

## **7. Fortgesetzter Wandel vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Virtualisierung**

---

### **7.1 Die Rekombinationskraft von Vernetzungstechnologien und mobilen Hardwaresystemen (2007 bis heute)**

#### **7.1.1 Analytische Spezifizierung von Einflussfaktoren und Entwicklungsdynamiken**

Bereits im ersten Kapitel des Buches hatte ich darauf hingewiesen, dass im Hinblick auf den Wandel von Arbeit und Beschäftigung sich seit Anfang bis Mitte der 2010er Jahre ein neuer Diskurs entfaltet, der die Veränderungen der Arbeitswelt im Kontext der Entwicklung, Einführung und Etablierung von digital vernetzten, zunehmend autonom agierenden technologischen Systemen thematisiert. In der auch in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie einige Zeit recht dominanten »Digitalisierungsdebatte« werden die seit ungefähr 2010 beobachtbaren Strukturveränderungen im Arbeits- und Beschäftigungssystem nun stärker mit dem sich offenbar beschleunigenden digitalen und virtuellen Wandel der Arbeitsgesellschaft in Verbindung gebracht. Die weitere Entfaltung einer intensiven Flexibilisierungsdynamik von Arbeitswelten und Beschäftigungsstrukturen im Zeitraum der 2010er Jahre bis heute wird dabei auf unterschiedliche Aspekte vorrangig des digitalen Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft zurückgeführt (BMAS 2016; Eichhorst et al. 2016; Jürgens/Hoffmann/Schildmann 2017; Eichhorst/Stephan/Struck 2017; BMWi 2017; Schmid, G. 2018).

Die noch Ende der 2000er Jahre viel diskutierte Frage nach den strukturellen Folgen der deutschen Lean-Management-Offensive (Erosions- und Ökonomisierungsdebatte vgl. Kap. 6.1) gerät durch diese Debatte und die neuen Phänomene, auf die sie sich bezieht, für einige Zeit etwas aus dem Blickfeld der Arbeits- und Industriesoziologie. Es lässt sich aber beobachten, dass sich der arbeits- und industriesoziologische Blick insbesondere zum Ende der 2010er Jahre dann wieder stärker auf die Frage nach der anhaltenden Ökonomisierung und Erosion betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen gerade unter den neuen Voraussetzungen der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeitswelten rich-

tet. Das liegt vor allem daran, dass die Entwicklungsdynamiken der Digitalisierung und vor allem der digitalen Vernetzung und Virtualisierung von Arbeitswelten, die durch die neueren Informatisierungs-, Automatisierungs- und vor allem internetbasierten Vernetzungstechnologien vorangetrieben werden, inzwischen feiner ausdifferenziert beobachtet werden können und so auch die Auseinandersetzung mit deren gewünschten und ungewünschten gesellschaftlichen Folgen nun fortgesetzt werden kann. Thematisiert wird daher stärker die intensive Verzahnung von Ökonomisierung und Digitalisierung beziehungsweise digitaler Vernetzung, und zwar einerseits durch die Auseinandersetzung mit den im Laufe der 2010er Jahre weltweit neu entstandenen wirtschaftlichen Machtasymmetrien der Internetökonomie (vgl. Dolata/Shrape 2017, Dolata 2019), die auch unter dem Schlagwort digitaler Kapitalismus (Schiller 2000, 2014; Staab 2019) verhandelt werden, andererseits durch die fortgesetzte Beobachtung der ökonomischen Globalisierungs- und Rationalisierungsdynamiken, die sich nun auch in dem digitalen Strukturwandel in Deutschland widerspiegeln (Dörre et al. 2019; Pfeiffer 2021).

Um diese Gesellschaftsanalysen aber besser einordnen zu können, ist zunächst herauszuarbeiten, dass in dem angesprochenen Digitalisierungsdiskurs in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie auch im Austausch mit der Technik- und Organisationssoziologie Anfang bis Mitte der 2010er Jahre unter dem Begriff der Digitalisierung mehrere parallel laufende Entwicklungen erfasst und beobachtet werden. Die Debatte ist geprägt von Begriffen wie Industrie und Arbeit 4.0 (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016), Berufsbildung 4.0 (Sloane et al. 2018), Big Data und Cloud Computing (Buxton et al. 2008; Bitkom 2012), Arbeit im Informationsraum (Boes/Kaempf 2010) beziehungsweise in der Plattformökonomie (Kirchner/Beyer 2016; Dolata/Schrape 2017; Kirchner/Schüßler 2019) sowie Cloud- und Crowdworking (Boes et al. 2014; Durward 2016; ILO 2021) oder Remote-Arbeit und Distanzarbeit (Neeley 2021; Boes/Haug 2022; Krause 2022). All diese Termini sollen helfen, den Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt in seinen unterschiedlichen Facetten näher zu erfassen, zu beschreiben und einzuordnen.

Wie bereits in den Kapiteln 2 sowie 3.2 eingeführt, stellte die Auseinandersetzung mit diesem neueren technologischen Wandel als Erklärungshintergrund für den strukturellen Wandel von Arbeitskontexten sowie betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen – schon weit vor Ausbruch der Corona-Pandemie – eine wesentliche Motivation dar, die vorliegende Schrift zu verfassen. Um diesen Erklärungshintergrund genauer ausmessen und abstecken zu können, wurde daher bereits in Kapitel 2.2 sehr systematisch zwischen unterschiedlichen Dynamiken, die unter dem Schlagwort Digitalisierung verhandelt werden, analytisch unterschieden: Erstens zwischen einer Innovationsdynamik der fortgesetzten Automatisierung und Autonomisierung von Produktionssystemen und Maschinentechnik, die sich in jüngerer Zeit auch in einer eigenen Rekombi-

nationsdynamik mit neuen Informationstechnologiesystemen verzahnt und unter den Schlagworten »Künstliche Intelligenz (KI)« oder »Industrie-4.0-Technologie« eigene Pfade der weiteren Genese neuer Technologiesysteme generiert. Zweitens einer Innovationsdynamik der Informatisierung von Lebens- und Arbeitswelten, die auf den umfassenden Einsatz von Computersystemen in allen modernen gesellschaftlichen Kontexten und dem damit gewonnenen Gewinn an Informationen und Transparenz verweist. Drittens der jüngsten Innovationsdynamik der Vernetzung beziehungsweise Virtualisierung von Lebens- und Arbeitswelten, wobei hiermit die Veränderung zeitlich-räumlicher Bezüge in Kommunikationszusammenhängen adressiert wird. Diese differenzierte Betrachtung der unterschiedlichen technologischen Entwicklungspfade im Zuge der Digitalisierung erlauben es, die Wechselwirkungen beziehungsweise Rekombinationskraft der benannten Digitalisierungsdynamiken sichtbar zu machen und hierbei einzelne Pfade der Veränderung von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in den folgenden Ausführungen genauer zu bestimmen.

Erneut greift die weitere Darstellung des Strukturwandels auf der gesellschaftlichen Mesoebene als Strukturierungsgrundlage und Referenz die in Kapitel 5.2 und 5.3 entwickelte Modellvorstellung von Arbeitgeberorganisationen als soziale Systeme, die sich in der industriellen Epoche herausbildeten (vgl. Abbildung 5.3) auf, welche sich aus den Komponenten von technologischen Systemen beziehungsweise betrieblichen Produktionssystemen, Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystem und dem ökonomischen Managementsystem zusammensetzen. Betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme, die zunehmend in digitalisierte und virtuelle Kontexte eingebunden sind, sollen dabei zunächst als in sich geschlossene Teilsysteme betrachtet werden, die eigene Strukturprinzipien generieren, legitimieren und erhalten und hierbei gleichzeitig durch eine sich stetig wandelnde Organisationsumwelt geprägt werden. Zur näheren Organisationsumwelt gehören dabei das technologische System, in welchem der Bedarf an Arbeitskräften entsteht sowie das ökonomische Teilsystem, in welchem die Effizienzkriterien und Rationalisierungsziele näher definiert werden, die für die Ausgestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsarrangements wesentlich sind. In zunehmend virtuellen Arbeitswelten sind aber Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme nicht mehr zwangsläufig an das Modell industriell-geprägter betrieblicher Arbeitgeberorganisationen gebunden. Sie können auch stärker in netzwerkförmige und projektbasierte Organisationsgebilde eingebunden sein.

Als wesentliche und weitere Referenzsysteme, die aus der Organisationsumwelt Veränderungsimpulse in Richtung des Strukturwandels von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen erzeugen können, sollen wie in Kapitel 5.2.1 ausführlich dargelegt und in Kapitel 6.1.2 bereits für die Zeitperiode von 1990 bis 2009 näher ausgearbeitet, erneut erstens der Wirtschaftssektor als soziotechnisches Feld, zweitens das nationale Arbeitsmarktsystem, drittens das System

industrieller Beziehungen, das in Deutschland nach wie vor ein wesentliches institutionelles Element der Ermöglichung, Förderung und auch Beschränkung neuer Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung ist, und viertens das System beruflicher Bildung, das Arbeitskräfte nun auf den digitalen und virtuellen Wandel von Arbeit und Beschäftigung vorbereiten soll beziehungsweise sie dabei unterstützt, diesen im Verlauf ihres Berufs- und Arbeitslebens individuell bewältigen zu können (vgl. Krause 2022), herangezogen werden.

Dass sich auch diese Referenzsysteme durch die Digitalisierung und Virtualisierung der sozialen Zusammenhänge und Kommunikationsformen strukturell und kulturell grundlegend verändern, soll in Kapitel 7.1.2 nun einführend in die weitere Analyse dieses Kapitels nochmals ausführlicher beschrieben werden. Der in der deutschen Arbeitsgesellschaft seit ungefähr 2010 allgemein beobachtbare Strukturwandel kann hierbei als Veränderung der Organisationsumwelt von Arbeitsorganisationen sowie von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen als Teilsysteme dieser verstanden und skizziert werden.

Von zentraler Bedeutung für ein Verständnis des Strukturwandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten ist es aber letztlich die neuen Strukturprinzipien zu verstehen, die sich aus dem Wandel des technologischen Kerns und den damit verbundenen neuen Gestaltungsmöglichkeiten des ökonomischen Managements und Personalmanagements ergeben. Diese sollen in den Kapitel 7.1.3 bis 7.1.5 näher ergründet und als innere Dynamik des Wandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen wie folgt beschrieben werden:

In Kapitel 7.1.3 sollen erstens unterschiedliche Entwicklungen der **Entbettung von Arbeits- und Beschäftigungskontexten aus dem zeitlich und lokal verortbaren, oftmals noch industriell geprägten betrieblichen Kontext** beschrieben werden, die sich grundlegend auf eine Veränderung des technologischen Kerns betrieblicher Organisationssysteme zurückführen lassen.

In Kapitel 7.1.4 sollen zweitens **die Ausweitung und Neuentstehung von Tätigkeitssegmenten beziehungsweise von Kooperationsformen in Arbeitskontexten** betrachtet werden, die ebenso die **Verbreitung neuer Gestaltungskonzepte** von Arbeit und Beschäftigung vorantreiben. Auch hier zeigt sich, dass digital vernetzte und virtuelle Arbeitswelten vor allem durch eine zeitlich-räumliche Neubestimmung betrieblicher Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung gekennzeichnet sind. Dabei entstehen insbesondere am innovativen und kreativen Rand der Arbeitsgesellschaft Leitbilder und Bewertungssysteme von Arbeitstätigkeiten, die zunehmend auch in nach wie vor betrieblich organisierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen Einzug halten.

In Kapitel 7.1.5 soll drittens mit Blick auf die beiden benannten Entwicklungen nachgezeichnet werden, wie sich in betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen am Übergang von der informatisierten zur virtuellen

Arbeitsgesellschaft eine **umfassende zeitlich-räumliche und organisationale Restrukturierung** vollzieht. Damit stellt sich erneut die bereits am Anfang von Kapitel 2 des Buches in Anlehnung an die Überlegungen von Ulrich Mückenberger (1985) zur Entwicklung des Normalarbeitsverhältnisses aufgeworfene Frage, ob das deutsche Modell betriebsförmig organisierter abhängiger Arbeit in flexibilisierten, digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten überhaupt noch aufrechterhalten werden kann. Diese Frage soll nun in Auseinandersetzung mit den gesellschaftlichen Folgewirkungen der weitreichenden organisationalen und zeitlich-räumlichen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung in betrieblichen Kontexten beantwortet werden. Deshalb beschäftigt sich Kapitel 7.1.5 damit, **welche alternativen Formen von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen inzwischen empirisch beobachtbar sind und welche Rolle betriebliche Organisationen als Arbeitgebende sowie Intermediäre bei der Konstruktion dieser Systeme spielen.**

In diesem Zusammenhang werden auch die Folgen der Corona-Pandemie in den Blick genommen, da zu vermuten steht, dass die durch die Pandemie bedingten Gesundheitsschutzmaßnahmen in Arbeitskontexten die digitale Vernetzung und Virtualisierung von Arbeitswelten beschleunigt haben. Die hier herausgearbeiteten Forschungsfragen bilden auch die Grundlage der eigenen zwei empirischen Studien des Habilitationsprojektes, die auf Basis der in den Kapiteln 7.2 und 7.3 ausgeführten Überlegungen entwickelt wurden und deren Befunde im dritten Teil und abschließenden Teil des Buches zusammenfassend vorgestellt werden.

### 7.1.2 Zum Einfluss der Referenzsysteme auf den Strukturwandel

Bevor ich in den folgenden Teilkapiteln die eben bereits grob skizzierten inneren Veränderungsprozesse betrieblicher Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme näher beschreibe, möchte ich wie in Kapitel 6 zunächst einige Hinweise darauf geben, in welchem gesellschaftlichen Kontext sie sich vollziehen beziehungsweise welchen Einfluss die Organisationsumwelt auf den Wandel von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen insbesondere in den 2010er bis 2020er Jahren ausübt.

Auf den Strukturwandel der deutschen Wirtschaft durch die neueren technologischen Entwicklungen gehe ich an dieser Stelle allerdings nur kurz ein, denn Überlegungen dazu, wie sich betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme durch erneute Veränderungen des technologischen Kerns von Arbeitgeberorganisationen und sektorale Verschiebungen in Arbeitssystemen intensiver verändern, werden in den Kapiteln 7.1.3 bis 7.1.6 in der Lesart dieser Entwicklungen als innerer Bearbeitungsprozess von Organisationssysteme in Reaktion auf die Rekombination unterschiedlicher tiefgreifender technologischer Innovationen erarbeitet.

Betonen möchte ich aber, dass sich gerade im Zeitraum der 2010er bis 2020er Jahre vom soziotechnischen Referenzsystem her, die sich in wirtschaftlichen und

gesellschaftlichen Austauschprozessen immer tiefer einschreibende Veränderungsdynamik der digitalen Vernetzung oder Virtualisierung von Arbeitsgesellschaften ausbreitet, welche vor allem auf dem Aufbau der neuen technologischen Infrastruktur des Internets sowie von Breitbandverbindungen sowie der zunehmenden Durchsetzung mobiler Technologie basiert (vgl. Kapitel 2.3).

Das Besondere an dem neueren technologischen Wandel, der in der Digitalisierungsdebatte der 2010er Jahre beschrieben wurde, ist aber, dass nicht nur wie in früheren Phasen der Entwicklung und gesellschaftlichen Implementierung technologischer Innovationen (vgl. Bell 1999; auch Kap. 3.1) ein oder zwei Basistechnologien eine Veränderung von sozialen Strukturen und Handlungskontexten bewirken. Es ist vielmehr die Rekombinationskraft (Brynjolfsson/McAfee 2016; vgl. auch Kap. 3.2) sehr unterschiedlicher Technologien, die einen intensiven Strukturwandel befördert. Im Hinblick auf betriebliche Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme rückt dabei vor allem die eine stetige Strukturanpassung ermöglichte Flexibilität als wesentliches Konstruktionsmerkmal und Ziel neuer Gestaltungskonzepte in den Vordergrund.

Als zentrales Merkmal des jüngeren Strukturwandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen im Kontext der Entfaltung der Rekombinationskraft unterschiedlicher IK- und weiterer digitaler wie mikroelektronischer Technologien kann hervorgehoben werden, dass diese in Erweiterung der in Kapitel 6 beschriebenen Flexibilisierungsprozesse nun die zunehmende Lösung oder auch Entkopplung von Arbeits- und Beschäftigungskontexten aus den für die industrielle Epoche typischen zeitlich-räumlichen Bezügen vorantreiben. Die feste zeitlich-räumliche Bindung von Arbeit und Beschäftigung an eine lokal verortete betriebliche Organisationseinheit stellt ein zentrales Konstruktionsprinzip der industriell geprägten Arbeitsgesellschaft dar. Der neuere Wandel von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen, der in den Kapiteln 7.1.3 bis 7.1.5 nun noch weiter systematisch herausgearbeitet werden soll, beruht auf den Verschiebungen, die sich im Rahmen der Neuaushandlung und Neubestimmung der zeitlich-räumlichen und organisationalen Grenzen von Arbeits- und Beschäftigungsarrangements durch den Einsatz neuer Technologien und der Realisierung neuer Organisationskonzepte von Arbeit und Beschäftigung ergeben.

Es soll in den folgenden Ausführungen herausgearbeitet werden, welche Gestaltungsspielräume, Verantwortlichkeiten und Machtressourcen den unterschiedlichen Akteuren durch diese Verschiebung und Neubestimmung der Grenzen von Arbeitsorganisationen und Beschäftigungssystemen zugeschrieben werden. Dabei rückt auch der in Kapitel 6 bereits herausgestellte gesellschaftliche Bedeutungsgewinn etablierter und neuer intermediärer Akteure und Organisationsformen in virtuellen Arbeitswelten erneut ins Blickfeld, im Zuge dessen auch neue Konstruktionsprinzipien von Beschäftigungssystemen jenseits betriebszentrierter Formen etabliert und legitimiert werden. In Anknüpfung an die Ausführungen in den Kapiteln

6.3 und 6.4 soll nunmehr im nächsten Kapitel weiterführend beobachtet werden, wie mit dem Wandel betrieblicher Organisationssysteme im Allgemeinen und der Entwicklung neuer Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung in digitalisierten und virtuellen Kontexten im Speziellen sich neue Formen von professions- und berufsbezogenen sowie subjektivierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen ausbreiten und hierbei die etablierten Strukturen verändern oder auch subsumieren.

Als wesentliche weitere Umweltbedingung des im Folgenden beschriebenen Wandels von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen ist jedoch zunächst zu betonen, dass sich die Situation des deutschen Arbeitsmarktsystems in den frühen 2010er Jahren völlig anders darstellt als noch in den 1990er und frühen 2000er Jahren. Denn trotz der internationalen Finanzkrise des Jahres 2008, die in Europa in den unmittelbaren Folgejahren zu einer Rezession führte, lässt sich für die 2010er Jahre prinzipiell eine positive Arbeitsmarktdynamik konstatieren. Die Arbeitslosenquote geht in den 2010er Jahren stetig zurück und gleichzeitig steigt die Zahl der Erwerbspersonen (vgl. Abbildung 6.6) Der hohe politische Druck in Richtung der weiteren Flexibilisierung und Deregulierung des Arbeitsmarktsystems lässt somit etwas nach. Betrachtet man die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt allerdings genauer, so stellt sich die Entwicklung nicht ausschließlich als positiv dar. Vielmehr lässt sich für die 2010er Jahre gar eine Dynamik der gegensätzlichen Entwicklung und der zunehmenden dynamischen Spaltung der Arbeitsgesellschaft Deutschland ausmachen (Köhler/Weingärtner 2018). Etwa ist nach einer längeren Phase des Anstiegs der Beschäftigung im Niedriglohnsektor zwar eine Stagnation bis Mitte der 2010er Jahre zu beobachten, doch im europäischen Vergleich liegt der Anteil nach wie vor auf einem hohen Niveau und sinkt seither auch nur moderat. Gleichzeitig verdeutlicht die nähere Untersuchung, dass die im Niedriglohnsektor in Deutschland arbeitenden Menschen über schlechtere gesellschaftliche Beteiligungschancen verfügen, was häufiger für Geringqualifizierte, Personen mit Migrationshintergrund, Frauen und Beschäftigte im ostdeutschen Arbeitsmarktsystem sowie für Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen, in traditionellen Dienstleistungsbranchen der unternehmensnahen Dienstleistungen, im Handel und im Gastgewerbe gilt (vgl. Kalina/Weinkopf 2020). Ein weiterer Indikator, der auf eine fortgesetzte Spaltungsdimension im deutschen Arbeitsmarktsystem hinweist, ist die Zahl der Langzeitarbeitslosen, die in den 2010er Jahren auf dem relativ hohen Niveau von rund einer Million Menschen im erwerbsfähigen Alter stagniert (vgl. Walwei 2017). Demgegenüber verbessert sich im gleichen Zeitraum die Arbeitsmarksituation von einigen Beschäftigtengruppen. So bieten sich insbesondere Hochqualifizierte in wissensintensiven und kreativen Branchen sowie jüngeren Hochschulabsolventen und berufsfachlich ausgebildeten Fachkräften wesentlich bessere Beschäftigungschancen und Verdienst- sowie Gestaltungsmöglichkeiten in ihren Arbeitskontexten als noch Anfang bis Mitte der

2000er Jahre. Gekennzeichnet ist das deutsche Arbeitsmarktsystem am Ende der 2010er Jahre also durch das Paradox, dass die Quote an atypischer, prekärer und in der Regel niedrig entlohnter Beschäftigung im europäischen Vergleich überdurchschnittlich (vgl. Kap. 6.2; vgl. auch Schmid, G. 2018; Kalina/Weinkopf 2020) und die Langzeitarbeitslosenquote vergleichsweise hoch sind und gleichzeitig in vielen Tätigkeitssegmenten ein Fachkräftemangel herrscht (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017), der dafür sorgt, dass qualifizierten Nachwuchskräften immer bessere Beschäftigungschancen und Verdienstmöglichkeiten offenstehen.

In dieser dynamischen Spaltung des deutschen Arbeitsmarktsystems spiegelt sich eine abnehmende Passung beziehungsweise einseitige Wirkungskraft der arbeitsmarktregulierenden und Beschäftigungsrisiken umverteilenden sozialstaatlichen Institutionen und Systeme im Strukturwandel des deutschen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssystems wider, da diese sich in der Hochphase der industriellen Epoche herausbildeten und dadurch geprägt sind, dass sie einen sozialstaatlichen Ausgleich zwischen betrieblichen Arbeitgebenden und abhängigen Arbeitnehmenden befördern und herstellen sollen. Deutlich beobachten lassen sich hier die Nachwirkungen der lange Zeit von politischen und wirtschaftlichen Akteuren verfolgten Praxis der Liberalisierung und Deregulierung des Arbeitsmarkts in den 1990er bis 2000er Jahren (vgl. Kap. 6.1.2). Die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeitswelten sowie die Corona-Pandemie und in jüngerer Zeit auch die durch den Ukrainekrieg ausgelöste Energiekrise vertiefen diese Spaltung nun noch insofern, als es vor allem die Beschäftigten im primären und höher entlohten Arbeitsmarktsegment sind, die sich neue Spielräume für eine individuelle, Berufs- und Privatleben besser miteinander vereinbare Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsorten in digitalisierten und virtuellen Kontexten erschließen können (Kirchner/Meyer/Tisch 2020). Im Niedriglohnsektor bewirken Digitalisierung und Virtualisierung demgegenüber eher eine immer weitere Einschränkung der Autonomiespielräume und damit eine Verschlechterung von Arbeitsbedingungen, da sich hier der Einsatz neuer Technologie vor allem in Form der engeren und verschärften digitalen und virtuellen Kontrolle und Steuerung von Arbeitsprozessen widerspiegelt (vgl. Nachtwey/Staab 2015; Kirchner/Meyer/Tisch 2020), während Gesundheitsschutz- und Energiesparmaßnahmen zusätzlich regulierende Vorgaben von Seiten der Arbeitgebenden auslösen. An diesem Gegensatz wird klar ersichtlich, dass das deutsche System regulierender Arbeitsmarktinstitutionen einer politischen Neugestaltung bedarf. Erst in jüngerer Zeit und insbesondere im Kontext der zusammenfallenden Krisenlagen der Corona-Pandemie, der Energie- und Versorgungskrise sowie des gleichzeitig auftretenden Fachkräftemangels in vielen Wirtschaftsbereichen lässt sich in der deutschen Wirtschafts- und Arbeitspolitik ein Umdenken und eine vorsichtige Abwendung von dem starken Deregulierungs- und Liberalisierungskurs der 1990er bis 2000er Jahre feststellen.

Dadurch, dass die digitale Vernetzung und Virtualisierung in ihrer ersten, wegbereitenden Phase vor allem von Akteuren aus der weitgehend liberalisierten Wirtschafts- und Arbeitswelt ausgestaltet wurde, sind die Partner im System industrieller Beziehungen und die Akteure im System beruflicher Bildung zunehmend unter Druck geraten. In beiden Referenzsystemen lassen sich nachlaufende Prozesse der einholenden Bearbeitung und entsprechende Reorganisationsbestrebungen beobachten, die für ihr Überleben inzwischen von maßgeblicher Bedeutung sind (Dobischat et al. 2018). Diese Bestrebungen eröffnen gleichzeitig die Perspektive, dass auch in digital vernetzten und virtualisierten Arbeitswelten die partnerschaftliche Gestaltung von sozialstaatlich abgesicherten Arbeits- und Beschäftigungskontexten sowie das spezifisch deutsche System beruflicher Bildung nicht vollständig aufgegeben werden sollten. Im Hinblick auf das System beruflicher Bildung lässt sich zudem konstatieren, dass es aufgrund der anhaltenden Innovationsdynamik noch stärker mit der Anforderung konfrontiert wird, Kompetenzen zum selbstgesteuerten und selbstverantwortlichen Lernen zu vermitteln, ohne die sich das Leitbild des lebenslangen Lernens nicht umsetzen lässt (BMAS 2017; Piel/Kittel/Radi-Pentz 2021; BMBF 2021). Dieser Anforderung wird bereits seit Ende der 2000er Jahre begegnet, indem im Rahmen der Reformierung des deutschen beruflichen Aus- und Weiterbildungssystems Lernprozesse und Lerninhalte umgestellt werden (Busemeyer 2012), was derzeit in Bereichen, in denen Fachkräfte knapp werden, noch einmal forciert wird. Zudem zeigen jüngere Initiativen des Bundesgesetzgebers wie beispielsweise die Einführung von drei Weiterbildungsstufen ins Berufsbildungsgesetz im Jahre 2020 (siehe BGBl 2020, Nr. 22; Bohlinger, Krause 2022) sowie der Erlass des Chancen-Qualifikationsgesetzes 2018 (vgl. BGBl 2018, Nr. 48), dass dem Thema berufliche Aus- und Weiterbildung ein neuer Aufmerksamkeitshorizont zukommt.

### **7.1.3 Zum Wandel des technologischen Kerns im Kontext der Etablierung internetbasierter algorithmischer Steuerungstechnologien**

Um nun den neueren organisationalen Wandel von betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen zu ergründen, soll zunächst in erneuter Anlehnung an die organisationstheoretischen Überlegungen von Thompson (1967) näher betrachtet werden, wie das Internet als Basisinfrastruktur, die darauf aufbauenden algorithmischen Datenauswertungs- und Prozesssteuerungstechnologien (Internettechnologie) und mobile Hardwaretechnologien die Virtualisierung von Lebens- und Arbeitswelten ermöglichen und dadurch das Konzept der betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung maßgeblich verändern. Einen wichtigen theoretischen Ansatzpunkt hierzu liefert die Organisationsanalyse von Bruno Cattero (2018), der am Beispiel der Entwicklung des Unternehmens Amazon von einem Online-Buchhändler zu einem digitalen Konglomerat die Frage nach der Bedeutung und dem spezifisch Neuen digitaler Internettechnologien stellt.

Wegweisend für die Debatte über digitale und virtuelle Wirtschafts- und Arbeitswelten im Allgemeinen und Plattformökonomien im Speziellen ist vor allem seine Erkenntnis, dass Internettechnologien sich als hybride technologische Erscheinungsform einordnen lassen, da sie durch eine Kombination der Prinzipien der algorithmischen Verkettung und der algorithmischen Vermittlung Elemente von Verkettungs- wie auch von Vermittlungstechnologien im Sinne von Thompson (1967) vereinen. Laut Cattero (2018) spiegelt sich in dieser neuartigen Hybridtechnologie der algorithmischen Verkettung und Vermittlung von Informationen, Daten und Steuerungsbefehlen, die auf der Infrastruktur des Internets als weltweitem virtuellen Informations- und Interaktionsraum aufbaut, nichts anderes wider als die technologische Umsetzung des in der Lean-Management-Epoche geprägten Leitbilds der flexiblen Organisation – nur eben weitgehend losgelöst von räumlichen Interaktionskontexten. Diese Technologien zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf der Basis einer modularen oder sequenziellen Zerlegung von algorithmisch programmierten Prozessabläufen operieren und die Optimierung des Gesamtprozesses durch eine jederzeit mögliche Anpassung einzelner Module oder Sequenzen an das vordefinierte, im Prozessverlauf aber flexibel wandelbare Prozessziel anstreben. Dabei können die einzelnen Elemente des Systems zur Realisierung des Gesamtprozesses beliebig miteinander verkettet werden (algorithmische Verkettung), sodass sich die Interessen, Wünsche oder Anliegen stetig neuer interagierender Akteure berücksichtigen lassen (algorithmische Vermittlung) – die zudem durch die technologische Infrastruktur des Internets über den Globus verteilt sein können und nicht in einem gemeinsamen Kommunikationsraum physisch präsent sein müssen. Das Internet und die algorithmische Steuerung von Prozessen als Basistechnologien des digitalen Zeitalters sowie die ihnen innenwohnende Optimierungs- und Rekombinationskraft generieren somit einen an unterschiedliche Wertschöpfungs-, Produktions-, aber auch Dienstleistungs- und Vermittlungsziele anpassbaren Kern neuartiger Formen von Organisationssystemen.

Ein anschauliches Beispiel für ein inzwischen sehr komplexes Organisationsgebilde, das auf dem technologischen Kern einer virtuellen Vermittlungsplattform beruht, stellt in diesem Zusammenhang das von Cattero umfassend beschriebene Unternehmen Amazon dar, das mittlerweile eine sehr breite Vielfalt von in der virtuellen Welt angesiedelten Geschäftsmodellen entwickelt hat (Cattero 2018: 116; vgl. auch Dolata 2011, 2017; Dolata/Shrappe 2017).

In Rekombination entfalten die algorithmische Steuerung als Basistechnologie (Internettechnologie) und das Internet als technologische Infrastruktur – unterstützt von der weiten Verbreitung mobiler Hardware im Kreis der Kunden und Konsumenten des Internetunternehmens – somit eine neue Dynamik der Entwicklung von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovationen und stellen Wirtschaftsakteuren erweiterte Möglichkeiten der Konstruktion von Wertschöpfungsketten und Vermittlungsprozessen zur Verfügung, die sich vor allem

dadurch auszeichnen, dass sie weder an bestimmte Aktivitäten oder Akteure noch an zeitlich-räumliche Grenzen gebunden sind. Sabine Pfeiffer (2021) spricht daher auch von einer Entfaltung nicht nur neuer Produktivkräfte in Produktions- und Wertschöpfungsprozessen, sondern vor allem neuer Distributivkräfte in den globalisierten Ökonomien unserer Zeit, die vor allem auf die Ausschöpfung des zentralen wirtschaftlichen Nutzenfaktors der Infrastruktur des Internets zielen. Dieser liegt letztlich darin, den Austausch von Wissen und Informationen fundamental zu beschleunigen und aus konkreten Raumbezügen herauszulösen, sodass die Zusammenarbeit und Kooperation unterschiedlichster Akteure über den Globus hinweg ermöglicht und die Kosten- und Qualitätskonkurrenz zwischen Wirtschaftsakteuren, kurzum: der globale wirtschaftliche Wettbewerb weiter vorangetrieben wird.

Ein Beispiel, an dem sich die Rekombinationskraft verschiedenster technologischer Innovationen und die Entfaltung von neuen Distributivkräften in einem wichtigen Marktsegment aktuell sehr anschaulich beobachten lässt, ist der Wettkampf zwischen der etablierten Automobilindustrie und dem neuen Automobilbauer Tesla sowie auf Zukunft setzenden Mobilitätsdienstleistern wie der Alphabet-Tochter Waymo (Kunde 2019; Setzer 2019; Manager Magazin 2021), welches ich bereits in Kapitel 4.2 weiter ausgeführt hatte. Waymos Geschäftsmodell basiert auf dem Konzept der Shared Economy – also dem Konzept des Kunden und Konsumenten von flexiblen Mobilitätsdienstleistungen. Wertschöpfung entsteht letztlich dann, wenn ein Waymo-Fahrzeug für eine Strecke gebucht wird. Der Gewinn, der dabei generiert werden kann, muss zwischen den unterschiedlichen Partnern im System entsprechend aufgeteilt werden. Das Geschäftsmodell in seiner Gesamtheit setzt aber eine digital vernetzte Gesellschaft grundlegend voraus, da ohne eine solche die Transfer- und Informationskosten für die Bereitstellung der autonom fahrenden Flotten aller Wahrscheinlichkeit nach weit über den Kosten für deren Nutzung liegen würden. Angesichts dessen lässt sich bislang nicht abschätzen, ob sich das Geschäftsmodell von Waymo jemals flächendeckend in Groß- und Kleinstädten oder gar auf dem Land und im Fernverkehr und unter allen klimatischen Bedingungen durchsetzen wird. Als Zukunftsvision von privater Mobilität ist das Geschäftsmodell von Waymo aber bereits jetzt wirksam und setzt die etablierte Automobilindustrie aber auch die gesellschaftlichen Akteure in deren Organisationsumwelt – wie beispielsweise in nationalstaatlichen Regulierungssystemen unter einen intensiven Handlungs- und Veränderungsdruck. Ausdruck dieses Veränderungsdrucks ist beispielsweise das im Frühjahr 2021 für Deutschland verabschiedete Gesetz zum autonomen Fahren<sup>1</sup>.

---

1 Der Gesetzesentwurf vom 9.3.2021 lässt sich als Drucksache 19/27439 des Deutschen Bundestags nachlesen.

Die am Beispiel der aktuellen Entwicklungen in der Automobilbranche kurz skizzierte neue globale Herausforderung im Wirtschaftssystem durch die spürbare Ausweitung und Etablierung neuer IT-basierter Geschäftsmodelle und Dienstleistungen stellt – wie bereits einleitend beschrieben – im deutschen Kontext auch die betriebliche Organisation von Arbeit und Beschäftigung vor erhebliche Herausforderungen. Digitalisierte und vernetzte Systeme prägen die Zukunftsvisionen von Arbeitgebendenorganisationen und regen auch die individuellen ökonomischen Akteure an, sich einer zeitlich-räumlichen Neuverortung von Wertschöpfungs- und Arbeitsprozessen zu öffnen. Das in der industriellen Epoche geprägte Konzept der lokal gebundenen, betriebsförmigen beziehungsweise betriebszentrierten Organisation von Arbeit und Beschäftigung, das den Anker für das gegenseitige Stabilitäts- und Vertrauensversprechen im deutschen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsmodell darstellte (vgl. Marsden 1999; Hall/Soskice 2001; Bosch et al. 2007), wird dabei erneut maßgeblich infrage gestellt.

Die Flexibilisierung von Arbeitswelten zeigte sich ja bereits bei der empirischen Beobachtung des Wandels in den 2000er Jahren, in deren Rahmen vor allem im primären Beschäftigungssegment des deutschen Arbeitsmarkts eine immer flexiblere Gestaltung von Arbeitszeitmodellen (vgl. Kratzer et al. 2003), eine Zunahme von Teilzeitbeschäftigteverhältnissen (Badura et al. 2014; Apitzsch et al. 2015; Schmid, G. 2018) und eine Hybridisierung von Beschäftigungs- und Erwerbsformen (Bührmann/Fachinger/Welskop-Deffaa 2018) ausgemacht werden konnten.

Nun in den 2020er Jahren und im Zuge der Corona-Pandemie sowie in der zeitlich eng darauf folgenden Debatte um die Einsparung von Energiekosten in Arbeitsbezügen kommt es erneut zu einer intensivierten Auseinandersetzung mit den Fragen der räumlichen Verlagerung von Arbeitsaufgaben ins Homeoffice oder an andere Arbeitsorte und der Gestaltung von Konzepten des mobilen, ortsunabhängigen Arbeitens (Badura et al. 2019; Behrens/Bellmann 2021; Krause 2022). Denn gerade durch die Pandemiesituation werden die zeitlich-räumlichen Neugestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung großflächig umgesetzt, beziehen sich mithin auf eine noch breitere Schicht von Arbeitnehmenden und auf größere Teile etablierter Arbeitgeberorganisationen, für die eine Umsetzung zeitlich-flexibler Gestaltungskonzepte bislang als unrealisierbar erschien.

Insgesamt wird somit Anfang der 2020er Jahre in betrieblichen Kontexten sowie auf gesellschaftlicher Ebene in Deutschland die Frage nach der Ablösung der fordristisch-tayloristisch geprägten festen Taktung von Arbeitszeiten durch flexible Arbeitsorganisationskonzepte wieder intensiv und breit diskutiert. Dazu zählen etwa die Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeitregelungen mit flexiblen Kernzeiten, die Einrichtung von (Lebens-)Arbeitszeitkonten oder auch die Ermöglichung von beruflichen Auszeiten, beispielsweise für die Weiterbildung, die Verwirklichung anderer Lebensziele oder die Realisierung von Aufgaben der familiären Fürsorge. Um dieses in der Pandemiesituation entstandene Spannungsverhältnis von alten und

neuen zeitlich-räumlichen Organisationskonzepten von Arbeit aber noch genauer in den Darstellungen des Kapitels 7.3 ausleuchten zu können, möchte ich mich zunächst weiter mit Entwicklungen beschäftigen, die von den besonders intensiv flexibilisierten, digitalisierten und virtualisierten kreativen Wirtschaftssektoren seit einigen Jahren ausgehen und die auf den Strukturwandel von Arbeitsorganisationen einwirken. Dies soll im folgenden Kapitel 7.1.4 geschehen.

### **7.1.4 Die Ausweitung alternativer Formen und Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung**

Ansetzen möchte ich bei der folgenden Beschreibung der vom innovativen und kreativen Rand der deutschen Arbeitsgesellschaft ausstrahlenden Dynamiken und Entwicklungen an den in Kapitel 6.1.4 ausführlich beschriebenen strukturellen Folgen des Tertiarisierungsprozesses im deutschen Wirtschafts- und Beschäftigungssystem seit den 1990er Jahren. Der zentrale Befund dieser Ausführungen lautete, dass im Zuge dieses Prozesses Arbeitstätigkeiten, die auf Subjekte oder deren Konsum-, Unterhaltungs-, Beratungs- und Versorgungswünsche beziehungsweise auf Informationen und Wissen als Arbeitsgegenstände (vgl. Jacobsen 2008) zielen, wesentlich an Bedeutung gewinnen (Tegtmeier 2021; Schlicht/Melzer/Rösler 2021). Demgegenüber verlieren Arbeitstätigkeiten, die sich auf die standardisierte Produktion von Gütern richten, im deutschen Beschäftigungssystem an Stellenwert. Dies ist ein Prozess, der sich gerade aufgrund der fortschreitenden Automatisierung und Informatisierung von Produktionssystemen in den 2010er Jahren weiter intensiviert (vgl. Terhoeven 2021). Für den Wandel von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen bedeutet dies vor allem, dass Umweltkontingenzen bei der Strukturierung und Reorganisation dieser Systeme eine wesentlich größere Rolle spielen als noch in den geschlossenen betrieblichen Systemkontexten der industriell geprägten Arbeitsgesellschaft.

Dass die Entwicklung des tertiären Sektors insgesamt – insbesondere aber die Ausweitung wissensintensiver und kreativer Arbeitstätigkeiten – ein wesentlicher Treiber der Flexibilisierung von betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen war und ist, wurde ebenfalls in Kapitel 6.1.4 ausführlicher beschrieben. Vor dem Hintergrund der nun in den 2010er Jahren die Gesellschaft sowie die Wirtschafts- und Arbeitswelt immer tiefer durchdringenden Rekombinationskraft der Internet- sowie mobilen Hardwaretechnologien (vgl. Kap. 7.1.3), die die Verlagerung von Vermittlungs-, Kommunikations- und Austauschprozessen zwischen wirtschaftlich tätigen Akteuren sowie von auf Güter bezogenen Herstellungs- und Bearbeitungsprozessen in den virtuellen Raum des Internet ermöglichen, gehen gerade von wissensintensiven und kreativen Tätigkeiten, deren Ausführung durch eine hohe Flexibilität geprägt ist, wegweisende Impulse aus,

die eine neue Reorganisationsdynamik von Arbeits- und Beschäftigungssystemen entfalten.

Anhaltspunkte für die Beschreibung dieser neuen Reorganisationsdynamik bieten die Leitbilder sowie die neuen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsmodelle der Wissens- und Kreativarbeit (Drucker 1994; Florida 2004; Reckwitz 2012; North 2014), die sich im deutschen Kontext vor allem in den beiden »Innovationsbranchen« der Kreativ- und Digitalwirtschaft fest etabliert haben und die nun in Form neuer Bewertungssysteme von Arbeit und Arbeitstätigkeiten sowie in Form gewandelter Arbeitseinstellungen auch in anderen Wirtschaftssegmenten wirksam werden. Beide Branchen werden im politischen und gesellschaftlichen Diskurs immer wieder als Wachstums- und Vorreiterbranchen herausgestellt, was mit Blick auf die Entwicklung von Umsatz- und Beschäftigungszahlen im Zeitraum von 2009 bis 2019 für Deutschland offenbar begründbar zu sein scheint (für die Kreativwirtschaft vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020; Basten 2016; für die Digitalwirtschaft vgl. Bitkom 2021). Gleichwohl lässt sich die Bedeutung der beiden Branchen als indirekter Motor der Reorganisation von Arbeitswelten und Beschäftigungssystemen nicht zwangsläufig allein aus diesem Wachstum herleiten, sind in ihnen doch gerade einmal jeweils nur rund 3 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland tätig (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020; Bitkom 2021).

Dass beiden Branchen aber dennoch diese Vorreiterrolle zugesprochen werden kann, dafür lassen sich vor allem qualitativen Forschungsbefunde und Beobachtungen ins Feld führen (vgl. Haunschild 2004; Apitzsch 2010; Reckwitz 2012). Anschaulich beschreibt vor allem Reckwitz (2012) diese Entwicklungsdynamik in seiner kulturphilosophischen Analyse der Entstehung und Aufwertung des Kreativitätsdispositivs als prägendes kulturelles Element in post-modernen Arbeitsgesellschaften (Reckwitz 2012: 20ff, 52f). In jüngerer Zeit lässt sich vor allem in den schnell wachsenden Tätigkeitssegmenten des virtuellen Social-Media-Sektors (z.B. Blogging, YouTube), der Gaming-Industrie (z.B. Spieleentwicklung, Spieldesign), im Webdesign, Webtexten und Contentmanagement, in der IT-Entwicklung (z.B. Hardware-, Software- und App-Entwicklung, Plattformentwicklung und -betrieb, IT-Dienstleistungen in den Bereichen Produktanpassung, Datensicherheit und Systemwartung) und in der IT-Beratung für den Zeitraum ab Ende der 2000er Jahre die Etablierung eines neuen Verständnisses von Arbeit und einer Präferenz für zeitlich-räumlich flexible oder gar zeitlich-räumlich entkoppelte Formen der Organisation von Arbeit und Beschäftigung deutlich nachzeichnen (vgl. hierzu Kapitel 7.2 und 8). Neue zeitlich-räumliche Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung diffundieren insbesondere aus einer inzwischen breiten Start-up-, Freelancer- sowie Künstler- und Kreativszene in weitere Beschäftigungssegmente. Und sie breiten sich inzwischen auch im Kontext der Neugestaltung von Arbeitsformen im Zuge des Ausbaus digitaler und virtueller Arbeitswelten in etablierten

größeren Vorreiterunternehmen (bspw. IBM, SAP und Bosch als Vorreiter; vgl. Boes/Kämpf 2010, Boes et al. 2014, 2020) aus.

Und genau vor dem Hintergrund, dass die Kreativ- und Digitalwirtschaft in der Gesellschaft und in der Wirtschaftswelt als Wachstums- und Vorreiterbranchen wahrgenommen werden (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie 2020), gewinnen auch ihre Modelle und Tools zur Neugestaltung von Arbeitswelten und Beschäftigungssystemen an Legitimität in der Wirtschafts- und Arbeitswelt. Es lässt sich auch beobachten, dass seit dem Ende der 2010er Jahre, insbesondere aber während der Corona-Pandemie ein intensiver Wissenstransfer im Hinblick auf die Anwendung und den Einsatz von innovativen Web-Tools und Web-Anwendungen erfolgt (vgl. Kap. 7.2, 7.3, 8 und 9). Die dadurch hervorgebrachte neue Normalität der Anwendung von Web-Tools in Arbeitskontexten lässt sich an einigen Beispielen verdeutlichen:

- 1) Social-Media-Plattformen wie Facebook, Instagram, YouTube und Twitch werden inzwischen breit als Werbe- und Informationsplattformen genutzt, auf denen sich etablierte Unternehmen eine virtuelle Identität aufbauen, indem sie beispielsweise Influencer und Blogger als Werbefiguren für eigene Produkte, Dienstleistungen oder das Unternehmen an sich sowie zur Gewinnung von Arbeitskräften nutzen.
- 2) Teamkommunikationstools wie Slack oder Whatsapp ermöglichen eine zunehmend papier- und körperlose Arbeitskommunikation (Distanzarbeit) im mobilen Büroalltag.
- 3) Telefon- und Videokonferenztools wie Microsoft Teams, BigBlueButton, Zoom, GoToMeeting, Webex oder Wonder machen kontaktlose Arbeitsbesprechungen, Schulungen sowie offene bis geschlossene Come-Together-Veranstaltungen möglich und erfahren insbesondere in der Corona-Pandemie einen intensiven Boom.

Ein Transfer von den innovativen Branchen zu den etablierten Arbeits- und Beschäftigungskontexten lässt sich aber auch in anderen Bereichen beobachten: so etwa in der Arbeitssteuerung und -kontrolle (bspw. Arbeitssteuerung auf Basis einer Plattformlogik oder in virtuellen Teams), in der Arbeitszeit- und Verantwortungsverteilung (agile Arbeitsorganisation) oder in der räumlichen Gestaltung von Arbeit (Open Spaces, Creative Spaces, Coworking Spaces, neue Arbeitswelten; vgl. dazu auch die empirischen Befunde in Kapitel 8 und 9).

Dass dieser Dynamik inzwischen auch eine entsprechende ökonomisch verwertende Transferlogik der Entwicklung von Beratungsdienstleistung durch Akteure in innovativen Sektoren zu Grunde liegt, wird in Kapitel 8 auf Basis eigener empirischer Befunde näher diskutiert werden.

Um die alternativen Formen der Organisation von Arbeits- und Beschäftigungssystemen, die in digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten entstehen, differenzierter beschreiben zu können, muss aber im folgenden Kapitel 7.1.5 zunächst weiterdiskutiert werden, welche neuen intermediären Organisationsformen der jüngere technologische Wandel in der deutschen Arbeitsgesellschaft bereits hervorgebracht hat und in welchem Verhältnis diese zu betrieblichen Organisationen und etablierten vermittelnden Akteuren stehen.

### **7.1.5 Virtuelle Vermittlungs- und Kommunikationsplattformen und Coworking Spaces als neue intermediäre Organisationsformen**

Kirchner und Schüßler (2019) weisen in ihrer Auseinandersetzung mit der Frage der Entstehung und Koordination von Plattformarbeitsmärkten darauf hin, dass sich im Zuge der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeitswelten insbesondere in den 2010er Jahren neue Akteure oder auch Intermediären im deutschen Beschäftigungssystem etablieren, die ganz grundlegend auf der Nutzung digital vernetzter Technologien und Systeme aufbauen. Sie beziehen sich dabei insbesondere auf digitale Plattformbetreibende als neue vermittelnde Akteure auch im deutschen Arbeitssystem.

Die Überlegungen von Kirchner und Schüßler (2019) sollen hier nun zur näheren Beschreibung der Konstruktion von Plattformarbeitsmärkten weiter ausgeführt aber auch um Überlegungen erweitert werden, wonach in digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten noch andere Dienstleister als vermittelnde Akteure herauszu stellen sind: Akteure die einerseits die Architektur von Plattform(arbeits)märkten aufbauen, wie beispielsweise Social-Media-Plattformen oder Softwareanbieter und andererseits Akteure, die den Zugang und das Arbeitsumfeld von Plattformarbeitenden im realen lokalen Raum neu gestalten. Letztere können neue Intermediäre aber auch etablierte Arbeitgeberorganisationen sein, die ihre internen Strukturen in Richtung der Anpassung an neue plattformbasierte Formen der Kontrolle, Steuerung und Verteilung von Arbeit anpassen.

Neue Intermediäre und Arbeitsorganisationen, die digital vernetzte und virtuelle Arbeitswelten und Beschäftigungssysteme gestalten, erzeugen durch ihr Wirken dabei auch eine weitere Flexibilisierung von industriell-geprägten betriebszentrierten Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen, indem sie die zeitlich-räumlichen Grenzen dieser Systeme auf ganz neue Art in Frage stellen. Sie errichten herbei eine neue Architektur oder auch Infrastruktur (Dolata/Shrape 2017; Pfeiffer 2021), die die Verteilung und Steuerung von Arbeit aus den lokalen Beschäftigungszusammenhängen verortet in Arbeitgeberorganisationen heraushebt. Gleichzeitig können sie aber auch die Zusammenarbeit von Menschen im virtuellen Raum aus unterschiedlichen Beschäftigungskontexten heraus generieren. Um diese neue Steigerung an Komplexität in Arbeits- und Beschäftigungsbezügen

einfangen zu können, soll hier zunächst der Begriff der zeitlich-räumlichen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung eingeführt werden, welcher Arbeits- und Beschäftigungskontexte bezeichnet, die nun durch das Wirken neuer Intermediäre beziehungsweise den Umbau von Arbeitgeberorganisationen zu digital vernetzten beziehungsweise virtuellen Arbeitswelten und Beschäftigungssystemen denkbar sind.

Kirchner und Schüßler (2019) beobachten diesen Entkopplungsprozess vor allem anhand des noch jungen Phänomens der Organisation von Arbeit und Beschäftigung über digitale Vermittlungsplattformen, die sich weiter ausdifferenzieren lassen: Plattformen zur Vermittlung von realen On-Demand-Dienstleistungen wie beispielsweise handwerklichen Arbeiten (MyHammer), Hotelübernachtungen (Booking.com), Essenslieferungen (Lieferando, Foodora) oder Taxifahrten (Uber, Mytaxi/FreeNow); Clickwork oder Gigworking Plattformen, die auf die Verteilung von Kleinstaufträgen zu erledigen in digitaler Form, spezialisiert sind (MTurk, Clickworker, Crowd Guru); Crowdwork-Plattformen (99designs, expertcloud, Unique Content, Textbroker), die im Sinne einer Ausschreibungslogik komplexere, digitalisierbare Arbeitsleistungen von Soloselbstständigen oder Hybriddtätigkeiten vermitteln.

Die Mechanismen, auf denen die unterschiedlichen Plattformarbeitssysteme aufbauen, basieren laut Kirchner und Schüßler (2019) auf drei Logiken: (1) der Delokalisierung, das heißt der zeitlich-räumlichen Weitung des Akteursraums, (2) der plattformbasierten Delegation von unternehmerischer Verantwortung an die Akteure (insbesondere in arbeitsvermittelnden Plattformbetreiberkonzepten und (3) einer neuen Form der technologiebasierten Intermediation (zwischen den Akteuren). Ebendiese Logiken erlauben es gerade Systemen, die auf die Vermittlung von Arbeit zielen, die direkte Austauschbeziehung zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden in eine oder mehrere marktförmige Interaktionen umzuwandeln (vgl. Dolata/Schrape 2017). Analog zu einer intermediären Organisationsform wie einem Leiharbeitsunternehmen oder der Bundesagentur für Arbeit ermöglicht die Plattform hierbei einen marktförmigen Austausch von Informationen zu Arbeitsaufträgen und Stellenangeboten wie auch zu verfügbaren Arbeitskräften mit passendem Qualifikations- und Leistungsprofil, wodurch die auf traditionellen Arbeitsmärkten herrschende Machtasymmetrie zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden (Kreckel 2004) neutralisiert werden soll.

Es lässt sich in Fortsetzung der Überlegungen von Kirchner und Schüßler (2019) argumentieren, dass mit zunehmender Nutzung und je nach Konstruktion des Algorithmus der Plattform die Betreibenden selbst an Gestaltungs- und Verteilungsmacht gewinnen dürften, da sie in ihrer Rolle als Vermittler gegenüber den Vermittelten (Arbeit-/Auftraggebende und Arbeit-/Auftragnehmende) die Informationshoheit haben (vgl. Dolata/Schrape 2017; Schreier/Schrape 2018). Phillip Staab (2019) bezeichnet diesen Prozess auch als »Privatisierung von Märkten«, Grundlegend für ei-

ne funktionierende Plattform ist dabei ein kennzahlenbasiertes Bewertungssystem, das messbare Indikatoren generiert und abbildet, die die Vermittlungsleistung ohne persönlichen Kontakt überhaupt erst ermöglicht und Vertrauen in das Austauschsystem generiert (vgl. Kap. 5.1.2; Giddens 1996, 113). Schaffen es die Betreibenden einer virtuellen und digitalisierten Arbeitsvermittlung, dass die Akteure um die von der Plattform zugewiesenen Statuspositionen konkurrieren und danach streben, im virtuellen Raum Aufmerksamkeit zu erzeugen und zu erhalten (vgl. Kapitel 4.3), dann können sie eine Marktposition in der virtuellen Economy aufbauen, von der aus sich finanzielle Gewinne erwirtschaften lassen. Derartige Arbeit und Dienstleistungen vermittelnde Plattformen können somit analog zu Personalservice- oder Künstleragenturen (vgl. Haunschild 2004; Apitzsch 2010) zu wirtschaftlich orientierten Akteuren werden. Denkbar sind aber auch Betreibendenkonzepte im Sinne von Shared-use, die mit einer Non-Profitorientierung beispielsweise auf politische, soziale oder ökologische Gestaltungsziele ausgerichtet sind (Schreyer/Schrape 2018).

Letztlich lässt sich für die Einordnung des Phänomens der plattformbasierten Vermittlung von Arbeit und Beschäftigung herausstellen, dass solche Plattformen aufgrund der Bewertungssysteme, die sie als Grundlage ihrer Vermittlungstätigkeit entwickeln müssen, sich gerade in berufs- oder professionsbezogenen Arbeits- und Beschäftigungssystemen als Verteilungs- und Vermittlungssysteme von Arbeit eignen dürften (vgl. Kapitel 6.3), da in diesen für die Operationalisierung der Bewertung Qualifikationsstandards und Professionsvorstellungen zur Verfügung stehen. Mindestanforderungen und die Erfüllung dieser lassen sich leicht durch Algorithmen abbilden und einer digitalen Bewertung unterziehen. Ebenso eignen sich Vermittlungsplattformen aber auch für einfache Dienstleistungstätigkeiten (Clickwork, Gigwork) oder für die Vermittlung von On-Demand-Güter und -Dienstleistungen (vgl. Kirchner/Beyer 2016; Greef/Schröder 2017; Pongratz/Bormann 2017; Schreyer/Schrape 2018; Howcroft/Bergvall-Kareborn 2019; Kryzewinski/Gerber 2020). Die benannten Plattformsysteme können somit in idealisierter Weise als spezifische Expertensysteme betrachtet werden, die bereits Giddens (1996) als Strukturmerkmal der Spätmoderne beschreibt und auf denen global vernetzte Gesellschaften seiner Analyse folgend zunehmend basieren werden.

Bedenkt man aber, dass eine ausschließlich plattformbasierte Vermittlung komplexerer, vor allem wissensintensiver und kreativer Arbeitsprozesse ungleich aufwendiger ist als bei den beschriebenen standardisierbaren Tätigkeiten, dann wird deutlich, dass solche Plattformsysteme nicht in allen Tätigkeitsbereichen und Beschäftigungssegmenten gleichermaßen ihre Wirkung im Hinblick auf die Reorganisation von Arbeit und Beschäftigung entfalten werden. Beobachten lässt sich aber noch eine weitere Entwicklung neuer intermediärer Organisationsformen, die als Gestalter in virtuellen und digitalen Arbeitswelten an Bedeutung gewinnt: Intermediäre, die kooperative Handlungen ermöglichen. Dabei kann es sich etwa um So-

cial-Media-Plattformen (z.B. Facebook, YouTube, Twitch, Instagram), weitere virtuelle Vernetzungsformate, Coworking Spaces oder auch Entwicklerfirmen von Vernetzungs- und Konferenzsoftware (z.B. Microsoft Teams, Zoom, Slack, Hopin) handeln. Diese Intermediäre schaffen neue Commons im virtuellen wie realen Raum (vgl. Krause 2019; Merkel/Oppen 2013), die auf sie als Intermediäre referenzieren. Sie ermöglichen virtuelle Kommunikationsprozesse (etwa für die Arbeit in virtuellen Projekten und Teams) sowie neue Formen der Koordination und Steuerung von Arbeitsprozessen, die nicht zwangsläufig an eine betriebsförmige Organisation von Arbeit und Beschäftigung gebunden sind oder in eine solche überführt werden müssen.

Die Akteure in diesen neuen Systemen können sich gegenseitig wahrnehmen und aufeinander beziehen, ohne zwangsläufig in physischem Kontakt zueinander zu stehen, und sie können ebenso kooperieren wie konkurrieren. Die Bewertung von Arbeits- und Dienstleistungen kann dabei durch Dritte erfolgen, bei denen es sich zumeist um völlig Unbekannte handelt, die daher als neutral wahrgenommen werden, so etwa in Einkommensmodellen von YouTubern, Twitchern oder Bloggern auf Instagram, welchen die Zahl der Clicks von Betrachtern zu Grunde liegt.

In Coworking Spaces, Maker Spaces oder anderen dritten, lokalen kooperativen Orten, die die Arbeitsumgebungen von Remote-Arbeitenden (Neeley 2021) gestalten, wird die Mediation und Reflexion meist von einer professionellen Person übernommen, die von den Betreibenden oder vom Netzwerk mit dieser Aufgabe betraut wird. Und genau diese Person, die bei Bedarf auch physisch präsent ist und an einem konkreten Ort Vermittlungs- und Evaluationsleistungen übernimmt, ist für die Akteure in virtuellen Systemen ein zentrales vertrauensstiftendes Element und damit wesentlich für den Erhalt des virtuellen Arbeits- und Beschäftigungssystems insgesamt.

Somit kommt der zuletzt beschriebenen Gruppe von Intermediären offenbar eine besondere Rolle in digitalisierten sowie virtuellen Arbeits- und Beschäftigungssystemen zu. Sie ermöglichen den Austausch und die Kooperation von individuellen Akteuren sowie den Zugang zu der für digitalisierte und virtualisierte Arbeitsprozesse notwendigen Infrastruktur bis hin zur gemeinsamen Nutzung von Maschinentechnik (Werkzeugmaschinen, 3-D-Druck etc.) und generieren dabei in vielen Facetten neuartige projektförmig strukturierte und subjektivierte Beschäftigungssysteme (vgl. Kap. 6.3.1) jenseits oder in Ergänzung zur betrieblichen Organisation von Arbeit und Beschäftigung. Mit Giddens (1996) gesprochen, schaffen sie darüber hinaus Vertrauen in die immer komplexer werdenden Organisationswelten von Individuen im Arbeitsalltag und tragen durch ihre physische und lokal verortbare Präsenz zur Ein- und Rückbettung von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungsstrukturen bei.

Dieser in virtuellen Arbeitsgesellschaften offenbar bedeutenden Rolle werden sich die beschriebenen Akteure auch zunehmend bewusst. So ist zu beobachten,

dass einige Akteure beginnen, diese Gestaltungsmacht auch in Marktmacht umzuformen, indem sie die Austauschprozesse zwischen den über den Arbeitsort losen in Kommunikation und Beziehung stehenden Akteuren zu strukturieren und zu organisieren – mit anderen Worten kurativ gestaltend zu entwickeln – versuchen, was in Kapitel 8 am Beispiel von Coworking Spaces auf Basis eigener empirischer Beobachtungen näher beschrieben werden soll. Gleichzeitig wirken die neuen Gestaltungskonzepte, die von diesen Intermediären entwickelt werden, auch auf den Strukturwandel von Arbeit und Beschäftigung in etablierten Organisationsstrukturen zurück, wie wiederum im Kapitel 9 anhand der eigenen Empirie noch erörtert werden kann.

### 7.1.6 Die zeitlich-räumliche Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung

Was die Auseinandersetzung mit den durch die technologischen Innovationen der Internettechnologie und die zunehmende Verbreitung mobiler Hardwaretechnologie geschaffenen neuen Möglichkeiten der Organisation von Arbeit und Beschäftigung und der Gestaltung von Arbeitswelten zeigt, ist eine intensive Entwicklungsdynamik in Richtung der Auflösung betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme. Dabei verschieben die neueren Entwicklungen vor allem die zeitlich-räumlichen Grenzen von betrieblichen Organisationsmodellen. Diese werden durch neue zeitliche und räumliche Gestaltungskonzepte von Arbeitsprozessen, die unter anderem den Bereich der Steuerung und Kontrolle von Arbeit betreffen, neu definiert. Die betriebliche Organisation, wie sie in der industriellen Epoche geprägt wurde, verliert dabei weiter an Konturen. Insider- und Outsidergruppen, Betriebszugehörigkeitskonzepte und Arbeitnehmendendefinitionen müssen neu bestimmt werden. Doch dieser Umgestaltungsprozess muss nicht mehr von den betrieblichen Organisationen als Arbeitgeberorganisationen allein gestaltet werden. Neue Intermediäre wie Plattformbetreibende, Hard- und Softwareunternehmen oder die Betreibenden von kooperativen Organisationsformen wie Coworking Spaces und Makerspaces sind zumeist die Vorreiter in der Entwicklung und Nutzung technologischer Innovationen, aber auch von zeitlich-räumlichen und organisationalen Gestaltungskonzepten und kooperieren in dieser Weise mit Arbeitgeberorganisationen. Sie treten im Restrukturierungsprozess von Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen auch zunehmend als Intermediäre in Erscheinung oder ermöglichen die Integration weiterer intermediärer Organisationsformen. Im Zuge der Umgestaltung kommt es somit zu einem tiefgreifenden Prozess der – mit Giddens (1996) formuliert – Entbettung von Arbeitskontexten und Beschäftigungsarrangements aus den industriell geprägten Strukturen der betriebsförmigen Arbeitsorganisation, in dem Intermediäre eine gewichtige Rolle in der Verteilung von Arbeit und Beschäftigung übernehmen und so eine Neu- oder Rückeinbettung von Arbeits- und Beschäftigungssystemen in

die digitalen und virtuellen Arbeitskontakte überhaupt erst ermöglichen. Denn wie bereits gezeigt wurde, können Arbeit und Beschäftigung auch in flexibilisierten, digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten nur in wenigen konkreten Arbeitskontexten rein marktförmig oder ausschließlich über vermittelnde Technologiesysteme organisiert werden (vgl. Kap. 6.3, 7.1.5).

Es soll daher in den folgenden Kapiteln 7.2 und 7.3 näher skizziert werden, welche alternativen Gestaltungskonzepte von Arbeitswelten sich in Beschäftigungssegmenten beobachten lassen, die sich bereits heute durch einen hohen Grad an digitaler Vernetzung und Virtualisierung von Arbeitskontexten auszeichnen. Wie bereits angedeutet, wird zunächst an der Vorreiterrolle der »kreativen Gemeinschaft« im deutschen Kontext angesetzt (Kap. 7.2) und dann der Transfer von Gestaltungskonzepten in etablierte Beschäftigungssegmente in den Blick genommen (Kap. 7.3); anschließend werden die konzeptionellen Überlegungen des zweiten Teils des Buches in einer tabellarischen Übersicht zusammengefasst (vgl. Zweite Zwischenbetrachtung).

## **7.2 Flexibilität, Kreativität und selbstbestimmte Vergemeinschaftung: kreative Gemeinschaften als Leitbild**

### **7.2.1 Zur Herausbildung eines neuen Arbeitsbegriffs**

Bereits im Jahr 2006 beschrieben Holm Friebe und Sascha Lobo in ihrem im deutschen Kontext viel rezipierten Buch *Wir nennen es Arbeit* einen vonseiten der »kreativen Boheme«, also von digital und virtuell vernetzten kreativen Gemeinschaften, vorangetriebenen Wandel der Einstellungen zur Arbeit, der die industriell geprägte Arbeitsgesellschaft in ihren grundlegenden Wertvorstellungen infrage stellt. Für den Zeitraum ab Mitte der 2000er Jahre lassen sich zudem auch international Veröffentlichungen und Konzepte benennen, die die Etablierung neuer Vorstellungen von Arbeit und Leben in der Szene der Kreativ- und Wissensarbeitenden beflügeln. Dazu gehören etwa Timothy Ferriss' Buch *4-Hour Workweek* (2008), in dem das Leitbild eines digital arbeitenden und global vernetzten Nomadentums entworfen wird (vgl. auch die gleichnamige Film-Dokumentation von Kolsch/Jonischka 2014, 2015<sup>2</sup>), oder das von Brad Neuberg 2005 entwickelte Konzept des Coworkings, das von San Francisco aus über soziale Medien als Alternative zu Büroarbeitsplatz und Homeoffice propagiert wurde (Schürmann 2013; Waters-Lynch et.al. 2016; Foertsch/Cangol 2018).

Wesentliche Voraussetzung für das neue Denken über Arbeit und die Lebensentwürfe der »kreativen Boheme« (Friebe/Lobo 2006), des »digitalen Nomadentums«

---

<sup>2</sup> <https://www.deutschland-zieht-aus.de/>; zuletzt abgerufen am 24.2.2022

(Kolsch/Jonischka 2014<sup>3</sup>) und der internationalen »Coworking-Community« (Fortsch 2017) ist aber aus einer organisationsoziologischen Perspektive der bereits von Boltanski und Chiapello (2006) herausgearbeitete Wandel der betriebszentrierten Organisationsstrukturen in den westlichen Industriegesellschaften in Richtung der Ausweitung projektbasierter Netzwerkstrukturen und mit Betonung des Autonomiegewinns der arbeitenden Akteure, der sich auf die zunehmende Realisierung wie auch Legitimierung des Konzepts der flexiblen Organisation in betrieblichen Arbeitskontexten und darüber hinaus zurückführen lässt (vgl. Kap. 6.3.2). Diese Form der Arbeitsorganisation fußt, wie im Kapitel 4 näher beschrieben auf der Durchsetzung des mikroökonomischen Paradigmas der Inputminimierung beziehungsweise der flexiblen Spezialisierung, welches mit der projektförmigen Arbeitsorganisation nun auch in Arbeitskontexten realisiert werden kann.

In den oben benannten, aus der Szene der Kreativ- und Wissensarbeitenden heraus publizierten Bücher spiegelt sich aber auch der von Reckwitz (2012) aufgearbeitete Kulturwandel am Übergang von der industriell geprägten Moderne zur Postmoderne wider. Reckwitz betont die prägende Wirkung des neuen gesellschaftlichen Dispositivs des Kreativen und zeichnet in seiner historischen Betrachtung der Entstehung des postmodernen Wertesystems dessen Durchsetzung und Ausweitung nach und identifiziert dabei vier Eigenschaften oder Dynamiken, die sich in einer Ökonomie zeigen, in der Wirtschafts- und Produktions- und Arbeitsprozesse auf ebendieses Dispositiv ausgerichtet sind.

»Die Besonderheit des Kreativitätsdispositivs besteht darin, dass es eine Ästhetisierung forciert, die auf die Produktion und Rezeption von neuen ästhetischen Ereignissen ausgerichtet ist. Die moderne Gesellschaft hat seit ihren Anfängen das Neue strukturell vorangetrieben, auch auf politisch und technischer Ebene. Das Kreativitätsdispositiv richtet nun das Ästhetische am Neuen und das Regime des Neuen am Ästhetischen (Neuartigem) aus.« (Reckwitz 2012: 20) [...] »Die emphatische Semantik der Kreativität und der Kreativwirtschaft, die in der öffentlichen Debatte in diesem Zusammenhang verwendet wird, ist jedoch nicht mehr als erster Indikator. Welche Merkmale kommen diesen neuen ökonomischen Praktiken seit den 1970er und 1980er Jahren tatsächlich zu, so dass man sie als eine ästhetische Ökonomie verstehen kann, die sich von der formalen Rationalität des Fordismus grundsätzlich unterscheidet? Vier Eigenschaften lassen sich nennen: (1) In großen Teilen der Organisationspraxis stellt sich ›Innovation‹, das heißt die Herstellung neuer Prozesse und Objekte, nicht länger als ein Spezialproblem der Forschung und Entwicklung dar, sondern als eine dauerhafte Aufgabe der Organisation insgesamt. [...] (2) In der Arbeitspraxis ist die Herstellung von Neuem zunehmend semiotisch, perzeptiv und affektiv orientiert. Im breiten expansiven Feld der

---

<sup>3</sup> Siehe Fussnote 2.

creative industries geht es vor allem um die Kreation jener wirkmächtigen Güter und Dienstleistungen, die mit neuen Bedeutungen ausgestattet sind, die attraktive Zeichen darstellen und die auf der Ebene von sinnlichen Wahrnehmungen und Emotionen auf überraschende Weise erlebt und genossen werden können. [...] (3) Die Arbeitspraxis des ästhetischen Kapitalismus wird von einer spezifischen Motivationskultur getragen: Ihr liegt ein postromantisches Arbeits- und Berufsmodell zugrunde, dem zufolge befriedigende Arbeit ›kreative Arbeit‹ sein muss, die anstelle der Wiederholung technischer und herausfordernde Herstellung von neuen, vor allem ästhetischen Objekten und Ereignissen ausgerichtet ist. [...] Die innovationsorientierte Organisation wie auch die semiotisch-ästhetische Arbeitsweise verlangen nach einem solchen kreativ motivierten Subjekt. [...] (4) Eine an Innovation und Kreation orientierte Wirtschaft muss auch ihre Konsumenten als ästhetisch orientierte Subjekte begreifen. [...] In der ästhetischen Ökonomie wird der Konsument gewissermaßen selbst als ›kreativ‹ adressiert [...]. Die ökonomische Organisation nimmt sich damit nicht mehr primär als eine Produktionsstätte wahr, die sich eigenständig steuert, sondern sieht sich in grundsätzlicher Abhängigkeit von der unberechenbaren Aufmerksamkeit eines ästhetisch orientierten Konsumentenpublikums.« (Reckwitz 2012: 141ff.)

Das Dispositiv der Kreativität liefert somit die plausible Erzählung, die es erlaubt das fordristisch geprägte Modell des »Normalarbeiters« und der hierarchisch strukturierten Arbeitsorganisation grundlegen in Frage zu stellen. Es erzeugt die Legitimität, der es bedarf, damit sich neue an die veränderten technischen Standards von Arbeitssystemen und ökonomischen Rationalitätsvorstellungen angepassten Modelle der Organisation von Arbeit und Beschäftigung breit in der post-industriellen Gesellschaft durchsetzen können. Dabei erzeugt das Kreativitätsdispositiv gleichzeitig neue Wertmaßstäbe, die für die gesellschaftliche Statusbestimmung in post-industriellen Arbeitsgesellschaften von wesentlicher Bedeutung sind.

Die Akteure am kreativen und innovativen Rand der Arbeitsgesellschaft der 2000er Jahre, die den digitalen und virtuellen Wandel mitgestalten wollen, greifen diese Erzählung nun breit auf und unterlegen das ökonomisch effizient erscheinende Konzept der flexiblen Organisation mit einem neuen Wertemodell von Arbeit und sinnvoller Beschäftigung. Das Konzept der Flexibilität und der individuellen Selbstbestimmung wird nun mit der Vorstellung verbunden, dass neue Arbeitswelten sich durch die Beschäftigung mit kreativen und vor allem sinnstiftenden Tätigkeiten (Basten 2016; Krause 2019) auszeichnen sollen sowie mit dem Leitbild der »selbstbestimmten Kooperation« als neuer Arbeitsform (Coworking als Arbeitskonzept; vgl. Merkel/Oppen 2013; Reuschl/Bouncken 2017; Krause 2019). Dabei fokussiert das neue Gestaltungskonzept von Arbeit und Arbeitstätigkeiten nicht mehr auf das ökonomische Streben nach einem gesicherten Lebensunterhalt und einer umfassenden Teilhabe an der Konsumgesellschaft, sondern vielmehr auf das

subjektive Streben nach Anerkennung, Wertschätzung, Sinnstiftung (Reckwitz 2012; Basten 2016; Krause 2019) sowie zunehmend auch auf das Streben nach einem ökologisch und sozial nachhaltigen beruflichen Handeln (Neckel et al. 2018). Gerade im deutschen Kontext wird von den leitbildgebenden Akteuren oftmals sogar dafür plädiert, zugunsten dieses »höheren« Umgestaltungsziels auf die Beteiligung am etablierten System der sozialen Sicherung und der arbeitsrechtlich abgesicherten Teilhabe am Erwerbsleben zu verzichten. Die sozialen Errungenschaften der deutschen Nachkriegsepoke – auf denen das regulierende Institutionensystem in Deutschland beruht – und wesentliche Bausteine betriebszentrierter Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme wie Normalbeschäftigung oder die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung oder auch die als eingleisig empfundene Beteiligung im deutschen System beruflicher Bildung werden von den Akteuren bei der Neuaushandlung von Arbeits- und Beschäftigungskontexten oftmals ganz bewusst in die Waagschale gelegt und gegen individuelle Gestaltungsspielräume und neue kooperative Handlungsformen eingetauscht.

In den Publikationen von Vertretern der Kreativ- und Digitalwirtschaft lässt sich aber dennoch immer wieder das Paradox ausmachen, dass die Erwerbstätigen in diesen Tätigkeitsfeldern zwar wissen, was es bedeutet, wenn es keine kollektive Absicherung gegen soziale Risiken gibt, sie aber dennoch das etablierte Setting ablehnen, da das aus ihrer Sicht inflexible deutsche System der sozialen Sicherung und Arbeitsmarktregulierung die freie Gestaltung von Lebens- und Arbeitskontexten oftmals behindert (Basten 2016). Es zeigt sich aber inzwischen – und die Corona-Pandemie hat das noch einmal verschärft –, dass eine nachhaltige Erschütterung des individuellen Sicherheitsgefühls zahlreicher Professionsgruppen in der Kreativ- und Digitalwirtschaft stattgefunden hat (vgl. Bundesverband der Kreativwirtschaft 2021), die inzwischen eine neue gesellschaftliche Debatte über die Vereinbarkeit von sozialen Sicherungs- und nachhaltigen Selbstverwirklichungszielen unter diesen Professionen und gestaltenden politischen und wirtschaftlichen Akteuren eingeleitet hat.

Statistisch lässt sich die bisher nur qualitativ beschriebene Dynamik des Wandels des deutschen Arbeits- und Beschäftigungsmodells im Verlauf der 2000er und 2010er Jahre, die vom kreativen und innovativen Rand der Arbeitsgesellschaft ausgeht, vor allem an der zeitweise deutlichen Zunahme soloselbstständiger Tätigkeiten ablesen. So stieg der Anteil dieser Tätigkeiten von der Mitte der 2000er Jahre bis Anfang der 2010er Jahre von rund 7 auf etwa 12 Prozent an (vgl. Keller/Seifert 2013: 35) und stagniert seitdem auf diesem hohen Niveau (Bitkom 2019; Etengo-Freelancer-Index; Bonin/Krause-Pilatus/Rinne 2020). Darüber hinaus lässt sich statistisch vor allem bei jüngeren Beschäftigungskohorten in den späten 2010er Jahren das Phänomen der zunehmenden Hybridisierung von festen und freien Erwerbsformen beobachten (vgl. Kay/Schneck/Suprinovic 2018). Auch die signifikante Zunahme von Teilzeitbeschäftigteverhältnissen im deutschen

Arbeitsmarkt unterstützt die These einer wachsenden Beschäftigtengruppe mit hybrider Erwerbsbeteiligung (Schmid, G. 2018).

Pongratz und Bührmann (2018) konstatieren diesbezüglich, dass im Zuge der Ausweitung von Soloselbstständigkeit und der Hybridisierung von Erwerbsformen die strukturell bislang feste Grenze zwischen selbstständigen und abhängig sozialversicherungspflichtigen Tätigkeiten verschwimmt, wodurch sich auch das Bild des Normalunternehmers im deutschen Beschäftigungssystem wandelt und an die neuen Realitäten anzupassen beginnt.

Anhand der beschriebenen Entwicklungen am kreativen und innovativen Rand des deutschen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssystems lässt sich allerdings zeigen, dass zwischen der statistisch nachweisbaren Ausweitung flexibler Lebens-, Arbeits- und Beschäftigungsformen und der Anerkennung dieser in Form einer Änderung der politisch-rechtlichen Rahmung auch nach Jahren der intensiven gesellschaftlichen sowie auch sozialwissenschaftlichen Diskussion nach wie vor ein deutlicher Gegensatz zu verzeichnen ist. Zahlreiche empirische Studien verweisen darauf, dass die individuelle Arbeitssituation vieler Kreativ- und Wissensarbeitenden in den 2010er Jahren überdurchschnittlich oft von prekären Lebenslagen und hohen Einkommensrisiken geprägt ist, da etablierte Sicherungs- und Aushandlungssysteme den besonderen Bedarf dieser wachsenden Gruppe an Arbeitstätigkeiten nicht erfassen (Basten 2016; Pongratz/Bührmann 2018). Dies legt nahe, dass sich der bereits beschriebene Trend einer zunehmenden Spaltung des deutschen Arbeitsmarktes (vgl. Kap. 6.1.5) nun auch in den neu entstehenden digitalisierten und virtuellen Arbeitswelten fortsetzt.

Gleichzeitig formieren sich, wie bereits in Abschnitt 7.1.6 benannt, vor dem Hintergrund des beschriebenen Strukturwandels von Arbeit und Beschäftigung in zeitlich-räumlich flexibilisierten Bezügen neue kooperative Organisationsmodelle jenseits betrieblicher Arbeitgeberorganisationen. Diese schließen direkt an das neue Verständnis von Arbeit an, was sich in den kreativen und wissensintensiven Branchen inzwischen entfaltet hat und suchen dieses nun mit eigenen Gestaltungskonzepten von Arbeitsorten zu unterlegen. Ich möchte nun in Abschnitt 7.2.2 exemplarisch für die Organisationsform Coworking Space diesen Etablierungsprozess im deutschen Kontext auf Basis einiger Kennzahlen nachzeichnen und einordnen. Diese Darstellungen liefern gleichzeitig die Grundlage für ein Verständnis der in Kapitel 8 näher vorgestellten Befunde der eigenen empirischen Beforschung dieses jungen Organisationsphänomens.

## 7.2.2 Das Phänomen Coworking Space

Coworking Spaces können als ein für den digitalen Wandel von Arbeitsgesellschaften charakteristisches Phänomen angesehen werden, das Hinweise auf zentrale Entwicklungsdynamiken und krisenhafte Erscheinungen am Übergang von der

informatisierten zur virtuellen Moderne liefert. Ähnlich wie das Phänomen Leiharbeit die intensive Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsorganisationen in einigen wesentlichen Aspekten widerspiegelt (vgl. Kap. 6.2.2), kann anhand dieses nun eine neue Organisationsform und ein neues Geschäftsmodell der Etablierung neuer dritter Arbeitsorte, das die zunehmende Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung in digitalisierten und virtuellen Arbeitsgesellschaften vorantreibt, empirisch veranschaulicht werden. Allerdings ist auch für die Verbreitung dieses Organisationsphänomens in Deutschland anzumerken, dass Coworking Spaces derzeit nur von einem kleinen, aber stetig wachsenden Teil der Erwerbstätigen genutzt werden (Bundesverband der Kreativwirtschaft 2021<sup>4</sup>).

Coworking Spaces haben sich als Geschäftskonzept und Organisationsmodell seit der Mitte der 2010er Jahre weltweit als neue Form der lokalen und organisationalen Gestaltung von Arbeitskontexten insbesondere in urbanen Regionen etabliert (Reuschl/Bouncken 2016). Deutlich wird dies an den Statistiken, die von der Branche selbst jährlich veröffentlicht werden. So gab es laut der aktuellen Erhebung von *Deskmag*, einem weltweiten Online-Magazin zum Coworking, im Jahr 2020 weltweit 26.300 Coworking Spaces, in denen rund 2.680.000 Mitglieder regelmäßig oder unregelmäßig arbeiteten; im Jahr 2015 gab es hingegen erst 8.900 solcher Büroflächen weltweit, die von rund 545.000 Mitgliedern genutzt wurden (*Deskmag* 2019, 2020). Für Deutschland veröffentlichte der Bundesverband Coworking Space e. V. im Mai 2020 die Zahl von 1.268 existierenden Coworking Spaces, was einer Vervierfachung der Anzahl dieser seit 2018 entspricht<sup>5</sup>. Angesiedelt sind Coworking Spaces weltweit noch überwiegend in größeren Städten, wenngleich auch eine Bewegung hin zu suburbanen und ländlichen Regionen zu beobachten ist (*Deskmag* 2020: 367,362). Hinsichtlich der Mitgliederstruktur wurde im Global Coworking Survey 2017 ein Durchschnittsalter von 36 Jahren gemessen. Durchschnittlich 41 Prozent der Mitglieder waren im Jahr 2017 Selbstständige, 36 Prozent Angestellte und 16 Prozent arbeitgebende Mitglieder – was sich daraus erklärt, dass Coworking Spaces auch von kleineren Unternehmen, Teams oder Start-ups genutzt werden (Foertsch 2017). Rund 40 Prozent der Mitglieder von Coworking Spaces weltweit waren laut dem Global Coworking Survey 2020 weiblich, in urbanen Regionen waren es – mit steigender Tendenz – sogar 44 Prozent (*Deskmag* 2019: 450).

---

4 Link: <https://www.kreative-deutschland.de/2021/03/19/selbstaendige-in-der-kultur-und-kreativwirtschaft-am-limit/>, zuletzt abgerufen am 25.2.2022. Diese Studie wurde von der Autorin dieses Buches begleitet. Die Befragung im Rahmen dieser Studie ergab, dass 7 Prozent der Kreativ- und Kulturschaffenden regelmäßig in Coworking Spaces ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen.

5 Pressemitteilung vom 16.06.2020; Link: <https://www.bundesverband-coworking.de/2020/06/zahl-der-coworking-spaces-hat-sich-vervierfacht/>; zuletzt abgerufen am 24.2.2022.

Mit Blick auf Deutschland kann festgestellt werden, dass sich in der Branche zunehmend unterschiedliche Geschäftsmodelle und Organisationsformen ausdifferenzieren, was sich auch in den Branchenvereinigungen widerspiegelt. So verstehen sich derzeit zwei Branchenorganisationen als Interessenvertreter der Coworking-Branche und treten mit entsprechenden virtuellen Informationsangeboten und Mitgliederveranstaltungen an die Betreibenden, Nutzer und sonstigen Kunden von Coworking Spaces heran. Dies sind der Bundesverband Coworking Spaces e. V., der sich in seiner Internetpräsentation vor allem als Vertretung für kommerzielle und kommunale Betreibende und Gründende von Coworking Spaces sowie Inhabenden und Immobilienverwaltenden von Büroflächen positioniert und die German Coworking Federation, die sich sich als Interessenvertretung von Coworking-Space-Gründenden und -Betreibenden darstellt und dabei betont den gemeinschaftsstiftenden Ansatz des Coworkings in Deutschland fördern zu wollen. Der Bundesverband Coworking ist gleichzeitig Herausgeber des Online Magazins Coworkingmag und die German Coworking Federation ist seit dem Jahr 2014 Ausrichter des jährlichen Kongresses Cowork, der von 2014 bis 2019 in unterschiedlichen Städten stattgefunden hat und jeweils von einem Coworking Space als Partner und Vertreter der Community gehostet wird sowie 2020 und 2021 nun in Zeiten von Corona als virtuelle Konferenz stattfand.

Neben diesen im deutschsprachigen Raum inzwischen etablierten Verbänden finden sich im virtuellen Raum auch Plattformanbieter, die sich auf die Vermittlung von Coworking-Arbeitsplätzen spezialisiert haben, beispielsweise die von Szymon Wilkosz gegründete Plattform Coworking Guide<sup>6</sup>, die auch Informationen zur Entwicklung des Coworkings vermittelt. Das Online-Magazin Deskmag hat sich im deutschsprachigen Raum als Host für die Verbreitung von Informationen zur Entwicklung der Coworking-Bewegung etabliert und führt mit dem Global Coworking Survey beziehungsweise dem European Coworking Survey regelmäßig Befragungen in der Community durch.

Dabei zeigen die unterschiedlichen Organe und Wege der Öffentlichkeitsarbeit der deutschen Coworking Community, dass die Etablierung und Ausweitung von Coworking Spaces letztlich nicht nur einen neuen Gründungstrend in der Kreativ- und IT-Branche darstellt, sondern hier ein von einer kreativen und aktiven Community bewusst herausgestelltes Geschäfts- und Organisationsmodell genutzt wird, um eine eigene Netzwerkstruktur jenseits aber in Kooperation mit etablierten wirtschaftlichen Akteuren aufzubauen.

Coworking Spaces werden von den Netzwerkakteuren dabei definiert als dritte Orte, an denen auf Basis eines Mitgliedschaftskonzepts Menschen mit unterschiedlichen Erwerbshintergründen zusammenarbeiten und Erwerbsarbeitstätigkeiten ausführen können. Damit greift dieses Organisationsmodell das Problem der

---

6 Link: <https://coworkingguide.de/impressum>; zuletzt aufgerufen am 24.2.2022.

zunehmenden Vereinzelung und Isolierung einer wachsenden Zahl von Soloselbstständigen, Hybridarbeitenden, aber auch Remote- und Homeoffice-Arbeitenden – seien es Selbstständige, seien es abhängig Beschäftigte – auf und setzt sich mit deren Bedürfnissen in der räumlichen, technischen und organisatorischen Ausgestaltung von Arbeitsplätzen auseinander.

Reuschl und Bouncken (2017) differenzieren im Hinblick auf Coworking Spaces nochmals zwischen unabhängigen, privat mit kommerzieller Absicht oder gemeinnützig betriebenen Formen, öffentlich betriebenen Formen (etwa in Universitäten, Bildungseinrichtungen, Bibliotheken, Industrie- und Handelskammern oder anderen Interessenvertretungsorganen) und der Neugestaltung von Arbeitswelten durch Unternehmen oder andere Arbeitgeberorganisationen, etwa in Form der Umsetzung von neuartigen Werkstattkonzepten.

Die Literatur- und Feldrecherche in Vorbereitung der im Rahmen des Habilitationsprojektes durchgeführten Studie zur explorativen Erkundung des neuen Organisationsphänomens Coworking Space spiegelt darüber hinaus eine noch feinere Differenzierungsmöglichkeit von privat betriebenen Coworkings Spaces wider. Insbesondere die Vorgespräche zu den qualitativen Interviews und die Besuche von diversen Tagungen und Veranstaltungen der Szene erlauben die Differenzierung von Coworking Space Betreiberkonzepten, die sich selbst als basisbetriebenes Modell beschreiben und Betreiberkonzepten, die stärker auf eine kommerzielle Ausrichtung ihres Geschäftsmodells und Organisationskonzeptes orientieren (vgl. Kapitel 8).

Die Auseinandersetzung mit dem Betreiberkonzept Coworking Space und des Arbeitsmodells Coworking liefert dabei zentrale Anhaltspunkte, welche Leitbilder, Arbeitsweisen und Arbeitstools sich auch in etablierten Arbeitswelten im Zuge der weiteren zeitlich-räumlichen Flexibilisierung dieser durchsetzen, worauf ich im nun folgenden Kapitel 7.3 weiter eingehen möchte.

## 7.3 Entgrenzung, Individualisierung und zeitlich-räumliche Entkopplung: Arbeiten auf Distanz und im Homeoffice

### 7.3.1 Reorganisation etablierter Arbeitskontakte

Bereits im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Subjektivierungsdebatte (Lohr 2003; vgl. Kap. 6.1.4, 6.3) und der stärker an konkreten betriebswirtschaftlichen Gestaltungskonzepten orientierten deutschen Work-Life-Balance-Debatte (vgl. Haunschmid 2013) werden zwei Folgeerscheinungen thematisiert, die die zeitliche Flexibilisierung von Arbeitswelten auf der Ebene der Subjekte und der Ebene der Gesellschaft mit sich bringt: die Entgrenzung von Lebens- und Arbeitswelten (Vosswinkel 2011; Jürgens 2006, 2018) und die Intensivierung von Arbeitsprozessen

(Dunkel/Kratzer/Menz 2010; Meyer/Tisch/Hünefeld 2019; Griesbacher et al. 2019). Die Frage, wie sich durch die organisationalen und technologischen Entwicklungen die Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung im Hinblick auf den zeitlich-räumlichen Rahmen der Ausführung von Arbeitstätigkeiten verändern, rückte dabei schon Anfang der 2010er Jahren immer mehr auch in den Fokus der Analyse des Wandels von betrieblichen Arbeitswelten und betrieblich organisierten Arbeitgeberorganisationen.

Schon in der frühen Debatte zur Arbeitszeitflexibilisierung der 1990er und 2000er Jahre werden mit der »*Individualisierung der Arbeitszeit*«, der »*Vermarktlichung des zeitlichen Arbeitseinsatzes*« und dem »*Prinzip der Selbstorganisation von Arbeitszeit*« (Kratzer et al. 2003, 26f.) drei Merkmale neuer Arbeitszeitregime herausgearbeitet, die sich auf die Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung in betrieblichen Organisationskontexten und auf gesellschaftliche Lebenszusammenhänge auswirken:

»Flexible Arbeitszeiten hat es immer schon gegeben. Der wesentliche Unterschied, das ›Neue‹ besteht nun zum einen darin, dass das individuelle Arbeitsvolumen zur Variable und das Subjekt zum Akteur der Organisation der Arbeitszeit wird. Es lässt sich somit ein Wandel der Bezugsgröße und des Regulationsmodus der Arbeitszeitorganisation beobachten: Ein Wandel von der kollektiven zur individuellen und von der fremdorganisierten zur selbstorganisierten Arbeitszeit. Der zweite wesentliche Unterschied besteht in der höheren Unmittelbarkeit von Arbeitszeitgestaltung und Markterfordernissen. In dieser Perspektive ist die Selbstorganisation der Arbeitszeit die komplementäre Organisationsform zur organisatorisch umgesetzten [...] Kundenorientierung.« (Kratzer et al. 2003: 26ff.)

Dabei wird bereits in den frühen Studien zur Arbeitszeitflexibilisierung darauf hingewiesen, dass sich nur in spezifischen Beschäftigungssegmenten, die von wissensintensiven und kreativen Tätigkeiten, die eine hohe Qualifikation erfordern, geprägt sind, flexible Arbeitszeitmodelle umfassend realisieren lassen (Drucker 1994; Haunschild 2004; Apitzsch 2010). Aus diesem Grund kommt es im Zuge der Digitalisierung und Informatisierung von Arbeitswelten zu einer neuen und tieferen Spaltung der Arbeitsgesellschaft in Gewinnende, die die Gestaltungsspielräume nutzen können, die durch den Einsatz digitaler Technologien und die Realisierung neuer Arbeitsorganisationskonzepte eröffnet werden und Verlierende, denen ebendiese Spielräume nicht offenstehen.

Eine besonders prekäre Dimension dieser Dynamik, die Ansatzpunkte für eine kritische sozialwissenschaftliche wie gesellschaftliche Auseinandersetzung mit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung beziehungsweise mit flexiblen Arbeitszeiterfassungssystemen (beispielsweise Badura et al. 2014, 2019) liefert, tritt in jüngerer Zeit zutage. So zeigen zahlreiche Studien, dass die fortschreitende Digitalisierung und Virtualisierung gerade in sekundären Beschäftigungssegmenten mit ohnehin schlechteren Teilhabe-, Verdienst- und Aufstiegschancen die Etablierung neuer

Technologien befördert, die die Arbeitsprozesse wesentlich engmaschiger steuern und kontrollieren. Der Einsatz digitaler Technologien und die Realisierung neuer Arbeitsorganisationskonzepte sorgen hier also nicht dafür, dass die Autonomie- und Gestaltungsspielräume der Arbeitnehmenden erweitert, sondern dass sie ganz im Gegenteil weiter eingeschränkt werden. Der technologische Wandel führt in diesen Segmenten also letztlich zu einer Arbeitsverdichtung beziehungsweise Arbeitsintensivierung. Dass digitale Technologien wie Scanner für Picker in der Lagerlogistik und Smartphone-Technologien die zur Steuerung und Überwachung von Arbeitstätigkeiten genutzt werden, die die Arbeitsautonomie vor allem bei einfachen manuellen und dienstleistenden Tätigkeiten einschränken, indem sie etwa Bewegungsdaten und Aktivitätszeiten aufzeichnen, inzwischen in weiten Teilen des deutschen Beschäftigungssystems eingesetzt werden, haben unter dem Begriff digitaler Taylorismus bereits zahlreiche Autoren beschrieben und empirisch belegt (Nachtwey/Staab 2015; Butollo/Ehrlich/Engel 2017; Meyer/Tisch/Hünefeld 2019; Griesbacher et al. 2019 Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Jonathan 2019; Kirchner/Meyer/Tisch 2020). Dabei wird herausgestellt, dass die gesundheitlichen Risiken für die Arbeitnehmenden in diesen Arbeitskontexten weiter ansteigen (Badura et al. 2019), während sich ihre gesellschaftlichen Teilhabechancen verringern. Gleichzeitig geht die Wertschätzung für manuelle und einfache Arbeitstätigkeiten im gesellschaftlichen Kontext zurück (vgl. Kupfer/Eckert/Krause 2019; Hirsch-Kreinsen/Ittermann/Jonathan 2019). All das sorgt letztlich dafür, dass sich die dynamische Spaltung zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen am Arbeitsmarkt zunehmend vertieft (vgl. Köhler/Weingärtner 2018), was inzwischen auch entsprechende Auswirkungen auf die politische Spaltung in demokratischen Arbeitsgesellschaften hat (Herzog 2019; Krause 2021).

Auch die empirisch beobachtbare Zunahme von Teilzeitbeschäftigung und Soloselbstständigkeit im Verlauf der 2010er Jahre (vgl. Schmid, G. 2018) lässt sich auf die Ausweitung flexibler Arbeitszeitmodelle zurückführen und geht mit einer Hybridisierung von Erwerbsmodellen auf individueller Ebene einher (Bührmann/Fachinger/Welskop/Deffaa 2018).

Demgegenüber können Arbeitnehmende insbesondere in wissensintensiven und kreativen Segmenten sowie in Branchen mit einem hohen Grad an räumlicher Mobilität und Arbeitsautonomie von einer flexibleren Gestaltung von Arbeitszeiten individuell profitieren. Die Ausweitung von Gestaltungsspielräumen kann Arbeitnehmende durch das damit verbundene neue Normativ der vollständigen Entgrenzung von Arbeits- und Lebenszeit aber andererseits auch stärker unter Druck setzen. Unfreiwillige Teilzeitbeschäftigung, die Intensivierung von Arbeitsprozessen bei gleichzeitiger Verkürzung von bezahlten Arbeitszeiten, die Verknüpfung von Teilzeitbeschäftigung mit längeren Zeiten der mobilen Abrufbereitschaft oder das Beschäftigungsmodell des Arbeitens auf Abruf spiegeln Facetten der prekären Arbeitszeitflexibilisierung wider (vgl. Griesbacher et al. 2019; Badu-

ra et al. 2019), die sich im Kontext des neueren Wandels von Arbeitswelten im deutschen Beschäftigungssystem inzwischen sehr weit verbreitet haben.

Wie vielfältig die Gestaltungsmöglichkeiten in der digitalen und virtuellen Arbeitswelt sind, ist erst kürzlich an den Maßnahmen zum Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden sichtbar geworden, die die Unternehmen im Zuge der Corona-Pandemie getroffen haben. Freiwillig oder auch erzwungen werden Arbeitstätigkeiten an private oder dritte Arbeitsorte verlagert, wodurch einerseits die Arbeitszeit flexibel genutzt werden kann, sich andererseits aber auch der Zeitraum vergrößert, in dem Arbeitnehmende für Arbeitsbelange erreichbar sein müssen. Angesichts dieser Bedingungen muss Arbeit von den Arbeitnehmende selbstorganisiert neu gerahmt werden (Schröder et al. 2020; Behrends/Bellmann 2020; Krause 2022).

Die Verlagerung von Arbeitstätigkeiten ins Homeoffice ist dabei nur eines der im Kontext der Corona-Pandemie ausgiebig diskutierten Phänomene<sup>7</sup> der Gestaltung von ortsunabhängigen, mobilen oder auch Distanzarbeitszusammenhängen. Aber gerade dieses Phänomen, das sich nicht ohne entsprechende technische und organisatorische Rahmenbedingungen in betrieblichen Arbeitskontexten umsetzen lässt (vgl. Behrends/Bellmann 2020; Krause 2021), bildet den Prozess der zeitlich-räumlichen Neugestaltung von Arbeitswelten in etablierten Arbeitsorganisationen in Zeiten von Corona deutlich ab. Eine konkrete Veranschaulichung der von den Beteiligten als Umbruchprozess oder sogar als persönliche Krise empfundenen kurzfristigen räumlichen Verlagerung von Arbeitsprozessen ins Homeoffice im Kontext der Corona-Pandemie bietet die in Kapitel 9 dieses Buches beschriebene Verwaltungsstudie. Sie spiegelt konkret die Reflexionen von Verwaltungsangestellten wider, die bis zum März 2020 ihre Arbeitstätigkeiten ausschließlich in Präsenz am Büroarbeitsplatz der Verwaltungseinheit erbracht hatten.

Mit der ersten Lockdown-Phase von März bis Juni 2020 wurden sie dann mit der neuen Situation konfrontiert, dass sie fast ausschließlich von zu Hause arbeiten, intensiv webbasierte Arbeitstechnologien nutzen und die Arbeitsprozesse zeitlich-räumlich umgestalten mussten. Anhand der Befunde dieser Verwaltungsstudie lässt sich somit sehr gut die disruptive Dynamik (Bower/Christensen 1995) der laufenden zeitlich-räumlichen Umgestaltungsprozesse von Arbeit und Beschäftigung in weiten Teilen etablierter Arbeitskontakte nachvollziehen. Sie spiegeln dabei sowohl die durch die Pandemie sichtbar gewordenen Gestaltungsspielräume wie auch die Barrieren und Grenzen neuer Gestaltungskonzepte in der etablierten Arbeitswelt von Verwaltungsangestellten wider. Um die Befunde der vorgestellten Studie

---

<sup>7</sup> Vgl. die Beschlüsse des Corona-Gipfels vom 19.01.2021. Link zur Meldung in der ZEIT vom 19.1.2021: [https://www.zeit.de/politik/deutschland/2021-01/corona-gipfel-beschliesst-laengeren-lockdown-und-schaerfere-maskenpflicht?utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fwww.starpage.com%2F](https://www.zeit.de/politik/deutschland/2021-01/corona-gipfel-beschliesst-laengeren-lockdown-und-schaerfere-maskenpflicht?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.starpage.com%2F), zuletzt abgerufen am 25.2.2021.

später in Kapitel 9 besser in den Forschungsstand zur zeitlich-räumlichen Reorganisation von Arbeits- und Beschäftigungskontexten einordnen zu können, soll im folgenden Teilkapitel 7.3.2 nun eine Bestimmung der allgemeinen Situation und des Standes der zeitlich-räumlichen Flexibilisierung von Arbeit im deutschen Arbeitssystem vor und während der Corona-Pandemie vorgenommen werden. Dies soll mit Augenmerk auf die aktuell viel diskutierten Möglichkeiten und Grenzen der räumlichen Verlagerung von Arbeit aus betrieblichen Präsenz- in Distanzarbeitskontexte geschehen.

### 7.3.2 Homeoffice und mobiles Arbeiten

Noch im Jahr 2016 konstatierte Brenke (2016) mit Blick auf die Daten des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP), dass deutsche Arbeitgeberorganisationen im europäischen Vergleich die Potenziale der Verlagerung von Arbeitstätigkeiten ins Homeoffice bei Weitem nicht ausschöpfen. Die Zahlen zeigen, dass 2014 nur 3,9 Prozent aller abhängig beschäftigten Arbeitnehmenden ihre Arbeitstätigkeiten täglich im Homeoffice erledigten. Auch der Aussage »Ich verlagere meine Arbeit mehrmals in der Woche bzw. regelmäßig alle 2 sowie alle 4 Wochen ins Homeoffice« stimmten zu diesem Zeitpunkt lediglich 4,6 sowie 2,8 Prozent zu. Noch seltener und nur bei Bedarf arbeiteten darüber hinaus weitere 6,6 Prozent der Befragten im Homeoffice. Insgesamt ermittelte Brenke (2016) einen Anteil von gerade einmal rund 12 Prozent aller abhängig Beschäftigten, die im Jahr 2014 im deutschen Arbeitssystem als Homeofficearbeitende eingestuft werden konnten. Demgegenüber lag der Anteil der Selbstständigen, die ihre Arbeit für gewöhnlich oder manchmal im Homeoffice ausüben, mit rund 40 Prozent deutlich höher (allerdings mit fallender Tendenz zwischen 2010 und 2014).

Mit dem Beginn der Corona-Pandemie im Jahr 2020 hat sich dieses Bild sehr stark gewandelt. Wie eine Sonderbefragung des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP-CoV) im Frühjahr 2020 zeigt, sind es während des ersten Lockdowns bereits 35 Prozent der befragten abhängig beschäftigten Arbeitnehmenden gewesen, die ihre Arbeit teilweise oder vollständig im Homeoffice verrichteten (vgl. Schröder et al. 2020). Auch die vier Betriebsbefragungen, die vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) im Oktober 2020 durchgeführt und unter dem Titel *Betriebe in der Covid-19-Krise* publiziert wurden, zeigen den Anstieg der Nutzung von Homeoffice und Telearbeit deutlich. Ein Viertel der befragten Betriebe gab an, im Rahmen der Corona-Pandemie Homeoffice als Maßnahme des Arbeits- und Infektionsschutzes ermöglicht zu haben (vgl. Backhaus et al. 2020); und in 42 Prozent der befragten Betriebe war laut Selbstauskunft das Arbeiten von zu Hause prinzipiell möglich. Von der Bereitschaft, Arbeitsprozesse dauerhaft so umzustellen, dass zukünftig das Arbeiten von zu Hause ausgebaut werden kann, berichten aber nur 18 Prozent der Be-

triebe, in denen Homeoffice grundsätzlich möglich ist. Die Mehrzahl der Betriebe, in denen das Arbeiten von zu Hause grundsätzlich möglich wäre, möchte nach der Krise auf das alte Niveau der Realisierung von Homeoffice für die festangestellten Mitarbeitenden zurückkehren (67 Prozent) oder dieses Niveau sogar weiter reduzieren (9 Prozent). Damit zeigt sich für die deutsche Betriebslandschaft, dass dem Konzept des räumlich-flexiblen beziehungsweise mobilen Arbeitens in etablierten Beschäftigungssegmenten auch während und nach der Corona-Pandemie weiterhin eine starke betriebliche Präsenzkultur gegenübersteht, die sich teilweise mit den zu erledigenden Arbeitstätigkeiten, teilweise mit etablierten Routinen in der betrieblichen Arbeitsorganisation und mit der Prägung durch Führungs- und Betriebskulturen erklären lässt (vgl. Kap. 9).

Die intensive Forschung zur Ausweitung von Homeoffice und mobilen Arbeitsformen im Kontext der Corona-Pandemie offenbart auch, dass die Gewährung von Freiräumen im Hinblick auf die Verrichtung von Arbeitstätigkeiten an dritten Orten zu einer Ungleichverteilung der durch die Pandemie verursachten Gesundheitsrisiken führt. Schröder et al. (2020) weisen beispielsweise darauf hin, dass Besserverdienende, also »*Erwerbstätige im oberen Terzil der Verteilungen des Bruttoerwerbseinkommens und des bedarfsgewichteten verfügbaren Haushaltseinkommens des Jahres 2019 sowie Erwerbstätige mit hohen Bildungsabschlüssen*« (vgl. Schröder et al. 2020, 2), eher und öfter die Möglichkeit nutzen können, ihre Arbeit von zu Hause zu verrichten. Als Gründe hierfür benennen die Autoren die Art der Arbeitstätigkeit, die es Besserverdienenden eher erlaubt, diese räumlich zu verlagern, und die Verfügbarkeit größerer räumlicher und technischer Ressourcen, die für eine Verlagerung der Arbeitstätigkeit ins eigene private Umfeld notwendig sind.

Zahlreiche Studien, unter anderem die regelmäßige Befragung des Deutschen Gewerkschaftsbunds zur Entwicklung der Arbeitsbedingungen im deutschen Beschäftigungssystem (Institut Index Gute Arbeit 2021), weisen darüber hinaus darauf hin, dass die Nutzung der Gestaltungsspielräume durch die Verlagerung der Arbeit ins Homeoffice auch zwischen den Geschlechtern ungleich verteilt ist. Einerseits liegt diese Ungleichheit daran, dass Frauen häufiger in Berufen (insbesondere im Bereich personennaher Dienstleistungen) arbeiten, bei denen Homeoffice nicht möglich ist, andererseits führt die Homeoffice-Situation bei Frauen auch häufiger dazu, dass Pausen verkürzt oder ganz weggelassen werden, während Männer im Homeoffice ungestörter ihrer Arbeit nachgehen können, aber dennoch oftmals mehr Überstunden ableisten als im Büro.

Generell ist festzuhalten, dass Homeoffice mit einer Erhöhung von Stressfaktoren einhergehen kann. Es wird häufiger Mehrarbeit geleistet (vgl. Brenke 2016; Institut Index Gute Arbeit 2021), es kommt öfter zu Isolationserfahrungen (Lengen et al. 2020) und das Arbeiten im Homeoffice kann sich auch auf die berufliche Karriere negativ auswirken (Backhaus-Nousch 2016). Eine ohne entsprechenden organisationalen und institutionellen Rahmen erfolgende Umsetzung zeitlich-räumlich

flexibler Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung kann demzufolge neue soziale Spaltungssprozesse hervorbringen.

Dass sich im Kontext der Corona-Pandemie Dynamiken der gewünschten, aber auch der ungewünschten zeitlich-räumlichen Entkopplung von Arbeit und Beschäftigung beobachten lassen, soll im folgenden dritten Teil des Buches unter Rückgriff auf die bereits erwähnten empirischen Studien an konkreten Phänomenen noch feiner nachgezeichnet und reflektiert werden. Die erste Studie verdeutlicht dabei am Phänomen Coworking Space, wie sich durch den intensiven technologischen und organisationalen Wandel von Arbeitswelten und betrieblichen Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssystemen in den vergangenen 30 Jahren inzwischen neue Organisationsformen von Arbeit und Beschäftigung jenseits der betrieblichen Organisation herausbilden. Dabei soll untersucht werden, wie sich über neue Intermediäre alternative Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme etablieren und vom kreativen Rand aus einen Strukturwandel der Arbeitsgesellschaft in Deutschland befördern. Die zweite Studie zu Homeoffice und Distanzarbeit in der Verwaltung greift die Befunde der ersten Studie auf und fragt danach, ob und inwiefern die in neuen Organisationskontexten entstehenden Gestaltungskonzepte von Arbeit und Beschäftigung sich auf etablierte betriebsförmige Arbeitsorganisations- und Beschäftigungssysteme auswirken. Dabei können beide Studien auf die in diesem zweiten Teil des Buches zusammengetragenen konzeptionellen Überlegungen und empirischen Befunde zurückgreifen, die in der nun folgenden Zweiten Zwischenbetrachtung noch einmal zusammengefasst werden sollen.