

## Essay

Wolfgang Hien

### „Die soziale Welt kleiner Betriebe“

Einige arbeitssoziologische Überlegungen anlässlich der Wiederauflage des Klassikers von Kotthoff/Reindl (1990)

<https://doi.org/10.1515/arbeit-2020-0005>

**Zusammenfassung:** Der Beitrag nimmt die Wiederauflage der 1990 publizierten Studie „Die soziale Welt kleiner Betriebe“ von Hermann Kotthoff und Josef Reindl zum Anlass, den Stellenwert dieser Studie für die Entwicklung der deutschen Arbeitssoziologie seit den 1960er Jahren Revue passieren zu lassen. Vor dem Hintergrund des nach wie vor dominierenden großindustriellen und technikfixierten Blicks blieb dieses Buch bis heute ein Solitär. Angesichts der heute sichtbaren Aufgliederung und Zersplitterung großer Betriebe macht die Wiederauflage der Studie von Kotthoff/Reindl die Notwendigkeit deutlich, die aktuelle soziale Situation der kleinen und mittleren Betriebe erneut zum Forschungsgegenstand zu machen.

**Schlüsselwörter:** kleine und mittlere Betriebe, Arbeitssoziologie, betriebliche Lebenswelt, betriebliche Sozialordnung, dichte Beschreibung

### “The Social World of Small Businesses”

Reflections, related to sociology of work, on the occasion of the reissue of the classic by Kotthoff/Reindl (1990)

**Abstract:** The article takes the reissue of the 1990 study “The Social World of Small Businesses” by Hermann Kotthoff and Josef Reindl as an opportunity to review the significance of this study for the development of German sociology of work since the 1960s. Against the background of the still dominating industrial

and technically fixed view, this book has remained a solitaire to this day. In view of the current breakdown and fragmentation of large enterprises, the reissue of the Kotthoff/Reindl study makes clear the necessity of re-examining the current social situation of small and medium-sized enterprises.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, sociology of work, social life in the enterprise, operational social order, thick description

Die Soziologie nach dem Zweiten Weltkrieg war fasziniert vom schnellen Aufstieg der Industrie und der städtischen Industriezentren. Alles erschien groß und überdimensional, man sprach fortan hauptsächlich von der „Industriegesellschaft“, von der „Totalisierung des industriellen Systems“, vom „epochalen Umbruch ins Industriezeitalter“. Vom konservativen Sozialphilosophen und Soziologen Hans Freyer ist in der Propyläen Weltgeschichte zu lesen: „Die Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts ist in Betrieben, typischerweise in Großbetrieben, an ihren Entwicklungsspitzen in Riesenbetrieben organisiert“ (Freyer 1961, 520). Die Arbeit im industriellen Sektor sei kein Sonderfall, sondern der Prototyp, nämlich der zergliederten Arbeit, des Fließbandes und der hierarchischen Organisation. Die Vertreter der Kritischen Theorie sahen dies ähnlich, und so war allenthalben von „Masse“, von „Gruppen“ und von „Konflikt“ die Rede. In dem von Arnold Gehlen und Helmut Schelsky bis 1971 achtmal wiederaufgelegten Lehr- und Handbuch der Soziologie wird vorwiegend die US-amerikanische Industriesoziologie rezipiert und referiert (Gehlen/Schelsky 1955). Die Arbeits- und Betriebssoziologie verstand sich in den 1980er Jahren zumeist als Soziologie großer Industriebetriebe. Sie ignorierte die Tatsache, dass nach wie vor zwei Drittel der Erwerbstätigen in Klein- und Mittelbetrieben arbeiteten. Die betriebliche soziale Welt im Sinne von Lebenswelt zu sehen, mit einem phänomenologischen Blick das gemeinsame In-der-Welt-Sein und ein so verstandenes „Mit-Sein“ (Heidegger) wahrzunehmen, damit tat sich – Popitz u.a. (1957) einmal ausgenommen – die Soziologie schwer. Die Auseinandersetzung zwischen den soziologischen Giganten Luhmann und Habermas hatte in weiten Bereichen des soziologischen Diskurses zum Resultat, Gesellschaft in „System“ – und hier vor allem das von Wissenschaft und Technik durchwobene industrielle System – und „Lebenswelt“ zu trennen. Das System folge einer zweckrationalen und instrumentellen Logik, während in der Lebenswelt Kommunikation, symbolisch vermittelte Interaktion, das soziale, kulturelle und emotionale Miteinander stattfinde. Die Industriegesellschaft, so Jürgen Habermas (1980/1981) in seiner „Theorie kommunikativen Handelns“, habe System und Lebenswelt entkoppelt. Habermas sah zugleich Tendenzen einer „Kolonisierung der Lebenswelt“, sah einen Einbruch des Instrumentellen in das

individuelle Leben, welchem durch Mitbestimmung, diskursethische Verfahren und eine möglichst herrschaftsfreie Kommunikation zu begegnen sei. Was Habermas nicht sehen wollte, war die Lebenswelt in den Tiefen der Wirtschafts- und Arbeitswelt.

1990 veröffentlichten Hermann Kotthoff und Josef Reindl ihr großes Werk „Die soziale Welt kleiner Betriebe“ mit dem Untertitel: „Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb“, damals verlegt von Otto Schwartz in Göttingen (Kotthoff/Reindl 1990). Dieses wichtige Buch blieb hinsichtlich seines phänomenologischen Blicks und hinsichtlich der Breite seiner qualitativen soziologischen Anlage ein Solitär. Dem voluminösen Buch ging es wie anderen Klassikern auch – zu denken ist etwa an Max Webers „Wirtschaft und Gesellschaft“: Es wird immer wieder zitiert, meist nur sehr kurz, doch kaum jemand hat sich die Mühe gemacht, es gründlich zu lesen. Dass es eher gemeinschaftliche und auf der anderen Seite eher instrumentalistische „betriebliche Sozialordnungen“ (BSO) gibt, ist in den etablierten Begriffsapparat der Soziologie eingesickert. Unter „instrumentalistisch“ verstehen Kotthoff/Reindl eine Sozialordnung, in der Unternehmern und Beschäftigten ein innerer Bezug untereinander und zu ihrer Arbeit fehlt und der Betrieb auf ein „abstrakt-rechenhaftes Gebilde der Kapitalvermehrung“ (ebd., 431) reduziert ist. Mit der Unterscheidung von „gemeinschaftlich“ und „instrumentalistisch“ ist bei den Rezipienten das Wissen über die BSO meist auch erschöpft. Wer mehr darüber wissen wollte, musste sich der Mühe einer Bibliotheksausleihe, oft auch der Fernleihe, unterziehen. Denn schon bald nach der Erstveröffentlichung war „der Kotthoff/Reindl“ vergriffen, Bibliotheksexemplare waren rar. Doch das dürfte sich nunmehr mit der unveränderten Wiederauflage dieses Buches grundlegend ändern, mit der uns der Springer-Verlag zu Beginn des neuen Jahres überraschte (483 Seiten, Wiesbaden 2019). Nun können Interessierte das Versäumte nachholen. Um es gleich zu sagen: Die Mühe lohnt! Zum einen findet sich – man kann es drehen und wenden, wie man will – auch in postmodernen Gesellschaften die Arbeit im Zentrum der individuellen Identitätsbildung, zum anderen arbeiten die meisten Menschen nach wie vor in Klein- und Mittelbetrieben, auch wenn ihre Charakterisierung heute anders ausfallen wird. In der sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung dominierten – und dominieren bis heute – jedoch großindustrielle Themen den Untersuchungsgegenstand: Taylorismus und Post-Taylorismus, Macht und Herrschaft, Technologie und Rationalisierung, gleichwohl auch Deutungsmuster der Arbeitenden, was zumeist noch den interessanteren Teil der Arbeits- und Industriesoziologie ausmacht. Zu erinnern ist beispielsweise an solche Studien wie die von Konrad Thomas: „Die betriebliche Situation des Arbeiters“ (Thomas 1964) oder an Titel wie z.B. „Betriebliche Lebenswelt“ (Volmerg

1986), „Macht, Arbeit und Humanität“ (Löffler/Sofsky 1986), „Industriearbeit und Selbstbehauptung“ (Giegel u.a. 1988) und „Vom Handrad zum Bildschirm“ (Böhle/Milkau 1988). Zumindest bei den drei zuletzt genannten Studien rücken kleine und mittelständische Betriebe in den Blickpunkt. Doch stehen dabei psychoanalytische, rollentheoretische, subjekttheoretische oder technikbezogene phänomenologische Überlegungen ganz im Vordergrund – sie überformen gleichsam das empirische Material und dampfen es auf die jeweils theoretisch vorgefassten Punkte ein. Seit den 1990er Jahren versucht sich die qualitative Forschung noch weiter und noch stärker gegenüber der quantitativen Forschung zu profilieren. Schlägt man gegenwärtige sozialwissenschaftliche Dissertationen oder Habilitationen auf, so wird der Leser oder die Leserin zumeist mit einer umfangreichen Methodologie geradezu überwältigt, hinter der die Empirie in den Schatten zu geraten droht. Narrationen werden oftmals so stark zergliedert und dekonstruiert, dass ihre Rekonstruktion nicht selten abgehoben erscheint.

Zurück zu den 1980er Jahren: Völlig unbeeindruckt von den heißen methodologischen Auseinandersetzungen, die an den Universitäten geführt wurden, entwickelten Kotthoff und Reindl ein Untersuchungskonzept, das am besten mit dem ethnologischen Begriff der „dichte(n) Beschreibung“ (Geertz) zu fassen ist. Ihre Idee fand Fürsprecher bei der VW-Stiftung, und so tauchten sie in der zweiten Hälfte der 1980er Jahre in die „soziale Welt kleiner Betriebe“ ein. Sie gingen in 52 Betriebe, verteilt auf vier Regionen quer durch Deutschland, machten Begehungen und teilnehmende Beobachtungen, führten insgesamt 285 offene betriebliche Interviews, deren Dauer in der Regel drei Stunden betrug, und sprachen zusätzlich mit Gewerkschaftern, Bürgermeistern, Pfarrern, Heimatforschern, Sozial- und Wirtschaftshistorikern und vielen anderen Personen, die ihnen Einblick in die Traditionen, Denk- und Handlungsmuster und Eigenarten der jeweiligen Region, der jeweiligen Branche und des jeweiligen „Menschenschlags“ geben konnten. Ein für heutige Maßstäbe unglaublicher Aufwand, der – aufgrund des völligen Verzichts auf ein methodologisches Korsett – einem hochambitionierten, komplexen Drahtseilakt ohne Netz und doppelten Boden gleichkam. Die beiden Forscher haben das riesige Gebiet der Klein- und Mittelbetriebe eingegrenzt auf industrielle Klein- und Mittelbetriebe, haben sich vier für die damalige Zeit relevante Branchen herausgesucht und danach geschaut, in welchen Regionen sich diese Branchen konzentrieren. Untersucht wurden vier Industriebranchen: die Holzmöbelindustrie in der Region Lippe-Detmold, die Polstermöbelindustrie im Raum Coburg (Oberfranken), der Maschinenbau im Breisgau-Hochschwarzwald und die Bekleidungsindustrie in Nord-Saarland-Südeifel, in der hauptsächlich Frauenarbeitsplätze zu finden waren. Aus der regionalen Grundgesamtheit wurden repräsentativ erscheinende Betriebe ausge-

wählt. Zudem wurden aus Vergleichsgründen auch einige Betriebe aus Frankfurt am Main und Stuttgart hinzugenommen. Herausgekommen ist ein fulminantes, farbiges und lebendiges Panoramabild der klein- und mittelbetrieblichen Industrie der 1980er Jahre in Deutschland.

Entgegen der herkömmlichen industriesoziologischen Blickrichtung auf das Arbeiterbewusstsein und dessen dichotome Gestalt, auf die Widersprüche zwischen Kapital und Lohnarbeiterexistenz und auf Tarif- und Betriebspolitik, interessierten sich Kotthoff/Reindl für die „soziale Welt“ der Betriebe im Sinne von Interaktionsmustern, gemeinsamen Lebensräumen, geteilter Freude und geteiltem Leid, gelungener oder auch gebrochener Gemeinschaft. Ihr Herangehen folgte der phänomenologischen Regel, sich von allen Vorurteilen frei zu machen und mit offenen Ohren und Augen – „offen gehalten für Biegungen, Kehrtwendungen und Überraschungen“ (ebd., 425) – eine bisher weitgehend unbekannte soziale Welt zu erkunden. Sofort zeigte sich, dass für diese soziale Welt die Unternehmerpersönlichkeit eine geradezu zentrale Rolle spielte. Und fast nirgendwo haben die beiden Forscher die „Standardfabrik der Industriesoziologie gefunden, nämlich die konsequent instrumentalistische Fabrik“ (ebd., 434). Fast überall wünschen sich die Arbeiter und Arbeiterinnen eine „gemeinschaftliche Beziehungsform“, auch und gerade mit dem Unternehmer, die ihnen jedoch – im damaligen Sample – von etwa einem Drittel der Unternehmer verweigert wird. In zwei Dritteln der Betriebsfallstudien wurde ein gemeinschaftlicher Typus gefunden, freilich in unterschiedlichen Varianten. Der Charakter oder der Grundton der sozialen Beziehungsformen, der sich als soziales Gebilde in einem sozialen Feld trotz mancher Alltagskonflikte über längere Zeiträume stabil erweist, wird von Kotthoff/Reindl mit dem Begriff der „Sozialordnung“ belegt. „Im Blickpunkt stehen nicht mehr zuvorderst strukturelle Determinanten, sondern soziale Phänomene: Personen, Sozialcharaktere, Geschichten und Geschichte, Handlungsweisen, Interaktionen, Orte, Symbole, Regeln, Normen“ (ebd., 20). Und es zeigt sich in der Tat ein farbiges Bild, „eine pralle Fülle bunter und vibrierender Lebendigkeit“ (ebd., 460), die man in einem nicht-mediterranen Land für nicht möglich gehalten hat. „Die Betriebe haben eine dichte Kultur, weil Unternehmer und Arbeiter sich personal einbringen“ (ebd.). „Kultur“, verstanden als Bündel aus kognitiven, normativen und affektiven Beziehungsaspekten, ist für Kotthoff/Reindl „die Innenseite der Sozialordnung“.

In die Konstitution der BSO und damit auch in jene der betrieblichen Kultur gehen, neben der Figur der Unternehmerpersönlichkeit, zahlreiche weitere Einflüsse ein, so z.B. der regionalgeschichtliche Kontext mit seinen religiös gefärbten Vorstellungswelten, die regionale Tradition der landwirtschaftlichen und handwerklichen Arbeitskulturen, die – von den Entscheidungen des Unterneh-

mers abhängige – jeweilige Produktpalette und damit zusammenhängend das eher handwerkliche oder eher tayloristische Arbeitssystem, gegebenenfalls mit einer ausufernden Betriebsbürokratie, das Vorhandensein oder Schwenden ökonomischer Spielräume sowie soziokulturelle Arrangements im Betriebsgeschehen – ein von Konrad Thomas unter dem Begriff der „verborgene(n) Situation“ gefasstes Phänomen. Darunter versteht Thomas das für das betriebliche Mitsein notwendige, aber den Beteiligten oftmals unbewusste Vorhandensein von lebensweltlichen Inseln oder Nischen jenseits des „Offiziellen“, „Bekanntes“ oder „Legalen“. Ohne auf Thomas zu rekurrieren, sprechen Kotthoff/Reindl diese Ebenen immer wieder an. Bei alledem sehen sie eindeutig die Person des Unternehmers als entscheidenden Faktor – paradigmatisch: der Firmengründer. Wie dieser „seinen Betrieb entwirft, konstruiert, auslegt und mit Leben erfüllt, und wie die Arbeiter sich darauf einlassen, damit umgehen – dieser Stoff der Sozialordnung lässt sich nicht aus objektiven Gegebenheiten deduzieren“ (ebd., 343). Und so ziehen sich durch die gesamte Studie – wie ein roter Faden – Beschreibungen und Charakterisierungen solcher Persönlichkeiten: „Herr Hannibal ist ein bayrisches Mannsbild, deftig, cholertisch, impulsiv und volkstümlich“ (ebd., 163). So schroff und verletzend „der Alte“ auch auftritt, er will von „seinen“ Arbeitern auch geliebt werden – als „ihr Cäsar“. Und er wird geliebt, sofern er die Tuchföhlung beibehält und sich auch den Ecken und Kanten „seiner Leute“ aussetzt. Aufschlussreich auch folgende Schilderung eines solchen „Alten“: „Es machte ihm Spaß, Geschäftspartner und Behörden auf's Kreuz zu legen und sich als Räuberhauptmann vor seiner Belegschaft zu brüsten“ (ebd., 292).

Welche BSO-Typen werden von Kotthoff/Reindl rekonstruiert? Die gemeinschaftlichen Typen gliedern sich in vier Haupttypen mit insgesamt acht Untertypen. Die Autoren benennen einen „Archetypus“, der allen anderen – sowohl genetisch wie als Messlatte – zugrunde liegt: die „pragmatische Produktionsgemeinschaft“. In ihr verwirklicht sich der engagierte Unternehmer mitsamt seiner Belegschaft. Es ist ein fragloses „Mit-Sein“ in einer Welt des common sense, einer von allen Beteiligten mitgetragenen Kultur. Derartige Produktionsgemeinschaften können sich selbstregulierend, gelenkt oder im Sinne einer Notgemeinschaft, wie in den Textilbetrieben, konstellieren. Im zweiten gemeinschaftlichen Haupttypus werden Imperien und Patriarchate zusammengefasst. In diesen Betrieben ist der Cäsaren-Typus besonders ausgeprägt: skrupellos, draufgängerisch, oft auch absolut rücksichtslos. „Sie sind entfesselte Demiurgen, charismatische Cäsaren, die aus ihrem kleinen Betrieben ein Imperium formen und denen ihre kleine Welt zu Füßen liegt“ (ebd., 159). Schafft es die Belegschaft, ein gegenüber dem Unternehmer eigenständiges „kollektives Ego“ aufzubauen, meist verkörpert in der Person eines oder einer Betriebsratsvorsitzenden, so entsteht im

Rahmen der gemeinschaftlichen BSO der Typus der „wilden Ehe“. Die Autoren berichten von einem Unternehmer namens „Wolf“, dem ein ihm ebenbürtiger BR-Vorsitzender gegenübertritt: „Die Sozialordnung der wilden Ehe ist theaterreif. Das Stück heißt: Wer hat Angst vor Virginia und Wolf. [...] Das Spezifische hier ist, dass das Ringen um Anerkennung, Wertschätzung, Status und Zuneigung, das in allen Sozialordnungstypen das hintergründige Thema ist, hier als Drama offen inszeniert wird. [...] Wer ist Cäsar? – diese Frage ist der cantus firmus der betrieblichen Sozialordnung. Diese besondere Konstellation entfesselt einen Beziehungs-Clinch mit expressiven Gefühlsäußerungen von Kampf, Beleidigung, Vergeltung, Versöhnung und Zartgefühl. Eine exzentrische alt-testamentarische Hassliebe setzt die wildesten und zartesten Gefühle frei“ (ebd., 218 f.). Einen vierten Haupttypus der Gemeinschaftlichkeit sehen die Autoren in der „integrative(n) Bürgergesellschaft“, innerhalb derer der Chef eine aufgeklärt-urbane Haltung einnimmt, sich Gewerkschaft und Betriebsrat institutionell etabliert haben und sich ein geregeltes zivilisiertes Miteinander eingespielt hat. Zu den instrumentalistischen Sozialordnungen zählen Kotthoff/Reindl neben den Polsterbetrieben, in denen – ähnlich wie bei den Messer- und Scherenschleifern des Solinger Raumes – Facharbeiter in der Tradition eines selbstständigen Handwerkers arbeiten und sich daher ein Gemeinschaftsgefühl nur schwerlich herstellt, die Haupttypen „Waisenhäuser“ und „seelenlose Arbeitshäuser“. Diese Betriebe „haben den tragenden Boden unter den Füßen verloren. Sie sind auf eine schiefe Bahn geraten, die sie sozial ins Bodenlose stürzt. Sie fahren auf eine schwarze Wand zu, und es scheint, dass niemand den Zug stoppen kann. Es ist etwas Irrsinniges geschehen, was die Betroffenen nicht verstehen. Der Betrieb wurde verrückt. Das Verrücktsein manifestiert sich im Leiden der Arbeiter“ (ebd., 269). Die Autoren der hier besprochenen Studie sehen in dem Umstand, dass die Gründergeneration abgetreten oder verstorben ist, Söhne, Schwiegersöhne, Enkel oder schlicht Geschäftsführer das Unternehmen übernommen haben, einen Hauptgrund für die „schiefe Bahn“. Es fehlt das unternehmerische „Herzblut“, und der Betrieb wird gleichsam „blutleer“. Die Arbeit macht niemandem mehr Spaß: dem Unternehmer nicht und den Arbeitern und Arbeiterinnen erst recht nicht. Es wird nur noch stumpf vor sich hingearbeitet, im Fall der „Arbeitshäuser“ mit Chefs, die nur noch „drohen, strafen, drücken, antreiben, in Unsicherheit halten, spalten, verweigern“ (ebd., 375). Solche Unternehmer treiben ihre Arbeiter/innen in die innere Emigration, wogegen nur wiederum die Peitsche hilft – eine self-fulfilling prophecy.

An dieser Stelle verlassen Kotthoff/Reindl für kurze Zeit die Ebene der Beschreibung und tauchen etwas tiefer in die Situation der Seelenlosigkeit der Arbeitshäuser ein. Sie fragen nach dem Eigenanteil der Arbeiter/innen an ihrer

Verstrickung „in das Despotismussyndrom“ (ebd., 376). Hier kommen auch regionalspezifische Traditionen ins Spiel: Im landwirtschaftlich und katholisch geprägten Breisgau-Hochschwarzwald kommt eine besonders starke Autoritätshörigkeit mitsamt ihrem Gehorsam, ihrer Fügsamkeit und ihrer Konfliktscheue zum Tragen. Die Belegschaften lassen sich daher leichter spalten, sodass Ressentiments, Segmentationen, Ausgrenzungen und Sozialrassismus die Hirne und Leiber der Arbeiter/innen in Besitz nehmen können. Diese „Tiefensicht“ hätte man sich häufiger in der großen und ansonsten absolut bewundernswürdigen Studie gewünscht. Das ist natürlich das Problem der sozialwissenschaftlichen Hermeneutik, dass sie – je tiefer sie in die Situation eindringt – umso mehr einen methodologischen Apparat aufbläht, dessen Gewicht am Ende die Empirie zu erschlagen droht. Hier einen guten neuen Weg – ich möchte Bloch folgend den Begriff „Mittelweg“ tunlichst vermeiden – zu finden, ist tatsächlich eine unglaublich schwierige Herausforderung. Wie kann ich meinen Gesprächspartnern/-innen, die so bereitwillig ihren Betrieb und oftmals auch ihr Herz geöffnet haben, gerecht werden? Doch um einmal konkret zu werden: Es hätte sich vielleicht auch fragen lassen, ob beispielsweise in der lippischen Holzmöbelindustrie sich hinter dem sozialpartnerschaftlichen Arrangement der Arbeiterseite auch andere, widerständigere und „anarchistische“ Bewusstseinsselemente verbergen, die möglicherweise ein anderes Leben als das real existierende imaginieren, aber tunlichst unterdrückt werden. Die psychoanalytisch, phänomenologisch oder strukturalistisch geschulte Hermeneutik könnte aus so manchen Originalsequenzen, die sich in der hier besprochenen Studie finden, noch so einiges „herauskitzeln“. Keine Relevanzstruktur ist frei von Ambiguitäten, Widersprüchen, Paradoxien und Selbstentfremdungsphänomenen. Die alte Studie von Konrad Thomas wäre vielleicht eine Hilfestellung gewesen, insbesondere seine Herausarbeitung der „verborgenen Situation“. Da gibt es unzählige Konstellationen, wie beispielsweise die Absprachen bei Akkordbemessung, bei Materialbeschaffung, schlicht die Frage, wie ich den Unternehmer, der ja auch skrupellos agiert, vielleicht bei Kleinigkeiten, aber immerhin „übers Ohr hauen“ kann. Natürlich wird auch in mittelständischen Betrieben „viel geklaut“, und bis in die 1980er Jahren waren dies durchaus relevante Mengen. Natürlich wird in diesen Betrieben viel abgesprochen, wie die Arbeitszeit auch für „andere Dinge“ genutzt werden kann. Die große Studie von Kotthoff/Reindl erwähnt diese Aspekte immer wieder, verortet sie aber auf der Ebene des unternehmerisch gesetzten Sozialordnungs-Arrangements.

Kotthoff/Reindl weisen immer wieder auf die verschiedenen Sphären des Lebens – Familie, Freizeit, Arbeit – hin, die mit dem betrieblichen Geschehen ineinandergreifen, d.h. auf die gegenseitigen Einflüsse und Überlagerungen von



Arbeits- und Lebenswelt. Es ließe sich auch sagen: Der Betrieb ist schlicht und einfach ein Teil der Lebenswelt. Die harten systemtheoretischen Unterscheidungen sind Konstrukte, die mit der „wirklichen Wirklichkeit“ nicht viel zu tun haben. Im Betrieb sprossen immer Knospen informellen Lebens, die mitunter sich zu wunderschönen Blumen ausbilden, die das Arbeitsleben verschönern, aber auch mangels Licht, Luft und Wasser eingehen können. Es wäre, neben der Beziehungsebene Unternehmer–Arbeiter, auch eine Ebene des intuitiven, „heimlichen“ Einverständnisses unter den Kollegen/-innen im Sinne einer originär „anarchistischen“ Haltung oder schlicht einer „Kreativität am Chef vorbei“ denkbar. Antriebskraft solcher Vektoren ist die Sehnsucht nach einem anderen Leben jenseits der Arbeit. Arbeit ist immer Not und Mühe einerseits und anerkennungswürdiges Tun andererseits. Aber Not und Mühe können die positiven Seiten der Arbeit auch überrennen und verschwinden lassen, manchmal mit wiederkehrender Penetranz. Und solche Aspekte lassen Kotthoff/Reindl auch nicht unerwähnt. Der Autor dieser Besprechung hat als arbeitswissenschaftlicher Berater und Forscher in den letzten 30 Jahren mehr als 50 Betriebe – darunter mehr als 40 Klein- und Mittelbetriebe – gesehen und die dort vorgefundenen Situationen teilweise recht intensiv untersucht. Immer wieder sind ihm die „verborgenen Situationen“ aufgefallen, und bei In-Rechnung-Stellung aller Aspekte auch die Tatsache, dass ein Betrieb ohne diese verborgenen Situationen nicht mehr funktionieren, ja: zusammenbrechen würde. Die „verborgenen Situationen“ stehen mit dem Grad des Arbeitsleids in direkter Beziehung. In jedem Betrieb spielt sich ein Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen, verborgenen Situationen, Sozialität und Anerkennung ein. Und es stimmt: Dort, wo die Arbeiter/-innen die Malaise mitmachen und sich auf den Pfad des totalen Irrwegs bringen lassen, dort schaufeln sie am eigenen Grab mit.

Am Ende der Studie kommen Kotthoff/Reindl auf die vermeintliche Zukunft zu sprechen – wohlgemerkt 1990 und nicht heute. Sie berichten, dass beispielsweise im Maschinenbau kaum ein Arbeiter mit dem Gedanken spielt, zu Daimler zu wechseln, obwohl er dort deutlich mehr verdienen könnte. Die Arbeit „am Band“ scheint für handwerklich sozialisierte Arbeiter vollkommen unattraktiv zu sein. Und noch mehr: Gerade die im ländlichen Raum angesiedelten Arbeiter/-innen verspüren – das haben Kotthoff/Reindl explizit erfragt – keinerlei Drang, sich vom Land weg in einer größeren Industriestadt zu bewegen, um dort in Betrieben mit deutlich lukrativeren Verdienstmöglichkeiten zu arbeiten. Auf keine andere Frage sei so einmütig und engagiert geantwortet worden wie auf die Frage, ob sie sich vorstellen könnten, ihre heimatliche Lebenswelt – Familie, Freunde, Sprache, Gewohnheit – zu verlassen und anderswo Arbeit zu suchen. „Vor allem wollte niemand, auch die Jüngeren nicht, in einer Großstadt leben müssen“

(ebd., 463). Das allerdings sieht heute, 30 Jahre später, ganz anders aus. Die Welt der ländlichen Regionen hat sich erdrutschartig verändert – in vielen Regionen ist kein Stein mehr auf dem anderen geblieben. Holzmöbel-, Polster- und Bekleidungsindustrie sind so gut wie ausgestorben, allein der Maschinenbau hat sich zu einer exorbitant innovativen Branche entwickelt. Regionen wie das Saarland und die Eifel, aber auch viele Regionen in Norddeutschland, in den Mittelgebirgen, in Hessen und in der Pfalz haben gleichsam mit einer „Entvölkerung“ zu kämpfen. Viele Dörfer, in denen einstmals mittelständische Industriebetriebe für Zusammenhalt und Wohlstand sorgten, sind geradezu verwaist. Ganze Branchen sind untergegangen, viele Betriebe haben ihre produktiven Aktivitäten ins ost-europäische oder asiatische Ausland verlagert. Die Wartelisten derer, die bei Daimler oder VW arbeiten wollen, wachsen schier ins Endlose. Gleichwohl muss festgestellt werden: Nach wie vor sind Klein- und Mittelbetriebe mit über 60 Prozent der Erwerbsbevölkerung die hauptsächlichen Träger der ökonomischen Entwicklung – doch mit einer gegenüber den 1980er Jahren völlig veränderten Struktur.

Allein der Maschinenbau konnte sich als sympathisches Nervensystem des Mittelstandes etablieren. Das Herz dieser Branche schlägt mittlerweile in Nordbaden und Nordwürttemberg – nicht im Breisgau-Hochschwarzwald. Neben dem klassischen Baugewerbe und dem Handwerk haben sich Branchen wie das Gastgewerbe und die IT-Branche mitsamt verwandten Bereichen mit jeweils über zwei Millionen Beschäftigten zu wichtigen Trägern der kleinen und mittelständischen Wirtschaft gemausert. Dort herrschen freilich neuartige, andere Kulturen als die von Kotthoff/Reindl beschriebenen. Was angestammte Branchen wie z.B. den Maschinenbau anbetrifft, so gehört die Gründerzeit komplett der Vergangenheit an. Heute leiten Angehörige der dritten oder vierten Generation den Betrieb, meist aber Geschäftsführer, da der Betrieb inzwischen verkauft wurde, nicht selten an einen international agierenden Konzern. Vor diesem Hintergrund schleichen sich gerade in „klassischen“ Branchen instrumentalistische Sozialordnungen ein, die mit Teilautomatisierung und der Schwerpunktsetzung auf Forschung und Entwicklung kompensiert werden. Entgegen dem für Großbetriebe behaupteten Trend werden in Klein- und Mittelbetrieben zunehmend neue Hierarchieebenen und Kontrollinstanzen eingebaut. Das Gesagte gilt auch für die Betriebe im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen. Die ehemals gemeinschaftlich orientierte Altenpflege beispielsweise droht, nachdem sie immer mehr zum Investitionsobjekt internationaler Finanzkonzerne wird, sich zu einer instrumentalistischen Branche zu wandeln, in der sowohl der pflegende wie der zu pflegende Mensch zu Randfiguren abenteuerlicher Renditespekulationen werden. Die Pflegewirtschaft ist ein Beispiel dafür, wie eine ganze Branche „auf die

schwarze Wand“ zurast. Kotthoff/Reindl ist vorbehaltlos Recht zu geben: Lebbar ist, auch und gerade in der Pflege, auf Dauer nur eine gemeinschaftliche Orientierung (Hien 2018). Doch stellt sich die Frage, ob hierfür nicht andere sozioökonomische und andere politische Kontexte erforderlich sind als diejenigen, deren unfreiwillige Zeugen wir gerade sind.

In neueren Gesellschaftstheorien avanciert die IT-Branche zu einer Art Leitfigur für das kommende Zeitalter. Der Bremer Arbeitssoziologe Rainer Zoll schlug in seiner schönen Studie „Alltagssolidarität und Individualismus“ (1993) vor, zwischen der alten und der neuen „Kultur der Arbeit“ zu unterscheiden. Die alte Kultur war von Autoritäten, Hierarchien, Unterordnungen und der Inkaufnahme zuweilen inhumaner Arbeitsbedingungen bestimmt. Die neue Kultur ist deutlich offener, kommunikativer, liberaler und lässt mehr Freiräume zu. Insbesondere die neuen digitalen Kommunikationstechniken würden uns eine neue Welt des Aushandelns und Verständigens eröffnen. In den Kategorien von Kotthoff/Reindl wären also „integrative Bürgergesellschaften“ der Betrieb der Zukunft. Diesem optimistischen Bild kann der Autor dieser Zeilen nicht folgen (vgl. dazu Hien 2008: „Irgendwann geht es nicht mehr“). Die Start-up-Szene der IT- und Marketing-Branche arbeitet mit aufgesetzten Modellen der Kulturperformance, auf die die BSO-Typologie nur noch bedingt anwendbar ist. Nicht nur Großindustrie, sondern auch mittelständische und kleine Betriebe geraten zunehmend in den Strudel von Restrukturierungen, Flexibilisierungen, Verlagerungen, Fusionen und sonstigen „Anpassungen“. Treiber ist das überregionale und globale Finanzmarkt-Kapital, nicht mehr der regional verankerte Gründer. Und selbst dort, wo es viele Gründerfirmen gibt, wie in der IT-Start-up-Szene, werden sie alsbald von den Großen geschluckt, oftmals aber wieder ausgespuckt. Es entsteht eine hochdramatische Situation der permanenten Restrukturierung. Betriebe werden zusammengeklebt, auseinandergetrennt, zerschnitten, zerfleddert, zuweilen regelrecht zerschreddert, um dann wieder als Bruchstücke, soweit sie noch verwertbar erscheinen, eingesammelt und neu zusammengesetzt zu werden. Globale Faktoren greifen unbarmherzig in das individuelle Leben ein. Gleichwohl wird die Arbeitskultur beispielsweise von IT-Betrieben, auch wenn sie global agieren, von nationalen, regionalen und lokalen Kontexten, Institutionen und Mentalitäten beeinflusst, doch sind die Faktoren anders gelagert. Sie sind – zumindest in mittel- und längerfristiger Perspektive – nicht oder nur sehr bedingt von Unternehmerpersönlichkeiten tradierten Typs abhängig. In diesen Betrieben gleichen Teamarbeit, Selbststeuerung, Subjektivierung – Erwartungen, Zuschreibungen und Zumutungen einerseits, Identifikationen und Identitätskonstruktionen mit all ihren Fehl- und Überanpassungen andererseits – und nicht zuletzt auch das Phänomen der Überverausgabung, die nicht selten in einer Depersonalisation

endet, einem überbordenden, überladenen und schlecht koordinierten postmodernen Musiktheater. Im Hintergrund liefern sich Komponisten, Dramaturgen, Regisseure, Dirigenten und Assistenten ihre Machtspiele; im Vordergrund, auf der Bühne, haben die tatsächlich Spielenden das Dissonante, Fragmentarische, Unvollständige, Widersprüchliche und Verrückte möglichst überzeugend umzusetzen.

Die IT-Branche ist der Prototyp der Dienstleistungsgesellschaft. Beschäftigte leiden darunter, dass ein „richtiger Chef“ nicht oder nur selten greifbar ist und Arbeitsanforderungen, auch Zumutungen und Zurichtungen, als Teamanforderungen und als Diktate schlichtweg „im Raum stehen“ und oftmals über globale Marktverhältnisse inkorporiert werden müssen. Für diese Schrecklichkeiten braucht es keinen brüllenden Chef mehr. Die IT-Branche schafft zugleich ein Heer von digitalen Zuarbeitern, deren Existenz sich zwischen Kleinunternehmertum und Sklaverei bewegt (vgl. das Prokla-Schwerpunktheft 187: Arbeit und Wertschöpfung im digitalen Kapitalismus, 2017). Die Digitalisierung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen, für die die IT-Branche Pate steht, erschaffen eine instrumentalistische Sozialordnung sui generis. Sie ist nicht mit Waisen- oder Arbeitshäusern vergleichbar, in denen eher eine Atmosphäre der Depression herrscht, d.h. eine Atmosphäre der Kälte und des Frierens, sondern mit hochgezüchteten Bienenstöcken, in denen Hektik und Konkurrenzmentalität die Menschen antreibt, erhitzt und auslaugt, d.h. eine Atmosphäre des permanenten Überhitzenseins und des Ausbrennens, die letzten Endes ebenfalls in Depression enden kann, wenn nicht vorher die Reißleine gezogen wird. Die Arbeit 4.0 nähert sich einem kollektiven Psychodrama. Die Studie „Burnout in der IT-Branche“ (Gerlmaier/Latniak 2011) vermittelt ein gutes Bild davon. Es scheint, als hätten „verborgene Situationen“ keine Chance mehr. Doch muss es lebensweltliche Inseln, Brücken und Landschaften geben, ohne die sich Menschen in der „neuen Arbeitswelt“ verlören. Darauf weisen viele neue Forschungsergebnisse – beispielsweise aus neoinstitutionalistischer oder kulturwissenschaftlicher Perspektive – hin. Niemand hält es auf Dauer aus, Marionette des Marktes und nur dieses zu sein. Immer muss eine Tür für den lebensweltlichen Raum vorhanden sein oder gezimmert werden; die Arbeitenden brauchen einen passenden Schlüssel, um von Zeit zu Zeit dem Instrumentellen zu entrinnen. Die Tür zu verstellen oder zu blockieren, stürzt Betriebe über kurz oder lang in den Abgrund.

Die betriebliche Lebenswelt ist nach wie vor voller Widersprüche, Paradoxien und Dramen, auch wenn sie sich anders zeigen und anders ausagiert werden als früher. Die Markt- und Wertebene, das Konkret-Nützliche, das Bedürfnis nach Anerkennung, die Fallen der verkennenden Anerkennung, Identität und Nicht-Identität – all dies sind Merkmale und Aspekte, die so lange ihr Wesen oder auch

ihr Unwesen treiben, wie es menschliche Gemeinschaften gibt. Dies gilt auch für die neue Welt der Arbeit, die nicht immer eine schöne neue Welt ist. Der sozialen Welt kleiner Betriebe in dieser „neuen Welt“ nachzuspüren: Das ist das Forschungsdesiderat der Stunde. Dieser neue Anlauf ist undenkbar ohne die Grundlegung von Kotthoff/Reindl. Schon alleine deshalb ist die Wiederauflage dieses soziologischen Klassikers mehr als gerechtfertigt – dies umso mehr, als das Zeitalter der Großindustrie sich seinem Ende zuneigt. Von den drei Chemieriesen Hoechst, Bayer und BASF hat sich bereits einer (Hoechst) selbst zerlegt, und der zweite (Bayer) ist dabei, dies zu tun. Ob die Autoindustrie ihren Höhenflug aufrechterhalten kann, ist angesichts der ökologischen Krise und der technischen, organisationalen und kommunikativen Eigentore nur eine Frage der Zeit. Die Zukunft der Arbeit wird nicht nur globaler, sondern zugleich auch regionaler, kleinräumiger und kleinformatiger. Und das menschliche Mitsein wird entscheiden, wie gut wir die Zukunft meistern.

## Literatur

- Böhle, Fritz, Brigitte Milkau (1988): Vom Handrad zum Bildschirm. Frankfurt a.M.
- Freyer, Hans (1961): Gesellschaft und Kultur; in: Propyläen Weltgeschichte. Eine Universalgeschichte, Bd. 10: Die Welt von Heute, hg. von Golo Mann unter Mitwirkung von Alfred Heuss und August Nitschke. Berlin, Frankfurt, Wien, 499–591
- Gehlen, Arnold, Helmut Schelsky (1955): Soziologie. Düsseldorf
- Gerlmaier, Anja, Erich Latniak (2011): Burnout in der IT-Branche. Kröning
- Giegel, Hans-Joachim, Gerhard Frank, Ulrich Billerbeck (1988): Industriearbeit und Selbstbehauptung. Opladen
- Habermas, Jürgen (1980/1981): Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt a.M.
- Hien, Wolfgang (2008): Irgendwann geht es nicht mehr. Hamburg
- Hien, Wolfgang (2018): Krank – und in der ambulanten Pflege arbeiten? Eine Fallstudie zur Arbeit mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen in Klein- und Mittelbetrieben. Working Paper Forschungsförderung der Hans Böckler Stiftung, Nr. 055. [www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_055\\_2018.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_055_2018.pdf)
- Kotthoff, Helmut, Josef Reindl (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen
- Löffler, Reiner, Wolfgang Sofsky (1986): Macht, Arbeit und Humanität. Göttingen
- Popitz, Heinrich, Hans Paul Bahrndt, Ernst A. Jüres, Hanno Kesting (1957): Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Tübingen
- Thomas, Konrad (1964): Die betriebliche Situation des Arbeiters. Stuttgart
- Volmerg, Birgit, Eva Senghaas-Knobloch, Thomas Leithäuser (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse. Opladen
- Zoll, Rainer (1993): Alltagssolidarität und Individualismus. zum soziokulturellen Wandel. Frankfurt a.M.