

10. Die virtuelle Arbeitsgesellschaft

10.1 Einordnung und Synthese der Forschungsbefunde aus den empirischen Studien

Die Befunde der in den Kapiteln 8 und 9 vorgestellten Studien zeigen, dass wir uns derzeit in einer Phase des Strukturwandels der deutschen Arbeitsgesellschaft befinden, die eine neue gesellschaftliche Verständigung über die sozialen Rollen von Arbeitgeberorganisationen (Betriebe, Unternehmen und öffentliche Institutionen), neuen Intermediären und arbeitenden Individuen hinsichtlich der Verteilung der Verantwortung für die Ausgestaltung sozialer Sicherungs- und Verteilungsstrukturen und zur Umsetzung nachhaltiger Wachstumsziele verlangt. Denn es lässt sich aus den Überlegungen und Befunden der vorangegangenen Kapitel ableiten, dass mit dem Umbau Deutschlands zu einer virtuellen Arbeitsgesellschaft und der Bewältigung der Corona-Pandemie das Modell betriebszentrierter Organisation von Arbeit und Beschäftigung erneut stark infrage gestellt wird. Das in Kapitel 5.3 genauer herausgearbeitete Modell der betriebszentrierten Organisation von Arbeit und Beschäftigung, das die industrielle Epoche in der Bundesrepublik Deutschland und der DDR in der Nachkriegszeit prägte und in diesem Buch als Referenzfolie den Veränderungsdynamiken in der postindustriellen Arbeitsgesellschaft gegenübergestellt ist, wurde bereits im Zuge der deutschen Flexibilisierungsdebatte der 1980er und 1990er Jahre intensiver hinterfragt (vgl. Mückenberger 1985, der schon einleitend in Kapitel 1 zitiert wurde). In jüngerer Zeit findet nun aber eine weitere Neubestimmung der Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung unter dem Vorzeichen statt, dass nicht mehr nur die Veränderungen in den Vertragsarrangements von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden und damit das Stabilitätsversprechen von Arbeitgeberorganisationen an abhängig beschäftigte Arbeitnehmende problematisiert werden (vgl. Kap. 6). Vielmehr rückt inzwischen die Frage in den Vordergrund, inwieweit die zunehmend realisierbare zeitlich-räumliche Flexibilität – die auf der neuen globalen Vernetzung, der Entstehung virtueller Interaktionsräume und der abnehmenden Materialität von Produkten beruht und welche alternative Wertschöpfungs- und Wachstumsmodelle in virtuellen Wirtschaftswelten erzeugt – einen weiteren und tiefer greifenden Wandel der Ar-

beitswelt und der betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme hervorruft.

Die betriebszentrierte Organisation von Arbeit und Beschäftigung, die als lokalisierbare und beschreibbare Einheit in zentraler Weise das industriegesellschaftliche Verständnis von Unternehmensaufbau, Wertschöpfungsprozessen und der Bindung von Arbeitnehmenden an eine regional verortete Arbeitsorganisation prägt, wird in dieser Debatte und vor dem Hintergrund der aktuellen technologischen und organisationalen Wandlungsprozesse nunmehr noch umfassender zur Disposition gestellt. Ersetzt wird die betriebliche Arbeitsorganisation in den neuen, wesentlich flexibleren und offeneren Konzepten von Arbeitswelten zunächst durch die Idee des Netzwerkes. Diese erweist sich allerdings nicht als wirklich tragfähig, wie bereits Boltanski und Chiapello (2006) zeigen. Denn Netzwerke basieren notwendigerweise auf persönlichen Beziehungen und Vergemeinschaftungshandlungen der sozialen Akteure, die sich in digitalisierten und globalisierten Beziehungen mit einer großen zeitlich-räumlichen Reichweite und einem hohen Innovationsdruck aber kaum als institutionelle Grundlage der sozialen Ordnung und der Organisation von Austauschprozessen am Arbeitsmarkt denken lassen. Deshalb bedarf die Netzwerkidee des Konglomerates der projektförmig aufgebauten, flexiblen Organisation, durch die gleichermaßen dem hohen Flexibilisierungsbedarf globalisierter und digitalisierter Wertschöpfungsprozesse und Austauschbeziehungen wie auch der Notwendigkeit einer zumindest temporären Verbindlichkeit fest vereinbarter Kooperationsbeziehungen in geeigneter Weise Genüge getan wird.

In Kapiteln 6 & 7 wurde dezidiert beschrieben und in der Tabelle 7.1 verdichtet dargestellt, dass nun am Übergang von der informatisierten zur virtuellen Moderne neue Formen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen an Gestalt gewinnen, die die Idee der Flexibilisierung von Beschäftigungsbeziehungen maximal erweitern und gleichzeitig alternative kooperative Formen in Arbeitskontexten als betriebliche Organisation vorschlagen. Dabei spielt die projektförmig strukturierte Arbeitsorganisation eine entscheidende Rolle. Sie ermöglicht, dass Arbeitnehmende nur noch temporär Mitglieder von Arbeitsorganisationen sein können. Gleichzeitig bedürfen aber gerade kooperative Handlungsformen intermediärer Akteure, denn diese bieten über ihre Vermittlungsleistung die notwendige Stabilität, um jenseits betriebszentrierter Organisationsmodelle soziale Interaktions- und Austauschsysteme stetig (re)konstruieren zu können. Dabei vermitteln Intermediäre zwischen den Interessen von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, bieten beiden Seiten eine gute Informationsbasis sowie Maßstäbe für die Bewertung, Entlohnung und Einschätzung von Arbeitsleistungen. Erfolgen kann die Intermediation zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden einerseits über konkrete vermittelnde Akteure im klassischen Sinne (bspw. Agenten, Agenturen oder auch kooperative Akteure) und andererseits über auf IK-Technologie basierenden vermittelnden Systemen (bspw. Plattformen oder andere Softwaretools), die zur Entwicklung

standardisierter Bewertungs- und Verteilungssysteme fähig sind und so die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure organisieren und steuern können (vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 5.1.2, 7.1.5, 7.1.6 und 7.2.2).

Insbesondere in der Studie »Cowork« konnte anschaulich am empirischen Material ein Organisationsmodell (vgl. Kapitel 8.5; Abbildung 8.3) herausgearbeitet werden, das aufzeigt, wie man sich die Organisation kooperativer Projektzusammenhänge in digitalen und virtuellen Arbeitswelten – die Konstitution projektbasierter subjektiver Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme – vorstellen kann. Das hier dargestellte Organisationsmodell zielt darauf die lose temporäre Verkettung von Wertschöpfungsprozessen und Arbeitsschritten aufrechtzuerhalten und vor allem die Herstellung von Interaktions- und Kooperationsbezügen zwischen Akteuren, die an einem lokalen Ort zusammenkommen können sowie als Netzwerkakteure im virtuellen Raum agieren zu ermöglichen. Es setzt die an und über einen kooperativen Ort befindliche und erreichbare Arbeitscommunity – wie zum Beispiel die Community eines Coworking Spaces – an den Ausgangspunkt der Entwicklung von gemeinsamen Geschäftsmodellen und Wertschöpfungsprozessen (vgl. Kapitel 8.3; insbesondere Abbildung 8.3). Dabei ist die so organisierte Community für den einzelnen Akteur in der Form belastbar, dass sie im Zuge der Realisierung von Wertschöpfungsprozessen die Möglichkeit eröffnet, fehlendes Know-how oder fehlendes Equipment durch die Vernetzung mit Partnern im kooperativen Projektnetzwerk auszugleichen. Die Kooperationen der Akteure verfolgen in diesem Modell nicht mehr wie noch im Organisationsverständnis von Thompson (1967, vgl. Kap. 5.2) das Ziel, gemeinsam einen technischen Prozess zu beherrschen. Vielmehr wird nun in umgekehrter Logik durch die neue Technologie das Potenzial der Akteure an einem Ort genutzt, um immer wieder neue kooperative und wertschöpfende Arbeitsprozesse zu generieren (Prinzip der algorithmischen Vermittlung und Verkettung, vgl. Kap. 7.1.3; Cattero 2018) und deren Ergebnisse in lokalen und virtuellen Räumen auch zu verbreiten und zu vermarkten.

Coworking Spaces stellen dabei ebensolche lokale Orte (Räume) dar, die die Begegnung von Menschen mit gleichen Zielen und Interessen an einem Ort und in Präsenz ermöglichen (Community) und die ihnen zusätzlich eine Infrastruktur im realen wie auch im virtuellen Raum zur Verfügung stellen, sodass wertschöpfende Aktivitäten generiert werden können. Der gemeinsamen Präsenz liegt somit eine wesentlich andere Logik zugrunde als in industriell geprägten Präsenzarbeitswelten, in denen der vorab festgelegte Wertschöpfungsprozess die Raumgestaltung und die Organisation der Arbeitsprozesse formt. Coworking Spaces bieten – ähnlich wie Plattformorganisationen und ganz besonders Social-Media-Plattformen im virtuellen Raum – Individuen mit spezifischen Interessen und Kompetenzen die Möglichkeit der Vernetzung, die in diesem Modell aber auf einen lokalen Bezug, einen realen Ort angewiesen ist. Coworking Spaces sind dabei zunächst

lediglich Orte, die Interaktionsmöglichkeiten eröffnen, um Individuen anzuregen, die eigenen Fähigkeiten und den eigenen Beitrag zur Gemeinschaft immer wieder neu zu bestimmen. Allerdings generieren diese Orte über die Organisation oder Kuratierung (vgl. Merkel 2015) der Community eigene, alternative und neue Geschäftsmodelle zur Verwertung der Organisationskraft. Die Akteure in diesen Systemen werden weniger stark auf spezifische Rollen festgelegt und können und müssen daher fortlaufend ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten immer wieder weiterentwickeln, um sie gut einsetzen und vermarkten zu können. Sie tragen die unternehmerische und soziale Verantwortung für die Erhaltung und Anpassung ihrer Qualifikationen, Kompetenzen und Fähigkeiten wie auch ihrer Leistungsfähigkeit und Arbeitsmotivation. Und darüber hinaus sind sie selbst verantwortlich für die Herstellung einer ökonomisch verwertbaren Reputation im Tätigkeitsfeld oder im virtuellen Raum, in dem sie ihre Arbeitsleistung anbieten, da ohne eine solche ihr Angebot nicht abgefragt wird. Die operative und organisationale Flexibilität des Einsatzes von Humankapital und Technologie ist an diesen Orten sehr hoch. Kooperatives Handeln findet somit in Coworking Spaces zumeist verbunden mit einem konkreten Handlungs- oder Wertschöpfungsziel statt. Eine soziale Rahmung dieses Arbeitssystems durch die Etablierung von sozialen Sicherungssystemen vonseiten der Coworking-Space-Betreibenden findet bislang aber eher nur randständig statt. In persönlichen wie in sozialen Krisensituationen können die in diesen Systemen handelnden Akteure somit zumeist nicht auf die Unterstützung der Organisation oder der organisierenden Akteure bauen.

Unterlegt wird das Arbeits- und Kooperationsmodell Coworking mit Leitbildern und Wertvorstellungen, die sich der Narrative des Kreativarbeitenden oder des freien Unternehmertums (Start-up-Culture) bedienen, wie sie sich als Gegenentwurf zu industriell geprägten Arbeitswelten in den Kreativgemeinschaften, Künstlerkollektiven und Gründerszenen bereits seit Beginn der Industrialisierung am kreativen Rand der Arbeitsgesellschaft ausgeformt haben und nun unter den veränderten Rahmenbedingungen der Organisation von Wertschöpfung, Arbeit und Beschäftigung eine Aufwertung erfahren. Diese kulturellen Gegenentwürfe und Gestaltungskonzepte von Arbeit werden im Zuge des Wertewandels in der Arbeitswelt weit in die informatisierte und virtuelle Arbeitsgesellschaft hineingetragen (vgl. Boltanski/Chiapello 2006; Bröckling 2007; Reckwitz 2012, Arvidsson 2019). Sie erzeugen die notwendige Motivation bei den arbeitenden Akteuren und stellen damit eine wesentliche Säule der (Re-)Produktion des skizzierten alternativen sozialen Systems der Organisation von Arbeit dar.

Die zentrale Bedeutung von Arbeitsorten und -zeitstrukturen für das Arbeitshandeln und die Arbeitseinstellung lässt sich aber rückblickend ebenso für industriell geprägte Arbeitskontexte konstatieren. Das zeigte sich anschaulich in der zweiten in die Betrachtungen dieser Schrift einbezogenen eigenen Studie, der »Covid19-LD1-Verwaltungsstudie« (vgl. Kap. 9). Besonders deutlich herausge-

arbeitet werden konnte auf Basis der erhobenen Daten, welche Belastungen für jeden Einzelnen in dem betrachteten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystem entstehen, wenn der Arbeitsort innerhalb kurzer Zeit stark verändert wird beziehungsweise dem Individuum als lokaler Ort der Verrichtung von Arbeitstätigkeiten nicht mehr zur Verfügung steht. Der Arbeitsort konnte in der beobachteten Verwaltungseinheit als prägendes Element für die Gestaltung und Planung von Arbeitstätigkeiten und der Kooperation in Arbeitskontexten herausgestellt werden. Die betriebszentrierte Organisation von Arbeit und Beschäftigung und das Konzept der Präsenzarbeit blieben in der beobachteten Verwaltungseinheit bis zum Beginn der Corona-Pandemie weitgehend unhinterfragt. Die von einigen Interviewpartnern gespiegelte Wahrnehmung des ersten Corona-Lockdowns als persönliches Krisenszenario, das für die einzelnen Mitarbeitenden konkret den temporären Verlust des gewohnten Arbeitsortes, der gewohnten Arbeitsumgebung und Infrastruktur und damit auch eines alltagsstrukturierenden Elementes mit sich brachte, verdeutlicht, wie stark das Normalitätsverständnis von Arbeit in der Verwaltungseinheit noch auf die in der industriellen Epoche ausgeprägten Strukturen ausgerichtet war und ist. Gleiches gilt für das strukturierende Element Arbeitszeit, das sich in industriell geprägten Kontexten als Präsenzarbeitszeitraum, tageszeitlicher Rhythmus und tägliches Arbeitszeitpensum niederschlägt.

Führen nun die fortlaufenden technologischen Entwicklungen und die Durchsetzung neuer Organisationskonzepte von Arbeit zu einer abnehmenden Notwendigkeit der Verrichtung von Arbeitstätigkeiten an dafür vorgesehenen Orten zu dafür vorgesehenen Zeiten, dann erzeugt dies einen Transformationsdruck auf Arbeitswelten. Das Hinterfragen der Konzepte der Arbeitsorganisation und der Ausgestaltung von Beschäftigungsbeziehungen und -systemen, wie sie sich in der industriellen Phase herausgebildet hatten, ist in der heutigen Arbeitsgesellschaft für eine breite Schicht der erwerbstätigen Bevölkerung in Deutschland mit einer Infragestellung ihrer Arbeitsnormalität verbunden. Angesichts dessen bedarf es eines konkreten neuen Regulativs oder Leitbilds, das eine Reorganisation von Arbeitsräumen und Arbeitszeitkonzepten rechtfertigen kann. In der vorliegenden Studie stellten die Gesundheitsschutzmaßnahmen im Zuge des ersten Lockdowns während der Corona-Pandemie in Deutschland dieses Regulativ dar. Mit Blick auf die kurzfristigen Umstellungsmaßnahmen wurde dabei deutlich, welche umfangreiche Voraussetzungen für eine belastungsarme und störungsfreie Bewältigung des Umbaus von Präsenzarbeitswelten zu remoten bzw. mobilen Arbeitswelten geschaffen werden müssten und welche zentralen Umbaumaßnahmen der betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsbeziehungen der organisationale Wandel hervorruft (vgl. Tabellen 9.3 und 9.4). Ein wesentlicher Forschungsbefund der »Covid19-LD1-Verwaltungsstudie« ist aber die Erkenntnis, dass die Herstellung von Solidarität und kooperativem Handeln im Arbeitsprozess sowie die Bewältigung von Konflikten in eingespielten Präsenzarbeitswelten am Arbeitsort zumeist

wesentlich spontaner und inklusiver erfolgten als bei der Distanzarbeit, die solidarisches und kooperatives Arbeitshandeln sowie die Bewältigung von kollegialen Konflikten in dem beobachteten Arbeitssystem maßgeblich hemmte. Die Frage, wie sich in Arbeitsprozessen Kooperation und Solidarität herstellen lassen, ist somit ein wichtiger Aspekt, der beim Strukturwandel von Präsenzarbeitswelten zu virtuellen Arbeitswelten und bei der Transformation von betriebszentrierten zu flexibilisierten, subjektivierten Arbeits- und Beschäftigungssystemen großer Aufmerksamkeit bedarf und für die konkrete Gestaltungskonzepte entwickelt werden müssen.

Die Ablösung der Normalitätsvorstellungen der industriellen Moderne durch alternative Konzepte, die einerseits auf die mikroökonomischen Rationalisierungsziele der »Inputmaximierung« und »flexiblen Spezialisierung« und andererseits auf das gesellschaftliche Dispositiv der »kreativen und freien Arbeit« referenzieren, lässt sich in der deutschen Gesellschaft schon seit einigen Jahren beobachten und wird durch eine immer tiefer greifende Ökonomisierung von Arbeitswelten (vgl. Kap. 4.2; Davis 2009, 2016a) sowie Impulse aus den erfolgreichen Arbeitscommunities am kreativen Rand der Arbeitsgesellschaft, die inzwischen als Imitationsfolie vieler Reorganisationsprozesse in der Arbeitsgesellschaft dienen, gar weiter verstärkt (vgl. Kapitel 7.2; auch Boltanski/Chiapello 2006; Reckwitz 2012, Arvidsson 2019). Und auch die mit der Corona-Pandemie einhergehende Ausweitung des Konzepts der Distanzarbeit wird nunmehr als weiterer Treiber eines bereits vorher in Gang gesetzten Veränderungsprozesses von betrieblichen Arbeitswelten wahrgenommen, wie anhand der »Covid19-LD1-Verwaltungsstudie« an einem konkreten Beispiel nachgezeichnet werden konnte.

Gleichwohl zeigt der Blick auf die empirische Realität, dass die in Tabelle 7.1 analytisch beschriebene Veränderung von betriebszentrierten zu flexibleren und subjektivierten Systemen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung (oder kooperativer Handlungen), die sich auf der Makroebene von Gesellschaften mit der vorgelegten historisch-vergleichenden Strukturanalyse nachzeichnen lässt, nicht so gleichförmig und gerichtet abläuft, wie es die tabellarische Darstellung vielleicht impliziert. Und auch die mit den beiden vorgelegten Studien (vgl. Kap. 8 und 9) erfolgte konkrete Beschreibung dieser Veränderung soll in der zusammenfassenden Reflexion nicht zu einer linearen Entwicklung im Sinne einer immer weiteren Auflösung jeglicher stabiler und betriebszentrierter Formen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen zugespitzt werden. Vielmehr ging es in den vorausgehenden Darstellungen darum, die neue Vielfalt an Arbeitswelten und Beschäftigungssystemen zu erkunden. Nicht infrage zu stellen ist dabei der Befund, dass diese beobachtete Vielfalt bereits intensive Spannungen und neue Spaltungen in der deutschen Arbeitsgesellschaft erzeugt (vgl. Köhler/Weingärtner 2018; Scharf 2020), die es auf der Basis eines tiefen Verständnisses der verursachenden Phänomene gesellschaftlich zu bearbeiten gilt. Zwei Aspekte der in dieser Schrift skizzierten Entwicklungen sollen daher in einer abschließenden gesellschafts-

kritischen Auseinandersetzung mit den dargestellten Veränderungsdynamiken genauer reflektiert werden: (1) die neue Rolle gesellschaftlicher Intermediäre im deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystem und (2) die Frage nach einer nachhaltigen Gestaltung der beobachtbaren Wandlungsprozesse von betrieblichen Beschäftigungssystemen.

10.2 Zur Entkopplung vertrauter Strukturen und der neuen Rolle von Intermediären in der virtuellen Arbeitsgesellschaft

Wie in den ersten beiden Teilen des Buches ausführlich beschrieben, verändern sich die Strukturen der industriell geprägten Arbeitsgesellschaft seit den 1990er Jahren durch den zunehmenden Einsatz automatisierter und digitaler Technologien sowie in jüngerer Zeit durch den Ausbau der neuen technologischen Infrastruktur des Internets und den breiten Einsatz mobiler IT-Geräte fortlaufend. Die unterschiedlichen Technologien entfalten mit immer neuer Rekombinationskraft (Brynjolfsson/McAfee 2016) Entwicklungsdynamiken, die den Strukturwandel von betrieblichen Produktions- und Arbeitssystemen inzwischen ohne Bestimmung eines konkreten Zielzustands vorantreiben und legitimieren. Gleichzeitig lässt sich auf der Mesoebene des deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystems eine intensive externe und interne Flexibilisierung der vertrauten Strukturen betriebszentrierter Organisationsformen beobachten. Diese setzte in den frühen 1990er Jahren mit einem tiefgreifenden Wandel von Beschäftigungsverhältnissen und einer zunehmenden organisationalen Entkopplung von betrieblichen Arbeits- und Beschäftigungssystemen voneinander ein und war mit einer deutlichen Rücknahme des für die industrielle Epoche charakteristischen Stabilitätsversprechens zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, der Veränderung von Arbeitstätigkeiten im Zuge einer umfassenden Tertiärisierungsdynamik und der Etablierung neuer personalökonomischer Leitvorstellungen im Sinne des Lean-Managements verbunden. In jüngerer Zeit lässt sich nun in dem inzwischen in seiner inneren Logik auf Dauer gestellten Strukturwandel auf der gesellschaftlichen Mesoebene eine weitere Dynamik der Entkopplung feststellen: die Entkopplung des Arbeitnehmenden-Arbeitgebenden-Verhältnisses von festen zeitlich-räumlichen Bezügen. Das industriell-fordistische Basismodell der Verteilung, Steuerung und Kontrolle von Arbeit und Beschäftigung, nämlich die betriebszentrierte Organisation, die Arbeitnehmenden durch Verträge und Anreize in Form eines Entlohnungs- und Karrieresystems räumlich wie zeitlich an einen Arbeitgebenden bindet, scheint damit seinen Leitbildcharakter im Sinne einer gesellschaftlich akzeptierten Normalitätsvorstellung, wie sie sich für die Akteure der deutschen Arbeitsgesellschaft im Konzept des Normalarbeitsverhältnisses manifestierte (vgl. Mückenberger 1985), endgültig zu verlieren. Die Veränderungen basieren dabei auf der immer

breiteren Etablierung der neuen Infrastruktur des Internets, die es ermöglicht, die in Wertschöpfungs- und Arbeitsprozesse eingebundenen sozialen Interaktionen und Kommunikationen auf andere und neue Art zu organisieren. Sie sind aber auch verbunden mit der Veränderung kultureller Leitbilder im Arbeitssystem, die vom kreativen Rand in die Arbeitsgesellschaft hereingetragen werden und sich vor allem in Tätigkeitssegmenten durchsetzen, in denen neue technologische Lösungen aufgegriffen werden, um Arbeit und Beschäftigung auf alternative Weise zu organisieren (bspw. Plattformmärkte, Etablierung neuer kooperativer Arbeitsformen). Allerdings ist diesbezüglich anzumerken, dass dieser Wandel mit Blick auf die Anpassung des deutschen Sozialversicherungs- und gesellschaftlichen Institutionensystems noch nicht angemessen bearbeitet wird. Ist doch bei den Aushandlungen neuer Regularien der Arbeits- und Wirtschaftspolitik oder bei der Ausgestaltung von Systemen der sozialen Sicherung und des Wohlfahrtsstaates die industriell geprägte Vorstellung von Normalarbeit bis heute das zentrale Leitbild (vgl. Bosch et al. 2007; Herzog 2019).

Dies zeigt, dass die unterschiedlichen Geschwindigkeiten, mit der wirtschaftliche Organisationen einerseits und gesellschaftliche wie politische Akteure andererseits die neuen technologischen Möglichkeiten und Gestaltungskonzepte der Organisation von Arbeit und Beschäftigung aufgreifen, tiefgehende Spannungen im deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystem erzeugen. Diese tragen mittlerweile zu einer deutlich sichtbaren Spaltung zwischen Gewinnenden und Verlierenden der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeitswelten in Deutschland bei (vgl. Kap. 7.3; auch Kirchner/Meyer/Tisch 2020). Beobachten lassen sich mit Blick auf die vergangenen 30 Jahre intensive Wechselwirkungen zwischen den Dynamiken des technologischen, des organisationalen und des kulturellen Wandels von Arbeitswelten. Diese wiederum lassen sich auf der gesellschaftlichen Mesoebene mit der Frage nach dem Strukturwandel von industriell geprägten betrieblichen hin zu digitalisierten, virtualisierten und subjektivierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in ihrem zeitlichen Verlauf sehr gut nachzeichnen (vgl. Kap. 6 und 7, Tabelle 7.1).

Auf Basis des für die industrielle Phase beschriebenen Referenzmodells betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme (vgl. Kap. 5, Abbildung 5.2) konnten in Auseinandersetzung mit den empirischen Studien und theoretischen Überlegungen, die zahlreiche Arbeits-, Industrie-, Organisations- und Techniksoziologen in den 1990er bis 2010er Jahre vorgelegt haben, die zentralen Strukturveränderungen am Übergang von der industriellen zur informatisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaft beschrieben werden. Deutlich wurde hierbei, dass sich durch neue Konzepte der Arbeitsorganisation und -steuerung sowie zunehmend verstärkt auch durch die Etablierung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in Arbeitskontexten die Kopplung von Arbeit und Beschäftigung an das Konstrukt der betriebszentrierten Organisation im Sinne

eines betrieblichen Beschäftigungssystems zunehmend auflöst und andere Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung an Bedeutung gewinnen. So zeigte sich, dass sich im deutschen Kontext in einigen Tätigkeitssegmenten inzwischen sowohl berufs- und professionsbezogene wie auch projektbasierte subjektivierte Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme gegenüber der betriebsförmigen Organisation durchsetzen (vgl. Kap. 7.3, Zweite Zwischenbetrachtung). Grundlage dieser Entwicklung ist die zunehmend netzwerkförmige und im Wesentlichen auf Projektzusammenhängen beruhende Organisation von wirtschaftlichen Aktivitäten (projektbasierte Polis; vgl. Boltanski/Chiapello 2006), in denen Arbeit und Beschäftigung verteilt, gesteuert und reguliert wird. Die Alternativkonzepte zur betriebsförmigen Organisation verbreiten sich, wie herausgearbeitet wurde, vor allem ausgehend vom kreativen und innovativen Rand der deutschen Arbeitsgesellschaft, wo Arbeitsprozesse entstehen, die nicht mehr auf die Herstellung von standardisierten Objekten, sondern auf Dienstleistungen für Subjekte, subjektivierte Formen von Objekten oder die Wissens- und Informationsgenerierung zielen. Die neuen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme unterscheiden sich somit in einem wesentlichen Punkt von denen der industriellen Epoche – im Arbeitsgegenstand, auf den sie ausgerichtet sind und auf dessen Herstellungsprozess hin sie optimiert werden (vgl. Jacobsen 2018).

Schlussendlich muss auf die wachsende Bedeutung intermediärer Akteure im deutschen Arbeits- und Beschäftigungssystem hingewiesen werden. Personal-service- und Leiharbeitsunternehmen, Vermittlungsagenturen, Branchen- und Berufsverbände, Bildungsinstitutionen, Gig- und Clickworkingplattformen oder allgemeiner IK-Dienstleister und Softwareanbieter, aber auch Coworking- und Maker-Spaces gehören zur breiten Gruppe etablierter und neuer vermittelnder Akteure, denen in einer flexibilisierten Arbeitsgesellschaft und in entkoppelten Arbeitswelten eine zunehmend gewichtige gesellschaftliche Rolle zukommt. Diese Akteure sind inzwischen in weiten Teilen des deutschen Arbeitsmarktes die Basis der Entstehung, Verbreitung und Aufrechterhaltung berufs- und professionsbezogener sowie insbesondere subjektivierter, projektförmig strukturierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme und übernehmen – oftmals allerdings noch unbewusst – immer mehr Verantwortung für die Lösung der sozialen Fragen in flexibilisierten, informatisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaften. Offen ist bislang allerdings noch weitgehend, wie diese Entwicklung im deutschen Kontext arbeits-, wirtschafts- und sozialrechtlich gerahmt werden soll (vgl. Herzog 2019; Krause 2021; Pfeiffer 2021; Schrape 2021).

Die Corona-Pandemie hat die beschriebenen Entwicklungen nun nochmals beschleunigt und kann in dieser Hinsicht als ein großes Sozialesperiment verstanden werden, das Arbeitgeberorganisationen wie auch die arbeitenden Individuen in der deutschen Arbeitsgesellschaft vor die Herausforderung stellt, mit einer maximalen Flexibilisierung von vertraglicher Bindung sowie neuen Gestaltungskonzepten von

Arbeitsorten und -zeiten umgehen zu müssen. Die Pandemie zeigte gleichzeitig die Lücken in der sozialen Absicherung der neu organisierten Workforce auf, die sich für die Arbeitenden darin widerspiegeln, dass sie im Umgang mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie persönliche Lösungen finden müssen (vgl. Fitzenberger 2020; Lessenich 2020; Bundesverband Kreative Deutschland 2021).

Die Frage, ob es im Nachgang der Pandemie und vor dem Hintergrund der sich aktuell verschärfenden Energie- und Klimakrise sowie des durch die demographischen Entwicklungen in den westlichen Ländern sich stetig beschleunigenden Fachkräftemangels auf der gesellschaftlichen Mesoebene zu einer Ausweitung von Formen der Arbeitsorganisation jenseits betriebszentrierter Modelle kommen wird, kann derzeit noch nicht abschließend beantwortet werden. Gleichwohl sind in unterschiedlichen Facetten Entwicklungen zu beobachten, die auf eine Durchsetzung neuer vertraglicher und zeitlich-räumlicher Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung hindeuten. Und es steht zu vermuten, dass in vielen Unternehmenskontexten die Bewältigung der Folgen der Corona-Pandemie, der Energiekrise und des Fachkräftemangels zu einem weiteren Flexibilisierungs- und Entkopplungsschub führen wird.

10.3 Überlegungen zu einer sozial nachhaltigen Gestaltung des auf Dauer gestellten Strukturwandels

Vor dem Hintergrund der bisherigen Darstellungen soll nun abschließend gefragt werden, wie die vorgelegten Befunde aus einer gesellschaftskritischen Perspektive zu bewerten sind und welche weiteren Forschungsfragen sie aufwerfen.

Als ein möglicher Ansatzpunkt für eine gesellschaftskritische Bewertung lässt sich hierbei die Frage nach der sozialen Nachhaltigkeit der dargestellten gesellschaftlichen Entwicklungen und Veränderungsprozesse und insbesondere des offenbar auf Dauer gestellten Strukturwandels von Arbeit und Beschäftigung in der deutschen Arbeits- und Wohlstandsgesellschaft ins Spiel bringen.

Ganz basal fußt der Begriff der Nachhaltigkeit auf der normativen Leitidee, dass »die Bedürfnisse der Gegenwart nicht auf Kosten derjenigen zu verwirklichen seien, die zukünftig ihre Bedürfnisse realisieren wollen« (Neckel et al. 2018: 12). Dabei eignet er sich vor allem dazu, die Vernutzung von natürlichen Ressourcen und die Ausgestaltung von wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Strukturen in ökologischer Hinsicht zu bewerten. Anders formuliert bedeutet Nachhaltigkeit: Der Mensch soll die vorhandenen natürlichen Ressourcen nicht schädigen, das heißt, er soll in seinem Tun nicht die Ursache von Artensterben, Klimaerwärmung und Verschmutzung von Wasser, Luft und Boden sein – ein hehres Ziel, das die ökologisch nachhaltige Gestaltung von Wirtschafts- und Gesellschaftsstrukturen zu einer der bedeutendsten Aufgaben der modernen Menschheitsgeschichte werden lässt.

Was aber bedeutet das herausgestellte Normativ für den Begriff und den Ruf nach sozialer Nachhaltigkeit? Lässt es sich ebenso in diesem Sinne verwenden? Und stehen sich die beiden in der aktuellen politischen Debatte oft miteinander verknüpften Zielstellungen der ökologischen und der sozialen Nachhaltigkeit nicht vielleicht sogar konträr gegenüber?

Wenn Nachhaltigkeit bedeutet, dass zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse in gleicher Weise realisieren können sollen wie die jetzige Generation, dann stellt sich zunächst die Frage, welche Bedürfnisse hier überhaupt adressiert werden. Das grundlegende soziale Bedürfnis nach Sicherheit, Frieden und Eintracht kann dem Bedürfnis nach freier Entfaltung der individuellen Möglichkeiten und nach der Erfüllung von Konsumwünschen im Wesentlichen und auch im Einzelnen vollständig konträr entgegenstehen. Die Frage nach der sozialen Nachhaltigkeit wirft daher letztlich diejenige nach den Maßstäben und der Verwirklichung von sozialer Gerechtigkeit (vgl. Sen 2002, 2020) auf, was in Zeiten des intensiven und auf Dauer gestellten Wandels von Gesellschaftsstrukturen heißt, dass der Entwicklung von sozial nachhaltigen Gestaltungskonzepten zunächst eine Analyse der bestehenden und sich neu herausbildenden sozialen Ungleichheiten vorausgehen sollte.

Im Hinblick auf die Befunde der vorliegenden Schrift steht die Frage nach der sozial nachhaltigen Gestaltung der Organisationsstrukturen auf der gesellschaftlichen Mesoebene in engem Zusammenhang mit der Klärung der sozialen und gesellschaftlichen Rolle der vermittelnden und gestaltenden Akteure und Systeme. Als wesentliche Folgeerscheinung der beschriebenen Veränderungen wurde in den vorangehenden Kapiteln immer wieder die Verlagerung von sozialer Verantwortung von Arbeitgeberorganisationen auf die Beschäftigten selbst oder auf intermediäre Akteure als Vermittler in flexibilisierten, digitalisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaften herausgestellt.

Die neue Komplexität der Moderne und ihrer Institutionen – so hatte es Giddens bereits 1996 konstatiert – geht mit großen Verunsicherungen bei den einzelnen sozialen Akteuren einher, was soziologisch die punktuell zu beobachtende und reversiv auftretende Rückbesinnung auf tradierte Werte und Referenzsysteme erklärbar macht. Vermittelnde Systeme sind demgegenüber die Scharniere komplexer moderner Gesellschaften und für den Prozess der Wiedereinbettung von Individuen und sozialen Gruppen in für sie (an)erkennbare und Vertrauen schaffende soziale Zusammenhänge von wesentlicher Bedeutung.

Für die Frage nach der Rolle von neuen Intermediären in flexibilisierten, informatisierten und virtuellen Arbeitswelten ist dieser allgemeine Befund wesentlich. Er deutet darauf hin, dass es auch in neuen Arbeitswelten grundsätzlich an Systemen bedarf, die eine Wiedereinbettung von Arbeitskräften in erkennbare und als legitim anerkannte soziale Zusammenhänge gestatten und dem Individuum zugleich die Möglichkeit geben, sich in der sozialen Ordnung der neuen Arbeitsgesellschaft zu verorten und seine Teilhabeansprüche sowie Teilhaberechte selbstständig zu ver-

wirklichen. Nur unter diesen Bedingungen ist es denkbar, dass in Arbeitskontexten kooperativ und solidarisch gehandelt wird.

In der industriell geprägten Gesellschaft galt das Normalitätsverständnis, dass Arbeitskräfte in der Regel als abhängig Beschäftigte einer betriebsförmigen Arbeitsorganisation tätig waren und daher ihre Position im gesellschaftlichen Gefüge der Arbeitsgesellschaft ziemlich genau bestimmen konnten. Darüber hinaus übernahm die Arbeitgeberorganisation eine sozial verantwortliche Position bei der Gewährung der sozialen Teilhaberechte der erwerbstätigen Bürger, vermittelte also zwischen Individuum und Staat. Diese soziale Verantwortung für die Beschäftigten weisen Arbeitgeberorganisationen in immer flexibler gestalteten und zeitlich-räumlich entkoppelten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen als wesentlichen Bausteinen virtueller Arbeitsgesellschaften aber zunehmend von sich. Sie übergeben einen Teil der Verantwortung an das Individuum, indem Vertragsbeziehungen offener gestaltet und Beschäftigungs- wie Entlohnungsprinzipien stärker an Leistung und zunehmend auch an die neue soziale Währung »Reputation und Aufmerksamkeit« gebunden werden. Und teilweise übertragen sie diese Verantwortung im Zuge flexibler Beschäftigungspraktiken auch an etablierte und neue Intermediäre wie Personalserviceagenturen, Leiharbeitsunternehmen, Plattformen oder auch Coworking Spaces.

Diese Entwicklung entfaltet sich im deutschen Kontext stetig und fortschreitend und lässt sich, wie in dieser Studie vorgeführt, über den Zeithorizont der vergangenen 30 Jahre als Dynamik des permanent gewordenen Wandels nachzeichnen. Sie wirft dabei nicht nur die zunehmend an Bedeutung gewinnende Frage nach der Neugestaltung des sozialstaatlichen Sicherungsrahmens für eine immer größer werdende Gruppe flexibel Beschäftigter auf – sondern auch die nach der sozialen Rolle der neuen Intermediäre und der Einbindung dieser in etablierte Institutionensysteme, die der Herstellung sozialer Sicherung und dem gesellschaftlichen Zusammenhalt dienen. Intermediäre und vermittelnde Akteure besetzen in digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten bewusst oder unbewusst bereits jetzt eine wesentliche Schnittstellenposition, aus der sie in größerem Umfang Gestaltungsmacht generieren können. Sie sind wesentlich geworden in Hinsicht darauf, dass sie unter arbeitenden Individuen das Vertrauen erzeugen können, die Komplexität moderner Arbeitswelten zu überschauen und individuell zu bewältigen. Ob sie diese Schnittstellenposition als politische und ökonomische Akteure in modernen Gesellschaften auch nutzen, um den möglichen sozial und ökologisch nachhaltigen Strukturwandel in virtuellen Arbeitswelten mitzugestalten, hängt nicht zuletzt von den etablierten Akteuren des politökonomischen Institutionensystems ab. Eine Einbindung neuer Intermediäre in die Gestaltungsprozesse virtueller Arbeitsgesellschaften ist für eine nachhaltige Entwicklung aber inzwischen unerlässlich.