

Nicole Mayer-Ahuja (SOFI Göttingen)

Subjektivierung von Arbeit? Von Zauberworten und schöner Empirie

Beitrag zur AG „Subjektivität in der Arbeit“, Kapitalismus reloaded, 12.11.2005, Berlin

Immaterialisierung, Vermarktlichung oder eben auch Subjektivierung – wer sich in den letzten Jahren mit der Entwicklung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation befasst hat, kommt an diesen Begriffen kaum vorbei. Sie reflektieren das weit verbreitete Gefühl, dass die Arbeitswelt in Bewegung geraten ist und (speziell im Bereich der hochqualifizierten Dienstleistungen) inzwischen nach ganz anderen Regeln funktioniert als früher. Auch Subjektivierung ist einer dieser schillernden Begriffe, die jede und jeden ansprechen, weil sie (wie man im englischen Sprachgebrauch sagen würde) nicht nur eine Glocke klingen lassen, sondern gleich ein ganzes Glockenspiel. In diesem Sinne ist Subjektivierung ein „Zauberwort“, das ganz unterschiedliche Annahmen und Beobachtungen beim Namen zu nennen scheint. Grundsätzlich geht es dabei allerdings immer um zweierlei: Zum einen besteht Einigkeit darüber, dass Arbeit weniger stark standardisiert ist als zu Zeiten, die unter den Stichworten „Fordismus“, „Normalarbeitsverhältnis“ oder „tayloristische Arbeitsorganisation“ diskutiert werden. Und zum anderen gilt es als gesichert, dass die arbeitenden Subjekte dadurch stärker als früher in der Lage bzw. gezwungen sind, ihre Arbeit individuell zu organisieren. Abgesehen davon werden in den verschiedenen Diskussionssträngen aber sehr unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Entsprechend schwierig ist, hier einen Vortrag über Subjektivität in der Arbeit oder über Subjektivierung zu halten, der Euren/Ihren Erwartungen voll entspricht. Würden wir in diesem Raum eine Umfrage durchführen, was eigentlich unter Subjektivierung zu verstehen ist, dann würden vermutlich ganz verschiedene Aspekte und Dimensionen genannt.

Ich habe mir nun vorgenommen, einige Facetten dieses Begriffs herauszugreifen und an einem konkreten Beispiel mit empirischen Befunden zu konfrontieren. Diese Befunde stammen aus einem Projekt zur Arbeitsorganisation bei Internet-Dienstleistern, das ich von 2002 bis 2005 zusammen mit Harald Wolf am SOFI durchgeführt habe und das im Wesentlichen auf 12 Betriebsfallstudien beruhte:

Ich denke, dass diese Befunde in zweierlei Hinsicht Möglichkeiten für eine Einmischung in die Subjektivierungs-Diskussionen eröffnen: Erstens geht es um Internet-Dienstleister, also um eine Branche, in der hochqualifizierte Dienstleistungen rund um den Computer erbracht werden – wir müssten uns also geradezu in einem Hort der Subjektivierung bewegen. Zweitens ist diese Branche besonders spannend, weil sie in den wenigen Jahren ihrer Existenz ganz unterschiedliche Entwicklungsphasen durchlebt hat (Entstehung

Ende der 1990er – Boomphase bis 2000/01 – seitdem Krise und Konsolidierung) und weil dort heute ganz unterschiedliche Organisationsformen zu finden sind, je nachdem ob man sich Internet-Ausgründungen aus etablierten Großkonzernen oder Kleinbetriebe anschaut, die aus einem Freundeskreis heraus gegründet wurden.

Doch genug der Vorrede – kommen wir zu den vier Dimensionen einer möglichen „Subjektivierung“ von Arbeit bei Internet-Dienstleistern, die ich hier kurz ansprechen will.

1. Subjektivierung = atypische Erwerbsformen, brüchige Erwerbsbiographien?

Wenn von Subjektivierung gesprochen wird, ist damit meist das Gegenteil von „Standardisierung“ gemeint, und hier geht es nicht zuletzt um Beschäftigungsverhältnisse und Erwerbsbiographien. Die Annahme, dass das Subjekt in der Arbeitswelt wichtiger werde, heißt in dieser Lesart, dass man Arbeitende nicht länger von der Lehre bis zur Rente in die überkommenen „Normalarbeitsverhältnisse“ zwingen könne, weil das nicht mit den immer ausdifferenzierteren Lebensentwürfen junger Kreativer zu vereinbaren sei.

Man kann nun argumentieren, dass immer große Teile der erwerbstätigen Bevölkerung (und speziell Frauen) außerhalb des Normalarbeitsverhältnisses tätig waren. Aber selbst wenn man den Neuigkeitswert von Nicht-Normal-Arbeit einfach mal akzeptiert, ergeben unsere Betriebsfallstudien bei Internetfirmen in dreierlei Hinsicht ein überraschendes Bild:

(a) Die weit überwiegende Mehrheit der dort Arbeitenden ist abhängig beschäftigt. Ganz anders als etwa im Journalismus oder bei AV-Medien (und auch anders als bei Internetfirmen zum Beispiel in den USA) spielen Freelancer kaum eine Rolle. Seit Einsetzen der allgemeinen Branchenkrise im Jahr 2001 greifen Firmen sogar offenbar immer seltener auf Freelancer zurück. Speziell kleinere Unternehmen wollen ihr Knowhow möglichst im Haus halten und fürchten, Kunden an Freie zu verlieren. Deshalb wird nur mit Alleinselbständigen kooperiert, wenn man eine im Haus nicht verfügbare Qualifikation braucht. Eine Ausnahme bildete hier die Internetabteilung eines Großkonzerns, wo ein vor längerem verhängter Einstellungsstopp es unmöglich macht, Arbeitskräfte dauerhaft anzustellen – entsprechend wird ein umfangreicher Freelancer-Pool unterhalten. Beschäftigte betrachten diese Entwicklung mit gemischten Gefühlen: In einigen Interviews hörten wir, dass eine Alleinselbständigkeit zwar in vieler Hinsicht angenehmer sei (teilweise bestehen damit auch konkrete Erfahrungen), doch in den wirtschaftlich sehr schwierigen Zeiten setzen viele doch auf die dauerhafte Anbindung an einen Betrieb. Tatsächlich ergibt ein Blick auf verschiedene Teile der sog. „Creative Industries“, dass Freelancer-Anteile zur Zeit überall dort besonders hoch sind, wo auch die Arbeitslosenzahlen besonders hoch ausfallen (also etwa im Jour-

nalismus oder im klassischen Design, aber nicht in der Werbung oder der IT-Industrie). Das ist erstaunlich, weil man denken könnte, dass die Alternative Freiberuflichkeit zu niedrigen Arbeitslosenzahlen führt, weil die Betroffenen eher unterbeschäftigt in der „Stillen Reserve“ landen, als sich arbeitslos zu melden. Faktisch ist es aber umgekehrt: Gerade die Bedrohung durch Arbeitslosigkeit und der Mangel an abhängiger Beschäftigung fördert die subjektive, wenn auch nicht unbedingt frei gewählte Entscheidung für einen Freelancer-Status.

(b) Die zweite Überraschung bestand darin, dass die weit überwiegende Mehrheit der abhängig Beschäftigten in den von uns untersuchten Betrieben eine unbefristete Vollzeitstelle hat. Teilzeitarbeit, die normalerweise als Möglichkeit gehandelt wird, Arbeits- und Privatleben flexibler miteinander zu verbinden, spielt dort quasi keine Rolle. Nur in einem einzigen Betrieb fanden wir eine mit familiären Pflichten begründete generelle Arbeitszeitverkürzung – in einem anderen wurde wegen Auftragsmangel Kurzarbeit geleistet. Abgesehen davon besteht in der Branche nur die Wahl, Vollzeit zu arbeiten oder sich in einem kleiner werdenden Marktsegment als Freelancer durchzuschlagen. Formen von individueller Arbeitszeitverkürzung, die auf die Bedürfnisse einzelner Beschäftigter zugeschnitten wären, sind ziemlich selten. Nach Aussage vieler Geschäftsführungen sind sie sogar allein schon deshalb unmöglich, weil man knappe Aufträge immer unter Zeitdruck erledigen müsse und auf volle Präsenz aller Beschäftigten angewiesen sei.

(c) Was nun die zeitliche Perspektive der Beschäftigung angeht (Stichwort: Von der Lehre bis zur Rente), so rechnet tatsächlich keiner der Befragten damit, noch Jahrzehnte im selben Betrieb zu bleiben. Immerhin sind sowohl die Betriebe als auch die Beschäftigten in dieser Branche vergleichsweise jung, und die wirtschaftlichen Probleme, die nach wie vor viele Unternehmen beuteln, lassen keine längeren Planungshorizonte entstehen.

Definiert man das „Normalarbeitsverhältnis“ also, wie mittlerweile üblich, nur noch als unbefristete abhängige Vollzeitbeschäftigung, dann gibt es in der jungen Internet-Branche quasi nur Normalarbeitsverhältnisse – und zwar unabhängig davon, welche subjektiven Präferenzen die Beschäftigten haben. Definiert man das NAV allerdings breiter, wie in den 1980er Jahren, als erstmals seine Erosion beklagt wurde, dann haben wir es tatsächlich mit Destandardisierung zu tun: Eine lebenslange Beschäftigungsperspektive besteht in der Internetbranche nicht, und auch eine regelmäßige Dauer und Verteilung von Arbeitszeiten ist eher selten. Damit sind wir bereits beim zweiten Punkt angelangt:

2. Subjektivierung = Festlegung von Arbeitszeiten und –orten durch Arbeitende?

Ein wesentliches Element vieler Diskussionen über die Subjektivierung von Arbeit ist die Annahme, dass deren zeitlicher und örtlicher Rahmen nicht länger durch Unternehmensleitungen und Vorgesetzte bestimmt, sondern von den Beschäftigten selbst festgelegt werde. Dies sei notwendig, heißt es, weil man bei kreativer Arbeit einfach nicht (wie im Regime der Stechuhr) den Kopf um Punkt 9 Uhr an- und um Punkt 5 Uhr abschalten könne.

Auch dieses Subjektivierungsszenario haben wir in den Untersuchungsbetrieben eigentlich nicht angetroffen. Die Arbeit beginnt dort tatsächlich meist zwischen 8.30 und 10 Uhr und endet grob zwischen 17 und 18 Uhr. In kleineren Firmen wird das damit begründet, dass fast alle Beschäftigten im Rahmen der sehr engen Zusammenarbeit mit Kunden während der üblichen Büroarbeitszeiten erreichbar sein müssten. Und in Internet-Abteilungen von Großkonzernen, wo nicht jeder und jede Kundenkontakt hat, gilt zumeist eine Kernarbeitszeit im Rahmen eines Gleitzeitarrangements, was auf ganz ähnliche Arbeitszeiten hinausläuft. Dass Beschäftigte sich werkstags freinehmen und dafür zum Beispiel nachts oder am Wochenende arbeiten, ist hingegen weder in kleineren noch in größeren Unternehmen gern gesehen. Manche Beschäftigte würden das vorziehen, weil sie in den weit verbreiteten Großraumbüros allein wegen des Geräuschlevels selten zum konzentrierten Arbeiten kommen. Vertreter der Unternehmensleitung befürchten allerdings, die Arbeitsleistung weniger gut kontrollieren zu können, wenn Beschäftigte sich dem flüchtigen „Über-die-Schulter-Schauen“ entziehen, das den Arbeitsalltag in den meisten Firmen prägt.

Entsprechend spielen auch Telearbeit, Heimarbeit oder Arbeit in virtuell vernetzten Teams, die oft mit subjektivierter Arbeit assoziiert werden, kaum eine Rolle. Technisch wäre das durchaus möglich, und zumindest in der Beziehung zu Kunden wird auch teilweise mit Extranets gearbeitet, um die Abstimmung zu erleichtern. Von Beschäftigten wird aber grundsätzlich erwartet, dass sie die üblichen Geschäftszeiten im Betrieb verbringen. Dabei macht es die im Schnitt sehr geringe Belegschaftsgröße Vorgesetzten möglich, das Kommen und Gehen direkt zu überwachen – Stechuhren sind unter diesen Bedingungen völlig unnötig.

Kommen wir schließlich noch kurz zur tatsächlichen Länge der Arbeitszeiten. Hier herrscht in den Unternehmen unseres Samples nach wie vor eine Tendenz zu erheblicher Mehrarbeit – speziell in der „heißen Phase“ eines Projektes sind Nacht- und Wochenendeinsätze fast in allen Unternehmen üblich, wobei Dauer und Lage der Mehrarbeit nicht von den Beschäftigten, sondern von Kunden-Deadlines bestimmt werden. Allerdings hat sich Häufigkeit und Umfang von Mehrarbeit gegenüber der Boomphase der Branche (in den späten 1990ern) ziemlich reduziert – weil schlicht Aufträge fehlen, aber auch weil viele Beschäftigte

angesichts ihrer Erfahrungen mit Entlassungen und/oder Gehaltsreduzierungen in den Krisenjahren ihr Engagement für den Betrieb deutlich zurückgefahren haben. Wie viele Subjektivierungs-Theoretiker vermuten, haben die Extremarbeitszeiten der Boomjahre allerdings tatsächlich nicht nur Stress, sondern auch individuelle Erfolgsgefühle und teilweise geradezu Rauschzustände mit sich gebracht. Zwar waren Dauer und Lage von Mehrarbeit damals ebenso wenig selbstgewählt wie heute, doch dass man inzwischen sehr darauf achtet, nicht zu lange zu arbeiten, ist Ausdruck einer allgemeinen Ernüchterung, die eben auch den Spaß an der Arbeit reduziert.

3. Subjektivierung = Überwindung berufsfachlicher Grenzen?

Dieser Punkt spielt allein schon deshalb in der Diskussion über Subjektivierung eine wichtige Rolle, weil Voß und Pongratz in ihren populären Ausführungen über den sog. „Arbeitskraftunternehmer“ davon ausgehen, dass diese Inkarnation subjektiver Arbeit derzeit den „verberuflichten Arbeitnehmer“ ablöst. Prägnant gesagt: Statt auf Absolvent/innen von dualer Berufsausbildung oder einschlägigem Studium treffe man zunehmend auf autodidaktische Quereinsteiger; und statt einer langfristig angelegten beruflichen Karriere werde der häufige Berufswechsel typisch.

Für die Internet-Branche ist dieser Befund zunächst nicht unrealistisch: Immerhin existiert das Internet selbst erst seit etwa 1995 in seiner heutigen Form, und die weit überwiegende Zahl der auf Internetdienstleistungen spezialisierten Unternehmen bzw. Unternehmensteile wurden erst in den späten 1990er Jahren gegründet. Entsprechend sind auch erst in der letzten Zeit auf Internet spezialisierte Berufs- und Studienprofile entstanden – vorher haben Berufe im klassischen Sinne in dieser Branche tatsächlich kaum eine Rolle gespielt.

Es ist also klar, dass die Belegschaften in den Boomjahren tatsächlich vor allem aus Quereinsteiger/innen bestanden haben, die sich ihre internetspezifischen Kenntnisse weitgehend selbst angeeignet hatten. Sie konnten sich zunächst gut am Markt behaupten, weil man Ende der 1990er Jahre mit Aufträgen überschüttet wurde, die meisten Kunden überhaupt keine Vorstellung von den technischen Möglichkeiten hatten und außerdem weder Qualifikations- noch Qualitätsstandards existierten.

Mit Einsetzen der Branchenkrise im Jahre 2001 hat sich dies jedoch deutlich geändert: Viele Unternehmen haben entweder das Feld geräumt oder massive Entlassungen vorgenommen, und so sind Arbeitsplätze bei Internet-Dienstleistern sehr gefragt. Die meisten Beschäftigten neigen zur Zeit dazu, in dem Unternehmen zu bleiben, in dem sie sind: Headhunter haben ihre Tätigkeit in der Branche weitgehend eingestellt, und Job-Angebote aus anderen

Firmen sind selten. Insofern hört man in vielen Interviews die Selbsteinschätzung, dass man beruflich sehr viel solider geworden sei – eine Veränderung, die sicher mit dem Alter zu tun hat (die Mehrheit der Beschäftigten hat inzwischen den 30. Geburtstag hinter sich), aber doch auch auf den Mangel an attraktiven Job-Alternativen verweist.

Unter diesen Bedingungen ist die Konkurrenz um Arbeitsplätze in den vergangenen Jahren härter geworden. Gleichzeitig sind die Belegschaften aber ziemlich homogen, was Alter und Branchenzugehörigkeit betrifft – die meisten Beschäftigten wurden in den späten 1990ern und mit Mitte bis Ende 20 eingestellt. Worin sich Beschäftigte aber unterscheiden, ist der formale Ausbildungsgrad, und entsprechend werden inzwischen fast überall Studienabsolventen bevorzugt, wenn es um Weiterbeschäftigung oder Neueinstellung geht. Konkret gilt ein Abschluss in Informatik inzwischen als Voraussetzung für einen Job in der Programmierung; ein Design-Studium für Gestaltung; ein BWL-Studium für Projektmanagement und etwas weniger verbindlich: ein geisteswissenschaftlicher Abschluss für Konzeption. Zwar sind die meisten Studiengänge weiterhin nicht direkt auf die Bedürfnisse der Internetbranche abgestimmt, und so kann man behaupten, dass es sich bei ihren Absolvent/innen irgendwie doch um Quereinsteiger handelt – allerdings sind es dann sehr einschlägig und formal hoch qualifizierte Quereinsteiger, die definitiv nicht als Autodidakten durchgehen können.

Die Tätigkeitsprofile in der Internetbranche rücken schließlich auch dadurch näher an klassische Berufsbilder heran, dass die Abgrenzung und auch die Arbeitsteilung zwischen ihnen zunimmt. Über die späten 1990er Jahre berichten manche Beschäftigte noch, dass sie teilweise mit der technischen und gestalterischen Umsetzung ganzer Webseiten betraut worden seien und die Anforderungen auch irgendwie erfüllt hätten, ohne dafür eine Ausbildung zu haben. Dies ist inzwischen vor allem aus drei Gründen nicht mehr denkbar: (a) Erstens sind die technischen und gestalterischen Standards inzwischen klarer geworden – man kann Kunden nicht mehr alles verkaufen. (b) Zweitens werden Webseiten inzwischen zunehmend in die technische Infrastruktur und das Corporate Design von Unternehmen integriert – daher stellt ihre Produktion weit höhere technische und ganz andere gestalterische Ansprüche als früher. (c) Drittens ist die Strukturierung von Unternehmen und Arbeit inzwischen so weit fortgeschritten, dass in vielen Firmen längst organisatorische Trennungen zwischen den Spezialisierungsbereichen vorgenommen worden sind bzw. derzeit vorgenommen werden. Dabei entstehen Abteilungsstrukturen gerade deshalb, weil die Budgets so knapp und die Deadlines so eng sind, dass eine gewisse Effizienzsteigerung durch Rationalisierung der Arbeitsorganisation unumgänglich ist.

Damit stellt sich natürlich die Frage nach den Auswirkungen von zunehmender Arbeitsteilung in der Internetbranche: Immerhin war für die tayloristisch geprägte industrielle Massenfertigung klar, dass gerade die Aufspaltung in Teilarbeitsschritte den Bezug zum gesamten Produktionsprozess und zum Endprodukt erschwert und zu einem Mangel an Identifikations- und Selbstentfaltungsmöglichkeiten führt, was schon Marx unter dem Begriff der Entfremdung diskutiert hat. Bei unseren Internet-Dienstleistern wird nun sicherlich nach wie vor keine Fließbandfertigung betrieben. Man kann aber umgekehrt auch nur schwer behaupten, dass die dort vorzufindende Form von Arbeitsorganisation geradezu das Gegenteil von arbeitsteiliger Spezialisierung sei. Dies klingt aber durchaus in manchen Debatten an, in denen „Subjektivierung“ letztlich für die Identifikation von Arbeitenden mit einem weitgehend individuell gefertigten Produkt und für einen quasi rationalisierungsresistenten Arbeitsprozess steht. Der letzte Punkt, den ich ansprechen möchte, bezieht sich denn auch auf die Frage nach einer möglichen Subjektivierung des Arbeitsprozesses.

4. Subjektivierung = Festlegung von Arbeitszielen, -schritten, –qualität durch Arbeitende?

Normalerweise wird davon ausgegangen, dass die Unternehmens- und Arbeitsorganisation des Taylorismus sich durch hierarchische Kontroll- und Anweisungsstrukturen auszeichnet habe, während die permanente Überprüfung von Wissensbeständen in hochqualifizierten Bereichen inzwischen ganz andere (und zwar eher egalitäre) Koordinationsstrukturen erfordere. Außerdem gründet „Subjektivierung“ ja (laut Martin Baethge) gerade auf der Anforderung von Unternehmen und auf der Bereitschaft von Beschäftigten, sich auf eine Arbeit einzulassen, mitzudenken, Erfolgsverantwortung zu übernehmen und Arbeitsprozesse mitzugestalten.

Was nun die Arbeit bei Internet-Dienstleistern betrifft, so ist wohl unbestritten, dass diese insofern Engagement und Kreativität voraussetzt, als immer wieder konkrete Lösungswege gefunden werden müssen. Relativiert wird diese Feststellung aber dadurch, dass dies vermutlich (wenn auch in mehr oder weniger ausgeprägtem Maße) auf die meisten Arbeitsbereiche zutrifft. Vor allem aber sind bei Internet-Dienstleistern in doppelter Hinsicht Tendenzen festzustellen, die der Annahme fortschreitender „Subjektivierung“ im Arbeitsprozess direkt entgegenlaufen: Damit meine ich einerseits eine Tendenz zur *Standardisierung* von Lösungen und damit auch von Arbeitsprozessen und andererseits eine Tendenz zur Beschränkung von Eigenverantwortung im Rahmen organisatorischer Hierarchisierung.

Was zunächst die Standardisierung von Lösungen betrifft, so beklagen viele Beschäftigte, dass Kunden immer klarere Vorgaben machten, weil Internet-Produkte (wie erwähnt) in

die technische Infrastruktur und das Corporate Design von Unternehmen eingepasst werden müssen. Von einem Designer hörten wir entsprechend, seine Arbeit beschränke sich angesichts der immer weiter gehenden Kundenvorgaben und –kontrollen zunehmend auf „Malen nach Zahlen“. Zudem ist für kreative Spielereien angesichts knapper Budgets schlicht immer weniger Zeit. Daher betrachten es manche Projektmanager zum Beispiel als ihre Aufgabe, das „letzte Pixelgeschubse“ im Design zu unterbinden oder Programmierer davon abzuhalten, „das Rad neu zu erfinden“, will heißen: besonders elegante Lösungen für ein Kundenproblem zu entwickeln, das auch anders und zeitsparender zu beheben ist. Entsprechend suchen beide Gruppen fachliche Herausforderung eher nicht in ihrem Betriebsalltag, sondern nach Feierabend im Netz. Man kann sich schwer vorstellen, dass diese Bedingungen die Identifikation mit der eigenen Arbeit nicht beeinträchtigen.

Ganz ähnlich würde ich schließlich die Folgen der Etablierung von neuen Hierarchieebenen beurteilen. Sie entspringt – ebenso wie die Tendenz zur Standardisierung von Lösungen und Lösungswegen bzw. die Zunahme von horizontaler Arbeitsteilung – dem wirtschaftlichen Zwang, schneller und effizienter zu produzieren bzw. gegenüber Kunden Professionalität auszustrahlen. Deshalb wird sie im Grundsatz von den meisten Beschäftigten akzeptiert. Vielleicht kann man sogar davon ausgehen, dass diejenigen Beschäftigten, die nun zu Abteilungs- oder Bereichsleitern aufsteigen, sich mehr als früher mit ihrer Arbeit identifizieren. Klar ist aber, dass bei solchen Beförderungen die meisten Beschäftigten zurückbleiben und zusehen müssen, wie ihre Möglichkeiten, sich selbstverantwortlich Arbeitsziele zu setzen oder Arbeitsschritte einzuteilen, durch die Existenz und Einflussnahme des neuen Vorgesetzten beschnitten werden. Dadurch reduziert sich zum einen die Arbeitsbelastung, zum anderen aber auch der eigene Handlungsspielraum, was besonders deutlich im Umgang mit Kunden hervortritt: In kleineren Firmen, in denen (fast) alle Beschäftigten in direktem Kontakt zum Kunden stehen, wird häufig über die umständliche Abstimmung und die zahlreichen Arbeitsunterbrechungen geklagt. Wird aber eine Zwischenebene in Form eines neuen Vorgesetzten eingebracht, so empfinden dies viele Beschäftigte als Entmündigung. Immerhin können sie nicht mehr selbst beim Kunden für ihre Vorstellungen werben, sondern sind tendenziell eher in der Position, von Vorgesetzten oder spezialisierten Projektmanagern anderswo geschnürte Arbeitspakete zugeteilt zu bekommen, die sie dann nur noch abarbeiten müssen. Anders als in der Ankündigung dieses Panels beschrieben, tragen diese Arbeitenden inzwischen immer weniger statt mehr Verantwortung, und sie haben deutlich geringeren Einfluss als früher auf die Effizienz und die Konkurrenzfähigkeit ihrer Leistungen.

Schlussbemerkung

Wie steht es nun also um die Möglichkeiten von Beschäftigten, ihre Subjektivität in die eigene Arbeit einzubringen? Es mag sein, dass die hier gemachten Ausführungen in doppelter Hinsicht ein etwas schiefes Bild ergeben: Zum einen habe ich meine Punkte bewusst zugespitzt, um Entwicklungstendenzen deutlich zu machen – man könnte aber sicher differenzierter argumentieren, besonders was etwa die Unterscheidung zwischen Klein- und Großbetrieben angeht. Zum anderen kann man natürlich die Meinung vertreten, dass die Frage nach der Subjektivierung von Arbeit sich gar nicht an der Entwicklung einer (wenn auch einschlägigen) Branche ablesen lasse, sondern dass allein schon die Zunahme hochqualifizierter und schwerer von außen regulierbarer Computerarbeit Subjektivität wichtiger werden lasse.

Ich persönlich denke aber, dass der Begriff „Subjektivierung“ ein Mehr, eine bestimmte Entwicklungsrichtung betont, und dass gerade die Arbeitsformen in der jungen Internetbranche, wie sie Ende der 1990er Jahre diskutiert wurden, in den Augen von Subjektivierungs-Theoretikern ein wünschenswertes Ziel dieser Entwicklung vorwegzunehmen schienen: Flache Hierarchien, selbstorganisierte Arbeitsgruppen, Begeisterung für die Arbeit – also durchaus ein emanzipatives Potential! Unter den Bedingungen der Branchenkrise sind nun aber offensichtlich viele Unternehmen der Ansicht, zu beträchtlichen Teilen auf den „subjektiven Faktor“ verzichten zu können – zwar sollen Beschäftigte weiterhin kreativ sein und ihre Arbeit einfallsreich und effizient erledigen, aber alles im Rahmen von Beschäftigungsverhältnissen, Arbeitszeiten, Qualifikationsstrukturen und Organisationsformen, auf deren Festlegung die arbeitenden Subjekte immer weniger Einfluss haben. Ihre individuellen, subjektiven Bedürfnisse stehen immer klarer hinter den Anforderungen von Kunden und Vorgesetzten zurück.

Auf der anderen Seite sind diese Beschäftigten aber jung und hoch qualifiziert, und natürlich wünschen sie sich eine Arbeit, die Spaß macht und mit der sie sich identifizieren können. Das dürfte sie zwar nicht wesentlich von gleichaltrigen Metallfacharbeitern oder Bankkaufleuten unterscheiden, doch trotzdem kann man vermuten, dass die Erwartungen an eine individuell gestaltbare Erwerbsarbeit zum Beispiel bei Internet-Dienstleistern besonders hoch sind, weil das Branchenimage eben genau das verspricht und die meisten Beschäftigten außerdem im Studium selbstorganisierte Arbeit zu schätzen gelernt haben dürften.

Vielleicht liegt das emanzipative Potential also gar nicht so sehr in den tatsächlichen Entwicklungstendenzen von Arbeits- und Unternehmensorganisation als gerade im zunehmenden Auseinanderklaffen von Anspruch und Wirklichkeit: Wo eine Selbsteinschätzung als kreativer Individualist mit einer zunehmend reglementierten und hierarchisierten Arbeitswelt

kollidiert, entsteht Frust und Spannung, die uns allerorten entgegengeschlagen ist, von der heute aber noch nicht klar ist, worin sie münden wird: In doch noch stärker individuell gestaltete Arbeitsformen? Dagegen spricht der auf vielen Unternehmen und Beschäftigten lastende Druck, durch Standardisierung von Leistung und Qualität im verschärften Wettbewerb zu bestehen. Oder in eine weiter fortschreitende Standardisierung von Arbeitsformen? Dies würde sich einerseits mit den inhaltlichen Anforderungen kreativer Internetarbeit beißen, andererseits Konflikte um *kollektiv* regulierbare Aspekte von Arbeit und letztlich sogar kollektive Formen von Interessenvertretung nahe legen. Meine Kolleg/innen aus der soziologischen Arbeits- und Industrial-Relations-Forschung können stundenlang über diese Frage nach der Wahrscheinlichkeit von Atomisierung oder neuer Solidarität streiten, wie Andreas Boes das nennt – vielleicht belebt sie ja auch unsere heutige Diskussion.

Ausführlicher entwickelt und mit Literaturhinweisen belegt finden sich Teile der Argumentation in: Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald: Arbeit am Netz: Formen der Selbst- und Fremdbindung bei Internet-Dienstleistern, in: dies. (Hg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie, Berlin 2005, S. 61-108; dies.: Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 32 (2004), S. 79-96.