

tionen erlauben würde. Besonders unter turbulenten Bedingungen müssen sie sich in ihrer Gewichtung für das aktuelle Handeln mit verändern.« (ebd., S. 261).

Eine Lösung sehen Böhle und Wehrich 2009 für den Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit darin, diese wie Bonß als »möglichkeitseröffnendes Moment, ohne das weder Innovation noch gesellschaftliche Entwicklung denkbar wäre« (2011, S. 56), zu begreifen (bei Pongratz/Voß auch »existenzielle Erfahrung« 1997, S. 45). Dieses Moment zu bespielen läge in der Akzeptanz der Ungewissheit, die ohnehin das Resultat von Autonomie anderer zu sein scheint (Böhle/Busch 2012, S. 24) und damit nicht zwangsläufig problematisch:

»Ungewissheit lässt sich niemals vollständig beseitigen, sie entsteht immer wieder auf neue Weise – und zwar gerade auch durch die fortschreitende Wissenschaft, komplexe Organisation und technische Systeme.« (Böhle/Busch 2012, S. 13)

2.4 Autonomie und Gestalten

Ungewissheit und Unsicherheit sind kaum zu vermeiden – jene Ungewissheiten und Unsicherheiten, die wir kennen, werden durch klare Abläufe gelöst. Was sie so besonders macht, ist, dass sie immer in neuen Formen und meist ohne Früherkennungssystem auftreten. Wir befinden uns bei unserer Suche nach einer Lösung an einem Punkt, in dem das Subjekt ernst genommen werden will und Freiraum braucht, um selbstständig Lösungen für unbekannte Variablen zu entwickeln. Betont ständig, weil sich Lösungen nicht auf Zuruf, sondern im Moment des Erscheinens finden lassen müssen; ansonsten ist der Gesamtprozess, in dem die Unsicherheit auftritt, gefährdet. Das ist wenig durch Kontrolle und schon gar nicht durch direkte Steuerung möglich, wenngleich beide Faktoren auch weiterhin in unterschiedlichen Gewändern daherkommen, um die Geschicke der Organisation nicht ganz den Beschäftigten zu überlassen. So liegt die (indirekte) Kontrolle beim »Unternehmer der eigenen Arbeitskraft« (Voß/Pongratz 1998) nicht im Markt, wie es bei einem echten

Unternehmer oder einer echten Unternehmerin wäre,² sondern weiterhin bei der Organisation. Der Markt als Sachzwang existiert aber dennoch auch für die Beschäftigten. Mit den gewonnenen Autonomieräumen gehen also andere Formen von Zwang und Ausbeutung einher – diese Ausbeutung muss nicht intendiert vom »bösen« Unternehmen sein, sondern tritt als »Folgeproblem« von »Nebenfolgen« auf, das das Individuum ins Unternehmen trägt (Beck et al. 1996 bzw. 2019, S. 54) und in Konsequenz auch Selbstausbeutung zur Folge hat. In der Arbeitssoziologie hat sich der Begriff des »Arbeitskraftunternehmers« (Pongratz/Voß 2004) durchgesetzt, um in Abgrenzung vom herkömmlichen, tayloristisch geprägten »Arbeitnehmer« in selbstverantwortlichem Handeln und der unternehmerähnlichen Vermarktung von Kapital abzugrenzen. Wobei mit der Vermarktung von Kapital ausschließlich die eigene Arbeitskraft gemeint ist, die durch das erhöhte Aufkommen von Autonomie oftmals mehr investiert, als das bei einem typischen »9 to 5«-Arbeitnehmer der Fall wäre. Die hier binär anmutende Unterscheidung zwischen »Arbeitnehmer« und »Arbeitskraftunternehmer« soll keineswegs als unterkomplex verstanden werden. So haben beispielsweise Pongratz und Voß 2003 untersucht, wie stark »Selbstkontrolle«, »Selbstökonomisierung« und »Selbstrationalisierung« bei unterschiedlichen Beschäftigten ausgeprägt sind, und kommen zu dem Ergebnis, dass die letzten beiden Merkmale weniger stark ausgeprägt waren als »Selbstkontrolle«, vor allem bei gering qualifizierten Angestellten (Bohn et al. (Hg.) 2023, S. 77).

»Ein Teil des Risikos der Verwandlung von Arbeitskraftpotenzial in einen Arbeitsertrag (Gewinn) wird nun mittels indirekter (Markt-)Steuerung auf die beschäftigten Mitarbeiter übertragen, d.h. ein Teil der Ungewissheit der unternehmerischen Gewinnerwartung aus makroökonomisch unsicheren und umkämpften Märkten wird an die Arbeitenden weitergereicht.« (Nickel et al. 2008, S. 41).

Wie in den vorigen Kapiteln bereits aufgezeigt, wird das Rüstzeug für die Bewältigung dieser Ungewissheiten nur selten den Beschäftigten zur Verfügung gestellt und der Umgang mit diesen (Markt-)Ungewissheiten kann für Überforderung, Selbstrationalisierung und Entgrenzung von Arbeitsverhältnissen

2 Ausgenommen sind hier Unternehmen, die ausschließlich einen Kunden/eine Kundin haben und damit ganz ähnlichen Zwängen unterliegen wie die hier beschriebenen Arbeitskraftunternehmer:innen.

(Voß 1998, S. 474; siehe auch Kratzer et al. 2003; Graefe 2018) sorgen. Gleichzeitig räumt die Selbstorganisation (Stadelbacher/Böhle 2016) und New-Work (Bergmann 2017) Beschäftigten auch Freiheiten (Fromm 1941) ein, die dem zu Beginn geforderten ganzheitlichen Arbeitsbegriff auch stärkere Bedeutung zukommen lässt.

Die subjektiven Potentiale, die vom Individuum in die Organisation getragen werden (Moldaschl/Voß 2002), haben nicht nur zur Aufgabe, mit Ungewissheit umzugehen. Ein weiterer Effekt liegt im erhöhten Innovationspotential, wie bei Bonß mit dem möglichkeitseröffnenden Moment bereits expliziert (2011, S. 50). Oder auch bei Kern und Schumann bereits 1984 beschrieben, wird das Subjekt als Ressource zur Steigerung von nicht nur Produktivität, sondern auch von Flexibilität (Stichwort: Erreichbarkeit und Kunden/Markt-Nähe) genutzt. Das übermäßige Nutzen dieser ›Ressource‹ kann aber auch einen regressiven Effekt haben, der ein »Zuwenden zu offener Autorität (zurück zum paternalistischen Unternehmertum) einerseits und zu anonymer Autorität (einer allumfassenden und problemlösenden Technik und damit zu solutionistischer Autorität) andererseits« (Sauer/Nicklich 2022, S. 165) begünstigt. Das ist keine Schwarzmalerei, sondern soll schlichtweg die Grenzen der Ausbeutung von Subjektivierungspotentialen aufzeigen, gerade wenn diese einseitig sind und für die Beschäftigten keinen echten Mehrwert generieren.

2.5 Anerkennung und Erfolg

Die eigene Ausbeutung muss sich für die Beschäftigten also ›lohnen‹, ohne diese letztlich im lebendig gestaltenden Feuer zu verbrennen. Ein ›Return on Investment‹ der eigenen Arbeitskraft eben – ein Investor oder eine Investorin würde auch kein Kapital in die Hand nehmen, ohne einen (möglichst lukrativen) Gewinn in Aussicht zu haben. Wobei dieser Gewinn per se keinen rein monetären Gewinn für die Beschäftigten beinhalten muss (aber durchaus kann und in vielen Fällen auch sollte – Stichwort Ausbildungspersonal in Nicklich et al. 2022). Stefan Sauer beschäftigte sich in seiner Dissertation 2017 mit wertschätzender Selbstorganisation (Sauer 2017). Gerade hinsichtlich einer Positivwendung von einem ansonsten stark substitutionsgetriebenen und technikzentristischen Diskurs erscheint mir der Faktor Wertschätzung als wichtiges Element für die Genese eines theoriegeleiteten und erfahrungsbasierten Konzepts in der Bewältigung von Wandel.