

# **Eigensinn im marktgesteuerten digitalen Taylorismus**

## Eine empirische Untersuchung zu Aneignungsweisen im Produktionsmodell von Amazon

---

*Georg Barthel, Felix Gnisa und Hans-Christian Stephan*

### **1. Einleitung**

In den Logistikzentren von Amazon in Deutschland wird bereits seit acht Jahren gestreikt. Formales Ziel des Arbeitskampfes ist die Anerkennung des Tarifvertrages des Einzel- und Versandhandels. Das würde für die Arbeiter:innen unter anderem zu einer höheren Entlohnung und mehr Urlaub führen. Allerdings geht es den Arbeiter:innen um viel mehr, wie der bekannte Slogan »Amazon-Arbeiter sind keine Roboter« zeigt. Es geht um Freiräume der Arbeiter:innen, Kontrolle über den Arbeitsprozess sowie die Erhaltung der Gesundheit. Sabrina Apicella (2016; siehe auch Apicella, 2021) zeigt in ihrer Studie zu Streikgründen in der Amazon-Belegschaft, dass sich die Kritik der Arbeiter:innen nicht primär auf die quantitativen Arbeitsrahmenbedingungen (Lohn und Arbeitszeit) bezieht, sondern sich vielmehr auf die qualitativen Arbeitsbedingungen wie die technologische Steuerung des Arbeitsprozesses oder das Verhalten der Vorgesetzten richtet. Diese Kritik, so unsere Kernüberlegung, resultiert aus eigensinnigen Aneignungsweisen im Arbeitsprozess, durch die Arbeiter:innen vom Management unabhängige normative Ansprüche an ihre Arbeit realisieren, die unerschlossene Potenziale von Mitbestimmung und Widerstand, namentlich den Anspruch auf die aktive Gestaltung der Arbeitsorganisation enthalten.

In Diagnosen zur Durchdringung der Arbeitswelt mit neueren digitalen Technologien wie Machine-Learning-gestützten Algorithmen, dem Internet of Things und digitalen Plattformen wurde das Produktionsmodell in Amazons Warenlagern als *digitaler Taylorismus* charakterisiert, weil die Trennung von »Konzeption und Ausführung« (Braverman, 1985) und die Kontrolle der Arbeiter:innen durch die algorithmisierte Prozessteuerung so weit fortgeschritten sei, dass das Erfahrungswissen der Arbeiter:innen sowie ideelle oder physische Rückzugsräume keine Rolle mehr spielten (Massimo, 2020; Nachtwey & Staab, 2015). Empirische Betriebsfallstudien zu den Warenlagern bei Amazon und Mitbewerbern innerhalb der Branche

logistikgestützter digitaler Verkaufsplattformen scheinen die Annahme einer Revivierung des Taylorismus mit den Mitteln digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien zu bestätigen (Barthel & Rottenbach, 2017; Butollo et al., 2018; in Bezug auf Frankreich und Italien: Massimo, 2020; in Bezug auf die USA: Struna & Reese, 2020). Wir sehen bei diesen Ansätzen das Problem, dass Einflussmöglichkeiten auf die Betriebsorganisation durch eigensinnige Praktiken als Quellen einer Demokratisierung von Produktion systematisch unterbewertet werden. Unter Rückgriff auf das Konzept des Eigensinns nach Alfred Lüdtke (1993/2015) wollen wir zeigen, dass das Produktionsregime Amazons Lücken für eigensinniges Handelns lässt und trotz aller Standardisierung in verschiedenen Situationen auf dieses sogar angewiesen bleibt.

Wir führten im August 2020 vier leitfadengestützte Interviews mit Arbeiter:innen in einem deutschen Amazon Fulfillment Center. Alle Interviewten sind sowohl Job-Level-1-Arbeiter:innen als auch Mitglieder der Gewerkschaft ver.di, die an Streiks teilgenommen haben. Wir befragten die Arbeiter:innen zu ihrem Arbeitsalltag, ihren Beziehungen einschließlich Konflikten mit dem Management und Kolleg:innen, sowie Formen und Gründen von widerständigen Handlungen. Wir betrachteten die Arbeiter:innen dabei als Expert:innen ihres eigenen Arbeitsalltags und werteten die Interviews inhaltsanalytisch (Mayring, 2010) aus. Die Ergebnisse dieser Interviews bilden die Grundlage für den empirischen Teil unserer Untersuchungen. Sie wurden punktuell ergänzt durch Informationen aus unserem langjährigen Austausch mit gewerkschaftlich aktiven Arbeiter:innen.

Um ausgehend von diesen Interviews den Zusammenhang von eigensinnigen Ansprüchen, Erfahrungswissen und politischen Perspektiven im (digitalen) Taylorismus herzustellen, werden wir folgendermaßen vorgehen: Zunächst rekonstruieren wir den Arbeitsprozess bei Amazon und zeigen dabei auf, inwieweit dieser in seinem Funktionieren auf das Erfahrungswissen der Arbeiter:innen angewiesen ist. Hierbei konzentrieren wir uns auf *sekundäre Formalisierungen* in der Praxis des Arbeitsprozesses. Unsere zentrale Erkenntnis ist, dass es sich beim Produktionsregime Amazons um einen *marktgesteuerten digitalen Taylorismus* handelt, in dem Momente indirekter Steuerung und teilautonomer Selbstorganisationsprozesse die Probleme tayloristischer Arbeitsorganisation auffangen (Kapitel 2). So lässt die Arbeitsorganisation Lücken für *eigensinnige Beziehungslogiken*, die die Arbeiter:innen in den Arbeitsprozess legen. Wir werden zeigen, dass der Eigensinn sowohl eine Grundlage für das Funktionieren des Produktionsmodells als auch für Widerstand gegen dasselbe ist (Kapitel 3). Abschließend wollen wir einen Ausblick auf gewerkschaftliche Handlungsweisen geben, die an eigensinnige Beziehungslogiken anschließen.

## 2. Indirekte Steuerung und Selbstorganisation im marktgesteuerten Taylorismus

Eigensinnigkeiten und Widerstandspotenziale lassen sich nur in Relation zur Arbeitsorganisation des Produktionsmodells Amazon analysieren. Diese zeichnet sich zwar durch eine tayloristische Rationalisierungsstrategie der *Standardisierung* aus, ist aber zugleich *stark dynamisch* und durch externe Marktfraktionen gesteuert. Insofern schlagen wir vor, das Produktionsregime von Amazon als *marktgesteuerten Taylorismus* zu bezeichnen.<sup>1</sup> Die Gleichzeitigkeit von Standardisierung und Dynamik wird dabei durch das digitale Informationssystem ermöglicht. (2.1.)

Diese formelle Ebene der Arbeitsorganisation wird hingegen durch eine informelle Ebene ergänzt, auf der Selbstorganisationsprozesse von Arbeiter:innen und faktisch eingeführte Modi indirekter Steuerung das tayloristische Modell Amazons erodieren lassen, weil nur sie die Funktionalität des Gesamtarbeitsprozesses gewährleisten können. (2.2.)

### 2.1 Der marktgesteuerte digitale Taylorismus im Produktionsmodell Amazon

Die tayloristische Rationalisierungsstrategie wird durch eine vertikale Hierarchie der Arbeitsfunktionen und eine horizontale Zergliederung des Arbeitsprozesses geleistet.<sup>2</sup> Job-Level-1-Arbeiter:innen, die die deutliche Mehrheit der Arbeiter:innen auf dem Shopfloor darstellen, sind mit dem unmittelbaren Prozessablauf der Warenkommissionierung und -sendung beschäftigt. Sie arbeiten meist trotz Phasen der Rotation über längere Zeiträume in den fünf aufgegliederten Teilbereichen des Gesamtarbeitsprozesses: *receive, stow, pick, pack, ship*. In diesen Teilbereichen sind einzelne Arbeitsschritte einerseits durch verschriftlichte Standard Operation Procedures (SOP) festgelegt, die ausgiebig das Arbeitshandeln bis hin zu kleinsten Bewegungen regulieren. Andererseits werden Arbeitsanweisungen durch digitale Devices per Scanner oder Computerterminals an die Arbeiter:innen ausgegeben. Die Intensität digitaler Anweisungen und Überwachung variiert hingegen stark von Abteilung zu Abteilung.

- a) Im *receive*, der Warenannahme, entladen die Arbeiter:innen LKW. Hier spielen digitale Prozessteuerungen keine große Rolle. Die Arbeit wird in kleinen

---

<sup>1</sup> Wir sehen in unserer Diagnose eines marktgesteuerten Taylorismus eine große Nähe zu Pfeiffers Konzeption des digitalen Taylorismus (Pfeiffer, 2015).

<sup>2</sup> Die folgenden Schilderungen sammeln sich auch aus intensiven Gesprächen mit dem Amazon-Kollegen Alexander Schreiber. Wir danken ihm sehr für die geduldige Zuarbeit.

Teams an Verladerampen verrichtet. Waren werden von dort über Förderbänder in den Wareneingang transportiert, gescannt und damit einem bestimmten Lagerungsort zugewiesen.

- b) Die vorsortierten Waren werden dann im *stow* von Arbeiter:innen gemäß dem System chaotischer Lagerhaltung in die Regale der Picktower eingelagert. Die Arbeiter:innen sind hier mit einem Handscanner ausgestattet, der ungefähr freie Lagerungsflächen anzeigt. Es werden jedoch keine exakten Regalplätze angezeigt, da diese Allokationsleistung für die Lagersoftware zu komplex wäre. Insofern ergeben sich einige Autonomiespielräume, da Arbeiter:innen durch Eigenermessungen Lagerungsfächer aussuchen müssen.
- c) Im *pick* verengt sich die digitale Prozessteuerung für die Arbeiter:innen. Der Bestellwunsch eines Kunden wird, nachdem ihm eine Lagerhalle innerhalb Amazons logistischen Netzwerks zugewiesen wurde, auf dem Handscanner eines Pickers angezeigt. Der Scanner zeigt dabei den exakten Weg zum Lagerungsfach. Eigene Ermessensspielräume, beispielsweise bezüglich der Reihenfolge abzuholender Waren, gibt es nicht. Die Waren werden in Plastikbehältern (sogenannten *totes*) gesammelt und dann auf Förderbänder gelegt, die sie in den *pack* transportieren.
- d) Auch der *pack* ist von einem hohen Maße an digitalen Anweisungen geprägt. Arbeiter:innen scannen die Artikel, woraufhin ein Terminalbildschirm vorgibt, welche Artikel wie viele Male in welche Art von Verpackung verstaut werden müssen. Ein Förderband bringt die Waren weiter in den *ship*.
- e) Im *ship* werden die Waren in LKW geladen. Dieser Bereich zeichnet sich wiederum durch kaum anzutreffende digitale Prozessteuerungen aus. Hier werden Pakete in Teamarbeit wieder auf LKW geladen.

Trotz der offensichtlich tayloristischen Arbeitsorganisation möchten wir die Diagnose eines *digitalen Taylorismus* in drei Punkten relativieren. Erstens lässt sich nur in einigen Bereichen auf der Ebene des Arbeitshandelns von einem *digitalen Taylorismus* sprechen. Weite Teile der Bereiche *receive*, *stow* und *ship* sind nur in geringem Maße durch algorithmische Werkzeuge gesteuert. Dies öffnet, wie noch zu zeigen sein wird, spezifische Räume der Selbstorganisation.

Zweitens ist die tayloristische Arbeitsorganisation mit einer *dynamischen Steuerung durch externe Marktinformationen* verbunden, die die kontinuierliche Reorganisation innerhalb der rigiden Arbeitsteilung notwendig macht. Dieser *marktgesteuerte Taylorismus* wird vor allem an der Vorarbeiterposition, den *Leads*, deutlich.<sup>3</sup>

---

3 Neben den Leads stehen die Arbeiter:innen auch unter der Kontrolle verschiedener Managerpositionen (Area-Manager, Flow-Manager usw.), die in der Betriebshierarchie über den Leads stehen. Da es für unsere Zwecke ausreicht von Manager:innen zu sprechen, werden wir an dieser Stelle nicht weiter differenzieren.

Sie sind unter anderem für die Koordinierung der Arbeit während kritischer Lieferzeiträume zuständig, um die nachfolgenden logistischen Abläufe im Flug- und Fernverkehr zu sichern. Insbesondere während dieser sogenannten *Cut-off-Zeiten*, wenn Sendungen möglichst schnell einen LKW erreichen müssen, üben sie Druck auf Arbeiter:innen aus. Außerdem verschieben sie Arbeiter:innen in andere Abteilungen, um den Personaleinsatz je nach Auftragsvolumen anzupassen. Ein Arbeiter beschreibt diese Querverschiebungen wie folgt:

»Für den einen oder anderen gibt es innerhalb [der Schicht] eine Nachricht auf den Handscanner [...], die bedeuten kann: [...] bitte das Cart noch fertig stowen, [...] Und dann bitte in der Halle zwei bei der anderen Abteilung melden und die andere Aufgabe übernehmen.« Das sind dann sogenannte Querverschiebungen unter der Schicht [...] im Outbound – also bei [den] [...] Tätigkeiten im Haus, die kundenorientiert sind [...] – [ist] gerade nach dem Wochenende [...] ein höheres Auftragsvolumen. Das kann bedeuten, dass du Montag, Dienstag eben vermehrt im Outbound die Masse der Mitarbeiter findest und [...] später in der Woche vor allen Dingen die Wareneingänge bearbeitest [...]. Das ist dann einer der Haupttreiber für diese Querverschiebung innerhalb der Schicht [...].« (Arbeiter 3)

Zu bearbeitende Volumina können sich je nach Auftragslage schnell ändern und sind gebunden an spezifische Lieferfristen. Diese externen Variablen erfordern den dynamischen Einsatz von Arbeitskräften je nach Bedarf.

In dieser *marktgesteuerten* Arbeitsorganisation sind weniger zentral definierte und langfristig geplante Prozessabläufe und Ressourcenverteilungen prägend. Standardisierung und Zergliederung der Arbeit existieren auf der Ebene des Designs der Arbeitsaufgaben, die konkreten Arbeitsaufträge und Ressourceneinsätze werden aber dynamisch je nach externen Marktinformationen gesteuert. Deswegen erinnert das Produktionsmodell von Amazon zu gleichem Maße, wie es konventionelle tayloristische Prinzipien verfolgt, ebenso an Ansätze der Marktkontrolle von Unternehmen (Brinkmann, 2011, S. 50-64) und der *lean production* (Moody, 1997, S. 95-113). Zwar ist die Arbeit von Amazon weniger durch Teamarbeit und Beteiligungsprozesse bestimmt als in jenen Modellen, allerdings löst Amazon das Problem der notwendigen Just-in-time-Prozession der Warenströme durch funktionale und numerische Flexibilität der Arbeiter:innen zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen, um die Bewältigung dynamischer Kundenanfragen bei gleichzeitiger Minimierung der Arbeitskosten zu garantieren.

*Drittens* lässt sich durch die Konzeption von Amazons Produktionsmodell als marktgesteuertem Taylorismus die wesentliche Funktion des Digitalen am digitalen Taylorismus verstehen und damit auch seine spezifische Form technischer Kontrolle, die oftmals in Diagnosen zum digitalen Taylorismus und den sie begleitenden intuitiven Gleichsetzungen mit seinem analogen Vorläufer nicht präzise genug zur Geltung kommt. Das zentrale Mittel, um die Gleichzeitigkeit von Dynami-

sierung (Marktsteuerung) und Standardisierung (Taylorismus) zu ermöglichen, ist das digitale Prozesssystem, das externe Marktinformationen (beispielsweise Kundenbestellungen) in Arbeitsanweisungen (auf Scannern und Terminals) übersetzt. Damit ist es möglich, dass Arbeitsschritte zwar standardisiert vorgeschrieben werden können, der komplette Produktionsprozess hingegen dynamisch organisiert ist. Zwar ist auch eine Übersetzung von Marktinformationen in die Prozessabläufe mit analogen Mitteln denkbar und wurde zu Beginn in Amazons Warenlagern in Deutschland auch mittels verschriftlichter Kommissionierungslisten praktiziert. Je höher jedoch die Variabilität von Produkten und je knapper die Lieferversprechen, desto notwendiger wird eine Komplexitätsbewältigung mittels digitaler Technologien. Diese auch als »digitales Fließband« (WING, 2015) bezeichnete Informationsbearbeitungsmaschine resultiert wiederum in einer spezifischen Form der technischen Kontrolle. Handscanner und Computerterminals geben zwar Arbeitsanweisungen aus, die aus externen Marktinformationen resultieren. Aus ihrem genuinen Charakter als *Informations- bzw. Medientechnologien* lassen sie aber notwendigerweise Lücken in der Determination des Arbeitshandelns. Deutlich wird dies wiederum an der Funktion der Leads. Denn neben der Koordinierung der Arbeit sind diese auch für Kontroll- und Überwachungsgänge vor allem in den durch digitale Handscanner stark geprägten Picktowern zuständig. Sie kontrollieren, ob die Arbeiter:innen sich an die Anweisungen der digitalen Systeme halten oder sich bei Gesprächen mit Kolleg:innen die Zeit totschlagen. Diese Kontrollgänge sind notwendig, weil die Handscanner als technische Kontrollmittel zwar eine detaillierte Anweisung des Arbeitsprozesses leisten, letztlich aber nicht gewährleisten können, ob sich diese Anweisungen in das Arbeitshandeln der Arbeiter:innen übersetzen. Die so entstehende Lücke im maschinell determinierten Prozessablauf versucht Amazon durch Modi hierarchisch-persönlicher Kontrolle (Edwards, 1981, S. 40-44) zu schließen, in denen Vorarbeiter:innen vor allem unter Androhung von Sanktionen wie Feedbackgesprächen die Arbeiter:innen disziplinieren.

Das ist ein wesentlicher Unterschied zu konventionellen Formen des Taylorismus. Taylorismus an sich schloss zwar nie von jeher eine bestimmte Technisierungsform ein, sondern bezog sich in seiner historischen Ursprungsform lediglich auf die arbeitswissenschaftliche Ermittlung von Arbeitsschritten und Zeitabläufen. Doch er ging historisch oftmals mit einer spezifischen Technisierungsform einher, die sich in Abgrenzung zu den Informationsmedien digitaler Produktion als *thermodynamische Technisierung* bezeichnen lässt – also eine Technisierung, der es vor allem um die Umwandlung von Energie in Bewegung geht. Den standardisierten und detailliert vorgegebenen Arbeitsschritten entsprachen dabei automatische Werkzeug- und Bewegungsmaschinen, durch die Tätigkeiten der Arbeiter:innen körperlich algorithmisiert werden. Paradigmatisch für diese Art der technischen Kontrolle steht das Fließband (Edwards, 1981, S. 124-143), aber auch andere Formen automatischer Werkzeugmaschinen, die menschliche Tätigkeiten determinieren

sollen (Braverman, 1985, S. 144-179; Noble, 1986; Diagnosen für Deutschland: Popitz, 1957; Kern & Schumann, 1974). Das Besondere an dieser Form technischer Kontrolle ist, dass über autonome Antriebsquellen bewegte mechanische Werkzeuge Modus und Geschwindigkeit der menschlichen Arbeitstätigkeit erzwingen sollen. Diese Art der technischen Kontrolle lässt sich aber mit den Informationssystemen des digitalen Taylorismus nicht herstellen: Sie übermitteln Informationen, bewegen aber keine Produktionsstraßen, denen sich Arbeiter:innen anzupassen haben. Die damit entstehenden Lücken der Kontrolle eröffnen wiederum spezifische Freiräume für Arbeiter:innen in den Warenlagern.<sup>4</sup>

Die digitale Maschinerie übernimmt dabei die Allokation von Informationen, Ressourcen und Arbeitskräften, die aus der äußeren Markt-Umwelt – Kundenbestellungen und umliegenden logistischen Dienstleistungen – empfangen werden und dynamisch als Arbeitsanweisung in die Betriebsorganisation übersetzt werden. Insofern spiegelt sich im Produktionsmodell Amazons jene politökonomische Funktion der Organisierung von Märkten und Marktinformationen wider, die die großen digitalen Pionierunternehmen wahrnehmen, um damit auf die Anforderungen ausdifferenzierter und individualisierter Märkte zu reagieren (Staab, 2016; Staab, 2020). Amazons Lagersoftware ist eine *Distributivkrafttechnologie* (Pfeiffer, 2021), weil sie vor allem die Allokation von Gütern an Konsument:innen durch Akkumulation und Verarbeitung von Informationen effektiv gestaltet. Diese *informationelle* Funktion von Technik resultiert hingegen auch in einem rein informationellen Charakter technischer Kontrolle.

## 2.2 Indirekte Steuerung und sekundäre Formalisierung

Folgt man den konzeptionellen Überlegungen der kritischen Informatik (Weizenbaum, 1974; Winograd & Flores, 1992; Fuchs-Kittwoski, 1992) und den Theorien subjektivierenden Arbeitshandelns (Böhle & Baumgärtner, 2017; Pfeiffer, 2003), reicht es nicht, die formale Konzeption des Arbeitsprozesses zu erfassen, um die faktische Arbeitsorganisation in den Warenlagern zu beschreiben. Die Theoretiker:innen des subjektivierenden Arbeitshandelns diagnostizieren, dass Arbeitshandeln auch immer durch Anteile eines unhintergehbaren Erfahrungswissens geprägt ist,

---

4 Dass sich die Technisierung tayloristischer Produktionsmodelle nicht mehr an thermodynamischen, sondern informationellen Technologien ausrichtet, ist dabei natürlich kein neues Phänomen. Die Diagnose eines »Taylorismus 2.0« (Pfeiffer, 2007) kam bereits zu Beginn des neuen Jahrtausends auf. Rationalisierung von Einfacharbeit geschah nicht mehr über Automatisierungstechnologien, sondern über ERP- und PPS-Systeme, die Leistungsdaten von Arbeiter:innen zum Benchmarking von Arbeitsprozessen sammelten. Auch hier kam es schon zu Änderungen im Verhältnis von Technik und Autonomiespielräumen. In den Diagnosen zum »digitalen Taylorismus« wird dieser Wissensbestand hingegen ebenso kaum beachtet.

das nicht durch das Management formalisiert werden kann. Die kritische Informatik liefert eine Begründung dieser Lücken der Formalisierung. Denn als Abstraktion von Wirklichkeit können (digitale) Informationssysteme Arbeitsprozesse nur selektiv abbilden. Die dadurch entstehenden Dysfunktionalitäten werden auf Menschen als vermeintlich schwächstes Glied des Prozessablaufes ausgelagert (Bainbridge, 1983). Der Umgang von Arbeiter:innen mit den formalen Prozessvorgaben und ihre informellen Komplementärleistungen zum Ausgleich ihrer Dysfunktionalitäten sind damit Teil jeder Arbeitsorganisation.

Bemerkenswert für Amazons Warenlager ist, dass dieser faktische Umgang zu einer informellen Arbeitsorganisation führt, die entgegen der tayloristischen Konzeption von verstetigten Selbstorganisationsprozessen und indirekten Steuerungsmodi von Arbeiter:innen geprägt ist. Arbeiter:innen handeln meist bewusst an den Vorgaben des Managements und der digitalen Technologien vorbei, um die Atmung der Warenlager mit dem Markt durch erfahrungsgesättigtes Arbeitshandeln zu gewährleisten. Manageriale Akteure sind auf diese Selbstorganisationsprozesse angewiesen.

Besonders deutlich wird dies, wenn die Marktdynamik besonders schroff in die Arbeitsorganisation hineinragt; beispielsweise wenn wichtige Lieferfristen wie bei den oben erwähnten Cut-offs eingehalten werden müssen. Zu diesen Zeitpunkten müssen Waren schnellstmöglich von den Picktoren zum Warenausgang bewegt werden. Unter Zeitdruck verlieren die formal geltenden standardisierten Arbeitsanweisungen ihre Geltung. Ein Arbeiter beschreibt eine Arbeitssituation im Pick während des Cut-offs:

»Wir sollen jedes Paket einzeln in die Brücke [Container, die von LKW transportiert werden, Anm. Autoren] reinlegen. Du hast aber für so eine Brücke [...] vielleicht [...] 15 Minuten Zeit und das sind dann vielleicht auch mal so tausend, zweitausend Pakete. Lege mal jedes Paket einzeln rein. [...] Geht nicht! [...] Da stehen die [Leads] dahinter und dann so: >Es ist Cut-off komm. Macht! Macht! Macht!  
Wir fahren mit der Ameise rein [...], halten [den] Käfig fest [...], kurz hochdrücken und dann wird angerückt und dann fällt die erste Hälfte raus, oder es wird dann eben reingeschmissen.« (Arbeiter 1)

Unter Zeitdruck, der über die Leads vermittelt wird, ignorieren die Arbeiter:innen die Anweisungen, jedes Paket einzeln in die LKW-Brücke zu legen, organisieren sich stattdessen einen Hubwagen, der eigentlich nicht für diesen Arbeitsbereich vorgesehen ist, und laden Waren damit auf die Ladeflächen. Es kommt unter den Bedingungen bestimmter Zielstellungen zu spontanen Selbstorganisationsprozessen der Arbeiter:innen:

»Einer probiert es aus [Mit dem Hubfahrzeug ganze Paletten auf Verladeflächen stellen, Anm. Autoren] und dann fällt so ein Postkäfig runter und dann wissen wir:

Okay, denn müssen wir vielleicht ein bisschen festhalten, aber ansonsten. Ja, na? Also unser Rekord liegt bei, ich glaube, 6,5 Minuten [...]. Da waren wir zu viert. [...] Da haben wir [...] vier kleine Mauern gebaut und dann standen wir nur draußen und haben wir nur hier reingepfeffert wie sonst noch was. [...] Offiziell brauchst du einen zweiten Mann [zum Heben]. Die geben dir aber keinen zweiten Mann. Die stellen dir die Palette dorthin und dann sagen sie: >So. Mache leer!« (Arbeiter 1)

Diese Intervention von Selbstorganisationsprozessen, um die Marktdynamiken der Warenlager zu bewältigen, betrifft dabei auch das Ausgleichen systematischer Dysfunktionalitäten der Lagersoftware bei der Abbildung der Warenströme. Das digitale System ist nicht in der Lage, komplexe Variabilitäten und Unwägbarkeiten im Arbeitsprozess abzubilden. Diese Diskrepanz zwischen dem globalen, formalisierten Wissen der technischen Systeme und dem lokalen Wissen über Unwägbarkeiten der Arbeiter:innen schildert ein Arbeiter aus dem *stow*. Er beschreibt seinen Umgang mit den damit verbundenen Dysfunktionalitäten am Beispiel von Einlagerungsprozessen beschädigter Güter und dem Problem mangelnder Stellflächen:

»[W]enn du nicht ganz zombiefiziert bist [...] gehst [du] mal auf deinen Abteilungsleiter [...] zu und sagst: >Freunde, wir haben da oben jetzt mal langsam ein Problem, ihr müsst mal jetzt entweder die Picker langsam dazu bringen [...] ein paar von den Artikeln noch abzuholen. [...] oder wir können hier irgendwann das Einlagern einstellen. [...] Und dann bekommst du die Antwort von dem Manager: >Also ich mache mal hier meine Datenbank auf, die sogenannte Stowmap, die mir anzeigt, wie viel Restauslastung in Prozent habe ich in welchem Bereich [...] Und der sagt, das ist doch erst zu siebzig Prozent ausgelastet. [...] Und dann weißt du genau, auf welche Löcher der sich bezieht, der bezieht sich auf Fächer, die für die Ware, die du in deinen Containern hast, gar nicht geeignet ist, so.« (Arbeiter 3)

Die notwendige Abstraktion, die digitale Informationen von der Wirklichkeit leisten, stellt sich hier als ungenaue Darstellung der Lagerflächenkapazitäten dar, weil zwar die Gesamtflächen in einem bestimmten Regalbereich digital dargestellt werden, jedoch nicht, inwiefern bestimmte Güter mit bestimmten Maßen noch in die einzelnen freien Stellflächen passen. Das Erfahrungswissen des Shopfloor-Arbeiters – sowohl über die Stellflächen als auch über die zu erwartenden weiteren Waren, die gelagert werden müssen – hilft ihm, diese Diskrepanz zwischen digitaler Abbildung und Realität einzuschätzen und alternative Prozessorganisationen vorzuschlagen, nämlich den Personaleinsatz der Picker zu erhöhen, um weitere Stellflächen frei zu machen. Das Erfahrungswissen des Arbeiters ist damit eines, das sich am spezifischen marktgesteuerten Produktionsmodell der Warenlager ausrichtet. Denn das Wissen um Stellflächen und Warenflüsse hilft ihm im Ge-

gensatz zum eigentlich dafür zuständigen digitalen Informationssystem eine realistischere Einschätzung der Allokation von Ressourcen und Arbeitskräften und eine Anpassung an die äußeren Marktbedingungen bzw. Auftragsvolumen zu leisten.

Wir haben in unseren Interviews eine Vielzahl von Beispielen gefunden, in denen dieses Unterlaufen der formalen Prozessorganisation durch die Arbeiter:innen erst die Produktivität des Arbeitsprozesses gesichert hat: Im Wareneingang werden Güter nicht einzeln auf Schäden geprüft, um eine schnelle Prozession zu gewährleisten; im *store* ignorieren Arbeiter:innen Anweisungen zum Umgang mit Fehlrouting-Prozessen und räumen Waren selber ein, statt einen langwierigen *Problem-Solving*-Prozess zu initiieren; im *pick* werden Waren nicht einzeln gescannt, um Informationen über die Zielrouten zu erhalten, sondern die Barcode-Kürzel per Auge identifiziert, um die Prozesse zu beschleunigen.

Dieses Vorbeiarbeiten an den offiziellen Arbeitsanweisungen läuft gleichwohl nicht den Zielvorgaben des Managements entgegen. Vielmehr fungieren die eigen-sinnigen Arbeitsleistungen unterstützend dort, wo die offiziellen Arbeitsanweisungen dysfunktional werden. Diese Phänomene lassen sich als »sekundäre Formalisierungen« (Kleemann & Matuschek, 2008) bezeichnen. Selbstorganisierungsprozesse von Arbeiter:innen werden als allgemein akzeptierte Regelverstöße gegenüber den Formalisierungen des Managements verstetigt und in den Prozessablauf der Arbeitsorganisation integriert.

Das Bemerkenswerte dieser Mikroorganisation der Arbeit in den einzelnen Arbeitsbereichen ist, dass die managerialen Produktionsziele eben nicht über tayloristische Arbeitsmethoden erreicht werden. Vielmehr lassen sich *informelle Formen der indirekten Steuerung* bzw. *Steuerung nach Kennzahlen* in den meisten Bereichen beobachten, die von diskontinuierlichen Warenflüssen und dementsprechenden Zeit- und Lagerflächenengpässen betroffen sind. Als indirekte Steuerung lassen sich Regulierungsweisen von Arbeit verstehen, die nicht den Modus der Arbeit vorschreiben, sondern vielmehr nur ihre Ziele und damit die Entscheidung über die Mittel zum Erreichen dieser Ziele in den Entscheidungsbereich von Arbeiter:innen legen. Diese charakteristische Steuerungsform ist vor allem dort anzutreffen, wo Marktdynamiken in Unternehmen verschoben werden, um die betriebliche Organisation zeitlich und sachlich enger an äußere Nachfragebedingungen zu koppeln, weswegen eine standardisierte Anweisung von Arbeitshandeln weniger günstig zu leisten ist (Brinkmann, 2011, S. 54). Diese Umpolung der Logik des Arbeitsprozesses von der direkten (tayloristischen) zur indirekten Steuerung der Arbeit (»management by objectives«) kommt bei Amazon besonders dann zum Tragen, wenn ein Verfehlen der Produktionsziele ganze logistische Ketten unterbrechen würde wie bei den erwähnten Cut-off-Zeiten. Für die Arbeiter:innen ist diese Form der indirekten Steuerung auch im sonstigen Arbeitsprozess relevant, vor allem, weil eine strikte Einhaltung der Arbeitsanweisungen ein Unterschreiten

bestimmter *Leistungskennzahlen* bedeuten und manageriale Sanktionsmaßnahmen nach sich ziehen würde – beispielsweise Mechanismen persönlicher Kontrolle wie Ansprachen auf dem Shopfloor oder spezielle Evaluationsverfahren wie Feedbackgespräche durch Leads. Ein Arbeiter begründet die Notwendigkeit der produktiven Eigenleistungen im Arbeitsprozess:

»Weil du sonst immer wieder bei irgendwelchen Leuten antanzen darfst, weil du dann immer wieder hörst: ›Wie sieht es denn aus? Was hast du denn? Wo ist das Problem?‹ Ne? [...] Und irgendwann, hast du keinen Bock mehr darauf, wenn die Leads zu dir kommen: ›So jetzt gucken wir uns mal deine Zahlen an.‹« (Arbeiter 1)

Diese Selbstorganisationsprozesse im Sinne sekundärer Formalisierungen sind dabei nicht von den Manager:innen angewiesen, aber aus Eigeninteresse akzeptiert. Ein weiterer Arbeiter veranschaulicht dies anhand bestimmter Pausenzeiten im *shop*, die sich als informelle Praxis zur Gewährleistung der Produktivität unter den Arbeiter:innen eingeübt haben und die von den offiziellen Pausenanweisungen abweichen:

»[...] weil die Manager sehr schnell begreifen, wenn sie bei Amazon erfolgreich sein wollen, dann interessiert deren Vorgesetzte nicht, was unterwegs schiefgegangen ist und warum. Die wollen einfach jeweils nur ihren Bereich saubergehalten sehen [...]. Wenn der [Area Manager, Anm. Autoren] drauf besteht, seine Personal-, oder seine Mitarbeiter, für die er verantwortlich ist, die machen dann die Pause, wann sie im Buch steht, dann bleibt eben der eine oder andere LKW eben auch gegebenenfalls halb leer. [...] Und das merken diese neuen nachwachsenden Manager ja auch. [...] Und die [...] drehen sich einfach mit dem Rücken hin und sagen: ›Ich will es gar nicht wissen, Hauptsache ihr macht das und ich steh' gut da.‹« (Arbeiter 3)

Die Manager:innen selbst müssen sich vor den Standortleitungen für die Produktivität ihrer Abteilungen rechtfertigen. Um diese zu gewährleisten, sind sie auf das lokale Wissen der Shopfloor-Arbeiter:innen angewiesen und ignorieren die formale Prozessorganisation. Amazons Warenlager zeichnen sich damit durch charakteristische Elemente einer Marktkontrolle der Betriebsorganisation aus, in der letztlich abteilungs- und betriebsspezifische Benchmarking-Vorgaben die Arbeitsorganisation auf der niedrigsten Ebene prägen. Wichtig ist aber, dass die Prozesse der Selbstorganisation nicht von Manager:innen und Leads bewusst initiiert werden.

Die Selbstorganisation ist zum einen selbstverständlich durch heteronome Regelungen des Managements bestimmt, weil dessen Produktivitätsanforderungen für die Arbeiter:innen nicht zur Disposition stehen. Damit kann sie als verfeinerte Kontrollstrategie interpretiert werden, durch die erweiterte Produktivitätspotenziale mittels der Selbstmobilisierung von Arbeiter:innen erschlossen werden (Pongratz & Voß, 1997). Ebenso aber sind sie faktische Aneignungsmomente des

Arbeitsprozesses durch Arbeiter:innen. Denn im Gegensatz zu klassischen Konzepten der *lean production* fehlen im Produktionsmodell Amazons weitgehend formale Strukturen wie Teamarbeit, Beteiligungsprozesse<sup>5</sup> und flache Hierarchien, durch die das Management »fremdorganisierte Selbstorganisationen« (ebd.) initiieren und informelles Produktionswissen beherrschbar machen könnte. Wie das obige Zitat verdeutlicht, lernen Manager:innen zwangsläufig, ihre tayloristischen Managementvorstellungen beiseite zu legen und das informelle Arbeitshandeln zu akzeptieren, haben aber außer informellen Kennzahlen selbst keine Mittel, es zu steuern. Weil der Arbeitsprozess bei Amazon immer noch formal nach tayloristischen Konzepten gestaltet ist, sind die informellen Arbeitsweisen der Arbeiter:innen zwar akzeptierte, aber keineswegs bewusst gesteuerte Selbstorganisationenprozesse. Damit gewinnen sie den Charakter einer kritischen Produktionsmachtressource (Schmalz & Dörre 2014, S. 222f.), die Mittel für konfliktive Interessenpolitik sein kann.

### **3. Eigensinn im marktgesteuerten digitalen Taylorismus**

Die Momente der Selbstorganisation innerhalb des marktgesteuerten Taylorismus entspringen dabei aus subjektiven Quellen, den *eigensinnigen Ansprüchen der Arbeiter:innen* an den Arbeitsprozess, die wir im Folgenden rekonstruieren werden. Diese eigensinnigen Ansprüche sind aus Sicht des Managements ambivalent. Sie können zwar als Quellen sekundärer Formalisierungen nutzbar gemacht werden, sie können aber auch Ausgangspunkt für widerständiges Handeln sein.

#### **3.1 Vorüberlegungen zum Eigensinn**

Konzeptionell schließen wir an die Überlegungen zum Eigensinn durch Alf Lüdtke (1993/2015; siehe auch den Beitrag in diesem Band) an. Dieser beschreibt mit dem Begriff Handlungen und Ansprüche von Arbeiter:innen, die auf dem Shopfloor auftauchen und der Herrschaftslogik, die das Management dort durchsetzen will, zuwiderlaufen – beispielsweise das selbstständige Pausieren in der Arbeit, Tagträumereien oder Neckereien. Arbeiter:innen sind in diesen Handlungen »bei-sich-selbst« oder »mit-Anderen« (ebd., S. 128) und eben nicht bei den Ansprüchen der Fabrikordnung. Diese Handlungen entziehen sich punktuell und spontan der hegemonialen Ordnung im Betrieb. Nichtsdestotrotz verbleiben sie nicht individualistisch, sondern können auch kollektiv geschehen. Lüdtke sieht in eigensinnigen

---

<sup>5</sup> Evaluative Beteiligungsgruppen zu Arbeitsprozessen sind zwar vorhanden, aber weitgehend unwirksam (siehe unter 3.2 c.).

Handlungen eine Form der Alltagspolitik, denn sie artikulieren Interessen von Betroffenen sehr konkret und situativ (ebd., S. 133). Im Unterschied zu Lüdtke wollen wir den Begriff des Eigensinns aber von rein delinquenter Praktiken auch auf produktive Praktiken erweitern, in denen eigensinnige Aneignungsweisen von Arbeit darüberhinausgehend in verstetigten Praxen wie sekundären Formalisierungen münden.

Wir bestimmen Eigensinn dabei als *eigene Beziehungslogik* zur Arbeitsumwelt, mit der Arbeiter:innen zum Struktursinn des Produktionsregimes in Distanz treten. Was den Eigensinn der Arbeiter:innen vom Struktursinn des Managements unterscheidet, ist die *spezifische Bedeutung*, mit der zur Arbeit in Beziehung getreten wird. Für das Management ist das Handeln der Arbeiter:innen bedeutsam als Quelle von Profit, für die Arbeiter:innen jedoch zum Beispiel als Quelle von sinnhafter Tätigkeit und sozialer Anerkennung. Ein und dasselbe faktische Arbeitshandeln kann damit von Management und Arbeiter:innen mit verschiedenen Bedeutungen aufgeladen werden. Unabhängig davon, ob es dem Management gelingt, sich die eigensinnigen Bedeutungszuschreibungen profitabel anzueignen, kommen in diesen selbstständige Ansprüche an die Produktion zum Ausdruck, die von denen des Managements abweichen (ebd., S. 340). Es lassen sich dabei verschiedene managriale Strategien zum Umgang mit Eigensinnigkeiten im Arbeitsprozess feststellen. Neben der Duldung und Integration sehen wir als eine andere Form die Unterdrückung durch Formen der Repression. Eigensinn ist nicht identisch mit Widerstand, auch wenn er mit diesem zusammenfallen kann.

### 3.2 Dimensionen des Eigensinns

Im Arbeitsprozess zeigen sich verschiedene eigensinnige Beziehungslogiken, auf die das Management teils zurückgreifen muss, um die Funktionalität des Arbeitsprozesses abzusichern, und die deshalb geduldet werden. Andere werden unterdrückt, was eine Ressource für widerständiges Handeln darstellt.

Bei den Dimensionen des Eigensinns im Produktionsmodell von Amazon unterscheiden wir zwischen dem (1) *produktiven Eigensinn*, (2) *subjekt-reproduktiven Eigensinn*, der sich unterteilt in (2.1.) *physisch-reproduktiven* und (2.2) *psychisch-kompen-satorischen Eigensinn*, sowie dem (3) *subjekt-reziproken Eigensinn*.

#### a) Produktiver Eigensinn

Produktiver Eigensinn hat für uns zwei Aspekte: (a1) einerseits den Anspruch, ›produktiv zu arbeiten‹, der sich auf formelle Effektivität der Arbeit im Sinne einer sinnvollen Kohärenz von Handlungen und Zwecken bezieht; andererseits (a2) den Anspruch auf eine sinnvolle Beziehung zu Inhalt und Produkt der Arbeit.

(a1) Der eigensinnige Anspruch darauf, Arbeit in einem sinnvollen Handlungsablauf zu erleben, lässt sich anhand des folgenden Zitats verdeutlichen. In ihm beschreibt ein Arbeiter, wie er von der SOP abweicht, um produktiver zu arbeiten:

»Es heißt zum Beispiel: Hast du [...] in einer Zone [...] keine Fächer [...] für Tiernahrung [und] hochwertige Ware [...] Dann [sagt die] [...] Standardarbeitsanweisung [...] wenn du alles aus deinem Container heraus eingelagert hast, was du in dieser Zone einlagern kannst, in dem Fall eben alles außer Tiernahrung und außer hochwertiger Ware, dann [...] buche den Container auf eine spezielle Stellfläche, stell ihn dorthin und mach dann [...] mit der Einlagerung weiter [...]. Die werden dann irgendwann von einem anderen Mitarbeiter abgeholt und [...] in eine Zone hingeschoben, wo Fächer für Tiernahrung und hochwertige Ware sind. Das kann jetzt aber eben in der nächsten Stunde sein, das kann aber auch zum Schichtende passieren erst. Und wir haben es hier aber mit einer Ware zu tun [...] wo es jetzt eigentlich dringlich ist, dass die in einer sehr überschaubaren Zeit ins Fach kommt. [...] Wenn ich [...] als Mitarbeiter weiß [...] die Praxis entspricht dem nicht, dann nehme ich die restliche Ware auf meinem Cart und fahre [...] diese restlichen sieben Artikeln [...] in die andere Zone rüber [...] beende dann den Stowergang [...], anstatt dass nochmal jemand anders den ganzen Krempel [...] aufheben muss [...].« (Arbeiter 3)

Würde der Arbeiter hier nicht eigensinnig einschreiten, würde dies nach seiner Einschätzung die Prozesse für alle unnötig komplizierter machen. So beschleunigt er die Prozesse, ohne dass er davon einen finanziellen Vorteil hätte. In diesem Fall wird das Abweichen durch das Management geduldet.

Der Anspruch auf eine sinnvolle Planung der Produktion äußert sich jedoch auch in konflikthaften Situationen mit Manager:innen auf dem Shopfloor:

»Ich bin nun mal jemand [...], wenn ich arbeiten gehe, dann möchte ich auch arbeiten. So. Und wenn ich Arbeit hatte und [...] er mich nur aus Gaudi dort rüber ruft und dann. ›Warte, warte wir haben gleich Arbeit für dich.‹ Und du nach 20 Minuten noch immer dort stehst und er dann sagt: ›Ja, ne okay. Ich glaube wir haben jetzt erstmal nichts, gehe mal rüber.‹ Und eine halbe Stunde später ruft der dich wieder rüber und du stehst an dem Leadplatz wie bestellt und nicht abgeholt. Da fühlst du dich verarscht. Und das ist bei mir so eine Einstellung, dass ich ... Wenn Arbeit da ist, dann kann ich arbeiten.« (Arbeiter 1)

Der Arbeiter interpretiert die arbeitsfreie Zeit innerhalb des Arbeitstages nicht als eine willkommene bezahlte Arbeitsunterbrechung, sondern als eine störende, für ihn unproduktive Zeit. Erst dieser implizite Sinnanspruch auf produktiv erlebte Zeit ist Basis dafür, das Handeln des Managements als Willkür und damit als Demütigung wahrzunehmen.

(az) Produktiver Eigensinn als Anspruch auf einen sinnvollen Arbeitsinhalt zeigt sich in der Kritik der zunehmenden Trennung von Konzeption und Ausführung. Dieser Anspruch auf größere Gestaltungsräume in der Arbeit unterscheidet sich vom Anspruch, formell produktiv zu arbeiten (ai), darin, dass es hier verstärkt um eigene Handlungsspielräume, nicht nur um erlebte Effektivität geht. Die Arbeit wird in allen Interviews im Vergleich zu früher als monotoner wahrgenommen. Ein Arbeiter verdeutlicht diese Sehnsucht an seiner Beschreibung, wie hoch der geistige Anteil verglichen zu seinem Lehrberuf als industrieller Facharbeiter noch war:

»Wenn einer zu dir sagt, du musst [...] 10 Paletten von A nach B schieben. [...] Dann machst du das ja auch. Und [...] wenn du jetzt monatelang die Arbeit machst [...] du wirst einfach nur [...] dumm. [...] Das ist nichts Anspruchsvolles [...]. Bei [...] der Arbeit früher, ich kann mich auch sehr gut daran erinnern, da kommen erstmal die Skizze, das [...] Arbeitsschema, was du machen solltest. [...] Du machst dir halt einen Plan, was für Material du brauchst, welche Arbeitsschritte du brauchst. Also du hattest schon halt auch damit zu tun gehabt, wie du halt was machen sollst. [...] mit den [...] Kollegen habe ich früher auch diskutiert, wie wir das machen, [...] was wir dafür brauchen [...] Und du bist ja immer [...] mit anderen Sachen konfrontiert worden [...] und du hast dich auch immer so weiterentwickelt. Und bei solchen monotonen Arbeiten [...] kommst du auch in die Verführung, dass du irgendwann einmal einfach [...] alles egal nimmst.« (Arbeiter 2)

Ein weiteres Phänomen produktiven Eigensinns, der auf den Inhalt der Arbeit zielt, zeigt sich in der *eigensinnigen Kundenorientierung*:

»Wenn ich zum Beispiel beim Picken bin. Ich nehme Artikel nur mit, wenn ich mir sage: ›Kannst du verschenken?‹ Kannst du es nicht verschenken, wird es bei mir nicht gepickt, dann wird das [als beschädigt verbucht]. Weil ich mir immer sage: ›Ein Kunde bestellt bei uns was und der will es dann vielleicht verschenken.‹ Ja und wenn dann so ein zerknietzscher Karton ist, ja? Du denkst [du hast] für dein Kind, was Schönes bestellt, das du verschenken kannst und dann kommt so ein zerknietzscher Karton, dann verschenkst du das nicht. Dann schickst du das wieder zurück.« (Arbeiter 1)

Der Arbeiter sorgt sich um den Zustand, in dem die Sendungen bei den Kund:innen ankommen. Er bewertet seine Arbeit nur dann als ordentlich, wenn die Pakete und die Produkte unbeschädigt bleiben. Hierfür nimmt er die Perspektive eines imaginären Kunden an und identifiziert sich mit seinen Ansprüchen. Der daraus sich ergebende sorgsame Umgang mit den Sendungen im Arbeitsprozess ist durch das Management nicht unbedingt vorgesehen, vor allem wenn er dem Ziel eines schnellen Warenaumschlags entgegensteht.

Amazon ist, wie wir in den Ausführungen zur sekundären Formalisierung gezeigt haben, systematisch auf diese produktiven Eigenleistungen angewiesen. Ohne eine nicht im managerialen Befehl aufgehende Arbeitsmotivation wären kreative Prozesse der Selbstorganisation nicht möglich.

### b) Subjekt-reproduktiver Eigensinn

Unter *subjekt-reproduktivem Eigensinn* verstehen wir den Anspruch der Arbeiter:innen, sich als Subjekt im Arbeitsprozess zu erhalten. Zu dieser Eigensinndimension gehört zum einen (b1) der *physisch-reproduktive Eigensinn*, d.h. der Anspruch auf körperliche Gesundheit; zum anderen (b2) der *psychisch-kompensatorische Eigensinn*, d.h. die Erhaltung der psychischen Gesundheit unter Bedingungen der Monotonie.

(b1) Der physisch-reproduktive Eigensinn bezeichnet die Tatsache, dass Arbeiter:innen ihre körperlichen und gesundheitlichen Kapazitäten nicht übernutzen wollen. Um dies zu gewährleisten, machen sie sich beispielsweise den Arbeitsprozess durch Tricks einfacher. Eine beliebte Praktik, die hier exemplarisch genannt werden kann, ist das Zurechtleben weniger anstrengender Laufrouten beim Picken. Hierfür müssen Arbeiter:innen sich auf ihrem Scanner ausloggen, wenn ihnen ein Pfad unangenehm erscheint, und dann wieder einloggen, um anschließend möglicherweise einen angenehmeren Pfad zugeordnet zu bekommen.

(b2) Nicht nur das Wohlergehen des physischen Körpers ist eigensinnig handlungsanleitend, ebenso ist es die Erhaltung der psychischen Gesundheit. Arbeiter:innen beschreiben in den Interviews immer wieder, wie sehr sie die Langeweile und die fehlende geistige Herausforderung belastet, weil sie ihr »Hirn« ausschalten müssen:

»Wechselbelastung, nicht nur für den Körper, sondern Wechselbelastung halt für den Kopf [wäre notwendig; Anm. Autoren]. Monotonie macht dich nicht nur im produktiven Sinne langsamer, sondern laugt dich ja auch psychisch aus [...] du freust dich als Mitarbeiter [...] dann über eine Personaleinteilung [...], wenn du nicht das machst, was du gestern gemacht hast.« (Arbeiter 3)

Derselbe Arbeiter kritisiert ebenso, dass er im Arbeitsprozess keine Entscheidungen selbst treffen kann. Diese Sehnsucht nach mehr geistigen Anteilen bei der Arbeit und mehr Entscheidungsgewalt lässt sich auch als ein Anspruch aus produktivem Eigensinn nach einem als sinnvoll erfahrenen Stoffwechselprozess interpretieren. Weil diese produktiven Ansprüche an herausfordernde Arbeit nicht realisiert werden, handeln Arbeiter:innen gemäß einer eigensinnigen Logik der Kompensation. Der Mangel an produktiven Sinnbezügen wird durch andere Sinnbezüge kompensiert, denen in Phasen rebellischer Gleichgültigkeit nachgegangen wird. Sie entziehen in dieser Stimmung ihren Geist, den sie als nicht gefordert erfahren, dem Arbeitsprozess. Das wird in der nachfolgenden Sequenz verdeutlicht:

»[...] und an manchen Tagen habe ich dann wirklich so eine Leck-mich-am-Arsch-Stimmung und wenn ich Glück habe, suche ich mir jemanden zum Quatschen einfach. [...] Also ich habe mich mit so einer Neuen dieses Jahr [...] [unterhalten], was wir alles so einstowen und ja und dies und das und früher konnte man ja noch rein-gucken, was die Kunden bestellt haben. Also beim Multipacken hast du manchmal so wirklich skurrile Sachen. Kinderspielzeug, DVD, Sexspielzeug.« (Arbeiterin 4)

Die Arbeiterin berichtet, wie sie gegenüber der sinnarmen Monotonie der Arbeit eine Gleichgültigkeit entwickelt und ihre Handlungen mit anderen Sinnbezügen auflädt: das Entdecken neuer Bücher, arbeitsfremde Gespräche mit den Kolleg:innen (siehe auch: Arbeiter 1, 2, 3), das Auswendiglernen der Inhalte von Regalfächern (Arbeiter 1). In diesem Kontext vergleicht sich ein Arbeiter mit dem tagträumenden Hauptcharakter JD aus der amerikanischen TV-Serie *Scrubs*, der sich in Gedanken Streiche an Vorgesetzten ausmalt (Arbeiter 3).

Der vorgefundene Arbeitsprozess wird genutzt, um lohnarbeitsfremden Bedürfnissen nachzugehen. Diese Kompensationen werden so lange vom Management geduldet, wie sie nicht zu einem Leistungsabfall führen (Arbeiter:innen 1 und 4).

### c) Subjekt-reziproker Eigensinn

Unter dem *subjektiv-reziproken Eigensinn* verstehen wir einen Eigensinn gegenseitiger Anerkennung, das Streben der Arbeiter:innen, als gleiche Subjekte in der Arbeit anerkannt zu werden. Diese Dimension des Eigensinns trägt Züge einer moralischen Ökonomie des Arbeitsprozesses, weil Arbeiter:innen hier eigene Vorstellungen über die Verteilung moralischer Güter wie Gleichwertigkeit oder Respekt offenbaren. Er äußert sich einerseits in Forderungen nach Mitspracherecht über die Arbeitsorganisation:

»Ich habe zum Beispiel nicht eingesehen [...], dass man als Receiver früher in Arbeitskleidung schon am Arbeitsplatz stehen soll, mit angezogenen Schuhen und so weiter, mit angezogener Weste und Handschuhen [...], weil für mich gehört das zur Arbeitszeit und nicht zu meiner freien Zeit [...]. Und ich habe das auch durchgezogen. Ich bin wirklich von oben [...] von den Spindräumen [...] runtergelaufen und habe erst danach [...] die Sachen halt angezogen [...]. Der Manager hat mich natürlich dadurch auch auf dem Kieker gehabt. Der wusste ganz genau, dass ich im Recht bin. Der wusste ganz genau, warum ich das mache. Er wusste ganz genau, dass er im Nachteil ist.« (Arbeiter 2)

Während es hier um eine individuelle Protesthandlung geht, entwickelt sich in folgender Sequenz ein Konflikt, in dem Arbeiter:innen kollektiv ihr Recht auf Informationen einfordern:

»[...] nach unserer Pause zum Mittschicht-Meeting, also in der Mitte der Schicht, dann haben wir uns einfach hingestellt und gewartet, bis jemand kam [...]. Wir haben auf einen Manager gewartet [...] der dieses Meeting mit uns macht, also Informationen austeilte. Weil wir Mittelschichtler, wir kriegen die wenigsten Infos in der Hinsicht. [...] Wenn unser Manager zum Beispiel krank war, Urlaub, dann haben es die anderen Manager einfach versäumt, uns dieses Meeting zu geben, obwohl sie es wussten, dass wir da sind. Und da haben wir uns einfach hingestellt und gewartet. Das längste waren 15 Minuten. (unv.) Sturköpfe einfach. Also eine Truppe von Sturköpfen.« (Arbeiterin 4)

Die Arbeiter:innen bleiben spontan kollektiv stehen, weil sie ihre Informationen als ein ihnen zustehendes Recht einfordern, bis ein Manager kommt. Mit der Selbstbezeichnung als *Sturköpfe* verweist sie darauf, dass es um das Beharren auf einem Anspruch gegen die Willkür des Managements geht.

Der subjektiv-reziproke Eigensinn zeigt sich andererseits auch im Wunsch, als produktives Subjekt anerkannt zu werden. Arbeiter:innen verstehen ihre Leistungen im Arbeitsprozess als Ressource, um das moralische Gut des Respekts zu erlangen. Deutlich formuliert dies ein Arbeiter über seine ursprüngliche Einstellung bei Beginn seiner Tätigkeit bei Amazon:

»Weil die müssen dir ja immer zeigen, dass du schlecht bist [...] am Anfang ist alles chillig. Da [...] darfst du auch noch in Ruhe arbeiten, aber mit der Zeit [...] wird dann angezogen und dann hast du eben wöchentlich dein Feedback-Gespräch: Wie viel musst du schaffen, wie viel schaffst du? Und wenn du über der Norm bist, gehen trotzdem noch 5 Picks? Das waren dann schon die ersten Mal, wo ich dann auch sauer geworden bin [...] Da bin ich eigentlich dort gerannt, um zu zeigen ich kann es und schaut her ich bringe die Leistung. Die ersten drei, vier Wochen Feedback-Gespräch da kam mir schon das Kotzen. Da konnte ich machen, was ich wollte. Wenn es nicht die Zahlen waren, dann waren es die Fehler, die ich gemacht habe, wenn das in der Woche zwei Fehler waren. Zwei Fehler sind trotzdem zu viel.« (Arbeiter 1)

Zu Beginn seiner Tätigkeit erhoffte sich der Arbeiter Anerkennung für seine Leistungen und war bereit, mehr als die vorgegebenen Normen zu arbeiten. Dies führte jedoch nicht zur gewünschten Wertschätzung, sondern zu immer weitergehenden Anforderungen des Managements. Statt einer reziproken Anerkennung als produktives Subjekt entwickelte sich das Gefühl der berechnenden Ausnutzung seiner Einsatzbereitschaft.

Diese Nicht-Anerkennung produktiver Leistungen wird durch die Arbeiter:innen als schmerhaft erfahren. In der nachfolgenden Geschichte, die auf dem Shopfloor kursiert und von einem Interviewpartner reproduziert wurde, wird diese Erfahrung mangelnder Anerkennung für die eigene Produktivität – vermut-

lich metaphorisch – verhandelt. Der tragische Protagonist ist ein Picker, der für Amazon aus Eigenantrieb die heute eingesetzte Scanner-Software programmierte:

»Arbeiter: [...] Amazon könnte viel effektiver arbeiten, wollte es Amazon. Ich sage nur das Grundgerüst, was hier in [Standort des Warenlagers, Anm. Autoren] war [...] auf den Scannern, das ist von einem Picker gewesen. Weil er gedacht hat, er wird übernommen [...] Der war befristet und hat gedacht: »Naja [...] ich zeige denen, dass ich was kann.« Ja. Der hat nur keine Zeitschaltuhr dort reingehauen, dass nach sechs Monaten so seine Lizenz abläuft und die können es nicht mehr benutzen. Amazon hat es behalten.

Interviewer: Und was ist aus ihm geworden?

Arbeiter: Der ist weg. Der war sechs, sieben, acht Monate da und ist auch nie wieder aufgetaucht. Da hat auch ein Betriebsratsmitglied gesagt: ›Na den haben sie aber richtig über den Tisch gezogen.‹ Weil der hat sich ja daheim privat noch hingesetzt und hat dort das Gerüst zusammengeschrieben [...] und den haben sie dann entlassen. Aber solche Spielchen machen sie gerne.« (Arbeiter 1)

Die Moral der Geschichte lässt sich so fassen: Derjenige, der bei Amazon der Logik des produktiven Eigensinns folgend handelt, erhält keine Anerkennung und wird sogar entlassen. Unabhängig vom Wahrheitsgehalt dieser Geschichte drückt sich in ihr eine Abwertungserfahrung für die eigenen Leistungen aus, für die man sich Anerkennung erhofft.

Deutlich wird der Wunsch nach Anerkennung von Produktivität auch in den durch Amazon organisierten Institutionen des Vorschlagswesens (zu diesen Mitbestimmungsinstitutionen siehe auch Massimo, 2020, S. 135). Die Arbeiter:innen haben mit diesen Expertenrunden schlechte Erfahrungen gemacht. Exemplarisch berichtet ein Arbeiter:

»Die haben das natürlich extra so gemacht, dass die zum Beispiel von irgendeiner anderen Abteilung, zum Beispiel vom Packen, die befragt haben, was die für Receive gut halten. Das haben die [das Management, Anm. Autoren] auch später [...] begriffen: ›Okay, solche Zehnerrunden dürfen wir nicht starten, weil die Leute sind [...] ein bisschen fachlicher geworden und das heißt die fordern dann natürlich auch Sachen, die [...] wahrscheinlich auch zu kostspielig sind.‹ [...] [Die] haben dann später versucht, komplett fremde Leute, die mit der Abteilung so gar nichts zu tun hatten, zu fragen [...] [damit] die Prozesse trotz allem sehr günstig sind, sehr einfach gestaltet sind und dass die so viel wie möglich auch Bonus Kohle dafür kassiert bekommen. Deshalb haben die auch die Leute befragt, die [...] mit den Sachen sich nie wirklich auseinandergesetzt haben. Die haben dann wahrscheinlich die Packer bestellt, haben die ein, zwei Tage receiven lassen und haben

gefragt hier: »Gefällt es euch hier?« „Ja.“ „Super dann lassen wir das so.“ (Arbeiter 1)

Die Arbeiter:innen mit reichlichem Erfahrungswissen in einem Bereich werden nicht in die Evaluation von Arbeitsprozessen eingeschlossen, denn deren Vorschläge würden den Arbeitsprozess grundlegender verändern. Vielmehr geht es dem Management um Kostenreduktion und die eigenen Bonuszahlungen. Die so entstehende Abwertung fachlicher Erfahrung sorgt für Frustration. Der Wunsch nach Anerkennung der eigenen Produktivität trägt darin Züge einer meritokratischen moralischen Ökonomie, in der die Arbeiter:innen Wertschätzung ihrer Leistung fordern.

### 3.3 Zur Genese von Delinquenz aus der Verletzung des Eigensinns

Die Ansprüche, die aus den rekonstruierten Eigensinnigkeiten von Arbeiter:innen entstehen, bieten Erklärungskraft für das Entstehen von Delinquenz und Widerstand im Arbeitsprozess. In den Interviews wurden zahlreiche *delinquente Handlungen* im Arbeitsprozess genannt, also Handlungen, welche die Produktionsorganisation tatsächlich sabotieren oder offenen Widerspruch gegen das Management signalisieren. Eine wichtige Form ist die *Desertation* von der Arbeit wie der ausgedehnte Gang auf die Toilette im Cut-off (Arbeiter 2), eine andere der offene Konflikt mit den Vorgesetzten, durch den Widerspruch zu gegebenen Anweisungen geäußert wird. Die Mannigfaltigkeit delinquenter Handlungen wurde bereits an anderer Stelle gut erschlossen (Barthel & Rottenbach, 2017). Aus dem von uns erhobenen Material geht jedoch hervor, dass Delinquenz keine eigenständige Beziehungslogik zum Arbeitsprozess ist, sondern deren Entwicklung vielmehr immer aus der Verletzung jener eigensinnigen Ansprüche an Arbeit resultiert.

Speziell in zwei Interviews konnten wir feststellen, dass diese Verletzung zu einer *dissidenten Subjektrekonstruktion* führen kann, durch die sich die Arbeiter:innen nicht mehr als produktive Teilhaber:innen an einem Arbeitsprozess, sondern primär als »Widerständler« verstehen, die ihre Mission darin sehen, Konflikte auf dem Shopfloor auszutragen.

Besonders deutlich ließ sich diese Genese von Widerstand bei den zwei von uns erschlossenen widerständigen Subjektivitäten biografisch aus der Verletzung der Ansprüche produktiven Eigensinns ablesen. Ein oben bereits zu Wort kommender Arbeiter berichtet über den Bruch seiner Arbeitseinstellung von der Leistungswilligkeit zur Widerständigkeit in seiner Anfangszeit bei Amazon:

»Interviewer: [...] Wie war das Ankommen für dich, also das erste Mal dort arbeiten tatsächlich?«

Arbeiter: Da bin ich eigentlich dort gerannt, um zu zeigen ich kann es und schaut her ich bringe die Leistung. [...] Weil ich immer der Meinung bin, wenn du Leistung zeigst, dann wird das auch honoriert. [...] Dann zeigen sie dir auch: ›Na, du bist gut. Man kann dich behalten.‹ [...] Das habe ich zwei Jahre lang gemacht [...] Als ich dann das dritte Mal kam [das dritte Jahr, das zu einer Entfristung seines Vertrages führte, Anm. Autoren] weiß ich noch [am Tag der Entfristung] kam ich erstmal um halb 11, 6 Uhr 30 ist Anfang, halb 11 kam ich an. Habe ich gesagt: ›So ich habe [...] heute Geburtstag, ich darf das.‹ [...] Und dann [...] [b]in ich mehr aufgefallen. Hatte orangene Arbeitsschutzschuhe, ne? Und hab ... dann auch schon so mit Leads, ne? ›Wenn du mich hier rüber in Halle 3 rufst, dann will ich auch Arbeit haben und nicht. Ich will hier nicht rumstehen, verstehst du? Ich muss meine Zahlen bringen. Das weißt du ganz genau.‹ So bin ich den Leads dann schon gekommen und da haben sie gemerkt: ›Oh ... kleiner Psychopath.‹« (Arbeiter 1)

Für den intrinsischen Wunsch, ein produktives Verhältnis zum Arbeitsprozess anzunehmen, erfuhr der Arbeiter keine Anerkennung durch das Management. Statt einer Würdigung sieht er sich mit stetig steigenden Anforderungen konfrontiert, die er implizit als Abwertung seiner Leistungsfähigkeit interpretiert. Die mangelnde Wertschätzung für seine Leistungsbereitschaft resultiert in Enttäuschung und Frust. Nachdem er einen festen Arbeitsvertrag erhält, beginnt er seine Wut offen nach außen zu tragen. Er widerspricht dem Management auf dem Shopfloor. Auffällige Schuhe zieht er sich an, um seinen Bruch symbolisch zu markieren.

Auch aus der physisch-reproduktiven Logik heraus geht dieser Arbeiter in den offenen Konflikt mit dem Management und fordert, Rücksicht auf seine Gesundheit zu nehmen:

»[...] wenn ich [den Leads] sage: ›Wie sieht es aus? Ich möchte zum Picken.‹ [...] Ne, also das Volumen hier in Halle 3, da brauchen wir dich heute. Das geht nicht.‹ Und dann fange ich eine Diskussion mit dem an. Dann sage ich [...]: ›Ne, sorry aber, es geht gesundheitlich nicht.‹ Wenn man dann mir mit Attest kommt, dann sage ich: ›Wir können auch zum Betriebsarzt hintergehen oder ich gehe zum Sani und der ruft jetzt hier einen Arzt an. Können wir alles machen.‹ [...] Ja, ne so schlecht siehst du gar nicht aus. Du musst nicht zum Werkssani.‹ Wo du dann so da stehst: ›Woher weißt du, wie es mir geht?« (Arbeiter 1)

Dass die Gesundheit der Arbeiter:innen als Anspruch respektiert wird, fordert dieser Arbeiter dabei nicht nur für sich, sondern auch für Kolleg:innen ein:

»Wir haben ja hier die 4 Tote-Carts. Eine hat aus gesundheitlichen Gründen nur drei Totes darauf. [Die Managerin, Anm. Autoren:] [...] Da ist eine Arbeitsanweisung, du hast da vier drauf zu haben, sonst gibt es eine Abmahnung.‹ Und dann hat sie gesagt: ›Na, aus gesundheitlichen Gründen geht das nicht.‹ Und da haut

diese Managerin raus: »So behindert siehst du gar nicht aus.« [...] Und da stehe ich dahinter und [...] dann so: »[...] Jetzt ganz ehrlich das ist eine absolute Frechheit, dass du solche Dinge hier sagst. [...] Ich hole jetzt einen vom Betriebsrat runter [...] und dann könnt ihr das klären.« [...] Und zack war die Managerin weg.« (Arbeiter 1)

Das selbst erfahrene Leid am Körper erkennt er in seinen Kolleg:innen wieder. Die Schonung der Gesundheit gelangt hier von der individuellen Beziehungslogik auf die Ebene des kollektiven Interesses.

Auch Arbeiter 2, der sich ebenfalls als kohärent widerständig versteht, begründet seinen Bruch mit Amazon sowohl mit mangelnder Anerkennung seines Erfahrungswissens als auch mit verletzten Ansprüchen auf Gesundheit und Mitbestimmung über die Arbeitsorganisation. Auf die Frage nach seinem ersten Widerstandsmoment antwortet er:

Arbeiter: »Der erste Widerstand? [...] Es war, glaube ich, die Reihenfolge, die haben auch eine Reihenfolge gefordert von Paletten, wie du abarbeiten sollst. Und da habe ich halt ein bisschen mehr Freiheiten gefordert, das heißt, ich möchte selber so und so machen [...]. Da haben die halt das natürlich nicht eingesehen und da habe ich dann mit einem Lead darüber diskutiert. [...].

Interviewer: Wie hat sich das denn für dich ergeben, dass du weniger entspannt geworden bist? Weniger lockerer?

Arbeiter: [...] Ich glaube schon Zukunftsangst so ... Ich weiß [...] nicht. Gewisse Sachen, über die ich mir mehr Gedanken mache als früher: Familie, mein Arbeitsleben in der Zukunft, ob ich das noch schaffe mit 60 immer noch zu picken und [...] ähnliche Leistung wie heute zu bringen, weil du wirst ja dann einfach ausgesondert.« (Arbeiter 2)

Der Befragte betrat mit dem Anspruch fachlich-arbeitender Subjektivität, die er aus seiner vergangenen Facharbeiterausbildung entwickelt hatte (siehe oben), den Arbeitsprozess bei Amazon und versuchte anfangs sein gesammeltes Erfahrungswissen einzusetzen, um Teilprozesse in seinem Arbeitsbereich zu verändern. Dieser Anspruch auf Mitbestimmung durch den Einsatz von Erfahrungswissen als produktiver Ressource bringt er in Verbindung mit der Angst, dass sein Körper die Arbeit unter fremdbestimmten Bedingungen in höherem Alter nicht mehr zu leisten vermag. Die mangelnde Wahrnehmung dieser fachlich begründeten Wissensressourcen führt zum Konflikt mit den Vorgesetzten.

Widerstand, so unsere Überlegung, ist nie ein primärer Sinnbezug, den Arbeiter:innen bereits in Lohnarbeitsbedingungen mitbringen. Es gibt keine ursprünglich widerständige Subjektivität, die sich gegen Lohnarbeitsbedingungen auflehnt. Vorrangig besitzen Arbeiter:innen vielmehr eigensinnige Ansprüche an Produktivität, Gesundheit und Anerkennung. Diese sind grundlegende Sinnbezüge von Ar-

beiter:innen im Arbeitsprozess, die nicht hintergangen oder substituiert werden können.<sup>6</sup> Für die Perspektive betrieblicher Interessenkonflikte ist dieser grobe Erklärungsversuch von Konflikt aus der Verletzung eigensinniger Ansprüche insofern interessant, als dass aus ihm hervorgeht, dass Momente der Aneignung des Arbeitsprozesses eher vorgängig sind gegenüber Momenten der Kritik, die zum Konflikt führen.

Dabei ist jedoch auffällig, dass es große Unterschiede darin gibt, welcher eigensinnige Bezug auf Arbeit tatsächlich auf die Ebene kollektiven Widerstandes gehoben wird, wenn er verletzt wird. Bemerkenswert ist, dass die Erfahrung eines enttäuschten produktiven Eigensinns zwar kollektiv geteilt wird, die widerständigen Handlungen, die hieraus resultieren, aber meist vereinzelt sind. Dies ist insofern auffallend, als das Produktionsmodell von Amazon durch die Momente indirekter Steuerung auf kreative Eigenleistungen der Arbeiter:innen angewiesen ist und sich gerade aus diesen kollektiven Formen des Arbeitshandelns entwickeln. Denn sekundäre Formalisierungen sind eine zweite, kollektiv akzeptierte und faktisch gültige Arbeitsordnung neben der offiziellen. Die eigenständige Veränderung von Arbeitsabläufen ist dabei also zwar Resultat gemeinsamen Arbeitshandelns, aber viel weniger Gegenstand gemeinsamer politischer Aktionen. Dementgegen sind gesundheitliche Probleme Gegenstand des Betriebsrats oder von Petitionen und werden durch die Gewerkschaft ebenso auf die Ebene von Tarifverhandlungen gehoben. Ebenso kann der mangelnde Respekt der Vorgesetzten zu impulsiven Konflikten führen. Als sinnlos wahrgenommene Arbeitsanweisungen sowie die entwickelten fachlichen Fähigkeiten der Arbeiter:innen führen hingegen nicht zu einer kollektiven Arbeitssubjektivität, die Ressource von Widerstand sein kann.

So verändern die Arbeiter:innen zwar durch ihren produktiven Eigensinn die Ordnung des Warenlagers, allerdings verbleibt dies auf einer informelleren Ebene. Kurzum: Es gibt ein Problem bei der Transformation von produktiven Ansprüchen in kollektive Interessenpolitik. Das könnte es auch schwer machen, gewerkschaftspolitisch an diese Frustrationserfahrungen anzuschließen.

#### **4. Schluss: Eigensinnige Erfahrungen und gewerkschaftliches Handeln**

Eigensinn zeigt sich im Produktionsregime Amazon auf mehreren Ebenen. Zum einen verstetigt sich produktiv eigensinniges Handeln in Form von sekundären Formalisierungen, die Aneignungsräume innerhalb des marktgesteuerten Taylorismus und der digitalen Informationsmedien darstellen. Zum anderen können

---

6 Es könnten durchaus andere Sinnbezüge in Bezug auf die Arbeit existieren. Produktivität, Gesundheit und Anerkennung sind diejenigen, die uns in Bezug auf den Arbeitsprozess bei Amazon am augenfälligsten waren.

eigensinnige Ansprüche zur Entstehung von kollektivem Widerstand führen, vor allem wenn es um Forderungen nach Gesundheitsschutz und Anerkennung geht.

Für gewerkschaftliches Handeln, das an der Alltagskritik von Arbeiter:innen ansetzen will, bieten die verschiedenen Formen des Eigensinns Quellen von Organisierung und Fluchtlinien betrieblicher Politik. Diese gehen aber tendenziell über den institutionalisierten Rahmen der Tarifpolitik und konventioneller Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte hinaus. Denn was die Dimensionen des Eigensinns und die faktischen Aneignungsprozesse der sekundären Formalisierung zeigen, ist, dass es aktive Ansprüche an eine autonome Gestaltung von Arbeit bei Arbeiter:innen gibt, die von der Produktionsorganisation bis zu den Anerkennungsverhältnissen im Betrieb gehen. Das institutionelle Design der industriellen Beziehungen in Deutschland lässt hingegen eine Übersetzung eigensinniger Aneignungsansprüche an die Arbeitsorganisation im Sinne einer Demokratisierung unternehmerischer Entscheidungen in konfliktives kollektives Handeln bisher wenig zu. Streikfähig sind durch das institutionelle Korsett des Arbeitsrechts allein quantitative Forderungen innerhalb der Austauschbeziehungen wie Löhne und Arbeitszeiten. Betriebsräte als Institutionen arbeitsorganisatorischer Mitbestimmung sind hingegen zu konsensualem Handeln verpflichtet (Müller-Jentsch, 1995). Daher ist es schwer, die produktiven Sinnbezüge von Arbeiter:innen in organisierte Arbeitskämpfe zu überführen, um damit Mitbestimmungsmöglichkeiten jenseits der wenigen Instrumente von Betriebsräten zu erweitern. Auch das ist der Grund, warum der Tarifvertrag des Einzelhandels, der von den Streikenden gefordert wird und der mittlerweile nur wenige Cent mehr Lohn bringen würde, eher ein Ventil für die Unzufriedenheit ist, die durch die Verletzung eigensinniger Ansprüche an die Produktionsorganisation entsteht. Konflikte um Löhne werden als strategisches Substitut verwendet, weil Streiks um Arbeitsbedingungen schwer möglich sind. Sie haben Stellvertretercharakter, hinter dem die eigentlichen Konfliktquellen innerhalb der betrieblich-produktiven Beziehungen liegen.

Allerdings gibt es aufgrund dieses Umstandes schon Transformationen, an die anzuknüpfen durch gewerkschaftliche Politik möglich wäre. Sehr zentral ist, dass ver.di seit 2018 einen Tarifvertrag Gesundheit einfordert, der an den subjektiv-reproduktiven Ansprüchen der Arbeiter:innen anknüpft. Dass damit eine Gewerkschaft mit Forderungen nach Änderungen der Betriebsorganisation in den Streik tritt und diese Frage nicht den auf konsensualem Handeln verpflichteten Betriebsräten überlässt, ist eine absolut bemerkenswerte Entwicklung. In Anlehnung an die Diskussion zur Humanisierung der Arbeit in den 1980er Jahren (Sauer, 2011) wäre hier eine Chance gegeben, die bestehenden Wissensressourcen, produktiven Motivationen und Leistungen von Arbeiter:innen bei der Bewältigung des Arbeitsprozesses zu nutzen und die Umgestaltung der Produktionsorganisation im Sinne größerer Autonomiespielräume für Arbeiter:innen zu fordern. Die Argumente könnten hier durchaus taktisch am Produktivitätsziel von Amazon anknüpfen,

denn die Befunde zur sekundären Formalisierung zeigen, dass Amazon schon jetzt auf die Selbstorganisationsprozesse von Arbeiter:innen angewiesen ist, um Warenströme zu bewältigen.

Daneben finden sich in den Kämpfen bei Amazon in den USA bereits Strategien, die direkt auf dem Shopfloor eigensinnige Ansprüche kanalisieren. Bekannt wurde der wilde Streik beim Amazon-Warenlager in Minnesota<sup>7</sup> oder die Shopfloor-Proteste von *Amazonians United* in Chicago. Diesen Protesten ging die Bildung von aktiven Betriebsgruppen voraus. Neben Auseinandersetzungen um Lohn erzielten die Auseinandersetzungen auch Erfolge bei Forderungen für den Gesundheitsschutz durch die Einführung von COVID-19-Schutzmaßnahmen und dem Zugang zu sauberem Trinkwasser sowie größerem Respekt auf dem Shopfloor durch Versetzung respektloser Manager:innen (vgl. Olney & Wilson, 2020; konkret zu den Shopfloor-Auseinandersetzungen: DCH1 Amazonians United, 2020). Zwar nimmt *Amazonians United* eine kritische Haltung gegen die institutionalisierten Gewerkschaften ein, weil diese ihren politischen Fokus vor allem auf das Erkämpfen von Tarifverträgen legen würden (ebd., S. 272), dennoch könnten deren Strategien die institutionell-gewerkschaftliche Arbeit befruchten, eben weil sie an betrieblich-eigensinnige Ansprüche anknüpfen.

Die Untersuchung des arbeitsbezogenen Eigensinns als Quelle von Konflikt läuft letztlich auf diese Empfehlung hinaus: Statt eskalativer Arbeitskämpfe ausschließlich auf das Feld der Löhne und Arbeitszeiten und damit auf die Interessen von Arbeiter:innen als lohnarbeitende Marktteilnehmer:innen, als Verkäufer:innen ihrer Arbeitskraft zu beschränken, könnte interessenpolitisch vielmehr an die Ansprüche von Arbeiter:innen als betriebliche Produzent:innen angeknüpft werden. Normativ liefert dies auf das Projekt einer Demokratisierung der Produktion hinaus.

## Literatur

- Apicella, S. (2016). *Amazon in Leipzig. Von Gründen (nicht) zu streiken*. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung. Zugriff am 20. 5. 2021 unter [https://www.rosalux.de/file/admin/rls\\_uploads/pdfs/Studien/Studien\\_09-16\\_Amazon\\_Leipzig.pdf](https://www.rosalux.de/file/admin/rls_uploads/pdfs/Studien/Studien_09-16_Amazon_Leipzig.pdf)
- Apicella, S. (2021). *Das Prinzip Amazon: über den Wandel der Verkaufsarbeit und Streiks im transnationalen Versandhandel*. Hamburg: VSA.
- Bainbridge, L. (1983). Ironies of Automation. *Automatica*, 19 (6), 775-779.
- Barthel, G. & Rottenbach, J. (2017). Reelle Subsumtion und Insubordination im Zeitalter der digitalen Maschinerie. Mit-Untersuchung der Streikenden bei Amazon in Leipzig. *PROKLA*, 47 (2) 249-270.

<sup>7</sup> Zu der Organizing-Kampagne im Warenlager MXP1 in Minnesota vgl. Chen & Crabapple (2020).

- Böhle, F. & Baumgärtner, K. (2017). *Arbeit als subjektivierendes Handeln: Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit*. Wiesbaden: Springer.
- Bravermann, H. (1985). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. 2. Auflage der Studienauflage 1985*. Frankfurt a.M. & New York: Campus.
- Brinkman, U. (2011). *Die unsichtbare Faust des Marktes: betriebliche Kontrolle und Koordination im Finanzmarktkapitalismus*. Berlin: Edition Sigma.
- Butollo, F., Engel, T., Füchtenkötter, M., Koepf, R. & Ottaiano, M. (2018). Wie stabil ist der digitale Taylorismus? Störungsbehebung, Prozessverbesserungen und Beschäftigungssystem bei einem Unternehmen des Online-Versandhandels. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 11 (2), 143-159.
- Chen, M. & Crabapple, M. (2020). Meet the Warehouse Worker Who Took On Amazon Over Inhumane Conditions and Harassment. In *These Times*, 44 (10). Zugriff am 1.2.2021 unter <https://inthesetimes.com/article/amazon-profile-hibaq-mohammed>
- DCH1 Amazonians United (2020). Amazonians United! An interview with DCH1 (Chicago) Amazonians Untied. In J. Alimahomed-Wilson & E. Reese (Hg.), *The Cost of Free Shipping Amazon in the Global Economy* (S. 265-274), London: Pluto Press.
- Edwards, R. (1981). *Herrschaft im modernen Produktionsprozess*. Frankfurt a.M. & New York: Campus.
- Fuchs-Kittowski, K. (1992). Theorie der Informatik im Spannungsfeld zwischen formalem Modell und nichtformaler Welt. In W. Coy et al. (Hg.), *Sichtweisen der Informatik* (S. 71-82), Braunschweig: Vieweg & Teubner.
- Lüdtke, A. (1993/2015). *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kern, H. & Schumann, M. (1974). *Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewusstsein*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Kleemann, F. & Matuschek, I. (2008). Informatisierung als Komplement der Informatisierung von Arbeit. In C. Funken & I. Schulz-Schaeffer (Hg.), *Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen* (S. 38-67). Wiesbaden: Springer.
- Massimo, F. (2020). A Struggle for Bodies and Souls: Amazon Management and Union Strategies in France and Italy. In J. Alimahomed-Wilson & E. Reese (Hg.), *The Cost of Free Shipping Amazon in the Global Economy* (S. 129-144). London: Pluto Press.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlage und Techniken, 12. überarbeitete Auflage*. Weinheim & Basel: Beltz.
- Moody, K. (1997). *Workers in a Lean World. Unions in the International Community*. London: Verso.

- Müller-Jentsch, W. (1995). Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen, *Industrielle Beziehungen*, 2 (1), 11-24.
- Nachtwey, O. & Staab, P. (2015). Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus. *Mittelweg* 36, 24 (6), 59-84.
- Noble, D. F. (1986). Die Entwicklung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen. In ders. (Hg.), *Maschinenstürmer oder die komplizierten Beziehungen der Menschen zu ihren Maschinen* (S. 98-136). Berlin: Wechselwirkung.
- Olney, P. & Wilson, R. (2020). Think Big: Organizing a Successful Amazon Workers' Movement in the United States by Combining the Strengths of the Left and Organized Labor In J. Alimahomed-Wilson & E. Reese (Hg.), *The Cost of Free Shipping Amazon in the Global Economy* (S. 250-264). London: Pluto Press.
- Pfeiffer, S. (2003). Informatisierung, Arbeitsvermögen und Subjekt – Konzeptuelle Überlegungen zu einer emanzipationsorientierten Analyse von (informatisierten) Arbeit. In K. Schönberger & S. Springer (Hg.), *Subjektivierte Arbeit: Mensch – Technik – Organisation in einer entgrenzten Arbeitswelt* (S. 182-210). Frankfurt a.M. & New York: Campus.
- Pfeiffer, S. (2007). *Montage und Erfahrung. Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen*. München & Mering: Rainer Hampp.
- Pfeiffer, S. (2015), Warum reden wir eigentlich über Industrie 4.0? Auf dem Weg zum digitalen Despotismus. *Mittelweg* 36, 24 (6), 14-36.
- Pfeiffer, S. (2019). Digitale Transformation: Great, greater, tilt ...?: Von der Produktivkraft- zur Distributivkraftentwicklung. In K. Dörre, H. Rosa, Hartmut, K. Becker, S. Bose, Sophie & B. Seyd (Hg.), *Große Transformation? Zur Zukunft moderner Gesellschaften* (S. 383-399). Wiesbaden: Springer.
- Pfeiffer, S. (2021). *Digitalisierung als Distributivkraft. Über das Neue am digitalen Kapitalismus*. Bielefeld: transcript.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 11 (1), 30-53.
- Popitz, H. & Bahrdt, H. P. (1957). *Technik und Industriearbeit. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Sauer, D. (2011). Von der »Humanisierung der Arbeit« zur »Guten Arbeit«. Zugriff am 20.5.2021 unter <https://www.bpb.de/apuz/33366/von-der-humanisierung-der-arbeit-zur-guten-arbeit?p=all#fr-footnode12>
- Schmalz, S. & Dörre, K. (2014). Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. *Industrielle Beziehungen* 21(3), 217-237.
- Schmiede, R. (Hg.) (1996). *Virtuelle Arbeitswelten: Arbeit, Produktion und Subjekt in der »Informationsgesellschaft«*. Berlin: Edition Sigma.
- Staab, P. (2016). *Falsche Versprechen. Wachstum im digitalen Kapitalismus*. Hamburg: Hamburger Edition.

- Staab, P. (2020). *Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit*. Berlin: Suhrkamp.
- Struna, J. & Reese, E. (2020). Automation and the Surveillance-Driven Warehouse in Inland Southern California. In J. Alimahomed-Wilson & E. Reese (Hg.), *The Cost of Free Shipping Amazon in the Global Economy* (S. 85-101). London: Pluto Press.
- Weizenbaum, J. (1974). *Die Macht der Computer und die Ohnmacht der Vernunft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- WING (2015). Wissensarbeit im Zeitalter der Digitalisierung: Digitales Fließband oder neue Humanisierung. Zugriff am 20.5.2021 unter [http://wing-projekt.de/wp-content/uploads/2015/05/150506\\_PM-3-3\\_final.pdf](http://wing-projekt.de/wp-content/uploads/2015/05/150506_PM-3-3_final.pdf)
- Winograd, T. & Flores, F. (1989). *Erkenntnis Maschinen Verstehen. Zur Neugestaltung von Computersystemen*. Berlin: Rotbuch Rationen.