau von Arbeitsplätzen oder einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen machen mussten. Die Frauen sehen im Erhalt des Status quo bereits einen Erfolg. Wenn sie die schlimmsten Verschlechterungen in Folge von Rationalisierungsmaßnahmen abwehren können, sind sie bereits erleichtert. Die Frauen teilen die pessimistische Sicht auf die Welt auch deshalb, weil ihnen konkrete umsetzbare Ziele für eine positive Gestaltung der Arbeitswelt fehlen. Selbst wenn sie Vorstellungen entwickelt haben, können sie auf keine Strategien zurückgreifen, die zu ihrer Umsetzung nötig wären. Die Devise, nach der die Frauen handeln, lautet Schadensbegrenzung:

„Und in den letzten Jahren ist es halt ausschließlich so, dass das halt natürlich arbeitsmarktpolitisch, betriebspolitisch, tarifvertragspolitisch so, dass man eigentlich mehr nur noch Sachen versucht zu behalten, dass der Arbeitgeber das einem nicht nimmt.“

Beinahe unabhängig von der Typenzugehörigkeit ist die Sichtweise der Betriebsrätinnen auf die Beschäftigten. Die Vorstellung vom Betriebsrat als repräsentatives Vertretungsorgan der Beschäftigten, die durch das Betriebsverfassungsgesetz gefördert wird, lehnen die Frauen ab. Eine andere Auffassung vertritt lediglich die ‚Partnerin‘, die sich in der Rolle der repräsentativen Vertreterin sieht und deshalb ohne Rücksprache mit den Beschäftigten Verhandlungen mit der Geschäftsleitung führt. Die anderen Betriebsrätinnen suchen den Kontakt zu den Beschäftigten und wünschen sich deren Einbeziehung in ihre Arbeit, weil sie dadurch die Probleme und Interessen ihrer ArbeitskollegInnen besser kennen lernen, mehr aber noch, weil sie keine Einzelkämpferinnen sein wollen.

„Aber es gibt generell einfach Kollegen, die mehr, sag ich jetzt einmal, die Themen sehen, die mehr größer sind, die alle Kollegen betreffen und es gibt einfach Betriebsratskollegen, zu denen ich mich mehr zähle, die sehr an der Basis

orientiert sind [...] Also die ganz viele Einzelgespräche machen, ganz vielen einzelnen Leuten helfen.“

Die Frauen denken, dass sie ohne die Unterstützung ihrer KollegInnen geringere Chancen haben, Forderungen durchzusetzen. Sie wollen in ihrer Vertretungsarbeit auch keine Unterschiede zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen machen und versuchen die Interessen aller KollegInnen zu berücksichtigen. Ihnen ist es wichtig, denjenigen Beschäftigten zu helfen, die ihre Unterstützung nötig haben. Dabei achten die Frauen nicht auf die Stellung, die die Betroffenen innerhalb des Betriebs einnehmen.

## 5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu männlichen Betriebsratsmitgliedern

Ein Vergleich der Befunde der Untersuchung mit älteren Forschungsarbeiten über männliche Betriebsratsmitglieder macht zunächst Eines deutlich: Frauen sind als Betriebsrätinnen nicht vollkommen anders als Männer. Wer dies erwartet hat, muss durch die Ergebnisse der Untersuchung enttäuscht werden. Sie haben weder gänzlich andere Probleme, Vorstellungen und Interessen als Männer, noch handeln sie vollkommen anders. Ihre Deutungsmuster gleichen sich in vielen Punkten und manchmal sind nur graduelle Unterschiede feststellbar.

So ist die hohe Bedeutung der Betriebsratsarbeit für die Bewusstseinsentwicklung und die Qualifikation von männlichen und weiblichen Betriebsratsmitgliedern gut belegt. Dies fand u.a. Erhard Tietel (2006) in seiner Befragung von Betriebsratsmitgliedern, unter denen sowohl Frauen als auch Männer vertreten waren, heraus. Auch die starke Verbreitung eines konsensorientierten bzw. kooperativen Verhandlungsstils wurde bereits in früheren Studien, so bei Kotthof (1981, 1994) und Friedrich Weltz (1977) festgestellt. Ebenso herrscht zur Frage des Co-Managements in der Forschung Einigkeit, wenn darunter nicht nur eine leichte Erweiterung der Mitbestimmung, sondern eine Beteiligung an Unternehmensentscheidungen verstanden wird. Kotthof (1995) fand heraus, dass Betriebsräte weder eigene Gestaltungsvorschläge entwickeln, noch diese gegenüber dem Management vertreten. Schließlich findet sich auch bei Männern eine dualistische Geschlechterkonstruktion. Diese Frage wurde zwar in den Untersuchungen über männliche Betriebsratsmitglieder bislang nicht thematisiert. Jedoch wurde die traditionelle Sichtweise über Frauen und Männer in anderen Untersuchungen aufgezeigt. So stellte Cynthia Cockburn (1988) in einer Studie über Frauen in technischen Berufen die unter männlichen Beschäftigten weit verbreitete, traditionelle Sichtweise über Geschlechter und geschlechtsspezifische Eigenschaften fest.<sup>17</sup>

In mindestens einer Frage weist der Vergleich jedoch darauf hin, dass Betriebsrätinnen eine andere Sicht der Welt des Betriebes haben als Betriebsräte. Dies betrifft die Einstellung zu den Beschäftigten. Die in älteren Untersuchungen festgestellte distanzierte Einstellung der Betriebsräte zu den Beschäftigten scheint bei den Frauen weitaus weniger verbreitet zu sein. Sie wünschen sich häufig eine sehr enge Beziehung zu ihren ArbeitskollegInnen und

<sup>17</sup>Zwischenzeitlich scheint sich die Sicht über Geschlechter jedoch etwas verändert zu haben. So konnten Marlis Buchmann und Manuel Eisner (2001) am Vergleich von Heiratsinseraten zwischen 1900 und 2000 zeigen, dass die ehemals starre Zuschreibung von Eigenschaften, die sich im ‚Berufsmann‘ und der ‚Hausfrau‘ ausdrückt, einer deutlichen Annäherung gewichen ist. Dennoch betonen Buchmann und Eisner, dass bei der Zuschreibung männlicher und weiblicher Eigenschaften eine Dualität erhalten bleibt, die sich in weiblicher Ästhetisierung und männlicher Berufsorientierung ausdrückt.

pflegen diese auch, sofern es ihnen möglich ist. Die meisten Frauen wollen die vom Betriebsverfassungsgesetz vorgegebene Rolle der Betriebsräte, denen eine repräsentative Haltung zudedacht ist, nicht. Dieser Befund ist eine der auffälligsten Ergebnisse der Analyse der Deutungsmuster der Betriebsrätinnen. Er weist darauf hin, dass das Verständnis der Betriebsrätinnen über die Betriebsrats Tätigkeit basisdemokratische Elemente aufweist, die die Frauen auch gerne umsetzen wollen. Die Frauen wünschen sich den direkten Kontakt zu den Beschäftigten auch deshalb, weil sie damit ihr Handeln gegenüber sich selbst, aber auch gegenüber der Geschäftsleitung legitimieren können. Der Effekt dieser Haltung ist für die Frauen ambivalent. Einerseits sind sie dadurch sicherlich verwundbarer, insofern sie von Kritik stärker getroffen werden als diejenigen Interessenvertretungen, die die Legitimation für ihr Handeln in den Jahren ihrer Amtszeit allein aus der einmaligen Zustimmung durch die Wahl ableiten. Andererseits besteht jedoch die Chance, dass die Machtbasis der Interessenvertretung vergrößert wird, wenn die Betriebsratsarbeit durch basisdemokratische Elemente getragen wird. Wie die Chancen genutzt werden, hängt mit Sicherheit auch von Unterstützungsangeboten ab, die sich die Frauen beispielsweise von der Gewerkschaft wünschen.

## **6 Wandel der Betriebsratsarbeit und neue Anforderungen an die Gewerkschaften**

Die innerbetrieblichen Interessenbeziehungen sind in den vergangenen Jahren einem beschleunigten Wandel unterworfen, dessen Ursachen mit Stichworten wie Dezentralisierung und Verbetrieblung der Tarifpolitik, Entgrenzung von Arbeit und Ausdifferenzierung der Beschäftigtengruppen sowie Prekarisierung beschrieben werden. Es ist sehr wahrscheinlich, dass auch die stärkere Beteiligung der Frauen an der betrieblichen Mitbestimmung Folgen für die Betriebsratspolitik haben wird. Frauen werden vermutlich Probleme wie Geschlechtergleichstellung oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie stärker als Themen der Interessenvertretung einfordern, als dies Männer bisher getan haben. Sicherlich wird sich die Betriebsratsarbeit auch ändern, wenn Frauen, wie es die Untersuchungsergebnisse zeigen, die Beschäftigten stärker einbeziehen.

Die Deutungen der Betriebsrätinnen verweisen auf Entwicklungen in den innerbetrieblichen industriellen Beziehungen, die mit dem Begriff des Wandels allerdings nicht hinreichend bezeichnet werden können. Vielmehr belegen sie eine Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Wandel der Probleme, mit denen BetriebsrätInnen konfrontiert sind, sowie der Inhalte der Betriebsratspolitik. Zudem lassen sich die vorgefundenen Entwicklungen nicht alle auf die Erhöhung der Zahl der weiblichen Betriebsratsmitglieder und damit auf das Geschlecht zurückführen. Im Folgenden sollen einige der vorgefundenen Kontinuitäten und Veränderungen kurz dargestellt werden. Abschließend sollen Konsequenzen besprochen werden, die sich daraus für Gewerkschaften ergeben. Eine erstaunliche Kontinuität zeigt sich zunächst einmal in der Sichtweise der Frauen über die Kategorie Geschlecht. Dichotome Vorstellungen über die Geschlechter sind, wenn auch zum Teil nur ansatzweise, in den Deutungen der Frauen nach wie vor erkennbar. Sie beinhalten Vorstellungen über Charaktereigenschaften und auch über die damit einhergehenden Verhaltensweisen, ohne dass diese gewertet werden. Die Unterschiede werden teilweise ausdrücklich begrüßt und die Möglichkeit einer gegenseitigen Ergänzung in der Arbeit des Betriebsratsgremiums betont.

Die Deutungsmuster der Frauen weisen Unterschiede auf, die sich in Typen abbilden lassen. Unterschiede in den Auffassungen über die innerbetrieblichen Interessenbeziehungen wurden in der Erforschung der industriellen Beziehungen bereits vielfach festgestellt. Hierzu liegen verschiedene Studien über Betriebsräte (zum Beispiel Kotthof 1981, 1994; Trinczek 2004; Dybowski-Johannson 1980) vor. Interessant ist allerdings, dass die Frauen, trotz der unterschiedlichen Deutungen der Interessenbeziehungen im Detail, mehrheitlich die Beziehung zur Geschäftsleitung als Interessengegensatz deuten. Konkret vertreten die meisten Frauen die Position, dass der Arbeitgeber generell Interessen verfolgt, die denen der Beschäftigten widersprechen. Unterschiede zwischen den Frauen fanden sich hingegen in der Auffassung, wie Konflikte, die sich aus dem Interessengegensatz ergeben, beigelegt werden können.

Gemeinsamkeiten unter den Betriebsrätinnen zeigen sich bei den Problemen, mit denen sie in ihrer alltäglichen Arbeit konfrontiert sind. Diese beziehen sich auf traditionelle Verhandlungsfelder der Betriebsräte, wie Fragen der Arbeitsplatzsicherheit, der Einkommen oder der Arbeitszeiten. Die Beschäftigten sind, weitgehend qualifikations- und branchenunabhängig, mit derartigen Problemen konfrontiert. Infolgedessen müssen sich auch die Betriebsrätinnen mit diesen Fragestellungen beschäftigen. Für diese zählen Arbeitsplatzsicherheit und gute Arbeitsbedingungen zu den wichtigsten Interessen, die sie vertreten wollen. Sogenannte qualitative Forderungen, wie beispielsweise Qualifizierung oder Mitbestimmung am Arbeitsplatz, erheben die Betriebsrätinnen kaum, auch wenn sie diese für wichtig erachten. Dies ist laut Aussagen der Frauen nicht auf ihr geringes Interesse an diesen Fragen, sondern vielmehr auf die geringen Beteiligungsrechte sowie die Überforderung der Betriebsratsgremien zurückzuführen. Um hier Fortschritte für die Beschäftigten zu erzielen, wären deshalb hohe zeitliche Aufwendungen und viel Engagement notwendig. Insofern konzentrieren sich die Frauen auf andere Probleme, bei denen sie sich bessere Erfolge versprechen und die sie überdies auch für dringlicher halten.

Es fanden sich in der Untersuchung keine Belege dafür, dass die Betriebsrätinnen bei Fragen der Unternehmenspolitik in die Entscheidungen der Geschäftsleitungen mit einbezogen wurden. Auch hier unterscheiden sich die Frauen nicht von ihren männlichen Kollegen in den Betriebsratsgremien. Vielmehr gibt es viele Hinweise darauf, dass der Kampf um die Rechte des Betriebsrats und der Beschäftigten auch heute noch, wie dies bereits Kotthof (1981) in seiner ersten Studie über die betrieblichen Partizipationsmuster feststellte, auf der Tagesordnung steht. Die Rechte der betrieblichen Interessenvertretungen scheinen viele Geschäftsleitungen nicht als selbstverständlich akzeptieren zu wollen. Ebenso finden sich in den Gesprächen kaum Belege für neue Beteiligungsformen am Arbeitsplatz. Hier ist wohl eher davon auszugehen, dass derartige Formen der Mitbestimmung, wie auch von Klaus Dörre (1996) konstatiert, allenfalls den hoch qualifizierten Beschäftigtengruppen,<sup>18</sup> nicht aber dem Gros der Beschäftigten angeboten werden.

Neben den Kontinuitäten verweisen die Interviews mit den Betriebsrätinnen allerdings auch auf einen Wandel der Betriebsratsarbeit. Veränderungen zeigen sich in der Geschwindigkeit und Dramatik, mit der die Probleme auf die Betriebsräte einbrechen. Die ökonomische Entwicklung und die damit einhergehende beständige latente oder manifeste Drohung des Abbaus von Arbeitsplätzen, scheinen in den Deutungsmustern Spuren hinterlassen zu haben. Die Frauen reflektieren diese Probleme und betonen teilweise auch, dass sie ,bestech-

---

<sup>18</sup>Siehe hierzu den Beitrag von Tobias Kämpf in diesem Band.



lich‘ geworden sind und/oder, wider ihren Willen und entgegen aller Vernunft, die auf Langfristigkeit setzt, betriebsegoistisch handeln müssen. Sie fühlen sich allein nicht in der Lage, andere Handlungsstrategien zu entwickeln, geschweige denn, diese umzusetzen. Sie sehen sich beständig mit Problemen konfrontiert, die durch die steigende Zahl prekärer Arbeitsverhältnisse auf sie zukommen und sind gezwungen, die Folgen von Unternehmensentscheidungen zu begrenzen. Die Betriebsrätinnen handeln nach dem Prinzip, das Schlimmste zu verhindern. Für den Einsatz für Verbesserungen fehlen ihnen dann häufig die Zeit und die Kraft.

Veränderungen in der Politik der betrieblichen Interessenvertretungen könnten sich durch einen anderen Umgang der Frauen mit der Betriebsverfassung in der Frage der Haltung zu den Beschäftigten ergeben. Dieser Umstand ist natürlich nur insoweit von Belang, wie Frauen nicht nur zahlenmäßig eine relevante Größe in der betrieblichen Interessenvertretungsarbeit sind und in Zukunft sein werden. Die andere Haltung der Betriebsrätinnen zu den Beschäftigten und zu ihrer Rolle als Interessenvertreterin könnte mittelfristig auch Auswirkungen auf die Institution Betriebsrat insgesamt haben. Partizipative Elemente könnten stärker als bisher Bestandteil der Betriebsratspolitik werden. Die Frauen lehnen es ab, die Beschäftigteninteressen im Alleingang zu vertreten, da sie den Erfolg ihrer Arbeit maßgeblich auf den Rückhalt durch die Beschäftigten zurückführen. Zudem wünschen sie sich auch, dass ihre Arbeit von den KollegInnen kritisch begleitet wird. Dies gibt ihnen Sicherheit für ihr Handeln.

Die Gewerkschaften sollten sich auf die Veränderungen in den Betrieben einstellen, wenn sie mehr Mitglieder gewinnen wollen. Sie könnten den BetriebsrätInnen Unterstützung in der täglichen Arbeit sowie in der längerfristigen Konzeption und strategischen Planung der Betriebsratspolitik anbieten. Die Frauen jedenfalls suchen nach derartigen Hilfestellungen und würden diese von den Gewerkschaften gerne annehmen, wenn dies nicht bereits geschieht. Die Gewerkschaften befinden sich jedoch in einem grundsätzlichen Dilemma. Einerseits belegen die Gespräche mit den Frauen die unterschiedlichen Auffassungen über Funktionen und Ziele der betrieblichen Interessenvertretungen, die trotz weitgehend ähnlicher betrieblicher Problemlagen zu divergierenden Erwartungen an die Gewerkschaften führen. Auf die unterschiedlichen Bedürfnisse angepasste Unterstützungsangebote könnten hier hilfreich sein. Andererseits wäre es für Gewerkschaften aufgrund der Dezentralisierung der Tarifpolitik und der Aufweichung der Flächentarifverträge erforderlich, einheitliches, betriebsübergreifendes Handeln der Beschäftigten zu organisieren, wenn sie ein Mindestmaß an gleichen Arbeitsbedingungen sichern wollen. Um dieses Ziel zu erreichen, wäre zunächst eine einheitliche Sichtweise der Aufgaben und Ziele der Betriebsratspolitik erforderlich. Ein Lösungsweg für diese Problematik scheint bislang nicht in Sicht.

Eines ist jedoch gewiss: Die Gewerkschaften sollten die Frauen in die Suche nach Problemlösungen einbeziehen, wenn sie sie für sich als aktive Trägerinnen gewerkschaftlicher Politik gewinnen wollen. Hierfür könnten unterschiedliche, zielgruppenspezifische Ansätze entwickelt werden. Sie reichen von einem Ausbau und der Weiterentwicklung durchaus traditioneller gewerkschaftlicher Angebote, wie etwa Arbeitskreisen zu politischen Themen,<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>So fanden sich unter den ‚Oppositionellen‘ und den ‚Klassenkämpferinnen‘ Frauen, die sich gerade traditionelle Formen der Interessenvertretungsarbeit durch die Gewerkschaften wünschen. Beispielsweise sahen einige Frauen die Aufgabe der Gewerkschaften darin, politische Diskussionen zur Strategiebildung zu forcieren. Dies liefert Hinweise darauf, dass die Gewerkschaften mit ihrem Politik-

bis hin zu Angeboten persönlicher Hilfestellungen, wie beispielweise Coaching für BetriebsrätInnen.

Eine zentrale Schwierigkeit betrieblicher Interessenvertreterinnen und eventuell auch Interessenvertreter, der sich die Gewerkschaften annehmen könnten, ist die pessimistische Sicht über die gesellschaftlichen Zustände und die erwartete Entwicklung. Positive Ziele, die sich auch umsetzen lassen, scheinen derzeit eher rar geworden zu sein. Um erfolgreich handeln zu können, ist jedoch Zuversicht in die eigenen Möglichkeiten eine wichtige Voraussetzung, wie bereits Pierre Bourdieu feststellte. Eine optimistische Lebenseinstellung sah er als wichtigen Bestandteil des Habitus erfolgreicher Klassen (siehe Grundwald 2007: 61). Neben konkreten Hilfestellungen im Betriebsratsalltag käme auf die Gewerkschaften deshalb zunächst die Aufgabe zu, gemeinsam mit den betrieblichen Interessenvertretungen und den Beschäftigten die Ziele für eine zukünftige, aktive Gestaltung von Erwerbsarbeit weiter zu entwickeln. Dabei scheinen traditionelle Zielvorstellungen, wie Arbeitsplatzsicherheit und eine Verbesserung von Arbeitsbedingungen, nichts von ihrer Relevanz verloren zu haben. Wichtig wäre hier nur, dass die Ziele nicht in die ferne Zukunft projiziert werden, sondern auch tatsächlich mittelfristig erreichbar sind.

## Literatur

- Ahlers, Elke/Dorsch-Schweizer, Marlies (2001): ver.di und Gender: Die Welt der Betriebe mit hoher Frauenbeschäftigung. In: WSI-Mitteilungen 54 (12), S. 759–766
- Altmann, Norbert/Binkelman, Peter/Düll, Klaus/Stück, Heiner (1982): Grenzen neuer Arbeitsformen: Betriebliche Arbeitsstrukturierung. Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Aulenbacher, Brigitte (2005): Subjektivierung von Arbeit: Ein hegemonialer industriesoziologischer Topos und was die feministische Arbeitsforschung und Gesellschaftsanalyse dazu zu sagen hat. In: Lohr, Karin/Nickel, Hildegard Maria (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. Riskante Chancen. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 34–64
- Bourdieu, Pierre (1970): Zur Soziologie der symbolischen Formen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1976): Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabbalischen Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1987a): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1987b): Sozialer Sinn: Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre (1997): Die männliche Herrschaft. In: Dölling, Irene/Krais, Beate (Hrsg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktionen in der sozialen Praxis. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 153–217
- Buchinger, Birgit/Burgstaller, Barbara/Pircher, Erika (1991): In der Arena: Zur betrieblichen Interessenpolitik von Frauen. In: SWS-Rundschau 31 (3), S. 345–361
- Buchmann, Marlis/Eisner, Manuel (2001): Geschlechterdifferenzen in der gesellschaftlichen Präsentation des Selbst. Heiratsinsere von 1900 bis 2000. In: Heintz, Bettina (Hrsg.): Geschlechtersoziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, H. 41. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 75–107
- Cockburn, Cynthia (1988): Die Herrschaftsmaschine: Geschlechterverhältnisse und technisches Know-how. Hamburg: Argument Verlag

---

stil nicht notwendigerweise an den Interessen der Mitglieder vorbei arbeiten müssen, wie dies zuweilen in der öffentlichen Debatte vertreten wird.

- Deiß, Manfred/Schmierl, Klaus (2005): Die Entgrenzung industrieller Beziehungen: Vielfalt und Öffnung als Potential für Interessenvertretung? In: Soziale Welt 56 (2/3), S. 295–316
- Dörre, Klaus (1996): Betriebsräte im Reorganisationsprozeß: Über partizipative Managementkonzepte zu „neuen industriellen Beziehungen“ im Betrieb? In: Bahnmüller, Reinhard/Salm, Rainer (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik. Hamburg: VSA, S. 153–171
- Dybowski-Johannson, Gisela (1980): Die Interessenvertretung durch den Betriebsrat: Eine Untersuchung der objektiven und subjektiven Bedingungen der Betriebsratstätigkeit. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Frerichs, Petra/Morschhäuser, Martina/Steinrücke, Margareta (1989): Fraueninteressen im Betrieb: Arbeitssituation und Interessenvertretung von Arbeiterinnen und weiblichen Angestellten im Zeichen neuer Technologien. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Grundwald, Wolfgang (2007): Geld kauft Einfluss oder das eherne Gesetz der Oligarchie. In: Forum Wissenschaft 24 (2), S. 60–63
- Klenner, Christina/Lindecke, Christiane (2003): Gleichstellung von Frauen und Männern in der betrieblichen Interessenvertretung. In: WSI-Mitteilungen 56 (3), S. 177–184
- Klenner, Ute (2004): Gender – ein Fremdwort für Betriebsräte. In: WSI-Mitteilungen 57 (5), S. 277–286
- Kotthof, Hermann (1981): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Kotthof, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Kotthof, Hermann (1995): Betriebsräte und betriebliche Reorganisation: Zur Modernisierung eines „alten Hasen“. In: Arbeit 4 (4), S. 425–447
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung: Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma
- Kratzer, Nick/Lange, Andreas (2006): Entgrenzung von Arbeit und Leben: Verschiebung, Pluralisierung, Verschränkung - Perspektiven auf ein neues Re-Produktionsmodell. In: Dunkel, Wolfgang/Sauer, Dieter (Hrsg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit: Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung. Berlin: edition sigma, S. 171–200
- Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2003): Entgrenzung von Arbeit: Konzept, Thesen, Befunde. In: Gottschall, Karin/Voß, G. Günther (Hrsg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatssphäre im Alltag. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 87–123
- Moldaschl, Manfred (1991): Frauenarbeit oder Facharbeit? Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Neuendorff, Hartmut/Sabel, Charles (1978): Zur relativen Autonomie der Deutungsmuster: Diskussionspapier zum 18. Deutschen Soziologentag in Bielefeld. In: Bolte, Karl Martin (Hrsg.): Materialien aus der soziologischen Forschung. Verhandlungen des 18. Deutschen Soziologentages in Bielefeld. Darmstadt, Neuwied: Hermann Luchterhand, S. 842–863
- Nutzinger, Hans G./Schasse, Ulrich/Teichert, Volker (1987): Mitbestimmung in der Krise: Fallstudie aus einem Großbetrieb der elektrotechnischen Industrie. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Oevermann, Ulrich (2001a): Die Struktur sozialer Deutungsmuster: Versuch einer Aktualisierung. In: Sozialer Sinn 2 (1), S. 35–81
- Oevermann, Ulrich (2001b): Zur Analyse der Struktur von sozialen Deutungsmustern. In: Sozialer Sinn 2 (1), S. 3–33
- Schmierl, Klaus/Heidling, Eckhard/Meil, Pamela/Deiß, Manfred (2001): Umbruch des Systems industrieller Beziehungen. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.): Die Modernisierung der Moderne. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 233–246

- Stiegler, Barbara (1976): Die Mitbestimmung der Arbeiterin: Frauen zwischen traditioneller Familienbindung und gewerkschaftlichem Engagement im Betrieb. Bonn-Bad Godesberg: Verlag Neue Gesellschaft
- Stöger, Ursula (2008): Aus Frauensicht: Eine Analyse des Deutungsmusters „innerbetriebliche Interessenbeziehungen“ von weiblichen Betriebsratsmitgliedern: Dissertation. URL <http://mediatum2.ub.tum.de/node?id=645741>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Tietel, Erhard (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität: Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin: edition sigma
- Trinczek, Rainer (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung: Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster. In: Artus, Ingrid/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 181–211
- Weltz, Friedrich (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung: Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28 (5/8), S. 291–301, 489–494

# Wenn Männer putzen (gehen) ... – Prekäre Beschäftigung in der Gebäudereinigung und ihre Deutung durch männliche Reinigungsarbeiter

Lena Schürmann

## 1 Einleitung, Fragestellung und Aufbau des Textes

Erwerbsverhältnisse jenseits des ‚Normalarbeitsverhältnisses‘ (vgl. Mückenberger 1985), wie Teilzeitarbeit oder Mini Jobs, stellten wie andere Formen abweichender Erwerbsintegration lange Zeit ein Forschungsdesiderat der Frauenforschung dar, da sich Frauenerwerbstätigkeit zum großen Teil in ihnen vollzieht (vgl. Aulenbacher 2009). In Zeiten komplexer Transformationen des Arbeits- und Beschäftigungssystems, die entlang des Begriffs der Entgrenzung der Erwerbsarbeit wahlweise als Flexibilisierungsdynamik, als Prozesse der Subjektivierung und/oder der Vermarktlichung akzentuiert werden (vgl. hierzu die Beiträge in diesem Band), wird dem Phänomen der Erosion von Normalitätsstandards und der Entsicherung der Erwerbsarbeit zunehmend mehr wissenschaftliche Aufmerksamkeit zuteil. Den veränderten Zugriff auf die Arbeitskraft und ihre sowohl extensivere als auch intensivere Nutzung auf der betrieblichen Ebene begleitet ein Umbau des Wohlfahrtsstaats, in dessen Folge „bislang gültige, auf die Zukunft gerichtete Stuserwartungen und materielle Teilhabeverprechen ungewiss werden oder an neue institutionelle Bedingungen und Normerwartungen geknüpft werden“ (Kraemer 2009: 247). Diese als Prekarisierung bezeichnete Entwicklung findet nicht mehr nur an den Rändern des Beschäftigungssystems statt, sondern zunehmend auch in dessen Zentrum. Von den neuen sozialen Gefährdungen sind die verschiedensten sozialen Gruppen betroffen, darunter auch die Kerngruppe der Arbeitnehmer: Männer (Aulenbacher 2009: 65). Die Ausbreitung unsicherer Erwerbsverhältnisse wird in der Folge als Anzeichen eines allgemeinen und umfassenden Gestaltwandels des Sozialen gedeutet. Die Perspektive auf das Geschlechterverhältnis (und dessen vermittelnde Funktion zwischen der Produktions- und Reproduktionssphäre) tritt zumeist dahinter zurück (vgl. u.a. Nickel 2009; Aulenbacher 2008).

Mit der Frage, wie männliche Beschäftigte ihre Erwerbstätigkeit in der Gebäudereinigung wahrnehmen, wird der Gegenstand der prekären Erwerbsarbeit aus einer subjektorientierten Forschungsperspektive untersucht. Am Einzelfall wird dargestellt, welche Umgangsweisen und Selbstdeutungen angesichts prekärer Erwerbstätigkeit ausgebildet werden. Die in diesem Beitrag vorgenommene Fokussierung auf männliche Beschäftigte erfolgt dabei nicht in Vernachlässigung, sondern in bewusster Akzentuierung der Geschlechterproblematik und zielt darauf ab, geschlechtsbezogene Dimensionen prekärer Erwerbsarbeit zu berücksichtigen.

Der Text ist folgendermaßen aufgebaut: Zunächst wird ein kurzer Überblick über das Arbeitsfeld der Gebäudereinigung gegeben. Es folgt eine Bestimmung des Begriffs der prekären Arbeit. Dabei wird prekäre Erwerbsarbeit als eine funktional defizitäre Form der Arbeit bestimmt. Der vierte Abschnitt erläutert die Forschungsperspektive, welche im fünften Abschnitt um geschlechtsbezogene Dimensionen der Erwerbsarbeit erweitert wird. Im Zentrum des Textes steht der sechste Abschnitt: Exemplarisch wird am Einzelfall untersucht, wie die Beschäftigung in der Gebäudereinigung erfahren wird und welche Selbstverhältnisse im Umgang mit prekären Beschäftigungsbedingungen entwickelt werden. Schließlich gilt es siebte, die Geschlechtsgebundenheit der ausgebildeten Selbstdeutung aufzuzeigen. Der Schluss fasst die Ergebnisse des Textes zusammen und bietet einen Ausblick auf weitere Forschungsfragen.

## 2 Forschungsübersicht zur Gebäudereinigungsbranche

Die Gebäudereinigung ist ein Arbeitsfeld sogenannter einfacher Dienstleistungsarbeit. In der Reinigungsbranche arbeiten ca. 916.000 Personen als abhängig Beschäftigte (Statistisches Bundesamt 2009). Die Arbeitsplätze im Reinigungsgewerbe werden überwiegend von Frauen besetzt. Neben dem hohen Frauenanteil<sup>1</sup> kennzeichnet ein hoher Anteil von ausländischen Arbeitskräften<sup>2</sup> das Reinigungsgewerbe, wobei der Anteil der männlichen Arbeitnehmer seit gut zehn Jahren kontinuierlich steigt (vgl. Statistisches Bundesamt 2009). Wie auch andere Erwerbstätigkeiten, die „auf einer Verlängerungslinie der häuslichen Funktionen“ liegen (vgl. Bourdieu 2005: 163), wird die Reinigungstätigkeit gesellschaftlich gering geschätzt und niedrig entlohnt.<sup>3</sup> Bei dem Großteil der Arbeitsplätze im Reinigungsgewerbe handelt es sich um Mini-Jobs oder Teilzeitarbeitsverhältnisse.<sup>4</sup> Die Arbeitsverhältnisse kennzeichnen ferner eine meist nur geringe Beschäftigungsstabilität und das Fehlen längerfristiger Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. Gather et al. 2005). Obwohl Mindestlöhne und allgemein verbindliche Tarifverträge einheitliche Beschäftigungsstandards in der Reinigungsbranche setzten, sind Lohndumping und die Verletzung arbeitsrechtlicher Standards als branchentypisch anzusehen (vgl. Schlese/Schramm 2004). Das Arbeiten in der Gebäudereinigung ist, wie sich auf Basis vorliegender Forschungsbefunde konstatieren lässt, mit einem hohen Prekaritätsrisiko für die Beschäftigten verbunden (vgl. Hieming et al. 2005).<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Von allen in den Reinigungsberufen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sind 73,4% weiblich, in der Gruppe der Raum- und Hausratreiniger/innen ist der Frauenanteil deutlich höher, er liegt bei 87,9% (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung 2011a und 2011b).

<sup>2</sup>Er lag im Jahr 2008 bei 22,1% (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung 2011b).

<sup>3</sup>Bei einer aktuellen gesamtdeutschen Niedriglohnschwelle von 9,19 Euro/Stunde lassen sich die derzeit geltenden Mindestlöhne für die Arbeit in der Gebäude-Innenreinigung in Höhe von 8,40 Euro (Westdeutschland) und 6,83 Euro (Ostdeutschland) dem Niedriglohnbereich zuordnen. Nach dem OECD-Standard spricht man von Niedriglöhnen, wenn zwei Drittel des Medianlohnes unterschritten werden (vgl. Kalina/Weinkopf 2008).

<sup>4</sup>Nach Daten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2011b) waren im Jahr 2008 72,2% aller sozialversicherungspflichtig beschäftigten Raum- und Hausratreiniger/innen auf Teilzeitzbasis beschäftigt.

<sup>5</sup>In der Folge beziehen – verglichen mit der Gesamtwirtschaft – überproportional viele Erwerbstätige in der Gebäudereinigung als sogenannte Aufstocker zusätzlich zum Erwerbseinkommen Leistungen aus der Grundsicherung für Arbeitslose (vgl. Bruckmeier et al. 2007).

### 3 Zum Begriff der prekären Arbeit

Unter prekärer Erwerbsarbeit versteht man Beschäftigungsverhältnisse, in denen die die Normalarbeit konstituierenden materiellen, sozialen und rechtlichen Standards, wie sie durch das Arbeits- und Tarifrecht, die Sozialpolitik und die Sozialversicherung gesetzt werden, unterschritten werden. Es ist davon auszugehen, dass in Folge dieser Unterschreitung von Normalitätsstandards zentrale Funktionen der Erwerbsarbeit für das Individuum, wie sie beispielsweise Eva Senghaas-Knobloch zusammengefasst hat (1999: 119-121), in prekären Arbeitsverhältnissen nicht mehr vollständig erfüllt werden: In ihrer materiellen Dimension kommt Erwerbsarbeit die Funktion der individuellen ökonomischen Existenzsicherung mit Hilfe eines erworbenen Einkommens zu. Dies ist beim „Arbeiten für wenig Geld“, wie Gerhard Bosch und Claudia Weinkopf (2009) die Beschäftigung zu Niedriglöhnen bzw. an deren Grenze bezeichnen, nur beschränkt möglich. Auch die über Erwerbsarbeit vermittelte Einbettung in und Teilhabe an wohlfahrtstaatlichen Arrangements, mittels derer individuelle Anrechte für die Sicherung des Lebensstandards erworben werden, erfolgen bei prekären Beschäftigungsverhältnissen nur eingeschränkt: Aus dem niedrigen Erwerbseinkommen folgen geminderte Leistungsansprüche in den Systemen der sozialen Sicherung, aus diskontinuierlichen Erwerbsverläufen in Folge befristeter Arbeitsverträge erwachsen Defizite in der Anspruchsberechtigung. Folglich sinken prekär Beschäftigte „deutlich unter das Einkommens-, Schutz- und betriebliche Integrationsniveau herab, das die Mehrheit ihrer abhängig beschäftigten Zeitgenossen beanspruchen kann“ (Mayer-Ahuja 2003: 12). Da davon ausgegangen wird, dass die Funktionen zueinander im Verhältnis stehen und sich wechselseitig stützen und verstärken, ist zu erwarten, dass prekäre Erwerbsarbeit auch hinsichtlich der sozial-integrativen und der identitätsbildenden Funktion von Arbeit, worunter die Vermittlung von Anerkennung und sozialem Status durch Arbeit sowie die Bedeutung von Erwerbsarbeit für das biografische Selbstverhältnis und als die Lebensplanung strukturierende Institution (vgl. Kohli 1985) verstanden wird, Defizite aufweist.

### 4 Forschungsperspektive

Mit der Frage, wie männliche Beschäftigte ihre Erwerbstätigkeit in der Gebäudereinigung wahrnehmen und welche Selbstverhältnisse sie ausbilden, rückt die identitätsbildende Funktion von prekärer Arbeit in den Mittelpunkt. Dies erfolgt aus einer biografieanalytischen Perspektive. Die objektiv bestehende Problemlage prekärer Beschäftigung kann subjektiv unterschiedlich gedeutet werden. In Anlehnung an Robert Castel und Klaus Dörre (2009) wird davon ausgegangen, dass „prekäre Beschäftigung eine besondere Beziehung von Erwerbstätigen zu ihrer Berufsbiographie“ zur Folge hat (ebd: 17). Die Weise, wie eine prekäre Erwerbssituation von den Betroffenen wahrgenommen wird, steht in Beziehung zu den biografischen Relevanzen, die Personen im Laufe ihres Lebens auf Grundlage ihrer Erfahrungen ausbilden, sowie zu den Dynamiken des Erwerbsverlaufs.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>Der Blick auf die Erwerbsverläufe zeigt, welcher Stellenwert dem prekären Beschäftigungsverhältnis in der Erwerbsbiografie zukommt. Ist das befristete und relativ ungeschützte Beschäftigungsverhältnis als Lehrbeauftragter an einer Hochschule ein Übergangsarrangement in einem ansonsten aufstiegsorientierten Karrieremuster, knüpft ein befristetes Arbeitsverhältnis im Niedriglohnssektor an das nächste an oder zeichnet sich womöglich eine Abstiegsdynamik im Erwerbsverlauf ab?

Der biografieanalytische Zugang, mit dem das Verhältnis von subjektivem Erleben und objektiven Strukturmustern des Lebenslaufs (vgl. Kohli 1985) fokussiert werden kann, ermöglicht zudem die Integration einer Geschlechter-Perspektive. In der Annahme, dass sich soziale Strukturen „in dem Terrain der Subjektivität einnisten“ (Alheit/Dausien 2000: 281) und biografische Relevanzen formen, wird davon ausgegangen, dass biografische Erfahrungen immer auch durch die Positionierung im gesellschaftlichen Geschlechterverhältnis bestimmt sind (vgl. Dausien 1996).

## **5 Erweiterung der Perspektive auf prekäre Arbeit um Geschlechter-Dimensionen**

Wie die Frauen- und Geschlechterforschung deutlich gemacht hat, wird die atypische Beschäftigung von Frauen durch die wohlfahrtsstaatlich institutionalisierte Geschlechterordnung gestützt: Die Institutionen des Wohlfahrtsstaats und die Steuerpolitik befördern nach dem Modell einer ‚modernisierten Zuverdienst-Ehe‘ mit einem männlichen in Vollzeit erwerbstätigen Ernährer und einer weiblichen teilzeitbeschäftigten Dazuverdienerin eine geschlechterdifferenzierende Einbindung von Personen in den Arbeitsmarkt und in die Systeme der sozialen Sicherung (vgl. u.a. Holst/Maier 1998; Aulenbacher/Siegel 1993). An das Erwerbs- und Familienverhalten von Subjekten werden geschlechtsspezifische Erwartungen formuliert: Während Männer dazu angerufen werden, die Position des Familienernährers einzunehmen, unterliegen Frauen einer doppelten und paradoxen Vergesellschaftung (vgl. Becker-Schmidt 1987): Neben die Erfordernis zur Erwerbsintegration treten die „Anrufung zur Mutterschaft“ (Corell 2010) und die Zuständigkeit für Familien- und Sorgearbeit.

Für männliche Erwerbstätige bedeutet die prekäre Beschäftigung vor dem Hintergrund dieser Überlegungen nicht nur, kein existenzsicherndes Einkommen zu erzielen oder eine Erwerbstätigkeit auszuüben, die sich durch eine niedrige Beschäftigungsstabilität und einen verminderten Schutz durch das Arbeits- und Tarifrecht auszeichnet, sondern auch, der über die Geschlechterordnung transportierten geschlechtsbezogenen Statuserwartung, d.h. der Norm des Familienernährers, nicht Folge leisten zu können. Zugleich steht ihnen, anders als Frauen, keine gesellschaftlich akzeptierte Alternativrolle zur sozialen Integration bzw. zum Erreichen eines sozial akzeptierten Status zur Verfügung. Deswegen wird, in Erweiterung der Untersuchungsperspektive auf prekäre Arbeit, folgender Frage nachgegangen: Wie gehen prekär beschäftigte Männer mit der Abweichung von der institutionellen Geschlechternorm um? Wie bewältigen die ausgebildeten Selbstdeutungen diese Abweichung?



## 6 Falldarstellung : Die „Vollkraft“ im „Stressjob“ Gebäudereinigung

Im Folgenden wird am Einzelfall<sup>7</sup> untersucht, wie ein männlicher Beschäftigter seine Erwerbstätigkeit in der Gebäudereinigung deutet. Es werden die zentralen Deutungs- und Handlungsmuster als Umgangsweisen mit der prekären Erwerbssituation rekonstruiert. Einleitend wird in einem Fallportrait die Erwerbssituation des Interviewpartners beschrieben. Dafür werden zunächst die Strukturmerkmale des Arbeitsverhältnisses betrachtet und auf einen engen Prekaritätsbegriff, wie er beispielsweise von Berndt Keller und Hartmut Seifert (2006) vertreten wird, bezogen. Anschließend wird der Stellenwert des aktuellen Beschäftigungsverhältnisses vor dem Hintergrund der gesamten Erwerbsbiografie untersucht und als Arbeitsmarktposition des Beschäftigten bestimmt.

### 6.1 Fallportrait

Herr Fechtner<sup>8</sup> ist 47 Jahre alt und seit 18 Jahren in der Gebäudereinigung tätig. Er ist bei einer mittelständischen Reinigungsfirma mit ca. 500 Beschäftigten angestellt. Dort wird er in der Unterhaltsreinigung eingesetzt. Im sogenannten geteilten Dienst reinigt er morgens zwischen 6 und 10 Uhr und abends von 18 bis 22 Uhr Post- und Sparkassenfilialen sowie Büros. Er arbeitet allein und hat außer zu seiner Vorarbeiterin kaum Kontakt zu anderen Kolleg/innen seines Betriebs. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung arbeitet Herr Fechtner in den Abendstunden oft länger, um die Aufgaben zu bewältigen. Er schätzt, dass er teilweise bis zu 60 Wochenstunden ableistet. Diese Mehrarbeit wird nicht regulär vergütet. Herr Fechtner erhält einen Lohn von 4,90 Euro brutto die Stunde. Außerdem bekommt er eine monatliche Zulage von 15% seines Brutto-Lohns. In dem Betrieb, in dem er arbeitet, gibt es keinen Betriebsrat. Das Arbeitsverhältnis ist auf die Dauer eines Reinigungsauftrags befristet.

Sowohl das Beschäftigungsverhältnis von Herrn Fechtner als auch insgesamt seine Position auf dem Arbeitsmarkt sind als prekär zu klassifizieren: Das Erwerbseinkommen liegt unterhalb der Niedriglohnschwelle<sup>9</sup> und ermöglicht keine ausreichende Existenzsicherung. Angesichts des niedrigen Einkommens und der Befristung seines Arbeitsverhältnisses ist Herr Fechtner trotz Vollzeitwerbstätigkeit und im Erwerbsverlauf realisierter weitestgehend kontinuierlicher Erwerbstätigkeit dem Risiko der Altersarmut ausgesetzt. Seine soziale Absicherung ist prekär: Angesichts des erzielten Einkommensniveaus ist keine existenzsichernde Alterssicherung zu erwarten, auch die erzielten Lohnersatzleistungen im Fall der

<sup>7</sup>Der Einzelfall ist – in gekürzter Fassung – meiner Dissertation zu Wissen und Subjektivität im Niedriglohnsektor entnommen. Die empirische Untersuchung umfasst ein Sample von 26 männlichen Beschäftigten der Gebäudereinigung. Es wurden offene, leitfadengestützte Interviews geführt, in deren Zentrum die Erwerbsbiografie und die Arbeitserfahrungen in der Gebäudereinigung standen. Die Interviews wurden mit Einverständnis der Interviewpartner auf Tonband aufgezeichnet. Sie dauerten 1,5 bis 2,5 Stunden. Ausgewertet wurde mit hermeneutisch-sequenzanalytischen Interpretationsverfahren (vgl. u.a. Corsten 2004: 175ff).

<sup>8</sup>Die Namen der Interviewpartner sowie sämtliche in den Interviews genannten Namen von Personen oder Betrieben wurden zum Zwecke der Unkenntlichmachung anonymisiert.

<sup>9</sup>Die Niedriglohnschwelle lag zum Interviewzeitpunkt bei einem monatlichen Bruttoeinkommen von 1.779 Euro (West) bzw. bei einem Brutto-Stundenlohn von 9,61 Euro (West) (Kalina/Weinkopf 2008: 5).

Arbeitslosigkeit sind nicht existenzsichernd. Darüber hinaus weist sein Arbeitsverhältnis – als Resultat der Befristung – Defizite in der arbeitsrechtlichen Absicherung auf. Beispielsweise erfährt der Kündigungsschutz keine Anwendung. Außerdem liegen Verstöße gegen die tariflichen Bestimmungen vor: Herr Fechtner wird deutlich unterhalb des gültigen Tariflohns entlohnt und eine große Anzahl der von ihm geleisteten Arbeitsstunden werden gar nicht vergütet. Weiterhin werden tarifliche Zuschläge, beispielsweise für Nachtarbeit, nicht gewährt. Dies ist, ebenso wie die fehlende Einbindung seines Arbeitsverhältnisses in die Strukturen der Mitbestimmung, als branchentypisch anzusehen (Gather et al. 2005; Mayer-Ahuja 2003; Schlese/Schramm 2004).

Die Arbeitsmarktposition von Herrn Fechtner kann als eine kontinuierliche Randlage bezeichnet werden. Nach seinem Hauptschulabschluss begann Herr Fechtner als Bauhelfer zu arbeiten. Wie ca. 19% seiner Geburtskohorte (vgl. Konietzka 1999: 158) verfügte er beim Berufseinstieg über keine abgeschlossene Berufsausbildung. Im Kontext eines durch Berufszertifikate strukturierten und wenig durchlässigen Arbeitsmarktes hat die fehlende Ausbildung eine Beschränkung seiner Erwerbsmöglichkeiten auf den Jedermann-Arbeitsmarkt zur Folge. Betroffen vom Arbeitsplatzabbau im Bereich der tariflich regulierten Einfacharbeitsplätze für männliche Erwerbstätige geht er nun einer Beschäftigung in der Gebäudereinigung nach. Hier arbeitet er, durchaus statuskongruent, in dem als unqualifiziert geltenden und von Frauen dominierten Tätigkeitssegment der Unterhaltsreinigung. Wie wird diese Erwerbstätigkeit von ihm gedeutet?

## 6.2 Deutung der Erwerbsarbeit in der Gebäudereinigung

Herr Fechtner deutet seine Erwerbstätigkeit in der Gebäudereinigung mit dem Begriff der „Vollkraft“ (Zeile 15). Er führt aus, dass er hohen Arbeitsbelastungen und einer zunehmenden Leistungssteigerung ausgesetzt ist und sein Arbeitsplatz insbesondere körperliche Anforderungen an ihn bereithält. Sein niedriges Erwerbseinkommen deutet er als Ausbeutung: „Also die verdienen sich quasi dusselig. Auf unsere Knochen“ (Zeile 24f). Damit verleiht er der Erfahrung, bei steigenden Arbeitsbelastungen nicht korrekt entlohnt zu werden, einen bildhaften Ausdruck und verallgemeinert sie über seinen konkreten Einzelfall hinaus. Die Ausbeutung durch die Arbeitgeber erscheint in seiner Deutung wie ein sozialer Tatbestand, den er allein nicht zu ändern vermag, sondern dem er ausgesetzt ist. Diese Deutung, den Arbeitsanforderungen ausgeliefert zu sein, anstatt sie mitzugestalten, organisiert auch die Schilderung seines konkreten Arbeitsalltags. Mit der Aufzählung der von ihm ausgeübten Tätigkeiten stellt er einerseits die verschiedenen Aspekte des Reinigens heraus, zugleich verweisen die von Herrn Fechtner gewählten Formulierungen „muss ich ausfegen, muss ich wischen, muss ich Scheiben putzen, Müllkörbe leeren“ (Zeilen 28-30) darauf, dass er seinen Arbeitsprozess als stark vorstrukturiert erlebt. Auch dass der Interviewpartner sich selbst wiederholt unterbricht, um Zeitmaße zu nennen, innerhalb derer er die genannten Arbeitsaufgaben erledigen muss, deutet darauf hin, dass sein Erleben der Arbeit von Zeitzwängen geprägt ist. Die rigiden Zeitvorgaben und die stetige Kontrolle seiner Arbeitsergebnisse durch die Vorarbeiterin führen dazu, dass Herr Fechtner seine Arbeit als einen „Stressjob“ (Zeile 39) erlebt.

### 6.2.1 Als „eigener Chef“ im „Stressjob“ – Zwischen Eigenverantwortung, drohendem Arbeitsplatzverlust und eingeschränkter Zukunftsperspektive

Im Ringen um Selbstbestimmung bei begrenzten Möglichkeiten, diese im Arbeitsverhältnis zu erfahren, deutet Herr Fechtner die Tatsache, dass er alleine arbeitet, als Anerkennung seiner moralischen Integrität durch den Betrieb und nutzt sie zu seiner Individuation und der Aufwertung seiner Person. „Ich bin mein eigener Chef eigentlich mehr oder weniger. Indirekt“ (Zeile 200). Die Betonung seiner Eigenverantwortung trifft sich mit der in seinem Arbeitsverhältnis etablierten Zurechnung des Unternehmensrisikos. Als abhängig beschäftigter Dienstleistungserbringer trägt er die Konsequenzen, wenn der Kunde mit der erbrachten Reinigungsleistung nicht zufrieden ist und die Reinigungsfirma den Auftrag verliert. „Und dann ist ja natürlich, wenn das nach oben geht in die Chefetage, dann sind sie natürlich ihren Job los. Wenn dann drei, vier so ne Beschwerden kommen. [...] Und dann werden sie rausgeschmissen“ (Zeilen 212-223).

In der von Willkür geprägten Dienstleistungsbeziehung ist die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes allgegenwärtig. Die Sorge um eine mögliche Kündigung führt dazu, dass Herr Fechtner sich nur krankschreiben lässt, wenn er „gravierende“ gesundheitliche Probleme hat, beispielsweise mit der Bandscheibe. Bei kleineren Erkrankungen geht er weiterhin arbeiten. Im Interview erklärt er: „Weil zu oft dürfen sie auch nicht krank sein. Weil dann sind sie nicht mehr tragbar. [...] Da muss schon was Gravierendes sein. Sonst schmeißen die einen raus. Gibt ja genug Menschen, sonst nehmen sie einen anderen“ (Zeilen 573-585). Gekennzeichnet von der Übernahme der Betriebsperspektive hat Herr Fechtner eine Selbstwahrnehmung als eine jederzeit austauschbare Arbeitskraft angenommen. Diese Selbstwahrnehmung schränkt seine Fähigkeit, ein planerisches Verhältnis zu seiner Zukunft auszubilden und in die Zukunft gerichtete Erwerbsalternativen zu entwickeln, stark ein. „Also wenn ich jetzt gesundheitliche Probleme [...] kriege, dann muss ich mir einen anderen Job suchen. [...] Also von daher denk ich also nicht so, wie sie jetzt vielleicht denken, ein paar Jahre im Voraus. Soweit kann ich gar nicht denken. Weil ich kann nur soweit, solange ich noch fit bin“ (Zeilen 513ff).

Eingeschränkt in seinen Erwerbsalternativen orientiert sich Herr Fechtner an der Maxime des Durchhaltens. Im Wissen darum, dass er seine fehlende Berufsausbildung aufgrund seines Gesundheitszustandes nicht langfristig durch körperliche Einsatzbereitschaft auszugleichen vermag, gelingt es ihm nicht, Zukunftsvorstellungen auszubilden, die auf einem Selbstverständnis als aktiv Gestaltender aufbauen. Die vom Interviewpartner ausgebildete Gegenwartsorientierung ist Ausdruck erfahrener Beschäftigungsunsicherheit und folgt den Zeitstrukturen des Jedermann-Arbeitsmarktes, was einem planerischen Umgang mit der Zukunft entgegensteht.

### 6.2.2 Die Bewältigung prekärer Erwerbsarbeit als Vollkraft

Die biografische Bewältigung der prekären Erwerbssituation erfolgt entlang der von dem Interviewpartner ausgebildeten Selbstdeutung als „Vollkraft“. Mit ihr knüpft Herr Fechtner an das Vermögen und die Tugenden einer unqualifizierten Arbeitskraft an. Tugenden wie Arbeitsmoral und Zuverlässigkeit, das Arbeitsvermögen und die Körperkraft sind unspezifische und damit flexibel verwertbare Eigenschaften von Personen, die adäquat auf die Ansprüche an Arbeitskräfte auf dem Jedermann-Arbeitsmarkt reagieren. Zeit seines Er-

werbslebens kontinuierlich randständig beschäftigt, korrespondiert diese Selbstdeutung mit seiner Arbeitsmarktlage. Zugleich bewährt sich diese Selbstdeutung im Kontext prekärer Erwerbsarbeit, wie es das derzeitig ausgeübte Beschäftigungsverhältnis von Herrn Fechtner darstellt: Über diese körperfokussierte und unspezifische Deutung der Erwerbstätigkeit wird vermieden, eine inhaltsbezogene Bindung zur Erwerbstätigkeit einzugehen und sich mit ihr zu identifizieren, was bei Tätigkeiten wie Reinigungsarbeit, die sozial abgewertet werden, nachvollziehbar erscheint. Stattdessen lassen sich die eigenen Fähigkeiten, den belastenden Arbeitsbedingungen standzuhalten, zur Ausbildung von Arbeitsstolz fokussieren. Wie rekonstruiert wurde, ist die Selbstdeutung als Vollkraft in erster Linie auf die Abwehr von negativen Zuschreibungen und das Aushaltenkönnen von Belastungen gerichtet. Ihr Potential zur Überwindung der prekären Erwerbssituation ist dabei beschränkt: Dem Interviewpartner gelingt es nicht, seine Gestaltungsmöglichkeiten wahrzunehmen und Handlungsstrategien zu entwickeln, um der Prekarisierungsdynamik, der er als Geringqualifizierter auf dem Arbeitsmarkt ausgesetzt ist (vgl. Solga 2005), etwas entgegenzusetzen.

## 7 Die Geschlechtsgebundenheit der Vollkraft

Die zur Bewältigung seiner prekären Erwerbsarbeit ausgebildete Selbstdeutung „Vollkraft“ impliziert die Positionierung der Person im gesellschaftlichen Geschlechterverhältnis. Im Kontext des Arbeitsfeldes der Gebäudereinigung, in dem die vorherrschende Arbeitszeitform Teilzeitarbeit darstellt (vgl. Abschnitt 2), zielt die Selbstbeschreibung als Vollkraft auf eine Distinktion von Teilzeitarbeit als Frauenerwerbsmodell und verhandelt die Geschlechtszugehörigkeit des Interviewpartners. Augenfällig wird damit das geschlechtsbezogene Unpassungsverhältnis, in dem er sich als Mann in einer frauendominierten Tätigkeit befindet. Über die Betonung, eine Vollzeitstelle statt einer Teilzeitstelle innezuhaben, wird eine Übereinstimmung mit der an Männer gerichteten Erwartung, in Vollzeit erwerbstätig zu sein, konstruiert. Dies zielt auf Normalisierung der eigenen, prekären Erwerbssituation. Auch die auf die körperlichen Belastungen der Erwerbsarbeit fokussierende Deutung seines Beschäftigungsverhältnisses und die Bezugnahme auf den eigenen Körper als Kraftquelle lassen sich als Bearbeitung der geschlechtsbezogenen Unpassung zwischen der gesellschaftlichen Wahrnehmung der Gebäudereinigung als einfacher Frauenarbeit und seiner Geschlechtszugehörigkeit als Mann verstehen. Da die an das Geschlecht geknüpfte Stuserwartung, die bei Männern die Einnahme der Position des Familiernährers impliziert, von Herrn Fechtner nicht erfüllt werden kann, bleibt die vorgenommene Normalisierung jedoch fragil.

## 8 Schluss

Der Beitrag untersuchte am Einzelfall, wie prekär beschäftigte Männer ihre Erwerbsarbeit in der Gebäudereinigung wahrnehmen und welche Selbstverhältnisse sie angesichts von Erwerbstätigkeiten, die wesentliche Funktionen von Erwerbsarbeit nicht bzw. nur teilweise erfüllen, ausbilden. Unter Bezugnahme auf Befunde der Geschlechterforschung, die die Relevanz der institutionellen Geschlechterordnung im Kontext prekärer Erwerbsarbeit betonen, wurde der Blick auf prekäre Erwerbsverhältnisse erweitert. Geschlechterbezogene Stuserwartungen und verfügbare Alternativrollen zur Erwerbstätigkeit strukturieren die Möglichkeiten der Individuen, ihre prekäre Tätigkeit biografisch zu bearbeiten. Wie am Einzelfall

gezeigt wurde, hat die Erwerbstätigkeit in der Gebäudereinigung für eine Gruppe von Beschäftigten eine mehrdimensionale Prekarisierung zur Folge. Mit der Beschäftigung in der Gebäudereinigung sind nicht nur ein geringes Erwerbseinkommen, eine niedrige Beschäftigungsstabilität und eine lückenhafte soziale Absicherung verbunden. Wie aus der subjektorientierten Perspektive deutlich wurde, erzeugen ein rigider Zeit- und Leistungsdruck, widersprüchliche Handlungserwartungen und ein hohes Maß an Willkür Selbstverhältnisse, die die Beschäftigten daran hindern, ihre planerischen und gestalterischen Kompetenzen zu erkennen und wahrzunehmen. Beschäftigt mit dem Erhalt ihrer Arbeitskraft und in Sorge um den Verlust ihres Arbeitsplatzes erfahren sie sich, deren Arbeitsmarktposition kontinuierlich randständig ist, als den Dynamiken des Arbeitsmarktes ausgeliefert. Die durch die Geschlechterordnung transportierten Anforderungen und Erwartungen stellen, wie gezeigt wurde, weitere Zumutungen an die männlichen Erwerbstätigen dar, die biografisch bearbeitet werden müssen. Der Wunsch, die eigene Lebenssituation als kohärent zu erfahren, leitet Normalisierungspraktiken an. Diese führen jedoch nicht zwangsläufig zu einer Erweiterung der individuellen Handlungsspielräume. Wie durch den Einbezug der Geschlechterperspektive deutlich wurde, wirkt Geschlecht nicht nur auf der Seite der Biografie als spezifische Anforderungsstruktur an die Lebensgestaltung von Individuen, sondern auch auf der Seite des Arbeitsmarkts über die geschlechtliche Klassifizierung von Tätigkeiten. Die männlichen Beschäftigten in der Gebäudereinigung müssen deswegen nicht nur den niedrigen sozialen Status ihrer Erwerbstätigkeit bewältigen, sondern auch, wie herausgearbeitet wurde, den geschlechtlichen Charakter ihrer Arbeit als Frauenarbeit. Um diese Dynamik ausführlicher zu erforschen, ist es erforderlich, das Arbeitsfeld in seiner kulturellen Dimension in die Analyse einzubeziehen.

## Literatur

- Alheit, Peter/Dausien, Bettina (2000): Die biographische Konstruktion der Wirklichkeit. Überlegungen zur Biographizität des Sozialen. In: Hoerning, Erika M. (Hrsg.): Biographische Sozialisation. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 257–283
- Aulenbacher, Brigitte (2008): Auf gute Nachbarschaft? Über Bewegungen im Verhältnis von Soziologie und Geschlechterforschung. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie 33 (4), S. 9–27
- Aulenbacher, Brigitte (2009): Die soziale Frage neu gestellt – Gesellschaftsanalysen der Prekaritäts- und Geschlechterforschung. In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 65–77
- Aulenbacher, Brigitte/Siegel, Tilla (1993): Industrielle Entwicklung, soziale Differenzierung, Reorganisation des Geschlechterverhältnisses. In: Frerichs, Petra/Steinrück, Margareta (Hrsg.): Soziale Ungleichheit und Geschlechterverhältnisse. Opladen: Leske + Budrich, S. 65–98
- Becker-Schmidt, Regina (1987): Die doppelte Vergesellschaftung – die doppelte Unterdrückung: Besonderheiten der Frauenforschung in den Sozialwissenschaften. In: Unterkirch, Lilo/Wagner, Ina (Hrsg.): Die andere Hälfte der Gesellschaft. Österreichischer Soziologentag 1985. Wien: ÖGB-Verlag, S. 10–25
- Bosch, Gerhard/Weinkopf, Claudia (Hrsg.) (2009): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Bourdieu, Pierre (2005): Die männliche Herrschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Bruckmeier, Kerstin/Graf, Tobias/Rudolph, Helmut (2007): Aufstocker – Kombilohn durch die Hintertür? In: IAB Forum 1, S. 20–26

- Castel, Robert/Dörre, Klaus (2009): Einleitung. In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung: Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 11–18
- Corell, Lena (2010): Anrufungen zur Mutterschaft. Eine wissenssoziologische Untersuchung von Kinderlosigkeit. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Corsten, Michael (2004): Quantitative und Qualitative Methoden: Methodenpluralismus in den Kulturwissenschaften? In: Jaeger, Friedrich/Liebsch, Burkhard/Rüsen, Jörn/Straub, Jürgen (Hrsg.): Handbuch der Kulturwissenschaften. Stuttgart, Weimar: Metzler, S. 175–192
- Dausien, Bettina (1996): Biografie und Geschlecht: Zur biografischen Konstruktion sozialer Wirklichkeit in Frauenlebensgeschichten. Bremen: Donat
- Gather, Claudia/Gerhard, Ute/Schroth, Heidi/Schürmann, Lena (2005): Vergeben und vergessen? Gebäudereinigung im Spannungsfeld zwischen kommunalen Diensten und Privatisierung. Hamburg: VSA
- Hieming, Bettina/Jaehrling, Karen/Kalina, Thorsten/Vanselow, Achim/Weinkopf, Claudia (2005): Stellenbesetzungsprozesse im Bereich einfacher Dienstleistungen. Abschlussbericht einer Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
- Holst, Elke/Maier, Frederike (1998): Normalarbeitsverhältnis und Geschlechterordnung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 506–518
- Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2011a): Berufe im Spiegel der Statistik. Berufsgruppe 93: Reinigungsberufe. URL <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=BG93&qualifikation=2>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (2011b): Berufe im Spiegel der Statistik. Berufsordnung 933: Raum- und Hausratreiniger/innen. URL <http://bisds.infosys.iab.de/bisds/result?region=19&beruf=B0933&qualifikation=2>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kalina, Thorsten/Weinkopf, Claudia (2008): Konzentriert sich die steigende Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland auf atypisch Beschäftigte? In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 41 (4), S. 447–469
- Keller, Berndt/Seifert, Hartmut (2006): Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: WSI-Mitteilungen 59 (5), S. 235–240
- Kohli, Martin (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 37 (1), S. 1–29
- Konietzka, Dirk (1999): Ausbildung und Beruf. Opladen: Leske + Budrich
- Kraemer, Klaus (2009): Prekarisierung – jenseits von Stand und Klasse? In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M.; New York: Campus, S. 241–252
- Mayer-Ahuja, Nicole (2003): Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen „Normalarbeitsverhältnis“ zu prekärer Beschäftigung. Berlin: edition sigma
- Mückenberger, Ulrich (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. In: Zeitschrift für Sozialreform 31 (7/8), S. 415–434/457–475
- Nickel, Hildegard Maria (2009): Die Prekarier – eine soziologische Kategorie? Anmerkungen aus einer geschlechtersoziologischen Perspektive. In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 209–218
- Schlese, Michael/Schramm, Florian (Hrsg.) (2004): Beschäftigungsbedingungen in der Gebäudereinigung – eine Analyse des Sozioökonomischen Panels (SOEP) 2003-523-5. Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin: Werkstatt für Organisations- und Personalforschung

- Senghaas-Knobloch, Eva (1999): Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft? Zu einer aktuellen Debatte. In: Arbeit 8 (2), S. 117–136
- Solga, Heike (2005): Ohne Abschluss in die Bildungsgesellschaft: Die Erwerbschancen gering qualifizierter Personen aus soziologischer und ökonomischer Perspektive. Opladen: Verlag Barbara Budrich
- Statistisches Bundesamt (2009): Zum Tag der Putzfrau: Zahl der Putzmänner steigt. Pressemitteilung. Zahl der Woche Nr. 44 v.3.11.2009. URL <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/BildungForschungKultur/Bildungsstand/BildungsstandBevoelkerung5210002087004,property=file.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)

## Hinweise zu den Autorinnen und Autoren

*Michael Bolte*, Dr. phil., promovierte als Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung an der Technischen Universität München zu individuellen Formen des Zeithandelns in privaten und Unternehmenskontexten. Nach einigen Jahren als freiberuflicher Soziologe arbeitet er als Betriebsratsreferent bei der MAN SE in München. 2008 erschien seine Dissertation mit dem Titel: Informalisiertes Zeithandeln. Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Normen und individuellen Selbstverständlichkeiten, Dissertation, München. URL: <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:bvb:91-diss-20080110-644938-1-1>.

*Elsbeth Bösl*, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Technikgeschichte der Technischen Universität München. Studium der Geschichte und Archäologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München und der University of Edinburgh. 2008 Promotion mit einer Studie zur Geschichte der Behindertenpolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Forschungsschwerpunkte: Disability History, Geschichte der Arbeit und Zwangsarbeit, Technik- und Geschlechtergeschichte. Zuletzt erschienen: Elsbeth Bösl (2009): Die Politiken der Normalisierung. Zur Geschichte der Behindertenpolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Bielefeld: transcript; dies./Anne Waldschmidt/Anne Klein (Hrsg.) (2010): Disability History. Konstruktionen von Behinderung in der Geschichte. Eine Einführung, Bielefeld: transcript.

*Norbert Huchler*, Dipl. Soz., studierte Soziologie, Arbeits- und Organisationspsychologie und Kriminologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Derzeit Arbeit an einer Dissertation zum Thema „Arbeit – Leben – Arrangements von Piloten“. Seit 2009 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der LMU München. 2002-2008 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Industrie- und Techniksoziologie an der Technischen Universität Chemnitz in den Forschungsprojekten „Entgrenzung von Arbeit“ (BMBF) und „Multiple Entgrenzung der Arbeit des Flugpersonals im kommerziellen Luftverkehr“ (ALU/DFG). Forschungsschwerpunkte: Arbeits- und Industriesoziologie, Organisationssoziologie, Institutionentheorien und Methoden der empirischen Sozialforschung; dabei vor allem Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit, Arbeitssteuerung, Arbeit und Leben und Mobilität.

*Tobias Kämpf*, Dr. phil., ist Wissenschaftler am ISF München und Lehrbeauftragter der Technischen Universität Darmstadt. Nach seinem Studium der Soziologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München wurde er Promotionsstipendiat der Hans-Böckler-Stiftung und promovierte im Promotionskolleg „Arbeit – Gender – Technik – Koordinaten (post-)industrieller Modernisierung“ (2005-2007). Die Dissertation erschien 2008: Die neue Unsicherheit. Die Folgen der Globalisierung für hochqualifizierte Arbeitnehmer. Frankfurt a.M., New York: Campus. Sie erhielt den Promotionspreis 2008 des Bundes der Freunde der Technischen Universität München e.V. Die Forschungsschwerpunkte von Tobias Kämpf sind heute Globalisierung und neue Formen internationaler Arbeitsteilung („Offshoring“), Gewerkschaften und Interessenvertretung im Bereich hochqualifizierter Arbeit, Angestelltensoziologie sowie Gesundheit und Prävention.



*Alexander Klier*, Dr. phil., ist pädagogischer Leiter der Erwachsenenbildung beim DGB Bildungswerk Bayern. Nach einer technischen Ausbildung und längerer Berufstätigkeit hat er über den Zweiten Bildungsweg an der Hochschule für Philosophie, Philosophische Fakultät S.J. in München Philosophie studiert. Anschließend Zusatzstudium der Erwachsenenpädagogik und schließlich Promotion zum Thema „Betriebliche Synchronie“. Derzeitiger Forschungsschwerpunkt ist, neben den betrieblichen Zeitkompetenzen, die Frage der Anwendung neurowissenschaftlicher Ergebnisse auf das Lernen im Lebenslauf. Ausgewählte Publikationen: Alexander Klier (2007): Betriebliche Synchronie. Über das komplexe Zusammenspiel der Zeitformen Dauer, Warten und Pause in betrieblichen Organisationen. Marburg: Tectum; ders. (2010): Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit. Vom „Normalarbeitsverhältnis“ zu neuen Zeitqualitäten im Betrieb. In: Seifert, Hartmut/Groß, Hermann (Hrsg.): Zeitkonflikte: Renaissance der Arbeitszeitpolitik, Berlin: edition sigma, S. 313-339; ders. (2010): Neurowissenschaftliche Erkenntnisse zum Lernen im Lebenslauf. In: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen, 82. Ergänzungslieferung, 7.30.10.15; ders. (2009): Work-Life-Balance. Kompetentes Zeithandeln für ein gelingendes Leben. In: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen 77, 7.60.110; ders. (2008): Soziale Zeitautonomie. Zum Zeitmanagement von Projekten, Gruppen und Teams. In: PersonalEntwickeln, 121. Ergänzungslieferung, 6.65.

*Horan Lee*, Dipl.-Soz., Studium der Sozialwissenschaften bzw. der Soziologie an der Humboldt-Universität zu Berlin und an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seit 2003 Forschung und Lehre an der Technischen Universität München mit dem Themenschwerpunkt ‚Arbeit und Bildung‘. Promotionsstipendiat der Hans-Böckler-Stiftung 2006 bis 2010 sowie assoziiertes Mitglied des Promotionskollegs „Arbeit – Gender – Technik – Koordinaten (post-)industrieller Modernisierung“.

*Angela Poppitz*, Dr. phil., studierte Soziologie, Öffentliches Recht und Betriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Chemnitz und University of Hertfordshire mit den Schwerpunkten Arbeits- und Industriesoziologie und Soziologie des Raumes. Sie arbeitete als Quartiermanagerin und forschte mehrere Jahre zum Themenbereich „Dienstleistungsinteraktionen, Bahnfahren und Mobilität bei Beschäftigten und Bahnkunden“. Als Promotionsstipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung untersuchte sie den Alltag von Pendlern und Geschäftsreisenden in der Bahn. Ihre Dissertation erschien 2009 unter dem Titel Beruflich Bahnfahren. Aneignung des arbeitsbedingten Bahnalltags bei Pendlern und Geschäftsreisenden. München, Mering: Rainer Hampp Verlag. Seit 2008 ist sie Mitarbeiterin der DB Regio AG.

*Lena Schürmann*, Dipl.-Soz., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Sie promoviert, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung, im Promotionskolleg „Arbeit – Gender – Technik – Koordinaten (post-)industrieller Modernisierung“ zum Thema Wissen und Subjektivität im Niedriglohnsektor an der Universität Erlangen.

*Ursula Stöger*, Dr. phil., studierte Soziologie, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Von 2000 bis 2004 war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Medienforschung und Urbanistik. 2008 wurde sie an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Mün-

chen mit einer Dissertation zum Thema „Deutungsmuster von Betriebsrätinnen“ promoviert. Die Dissertation erschien 2008: Aus Frauensicht. Eine Analyse des Deutungsmusters „innerbetriebliche Interessenbeziehungen“ von weiblichen Betriebsratsmitgliedern, Dissertation, München. URL: <http://mediatum2.ub.tum.de/node?id=645741>. Seit 2009 ist Ursula Stöger wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Augsburg und Lehrbeauftragte der TU München. Ihre Forschungsschwerpunkte sind derzeit Interaktionsarbeit und subjektivierendes Arbeitshandeln.

*Gerlinde Vogl*, Dr. phil., Studium der Soziologie (Schwerpunkt Arbeits- und Techniksoziologie, Arbeitspsychologie und Recht für Sozialwissenschaften) in München und Wien, Promotion an der Technischen Universität München. Die Dissertation erschien 2008 unter dem Titel: Selbstständige Medienscaffende in der Netzwerkgesellschaft. Boizenburg: Verlag Werner Hülsbusch. Seit 2010 arbeitet sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personal) im Projekt Lanceo ([www.lanceo.de](http://www.lanceo.de)). Arbeitsschwerpunkte: Mobilität, Arbeit und betriebliche Leistungs politik. Aktuelle Veröffentlichung: Sven Kesselring/Gerlinde Vogl (2010): Betriebliche Mobilitätsregime. Die sozialen Kosten mobiler Arbeit. Berlin: edition sigma.