

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

---

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

#### **6.1.1 Analytische Differenzierung der Ursachenbündel**

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

und Gestaltungskraft im Hinblick auf die Umsetzung sozialstaatlicher Verteilungsmechanismen verlieren.

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

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

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

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

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

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

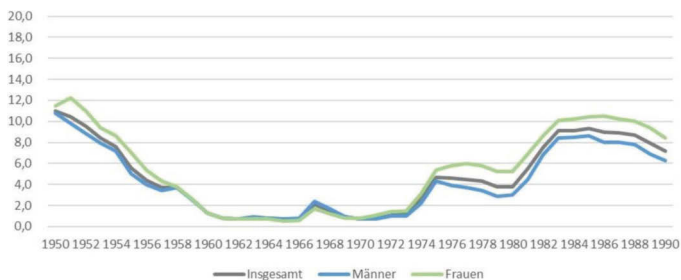
Diese drei inneren Veränderungsdynamiken betrieblicher Beschäftigungsstrukturen lassen sich in ihrer Gesamtheit als Anpassung betrieblicher Organisationen an die Veränderungen in der Organisationsumwelt verstehen. Für die in diesem Buch angestrebte vertiefende Auseinandersetzung mit den inneren Veränderungsprozessen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

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

### 6.1.2 Zum Einfluss der Veränderungsdynamiken in der Organisationsumwelt

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

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

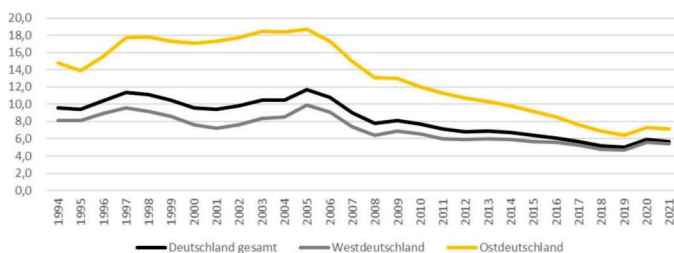


Ganz offensichtlich kann die angespannte Arbeitsmarktsituation seit der Mitte der 1970er Jahre als ein wesentlicher Impuls herausgestellt werden, der politische Entscheider, aber auch Unternehmen dazu veranlasste, die Forderung nach einer Deregulierung und Flexibilisierung des deutschen Arbeitsmarkts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

<sup>1</sup> Verfügbar unter: [https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche\\_Formular.html?nn=1610104&topic\\_f=alo-zeitreihe-dwo](https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=1610104&topic_f=alo-zeitreihe-dwo). Zuletzt abgerufen am 11.2.2022

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

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



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

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

2 Verfügbar unter: [https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche\\_Formular.html?nn=1610104&topic\\_f=alo-zeitreihe-dwo](https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?nn=1610104&topic_f=alo-zeitreihe-dwo). Zuletzt abgerufen am 11.2.2022

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

Arbeitsprozessen auszeichnet und aufgrund des mit der Verkettungslogik verbundenen Leitbilds der vertikalen Prozessintegration im Zuge der immer weiteren Rationalisierung des Gesamtsystems ein in sich geschlossenes, gegenüber der Organisationsumwelt abgegrenztes System entstehen lässt. Die Betrachtung von industriellen Produktionsunternehmen als geschlossenen sozialen Systemen ist daher auch und in besonderer Weise einer spezifischen Form der Rationalisierung von wertschöpfenden Prozessen geschuldet, die in der Hochphase der Industrialisierung auf dem Einsatz großtechnischer Anlagen in der Schwerindustrie und in der standardisierten Produktion von Massengütern basierten, was eine entsprechend angepasste Organisationsstruktur notwendig machte. Die Logik der streng hierarchischen Aufbauorganisation und der funktionalen Ausdifferenzierung von Arbeitsprozessen wurde somit zum Leitbild der Arbeitsorganisation in der industriell geprägten Moderne, das auch in anderen Beschäftigungssegmenten wie der öffentlichen Verwaltung oder im Bereich der Erbringung von Dienstleistungen aufgegriffen wurde. Wie sich also zeigt, lassen sich die in Kapitel 4 diskutierten Überlegungen von Piore und Sabel (1984) auch mit dem organisationstheoretischen Ansatz von Thompson (1967) unterlegen. Insbesondere das Prinzip der industriellen Massenproduktion führte zur Herausbildung komplexer, hierarchisch strukturierter Organisationen, die von ihrer Umwelt als in sich geschlossene Systeme wahrgenommen wurden und sich gegenüber dieser durch eine immer tiefere Integration und Standardisierung von Verfahrensabläufen abgrenzten. Das zentrale Prinzip der Optimierung der Arbeitsorganisation in der sogenannten »fordistischen Epoche« (Piore/Sabel 1984) der »industriellen Moderne« (Bell 1999) stellt dabei das Rationalisierungsprinzip des Prozessmanagements dar, das durch die strategischen Überlegungen des Scientific Managements (Taylor 2014<sup>4</sup>) geprägt wurde. Zentrale Elemente dieses frühen Personalmanagement-Ansatzes sind die arbeitsorganisatorische Trennung von Hand- und Kopfarbeit, die funktionale Differenzierung von Arbeitsaufgaben und Abteilungen entlang der Wertschöpfungs- und Verwaltungsprozesse (production approach) und der mit dieser Form der Arbeitsorganisation eng verbundene streng hierarchische Aufbau der Arbeitsorganisation in großbetrieblichen Strukturen (Ford 2016<sup>5</sup>).

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

4 Das Buch erschien erstmalig 1911.

5 Das Buch erschien erstmalig 1923.



und privatem Lebensort kann als wesentliche gesellschaftsverändernde Dynamik der fordistischen Epoche der industriellen Moderne hervorgehoben werden (vgl. Rosa 2005; Mikel-Horke 2007; zusammenfassend Schmidt, G. 2018). Gleichzeitig prägte der tayloristischen Konzepten der Betriebsführung und Arbeitsteilung folgende hierarchische Aufbau der großbetrieblichen Arbeitsorganisationen auch die soziale Schichtung in der Gesellschaft insgesamt, da er spezifische Einkommensschichten und damit gesellschaftliche Statuspositionen generierte (Geißler 2011). Und schließlich formte auch das Normalarbeitsverhältnis (Mückenberger 1985) als typisches, individuell erstrebenswertes Beschäftigungsarrangement und als Leitbild die Strukturen der betrieblichen Beschäftigungssysteme in den deutschen Produktions- und Dienstleistungsbetrieben. Es beinhaltete das Streben des zumeist männlichen Alleinverdieners nach einer langfristig vereinbarten Vollzeitbeschäftigung, die ein sicheres Einkommen garantiert und sozialrechtlich abgesichert ist, war eng verbunden mit dem in der Bundesrepublik Deutschland in spezifischer Weise entstandenen doppelten System industrieller Beziehungen und wurde zusätzlich durch das bundesdeutsche System der dualen Berufsausbildung sowie die Vorstellung eines Normallebenslaufs (Kohli 1985) mit einer Ausbildungs-, einer Erwerbs- und einer Altersverrentungsphase gestützt. Die zentrale Orientierung der Arbeitnehmenden in der industriellen Epoche der Nachkriegszeit in der Bundesrepublik, aber auch in der DDR<sup>6</sup> lag diesem Konzept entsprechend einerseits darauf, über die Vereinbarung eines sozialversicherungspflichtigen unbefristeten Beschäftigungsverhältnisses langfristige Planungssicherheit herzustellen, und andererseits gingen die Arbeitnehmenden davon aus, dass sich ihre Investitionen in eine Ausbildung gemäß dem auf dem Senioritätsprinzip basierenden Entlohnungsmodell (Bellmann/Buttler 1989) mit wachsendem Lebensalter durch Lohnsteigerungen und steigende Jahresbonuszahlungen auszahlen werden.

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

---

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

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

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

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

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

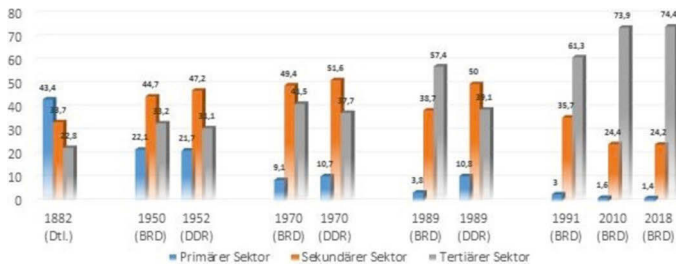
Insgesamt führten die Beobachtungen von Erosionstendenzen zur Feststellung einer Rekommodifizierung von Arbeitsbeziehungen im Laufe der 1990er Jahre, das heißt einer stärker marktförmigen Organisation von Austauschbeziehungen am Arbeitsmarkt durch die Rücknahme sozialstaatlicher Sicherungsleistungen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

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

### 6.1.4 Tertiärisierung als Erklärungshintergrund der Flexibilisierung

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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



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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 6.1.5 Zum Wandel des mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas

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

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

Mit der Rücknahme des Stabilitätsversprechens der industriellen Epoche (vgl. Abschnitt 6.1.3) und dem Rückgang der Beschäftigung im verarbeitenden Gewerbe (vgl. Abschnitt 6.1.4) ging in der deutschen Unternehmens- und Betriebslandschaft vor allem im Zuge der Lean-Management-Offensive der 1990er Jahre die Etablierung eines neuen mikroökonomischen Rationalisierungsparadigmas einher, das als Leitbild betrieblicher Managementstrategien die Organisationsstrukturen im deutschen und europäischen Wirtschaftsraum seither maßgeblich prägt. In Abgrenzung vom industriellen Paradigma der Ausnutzung von Skaleneffekten in der Schwerindustrie und bei der Herstellung von standardisierten Massengütern (Output-Orientierung) entwickelte sich zunächst in den deutschen Leitbranchen Automobil- und Werkzeugmaschinenbau (vgl. Piore/Sabel 1984) eine neue Form der Rationalisierung von Produktions-, Arbeits- und Dienstleistungsprozessen, die auf dem von Ohno (2013<sup>9</sup>) erstmals für die japanische Automobilindustrie detailliert beschriebenen Prozessmanagementkonzept der »Vermeidung von Verschwendung« beruhte. Das Ziel dieses Konzepts war es, die integrierte, hierarchisch strukturierte großbetriebliche Organisation zu einer »schlanken«, auf die Kernstrukturen und Kernprozesse reduzierten flexiblen Organisation umzubauen und die Produktions- und Arbeitsprozesse durch die Optimierung von Lagerhaltung und Logistik sowie den Einsatz mikroelektronischer Steuerungselemente auf die neue ökonomische Zielstellung der Produktion individualisierter und diversifizierter Qualitätsgüter für die postindustrielle Konsumgesellschaft auszurichten. Bei Piore und Sabel schlägt sich diese Entwicklung entsprechend in der Betonung des vor allem in handwerklichen Herstellungskontexten (Intensivtechnologien; vgl. Thompson 1967) verbreiteten Produktionskonzepts der »flexiblen Spezialisierung« (Piore/Sabel 1984) nieder. Diese »neue« personalökonomische Optimierungsstrategie im industriellen Fertigungsbereich richtet sich stärker auf die Lösung von durch die dynamischen Entwicklungen in der Organisationsumwelt verursachten Diskontinuitäts- und Kontingenzproblemen und weniger auf die Ausnutzung von Skaleneffekten großtechnischer Anlagen, bei denen für die effiziente Arbeitsorganisation und den effizienten Personaleinsatz die stabile Organisationsumwelt und die Orientierung an längerfristigen Planungshorizonten grundlegend waren.

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

---

9 Das Buch erschien erstmals 1978.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 6.1.6 Die organisationale Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung

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



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

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



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

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

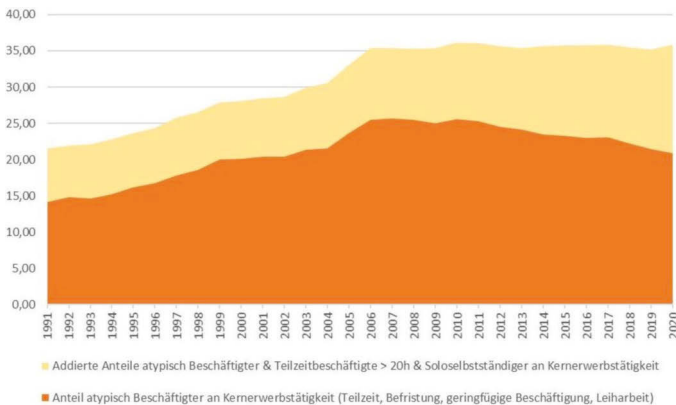
Die Beobachtung der Entwicklung von atypischer Beschäftigung im deutschen Beschäftigungssystem wurde bereits von zahlreichen Autoren als ein wesentliches Indikatorsystem der Analyse von Flexibilisierungsprozessen herausgestellt. Umfang und Intensität der Ausweitung unterschiedlicher atypischer Beschäftigungsformen werden statistisch und mit qualitativen Analysemethoden beobachtet und beschrieben. Für den Zeitraum der 1990er bis 2000er Jahre lässt sich anhand zahlreicher Studien daher aufzeigen, dass die sozialversicherungspflichtig unbefristete Vollzeitbeschäftigung in Deutschland nachweislich an Dominanz verloren hat (Bellmann/Fischer/Hohendanner 2009; Keller/Seifert 2013, 2018; Krause 2013; Eichenhorst/Marx/Thode 2010; Eichenhorst 2015; Seifert 2017; Erlinghagen 2017; Schmid, G. 2018; Seils/Baumann 2019). Es zeigte sich, dass ausgehend von einem hohen Niveau der sozialversicherungspflichtig unbefristeten Normalbeschäftigung in Deutschland, von Anfang der 1990er bis etwa Mitte der 2000er Jahre eine stetige Steigerung des Anteils atypischer Beschäftigung an der Kernbeschäftigung<sup>10</sup> nachgezeichnet werden kann (vgl. Abbildung 6.4, 6.5, Quelle Destatis 2022; auch Seifert 2017; Erlinghagen 2017). Etwa seit dem Jahr 2006 steigt der Anteil atypischer Beschäftigung dann eher moderat; er bewegt sich im europäischen Vergleich aber inzwischen auf dem relativ hohen Niveau von rund einem Viertel an der Kernbeschäftigung<sup>11</sup> (Destatis 2022; siehe Abbildung 6.4). Werden die Soloselbstständigen als weitere – sozial nur wenig abgesicherte Arbeitsform – und auch Teilzeitbeschäftigte mit bis zu 35 Stunden mitbetrachtet, liegt der Anteil seit dem Jahr 2005 sogar bei über 35 Prozent (vgl. Destatis 2022). Einige der beobachteten atypischen Beschäftigungsformen werden im Zuge dieser empirischen Beschreibung des Strukturwandels auf dem deutschen Arbeitsmarkt als neuen Normalität beschrieben – wie beispielsweise der wachsende Anteil von sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen in Teilzeit und Befristung. Andere atypische Beschäftigungsformen wie Leiharbeit, Werkvertragsarbeit und neue Soloselbstständigkeit weisen auf eine stärkere Destrukturierung und Entkopplung der ehemals vor allem durch interne betriebsförmig geprägte Strukturen der Organisation von Arbeit

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

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

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

*Abbildung 6.4: Entwicklung atypischer Beschäftigung in Deutschland, Anteil an Kernbeschäftigung<sup>12</sup> in Prozent (1991-2020); Quelle Destatis; Stand 31.01.2022*



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

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

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

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

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

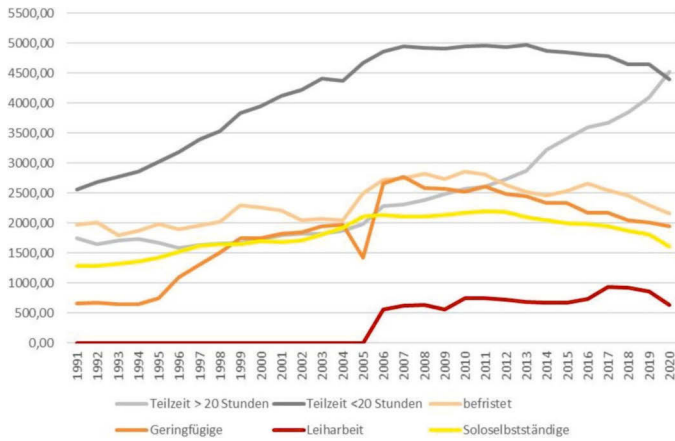
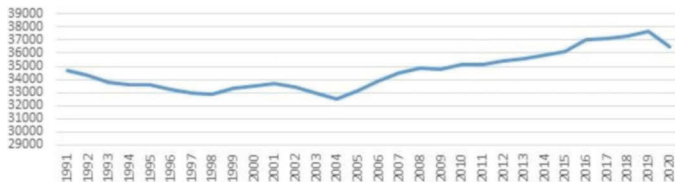


Abbildung 6.6: Entwicklung der Kernbeschäftigung in Tsd. in Deutschland (1991-2020); Quelle Destatis; Stand 31.01.2022

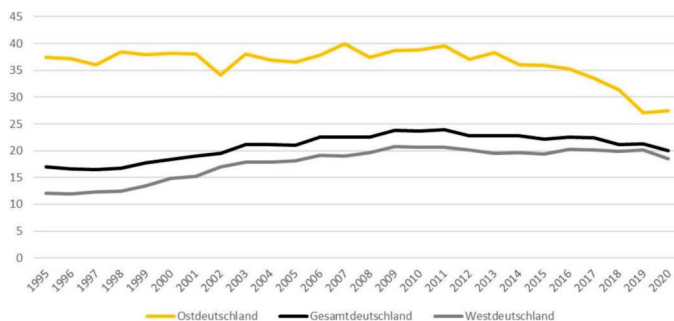


Empirisch lässt sich die deutliche Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse aber vor allem aufzeigen, wenn man den Blick auf den Niedriglohnsektor in Deutschland lenkt. Dieser weitet sich laut den Berechnungen von Kalina und Weinkopf (2020)<sup>13</sup> ab Mitte der 1990er Jahre immer weiter aus und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

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

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

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



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

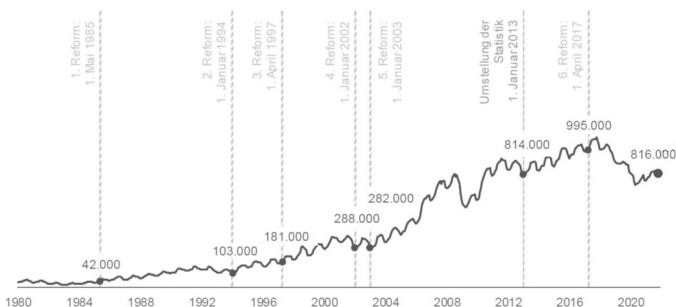
## 6.2.2 Das Beispiel Leiharbeit

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

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

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

Entwicklung der Anzahl von Leiharbeiterinnen und Leiharbeitern  
Bestand; Reformen der Arbeitnehmerüberlassung, Januar 1980 - Dezember 2021



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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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



Glauben an die Macht des Glaubens an sich selbst. Hier wie dort fungiert der Markt als oberster Richter.« (Bröckling 2019<sup>14</sup>: 75)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 6.3.2 Projektbasierte Netzwerkakteure und weitere Intermediäre in organisational entkoppelten Arbeitswelten

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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