

2 Arbeit, Arbeitshandeln und Arbeitsvermögen

Vor dem Hintergrund der in der Einleitung meiner Arbeit dargelegten Themenstellung sowie der einführenden Überlegungen hierzu lassen sich zwei Befunde, die für eine vertiefte Beschäftigung mit Konzepten der Arbeit und des Arbeitshandelns sprechen, rekapitulieren. Einmal kann zeitdiagnostisch von einer Zunahme von Unwägbarkeiten und damit einhergehend einem Trend der ‚Subjektivierung von Arbeit‘ als Organisations- und Steuerungsprinzip gesprochen werden (Moldaschl/Voß 2003; Lohr/Nickel 2009; Minssen 2011, S. 117ff.). Im Zuge dessen geraten Subjektpotenziale wie Kreativität, Eigeninitiative und Selbstorganisieren in den Fokus, die zwar gefördert und gefordert, nicht jedoch beliebig ‚abgerufen‘ und objektiviert werden können. Vielmehr werden Selbststeuerung und Eigenverantwortung zentrale Anforderungen an die Beschäftigten (Böhle 2008, S. 87). Zweitens gilt mit Blick auf die empirischen Fallbeispiele insbesondere hochqualifizierte Arbeit in flexiblen, innovativen Kontexten – allen Versuchen der Bürokratisierung und Standardisierung zum Trotz – als nicht vollständig objektivierbar. Beispielsweise können Neuentwicklungen und innovative Anpassungen von (Teil-)an KundInnenbedarfe, wie sie in Forschung und Entwicklung an der Tagesordnung sind, nicht (vollständig) nach ‚Schema F‘ vorausgeplant werden und Standardisierung gilt als ein Hindernis für Innovation (Wright et al. 2011).¹⁷ Die Lösung wird zunehmend in projektbasierter Arbeit, die – fremdorganisiert gerahmt – selbstorganisiert zu bewältigen ist, gesehen.

Beide Befunde lassen Konzepte, die die „Intelligenz des Handelns“ (Böhle 2009a, S. 168) ausschließlich in der Planung verorten und das konkrete Handeln im Prozess der Arbeit selbst als bloßen „Vollzug der vorangegangenen Analysen und Entscheidungen“ (ebd.) ansehen, verkürzt erscheinen.¹⁸ Selbstorganisation und (ausführendes) Arbeitshandeln sind nicht vollständig voneinander zu trennen und darüber hinaus beide an menschliches Arbeitsvermögen gebunden. Jenseits einer vereinseitigenden

17 Damit ist natürlich nicht gesagt, dass es den Versuch der umfassenden ex-ante-Planung in diesem Bereich nicht gäbe. Im Gegenteil scheint es gerade im Zuge der ‚Projectization‘ zunehmend zu Versuchen der Standardisierung zu kommen, und selbst bei Erfolglosigkeit wird nicht selten eine noch fehlerhafte oder unvollständige Planung – und nicht etwa die Unmöglichkeit ihrer Vollständigkeit – als Ursache von ‚Störungen‘ und ‚Planabweichungen‘ diagnostiziert (Fløysand/Jakobsen 2011).

18 Natürlich sind auch mögliche Verkürzungen aus diesen beiden Befunden zu vermeiden: So bezieht sich die Notwendigkeit einer unverkürzten Betrachtung von Arbeitshandeln weder ausschließlich auf hochqualifizierte Arbeit noch ausschließlich auf solche, die (explizit) von Subjektivierungstendenzen betroffen ist (u.a. Böhle/Milkau 1988; Bauer et al. 1997; Pfeiffer 2007).

Betrachtung wird im Folgenden Arbeitshandeln als Phänomenebene des Arbeitsvermögens in seinen objektivierenden und subjektivierenden Ausprägungen sowohl in Bezug auf das Handeln Einzelner (Kapitel 2.2) als auch in Bezug auf Kooperationen im Rahmen der Arbeit (Kapitel 2.3) skizziert. Davon ausgehend steht das Erfahrungswissen der Beschäftigten (Kapitel 2.4) und schließlich deren Arbeitsvermögen (Kapitel 2.5) selbst im Fokus, ehe die hierauf aufbauenden Überlegungen zu arbeitsvermögensbasierter Selbstorganisation vorgestellt werden (Kapitel 2.6). Den Ausgangspunkt bildet die Beschäftigung mit einem tragfähigen Arbeitsbegriff (Kapitel 2.1), der einen unverkürzten Blick auf Arbeitshandeln und Arbeitsvermögen ermöglicht.

2.1 Theoretische Vorüberlegungen: ein umfassender Arbeitsbegriff

Ein unverkürztes Verständnis von Arbeit erscheint für den Fortgang der Argumentation wesentlich und für eine arbeits- und industriesoziologische Arbeit unverzichtbar. Die Herausarbeitung des Begriffs des Arbeitsvermögens (Kapitel 2.5) und – darauf aufbauend – einer arbeitsvermögensbasierten Selbstorganisation (Kapitel 2.6) ist hiervon wesentlich abhängig. Die Konzeption eines holistischen Arbeitsbegriffs muss meinem Dafürhalten nach jedoch notwendig eine philosophisch-anthropologische und kann keine soziologisch-empiriegesättigte sein, daher handelt es sich im Folgenden um ‚theoretische Vorüberlegungen‘, die bei einer schlaglichtartigen Erörterung der (Nicht-)Definition von Arbeit ihren Ausgangspunkt nehmen.

Voß (2010, S. 30) konstatiert, dass die Arbeits- und Industriesoziologie sich mit dem Arbeitsbegriff bis in die 1980er Jahre nur lückenhaft auseinandergesetzt hat. Eine explizite Beschäftigung mit dem Begriff fand zumeist nicht statt, implizit wurde Arbeit auf Erwerbsarbeit, häufig gar auf Industriearbeit der mittleren Qualifikationsebene, verkürzt (ebd.). Das Schweigen um den Arbeitsbegriff wurde im Rahmen des 21. Soziologentags der DGS durchbrochen, als – ausgehend von der These einer Krise der Arbeitsgesellschaft – auch der Arbeitsbegriff selbst Gegenstand der Debatten war (Matthes 1983). Die meisten damals vorgestellten Vorschläge bezogen sich jedoch ausschließlich auf eine Ergänzung eines engen (Erwerbs-)Arbeitsbegriffs, beispielsweise durch Reproduktionsarbeit oder Eigenarbeit, und die Diagnose einer sich wandelnden Relevanz dieser einzelnen Arbeitsformen (Jäger/Pfeiffer 1996, S. 228f.). An einer solchen Debatte können zwei wesentliche Verkürzungen ausgemacht werden: Zum einen bleibt die Zentralstellung der Erwerbsarbeit erhalten, zum anderen löst eine Heterogenisierung des Arbeitsbegriffs nicht die Fragen nach seiner Definition und theoretischen Verortung.

Einen möglichen Grund für die lückenhafte Beschäftigung der Arbeits- und Industriesoziologie mit dem Arbeitsbegriff sieht Voß (2010, S. 31) in der Vermutung, dass ein allgemeiner Arbeitsbegriff kaum Relevanz für die Forschungspraxis aufweise. Verwunderlich ist dies insbesondere, da Marx, für den in der (Sub-)Disziplin wohl eine gewisse Zentralstellung postuliert werden kann, einen breiten Fundus an Überlegungen zu ei-

nem allgemeinen Arbeitsbegriff, der für sein Werk als zentral angesehen werden kann (Klages 1964, S. 108), zur Verfügung stellt – und zwar keineswegs als „leere Reminiszenz an forschungspraktisch irrelevante philosophische Spekulationen“ (Voß 2010, S. 31), sondern als „Kontrastrfolie für die Logik und die spezifischen ‚Pathologien‘ (...) von Arbeit speziell im kapitalistischen Betrieb“ (ebd.).¹⁹ Bei dieser ‚Kontrastrfolie‘ handelt es sich bei Marx um ‚Arbeit an sich‘, die zwar stets gesellschaftlich ist, aber eben nicht von vornherein gesellschaftsspezifisch: Die anthropologische Bedeutung der Arbeit ist einer spezifischen Gesellschaftsform vorgängig. Mit einem an Marx orientierten Arbeitsbegriff sind nicht nach der Logik (kapitalistischer) Erwerbsarbeit organisierte Arbeitsformen keine ‚anderen (Rest-)Tätigkeiten‘, sondern umgekehrt ist die Erwerbsarbeit eine spezifische, historisch und geographisch kontingente Form der Arbeit. Diese Betonung der Historizität ist nicht lediglich Kontrapunkt zu aktuellen betrieblichen Organisationsformen von Arbeit, sondern zugleich Grundlage der Analyse: „Die Geschichtlichkeit des Arbeitsbegriffs wird Grundlage der Analyse kapitalistischer Produktionsbedingungen ebenso wie Substrat emanzipatorischer Perspektiven“ (Jäger/Pfeiffer 1996, S. 235).

Anknüpfend an diese Überlegungen wird ein holistischer Arbeitsbegriff sowohl für einen unverkürzten Blick auf Arbeitsvermögen und eine auf dem Arbeitsvermögen basierende Selbstorganisation verwendet als auch als Kontrastrfolie für den tatsächlichen Zuschnitt von Arbeit im Rahmen der analysierten Empirie. Ziel der weiteren Argumentation ist nicht eine umfassende Skizze des Marx’schen Arbeitsbegriffs, sondern Explikation seiner für die weitere Argumentation wesentlichen Inhalte: des Bewusstseins der Arbeitenden (Kapitel 2.1.1), der Gesellschaftlichkeit der Arbeit (Kapitel 2.1.2) sowie der Gegenständlichkeit und Sinnlichkeit des Arbeitsprozesses (Kapitel 2.1.3).

2.1.1 *Das Bewusstsein der Arbeitenden*

Arbeit ist für Marx „bewusste Lebenstätigkeit“ (MEW Bd. 40, S. 516), was für ihn wesentliche anthropologische Bedeutungen impliziert. Er verortet in der bewussten Tätigkeit bedeutsame Abgrenzungspunkte von Mensch und Tier (MEW Bd. 3, S. 21) beziehungsweise von Mensch und anderen Tieren. Aus soziologischer Sicht wichtiger erscheinen mir aber die Konsequenzen für die Entwicklung des Menschen, die Marx aus der Konzeption der Arbeit als ‚bewusste Lebenstätigkeit‘ zieht. Diese Konzeption verhindert das Einswerden mit dem Ziel der Tätigkeit und lässt dieses Ziel ideell bereits während des Arbeitsprozesses vorhanden sein. So eröffnet sie – wie im Folgenden zu zeigen ist – einen Möglichkeitsraum für Ansprüche auf Universalität und Freiheit.

Tätige Menschen gehen nach Marx nicht völlig in ihrer Tätigkeit auf (MEW Bd. 40, S. 516), sondern können diese praktisch wie theoretisch zum Gegenstand ih-

19 Angemerkt werden muss allerdings, dass sich die Beschäftigung mit Marx häufig auf seine politökonomischen Gedanken und Analysen beschränkt und dabei häufig eher exegetisch als verstehend und interpretierend erfolgt (Fleischer 1992, S. 501).

rer Reflexion machen. So ist auch das Ziel des Arbeitsprozesses bereits vor und während seines Ablaufs ideell vorhanden und kann mit der konkreten ausgeführten Tätigkeit und deren Ergebnissen abgeglichen werden (MEW Bd. 23, S. 193). Die Zeitperspektive von Tätigen ist somit in die Gegenwart und die Zukunft gerichtet. Ein solcher Prozess, bei dem sich Tätige Ausgangspunkt, Prozess und Zielstellung ihrer Arbeit bewusst machen und die unterschiedlichen Prozessbestandteile miteinander abgleichen können, impliziert mit Universalität und Freiheit zwei wesentliche, miteinander verknüpfte Merkmale des Arbeitsprozesses (Volf 1988, S. 21).

Universalität bezieht sich dabei auf die Aneignung der äußeren Natur durch den Menschen. Diese kann sowohl zu bearbeitender Arbeitsgegenstand sein als auch Arbeitsmittel (MEW Bd. 40, S. 516) – und auch beides zugleich, wie bei der aktiven Beeinflussung von Naturprozessen mit Hilfe angefertigter Werkzeuge (MEW Bd. 23, S. 192f.). Ein solcher Eingriff in die Natur ist somit Naturprozess ebenso wie Naturaneignung. Der Naturbegriff ist bei Marx umfassend zu verstehen, der universelle Aneignungsprozess ist damit nicht vulgär-materialistisch verkürzt als ‚Primärarbeit‘ zu interpretieren (Voß 2010, S. 40f.). Auch der Vorwurf, die universale Naturaneignung durch den Menschen sei bei Marx einseitig positiv konnotiert, kann mit Jäger und Pfeiffer (1996, S. 240f.) widersprochen werden. Bei der Naturaneignung handelt es sich um einen dialektischen Prozess, der zugleich Produktion wie subjektive und objektive Konsumtion, also Verbrauch menschlicher und natürlicher Ressourcen darstellt. Mit dem Einblick in die potenzielle Universalität des Tätigkeitsprozesses werden auch die Einfallstore für Verkürzungen und Entfremdungen sichtbar, die gerade mit einer Reduktion dieser Universalität, also mit einer (umfassenden) Trennung von Tätigkeitsbestandteilen sowie der Trennung von Planung und Ausführung, von ‚Kopf und Hand‘, einhergehen (Voß 2010, S. 37).

Mit Hess (1961, S. 228) kann Freiheit als ein in doppeltem Sinne wesentliches Merkmal von Arbeit bei Marx begriffen werden. Freiheit als Bestandteil einer ‚utopischen Arbeitsform‘ jenseits gesellschaftlicher Zwänge, unter denen Erwerbsarbeit lediglich Mittel zum „bloßen Stillen der Not“ (Binder 1979, S. 17) ist, setzt den Arbeitsbegriff als Kontrastfolie zu historisch spezifischen Zuständen der gesellschaftlichen Organisation von Erwerbsarbeit. Freiheit bezieht sich neben den gesellschaftlichen Verhältnissen jedoch auch auf die physischen Bedürfnisse. Die Tätigkeit des Menschen ist „selbst frei vom physischen Bedürfnis“ (MEW Bd. 40, S. 517) und wahrhaft sogar ausschließlich „in der Freiheit von demselben“ (ebd.) möglich. Die Freiheit von äußeren Zwängen lässt die Arbeit in ihrem Prozess und ihrem Ziel aufgehen. Ein solcher allgemeiner Begriff von Arbeit ist daher nicht mit einer sich selbst genügenden, ausschließlich als Selbstzweck existenten Tätigkeit zu verwechseln – letzteres ist Arbeit nach Marx genau nicht (Voß 2010, S. 37f.).

Dieser erste Schritt zu einem holistischen Arbeitsbegriff fasst Arbeit – zusammengefasst – als bewusste Tätigkeit, deren Prozess und Zielstellungen präsent sind und die universale Naturaneignung ebenso wie Freiheit vom bloßen Stillen gesellschaftlicher oder physischer Bedürfnisse verheißen kann. Essenziell für das Verständ-

nis einer Tätigkeit als Arbeit ist jedoch ihre Gerichtetheit auf ein spezifisches Ziel. Arbeit ist dabei nicht lediglich als individuell, sondern stets als gesellschaftlich zu kennzeichnen – wie im Folgenden erläutert wird.

2.1.2 *Die Gesellschaftlichkeit der Arbeit*

In klarer Gegenposition zu einem Arbeitsbegriff, der Arbeit von vornherein als mit individuellen, gegenläufigen Interessen verbundene Ware behandelt, begreift Marx diese grundsätzlich als gesellschaftlich. Die „Arbeit des Einzelnen ist von vorne herein als gesellschaftliche Arbeit gesetzt“ (MEW Bd. 42, S. 44). Die Gesellschaftlichkeit der Arbeit verbindet er mit der Gesellschaftlichkeit des Individuums. Menschen existieren nicht im ‚luftleeren Raum‘, sondern in – und durch – Gesellschaft, in der sie auf vielfältige Weise beeinflusst sowie gebildet werden (MEW Bd. 40, S. 538f.), Einschränkungen und Ermöglichtungen sind der Gesellschaftlichkeit von Individuen gleichermaßen immanent.²⁰ Individuelle und gesellschaftliche Arbeit sowie Individuum und Gesellschaft weisen damit jeweils ein dialektisches Verhältnis zueinander auf (Volf 1988, S. 24) und bedingen einander wechselseitig. Gerade weil ein Individuum (nicht zuletzt) Produkt gesellschaftlicher Arbeit ist, ist es selbst ebenso wie seine Tätigkeiten spezifisch gesellschaftlich. Umgekehrt führt die Arbeit eines Individuums zu seiner (Selbst-)als „Arbeitswesen“, das der Mensch nach Marx ist (Voß 2010, S. 33).

Das Denken der Arbeit als stets gesellschaftlich kann als Kontrast zu einer Gesellschaftsordnung, in der Arbeit in der Form der Erwerbsarbeit vor allem als vordergründiges Tauschmittel zwischen Erwerbsarbeitenden und Unternehmen (oder Behörden etc.) fungiert, angesehen werden. Dieser Kontrast bezieht sich auf die Differenz einer konkreten, kontingenten Form von Arbeit mit einer allgemeinen Wesensbestimmung, nicht auf zwei lediglich verschiedenartige Formen – gesellschaftliche Arbeit ist also nicht verkürzt zu verstehen, beispielsweise als gemeinschaftliche Arbeit im kommunitaristischen Sinne (Reese-Schäfer 2012, S. 143ff.). Zusätzlich ist der so konzipierte allgemeine Arbeitsbegriff Hintergrundfolie einer entsprechenden Analyse, da das Postulat der steten Gesellschaftlichkeit von Arbeit mit der Historizität des Arbeitsbegriffs einhergeht. Weder darf der Arbeitsbegriff einer Verkürzung auf eine spezifische, kontingente Arbeitsform anheimfallen, noch kann die Spezifität der jeweiligen vergesellschafteten Formen von Arbeit ausgeklammert werden.

Dieser nächste Schritt zu einem holistischen Arbeitsbegriff zeigt – zusammengefasst – auf, dass individuelle und gesellschaftliche Arbeit dialektisch miteinander verbunden sind und somit nicht (beliebig) getrennt voneinander betrachtet werden können. Da der Arbeit eine Zentralstellung im gesellschaftlichen (Zusammen-)Leben zukommt, ist sie wesentlich für das ebenfalls – und damit verbunden – als dialektisch zu

20 Diese Position von Marx könnte man als ‚Lösung‘ des Mikro-Makro-Problems der Soziologie lange vor dessen diskursiver Problematisierung oder als Erwiderung auf einseitig individualistisch oder strukturalistisch argumentierende Ansätze lesen.

kennzeichnende Verhältnis von Individuum und Gesellschaft. Neben der Gesellschaftlichkeit der Arbeit gilt es, auch deren Gegenständlichkeit und Sinnlichkeit zu betrachten.

2.1.3 *Gegenständlichkeit und Sinnlichkeit des Arbeitsprozesses*

Gegenständlichkeit und Sinnlichkeit sind für Marx keine beliebig substituierbaren Beschreibungen des Arbeitsprozesses, sondern zentrale Wesensmerkmale. Mit Gegenständlichkeit ist die Beziehung zwischen Tätigen und ihren Arbeitsprodukten und Arbeitsmitteln gemeint, die wesentlich komplexer ist als eine ausschließliche Subjekt-Objekt-Beziehung. So sind Tätige nicht ausschließlich Subjekte des Arbeitsprozesses, sondern durch eigene Formveränderungen auch dessen Objekte, ein tätiger Mensch verändert nicht nur das ‚eigentliche‘ Objekt seiner Arbeitstätigkeit, sondern auch sich selbst. „Indem er [der Mensch] durch diese [leibliche Arbeits-]Bewegung auf die Natur außer ihm wirkt und sie verändert, verändert er zugleich seine eigene Natur“ (MEW Bd. 23, S. 192). Umgekehrt ist der Arbeitsgegenstand nicht bloßes Objekt, sondern auch ‚Agent‘ der Formveränderung des ‚eigentlichen‘ Subjekts – und des Arbeitsmittels, sofern dieses sich ebenfalls verändert. Tätige vergegenständlichen sich somit in dreifacher Hinsicht selbst: als Arbeitsmittel, das entsprechend dem Vorhabens aktiv wird, als (nichtintendiertes) Teilprodukt ihrer eigenen Tätigkeit und deren Folgewirkungen sowie im Arbeitsgegenstand, wie er durch eigene Intention und eigene Tat hervorgebracht wird (Hegel 1999, S. 114f.).

Die Veränderung der Natur (s.o.) ist nach Marx eine konstitutive Notwendigkeit für den Menschen als Gattungswesen, die – unabhängig von spezifischen Gesellschaftsformationen – eine wesentliche Existenzbedingung menschlichen Daseins darstellt (MEW Bd. 23, S. 57). Zugleich stellt die Veränderung der Natur jedoch nicht bloßen Zwang dar, sondern ist selbst eine sinnliche Genussform. Die ausschließliche Fokussierung auf den Konsum als stark positiv konnotiertes Erlebnis, dem die (Erwerbs-)Arbeit als ‚notwendiges Übel‘ vorausgeht, kontrastiert er somit mit einer unverkürzten ‚Erlebnisdimension‘, die auch das Arbeitshandeln umfasst. Einem lediglich auf Konsum ausgerichteten, gewissermaßen halbierten Menschen(bild) stellt Marx eine ‚vollständige‘ Form gegenüber: „Der Mensch eignet sich sein allseitiges Wesen auf eine allseitige Art an, also als ein totaler Mensch“ (MEW 40: 539). Dabei befreit Marx die Arbeit auch aus ihrem unmittelbaren Dasein für den eigenen Konsum der Arbeitenden. Arbeit stellt für ihn ein materielles, sinnliches und ideelles Bedürfnis dar, Letzteres im Sinne des Menschen als Gattungswesen. Ein erarbeitetes Produkt ist somit auch stets als „Vergegenständlichung des [Menschen als] Gattungswesen“ (Jäger/Pfeiffer 1996, S. 238) anzusehen. Arbeit ist als Mittlerin zwischen Produktion und Konsum zu verstehen, die notwendig mit Reproduktion – die ebenso Arbeit und zugleich Voraussetzung von Arbeit ist – verbunden ist (Kurnitzky 1970, S. 17).

Das Denken der Arbeit als notwendig gegenständlicher wie sinnlicher und ideeller Prozess kann als Kontrastfolie zu einer einseitigen Betonung der Arbeit als notwendiger Mühsal und zu einer – ebenso einseitigen – (Über-)Betonung der Verlockungen des Konsums verstanden werden. Als Hintergrundfolie zur Analyse heutiger (Erwerbs-)Arbeit stellt ein solcher Arbeitsbegriff eine Utopieperspektive dar und zeigt einen Möglichkeitsraum für Arbeit auf, ohne den (marxistische) Entfremungskritik verkürzt wäre, sofern diese nicht ausschließlich auf (polit-)ökonomische, sondern auch auf anthropologisch und ontologisch inspirierte sowie – letztlich – organisationale Analysen der Arbeit abstellt.

Dieser dritte Schritt auf dem Weg zu einem allgemeinen Arbeitsbegriff nach Marx zeigt den Arbeitsprozess als stets gegenständlichen Prozess, gerichtet auf die Veränderung und Umgestaltung der Natur als Arbeitsgegenstand und Arbeitsmittel ebenso wie auf die Veränderung der Arbeitenden selbst. Neben der materiellen Komponente berücksichtigt dieser Arbeitsbegriff auch sinnliche und ideelle Komponenten, die für eine ganzheitliche Wahrnehmung der Bedeutung von Arbeit für Menschen als Gattungswesen unverzichtbar erscheinen. Die Einsicht in Gegenständigkeit und Sinnlichkeit des Arbeitsprozesses legt dabei einen wichtigen Grundstein für das folgende Analysekonzept des subjektivierenden Arbeitshandelns. Die Sinnlichkeit ist darüber hinaus wesentlich für eine unverkürzte Kritik, die Entfremdung nicht lediglich in ökonomischen, sondern auch ganz zentral in gestalterischen und organisationalen Fragen der gesellschaftlichen Gestaltung von Arbeit verortet.

In der Zusammenschau des vorgelegten Dreischritts zur Skizzierung wesentlicher Merkmale eines auf Marx aufbauenden Arbeitsbegriffs (Sauer 2008; Volf 1988) sowie der von Marx postulierten anthropologischen Bedeutung der Arbeit kann mit Volf (1988, S. 25) Folgendes konstatiert werden:

„Fügt man der Bestimmung der Arbeit als gegenständlicher Tätigkeit ihre Bestimmung als bewusste und gesellschaftliche Tätigkeit hinzu und sieht man sie in ihrer vollen anthropologischen Bedeutung, dann kann man sagen: Das Wesen des Menschen besteht in bewusster, gesellschaftlicher und gegenständlicher Produktion.“

Mit einem solchermaßen ganzheitlichen Arbeitsbegriff ist sowohl eine Einengung auf Erwerbsarbeit ausgeschlossen als auch eine verkürzte Betrachtung von Arbeit als (mehr oder weniger) routiniert und unbewusst erfolgende, notwendigerweise in der aktuellen Form organisierte, tendenziell vereinzelte wie vereinzelnde und vom Objekt abgelöste Tätigkeit, die ein notwendiges Übel vor der nächsten ‚Entschädigung durch Konsum‘ – sofern und soweit dieser denn finanzierbar ist – darstellt.

Trotz des anthropologisch-ontologischen Charakters des marxistischen Arbeitsbegriffs und des notwendigen Abstraktionslevels eines holistischen Arbeitsverständnisses im Rahmen von ‚theoretischen Vorüberlegungen‘ können bereits hieraus erste Schlüsse auf den Untersuchungsgegenstand der Selbstorganisation gezogen werden. So weist die Betonung der Bewusstheit des Arbeitens darauf hin, dass die Trennung von Ausführung und Planung als ein Kunstgriff verstanden werden muss, und lässt

Selbstorganisation als Potenzial für die zumindest partielle Aufhebung dieser Trennung erscheinen. Selbstorganisieren findet damit notwendig stets im Arbeitshandeln statt, wie weit oder eng es zu fassen ist, hängt von der konkreten, stets kontingenten Ausgestaltung der Arbeit ab. Die Bestimmung der Gesellschaftlichkeit von Arbeit weist auf den relationalen Charakter von Selbstorganisation hin; wie zu zeigen sein wird, interagiert Selbstorganisation daher auch mit Anerkennung. Sinnlichkeit und Gegenständlichkeit verweisen auf den Arbeitsprozess als Bestandteil eines ganzheitlichen Konsumprozesses und sind damit anschlussfähig an Berichte über den insbesondere im IT-Sektor propagierten ‚Flow‘ als Glückszustand in der und durch die Arbeit (Csíkszentmihályi 2010) sowie den ‚Produzentenstolz‘, wie er nicht zuletzt bei Ingenieuren gepflegt wird. Die Gesellschaftlichkeit verweist jedoch ebenso auf das konkrete Dasein im Rahmen kapitalistischer Produktionsprozesse und die (damit einhergehenden) Entfremdungsgefahren.

Die Konzeption der Arbeit als stets bewusster und gesellschaftlicher Prozess kann bereits als Hinweis auf die Relevanz von Anerkennung gelesen werden. Wer sich bewusst auf Arbeitstätigkeiten und ihre Planung bezieht und dabei stets in gesellschaftlichen Kontexten interagiert, für den spielt mutmaßlich auch die Frage nach Wertschätzung von Tätigkeiten und den darin zum Ausdruck kommenden Fähigkeiten und Fertigkeiten eine Rolle.

Diese Überlegungen zu (möglichen) Anknüpfungspunkten bleiben notwendig fragmentarisch. Zur weiteren Annäherung an die Empirie und ein hierfür gangbares Analysekonzept werden im Folgenden die Konzepte des planungsbezogen-objektivierenden und erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns (Kapitel 2.2) sowie des planungsbezogen-objektivierenden und erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Kooperationshandelns (Kapitel 2.3) vorgestellt.

2.2 Planungsbezogen-objektivierendes und erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Arbeitshandeln

Ein erweiterter, möglichst holistischer Arbeitsbegriff bildet die Grundlage für ein Verständnis von Arbeitshandeln, dass über die Vorstellung bloßer Ausführung eines ex ante definierten Planes hinausgeht. Stattdessen werden Eigenlogiken des Arbeitshandelns anerkannt, das sich aus objektivierenden oder (potenziell) objektivierbaren Anteilen *und* aus subjektivierenden orientiert. Objektivierende Anteile sind Bestandteile des Arbeitshandelns, die nach subjektunabhängigen, definierten oder definierbaren und ‚objektive‘ Gültigkeit und Richtigkeit beanspruchenden Maßstäben in einer davon getrennten, lediglich als Objekt in Erscheinung tretenden Umwelt erfolgen (Böhle 2009b, S. 30). Ein solches Vorgehen, das sich durch rationales Erkennen und Gestalten der äußeren, auf einen Objektstatus reduzierten Welt auszeichnet (Böhle 2008, S. 94), wird häufig als (vollständiges) Arbeitshandeln begriffen. Empirisch lassen sich jedoch auch andere, ebenfalls notwendige Handlungsstrategien auffinden, die

nicht als bloße Residualkategorien oder ‚vormoderner Rest‘ abgetan werden dürfen (Böhle 2010a, S. 160f.). Der Begriff des subjektivierenden Arbeitshandelns, der die objektivierende Beschreibung ergänzt, insistiert daher auf der Relevanz subjektiver Wahrnehmungs- und Herangehensweisen sowie der handlungspraktischen Relevanz nicht (vollständig) berechenbarer ‚Objekte‘ (Böhle 2009b, S. 30f.).²¹ So entstehen zwei lediglich analytisch zu trennende Vorgehensweisen: die planungsbezogen-objektivierende und die erfahrungsbasiert-subjektivierende. In konkreten Handlungsvollzügen sind beide Logiken miteinander verbunden, in wissenschaftlichen wie managerialen Diskursen werden jedoch häufig lediglich objektivierende Praktiken berücksichtigt. Arbeitshandeln erscheint in dieser Perspektive als exakt vorausplanbar und (rigide) steuerbar, die Ursache für Abweichungen von der Vorausplanung wird folglich in mangelnder Planung oder fehlerhafter Planausführung gesucht.²² Nach Böhle (2008, S. 96) wird auch in neuen Managementkonzepten, die offener gegenüber Subjektpotenzialen erscheinen und die ‚Subjektivierung von Arbeit‘ betonen, nicht dem subjektivierenden Handeln selbst ein (höherer) Stellenwert eingeräumt, sondern es werden lediglich subjektive Potenziale wie Engagement als „Voraussetzungen und Rahmenbedingungen des sachlich-funktionalen Handelns“ (ebd.) in den Blick genommen. In diesen Konzepten steht somit nicht das Arbeitshandeln im Fokus, sondern die Nutzung der ‚Humanressourcen‘ für (Eigen-)Motivation, (Eigen-)Initiative etc. (ebd.). Ebenso wie die Subjektivität der Arbeitenden gerade nicht in der Gestaltung von Rahmenbedingungen aufgeht, darf sie auch nicht mit per se subjektgesteuertem Handeln verwechselt werden (Böhle et al. 2011a, S. 20).

Um die Verkürzung deutlich werden zu lassen, die durch die Nichtbeachtung subjektivierender Bestandteile des Arbeitshandelns entsteht, sind diese im Folgenden darzustellen, ihr impliziter Charakter und ihre Verknüpfung mit den (potenziell) objektivierenden Komponenten des Arbeitshandelns ist herauszustreichen. Hierfür wird der empiriegesättigte Vierklang Vorgehen (Kapitel 2.2.1), Beziehung (Kapitel 2.2.2), mentale (Kapitel 2.2.3) und sinnliche Wahrnehmung (Kapitel 2.2.4) angewandt (u.a. Böhle/Milkau 1988; Böhle 1992, 2009b; Böhle et al. 2011a). Im Einzelnen werden dabei die objektivierenden und subjektivierenden Bestandteile des Vorgehens der Arbeitenden, ihrer Beziehung zu Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen, der Art ihres Denkens und Wissens sowie des ‚Gebrauchs‘ von Körpern und Sinnen im Arbeitshandeln behandelt. Den Abschluss bilden jeweils konkrete Beispiele aus der (selbstorganisierenden) Arbeit von Entwicklungsteammitgliedern. Dieses Kapitel bezieht sich dabei auf das Arbeitshandeln Einzelner, das Kooperationshandeln in

21 Das Konzept des subjektivierenden Handelns, dass im Folgenden vorgestellt wird, ist nicht die einzige Antwort auf die Vorstellung des zweckrationalen Handelns als des einzigen oder zumindest dominierenden Handlungstyps in Arbeitskontexten. Andere Ansätze, auf denen das Konzept des subjektivierenden Handelns teilweise aufbaut, sind die des ‚tacit knowing‘ und des ‚impliziten Wissens‘ (Polanyi 1985).

22 So beispielsweise im Konzept der ‚bounded rationality‘, das zwar anerkennt, dass vollständige Rationalität und Planbarkeit normalerweise nicht gegeben sind, diese jedoch soweit wie möglich zu kompensieren trachtet (Böhle 2009a, S. 168f.).

seinen objektivierenden und subjektivierenden Ausprägungen wird im Anschluss skizziert (Kapitel 2.3).

2.2.1 *Vorgehen*

Das Vorgehen arbeitender Personen wird – wie in der Einleitung zu diesem Kapitel bereits angeklungen – (zumeist) als planmäßig und rational begriffen. Zentrale Bezugskonzepte in der Soziologie sind das Konzept des zweckrationalen Handelns von Weber (Kruse/Barrelmeyer 2012; Weber 1964) und – enger gefasst – die Theorie rationaler Wahlhandlungen (Braun/Gautschi 2011). Zieht man diese Konzepte heran, wird Arbeitshandeln wesentlich als der Vollzug ex ante festgelegter Ziele und Vorgehensweisen verstanden (Böhle et al. 2011a, S. 19). Ein solches Vorgehen kann als objektivierend bewertet werden, da es ohne spezifische Subjekteigenschaften, ohne subjektive ‚Eigenheiten‘ auskommt. Die „Intelligenz des Handelns zeigt sich (...) in der Planung“ (Böhle 2009a, S. 168), beim Vollzug ist ‚lediglich‘ auf das möglichst exakte, unverfälschte Einhalten der Anweisungen zu achten. Das Subjekt wird gewissermaßen selbst zu einem ‚bloßen‘ Arbeitsmittel, zu einer ausführenden Kraft und tritt – wenn überhaupt – negativ in Erscheinung. Die Zweiteilung von Planung und Ausführung ist Überlegungen aus der Marx’schen Konzeption der Arbeit als bewusste Tätigkeit nicht unähnlich (Kapitel 2.1.1): Die Bewusstheit der Arbeitenden in Bezug auf ihre Tätigkeit und deren Ziele impliziert die Möglichkeit der Untergliederung in Arbeitsplanung und Arbeitsvollzug, die jedoch eine Quelle von Entfremdungsprozessen ist, wenn sie Arbeitende einseitig auf den Status der Ausführenden reduziert (ebd.).

Subjektivierendes Arbeitshandeln meint nicht das genaue Gegenteil des objektivierenden Arbeitshandelns, also etwa das Absehen von der Trennung von Planung und Ausführung oder gar die Negation der Trennbarkeit. Stattdessen wird die Fluidität der beiden Komponenten im Handeln der Arbeitenden betont. So haben zahlreiche empirische Studien in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern²³ ergeben, dass „Ziele und Vorgehensweisen durchaus auch erst im und durch den praktischen Vollzug des Handelns eruiert und bestimmt werden“ (Böhle et al. 2011a, S. 19). Statt oder zusätzlich zu vorausgehender Planung (durch andere Arbeitende) wird in den Tätigkeitsvollzügen selbst immer wieder (um-)geplant und (um-)konzipiert. Planung und Ausführung werden damit zu zwei Komponenten innerhalb derselben Handlungsvollzüge. Die Fluidität bezieht sich neben der weitgehenden physischen Nichttrennung von Planung und Ausführung auch auf das zeitliche Zusammenfallen der Komponenten. Vorgehen im Rahmen des subjektivierenden Arbeitshandelns meint kein trial-and-

23 Eine – unvollständige – Liste der Studien beinhaltet beispielsweise Arbeitsvollzüge in der chemischen Industrie (Bauer et al. 2002), in montagenahen Produktionsbereichen (Pfeiffer 2007), im Werkzeugmaschinenbau (Böhle/Milkau 1988), im E-Service (Pfeiffer 2004) und in stark innovativen Tätigkeitskontexten (Böhle et al. 2012; Pfeiffer et al. 2012a, b; Porschen-Hueck/Maurer 2013; Sauer/Pfeiffer 2012).

error im Sinne eines steten Prozesses ‚Entscheiden für eine Handlung – Ausführen der Handlung – Beobachtung der Handlungswirkung – Analysieren der Handlungswirkung – erneutes Entscheiden für eine andere/dieselbe Handlung‘, sondern ist so zu fassen: „Aktion und Reaktion, Entscheiden und praktisches Handeln sind vielmehr unmittelbar miteinander verschränkt und in einem kontinuierlichen Fluss“ (ebd.). Ein solches Vorgehen ist ebenso wenig mit bloßem -Sich-treiben-Lassen gleichzusetzen. Stattdessen ist es dialogisch-explorativ, nicht lediglich von Wirkungen auf Objekte, sondern auch von deren Rückwirkungen getragen (Böhle/Milkau 1988, S. 30f.). In Bezug auf den Umgang Arbeitender mit ihren Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen kann dementsprechend von einem interaktiven Verhältnis ausgegangen werden. Die Ausführung des Arbeitsvollzuges und die (Ergebnisse der) einzelnen Teilschritte dienen nicht zum ‚Abarbeiten‘ eines Planes, sondern sind „vielmehr selbst ein Mittel, um Eigenschaften und Wirkungsweisen des Gegenüber zu erkunden und sich im weiteren Verlauf darauf einzustellen“ (Böhle 2010a, S. 161).

Mit Bezug auf den vorgängig skizzierten Arbeitsbegriff lässt sich festhalten, dass das Bewusstsein im Vorgehen subjektivierenden Arbeitshandelns in Bezug auf Planung wie Ausführung der Arbeit in den Subjekten der Arbeit selbst zum Tragen kommt. Es wird eine enge Bindung an die Umwelt der arbeitenden Subjekte berücksichtigt; einbezogen werden dialogische Wirkungen und Rückwirkungen, nicht nur eine bloße einseitige Veränderung eines Objekts.

In der Praxis finden sich – allen oben angesprochenen empirischen Erhebungen zufolge – keine Kontexte, in denen ausschließlich einer der beiden Handlungsmodi das gesamte Vorgehen von Arbeitenden bestimmen würde: gänzlich ohne vorherige (Grob-/Rahmen-)Planung ist ein Vorgehen in Arbeitskontexten ebenso wenig nachhaltig möglich wie ohne jegliche subjektivierende Initiative. Anders formuliert: Ebenso wenig wie auf Rahmungen (vollständig) verzichtet werden kann, kann ein umfassender Plan aus Arbeit bloße Ausführung machen, soll das Ergebnis sich sehen lassen können. Das Vorgehen im Arbeitshandeln ist somit sowohl – objektivierend – getrennt von der (eentlichen) Planung, planmäßig und planungsgeleitet als auch – subjektivierend – experimentell, interaktiv und dialogisch-explorativ (Böhle et al. 2011a, S. 21).

Auch in Bezug auf das Vorgehen in Sinne des Selbstorganisierens Beschäftigter spiegeln sich objektivierende und subjektivierende Elemente wider. Einerseits benötigen beispielsweise projektbasiert Zusammenarbeitende – ebenso wie KundInnen, Vorgesetzte etc. – gewisse Verbindlichkeiten, andererseits kann gerade das Vorgehen in stark innovativen Arbeitskontexten nicht umfassend ex ante geplant werden. Böhle und Meil (2003, S. 41) sprechen daher in Bezug auf Managementkonzepte, die der notwendigen Offenheit innovativer Entwicklungsarbeit Rechnung tragen, von der Notwendigkeit einer „offenen Planung“:

„Es wird (...) dem Tatbestand Rechnung getragen, dass gerade bei innovativen Projekten praktisches Handeln nicht nur der Vollzug vorangegangener Planungen ist, sondern erst im (!) praktischen Handeln sowohl das Prozedere als auch die (möglichen) Ergebnisse entstehen. (...). Im

Rahmen einer offenen Planung werden daher nicht nur die konkrete Durchführung, sondern auch die anzustrebenden Ergebnisse auf einige Fixpunkte beschränkt.“ (ebd.)

Ein solches Vorgehen findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern muss von Arbeitenden mit allen Sinnen, mit mentaler Wahrnehmung und einem entsprechenden Bezug zur Umwelt vollzogen werden. Dies wird in den nachfolgenden Unterkapiteln skizziert, den Anfang macht der letztgenannte Punkt.

2.2.2 *Beziehung zur Umwelt*

Die Konzeption eines zweckrationalen Handelns objektiviert nicht nur das Vorgehen im Rahmen des Arbeitshandelns, das zu reiner Ausführung wird, sondern auch die Umwelt, die „Objektcharakter“ erhält (Pfeiffer 1999, S. 32). Die in einzelne Objekte untergliederte Umwelt interessiert damit lediglich insofern, als sie Objekt oder Mittel des Arbeitshandelns ist, und lediglich in Bezug auf spezifische, für den Arbeitsprozess oder das Endprodukt relevante Eigenschaften. Der Bezug zu den Gegenständen der Arbeit ist demnach ausschließlich sachlich, affektive Komponenten sind in dieser Perspektive störend (im besten Falle stören sie wenigstens nicht). Im Rahmen einer solchen Konzeption gilt es, mit der oben skizzierten Vorgehensweise, die sich an richtigen und möglichst vollständig vorausgeplanten Kriterien orientiert, planvoll auf das Objekt einzuwirken, bis der geplante Zustand bzw. die geplante Veränderung erreicht wird. Damit einher geht ein stringentes Subjekt-Objekt-Verhältnis und das Postulat einer Unabhängigkeit zwischen Subjekt und Objekt, die lediglich durch das Handeln des Subjekts einseitig unterbrochen wird (Böhle 2009b, S. 30).

Das empiriegesättigte Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns erweitert den Blick um den Aspekt der Wechselseitigkeit und fasst die Beziehung zur Umwelt holistischer (Böhle 2009a, S. 218ff.). Der Aspekt der Wechselseitigkeit beruht auf dem empirischen Nachweis einer beidseitigen Beeinflussung zwischen Subjekt und Objekt der Arbeit, wie sie bereits bei Marx mit der Gegenständlichkeit des Arbeitsprozesses vorgegeben ist. Arbeitende wirken nicht nur auf Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel ein, sondern werden durch diese Einwirkung und die ‚Reaktionen‘ dieser Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel auch selbst spezifisch geformt. Wer tätig ist, verändert sich durch eben diese Tätigkeit selbst, Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände sind insofern Mittler zwischen Tätigen und den auf sie selbst gerichteten Auswirkungen ihrer Tätigkeit. Anders formuliert: Die Subjekte der Arbeit sind – nicht zuletzt gegenstandsvermittelt – auch deren Objekte (Kapitel 2.1.3).

Letztgenanntes ergänzt den ausschließlich zweckrationalen Blick der Subjekte der Arbeit auf ihre ‚Objekte‘ um eine ‚Beziehungsebene‘, die Böhle (2008, S. 95) als eine „persönliche Beziehung der Nähe (...) zu Gegenständen“ fasst. Subjektivierend werden Gegenstände der Arbeit nicht als totes Material gesehen, sondern ihnen werden eigene Gesetzmäßigkeiten zugeschrieben. Nicht selten spielen dabei auch Zuschreibungen wie die eines eigenen Willens eine Rolle. Solche Konstruktionen führen zu

„sympathetische[r] Verbundenheit“ (Böhle/Milkau 1988, S. 28; Hervorhebung im Original) zwischen Subjekt und Objekt. Ein Arbeitsgegenstand kann so zum Sympathieträger oder zum Problemfall werden, was Lob oder ‚gutes Zureden‘ erforderlich macht. Mit einer differenzierteren Wahrnehmung von Arbeitsgegenständen und Arbeitsmitteln geht ein ganzheitlicherer Bezug der Arbeitenden einher. Diese beziehen sich als „ganzes Subjekt, als Einheit“ (ebd.) auf ihre Umwelt. Diese wird somit nicht nur hinsichtlich einzelner, (scheinbar) zweckmäßiger Komponenten wahrgenommen und mit ebenso vereinzelter (teil-)bearbeitet, „sondern in der Einheit von Körper, Intellekt und Gefühl entsteht eine Beziehung“ (ebd.). Diese holistische Beziehung zur Umwelt, die mit einem ganzheitlichen Sich-Einlassen auf diese einhergeht, ermöglicht den verstehenden Nachvollzug von Abläufen und Prozessen und legt somit den Grundstein für situationsadäquates (Re-)Agieren gerade auch in Situationen, die von Unsicherheit gekennzeichnet sind.

In einer objektivierenden Handlungslogik wird die Umwelt als bloßes Objekt wahrgenommen, das isoliert wird und ausschließlich dann und nur insofern von Interesse ist, wenn es einem vorausgeplanten Ziel entspricht. In dieser Handlungslogik lässt sich die Beziehung zur Umwelt somit als distanziert, sachlich und affektiv neutral charakterisieren (Böhle et al. 2011a, S. 21). In einer subjektivierenden Handlungslogik dagegen wird die Umwelt holistisch wahrgenommen und auch der Bezug auf sie ist somit nicht ausschließlich zweckrational, sondern erfolgt vielmehr unter Einbezug des ganzen Subjekts. Die Wechselseitigkeit der Beeinflussung von Subjekten und ‚Objekten‘ der Arbeit wird (an-)erkannt. Die Beziehung zur Umwelt lässt sich somit als persönlich, empathisch und durch persönliche Nähe geprägt kennzeichnen (ebd.).

In der Praxis sind beide Vorgehenslogiken verschränkt zu finden. Ein planvolles, rationales und selbstrationalisierendes Vorgehen begünstigt einen ausschließlich zweckrationalen Blick auf Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel. Gerade in Kontexten von Unsicherheit und Unwägbarkeiten stößt eine solche (Nicht-)Beziehungslogik allerdings sehr schnell an Grenzen. Darüber hinaus findet der praktische Arbeitsvollzug selbst bei überwiegend planvollem Vorgehen oftmals mit einem empathischen Bezug zur Umwelt statt – Intellekt, Körper und Emotionen sind nicht beliebig aufzuspalten und (wieder) zusammenzufügen. Die von EntwicklerInnen programmierten Codes beispielsweise sind für Außenstehende lediglich funktional – oder eben nicht. Wie in der Empirie zu zeigen sein wird, erkennen diese selbst jedoch ‚schöne Codes‘, sind bestrebt, solche zu entwickeln, und wollen für diese wertgeschätzt werden. Auch in der Arbeit des Selbstorganisierens ist ein subjektivierender Umweltbezug zu finden, wenn beispielsweise für gewisse Aufgaben mehr Zeit eingeplant wird, weil zu entwickelnde Codes ‚sich sträuben‘.

Das oben skizzierte objektivierende und subjektivierende Vorgehen (Kapitel 2.2.1) und die entsprechende Beziehung zur Umwelt können als Phänomenebene des Arbeitshandelns verstanden werden. Hinter dem Arbeitshandeln stehen die arbeitenden Subjekte, die in den beiden Logiken auf je spezifische Arten des Denkens, des

Wissens und der sinnlichen Wahrnehmung angewiesen sind. Diese werden im Folgenden skizziert, den Anfang macht die mentale Wahrnehmung.

2.2.3 *Denken*

Den vorgehend diskutierten Differenzen in Bezug auf Vorgehen und Beziehung zur Umwelt liegen unterschiedliche Modelle der Wahrnehmung zu Grunde. Die zumeist verschränkt auftretenden, analytisch jedoch zu trennenden Modi des Arbeitshandeln – das objektivierende und das subjektivierende Arbeitshandeln – basieren auf ebenso unterschiedlichen Modi in Bezug auf die Wahrnehmung der arbeitenden Subjekte während ihrer Tätigkeit. Ebenso wie Arbeitshandeln zumeist als lediglich objektivierend begriffen wird, also als Ausführung eines ex ante definierten Planes, die auf einer ausschließlich sachlichen Beziehung zu den Arbeitsgegenständen beruht und auf Grund ihres nachgelagerten Charakters keine nähere direkte Betrachtung verdient²⁴, wird auch das Denken und Wissen der Arbeitenden objektivierend verkürzt verstanden. Das für den Vollzug der Arbeitshandlungen notwendige Wissen der Arbeitenden bezieht sich in einer solchen Perspektive ausschließlich auf Fachwissen, also formalisiertes oder zumindest formalisierbares Wissen aus einem spezifischen Fachbereich, für den die Arbeitenden ausgebildet oder angelernt wurden. Ein solches Wissen ist durch Generalisier- und Transformierbarkeit gekennzeichnet, ist also nicht an spezifische Personen gebunden, sondern kann – die dafür notwendigen Ressourcen vorausgesetzt – an jede beliebige Person (potenziell) vermittelt werden. Andere Bereiche des mentalen Bezugs sind in dieser Perspektive aus dem Arbeitsvollzug auszuklammern. Es findet damit eine Trennung statt zwischen objektivem Erkennen, das als erstrebenswert gilt, und einem bloß subjektivem Blick, den es zu überwinden gilt (Böhle 2009a, S. 164). Das Andere „des rationalen und objektivierenden Erkennen[s] und Gestalten[s] der ‚Außenwelt‘“ (Böhle 2008, S. 94) ist das „gefühlsmäßige Empfinden und Erleben, das sich auf die ‚Innenwelt‘ richtet“ (ebd.). Dieses ‚Andere‘, das in objektivierender Perspektive geradezu esoterisch anmutet, ist somit für das Arbeitshandeln entweder irrelevant – wenn es um das ‚richtige‘, also objektivierend-fachliche Denken geht –, oder sogar störend, wenn subjektive Emotionen und Affekte in einen Kontext ‚geraten‘, indem sie nichts zu suchen haben (Böhle/Rose 1992). Subjektive Komponenten, gleichgesetzt mit Emotionen, sind allein dann von Interesse, wenn es um Arbeitszufriedenheit und Motivation geht (Böhle/Milkau 1988, S. 19).²⁵

24 Die Formulierung ‚direkte Betrachtung‘ soll hier eine Unterscheidung andeuten zwischen dem Arbeitshandeln selbst, das – verstanden im Sinne objektivierenden, zweckrationalen Handelns – zumeist keinerlei weitere Beachtung erfährt, und den durchaus häufig – und mit tendenziell zunehmender Häufigkeit – thematisierten ‚indirekten‘, also mit dem Arbeitshandeln zusammenhängenden, aber nicht in ihm aufgehenden Aspekten wie Arbeitsbelastung und Prävention (z.B. Keupp/Dill 2010) oder Work-Life-Balance (z.B. Klimpel/Schütte 2006; Kratzer/Menz 2013).

25 Zeitdiagnostisch wäre anzumerken, dass die nicht zu objektivierende Art der subjektiven und subjektivierenden mentalen Wahrnehmung selbst in dieser indirekten – nicht innerhalb der Arbeit, sondern

Das empiriegesättigte Konzept subjektivierenden Arbeitshandelns basiert dagegen auf einer erweiterten Konzeption der Art des Denkens und Wissens, die vor allem auf diese – in objektivierender Perspektive – als irrelevant oder störend diagnostizierten Komponenten abstellt. Dabei handelt es sich jedoch nicht um ausschließlich um intrapsychische Prozesse (z.B. Heller 1980), sondern um „geistige Prozesse, die sich in Vorstellungen, subjektiven Erlebnissen und Gefühlen“ (Pfeiffer 1999, S. 29) ausdrücken. Solchermaßen stehen sie weder separiert vom Arbeitsvollzug für sich, noch sind sie für diesen hinderlich, sondern sie ermöglichen empathisches, assoziatives und metaphorisches Denken (vgl. Pfeiffer 1999; Schultz-Wild/Böhle 2006). So können neue Inhalte mit bekanntem verknüpft, Inhalte kontextspezifisch übertragen und ‚Reaktionen‘ der Gegenstände fühlend nachvollzogen werden. Eine solche Art des mentalen Vorgehens ermöglicht den Arbeitenden damit ein Vorgehen auch jenseits von ex ante Geplantem und sichert dadurch Handlungsfähigkeit in von Unsicherheiten und Unwägbarkeiten gekennzeichneten Situationen. Darüber hinaus ist eine solchermaßen holistische Wahrnehmung häufig Voraussetzung eines vordergründig planmäßigen Arbeitens, beispielsweise wenn Planabweichungen durch ihre frühzeitige Antizipation verhindert werden können (Pfeiffer 2007, S. 114ff.).

Zusammenfassend kann die objektivierende Lesart der mentalen Wahrnehmung als an formalisierbarem, fachlich-kategorialem Wissen orientiertes, logisch-formales, analytisches Denken gefasst werden (Böhle et al. 2011a, S. 21). Die subjektivierende Lesart dagegen fasst diese Art des Denkens und Wissens als assoziativ, bildhaft-wahrnehmungsgelenkt, verhaltens- und erlebnisbezogen sowie auf Nachvollziehbarkeit basierend (ebd.).

Auch in diesem Fall finden sich die beiden Logiken in der Praxis beispielsweise in der Softwareentwicklung zumeist verschränkt wieder. Das Programmieren von Codes beispielsweise ist bis zu einem gewissen Punkt eine durchaus planvolle und einem (kognitiv vorhandenen) Plan folgende Tätigkeit. Doch es ist auch assoziatives Denken gefordert, um Codes abändern, umprogrammieren und weiterentwickeln zu können. Innovative (Entwicklungs-)nicht ausschließlich nach ‚Schema F‘ erfolgen, sondern inkludiert (kreatives) Selbstorganisieren der eigenen Arbeitsprozesse, das an ganzheitliche mentale Wahrnehmung gebunden ist. Auch bei projektbasierten Selbstorganisationsprozessen ergänzen sich subjektivierende und objektivierende mentale Wahrnehmung. Bei teambasierter Arbeitsprozessplanung ist – wie zu zeigen sein wird – beispielsweise bei der Einschätzung der Ressourcenbedarfe von Entwicklungsaufgaben sowohl spezifisches Fachwissen als auch assoziatives und auf Nachvollziehbarkeit gerichtetes Denken notwendig, gilt es doch, sowohl fachlich-formale als auch erfah-

lediglich als den Arbeitsvollzug beeinflussend konzipierten – und ‚verstümmelten‘ Perspektive tendenziell an Relevanz für die Gestaltung der Arbeitsorganisation und das Management einbüßt. Denn es gilt als Aufgabe des ‚Arbeitskraftunternehmers‘ (Pongratz/Voß 2003) bzw. des ‚unternehmerischen Selbsts‘ (Bröckling 2007), selbst(-ständig) für größtmögliche Motivation und Sinnstiftung zu sorgen (notfalls durch an bewusste Selbsttäuschung grenzende Imaginationsprozesse).

rungsbezogene Aspekte des zu Entwickelnden wie des Entwicklungsprozesses zu berücksichtigen.

Neben die verschiedenen Logiken in Bezug auf die mentale Wahrnehmung treten solche der sinnlichen Wahrnehmung und des spezifischen Gebrauchs des Körpers und der Sinne, die nachfolgend skizziert werden.

2.2.4 *Sinnliche Wahrnehmung*

Wie oben erörtert, fasst der objektivierende Zugang zu Arbeitshandeln dieses als rational geleitetes, (möglichst) sachliches Ausführen eines vorab und unabhängig davon ausgearbeiteten Planes. Dies ist nicht nur mit formalisierbarem Wissen und logischem, analytischem Denken verbunden, sondern ebenso mit einem spezifischen ‚Gebrauch‘ der Sinne. Diese sind objektivierend darauf gerichtet, einen objektiven Zugang zu der – als völlig subjektunabhängig konzipierten – Umwelt zu ermöglichen. Die Sinne dienen in dieser Lesart einem Registrieren „klar definierter und messbarer Informationen“ (Pfeiffer 1999, S. 32), also dem möglichst exakten Wahrnehmen einer objektiv gegebenen Wirklichkeit. Die Sinne sind vollständig vom Empfinden und subjektiven Erleben abgelöst, wodurch die Trennung von Innen- und Außenwelt als „anthropologische Gewissheit“ verabsolutiert wird (Böhle 2009a, S. 165f.). Sie werden auf den Status bloßer „Informationslieferanten“ reduziert (Pfeiffer 1999, S. 32), ihre eigenständige Bedeutung geht verloren (Böhle 1999, S. 94) oder wird als irrelevant für die Wahrnehmung der Umwelt abgetan (Böhle 2008, S. 94).

Dieses verkürzte Verständnis der Sinne als Informationslieferanten und ihre damit einhergehende Unterordnung unter das Primat zweckrational-objektivierenden Denkens und Vorgehens wird vom empiriegesättigten Konzept subjektivierenden Arbeitshandelns nicht nachvollzogen. Im Gegenteil wird auf dem Erfahrungs- und Empfindungscharakter von Sinneswahrnehmungen insistiert. Der ‚Gebrauch‘ der Sinne ist weder beschränkt im Sinne bloßen Registrierens noch im Sinne einer Vereinzelung. Stattdessen gilt sinnliche Wahrnehmung als ganzheitlich, komplex und differenziert (Pfeiffer 2007, S. 31). Sie verliert somit ihre untergeordnete Rolle zu Gunsten der Betonung eigener Qualia (Böhle 2009a, S. 166f.). Sinnliche Wahrnehmung stellt eine Form der Teilhabe an der Umwelt dar, die eigenständige Erfahrungen und Empfindungen ermöglicht (Böhle 1999, S. 101). Arbeitende erspüren und interpretieren ihre Umwelt, Arbeitsgegenstände, Arbeitsmittel und das Subjekt der Arbeit – mitsamt seinem Körper²⁶ – stehen im ständigen Wechselspiel miteinander. So können auch komplexe Informationsgehalte jenseits des objektiv Feststehenden aufgenommen und verknüpft werden, die einer komplexen, abwägenden Verarbeitung und Bewertung jenseits einer eindimensional-zweckrationalen, planmäßigen Bewertung offen stehen. Auch die subjektivierende Form sinnlicher Wahrnehmung entfaltet ihre Relevanz

26 Die Körperlichkeit sinnlicher Wahrnehmung ist hier nur kurz angerissen und findet sich dezidiert in Bezug auf Inkorporierung in Kapitel 2.4.

daher vor allem in Situationen der Unsicherheiten und Unwägbarkeiten, indem sie in diesen Situationen die Handlungsfähigkeit von Arbeitenden erhält, wie sie ausschließlich objektivierend undenkbar wäre.

Zusammenfassend kann die objektivierende Lesart sinnlicher Wahrnehmung als exaktes, objektives Registrieren verstanden werden (Böhle et al. 2011a, S. 21). Subjektivierende sinnliche Wahrnehmung zeichnet sich dagegen durch Komplexität und eine Betonung von Sinneserfahrungen und Sinnesempfindungen aus (ebd.).

In der Praxis finden sich die beiden Modi sinnlicher Wahrnehmung zumeist verschränkt. In der Softwareentwicklung beispielsweise ist in Bezug auf die Wahrnehmung vorhandener Codes und ihrer Bestandteile (zunächst) von einem objektivierbaren Registrieren auszugehen. Ebenso ist das Zusammenfügen oder Trennen von Codes (zunächst) in einer eindeutigen beziehungsweise um Eindeutigkeit bemühten wahr/falsch-Logik möglich. Allerdings kommt es auch in dieser für Externe scheinbar so exakten Arbeit auf komplexe Wahrnehmungen und Empfindungen an. So orientieren sich EntwicklerInnen beim Programmieren an (ihrer Interpretation von) ‚schönen Codes‘, die offensichtlich einer leibbezogenen Wahrnehmung und Interpretation folgen, welche eindeutig nicht in den Termini exakten und objektiven Registrierens gefasst werden kann. Auch beim Selbstorganisieren der Projektteams spielen beide Modi eine Rolle. So müssen anstehende Arbeitsaufgaben einerseits möglichst exakt ver- und erfasst werden, andererseits baut das dafür benötigte Wissen auf komplexen, nicht zuletzt auch sinnlichen Erfahrungen der Beschäftigten auf.

Die in diesem Kapitel skizzierten Modi des Arbeitshandelns – subjektivierend und objektivierend – bezogen sich auf das Arbeitshandeln Einzelner. Es wurde darauf insistiert, dass es neben einer plangeleiteten, aber von der Planung getrennten Konzeption der Arbeit als bloße Ausführung, die sich an einer sachlich-distanzierten Beziehung zur Umwelt orientiert und auf formalisierbarem Wissen und exaktem Registrieren objektiver Informationen basiert, auch einen Handlungsmodus gibt, der sich durch dialogisch-exploratives Vorgehen auszeichnet, das sich an einer durch Empathie und Nähe geprägten Beziehung zur Umwelt orientiert und auf assoziativem Wissen und komplexer Wahrnehmung beruht. Ein solchermaßen ‚doppelter‘ Blick auf Arbeitshandeln, der auf die Verkürzungen eines als rein zweckrational konzipierten Handelns verzichtet, ist nicht etwa nur als ‚nice to have‘ anzusehen – vielmehr ermöglicht er erst sowohl eine unverkürzte Analyse von Arbeitshandeln als auch einen (gesellschafts-)kritischen Blick auf Arbeit (Böhle et al. 2011a). Diese Perspektive schließt damit nahtlos an den in Kapitel 2.1 konzipierten Arbeitsbegriff an, der eben im Sinne eines ‚doppelten‘ Blicks auf ineinander verschränkte Modi entworfen ist. Die Konzeption des Arbeitshandelns bildet somit einen Teil der Phänomenebene des Arbeitsvermögens. In der konkreten, empirisch erfassbaren Arbeitswelt stellt ein ausschließlich individuell vollzogenes Arbeiten allerdings eine große Ausnahme dar. Beschäftigte müssen sich – wie bereits in den angesprochenen Beispielen deutlich wurde – mit KollegInnen, KundInnen, Vorgesetzten oder nach- oder vorgelagerten Bereichen abstimmen. Eine Fassung des Arbeitshandelns, die dieses als ausschließlich zwischen

Subjekt der Arbeit, Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstand stattfindend verortet, ist daher notwendigerweise verkürzt. Arbeit ist nicht nur stets gesellschaftlich, sondern auch kooperativ im Sinne direkten persönlichen Kontakts zwischen Arbeitenden. Dies sowohl in Bezug auf die objektivierenden als auch auf die subjektivierenden Dimensionen nachzuvollziehen und damit den zweiten Teil der Phänomenebene des Arbeitsvermögens zu skizzieren ist Aufgabe des nächsten Kapitels.

2.3 Planungsbezogen-objektivierendes und erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Kooperationshandeln

Anknüpfend an einen holistischen, im Wesentlichen auf der Konzeption von Marx beruhenden Arbeitsbegriff (Kapitel 2.1), wurde der verbreiteten zweckrational-objektivierenden Lesart des Arbeitshandelns oben eine Konzeption ergänzend gegenübergestellt, die subjektivierende Bestandteile des Arbeitshandelns berücksichtigt (Kapitel 2.2). Die daraus folgende Fassung des Arbeitshandelns als objektivierend und subjektivierend vermeidet die verkürzende Fassung des Arbeitshandelns als bloße Ausführung eines ex ante definierten Planes, die objektiv beschreib-, steuer- und kontrollierbar ist. Eine signifikante Verkürzung weist das Konzept an dieser Stelle jedoch hinsichtlich der Kontextualisierung des Arbeitshandelns auf. Arbeit ist stets gesellschaftlich und muss – zusätzlich zum allgemein gehaltenen Charakter der Gesellschaftlichkeit bei Marx – ganz konkret koordiniert und abgestimmt werden. Dabei ist nicht selten eine Vielzahl von Faktoren, die Produkte, Arbeitsmittel, Terminabsprachen, (nicht) verfügbare Ressourcen und einiges mehr betreffen, zu berücksichtigen. Ein aktives Kooperationshandeln ist daher zumeist ein wesentlicher Bestandteil des Arbeitshandelns. Dies gilt auch im Rahmen der Erwerbsarbeit, in der Beschäftigte zwar in betriebliche Hierarchien eingebunden sind, allerdings selbst oftmals am besten über die Potenziale und Bedarfe ihrer Arbeit Bescheid wissen (Sauer/Pfeiffer 2012). Insbesondere unter den Bedingungen der Subjektivierung von Arbeit werden eigenständige Kooperation und Koordination für Beschäftigte zunehmend relevant, die vollständige Trennung der Arbeit von jeglicher Kooperationsnotwendigkeit, wie sie im Taylorismus postuliert wurde²⁷, wird zunehmend aufgehoben (Böhle et al. 2008, S. 95). Dies gilt sowohl in Bezug auf die Anforderungen von Management- und Vorgesetzenseite als auch in Bezug auf die eigenen (normativen) Orientierungen der Beschäftigten (ebd., S. 98f.). Immer häufiger sind Leistungen zu erbringen, die über die „traditionelle Selbstregulierung und -steuerung“ (ebd., S. 89) weit hinausgehen und unter der Rubrik der Selbstorganisation der Arbeit verortet werden (ebd.; Kapitel 1.2). Arbeits-

27 Die tayloristische Konzeption, wonach durch die Planungen des Managements beziehungsweise der Unternehmensleitung jegliche Kooperation der Beschäftigten überflüssig sei, bedeutet natürlich nicht, dass dies tatsächlich der Fall war. Vielmehr ging die formelle Nichtkooperation der Beschäftigten häufig mit informeller, von außen beziehungsweise ‚oben‘ unsichtbarer Kooperation einher (Böhle et al. 2008, S. 96).

prozesse müssen von den Beschäftigten kreativ und eigeninitiativ in Absprache mit den KollegInnen selbstständig bewältigt werden. Dies gilt insbesondere in Situationen, die durch Unsicherheit und Unwägbarkeiten gekennzeichnet sind.

Das ‚Mehr‘ an Kooperation und Kommunikation im Arbeitsalltag ‚subjektiviert‘ Beschäftigter wird allerdings – analog zu den subjektivierenden Komponenten des Arbeitshandelns – zumeist nicht umfassend wahrgenommen. Im Gegenteil hat sich auch in Bezug auf kooperatives Handeln im Rahmen der (Erwerbs-)Arbeit eine objektivierende Sichtweise durchgesetzt, die sich an der skizzierten Trennung von Planung und Ausführung orientiert. Kooperation findet demnach im Sinne einer Planung von Arbeits- beziehungsweise ‚Ausführungsprozessen‘ statt, welche wiederum, getrennt vom Planungsprozess, im Nachhinein erfolgen (Böhle/Bolte 2002, S. 181).²⁸

Selbstorganisierte Arbeit basiert jedoch nicht zuletzt auf situationsadäquater und erfahrungsbasierter Abstimmung der Beschäftigten im Arbeitsprozess selbst (ebd.). Der formellen Ebene ist somit eine informelle, der objektivierenden Logik eine subjektivierende hinzuzufügen. Die beiden Logiken und ihre wechselseitigen Ergänzungen werden im Folgenden an Hand der Merkmale Vorgehen (Kapitel 2.3.1), Beziehung zur Umwelt (Kapitel 2.3.2), Denken und Wissen (Kapitel 2.3.3) sowie sinnliche Wahrnehmung und Darstellung (Kapitel 2.3.4) vorgestellt. Die vier Merkmale wurden nicht vom Konzept subjektivierenden Arbeitshandelns (Kapitel 2.2) übernommen, sondern aus den empirischen und analytischen Arbeiten von Böhle und Bolte (2002) entwickelt.

2.3.1 *Vorgehen*

Wie oben angesprochen, wird die Notwendigkeit kooperativen Arbeitens in der Erwerbswelt zunehmend wahrgenommen. Zum einen sprechen innovative, flexible Kontexte und zunehmend weit verzweigte Netzwerke für die sachliche Notwendigkeit des Einbezugs der Arbeitenden in die (flexible) Organisation ihrer Arbeit. Zum anderen beziehen neue Organisationskonzepte, die auf teambasierte Arbeit und flache Hierarchien setzen, die Beschäftigten auch formal stärker in die Organisations- und Entscheidungsprozesse ein (Kapitel 1.2). Anstelle einer umfassenden Anerkennung der vielfältigen Kooperationsleistungen der Beschäftigten und der hierfür notwendigen Kommunikation findet sich jedoch häufig die Vorstellung, Kooperations- und Planungsleistungen könnten zwar von den Beschäftigten erbracht werden, allerdings in dafür geschaffenen und vorgegebenen, von der eigentlichen Arbeitstätigkeit zeitlich wie räumlich getrennten Bereichen. Insbesondere vom Management ex ante geplante und vorstrukturierte Meetings erfreuen sich hierbei großer Beliebtheit (Böhle et al. 2008, S. 100; Neumer 2007). Das Vorgehen im Rahmen der konkreten Kooperation

28 Auch in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Themengebiet findet sich häufig eine folgenreiche Trennung in Bezug auf das kooperative Handeln: Hier wird sehr häufig zwischen Arbeit und Wissen unterschieden. Das Wissen um die Organisation von Arbeitsprozessen erscheint in solchen Konzepten als unabhängig von der ‚eigentlichen‘ Arbeit (Böhle 2010a, S. 164f.).

kann nach dieser Lesart im Voraus geplant, partiell gesteuert und durch Dokumentationen und Protokollierung nachvollzogen und kontrolliert werden und ist durch starke Formalisierung gekennzeichnet (Bolte et al. 2008, S. 20ff.). Damit wird die zu erbringende Planung oder zumindest spezifische Bestandteile hiervon zwar vom Management oder der Unternehmensleitung zu den Beschäftigten verlagert, die Planungshoheit bleibt jedoch beim Management und die Trennung von Planung und Ausführung der Arbeit wird nicht aufgehoben (Bolte/Neumer 2008).

Mit einem solchermaßen objektivierenden Vorgehen können jedoch auch die potenziellen Vorteile in Gestalt von Innovations- und Flexibilisierungsgewinnen sowie einer mutmaßlich realistischeren Planung nur partiell genutzt werden, da wesentliche Bestandteile kooperativen Arbeitshandelns nicht berücksichtigt werden. So speist sich dieses gerade auch aus erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Bestandteilen, die jedoch nach einer eigenen Logik verfahren und nicht formalisiert – beispielsweise in Meetings – ‚eingefangen‘ werden können (Böhle et al. 2008, S. 101). Erfahrungsgeleitetes Vorgehen findet – völlig flexibel – anlass- und personenbezogen statt. Kooperationen werden von Beschäftigten betrieben, sofern es im Rahmen ihrer konkreten Arbeit situationsspezifisch notwendig erscheint, und eingebunden werden nur solche KollegInnen, die für die Bearbeitung der zu bewältigenden Aufgabenstellung relevant erscheinen. Beschäftigte müssen somit selbsttätig abwägen, wann eine Kooperation notwendig ist, wo geeignete Orte hierfür sind und welcher Personenkreis einbezogen werden soll (ebd., S. 102). Das Vorgehen ist daher sowohl zielgerichtet als auch explorativ (ebd.). Es entzieht sich einer vorausgehenden Planung, sondern wird im Gegenteil durch eine konkrete, sich im Arbeitshandeln ergebende Problemstellung geleitet (Bolte et al. 2008, S. 124).

Planungsbezogenes und objektivierendes Vorgehen im Rahmen kooperativen Arbeitshandelns zielt zusammengefasst auf eine geplante Selbsttätigkeit, während erfahrungsgeleitetes und subjektivierendes Vorgehen auf situative Selbsttätigkeit abstellt (Böhle/Bolte 2002, S. 181). Teilbereiche des Managementhandelns werden in der ersten Lesart in das Aufgabenspektrum der Beschäftigten integriert, in der zweiten in ihr (eigentliches) Arbeitshandeln – das auch jenseits geplanter Kooperationsprozesse unter anderem aus Kooperieren besteht. Beide Vorgehensweisen schließen sich nicht aus, fokussieren jedoch unterschiedliche Kooperationsformen und Inhalte. Während ex ante geplante Kooperationssituationen wie Meetings im Rahmen teambasierten Arbeitens eine teamweite Abstimmung ermöglichen, können situationsspezifische Kooperationen direkt ‚am Platz‘ und ausschließlich mit den direkt Beteiligten erfolgen. Und während in Meetings eher formale und allgemeine Regelungen und Prozessabstimmungen erfolgen, stehen in informellen Kooperationssituationen konkrete Problemstellungen im Vordergrund. Beide Vorgehensweisen sind sowohl in unmittelbarer räumlicher Nähe, wie bei Meetings oder an (gemeinsamen) Arbeitsplätzen, als auch in räumlicher Entfernung möglich. Letzteres bezieht sich in der formalisierten Ausprägung beispielsweise auf Telefon- und Videokonferenzen. Für informelle Kooperation

ist räumliche Entfernung eine besondere Herausforderung, kann jedoch – mit Abstrichen – beispielsweise via E-Mails bewältigt werden (Böhle et al. 2008, S. 110).

In der Praxis von Entwicklungsprojekten ergänzen sich – wie zu zeigen sein wird – objektivierende und subjektivierende Vorgehensweisen in Bezug auf Kooperationshandeln zumeist. Zum einen gibt es turnusmäßig stattfindende Besprechungen, in denen das allgemeine Vorgehen projektweit abgestimmt wird. Zum anderen sind zahlreiche Besprechungen ‚am Platz‘ relevant für das Lösen spezifischer Probleme, für die bestimmte KollegInnen als ExpertInnen gelten, auf deren Hilfe daher vertraut wird.

Die zwei verschiedenen Lesarten des Vorgehens bei Kooperationshandeln gehen mit spezifischen Beziehungen zur Umwelt einher (Kapitel 2.3.2) und setzen mentale Prozesse (Kapitel 2.3.3) und sinnliche Wahrnehmung (Kapitel 2.3.4) in einer je spezifischen Lesart voraus. Dies wird im Folgenden thematisiert.

2.3.2 *Beziehungen*

Ein objektivierend-planungsbezogenes Verständnis von Kooperationshandeln, das die zeitliche und räumliche Trennung von Planung und Ausführung aufrecht erhält, schreibt damit auch eine hierarchische Beziehungsstruktur zwischen den Beteiligten fort. Zwar werden Beschäftigte in gewisse Planungs- und Abstimmungsprozesse einbezogen und zu einer aktiven Rolle in diesen verpflichtet, allerdings in Settings, die mit ihrer ‚eigentlichen‘ Arbeit wenig zu tun haben. Wie gezeigt, ist das Meeting ein sehr häufig genutztes Instrument ebendieser Vorgehensweise (Neumer 2007). Aufgrund der räumlichen und zeitlichen Trennung von den eigentlichen Arbeitsprozessen bleiben diese auch inhaltlich zumeist außen vor. Konkrete Arbeit spielt eine Rolle in Form von Deadlines, zu denen einzelne Arbeitsaufgaben bewältigt sein müssen, oder in Form von benötigten Arbeitskräften, was – vor allem bei projektbasierter Arbeit – die Urlaubsplanung und die Überstundenregelungen beeinflusst. Arbeitsinhaltliche Fragestellungen werden jedoch entweder überhaupt nicht berücksichtigt oder dienen zur Rechtfertigung nichteingehaltener Termine; im schlimmsten Fall werden sie zur Klärung von Fragen der Schuld einzelner Beschäftigter oder Abteilungen an vorgefundenen Fehlern oder Fristüberschreitungen herangezogen. Die Beziehung zur konkreten Arbeit ist höchstens indirekt, die Beziehung zwischen den Teilnehmenden solcher Gespräche ist stark an den formalisierten Status gebunden. Abteilungsleiterin, Vorarbeiter, Managerin und Teamsprecher bleiben in ihrer hierarchischen Position, die ihnen erhöhte Redezeit bringt und ihren Urteilen besondere Bedeutung und Durchschlagskraft verleiht. Die Rolle der statusniedrigeren Beschäftigten beschränkt sich somit oft auf Rechtfertigung, Dokumentierung und (notwendige) Selbstdarstellung (Bolte et al. 2008, S. 76ff.). Auch die Beziehung unter KollegInnen ist vor allem an den formalen Vorgaben orientiert. Insbesondere bei Problemfällen ist die individuelle Leistung bzw. Team- oder Abteilungsleistung hervorzuheben und

möglichst lückenlos zu dokumentieren, warum aufgetretene Fehler und Verzögerungen – nicht etwa: Unwägbarkeiten – nicht der individuellen bzw. team- oder abteilungsspezifischen Verantwortung unterliegen. Die Kollegin aus einer anderen Abteilung oder selbst ein Teamkollege sind damit zunächst einmal ‚die Anderen‘, die eine potenzielle Bedrohung des eigenen Status darstellen, was einen Rechtfertigungsdruck auslöst. Der Status der anwesenden Personen steht somit – vertikal wie horizontal – stets im Vordergrund und eine gelungene Selbstpräsentation im Rahmen der (formalen) Anforderungen kann – bis zu einem gewissen Punkt – die tatsächlichen Arbeitsleistungen in den Hintergrund treten lassen (ebd., S. 81ff.).

Ein erfahrungsgeleitet-subjektivierendes Verständnis von Kooperationshandeln stellt hingegen den Kooperationsbedarf im ‚eigentlichen‘ Arbeitshandeln selbst und den Bezug hierzu in den Vordergrund. Statt in zeitlich und räumlich vom ‚eigentlichen‘ Arbeitsprozess getrennten Planungsrunden findet die Kooperation anlassbezogen zwischen direkt involvierten KollegInnen statt. Schon die Auswahl der Teilnehmenden ist im Rahmen eines solchen Vorgehens nicht mehr statusbezogen. Zu einer Besprechung ‚am Platz‘ wird nicht hinzugezogen, wer dort auf Grund von Titeln hingehört, sondern wer zur Lösung des Problems oder des Abstimmungsbedarfs beitragen kann, wer also einen konkreten Bezug hierzu hat und von wem konstruktive Beiträge erwartet werden. Das können – je nach Anlass – verschiedenste Personen wie KollegInnen, Vorgesetzte oder MitarbeiterInnen vor- oder nachgelagerter Abteilungen sein. Auch während der Kooperation selbst fällt dem formalen Status nur geringe Bedeutung zu. So führt der direkte Bezug zu Arbeitstätigkeiten zu einem (vertieften) „Einblick in die Arbeitstätigkeit der jeweiligen Kooperationspartner sowie in den Kontext, in den diese eingebettet ist“ (Böhle et al. 2008, S. 103). Jenseits formaler Zuschreibungen können somit die Tätigkeit der KooperationspartnerInnen und ihre sich daraus ergebenden spezifischen Perspektiven nachvollzogen werden. Damit können Begründungen und Sichtweisen wahrgenommen und verstanden werden und gewisse Elemente der Persönlichkeit des Gegenübers werden sichtbar (ebd.). Als weiteres Element dieses nicht statusbezogenen Verhältnisses lassen sich, neben Auswahl und Vorgehensprozess, die konkreten Handlungen im Rahmen der informellen Kooperationen anführen. Durch die direkte Zusammenarbeit ‚am Platz‘ treten formale Richtlinien und Zuständigkeiten ebenso wie Präsentationselemente und Statuszuschreibungen in den Hintergrund und der tatsächliche Beitrag der einzelnen Teilnehmenden tritt in den Vordergrund. Solche Kooperationen finden somit mit den (mutmaßlich) relevanten Beteiligten unter wechselseitiger Wahrnehmung der Tätigkeiten und Perspektiven sowie der konkreten Beiträge zum jeweiligen Sachverhalt statt.

Zusammengefasst können die Beziehungen zwischen den Teilnehmenden in planungsbezogen-objektivierenden Kontexten als distanziert und statusbezogen, in erfahrungsgeleitet-subjektivierenden als persönlich und empathisch skizziert werden (Böhle/Bolte 2002, S. 181). In den stark formalisierten Kontexten, auf die planungsbezogene Konzepte der Kooperation idealtypisch zielen, sind auch die Beziehungen der Teilnehmenden zumeist formalisiert, also an formal zugeschriebenen Rollen und

Kompetenzen und deren Aufrechterhaltung orientiert. In informellen Kontexten, die situationsadäquat entstehen, spielen dagegen die wechselseitige Wahrnehmung konkreter Aufgabenstellungen und ein vertiefter Einblick in die Bewältigung dieser Aufgaben die Hauptrolle. Dementsprechend sind auch die Beziehungen nicht an formale Zuschreibungen, sondern an konkrete, persönlich arbeitsrelevante Aspekte gebunden. Formelle und informelle Beziehungen können somit situationsspezifisch – bis zu einem gewissen Grad – auch nebeneinander koexistieren. Ein besonderes Problem für informelle Kooperation können jedoch räumliche Entfernungen darstellen, die das Problemlösen ‚am Platz‘ verunmöglichen (Böhle et al. 2008, S. 105; Sauer et al. 2013).

In der Praxis beispielsweise von Entwicklungsprojekten sind beide Elemente zu finden. Gerade in großangelegten Meetings mit VertreterInnen von Management und KundInnenseite steht häufig ein stark formalisiertes Vorgehen und eine damit einhergehende formelle Beziehung auf der Tagesordnung. Der Entwicklungsalltag dagegen weist informelle, an konkreten Fragestellungen orientierte Kooperationen unter KollegInnen, beispielsweise zur Lösung von Integrationsproblemen bei Codes, als unverzichtbares Element auf und ermöglicht so eine empathische Beziehung unter wechselseitigem Einbezug der unterschiedlichen Perspektiven.

Die skizzierten Vorgehensweisen und die damit einhergehenden Beziehungen in den beiden Lesarten des Kooperationshandelns gehen mit einer spezifischen sinnlichen Wahrnehmung und einer bestimmten Form des Denkens und Wissens einher. Dies wird in den nächsten beiden Unterkapiteln dargestellt.

2.3.3 *Denken und Wissen*

Das skizzierte Vorgehen und die Beziehung zur Umwelt gehen mit verschiedenen mentalen Prozessen, verschiedenen Arten des Denkens und Wissens einher. Wissensaspekte beziehen sich im Kooperationshandeln auf geteilte Informationen, geteiltes Wissen und gemeinsame Bedeutungszusammenhänge, in deren Rahmen Kooperationen und ihre Teilaspekte verstanden werden können (Böhle et al. 2008, S. 102). Ein solches Wissen fungiert zugleich als gemeinsamer Referenzrahmen für mentale Prozesse wie zu erbringende Beiträge. Planungsbezogen-objektivierend geht es am ‚grünen Tisch‘ vor allem um objektiviertes Wissen, beispielsweise in Form von Kennzahlen. Dies ermöglicht ein strikt ökonomisch orientiertes Verständnis von Sachverhalten, ohne dass hierfür Einblick in diese selbst notwendig wäre, und eignet sich daher im Besonderen für Meetingsituationen, in denen komplexe Sachverhalte entsprechend reduziert dargestellt werden müssen. Im Mittelpunkt stehen so nicht konkrete Problemstellungen aus dem Arbeitshandeln selbst, sondern zumeist zahlenbasiert vermittelte ökonomische Resultate und Sachverhalte. Neben die Ermöglichungskomponente (in Bezug auf den Einblick auch ohne vertieftes Verständnis der jeweiligen Prozesse) tritt die Anforderungskomponente. Vorträge und Beiträge in planungsbezogenen Kontexten sind an ebendiese Kontexte anzupassen und müssen somit immer auf diese spezifische Form von Wissen

rekurrieren. Für konkrete Erfahrungen ist in Meetings – insbesondere für rangniedrigere Beschäftigte – kein Platz, Äußerungen in diese Richtung haben zu unterbleiben oder müssen von den SprecherInnen selbstständig objektiviert werden (Böhle et al. 2011b).

Die erfahrungsbasiert-subjektivierende Kooperation in konkreten Kontexten der ‚eigentlichen‘ Arbeit erweitert die Wissensanforderungen und setzt andere Schwerpunkte. Objektiviertes Wissen ist auch dort präsent, allerdings vor allem in Gestalt gültigen Fachwissens. Hinzu kommt das Erfahrungswissen der Beschäftigten, das in die Kooperation nicht nur eingebracht, sondern dort auch modifiziert wird. Kooperierende schaffen somit durch ihr gegenstandsvermitteltes Vorgehen ihren eigenen, gemeinsamen Erfahrungsraum, an dem sie sich orientieren und den sie gemeinsam erweitern und modifizieren (Bolte et al. 2008, S. 125), in einer Kooperation wird das relevante Wissen für das weitere Vorgehen laufend weiterentwickelt. Dieses kann neben inhaltlicher auch organisatorische Relevanz entfalten. So kann beispielsweise auf Grund spezifischer neuer Erfahrungskomponenten die Anwesenheit weiterer Kooperierender notwendig werden – oder umgekehrt kommen neue Erfahrungskomponenten durch die Anwesenheit weiterer Kooperierender ins Spiel. Hierfür sind neben der Bereitschaft der Teilnehmenden, sich auf diese Prozesse einzulassen, insbesondere organisationale Gelegenheitsstrukturen notwendig (Bolte/Porschen 2006). Wachsende Erfahrungsräume dürfen somit nicht als Automatismus fehlgedeutet werden, sondern haben ebenso Voraussetzungen wie formalisiertes Wissen. Einen formale Anforderungskomponente gibt es für das Wissen im erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Kooperationshandeln zwar nicht, dafür muss sich dieses im Prozess der gemeinsamen Kooperation jedoch bewähren und wird – falls die Bewährung nicht erfolgt – im Prozess verworfen.

Zusammengefasst ist das Wissen, auf das die planungsbezogen-objektivierende Lesart des Kooperationshandelns rekurriert, als objektivierendes und explizites zu charakterisierten (Böhle/Bolte 2002, S. 181). Den Hintergrund eines solchen Handelns bilden Fachwissen und ökonomische Größen und Abstraktionen wie Kennzahlen, und diese stecken auch den Rahmen des Kommunizierbaren ab. Den Referenzrahmen des erfahrungsbasiert-subjektivierenden Kooperationshandelns bilden dagegen (nicht zuletzt) gemeinsame Erfahrungsräume und Erfahrungswissen (ebd.). Fachlich-formales Wissen spielt hier durchaus eine Rolle, im Vordergrund stehen jedoch gemeinsame Erfahrungen und das hierauf aufbauende Wissen, das durch das spezifische Kooperationshandeln erworben wird.

In der Praxis von – beispielsweise projektbasierten – Selbstorganisationsprozessen sind beide Bestandteile des Wissens in ihren jeweiligen Kontexten vonnöten. So bilden Kennzahlen beispielsweise zur Ermittlung des Ressourcenbedarfs eine wichtige Grundlage für Planungsprozesse. Andererseits ist das gemeinsame erfahrungsbasierte Wissen über spezifische Schwierigkeiten beispielsweise bei bestimmten Entwicklungsschritten für Planungsprozesse ebenso wie für kollegiale Hilfestellungen relevant. Die thematisierten mentalen Prozesse gehen mit einer spezifischen Art der sinnlichen Wahrnehmung und Darstellung einher, die im Folgenden skizziert wird.

2.3.4 *Sinnliche Wahrnehmung und Darstellung*

Im Rahmen der planungsbezogen-objektivierenden Lesart des Kooperationshandelns, in der Kooperation wesentlich in ex ante geplanten, von der ‚eigentlichen‘ Arbeitstätigkeit getrennten Planungstreffen stattfindet, ist vor allem verbale Kommunikation relevant für die konkrete Kooperationstätigkeit. Teilweise wird kooperatives Handeln mit verbaler Kommunikation weitgehend gleichgesetzt (Stegmann 2008). Wenn gegenstandsvermittelt kommuniziert wird, dann ausschließlich zur Unterstützung des verbalisierten Inhalts, beispielsweise durch Präsentationen oder gegenständlich vorliegende (Beitrags-)Gliederungen. Die Anforderungen an die arbeitenden Subjekte richten sich dementsprechend auf die Identifikation und Darstellung relevanter Daten und Sachverhalte, gewissermaßen das ‚aktive Element‘ im Rahmen einer Planungsrunde, sowie – als ‚passives Element‘ – auf deren Rezeption und Einordnung. Planende stellen somit Relevantes dar, diskutieren hierüber, gliedern entsprechend und treffen auf dieser Grundlage (gemeinsame oder hierarchievermittelte) Entscheidungen. Die notwendige sinnliche Wahrnehmung der Partizipierenden ist daher (beinahe) ausschließlich auf die verbale Ebene beschränkt und in zeitlicher Hinsicht klar in aktive Phasen des Präsentierens und Diskutierens und in passive des Zuhörens und Verstehens zu untergliedern.

Die Konzeption des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Kooperationshandelns rückt dagegen Kooperationen am ‚eigentlichen‘ Arbeitsplatz selbst in den Fokus. Eine solche Form der Kooperation erfordert in Bezug auf sinnliche Wahrnehmung und Darstellung ebenfalls die verbale Komponente. Der verbale Austausch von Kooperierenden ist auch für diese Form der Kooperation ein entscheidendes Element, daneben gibt es jedoch noch andere Kooperationsmedien (Böhle et al. 2008, S. 103). So spielen zum einen Gegenstände eine zentrale Rolle. Diese sind nicht genuin zur Unterstützung der Kooperation erstellt worden und gehen in dieser auch nicht auf. Vielmehr handelt es sich um die Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände selbst, auf die verwiesen wird und die selbst wiederum als Medium zur Vermittlung spezifischer Inhalte dienen. Zum anderen – und damit verbunden – ist eine solche Form der Kooperation auch handlungsvermittelt. Hier wird nicht lediglich über die Arbeit gesprochen, sondern es kann in Interaktion mit den Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen gehandelt werden, und genau diese Handlungen entfalten im Rahmen der Kooperation ihre Wirksamkeit. Sachverhalte können so am konkreten Gegenstand selbst demonstriert und erprobt, schrittweises Vorgehen kann ausprobiert, unterschiedliche Auffassungen und Kenntnisse können direkt am Produkt aufgezeigt werden (Bolte et al. 2008, S. 126). Die sinnliche Wahrnehmung ist dabei nicht nur heterogen, d.h. durch verschiedenste Sinneseindrücke vermittelt, sondern auch durch eine spezifische Unmittelbarkeit gekennzeichnet: „Die Kooperationspartner haben den gemeinsamen Arbeitsgegenstand direkt vor Augen“ (Böhle et al. 2008, S. 105). So können Produkte nicht ‚lediglich‘ zur Unterstützung von Erklärungen und handlungspraktischen Demonstration verwendet werden, sondern ebenso als „selbsterklä-

rende Artefakte“ (Bolte et al. 2008, S. 126). Dies erfordert ein aktives Sich-Einlassen auf artefaktvermittelte ‚Mitteilungen‘, die durch Erfahrung und sinnliche Wahrnehmung erschlossen werden können (ebd.). Ein solches Sich-Einlassen stellt nicht lediglich eine Erweiterung in Bezug auf objektivierendes Vorgehen dar, sondern ein Können, dass gerade auf Grund seiner Nichtobjektivierbarkeit sein Potenzial entfalten kann (Böhle 2009b, S. 30).

Zusammengefasst können die Anforderungen der planungsbezogen-objektivierenden Lesart des Kooperationshandelns an die sinnliche Wahrnehmung und Darstellung als in sprachlicher Kommunikation und deren visueller Unterstützung aufgehend verstanden werden (Böhle/Bolte 2002, S. 81). Die verbale Kommunikation und deren Rezeption stehen im Mittelpunkt weitgehend vorstrukturierter Kooperationsprozesse. Die Anforderungen der erfahrungsbasiert-subjektivierenden Lesart an die sinnliche Wahrnehmung und Darstellung lassen sich hingegen als weitgehend in gegenstands- und handlungsvermittelter Kommunikation aufgehend fassen (ebd.). Verbale Kommunikation spielt auch in erfahrungsgeleiteten Kontexten, in der Kooperation ‚vor Ort‘, also am Arbeitsplatz selbst, eine wichtige Rolle. Aber sie ist weniger formalisiert, steht nicht im Vordergrund und ist phasenweise sogar überflüssig. So unterstützt verbale Kommunikation teilweise lediglich die gegenstandsvermittelte und handlungsbezogene Kooperation und kann in manchen Situationen sogar ganz wegfallen, beispielsweise wenn die Kooperation in einer Handlungsdemonstration aufgeht.

In der Praxis beispielsweise von Projektteams in der Entwicklung sind beide Modi der sinnlichen Wahrnehmung relevant. So gehören beispielsweise Präsentationen vor KollegInnen, Vorgesetzten oder KundInnen zum Tätigkeitsspektrum vieler Entwicklungsprojektmitglieder und erfüllen eine wichtige Aufgabe gerade in der Kommunikation mit denjenigen, die wenig oder nur indirekt in die eigene Arbeit involviert sind, beispielsweise der Vorgesetztenebene. Andererseits fällt auch der gegenstandsvermittelten Kommunikation eine große Bedeutung zu – und das nicht lediglich mit KollegInnen, beispielsweise wenn es um das Programmieren ‚schöner Codes‘ oder – allgemeiner – um die Entwicklung ‚schöner Lösungen‘ geht, sondern auch bei KundInnen, die durch direktes Ausprobieren einer neuen Softwareapplikation wesentlich direkter Möglichkeiten, Vor- und Nachteile spezifischer Anwendungen wahrnehmen können als bei einer ‚bloßen‘ Präsentation. Auch an diesem Punkt ist daher die hohe Relevanz gefühlsmäßiger Wahrnehmung der Außenwelt anzumerken (Böhle 2009b, S. 33).

Nach dem allgemeinen Einstieg mittels eines grundlegenden und möglichst holistischen Arbeitsbegriffs (Kapitel 2.1) habe ich Grundlagen des Arbeitshandelns (Kapitel 2.2) und des Kooperationshandelns als besondere, interpersonale und – nicht zuletzt – organisierende Art des Arbeitens (Kapitel 2.3) skizziert. Hierbei wurde jeweils unterschieden zwischen der verbreiteten Sichtweise eines planmäßigen und objektivierenden Handelns und einer subjektivierenden und erfahrungsgeleiteten Handlungsform. Als einzelne Elemente, die zumeist nur analytisch zu trennen sind, wurden jeweils Vorgehen (Kapitel 2.2.1, 2.3.1), Beziehung (Kapitel 2.2.2, 2.3.2), Denken/Wissen (Kapitel 2.2.3, 2.3.3) und sinnliche Wahrnehmung (Kapitel 2.2.4, 2.3.4) unter-

schieden. Als Erweiterung zu diesen subjektspezifischen Voraussetzungen und zur weiteren Klärung des Ansatzes der Subjektivierung werden im Folgenden Erfahrungswissen und Inkorporierung (Kapitel 2.4) sowie die Konzeption des Arbeitsvermögens (Kapitel 2.5) behandelt. Den Abschluss des Theoriekapitels zum Themenbereich Arbeit bildet die Skizze einer arbeitsvermögensbasierten Selbstorganisation (Kapitel 2.6).

2.4 Erfahrungswissen und Inkorporierung

Nachdem mit einem erweiterten, holistischen Begriff von Arbeit die Grundlage für ein Verständnis von Arbeit geschaffen wurde, das über einen verkürzten Blick auf Erwerbsarbeit hinausgeht (Kapitel 2.1), habe ich den am Credo der Zweckrationalität orientierten Konzeptionen objektivierenden Arbeits- und Kooperationshandelns subjektivierende Konzepte gegenübergestellt (Kapitel 2.2, 2.3). In Praxisbeispielen wurde gezeigt, dass die beiden Handlungsmodi sich wechselseitig ergänzen und für Arbeitende daher nicht im Voraus klar ersichtlich ist, wie zu handeln ist. In solchen Situationen sind Beschäftigte auf ihr Erfahrungswissen angewiesen. Das Kapitel über Erfahrungswissen ist zugleich eine Erweiterung und eine subjektbezogene Zusammenfassung wesentlicher Aussagen der Konzeptionen subjektivierenden Arbeits- und Kooperationshandelns. Wie schon in den vorangegangenen Kapiteln bleibt die Trennung zwischen objektivierenden und subjektivierenden Elementen des Handelns und Wissens auch hier eine dezidiert analytische. Es geht gerade nicht darum, strikt getrennte Handlungsmodi zu entwerfen, sondern im Gegenteil ist das Ziel, die Vorstellung einer strikten Trennung zwischen objektiver Erkenntnis (der Außenwelt) und subjektivem Erleben (der Innenwelt) zu relativieren (Böhle 2009a, S. 165f.).

Das Konzept des Erfahrungswissens richtet sich weder „auf ein *bloßes Ausführungswissen* oder *Routine* noch auf ein lediglich *vorwissenschaftliches Alltagswissen*“ (Böhle 1992, S. 91; Hervorhebungen im Original), sondern impliziert gegenüber den verworfenen Bedeutungszuweisungen zwei zentrale Abgrenzungen. So meint Erfahrungswissen zum einen kein auf der Basis planmäßig-objektivierenden Handelns durch beständige Wiederholung gebildetes ‚Routinewissen‘ (Böhle 2009a, S. 169).²⁹ Es beruht nicht auf bloßer Gewohnheit und entsteht nicht durch spezifische Ausführungsweisen objektivierenden Handelns (ebd.). Zum anderen ist die Vorstellung eines sedimentierten Alltagswissens zu verwerfen (Böhle 2009b, S. 25). Die Verbindung von Erfahrungswissen mit konkreten Handlungsprozessen verweist dagegen auf die hohe Relevanz des aktiven Erfahrung-Machens – mental wie gegenständlich-sinnlich. Dieses bildet

29 Die Vorstellung, dass objektivierendes Wissen, das wissenschaftlichen Definitionen und Gesetzmäßigkeiten unterliegt, der Ausgangspunkt allen nicht-trivialen Handelns ist, ist nach dieser Lesart zu verwerfen. Vielmehr weist Böhle (2009a, S. 162) darauf hin, dass der konsequente Versuch des Umsetzens wissenschaftliches Wissen in praktisches Handeln ein historisch wie geographisch kontingenter und keineswegs selbstverständlicher Prozess sei.

„die Grundlage für den Erwerb von Wissen“ (ebd., S. 30f.). Eine ‚moderne‘ Konzeption eines dynamischen ‚Erfahrungswissens in Bewegung‘ ist von einer konservativen Lesart eines ‚abgelagerten Erfahrungssediments‘ zu unterscheiden (Pfeiffer 2004, S. 193). An Stelle einer bloßen Routinisierung objektivierender Herangehensweisen oder eines sedimentierten ‚Gewohnheitshandelns‘ zielt die Konzeption des Erfahrungswissens auf ein Wissen eigener Art, das in Interaktion mit Handlungsmodi eigener Art entsteht, erweitert und korrigiert wird. So verstanden kann Erfahrungswissen gerade auch in ‚neuen‘ Situationen, in denen Handelnde mit Unsicherheit und Unwägbarkeiten konfrontiert sind, helfen, die Handlungsfähigkeit zu erhalten (Böhle 2009b, S. 26). Mit Rückbezug auf den holistischen Arbeitsbegriff kann davon ausgegangen werden, dass Subjekt und Objekt des Arbeitsprozesses nicht klar trennbar sind. Ebenso wie subjektivierendes Handeln auf lebendigem Erfahrungswissen beruht, das in die Prozesse eingebracht werden kann, wird durch diese Form des Handelns das Erfahrungswissen auch spezifisch modifiziert. Das Subjekt der Arbeit ist damit zugleich Objekt der eigenen Arbeitsprozesse, und dies nicht zuletzt vermittelt durch Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel. Erfahrungsgeleitetes Handeln als eigenständige Handlungsstrategie bedingt daher eine ständige Interaktion zwischen Erfahrungswissen und Handeln, die situationsspezifisch modifiziert und genutzt wird (Böhle/Meil 2003, S. 39). Erfahrungswissen ist stets auf die jeweiligen konkreten Anwendungen ausgerichtet und beansprucht daher „keine universelle Gültigkeit“ (Porschen 2008, S. 73). Es erstreckt sich potenziell auf alle Handlungsbereiche und kann daher nicht beispielsweise durch steigende Technisierung ersetzt werden (Böhle 2009b, S. 27). Der Hinweis auf alle Handlungsbereiche schließt auch organisationale und soziale Aspekte ein, Erfahrungswissen kann sich somit sowohl auf die Tätigkeit des Organisierens beziehen als auch auf Teams, Abteilungen und Betriebe als soziale Zusammenhänge, in denen je spezifisches Vorgehen notwendig ist (Strauß/Kuda 1999, S. 229ff.). Zusammengefasst weist Erfahrungswissen damit eine Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsdimension auf: Es beruht auf gemachten Erfahrungen, die aktiv ins Handeln eingebracht und damit auch selbst ‚bearbeitet‘ werden, und ermöglicht Handelnden Voraussagen für die Zukunft zu treffen, die beispielsweise beim Umgang mit Unwägbarkeiten helfen können.

Mit einem unverkürzten Verständnis des Arbeitshandelns und Erfahrungswissens geht auch eine Berücksichtigung der Leiblichkeit von Handeln einher. Hirschauer (2004, S. 77) spricht unter Berufung auf Bourdieu (1987) und Foucault (1976) von einer „Körperlichkeit des Sozialen (...), die in der Arbeit liegt, die der Körper tut, bevor sie in ihm seine historischen Spuren hinterlässt“ (ebd.). Besonders deutlich werden die Körperlichkeit des Handelns und die Dimension der Inkorporierung im Konzept der Leiblichkeit (Merleau-Ponty 1974, 1984). Der Leib ist nach der Konzeption von Merleau-Ponty (1984) nicht bloße ausführende Kraft, auf die ihn manch objektivierendes Konzept zu reduzieren trachtet, sondern aktiv Handelnder, der durch das Handeln verändert – und verändert wird (Sarasin 1995). Lindemann (1995) spricht von einer konstitutiven Bedeutung der Leiblichkeit für soziale Prozesse. Die

Leiblichkeit Handelnder und ihrer Gegenüber ist eine stets zu berücksichtigende Dimension, an der nicht ‚vorbeigehandelt‘ werden kann (Pfeiffer 2010, S. 130). Der Leib ist somit sowohl eine Voraussetzung als auch ein Bezugspunkt des Handelns, er ist zugleich aktiv – als Handelnder und Wahrnehmender – und passiv – als Wissender und Bezugspunkt des Handelns anderer – Beteiligter (ebd., S. 144). Er geht somit weder in der Handlung an sich auf, noch ist er auf eine bloße ‚Rahmenbedingung‘ zu reduzieren oder gar als Störvariable zu verstehen (ebd., S. 129). Das Konzept der Leiblichkeit begreift Handelnde damit gerade nicht als ‚reinen Geist und erweitert diese Vorstellung auch nicht lediglich im Sinne eines organischen Körpers.³⁰ Vielmehr ist Leiblichkeit ein wesentliches Medium der Erfahrung jenseits kognitivistischer Verkürzungen (Porschen 2006, S. 78).

Eine solche Konzeption der Leiblichkeit ist nicht das bloße Hinzufügen einer weiteren Dimension des Erfahrungswissens und der subjektivierenden Handlungskonzepte. Vielmehr kann mit einer solchen Konzeption die Trennung zwischen der Betrachtung von rationalem (Arbeits-)Handeln einerseits und sozialem (Kooperations-)Handeln andererseits überwunden werden (ebd., S. 130ff.; Rammert 2003). Der Leib fungiert damit nicht ‚lediglich‘ als Mittler zwischen Körper und Welt, sondern auch zwischen verschiedenen Handlungsdimensionen. End- und Ausgangspunkt einer so verstandenen leiblichen Handlungskonzeption ist das menschliche Arbeitsvermögen, das unter Rückgriff sowohl auf dieses Kapitel als auch auf die oben dargestellten Handlungsmodi und den holistischen Arbeitsbegriff im Folgenden herausgearbeitet wird.

2.5 Arbeitsvermögen

Das Konzept des Arbeitsvermögens bildet sowohl eine inhaltliche Klammer um Arbeit, Arbeits- und Kooperationshandeln und Erfahrungswissen als auch eine Erweiterung dieser Begriffe. Arbeitsvermögen dockt an den erweiterten Arbeitsbegriff an, wird im Rahmen der Phänomenebenen des (subjektivierenden) Arbeits- und Kooperationshandelns sichtbar und integriert das Erfahrungswissen mit Hilfe einer ganzheitlichen Perspektive. Darüber hinaus steht es in engem Zusammenhang mit Arbeitsorganisation und Arbeitskraft, ermöglicht einen intersubjektiven Blickwinkel und birgt ein Kritik- wie Utopiepotenzial der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit. Bevor diese Punkte nachgezeichnet werden, wird der Begriff des Arbeitsvermögens zunächst theoretisch-konzeptionell vorgestellt.

Entwickelt wurde die Konzeption des Arbeitsvermögens von Pfeiffer (2004, 2008) unter Rückgriff auf Marx sowie auf vier Konzeptionen, die sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln und mit differierenden Erkenntnisinteressen dem Begriff widmen. Die weitestgehende Übereinstimmung sieht Pfeiffer mit der Theorie von

30 Diese Verkürzungen treffen zwar auf sehr viele arbeits- und industrie- wie auch allgemeinsoziologische Konzeptionen zu, aber nicht auf alle. Ein Überblick über unverkürzte Fassungen der Leiblichkeit des Handelns findet sich in Crawley et al. 2007.

Negt und Kluge (1993), die die ‚Ökonomie der Arbeitskraft‘ aus der Perspektive der Arbeitskraftverkaufenden als doppelten Prozess fassen, in dem Arbeit für das Kapital, in dessen Auftrag gearbeitet werden soll, und Arbeit ‚an sich‘ differenziert werden und somit zwischen einer Tauschwert- und einer Gebrauchswertseite von Arbeit unterschieden wird (Pfeiffer 2004, S. 145f.). Das Konzept von Wolf (1999) fokussiert dagegen vor allem den Gegensatz von (fremd-)organisierter Arbeit und Selbstständigkeit, wobei letzterer ausschließlich kompensatorische Funktion zugeschrieben wird. Statt eines umfassenden Begriffs der Möglichkeit selbstbestimmter Tätigkeit wird lediglich eine (defizitäre) Komplettierung vorherrschender fremdorganisierter Arbeit entwickelt. Bechtle und Sauer (2002) verweisen auf das Arbeitsvermögen als ‚andere Seite‘ der Arbeitskraft, die sich dem Zugriff des Kapitals entzieht, entwickeln hierzu jedoch kein dezidiertes Analysekonzept. Der feministische Arbeitsvermögensbegriff schließlich fasst Arbeitsvermögen in einer dialektischen Triade von Tätigwerden, Aneignung und Anerkennung, bezieht letztere jedoch ausschließlich auf das doppelte Anerkennungsdefizit von (‚weiblich‘ konnotierter) Reproduktionsarbeit, die zum einen von vielen erwerbsweltlichen Aneignungsmöglichkeiten abgeschnitten und zum anderen an sich wenig wertgeschätzt wird (Becker-Schmidt 1983; Ostner 1991).

Anknüpfungspunkte der Konzeption des Arbeitsvermögens sind sowohl zeitdiagnostische Konzeptionen als auch subjektorientierte Ansätze der Arbeits- und Industriosozologie, die es entsprechend verbindet. Damit kann eine wesentliche Lücke geschlossen werden: Einerseits können subjektorientierte Konzeptionen an den Diskurs um Veränderungsprozesse der Arbeit angedockt werden, Pfeiffer (2004) selbst fasst ihren Ansatz als Analysekonzept zur Informatisierung von Arbeit. Allgemeiner gefasst ist die ‚Subjektivierung der Arbeit‘ aus dieser Perspektive eine erweiterte Anforderung an die arbeitenden Subjekte, die sich aus dem konkreten historischen Stand der Entwicklung der Produktivkräfte ergeben hat (ebd., S. 143). Jenseits von Konzeptionen als ‚Spezifika‘ oder ‚Besonderheiten‘ können die gegenwärtigen Subjektivierungstendenzen historisiert werden. Andererseits können Zeitdiagnosen wie die Subjektivierung von Arbeit (Moldaschl/Voß 2003) und Konzepte der Subjektivierungsdebatte wie beispielsweise das des Arbeitskraftunternehmers (Pongratz/Voß 2003) dadurch an die Analyse konkreter Arbeit angedockt werden (Pfeiffer 2003, S. 143). Im Fokus stehen so nicht mehr der eigentlichen Arbeit ‚nachgelagerte‘ Bedingungen wie Belastungen durch Arbeit oder spezifisch geforderte Subjekteigenschaften, sondern die Arbeitsprozesse in ihrer konkreten historischen Ausgestaltung und ihren Wechselwirkungen mit den Arbeitenden. So können auch die spezifischen Anforderungen und Belastungen in ihrer konkreten Ausprägung ebenso wie in ihrer historischen Perspektive aufgezeigt werden: Der Zugriff auf Subjekteigenschaften wird zwar tendenziell immer ganzheitlicher, zugleich ist er allerdings keineswegs neu oder auf einzelne Teilbereiche hochqualifizierter Arbeit beschränkt. Im Gegenteil werden den Beschäftigten wesentliche Elemente subjektivierenden Arbeitshandelns beispielsweise auch in hoch standardisierten Arbeitskontexten abverlangt (Bauer et al. 2002; Pfeiffer 2007).

Die Explikation der ‚anderen Seite‘ von Arbeit ebenso wie deren Zusammenhang mit gesellschaftlicher Arbeitsorganisation weist darüber hinaus ein Kritikpotenzial am Gebrauch der ‚Ware Arbeitskraft‘ auf. Arbeitsvermögen wird zwar ständig im Rahmen der Erwerbsarbeit genutzt, dies wird jedoch bis zur Unkenntlichkeit negiert (ebd., S. 160). Marx hat in seiner politökonomisch orientierten Kritik an der Organisation der Produktionsverhältnisse die spezifische Form der Nutzung menschlicher Arbeit stets mitbedacht. Arbeit und ihre sinnliche Erfahrbarkeit sind ein wesentliches Element seiner Kritik am Ausschluss der Massen von den Produktionsmitteln (ebd., S. 151). So hat Marx die auf Arbeitsprodukte bezogene Differenz von Gebrauchswert, also dem Wert, den ein Produkt für BenutzerInnen haben kann, und damit dem ‚eigentlichen Wert‘ (MEW Bd. 23, S. 49ff.) und Tauschwert, also dem Wert, den ein Produkt in kapitalistischer Produktionslogik hat/haben soll und für den der Gebrauchswert, den ein Produkt für KundInnen hat, lediglich ‚Mittel zum Zweck‘ ist (ebd., S. 50), auch auf Arbeit selbst bezogen (ebd., S. 207f.). Auch Arbeit hat somit einen Gebrauchswert mitsamt einer sinnlichen Komponente und inhaltlichem Sinnanspruch – und einen Tauschwert in Form konkret vernutzter Arbeitskraft (Nies 2015, S. 67ff.). Der Gebrauchswert der Arbeit interessiert in kapitalistischen Prozessen – analog zu dem Gebrauchswert des Produkts – lediglich, sofern er zur Steigerung des Tauschwerts vernutzbar ist. So wird versucht, benötigte Bestandteile des Arbeitsvermögens zu kommodifizieren und abzuschöpfen, also in (konkrete) Arbeitskraft zu verwandeln, ohne entsprechende Reproduktionsbedingungen und die ‚andere Seite‘ dieser Arbeit zu berücksichtigen. Das Verhältnis von Gebrauchs- und Tauschwert ist somit ein dialektisches, der Tauschwert ist ohne ‚dahinter liegenden‘ Gebrauchswert nicht denkbar. Eine objektivierende, rationalisierende Logik muss dies jedoch ausblenden, da ansonsten grundlegende Annahmen in Frage gestellt werden, wie die zumindest potenziell vollständige Kommodifizierbarkeit der ‚Ware Arbeit‘.

An die Thematisierung des Kritikpotenzials kann das Utopiepotenzial des Arbeitsvermögens angeschlossen werden. Das Arbeitsvermögen ist zunächst widerständig gegenüber seiner Kommodifizierung und erscheint dann „auf einer neuen Stufe“ (Pfeiffer 2004, S. 152). Verwertung menschlichen Arbeitsvermögens und die Ausbildung des Arbeitsvermögens selbst inklusive der damit einhergehenden Potenziale lassen sich nicht voneinander trennen. An die Seite von Anforderungen treten somit auch Fähigkeiten und dadurch erworbene Freiheitsgrade, denn „je mehr Potenzen und Fähigkeiten [ein Subjekt] hat, desto freier ist es“ (Lefebvre 1987, S. 165). Diese Freiheitsgrade und ihre politischen Dimensionen aufzuzeigen ist ein wesentliches Utopiepotenzial des Ansatzes, das die Kritik an den herrschenden Ausgestaltungen der Arbeitsorganisation (nicht nur im Rahmen der Erwerbsarbeit) weiterführend ergänzt.

Die Konzeption des Arbeitsvermögens nimmt den oben skizzierten allgemeinen Arbeitsbegriff (Kapitel 2.1) darüber hinaus zum Ausgangspunkt, um den unverkürzten Blick auf Arbeit, der weder lediglich die Tauschwertseite von Arbeit noch ausschließlich Erwerbsarbeit fokussiert, auf arbeitende Subjekte zu übertragen. Diese arbeiten in verschiedensten erwerbs- wie lebensweltlichen Kontexten, ihre Arbeits-

prozesse bilden die Phänomenebene der drei Analyseebenen Arbeitsvermögen, Arbeitskraft und (gesellschaftliche) Arbeitsorganisation (Pfeiffer 2004, S. 176). Das Arbeitsvermögen eines Subjekts wird in den verschiedenen Arbeitsprozessen sichtbar und in diesen modifiziert, wobei stets die Gestaltung der Arbeit und in tauschwertorientierten Kontexten die Verausgabung von Arbeitskraft zu berücksichtigen sind. Darüber hinaus wird die Differenzierung zwischen Arbeitsmitteln, also dem, womit gearbeitet wird, und Arbeitsgegenständen, also dem Produkt des Arbeitshandelns, an dem oder für das gearbeitet wird, von Pfeiffer (ebd., S. 176f.) durch die Differenzierung zwischen konkretem und eigentlichem Arbeitsgegenstand ergänzt, wobei Arbeitsgegenstände nicht stofflich-materieller Art sein müssen. Mit dieser zusätzlichen Differenzierung wird an die Marxschen Dimensionen der Erfahrbarkeit und des ideellen Vorhandenseins des Produkts im Bewusstsein Arbeitender angeschlossen (Kapitel 2.1.1; MEW Bd. 40, S. 516). Arbeitende haben demnach das Produkt ihrer Arbeit ideell vor Augen, selbst dann, wenn sie gerade lediglich für dieses Produkt, aber nicht konkret an dem Produkt arbeiten, sondern beispielsweise an einem Vor- oder Teilprodukt. Dieses ideelle Vorhandensein von Arbeitsgegenständen verweist noch einmal auf den Stellenwert von Erfahrung und Inkorporierung. Arbeitsprozesse prägen nicht lediglich Arbeitsgegenstände, sondern ebenso Arbeitsmittel und Tätige, sie prägen und verändern das Arbeitsvermögen des Subjekts, das stets mit der Arbeitskraft und der (gesellschaftlichen) Arbeitsorganisation verbunden ist (Pfeiffer 2004, S. 182).

Neben einem intra- umfasst das Arbeitsvermögen auch einen intersubjektiven Blickwinkel, gemeinsam ermöglichen diese einen strukturellen Blick auf Arbeit und Arbeitsorganisation aus der Subjektperspektive. Die Explikation des Zusammenhangs von Arbeitsprozessen, ihren nicht objektivierbaren Bestandteilen und dem hiermit interagierenden Arbeitsvermögen der tätigen Subjekte führt zu einem

„qualitativ zu füllenden Strukturbegriff, d.h., wo von ähnlichen Aneignungsprozessen ausgegangen werden kann, können entsprechend auf dieser spezifischen und strukturellen Ebene Aussagen über ‚das‘ Subjekt (...) gemacht werden.“ (ebd., S. 142)

Die Konzeption des Arbeitsvermögens, als strikt qualitativ orientierte, lässt sich keinesfalls als strukturalistisch argumentierend verstehen. Dennoch kommt sie zu einem intersubjektiven, ‚quasi-strukturellen‘ Blick, da gleiche oder ähnliche Aneignungs- und Verausgabungsbedingungen in Bezug auf konkrete Arbeit zu ähnlichem Arbeitsvermögen im Hinblick auf diese führen. Arbeitende mit gleichen oder ähnlichen Aufgaben und Tätigkeiten werden in Bezug auf diese tendenziell ein zumindest ähnliches Arbeitsvermögen aufbauen. Das Subjekt ist in dieser Hinsicht ein „qualitativ zu füllender Strukturbegriff“ (ebd.), wodurch ein quasi-strukturierender Blick auf Arbeit und Arbeitsorganisation aus der Subjektperspektive unter Einbezug konkreten Arbeits- und Kooperationshandelns möglich wird. Dies ist – wie ich noch näher ausführen werde – auch für Selbstorganisation und Anerkennung von entscheidender Bedeutung, kann potenziell ähnliches Arbeitsvermögen hier doch eine wichtige intersubjektive ‚Vermittlungsrolle‘ übernehmen.

Das Konzept des Arbeitsvermögens scheint mir drei analytische Ebenen systematisch zu verknüpfen, die oben bereits implizit angesprochen wurden. Sie werden in meinem Analysekonzept (Kap. 4) nachvollzogen werden. Bereits die Thematisierung der Gesellschaftlichkeit der Arbeit (Kapitel 2.1.2) verweist auf die *strukturelle Ebene*, die in der Konzeption des Arbeitsvermögens über den Zusammenhang mit Arbeitsorganisation und der intersubjektiven Perspektive als ‚qualitativ zu füllender Strukturbegriff‘ näher spezifiziert wird. Arbeit ist demnach stets (fremd-)organisierte, in einem kontingenten gesellschaftlichen Zusammenhang stehende Tätigkeit, die miteinander Arbeitende spezifisch verbinden kann. Zugleich ist Arbeit stets gegenständlich und sinnlich (Kapitel 2.1.3) und Arbeitsvermögen manifestiert sich dialektisch verschränkt mit Arbeitskraft auf der Phänomenebene des Arbeitshandelns, weist also auch stets eine *interaktionistische Ebene* in Bezug auf den Umgang mit Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen auf, die durch Interaktionen im Sinne des Kooperationshandelns zu erweitern ist und so einen umfassenderen Blick auf Interaktionen zulässt. Und schließlich adressiert das Arbeitsvermögen selbst – ebenso wie Erfahrungswissen, Inkorporierung und Arbeits- und Kooperationshandeln – eine *subjektivierende Ebene*. Durch den Blick auf Arbeitsorganisation, auf Arbeitsinteraktionen mit Artefakten wie Subjekten und schließlich auf das hiermit interagierende Vermögen der Beschäftigten selbst werden *strukturierende, interaktionistische und subjektivierende Ebenen* in ihren wechselseitigen Zusammenhängen adressiert. Diese analytischen Ebenen werden mit Blick auf Anerkennung und Selbstorganisation im Fortgang meiner Arbeit wieder aufgegriffen und bilden die Grundstruktur des analytischen Konzepts arbeitsvermögens- und anerkennungsbasierter Selbstorganisation.

Mit dem Begriff des Arbeitsvermögens ist ein unverkürzter Blick auf Arbeit, auf konkretes Arbeits- und Kooperationshandeln, auf daraus resultierende Inkorporierung sowie auf Kritik- und Utopiepotenziale dieser Herangehensweisen einlösbar. Zugleich konnten hier bereits drei Analyseebenen aufgezeigt werden, die ich in Bezug auf das zu entwerfende Analysekonzept weiter ausbuchstabieren werde. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werde ich im Folgenden Überlegungen zum Zusammenhang von Arbeitsvermögen und Selbstorganisation vorstellen.

2.6 Analysedimension arbeitsvermögensbasierte Selbstorganisation

Das angestrebte Analysekonzept arbeitsvermögens- und anerkennungsbasierter Selbstorganisation baut auf den Konzeptionen von Anerkennung, Arbeitsvermögen und Selbstorganisation auf. An dieser Stelle werden daher zunächst Überlegungen zu arbeitsvermögensbasierter Selbstorganisation skizziert, die eine Grundlage für die Ausarbeitung des Analysekonzepts (Kapitel 4) bilden. Hierzu wird – ausgehend von der Nichttrennbarkeit von Arbeitsvermögen und Selbstorganisation mit Bezug auf Arbeits- und Kooperationshandeln – die mögliche doppelte ‚Nutzung‘ von Arbeitsvermögenspotenzialen für Selbstorganisationsprozesse vorgestellt und formale wie

informelle Voraussetzungen hierfür skizziert. Letzteres bildet einen Vorgriff auf die Rolle der Anerkennung für Selbstorganisation, die im nachfolgenden Kapitel behandelt wird. Außerdem werden Nutzen wie Implikationen von Selbstorganisationsprozessen für das Arbeitsvermögen skizziert.

Eine zentrale Intention dieses Kapitels ist es, die Unmöglichkeit einer vollständigen Trennung von Selbstorganisation und (ausführendem) Arbeitshandeln aufzuzeigen. Wie unter Rückgriff auf einen allgemeinen Arbeitsbegriff gezeigt werden konnte, sind zentrale Zielstellungen von Arbeit den Arbeitenden bewusst und können so partiell vom eigentlichen Arbeitsprozess entkoppelt werden (Kapitel 2.1.1). Eine vollständige – und damit auch personelle – Trennung von Planung und Ausführung, wie sie nicht zuletzt in tayloristischen Konzeptionen angestrebt wird, scheint unmöglich, eine vollständige Trennung von Planungsprozessen und ausführenden Arbeitsprozessen nicht durchführbar. Die Gründe hierfür liegen im Arbeits- und Kooperationshandeln, das jeweils subjektivierende und objektivierende Vorgehensweisen enthält (Kapitel 2.2 und 2.3). Wie empirisch vielfach bestätigt wurde, ist Arbeitshandeln quer durch Qualifikations- und Hierarchieebenen und Tätigkeitsbereiche keine bloße Erfüllung eines vorgegebenen Plans. Vielmehr wird im subjektivierenden Arbeitshandeln ‚nebenbei‘ geplant und Ergebnisse des eigenen Arbeitshandelns werden prozessual mit den angestrebten Zielstellungen ‚verglichen‘, allerdings nicht formalisiert, beispielsweise mit einer Checkliste, sondern als ebenfalls subjektivierendes Element im Arbeitsprozess. Selbst in hochstandardisierten Tätigkeitsbereichen wird immer auch subjektivierend und damit nie vollständig nach vorgegebenem Plan gearbeitet (Bauer et al. 2002; Böhle/Milkau 1988; Pfeiffer 2007). Dies gilt noch einmal verstärkt für hochqualifizierte Tätigkeiten (nicht nur) im Rahmen projektbasierter Arbeit (Böhle/Meil 2003) und unter dem Eindruck der Subjektivierung von Arbeit (Moldaschl/Voß 2003; Lohr/Nickel 2009; Minssen 2011, S. 117ff.). Gerade Situationen, die von Unsicherheit, Unwägbarkeiten und (partieller) Unplanbarkeit gekennzeichnet sind, wie sie insbesondere in innovativen Kontexten alltäglich sind, verunmöglichen ein bloßes ‚Abarbeiten von Schema F‘. Subjektivierendes Arbeitshandeln findet jedoch nicht stets ‚einfach statt‘, sondern bedarf organisationaler Unterstützung.

Darüber hinaus verfügen Arbeitende aus ihren Arbeits- und (impliziten) Planungsprozessen über ein spezifisches Wissen, das weder objektiviert und transferiert noch in vollständig objektivierten Prozessen wiedergegeben werden kann. Planungsprozesse, die das Erfahrungswissen der Beschäftigten nicht nutzen, haben damit notwendig keinen Zugang zu prozessinhärenten und nur schwer abzubildenden Prozessrisiken und Potenzialen. Soll das Erfahrungswissen für organisationale Prozesse genutzt werden, so kann es lediglich durch die Arbeitenden selbst in Planungsprozesse eingebracht werden.³¹

31 In Bezug auf subjektivierendes Arbeitshandeln wie Erfahrungswissen deutet sich somit bereits eine wechselseitige Abhängigkeit zwischen diesen Tätigkeiten und der Selbstorganisation an: Subjektivierende Komponenten des Arbeitshandelns implizieren Selbstorganisationsaspekte, Erfahrungswissen hilft bei der (Selbst-)Organisation, beides ist jedoch nicht einfach vorauszusetzen, sondern bedarf der

Wie die – ebenfalls vielfach empirisch belegten – Ausführungen zum Kooperationshandeln (Kapitel 2.3) gezeigt haben, ist auch das Kooperationshandeln von großer Relevanz für Selbstorganisationsprozesse. Der Begriff verweist in der skizzierten Lesart ebenfalls auf verkürzende Objektivierungen und deren Schaden für eine funktionierende Selbstorganisation. Auf Objektivierung setzende, vom eigentlichen Arbeitshandeln getrennte Kooperationsprozesse wie Meetings dienen zumeist in erster Linie der Steuerung und Kontrolle, nicht der Selbstabstimmung. Während subjektivierende Kooperationen im Arbeitsprozess unter den unmittelbar Beteiligten und ohne formale Agenda erfolgen, zeichnen sich objektivierende Prozesse gerade durch einen festen Zuschnitt, starke Formalisierung inklusive Dokumentationsanforderungen ‚von und für oben‘ und eine feste, von konkreten Arbeitsprozessbedarfen unabhängige Agenda aus. Daraus ergibt sich die zentrale Bedeutung eines unverkürzten Verständnisses von Kooperationshandeln für die Selbstorganisation. Auch Selbstorganisation findet – wie empirisch zu zeigen sein wird – nicht (ausschließlich) in Meetings, sondern (ebenso) in konkreten Arbeitsprozessen statt, deren Rolle für Kooperation nicht unterschätzt werden darf. Darüber hinaus ist zu fragen, ob bei teambasierter Organisationsweise in den zu fokussierenden Entwicklungsprojekten die strikt anmutende Trennung von objektivierendem (in Meetings etc.) und subjektivierendem (am Platz) Kooperationshandeln aufrechtzuerhalten ist. Einerseits ist Kooperation ‚am Platz‘ organisational wie individuell sehr voraussetzungsvoll, auch KollegInnen können potenziell auf ‚Zusammenarbeit nach Schema F‘ bestehen. Andererseits scheinen viele vor allem der ‚agilen‘ Konzeptionen (Kapitel 1.3.2) auf ‚echte‘ Teamkooperation, also auf ein kooperatives, an konkreten Sachfragen orientiertes Vorgehen innerhalb der Teams auch und insbesondere während der Abstimmungsrunden und Meetings zu setzen. Kooperation in konkreten Arbeitsprozessen garantiert daher ebenso wenig das Gelingen von Kooperation, wie dies von Meetings per se ausgeschlossen wird. Die letztlich nur in der Empirie zu beantwortende Frage ist, ob es selbstorganisierten Teams gelingt – und organisational gelingen kann – die strikte Trennung zwischen formaler und informeller Kooperation aufzuheben. So könnte das Meeting (partiell) vom ‚Zeitkiller‘ zum Kooperationsförderer werden und gleichzeitig könnten Kooperationsprozesse innerhalb des konkreten Arbeitshandelns ernst genommen und entsprechend reflektiert werden. Selbstorganisationselemente können somit potenziell im konkreten Arbeitshandeln, in dem in konkreter Arbeit erworbenen Erfahrungswissen sowie in sämtlichen (potenziell) kooperativen Zusammenhängen aufgefunden werden. Die zentrale Instanz, in der alle diese Selbstorganisationspotenziale zusammenlaufen, ist das Arbeitsvermögen des arbeitenden Subjekts.

Das Arbeitsvermögen bietet auf der Phänomenebene Arbeitshandeln gleich doppelt die Voraussetzung für Selbstorganisation. So ist das alltägliche Arbeits- und Kooperationshandeln von impliziten Organisationsprozessen, die quasi ‚nebenher‘ bewältigt werden, durchzogen. Arbeitende organisieren die eigene Tätigkeit, ihren Um-

gang mit Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen sowie – insbesondere in teambasierten Arbeitsprozessen – ihre Zusammenarbeit mit KollegInnen (evtl. auch KundInnen, vor- und nachgelagerten Abteilungen etc.) stets zu einem gewissen Grade selbst. Darüber hinaus sammeln sie Erfahrungen mit Problemen und deren Lösungen in ihrem alltäglichen Arbeitshandeln, erkennen ‚typische‘ Problemstellungen und potenzielle Lösungsstrategien. Diese Erfahrungen müssen nicht allein aus dem Erwerbsarbeitshandeln im engeren Sinne resultieren, sondern können auch aus anderen Bereichen stammen.³² Dies befähigt die Arbeitenden zu einem flexiblen Abwägen zwischen verschiedenen Strategien und Vorgehensweisen, die mit Hilfe eines lebendigen Erfahrungswissens situationsadäquat eingesetzt werden können. Situationsadäquatheit muss sich dabei jedoch nicht auf eine spezifische, gerade im Prozess befindliche Arbeitshandlung beziehen. Vielmehr können Vorgehensstrategien zumindest zu Teilen auch verbalisiert und in andere (Kooperations-)Situationen wie beispielsweise Teambesprechungen eingebracht werden. Dies ist allerdings nicht im Sinne eines bloßen ‚Transfers‘ von Erfahrung oder als objektivierbare ‚Abfrage‘ von Vorgängen zu verstehen. Vielmehr geht es um eine auf wechselseitigem arbeitsvermögensbasiertem Verständnis beruhende Kommunikation. Hier kommt also wieder der ‚quasi-strukturelle Charakter‘ des Arbeitsvermögens ins Spiel: Auf Grund eines ähnlichen Erfahrungshintergrunds, den die Beschäftigung beispielsweise im selben Projektkontext mit sich bringt, können die Mitglieder eines Projektteams in einem situationsadäquaten Sinne miteinander kommunizieren, der ‚Nicht-Eingeweihten‘ verborgen bleiben würde. Ein solches „Organisationsvermögen“ (Hack 2002, S. 676) kann als inhärenter Bestandteil des Arbeitsvermögens angesehen werden. Eine darauf aufbauende Kommunikation ist – den Ergebnissen zum subjektivierenden Kooperationshandeln (Kapitel 2.3) folgend – direkt in den konkreten Arbeitskontexten zwar mitunter am einfachsten, aber auf Grund des Arbeitsvermögens als ‚Trägerin‘ subjektiven, lebendigen Arbeitswissens nicht an diese gebunden. Auch in Situationen wie Teambesprechungen spielen also einige der bereits vorgestellten Merkmale subjektivierenden Kooperationshandelns eine große Rolle: Die Kommunikation erfolgt teils mit Hilfsmitteln, teils ‚vorsprachlich‘ mit Gesten, bezieht sich auf konkrete Gegenstände und lässt diese ‚zu Wort kommen‘. Gerade bei speziellen, vom eigentlichen Arbeitsprozess abgekoppelten Kooperationssituationen ist aber natürlich offen, inwieweit vorsprachlich und unter Bezugnahme auf Gegenstände kommuniziert werden kann. Auch ist offen, inwieweit bei solchen Treffen auf bewusste Außendarstellung verzichtet werden kann, so dass es um eine ausschließliche ‚Kooperation an der Sache‘ geht. Und schließlich ist offen, wie ein Team mit unterschiedlich ausgeprägtem Arbeitsvermögen umgeht. Eine quasi-strukturelle Ähnlichkeit ist schließlich nicht gleichbedeutend

32 Aus zwei Gründen dürften sich die Erfahrungen allerdings zum vorwiegenden Teil aus der Erwerbsarbeit selbst speisen: Im Rahmen kapitalistischer Produktionsweisen ist ein freier Zugang zu Produktionsmitteln nicht gegeben, außerhalb der Erwerbsarbeit kann somit insbesondere in ressourcenintensiven Feldern nicht gearbeitet werden. Außerdem sind auf Grund der hohen Spezialisierung, der teambasierte Projektarbeit in der Regel unterliegt, Bezüge zu außererwerbsweltlichen Tätigkeiten zwar vorstellbar, aber gerade in ‚kniffligen Detailfragen‘ in der Praxis wohl nur selten vorzufinden.

mit Gleichheit, sondern kann durch die subjektive Erfahrung, den Bildungshintergrund³³, die konkreten Tätigkeitszuschnitte und das persönliche Lernen (auch) im Prozess der Arbeit variieren. Bei allen Möglichkeiten arbeitsvermögensbasierter Selbstorganisation müssen daher auch die immanenten Unwägbarkeiten gerade für tendenziell formale Kooperationssituationen bedacht werden. Offene, lediglich in der Empirie zu beantwortende Fragestellungen sind somit, inwiefern konkrete Arbeitsgegenstände und Arbeitsmittel eingebunden werden können und wie potenziell sinnvolle Aufteilungen in Bezug auf das TeilnehmerInnenfeld einzelner kooperativer Zusammenhänge aussehen können, die mitunter lediglich ‚Teildeams‘ einschließen. Anders formuliert: Bei formalen Kooperationszusammenhängen ist die Ausgestaltung der nicht in der Einzelperson aufgehenden Bestandteile subjektivierenden Kooperationshandelns empirisch offen.

Die Beziehung zwischen Selbstorganisation und Arbeitsvermögen ist jedoch nicht einseitig, sondern als Wechselwirkung zu fassen. So wie Selbstorganisation ohne Arbeitsvermögen undenkbar wäre, so würde auch dem Arbeitsvermögen ohne Rekurs auf Selbstorganisationsprozesse ein entscheidender Teilbereich fehlen. Anders formuliert: Die Fähigkeit, etwas auszuführen, ist bei einem völligen Fehlen der Fähigkeit, dies auch (zumindest bis zu einem gewissen Punkt) selbstständig zu organisieren, zur Wirkungslosigkeit verdammt – genau genommen ist sie dann schlicht nicht vorhanden.³⁴ Umgekehrt bedeutet dies, dass aktives Tätigsein in Selbstorganisationsprozessen für das Arbeitsvermögen positive Effekte zeitigen kann. Wer sich selbst selbstorganisiert und dabei nicht überfordert wird, kann die sich daraus ergebenden Erfahrungen zu einer spezifischen Form des Erfahrungswissens und des Gespürs für die Anforderungen von Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen verdichten. Unter gewissen organisationalen Voraussetzungen kann Arbeitsvermögen auch in Bezug auf Selbstorganisation als *Perpetuum mobile*, als durch ihren Gebrauch nicht verschleißende, sondern sich weiter ausbildende Ressource begriffen werden (Pfeiffer 2004, S. 160).

Schon die doppelte Möglichkeit arbeitsvermögensbasierter Selbstorganisation sowohl in informellen als auch in formalen Kontexten verweist auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung organisationaler Aspekte. Anders formuliert: Die Ermöglichungskomponente des Arbeitsvermögens in Bezug auf Selbstorganisation ist abhängig von den konkreten organisationalen und technischen Bedingungen, unter denen es genutzt und verwertet wird. Jenseits einer bloßen Aufzählung förderlicher und hinderlicher Bedingungen ist dabei in den Blick zu nehmen, inwieweit beispielsweise in Organisationseinheiten das Einbringen von Arbeitsvermögen in die (Selbst-)Orga-

33 So bestehen insbesondere die in der Empirie fokussierten Projektteams in der Entwicklung häufig aus Mitgliedern mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund und teilweise heterogenen Aufgabenfeldern. Eine Kooperation einer Ingenieurin mit einem IT-Spezialisten oder eines Entwicklers mit einer Testerin stellt für arbeitsvermögensbasierte Selbstorganisation daher potenziell eine Herausforderung dar. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass gerade die gemeinsame Erfahrung eine Grundlage für gemeinsames Arbeiten und Organisieren legt, die das jeweilige Fachwissen so nicht schaffen könnte.

34 Verwiesen werden kann hier auf exploratives Vorgehen als eine zentrale Ausprägung subjektivierenden Arbeitshandelns.

nisationsprozesse unternehmensstrukturell und -kulturell möglich ist. Es ist somit auf formale wie informelle, organisationale wie kulturelle Möglichkeiten zum Einbringen individueller Fähigkeiten in (Selbst-)Organisationsprozesse zu achten. Der Analyse der Struktur wird daher die der Unternehmenskultur hinzugefügt, soweit beide für die Themenstellung relevant erscheinen. Während die Fragen an die Struktur auf objektive Ermöglichungsfaktoren für Selbstorganisation zielen, stellen die Fragen an die Unternehmenskultur nicht zuletzt auf Anerkennung ab. Das Einbringen nicht formalisierbaren Wissens und Könnens ist auf die Anerkennung anderer Teammitglieder sowie Vorgesetzter angewiesen. Die Organisation der Selbstorganisation selbst kann ebenfalls Anerkennung kommunizieren – oder eben nicht. Diese beiden Thesen sind konzeptionell weiter auszuarbeiten und empirisch zu belegen. Den Ausgangspunkt dieses Vorhabens bildet die Darstellung des Anerkennungsbegriffs und der anerkennungsbasierten Selbstorganisation im nachfolgenden Kapitel.

Wertschätzend selbst organisieren
Arbeitsvermögens- und anerkennungsbasierte
Selbstorganisation bei Projektarbeit
Sauer, S.
2017, XIII, 272 S. 6 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-15508-7