

## **Amazonismus**

*Management, Eigensinn und kollektiver Widerstand im digitalen Kapitalismus*

Von der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen

zur Erlangung des akademischen Grades

Dr. rer. soc.

genehmigte Dissertation

von

Barthel, Georg

Aus

Münster (Wstf.)

1. Gutachter: Prof. Dr., Kleemann, Frank
2. Gutachter: Prof. Dr., Hertwig, Markus

Tag der Disputation: 20.06.2023

## Inhalt

Dank .....	5
1. Einleitung.....	6
2. Industrielle Beziehungen und Digitalisierung .....	14
2.1 Industrielle Beziehungen in Deutschland.....	14
2.2 Digitaler Kapitalismus.....	19
2.3 Digitalisierung der Arbeit.....	23
2.4 Das Konfliktpotenzial der Digitalisierung .....	29
3. Theorie .....	36
3.1 Die Institutionalisierung des Klassenkampfes .....	36
3.2 Der Arbeitsprozess .....	48
3.3 Die Dialektik des Eigensinns .....	52
3.4 Produktionsregime und Produktionsapparate.....	60
3.5 Die Dynamik von Arbeits- und Klassenkämpfen .....	62
3.6 Solidaritätskulturen .....	67
4. Methoden .....	71
4.1 Forschungsdesign .....	71
4.2 Datenerhebung .....	71
4.3 Datenauswertung.....	74
5. Das Produktionsregime von Amazon .....	76
5.1 Das Akkumulationsregime von Amazon .....	76
5.2 Arbeitsprozess .....	83
5.2.1 Tätigkeiten .....	83
5.2.2 Digitaler Taylorismus bei Amazon? .....	84
5.2.3 Arbeitsorganisation.....	87
5.2.4 Arbeitsregime.....	91
5.3 Produktionsapparate .....	99
5.3.1 Ökonomische Produktionsapparate .....	99
5.3.2 Politische Produktionsapparate.....	104
5.3.3 Ideologische Produktionsapparate .....	108
5.4 Amazonismus .....	111
6. Die Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig .....	117
6.1 Chronologische Entstehung.....	117
6.2 Erfahrungshorizont.....	119
6.2.1 Produktiver Eigensinn.....	120
6.2.2 Subjekt-reziproker Eigensinn.....	124

6.2.3	Subjekt-reproduktiver Eigensinn .....	129
6.2.4	Der widersprüchliche Eigensinn .....	133
6.2.5	Identitätsbildung .....	133
6.2.6	Formelle Ziele .....	134
6.2.7	Die moralische Ökonomie der Streikenden .....	136
6.3	Struktur .....	138
6.3.1	<i>Shop floor</i> .....	139
6.3.2	Betriebsrat .....	139
6.3.3	Streikbewegung .....	140
6.3.4	Der hauptamtliche Apparat der Gewerkschaft .....	142
6.4	Praxis .....	143
6.4.1	Alltagskonflikte und informelle Arbeitskämpfe .....	144
6.4.2	Betriebsrat .....	152
6.4.3	Streikbewegung .....	158
7.	Entstehungsbedingungen der Solidaritätskultur .....	162
7.1	Institutionelle und organisatorische Bedingungen .....	162
7.2	Die Reaktion von Amazon .....	164
7.2.1	Anpassung der Produktionsöffentlichkeit .....	164
7.2.2	Verhältnis zum Betriebsrat .....	167
7.2.3	Repression gegen Widerstand und Gewerkschaft .....	169
7.2.4	Verbesserung der Arbeitsbedingungen .....	172
7.2.5	Individuelle Anreize .....	172
7.2.6	Veränderung des Arbeitsprozesses .....	173
7.3	Machtressourcen .....	174
7.4	Erklärung der Solidaritätskultur .....	178
8.	Fazit .....	182
9.	Abkürzungen .....	194
10.	Literatur und Quellen .....	196

Der vorliegende Text verwendet das generische Maskulinum, damit er von Übersetzungsprogrammen ohne Probleme in andere Sprachen übersetzt werden kann. Die entsprechenden Formulierungen schließen alle Geschlechter ein.

## Dank

Die vorliegende Arbeit stellt die leicht überarbeitete Version meiner Dissertation dar, die ich am 07.03.2023 am Institut für Soziologie der Universität Duisburg-Essen eingereicht und am 21.06.2023 erfolgreich verteidigt habe.

Die Verantwortung für den Inhalt der vorliegenden Arbeit trage ich allein. Ohne die Unterstützung und die Kommentare von vielen anderen Menschen wäre sie jedoch nicht möglich gewesen.

An allererster Stelle danke ich Prof. Dr. Frank Kleemann, der mich als wissenschaftlicher Betreuer von Beginn an begleitete, unterstützte und mir entscheidende Anregungen gab. Zudem danke ich Prof. Dr. Markus Hertwig für seine Unterstützung als Zweitbetreuer und Prof. Dr. Klaus Dörre für wichtige Hinweise im Rahmen seines Graduierten-Kolloquiums.

Ich danke Prof. Dr. Ute Klammer und den Beschäftigten des Instituts Arbeit und Qualifikation (IAQ) an der Universität Duisburg-Essen. Im Rahmen einer Promotionsstelle wurden mir hier finanzielle Sicherheit und alle notwendigen Freiräume für meine Forschung gegeben. Im Qualifikationskolloquium und in Gesprächen mit Kollegen und Kolleginnen bekam ich viele und wichtige Impulse. Wichtig war für mich zudem der Austausch und die Diskussion mit den Beschäftigten der Abteilung Prekarisierung, Regulierung, Arbeitsqualität (PreRa) (vormals Flex) am IAQ unter Leitung von Dr. Claudia Weinkopf und Dr. Karen Jaehrling.

Darüber hinaus bin ich vielen weiteren Menschen zu Dank verpflichtet, die mich unterstützt haben oder mir entscheidende Denkanstöße verschafft haben, die hier leider nicht alle aufgezählt werden können. Besonders danken möchte ich PD Dr. Peter Birke, Felix Gnisa, Jan Rottenbach, Hans-Christian Stephan, Dr. Marcel Thiel, Dr. Oliver Thünken sowie den Mitgliedern des AK Arbeitskämpfe der Assoziation für kritische Gesellschaftsforschung (AkG).

Meine Forschung wäre ohne den mehrjährigen engen Austausch, die Diskussion sowie die gemeinsamen Treffen und Aktionen mit Beschäftigten von Amazon und dem Streiksoli-Bündnis Leipzig in dieser Form nicht möglich gewesen. Ihnen allen danke ich daher für ihr Vertrauen und ihre Unterstützung. Stellvertretend für alle anderen sind hier Thomas Schneider von ver.di und Alexander Schreiber vom Vorstand der Vertrauensleute in Leipzig zu nennen.

Nicht zuletzt bin ich meinen Eltern, Dr. Herbert Barthel und Marion Strauss-Barthel, von ganzem Herzen zu Dank verpflichtet, die trotz aller Widrigkeiten nie aufgehört haben, an mich zu glauben.

## 1. Einleitung

Zur Hannover Messe 2011 lancierten Eliten aus Wirtschaft und Wissenschaft das Schlagwort „Industrie 4.0“ in die Öffentlichkeit. Dahinter steht die Vorstellung einer 4. Industriellen Revolution, die durch das Internet der Dinge ermöglicht werde (acatech 2013). Dieses Schlagwort prägt die jüngste Debatte über die Digitalisierung der Arbeit (Pfeiffer 2021: 13). Sie weist »alle Merkmale eines ‚Hypes‘“ auf (Hirsch-Kreinsen 2018: 13). Dennoch ist es kaum von der Hand zu weisen, dass die neuen Technologien das Potenzial besitzen, den Kapitalismus grundlegend zu verändern (Staab/Nachtwey 2016a: 458). Dem hegemonialen Diskurs zufolge wird die Digitalisierung im sozialpartnerschaftlichen Dialog umgesetzt (zum Beispiel: acatech 2013: 58; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017: 11; Plattform Industrie 4.0 2019: 6). Dabei wird unterstellt, dass Unternehmen und Beschäftigte ein gemeinsames Interesse an der Einführung neuer Technologien hätten, etwa um die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe zu erhalten oder auszubauen.

In Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Betriebes auf dem Markt können sich die Interessen der beiden Parteien überlagern. Ansonsten treten sie jedoch allzu oft in Widerspruch zueinander. Technologien sind schließlich nicht nur Produktions-, sondern zugleich Herrschafts- und Ausbeutungsmittel (Deppe 1971: 53). Sie dienen neben der Produktion und Distribution von Waren der Kontrolle der Arbeit (Braverman 1998 [1974]: 133). Die Einführung neuer Produktionsmethoden kann teilweise als direkter Versuch des Managements interpretiert werden, militante Belegschaften zu entmachten (Marx 2013 [1890]: 459; Silver 2005: 60). Daher ist es keineswegs selbstverständlich, dass digitale Technologien einvernehmlich und sozialpartnerschaftlich eingesetzt und gestaltet werden.

In der Geschichte des Kapitalismus veränderte die Einführung neuer Technologien zuweilen die Dynamik der Arbeitskonflikte derart, dass in der Folge die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital grundlegend neukonfiguriert wurden. Die als Maschinenstürmer bekannt gewordenen Ludditen kämpften 1811–12 in England gegen die Einführung neuer Maschinen in der Textilindustrie, die aus ihrer Sicht viele Menschen erwerbslos machen und die Qualität der Arbeit herabsetzen würden (Thompson 1963: 521 ff.). Diese Auseinandersetzungen gingen zum Teil in regionale Aufstände über, in denen die bestehende Ordnung im Namen einer moralischen Ökonomie in Frage gestellt wurde. Sie wurden niedergeschlagen, spielten jedoch eine entscheidende Rolle für die Entstehung der Arbeiterklasse in England. Die qualifizierten Spinner von Lancaster wehrten sich in den 1830er Jahren gegen die Abwertung ihrer Arbeit durch die Einführung der halbautomatischen *Selfaktor*-Spinnmaschine (Burawoy 1985: 93 ff). Dank ihrer Organisationsmacht konnten sie ihren sozialen Status jedoch verteidigen und einen ersten stabilen Klassenkompromiss erkämpfen.

In den 1930er Jahren mobilisierten militante Arbeiter bei *General Motors* in den USA mit Sitzstreiks ihre massive Produktionsmacht, um die Anerkennung ihrer Gewerkschaft durchzusetzen (Fine 1969). Die durch die Fließbänder ausgeübte rigide technische Kontrolle und die durch sie ermöglichte massive Steigerung der Arbeitsintensität bildeten dabei zentrale Konfliktlinien (ebd.: 55 ff.). Diese Kämpfe in der Automobilindustrie gelten als wichtiges Moment der Etablierung der Gewerkschaften in den USA. In den 1960er Jahren entstand in Italien unter Automobilarbeiter eine von Parteien und Gewerkschaften unabhängige

revolutionäre Bewegung, die sich ebenfalls gegen die technische Kontrolle durch die Fließbänder richtete (Rieland 1977: 63 f.; Zoll 1981: 98 ff.). Sie stellte den von der kommunistischen Partei und den Gewerkschaften getragenen Korporatismus und mit ihm den Kapitalismus selbst in Frage. Auch wenn dieser Kampf verloren ging, konnten in ihm die Rechte der Interessenvertretung ausgeweitet werden (Zoll 1981: 111).

Angesichts des Potenzials neuer Technologien, die Konfliktdynamik einer Gesellschaft zu verändern, stellt sich die Frage nach dem Konfliktpotenzial der Digitalisierung. Konflikte sind unausweichliche Begleitung von Prozessen der Einführung neuer Technik und der Veränderung der Arbeit (Rüb u.a. 2021: 11). Digitalisierung läuft entsprechend nicht ohne Konflikte ab. Offen ist jedoch, welche Form und Stoßrichtung diese annehmen und ob sie zu einer grundlegenden Neukonfiguration des Verhältnisses zwischen Arbeit und Kapital in Deutschland führen (vgl. ebd.: 9). Die Digitalisierung der Arbeit entwickelt sich potenziell zu einer großen Herausforderung für das System der Industriellen Beziehungen in Deutschland (Haipeter 2018: 318). Insbesondere für die betrieblichen, gewerkschaftlichen und politischen Akteure ist eine genaue Einschätzung der Konfliktlinien der digitalen Transformation unabdingbar, um angemessene Strategien der Interessenpolitik zu entwickeln.

Auf Basis der Forschungsliteratur lassen sich *fünf mögliche Entwicklungspfade* unterscheiden, die der Konflikt zwischen Arbeit und Kapital in der digitalen Transformation nehmen könnte. Die meisten Diagnosen und Prognosen verallgemeinern dabei jeweils die Trends in bestimmten Branchen oder Betrieben. Die *erste Möglichkeit* ist, dass Digitalisierung keine wesentliche Veränderung der Industriellen Beziehungen in Deutschland mit sich bringt. Diesen Eindruck vermitteln die Fürsprecher von „Industrie 4.0“ aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft, die die Sozialpartnerschaft betonen. In Teilen der arbeits- und industriesoziologischen Forschungsliteratur wird in der verbandlichen Arena der Industriellen Beziehungen ein neuer Korporatismus diagnostiziert, der sich in Bündnissen wie *Bündnis Zukunft der Industrie* oder der *Plattform Industrie 4.0* ausdrückt (Schroeder 2016: 388). Zudem gibt es Absichtserklärungen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zur gemeinsamen Bewältigung der Digitalisierung, wofür die Erklärung »Digitalisierung, Industrie 4.0 und Arbeit 4.0« von *Metall NRW* und *IG Metall* aus dem Jahr 2015 ein Beispiel ist (Haipeter 2019: 20).

Eine Studie der *Hans-Böckler-Stiftung* schließt auf Basis mehrerer Fallstudien aus Industrie, Dienstleistung und Verwaltung, dass „Digitalisierungskonflikte“ in der betrieblichen Arena wesentlich durch die jeweilige arbeitspolitische Kultur geprägt werden: »Betriebliche Digitalisierungsprozesse rufen [...] keine besonderen Konfliktintensitäten und Eskalationsdynamiken hervor [...]. Die Intensität und Dynamik von Digitalisierungskonflikten sind vielmehr in erster Linie abhängig von den Kulturen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen.« (Rüb u.a. 2021: 10). Die Autoren betonen die Pfadabhängigkeit, der sowohl die Konflikte als auch die Digitalisierung unterworfen seien (ebd.: 133 f.). In ihren Fällen konnten sie keinen Pfadwechsel erkennen. Eine entsprechende Pfadabhängigkeit zeigt sich auch im Projekt *Arbeit 2020*, bei dem Betriebsräte, Gewerkschaften und Unternehmen einen kooperativen Weg der Umsetzung der Digitalisierung suchten (Haipeter 2019). Durch das Projekt wurden sozialpartnerschaftliche Strukturen in bereits durch Betriebsräte und Tarifverträge regulierten Betrieben reproduziert und gestärkt.

Der These der Pfadabhängigkeit steht *zweitens* die Möglichkeit der weiteren oder beschleunigten Erosion der Sozialpartnerschaft entgegen. Divergierende Interessen und eine

Ausdifferenzierung der Arbeitsbeziehungen lassen aus dieser Perspektive einen neuen Korporatismus unwahrscheinlich erscheinen (Ewen u.a. 2022a: 18 f.). Ein von Protagonisten der „Industrie 4.0“ propagierter »Digital Korporatismus plus« drohe an der mangelnden Kooperationsbereitschaft des Kapitals und der Schwäche der organisierten Arbeit zu scheitern (Urban 2022: 83 ff.). Gewerkschaften und Betriebsräte agierten aus der Defensive, die sich in der Erosion der Tarifbindung und Mitbestimmung ausdrückt. Dies erschwere es, der in der Digitalisierung dominierenden Rationalisierungsdynamik eine Humanisierungsperspektive entgegenzustellen. Zusätzlich befördere die Digitalisierung die »Verwilderung der Arbeitsbeziehungen« durch Plattformarbeit und höhere Arbeitsintensität. Offen bliebe, wie sich die Arbeitsbeziehungen angesichts einer sich andeutenden „klassenpolitischen Radikalisierung“ des Kapitals entwickelten (ebd.: 98). Aus dieser Perspektive wird Digitalisierung genutzt, um die bisherige Sozialpartnerschaft weiter zu unterlaufen oder zu umgehen.

*Drittens* ist es möglich, dass das Konfliktpotenzial durch Digitalisierung steigt und so zur Entstehung einer neuen Arbeiterbewegung beiträgt. Simon Schaupp (2021: 276) sieht im »kybernetischen Proletariat« einen ihrer potenziellen Träger. Digitalisierungsprozesse weisen „scheinbar in allen Branchen ein hohes Konfliktpotenzial auf“ (ebd.: 272). Die Kämpfe des „kybernetischen Proletariats“ wendeten sich gegen die Abwertung der Arbeit sowie die Verschärfung der betrieblichen Herrschaft durch digitale Technologien (ebd.: 270). Eine zentrale Rolle spiele dafür die »kybernetische Kontrolle“, die durch digitale Technologien in gesteigertem Maße ermöglicht werde und die die Beschäftigten mit permanenten Feedbacks zur Selbstoptimierung antreibe und Erfahrungen starker Fremdbestimmung auslöse (ebd.: 251). Die algorithmische Arbeitssteuerung werde folglich zu einem »der wichtigsten arbeitspolitischen Konfliktfelder unserer Zeit“ (ebd.: 20). Da den Beschäftigten gleichzeitig neue Machtressourcen entstünden, seien die Voraussetzungen einer erneuerten Arbeiterbewegung gegeben. Die gesteigerte Transparenz der Produktionsprozesse und die erhöhte Anfälligkeit der Just-in-time-Lieferketten würden den Lohnabhängigen neue Quellen der Produktionsmacht bieten.

Schaupps Überlegungen werden auf den ersten Blick durch die Konflikte bei Amazon und den Lieferdiensten gestützt. Die digitale Arbeitssteuerung scheint hier eine zentrale Rolle als Konfliktrohstoff zu spielen (für Amazon: Apicella 2016, 2021; Barthel/Rottenbach 2017; Schulten 2022; für die Lieferdienste und Personenbeförderung: Schaupp 2021; Basualdo u.a. 2021). Allerdings könnten diese Kämpfe auch dadurch erklärt werden, dass sie in neuen Branchen auftreten, in denen die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital noch nicht reguliert sind. Schließlich trifft die Plattformökonomie auf die dritte Welt der Industriellen Beziehungen ohne Institutionen und Organisationen der Interessenregulierung (Hoose u.a. 2019: 429). Offen ist daher, ob die Konflikte aufgrund des Einsatzes digitaler Technologien oder aufgrund fehlender Mitbestimmung entstehen.

Entsprechend ist es *viertens* möglich, dass durch Digitalisierung neue Branchen und Unternehmen entstehen, in denen noch keine Formen der Interessenvertretung bestehen und erst erkämpft werden müssen. Die Plattformen verfolgen „aggressive Expansionsstrategien“, um Marktmacht zu erlangen, und verstoßen dabei gegen Regulierungen oder suchen nach Lücken in ihnen (Hoose u.a. 2019: 434). Oft wird dabei in Anlehnung an die Startup-Kultur die Institutionalisierung von Mitbestimmung und Partizipation abgelehnt: „Eingespielte Formen



kollektiver Interessenvertretung in Form von betrieblicher Mitbestimmung oder gewerkschaftlicher Interessenorganisation“ sind hier nicht vorhanden (ebd.: 422; vgl. Heiland/Brinkmann 2020: 136; Hertwig 2021: 48). In diesen neuen Branchen müssen die Beschäftigten Gegenmacht aufbauen und offensive Kämpfe führen, wenn sie eine kollektive Interessenvertretung etablieren wollen (Basualdo u.a. 2021: 10). Meist streben sie dabei eine Institutionalisierung und/oder Formalisierung der Arbeitsbeziehungen an (ebd.; Hoose u.a. 2019: 435).

Eine *fünfte Möglichkeit* ist schließlich, dass die Digitalisierung die Grundlagen kapitalistischen Wirtschaftens und damit des Verhältnisses zwischen Kapital und Arbeit untergräbt. Dem Ökonom Jeremy Rifkin (2015) zufolge ermöglichen digitale Technologien die Herstellung von Waren mit gegen Null tendierenden Grenzkosten und eine *Share Economy*, die bisherige große und zentrale Organisationen wie Konzerne überflüssig machten. Es entstehe ein neues System der „Collaborative Commons“, das heißt kooperativ produzierter Gemeingüter. Horizontale und kooperative Strukturen träten an die Stelle von hierarchischen Beziehungen. In eine ähnliche Richtung argumentiert der Journalist Paul Mason (2015) in *PostCapitalism*. Ihm zufolge liegt der Widerspruch im digitalen Kapitalismus zwischen der Möglichkeit, zahlreiche Güter kostenneutral allen frei zugänglich machen zu können, und ihrer kapitalistischen Aneignung durch Monopole (ebd.: 144). In der Folge entwickle sich ein Kampf zwischen den Netzwerken der Menschen und den hierarchischen Organisationen der Gesellschaft.

Eine antikapitalistische Bewegung könnte sich zudem entwickeln, wenn die Arbeiter sich von den Gewerkschaften dadurch entfremden, dass diese im Rahmen des Korporatismus eine Verschärfung der betrieblichen Herrschaft gegen die Beteiligung an Produktivitätsgewinnen eintauschen. Die soziale Integration der Beschäftigten durch die Institutionen und Organisationen der Industriellen Beziehungen könnte so untergraben werden. Schaupp (2022: 42) erörtert auf Basis von Fallstudien die Möglichkeit, dass der entstehende »Technokorporatismus 4.0« seine Basis verliert, wenn Betriebsräte und Gewerkschaften der Implementierung digitaler Technologien gegen die Interessen der Beschäftigten zustimmen und dadurch die Belegschaften von der Sozialpartnerschaft entfremden. Führt man diesen Gedanken weiter, so könnte nicht nur eine Entfremdung vom System der Industriellen Beziehungen in Deutschland, sondern von der kapitalistischen Produktionsweise selbst erfolgen und eine revolutionäre Bewegung entstehen.

Die unterschiedlichen Entwicklungspfade der Konfliktdynamik im digitalen Kapitalismus reichen demnach von der Fortschreibung des bisherigen Systems der Industriellen Beziehungen bis zu einer radikalen Zuspitzung der sozialen Verhältnisse, die in die Überwindung der kapitalistischen Produktionsverhältnisse münden könnte. Die vorliegende Arbeit will dazu beitragen, das Konfliktpotenzial der Digitalisierung und damit die jeweilige Wahrscheinlichkeit der skizzierten möglichen Entwicklungen besser einzuschätzen. Die verschiedenen Entwicklungspfade wurden auf der Basis von Studien entworfen, die mit Fall- oder Branchenstudien die Ursachen und Formen von Konflikten um die Digitalisierung der Arbeit untersuchen. In der Forschung erfahren Strategien des Managements, die den Einsatz neuer Technik bestimmen, bisher nicht ausreichende Berücksichtigung. Zudem bleiben die arbeitspolitischen Handlungsperspektiven der Beschäftigten, die in diesen Konflikten entstehen, meist außen vor. Die Untersuchung der Handlungsperspektiven der Beschäftigten

als Reaktion auf die Strategien des Managements ermöglicht jedoch nicht nur wichtige Erkenntnisse über gegenwärtige Arbeitskämpfe. Sie ermöglicht zudem eine Einschätzung ihrer zukünftigen Entwicklung. Dafür ist es notwendig zu untersuchen, wie Arbeitskämpfe durch spezifische Formen betrieblicher Herrschaft bedingt werden. In diesem Kontext bedarf es einer weiteren Klärung der Frage, welche Aspekte des Managements oder der Technologien genau den Konfliktrohstoff bilden. Die Untersuchung des Zusammenhangs von betrieblicher Herrschaft und konkreter Arbeitskämpfe kann dazu beitragen, das Konfliktpotenzial der Digitalisierung besser einschätzen zu können.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit entschied ich mich daher, eine *erweiterte Fallstudie* (Burawoy 2009) zu betrieblicher Herrschaft und kollektivem Interessenhandeln im digitalen Kapitalismus durchzuführen. Als empirischen Fall wählte ich den langjährigen Arbeitskampf im Logistikzentrum von *Amazon* in Leipzig aus. *Amazon* bietet sich an, weil es als »Avantgarde des digitalen Kapitalismus« verstanden werden kann (Nachtwey/Staab 2015). Das Unternehmen gilt als Vorreiter des digitalen Taylorismus (ebd.), der besonders konfliktträchtig zu sein scheint (Barthel/Rottenbach 2017; Apicella 2021). Es steht exemplarisch für neu geschaffene Branchen und Unternehmen, die durch Digitalisierung möglich geworden sind, und in denen die Ablehnung von Gewerkschaften mit einer durch digitale Technologien gestützten rigiden Kontrolle der Arbeit kombiniert wird. Gleichzeitig bildet „der lange Kampf“ der Beschäftigten ein „Labor des Widerstands“ (Boewe/Schulten 2019), anhand dessen neue Formen der Auseinandersetzung untersucht werden können. Seine lange Dauer schafft die seltene Gelegenheit, einen intensiven Arbeitskampf mit seiner komplexen Dynamik über einen längeren Zeitraum zu erforschen. Erleichtert wird dies durch meinen besonderen Feldzugang als langjähriger Forscher, Beobachter und Unterstützer der Auseinandersetzung.

Die allgemeine Frage nach dem Konfliktpotenzial der Digitalisierung konkretisiert sich in Bezug auf das Logistikzentrum von *Amazon* in Leipzig in der Frage, welche Strategien und digitale Technologien das Management einsetzt und wie sie sich auf die Arbeit auswirken. Daran schließen sich die Fragen an, warum und wofür die Streikenden kämpfen sowie welche Aktionsformen und Organisationsstrukturen sie nutzen. Die Untersuchung orientiert sich in einem besonderen Maße an den theoretischen Überlegungen von Michael Burawoy (1979; 1985; 2012) zum kapitalistischen Arbeitsprozess, mit denen er die Reproduktion der Herrschaft wie die Entstehung von Arbeits- und Klassenkämpfen im Kapitalismus erklärt.

Auf Basis der Fallstudie zu *Amazon* lassen sich die Charakteristika eines neuen Geschäftsmodells und einer neuen Form der betrieblichen Herrschaft im digitalen Kapitalismus herausarbeiten: *Amazonismus*. Sein Geschäftsmodell setzt auf die Monopolisierung des Zugangs zu den Kunden durch einen „proprietären Markt“ (Staab 2019: 27), um sich Anteile der Wertschöpfung von Produzenten und Händler anzueignen. Auf betrieblicher Ebene setzt *Amazonismus* auf den massenhaften Einsatz von Einfacharbeit, die mit digitaler Arbeitssteuerung und -überwachung im Rahmen eines despotischen Arbeitsregimes kontrolliert wird. Verbunden wird dies mit der Ablehnung von Gewerkschaften als Verhandlungspartner. Dieser betrieblichen Herrschaft stellen die Streikenden in Leipzig ihren Eigensinn entgegen. Sie kämpfen für die Teilhabe an Entscheidungen, eine respektvolle Behandlung, Gesundheitsschutz und höhere Löhne. Ihr Kampf für die Beschränkung der Verfügungsgewalt des Managements wird dabei durch das duale System der Industriellen Beziehungen in Deutschland strukturiert.

Die Darstellung der Untersuchung des Amazonismus und des Eigensinns der Beschäftigten erfolgt in folgenden Schritten:

Zunächst skizziere ich in *Kapitel 2* auf Basis der Forschungsliteratur den gegenwärtigen Stand der Diskussion der Industriellen Beziehungen und der Tendenzen der Digitalisierung der Arbeit in Deutschland. Die Landschaft des Industriellen Konflikts unterteile ich in Abhängigkeit vom Grad der betrieblichen und tariflichen Interessenvertretung in drei Zonen: Die *Zone der Konfliktpartnerschaft*, die *Zone des Konflikts ohne Partnerschaft* und die *demobilisierte Zone*. Anschließend bestimme ich die Spezifika des sich abzeichnenden digitalen Kapitalismus wie das Internet der Dinge und das Organisationsmodell der Plattform. Dieses bildet ein zentrales Element der Akkumulationsstrategie der führenden IT-Konzerne. Im Anschluss diskutiere ich verschiedene Szenarien der Digitalisierung der Arbeit, um abschätzen zu können, wie die Digitalisierung sich auf die Interessen der Beschäftigten auswirkt. Dabei zeigt sich eine Polarisierung der Arbeit zwischen hoch- und niedrigqualifizierten Tätigkeiten. Insgesamt ist eher eine Auf- als Abwertung der Arbeit festzustellen. Abschließend setze ich mich mit Untersuchungen zu Digitalisierungskonflikten auseinander und präzisiere die Forschungsfrage.

In *Kapitel 3* folgt eine theoretische Auseinandersetzung mit der Entstehung von Arbeits- und Klassenkämpfen im Kapitalismus. In Anlehnung an Marx stelle ich den Tauschakt auf dem Arbeitsmarkt in den Mittelpunkt meiner Überlegungen. Die Form des Arbeitsvertrages verschleiert und stabilisiert die kapitalistischen Herrschaftsverhältnisse. Der Inhalt des Arbeitsvertrages ist dagegen umkämpft und wird durch das Kräfteverhältnis zwischen Arbeit und Kapital bestimmt. Eine revolutionäre Klassenbewegung kann nur aus einer besonderen Dynamik der Klassenkämpfe entstehen. Die Institutionalisierung des Klassenantagonismus unterbricht diese jedoch und stabilisiert den Kapitalismus als Herrschaftsverhältnis. Anschließend erörtere ich die Theorie des Arbeitsprozesses von Burawoy (1979; 1985). Sie erklärt die Transformation der Arbeitsvermögen in produktive Arbeit in unterschiedlichen Formen betrieblicher Herrschaft. Im Anschluss daran entfalte ich die Dialektik des Eigensinns der Beschäftigten. Sie ermöglicht es, Herrschaft und Widerstand ausgehend vom alltäglichen Handeln der Arbeiter zu erklären. Das Konzept des Produktionsregimes zeigt die Bedingungen verschiedener Formen der Arbeitskämpfe auf. Zum Schluss der theoretischen Überlegungen stelle ich das Konzept der *Solidaritätskultur* in Anlehnung an Rick Fantasia (1988; 1995) dar. In diesem Zusammenhang begründe ich, warum das betriebliche und gesellschaftliche Konfliktpotenzial besser anhand konkreter Konflikte als anhand der Einstellungen einzelner Beschäftigter bestimmt werden kann.

In *Kapitel 4* begründe und erläutere ich das methodische Vorgehen. Ich habe eine erweiterte Einzelfallstudie zur betrieblichen Herrschaft und zum kollektiven Interessenhandeln im Logistikzentrum von Amazon in Leipzig durchgeführt. Dadurch wird es möglich, die gegenseitige Bedingung und Beeinflussung der Strategien des Managements und der Beschäftigten zu verstehen. Danach erläutere ich die Erhebungsmethoden des qualitativen Interviews, der beobachtenden Teilnahme und der Dokumentenanalyse sowie die Auswertungsmethoden der qualitativen Inhaltsanalyse und der Diskursanalyse.

In *Kapitel 5* analysiere ich das Produktionsregime im Logistikzentrum von Amazon in Leipzig, das ich als *Amazonismus* bezeichne. Dafür bestimme ich zunächst das Geschäftsmodell von Amazon. Dieses versucht, den Zugang zu den Kunden über seine Plattform zu

monopolisieren. Dafür waren eine absolute Kundenorientierung und eine rasche Expansion des eigenen Logistiknetzwerkes entscheidend. Der *Arbeitsorganisation* und der Arbeitskontrolle liegen die Prinzipien des Lean Managements zugrunde. Die Arbeitsorganisation beruht auf hochgradig standardisierter Einfacharbeit. Die Arbeitskontrolle begann mit Formen der Beschäftigtenbeteiligung und des kollektiven Bonus im Sinne des Lean Managements. Die Geschäftsstrategie erforderte zunehmend eine an den Taylorismus erinnernde Arbeitsteilung zwischen Planung und Ausführung. Im Zusammenwirken mit der Entwicklung digitaler Technologie erfolgte zunehmend die Entwicklung eines *despotischen Arbeitsregimes*, das Motivation nicht über Beteiligung und positive Anreizstrukturen, sondern über permanenten Druck erzeugt. Amazonismus baut auf Lean Management auf, erwächst diesem und zeigt Charakteristika des digitalen Taylorismus und der kybernetischen Kontrolle. Von diesen unterscheidet er sich jedoch wesentlich, weshalb er als eigenständige Form der Kontrolle der Arbeit gefasst werden sollte.

Diese für den Amazonismus typische Organisation des Arbeitsprozesses wird mit einer flexiblen Beschäftigungspolitik des Unternehmens kombiniert. Dabei wird versucht, immer wieder Beschäftigte zu gewinnen, ohne sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Konzept der Interessenpolitik von Amazon favorisiert informelles und individuelles Interessenhandeln gegenüber formalisierter und kollektiver Interessenpolitik, gegen die repressiv vorgegangen wird. Die Unternehmenskultur versucht schließlich, im Geiste der Start-up-Kultur Leistungsbereitschaft und Ungezwungenheit im Alltag zu verbinden. Zum Abschluss des Kapitel 5 erörtere ich die gesellschaftliche Bedeutung des Amazonismus als eigenständiges Akkumulations- und Produktionsregime. Dabei betone ich, dass es Gegenstand gesellschaftlicher Auseinandersetzungen und Entwicklungen ist.

In *Kapitel 6* untersuche ich, wie sich die Solidaritätskultur der Streikenden bei Amazon in Leipzig in Auseinandersetzung mit dem Produktionsregime entwickelt. Ich rekonstruiere, wie sie aus der Unterdrückung des Eigensinns der Beschäftigten entsteht. Diese kämpfen auf dem *shop floor*, im Betriebsrat und in der Streikbewegung für ihre Interessen. Sie fordern die Beschränkung der Entscheidungsmacht des Managements, stellen dessen Legitimität jedoch nicht grundsätzlich in Frage. Sie orientieren sich in der Wahl der Organisationsstrukturen und Aktionsformen wesentlich an den hegemonialen Traditionen des Systems der Industriellen Beziehungen in Deutschland. Trotz eines erhöhten Konfliktpotenzials der Digitalisierung sind aufgrund der ideologischen Wirkung des Arbeitsvertrages und der Industriellen Beziehungen keine militanten oder gar revolutionären Arbeits- und Klassenkämpfe im digitalen Kapitalismus in Deutschland zu erwarten.

In *Kapitel 7* fasse ich die Entstehung und die Form der Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig zusammen und versuche sie zu erklären. Dafür reflektiere ich zunächst, wie sie durch die Institutionen und Organisationen der Industriellen Beziehungen in Deutschland geprägt wird. Anschließend diskutiere ich die Reaktionen von Amazon und ihre möglichen Wirkungen auf das kollektive Interessenhandeln der Streikenden. Dabei zeigt sich insbesondere ein erhöhter Repressions- und Disziplindruck gegen Gewerkschaftsaktive. Der sich anschließenden Analyse der Machtressourcen der Arbeiter in den Logistikzentren von Amazon zufolge können die kämpfenden Beschäftigten genügend Macht aufbauen, um einen langen und intensiven Konflikt zu führen und Verbesserungen zu erwirken. Sie verfügen jedoch nicht über ausreichend Machtressourcen, um eine Konfliktpartnerschaft durchzusetzen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass neben der Unterdrückung des Eigensinns die Präsenz und die Organisationsmacht der Gewerkschaft eine entscheidende Rolle für die Entstehung und Reproduktion der Solidaritätskultur spielen. Ihre Praxis und Struktur werden stark durch das System der Industriellen Beziehungen in Deutschland geprägt. Trotz des despotischen Arbeitsregimes bleibt die Institutionalisierung des Klassenantagonismus stabil.

In *Kapitel 8* trage ich die zentralen Erkenntnisse meiner Untersuchung zusammen und skizziere weitere Forschungsbedarfe. Ein wesentliches Ergebnis der Untersuchung ist die Analyse des spezifischen Akkumulations- und Produktionsregimes Amazonismus. Mit dem despotischen Arbeitsregime und der Ablehnung der Gewerkschaften steht dieser für die Offensive vieler Unternehmen gegen kollektive Interessenvertretung. Er ist zutiefst konfliktrichtig und tendiert dazu, überall dort heftigen Widerstand der Beschäftigten zu provozieren, wo diese ausreichend Gegenmacht aufbauen können. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Kämpfe weitgehend innerhalb der etablierten Institutionen und Organisationen der Industriellen Beziehungen ausgetragen werden. Die Entwicklung des Konfliktpotenzials der digitalen Transformation ist weiter zu beobachten. Dafür ist es insbesondere wichtig, in weiteren Unternehmen und Branchen zu untersuchen, wie sich die jeweiligen Produktionsregime auf die Machtressourcen und den Eigensinn der Beschäftigten auswirken.

## 2. Industrielle Beziehungen und Digitalisierung

Der Einsatz neuer Technologien verändert mit der Produktion potenziell die sozialen Beziehungen im Betrieb. Er wird dabei von den Institutionen und Organisationen der Industriellen Beziehungen geprägt und wirkt auf diese zurück. Bevor das Konfliktpotenzial der Digitalisierung empirisch untersucht wird, ist es daher notwendig, sich den gegenwärtigen Stand der Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in Deutschland zu vergegenwärtigen. Anschließend diskutiere ich die Folgen der Digitalisierung der Arbeit für die Beschäftigten, um eine Grundlage für die Einschätzung ihrer Wirkung auf die Industriellen Beziehungen zu schaffen. Abschließend erörtere ich die bisher zum Konfliktpotenzial der Digitalisierung vorliegenden Erkenntnisse und präzisiere die Fragestellung der Untersuchung.

### 2.1 Industrielle Beziehungen in Deutschland

Mit dem Begriff der *Industriellen Beziehungen* werden in der wissenschaftlichen Debatte die organisierten Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital benannt (Müller-Jentsch 2017: 178 ff.). Auf politischer Ebene kann von einer »demobilisierten Klassengesellschaft« (Dörre 2018a) oder einer »Klassengesellschaft ohne Klassen« (Vester 1998) gesprochen werden: Der demokratische Kapitalismus in Deutschland ist nach wie vor eine Klassengesellschaft. Allerdings ist keine *politische Klassenbildung* in Form einer Partei oder Bewegung auf Basis geteilter Klassenlagen mehr festzustellen (Vester 2019: 10). Dennoch sind die betriebliche und die überbetriebliche Arena der Arbeitspolitik immer noch von einer Interessenpolitik geprägt, die ihren Ausgang bei entgegengesetzten sozio-ökonomischen Klasseninteressen nimmt (Müller-Jentsch 2021a: 74). Im Gegensatz zu den militanten und zum Teil gewalttätigen Auseinandersetzungen zwischen Arbeit und Kapital im 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts ist die Interessenpolitik nun aber in einer spezifischen Weise reguliert und institutionalisiert.

In der Bundesrepublik Deutschland entwickelte sich nach 1945 ein System Industrieller Beziehungen, das mit Walther Müller-Jentsch (2016; 2021b) als »Konfliktpartnerschaft« bezeichnet werden kann. Gegenüber der im allgemeinen Sprachgebrauch üblicheren *Sozialpartnerschaft* enthält der Begriff *Konfliktpartnerschaft* die Einsicht, dass trotz aller Regulierung das Verhältnis zwischen Arbeit und Kapital konfliktbehaftet bleibt: »Solange es abhängige Arbeit gibt, wird es auch Interessenkonflikte geben zwischen jenen, die ihre Arbeitskraft gegen Entgelt zur Verfügung stellen, und denen, die über die Nutzung dieser Arbeitskraft verfügen.« (Müller-Jentsch 2021a: 74). Gleichzeitig tritt an die Stelle der ehemals antagonistischen Auseinandersetzung oft eine gewisse Partnerschaft oder „Kooperation zum wechselseitigen Vorteil“ (Müller-Jentsch 2016: 519).

In der Konfliktpartnerschaft werden Konflikte um gegensätzliche Interessen ausgetragen und Kompromisse zu gemeinsamen Interessen geschlossen (ebd.). Ihrem Grundverständnis nach können »beide Seiten [d.h. Kapital und Arbeit, G.B.] legitimerweise einen Anteil am ökonomischen Wachstum beanspruchen“ (ebd.: 520). In Abgrenzung zum antagonistischen Klassenkampf ist die Konfliktpartnerschaft demnach durch die gegenseitige Anerkennung der Interessenparteien gekennzeichnet: Die Gewerkschaft erkennt das prinzipielle Recht des Kapitals an, über sein Eigentum, das heißt die Produktionsmittel, zu verfügen, und die Unternehmen erkennen die Gewerkschaften als Verhandlungspartner an.

Ihre rechtlichen Grundlagen findet die Konfliktpartnerschaft im Arbeitsrecht, im Grundrecht auf Koalitionsfreiheit, im Tarifrecht und im Betriebsverfassungsgesetz, die die Institutionen der Tarifautonomie und Mitbestimmung konstituieren (ebd.). Sie wirkt auf betrieblicher Ebene mit Haustarifverträgen und Betriebsräten, auf der verbandlichen Ebene mit Branchentarifverträgen und auf politischer Ebene mit bi- oder tripartistischen Abkommen zwischen Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und der Politik (ebd.). Das Spektrum der Konfliktpartnerschaft reicht Müller-Jentsch (ebd.; Herv. i. O.) zufolge vom „Anerkennungskampf und feindselige[n] Verteilungskampf (ohne Partnerschaft)“ zur „Sozialpartnerschaft sans phrase (ohne Konflikt)“.

Das Konzept der Konfliktpartnerschaft legt den Fokus auf formell organisierte und institutionalisierte Auseinandersetzungen zwischen Arbeit und Kapital. Ein Großteil der öffentlichkeitswirksamen Arbeitskämpfe findet innerhalb dieser Bahnen statt. Gleichzeitig kam es auch nach 1945 in der Bundesrepublik Deutschland häufig zu wilden bzw. verbandfreien Streiks (Birke 2007). Vor allem die wilden Streiks 1969 und 1973 zeigten die Grenzen der Konfliktpartnerschaft auf und brannten sich in das öffentliche Gedächtnis ein (Müller-Jentsch 2021b: 692). Zudem gibt es außerhalb der öffentlichen Wahrnehmung betriebliche Konflikte und informelle Arbeitskämpfe mit wilden Streiks, Arbeitszurückhaltung, Petitionen, Dienst nach Vorschrift und anderen Aktionsformen, mit denen Beschäftigte versuchen, ihre Interessen durchzusetzen (vgl. Birke 2022a; 2022b).

Die Frage, ob das Konzept der Konfliktpartnerschaft heute noch angemessen ist, um die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit in Deutschland adäquat zu beschreiben, ist umstritten (vgl. Dörre 2016; Müller-Jentsch 2016; Schroeder 2016; Streeck 2016). Sicherlich erstreckte sie sich noch nie auf alle Branchen und Betriebe und sie hat in den letzten Jahrzehnten einen starken Wandel durchgemacht (vgl. Müller-Jentsch 2016). Seit der Hochphase der Konfliktpartnerschaft in den 1970er und 1980er Jahren schwächten verschiedene Faktoren die Grundlagen der Konfliktpartnerschaft. Klaus Dörre (2016: 351) zufolge kann sich das deutsche Modell der Industriellen Beziehungen nur erhalten, „wenn sich auch die wichtigsten Quellen von Lohnabhängigenmacht [...] reproduzieren und so ein wirksames Gegengewicht zu organisierten Kapitalinteressen bilden“. Zudem habe sich die Konfliktpartnerschaft vor dem Hintergrund der langen Prosperität und einer günstigen internationalen politischen Situation etabliert. Konfliktpartnerschaft setzt demnach voraus, dass die Beschäftigten genügend Machtressourcen mobilisieren können, um die Gegenseite zu Kompromisse zu zwingen und sich zumindest ansatzweise auf Augenhöhe zu bewegen.

Frank Deppe (2002: 179) konstatierte aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen bereits vor zwei Jahrzehnten: „Das ‚Goldene Zeitalter‘ des Nachkriegskapitalismus – und mit ihm: der ‚Klassenkompromiss‘ des Fordismus – sind unwiderruflich zu Ende gegangen.“ Nach Wolfgang Streeck (2016: 55) verschob vor allem die Globalisierung seit den 1970er Jahren und verstärkt nach dem Fall des Eisernen Vorhangs die „Machtbalance zugunsten des mobilen Kapitals und zu Lasten der territorial und sozial gebundenen Arbeit“. Die Geschäftsführung kann seither mit der Drohung der Verlagerung oder der tatsächlichen Verlagerung des Betriebes die Macht der Beschäftigten kontern. In der Folge sind die Unternehmen nicht mehr zu einer Kooperation mit den Gewerkschaften gezwungen, behalten diese aber solange bei, wie sie zu ihrem Nutzen ist (ebd.: 58). Mit dem Strukturwandel entstanden zudem neue Sektoren, in denen die Geschäftsführungen sich einer Konfliktpartnerschaft verwehren (Müller-Jentsch 2021b:

704). Dies gilt insbesondere für die privaten Dienstleistungen (Müller-Jentsch 2016: 524). Dort, wo die Strukturen der Interessenvertretung der Arbeit bestehen bleiben, werden sie in eine »Partnerschaft ohne Konflikt« gedrängt, in der sie als »Juniorpartner« im Rahmen eines „Wettbewerbskorporatismus“ Beschäftigungssicherung gegen den Verzicht auf ein konfrontatives Durchsetzen ihrer Interessen tauschen (Streeck 2016: 58; vgl. Schroeder 2016: 383).

In der Tat nimmt das Arbeitskampfvolumen seit 1980 ab und die letzten Großkonflikte fanden in der chemischen Industrie 1971 und in der Automobilindustrie 1984 statt (Schroeder 2016: 384). In den 1970er Jahren gab es noch fast 680.000 von Aussperrung Betroffene, in den 1980er noch 172.000, in den 1990er noch wenige hundert und seither keine mehr (ebd.: 386). An die Stelle der Großkonflikte treten viele kleinere, kürzere und dynamische Streiks und Konflikte. Seit der Mitte der 1990er Jahre nehmen die Ausfalltage durch Streik und Aussperrungen jedoch tendenziell wieder zu (Statistisches Bundesamt 2023a). In den 1990er Jahren setzte eine massive Erosion der Stärke der Gewerkschaften ein. Dies drückt sich im Mitgliederverlust der Gewerkschaften des *Deutschen Gewerkschaftsbundes* (DGB) aus. 2021 gehörten ihnen nur noch 5.729.371 Mitglieder an, während es 1989 allein in der BRD noch 7.861.120 waren (Deutscher Gewerkschaftsbund 2023). Da im selben Zeitraum die Anzahl der Erwerbstätigen wuchs, ging der Organisationsgrad des DGB noch stärker zurück: von 34 Prozent in Westdeutschland 1989 auf 14 Prozent in Gesamtdeutschland 2021 (Greef 2021)<sup>1</sup>.

Die Schwächung der Gewerkschaften ist ein entscheidender Faktor für die Erosion der Institutionen der Konfliktpartnerschaft. 1998 arbeiteten in Westdeutschland noch 45 Prozent (Ostdeutschland: 34 Prozent) der Beschäftigten in Betrieben mit Tarifvertrag und Betriebsrat, 34 Prozent (Ostdeutschland: 31 Prozent) in Betrieben mit Tarifvertrag oder Betriebsrat und 21 Prozent (Ostdeutschland 35 Prozent) in Betrieben ohne Tarifvertrag und Betriebsrat (Ellguth/Kohaut 2013: 287)<sup>2</sup>. 2021 arbeiteten nur noch 30 Prozent der Beschäftigten in Westdeutschland und 23 Prozent der Beschäftigten in Ostdeutschland in Betrieben mit Tarifvertrag und Betriebsrat (im verarbeitenden Gewerbe waren es 51 Prozent bzw. 49 Prozent), 28 Prozent bzw. 27 Prozent arbeiteten in Betrieben mit Betriebsrat oder Tarifvertrag und 41 Prozent bzw. 50 Prozent arbeiteten in Betrieben ohne formelle Interessenvertretung (IAB 2022).

Parallel zur Veränderung des Konfliktgeschehens und der Schwächung der Institutionen und Organisationen der Konfliktpartnerschaft erfolgte eine Pluralisierung und Dezentralisierung der Tariflandschaft (Schroeder 2016: 382 ff.; vgl. Müller-Jentsch 2021b: 703). Aufgrund des gestiegenen Wettbewerbsdrucks drängten die Arbeitgeber seit den 1980er Jahren darauf, die Flächentarifverträge aufzuweichen. Mit dem *Pforzheimer Abkommen* wurden 2004 in der Metall- und Elektroindustrie betriebliche Abweichungen von den Tarifverträgen erlaubt, um einer Zersplitterung der Tariflandschaft vorzubeugen. In anderen Branchen kam es zu

---

<sup>1</sup> Die Sondersituation in der DDR vor und nach der Vereinigung mit der BRD legt es nahe, den Vergleich zwischen Westdeutschland und Gesamtdeutschland zu ziehen. Nach dem Ende der DDR trat ein Großteil der Mitglieder des FDGB den Einzelgewerkschaften des DGB bei, wodurch die Zahlen in die Höhe schnellten. Danach gingen sie aber stark zurück.

<sup>2</sup> Die Zahlen gelten für Betriebe der Privatwirtschaft mit mindestens fünf Beschäftigten.



Tarifflicht, Austritten aus Arbeitgeberverbänden und die Einführung einer Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung. Neben der Globalisierung veränderten Finanzialisierung, Deregulierung, Tertiarisierung und das Entstehen von Sockelarbeitslosigkeit die Industriellen Beziehungen zuungunsten der Arbeitnehmer (Boltanski/Chiapello 2011: 390 ff.; Haipeter 2011: 15; Dörre 2016: 352 ff.).

Diese Entwicklungen sind zumindest zum Teil das Ergebnis gezielter Strategien der Kapitalvertreter. Beverly Silver (2005: 60 ff.) übernimmt von David Harvey (1981) das Konzept der „fixes“, die das Management systematisch einsetzt, um Lohnabhängigenmacht zu schwächen. Sie können als *Strategien* der Kontrolle der Arbeit verstanden werden. Silver (2005: 60 ff.) unterscheidet die Strategie der Produktionsverlagerung („räumlicher fix“), die technologische Strategie in Form von Automatisierung oder Abwertung („technologischer fix“), die Produktstrategie etwa in Form einer Verlagerung zu Dienstleistungen (»Produkt-fix“), die organisatorische Strategie in Form von Leiharbeit, Befristung, Werkverträge und Auslagerung (»organisatorischer fix“) und die Finanzialisierung, mit der Unternehmen verstärkt den Interessen von Investoren unterworfen werden, die kurzfristige Profitmaximierung anstreben („finanzieller fix“). Der vermeintliche Sachzwang des Marktes wurde in der Folge oft von den betrieblichen Interessenparteien in Kooperation umgesetzt. Die politischen Entscheidungsträger setzen zum Teil selbst Strategien in diesem Sinne ein und begünstigen oder ermöglichen diejenigen der Unternehmen. So führte die Deregulierung des Arbeitsmarktes durch die *Gesetze für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt* (Hartz I-IV) zur weiteren Fragmentierung der Arbeitsbeziehungen unter anderem zwischen Stammbesetzungsstellen und Leiharbeitern (Dörre 2016: 356 f.). Die erweiterten Möglichkeiten für Leiharbeit und Befristung sowie die Einführung von Hartz IV schwächten zudem die Macht der Lohnabhängigen.

Die Schwächung der kollektiven Interessenvertretung der Arbeit bedeutet jedoch nicht notwendig einen Rückgang der Beschäftigtenmacht. Der Anteil hochqualifizierter Angestellter in der Industrie und in den privaten Dienstleistungen ist stark gewachsen. Sie entscheiden sich oftmals eher für individuelles Interessenhandeln und sind schwer gewerkschaftlich zu organisieren (Abel u.a. 2005: 30; Haipeter 2011: 15; Haipeter u.a. 2017: 66). „Sie glauben, sich selbst vertreten zu können und suchen daher keine Stellvertretung.“ (Kotthoff 2016: 429). Traditionell verlassen sich viele von ihnen auf ihre individuelle Marktmacht (Basualdo u.a. 2021: 9), die besonders hoch ist, wenn sie wie Informatiker über stark nachgefragte Qualifikationen verfügen. Zudem können sie sich unter Umständen auf ihre »Primärmacht“ im Arbeitsprozess stützen, wenn dieser auf ihr Wissen und ihre Erfahrung angewiesen ist, und das Management so dazu gedrängt wird, ihnen Handlungsautonomie und besondere Gratifikationen zuzugestehen (Littek/Heisig 1986: 249).

Fasst man die Entwicklung der Industriellen Beziehungen in Deutschland zusammen, so lässt sich feststellen, dass Finanzialisierung, Globalisierung, Tertiarisierung, Deregulierung und Arbeitslosigkeit Druck auf die kollektive Interessenpolitik der Arbeit ausüben. In der Folge ist die Abdeckung durch die beiden Institutionen des dualen Systems der Interessenvertretung in Form von Betriebsrat und Tarifvertrag massiv zurückgegangen. Streeck (2016: 58 f.) diagnostiziert eine Polarisierung zwischen einer »Partnerschaft ohne Konflikt“ und eines „Konflikts ohne Partnerschaft“ und stellt die Verwendung des Begriffs der Konfliktpartnerschaft in Frage. Dörre zweifelt ebenfalls die Aktualität der

Konfliktpartnerschaft an und sieht an ihre Stelle den „demokratischen Klassenkampf“ (2018c: 664) treten, der hinter der „bröckelnden institutionellen Fassade“ hervorbricht (2016: 350).

Dörre und Streeck weisen auf die Veränderung der Konfliktpartnerschaft hin: Ihre Institutionen und Organisationen bleiben zwar bestehen, das Machtverhältnis verschiebt sich jedoch zuungunsten der Arbeit und entzieht der Partnerschaft tendenziell die Grundlage. In der Folge finden immer mehr Arbeitskämpfe außerhalb konfliktpartnerschaftlicher Arrangements statt. Allerdings hat sich im Bereich der Exportindustrie wenig an der gegenseitigen Anerkennung der Interessenvertretung geändert und es finden nach wie vor Arbeitskämpfe mit Streiks statt, wie vor allem die Metall- und Elektroindustrie zeigt (Schroeder 2016: 384). In den Bereichen des *Konflikts ohne Partnerschaft* verweigern zwar die Unternehmen die Anerkennung der Gewerkschaften. Diese selbst streben jedoch die Anerkennung als Partner und nicht die Überwindung des Kapitalismus an (Müller-Jentsch 2016: 522).

In der allgemeinpolitischen Debatte wie in den Gewerkschaften des DGB und Teilen der Arbeitgeberverbände stellt die Konfliktpartnerschaft nach wie vor das hegemoniale Ideal Industrieller Beziehungen dar. Sie kann daher immer noch als das prägende Modell industrieller Beziehungen in Deutschland gelten (Müller-Jentsch 2016: 525). Sie ist vor allem in den Kernbranchen der Industrie und in großen Unternehmen vorherrschend (Müller-Jentsch 2021b: 704). Allerdings hat sie an Bedeutung verloren und die »Kernzone« (ebd.: 526), das heißt Betriebe mit Tarifvertrag und Betriebsrat, umfasst nur noch eine Minderheit der Beschäftigten von 30 Prozent in West- und 23 Prozent in Ostdeutschland (s.o.). Angesichts der Ausdifferenzierung der Arbeitsbeziehungen spricht Wolfgang Schroeder (2016: 378) von „drei Welten der Industriellen Beziehungen“. In der ersten Welt bestimmten Flächentarifverträge und betriebliche Interessenvertretung das Bild (ebd.). Hier seien vor allem die Exportindustrie, der öffentliche Dienst und Großbetriebe vertreten. »Die *zweite Welt* ist durch Ambivalenz gekennzeichnet.« (ebd.: 379; Herv. i. O.). Die Institutionen der Interessenvertretung seien hier zwar noch vorhanden, die Tariflandschaft sei jedoch pluraler und dezentraler und die Interessenpolitik konfliktreicher. Hier seien vor allem mittelgroße Betriebe und Teile des öffentlichen Dienstes zu finden. „In der *dritten Welt* schließlich sind sowohl die Gewerkschaften als auch die Arbeitgeberverbände kaum vertreten.“ (ebd.; Herv. i. O.). Hier dominierten klein- und mittelständische Unternehmen, private Dienstleistungen und das Handwerk.

Diese Unterteilung ist allerdings unscharf, weil sie sowohl Unternehmen mit Betriebsrat oder Tarifvertrag als auch solche ohne jegliches formalisierte Interessenhandeln in die „dritte Welt“ einordnet. Zudem suggeriert die Einteilung der drei Welten eine annähernde Gleichverteilung. Dabei umfassen die ersten beiden „Welten“ von Schroeder zumindest in der Privatwirtschaft in Westdeutschland nur 30 Prozent der Beschäftigten. Der Begriff „Welt“ legt zudem eine Abstufung nicht nur der Industriellen Beziehungen, sondern auch der Arbeitsbedingungen nahe. Dies kann jedoch irreführend sein, weil insbesondere hochqualifizierte Angestellte zum Teil nicht auf kollektive Interessenvertretung angewiesen sind, um relativ gute Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Daher verwende ich lieber den Begriff der *Zone*.

Die ersten beiden „Welten“ von Schroeder lassen sich sinnvollerweise zur *Zone der Konfliktpartnerschaft* zusammenfassen. Ihre Merkmale sind die gegenseitige Anerkennung der Verhandlungspartner und die Regulierung der Interessenpolitik durch Tarifverträge und

betriebliche Mitbestimmung. In der zweiten Zone existieren zum Teil Tarifverträge oder Betriebsräte, sie sind aber unkämpft und die Interessenorganisationen der Arbeit ringen um ihre Anerkennung als Partner: Es herrscht *Konflikt ohne Partnerschaft*. Schließlich ist eine dritte und *demobilisierte Zone* ohne organisierte Arbeitskämpfe zu erkennen.<sup>3</sup> Das bedeutet nicht, dass hier Konflikte oder informelle Arbeitskämpfe nicht vorkommen oder die Arbeitsbedingungen generell schlecht sind. Hier existieren jedoch nur individuelles und informelles Interessenhandeln. Hierzu sind auch die etwa 10 Prozent der Betriebe zu zählen, in denen rechtlich nicht geregelte *Alternative Vertretungsorgane* existieren, die eine informelle, aber kollektive Interessenvertretung ermöglichen (vgl. Hertwig 2013: 200).

Die jeweilige quantitative Ausdehnung dieser Zonen kann in Annäherung an die Zahlen für die Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung für die Privatwirtschaft in Deutschland nach prozentualen Anteilen in 28-29-43 unterteilt werden (IAB 2022). Bezieht man die 5,1 Millionen Beschäftigten des öffentlichen Dienstes (statista 2023d) bei 41 Millionen abhängig Beschäftigten insgesamt (Statistisches Bundesamt 2022) in die Rechnung mit ein und ordnet sie der Zone der Konfliktpartnerschaft zu, wächst diese auf 36 Prozent, während die anderen beiden auf 25 Prozent bzw. 38 Prozent schrumpfen<sup>4</sup>. In der Zone der Konfliktpartnerschaft arbeiten nur noch gut ein Drittel der Beschäftigten in Deutschland, während die wachsende *demobilisierte Zone* knapp die größte ist.

Die Konfliktpartnerschaft kann immer noch als das Referenzmodell der Industriellen Beziehungen in Deutschland betrachtet werden. Sie umfasst jedoch nur noch eine Minderheit der Beschäftigten und befindet sich auf dem Rückzug. Dies kann unter anderem auf die Schwächung der Machtressourcen der Beschäftigten und den Zuwachs hochqualifizierter Beschäftigung zurückgeführt werden. Die Frage nach dem Konfliktpotenzial der Digitalisierung kann vor dem Hintergrund dieser Konfliktlandschaft präzisiert werden: Werden Konfliktpartnerschaft, Konflikt ohne Partnerschaft, informelle Konflikte oder gar (revolutionäre) Klassenkämpfe das Bild im digitalen Kapitalismus dominieren? Oder breitet sich die Zone ohne organisierte Kämpfe aus? Wie verändert sich allgemein das Konfliktniveau? Die Typologie von Schroeder legt einen Zusammenhang zwischen Branche und Betriebsstruktur mit der Form der Industriellen Beziehungen nahe. Dies ist ein Hinweis darauf, wie Digitalisierung sich über die Veränderung der Arbeits- und Produktionsmodelle auf die Konfliktodynamik auswirken könnte.

## 2.2 Digitaler Kapitalismus

Um das Ausmaß der Wirkung der Digitalisierung auf die Industriellen Beziehungen in Deutschland zu bestimmen, bedarf es zunächst einer Abschätzung der mit ihr verbundenen

---

<sup>3</sup> In diesem Kontext werden unter organisierten Arbeitskämpfen Auseinandersetzungen verstanden, in denen die Beschäftigten eine zumindest kurzfristig bestehende Organisation aufbauen. Diese kann einen Betriebsrat, eine Gewerkschaft oder ein Arbeiterkollektiv umfassen. Wilde Streiks sind daher der unkämpften Zone des Konflikts ohne Partnerschaft zuzurechnen.

<sup>4</sup> Die drei Einzelwerte ergeben zusammen 99 Prozent. Die Differenz zu 100 Prozent ist durch die Rundung der Einzelergebnisse zu erklären.

Veränderung der Arbeits-, Geschäfts- und Produktionsmodelle. In Deutschland setzte die jüngste Debatte über Digitalisierung mit der Lancierung des Begriffs „Industrie 4.0“ durch Eliten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik 2011 ein (Pfeiffer 2021: 13). Mit *Digitalisierung* wird meist die neue Phase der Entwicklung und des Einsatzes digitaler Technologien bezeichnet, die nach der Wirtschafts- und Finanzkrise 2007-2009 einsetzte (Dörre 2021). »Streng genommen heißt Digitalisierung lediglich, dass Informationen in binäre Daten verwandelt und maschinell verarbeitet werden.« (Boes u.a. 2020: 309). In einem breiteren Verständnis bezeichnet sie die zunehmende Implementierung von digitalen Technologien, die auf Datenverarbeitung basieren. *Digitale Transformation* bezeichnet dagegen den sozialen und ökonomischen Wandel, der durch Digitalisierung angetrieben und bewirkt wird (Hirsch-Kreinsen 2020: 13).

Die Digitalisierung ist eine Fortsetzung der *Informatisierung*, die den Kapitalismus von Beginn an begleitet (Schmiede 2006; Boes u.a. 2020). Informatisierung meint den Prozess, in dem »aus individuellen Erfahrungen, Beobachtungen und Wissen Information [wird], die in Informationssystemen überindividuell bearbeitbar wird und so schließlich selbst zum Gegenstand arbeitsteiliger Prozesse werden kann.« (Boes u.a. 2020: 310 f.). Es entsteht eine „verdoppelte Welt der ‚zweiten Natur‘“ die als Information kommuniziert werden kann (Schmiede 2006: 455). Informationssysteme werden vom Management eingesetzt, um immer komplexere Produktionsprozesse zu steuern und zu kontrollieren (Baukrowitz/Boes 1996). Sie bilden eine zentrale Produktivkraft des sich entwickelnden digitalen Kapitalismus.

Digitalisierung im engen Sinne beginnt in den 1950er Jahren mit der Übertragung der Informationen als Daten auf Computer (Boes u.a. 2020: 312). In den 1980er und 1990er Jahren erfuhr sie eine neue Dynamik, als die Daten in Form von betriebswirtschaftlicher Software und CNC-Maschinen zur Steuerung des Produktionsprozesses eingesetzt werden. Mit dem Internet entsteht in den 1990er Jahren ein global verfügbarer „Informationsraum“ (Baukrowitz/Boes 1996). Die Informatisierung entwickelt sich zu einem umfassenden System, das in Echtzeit Informationen generiert (Schmiede 2006: 461 f.). Es ermöglicht neuartige »Formen der Kommunikation und Kollaboration« (Boes u.a. 2020: 313). Mit der Verbreitung des Internets und zunächst der Personal Computer (PC) und schließlich der Smartphones erfasst der Informationsraum und mit ihm die Informatisierung nun die gesamte Gesellschaft (ebd.: 314). Andreas Boes, Tobias Kämpf und Alexander Ziegler (2020: 321) sprechen daher von einem „Produktivkraftsprung“ und vergleichen die damit verbundene Tragweite des Wandels mit der Entwicklung der Maschinensysteme in der Industrie im 19. Jahrhundert.

In der gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Debatte wird entsprechend von manchen Autoren ein disruptiver oder gar revolutionärer Bruch diagnostiziert. Manuel Castells (2017 [1996]: 33) diagnostizierte vor über zwei Jahrzehnten eine „informationstechnologische Revolution“ durch das Internet, die sich in eine Reihe mit den ersten beiden industriellen Revolutionen einfüge. Jeremy Rifkin (2011) spricht von der dritten Industriellen Revolution („Third Industrial Revolution“), in der digitale Technologien und erneuerbare Energien zu einer nachhaltigen und horizontalen Gesellschaft führten. Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee (2014) sprechen vom zweiten Maschinenzeitalter (»Second Machine Age«), in dem Maschinen nicht mehr wie im ersten Maschinenzeitalter Muskelkraft, sondern nun Geisteskraft ersetzen. In Deutschland dominiert in der öffentlichen Debatte das Schlagwort „Industrie 4.0“ und die Vorstellung einer „vierten Industriellen Revolution“ (Schwab 2016).

Die *Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e. V.* (zum Folgenden: acatech 2013: 17) etablierte die dahinterstehende Vorstellung von vier „Stufen der Industriellen Revolution“ in der Öffentlichkeit: Die erste beginnt demnach mit dem mechanischen Webstuhl 1784 und umfasst die „Einführung mechanischer Produktionsanlagen mithilfe von Wasser- und Dampfkraft“. Die zweite setzt mit der Einführung des Fließbands in den Schlachthöfen von Cincinnati 1870 ein und entwickelt die „arbeitsteiligen Massenproduktion mithilfe von elektrischer Energie“. Die dritte Stufe beginnt mit der Speicherprogrammierbaren Steuerung (SPS) 1969 und ist durch den „Einsatz von Elektronik und IT zur weiteren Automatisierung der Produktion“ gekennzeichnet. Die „vierte Industrielle Revolution“ erfolge nun auf Basis von cyberphysischen Systemen, das heißt dem *Internet der Dinge und Dienste*.

Ob nun von einer, drei oder vier Industriellen Revolution(en) gesprochen werden sollte, ist hier nicht entscheidend. Die zitierten Einschätzungen verweisen auf potenziell grundlegende Veränderungen der Wirtschaft, die eine neue Phase des Kapitalismus markieren könnten. Dan Schiller (1999) sprach schon vor mehr als zwanzig Jahren vom »digitalen Kapitalismus«. Er unterstreicht die Bedeutung von Kommunikations- und Informationstechnologien im Kapitalismus, die im digitalen Kapitalismus ein gesteigertes Gewicht erfahren und ihn vom „industriellen Kapitalismus“ unterscheiden, der im 19. Jahrhundert durch die Einführung neuer Maschinerie aufkam (Schiller 2014: 8). Philipp Staab (2019: 9) übernimmt die Diagnose des „digitalen Kapitalismus“ und betont die mit den technologischen Veränderungen einhergehenden Prozesse der Machtkonzentration. Gleichzeitig kommt es zu einem Bedeutungswandel der Informatisierung im Kapitalismus: „Mit der digitalen Transformation rückt die Informationsebene in das Zentrum der Wertschöpfung.“ (Boes u.a. 2020: 315). Daten werden zum zentralen Rohstoff, der extrahiert und verarbeitet werden muss (Srnicsek 2017; Zuboff 2019; Dörre 2021). Die Informationsverarbeitung etabliert sich als eigenständige Branche (Butollo/Sevignani 2018: 251 ff.) und wird zur Schlüsselindustrie.

Plattformen spielen dabei eine entscheidende Rolle und können als das charakteristische Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus betrachtet werden (Srnicsek 2017; Staab 2019; Nachtwey/Staab 2020). Plattformen sind zunächst digitale Infrastrukturen, die als Intermediäre verschiedene Gruppen von Nutzern und physische Dinge zusammenbringen: Kunden, Werbungschaltende, Dienstleister, Produzenten und Lieferanten (Srnicsek 2017). Plattformen sind jedoch vor allem eine effiziente Methode, um den Zugriff auf Daten zu monopolisieren, sie zu extrahieren, zu analysieren und zu nutzen (ebd.). Daten werden genutzt, um (Konsum-)verhalten vorherzusagen und tendenziell zu steuern (Zuboff 2019). Der digitale Kapitalismus ist aufgrund von Netzwerkeffekten von massiven Konzentrationsprozessen geprägt (Srnicsek 2017; Staab 2019: 9). Die Leitunternehmen versuchen als „volatile Monopole“ möglichst viele Nutzer an ihre sozio-technischen Ökosysteme zu binden (Dolata 2015: 224). Schließlich bedeutet dies nicht nur mehr Kunden, sondern auch mehr Daten. Die Plattformen stellen eine neue Stufe der Monopolisierung des Eigentums dar, die nun zentrale Infrastrukturen der Gesellschaft erfasst (Srnicsek 2017; Zuboff 2019). Sie organisieren sich als „proprietäre Märkte“ (Staab 2019: 27). Das heißt, die Leitunternehmen verkaufen nicht nur auf Märkten, sondern sind Märkte, die sie kontrollieren. Amazon ist nicht nur ein Onlinehändler, sondern bietet zugleich externen Händlern die Möglichkeit, auf dem seinem *Marketplace* zu verkaufen. Mittlerweile macht dies mehr als die Hälfte des Umsatzes des Unternehmens aus.

Amazon steht damit paradigmatisch für das Geschäftsmodell oder Akkumulationsregime des digitalen Kapitalismus, das ich als Amazonismus bezeichne (s. Kapitel 5.1). Er ist eine Strategie der Rationalisierung der Mehrwertrealisierung, mit der auf die seit den 1970er Jahren virulenten Absatzprobleme im Kapitalismus reagiert wird (Staab 2019; Pfeiffer 2021; Dörre 2021). Im Kontrast zu den Versprechen neuer Prosperität durch „Industrie 4.0“ konnte Digitalisierung bisher nicht das Problem stagnierender Produktivität und geringen Wirtschaftswachstums lösen (Dörre 2021). Plattformen setzen daher weniger darauf, neuen Reichtum zu produzieren als die Profite der Produktion abzuschöpfen (ebd.; Srnicek 2017; Staab 2019: 220). Die Entwicklung der Produktivkräfte im Rahmen der Digitalisierung umfasst entsprechend in erster Linie die Distributivkräfte wie Werbung, Logistik, Steuerung und Prognose (Pfeiffer 2021: 269). Sie rationalisiert vor allem Konsum und Distribution (Staab 2019: 46 f.). Digitalisierung verstärkt so Tendenzen steigender sozialer Ungleichheit (ebd.: 27).

Die Diagnose des digitalen Kapitalismus stützt sich wesentlich auf die zum Teil disruptive Veränderung der Distributivkräfte, die sich vor allem in der massiv gesteigerten Bedeutung von Plattformen ausdrückt. Sie ist zum Teil Zeitdiagnose, zum Teil Antizipation einer sich abzeichnenden Gesellschaftsformation. Die Vorstellung des epochalen Wandels wird jedoch nicht von allen geteilt. Kritisiert wird, dass Entwicklungen in bestimmten Branchen und Betrieben unzulänglich verallgemeinert würden. Während im Bereich der Informations- und Kommunikationsindustrie sowie in Teilen der Dienstleistungsbranche disruptive Brüche durch die neue Phase der Informatisierung beobachtbar seien, seien im Bereich der Industrie eher inkrementelle Veränderungen zu verzeichnen (Kirchner/Matiaske 2019: 126; Hirsch-Kreinsen 2020: 40 f.; Hertwig 2020: 141; Apitzsch u.a. 2021: 19). Hier zeige sich eine große Pfadabhängigkeit und eine Fortschreibung bisheriger Entwicklungen. Gleichzeitig zeige sich eine große Variabilität bei der Einführung digitaler Technologie: „Die Wirkungen der Digitalisierung sind nicht einheitlich, sondern eher durch Ungleichzeitigkeit und Ambivalenz charakterisiert“. (Hertwig 2020: 130; vgl. Butollo 2021: 28; vgl. Hirsch-Kreinsen 2020). Die industriellen Akteure selbst wiederum setzten Digitalisierung in unterschiedlichem Ausmaß und Geschwindigkeit um (Hirsch-Kreinsen 2020: 43).

Für die Zukunft kann aber auch für die Industrie ein disruptiver Wandel nicht ausgeschlossen werden (ebd.: 48). Schließlich besteht die Möglichkeit, dass nach der technologischen Umwälzung der Informations- und Kommunikationsindustrie mit dem Internet der Dinge eine tiefgreifende Transformation der Produktion noch bevorsteht, bei der das Organisationsmodell der Plattform auf die Industrie übertragen werden könnte. Boes, Kämpf und Ziegler (2020: 317) sprechen bereits jetzt von einer »disruptiven Dynamik«, die die gesamte Gesellschaft beträfe. Im Bereich der Industrie ermögliche der Informationsraum Internet eine weitere Entkopplung von Produktion und Raum sowie ganz neue Formen der Kontrolle der Arbeit. Gegenüber dieser These ist jedoch Skepsis angebracht. Es bleibt abzuwarten, wie disruptiv die digitale Transformation sein wird. Der Produktivkraftsprung in den Informations- und Kommunikationstechnologien durch die Digitalisierung rechtfertigt jedoch bereits jetzt die Diagnose eines digitalen Kapitalismus. Dies gilt auch, wenn die industrielle Produktion nicht nach dem Modell der Plattform organisiert werden sollte. Die Annahme einer tiefgreifenden Veränderung oder industriellen Revolution steht dabei nicht notwendig im Widerspruch zur Beobachtung, dass Digitalisierung bisher weitgehend schrittweise und nicht disruptiv implementiert wird. Die Bezeichnung der digitalen Transformation als industrielle *Revolution*

wäre für manche Beobachter anscheinend nur gerechtfertigt, wenn ein plötzlicher Bruch mit bisherigen Geschäfts- und Produktionsmodellen festzustellen wäre. Diese Vorstellung ist jedoch an die Idee einer *politischen* Revolution gebunden, in der innerhalb kurzer Zeit die politischen und sozialen Strukturen einer Gesellschaft grundlegend umgestaltet werden.

Um die umfassende Umstrukturierung durch den digitalen Kapitalismus zu erfassen, ist es besser, an die *Industrielle* Revolution zu denken, die Ende des 18. Jahrhunderts einsetzte. Auch damals erfolgte der Einsatz der Dampfmaschine inkrementell und ungleichzeitig nach Branchen und Betrieben. Die dampf- und wassergetriebene Automatisierung der Spinnerei führte zum massenhaften Wachstum der Handweberei in Heimarbeit. Jahrzehntlang wurden Dampfmaschine, Wind- und Wasserkraft parallel genutzt (Minchinton 1989: 356). Trotz ihres inkrementellen Einsatzes transformierte die Industrialisierung jedoch auf lange Sicht die Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend. Auch die Digitalisierung mit Computer und Internet als Basistechnologien birgt das Potenzial einer tiefgreifenden Veränderung von Wirtschaft und Arbeit. Im Unterschied zur industriellen Revolution erfolgt die digitale Transformation jedoch voraussichtlich innerhalb der kapitalistischen Warenproduktion, während die industrielle Revolution mit der „Great Transformation“ (Polanyi 1944), das heißt mit der Ausbreitung und Etablierung der kapitalistischen Produktionsweise verbunden war.

Die vorliegende Studie folgt der Diagnose des digitalen Kapitalismus, der im Entstehen ist und einen Entwicklungssprung der Informatisierung bedeutet. Ein wichtiges Produktionsmodell sind dabei die Plattformen mit ihren proprietären Märkten. Sie vermitteln zwischen Unternehmen und Beschäftigten, Händlern und Kunden sowie verschiedenen Betrieben. Die Diagnose eines grundlegenden Wandels und die weitgehend inkrementelle Implementierung digitaler Technologie schließen sich nicht aus. Sie fassen jeweils andere Zeithorizonte. Offen bleibt aber, ob mit der Digitalisierung ein ähnlich tiefgreifender Wandel der sozialen Beziehungen verbunden sein wird wie mit der Industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts. Entscheidend dafür ist nicht zuletzt die Auswirkung der Digitalisierung auf die Arbeit.

### 2.3 Digitalisierung der Arbeit

In Reaktion auf die Veränderung des Arbeitsprozesses können Konflikte entstehen, die die sozialen Verhältnisse transformieren. Daher werden im Folgenden mögliche Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit diskutiert. Diese leitet sich nicht aus den technischen Möglichkeiten ab. Der Einsatz neuer Technologie wird „primär von den jeweils beteiligten Akteuren, ihren Interessen und Strategien bestimmt“ (Hirsch-Kreinsen 2020: 29; vgl. Kuhlmann/Schuhmann 2015: 132; vgl. Rüb u.a. 2021: 14). Diese entscheiden innerhalb eines technisch bedingten Gestaltungskorridors über ihren Einsatz (Hirsch-Kreinsen 2020: 29; Rüb u.a. 2021: 14). »Die Rationalisierungseffekte der Digitalisierung sind uneindeutig, umkämpft und somit (arbeits-)politisch gestaltbar.« (Dörre 2018b: 372). Was sich durchsetzt hängt „letztendlich von Kräfteverhältnissen und Machtressourcen ab“ (ebd.). Für das Management ist das „technisch Mögliche [...] nicht Zweck, sondern nur Mittel ökonomischer Ziele“ (Pfeiffer 2015: 8). Die technischen Arbeitsmittel dienen der Produktion und Distribution von Gütern und zugleich der Kontrolle der Beschäftigten (Braverman 1998 [1974]: 133 ff.). Es ist daher notwendig, »die mit digitalen Vernetzungs- und Steuerungstechnologien verbundenen

Rationalisierungs- und Restrukturierungsstrategien der Unternehmen in das Zentrum der Aufmerksamkeit zu rücken“ (Menz u.a. 2019: 182). Ihre Entscheidungen werden dabei durch gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen bedingt (Hirsch-Kreinsen 2020: 29). Der Einsatz neuer Technologie schließt zudem an die bisherige Organisation des Arbeitsprozesses an (ebd.: 40).

In der arbeitssoziologischen Debatte wird betont, dass sich kein eindeutiger Trend der Digitalisierung der Arbeit prognostizieren lässt (Kuhlmann/Schumann 2015: 132; vgl. Hirsch-Kreinsen 2020: 32 ff.; vgl. Apitzsch u.a. 2021). Allerdings zeichnen sich mehrere Tendenzen ab. Hartmut Hirsch-Kreinsen (2020: 50) unterscheidet die drei Szenarien „Substitution, Upgrading und Polarisierung“. Die *Substitution*, das heißt die Ersetzung von lebendiger Arbeit durch Maschinen, wurde in der öffentlichen Debatte bereits früh als Gefahr ausgemacht (Frey/Osborne 2013; Bonin u.a. 2015). Empirische Studien lassen zwar die Automatisierung von Beschäftigung auf allen Qualifikationsniveaus erwarten (Hirsch-Kreinsen 2020: 54). Allerdings werde dies durch die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen kompensiert, weshalb keine Nettoverluste zu erwarten seien. In der Folge komme es demnach eher zu einer Verschiebung der Beschäftigungsstruktur zwischen Branchen und Berufen statt zu einem absoluten Beschäftigungsabbau. In der Empirie zeigt sich entsprechend seit Beginn der gegenwärtigen Phase der Digitalisierung nach dem Ende der Krise 2009 ein Rückgang der Arbeitslosigkeit in Deutschland von 9,1 Prozent auf 5,8 Prozent im Jahr 2022 (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2023). Von der Automatisierung sind daher bisher nur vereinzelte situative Beschäftigungsverluste und Konflikte zu erwarten.

*Upgrading* oder Aufwertung von Arbeit erfolgt, wenn einfache Tätigkeiten automatisiert und an die verbleibenden Tätigkeiten höhere Ansprüche gestellt und diese so aufgewertet werden (Hirsch-Kreinsen 2020: 54 f.). Es lassen sich empirisch Aufwertungstendenzen in einzelnen Betrieben und Branchen feststellen, die jedoch nicht verallgemeinert werden können (ebd.). Unabhängig von der Digitalisierung lässt sich eine allgemeine Aufwertung der Arbeit vermuten: Von 1999 bis 2016 ist die Beschäftigung in Nicht-Routineberufen um 7,3 Prozent gestiegen, während die in Routineberufen um 4,2 Prozent zurückgegangen ist (Falck u.a. 2018: 36). Dies könne zum Teil damit erklärt werden, dass auch die Anforderungen für Helfertätigkeiten gestiegen seien. Außerdem stieg der Gesamtindex *Gute Arbeit* des DGB, der die Bewertung der Arbeit durch die Beschäftigten erfasst, von 2012 bis 2022 von 61 auf 65 Punkte (Schmucker/Sinopoli 2022: 22). Diese allgemeinen Trends geben jedoch noch keine Auskunft darüber, ob sie durch Digitalisierung befördert oder gebremst werden.

Befragungen von Beschäftigten zu ihrer Arbeitserfahrung weisen jedoch auf eine Tendenz der Aufwertung durch Digitalisierung hin. Die im Rahmen des Forschungsprojekts *Arbeit 2020* zur Digitalisierung in der Industrie befragten Betriebsräte erwarten zum Beispiel einen „Anstieg der fachlichen Arbeitsanforderungen“ durch Digitalisierung (Bosch u.a. 2017: 15). Die These der Aufwertung wird durch Befragungen gestützt, die im Rahmen des *DGB-Index Gute Arbeit* vorgenommen wurden (Schmucker/Sinopoli 2022). So sind laut 23 Prozent der befragten Beschäftigten die Entscheidungsspielräume durch Digitalisierung größer geworden, bei 67 Prozent sind sie gleichgeblieben und nur bei 10 Prozent sind sie geringer geworden (ebd.: 12). Zudem erklären 66 Prozent, dass die Anforderungen an Wissen und Können durch Digitalisierung größer geworden sind, 31 Prozent, dass sie gleichgeblieben sind und nur



3 Prozent, dass sie geringer geworden sind (ebd.: 16). Demnach sehen sich mehr Beschäftigte von Aufwertung als von Abwertung betroffen.

Ein ähnliches Bild bietet eine Studie im Auftrag des *Bundesministeriums für Arbeit und Soziales* (BMAS), der zufolge bei 32 Prozent der Befragten die Entscheidungsspielräume durch Digitalisierung gestiegen und nur bei 15 Prozent die Anforderungen gesunken seien (Arnold u.a. 2016: 11). Allerdings zeigt sich eine Polarisierung: Beschäftigte in „widrigen Umgebungsbedingungen“ wie Lärm und schlechter Beleuchtung, die etwa in Produktion und Logistik vermutet werden können, sehen ihren Entscheidungsspielraum nur zu 26 Prozent gestiegen, während dies 36 Prozent der übrigen Beschäftigten angeben; unter Niedrigqualifizierten sehen sich 29 Prozent sinkenden Anforderungen gegenüber, während es unter Hochqualifizierten nur 3 Prozent sind (ebd.: 13, 18). Ein gespaltenes Bild zeigt sich auch in der *WSI-Betriebsrätebefragung* zur Digitalisierung: 38 Prozent gaben an, dass die »Möglichkeit des eigenverantwortlichen Arbeitens« gestiegen sei, demgegenüber 25 Prozent meinten, dass der Anteil standardisierter Tätigkeiten zugenommen habe (Ahlers 2018: 12). Eine weitere Studie zeigt die polarisierende Wirkung der Digitalisierung für Büro- und Produktionstätigkeiten: Während die Einführung von Computerprogrammen die Autonomie erhöhte und Monotonie reduzierte, hatte die Einführung digitaler Produktionstechnologien keinen signifikanten Einfluss auf die Autonomie, steigerte die Monotonie jedoch deutlich (Meyer u.a. 2019: 219). Die zuweilen angekündigte Standardisierung der mittel- und hochqualifizierten Angestelltenarbeit (zum Beispiel Boes u.a. 2020) zeichnet sich bisher nicht in der Breite ab. Bisher zeichnet sich eher eine Auf- als Abwertung der Arbeit durch Digitalisierung ab. Diese wird jedoch durch eine starke Polarisierung begleitet: Während hochqualifizierte Angestellte über deutliche und zunehmende Handlungsspielräume verfügen, erfolgt am unteren Ende bei niedrigqualifizierten und manuellen einfachen Tätigkeiten eher eine Abwertung.

Diese Hinweise weisen in Richtung des Szenarios der *Polarisierung*. Diesem zufolge steigen die Anteile niedrig- und hochqualifizierter Beschäftigung zu Lasten mittelqualifizierter Beschäftigung (Hirsch-Kreinsen 2020: 59). Facharbeit werde entweder automatisiert oder standardisiert und zu Einfacharbeit abgewertet. Die digitalen Technologien machten aufgrund ihrer Komplexität zugleich die Arbeit von hochqualifizierten Experten notwendig und schafften andererseits durch digitale Assistenzsysteme angeleitete Einfacharbeit. Sowohl auf dem Arbeitsmarkt als auch im Arbeitsprozess lässt sich eine Polarisierung feststellen (Butollo/Sevignani 2018: 256; Staab/Prediger 2019; Hirsch-Kreinsen 2020: 61; Seibert u.a. 2021). Diese Polarisierung lässt sich jedoch auch unabhängig von der Digitalisierung schon länger verzeichnen (Staab/Prediger 2019: 190). Sie schlägt sich in Statistiken zum Arbeitsmarkt nieder: Von 2012 bis 2016 wuchs die Beschäftigung von Experten um 10 Prozent und die von Helfer um 11,6 Prozent und somit stärker als die von Fachkräften, die um 4 Prozent wuchs (Falck u.a. 2018: 54). Von 2015 bis März 2020 nahmen Helfertätigkeiten (um 16 Prozent) und Expertenpositionen (19 Prozent) stärker zu als Stellen für Fachkräfte (7 Prozent) (Seibert u.a. 2021: 3). Von 2015 bis 2019 stieg der Anteil der Experten (von 12,5 Prozent auf 13,3 Prozent), Spezialisten (12,6 auf 12,8 Prozent) und Helfern (von 15,0 auf 15,6 Prozent) an der Gesamtbeschäftigung, während der Anteil der Fachkräfte sank (von 59,3 auf 57,8 Prozent).

Die oben angeführten Befragungen zur Arbeitserfahrung legen nahe, in der Digitalisierung einen treibenden Faktor der Polarisierung zu vermuten. Sie deuten zudem darauf hin, dass der

Rückgang mittelqualifizierter Arbeit weniger durch ihre Abwertung als durch die Ausweitung von Einfacharbeit und Expertentum bewirkt wird. In mehreren qualitativen Studien zu Betrieben mit qualifizierter Industriearbeit wurde entsprechend keine Abwertung, sondern eine starke Pfadabhängigkeit der Facharbeit festgestellt (Haipeter 2019; Menz u.a. 2019; Rüb u.a. 2021). Nur einzelne empirische Studien zeichnen die Abwertung durch digitale Technologie nach (Schaupp 2021; in einem Fallbeispiel: Rüb u.a. 2021: 115).

Die Szenarien Substitution, Upgrading und Polarisierung schließen sich nicht aus und beschreiben reale Tendenzen (Hirsch-Kreinsen 2020: 64). Daneben entstehen mit der Digitalisierung neue Potenziale für die Kontrolle, Entgrenzung und Vermarktlichung der Arbeit, die im Folgenden diskutiert werden sollen. Digitale Technologien steigern die Möglichkeit der Kontrolle der Arbeit (Raffetseder u.a. 2017: 241; Hirsch-Kreinsen 2020: 66). Die Kontrollkosten sinken und die Kontrolle wird dichter (Gerst 2019, 123 ff.). So ist die Kontrolle nicht mehr an bestimmte Personen gebunden, sondern erfolgt automatisch durch digitale Technologie (Nachtwey/Staab 2020: 8). Digitale Assistenzsysteme, die die Arbeit anleiten oder mit denen die Arbeit verrichtet wird, zeichnen jeden Arbeitsschritt auf. Arbeit wird „in bisher nicht bekanntem Maße transparent und messbar“ (Boes u.a. 2020: 318; vgl. Menz u.a. 2019: 197). Tendenziell entsteht so eine „panoptische Fabrik“, in der jeder jederzeit überwacht werden kann (Barthel/Rottenbach 2017: 263). Es wird möglich „in Echtzeit ein individuelles Leistungsprofil [zu] erstellen“ und die Arbeiter entsprechend zu sanktionieren (Hirsch-Kreinsen 2020: 65).

Digitale Technologie ermöglicht nicht nur tendenziell die lückenlose Überwachung der Arbeit. Die erfassten Daten können auch benutzt werden, um den Arbeitsprozess zu reorganisieren, zu optimieren und zu steuern (vgl. Boes u.a. 2020: 318). Die neue Phase der Informatisierung ermöglicht neue Formen der Standardisierung und Normierung (Schmiede 2006: 476). Es wird möglich, Arbeitsschritte bis ins Detail per digitalem Endgerät vorzugeben (Hirsch-Kreinsen 2020: 65; Falkenberg 2018; Boes u.a. 2020: 320). Zudem wird die Überwachung jedes einzelnen Arbeitsschrittes und somit die unmittelbare Sanktionierung von Leistung und Fehlern möglich (Staab 2019: 33 ff.; Hirsch-Kreinsen 2020: 65). Gleichzeitig können unproduktive Zeiten erfasst und die Arbeit in gesteigertem Maße verdichtet werden (Staab 2019: 235).

Die Frage, wie dieses Kontrollpotenzial der digitalen Technologie tatsächlich genutzt wird, ist in der wissenschaftlichen Debatte umstritten. Zuweilen werden aus der zunehmenden Informatisierung die fortschreitende Standardisierung und Formalisierung abgeleitet (zum Beispiel Schmiede 2006). Sie habe die Tendenz der »Degradierung vieler Lohnabhängiger zum *animal laborans* keineswegs grundlegend durchbrochen, sondern in vielen Fällen lediglich um die Variante des *animal laborans digitalis* erweitert“ (Schmiede 2015: 57). In die gleiche Richtung argumentiert die These einer durch digitale Technologie eingeleitete *Retaylorisierung* hin zum »digitalen Taylorismus“ (Staab/Nachtwey 2016b; Altenried 2022; Staab 2019) oder zum „Taylorismus 2.0“ für geistige Tätigkeiten (Boes u.a. 2020: 319). „In der Plattformökonomie deutet sich nun ein Comeback rigider sozio-technischer Kontrollmethoden an“ (Nachtwey/Staab 2020: 8). Erklärt wird dies durch den Preisdruck, den die Monopolisierungstendenzen und die Machtkonzentration der Plattformen auf die gesamte Lieferkette ausüben (Staab 2019: 226). Dieser wird in Form einer „Radikalisierung“ betrieblicher Herrschaft an die Arbeitskräfte weitergegeben (ebd.: 227). Es komme zu

Arbeitsverdichtung, Leistungsdruck und dem Gefühl permanenter Überwachung. Auch für die Industrie wird zum Teil die Abwertung von Facharbeit im Rahmen einer „kybernetischen Proletarisierung“ diagnostiziert, die generell die betriebliche Herrschaft verschärft (Schaupp 2021: 11). Die Erfahrung der Beschäftigten bestätigt die Tendenz zur verstärkten Kontrolle: In der Befragung des *DGB-Index Gute Arbeit* gaben 33 Prozent an, die Kontrolle und Überwachung sei durch Digitalisierung größer geworden, 61 Prozent sagten, sie sei gleichgeblieben (Schmucker/Sinopoli 2022: 10).

Allerdings ist Vorsicht bei der Verallgemeinerung der Tendenz zum digitalen Taylorismus geboten. Schließlich tritt er oft dort auf, wo der Arbeitsprozess bereits zuvor „tayloristisch“ organisiert war (Menz u.a. 2019: 187; Jaehrling 2019: 172; Apitzsch u.a. 2021: 26).<sup>5</sup> Die These der Verbreitung eines digitalen Taylorismus unterstellt zudem, dass Unternehmen immer die maximale Prozesskontrolle anstreben würden. Eine indirekte Steuerung, bei der die Gewährung von Handlungsspielräumen Teil der Kontrolle ist, kann der direkten überlegen sein (Menz u.a. 2019: 188). In der Empirie zeigt sich, dass die digitale Erfassung und Analyse der Arbeitsprozesse in der Industrie vor allem für die Steuerung und Optimierung des Gesamtprozesses und nicht für die Kontrolle der Arbeit eingesetzt wird (ebd.: 190; Rüb u.a. 2021: 119). Eine rigide Leistungskontrolle wird dagegen meist bei bereits standardisierten Tätigkeiten eingesetzt (Menz u.a. 2019: 187). Viele Unternehmen haben kein Interesse an der Aufzeichnung und Auswertung von Leistungsdaten, weil Konflikte gescheut werden oder der wirtschaftliche Nutzen unklar ist (Hirsch-Kreinsen 2020: 66). Außerdem kann die Standardisierung von Arbeit den Raum für Experimente und somit Innovationspotenziale eliminieren (Hertwig 2020: 152). Die Kontrolle der Arbeit ist demnach meist pfadabhängig und ergibt sich nicht allein aus den Möglichkeiten der Technik. Die gesteigerten Kontrollpotenziale der digitalen Technologie werden dort eingesetzt, wo Managementstrategien auf eine rigide Arbeitskontrolle setzen. Wie in Kapitel 5.1.1 argumentiert wird, ist zudem die Diagnose eines Taylorismus in entscheidenden Punkten zu revidieren.

Digitale Technologie ermöglicht außerdem eine weitere räumliche, zeitliche und betriebliche *Entgrenzung der Arbeit* (Hirsch-Kreinsen 2020: 68; Boes u.a. 2020: 316). Mobile Arbeit, Agile Projektarbeit und *crowdwork* werden in einem gesteigerten Maße möglich. Das Internet ermöglicht es, Arbeitspakete von den angestellten Beschäftigten der Unternehmen über arbeitsvermittelnde Plattformen an die *crowd* zu übertragen (Hertwig 2021: 42). Die Arbeitskräfte werden so zu Selbständigen, deren Arbeitseinsatz über Plattformen vermittelt wird (Boes u.a. 2020: 317). Sie bleiben über digitale Technologie in den Arbeitsprozess eingebunden und überwachbar, werden jedoch nicht mehr durch das Arbeitsrecht oder die betriebliche Mitbestimmung geschützt (vgl. Hertwig 2021: 42). Die Arbeitskräfte werden atomisiert und auf einem tendenziell globalen Markt in Konkurrenz zueinander gesetzt (Staab 2019: 254; Nachtwey/Staab 2020: 9; Boes u.a. 2020: 317). Die entstehende „Kontingenzarbeitskraft“ bildet „die erfolgreiche Synthese aus effektiver Kontrolle und organisatorischer Freisetzung“ (Nachtwey/Staab 2020: 9).

Fraglich ist, ob diese Kontingenzarbeitskraft *die* Zukunft der Arbeit darstellt. Empirische Forschung legt nahe, *crowdwork* oder *gigwork* eher als eine Ergänzung und nicht als Ersetzung

---

<sup>5</sup> Dies gilt auch für die von Philipp Staab, Oliver Nachtwey und Moritz Altenried als paradigmatisches Beispiel angeführte Arbeitsorganisation in den Logistikzentren von Amazon.

herkömmlicher Organisationsformen zu betrachten (Menz u.a. 2019: 195; Kirchner/Matiaske 2019: 109 f.). Wie schwierig es ist, die betriebliche Organisation durch *crowdwork* zu ersetzen, zeigt das Beispiel von *IBM*. 2010 kündigte das Unternehmen unter dem Namen *Generation Open* an, ein Viertel der Gesamtbelegschaft durch *crowdworker* zu ersetzen, was jedoch wenige Jahre später erfolglos aufgegeben wurde (Menz u.a. 2019: 194 f.). Der Aufwand erwies sich als zu groß, den Arbeitsprozess zunächst in als Aufträge vergebene Arbeitspakete zu zerlegen, ihn anschließend an die passenden Arbeitskräfte zu vermitteln und schließlich die Ergebnisse zu bewerten und wieder in das Unternehmen zu integrieren. Die Transaktionskosten machen eine Generalisierung der *crowdwork* unrentabel (Hertwig 2020: 149 f.). Zudem verlieren die Unternehmen ähnlich wie beim Outsourcing den Zugriff auf das Wissen der Tätigen und werden abhängig von externen Spezialisten (ebd.).

Digitale Technologie ermöglicht es, die Wertschöpfungskette geografisch und zeitlich weiter zu zerlegen. Sie erlaubt eine noch detailliertere Feinabstimmung sequentieller Arbeitsschritte im Rahmen der Entwicklung von Just-in-time zu *just-in-sequence* (Schaupp 2021: 43) und die Verlagerung und das *Outsourcen* weiterer Unternehmensteile (Butollo 2021: 271). So ermöglicht digitale Technologie eine weitere Modularisierung und geografische Fragmentierung der Produktion (ebd.: 272). Dadurch können die Beschäftigten in den Subunternehmen einem verstärkten globalen Wettbewerb ausgesetzt werden oder ihre Arbeitsplätze durch Verlagerung verlieren. Dadurch werden die Machtressourcen der Beschäftigten in einem Betrieb weiter reduziert. Offen bleibt bisher, in welchem Maße dies tatsächlich eingesetzt werden wird.

Eine weitere Tendenz, die durch die digitale Vernetzung von Produktion, Lieferanten und Kunden verstärkt wird, ist die „*Vermarktlichung*“ (Menz u.a. 2019: 183). Digitalisierung koppelt die Arbeit unmittelbar an Marktrisiken (Butollo u.a. 2017: 40). Bereits in den 1990er Jahren wurden die Grenzen zwischen Markt- und Produktionsökonomie aufgeweicht (Menz/Nies 2019: 184). »Kunden- und absatzmarktbezogene Größen wurden zu unmittelbaren Vorgaben und Zielen für die Beschäftigten und ihre Arbeitsgruppen; auftragsgesteuerte Produktionssystem[e] machten die Volatilitäten der externen Märkte zum Taktgeber für die Arbeitsintensität und für die Anwesenheitszeiten, Entgelte wurden abhängig vom Unternehmenserfolg.« (ebd.: 188). Mit der digitalen Technologie wird die Arbeit noch weiter an den Markt gekoppelt, wenn die Beschäftigten in Echtzeit den Stand bestimmter Aufträge sehen (ebd.: 176). Dadurch steigt der Druck auf die Beschäftigten, sich die Ziele zu eigen zu machen und in Eigenregie zu verfolgen. Die Konsequenz ist oft eine Verdichtung der Arbeit.

Diese stellt zudem einen Trend dar, der seit längerem zu beobachten ist und durch Digitalisierung verstärkt wird. Die qualitative Forschung verzeichnet einen Anstieg der Arbeitsintensität (Bosch u.a. 2017: 15; Meyer u.a. 2019: 219). Laut 40 Prozent der Befragten im Projekt *Arbeit 2020* ist die Arbeitsbelastung und laut 48 Prozent die Arbeitsmenge gestiegen (51 Prozent bzw. 46 Prozent meinen, sie sei gleichgeblieben) (Bosch u.a. 2017: 6 f.). Ein Faktor spielt dabei die digitale Technik, von der 81 Prozent angeben, dass sie zumindest in geringem Maß die Arbeitsgeschwindigkeit bestimmt (12 Prozent schreiben ihr das in sehr hohem Maß, 32 Prozent in hohem Maß zu) (ebd.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich mehrere Tendenzen der Digitalisierung der Arbeit abzeichnen. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten, da sie je nach Branche, Unternehmen, Betrieb und Arbeitstätigkeit unterschiedlich ausfallen kann. Es ist besonders zwischen der

Plattformökonomie und der restlichen Wirtschaft zu unterscheiden. Die folgenden Punkte bleiben daher wie alle Prognosen mit einer gewissen Unsicherheit behaftet. Erstens führt die durch digitale Technologien ermöglichte Automatisierung bestimmter Tätigkeiten nicht zu einem allgemeinen Arbeitsplatzverlust, sondern zu einer Verschiebung in der Beschäftigungsstruktur. Zweitens ist insgesamt eine Aufwertung der Arbeit zu verzeichnen. Allerdings bewirkt Digitalisierung in geringerem Maße auch Abwertung und bedeutet nicht das Ende von Einfacharbeit. Drittens zeigt sich eine Polarisierung der Arbeit, bei der die Anteile hoch- und niedrigqualifizierter Beschäftigung zu Lasten mittelqualifizierter wachsen. Viertens erhöht digitale Technologie das Potenzial für rigide Formen der Kontrolle der Arbeit. Diese werden jedoch nicht in der Breite eingesetzt. Über ihren Einsatz entscheiden die jeweiligen Strategien des Managements. Fünftens ermöglicht digitale Technologie eine fortschreitende Entkoppelung von Arbeit und Betrieb sowie die weitere geografische und organisatorische Zerlegung von Arbeitsprozessen. Plattformvermittelte Arbeit bleibt dennoch eher ein Ergänzungsphänomen. Sechstens befördert die digitale Vernetzung eine weitere Vermarktlichung, indem sie Markt- und Produktionsökonomie noch enger aneinanderkoppelt. Siebtens verstärkt Digitalisierung Tendenzen der Verdichtung der Arbeit.

#### 2.4 Das Konfliktpotenzial der Digitalisierung

Vor dem Hintergrund dieser Tendenzen der Digitalisierung der Arbeit stellt sich die Frage, wie sie sich auf die industriellen Beziehungen auswirken. In der Geschichte des Kapitalismus veränderte die Einführung neuer Technologien zuweilen die Dynamik der Arbeitskonflikte so sehr, dass eine grundlegende Neukonfiguration der industriellen Beziehungen erfolgte. Die als Maschinenstürmer bekannt gewordenen Ludditen kämpften 1811–12 in England gegen die Einführung neuer Maschinen in der Textilindustrie, die aus ihrer Sicht viele Menschen erwerbslos machen und die Qualität der Arbeit herabsetzen würden (Thompson 1963: 521 ff.). Diese Auseinandersetzungen gingen zum Teil in regionale bewaffnete Aufstände über, in deren Rahmen Sabotageakten verübt und gezielt Maschinen zerstört wurden. Die Ludditen stellten die einsetzende kapitalistische Wirtschaft im Namen einer *moralischen Ökonomie* mit ihren eigenen Maßstäben für gute Arbeit und gerechte Preise in Frage. Diese Kämpfe wurden niedergeschlagen und konnten nur einzelne Verbesserungen erreichen. Sie spielten jedoch eine entscheidende Rolle für die Entstehung der Arbeiterklasse als politische Bewegung in England (ebd.). Die qualifizierten männlichen Spinner von *Lancaster* wehrten sich in den 1830er Jahren gegen die Abwertung ihrer Arbeit durch die Einführung der *Selfaktor*-Spinnmaschine (Burawoy 1985: 93 ff.). Diese konnten sie zwar nicht verhindern, aber aufgrund ihrer Organisationsmacht konnten sie ihren sozialen Status im Betrieb verteidigen und einen ersten stabilen Klassenkompromiss erkämpfen.

In den 1930er Jahren setzen militante Arbeiter bei *General Motors* in den USA Sitzstreiks ein, um ihre massive Produktionsmacht zu mobilisieren und die Anerkennung ihrer Gewerkschaft durchzusetzen (Fine 1969). Die durch die Fließbänder ausgeübte rigide technische Kontrolle und die mit ihr massiv gesteigerte Arbeitsintensität bildeten dabei zentrale Konfliktlinien. Diese Kämpfe in der Automobilindustrie gelten als wichtiges Moment der Etablierung der Gewerkschaften in den USA. In den 1960er Jahren entstand in Italien unter Automobilarbeitern eine von Parteien und Gewerkschaften unabhängige Bewegung, die sich ebenfalls an der technischen Kontrolle durch die Fließbänder entzündete (Rieland 1977: 63 f.;

Zoll 1981: 98 ff.). Sie stellte den von der kommunistischen Partei und den Gewerkschaften mitgetragenen Korporatismus und mit ihm den Kapitalismus selbst in Frage. Auch wenn dieser revolutionäre Klassenkampf verloren wurde, konnten die Arbeiter eine Ausweitung der Rechte ihrer Interessenvertretung erreichen (Zoll 1981: 111).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach dem Konfliktpotenzial der Digitalisierung der Arbeit. Wie verändert sie die Konfliktlandschaft in Deutschland? Welche Zone der Industriellen Beziehungen weitet sich aus, welche geht zurück? Entsteht eine erneuerte oder gar revolutionäre Arbeiterbewegung? Wer sind die Träger dieser Veränderung?

Eine systematische Untersuchung dieser Frage steht bisher aus. Allerdings finden sich in der Forschungsliteratur einige Studien und Überlegungen, die wichtige Hinweise für ihre Beantwortung geben. Eine erste Betrachtung der Statistiken über Arbeitskämpfe in Deutschland lässt nicht vermuten, dass die gegenwärtige Phase der Digitalisierung einen Bruch mit den Entwicklungstendenzen der Industriellen Beziehungen einläutet. Im Zeitraum dieser Phase zeigt sich keine auffallende Veränderung der Ausfalltage durch Streiks oder der Anzahl der Streikenden von 2006 bis 2021 (Frindert u.a. 2022: 5). Die Anzahl der Tarifeinverständnisse stieg von 2006 bis 2011 an und verharrte anschließend bis 2021 auf etwa gleichem Niveau (ebd.: 4). Seit Jahrzehnten nimmt zudem der Anteil der Beschäftigten, die in Betrieben mit Betriebsrat arbeiten, ab (IAB 2022). Das gleiche gilt für die Tarifbindung, auch wenn sie sich in den letzten Jahren einigermaßen stabilisiert hat (Bispinck 2022: 7).

Digitalisierung scheint auf den ersten Blick keinen klar erkennbaren Effekt auf das Konfliktniveau in Deutschland auszuüben. Eine vergleichende Fallstudie zu „Digitalisierungskonflikten“ vertritt entsprechend die These der Kontinuität der Konflikte, die wesentlich durch die jeweilige betriebliche Kultur geprägt würden: „Betriebliche Digitalisierungsprozesse rufen [...] keine besonderen Konfliktintensitäten und Eskalationsdynamiken hervor [...]. Die Intensität und Dynamik von Digitalisierungskonflikten sind vielmehr in erster Linie abhängig von den Kulturen der betrieblichen Arbeitsbeziehungen.“ (Rüb u.a. 2021: 10). Die Autoren betonen die Pfadabhängigkeit, der sowohl die Konflikte als auch die Digitalisierung selbst unterworfen seien (ebd.: 133 f.). In ihren Fallstudien konnten sie keinen Pfadwechsel erkennen. Eine entsprechende Pfadabhängigkeit zeigt sich auch im Projekt *Arbeit 2020*, in dessen Rahmen Betriebsräte, Gewerkschaften und Unternehmen einen kooperativen Weg der Umsetzung der Digitalisierung suchten (Haipeter 2019). Durch das Projekt wurden sozialpartnerschaftliche Strukturen in bereits durch Betriebsräte und Tarifverträge regulierten Betrieben reproduziert und gestärkt. In Teilen der arbeits- und industriesoziologischen Forschungsliteratur wird entsprechend in der verbandlichen Arena der Industriellen Beziehungen ein neuer Korporatismus diagnostiziert, der sich in Bündnissen wie *Bündnis Zukunft der Industrie* oder der *Plattform Industrie 4.0* ausdrückt (Schroeder 2016: 388). Zudem gibt es gemeinsame Absichtserklärungen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zur kollektiven Bewältigung der Digitalisierung. Ein Beispiel ist die Erklärung „Digitalisierung, Industrie 4.0 und Arbeit 4.0“ vom Arbeitgeberverband *Metall NRW* und der *Industriegewerkschaft Metall* aus dem Jahr 2015 (Haipeter 2019: 20).

Der These der Pfadabhängigkeit zufolge wird das Konfliktpotenzial der Digitalisierung wesentlich durch die jeweiligen arbeitspolitischen Kulturen in den Betrieben bestimmt. Da sie sich im Wesentlichen auf Fallstudien zu konfliktpartnerschaftlich organisierten Unternehmen stützt, legt sie eine Fortschreibung der Konfliktpartnerschaft nahe. Anderen Stimmen zufolge

ist ein neuer Korporatismus und eine Fortschreibung der Sozialpartnerschaft dagegen eher unwahrscheinlich (Ewen u.a. 2022a: 18 f.). Ein von Protagonisten der „Industrie 4.0“ propagierter »Digital Korporatismus plus« drohe an der mangelnden Kooperationsbereitschaft des Kapitals und der Schwäche der organisierten Arbeit zu scheitern (Urban 2022: 83 ff.). Gewerkschaften und Betriebsräte agierten aus der Defensive, was sich in der Erosion der Tarifbindung und Mitbestimmung niederschlägt. Dies erschwere es, der in der Digitalisierung dominierenden Rationalisierungsdynamik eine Humanisierungsperspektive entgegenzustellen. Offen bleibe, wie sich die Arbeitsbeziehungen angesichts einer sich andeutenden »klassenpolitischen Radikalisierung« des Kapitals entwickelten (ebd.: 98). Diese Argumentation zeigt, wie sehr der neue Korporatismus auf die Kernzone der Konfliktpartnerschaft beschränkt bleibt und ihm keine gesamtgesellschaftliche Tragweite zugeschrieben werden sollte.

Digitalisierung kann die Erosion der Konfliktpartnerschaft verstärken, wenn sie neue Branchen und Unternehmen ermöglicht, in denen zunächst keine überlieferten Formen der Interessenvertretung bestehen. Schließlich sind neue Unternehmen gegenüber dem traditionellen System der Industriellen Beziehungen in Deutschland allgemein und besonders in den privaten Dienstleistungen zunehmend abgeneigt (vgl. Streeck 2016: 53). Besonders die Auseinandersetzungen um kollektives Interessenhandeln in der Plattformökonomie und hier in den Lieferdiensten ziehen das Interesse der Öffentlichkeit auf sich. Die Plattformen verfolgen explizit »aggressive Expansionsstrategien«, um Marktmacht zu erlangen, und verstoßen dabei gegen Regulierungen oder suchen nach Lücken in ihnen (Hoose u.a. 2019: 434). Oft lehnen sie in Anlehnung an die Start-up-Kultur organisierte Mitbestimmung und Partizipation der Beschäftigten ab. »Eingespielte Formen kollektiver Interessenvertretung in Form von betrieblicher Mitbestimmung oder gewerkschaftlicher Interessenorganisation« sind hier nicht vorhanden (ebd. 422; vgl. Heiland/Brinkmann 2020: 136; vgl. Hertwig 2021: 48). In diesen neuen Branchen müssen die Beschäftigten folglich offensive Kämpfe führen, wenn sie ihre Interessen kollektiv vertreten wollen (Basualdo u.a. 2021: 10). Meist streben sie dabei eine Institutionalisierung und Regulierung der Arbeitsbeziehungen an (ebd.; Hoose u.a. 2019: 435).

Dabei greifen die Beschäftigten teilweise durchaus auf neue und informelle Organisations- und Aktionsformen zurück (Hoose u.a. 2019: 434; Basualdo u.a. 2021: 13; Schaupp 2021: 118; Lorig/Gnisa 2022: 137). Trotz dieser meist anfänglichen Informalisierung deutet sich eine Tendenz zur Formalisierung an, die ein korporatives Modell etablieren könnte (Schaupp 2021: 120 f.). Zu Beginn waren alternative Gewerkschaften wie die *Freie Arbeiter\*innen-Union* (FAU) oder die Selbstorganisation der Lieferkuriere prägend, mittlerweile werden sie durch Gewerkschaften des DGB unterstützt (Hoose u.a. 2019: 434). Aus der Selbstorganisation der Lieferkuriere bei *Foodora* in Nordrhein-Westfalen wurde *Liefern am Limit*, das von der Gewerkschaft *Nahrung Genuss- und Gaststätten* (NGG) unterstützt und integriert wurde. Erste Formen der Institutionalisierung begannen in Deutschland mit der Betriebsratsgründung 2017 bei *Foodora* in Köln (Heiland/Brinkmann 2020: 133). Eine deutliche Verschiebung der Aktionsform zeigte sich etwa bei den Lieferkurieren des Lieferdienstes *Gorillas*, die 2021 von verbandsfreien Streiks zur Gründung eines Betriebsrates übergingen (Ewen u.a. 2022b: 234). Die zahlreichen Kämpfe in den Lieferdiensten sind unter anderem dadurch zu erklären, dass die Beschäftigten über ausreichend Produktionsmacht und andere Machtressourcen verfügen, die es ihnen ermöglichen, sich für ihre Interessen einzusetzen (Lorig/Gnisa 2022: 135).

Die Plattformökonomie ist vorrangig in die Zonen des *Konflikts ohne Partnerschaft* und die *demobilisierte Zone* einzuordnen. Wenn die Beschäftigten genügend Machtressourcen mobilisieren können, um Gegenmacht aufzubauen, werden Arbeitskämpfe wahrscheinlich. Sie organisieren sich zum Teil in informellen oder unkonventionellen Organisationen, tendieren jedoch langfristig meist dazu, die etablierten Institutionen und Organisationen der Industriellen Beziehungen in Deutschland zu nutzen. Allerdings gelingt es ihnen nicht, eine Konfliktpartnerschaft zu erkämpfen, weshalb es beim Konflikt ohne Partnerschaft bleibt. Auch in anderen Unternehmen, die durch Digitalisierung entstanden sind, wie die Onlinehändler Amazon und Zalando, das Vergleichsportal Check24, die Internetbank N26, der Videodienst tiktok und der Kurznachrichtendienst Twitter, kämpften die Beschäftigten in den letzten Jahren um kollektive Interessenvertretung. In all diesen Fällen bleiben die Industriellen Beziehungen umkämpft. Andere Unternehmen wie die Softwareunternehmen Atos und SAP sind zwar mittlerweile konfliktpartnerschaftlich organisiert, scheinen aber eher die Ausnahme als die Regel darzustellen.

In der Plattformökonomie führt Digitalisierung zu neuen Konflikten ohne Partnerschaft, weil sie neue Unternehmen hervorbringt, die die kollektive Interessenvertretung ablehnen. Digitalisierung vermag aber auch durch die Reorganisation von Arbeitsprozessen die Industriellen Beziehungen zu verändern. Ein Konfliktpotenzial wird in der mit der Informatisierung verbundenen Standardisierung gesehen. Trotz der Standardisierung bleibt die Informatisierung auf die Interpretationsarbeit von Experten angewiesen (Schmiede 2006: 471 ff.). Sie führt so zu einer Polarisierung zwischen den „Informationsarbeitern der sog. new economy“ und den „degradierten Massenarbeitern“ (ebd.: 471 ff.). Es kommt zum „Kampf um das Subjekt“ gegen die Unterwerfung der Wissensarbeit unter die Imperative des Marktes und gegen die Formalisierung der Arbeit (ebd.: 480). Der Einsatz digitaler Arbeitsmittel wird zum Konfliktthema, wenn Arbeit durch digitale Assistenzsysteme formalisiert und Qualifikationen abgewertet werden (Rüb u.a. 2021: 115). Dies kann auch hochqualifizierte Wissensarbeiter treffen (ebd.).

Schaupp (2021: 272) zufolge weisen Digitalisierungsprozesse folglich „scheinbar in allen Branchen ein hohes Konfliktpotenzial auf“. Konflikte entzündeten sich an der Abwertung der Arbeit sowie der Verschärfung der betrieblichen Herrschaft (ebd.: 270). Eine zentrale Rolle spielen die »kybernetische Kontrolle«, die durch digitale Technologie ermöglicht werde, und die die Beschäftigten per permanenter Feedbacks zur Selbstoptimierung antreibt und Erfahrungen starker Fremdbestimmung auslöse (ebd.: 251). Die algorithmische Arbeitssteuerung werde so zu einem »der wichtigsten arbeitspolitischen Konfliktfelder unserer Zeit« (ebd.: 20). Schaupp (ebd.: 276) sieht im »kybernetischen Proletariat« die mögliche »Basis einer erneuerten Arbeiter:innenbewegung«. Entscheidend für die Entstehung einer solchen Bewegung sei, dass durch Digitalisierung gleichzeitig neue Machtressourcen der Lohnabhängigen geschaffen werden. Schaupp sieht dies dadurch gegeben, dass diese aufgrund der gesteigerten Transparenz der Produktionsprozesse und der erhöhten Anfälligkeit der *just-in-sequence* der Wertschöpfungsketten über neue Produktionsmacht verfügten.

Schaupps Überlegungen werden auf den ersten Blick durch die Konflikte bei Amazon oder bei den Lieferdiensten gestützt. Die digitale Arbeitssteuerung scheint hier eine entscheidende Rolle als Konfliktrohstoff zu spielen (für Amazon: Apicella 2016, 2021; Barthel/Rottenbach 2017; Schulten 2022; für die Lieferdienste und Personenbeförderung: Schaupp 2021; Basualdo



u.a. 2021). Allerdings könnten diese Kämpfe dadurch erklärt werden, dass sie in neuen Unternehmen auftreten, in denen die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital (noch) nicht reguliert sind. Während die „Industrie 4.0“ vorrangig auf die „erste Welt“ der Arbeitsbeziehungen mit Betriebsräten und Gewerkschaft trifft, trifft die Plattformökonomie schließlich auf die „dritte Welt“ ohne Institutionen und Organisationen der Industriellen Beziehungen (Hoose u.a. 2019: 429). Offen ist daher, ob die Kämpfe aufgrund der Forderungen der Beschäftigten nach Mitbestimmung und Gerechtigkeit oder aufgrund der spezifischen Probleme der digitalen Arbeitssteuerung geführt werden. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird argumentiert, dass die Ursachen der Kämpfe in der Form der betrieblichen Herrschaft und weniger in der digital gestützten Arbeitsorganisation als solche zu suchen sind.

In der Forschung zu Konflikten um die Digitalisierung dominieren konfliktpartnerschaftlich organisierte Betriebe und die Plattformökonomie. Hier zeigt sich Pfadabhängigkeit bzw. das Beschreiten eines neuen Pfades ohne kollektive Interessenvertretung. In den anderen Branchen der Wirtschaft und in den anderen Zonen des industriellen Konflikts scheinen bisher ebenfalls die bisherigen Pfade beschritten zu werden. Dies ist zu vermuten, weil hier bisher keine öffentlichkeitswirksamen Arbeitskämpfe wie bei den Lieferdiensten oder bei Amazon aufgetreten sind. Zudem hat sich das allgemeine Konfliktniveau nicht merklich durch Digitalisierung verändert. Hier schreibt sich vielmehr die langsame Erosion der Institutionen und Organisationen des dualen Systems der Industriellen Beziehungen fort.

Automatisierung und drohender Beschäftigungsverlust, die in der Diskussion um „Industrie 4.0“ vor allem zu Beginn ein zentrales Thema war, sind historisch sehr konfliktreich (s.o.). Automatisierung findet in vielen Betrieben schrittweise statt (Hirsch-Kreinsen 2020; Rüb u.a. 2021: 111). Von Betriebs- und Personalräten in der genannten Studie zu Digitalisierungskonflikten wird sie meist als notwendig für den Standort und eher als eine Ursache der „Verschiebung der Beschäftigtenstrukturen denn als Beschäftigungsabbau wahrgenommen“ (Rüb u.a. 2021: 112). Auftretende Probleme würden im Rahmen der konfliktpartnerschaftlichen Beziehungen bewältigt. Nur im Fall der Versicherungsbranche habe sich Automatisierung aufgrund des drohenden Beschäftigungsabbaus als Konfliktthema erwiesen, allerdings sahen die befragten Interessenvertreter keine Handlungsfähigkeit. Damit ist ein allgemeines Problem angesprochen: Dort, wo Automatisierung wirklich konfliktträchtig werden könnte, fehlen den Beschäftigten oftmals die Machtressourcen, um ihre Interessen erfolgreich zu verteidigen. Konflikte bleiben aus oder bleiben erfolglos wie bei den Ludditen, führen aber zu keiner nachhaltigen Veränderung der Industriellen Beziehungen.

Wolfgang Menz, Sahra Nies und Dieter Sauer (2019: 197) erwarten vor allem in Bereichen, in denen keine Rationalisierung der Arbeitskraft durch eine strikte Prozesssteuerung und -überwachung mittels digitaler Technologien betrieben wird, weniger einen Konflikt um die rigide Kontrolle der Arbeit als um die Vermarktlichung. Allerdings zeigt eine Studie von Menz und Nies (2019: 198), wie die Beschäftigten sich die Vermarktlichung zu eigen machen und so der Interessengegensatz immer weniger ihr Bewusstsein prägt. Ohne ein klares Gegenüber, dem die Beschäftigten eine Verantwortung für ihre Probleme zuordnen können und an das sie Forderungen stellen können, erscheint kollektives Interessenhandeln jedoch eher unwahrscheinlich (vgl. Kelly 1998: 29). In der empirischen Forschung zeigt sich zudem, dass Beschäftigte unter Umständen Verschlechterungen akzeptieren, um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts zu erhalten oder zu steigern und so Konflikte vermieden werden (vgl. Rüb 2021:

335). Der Erhalt des Standortes genießt für die Beschäftigten meist höchste Priorität. Das wichtigste Thema in fast allen Fallbetrieben von *Arbeit 2020* ist zum Beispiel »Beschäftigungs- und Standortsicherung« (Bosch u.a. 2017: 16). Kommt es durch Digitalisierung zu einer Verstärkung der Vermarktlichung ist daher eher ein aktualisierter Wettbewerbskorporatismus als offener Widerstand zu erwarten.

Fasst man die bisherige Forschung zum Konfliktpotenzial der Digitalisierung zusammen, deutet sich eine starke Pfadabhängigkeit an. Die Einführung digitaler Technologie und die Konflikte um sie werden durch die arbeitspolitischen Kulturen in den Betrieben bestimmt. In der Zone der Konfliktpartnerschaft erfolgt sie im Rahmen der etablierten Institutionen der Interessenvertretung und eines neuen Korporatismus. Allerdings ist diese Zone in den letzten Jahrzehnten kleiner geworden. In durch Digitalisierung neu entstandenen Unternehmen dominiert die Ablehnung der kollektiven Interessenvertretung und es zeigt sich zuweilen eine rigide Arbeitskontrolle. Sie sind in die Zone des *Konflikts ohne Partnerschaft* einzuordnen. Gleichzeitig lässt sich bisher nicht erkennen, dass durch Digitalisierung das Konfliktniveau allgemein steigen würde. So nimmt etwa der Anteil der *demobilisierten Zone* ohne organisierte Konflikte zu. Dies deutet darauf hin, dass auch jenseits von Konfliktpartnerschaft und Plattformökonomie die Konflikte einer großen Pfadabhängigkeit folgen. Digitalisierung wird teilweise zur Abwertung der Arbeit und zur rigiden Prozesskontrolle eingesetzt. Dies kann durchaus als eine Ursache der Kämpfe in der Plattformökonomie verstanden werden. Die Entstehung einer erneuerten Arbeiterbewegung deutet sich empirisch bisher maximal als eine Möglichkeit an.

Die gegenwärtige Forschung gibt Hinweise auf das Konfliktpotenzial der Digitalisierung. Konflikte entstehen vor allem in durch Digitalisierung neu entstandenen Betrieben. Umstritten ist, ob die Konflikte durch die digitale Arbeitssteuerung oder die Managementstrategien ausgelöst werden. Dies ist relevant, um einzuschätzen, ob die Kämpfe in erster Linie auf die Institutionalisierung einer Konfliktpartnerschaft abzielen oder sich generell gegen die digital gestützte Arbeitsorganisation richten. In diesem Fall könnte die Digitalisierung zu Konflikten führen, die nicht in den Rahmen der Konfliktpartnerschaft integriert werden können oder diese in den Betrieben, in denen sie etabliert ist, untergraben. Es könnte sich eine politische oder gar revolutionäre Arbeiterbewegung wie in Italien in den 1960er Jahren entwickeln, als der Korporatismus der Gewerkschaften in Frage gestellt wurde.

Die Frage nach dem Konfliktpotenzial der Digitalisierung der Arbeit ist bisher nur unzureichend beantwortet. Notwendig ist dafür eine genaue Untersuchung der Bedingungen der Entstehung und der Form der Konflikte. Gerade die zu revidierende Diagnose des digitalen Taylorismus zeigt, wie wichtig eine intensive Beschäftigung mit Managementstrategien ist. Offen bleibt zudem die Frage, welche Dynamik Arbeitskämpfe im digitalen Kapitalismus in Zukunft annehmen werden. Diese Fragen sind nicht nur für die arbeits- und industriesoziologische Debatte relevant. Ein umfassendes Verständnis des Konfliktpotenzials der Digitalisierung ist notwendig, um adäquate Strategien der Interessenpolitik entwickeln zu können. Die Dynamik des betrieblichen Konfliktes erfasst zudem potenziell die ganze Gesellschaft. Wie in der Vergangenheit könnte der gegenwärtige technologische Wandel die sozialen Verhältnisse grundlegend verändern. Damit wird die Frage nach dem

Konfliktpotenzial der Digitalisierung der Arbeit relevant für die allgemeine Gesellschaftsanalyse.

Zur Frage der Zukunft der Arbeitskämpfe im digitalen Kapitalismus liefert die Forschung bisher nur Vermutungen. Dafür gibt es sicherlich gute Gründe. Prognosen zu zukünftigen Entwicklungen stellen die Wissenschaft vor besondere Herausforderungen. Schließlich kann sie ihre Erkenntnisse nur auf die Untersuchung vergangener und gegenwärtiger Phänomene stützen. In Anlehnung an Rick Fantasia (1988: 18) kann jedoch argumentiert werden, dass die theoretisch geleitete Untersuchung konkreter Konflikte Aussagen über allgemeine Entstehungsbedingungen von Arbeitskämpfen in einer bestimmten Gesellschaft ermöglicht. Dabei stellen sich folgende Fragen: Welche Strategien verfolgt das Management und wie bestimmen sie den Einsatz digitaler Technologie? Welche Konfliktursachen zeigen sich in der Konfrontation der Strategien des Managements mit den Ansprüchen der Beschäftigten? Welche Ziele verfolgen die Beschäftigten mit welchen Mitteln und in welchen Strukturen? Welche Formen nehmen Ungehorsam, Widerstand und Arbeitskämpfe an?

### 3. Theorie

Die Beantwortung der Frage nach dem Konfliktpotenzial der digitalen Transformation erfordert eine Theorie, die die Bedingungen unterschiedlicher Formen von Arbeits- und Klassenkämpfen erklärt. Im folgenden Kapitel werden daher ausgehend von Karl Marx theoretische Überlegungen zu Klassenkämpfen im Kapitalismus angestellt. Seine Prognosen zur revolutionären Transformation der gesellschaftlichen Verhältnisse wurden weitgehend von der historischen Entwicklung überholt. Werden die dafür verantwortlichen Gründe in die Reflexion der marxschen Theorie aufgenommen, entsteht eine gute Grundlage für das Verständnis der Dynamik industrieller Konflikte im demokratischen Kapitalismus. Ich folge dabei der These der Institutionalisierung des Klassenantagonismus. Im Anschluss skizziere ich eine Theorie der Produktionsregime in Anlehnung an Michael Burawoy, die die Entstehung von Arbeitskämpfen erklärt. In diesem Kontext entfalte ich die Dialektik des Eigensinns. Sie erlaubt es, Hegemonie und Konflikt im Betrieb ausgehend vom Alltagshandeln der Beschäftigten zu erklären. Schließlich werden noch die Dynamik von Arbeitskämpfen und die Machtressourcen der Beschäftigten reflektiert.

#### 3.1 Die Institutionalisierung des Klassenkampfes

Eine der prominentesten Theorien zur Erklärung von Konflikten in Betrieb und Gesellschaft ist die Gesellschaftstheorie von Karl Marx. Sie erklärt, wie in der kapitalistischen Gesellschaftsstruktur Klassenkampf und Reproduktion gesellschaftlicher Herrschaftsverhältnisse zugleich angelegt sind. Die grundlegenden Kategorien der marxschen Analyse besitzen immer noch ihre Geltung. Darüber hinaus ist es notwendig, ihren historischen Zeitkern vor dem Hintergrund der seit ihrer Formulierung erfolgten historischen Entwicklung zu reflektieren. Der grundlegende Interessengegensatz zwischen Arbeit und Kapital ist nicht erst von Marx erkannt worden.

Bereits 1776, das heißt vor Marx und vor der industriellen Revolution, beschrieb Adam Smith (2005 [1776]: 60) das Verhältnis zwischen Meister und Lohnarbeiter als ein Nullsummenspiel von Nutzenmaximierern um den Lohn, in dem sich die jeweiligen Interessen entgegenstehen:

„What are the common wages of labour, depends everywhere upon the contract usually made between those two parties, whose interests are by no means the same. The workmen desire to get as much, the masters to give as little, as possible. The former are disposed to combine in order to raise, the latter in order to lower, the wages of labour.“<sup>6</sup>

Die entgegengesetzten Interessen drängen die Arbeiter dazu, sich zusammenzuschließen, um gemeinsam ihre Interessen durchzusetzen. Zum Teil entwickeln sich daraus wilde und gewalttätige Auseinandersetzungen. Allerdings sind die Machtressourcen ungleich verteilt: Das Kapital vermag länger ohne die Arbeit auszukommen als umgekehrt. Zudem gehen Kapital und

---

<sup>6</sup> „Die üblichen Arbeitslöhne hängen überall von dem Vertrag ab, der zwischen diesen beiden Parteien geschlossen wird, deren Interessen keineswegs die gleichen sind. Die Arbeiter wollen so viel wie möglich bekommen, die Meister so wenig wie möglich geben. Die ersteren tendieren dazu, sich zusammenzuschließen, um die Arbeitslöhne zu erhöhen, die letzteren, um sie zu senken.“ (Übersetzung G. B.).

Staat gegen die Arbeitervereinigungen repressiv vor, die in England zur Zeit von Smith noch verboten waren. In der Folge betrachtet Smith (ebd.: 61.) die meisten Aufstände der Lohnabhängigen als vergeblich und erfolglos.

Für Marx und Engels sind die Kämpfe der Arbeiter in Europa im 19. Jahrhundert viel erfolgreicher und haben eine über den Betrieb hinaus gehende gesellschaftliche Bedeutung erlangt. Als sie in den 1840er Jahren ihre theoretischen Überlegungen anstellen, sind die Klassenverhältnisse seit Smith durch die „duale Revolution“ (Hobsbawm 1996 [1962]: 2) entscheidend transformiert worden. Die Industrielle Revolution wälzt bereits seit Ende des 18. Jahrhunderts die Gesellschaft um. Das Bürgertum ist in der Folge der politischen Revolutionen von 1776 in Amerika und 1789 in Frankreich an die politische Macht gelangt oder hat sich zumindest einen entscheidenden Einfluss gesichert. Das Industrieproletariat ist zu einer relevanten sozialen Gruppierung geworden. Die Kämpfe der Arbeiter sind umfassender geworden und in England ist das Proletariat dabei, sich als politische Klassenbewegung zu konstituieren (Thompson 1963; Vester 1970). In Zentraleuropa wird es ein entscheidender Akteur der Revolution von 1848 sein.

Die Kämpfe der Arbeiter haben für Marx und Engels gegenüber Smith daher eine grundlegend gewandelte Bedeutung. Sie (1972 [1848]: 42) schreiben ihnen eine historische Rolle in ihrer Vorstellung zu, dass »die Geschichte aller bisherigen Gesellschaft [...] die Geschichte von Klassenkämpfen [ist].« Marx (2013 [1890]: 22) sieht in der Arbeiterklasse diejenige gesellschaftliche Kraft, die die Überwindung des Kapitalismus anstrebt, der sie selbst hervorbringt. Weder Marx noch Engels entwickelten jedoch eine umfassende Theorie der Entstehung des Proletariats als revolutionäres Subjekt oder der Revolution. Deutlich wird aus ihren Schriften jedoch, dass sie sich die Entwicklung als eine dialektische Beziehung zwischen der objektiven Entwicklung der Klassenverhältnisse und der subjektiven Dynamik der Klassenbildung vorstellen.

Dieser Entwicklungsprozess resultiert aus der spezifischen Vergesellschaftung im Kapitalismus, die einerseits mittels bestimmter Formen sozialer Praktiken und andererseits über bestimmte Bewusstseinsformen erfolgt, die in einem dialektischen Verhältnis zueinanderstehen. Sie sind zugleich ursächlich für die Stabilität des Kapitalismus als Herrschaftsverhältnis und die Virulenz von Konflikten um die Ausübung kapitalistischer Herrschaft. Die hierfür zentrale Form ist der Arbeitsvertrag, der an der Schnittstelle zwischen Zirkulations- und Produktionssphäre steht. Um seinen Doppelcharakter zu verstehen, ist es notwendig zunächst zu rekapitulieren, dass Marx und Engels in Anlehnung an Hegel Sein und Bewusstsein als eine dialektische Einheit verstehen. Im Gegensatz zu Hegel schreiben sie (1969 [1846]: 26) jedoch dem Sein den prägenden Charakter zu: „Das Bewußtsein kann nie etwas Andres sein als das bewußte Sein, und das Sein der Menschen ist ihr wirklicher Lebensprozeß.“.

Das Bewusstsein der Menschen existiert demnach nicht getrennt von ihrer Lebenspraxis. Es ist nur durch den Bezug auf das Sein zu verstehen, mit dem es verbunden ist. Dies ist jedoch nicht so zu verstehen, dass das Sein mechanisch das Bewusstsein bestimmt, wie die Aussage von Marx (2015 [1859]: 9), dass das gesellschaftliche Sein das Bewusstsein bestimme, oft interpretiert wurde. Nach Burawoy (2012: 190 f.) machen Menschen bestimmte Erfahrungen von und in sozialen Verhältnissen. Allerdings ist Erfahrung immer schon diskursiv vermittelt: „Sie [die Erfahrung] hätte keine Kontinuität ohne die Begriffe. Durch ihre Teilhabe am diskursiven Medium ist sie der eigenen Bestimmung nach immer zugleich mehr als nur

individuell.“ (Adorno 1970 [1966]: 56). Es ist somit richtig, wie die postmoderne Kritik formuliert, dass nichts außerhalb von Diskursen wahrgenommen werden kann (Laclau/Mouffe 2014 [1985]: 94). Dies bedeutet jedoch nicht, dass Diskurse Erfahrung beliebig produzieren können. Sie bilden nicht einfach „die Gegenstände [...], von denen sie sprechen“, wie Foucault (2013 [1973]: 74) annahm.

Diskurse können nicht verstanden werden ohne die soziale Wirklichkeit, auf die sie sich beziehen (Honneth 1985: 150). Die Einheit der Diskurse wird nicht durch ihre eigenen Regeln, sondern durch „den objektiven Sozialzusammenhang“ hergestellt (ebd.: 160). Diskurse konstituieren soziale Identitäten und Beziehungen, sind selbst jedoch sozial konstituiert (Fairclough/Wodak 1997: 258). Die Akteure lernen zwar diskursiv vermittelt, wie sie sich zu verhalten haben, gleichzeitig wird ihnen dies jedoch vom Druck der sozialen Realität nahegelegt (Chibber 2022: 41). Menschen erleben mit einem Lebenszusammenhang zugleich dessen diskursive Vermittlung und somit eine spezifische Erfahrung (vgl. Negt/Kluge 1972: 24). Auch wenn die soziale Realität nicht positiv außerhalb der Diskurse bestimmt werden kann, ist es notwendig an ihrer objektiven Realität festzuhalten, weil sie sich als äußere Bedingungsstruktur des Handelns zeigt (vgl. Žižek 2012: 17).

Mit der Behauptung, soziale Beziehungen würden eine bestimmte Erfahrung von ihnen produzieren, ist keine deterministische Bewusstseinstheorie verbunden. E. P. Thompson (1963: 10) wies auf den Unterschied zwischen *Klassenerfahrung* und *Klassenbewusstsein* hin: „Class-consciousness is the way in which these experiences are handled in cultural terms: embodied in traditions, value systems, ideas, and institutional forms.“<sup>7</sup> Während die *Klassenerfahrung* wesentlich durch die sozialen Verhältnisse bestimmt wird, entsteht *Klassenbewusstsein* erst durch die Vermittlung kultureller Systeme. Ähnlich argumentierte die Forschergruppe um Heinrich Popitz (2018 [1957]: 9), der zufolge Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein durch die Vermittlung der Arbeitserfahrung durch Gesellschaftsbilder entsteht. Erfahrungen sind daher tendenziell für alle in den jeweiligen Beziehungen gleich, während die darauf aufsetzenden Gesellschaftsbilder oder Ideologien sehr unterschiedlich ausfallen können (Burawoy 1979: 17).

Soziale Beziehungen sind mit einer bestimmten Erfahrung von ihnen verbunden, die zugleich Voraussetzung des Handelns in diesen Beziehungen sein können. Vor diesem Hintergrund kann der erste Band des *Kapitals* als Ideologiekritik verstanden werden. Die ersten beiden Abschnitte des Buches erklären die grundlegende Vergesellschaftung der Arbeit durch den Warentausch und wie dieser das kapitalistische Herrschaftsverhältnis verschleiert. Die folgenden Abschnitte zeigen dessen historische Genese und seine Reproduktion im Produktionsprozess, in dem die Herrschaft erfahren wird und zu Kämpfen führt.

Die Ausführungen von Marx lassen sich so interpretieren, dass die Dialektik von Form und Inhalt des Arbeitsvertrages zentral für Herrschaft und Ausbeutung im Kapitalismus ist. Marx erklärt Ausbeutung nicht durch ungleichen Tausch von Arbeit und Lohn, sondern durch den Tausch von gleichwertigen Größen. Allerdings erhält der Arbeiter für seine Arbeit nicht den Wert seiner Arbeit, sondern den Wert seiner Arbeitskraft, das heißt den Wert der Lebensmittel,

---

<sup>7</sup> „Klassenbewusstsein ist die Weise, in der diese Erfahrungen in kulturellen Formen verhandelt werden: verkörpert in Traditionen, Wertesystemen, Ideen und institutionellen Formen.“ [Übersetzung G.B.]

die notwendig für einen bestimmten Lebensstandard und die Reproduktion der Arbeitskraft sind. Die Vorstellung des Tauschs von Arbeit gegen Lohn ist konstitutiv für die ideologische Stabilisierung des kapitalistischen Herrschaftsverhältnisses:

„Die Form des Arbeitslohns löscht also jede Spur der Teilung des Arbeitstags in notwendige Arbeit und Mehrarbeit, in bezahlte und unbezahlte Arbeit aus. Alle Arbeit erscheint als bezahlte Arbeit. Bei der Fronarbeit unterscheiden sich räumlich und zeitlich, handgreiflich sinnlich, die Arbeit des Fröners für sich selbst und seine Zwangsarbeit für den Grundherrn. [...] Bei der Lohnarbeit erscheint umgekehrt selbst die Mehrarbeit oder unbezahlte Arbeit als bezahlt. Dort verbirgt das Eigentumsverhältnis das Fürsichselbstarbeiten [sic!] des Sklaven, hier das Geldverhältnis das Umsonstarbeiten des Lohnarbeiters. Man begreift daher die entscheidende Wichtigkeit der Verwandlung von Wert und Preis der Arbeitskraft in die Form des Arbeitslohns oder in Wert und Preis der Arbeit selbst. Auf dieser Erscheinungsform, die das wirkliche Verhältnis unsichtbar macht und grade sein Gegenteil zeigt, beruht [sic!] alle Rechtsvorstellungen des Arbeiters wie des Kapitalisten, alle Mystifikationen der kapitalistischen Produktionsweise, alle ihre Freiheitsillusionen, alle apologetischen Flausen der Vulgärökonomie.“ (Marx 2013 [1890]: 562)

Der Tausch Arbeit gegen Lohn scheint ein Tausch von gleichen Größen zu sein und verdeckt die Differenz zwischen dem Wert der geleisteten Arbeit und dem Lohn und verschleiert so die Ausbeutung. Marx schreibt hier, dass diese »Erscheinungsform« die Grundlage für alle Verkennungen der kapitalistischen Produktionsverhältnisse durch Kapitalisten und Arbeiter bildet. Burawoy (1979: 25) sieht in der Verschleierung der Ausbeutung durch den Tausch von Arbeit und Lohn die entscheidende Erklärung für die Stabilität der kapitalistischen Produktionsverhältnisse.

Allerdings erklärt dies nur die Verschleierung der Ausbeutung, nicht die Verschleierung des Herrschaftscharakters der kapitalistischen Produktionsverhältnisse. Um diese zu verstehen, ist es notwendig, den Tausch der Ware Arbeitskraft gegen Lohn auf dem Arbeitsmarkt ausgehend vom »Fetischcharakter der Ware« (Marx 2013 [1890]: 85) zu bestimmen. Dieser ist keine Illusion oder einfach eine falsche Vorstellung über den Warentausch. Er ist für diesen konstitutiv und entspricht der Art und Weise der Vergesellschaftung im Kapitalismus. Allerdings naturalisiert er diesen Prozess und schreibt die durch das menschliche Handeln entstehenden sozialen Beziehungen den Sachen zu, auf die sich die Menschen beziehen:

„Das Geheimnisvolle der Warenform besteht also einfach darin, daß [sic!] sie den Menschen die gesellschaftlichen Charaktere ihrer eignen Arbeit als gegenständliche Charaktere der Arbeitsprodukte selbst, als gesellschaftliche Natureigenschaften dieser Dinge zurückspiegelt, daher auch das gesellschaftliche Verhältnis zur Gesamtarbeit als ein außer ihnen existierendes gesellschaftliches Verhältnis von Gegenständen.“ (ebd.: 86)

Der Warenfetisch beruht demnach darin, den Wert der Waren, der ihr Tauschverhältnis zu anderen Waren bestimmt, als natürliche Eigenschaft der Dinge zu erfahren. In der Folge erhalten »endlich die Verhältnisse der Produzenten, worin jene gesellschaftlichen Bestimmungen ihrer Arbeiten betätigt werden, [...] die Form eines gesellschaftlichen Verhältnisses der Arbeitsprodukte« (ebd.: 86). Das Verhältnis zwischen den Warentauschenden erscheint demnach kein soziales Verhältnis zu sein, sondern durch den Wert der jeweiligen Produkte bestimmt. Die Organisation der gesellschaftlichen Gesamtarbeit auf Basis der privaten Arbeit von Produzenten sowie das Privateigentum an Produktionsmitteln und ihre Vermittlung über den Markt werden so naturalisiert.

Die Form des Warentausches setzt voraus, dass die Personen sich aufeinander im Verhältnis ihrer Waren beziehen und sich als Eigentümer anerkennen:

»Um diese Dinge als Waren aufeinander zu beziehn [sic!], müssen die Warenhüter sich zueinander als Personen verhalten, deren Willen in jenen Dingen haust, so daß [sic!] der eine nur mit dem Willen des andren, also jeder nur vermittelt eines, beiden gemeinsamen Willensakts sich die fremde Ware aneignet, indem er die eigne veräußert. Sie müssen sich daher wechselseitig als Privateigentümer anerkennen. Dies Rechtsverhältnis, dessen Form der Vertrag ist, ob nun legal entwickelt oder nicht, ist ein Willensverhältnis, worin sich das ökonomische Verhältnis widerspiegelt. Der Inhalt dieses Rechts- oder Willensverhältnisses ist durch das ökonomische Verhältnis selbst

gegeben. Die Personen existieren hier nur füreinander als Repräsentanten von Ware und daher als Warenbesitzer.“ (ebd.: 99 f.).

Das heißt, die Warenbesitzer treten sich nicht als Menschen gegenüber, die aufgrund von Sympathie, Verpflichtung oder moralischen Normen ihre Waren teilen oder austauschen. Sondern ihr »Wille“ im Warentausch wird durch den »Willen“ der Waren, das heißt ihrem Wert bestimmt, der ein bestimmtes Austauschverhältnis begründet. Die Waren müssen dabei jeweils als Privateigentum der anderen Partei anerkannt werden. Die Tauschenden dürfen nicht davon ausgehen, dass alle Waren Gemeingüter sind oder sie sich mit Gewalt aneignen können. Voraussetzung des Warentausches liegt in der Abstraktion von den konkreten Verhältnissen der Menschen zueinander auf die Beziehung individueller Warenbesitzer. Die Tauschenden erscheinen so als jeweils legitime Eigentümer. Diese Abstraktion bestimmt das Bewusstsein der Leute, das zugleich notwendig für den Warentausch ist. Ihr abstrakter Charakter führt des Weiteren zur Abstraktion von der konkreten Genese der sozialen Eigentumsverhältnisse und damit von jeder Genese überhaupt: Die Produktionsverhältnisse erscheinen als natürlich und ewig.

Im Warentausch erscheinen die Tauschenden als freie und gleiche Subjekte, die jeweils ihr Eigentum tauschen. Dies gilt auch für den Arbeitsmarkt. Dabei wird von seinen Voraussetzungen abstrahiert. Diese liegen im doppelt freien Lohnarbeiter, der gezwungen ist, seine Arbeitskraft zu verkaufen, und andererseits die rechtliche Freiheit besitzt, dies zu tun:

»Zur Verwandlung von Geld und Kapital muß [sic!] der Geldbesitzer also den freien Arbeiter auf dem Warenmarkt vorfinden, frei in dem Doppelsinn, daß [sic!] er als freie Person über seine Arbeitskraft verfügt, daß [sic!] er andererseits andre Waren nicht zu verkaufen hat, los und ledig, frei ist von allen zur Verwirklichung seiner Arbeitskraft nötigen Sachen.“ (ebd.: 183)

Die historische und gesellschaftliche Genese des kapitalistischen Produktionsverhältnisses wird abstrahiert und naturalisiert (ebd.: 183). Ein zentrales Moment der Kritik im ersten Band des Kapitals besteht daher darin, zu zeigen, wie durch die »ursprüngliche Akkumulation“, die Vertreibung der Bauern von ihrem Land und der Allmende, dieses Verhältnis etabliert wurde (ebd.: 741 ff.). Die Analyse des „Akkumulationsprozeß[es] des Kapitals“ zeigt zudem, wie dieses Klassenverhältnis durch die Ausbeutung der Arbeit permanent reproduziert wird (ebd.: 591 ff.). Marx kritisiert so das Produktionsverhältnis als Herrschaftsverhältnis, in dem sich Herr und Knecht nicht mehr wie im Feudalismus in einem persönlichen Verhältnis, sondern Kapitalist und Arbeiter in einem sachlich vermittelten Verhältnis gegenüberstehen. Nicht mehr die persönliche Bindung, sondern die Vermittlung über den Arbeitsmarkt bringt Kapital und Arbeit zusammen.

Marx (ebd.: 189) ironisiert die Vorstellung von »Freiheit, Gleichheit, Eigentum“ auf dem Arbeitsmarkt, die die damaligen Wirtschaftswissenschaften verbreiteten. Das *Kapital* als „Kritik der politischen Ökonomie“ zeigt, dass der Tausch auf dem Arbeitsmarkt nicht die Sphäre der gleichen und freien Subjekte ist. Diese Zirkulationssphäre ist neben der Produktionssphäre das zweite Moment der kapitalistischen Klassenherrschaft, die sie zugleich verschleiert. Die Wahrheit des Tausch- als Herrschaftsverhältnisses wird deutlich beim Übergang von der Zirkulations- in die Produktionssphäre, den Marx bildstark umschreibt:

„Beim Scheiden von dieser Sphäre der einfachen Zirkulation oder des Warenaustausches, woraus der Freihändler vulgare Anschauungen, Begriffe und Maßstab für sein Urteil über die Gesellschaft des Kapitals und der Lohnarbeit entlehnt, verwandelt sich, so scheint es, schon in etwas die Physiognomie unsrer dramatis personae. Der ehemalige Geldbesitzer schreitet voran als Kapitalist, der Arbeitskraftbesitzer folgt ihm nach als sein Arbeiter; der eine bedeutungsvoll schmunzelnd und geschäftseifrig, der andre scheu, widerstrebsam, wie jemand, der seine eigene Haut zu Markt getragen und nun nichts anderes zu erwarten hat als die – Gerberei.“ (ebd.: 190 f.)



Die Form des Arbeitsvertrags konstituiert die Illusion der freien und gleichen Subjekte, die aus freien Stücken ihre Ware zu ihren Werten tauschen. Die beteiligten Akteure scheinen jeweils legitime Eigentümer der Arbeitskraft und der Produktionsmittel zu sein. Im Akt des Tausches werden Arbeit gegen Lohn als Äquivalente behandelt, deren Bestimmung klar zu sein scheint. Die Form des Arbeitsvertrages verschleiert so die Produktionsverhältnisse. Dies erklärt, warum Klassenbewusstsein unter Lohnabhängigen die Ausnahme und nicht die Regel ist und warum Kapitalismus als Herrschaftsverhältnis so stabil ist.

Sobald jedoch der Inhalt des Arbeitsvertrages realisiert werden soll, stehen sich Recht gegen Recht gegenüber und es entscheidet der Kampf:

„Man sieht: Von ganz elastischen Schranken abgesehen [sic!], ergibt sich aus der Natur des Warenaustausches selbst keine Grenze des Arbeitstags, also keine Grenze der Mehrarbeit. Der Kapitalist behauptet sein Recht als Käufer, wenn er den Arbeitstag so lang als möglich und womöglich aus einem Arbeitstag zwei zu machen sucht. Andererseits schließt die spezifische Natur der verkauften Ware eine Schranke ihres Konsums durch den Käufer ein, und der Arbeiter behauptet sein Recht als Verkäufer, wenn er den Arbeitstag auf eine bestimmte Normalgröße beschränken will. Es findet hier also eine Antinomie statt, Recht wider Recht, beide gleichmäßig durch das Gesetz des Warenaustausches besiegt. Zwischen gleichen Rechten entscheidet die Gewalt.“ (ebd.: 249).

Marx argumentiert, dass mit dem Warentausch nur der Gebrauch der Arbeitskraft für eine Anzahl von Arbeitstagen verkauft wird, nicht jedoch dessen Dauer festgelegt wird. Sein Inhalt, das heißt die Arbeitszeit und die Arbeitsbedingungen, werden nicht einfach durch das freie Spiel von Angebot und Nachfrage entschieden, sondern wesentlich durch Kräfteverhältnisse. „Und so stellt sich in der Geschichte der kapitalistischen Produktion die Normierung des Arbeitstags als Kampf um die Schranken des Arbeitstags dar – ein Kampf zwischen dem Gesamtkapitalisten, d.h. der Klasse der Kapitalisten, und dem Gesamtarbeiter, oder der Arbeiterklasse.“ (ebd.: 249). Auch wenn die Arbeitszeit im Arbeitsvertrag festgelegt wird, bleibt sie Gegenstand betrieblicher und überbetrieblicher Auseinandersetzungen.

Das gleiche gilt für die anderen Inhalte des Arbeitsvertrages wie für den Arbeitslohn und die Arbeitsgestaltung. Bereits in den *ökonomisch-philosophischen Manuskripten* schreibt Marx (1968 [1844]: 471) in Anlehnung an Smith: „[Der] Arbeitslohn wird bestimmt durch den feindlichen Kampf zwischen Kapitalist und Arbeiter.“ Dies widerspricht auf den ersten Blick der Bestimmung des Arbeitslohns als Preis der Arbeitskraft durch Marx (2013 [1890]: 185), das heißt als dem Wert der zur Reproduktion des Beschäftigten auf einem bestimmten gesellschaftlichen Niveau notwendigen Lebensmittel. Er scheint das Ergebnis von Marktkräften und abhängig von klassenspezifischen Konventionen der Lebensweise zu sein. Allerdings legt die historische Erfahrung nahe, dass eher die Lebensweise sich durch höhere Löhne verändert, als dass Lohnforderungen entstehen, wenn die Lebensweise sich ändert. Auch wenn der Tausch Arbeit gegen Lohn im Arbeitsvertrag klar definiert zu sein scheint, ist der Lohn umkämpft.

Neben dem Kampf um die Arbeitszeit und den Arbeitslohn kann ausgehend vom ersten Band des *Kapitals* die Arbeitsgestaltung als dritter umkämpfter Inhalt des Arbeitsvertrages bestimmt werden. Marx (ebd.: 189) zufolge liegt der eigentümliche Charakter der Ware Arbeitskraft darin, dass ihr Gebrauchswert beim Kauf noch nicht feststeht, sondern erst mit ihrem Verbrauch im Arbeitsprozess entsteht. Um den Profit zu maximieren, versucht das Kapital die Produktivität der Arbeit stetig zu steigern. Dafür »bemächtigt« sich das Kapital im Rahmen der „reellen Subsumtion [...] unmittelbar des Arbeitsprozesses“ und zwingt die Arbeiter unter sein Kommando (ebd.: 533). Dabei entsteht ein „unvermeidlicher Antagonismus zwischen dem Ausbeuter und dem Rohmaterial seiner Ausbeutung“ (ebd. 350), weil ihnen die

Arbeitsorganisation „ideell als Plan, praktisch als Autorität des Kapitalisten gegenüber[tritt], als Macht eines fremden Willens, der ihr Tun seinem Zweck unterwirft.“ (ebd.: 351). Ihm stellen sich die Natur und der „Eigenwille“ der Arbeiter entgegen (ebd.: 425).

Der Arbeitsvertrag hat die Form eines Tausches von Äquivalenten zwischen freien und gleichen Subjekten. Der Inhalt des Arbeitsvertrages ist jedoch umkämpft, weil das Kapital nach der absoluten (Arbeitszeitverlängerung) und relativen Mehrwerterhöhung (Arbeitsintensivierung) strebt und sich so antagonistisch gegen die Interessen der Arbeit stellt. Die Unbestimmtheit der Arbeitsleistung im Arbeitsvertrag bildet den Ausgangspunkt der *Labour Process Theory* (Braverman 1998 [1974]: 39; Edwards 1979: 12) und der Diskussion um das »Transformationsproblem« (Marrs 2010: 331; Minssen 2017: 301). Der Betrieb gilt daher als umkämpftes Terrain (»contested Terrain«) (Edwards 1979). Hier vertrete ich jedoch die These, dass der gesamte Inhalt des Arbeitsvertrages umkämpft ist, nicht nur das, was wie die Arbeitsleistung nicht erschöpfend schriftlich festgehalten ist. Mit Marx argumentiere ich, dass der Form des Arbeitsvertrages als Tausch von Äquivalenten zwischen gleichen und freien Subjekten selbst Ideologie ist. Das Tauschverhältnis wird durch das Produktionsverhältnis konstituiert und von Marx als Herrschafts- und Ausbeutungsverhältnis kritisiert. Der Inhalt des Arbeitsvertrages, ob schriftlich festgehalten oder nicht, wird von Kräfteverhältnissen bestimmt, die zwischen entgegengesetzten Interessen entscheiden. Das heißt nicht, dass er permanent umkämpft sein muss. Die Form des Arbeitsvertrages besitzt selbst eine normative Kraft, die eine gewisse Gültigkeit für beide Seiten besitzt. In vielen Arbeitskämpfen wird oft seine Einhaltung gefordert. In Anlehnung an John Kelly (1998) lässt sich formulieren, dass der Arbeitsvertrag seine normative Kraft für die Beschäftigten verliert, wenn er als ungerecht erlebt wird.

Das *Kapital* von Marx lässt sich so lesen, dass der Warentausch oder die Form des Arbeitsvertrages die kapitalistischen Produktionsverhältnisse verschleiert. Konflikte zwischen Arbeit und Kapital entstehen im Kapitalismus in erster Linie um den Inhalt des Arbeitsvertrages, nicht um seine Form und damit um die kapitalistischen Produktionsverhältnisse. Dies erklärt, warum im Kapitalismus Klassenbewusstsein unter Lohnabhängigen die Ausnahme, nicht die Regel sind. Gleichzeitig ist der Inhalt des Arbeitsvertrages umkämpft. Dies erklärt, warum Ungehorsam, Widerstand und Arbeitskämpfe im Kapitalismus quasi omnipräsent sind. Offen bleibt im *Kapital* von Marx, wie aus den Kämpfen um die Arbeit eine Arbeiterklasse entstehen soll, die den Warenfetisch aufhebt und die die Überwindung des Kapitalismus anstrebt.

Max Weber (2006 [1921]: 1021; Herv. i. O.) zufolge bedarf es neben intellektueller und kultureller Ressourcen insbesondere der Erfahrung des sozialen Antagonismus, damit aus alltäglichem widerständigen Handeln zielgerichtetes Klassenhandeln wird:

„Der Grad, in welchem aus dem ‚Massenhandeln‘ [hier: alltäglicher Widerstand, der mit dem Murren über Vorgesetzte beginnt] der Klassenzugehörigen ein ‚Gemeinschaftshandeln‘ und eventuell ‚Vergesellschaftungen‘ entstehen, ist an allgemeine Kulturbedingungen, besonders intellektueller Art, und an den Grad der entstehenden Kontraste, wie namentlich an die Durchsichtigkeit des Zusammenhangs zwischen den Gründen und den Folgen der ‚Klassenlage‘ gebunden.“

Demnach bedarf es einer Erfahrung, die die zuvor fetischisierten Verhältnisse „durchsichtig“ macht.

Georg Lukács (2013 [1923]) entwickelte gut ein halbes Jahrhundert nach Erscheinen des ersten Bandes des *Kapitals* eine Theorie der Entstehung des Klassenbewusstseins des Proletariats, die an der Erfahrung seiner Klassenlage ansetzt.

»Dieser Schein [der Tätigkeit als Subjekt] verdeckt für ihn [den Kapitalisten] den wa[h]ren Tatbestand, während für den Arbeiter, dem dieser Spielraum einer Scheintätigkeit verwehrt ist, das Zerrissensein seines Subjekts die brutale Form seiner - der Tendenz nach - schrankenlosen Versklavung bewahrt. Er ist deshalb gezwungen, sein Zurwarewerden, sein Auf-reine-Quantität-Reduziertsein als Objekt des Prozesses zu erleiden. Gerade dadurch wird er aber über die Unmittelbarkeit dieses Zustandes hinausgetrieben.“ (ebd.: 350).

Lukács nimmt demnach an, dass die Erfahrung, in der Produktionssphäre ein bloßes Objekt der Ausbeutung zu sein, in Widerspruch zur Erfahrung als freies und gleiches Subjekt in der Zirkulationssphäre tritt und dadurch die Einsicht in die kapitalistischen Produktionsverhältnisse möglich wird. Er unterstellt dabei, dass die Erfahrung in beiden Sphären den gleichen allgemeinen Charakter annehmen. Die Erfahrung auf dem Arbeitsmarkt ist allgemein und abstrakt, weil der Lohnabhängige hier zwar einen Arbeitgeber braucht, dieser jedoch nicht bestimmt ist, weil sich prinzipiell auf verschiedene Arbeitsplätze beworben werden kann. Die Erfahrung im Arbeitsprozess ist dagegen durch die Herrschaft des konkreten Managements geprägt. Sie bedarf erst der intellektuellen und praktischen Vermittlung in Kämpfen, damit sich ein Bewusstsein entwickelt, dass die Erfahrung als bloßes Objekt aus dem Produktionsverhältnis und nicht aus dem schlechten Verhalten des konkreten Vorgesetzten resultiert. Die Erfahrung als Objekt stellt die Legitimität des konkreten Arbeitsvertrages in Frage, nicht jedoch die Form des Arbeitsvertrages.

In den Frühschriften von Marx und Engels findet sich zwar keine ausgearbeitete Theorie, jedoch einige Hinweise darauf, wie sich ausgehend von Kämpfen in einem Betrieb Klassenbewusstsein entwickeln kann. In *Das Elend der Philosophie* entwickelt Marx (1972 [1847]) in groben Zügen eine Vorstellung von der Dynamik des Klassenkampfes und der Klassenbildung im Kapitalismus. Die gleichen Interessen drängten die Arbeiter dazu, sich zu vereinigen, um die Konkurrenz untereinander zu überwinden, ihre Interessen kollektiv zu vertreten und schließlich als politische Klasse dem Kapital gegenüberzutreten:

„Die Großindustrie bringt eine Menge einander unbekannter Leute an einem Ort zusammen. Die Konkurrenz spaltet sie in ihren Interessen; aber die Aufrechterhaltung des Lohnes, dieses gemeinsame Interesse gegenüber ihrem Meister, vereinigt sie in einem gemeinsamen Gedanken des Widerstandes - Koalition. So hat die Koalition stets einen doppelten Zweck, den, die Konkurrenz der Arbeiter unter sich aufzuheben, um dem Kapitalisten eine allgemeine Konkurrenz machen zu können. Wenn der erste Zweck des Widerstandes nur die Aufrechterhaltung der Löhne war, so formieren sich die anfangs isolierten Koalitionen in dem Maß, wie die Kapitalisten ihrerseits sich behufs der Repression vereinigen zu Gruppen, und gegenüber dem stets vereinigten Kapital wird die Aufrechterhaltung der Assoziationen notwendiger für sie als die des Lohnes. [...] In diesem Kampfe - ein veritabler Bürgerkrieg - vereinigen und entwickeln sich alle Elemente für eine kommende Schlacht. Einmal auf diesem Punkte angelangt, nimmt die Koalition einen politischen Charakter an.

Die ökonomischen Verhältnisse haben zuerst die Masse der Bevölkerung in Arbeiter verwandelt. Die Herrschaft des Kapitals hat für diese Masse eine gemeinsame Situation, gemeinsame Interessen geschaffen. So ist diese Masse bereits eine Klasse gegenüber dem Kapital, aber noch nicht für sich selbst. In dem Kampf, den wir nur in einigen Phasen gekennzeichnet haben, findet sich diese Masse zusammen, konstituiert sie sich als Klasse für sich selbst. Die Interessen, welche sie verteidigt, werden Klasseninteressen. Aber der Kampf von Klasse gegen Klasse ist ein politischer Kampf.“ (ebd.: 180 f.)

Deutlich wird hier, wie die Klassenbildung als dialektischer Prozess verstanden wird, bei der die beiden Klassen sich jeweils in Reaktion auf das Handeln der anderen Seite entwickeln. In Reaktion auf die Ausbeutung in einem Betrieb schlossen die Arbeiter sich zusammen, woraufhin sich die Kapitalisten vereinigten und zusammen mit dem Staat gegen die Arbeiter vorgingen, woraufhin die Arbeiter sich als politische Klasse konstituierten. Aus dem politischen

Kampf entwickle sich erst dann ein revolutionärer Kampf, wenn Staat und Kapital repressiv gegen die Arbeiterbewegung vorgehen (ebd.: 182). Erst am Ende des Kampfes entwickeln die Arbeiter »das Bewusstsein über die Notwendigkeit einer gründlichen Revolution, das kommunistische Bewusstsein« (ebd.: 69). Diese Darstellung der Entwicklung des Klassenkampfes ist dabei als eine theoretische Verdichtung und nicht als detaillierte Vorhersage einer empirisch beobachtbaren linearen Abfolge von verschiedenen Stufen zu begreifen. Als solche reflektierte sie die wirkliche Entwicklung der Arbeiterbewegung zur politischen Klasse, die in England als „kollektiver Lernprozeß“ in verschiedenen Kampfzyklen in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts erfolgte (Vester 1970).

Die Vereinigung der Arbeiter leitet Marx aus den objektiven Interessen ab, die sie aufgrund ihrer Stellung im Produktionsverhältnis haben. Aufgrund der Konkurrenz der Arbeiter am Arbeitsmarkt zerfallen diese Koalitionen jedoch immer wieder. Die Politik der Unternehmen drängt sie jedoch immer wieder dazu, sich in Kämpfen zu vereinigen. Die Entstehung des Proletariats als politische Klasse ist nach Marx zugleich als ein Prozess der Bewusstwerdung der objektiven Notwendigkeiten des Kampfes bis hin zur grundlegenden Transformation der Gesellschaft zu begreifen. In anderen, vor allem späteren Texten, formuliert Marx (zum Beispiel 1989 [1865]: 152) durchaus die Erkenntnis, dass die ökonomischen Kämpfe der Gewerkschaften systemimmanent bleiben können und nicht notwendig auf eine Revolution hinauslaufen. Politischer Organisation und theoretischer Führung schreibt er daher eine wichtige Rolle zu (Marx 1972 [1847]). In anderen Schriften relativiert Marx (1960 [1850]: 98) die Entwicklung der Revolution aus der Dynamik der Klassenkämpfe und betont, sie werde nur »im Gefolge einer neuen Krisis« möglich. Dennoch kann als Kern der Vorstellungen von Marx über die Entwicklung des Klassenkampfes im Kapitalismus die Dialektik der Zyklen des Kampfes und der Entwicklung des Klassenbewusstseins des Proletariats betrachtet werden.

Die Theorie des revolutionären Klassenkampfes von Marx und Engels hatte als theoretische Verdichtung ihre Berechtigung in der Zeit des liberalen Kapitalismus des 19. Jahrhunderts, in der sie entwickelt wurde. Sie reflektierte und antizipierte theoretisch die Entwicklungen der militanten Klassenkämpfe mit den hervorstechenden Revolutionen von 1830, 1848 und 1871. Die spätere Entwicklung des globalen Kapitalismus verlief jedoch nicht entsprechend der von Marx und Engels vorgezeichneten Bahn. Mit der Etablierung als politischer Akteur am Ende des 19. Jahrhunderts zeigten sich vor allem in England und Deutschland immer stärker reformistische Bestrebungen der Arbeiterbewegung. Die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts war gezeichnet von zwei Weltkriegen, den Revolutionen am Ausgang des 1. Weltkrieges und dem Nationalsozialismus. In den Revolutionen von 1917 in Russland und ab 1918 in Deutschland, Ungarn und Italien zeigten sich die revolutionären Tendenzen der Arbeiterbewegungen nochmals deutlich. In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts sind solche Bestrebungen in der westlichen Welt jedoch sehr viel marginaler.

Der Rückgang revolutionärer Bestrebungen der Arbeiter in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wurde von vielen Theoretikern mit dem Einfluss der Ideologie oder der Kultur erklärt (Chibber 2022: 82). Antonio Gramsci (1999: 2069) zufolge konstituieren neben dem Zwang in Form von Repression gegen Arbeiterorganisationen wesentlich die Befriedigung bestimmter Interessen der Arbeiter durch hohe Löhne und die Etablierung einer Ideologie in der Produktion die Hegemonie im Fordismus. Diese beruht demnach auf »Überzeugung und Konsens« (ebd.: 2092). Burawoy (2012: 194) zufolge kann Gramsci damit zwar die Verbreitung

des Glaubens an die Legitimität der kapitalistischen Herrschaft erklären, allerdings nicht, warum den Arbeiter im Kapitalismus ihre Ausbeutung im Arbeitsprozess zumeist nicht bewusst ist. Gramscis Überlegungen waren zu Beginn des 20. Jahrhunderts plausibel, als den Beschäftigten ihre Ausbeutung bewusst war, sie lassen sich jedoch schwer verallgemeinern (ebd.).

Louis Althusser (2010: 96) zufolge ‚rufen‘ die »ideologischen Staatsapparate“ wie Schule, Parteien und Medien die Individuen als Subjekte<sup>8</sup> ‚an‘, wodurch diese sich als solche (wieder)erkennen und sich einem bestimmten Subjektstatus unterwerfen. Die Wirkung der Ideologie beruht demnach wesentlich in der „Verkennung“ ihrer eigenen Situation (ebd.: 98). Oskar Negt und Alexander Kluge (1972: 26) erklären das Ausbleiben von Klassenbewusstsein mit der „bürgerlichen Öffentlichkeit“, die eine adäquate Organisation der „proletarischen Erfahrung“ und somit die Entwicklung von (revolutionärem) Klassenbewusstsein blockiere. Unter »Öffentlichkeit“ verstehen sie (ebd.: 17 f.)

„bestimmte Institutionen, Einrichtungen, Aktivitäten [...]; sie ist aber gleichzeitig auch ein allgemeiner gesellschaftlicher Erfahrungshorizont, in dem das zusammengefaßt [sic!] ist, was wirklich oder angeblich für alle Mitglieder der Gesellschaft relevant ist.“

Die „bürgerliche Öffentlichkeit“ ist mit der kapitalistischen Herrschaft und dem kapitalistischen Produktionsinteresse verbunden (ebd.: 12). Die Interessen der Arbeiter gehen nur insofern in sie ein, als sie im Kapitalismus befriedigt werden können.

Die Hegemonie stifte Zustimmung zur Ausbeutung, die „ideologischen Staatsapparate“ oder die „bürgerliche Öffentlichkeit“ führten demnach zur Verkennung der Klassenlage bzw. zur Blockade ihrer Erfahrung und der Erkenntnis des Klasseninteresses. Gramsci, Althusser, Negt und Kluge betonen die Institutionen der Öffentlichkeit und expliziten Ideologieproduktion. Deren Wirkung sollte jedoch nicht überschätzt werden. So brachen die Regime des Realsozialismus zusammen, obwohl sie im Gegensatz zu den westlichen Demokratien das gesellschaftliche Monopol auf eine umfassende und durchdringende Ideologieproduktion ausübten (Burawoy 2012: 199). Ihre Instabilität beruhte darauf, dass die Ausbeutung der Arbeitskraft im Interesse aller bzw. des sozialistischen Projektes begründet wurde (ebd.). Das heißt, die Ausbeutung wurde nicht verschleiert, sondern legitimiert. Als das zentrale Versprechen des steigenden materiellen Fortschritts nicht mehr eingehalten wurden, musste das Regime auf Gewalt zurückgreifen und verlor schließlich die Legitimation.

Ansätze, die die Integration der Arbeiterklasse in den Kapitalismus mit Ideologie oder Kultur erklären wollen, vernachlässigen Bedeutung der „Durchsichtigkeit“ der Verhältnisse, in der Weber (2006 [1921]: 1021) eine Bedingung für die Konstituierung von Klassenbewegungen sah. Das heißt, es ist notwendig, die Veränderung der sozialen Verhältnisse und Dynamik und damit der Erfahrungen der Beschäftigten zu reflektieren. Dies bedeutet, die in der Skizze zur Entstehung der revolutionären Arbeiterklasse von Marx implizit vertretene Annahme ernst zu nehmen, dass Klassenbewusstsein aus der Reflektion konkreter (Kampf-)Erfahrungen entsteht. E.P Thompson (1963: 9) betonte, dass Klassen nur im Verhältnis zu anderen Klassen zusammenfinden. Erst im Konflikt entwickelt sich aus heterogenen Gruppen eine Klassenbewegung (Vester 1998: 110). Klassenbildung und -bewusstsein sind folglich nur vor

---

<sup>8</sup> Im französischen Original heißt es „sujet“, was zugleich „Subjekt“ und „Untertan“ bedeutet.

dem Hintergrund der Dynamik der Klassenkämpfe zu begreifen. Wie der folgende kurze Abriss zeigt, veränderte sich diese maßgeblich.

Spätestens nach 1945 erfolgte die »Institutionalisierung des Klassenantagonismus« (Geiger 1949: 182): „Damit ist dem Klassenkampf der schärfste Stachel genommen.“ (ebd.: 183). »Die Waffen, Methoden und Taktiken des Klassenkampfes sind anerkannt – damit aber zugleich unter Kontrolle gebracht.“ (ebd.: 184). Die Regulierung des Konfliktes zwischen Arbeit und Kapital ging einher mit der Veränderung seiner sozialen Bedingungen. Nach Theodor Geiger (ebd.: 82) hatte die Entwicklung der Technik nicht zu einer allgemeinen Abwertung der Arbeit und der Nivellierung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiter, sondern zur Polarisierung zwischen qualifizierten und repetitiven Arbeitsprozessen geführt. Durch die Einführung der Sozialversicherung und die politische Demokratie konnten die Arbeiter zudem ihre wirtschaftliche Lage verbessern (ebd.: 72, 85). Die zunehmende Abwendung der Arbeiterklasse vom revolutionären Sozialismus erklärt Geiger (ebd.: 132) durch die Aufstiegsmöglichkeiten und die faktische soziale Besserstellung, die die Arbeiter erlebten.

Der Klassenantagonismus besteht zwar in der Bundesrepublik Deutschland fort, „sein Wirken ist aber auf die institutionelle Sphäre der Industrie beschränkt“ (Dahrendorf 1957: 239). Entgegengesetzte Interessen werden teilweise „durch gemeinsame Interessen“ überlagert (ebd.: 137). In der Bundesrepublik entwickelte sich entsprechend nach 1945 der „Neokorporatismus“, der zwischen den Verbänden der Interessenparteien vermittelt (Streeck 1994: 15). Die Tarifautonomie fungiert als zentraler „Integrationsmechanismus“, der »Klassenauseinandersetzungen in kompromißfähige [sic!] Interessenkonflikte“ kanalisiert und wirtschaftliche und politische Kämpfe voneinander isoliert (Müller-Jentsch 1982: 413). Da der Klassenantagonismus sich grundsätzlich nicht in einen Kompromiss auflösen lässt, ist es notwendig, bestimmte Klasseninteressen aufzugeben oder an andere Akteure zu übertragen (ebd.: 419). Gewerkschaftspolitik, die sich dem verweigert und konfliktorientiert oder gar revolutionär auftritt, ist instabiler als eine kompromissorientierte, weil sie die massive Mobilisierung der Gegenseite hervorruft und nicht als verlässliche Partnerin gesucht wird (ebd.: 429). Aus dem Klassenkampf wurde so eine »Konfliktpartnerschaft“, in der Konflikte nicht aufgehoben sind, aber ihren antagonistischen Charakter verlieren (Müller-Jentsch 2021a [2013]). Die revolutionäre Arbeiterbewegung wurde so durch eine Kombination von Zwang und der Anerkennung bestimmter ihrer Interessen in die gesellschaftliche Hegemonie integriert und transformiert. Die Veränderung der Konfliktdynamik bricht somit die dialektische Entstehung von Klassenbewusstsein aus Klassenkämpfen, die Marx vor Augen hatte.

Allerdings legen diese Überlegungen den Fokus auf die organisierten Arbeitskämpfe. Der Produktionsprozess und damit der Betrieb als zentraler Ort der Klassenerfahrung (Kern/Schumann 1985 [1970]: 9); Detje u.a. 2011: 26) bleiben außen vor. Michael Burawoy (1985: 7 f.) geht konsequent einen Schritt zurück zum Produktionsprozess bzw. zum Produktionsregime, um die Formen und Inhalte von Klassenkämpfen zu erklären:

„[...] I defend the thesis that the process of production decisively shapes the development of working-class struggles. This thesis can be sustained only if the process of production is seen to have two political moments. First, the organization of work has political and ideological effects - that is, as men and women transform raw materials into useful things, they also reproduce particular social relations as well as an experience of those relations. Second, alongside the organization of work - that is, the labour process - there are distinctive political and ideological

apparatuses of production which regulate production relations. The notion of production regime or, more specifically, factory regime embraces both these dimensions of production politics.“<sup>9</sup>

Burawoy denkt hier die Dynamik des Klassenkampfes, seine politische Regulierung im Betrieb und die Organisation des Arbeitsprozesses zusammen. Sie bestimmen die Erfahrung der Arbeiter im Kapitalismus und somit die Entwicklung von Klassenbewusstsein.

Demzufolge bewirkt die Produktion durch die spezifische Organisation der Arbeit und durch die jeweilige Regulierung der Produktionsbeziehungen politische und ideologische Effekte, die die Ausbeutung in der Arbeit verschleiern. Um diesen Mechanismus besser zu verstehen, wendet Burawoy (2012: 192 f.) die Theorien des Staates von Althusser, Poulantzas und Gramsci auf die Produktion an. Er greift den Gedanken von Gramsci (1999: 2069) auf, demzufolge die gesellschaftliche Hegemonie in der Fabrik entsteht. Burawoy (1985: 88) zufolge können die Unterschiede zwischen der reformistischen Arbeiterbewegung in England und der revolutionären in Russland in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts hinreichend durch die Unterschiede zwischen den jeweiligen Produktionsregimen erklärt werden. Während in England Zugeständnisse an die Arbeiter die Politik von der Betriebsebene entkoppelte, sorgte in Russland die repressive Intervention des Staates in den Betrieb dafür, dass sich die Unzufriedenheit in der Arbeit gegen den Staat selbst richtete (ebd.: 109).

Die Institutionalisierung des Klassenantagonismus wirkt sich auf die Produktionsregime aus. Der Interessengegensatz vermag so derart abgemildert und die Kämpfe reguliert werden, dass sie sich nicht mehr zu revolutionären Klassenkämpfen entwickeln. Der Inhalt des Arbeitsvertrages bleibt im demokratischen Kapitalismus unkämpft. Die Institutionalisierung des Klassenkampfes verhindert jedoch die Entwicklung von Erfahrungen, die die fetischisierende Wirkung der Form des Arbeitsvertrages aufheben würde. Machen die Beschäftigten keine Erfahrung antagonistischer Produktionsverhältnisse, müssen Versuche der kritischen Intervention vergeblich bleiben, unter einer breiten Masse an Lohnabhängigen Aufnahmebereitschaft für eine Kritik des Kapitalismus zu finden.

In Anlehnung an Burawoy beschränkt sich die vorliegende Studie bewusst auf den Betrieb als den Ort der Reproduktion und Infragestellung kapitalistischer Herrschaft. Dies bedeutet nicht, dass andere Faktoren oder soziale Felder für die Entstehung von Klassenkämpfen unbedeutend sind. Arbeitserfahrung bildet in der Tat nur einen Aspekt der Entstehung von Klassenbewusstsein (Deppe 1971: 53). Es ist vorstellbar, dass sich betriebsferne Themen wie hohe Lebenshaltungskosten, steigende Mieten, die Überwachung und die Verwertung der Daten oder die sich zuspitzende Klimakrise zu zentralen Konfliktlinien im digitalen

---

<sup>9</sup> „Ich verteidige die These, dass der Produktionsprozess die Entwicklung der Kämpfe der Arbeiterklasse entscheidend prägt. Diese These kann nur aufrechterhalten werden, wenn die beiden politischen Momente des Produktionsprozesses erkannt werden. Erstens hat die Arbeitsorganisation politische und ideologische Effekte – das heißt, indem Männer und Frauen Rohstoffe in Gebrauchsgüter transformieren produzieren sie zugleich spezifische soziale Verhältnisse und eine Erfahrung dieser Verhältnisse. Zweitens gibt es neben der Arbeitsorganisation – das heißt dem Arbeitsprozess – klar zu erkennende politische und ideologische Produktionsapparate, die die Produktionsbeziehungen regulieren. Der Begriff Produktionsregime oder, spezifischer, Fabrikregime umfasst beide diese Dimensionen der Produktionspolitik.“ [Übersetzung G.B.]

Kapitalismus entwickeln. Sie werden hier jedoch weitgehend ausgeblendet. Dies ist einerseits der Fragestellung geschuldet, die sich auf das Konfliktpotenzial der digitalen Transformation der Arbeit richtet. Andererseits rechtfertigt sich die Engführung auf den Betrieb theoretisch. Im Sinne einer theoretischen Sparsamkeit erfolgt die Reduktion der Theoriebildung auf einen Faktor, dem nach Burawoy eine entscheidende Erklärungskraft für die Entstehung von Arbeits- und Klassenkämpfen zukommt. Die Fragestellung engt sich somit ein, wie die Entwicklung der Arbeit sich auf das Konfliktpotenzial im digitalen Kapitalismus auswirkt.

Zum Abschluss dieses Abschnitts sollen die bisherigen Überlegungen zum Klassenkampf im Kapitalismus zusammengefasst werden. Mit Marx erklärt der Doppelcharakter des Arbeitsvertrages die Stabilität und die Konflikthaftigkeit des Kapitalismus zugleich. Die Form des Arbeitsvertrages verschleiert die Produktionsverhältnisse. Der Inhalt des Arbeitsvertrages ist dagegen Gegenstand von Arbeitskämpfen. Marx zufolge entstehen Klassenkämpfe aus dem Interessenantagonismus zwischen Arbeit und Kapital. Aus den Kämpfen um unmittelbare Interessen entwickeln sich ihm zufolge politische und schließlich revolutionäre Kämpfe. Die Institutionalisierung des Klassenantagonismus im 20. Jahrhundert kanalisiert jedoch den Klassenkampf und verhindert die Entstehung einer revolutionären Arbeiterbewegung. Nach Burawoy wird die kapitalistische Herrschaft dadurch stabilisiert, dass die Organisation der Produktion eine bestimmte Erfahrung von ihr produziert, die die Ausbeutung verschleiert. Um zu verstehen, wie sich welche Kämpfe im Kapitalismus entwickeln, ist es notwendig, die soziale Dynamik des kapitalistischen Arbeitsprozesses und seiner politischen Regulierung genauer zu bestimmen.

### 3.2 Der Arbeitsprozess

Dem Arbeitsprozess kommt eine doppelte Bedeutung im Kapitalismus zu. Einerseits werden hier die notwendigen Güter und Dienstleistungen der Gesellschaft produziert. Andererseits ist er der Ort der Ausbeutung der Arbeitskraft und ihrer Unterwerfung unter die kapitalistische Herrschaft im Betrieb. Wie im vorigen Abschnitt gezeigt wurde, entwickeln sich hier aus dem Antagonismus zwischen Arbeit und Kapital Konflikte und Kämpfe. Nach Burawoy (1979: 30) liegt es im Wesen des kapitalistischen Arbeitsprozesses, die Ausbeutung gleichzeitig sicherzustellen und zu verschleiern: »The defining essence of the capitalist labor process is the simultaneous obscuring and securing of surplus value.«<sup>10</sup> Unter „obscuring“ ist die Verschleierung der Ausbeutung, mit „securing“ die Sicherstellung der Produktion des Mehrwerts zu verstehen. Durch die Verschleierung der Ausbeutung wird unterbunden, dass der Antagonismus zwischen Arbeit und Kapital notwendig zu Arbeitskämpfen führt.

Die theoretischen Überlegungen orientieren sich im Folgenden weitgehend an Burawoy, weil er mit der Analyse des Arbeitsprozesses zugleich eine Gesellschaftstheorie des Kapitalismus entwickelt. Dadurch unterscheidet er sich von einem Großteil der gegenwärtigen Debatte um die *Labour Process Theory*, deren Fokus wesentlich auf konkrete Formen der Kontrolle der Arbeit und des Widerstands beschränkt ist (zum Beispiel Thompson/Smith 2010). Dies ist nicht zuletzt den gesellschaftlichen Bedingungen geschuldet, in denen die Theorien

---

<sup>10</sup> „Das entscheidende Wesen des kapitalistischen Arbeitsprozesses liegt darin, zugleich die Produktion von Mehrwert sicherzustellen und zu verschleiern.“ [Übersetzung G.B.]



jeweils entwickelt wurden. In den 1970er und 1980er Jahren, in denen Burawoy mit seiner Forschung begann, lagen die revolutionären Jahre um 1968 noch nicht so lange zurück wie heute und mit dem Realsozialismus existierte noch eine Systemalternative. Die Frage nach der Reproduktion des Kapitalismus besaß eine andere Aktualität als heute, wo die Stabilität des Kapitalismus als quasi selbstverständlich gilt.

Der Arbeitsprozess ist zunächst eine notwendige Tätigkeit des Menschen, mit denen er seine Lebensmittel produziert:

„Der Arbeitsprozeß [sic!], wie wir ihn in seinen einfachen und abstrakten Momenten dargestellt haben, ist zweckmäßige Tätigkeit zur Herstellung von Gebrauchswerten, Aneignung des Natürlichen für menschliche Bedürfnisse, allgemeine Bedingung des Stoffwechsels zwischen Mensch und Natur, ewige Naturbedingung des menschlichen Lebens und daher unabhängig von jeder Form dieses Lebens, vielmehr allen seinen Gesellschaftsformen gleich gemeinsam.“ (Marx 2013 [1890]: 198)

Dieser Prozess umfasst neben der Produktion von Gütern auch die von Dienstleistungen (vgl. Marx 1965 [1863]: 385 ff.). Im Arbeitsprozess transformieren die Arbeiter ihr Arbeitsvermögen in tatsächlich produktive Arbeit: »[Er] wird hierdurch *actu (tatsächlich) sich betätigende Arbeitskraft*, Arbeiter, was er früher nur *potentia (dem Vermögen nach)* war.“ (Marx 2013 [1890]: 192; Herv. G.B). Im Kapitalismus bringt der Arbeitsmarkt Produktionsmittel und Arbeitskräfte zusammen. Das Unternehmen erwirbt beide, um Profit zu erwirtschaften. Die Transformation von Arbeitsvermögen in tatsächlich produktiv wirkende Arbeitskraft wird so zu seinem Anliegen.

Zu Beginn der kapitalistischen Produktionsweise beließen es die Kaufleute bei der formellen Subsumtion, bei der den Arbeiter – zum Beispiel Handwerker oder Heimwerker – weitgehend überlassen wurde, wie sie arbeiten. Um die bestmögliche Verwertung des investierten Kapitals zu gewährleisten, gingen sie zur *reellen Subsumtion* über, mit der sie sich „unmittelbar des Arbeitsprozesses bemächtig[en]“ (ebd.: 533):

„Der Arbeiter arbeitet unter der Kontrolle des Kapitalisten, dem seine Arbeit gehört. Der Kapitalist paßt [sic!] auf, daß [sic!] die Arbeit ordentlich vonstatten geht [sic!] und die Produktionsmittel zweckmäßig verwandt werden, also kein Rohmaterial vergeudet und das Arbeitsinstrument geschont, d.h. nur so weit zerstört wird, als sein Gebrauch in der Arbeit ernötigt [sic!].“ (ebd.: 199 f.)

Die Kontrolle der Arbeit soll die Transformation des Arbeitsvermögens in produktive Arbeit gewährleisten. Ihr Gelingen ist jedoch ungewiss, weil das Kapital nicht eine bestimmte Arbeitsleistung, sondern den nicht erschöpfend bestimmten Gebrauch einer Arbeitskraft für einen bestimmten Zeitraum einkauft (Braverman 1998 [1974]: 39; Edwards 1979: 12). In der Arbeits- und Industriesoziologie wird dies als „Transformationsproblem“ bezeichnet (Marrs 2010: 331; Minssen 2017: 301).

Das Interesse des Kapitals liegt in der maximalen Realisierung des Potenzials der Arbeitskraft, welche keineswegs notwendig mit dem Interesse der Arbeiter zusammenfällt. Ein intrinsisches Interesse, sich nach seinen Vorgaben geistig und körperlich zu verausgaben, kann von ihrer Seite nicht angenommen werden (vgl. Edwards 1979: 12). Vielmehr besitzen sie einen »Eigenwillen« (Marx 2013 [1890]: 425) oder »*Eigensinn*« (Negt/Kluge 1981), der sich der zweckgerichteten Anwendung entgegenstellen kann. Das Kapital muss sie dazu bringen, in seinem Sinne zu arbeiten (vgl. ebd.: 88). Ihm entsteht so die Notwendigkeit des *Managements* (Braverman 1998 [1974]: 39; Edwards 1979: 12).

Die Kontrolle der Arbeit bleibt aufgrund der kollidierenden Interessen umkämpft (Edwards 1979: 12; Offe/Wiesenthal 1980: 73). Sie wird durch eine historisch variierende Kombination

von Zwang und Zustimmung, Despotie und Hegemonie, sichergestellt, die unterschiedliche Produktionsregime charakterisiert (Burawoy 1979: 27; 1985: 88 ff.). Der Zwang beruht neben politisch-militärischer Gewalt wesentlich auf der Abhängigkeit der Beschäftigten vom Lohn, den sie benötigen, um die für ihr Leben notwendigen Mittel zu erwerben. Unter Zustimmung versteht Burawoy (1979: 27) nicht den subjektiven Glauben an die Legitimität der Herrschaft, sondern die Beteiligung an Praktiken, die die Herrschaft reproduzieren und durch die diese implizit anerkannt wird.

Während Marx sich bei der Analyse der Kontrolle der Arbeit (»Subsumtion«) auf den Zwang konzentrierte, richtet Burawoy seinen Fokus auf die Zustimmung. Marx betrachtete den Antagonismus im Betrieb als unausweichlich, weil er den Fokus auf das Nullsummenspiel in der Tauschwertbeziehung richtete, in der mehr für die eine weniger für die andere Seite bedeutet (Burawoy 1985: 28). Auf der Ebene des Gebrauchswerts ist jedoch eine Koordinierung der Interessen möglich, die der Arbeitskraft ausreichend Mittel für ihre Reproduktion und dem Kapital die Produktion von Mehrwert garantiert (ebd.). Der fortschreitende Ausbau der institutionalisierten Machtressourcen der Arbeiter in Form von rechtlichen Garantien machte es zunehmend erforderlich, hegemoniale Produktionsregime zu etablieren, da nicht mehr uneingeschränkt auf Zwang zurückgegriffen werden konnte (Burawoy 1979: 27).

Produktionsregime umfassen den *Arbeitsprozess*, der hier zunächst behandelt wird, und die *Produktionsapparate*, die später ausgeführt werden. Die Organisation des Arbeitsprozesses zielt auf die Produktion von Waren und Dienstleistungen sowie die Kontrolle der Arbeit. Die Arbeitsteilung folgt sowohl technischen als auch sozialen Gesichtspunkten, das heißt der betrieblichen Herrschaft (Burawoy 1985: 52). In Anlehnung daran werden im Folgenden *Arbeitsorganisation* und *Arbeitsregime* unterschieden. Dies bedeutet nicht, den arbeitspolitischen Charakter der technischen Arbeitsorganisation auszublenden, der vor allem im Hinblick auf den Taylorismus analysiert wurde (zum Beispiel Braverman 1998 [1974]: 51 ff.). Mit der Unterscheidung werden vielmehr die unterschiedlichen Aspekte des Arbeitsprozesses akzentuiert. So wird es möglich, das Wirken der impliziten und der expliziten betrieblichen Herrschaft getrennt voneinander zu analysieren. Bestimmte Formen der Arbeitsorganisation können so mit unterschiedlichen Arbeitsregimen zusammengedacht werden. Zergliederung und Standardisierung der Arbeit können sowohl mit hohem Leistungsdruck und strikter Überwachung als auch mit positiven Anreizen und Mitsprache der Beschäftigten kombiniert werden. Die Arbeitsorganisation bezieht sich darauf, wie gearbeitet wird, das heißt auf die Teilung der Arbeit zwischen verschiedenen Beschäftigten, zwischen Arbeitskräften und Produktionsmitteln sowie auf den Zuschnitt der Tätigkeitsprofile und Arbeitsplätze. Das Arbeitsregime bezieht sich darauf, wie über die Arbeitsorganisation entschieden wird und wie die Beschäftigten dazu gebracht werden, sich in die Arbeitsorganisation einzugliedern. Es beinhaltet entsprechend die Strategien der Kontrolle der Arbeit, mit denen das Management versucht, die Beschäftigten innerhalb der Arbeitsorganisation zum Arbeiten zu bringen. Die Kontrolle der Arbeit im engeren Sinne umfasst die Arbeitsvorgabe, -bewertung und -sanktionierung (Edwards 1979: 18). Das Arbeitsregime beinhaltet zudem die Prozesse, in denen über die Arbeitsvorgaben entschieden und die Arbeit geplant wird.

Im ersten Band des *Kapitals* beschreibt Marx die Entwicklung des Arbeitsprozesses als fortschreitende Unterwerfung der Arbeiter unter despotische Arbeitsregime, in denen sie zu

bloßen Objekten der Produktion werden. Lukács (2013 [1923]: 350), Harry Braverman (1998 [1974]: 118 f.) und Alfred Sohn-Rethel (1989: 22) behaupten in Anlehnung an ihn eine fortschreitende Trennung von Planung und Ausführung der Arbeit, durch die der subjektive Faktor der Arbeiter tendenziell aus dem Arbeitsprozess verschwindet. Auch wenn damit *eine* zentrale Tendenz des kapitalistischen Arbeitsprozesses beschrieben wird, unterschätzen sie die Rolle, die die Erfahrung der Beschäftigten weiterhin spielt. Neben der Konzeption des Arbeitsprozesses durch das Management existiert immer eine davon unterschiedene informelle Konzeption der Arbeiter, die das Arbeitshandeln bestimmt (Burawoy 1985: 41; Weltz 1991: 85). Ihr Erfahrungswissen bleibt unabdingbar für den Arbeitsprozess (Burawoy 1985: 35). Dieser bedarf trotz aller Formalisierung ihrer informellen kompensatorischen Leistungen (Kleemann/Matuschek 2008: 64). Objektivierendes Planen bleibt auf subjektivierendes und durch Erfahrung geleitetes Handeln angewiesen (Böhle 2017: 31). Die Lücken in der Steuerung der Arbeit durch das Management muss jedoch keine Schwäche oder fehlende Kontrolle bedeuten (Burawoy 1979: 79). Neben direkter Kontrolle setzt das Management immer wieder auf indirekte Kontrolle oder verantwortliche Autonomie („responsible autonomy“), wenn ihm diese zielführender erscheint (Friedman 1977: 78).

Das Ausnutzen bestehender Freiräume in den Arbeitsvorgaben durch die Arbeiter bilden für Burawoy die Grundlage seiner Theorie der Produktion von Mehrwert und Reproduktion der Herrschaft. Diese entwickelt er anhand der Analyse des Arbeitsprozesses in einem Industriebetrieb (zum Folgenden Burawoy 1979: 51 f.). In diesem stellen die Arbeiter an Werkzeugmaschinen technische Teile her. Sie bekommen einen Grundlohn und zusätzlich einen Bonus, wenn sie einen bestimmten Zielwert überschreiten. Wenn sie dieses Soll zu sehr übertreffen, wird dies allerdings heraufgesetzt. Um der Monotonie der repetitiven Tätigkeiten zu entkommen, entwickeln die Arbeiter das Spiel (»game“) des *making out*. Dieses besteht darin, zu versuchen, den eigenen Bonus zu maximieren, ohne den Sollwert zu steigern. Entscheidend ist für Burawoy, dass sie dies nicht allein aus finanziellen Erwägungen machen. Wenn die Arbeiter das Spiel spielen, liegt ihr unmittelbares Interesse im Spiel und damit in der Einhaltung der Spielregeln. Dadurch entwickeln sie zugleich ein implizites Einverständnis mit der Grundlage des Spiels, das heißt den kapitalistischen Produktionsverhältnissen. Die gelebte Erfahrung der Arbeiter wird von ihrem Spiel bestimmt, hinter dem die Tatsache der Ausbeutung in der Arbeit zurücktritt. Indem sie das Spiel spielen, sind sie daher nicht nur produktiver als sie sein müssten, sondern verschleiern zugleich die kapitalistische Herrschaft. Voraussetzung der impliziten Zustimmung durch die Spiele ist die Gewährung einer gewissen Autonomie innerhalb des Arbeitsprozesses, der den Ausgang des Spiels offen und dieses interessant hält. Zu wenig Freiräume und eine zu strikte Arbeitsvorgabe untergraben die Funktion des Spiels, während zu viele Freiräume möglicherweise zu einer für das Kapital unproduktiven Praxis führt.

Bei Kontrolle der Arbeit spielt die eingesetzte Technik eine entscheidende Rolle. Marx (2013 [1890]: 433) sah bereits die Möglichkeit einer maschinellen Kontrolle in der Fabrik, „weil die Abhängigkeit des Arbeiters von der kontinuierlichen und gleichförmigen Bewegung der Maschine hier längst die strengste Disziplin geschaffen hatte.“ Braverman (1998 [1974]: 320) verstand die durch technische Systeme gestützte Arbeitsorganisation als elementaren Bestandteil der Kontrolle und als zentrales Mittel der Entmachtung der Facharbeiter. Richard Edwards (1979: 112) bestimmte die technische Kontrolle („technical control“) in Form des

Fließbandes als ein zentrales Mittel die Arbeitseffizienz zu steigern. Technologischen Neuerungen im Rahmen der Digitalisierung wird daher eine besondere Aufmerksamkeit bei der Analyse der Konfliktodynamik zu schenken sein, weil sie gesteigerte Möglichkeiten der Steuerung der Arbeit ermöglichen.

### 3.3 Die Dialektik des Eigensinns

Um zu verstehen, wie im kapitalistischen Arbeitsprozess Konflikte entstehen und vermieden werden, ist es notwendig, das Verhältnis zwischen dem »Willen« des Kapitals und dem »Eigensinn« der Beschäftigten genauer zu betrachten. Dafür entwickle ich im Folgenden die Dialektik des Eigensinns der Beschäftigten. Dafür setze ich an den von Burawoy analysierten Spielen des *making out* an. Diese können als *eigensinnige Praktiken* verstanden werden, weil es sich um eine gegenüber der Planung des Managements eigenständige Bedeutungszuschreibung handelt, die die Arbeiter in den Lücken der Arbeitsvorgaben vornehmen. Die Theorie der Spiele von Burawoy lässt sich zu einer allgemeinen Theorie des Eigensinns entwickeln, die die Transformation von Arbeitsvermögen in produktive Arbeit, die Reproduktion kapitalistischer Herrschaft und die Entstehung von Arbeitskämpfen zu erklären vermag.

In der Auseinandersetzung mit dem Arbeitsprozess bei Amazon entwickelten Felix Gnisa, Hans-Christian Stephan und ich (2023: 261) ein Konzept des Eigensinns:

„Wir bestimmen Eigensinn dabei als eigene Beziehungslogik zur Arbeits-Umwelt, mit der Arbeiter\*innen zum Struktursinn des Produktionsregime in Distanz treten. Was den Eigensinn der Arbeiter\*innen vom Struktursinn des Managements unterscheidet, ist die spezifische Bedeutung, mit der zur Arbeit in Beziehung getreten wird.“

Eigensinn ist demnach eine bestimmte Art, sich zur Arbeit in Beziehung zu setzen, die sich von der Intentionalität des Managements abhebt. Während dieses die Arbeit dem Zweck der Profitmaximierung entsprechend plant, kann sie für den Arbeiter eine davon abweichende sinnhafte Tätigkeit darstellen. Eigensinn kann zu Widerstand führen, er kann jedoch auch im Sinne der Produktivität integriert werden. In unserem Sammelbandbeitrag beschrieben wir, wie die Arbeiter durch ihren Eigensinn dazu motiviert werden, von den Arbeitsvorgaben abzuweichen und wie dies einen Ausgangspunkt für die organisierte Interessenpolitik bilden könnte. Im Folgenden will ich dagegen das Konzept des Eigensinns in die Arbeitsprozessstheorie integrieren. Dafür entfalte ich die Dialektik des Eigensinns. Im Unterschied zur damaligen Konzeption liegt der Fokus hier nicht darauf, wie der Eigensinn einen Ansatzpunkt für Interessenpolitik darstellen kann. Ich frage vielmehr allgemein, wie der Eigensinn betriebliche Hegemonie und kollektive Interessenpolitik behindern und befördern kann.

Georg Wilhelm Friedrich Hegel (2006 [1807]: 136) bestimmt in der *Phänomenologie des Geistes* den »Eigensinn [als] eine Freiheit, welche noch innerhalb der Knechtschaft stehen bleibt“. Er beginnt seine Überlegung damit, dass die Arbeit des Knechts „eigentlich Tun des Herrn“ ist, da sie diesem unterworfen ist (ebd.: 133). Durch die Arbeit komme der Knecht jedoch zum Selbstbewusstsein, indem er produktiv tätig wird. »Es [das Bewusstsein] wird also durch dies Wiederfinden seiner durch sich selbst *eigner Sinn*, gerade in der Arbeit, worin es nur *fremder Sinn* zu sein schien“ (ebd.: 136; Herv. i. O.). Dies kann so interpretiert werden, dass die Arbeit abstrakt betrachtet eine Tätigkeit ist, die der Knecht aufgrund des Zwangs der

Herrschaft verrichtet. Konkret bietet sie ihm jedoch die Möglichkeit, sich produktiv zu verausgaben und seinen Eigensinn zu realisieren.

Marx (1968 [1844]: 574) greift die Vorstellung Hegels auf, der zufolge der Mensch sich durch sein Tätigsein auszeichnet und sich selbst produziert. Im Gegensatz zu diesem sieht er das Wesen des Menschen nicht in seiner geistigen, sondern in seiner materiellen Tätigkeit:

„Eben in der Bearbeitung der gegenständlichen Welt bewährt sich der Mensch daher erst wirklich als ein Gattungswesen. Diese Produktion ist sein werktätiges Gattungsleben. Durch sie erscheint die Natur als sein Werk und seine Wirklichkeit. Der Gegenstand der Arbeit ist daher die Vergegenständlichung des Gattungslebens des Menschen: indem er sich nicht nur eine im Bewußtsein [sic!] intellektuell, sondern werktätig, wirklich verdoppelt und sich selbst daher in einer von ihm geschaffnen [sic!] Welt anschaut.“ (ebd.: 517).

Arbeit bedeutet für Marx nicht nur, frei und bewusst das notwendige für das Überleben zu produzieren, sondern zugleich nach Kriterien der Schönheit zu produzieren und sich selbst hervorzubringen. Dieser in den *ökonomischen-philosophischen Manuskripten* entwickelte Anspruch des Menschen, Arbeitsprodukt, -inhalt und -beziehungen frei und bewusst zu bestimmen, kann als der »Eigenwille« verstanden werden, den Marx (2013 [1890]: 425) im ersten Band des *Kapitals* der Maschinerie entgegenstellt:

»Zunächst verselbständigt sich in der Maschinerie die Bewegung und Werktätigkeit des Arbeitsmittels gegenüber dem Arbeiter. Es wird an und für sich ein industrielles Perpetuum mobile, das ununterbrochen fortproduzieren würde, stieße es nicht auf gewisse Naturschranken in seinen menschlichen Gehilfen: ihre Körperschwäche und ihren Eigenwillen. Als Kapital, und als solches besitzt der Automat im Kapitalisten Bewußtsein [sic!] und Willen, ist es daher mit dem Trieb begeistert [sic!], die widerstrebende, aber elastische menschliche Naturschranke auf den Minimalwiderstand einzuzwängen.“

Marx entfaltet hier die Dialektik von Subjekt und Objekt in der Form, dass dem Arbeiter (Subjekt) seine eigenen Arbeitsprodukte (Objekt) als Kapital (Subjekt) gegenüber treten und den Arbeiter nun unterwerfen und zum Objekt degradieren. In der Darstellung seiner Kritik der Entfremdung des Arbeiters geht jedoch verloren, dass der Arbeiter im Arbeitsprozess nicht nur Objekt des Kapitals ist, wogegen er sich wehrt. Mit Hegel gesprochen bleibt er zu einem gewissen Grad Subjekt, das im Arbeitsprozess seinen Eigensinn verausgaben kann. Dies gilt auch, wenn Hegel wohl noch nicht wie Marx die stark vereinfachte Fabrikarbeit vor Augen hatte. Der Arbeitsprozess lässt wie gesehen eigentlich immer Raum für die Abweichung von den Arbeitsvorgaben. Die Dialektik der Arbeit im Kapitalismus liegt darin, dass sie einerseits eine fremdbestimmte Tätigkeit darstellt und andererseits eine Möglichkeit ist, sich selbst zu entäußern bzw. seinen Eigensinn oder eigenen Sinn zu realisieren.

Oskar Negt und Alexander Kluge bestimmen den Eigensinn in einer Linie mit Marx nicht als positiv und aktiv, sondern als negativ und reaktiv. Eigensinn ist ihnen zufolge eine Reaktion auf Enteignung: „Eigensinn ist keine ‚natürliche‘ Eigenschaft, sondern entsteht aus bitterer Not; er ist der auf einen Punkt zusammengezogene Protest gegen Enteignung der eigenen Sinne, die zur Außenwelt führen.“ (Negt/Kluge 1981: 766). Die Enteignung, gegen die sich der Eigensinn hier wendet, ist die *ursprüngliche Akkumulation*. Marx (2013 [1890]: 742) bezeichnet mit diesem Begriff den Prozess, in dem die Arbeiter von den Produktionsmitteln getrennt und diese von den besitzenden Klassen monopolisiert werden. Paradigmatisches Beispiel ist hierfür die Enteignung der Ländereien und Gemeingüter der Bauern in England in der frühen Neuzeit. Negt und Kluge (1981: 36 ff.) bestimmen die ursprüngliche Akkumulation zusätzlich als *Enteignung des Arbeitsprozesses*: Die Arbeiter hören auf, mit ihren Arbeitsmitteln und ihren Sinnen entsprechend Lebensmittel für sich zu produzieren. Sie treten unter die Kontrolle des Kapitals und werden von der Arbeit entfremdet. Sie werden von Kapital und Gesellschaft

gezwungen, sich ein bestimmtes *Arbeitsvermögen* anzueignen, um im Sinne des Kapitals arbeiten zu können. Die Arbeitskraft muss daher nicht nur Arbeit für den Kapitalisten, sondern zugleich Arbeit an sich selbst verrichten, um die entsprechende Arbeitsfähigkeit zu (re)produzieren (ebd.: 91). Neben die Akkumulation der Produktionsmittel im Eigentum der Kapitalisten tritt so die *Akkumulation von Arbeitsvermögen*.

Der Eigensinn, der sich als Protest gegen die Enteignung des Arbeitsprozesses und die erzwungene Akkumulation von Arbeitsvermögen richtet, kann jedoch nicht einfach als Pol der Emanzipation verstanden werden. „Im Gegensatz zur Kapitallogik verhält sich die Ökonomik des Gegenpols nicht-systematisch“. (ebd.: 37). Diese besteht aus

„treibhausmäßig vorangetriebenen, aus ausgegrenzten, aus durch Zensur entstellten, aus besonders wild belassenen, aus besonders gezähmten Eigenschaften. Daneben die Resistenzen, daneben Eigenschaften, die ursprünglich akkumuliert, für eine bestimmte Periode geprägt, dann liegengelassen wurden.“ (ebd.: 37 f.)

Der Eigensinn, der seinen Protest erhebt, ist demnach ein widersprüchliches Produkt der Unterwerfung unter das kapitalistische Arbeitsvermögen, des Widerstands gegen diese und Überresten früherer Subjektwerdung (vgl. Kleemann/Voß 2010: 415). Auch wenn der Eigensinn sich als Protest gegen Entfremdung und Enteignung richtet, besteht Emanzipation folglich nicht in der Wiederaneignung, sondern Verwirklichung von Subjektivität (Negt/Kluge 1981: 42). Denn das, was einst enteignet wurde, ist untergegangen. Demnach ist die Wiederaneignung des Arbeitsprozesses und der Produktionsmittel noch nicht die ganze Emanzipation. Es bedarf der Veränderung der Wirklichkeit und damit des Produktionsprozesses (ebd.: 43).

Politisch-pragmatisch folgern lässt sich, dass die Kontrolle des Betriebes durch die Arbeiter nicht ausreichend ist. Schließlich würden diese immer noch unter dem Diktat des Marktes und der Wertproduktion stehen. Weniger utopisch formuliert bedeutet dies, dass betriebliche Mitbestimmung ohne wirksame Regulierung des Marktes Selbstentfremdung bleibt. Aus Perspektive einer kritischen Arbeitssoziologie bildet der Eigensinn der Beschäftigten keinen absoluten normativen Bezugspunkt, sondern ist selbst ein Gegenstand der Analyse. Er produziert Abweichungen von den Direktiven des Managements bis hin zum Widerstand, ist jedoch Produkt der gesellschaftlichen Subjektivierung und des Widerstands gegen diese. Dieses erste dialektische Moment sollte für die empirische Forschung fruchtbar gemacht werden.

Während Negt und Kluge Eigensinn negativ als eine Form des Protests oder Widerstands gegen die Enteignung des Arbeitsprozesses fassen, bestimmt Alf Lüdtke ihn positiv. Er (1993: 146) fasst darunter die Aneignung des Raums in der Fabrik durch die Arbeiter, um ihre Bedürfnisse, Ängste, Hoffnungen und Wünsche zu entwickeln und auszudrücken. „Eigensinn zeigte viele Ausdrucksformen: Herumgehen, Sprechen, momentanes Tagträumen, vornehmlich aber im wechselseitigen körperlichen Kontakt und Neckereien – kurz, Eigensinn war ein ‚Beisich-selbst-sein‘ und ein ‚Mit-anderen-sein‘.“ (Ebd.: 140). Da die Beschäftigten sich dafür der Arbeitsdisziplin und der Fabrikordnung entziehen mussten, seien die Grenzen zum Widerstand fließend (ebd.: 142). Er unterscheidet sich von der organisierten Interessenpolitik durch das Fehlen von strategischem Handeln und den unmittelbaren Ausdruck der Bedürfnisse.

Gleichwohl ist nach Lüdtke (ebd.: 146 f.) in der eigensinnigen Aneignung herrschaftlich geprägter Räume eine Form politischen Handelns zu sehen. Er unterscheidet daher die Arena der »formalen Politik« von der »alltäglichen Politik«, in der die Arbeiter aktiv auf die Machtstrukturen einwirken, um eine eigene Lebensweise zu konstituieren (ebd.). Dabei

verschwimmen die Grenzen zwischen dem Privaten und dem Politischen und es zeigt sich ein Alternativmodell zur bestehenden Gesellschaft:

„Wenn man genau hinsieht, zeigt sich nicht Trennung [von Politischem und Privatem], sondern eine nahtlose Gleichzeitigkeit von privaten kleinen Freuden der Alltagspraxis, verbunden mit einer alternativen Vorstellung davon, was Leben für einen selbst, aber auch für die Menschheit insgesamt, bedeuten könnte.“ (ebd.: 153)

Der Eigensinn verweist demnach auf eine andere soziale Ordnung. Eigensinn bleibt jedoch vieldeutig (ebd.: 143). Er geht nicht nur in Widerstand über, sondern kann auch zu individualistischem oder gar den Arbeitskollegen gegenüber feindseligem Verhalten führen.

Mit Lüttke sind die Arenen der Arbeitspolitik um die der Alltagspolitik zu erweitern, in der der betriebliche Alltag verhandelt wird. Seine positive Bestimmung des Eigensinns als eines „Bei-sich-seins“ bedarf jedoch der Korrektur durch die Erkenntnis von Negt und Kluge, dass die Bedürfnisse und Wünsche der Arbeiter selbst gesellschaftlich und damit herrschaftlich geprägt sind.

Bei Negt, Kluge und Lüttke konstituiert sich Eigensinn gegen den oder im Entzug vom vorgegebenen Arbeitsprozess. In diesem Sinne stehen sie im Einklang mit der Konzeption des Fehlverhaltens in der Debatte um die *Labour Process Theory*. Aus dieser Perspektive werden Alltagskämpfe um Arbeitszeit, Arbeitsleistung, Arbeitsprodukt und Arbeitsidentitäten als eine Form von Aneignung der Arbeit verstanden (Thompson/Smith 2010: 19). Widerstand („resistance“) wird dabei von Fehlverhalten (»misbehaviour“) unterschieden (Ackroyd/Thompson 2016). Während ersterer intentionales und gegen den Arbeitgeber gerichtetes Interessenhandeln bezeichnen soll, sollen Arbeitszurückhaltung, Zeitverschwendung und Dissens als Fehlverhalten bezeichnet werden. In all diesen Konzeptionen bleibt Eigensinn jedoch dem Arbeitsprozess negativ gegenübergestellt.

Eigensinn kann jedoch elementarer Bestandteil des Arbeitsprozesses selbst sein. Es wurde bereits festgestellt, dass der Arbeitsprozess immer auf die Interpretation der Beschäftigten und ihr Erfahrungswissen angewiesen ist. Arbeiter bringen zusätzlich „eigensinnige Ansprüche“ in die Arbeit mit ein (Kleemann/Matuschek 2008: 64). In diesem Sinne zielt Eigensinn nicht nur auf eine Aneignung des Betriebes jenseits der Arbeit, sondern auf die Aneignung der Arbeit selbst. In der Debatte um die »Subjektivierung von Arbeit“ wurde die zunehmende Bedeutung der Subjektivität der Beschäftigten für den Arbeitsprozess betont (Baethge 1991; Kleemann u.a. 1999; Kleemann 2012): „Die Individuen tragen mehr ‚Subjektives‘ in die Arbeit hinein und/oder die Arbeit fordert immer mehr ‚Subjektives‘ von den Individuen.“ (Kleemann u.a. 1999: 2).

Diese „Subjektivierung von Arbeit“ besitzt einen Doppelcharakter. Einerseits sind die Beschäftigten gezwungen als »Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) ihre Subjektivität im Sinne einer Selbstkontrolle in den Dienst der Verwertung zu stellen. Andererseits bringen sie ihre eigenen »Relevanzen, Zielsetzungen und Situationsdefinitionen“ ein (Matuschek u.a. 2004: 122). Die Subjekte reagieren auf die „strukturellen Bedingungen nicht nur *systemkonform*, sondern auch *eigensinnig* oder sogar *subversiv*“ (ebd.: 123; Herv. i. O.). Diese beiden Seiten der Subjektivierung lassen sich mit Einschränkungen über die „Subjektivierung der Arbeit“ hinaus für alle Arbeitssituationen annehmen. Eigensinniges Handeln kann im Sinne der betrieblichen Organisation wirken (vgl. Lohr 2010: 260). So zeigt sich vor allem bei Facharbeitern – aber nicht nur – die Bereitschaft, in Eigenverantwortung die eigenen Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen (Baethge 1991: 7). Selbst in stark

standardisierter Arbeit wird ein Anspruch formuliert, der über die Zielsetzungen des Managements hinausweist (vgl. Bahl 2014; Staab 2014; Barthel u.a. 2023). Eigensinn kann daher für die Transformation der Arbeitskraft in produktive Arbeit förderlich, wenn nicht gar notwendig sein (vgl. Nickel u.a. 2008: 108). Auch die von Burawoy beschriebenen Spiele des *making out* stellen eine eigensinnige Interpretation der Arbeit dar. Sie sind jedoch doppelt systemkonform: Sie erhöhen die Produktivität und stabilisieren die betriebliche Herrschaft.

Entscheidend für den Eigensinn ist demnach nicht, ob er sich gegen die Zwecksetzung des kapitalistischen Betriebes wendet. Entscheidend ist, dass es sich um eine „Logik des Eigenen“ (Matuschek u.a. 2004: 122) handelt, die sich von der Logik des Kapitals abhebt.

»[Eigensinn] ist unmittelbar verknüpft mit individueller Aneignung der Welt sowie der Ausbildung individueller Wahrnehmungen, Deutungen aber auch Handlungsstrategien jenseits formulierter Erwartungen sowie vorgegebener Strukturen und Logiken.« (Lohr 2010: 254).

Diese Wahrnehmungen, Handlungsstrategien und Erwartungen der Beschäftigten unterscheiden sich von denjenigen des Managements. Das gleiche Arbeitshandeln kann aus der Perspektive des Managements und der Beschäftigten einer jeweils anderen Logik folgen. Der Eigensinn der Beschäftigten mag sowohl eine systemkonforme als auch eine subversive Aneignung der Produktion motivieren. Deutlich wird: Es gibt immer zwei Ordnungen in Betrieben und zwei Handlungslogiken: Auf der einen Seite die Planung der Arbeit durch das Management, das verschiedene Strategien einsetzt, um die Transformation von Arbeitsvermögen in produktive Arbeit zu gewährleisten. Auf der anderen Seite das faktische Arbeitshandeln der Beschäftigten, die ihren Eigensinn in die Arbeit einbringen und sich diese aneignen. Beide sind analytisch und empirisch zu trennen.

Nach Hildegard Maria Nickel, Hasko Hüning und Michael Frey (2008: 221) sind mit der „Subjektivierung der Arbeit“ „emanzipatorische Weiterungen“ verbunden. Die fortschreitende Bedeutung der Selbstorganisation in der Arbeit verweise auf eine „selbstbestimmte Produktion“, also die Zwecksetzung der Arbeit nach den Ansprüchen der Subjekte. Aus der wachsenden notwendigen eigensinnigen Mitgestaltung der Arbeit leite sich demnach ein Anspruch auf die Gestaltung der Bedingungen der Arbeit ab. Allerdings ist durchaus Skepsis angebracht, ob aus der „Subjektivierung der Arbeit“ ein Anspruch auf eine selbstbestimmte Produktion entsteht oder sie nicht eher in der selbstorganisierten Ausbeutung und Vermarktlichung mündet. Die eigensinnigen Praktiken im Betriebsalltag weisen jedoch unabhängig von einer „Subjektivierung der Arbeit“ über die Alltagspolitik hinaus und verlangen nach der Integration in die organisierte Interessenpolitik (Barthel u.a. 2023: 249). Um die »Kluft zwischen eigensinniger und der gewerkschaftlich-bürokratischen Politik« (Lüdtke 1993: 153) zu überwinden, müssen die in der Aneignung der Arbeit auftretenden Ansprüche in die organisierte Interessenpolitik aufgenommen werden. Dabei ist jedoch die Erkenntnis von Negt und Kluge zu berücksichtigen, dass der Eigensinn selbst Produkt gesellschaftlicher Prägung ist und nicht notwendig nur emanzipatorische Dimensionen aufweist.

Eigensinn kann kollektive Interessenpolitik motivieren, er kann sie aber auch verhindern und betriebliche Herrschaft stabilisieren. Dies ist der Fall, wenn Beschäftigten ausreichend Handlungsspielräume eingeräumt werden, ihrem Eigensinn nachzugehen. Dies kann bedeuten, dass sie ihre eigensinnigen Praktiken wie die Spiele des *making out* bei Burawoy verfolgen oder ihrem Berufsethos der Facharbeit entsprechend arbeiten können. Die Zurückhaltung



hochqualifizierter Angestellter gegenüber kollektivem Interessenhandeln könnte demnach nicht nur durch ihre individuelle Marktmacht und Primärmacht erklärt werden. Sie könnte zudem darin begründet liegen, dass sie in ihrer Arbeit über eine größere Autonomie verfügen und ihren Eigensinn realisieren können. Folgt man Burawoy, so wird im Fall der Spiele, der Facharbeit und der hochqualifizierten Expertenarbeit die gelebte Erfahrung durch die jeweilige eigensinne Praxis und die Sinnbezüge der Beschäftigten bestimmt. Die betriebliche Herrschaft und die kapitalistische Ausbeutung werden dadurch verdeckt. Widerstand und Protest können entstehen, wenn der Eigensinn etwa durch rigide Arbeitsvorgaben unterdrückt wird. Dann tritt die betriebliche Herrschaft in die Erfahrung der Beschäftigten ein und kann zum Gegenstand von Kritik und Widerstand werden.

Gnisa, Stephan und ich (2023: 261) unterscheiden drei Dimensionen des Eigensinns: Den *produktiven Eigensinn*, der den Anspruch, produktiv und sinnvoll zu arbeiten beinhaltet, den *subjekt-reproduktiven Eigensinn*, der auf die Erhaltung und Entwicklung der physischen und mentalen Fähigkeiten abzielt, und schließlich den *subjekt-reziproken Eigensinn*, der die Anerkennung als tendenziell gleiche Subjekte anstrebt.

Der *produktive Eigensinn* umfasst Vorstellungen von *gutem Arbeiten*<sup>11</sup>. Er resultiert aus dem von Marx (1968 [1844]: 517) formulierten Wesen des Menschen, produktiv tätig zu sein und dabei seine eigenen Ideen zu verwirklichen. Er enthält Ansprüche an die Arbeit, zu denen die von Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Knut Tullius und Harald Wolf (2015: 108) analysierten technisch-funktionalen und ökonomischen Rationalitätsansprüche gezählt werden können: Dem »technisch-funktionalen [...]« Rationalitätsanspruch zufolge soll die Arbeitsorganisation sich an den Prinzipien der Effektivität und Funktionalität orientieren, die der ‚Sachlogik‘ des Arbeitsprozesses entsprechen“. Der ökonomische Rationalitätsanspruch verlangt die Ausrichtung an »Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit“, verlangt aber zugleich eine Orientierung am langfristigen Erfolg und damit der Beschäftigungssicherheit (ebd.: 120). Der produktive Eigensinn enthält zudem ein Leistungsprinzip, dementsprechend eine bestimmte Arbeitsleistung erwartet werden kann und entfaltet so eine selbstdisziplinierende Wirkung auf den Träger selbst (vgl. ebd.: 61). *Gutes Arbeiten* schließt die Beachtung von Qualitätsstandards, einen effizienten Ressourceneinsatz sowie sinnvolles, kohärentes, flüssiges, effektives und effizientes Arbeiten ein. Diese Ansprüche werden unter anderem durch die schulische und berufliche Bildung sowie die Berufserfahrung geprägt.

Die Dialektik des Eigensinns ist auch eine *Dialektik der Arbeitsvermögen*. Beide sind untrennbar miteinander verwoben. In den Arbeitsvermögen ist ein Eigensinn im Sinne einer eigensinnigen Aneignung von Arbeitsvermögen enthalten. Schließlich kann dieses nicht einfach in die Subjekte eingeschrieben werden, sondern bedarf ihrer aktiven Aneignung. Aus den Arbeitsvermögen entwickelt sich so ein produktiver Eigensinn mit Ansprüchen an den Arbeitsprozess und die Ausrichtung der Produktion.

Der *subjekt-reproduktive* Eigensinn folgt dem Bedürfnis, die eigene physische und psychische Integrität zu erhalten und zu verteidigen. Dies erfolgt einerseits als Selbstzweck,

---

<sup>11</sup> Im Gegensatz zu „guter Arbeit“, dem normativen Ideal der Gewerkschaften des DGB, das sich auf die Arbeitsbedingungen bezieht, bezieht sich „gutes Arbeiten“ auf den Vollzug und das Ergebnis der Arbeit.

weil diese die Voraussetzung des Lebens und des Genusses bildet. Andererseits ist die Gesundheit entscheidend für den Erhalt der Arbeitskraft, von deren Verkauf ihr Besitzer abhängt. Der subjekt-reproduktive Eigensinn umfasst daher zudem ein Interesse an einer ausreichenden ökonomischen Entlohnung, um seine Reproduktion zu finanzieren. Ein entsprechender Referenzrahmen entscheidet über die Bedürfnisse, die dabei zu befriedigen sind. Im Betrieb zeigt sich der subjekt-reproduktive Eigensinn vor allem im Einsatz für Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit sowie in Praktiken, mit denen besondere Belastungen gemieden oder reduziert werden. Dies kann sich in kleinen Pausen, ergonomischem Bewegen oder dem Vermeiden anstrengender und belastender Tätigkeiten ausdrücken.

Der *subjekt-reziproke Eigensinn* verlangt nach einer der Erwartung gemäßen respektvollen Behandlung und Mitsprache. Seine Konzeption schließt an die Überlegungen von Axel Honneth (1994: 264) an, denen zufolge soziale Konflikte sich nicht nur an der Verletzung von sozio-ökonomischen Interessen, sondern auch an der Missachtung bestimmter Anerkennungserwartungen entzünden, mit denen Menschen in soziale Interaktionen eintreten. Die Überlegungen zum subjekt-reziproken Eigensinn greifen zudem den Gedanken von Hermann Kotthoff (2005: 74) auf, dass betriebliche Sozialordnungen auf der „wechselseitigen Bejahung von Management und Arbeitern“ beruhen. Der subjekt-reziproke Eigensinn strebt meist eine derartige gegenseitige Anerkennung bzw. ein bestimmtes Anerkennungsverhältnis an. Er kann jedoch auch darüber hinausgehen und eine Anerkennung als Gleiche verlangen und somit die betriebliche Herrschaft mit ihrem Macht- und Anerkennungsgefälle in Frage stellen.

Der subjekt-reziproke Eigensinn enthält zudem die von Kratzer und Kollegen (Kratzer u.a. 2015: 49 ff.) bestimmten Ansprüche »Würdeprinzip«, »Beteiligungsanspruch« und »Fürsorgeprinzip«, die spezifische Vorstellungen über das angemessene Verhalten gegenüber Menschen enthalten. Er strebt nicht nur nach grundlegendem Respekt und der Anerkennung als Gegenüber, sondern zugleich nach einer bestimmten Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Dabei kann ähnlich wie bei den Gerechtigkeitsansprüchen eine gewisse Ungleichverteilung der Macht als legitim angesehen werden (vgl. ebd.: 46 ff.). Der subjekt-reziproke Eigensinn fordert schließlich eine faire oder gerechte Entlohnung. Entscheidend ist dabei weniger der absolute Wert als das relative soziale Verhältnis zu Kollegen, Mitmenschen und Arbeitgebern, das sich in einer bestimmten Gratifikation ausdrückt. Der subjekt-reziproke Eigensinn schließt daher nicht zuletzt den Anspruch auf einen bestimmten Status in Betrieb und Gesellschaft ein.

Die von Burawoy analysierten Spiele können als Ausdruck des subjekt-reproduktiven Eigensinns verstanden werden, weil sie betrieben werden, um der langweiligen und monotonen Arbeit zu entfliehen. Indem diesem Eigensinn erlaubt wird, sich in den Zwischenräumen der Arbeitsvorgaben zu entfalten, wird die Grundlage für die Hegemonie im Betrieb geschaffen. Verallgemeinert bedeutet dies: Die relative Autonomie der Beschäftigten im Arbeitsprozess bildet die Grundlage ihrer Beteiligung an ihrer eigenen Ausbeutung (Bourdieu 2000: 203). Sie unterliegt einer großen Bandbreite, die von nur formell subsumierten Handwerkern und hochqualifizierten Experten, die durch ihren produktiven Eigensinn angetrieben werden, bis zu den reell subsumierten ungelerten Arbeitern reicht, die die verbliebenen Spielräume für die Entwicklung von eigensinnigen Praktiken nutzen, um die Monotonie der Fabrikarbeit zu kompensieren. Hegemonie entsteht im Betrieb, wenn den unterschiedlichen Formen des Eigensinns Freiräume zugestanden werden, sich zu entfalten. Arbeitskämpfe entstehen, wenn der Eigensinn unterdrückt wird.

Nach der Entfaltung der Dialektik des Eigensinns wird er nun von anderen Konzepten zur Erklärung von Herrschaft und Protest abgegrenzt, um ihn zu präzisieren. *Interessen* sind an bestimmte sozio-ökonomische Positionen gebunden (Burawoy 1979: 19; Marks/Thompson 2010: 323). Sie lassen sich demnach objektiv bestimmen. *Eigensinn* ist dagegen auf den ersten Blick an konkrete Personen gebunden und demnach subjektiv und nur empirisch zu ermitteln (Lohr 2010: 250). Gleichzeitig zeigen sich überindividuelle Muster des Eigensinns, die durch die gesellschaftliche Prägung und die menschliche Natur bedingt sind. Aus dem Zusammentreffen betrieblicher Herrschaft und Eigensinn entwickeln sich konkrete Interessen. So motiviert der subjekt-reproduktive Eigensinn die kompensatorischen Spiele des *making out* und schafft so das Interesse an der Aufrechterhaltung der Spiele. *Bedürfnisse* sind nicht an bestimmte soziale Positionen gebunden, sondern durch gesellschaftliche Verhältnisse und die menschliche Natur geprägt (Burawoy 1979: 20). Bedürfnisse und Interessen können in den Eigensinn eingehen und ihn motivieren. Im Gegensatz zu ihnen meint er jedoch eine Handlungslogik, die sich per definitionem von der Logik des Kapitals absetzt. Der Eigensinn motiviert die Beschäftigten unmittelbar, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten. Bedürfnis und Interesse vermögen dies nur als Zweck, während beim Eigensinn das Mittel, das Handeln, zugleich der Zweck ist.

Die Handlungslogik unterscheidet den Eigensinn zudem von *normativen Ansprüchen* der Beschäftigten, die in neueren Studien zum Arbeiterbewusstsein untersucht werden (Dubet 2008; Hürtgen/Voswinkel 2014; Kratzer u.a. 2015). Ihnen zufolge gelten soziale Ordnungen als legitim, wenn die Rationalitäts- und Gerechtigkeitsansprüche der Mitglieder erfüllt werden (Kratzer u.a. 2015: 14). Kritik und Widerstand entstehen aus dieser Perspektive, wenn sie verletzt werden. In ähnlicher Weise argumentiert die *Mobilisierungstheorie* (Kelly 1998, 2018). Hier gelten Ungerechtigkeits Erfahrungen als notwendige Bedingung von kollektivem Handeln (Kelly 1998: 27). Es lassen sich jedoch nicht alle Konflikte mit der Verletzung bestimmter Ansprüche erklären. Die Spiele des *making out* sind etwa Ausdruck des subjekt-reproduktiven Eigensinns. Werden sie gestört, behindert oder gar verboten, entstehen Konflikte. Das Interesse an der Aufrechterhaltung des Spiels lässt sich jedoch kaum als allgemeiner Gerechtigkeits- oder Rationalitätsanspruch darstellen. Es entsteht erst aus der Konfrontation von Arbeitsprozess und Eigensinn.

Außerdem vermag eine Theorie des Eigensinns, die diesen als Handlungslogik konzipiert, zu erklären, warum Herrschaft und Ausbeutung nicht erfahren werden. Ansätze, die mit Bedürfnissen, Interessen oder Ansprüchen operieren, erklären die Stabilität kapitalistischer Herrschaft damit, dass diese sie befriedigt oder erfüllt. Ähnlich wie bei Gramsci wird hier die Grundlage von Konflikt und Konsens in der (Nicht-) *Anerkennung* der Legitimität der Herrschaft gesehen. In Anlehnung an Burawoy erklärt das Konzept der eigensinnigen Praktiken die Stabilität des Kapitalismus durch die systematische *Verkennung* der betrieblichen Herrschaft und der Produktionsverhältnisse. Sie entsteht, wenn Beschäftigten erlaubt wird, ihrem Eigensinn zu folgen. Ihre Erfahrung wird nun durch diese Praxis und nicht durch die betriebliche Herrschaft oder die gesellschaftlichen Eigentumsverhältnisse bestimmt. Die Analyse eigensinniger Praktiken vermag demnach nicht nur Konfliktursachen bestimmen, sondern zugleich die Entstehung einer bestimmten Erfahrung und damit eine Grundlage der Bewusstseinsbildung erklären.

Vom Eigensinn als Protest und Widerstand über Eigensinn als Bei-sich-sein gelang die Reflexion zur Erkenntnis der Dialektik des Eigensinns. Eigensinniges Handeln vermag die Produktivität erhöhen, die betriebliche Herrschaft stabilisieren oder aber Ungehorsam und Widerstand motivieren. Der Eigensinn ist selbst wiederum das Ergebnis der Akkumulation von Arbeitsvermögen, in der sowohl emanzipatorische als auch konservative Momente enthalten sind. Die Dynamik von Hegemonie und Konflikt, die sich daraus ergibt, lässt sich jedoch adäquat nur durch die Analyse der institutionellen Rahmenbedingungen des Arbeitsprozesses bestimmen. Im nächsten Schritt wird daher unter Reflexion der Produktionsapparate betrachtet, wie die Dialektik des Eigensinns mit der Entstehung von Arbeits- und Klassenkämpfen verbunden ist.

### 3.4 Produktionsregime und Produktionsapparate

Die Herstellung von Hegemonie im Betrieb wird nicht nur durch den Arbeitsprozess, sondern auch durch die *Produktionsapparate* sichergestellt, mit denen zusammen er ein spezifisches *Produktionsregime* bildet (Burawoy 1985: 7). Der Begriff der *Produktionsapparate* ist an die »ideologischen Staatsapparate« bei Althusser (2010 [1970]: 54 ff.) angelehnt. Mit ihm bezeichnet Burawoy diejenigen Institutionen in einem Betrieb, die die Interessen von Beschäftigten und Unternehmen koordinieren und auftretende Konflikte regulieren. In *Politics of Production* unterscheidet Burawoy (1985: 10) *ideologische* und *politische Produktionsapparate*. In Anlehnung an Burawoy (1979: 106) wird im Folgenden zusätzlich der Begriff der *ökonomischen Produktionsapparate* eingeführt, um den von ihm in *Manufacturing Consent* analysierten *internen Arbeitsmarkt* als Produktionsapparat zu konzeptualisieren.

*Ökonomische Produktionsapparate* umfassen diejenigen Institutionen in einem Betrieb, die die materiellen Interessen der Beschäftigten an das Unternehmensinteresse koppeln. Dazu zählt ein bestimmtes Entlohnungssystem, das zum Beispiel Betriebszugehörigkeit nach dem Senioritätsprinzip honoriert. Zudem können sie Gewinnbeteiligungen, sonstige materielle Anreize oder Aufstiegsmöglichkeiten über den internen Arbeitsmarkt beinhalten. Die ökonomischen Produktionsapparate steigern oder senken das Interesse der Beschäftigten am Erhalt des konkreten Beschäftigungsverhältnisses und binden sie an das Schicksal des Unternehmens in der Marktkonkurrenz. Sie können den Individualismus unter der Belegschaft steigern und den Konflikt von der vertikalen zur horizontalen Dimension verschieben, zum Beispiel indem sie individuelle Strategien für den persönlichen Aufstieg nahelegen.

Unter *politischen Produktionsapparaten* werden wie von Burawoy diejenigen Institutionen im Betrieb gefasst, die auftretende Konflikte regulieren, transformieren oder unterdrücken. Zu Beginn der industriellen Produktion umfassten sie unter anderem rigide Betriebsordnungen mit peniblen Strafen, bewaffnetes Sicherheitspersonal oder frühe rechtlich nicht geregelte Arbeiterausschüsse. Heute sind die politischen Produktionsapparate stark verrechtlicht und reguliert. Zu ihnen gehören die gesetzlich verankerten Betriebsräte und Tarifverträge, aber auch unternehmenseigene Strukturen wie „Andere Vertretungsorgane“ (Hertwig 2013) oder etablierte Kulturen des individuellen Interessenhandelns wie Sprechstunden der Geschäftsführung.

*Ideologische Produktionsapparate* bezeichnen Einrichtungen der *expliziten* Ideologieproduktion. Burawoy räumt ihnen bei seiner Analyse der Produktionsregime nur eine untergeordnete Rolle ein. Sein Fokus liegt auf der durch den Arbeitsprozess und die politischen Produktionsapparate *implizit* produzierten Erfahrung. Ideologische Produktionsapparate können im Anschluss an Negt und Kluge (1972: 37) als »Produktionsöffentlichkeit« verstanden werden. Eine Produktionsöffentlichkeit umfasst die ideologischen Produktionsapparate und den von ihnen erzeugten *Erfahrungshorizont*. Dieser versucht den Beschäftigten diejenigen Erfahrungen und Orientierungen als handlungsrelevant erscheinen zu lassen, die im Einklang mit den Imperativen des Managements stehen. Produktionsöffentlichkeiten sind Orte und Ergebnis betrieblicher Hegemoniebildung. Daher sind in ihnen bereits bestimmte Interessen der Arbeiter enthalten (ebd.: 27). Dem diskursiven Inhalt der Hegemonie schenkt Burawoy keine große Aufmerksamkeit. Er konzentriert sich auf die Hegemoniebildung durch die Gewährung von Freiräumen für eigensinnige Praktiken bzw. Spiele. Dadurch bleibt außen vor, dass der Betrieb ein hochgradig diskursiver Raum ist, in dem um Deutungshoheiten gerungen wird. Dies zeigt sich nicht zuletzt am Erfolg, den anti-gewerkschaftliche Propaganda unter Beschäftigten haben kann. Eine Analyse der Produktionsöffentlichkeit beinhaltet die Diskurse der Unternehmenskultur und der entsprechenden Managementstrategien.

In *Manufacturing Consent* bezeichnet Burawoy (1979: 179) Klassenkampf und kapitalistische Konkurrenz als die beiden Entstehungsbedingungen von bestimmten Produktionsregimen. In *Politics of Production* führt er (1985: 108) die Reproduktionsbedingungen der Arbeitskraft, die Form staatlicher Intervention und die Marktsituation von Kapital und Arbeit als weitere Faktoren für die Herausbildung bestimmter Produktionsregime an. Auch wenn Burawoy die relative Autonomie der Produktionsregime betont, wird deutlich, dass sie nicht unabhängig von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen verstanden werden können. Daher werden überbetriebliche Strukturen wie Gewerkschaften, Branchentarifverträge, hegemoniale Vorstellungen von Industriellen Beziehungen zum jeweiligen Produktionsregime gezählt, *insofern* sie entscheidend für die Beziehung zwischen Arbeit und Kapital im Betrieb sind. Bei der konkreten Analyse eines Produktionsregimes kann sich jedoch auf die betriebliche Sphäre beschränkt werden.

Insbesondere die politischen Produktionsapparate werden durch das jeweilige System der Industriellen Beziehungen beeinflusst. Die bereits erwähnte Institutionalisierung des Klassenantagonismus verändert wesentlich die Struktur der sozialen Beziehungen innerhalb eines Unternehmens. Arbeitsrecht, Kündigungsschutz, Betriebsverfassungsgesetz, Koalitionsrecht und Tarifautonomie schränken die Verfügungsgewalt des Kapitals ein. Es kommt daher zur Verschiebung von despotischen zu hegemonialen Produktionsregimen, die auf die Mitwirkung der Beschäftigten angewiesen sind (vgl. Burawoy 1985: 126 f.). Die Produktionsapparate konstituieren zusammen mit dem Arbeitsprozess bestimmte Produktionsregime. Dabei ist es wichtig, bei der empirischen Analyse beide in Hinblick auf ihre politischen und ideologischen Effekte zu differenzieren (ebd.: 87). Eine tayloristische Arbeitsorganisation mag im Rahmen einer Konfliktpartnerschaft, aber auch in einer betont gewerkschaftsfeindlichen Umgebung eingesetzt werden. Im ersten Fall können die durch sie bedingten Konflikte reguliert und integriert werden, im zweiten Fall können sie zu militanten Kämpfen führen.

### 3.5 Die Dynamik von Arbeits- und Klassenkämpfen

Die theoretischen Überlegungen zum Arbeitsprozess, dem Eigensinn und den Produktionsapparaten bilden die Grundlage für eine Erklärung der Entstehung verschiedener Formen der Arbeits- und Klassenkämpfe im Kapitalismus. Arbeitskämpfe entzündeten sich nach Burawoy (1979: 70; 1985: 14, 94) an der Verletzung der Interessen der Beschäftigten und werden in ihrer Form durch das jeweilige Produktionsregime bestimmt. Die Interessen der Beschäftigten sind Burawoy (1979: 19; 1985: 28) zufolge nicht vorgegeben, sondern werden in den Produktionsregimen konstituiert. Wie gezeigt wurde, entwickeln sie sich, wenn der Eigensinn der Beschäftigten auf die betriebliche Ordnung trifft. Widerstand ist kein Selbstzweck: „Es gibt keine ursprünglich widerständige Subjektivität, die sich gegen Lohnarbeitsbedingungen auflehnt.“ (Barthel u.a. 2023: 270). Widerstand entwickelt sich, wenn die eigensinnigen Ansprüche unterdrückt werden.

Burawoy (1979: 177) unterscheidet drei Stufen der Kämpfe. *Ökonomische Kämpfe* haben den Einsatz der Spiele (des *making out*), also die Arbeitsvorgaben, zum Gegenstand. Sie können sich zu *politischen Kämpfen* entwickeln, in denen die Beziehungen in der Produktion auf dem Prüfstand stehen, wenn die Spielregeln verletzt werden. Nur wenn es den ideologischen und politischen Produktionsapparaten nicht gelingt, die politischen Kämpfe zu regulieren und zu integrieren, können *ideologische Kämpfe* entstehen, in denen die Bedingungen des Spiels, also die Produktionsverhältnisse selbst in Frage gestellt werden (ebd.: 20). In diesem Fall wird die Interessenpolitik antagonistisch (Burawoy 1985: 29).

Diese Abfolge der Kämpfe entwickelt Burawoy anhand der informellen Kämpfe um das Spiel des *making out* im Betrieb und nicht für kollektive und organisierte Interessenpolitik. Sie lässt sich jedoch verallgemeinern und auf diese ausweiten. Um Missverständnisse zu vermeiden, wird im Folgenden von *Arbeitskämpfen* gesprochen: *Ökonomische Arbeitskämpfe* sind wesentlich auf den *Inhalt der Beziehungen in der Produktion* bzw. den Inhalt des Arbeitsvertrages ausgerichtet und haben neben der zu erbringenden Arbeitsleistung die quantitativen (zum Beispiel Entlohnung und Arbeitszeiten) sowie qualitativen Arbeitsbedingungen (zum Beispiel Arbeits- und Gesundheitsschutz) zum Gegenstand. *Politische Arbeitskämpfe* fokussieren auf die *Form der Beziehungen in der Produktion*, das heißt die Arbeitsteilung, das Arbeitsregime und die politischen Produktionsapparate. Ihr Gegenstand sind vor allem Entscheidungskompetenzen. Ideologische Kämpfe im Sinne Burawoys werden als *revolutionäre Arbeitskämpfe* in Anlehnung an Marx und Engels bezeichnet. Sie stellen die *Bedingung der Beziehungen in der Produktion*, also die Form des Arbeitsvertrages und die Produktionsverhältnisse – das Eigentum an Produktionsmitteln und die Weisungsbefugnis des Managements – in Frage. Revolutionäre Arbeitskämpfe sprengen ihrer Logik nach tendenziell die Grenzen der Arbeitspolitik und werden schnell zu die gesamte Gesellschaft erfassende revolutionäre *Klassenkämpfe*.

*Klassenkämpfe* werden hier ihrem Inhalt und nicht einer bestimmten Form der Konfliktführung bestimmt. Sie entstehen, sobald Beschäftigte sich kollektiv für ihre (Klassen-) Interessen einsetzen (vgl. Burawoy 1979: 179). Von Burawoy (ebd.) werden die Begriffe des *ökonomischen* („economic class struggle“) und *politischen Klassenkampfes* („political class struggle“) übernommen. Ihnen wird jedoch in Anlehnung an die Unterscheidung des »ökonomischen« vom »politischen Kampf« der Arbeiterbewegung durch Rosa Luxemburg (2004 [1906]: 127 f.) eine andere Bedeutung gegeben. Unter *ökonomischen Klassenkämpfen*

werden kollektive Auseinandersetzungen um die Gestaltung und Regulierung der Arbeit verstanden, die in den Arenen der Industriellen Beziehungen ausgetragen werden. Sie umfassen die ökonomischen, politischen und revolutionären Arbeitskämpfe, sofern sie kollektiv organisiert werden. Sie beschränken sich auf die Sphäre der Ökonomie. Unter *politischen Klassenkämpfen* werden Auseinandersetzungen in der allgemeinpolitischen Arena erfasst, die unter anderem von Parteien ausgefochten werden. Sie können sich zu *revolutionären Klassenkämpfen* entwickeln, wenn sie die soziale und politische Ordnung in Frage stellen.

Diese Typologie oder Stufenleiter der Kämpfe nach Burawoy erinnert an die Abfolge der Kämpfe, die Marx skizzierte: Von der betrieblichen Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber zum überbetrieblichen Kampf gegen den Zusammenschluss der Unternehmen und schließlich zum politischen oder revolutionären Klassenkampf. Bei ihnen erfolgen die unterschiedlichen Kämpfe jedoch auf verschiedenen Ebenen der Auseinandersetzung. Die hier unterschiedenen Formen der Arbeitskämpfe sind jedoch alle auf die betriebliche oder verbandliche Arena beschränkt. Für die Auseinandersetzung in der politischen Arena wurde der Begriff des politischen Klassenkampfes reserviert. Für Marx war zu Beginn die Abfolge auf lange Sicht eine historisch notwendige: Aus dem Kampf um den Lohn folgt die Einsicht in die Notwendigkeit der überbetrieblichen Organisation, aus dem Kampf gegen Kapital und Staat folgt die Einsicht in die Notwendigkeit der Revolution. Diese Folge ist dabei jedoch nicht, wie bereits oben ausgeführt wurde, als lineare Entwicklung, sondern als theoretische Verdichtung zu verstehen. In der Realität beinhaltet sie Brüche, Rückschläge und Zyklen und bedarf der organisatorischen Vermittlung und Krisen, um sich durchzusetzen. Mit Burawoy kann die Entwicklung der Kämpfe als offen betrachtet werden. Eine Stufe der Kämpfe führt nicht nur *nicht* notwendig zur nächsten, sondern kann diese sogar verhindern.

Das Konzept des Eigensinns hilft, die Entstehung und Verbindung der Stufen der Arbeitskämpfe zu erklären. Angenommen, es wird den Beschäftigten zugestanden, ihren eigenen Ansprüchen gemäß zu arbeiten, ihrem subjekt-reziproken Eigensinn entsprechend an Entscheidungen teilzuhaben und respektiert zu werden und ihr subjekt-reproduktiver Eigensinn wird nicht durch gesundheitliche Überbelastung verletzt. Dann wird ihre gelebte Erfahrung durch ihre eigensinnige Praxis und nicht durch die betriebliche Herrschaft geprägt und diese daher nicht in Frage gestellt. Im Arbeitsprozess treffen jedoch entgegengesetzte Interessen aufeinander, weshalb er immer Gegenstand von Aushandlungsprozessen ist. Entsprechend sind ökonomische Arbeitskämpfe in der ein oder anderen Form fast überall anzutreffen. In diesen wird zum Beispiel um die Ausführung der Arbeit, die Arbeitsziele und -zeiten oder die Entlohnung gestritten. Dies erfolgt am Arbeitsplatz, im Betriebsrat oder bei Tarifverhandlungen. Solange die Beschäftigten ihrem Eigensinn in diesen Konflikten ausreichend Geltung verschaffen können, wird ihre Erfahrung durch die ökonomischen Arbeitskämpfe bestimmt. Hier erscheinen bestimmte Entscheidungen der betrieblichen Hierarchie, nicht jedoch diese selbst, als problematisch.

Wird den Beschäftigten jedoch verwehrt, ihren Eigensinn in die Arbeit und in die Entscheidungsprozesse einzubringen, kann ein politischer Arbeitskampf um die Regeln der Entscheidungsfindung, das heißt um die Form der betrieblichen Herrschaft entstehen. Die Beschäftigten erkennen, dass sie diese selbst verändern müssen, um ihren Eigensinn in die Arbeit einbringen zu können. Dies kann bedeuten, die Machtverhältnisse auf dem *shop floor* zu verändern, einen Betriebsrat zu wählen oder einen Tarifvertrag durchzusetzen. Dieser politische

Arbeitskampf erfolgt meist entlang bestimmter Regeln und wird von den politischen Produktionsapparaten und gesetzlichen Regulierungen strukturiert. Der politische Arbeitskampf bestimmt nun die gelebte Erfahrung der Beschäftigten. Diese wird nun wesentlich durch das System der Industriellen Beziehungen und nicht durch die Produktionsverhältnisse bestimmt.

Schließlich, wenn der politische Arbeitskampf und damit der subjekt-reziproke Eigensinn unterdrückt werden, können die Produktionsverhältnisse selbst zum Gegenstand eines revolutionären Arbeitskampfes werden. Dieser wird durch die Repression durch Staat und Kapital provoziert, weil die Beschäftigten die Erfahrung machen, dass sie in der bestehenden Ordnung ihre Interessen nicht geltend machen können. Indem sie die Produktionsverhältnisse als Herrschaftsverhältnisse erfahren, tritt diese Erfahrung in Widerspruch zur Form des Arbeitsvertrages. Rick Fantasia (1988: 219) konnte entsprechend zeigen, wie nicht nur die Erfahrung im Arbeitsprozess, sondern insbesondere die Erfahrung der antagonistischen Haltung der Unternehmen, der staatlichen Entscheidungsträger und der etablierten Medien gegenüber dem Kampf einer Gruppe von Arbeitern diese radikalisierte. Marx und Engels nahmen die repressive Haltung von Staat und Kapital im Kapitalismus als gegeben an. Durch die Institutionalisierung des Klassenantagonismus wurde der politische Arbeitskampf jedoch legalisiert und legitimiert. Dadurch wird meist verhindert, dass dieser sich zu einem revolutionären Kampf zuspitzt. Tendenziell kanalisiert das duale System der Industriellen Beziehungen zudem die Arbeitskämpfe in die betrieblichen und verbandlichen Arenen und erschwert es so, dass die Arbeitskämpfe sich zu politischen Klassenkämpfen entwickeln.

Bisher wurde argumentiert, dass die Unterdrückung des Eigensinns zu Widerstand und kollektivem Interessenhandeln führen *kann*. Marx und Engels leiten den kollektiven Kampf aus den gleichen Interessen der Arbeiter ab. Sie verweisen jedoch darauf, dass die Vereinigungen der Arbeiter aufgrund der Konkurrenz untereinander immer wieder zerfallen. In der Empirie erweist sich kollektives Interessenhandeln als Ausnahme, während die Wahl individueller Strategien die Regel bildet (Chibber 2022: 48). Neben der Konkurrenz der Arbeiter untereinander seien dafür insbesondere ihre Abhängigkeit von Lohnarbeit generell und von einem bestimmten Arbeitsplatz im Besonderen sowie die klassischen Probleme kollektiven Handelns ursächlich. Es ist daher erklärungsbedürftig, warum sich kollektives gegen individuelles Handeln durchsetzt. Dabei kann angenommen werden, dass die Arbeiter zu einem gewissen Grad eine rationale Abwägung von Kosten und Risiko vornehmen (ebd.: 75). Dies sollte allerdings nicht als Verkürzung von Interessenhandeln auf zweckrationale Kalkulationen verstanden werden.

Die Forschung unterstreicht jedoch, wie wichtig Erfolgsaussichten sind, damit sich Beschäftigte an gewerkschaftlichem Handeln beteiligen (Kelly 1998: 44; vgl. Tilly 1978: 56). Die Erfolgsaussichten werden durch die Machtressourcen bedingt, die Beschäftigte mobilisieren können. Widerstand entwickelte sich historisch weniger in den von Marx im *Kapital* beschriebenen Textilfabriken, in denen die Massentarbeiter völlig der Verfügungsgewalt des Kapitals ausgeliefert waren, sondern in anderen Produktionsregimen, in denen die Beschäftigten neben einem Anlass für Widerstand auch über die notwendigen Machtressourcen verfügten (Burawoy 1985: 90). Unter den Bedingungen einer großen industriellen Reservearmee und fehlenden Machtressourcen dominierte ansonsten die Fragmentierung und gegenseitige Konkurrenz unter den Arbeiter. Die Unterdrückung des



Eigensinns und ausreichende Machtressourcen sind notwendige Bedingungen für Arbeitskämpfe. Zu Gunsten einer Komplexitätsreduktion beschränken sich die folgenden Überlegungen auf diese beiden Faktoren.

Die hier vorgeschlagene Erklärung von Arbeits- und Klassenkämpfen konzentriert sich auf die ‚objektiven‘ Faktoren und lässt den ‚subjektiven Faktor‘ weitgehend außen vor. In der Debatte zu Gewerkschaften wird dieser stärker betont. Betriebliche Aktivisten seien »Schlüsselfiguren«, die an den konkreten Interessen ansetzen, aber „von komplexen Werten und Überzeugungen getragen“ werden (Beaud/Pialoux 1994: 265). Entscheidend können dabei eine überbetriebliche sozialistische Perspektive und die Anbindung an eine Partei sein (ebd.: 97). Motivationsüberschüsse von gewerkschaftlichen Aktiven können daher eine wichtige Rolle für die kollektive Interessenpolitik spielen (Dörre 2016: 360). In der Debatte um kollektives Interessenhandeln wird zudem die Bedeutung strategischer Entscheidungen von Gewerkschaften betont (Brinkmann u.a. 2008: 45) und die Schwäche der Gewerkschaften weniger strukturell als organisatorisch erklärt (Moody 2017b: 34). Diese Argumente sind nicht einfach zu verwerfen und besitzen insbesondere zur Erklärung konkreter Arbeitskämpfe ihre Berechtigung. In Anlehnung an Burawoy kann jedoch angenommen werden, dass die allgemeine Tendenz der Kämpfe wesentlich durch die Produktionsregime bzw. dem Raum, den sie dem Eigensinn zugestehen, und die Machtressourcen der Beschäftigten erklärt werden kann.

Notwendig sind nun einige kurze Überlegungen zu den Machtressourcen der Beschäftigten, die weitgehend dem Jenaer Machtressourcenansatz folgen. Beschäftigte müssen Machtressourcen mobilisieren können, um die Asymmetrie zwischen individuellen Lohnabhängigen und den Unternehmen (Smith 2005 [1776]: 60; Marx 1968 [1844]; Offe/Wiesenthal 1980: 78; Müller-Jentsch 2007: 16 f.) zumindest abschwächen und ihre Interessen erfolgreich durchzusetzen zu können (Schmalz/Dörre 2014: 221). Der Jenaer Machtressourcenansatz baut auf den Konzepten von Erik Olin Wright (2000: 962) und Beverly Silver (2005: 30 ff.) zu struktureller Macht und Organisationsmacht auf. Stephan Schmalz und Klaus Dörre (2014: 223 ff.) zufolge lassen sich insgesamt vier Formen der Beschäftigtenmacht unterscheiden: *Strukturelle Macht*, *Organisationsmacht*, *institutionelle Macht* und *gesellschaftliche Macht*.

*Strukturelle Macht* beruht auf der Stellung der Beschäftigten im ökonomischen System (ebd.: 222). Sie unterteilt sich einerseits in *Produktionsmacht*, die „abhängig von der Stellung der Arbeiter und Angestellten im Produktionsprozess“ und ihrer Fähigkeit diesen zu stören ist (ebd.: 223). Dies kann durch Streiks, Blockaden oder Arbeitszurückhaltung erfolgen. Besondere Macht kann an neuralgischen Punkten der Wertschöpfungskette entfaltet werden, an denen die Beschäftigten einzelner Abteilungen oder Betriebe ganze Wertschöpfungsketten zum Erliegen bringen können.

Zusätzlich zu dieser *produktionsbezogenen* Produktionsmacht wird hier in Anlehnung an die von Ulrich Jürgens (1983: 63 f.) bestimmte „Primärmacht“ im Arbeitsprozess die *tätigkeitsbezogene* Produktionsmacht eingeführt. Diese beruht auf der Abhängigkeit des Arbeitsprozesses vom Wissen und der Erfahrung der jeweiligen Beschäftigten. Insbesondere Hochqualifizierte verfügen über sie in ausreichendem Maße, um sie erfolgreich einsetzen zu können, um vom Management über ihre Marktmacht hinaus Handlungsautonomie und Gratifikationen zu erwirken (vgl. Littek/Heisig 1986). Produktionsbezogene und tätigkeitsbezogene Produktionsmacht können in einzelnen Positionen in der

Wertschöpfungskette auseinanderfallen. Einfacharbeiter in der Automobilindustrie oder der Logistik können durch Streiks in bestimmten Abteilungen ganze Wertschöpfungsketten unterbrechen, während sie selbst am Arbeitsplatz austauschbar sind. Sie besitzen demnach eine hohe produktionsbezogene Produktionsmacht, jedoch nur geringe tätigkeitsbezogene Produktionsmacht. Der Streik von hochqualifizierten Angestellten richtet dagegen unter Umständen erst nach längerer Zeit relevanten ökonomischen Schaden an, während sie an ihrem Arbeitsplatz nur schwer ersetzt werden können. Die beiden Formen der Produktionsmacht verhalten sich hier umgekehrt zueinander wie bei den Massenarbeitern.

Strukturelle Macht umfasst zudem *Marktmacht*, die durch die Alternativen bestimmt wird, die die Beschäftigten zum jeweiligen Arbeitsplatz und die Unternehmen zur jeweiligen Arbeitskraft besitzen (vgl. Silver 2005: 30 ff.; Schmalz/Dörre 2014: 223). Hohe Arbeitslosigkeit schwächt die Marktmacht, während niedrige sie stärkt. Hochqualifizierte mit stark nachgefragten, aber seltenen Qualifikationen besitzen eine größere Marktmacht als Bewerber für einfache Tätigkeiten, für die ein großer Pool an potenziellen Arbeitskräften bereitsteht. Die Marktmacht der Beschäftigten steigt zudem, wenn sie über Alternativen zur Lohnarbeit verfügen, etwa ein Stück Land oder Sozialversicherungen. Ich unterscheide zusätzlich zur *individuellen* Marktmacht die *kollektive* Marktmacht. Diese bezieht sich auf die Stellung einer Belegschaft im unternehmensinternen oder externen Markt. Eine Belegschaft kann über eine hohe Produktionsmacht verfügen und fähig sein, durch Streiks hohen ökonomischen Schaden zu verursachen. Wenn es dem Unternehmen jedoch leichtfällt, den Standort zu schließen oder andere Unternehmen die Stellung des Betriebes in der Wertschöpfungskette übernehmen können, verfügt die Belegschaft nur über eine geringe kollektive Marktmacht und der Einsatz ihrer Produktionsmacht wird tendenziell zunichte gemacht.

*Organisationsmacht* entsteht, wenn Beschäftigte sich zu Organisationen zusammenschließen (Brinkmann/Nachtwey 2010: 25; Schmalz/Dörre 2014: 224). Sie beruht auf der Anzahl der Mitglieder, der Fähigkeit, diese zu kollektivem Handeln zu mobilisieren sowie auf personellen und finanziellen Ressourcen einer Organisation. Diese kann dabei unterschiedlichste Formen annehmen. Neben den Gewerkschaften sind hier Parteien, spontane Arbeiterkollektive, Nachbarschaften, Kirchen, ethnische Communities oder Vereine zu nennen. Mit Organisationsmacht kann unter Umständen fehlende strukturelle Macht kompensiert werden. Dies galt historisch etwa für die Textilarbeiter in England in der Frühphase des Kapitalismus (Burawoy 1985: 93 ff; Silver 2005: 216).

*Institutionelle Macht* beruht auf den verbrieften Rechten der Arbeiter, die in vergangenen Kämpfen errungen wurden (Schmalz/Dörre 2014: 227). Sie resultiert in Deutschland unter anderem aus dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das die Betriebsräte konstituiert, dem Koalitionsrecht, aus dem sich ein gerichtliches Streikrecht ableitet und das die Basis für die Praxis der Gewerkschaften legt, und schließlich dem Arbeitsrecht, das unter anderem Kündigungsschutz sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz festschreibt. Darüber hinaus wirken sich die Erlaubnis und Verbot des Einsatzes von Werkverträgen, Leiharbeit und Befristung auf die Machtressourcen der Beschäftigten aus. »In der institutionellen Macht ist ein Doppelcharakter angelegt: Sie gewährt Gewerkschaften zwar mitunter weitgehende Rechte, führt aber zugleich zur Einschränkung ihrer Handlungsfähigkeit.« (Schmalz/Dörre 2014: 227). Dies bedeutet, dass Gesetze nicht nur kollektives Handeln schützen, sondern dieses in

bestimmte Bahnen lenken. Bestimmte Formen der Praxis wie Solidaritäts- und politische Streiks, Blockaden oder Sabotage sind etwa in Deutschland nicht legalisiert.

*Gesellschaftliche Macht* resultiert aus Bündnissen mit anderen Organisationen oder Bewegungen sowie aus öffentlicher Unterstützung und gliedert sich in *Diskurs-* und *Kooperationsmacht* (ebd.: 230). *Diskursmacht* meint die Möglichkeit, das eigene Anliegen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Diskurse zu legitimieren und das Anliegen der Gegenpartei zu delegitimieren. Sie beruht auf der Fähigkeit, die eigene Interessenpolitik öffentlichkeitswirksam zu kommunizieren, und auf der Möglichkeit, mit dem eigenen Anliegen an hegemoniale Diskurse anknüpfen zu können. *Kooperationsmacht* schließlich entsteht aus Bündnissen mit anderen Organisationen und Akteuren. Diese können andere Gewerkschaften, soziale Bewegungen, Nichtregierungsorganisationen, Parteien oder Kirchen umfassen.

Als entscheidend für das Entstehen von kollektivem Handeln können insbesondere strukturelle Macht und Organisationsmacht betrachtet werden. Strukturelle Macht bedingt wesentlich die Aussicht, die eigenen Interessen durchsetzen zu können. Organisationsmacht kann sie zum Teil kompensieren. Vor allem jedoch begünstigt die Möglichkeit, auf eine Organisation zurückgreifen zu können, kollektives Handeln (Tilly 1978: 84; Kelly 1998: 44; Calhoun 1982: 79; Chibber 2022: 69 f.). Dies kann bedeuten, dass bereits eine Gewerkschaft oder eine Gruppe von Arbeitern im Betrieb aktiv ist oder dass Kontakt zu einer Gewerkschaft oder zu Organizern besteht, die bereit sind, das Interessenhandeln zu unterstützen.

### 3.6 Solidaritätskulturen

In den vorangehenden Abschnitten bin ich theoretischen Überlegungen zur Entstehung von Konflikten und Arbeitskämpfen im Kapitalismus nachgegangen. Nun gilt es der Frage nachzugehen, auf welcher Basis zukünftige Konflikte im digitalen Kapitalismus eingeschätzt werden können. Klassischerweise wurde das gesellschaftliche Konfliktpotenzial im Zusammenhang mit dem technologischen Wandel mit Studien zum Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein von Lohnabhängigen untersucht (Müller-Jentsch 2001: 397). In den prägenden Studien *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters* (Popitz u.a. 2018 [1957]), *Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein* (Kern/Schumann 1985 [1970]) und *Das Ende der Arbeitsteilung?* (Kern/Schumann 1984) wurde der Zusammenhang zwischen der durch technische Neuerungen bedingten Veränderung der Arbeit und dem Bewusstsein von Industriearbeitern erforscht. Die Studien der letzten Jahre, die an die zeitweise abgerissene Tradition der Bewusstseinsforschung anknüpfen, rücken weniger die Technik als die subjektive und betriebliche Verarbeitung von Wirtschaftskrisen und ihren Folgeerscheinungen (Detje u.a. 2011), die mögliche Entstehung kritischen Gesellschaftsbewusstseins angesichts der Prozesse der Prekarisierung, Beschleunigung und sozialen Spaltung der Gesellschaft (Dörre u.a. 2013), „Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit“ (Kratzer u.a. 2015) oder den Zusammenhang von Prekarisierung und Rechtspopulismus (Sauer u.a. 2018) in den Fokus.

Die Studien zum Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein der Industriearbeiter bieten einen Ansatz für die Untersuchung des gesellschaftlichen Konfliktpotenzials, weil sie den „Zusammenhang von Arbeitssituation, Arbeitserfahrung und gesellschaftlichem Bewusstsein“ untersuchen (Müller-Jentsch 2001: 397). Dabei wird angenommen, dass das untersuchte Bewusstsein Aufschluss über Konfliktpotenziale und mögliches kollektives Handeln gibt

(Kern/Schumann 1985 [1970]: 9). Allerdings stellt sich die Frage nach der Belastbarkeit der Prognosen von Bewusstseinsstudien. Ein Jenaer Forschungsteam um Dörre (Dörre u.a. 2013: 237) betont, dass Bewusstseinsstudien im besten Falle subjektive Orientierungen rekonstruieren können; ob und wie sich diese Orientierungen in Handeln übersetzen, bleibt dabei offen. Frank Deppe (1971: 116) wies in einer Kritik an den Studien zum Arbeits- und Gesellschaftsbewusstsein in den 1970er Jahren darauf hin, dass Klassenbewusstsein nicht unabhängig von Klassenhandeln zu denken und daher im Kontext von betrieblichen und gesellschaftlichen Konflikten zu untersuchen ist. Schließlich wird das Bewusstsein der Beschäftigten von gesellschaftlichen und betrieblichen Konfliktsituationen sowie von politischen Akteuren beeinflusst und drückt sich in konkretem Handeln aus (ebd.: 9). Rick Fantasia (1988: 7) zufolge ist es daher kaum möglich, vom Bewusstsein einzelner, isolierter Arbeiter auf das Konfliktpotenzial zu schließen (1988: 7). So entbrannte wenige Monate nachdem John H. Goldthorpe und David Lockwood (1963) die Einstellungen in einem Betrieb untersucht hatten, entgegen der Prognose des Forschungsteams ein heftiger Konflikt (Fantasia 1988: 7).

Nach Fantasia (ebd.) legen Konflikte Möglichkeiten von kollektivem Bewusstsein und Handeln offen, die aus isolierten individuellen Einstellungen nicht abgeleitet werden können. Er zeigte mit mehreren Fallstudien, wie Menschen in Konflikten einen anderen Blick auf gesellschaftliche Verhältnisse, ein anderes Kollektivbewusstsein und neue Ideen entwickeln und wie dies durch Inhalt und Form der Auseinandersetzung bedingt wird (ebd.: 198 ff.). Burawoy (2009: 36 f.) betonte, dass Bedeutungen, Einstellungen und Wissen generell nicht in Individuen, sondern in spezifischen sozialen Situationen konstituiert werden. Dies deckt sich mit den Überlegungen im vorherigen Kapitel, denen zufolge die Dynamik von Arbeitskämpfen durch die Erfahrung konkreter sozialer Beziehungen und Konflikte bedingt wird. Es liegt daher nahe, Konfliktpotentiale und mögliches kollektives Handeln nicht anhand der Einstellungen von Individuen, sondern in den »Situationen« zu untersuchen, „in denen Individuen handeln“ (Friedrichs 2011 [1974]: 30).

Fantasia (1988: 14) entwickelte dafür das Konzept der *Solidaritätskultur* (»cultures of solidarity«), das den dynamischen Charakter von Klassenbewusstsein betont. Solidaritätskulturen entstehen in Konflikten und zeigen Möglichkeiten der Kollektivbildung, die durch die Untersuchung isolierter Subjekte kaum ermittelt werden kann (ebd.: 16). Als Bruch mit der Normalität vermögen sie zudem die Wahrheit über diese zuweilen besser aufzuzeigen als eine Untersuchung dieser selbst (Morrison/Sacchetto 2017: 1123).

Der Begriff der Solidaritätskultur setzt sich aus *Solidarität* und *Kultur* zusammen. *Solidarität* ist „das politische Instrument zur Verteidigung und Veränderung“ der Position der Arbeiter, die als Einzelne dem Kapital machtlos gegenüberstehen (Deppe 1971: 144). Sie gründet auf geteilten Interessen, die aus der Klassenlage der abhängig Beschäftigten resultieren, die sie nur durch kollektives Handeln durchzusetzen vermögen. Dies bedeutet unter Umständen, auf das Verfolgen individueller Strategien im Betrieb zugunsten kollektiven Interessenhandelns zu verzichten und Nachteile in Kauf zu nehmen: „Solidarität ist nicht Nächstenliebe. Wer sich solidarisch verhält, nimmt im Vertrauen darauf, dass sich der andere in ähnlichen Situationen ebenso verhalten wird, im langfristigen Eigeninteresse Nachteile in Kauf.“ (Habermas u.a. 2017). *Kultur* vermittelt Erfahrungen (Williams 1960: 314; Thompson 1963: 10). Sie nimmt eine selektive Gewichtung bestimmter Erfahrungen, eine Auswahl

möglicher Bedeutungen und zu verfolgender Interessen vor (Williams 1960: 357). Sie materialisiert sich in Institutionen, Praktiken und Symbolen (ebd.: 347). Durch die Kultur der Solidarität werden individuelle Strategien zugunsten kollektiven und solidarischen Handelns zurückgedrängt (Chibber 2022: 68 ff.).

Solidaritätskulturen entstehen in Konflikten und sind »an emergent cultural form embodying the values, practices, and institutional manifestations of mutuality«<sup>12</sup> (Fantasia 1988: 14). Sie entwickeln sich in Auseinandersetzung mit der jeweiligen betrieblichen Herrschaft, die in die Analyse miteinbezogen werden muss (ebd.: 26). Den Versuchen des Managements, eine Unternehmenskultur zu etablieren, stellt sich von Beginn an eine Kultur der Arbeiter mit eigenen Praktiken entgegen, die darauf abzielen, sie zu unterlaufen (ebd.: 29). Um diese Alltagskultur der Arbeiter von organisiertem kollektivem Handeln, das sich durch eine gewisse Struktur und Identität auszeichnet (vgl. Tilly 1978: 54), zu unterscheiden, wird zwischen der *organisierten* Solidaritätskultur und der *spontanen* oder *informellen* Solidaritätskultur unterschieden. Spontane Solidaritätskulturen sind fast überall als Teil von Belegschaftskulturen anzutreffen. Organisierte Solidaritätskulturen entstehen dagegen meist erst in Arbeitskämpfen und sind voraussetzungsvoller. Diese können wiederum zur Verankerung von informellen Solidaritätskulturen im Betriebsalltag beitragen (Beaud/Pialoux 1994: 260). Im Folgenden ist die organisierte Solidaritätskultur gemeint, wenn von „Solidaritätskultur“ ohne Adjektiv gesprochen wird.

Solidaritätskulturen können als Teil der »empirische[n] Arbeiteröffentlichkeit« (Negt/Kluge 1972: 60) verstanden werden. Als solche organisieren sie die Erfahrungen der Beschäftigten und konstituieren einen *Erfahrungshorizont*, der entscheidet, welche Erfahrungen für die kollektive Interessenpolitik relevant sind und welche unberücksichtigt bleiben. Negt und Kluge (ebd.: 60) grenzen die „empirische Arbeiteröffentlichkeit“ von der „proletarischen Öffentlichkeit“ ab, die die von der »bürgerlichen Öffentlichkeit“ blockierten Erfahrung des gesamten »proletarischen Lebenszusammenhang“ organisiert und zum Bewusstsein bringt. Die „empirische Arbeiteröffentlichkeit“ bewegt sich zwischen diesen beiden Formen der Öffentlichkeit und kann bestimmte Klassenerfahrungen organisieren und gleichzeitig andere blockieren. Sie kann demnach reformistisch oder revolutionär sein. Der Erfahrungshorizont ist nicht deckungsgleich mit der gelebten Erfahrung („lived experience“) (Fantasia 1988: 18) in der Solidaritätskultur. Diese enthält zusätzlich unorganisierte Erfahrungen, die jener nicht aufgreift.

Operationalisiert man das Konzept der Solidaritätskultur, so bedeutet dies, zunächst die betriebliche Herrschaft zu untersuchen, in Auseinandersetzung mit welcher sie entsteht. Anschließend ist die gelebte Erfahrung der Beschäftigten zu bestimmen, die Auskunft über Konfliktursachen gibt. Daran schließt sich der Erfahrungshorizont an, der die politische Handlungsperspektive bestimmt. Im nächsten Schritt ist die Struktur, das heißt die Organisationsformen und Institutionen der Solidaritätskultur, zu untersuchen. Schließlich werden die Formen und Inhalte der Praxis bestimmt. Zum Schluss sind die empirischen

---

<sup>12</sup> „eine entstehende kulturelle Form, die die Werte, Praktiken und institutionellen Manifestationen der gegenseitigen Hilfe verkörpert“ [Übers. G.B]

Ergebnisse vor dem Hintergrund der theoretischen Annahmen zu reflektieren. Auf dieser Basis wird es möglich, Aussagen über den konkreten Fall hinaus zu generieren.

Zum Schluss dieses Kapitels gilt es nun, die die empirische Untersuchung leitenden theoretischen Annahmen zusammenzufassen. Den Ausgangspunkt bildeten die Überlegungen von Marx, auf deren Basis der Doppelcharakter des Arbeitsvertrages dargelegt wurde. Die Form des Arbeitsvertrages verschleiert die Produktionsverhältnisse und stabilisiert den Kapitalismus als Herrschaftsverhältnis. Der Inhalt des Arbeitsvertrages ist jedoch permanent umkämpft und hängt von Kräfteverhältnissen ab. Aus diesen betrieblichen Auseinandersetzungen entwickeln sich Marx und Engels zufolge politische und schließlich revolutionäre Klassenkämpfe. Historisch wurden diese Überlegungen spätestens Mitte des 20. Jahrhunderts mit der Institutionalisierung des Klassenantagonismus überholt. Dieser schlägt sich in der Organisation und Institutionalisierung des Arbeitsprozesses nieder, der die Entstehung von Arbeits- und Klassenkämpfen bedingt. Im Betrieb entsteht die Hegemonie durch die Gewährung von Handlungsspielräumen für die eigensinnigen Praktiken der Arbeiter. Eigensinn bezeichnet eine Handlungslogik der Beschäftigten, die sich von der des Managements abhebt. Er kann zur Reproduktion der betrieblichen Ordnung und zur Transformation von Arbeitsvermögen in produktive Arbeit beitragen. Er kann jedoch auch Ungehorsam und Widerstand motivieren. Wird der Eigensinn unterdrückt, können Arbeitskämpfe entstehen. Entscheidend dafür ist jedoch, dass die Beschäftigten ausreichend Machtressourcen mobilisieren können. Ökonomische Arbeitskämpfe setzen an konkreten Entscheidungen des Managements an. Sie können sich zu politischen Arbeitskämpfen entwickeln, wenn die Interessen der Beschäftigten nicht berücksichtigt werden. Politische Arbeitskämpfe versuchen die Machtverhältnisse im Betrieb zu verändern und können in revolutionäre Kämpfe übergehen, wenn die Interessenpolitik unterdrückt wird. Erst revolutionäre Kämpfe durchbrechen die durch die Form des Arbeitsvertrages gegebene Verschleierung der kapitalistischen Herrschaft. Um das Konfliktpotenzial der Digitalisierung zu bestimmen ist es notwendig, konkrete Arbeitskämpfe bzw. Solidaritätskulturen in Zusammenhang mit der jeweiligen betrieblichen Herrschaft zu untersuchen.

## 4. Methoden

In der vorliegenden Arbeit wird das Konfliktpotenzial des digitalen Kapitalismus untersucht. Da neben einer Analyse aktueller Arbeitskämpfe eine Prognose der zukünftigen Entwicklung angestrebt wird, stellt sich ein hoher Anspruch an die entsprechenden Methoden. Auf den folgenden Seiten wird ausgeführt, wie die Untersuchung einer Solidaritätskultur entsprechend durchgeführt wurde, um diesem Ziel zu genügen. Anschließend werden die verwendeten Methoden der Datenerhebung und -auswertung dargelegt.

### 4.1 Forschungsdesign

Das Konzept der Solidaritätskultur legt es nahe, eine *Fallstudie* (Yin 2009) anzufertigen. Dabei bilden eine organisierte Solidaritätskultur und das Produktionsregime den untersuchten Fall. Ich entschied mich, der von Burawoy (2009) entwickelten Methode der *erweiterten Fallstudie* (»extended case method«) zu folgen. Sie ist eine Methode der reflexiven Sozialforschung und will empirische Phänomene erklären (ebd.: 20). Eine erweiterte Fallstudie zeichnet sich durch vier Erweiterungen aus: Die Teilnahme am Leben der untersuchten Personen im Sinne der Ethnografie, die Ausdehnung der Beobachtung über Zeit und Raum, den Einbezug des gesellschaftlichen Kontextes und die Weiterentwicklung der Theorie (ebd.: xv). Diesem umfangreichen und tiefgehenden Forschungsansatzes entsprechend entschied ich mich für eine erweiterte *Einzelfallstudie*, die andere Fälle nur anführt, um bestimmte Aspekte des Ankerfalls zu präzisieren. Sie ist zudem theoriegeleitet und wendet ethnografische Methoden an.

Dieses Forschungsdesign bringt seine Vor- und Nachteile mit sich. Im Gegensatz zu einer vergleichenden Studie mit mehreren Fällen ermöglicht sie eine umfassende Tiefenanalyse der Managementstrategien und Formen des Eigensinns in einem Betrieb. Die intensive Beschäftigung mit einem Fall ermöglicht zudem eine Feinanalyse bestimmter Aspekte, die entscheidend für das Verständnis sozialer Dynamiken sein können. Dies gilt etwa für die Unterscheidung zwischen Arbeitsorganisation und Arbeitsregime, die eine genaue Analyse der Entstehung von Konflikten erlaubt. Eine Einzelfallstudie steht in gesteigertem Maße dagegen vor dem Problem der Verallgemeinerbarkeit. Diesem kann durch zwei Maßnahmen begegnet werden: Durch die Erweiterung über Zeit und Raum sowie die Theorie (vgl. ebd.: xv). Die Betrachtung über einen längeren Zeitraum und die Berücksichtigung von anderen Fällen in einzelnen Aspekten ermöglichen es, die empirischen Ergebnisse einzuordnen. Die Rückkoppelung mit der Theorie erleichtert zudem die Einschätzung, ob der untersuchte Fall einen generellen Trend oder eine Ausnahmeerscheinung darstellt.

### 4.2 Datenerhebung

Als Gegenstand der erweiterten Fallstudie wurde die organisierte Solidaritätskultur ausgewählt, die ab 2009 im Logistikzentrum von Amazon in Leipzig entstand. Amazon bietet sich an, weil es als »Avantgarde des digitalen Kapitalismus« verstanden werden kann (Nachtwey/Staab 2015). Das Unternehmen gilt als Vorreiter des „digitalen Taylorismus“ (ebd.), der besonders konfliktrichtig zu sein scheint (Barthel/Rottenbach 2017; Apicella 2021). Es

steht exemplarisch für neu geschaffene Branchen und Unternehmen, die durch Digitalisierung möglich geworden sind, und in denen die Ablehnung von Gewerkschaften mit einer durch digitale Technologien gestützten rigiden Kontrolle der Arbeit kombiniert wird. Gleichzeitig bildet „der lange Kampf“ der Beschäftigten ein „Labor des Widerstands“ (Boewe/Schulten 2019), anhand dessen neue Formen der Auseinandersetzung untersucht werden können. Seine lange Dauer schafft die seltene Gelegenheit, einen intensiven Arbeitskampf mit seiner komplexen Dynamik über einen längeren Zeitraum zu erforschen. Erleichtert wird dies durch meinen besonderen Feldzugang als Forscher und langjähriger Unterstützer.

Die lange Dauer des Arbeitskampfes bei Amazon in Leipzig für einen Tarifvertrag, der 2013 begann, ermöglicht es, Konfliktdynamiken im Verlauf eines sehr langen Zeitraums zu untersuchen. In Deutschland streiken Beschäftigte seit mehreren Jahren in bis zu zehn Logistikzentren. Die Wahl fiel auf die Solidaritätskultur in Leipzig, wo der Arbeitskampf mit der Wahl des Betriebsrats 2009 begann. Sie ist mit Bad Hersfeld von Anfang an Teil der Streikbewegung bei Amazon in Deutschland und kann als einer der am besten organisierten Standorte gelten. Zudem bietet sie einen besonderen Feldzugang. Als Mitglied des *Streiksoli-Bündnis Leipzig* und der *Amazon Workers International* (AWI) begleite und unterstütze ich den Arbeitskampf bei Amazon in Leipzig seit 2015. Damit wird zugleich ein Teil des methodischen Vorgehens nahegelegt.

Typisch für Fallstudien entschied ich mich für die Kombination von mehreren Methoden (vgl. Yin 2009: 1). Ähnlich wie Fantasia (1988: 248) kombinierte ich eine teilnehmende Beobachtung, qualitative Interviews und Dokumentenanalyse. Mit einer teilnehmenden Beobachtung wird es möglich, nicht-diskursives Wissen zu erschließen, das sich in Handeln und Strukturen ausdrückt (Burawoy 2009: 41). So besitzen Organisationen Regeln, die externen Beobachtern oftmals unsichtbar bleiben oder absurd erscheinen und die erst durch eine umfassende Teilnahme verständlich werden (Eikeland 2011: 440 f.). Das diskursive Wissen bzw. die gelebte Erfahrung der Beschäftigten (Fantasia 1988: 18) kann durch qualitative Interviews und eine Dokumentenanalyse erfasst werden. Dabei versuchte ich meine Nähe zum Feld produktiv zu nutzen.

Engagement kann helfen, Wissen zu generieren (Burawoy 2009: 21). Aktive Interventionen ins Feld sind nicht notwendig zu vermeidende Verzerrungen, sondern können als Quellen der Erkenntnis verstanden werden, die systematisch zu reflektieren sind: „Interventions create perturbations that are not noise to be expurgated but music to be appreciated [...]“<sup>13</sup> (ebd.: 40). Für die Aktionsforschung, die neben dem „Erkenntnisinteresse“, zugleich ein „Gestaltungsinteresse“ verfolgt, ist „veränderndes Handeln [...] durchaus eine Methode der Gewinnung von Erkenntnissen“ (Fricke 2010: 263). Während klassische Interviewsituationen die Individuen aus ihrem Alltag lösen, kann die praktische und theoretische Intervention in das Alltagshandeln Prozesse und Wissen zu Tage fördern, die sonst verborgen bleiben würden. Dabei ist es jedoch wichtig, die unterschiedlichen Logiken zu reflektieren, die dem Erkenntnis- und Gestaltungsinteresse jeweils zugrunde liegen, womit unterschiedliche Rollen verbunden sind (vgl. Latniak 2004: 64; Burawoy 2009: 9). Ich entschied mich entsprechend dafür, mein Erkenntnisinteresse als Forscher von meinem Gestaltungsinteresse als Aktivist strikt zu

---

<sup>13</sup> „Interventionen verursachen Störungen, die keinen zu neutralisierenden Lärm, sondern Musik, die zu genießen ist, darstellen.“ [Übersetzung G.B.]



trennen. Konsequenz machte ich stets für mich und die Beforschten deutlich, welche Rolle ich im entsprechenden Moment ausfüllte.

Die teilnehmende Beobachtung erfolgte im Rahmen meiner Solidaritätsarbeit als Teil des *Streiksoli-Bündnis Leipzig*, durch die ich einen tiefen Einblick in die Solidaritätskultur gewann. Dabei nahm ich zwischen 2015 und 2023 zeitweise regelmäßig an den monatlich stattfindenden Treffen der Vertrauensleute der ver.di bei Amazon in Leipzig (insgesamt über 30 Treffen), an neun transnationalen Treffen der *Amazon Workers International* (AWI), an drei mehrtägigen Vertrauensleute-Klausuren und an zahlreichen Streikversammlungen teil. Einen besonders intensiven Austausch pflegte ich mit zwei bis drei Arbeitern, die an den regelmäßigen Treffen des Streiksoli-Bündnis Leipzig teilnehmen. Zudem war ich Mitglied verschiedener E-Mail- und Messenger-Verteiler der Solidaritätskultur. Im Rahmen der verschiedenen Formate bekam ich Einblick in aktuelle Probleme, strategische Auseinandersetzungen und innere Dynamiken der Solidaritätskultur. Die Planung von gemeinsamen Aktionen mit Beschäftigten schuf zusätzliches Wissen über die Dynamiken kollektiven Handelns. Zentrale Beobachtungen und Erkenntnisse hielt ich in Beobachtungsprotokollen fest. Durch meine enge Begleitung des Konflikts erhielt ich Einblicke in zum Teil interne, vertrauliche und persönliche Informationen. Dies bringt eine besondere ethische Verpflichtung im Umgang mit der Auswahl der Informationen mit sich, die hier veröffentlicht werden. Details, deren Veröffentlichung sich nachteilig für den Arbeitskampf auswirken könnten, werden hier nicht ausgeführt, gingen jedoch in die theoretische Reflexion ein.

Die Interviews mit den Beschäftigten wurden als »offene Leitfadeninterviews« (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010: 140) angelegt. Diese kombinieren offene Fragen, die der Relevanzstruktur der Befragten Geltung verschaffen, mit spezifischen (Nach-)fragen, die sich auf bestimmte Tatsachen beziehen. Dadurch wird es möglich, einerseits die gelebte Erfahrung der Beschäftigten zu rekonstruieren und andererseits Wissen über bestimmte Strukturen und Praktiken des Produktionsregimes und der Solidaritätskultur abzufragen. Zusätzlich führte ich „Experteninterviews“ (ebd.: 131 ff.) mit hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären und Organizational, um eine Einschätzung der Solidaritätskultur(en) aus der Perspektive der Hauptamtlichen zu gewinnen.

Die allermeisten Interviewpartner gewann ich durch direkte Ansprache während meiner Aktivitäten im Feld, einige wenige wurden von Hauptamtlichen vermittelt. In Leipzig fragte ich zum Beispiel einen Großteil der aktiven Vertrauensleute und Betriebsräte der ver.di sowie Streikende bei Streiks an. Insgesamt habe ich 34 Interviews geführt.<sup>14</sup> Davon erfolgten 22 Interviews in Leipzig (5 Hauptamtliche, 6 Betriebsräte<sup>15</sup>, 7 Vertrauensleute<sup>16</sup> und 3 einfache streikende Mitglieder), die anderen erfolgten in Rheinberg (3), Bad Hersfeld (3), Minneapolis

---

<sup>14</sup> Bei der Zitation der Interviewpersonen wird nacheinander ihre Rolle in der Solidaritätskultur, das Jahr, in dem das Interview geführt wurde, die Nummer des Interviews und der Absatz, in dem die zitierte Aussage innerhalb des Interviews in MAXQDA steht, angegeben: Position Jahr, Interviewnummer: Absatz.

<sup>15</sup> Die befragten Betriebsräte sind zugleich Vertrauensleute der ver.di.

<sup>16</sup> Mit einer Vertrauensperson wurde für die gemeinsame Forschung mit Felix Gnisa und Hans-Christian Stephan (Barthel u.a. 2023) ein zweites Interview geführt.

(3), Sacramento (2) und New York City (1). Dadurch wurde es möglich, die Erfahrungen und Perspektiven innerhalb der Solidaritätskultur gut zu erfassen. Um diese besser mittels einer Kontrastierung zu verstehen, wurde versucht, andere Beschäftigte des Unternehmens zu interviewen. Die Bitte an das Unternehmen, mir Gesprächspartner zu vermitteln, wurde abgelehnt. Meine Versuche, Nicht-Streikende durch Ansprachen vor dem Werkstor während des Schichtwechsels für Interviews zu gewinnen, waren nicht erfolgreich. Ebenso wenig erfolgreich war die Bitte an Aktive der ver.di, mir Beschäftigte aus dem Betrieb und dem Betriebsrat, die nicht streiken, für Interviews zu vermitteln.

Die Datenerhebung erfolgte schließlich anhand von Dokumenten aus dem Feld. Im Mittelpunkt steht hier eine 60-seitige Broschüre des Betriebsrates, die dieser 2021 anfertigte, um gegenüber den Beschäftigten Rechenschaft über seine laufende Arbeit abzulegen (Betriebsrat 2021). Hintergrund war, dass während der Hochphase der Corona-Pandemie keine Betriebsversammlungen stattfinden konnten. Der Bericht bot die Möglichkeit, die Beschäftigten trotzdem über die Arbeit des Betriebsrats zu unterrichten. Interessant ist er insbesondere, weil in dieser Periode die ver.di-Liste im Betriebsrat die Mehrheit innehatte und daher den Inhalt der Zeitung weitgehend bestimmen konnte. Den Beschäftigten wurden zwei Stunden während der Arbeitszeit eingeräumt, um die Betriebsratszeitung zu lesen. Neben diesem Bericht wurden Flyer und Streikaufrufe der ver.di in die Analyse miteinbezogen. In Bezug auf Amazon wurden zudem ausgewählte im Internet verfügbare Interviews und Reden hochrangiger Manager sowie Informationen auf dem Blog des Unternehmens<sup>17</sup> einbezogen.

### 4.3 Datenauswertung

Die Auswertung der Daten erfolgte in erster Linie mit einer qualitativen Inhaltsanalyse. Zusätzlich wurde eine Diskursanalyse durchgeführt, wenn es für die Untersuchung gewinnbringend erschien. Das Material in Form der Interviews betrachtete ich aus einer doppelten Perspektive. Einerseits sollte die Analyse Informationen über den Aufbau und die Dynamiken des Produktionsregimes und der Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig liefern. Andererseits sollte sie es ermöglichen, die Erfahrungen und Handlungsperspektiven der Befragten zu rekonstruieren. Für den ersten Punkt bietet sich eine qualitative Inhaltsanalyse an, die es ermöglicht, die innere Struktur des Interviewmaterials zu erfassen und in Beziehung zur erfahrenen Struktur zu setzen. Zur Analyse der Argumentationsstrategien der Befragten erwies es sich als zielführend, zusätzlich eine Diskursanalyse durchzuführen.

Ein Großteil der Auswertung der Daten wurde mit einer qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring 2010) vorgenommen. Ziel war es hierbei in erster Linie, Wissen über das Produktionsregime und die Solidaritätskultur zu generieren. Eine zentrale Rolle spielt dabei das Kategoriensystem (ebd.: 49). Dabei wurde eine induktive und eine deduktive Kategorienbildung kombiniert (Mayring 2000). Die Entwicklung des Kategoriensystems kann als wesentlicher Teil der Analyse betrachtet werden und erfolgt in »einem Wechselverhältnis zwischen der Theorie (der Fragestellung) und dem konkreten Material« (Mayring 2010: 59). Die Analyse erfolgte mithilfe von MAXQDA, einer Software, die es unter anderem ermöglicht, Textfragmente zu kodieren, das heißt ihnen Kategorien zuzuweisen.

---

<sup>17</sup> <https://www.aboutamazon.de/>

Aus der Theorie des Produktionsregimes in Anlehnung an Burawoy ergab sich eine deduktive Kategorisierung entsprechend der ökonomischen, politischen und ideologischen Produktionsapparate sowie der Arbeitsorganisation und des Arbeitsregimes. Die Kategorien der Arbeitserfahrung und des Eigensinns wurden induktiv aus dem Material entwickelt. Aus der Theorie der Arenen industrieller Beziehungen wurden die Kategorien der Ebene des *shop floors*, des Betriebsrates und der Tarifaueinandersetzung abgeleitet. Die unterschiedlichen Formen der Praxis und Struktur wurden am Material induktiv entwickelt.

Aus der Theorie des Produktionsregime und der Solidaritätskultur wurde ein erster Kategorienbaum entwickelt, der die folgenden Aspekte umfasste: Arbeitsprozess, Produktionsapparate sowie Erfahrungshorizont, Praxis und Strukturen. Anschließend wurden diese Kategorien in Auseinandersetzung mit dem empirischen Material präzisiert und neue hinzugefügt. So ergab sich bei der Datenanalyse die Notwendigkeit, die politischen Produktionsapparate in unternehmenseigene und -fremde oder die Solidaritätskultur in die unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitsansprüche und -erfahrungen zu differenzieren. Nach der Kategorisierung des Materials mit Hilfe von MAXQDA wurden für besonders wichtige Kategorien im Sinne einer »inhaltlichen Strukturierung« (Mayring 2010: 98) Zusammenfassungen angefertigt.

Ein diskursanalytisches Verfahren wurde zusätzlich angewandt, um Argumentationen der Interviewpersonen herauszuarbeiten und so die politische Handlungsperspektiven zu bestimmen. Orientiert wurde sich dabei am *Discourse-Historical Approach* (DHA) (Reisigl/Wodak 2009; Wodak/Meyer 2009; Wodak/Reisigl 2015). Im Gegensatz zum Anspruch von Foucault, Diskurse aus ihrer eigenen Logik heraus zu verstehen (2013: 264) ist für den diskurshistorischen Ansatz der Gedanke leitend, dass alle Diskurse historisch sind und nur mit dem Bezug auf ihren Kontext verstanden werden können (Wodak/Meyer 2009: 20). Die Analyse eines Diskurses sollte nicht nur dessen innere Logik zu erfassen suchen, sondern zusätzlich Erkenntnisse anderer sozialer Theorien und Wissenschaften heranziehen und ihn im gesellschaftlichen Kontext interpretieren (Reisigl/Wodak 2009: 87). Dies bedeutet, dass die Argumentationen der Beschäftigten nur vor dem Hintergrund ihrer Erfahrung eines konkreten Produktionsregimes zu verstehen sind.

Bei der Untersuchung der Argumentationen der Befragten stehen die diskursiven Strategien der Sprecher im Fokus, die vor dem Hintergrund des Produktionsregimes bei Amazon analysiert werden müssen. Unter einer diskursiven Strategie wird im DHA ein mehr oder weniger intentionaler Plan verstanden, dem entsprechend Praktiken eingesetzt werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen (ebd.: 94). Für den DHA sind die fünf wichtigsten Strategien die Benennung („nomination“), Prädikation („predication“), Argumentation („argumentation“), Perspektivierung („perspectivation“) sowie Betonung („intensification“) (ebd.). Um sie zu untersuchen, werden heuristische Fragen an die Texte gestellt, die sich auf Typ, (implizites) Ziel und Mittel richten (ebd.: 93). Dabei ist nicht nur relevant, was gesagt wird, sondern insbesondere, wie es gesagt wird und welche Effekte erzeugt werden (van Dijk 2000: 57). Für die Analyse der Solidaritätskultur waren diesbezüglich insbesondere Topoi und Argumentationsmuster interessant.

## 5. Das Produktionsregime von Amazon

Produktionsregime beeinflussen die Entstehung, Form und Ausrichtung von Solidaritätskulturen. Um zu verstehen, wie sich Arbeitskämpfe im digitalen Kapitalismus entwickeln, werden daher im Folgenden ausführlich der Arbeitsprozess und die Produktionsapparate in einem Logistikzentrum von Amazon analysiert. In einem ersten Schritt wird die Geschäftsstrategie des Unternehmens und ihre Wirkung auf die Organisation der Arbeit skizziert. Dabei argumentiere ich dafür, die Organisationsform der Plattform, die für Amazon entscheidend ist, als Ausdruck eines neuen Akkumulationsregimes zu verstehen, das ich als Amazonismus bezeichne. Im Anschluss erfolgt die Analyse des dazugehörigen Produktionsregimes, das im Fokus der Untersuchung steht. In diesem Rahmen bestimme ich die Strategien des Managements, die dieses einsetzt, um das sogenannte Transformationsproblem zu lösen und die betriebliche Herrschaft abzusichern. Anschließend werden unterschiedliche Formen der Kontrolle der Arbeit dargelegt, wie sie sich in der Arbeitsorganisation und im Arbeitsregime ausdrücken. In diesem Kontext diskutiere ich die Diagnosen des digitalen Taylorismus, der digitalen Arbeitssteuerung, der kybernetischen Kontrolle und des Lean Managements, um schließlich dafür zu plädieren, Amazonismus als eigenständigen Modus der Kontrolle zu begreifen. Nach dem Arbeitsprozess werden die ökonomischen, politischen und ideologischen Produktionsapparate untersucht.

Die Auseinandersetzung mit dem Produktionsregime von Amazon in Leipzig erfolgt vor dem Hintergrund und unter Berücksichtigung der umfassenden Forschungsliteratur. Analysen zu verschiedenen Aspekten des Produktionsregimes bei Amazon liegen zum Logistikzentrum in Leipzig (Apicella 2016; Barthel/Rottenbach 2017; Vgontzas 2020; Barthel u.a. 2023), anderen Standorten in Deutschland (Nachtwey/Staab 2015; Apicella 2021; Schaupp 2021; Schulten 2022; Altenried 2022), Frankreich (Massimo 2020), Italien (Cattero 2018; Massimo 2020), Großbritannien (Briken u.a. 2016; Briken/Taylor 2018), Polen (Ruckus 2016; Owczarek/Chelstowska 2018) und den USA (zum Beispiel Struna/Reese 2020; Delfanti 2021) vor. Sie liefern wichtige Erkenntnisse, Informationen und Vergleichsmöglichkeiten. Wie sich zeigen wird, liefern sie jedoch eine unzureichende Analyse der Managementstrategien, weshalb das bei Amazon zum Einsatz kommende Lean Management keine Berücksichtigung findet.

### 5.1 Das Akkumulationsregime von Amazon<sup>18</sup>

Das Produktionsregime von Amazon ist nur vor dem Hintergrund der Geschäftsstrategie oder dem Akkumulationsregime des Unternehmens zu verstehen. Für ein besseres Verständnis werde ich im Folgenden versuchen, sie in die historische Entwicklung einzuordnen. In jeder Periode des Kapitalismus dominieren bestimmte Strategien, mit denen versucht wird, strukturelle Probleme der kapitalistischen Produktionsweise zu lösen (Jessop 2001; Aglietta 2000). Sie kommen auf der Ebene des Produktionsregimes, des Akkumulationsregimes oder Wachstumsmodells, der Regulationsweise und der Form der Vergesellschaftung zum Einsatz (Jessop 1992). Was rückblickend als eine Einheit von Strategien erscheint, entwickelte sich dynamisch und zum Teil widersprüchlich in Auseinandersetzung mit strukturellen

---

<sup>18</sup> Das Kapitel 5.1 basiert weitgehend auf einer früheren Publikation von mir (Barthel 2023).

Herausforderungen und Problemen. Im Folgenden skizziere ich in aller Kürze die beiden vergangenen Phasen des Kapitalismus, bevor ich auf die dominanten Strategien im digitalen Kapitalismus eingehe. Bei ihrer Darstellung beschränke ich mich auf das Akkumulationsregime als Grundlage der Analyse des Produktionsregimes von Amazon, die im nächsten Kapitel folgt. Die Regulationsweise und die gesellschaftliche Integration im digitalen Kapitalismus, die Bob Jessop (1993) als weitere Ebenen der Analyse einer Phase des Kapitalismus anführt, deute ich dagegen nur an.

Der Fordismus begann mit der Einführung des Fließbands in der Produktion bei Ford 1913 und endete mit der Ölkrise in den 1970er Jahren (Jessop 1992). Beim Fordismus ist der Zusammenhang zwischen betrieblichen und gesellschaftlichen Strategien besonders deutlich (zum Folgenden: ebd.; vgl. Boyer/Durand 1993: 7 ff.; Aglietta 2000). Entsprechend wurde die ganze Phase nach dem Geschäftsmodell und der Organisation der Produktion von Ford benannt. Der Arbeitsprozess des Fordismus zeichnete sich durch die Kombination von Fließband und tayloristischer Arbeitsteilung aus, bei der die Arbeit vom Management geplant und von den Arbeitern ausgeführt wird. Das Akkumulationsregime beruhte auf Massenproduktion und Massenkonsum. Standardisierte Waren wurden in großer Stückzahl produziert, um Skaleneffekte, das heißt Kostenvorteile der Produktion in großer Zahl, zu nutzen. Die Regulationsweise beruhte auf organisierten und kooperativen Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital, die dafür sorgten, dass die Steigerung der Löhne an die Entwicklung der Produktivität gekoppelt wurde. Die dominierende keynesianische Wirtschaftspolitik betrachtete die wachsenden Löhne als wichtigen Faktor für die Steigerung der Nachfrage im nationalen Binnenmarkt. Schließlich umfasste der Fordismus einen nationalen Wohlfahrtsstaat und eine nationale Arbeitsgesellschaft, in der die große Mehrheit über Lohnarbeit und die Teilhabe an allgemeinen Konsummustern in die Gesellschaft integriert wurde. Fordistische Produktion bedeutet nicht, dass alle Unternehmen fordistisch organisiert waren. Entscheidend ist, dass die Produktion der Schlüsselunternehmen der Automobilindustrie von diesen Strategien strukturiert wurde. Trotz aller Unterschiede, die zwischen den verschiedenen Nationalstaaten bestanden und bestehen, gelten diese Ausführungen weitgehend auch für die BRD nach dem zweiten Weltkrieg (vgl. Aglietta 2000; vgl. Dörre/Brinkmann 2005).

In den 1970er Jahren geriet der Fordismus im Rahmen der Ölkrise in die Krise. Sein Wachstumspotenzial war erschöpft und aufgrund der einsetzenden Globalisierung galten Löhne nicht mehr als Nachfragequelle, um den nationalen Wirtschaftsraum zu stabilisieren, sondern als Kostenfaktoren im internationalen Wettbewerb (Jessop 2001; Aglietta 2000). Die folgende Phase wird als »Post-Fordismus« (Jessop 1992) oder »Neoliberalismus« (Harvey 2005) bezeichnet. Der Wechsel von fordistischen zu postfordistischen Strategien kann zudem als Reaktion auf die Stärke der organisierten Arbeiterbewegung und ihre Errungenschaften verstanden werden (ebd.). Im Gegensatz zum Fordismus setzte sich für die Phase des Post-Fordismus nie eine Namensgebung ausgehend von einem Unternehmen und einer bestimmten Produktionsmethode durch. Zumindest auf der Ebene der Produktion füllte der Begriff »Toyotismus« diese Lücke, da Toyota das erste Unternehmen war, in dem postfordistische Strategien bereits ab den 1950er Jahren entwickelt wurden.

Allerdings wurde auch in westlichen Industrieländern ab den 1970er Jahren neue Produktionsmodelle entwickelt, die flexibler waren und eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten vorsahen (Vidal 2022). Bei der *Produktionsökonomie* des Fordismus wurden

standardisierte Waren massenhaft hergestellt und anschließend auf den Markt gebracht. Im Post-Fordismus wurde die Produktion flexibilisiert und spezialisiert, um sie im Sinne einer *Marktökonomie* in Abhängigkeit von den individuellen Kundenwünschen steuern zu können (Jürgens 2017). Die Arbeitsteilung zwischen Planung und Ausführung wurde ein Stück weit aufgehoben, um die Erfahrung und das Wissen der Arbeiter einzubinden. Facharbeit wurde aufgewertet; aber neben ihr bestand die tayloristische Arbeitsorganisation in bestimmten Bereichen fort und wurde durch neue Technologien verstärkt (Jessop 1992). Gleichzeitig trat das industrielle Kapital unter die Kontrolle des Finanzkapitals im Sinne eines Shareholder-Value-Kapitalismus, bei dem kurzfristige Quartalsergebnisse zählen (Aglietta 2000; Jessop 2001).

In Deutschland und Japan wurde die post-fordistische Produktionsweise zumindest in den Kernunternehmen mit einer langfristigen Beschäftigungspolitik und der Einbindung der Beschäftigten kombiniert (Silver 2005). In Großbritannien und in den USA setzte unter Thatcher und Reagan eine massive Repression gegen Gewerkschaften ein. In Deutschland konnten die Gewerkschaften ihre Stellung im Rahmen der Sozialpartnerschaft verteidigen, gerieten jedoch auch hier unter den Druck des globalen Wettbewerbs, der sie zu Zugeständnissen zwang (Streeck 2016). Frank Deppe (2002: 179) sprach daher vom Ende des »Klassenkompromiss« des Fordismus“. Das Wachstumsmodell des Post-Fordismus setzt weniger auf den einheimischen Massenkonsum, sondern auf die globale Nachfrage sowie individuelle Kundenwünsche vor allem in den für den Markt neu erschlossenen Gebieten der ehemaligen Sowjetunion und China (Jessop 1992). Die Regulationsweise wiederum setzt auf Wettbewerb und Privatisierung statt Staatsinterventionismus (Jessop 2001). Der Wohlfahrtsstaat wird zum aktivierenden Sozialstaat umgebaut (Jessop 1993). In Deutschland erfolgte dies vor allem durch die Hartz-Reformen, die das Prinzip des Forderns gegenüber dem Fördern stärkten (vgl. Lessenich 2009).

Im nun einsetzenden digitalen Kapitalismus wird die Konkurrenz vor allem durch die Entwicklung Chinas verstärkt. Die Digitalisierung der Industrie konnte die in sie gesetzten Versprechen der Steigerung des Wachstums und der Produktivität bisher nicht erfüllen (Dörre 2021). Die dominanten Strategien der Akkumulation im digitalen Kapitalismus richten sich daher weniger auf die Wertschöpfung als auf die Wertrealisierung (Staab 2019; Pfeiffer 2021; Dörre 2021). Sie versuchen nicht nur die Distributivkräfte zu rationalisieren (Pfeiffer 2021). Mit dem Aufbau »proprietärer Märkte« versuchen sie, den Zugang zu den Kunden zu monopolisieren, um sich einen Anteil an der Wertschöpfung der Produzenten anzueignen (Staab 2019: 27). Oliver Nachtwey und Philipp Staab (2020: 6) zufolge tritt an die Stelle des „Produzentenmarkts“ im Fordismus und dem „Kundenmarkt“ im Post-Fordismus nun der „Händlermarkt“.

Amazon ist ein paradigmatisches Beispiel einer Plattform und eines proprietären Marktes. Sein Akkumulations- und Produktionsregime greift zudem Prinzipien des Lean Managements auf und passt sie seinen spezifischen Herausforderungen an. Für ein besseres Verständnis ist es daher notwendig, die grundlegenden Prinzipien des Lean Management zu rekapitulieren. Dieses überträgt die Prinzipien des *Toyotismus* auf alle Branchen und Tätigkeiten (Womack/Jones 2013).

Der *Toyotismus* oder das *Toyota-Produktionssystem* (TPS) wurde bei Toyota nach dem zweiten Weltkrieg entwickelt, um trotz knapper Ressourcen im Wettbewerb mit der

amerikanischen Automobilindustrie bestehen zu können (zum Folgenden: Ōno 1988: 17 ff.). Das oberste Ziel ist die Eliminierung von Verschwendung („Muda“). Dadurch soll eine möglichst effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen möglich werden. Elementar ist die *Just-in-time-Produktion*, bei der Vorprodukte immer zu dem Zeitpunkt geliefert werden sollen, zu dem sie benötigt werden. Lagerzeiten sollen so minimiert und der Produktionsprozess als kontinuierlicher Fließprozess organisiert werden. Die Wertschöpfungskette wird vom Kunden bzw. von der Endfertigung hergedacht. Die Produktion wird so ausgerichtet, dass bei jedem Arbeitsschritt immer nur so viel produziert wird, wie der nachfolgende Arbeitsschritt nachfragt. Daneben ist ein hoher Qualitätsstandard („Jidoka“) zentral, um die Produktion von Ausschuss und die Notwendigkeit von Nacharbeiten zu minimieren. Bei jedem auftretenden Problem wird die Produktion unterbrochen und nach der Wurzel des Fehlers gesucht, um sie zu beheben. Entscheidend ist schließlich die Standardisierung der Arbeit, um eine hohe Produktivität und Qualität zu gewährleisten. Die Standards werden im kontinuierlichen Verbesserungsprozess („Kaizen“) durch Teams von Arbeitern und Managern schrittweise verbessert.

Die Arbeit wird standardisiert, um Verschwendung und Fehler zu vermeiden und die beste Arbeitsweise zu garantieren (Womack/Jones 2013: 77). Die Standardisierung erfolgt durch eine kontinuierliche Verbesserung, die nach „Perfektion“ strebt (ebd.: 116). Dabei werden die Beschäftigten im Rahmen von Teamarbeit in die Gestaltung der Arbeit einbezogen (ebd.: 118). Sie sollen ein „positives Feedback“ erhalten, wenn sie zu Verbesserungen beitragen (ebd.: 36). Das Lean Management verspricht neben der Steigerung der Produktivität die Überwindung der Arbeitskonflikte, weil die Beschäftigten sich im Rahmen von Teamarbeit einbringen und im Flow arbeiten könnten (ebd.: 37).

Waren zu Beginn des Post-Fordismus in den 1970er Jahre noch alternative Formen neuer Produktionssysteme verbreitet, kann seit den 2000er Jahren davon gesprochen werden, dass Lean Production das dominante Modell geworden ist (zum Folgenden: Vidal 2022). Dabei wird es von den Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß umgesetzt. Matt Vidal (2022: 141) zufolge steht das Toyota-Produktionssystem selbst für eine Variante der »lean standardisation«, bei der die Beteiligung der einfachen Beschäftigten an Planung und Gestaltung der Arbeit weitgehend konsultativ bleibt. Im allgemeinen Gebrauch des Begriffes steht Lean Management dagegen mittlerweile für eine tatsächliche Übertragung von Entscheidungskompetenzen an die Teams. Im Lean Management variiert die Arbeitsorganisation zwischen standardisierter Einfacharbeit und qualifizierter Teamarbeit. Das Arbeitsregime variiert zwischen konsultativen Beteiligungsmöglichkeiten und tatsächlichen Entscheidungskompetenzen in Bezug auf die Planung und Gestaltung der Arbeit.

Die Verbreitung der Prinzipien des Lean Managements steht in engem Zusammenhang mit der logistischen Revolution („logistics revolution“), die seit den 1990er Jahren anzog (Bonacich/Wilson 2008: 3; vgl. Moody 2017a). Die Kontrolle und Optimierung der Lieferkette gilt nun als zentraler Faktor der Wettbewerbsfähigkeit. Eine entscheidende Rolle spielen dabei Prinzipien wie Pull, flexible Produktion und Just-in-time (Bonacich/Wilson 2008), die dem Managementkonzept des Toyotismus entnommen wurden. Logistik wird seither nicht mehr als ein Teilbereich unter vielen, der Lagerhaltung und Transport umfasst, verstanden, sondern als Management der kompletten Lieferkette (ebd.). Sie zielen darauf ab, die Lagerhaltung sowie Transport- und Produktionszeiten zu minimieren, um Kosten zu sparen. Das Ziel ist, die Produktion so flexibel zu organisieren, dass sie erst beginnt, wenn der Kunde oder die Kundin

einen individuellen Produktwunsch äußert. Digitale Technologien ermöglichen und erleichtern die Organisation des Informations- und Warenflusses. Walmart errang seine Stellung als nach Umsatz größtes Unternehmen der Welt, indem es die Kontrolle über die Subunternehmen seiner Lieferkette systematisch organisierte, was ihm einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffte (ebd.).

Amazon entstand in der Zeit und war selbst Treiber der Verbreitung des Lean Managements und der logistischen Revolution, die es dem Selbstverständnis nach als IT-Unternehmen organisierte. In einem Interview im Jahr 2014 mit *McKinsey Quarterly* führte Marc Onetto (2014), der von 2006 bis 2013 „Vice President of worldwide operations and customer service“ von Amazon war, aus, dass Amazon den Prinzipien des Toyotismus bzw. Lean Managements folgt. Es ist angebracht, diese Behauptung ernst zu nehmen und nicht als bloße Rhetorik oder Ideologie abzutun. Bei Amazon wurde entsprechend die absolute Kundenorientierung („Customer Obsession“) zum ersten Führungsprinzip (»Leadership Principle«) erklärt (Amazon Autor 2019). Der Anspruch ist, das „weltweit kundenorientierteste Unternehmen“ zu sein (about amazon 2023). Die Kunden sollen durch die schnellste und verlässlichste Lieferung, den günstigsten Preis und das größte Angebot angezogen und gebunden werden (Stone 2013: 60 ff.). Die Öffnung des neu erstellten Onlineshops des Unternehmens erfolgte bereits 1995 als Marktplatz („Marketplace“) für Drittanbieter, um das Angebot zu erweitern. Gleichzeitig etablierte Amazon eine große Kulanz bei Rücksendungen, die kostenlos bleiben. Amazon befördert und profitiert so von einer *fast consumption*. Mit dem Begriff *fast consumption* kann das Konzept der „fast fashion“ (Sull/Turconi 2008) über die Modebranche hinaus verallgemeinert werden.

Schnellste Lieferung und der günstigste Preis sollen wesentlich durch das Lean Management der Lieferkette ermöglicht werden. Aufgrund der geringen Margen in der Handelslogistik ist der Kampf um Zeit folglich ein Treiber der permanenten Reorganisation des Arbeitsprozesses bei Amazon (Moody 2020). Dem Wettbewerb um Arbeitseffizienz kommt dabei eine immer größere Rolle zu (Staab/Nachwey 2016a: 459). Im Gegensatz zu Walmart organisierte Amazon zunehmend die ganze Lieferkette innerhalb des eigenen Unternehmens. Mittlerweile designt es eigene Produkte selbst, lässt sie produzieren und organisiert die Lieferkette von den Produzenten bis hin zu den Verteilzentren, von wo aus Subunternehmen die Pakete ausliefern (vgl. Boewe u.a. 2022). Damit tendiert es zur vertikalen Integration, die im Post-Fordismus zurückgebaut worden war. Innerhalb und zwischen den einzelnen Betriebseinheiten wird ein kontinuierlicher Fluss im Sinne des Just-in-time angestrebt.

Aufgrund der Besonderheiten des Onlinehandels, bei dem viele Produkte in China hergestellt, aber in Europa oder den USA ausgeliefert werden, weicht Amazon in zentralen Aspekten vom Lean Management ab. Die Produktion bestimmter Artikel läuft nicht erst an, wenn die Kunden bestellen. Im Gegensatz zur Minimierung der Lagerhaltung im Lean Management setzt Amazon daher auf die Optimierung der Lagerhaltung. Die Erfassung und Auswertung des Kundenverhaltens auf dem Marktplatz von Amazon dient der Berechnung, in welchem Logistikzentrum welche Artikel in welcher Menge vorrätig sein müssen, um zukünftige Lieferwege zu minimieren. Algorithmen bestellen automatisch Artikel bei den Lieferanten nach. Sie entscheiden auf Basis von Lieferkosten und -zeit, welches Logistikzentrum die Bearbeitung einer Bestellung übernehmen soll. Darüber hinaus behält Amazon im Gegensatz zu den Prinzipien des Just-in-time immer Reserve-Kapazitäten im



Netzwerk vor (vgl. Vgontzas 2020), um Störungen ausgleichen zu können. Im Zusammenhang mit *fast consumption* sorgt die optimale Lagerhaltung für massenhaften Ausschuss, wenn zu viele Artikel eingelagert oder Retouren zurückgesendet werden. Schließlich werden diese vernichtet, weil dies billiger ist als sie wieder aufzubereiten (Friedrich u.a. 2021), was dem zentralen Prinzip der Vermeidung von Verschwendung im Lean Management zu widerläuft. Eine Ausnahme bildet das Angebot des „Print-on-demand“, bei dem bei Amazon verlegte Publikationen in den firmeneigenen Druckereien nur dann gedruckt werden, wenn sie nachgefragt werden.

Amazon radikalisiert das Kundenprinzip zu Lasten der Minimierung der Lagerkosten. Dahinter steht eine langfristige Kundenorientierung und eine expansive Geschäftspolitik. Kurzfristige Kosten etwa in Form großzügiger Reklamationsrechte für die Kunden werden in Kauf genommen, um diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Ziel ist die Dominanz auf dem Markt, so dass der Webshop des Unternehmens zur ersten Adresse im Internet beim Einkaufen wird. Diese langfristige Marktperspektive drückt sich in einer entsprechenden Profitperspektive aus. Lange wurde in Kauf genommen, dass das Unternehmen kaum Gewinn und zum Teil sogar Verluste einfuhr. Für das Unternehmen war es Priorität, in die beständige Expansion des Logistiknetzwerkes zu investieren. So erzielte das Unternehmen das erste Mal im vierten Quartal 2017 mit 1,856 Milliarden Dollar einen nennenswerten Gewinn (statista 2023c). Im vierten Quartal 2021 wurde auch aufgrund der durch die Corona-Pandemie massiven Expansion des Onlinehandels ein bisheriger Rekordgewinn von 14,323 Milliarden Dollar erzielt (ebd.). Amazon bricht damit mit dem kurzfristig auf Quartalsergebnisse orientierten Shareholder-Value-Kapitalismus des Post-Fordismus. Wie viele andere Start-ups der IT-Industrie geht es um den langfristigen Erfolg durch die Etablierung von Quasi-Monopolen.

Ob der proprietäre Markt dazu führt, dass das Angebot für die Kunden schlechter wird, bleibt abzuwarten. Seitdem das Unternehmen eine dominante Stellung im Markt besitzt, nutzt es diese aus. Kunden werden bei der Suche im Webshop an prominenter Stelle zunehmend Angebote von Amazon selbst oder von Händlern, die dafür zahlen, angezeigt. Werbung wird entsprechend zu einer relevanten Einnahmequelle für Amazon – ggf. auch zulasten der Kundenzufriedenheit. Es deutet sich demnach ein Wandel vom Kunden- zum Händlermarkt an. Dies war der Plattform jedoch keineswegs von Anfang an inhärent. Besser ist es, vom proprietären Markt zu sprechen, schließlich stehen die Händler bei Amazon wie auch die Anbieter auf Buchungsportalen selbst unter Kontrolle des jeweiligen Eigentümers der Plattform.

Amazon ist dem Selbstverständnis nach in erster Linie ein IT-Unternehmen. Es ist eines der führenden IT-Unternehmen der westlichen Welt, das zehntausende IT-Entwickler beschäftigt und beispielhaft für den Bedeutungszuwachs der IT im digitalen Kapitalismus steht. Die digitale Datenerfassung und -verarbeitung bilden die Grundlage der Organisation seines Webshops und Logistiknetzwerkes. Unter dem Namen *Amazon Web Services* (AWS) wurden ab 2006 die Verwaltung und Verarbeitung von Daten als Dienstleistung für Unternehmen und Behörden zu einem eigenständigen Standbein des Unternehmens. Mittlerweile ist AWS der größte Cloud-Dienstleister der Welt und der profitabelste Teil des Konzerns, der 80 Milliarden Dollar Umsatz und 22,8 Milliarden Dollar Gewinn zum Gesamtgewinn von 12,2 Milliarden Dollar beitrug (Jassy 2023: 24). Das Unternehmen hätte demnach ohne AWS einen Verlust verbucht.

Nach Umsatz war Amazon 2022 mit 514 Milliarden Dollar nach Walmart das zweitgrößte Unternehmen weltweit und beschäftigte mehr als 1.500.000 Beschäftigte (Jassy 2023: 4). Die dahinter liegende Dynamik wird daran deutlich, dass es 2011 erst 56.200 waren (statista 2023a). In den USA erreichte das Unternehmen 2022 einen Marktanteil im Onlinehandel von 37,8 Prozent (statista 2023e) und in Deutschland 2021 54 Prozent (statista 2022). Von 2011 bis 2022 wuchs der Umsatz von 48 auf knapp 470 Milliarden Euro (statista 2023b). In Europa gibt es insgesamt 60 Logistikzentren oder „Fulfillment Center“ (FC), davon 20 in Deutschland (Amazon Logistik Team 2023). 2023 beschäftigt das Unternehmen in Deutschland über 36.000 Festangestellte, die meisten davon in der Logistik (ebd.). Dazu kommen tausende befristete Beschäftigte (oftmals bis zu einem Drittel der Belegschaft), Saisonkräfte (ungefähr 10.000 pro Jahr), Leiharbeitskräfte und Beschäftigte von Subunternehmen.

In den Logistikzentren werden die Artikel gelagert und verpackt, die über den Webshop bestellt werden können. Daneben umfasst das Logistiknetzwerk von Amazon in Deutschland 2022 zehn Sortierzentren, in denen die gepackten Pakete nach Zustellbezirken sortiert werden, und über 50 Verteilzentren, in denen die Pakete auf die Zusteller verteilt werden (Boewe u.a. 2022). Die Auslieferung erfolgt von Subunternehmen. Die Sortierzentren, Verteilzentren und die Auslieferung durch Amazon oder seinen Subunternehmen arbeiten parallel zu Logistikdienstleistern wie DHL oder Hermes, die lange Zeit einen Großteil der Pakete von Amazon verteilten und auslieferten. Amazon ist seit mehreren Jahren jedoch bestrebt, die gesamte Lieferkette selbst zu organisieren.

Nach der Analyse der Akkumulationsstrategie von Amazon gilt es nun, einige kurze Bemerkungen zur Regulationsweise und Vergesellschaftungsform des digitalen Kapitalismus zu machen, die hier nicht im Fokus stehen. Auf der makroökonomischen Ebene der Regulation lässt sich seit der Krise 2008/09 ein gewisses Aufweichen neoliberaler Prinzipien erkennen. Das wird beispielsweise an der Einführung des Mindestlohns in Deutschland 2015 und seiner Erhöhung auf 12 Euro 2022 sichtbar. Offen ist, ob dies als Beginn des Umschlags des Polanyischen Pendels (Silver 2005) zu werten ist, das heißt, eine Bewegung hin zu einer stärkeren Regulierung der Märkte durch moralische und politische Prinzipien. Die Proteste der Platzbesetzungen gegen die Krisenpolitik in Europa und den USA nach der Krise 2009 und die neuen Wellen von Arbeitskämpfen in Deutschland, Großbritannien und den USA 2022 und 2023 deuten in diese Richtung. Gleichzeitig hält die Bundesregierung in Deutschland trotz beginnender Rezession 2023 an der Schuldenbremse fest. Parallel zur Entwicklung der proprietären Märkte zeigt sich zudem eine Beschränkung des Weltmarktes durch neue Zölle und Staatsinterventionen. Damit wird tendenziell nachvollzogen, was im Bereich der Plattformen bereits existiert: Die Zweiteilung der Welt in westliche und chinesische Plattformen bzw. Märkte. Für Apple, Amazon, Facebook und Google gibt es jeweils entsprechende chinesische Unternehmen. Die Frage der gesellschaftlichen Integration schließlich muss hier außen vor bleiben. Eine Vermutung ist, dass die allgemeine Konsumgesellschaft sich weiter spaltet und dass das proletarisierte Dienstleistungsheer die schnelle Konsumbefriedigung einkommensstarker Klassen(fractionen) ermöglicht, von der es selbst ausgeschlossen bleibt (vgl. Schaupp 2021).

Die Akkumulationsstrategie von Amazon basiert auf der Strategie des proprietären Marktes und kann als Amazonismus bezeichnet werden. Sie entwickelt sich aus der Marktökonomie und

dem Lean Management des Post-Fordismus. Allerdings wird auf den Wettbewerbsdruck nicht allein durch die Rationalisierung der Wertschöpfungskette reagiert. Es wird versucht, die kapitalistische Konkurrenz durch proprietäre Märkte zu kontrollieren und auszuhebeln. Dabei werden Prinzipien des Just-in-time der Minimierung der Lagerhaltung der langfristigen Strategie der Kundenbindung untergeordnet, die eine Optimierung der Lagerhaltung und den Aufbau von Überkapazitäten verbindet. Diese langfristige Strategie bricht mit der Shareholder-Value Orientierung auf Quartalsergebnisse. Dies gilt nicht nur für Amazon, sondern für viele Start-ups, die nicht schnelle Gewinne, sondern langfristige Marktdominanz versprechen. Ist die Marktdominanz erreicht, zeigen sich Tendenzen, die Kundeninteressen zugunsten von Monopolprofiten zu untergraben.

## 5.2 Arbeitsprozess

Nach der Analyse des Akkumulationsregimes von Amazon folgt nun mit dem Arbeitsprozess das Kernstück des Produktionsregimes. Im kapitalistischen Arbeitsprozess werden Güter und Dienstleistungen produziert und zugleich die betriebliche Herrschaft reproduziert. Zudem entstehen hier Konflikte und Arbeitskämpfe. Um diese komplexe Gemengelage zu erfassen, wurden die beiden Aspekte des Arbeitsprozesses in Form der Arbeitsorganisation und des Arbeitsregimes voneinander unterschieden. Die folgende Analyse des Arbeitsprozesses in den Logistikzentren von Amazon folgt dieser Unterscheidung. Dabei werden die Diagnosen des digitalen Taylorismus, der kybernetischen Kontrolle und des Lean Managements diskutiert und anschließend für Amazonismus als eine eigenständige Form der Arbeitskontrolle argumentiert.

### 5.2.1 Tätigkeiten

Der operative Arbeitsprozess im Logistikzentrum von Amazon in Leipzig umfasst folgende Bereiche (zum Folgenden: Barthel u.a. 2023: 251 f.):

1. Im Wareneingang („Receive“) entladen die Arbeiter im ersten Schritt die LKW, die die Waren von den Herstellern liefern. Hier spielt digitale Prozessteuerung keine große Rolle. Die Arbeit wird in kleinen Teams an Verladerampen verrichtet. Waren werden von dort über Förderbänder zum zweiten Arbeitsschritt des Wareneingangs transportiert. Dort werden sie ausgepackt, gescannt, gewogen, vermessen und ins digitale System eingepflegt, sofern dies nicht bereits beim Hersteller geschehen ist.
2. Die vorsortierten Waren werden anschließend in der Wareneinlagerung („Stow“) von Arbeitern gemäß dem System chaotischer Lagerhaltung<sup>19</sup> in die Regale der Lagerhallen („Pick Tower“) eingelagert. Die Arbeiter sind hier mit einem Handscanner ausgestattet, der freie Lagerplätze grob anzeigt und mit dem sie die Waren und die Regalfächer scannen. Es werden jedoch keine exakten Regalplätze angezeigt, da diese Allokationsleistung für die Lagersoftware zu komplex wäre. Insofern ergeben sich Autonomiespielräume, da Arbeiter Lagerfächer nach Eigenermessung aussuchen müssen.

---

<sup>19</sup> Chaotische Lagerhaltung bedeutet, dass die Waren nicht nach Kategorien (zum Beispiel Bücher, Stofftiere, Brettspiele, etc.) getrennt in die Regale einsortiert werden, sondern gemischt. Dies ermöglicht eine effizientere Ausnutzung der Lagerfläche.

3. In der Kommissionierung („Pick“), bei der die Artikel aus dem Lager entnommen werden, wenn sie bestellt werden, verengt sich die digitale Arbeitssteuerung. Die Bestellwünsche der Kunden werden auf dem Handscanner eines Kommissionierers („Picker“) angezeigt. Der Scanner zeigt den als nächstes zu entnehmenden Artikel an und gibt so die Reihenfolge der zu kommissionierenden Artikel vor. Die Waren werden in Plastikkisten („Totes“) gesammelt und diese auf Förderbänder gestellt, die sie zum Packen transportieren.
4. Auch das Packen („Pack“) ist in hohem Maße durch digitale Anweisungen geprägt. Arbeiter scannen die Artikel, woraufhin ein Bildschirm vorgibt, welche Artikel in welche Art von Verpackung verstaut werden müssen. Ein Förderband bringt die Pakete schließlich zum Versand.
5. Im Versand („Ship“) werden die fertig gepackten Pakete in LKW-Brücken oder -anhänger geladen. In dieser Abteilung findet eine digitale Arbeitssteuerung oder -überwachung kaum statt. Die Pakete werden manuell und in Teamarbeit von den Förderbändern in LKW-Brücken befördert.

Wie für andere Logistikzentren ohne Roboter in der ganzen Welt gilt für Leipzig: „Der größte Teil der Arbeit wird „per Hand erledigt“ (Ruckus 2016: 68; vgl. Delfanti 2021: 40). Diese manuelle Arbeit ist stark vereinfacht, so dass es nur wenige Stunden bedarf, um sie zu lernen. Der Einsatz von Technik und anderen Arbeitsmitteln variiert stark zwischen den jeweiligen Arbeitsbereichen. Mittlerweile kommen in Leipzig sogenannte Vertikal-Kommissionierer zum Einsatz, bei denen die Arbeiter von einer vertikal und horizontal mobilen Plattform die Waren aus den Regalen nehmen.

Neben den fünf großen Abteilungen gibt es zahlreiche Spezialaufgaben wie etwa die Inventur (ICQA), die Qualitätsbearbeitung und Fehlerbehebung („Problem Solver“, „Process Guide“, „Swiper“), Sicherheit („Safety Agent“) sowie den Transport von Material. Sie sind meist mit PCs, Handscannern oder Flurförderfahrzeugen ausgerüstet. In neueren Logistikzentren von Amazon kommen zunehmend KIVA-Roboter in der Wareneinlagerung und der Kommissionierung zum Einsatz. Sie ähneln optisch automatischen Staubsaugern und bewegen die Regale durch den Raum zu den Ein- und Ausgabefenstern, an denen die Arbeiter die Artikel in die Regalfächer legen oder herausnehmen. Zudem gibt es in verschiedenen Logistikzentren mittlerweile vor allem für kleine Waren und Einzelbestellungen verschiedene Arten automatischer und halbautomatischer Packmaschinen. Die Mannigfaltigkeit und Variation der Artikel in Hinblick auf Größe, Material und Form machen bei Amazon wie bei anderen Unternehmen der Handelslogistik eine vollständige Automatisierung jedoch nach wie vor, wenn nicht technisch, so doch kostengünstig nicht möglich (vgl. Jaehrling u.a. 2018: 7). Amazon bleibt daher insbesondere bei den älteren Lagern wie Leipzig für einen Großteil der operativen Arbeit auf menschliche Arbeitskräfte angewiesen.

### 5.2.2 Digitaler Taylorismus bei Amazon?

Die Arbeitsorganisation und das Arbeitsregime in den Logistikzentren von Amazon wird in der Forschungsliteratur oft als „digitaler Taylorismus“ charakterisiert (zum Beispiel Nachtwey/Staab 2015; Staab/Nachtwey 2016b; Apicella 2016, 2021; Altenried 2017, 2022; Barthel u.a. 2023). Manche Autoren interpretieren dies als die durch digitale Technologie gestützte Wiederkehr tayloristischer Prinzipien wie die strikte Arbeitsteilung zwischen Planung und Ausführung oder die Standardisierung der Arbeit. Staab und Nachtwey (2016b: 28) etwa

sehen im digitalen Taylorismus die Übertragung des Taylorismus des produzierenden Gewerbes auf die Dienstleistungsarbeit. Dieser »basierte auf der radikalen Trennung von Hand- und Kopfarbeit im Prozess der Arbeitsteilung sowie auf der Zerlegung komplexer Arbeitsschritte in einzelne einfache Tätigkeiten“ (Staab/Nachtwey 2016b: 26).

Entsprechend wird in der Literatur zu Amazon eine Zergliederung der Arbeit und die „Vorgabe standardisierter Abläufe und Arbeitsschritte“ festgestellt (Barthel/Rottenbach 2017: 255; vgl. Cattero 2018: 113). In den verschiedenen Abteilungen sind

»einzelne Arbeitsschritte einerseits durch verschriftlichte Standard Operating Procedures (SOP) festgelegt, die ausgiebig das Arbeitshandeln bis hin zu kleinsten Bewegungen regulieren. Andererseits werden Arbeitsanweisungen durch digitale Devices per Scanner oder Computerterminals an die Arbeiter:innen ausgegeben.“ (Barthel u.a. 2023: 251)

Der Arbeitsprozess wird so weitgehend unabhängig vom Erfahrungswissen der Arbeiter (Staab/Nachwey 2016b: 28). Die Teilung zwischen Planung und Ausführung der Arbeit beschränkt die Arbeiter weitgehend auf „einfache sensomotorische Aufgaben [...] [wie] Signale erkennen, Waren scannen, greifen, heben, schieben und einsortieren sowie in regelten Bahnen gehen“ (Barthel/Rottenbach 2017: 255). Die Beschäftigten benötigen folglich keine besondere Ausbildung für die zu erledigende Einfacharbeit (Barthel/Rottenbach 2017: 255; vgl. Staab/Nachtwey 2016b: 28; Delfanti 2021: 47).

Neue technische Geräte ermöglichen die Überwachung und Steuerung in Echtzeit und erleichtern so die Kontrolle der Arbeit: »Die digitale Erfassung jedes Arbeitsschrittes“ erzeugt ein umfassendes Prozesswissen in Echtzeit, das der Steuerung der Arbeit und der Überwachung der Arbeitsleistung dient (Barthel/Rottenbach 2017: 256; vgl. auch Staab/Nachtwey 2016b: 28; Delfanti 2021: 43). Sanktioniert werden die Arbeiter mittels der „symbolischen Macht der nackten, ‚objektiven Zahlen‘“, mit denen die Beschäftigten in sogenannten „Feedbackgesprächen“ konfrontiert werden (Nachtwey/Staab 2015: 6 f.). Darüber hinaus werden Abweichungen von den Arbeitsvorgaben und sogenannte Zeiten der Inaktivität sanktioniert (Barthel/Rottenbach 2017: 256).

Dieser empirischen Beschreibung der Arbeit bei Amazon kann ich weitgehend zustimmen. Allerdings wird in der Literatur oft zu Unrecht ein Bild der vollständigen Determinierung der einfachen Arbeit gezeichnet. Viele Texte zur Arbeitsorganisation bei Amazon unterstellen die Eliminierung der Autonomie der Beschäftigten und die totale Kontrolle der Arbeit durch das Management und die Maschinerie (zum Beispiel Nachtwey/Staab 2015; Barthel/Rottenbach 2017; Cattero 2018; Delfanti 2021; Altenried 2022). Staab und Nachtwey nehmen etwa an, dass beim „mobilen Fließband“ von Amazon (2016b: 26) Apps und Algorithmen die Arbeitsgeschwindigkeit so bestimmen, wie es vormals durch die Fließbänder in der industriellen Produktion erfolgte (2015: 11; vgl. Delfanti 2021: 40). Die Arbeiter würden so wieder zum „Appendix der Maschine“ (Nachtwey/Staab 2015: 12; vgl. Delfanti 2021: 44) und die Überwachung der individuellen Arbeit „hinfällig“ (Nachtwey/Staab 2015: 12).

Bevor ich mich kritisch mit der These der Eliminierung der Autonomie auseinandersetze, werde ich zunächst die bisherigen Ausführungen zusammenzufassen. Der Forschungsliteratur zufolge beruht die Arbeitsorganisation in den Logistikzentren von Amazon auf hochstandardisierter Einfacharbeit und der Zergliederung der Arbeit in Abteilungen und Spezialaufgaben. Das Arbeitsregime beruht ihr zufolge auf der tayloristischen Trennung zwischen Planung und Ausführung, die die einfachen Beschäftigten darauf beschränkt,

detaillierte Standardarbeitsanweisungen und über digitale Endgeräte vermittelte Befehle auszuführen. Zudem ermögliche digitale Technologie eine umfassende Überwachung der individuellen Arbeit in Echtzeit, auf deren Basis die Beschäftigten durch digitale Arbeitsmittel und Vorgesetzte sanktioniert würden.

Zunächst bedarf es zweier kritischer Anmerkungen zur Diskussion um den digitalen Taylorismus. Erstens ist eine (Re-)Taylorisierung – sofern man von ihr sprechen will – in der Handelslogistik entgegen den Vorstellungen etwa von Altenried (2022), Nachtwey und Staab (2015) unabhängig von digitalen Technologien auch bei anderen Unternehmen schon länger festzustellen (Ruckus 2016; Jaehrling 2019). »Digitale Assistenzsysteme, E-Commerce oder neue sensorgestützte Robotik akzentuieren und überformen einen länger zurückreichenden Trend, führen aber keinen Bruch herbei.« (Jaehrling 2019: 170). Bei Amazon selbst unterschied sich die grundlegende Organisation der Arbeit nicht wesentlich, als die Beschäftigten bis etwa 2010 oder 2011 noch Listen aus Papier mit den zu kommissionierenden Artikeln erhielten (Vertrauensperson Leipzig 2018, I 1: 188).

Zweitens ist Taylorismus eine Organisationstechnologie und von der technischen Kontrolle durch Fließbänder oder andere Maschinen zu unterscheiden. Taylorismus rationalisiert gegebene Tätigkeiten, indem er sie analysiert und neu zusammensetzt (Burawoy 1985: 40). Technische Kontrolle setzt Technik ein, um den Arbeitern den Takt, Ablauf und die Geschwindigkeit der Arbeit vorzugeben (Edwards 1979: 111 ff.). Historisch wurden im Fordismus tayloristische Organisationsprinzipien oft mit der technischen Kontrolle durch Fließbänder kombiniert (Schmiede 1988: 26). Analytisch sind Organisationstechnologie und technische Kontrolle jedoch zu unterscheiden.

Meine Kritik an der Debatte um den digitalen Taylorismus basiert auf der kritischen Auseinandersetzung mit dem verbreiteten Verständnis von Taylorismus in der gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Debatte. Dabei wird meist ein weitgefasster Begriff des Taylorismus verwendet, unter dem die Arbeitsteilung zwischen Planung und Ausführung der Arbeit, die von unterschiedlichen Beschäftigtengruppen übernommen werden (Management und Arbeiter), sowie Standardisierung und Zergliederung der Arbeit verstanden wird (zum Beispiel Staab/Nachtwey 2016b: 26). Für eine trennscharfe Analyse von Managementkonzepten und der arbeitspolitischen Dynamik im Betrieb ist eine enge Begriffsverwendung jedoch zielführender.

Dafür ist es hilfreich, sich die grundlegenden Prinzipien des wissenschaftlichen Managements (»scientific management«) zu vergegenwärtigen, wie sie Frederic W. Taylor (1911), der Namensgeber des Taylorismus, begründete. Dazu zählt erstens die wissenschaftliche Ermittlung der optimalen Arbeitsweise für eine gegebene Tätigkeit durch das Management, welche in detaillierten Arbeitsanweisungen für jeden Arbeitsschritt festgehalten wird (ebd.: 36). Wichtig ist die Standardisierung der Arbeit (ebd.: 83). Das Einhalten der Arbeitsanweisungen soll die optimale Verausgabung der Arbeitskraft gewährleisten und wird entsprechend rigide durch das Management überwacht (ebd.). Zweitens verlangt Taylor (ebd.: 36) die Spezialisierung auf und das Training der Beschäftigten für diejenigen Tätigkeiten, für die sie am besten geeignet sind. Drittens schließlich sollte ein spezifisches finanzielles Anreizsystem eingeführt werden. Die Beschäftigten sollten einen Grundlohn und zusätzlich einen Bonus erhalten, wenn sie die Arbeitsvorgaben in der vorgesehenen Zeit ausführen (ebd.: 122). Taylor zielte demnach auf eine Arbeitsorganisation in Form standardisierter, zergliederter

und spezialisierter Einfacharbeit. Sie sollte mit einem Arbeitsregime kombiniert werden, bei dem das Management die optimale Arbeitsweise wissenschaftlich ermittelt und vorgibt und die einfachen Beschäftigten durch einen individuellen Bonus zur Ausführung der Arbeitsvorgaben motiviert werden.

Die Ermittlung der optimalen Arbeitsweise durch das Management und der individuelle Bonus bei Erfüllung der Zielvorgaben waren die organisationstechnischen Innovationen von Taylor. Mit ihnen wollte er das Problem der Arbeitszurückhaltung überwinden, welches der zu seiner Zeit verbreitete Akkordlohn nicht zu lösen vermochte. Andere Aspekte der Arbeit, die mit dem Taylorismus assoziiert werden, waren zum Teil bereits lange vor ihm verbreitet. Adam Smith (2005 [1776]: 10) beschrieb lange vor Taylor die Arbeitsteilung in der Manufaktur mit ihrer Zergliederung und Spezialisierung der Arbeit. Karl Marx (2013 [1890]: 442) analysierte, wie während der Industrialisierung Maschinerie eingesetzt wurde, um die Arbeit zu vereinfachen und die Arbeiter auf ausführende Tätigkeiten zu beschränken.

In der historischen Praxis scheiterte das wissenschaftliche Management von Taylor am hohen Aufwand der Planung, des Trainings und der Überwachung ebenso wie am Widerstand der Arbeiter (Edwards 1979: 101 ff.; Burawoy 1985: 41 ff.). Während Taylorismus im Sinne Taylors als Managementpraxis weitgehend aufgegeben wurde, blieb die Erkenntnis von der Notwendigkeit für das Management, sich das Prozesswissen anzueignen (Edwards 1979: 104). Darüber hinaus zeigte er, dass nicht nur die Arbeit, sondern auch das Management wissenschaftlich systematisiert werden kann (ebd.: 98).

### 5.2.3 Arbeitsorganisation

Im ersten Schritt gilt es nun zu diskutieren, inwiefern die Arbeitsorganisation in den Logistikzentren von Amazon tayloristisch konzipiert ist. Die Debatte um den digitalen Taylorismus verweist auf standardisierte Einfacharbeit und die Aufgliederung der Arbeit in unterschiedliche Tätigkeiten. Die Konzeption von Taylor ließe zusätzlich die Spezialisierung der Arbeiter erwarten. Bei Amazon gibt es *erstens* zwar eine hochgradige Standardisierung der Tätigkeiten, die in den „Standard Operation Procedures“ (SOP) festgehalten ist. Für sich genommen ist Standardisierung allerdings kein eindeutiger Hinweis auf eine spezifische Managementstrategie. Sie ist für den Taylorismus ebenso charakteristisch wie für die meisten Varianten des Lean Managements. Bei Amazon soll die Befolgung der Arbeitsstandards theoretisch sicherstellen, dass die drei Zielgrößen des Arbeitsprozesses – Produktivität, Qualität (Fehlervermeidung) und Sicherheit (Unfallvermeidung) – durch ihre strikte Befolgung erreicht werden. Praktisch stehen diese jedoch in Widerspruch zueinander. Eine strikte Befolgung der SOP führt nicht zu einer maximal produktiven, sondern zu einer sehr langsamen Arbeitsweise (Barthel u.a. 2023: 256). So ist etwa ein Sechs-Seiten-Blick bei jedem Artikel vorgeschrieben, um das Kommissionieren falscher oder defekter Artikel zu verhindern. In der Praxis wird er jedoch unterlassen, weil er zu aufwändig und zeitraubend ist. Das tatsächliche Arbeitshandeln folgt bei Amazon wie bei anderen Unternehmen weniger der offiziellen Planung durch das Management als der inoffiziellen Planung oder »sekundären Formalisierung« (Kleemann/Matuschek 2008: 50) der Beschäftigten (vgl. Burawoy 1985: 41; vgl. Weltz 1991: 85). Hier zeigen sich allgemein die Grenzen der Standardisierung als Managementkonzept. Sie stößt auf die Grenzen der Formalisierung menschlicher Arbeit (Böhle 2017: 5).

Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Standardisierung bloß eine offizielle Formel bleibt und das Arbeitshandeln von den einfachen Beschäftigten bestimmt wird. Die sekundäre Formalisierung erfolgt innerhalb des Korsetts der primären Formalisierung. Sie strukturiert die Arbeit, gibt Leitplanken des Arbeitshandelns vor, ohne dieses selbst bis ins Detail vorzugeben. Die primäre Standardisierung steht demnach nicht einfach der sekundären Standardisierung gegenüber oder wird durch diese zunichte gemacht. Standardisierung ist entscheidend für die Arbeitsorganisation, insofern sie die Aufgabenprofile, die Anordnung von Arbeitsplätzen und -mitteln und die Arbeitsabläufe vorgibt. Die primäre Formalisierung scheitert daran, den Arbeitsprozess erschöpfend so zu standardisieren, dass die Zielvorgaben erreicht werden. Sie schafft jedoch die Bahnen, innerhalb derer sich die Beschäftigten bewegen, auch wenn sie teilweise davon abweichen. Die Arbeitsorganisation wird durch die Arbeitsstandards bestimmt, das faktische Arbeitshandeln wird durch die standardisierte Arbeitsorganisation bedingt, aber nicht determiniert. Zentral ist bei Amazon nicht die Standardisierung zur Steigerung der Produktivität, sondern durch die Vereinfachung der Arbeit sollen Fehler minimiert werden.

Für die Reduktion von potenziellen Fehlern wird die Six Sigma Methode bei Amazon als Lean Sigma angewandt (Onetto 2014). Diese arbeitet mit statistischen Mitteln und versucht Prozesse in Richtung Six Sigma, das heißt eine Fehlerfreiheit von 99,99966 Prozent, zu optimieren. Da bei menschlichen Entscheidungen von einer durchschnittlichen Fehlerquote von 6,7 Prozent ausgegangen wird, drängt die Methode dazu, diese zu automatisieren oder zu standardisieren. Bei Amazon werden entsprechend alle Anomalien im Arbeitsprozess tendenziell an so genannte „Problemsolver“ oder „Processguides“ übertragen (Vertrauensperson Leipzig 2018, I 3: 37; Vertrauensperson Leipzig 2020, I 18.2: 44). Diese werden wiederum in ihrer Arbeit von digitalen Arbeitsmitteln entlang standardisierter Entscheidungsbäume geführt, um die Möglichkeiten einer Fehlentscheidung zu reduzieren. Ein zentrales Moment ist somit die Eliminierung von Fehlerquellen durch die Vereinfachung der Arbeit mit oder ohne Hilfe digitaler Arbeitssteuerung. Die Standardisierung schafft ein immer enger werdendes Korsett der Entscheidungskompetenzen, innerhalb derer die Beschäftigten jedoch Autonomie haben. Wie schnell sie sich etwa bewegen, wird nicht durch die Standardisierung vorgegeben.

Der Widerspruch zwischen den Standardarbeitsanweisungen und dem faktischen Arbeitshandeln wurde im Rahmen eines organisierten Dienstes nach Vorschrift mit dem Namen „Safe Package“ (amworkers 2017) genutzt. Die Beschäftigten verschiedener Standorte in Deutschland, Frankreich und Polen entwickelten ihn 2017 als Aktionsform und setzten sie zusammen um.<sup>20</sup> „Safe Package“ bringt die Kritik der Beschäftigten zum Ausdruck, dass Gesundheits- und Arbeitsschutz in der Produktionsöffentlichkeit von Amazon zwar betont werden, beim faktischen Arbeitshandeln jedoch der Produktivität untergeordnet werden. Indem die Arbeiter systematisch die Standardarbeitsanweisungen einhalten, können sie ihrem Protest durch eine Verlangsamung der Arbeit Ausdruck verleihen. Die SOP garantieren eben nicht eine

---

<sup>20</sup> Die Aktiven aus den Betrieben stellten einerseits fest, dass sie alle unter den gleichen gesundheitlich belastenden Arbeitsbedingungen zu leiden hatten. Andererseits suchten sie nach einer gemeinsamen Aktionsform, die überall unabhängig vom Streikrecht oder sonstigen Regulierungen anwendbar ist. Dienst nach Vorschrift kombiniert die praktische Kritik an den Arbeitsbedingungen mit einer Aktion, die die Produktionsmacht der Beschäftigten mobilisiert.



hohe Arbeitsgeschwindigkeit, sondern verlangsamen den Arbeitsprozess. Die Standardisierung scheitert somit an ihrem tayloristischen Anspruch, die optimale Arbeitsweise zu vermitteln. In Bezug auf die Reduktion von Fehlerquellen entspricht sie dagegen in erster Linie dem Lean Management.

*Zweitens* zeigt sich entgegen der Diagnose des digitalen Taylorismus, dass die Autonomie der Beschäftigten keineswegs vollständig eliminiert ist. Die Arbeitsgeschwindigkeit wird weder durch die Standardarbeitsanweisungen noch die digitale Maschinerie determiniert. »Das digitale Fließband der picker und stower bei Amazon fließt [im Gegensatz zum fordistischen Fließband] [...] *nur durch die Bewegung der Arbeitskräfte selbst.*« (Barthel/Rottenbach 2017: 263; Herv. G.B.). Aus der Vorgabe der Reihenfolge der zu kommissionierenden Artikel durch den Handscanner lässt sich keine technische Determinierung der Arbeitsgeschwindigkeit ableiten, mit der der Weg von einem Fach zum anderen zurückgelegt oder ein Artikel gescannt und aus dem Regal genommen wird (Barthel u.a. 2023: 254). Bei Amazon sind die Arbeiter daher keineswegs vollständig dem Rhythmus der digitalen Maschinerie unterworfen: „Amazon is unable to completely subordinate the workers’ activities to the rhythm of the warehouse machine.“<sup>21</sup> (Amazon workers and supporters 2018).

Die Parole „Wir sind keine Roboter!“ der Beschäftigten (vgl. Delfanti 2021: 39) ist vor diesem Hintergrund quellenkritisch zu lesen. Einerseits drückt sie die Kritik der Beschäftigten an ihrer tendenziellen Reduktion zu Anhängseln der Maschinerie und zu Objekten ihrer Vorgesetzten aus. Andererseits darf die wissenschaftliche Analyse aus dieser Parole nicht schließen, dass die Arbeiter bei Amazon nur noch Roboter wären. Dadurch würden die Momente der Handlungsautonomie verdeckt werden, die trotz aller Standardisierung und digitalen Arbeitssteuerung bestehen bleiben. Handlungsspielräume bestehen vor allem in Hinblick auf die Arbeitsgeschwindigkeit. Diese wird einerseits dadurch bestimmt, wie schnell die Beschäftigten ihre Körper bewegen. Andererseits hängt sie von der Entscheidung ab, wann sie sich an welchen Standardarbeitsanweisungen und wann sie sich an sekundären Formalisierungen orientieren. Diese Entscheidungen sind sicherlich intellektuell meist nicht besonders anspruchsvoll, wie die Kritik an der Reduktion zu Robotern zeigt. Bewusste Entscheidungen werden abgenommen, unbewusste Entscheidungen über sensomotorische Abläufe werden den Arbeitern überlassen und durch Druck erzwungen. Diese Entscheidungen bilden gleichwohl eine entscheidende Machtquelle im Arbeitsprozess, die durch einen Dienst nach Vorschrift erschlossen werden kann. Sie wird von den Beschäftigten selbst oft nicht gesehen oder eingesetzt – nicht zuletzt, weil das bewusste Einhalten aller Sicherheitsvorgaben anstrengend ist<sup>22</sup>. Die Überwachung der individuellen Arbeit wird daher keineswegs durch die technische Kontrolle »hinfällig«, wie Nachtwey und Staab (2015: 12) annehmen, sondern bildet eine Hauptaufgabe des Arbeitsregimes.

---

<sup>21</sup> „Amazon gelingt es nicht, das Handeln der Arbeiter vollständig dem Rhythmus der Maschine des Lagers zu unterwerfen.“ [Übersetzung G.B.]

<sup>22</sup> An der Aktion „Safe-Package“ nahmen nur wenige Arbeiter teil. Dies erklärten Vertrauensleute neben der Angst vor Vorgesetzten vor allem damit, dass es anstrengender ist, sich an die Standardarbeitsanweisungen zu halten als sich im Sinne der sekundären Formalisierung über sie hinweg zu setzen.

*Drittens* ist keine generelle Spezialisierung der Beschäftigten bei Amazon festzustellen. Die Mehrheit der Beschäftigten ist zwar einer Stammabteilung zugeordnet, die allermeisten sind jedoch querqualifiziert und werden in Abhängigkeit von den Erfordernissen der Produktion in andere Abteilungen verschoben (Barthel u.a. 2023: 253). Dies kann auch innerhalb eines Tages mehrmals erfolgen. Charakteristisch für Amazon ist jedoch die Auslagerung der Bearbeitung von Anomalien oder komplexeren Aufgaben im Arbeitsprozess an Spezialpositionen wie Problembearbeiter. Diese Tätigkeiten werden selbst wieder vereinfacht und sind in kurzer Zeit zu erlernen.

Im Gegensatz zu den Vorstellungen von Taylor werden *viertens* neue Beschäftigte bei Amazon nicht auf Basis der SOP von Managern angeleitet. Langjährige Kollegen bringen ihnen die faktische Arbeitspraxis bei – nicht zuletzt, weil sie die Standardarbeitsanweisungen oft selbst nicht vollständig kennen (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 18.2: 70). Das tatsächliche Arbeitshandeln weicht nicht nur von den Arbeitsanweisungen zu Qualität und Sicherheit ab. Arbeiter verstoßen auch gegen vorgeschriebene Arbeitsabläufe und Tätigkeitszuweisungen, wenn sie dadurch schneller und effizienter arbeiten können (Barthel u.a. 2023: 262). Zum Beispiel werden Probleme wie falsche Barcodes bei Artikeln unmittelbar in Kooperation mit Problemlösern behoben, anstatt sie wie vorgeschrieben in die für Problemfälle vorgesehenen Fächer zu legen, weil es »einfacher« und »praktischer« ist als der Standardarbeitsanweisung zu folgen (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 18.2: 72).

Die absolute Kundenorientierung („Customer Obsession“) ist das erste Führungsprinzip bei Amazon (Amazon Autor 2019). Die Beschäftigten sollen ihre Arbeit stets in Hinblick auf die Wünsche der Kunden verrichten. Daraus ergeben sich die Ansprüche einer raschen und günstigen Lieferung sowie das Ziel hoher Qualität in Form unbeschadeter und gut verpackter Artikel. Dabei sind die Kundenwünsche jedoch nur Mittel zum Zweck der Erschließung ihrer Kaufkraft. Das Ziel ist, sie an den Marktplatz von Amazon zu binden und so den Umsatz zu steigern. Im Gegensatz zum Taylorismus wird die Arbeit bei Amazon direkt an die Bestellungen gekoppelt. Taylorismus bedeutet die Rationalisierung einzelner und isolierter Tätigkeiten. Hier wurde vorab festgelegt, wer was und wieviel produziert. Lean Management bedeutet dagegen die Ausrichtung auf die Kunden. Der Arbeitsprozess wird in Abhängigkeit von Marktlage und Aufträgen flexibel angepasst:

„In dieser marktgesteuerten Arbeitsorganisation sind weniger zentral definierte und langfristig geplante Prozessabläufe und Ressourcenverteilungen prägend. Standardisierung und Zergliederung der Arbeit existieren auf der Ebene des Designs der Arbeitsaufgaben, die konkreten Arbeitsaufträge und Ressourceneinsätze werden aber dynamisch je nach externen Marktinformationen gesteuert.“ (Barthel u.a. 2023: 253)

Je nach Auftragslage kann dies bedeuten, dass die Arbeitsgeschwindigkeit steigt, wenn bestimmte Lieferungen abgefertigt werden müssen, oder dass die Wege zwischen einzelnen Arbeitsvorgängen länger werden, wenn das Auftragsvolumen gering ist. Entsprechend gibt es nur bedingt eine optimale Arbeitsweise oder -geschwindigkeit. Dies bedeutet auch, dass die Beschäftigten nicht auf eine Abteilung festgelegt sind, sondern im Sinne des Flussprinzips des Lean Managements je nach Auftragslage oder Wareneingang zwischen Arbeitsplätzen verschoben werden.

Die Arbeitsorganisation in den Logistikzentren von Amazon erinnert mit der massenhaften Einfacharbeit durchaus an die tayloristische Arbeitsteilung. Allerdings vermittelt die Standardisierung nicht die optimale Arbeitsweise und der Arbeitsprozess bleibt abhängig von der sekundären Formalisierung der Beschäftigten. Die Standardisierung erfüllt weniger das

tayloristische Ziel der Produktivitätssteigerung als vielmehr die Fehlerminimierung des Lean Management. Die Beschäftigten sind zwar in einer Abteilung angeleitet, entsprechend dem Lean Management jedoch querqualifiziert. Das Arbeitsvolumen wird nicht durch die optimale Arbeitsweise bestimmt, sondern durch die Schwankungen der Bestelleingänge.

#### 5.2.4 Arbeitsregime

Nun gilt es zu überlegen, inwiefern das Arbeitsregime dem Taylorismus oder dem Lean Management entspricht. Dies erfolgt entlang der Fragen, wie über die Arbeitsorganisation entschieden wird und wie die Beschäftigten dazu motiviert werden, sich in ihrem Rahmen möglichst produktiv zu verausgaben. Im Taylorismus versucht das Management, die optimale Arbeitsweise wissenschaftlich zu ermitteln und führt dafür umfangreiche Zeit- und Bewegungsstudien durch. Das Lean Management verfolgt dagegen die Strategie der kontinuierlichen Verbesserung, die an der praktischen Erfahrung der einfachen Beschäftigten ansetzt und schrittweise den Arbeitsprozess optimiert. Bei Amazon müssen die Manager entsprechend regelmäßig in der Produktion arbeiten. Zudem wird die Teilung der Arbeit zwischen Planung und Ausführung und ihre Verteilung auf verschiedene Beschäftigtengruppen (Manager und Arbeiter) tendenziell aufgehoben. Dem Anspruch nach erfolgt dies, um das Erfahrungswissen der Beschäftigten einzubinden:

„Amazon has more people working in the fulfillment centers and customer-service centers than it does computer-science engineers. We needed the engagement of all these people to succeed, since they are the ones who are actually receiving, stowing, picking, packing, and sending packages or responding to customers by phone, chat, or e-mail.“<sup>23</sup> (Onetto 2014)

So gibt es verschiedene Formate, in deren Rahmen sich die Beschäftigten einbringen können und sollen. Bei größeren Umbauten sind sogenannte „Fünfer-“ oder „Zehner-Runden“ aus einfachen Beschäftigten und Managern vorgesehen. Zudem gibt es „Gemba Walks“, bei denen hochrangige Manager durch das Werk gehen und Arbeitsplätze begutachten, wobei Arbeiter ihre Ideen, Kritik und Vorschläge vorbringen sollen. Ein anderes Element des Lean Managements bei Amazon ist die „Andon Cord“, die es einfachen Beschäftigten erlaubt, den laufenden Betrieb zu stoppen, wenn ein Fehler auftritt, um nach einer Lösung zu suchen. Entweder können sie entsprechende Lichtsignale auf Gelb oder Rot an ihren Arbeitsplätzen wie an den Packstationen stellen und/oder sind aufgefordert, bei Problemen oder Verbesserungsvorschlägen ihre Arbeit zu unterbrechen und ihre Vorgesetzten anzusprechen.

In der Praxis tritt das Prinzip der Beschäftigtenbeteiligung des Lean Managements in Widerspruch zur Praxis des Arbeitsregimes. So berichten die Streikenden von ihrer Frustration darüber, dass ihre Vorschläge und Kritik kaum gehört werden: „In der Theorie gibt es eine Menge Möglichkeiten, sich einzubringen. [...]. Aber in der Praxis ist es tatsächlich so, dass sehr wenig Sinnvolles umgesetzt wird.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 35: 79). Ideen würden ignoriert oder tauchten einige Zeit später als Idee eines Managers auf, der dafür eine

---

<sup>23</sup> „Amazon hat mehr Leute, die in Logistikzentren und im Kundenservice arbeiten, als Computerspezialisten. Wir brauchen das Engagement all dieser Leute, um erfolgreich zu sein, weil sie diejenigen sind, die tatsächlich die Waren empfangen, einlagern, kommissionieren, packen und verschicken oder Kunden per Telefon, Chat oder E-Mail antworten.“

Gratifikation erhalte. Dies kann dazu führen, dass Beschäftigte ihre Ideen bewusst zurückhalten:

„Wenn man einen guten Manager hat, dann ist er auch bereit mal die Lorbeeren zu teilen, wenn man einen weniger guten Manager hat, behält man die Idee für sich und wartet ein halbes Jahr bis der nächste kommt.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 35: 79)

Das Management setzt durchaus Vorschläge der Beschäftigte um, allerdings nur diejenigen, die das Unternehmen für sinnvoll erachtet. Ein Arbeiter in den USA betonte, dass Amazon nur Vorschläge aufnehme, die das Unternehmen nichts kosten oder eine Steigerung der Effizienz ermöglichen (Arbeiter Shakopee (USA) 2019, I 10, 198 ff.). Ähnliches wird aus deutschen Standorten berichtet.

Die Beteiligung der einfachen Beschäftigten bei Amazon bleibt konsultativ und ohne Entscheidungskompetenzen. Sie entspricht damit der historischen Form der Einbindung bei Toyota, die Matt Vidal (2022: 141) als »lean standardization« bezeichnet. Diese steht der Variante des Lean Managements mit Gruppenarbeit gegenüber, die mittlerweile die Vorstellung der Lean Production prägt (ebd.). Am kontinuierlichen Verbesserungsprozess waren laut Streikenden in Leipzig früher einfache Beschäftigte stärker vertreten. Mittlerweile seien daran hauptsächlich Manager beteiligt. Es zeigt sich hier demnach eine Tendenz der Rücknahme der Beschäftigtenbeteiligung, wodurch sich der tayloristischen Arbeitsteilung angenähert wird. Dieser Widerspruch zwischen Rhetorik und Elementen des Lean Managements auf der einen und dem Fortbestehen von rigiden Hierarchien auf der anderen Seite kennzeichnet jedoch nicht nur Amazon, sondern ist aus der Forschung zum Toyotismus gut bekannt (vgl. Kratzer u.a. 2015: 184 f.).

Die Analyse der Arbeitsorganisation bei Amazon zeigt, dass durchaus der Anspruch vertreten wird, die Planung der Arbeit nicht wie beim Taylorismus allein dem Management zu übertragen. Den Prinzipien des Lean Managements entsprechend sollen die einfachen Beschäftigten in sie einbezogen werden. In der Praxis zeigt sich jedoch eine autoritäre *hierarchische Kontrolle* (Edwards 1979: 30). Bei dieser wird die Kontrolle der Arbeit an die verschiedenen Hierarchieebenen delegiert. Den jeweiligen Vorgesetzten wird ein gewisser Handlungsspielraum eingeräumt, innerhalb dessen sie selbst entscheiden können, wie sie die Kontrolle ausüben und Arbeitsprozesse gestalten. Im Fall von Amazon unterliegen die Manager jedoch selbst einer indirekten Steuerung durch Zielvorgaben wie Produktivität und durch einen Anreiz in Form von Aktien für erfolgreiche Projekte. Zudem gibt es Standards, die in den USA entwickelt und allen Standorten vorgegeben werden. In der Praxis stehen die Manager unter hohem Druck, entweder Standards durchzusetzen oder ihre Handlungsfähigkeit zu beweisen. In der Konsequenz bleibt wenig Spielraum für die Integration von Vorstellungen der Beschäftigten, die nicht unmittelbar der Effizienz dienen. Es ist daher von einer autoritären Hierarchie zu sprechen, da diese nicht durch die Teilhabe der Beschäftigten legitimiert wird, sondern sich kraft Macht durchsetzt.

Das Vorgehen der Vorgesetzten bei der Zuteilung und Kontrolle der Arbeit ist bei Amazon durch eine Kombination von *hierarchischer* und *bürokratischer Kontrolle* gekennzeichnet. Im Gegensatz zur hierarchischen Kontrolle sind bei der bürokratischen Kontrolle die Zuständigkeiten und die Praxis der Sanktionierung klar geregelt (ebd.: 130).

Bei Amazon ist jeder Arbeiter einer Stammabteilung zugeordnet. Bei Bedarf werden die Arbeiter jedoch in andere Abteilungen oder auf Spezialaufgaben wie die Qualitätskontrolle

verschoben. Dabei kommt weniger die bürokratische als die hierarchische Kontrolle zum Einsatz. Bestimmte Aufgaben sind weniger beliebt als andere, weil sie mit häufigem Treppensteigen, langem Stehen oder dem Heben schwerer Pakete verbunden sind. Die Handlungsspielräume der Vorgesetzten öffnen den Raum für Klientelismus: „Wenn du Sympathien bei Chefs hast, dann kriegst du gute Positionen und gute Jobs, wenn nicht, dann nicht.“ (Streikender Leipzig 2019, I 20: 18 f.). Sie befördern zudem eine rassistische und sexistische Unterschichtung der Belegschaft. In einem Interview mit einer Person of Color wird die Willkür der Vorgesetzten in einen Zusammenhang mit Rassismus gestellt. So müssten „Ausländer“ mehr leisten, um anerkannt zu werden, und müssten meist schwere Tätigkeiten wie die Beladung der LKW im Dock übernehmen (ebd.). In Gesprächen zum Weltfrauentag 2018<sup>24</sup> gaben mehrere Befragte an, dass ältere Frauen häufiger beim Packen eingesetzt würden, das mit langem und belastendem Stehen verbunden ist. Dies wurde damit erklärt, dass diese als weniger durchsetzungsstark gelten, weshalb Manager ihnen diese Tätigkeit zuwiesen, um dem Widerstand aus dem Weg zu gehen, mit dem sie etwa bei jungen Männern rechnen müssten.

In Bezug auf die Arbeitsmotivation zeigt sich, dass bei Amazon der Fokus des Arbeitsregime weniger auf der *Arbeitsausführung* als auf der *Arbeitsleistung* liegt. Bei Amazon wird keineswegs jede Abweichung von den Arbeitsvorgaben sanktioniert, wie Jan Rottenbach und ich in einer früheren Schrift annahmen (vgl. Barthel/Rottenbach 2017: 256). Es lässt sich vielmehr eine selektive Sanktionspraxis in Hinblick auf Extensität und Intensität beobachten. Bestimmte Arbeitsvorgaben wie die zu verwendenden Pakete beim Packen werden strikt kontrolliert.<sup>25</sup> Das Nicht-Einhalten von Sicherheits- oder Qualitätsvorschriften wird dagegen arbeitsrechtlich kaum geahndet: »Bei uns in Leipzig wurden eigentlich bisher Sanktionen [beim Verstoß gegen Sicherheits- und Qualitätsvorschriften] nur bis zum Niveau Gesprächsnotiz gezogen. Und eine Gesprächsnotiz ist noch nicht mal eine Ermahnung.« (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18.1: 107). Toleriert werden Abweichungen im Allgemeinen, wenn die Zahlen stimmen und sie für die Vorgesetzten »weniger Reibung« in den Arbeitsabläufen bedeuten (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 18. 2: 83 f.).

Wichtiger als die Befolgung der Standardarbeitsanweisungen ist also die Leistung, die die Beschäftigten erbringen. Entsprechend kommen neben der direkten Steuerung Momente der indirekten Steuerung der Arbeit zum Einsatz (Barthel u.a. 2023: 256). So werden die Beschäftigten offen oder versteckt in Feedbacks am jeweiligen Leistungsdurchschnitt gemessen und unter Druck gesetzt, ihre Leistung zu steigern. Ein weiteres Moment indirekter Steuerung besteht darin, Druck auf die Belegschaft mit der Drohung auszuüben, den Standort zu schließen, wenn er nicht leistungsstark und flexibel genug ist (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 18.2: 68). Außerdem werden die Logistikzentren in Bezug auf ihre jeweilige Produktivität, Fehler- und Unfallquote miteinander verglichen. Dabei wird behauptet, dass neue Investitionen durch

---

<sup>24</sup> Im Rahmen des Frauentags 2018 führte das Streiksoli-Bündnis Leipzig in Kooperation mit einer feministischen Gruppe während des Schichtwechsels eine kurze Befragung der Beschäftigten zu Geschlechterverhältnissen bei Amazon durch.

<sup>25</sup> Beim Packen gibt es klare Vorgaben, welches Paket sowie wieviel Füllmaterial und Klebeband zu verwenden ist. Die Pakete werden automatisch gewogen und falsch gepackte Pakete, die vom erwarteten Gewicht abweichen, automatisch zur Kontrolle ausgeworfen. Daher wird hier darauf geachtet, dass die Beschäftigten sich an die Vorgaben halten.

Leistung gerechtfertigt werden müssen. Dies scheint zu einem gewissen Grad zu funktionieren. So identifizieren sich den Beobachtungen eines Gewerkschaftssekretärs zufolge die Beschäftigten bei Amazon stärker als in anderen Unternehmen mit dem Erfolg ihres Standortes (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2020, I 24: 20).

Zielführender scheint es für das Management zu sein, zumindest teilweise auf Momente indirekter Steuerung zu setzen. Ein zentrales Element des Lean Managements bei Amazon sind folglich die Feedbacks. In regelmäßigen Feedback-Gesprächen wurde auf die Beschäftigten bei Amazon in Leipzig jahrelang von ihren jeweiligen Managern Druck ausgeübt, indem ihre Leistungszahlen mit ihrer vorherigen Leistung und denen ihrer Kollegen verglichen wurden. Dabei wurden sie bei unterdurchschnittlicher Leistung gefragt, ob sie Hilfe oder eine erneute Einweisung benötigen. Generell wird von allen gefordert, ihre Leistung permanent zu steigern. Diese Haltung folgt dem Streben nach Perfektion des Lean Managements. Diese Steigerungslogik widerspricht dem Taylorismus, der eine optimale Arbeitsweise ermitteln sollte.

Auch die digitalen Technologien, die jeden Arbeitsschritt erfassen, können diese Aufgabe nicht leisten. Die Prozessüberwachung mittels digitaler Technologie liefert zwar das Wissen davon, was die einzelnen Beschäftigten im Vergleich zum Durchschnitt *leisten*, sie liefert jedoch noch nicht das Wissen darüber, wie viele Artikel innerhalb einer gegebenen Zeiteinheit potenziell prozessiert werden *könnten*. Dies zu ermitteln war jedoch das erklärte Ziel der wissenschaftlichen Betriebsführung und war eine seiner aufwändigsten Maßnahmen (Taylor 1911: 53). Stattdessen werden Zielmarken vorgegeben, die stetig erhöht werden wie in den USA, oder Beschäftigte am Durchschnitt gemessen, ohne dass das Optimum objektiv ermittelt würde.

Im Gegensatz zur Zuweisung von Tätigkeiten und dem unmittelbaren Druck ist bzw. war die Kontrolle der Arbeiter durch Feedbacks im Sinne der bürokratischen Kontrolle geregelt. Es gab Anweisungen, wie oft diese durchzuführen sind. Ihre Wirkung war besonders stark auf Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen, die sich Hoffnung auf eine Verlängerung oder Entfristung mach(t)en. Bei Beschäftigten mit unbefristetem Vertrag ist der Druck geringer, weil die Beschäftigten wissen, dass das Management die Leistungszahlen nicht verwenden darf, um Sanktionen auszusprechen. Der Betriebsrat in Leipzig verweigerte seine nach dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG §87 6) dafür notwendige Zustimmung. Seit etwa 2016 klärt der Betriebsrat die Beschäftigten darüber auf, dass sie sich kein Feedback geben lassen müssen. Dennoch sprechen viele Arbeiter in Interviews nach wie vor von „den Zahlen“, die sie schaffen müssten. Anscheinend werden die Leistungszahlen nach wie vor benutzt, um gezielt Arbeiter mit unterdurchschnittlicher Leistung zu höherer Arbeitsgeschwindigkeit in »versteckten Feedback-Gesprächen« anzuhalten (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 267).

Die unterschiedliche Regulierung der Verwendung der Leistungszahlen in den verschiedenen Ländern zeigt sich in der Arbeitserfahrung der Beschäftigten. In den Interviews und Gesprächen im Rahmen der beobachtenden Teilnahme in den USA wurden die Zielvorgaben („rates“) und entsprechend die Arbeitsgeschwindigkeit durchgehend als größtes Problem benannt (Arbeiter Shakopee (USA) 2019, I 10: 177 ff.; Organizer Shakopee (USA) 2019, I 11: 48). Für die befragten Beschäftigten aus Bad Hersfeld, Leipzig und Rheinberg gilt dies dagegen nicht. In den USA werden die Leistungsdaten automatisch erfasst und ausgewertet und diejenigen mit Entlassung bedroht, die die Sollzahlen wiederholt nicht erfüllen. In

einzelnen Warenlagern scheinen Algorithmen automatisch die statistisch ermittelten Minderleister („underperformer“) zur Kündigung vorzuschlagen (Lecher 2019). Auch in Großbritannien erhalten Arbeiter Zielvorgaben („targets“), die sie erfüllen müssen, wobei der Arbeitsdruck auch an diejenigen Abteilungen weitergegeben wird, die keine digitale Leistungserfassung haben (Briken u.a. 2016: 11). Dabei bieten die erhobenen Zahlen die Grundlage für die direkte Intervention von Vorgesetzten und bei mehrmaligem Verfehlen der Vorgaben die Entlassung (ebd.: 12 f.; vgl. zu Italien Delfanti 2021: 43).

Wenn Abfahrten von LKW zu den Sortierzentren kurz bevorstehen (=„Cut-off“), wird zusätzlicher Druck von Vorgesetzten durch persönliche oder digitale Anweisungen per Endgerät an die Beschäftigten weitergegeben: „Na, die Leads [=Teamleiter] sagen: (Befehlston) ‚So jetzt muss es hier (Interviewperson klatscht in die Hand) Cut-off-Zeit. Egal wie ihr es hinkriegt. Macht! Macht! Macht!‘“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 224 ff.). Die Vorgesetzten verlassen sich hier nicht auf die Kundenorientierung oder die intrinsische Arbeitsmotivation der Beschäftigten. Sie setzen auf unmittelbaren Druck, um die Arbeiter zum schnelleren Arbeiten anzutreiben.

Dies kann dazu führen, dass von der unteren Arbeitsebene, also einfachen Mitarbeitern und Teamleitern, bewusst an den Arbeitsanweisungen vorbei gearbeitet wird (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 18.2: 52). Insbesondere unter Zeitdruck zeigen sich weitere Verstöße gegen Anweisungen. Zum Beispiel müssten die Beschäftigten laut Arbeitsanweisung bei der Wareneinlagerung die Artikel aus ihren Transportkisten in der ihnen zugewiesenen Lagerzone einlagern. Wenn Artikel aus anderen Zonen im Logistikzentrum ebenfalls in der Kiste sind, müssen sie diese prinzipiell an besonders gekennzeichneten Flächen abstellen, wo sie von anderen abgeholt und von wieder anderen in jener Zone eingelagert werden sollen. Handelt es sich aber um Artikel, die innerhalb der nächsten Stunde verschickt werden müssen, so ist die stillschweigende Praxis, dass die Beschäftigten die Artikel selbst in die anderen Zonen fahren und dort einlagern. Das widerspricht zwar den Arbeitsanweisungen, ist aber fast unausweichlich, um dem Zeitdruck, der nach unten weitergeben wird, nachzukommen:

„Und man aber auch noch die maßgebliche Zeit zum Ende der Einlagerung reißt und damit der Area-Manager ein Problem bekommt, der Flow-Manager ein Problem bekommt, die Lead-Teams natürlich ständig angerufen werden: ‚Die Ware muss ins Bin [Fach], bitte, wo sind die sieben Artikel? Wo sind die 85 Artikel?‘ Es ist ja nicht nur mein Cart [Wagen] mit gemischter Ware. Und am Ende auch wir als Job-Level-Einser [einfache Beschäftigte] verrückt gemacht werden, weil wir hin und her verschoben werden und gesagt wird: ‚Hier, nicht jetzt droppen und wo ist die Ware?‘ Sondern ich kann das Problem vorher schon abbiegen, bevor es überhaupt jemand auf dem Schirm auftaucht, aber ich muss dafür eben eine Arbeitsanweisung umgehen.“ (ebd.)

Bei Amazon liegt der Fokus stärker auf der Arbeitsleistung, während die dichte Überwachung der Arbeitsausführung wie bei Taylor ausbleibt. Schaupp (2020) schlägt folglich die *kybernetische Kontrolle* als alternative Diagnose zum digitalen Taylorismus vor. Sie bestimmt er auch beim Fallbeispiel »Smart Shopping“ in *Technopolitik von unten* (Schaupp 2021: 155 ff.), das unschwer als ein Logistikzentrum von Amazon zu erkennen ist. Die Momente der indirekten Steuerung, die eine sekundäre Formalisierung erzwingen, lassen die Diagnose der kybernetischen Kontrolle zunächst plausibel erscheinen. Schaupp (2020: 207) stützt seine Diagnose vor allem auf die Feedbacks, die er als zentral für kybernetische Systeme ansieht. Nach einem der Vordenker des kybernetischen Managements, Stafford Beer (1959: 49), auf den sich Schaupp bezieht, umfasst Kybernetik neben dem Feedback jedoch die Selbstregulierung. Kybernetische Systeme seien als »Black Box« konzipiert, die durch Feedbacks zum richtigen Output gesteuert werden sollen.

Der Einsatz von offenen oder verdeckten Feedbacks ist bei Amazon in den Logistikzentren zentral. Allerdings fällt es trotz aller Reste der Handlungsautonomie im Arbeitsprozess schwer, von Selbstregulation oder Selbstorganisation der einfachen Beschäftigten zu sprechen. So überlässt das Management die Organisation der Arbeit nicht den einfachen Beschäftigten, sondern greift massiv in sie ein. Dies gilt etwa für die technische Einrichtung von Arbeitsplätzen, den Zuschnitt von Tätigkeiten oder die Planung von Arbeitsabläufen. Das Management verlässt sich zudem nicht auf die Leistungskontrolle durch Feedbacks allein. So interveniert es in die Arbeitsausführung, indem es Inaktivität und teilweise auch die Befolgung von Arbeitsvorgaben kontrolliert. Es zeigen sich zwar Ansätze kybernetischer Kontrolle in den Momenten der indirekten Steuerung. Allerdings ist die Selbstorganisation der Beschäftigten aufgrund der Standardisierung und digitalen Arbeitssteuerung zu beschränkt, um insgesamt von kybernetischer Kontrolle zu sprechen. Hier unterscheidet sich das Lean Management von Kybernetik, weil ersteres in die Arbeitsplanung und -ausführung eingreift.

Dies zeigt sich bei Amazon insbesondere durch die Sanktionierung gegen unproduktive Zeiten. Geahndet werden in Deutschland insbesondere Zeiten der Inaktivität und Verstöße gegen die von Amazon gesetzten Pausenzeiten.<sup>26</sup> In Deutschland darf mangels Zustimmung des Betriebsrates auf die automatisch erfasste Inaktivität nicht unmittelbar zurückgegriffen werden. Daher müssen Vorgesetzte auf Basis digitaler Informationen Verstöße persönlich protokollieren und sanktionieren:

„Die digitale Erfassung jedes Arbeitsschrittes ermöglicht es, Inaktivität festzustellen. Bildschirme zeigen an, wann und wo der letzte Arbeitsvorgang eines pickers oder stowers erfolgt ist. Überschreitet die Zeit zwischen Arbeitsvorgängen einen definierten Zeitraum, leuchtet das den/die Arbeiter\*in repräsentierende Zeichen auf den Kontroll-Bildschirmen rot auf. Die Funktionsträger\*innen der Disziplinierung suchen dann die Arbeiter\*innen auf, um ihre Inaktivitäten [sic!] zu protokollieren und zu sanktionieren.“ (Barthel/Rottenbach 2017: 256)

Ungerechtfertigte Inaktivität wird als Arbeitsverweigerung gewertet und entsprechend mit Gesprächsnotizen geahndet, die in größerer Anzahl eine Kündigung ermöglichen. Dabei werden bereits geringe Zeiten von wenigen Minuten festgehalten. Die Sanktionierung von Inaktivität dient dazu, die Poren des Arbeitstages zu verschließen und die Arbeit zu verdichten (vgl. Briken u.a. 2016: 13).

Die darin enthaltene Willkür besitzt selbst System,<sup>27</sup> weil die Beschäftigten jederzeit mit dem Erscheinen eines „Funktionsträgers der Disziplinierung“ (Barthel/Rottenbach 2017: 256) rechnen müssen. In Anlehnung an das *Panoptikum* von Bentham<sup>28</sup> beschrieben Jan Rottenbach und ich die Logistikzentren von Amazon daher als „panoptische Fabrik“:

---

<sup>26</sup> In den USA haben die Beschäftigten ein festes Zeitbudget für Inaktivität („time off task“), nach dessen Aufbrauchen sie entlassen werden. In Großbritannien unterbindet das Management Gespräche und soziale Interaktionen im Betrieb und verbietet es den Arbeitern, sich hinzusetzen (Briken u.a. 2016: 12).

<sup>27</sup> Unklar ist, ob dies von Amazon so gewollt und geplant ist.

<sup>28</sup> Das Panoptikum ist ein Entwurf des britischen Philosophen und Utilitaristen Jeremy Bentham für ein Gefängnis. Der Idee zufolge werden die Zellen so um einen Aufsichtsturm angeordnet, dass sie jederzeit vollständig von diesem aus eingesehen werden können. Umgekehrt können die Insassen jedoch nicht erkennen, ob der Aufsichtsturm gerade besetzt ist oder der Wächter gerade in ihre Richtung schaut. In der Folge sollen die Insassen sich immer



»Bei Amazon wirkt die panoptische Fabrik, da die Arbeiter\*innen wissen, dass sie während ihrer Arbeit immer überwacht werden könnten, ohne jedoch zu wissen, ob ihre Leistung oder Aktivität tatsächlich zu einem bestimmten Zeitpunkt kontrolliert wird« (ebd.: 257).

Ziel des Panoptikums ist die Internalisierung des Machtverhältnisses, um die Intervention der Aufseher überflüssig zu machen (Foucault 1975: 260). Bei Amazon in Deutschland bleibt die Intervention jedoch notwendig, weil die Beschäftigten wissen, dass die Vorgesetzten auf Basis der digitalen Überwachung allein keine Sanktionen verhängen dürfen.

Einer befragten Person zufolge ist das Wissen um die Möglichkeit der Überwachung jedoch „immer im Hinterkopf“ (Streikender Leipzig 2019, I 7: 85). Die psychische Wirkung beschreibt eine Vertrauensperson in drastischen Worten:

„Man hatte das Gefühl, ständig verfolgt zu werden. Irgendwie, man hat immer haargenau drauf geachtet, wenn man sich jetzt mal mit einem Kollegen unterhalten hat, wenn man geholfen hat oder so was. Man ist immer automatisch zusammengezuckt, sobald jemand um die Ecke kam. Weil man immer gedacht hat, es ist der Lead, der einem gerade quasi wieder auf den Fersen ist oder so was. Wie paranoid das eigentlich ist, merkt man eigentlich erst, wenn man dann so von Amazon wieder weg ist, sage ich mal. Dass [...] Arbeit so eigentlich nicht sein sollte. Dass man ständig Angst, dass man ständig Druck hat.“ (Ex-Vertrauensperson Leipzig 2019, I 3: 93)

Bei der Überwachung der Arbeit ist neben dem Leistungsdruck, der in offenen oder verdeckten Feedbackgesprächen ausgeübt wird, vor allem die Sanktionierung von unerlaubten Arbeitsunterbrechungen entscheidend. Dies erfolgt wiederum in Form der hierarchischen Kontrolle. Wie bereits ausgeführt, können die Vorgesetzten auf digital erfasste Daten zurückgreifen, dürfen damit jedoch keine Sanktionen begründen. Sie sind gezwungen, persönlich Kontrollgänge zu machen, Fehlverhalten zu protokollieren und zu sanktionieren. Insbesondere die Disziplinierung von Inaktivität erfolgt nicht systematisch, sondern hängt sowohl von der persönlichen Interpretation der Rolle als Vorgesetzter als auch von der jeweiligen Zielperson ab.

Neben der detaillierten Arbeitsvorgabe bildet ein individueller Bonus einen zentralen Bestandteil der wissenschaftlichen Betriebsführung von Taylor (1911: 122). Bei Amazon in Leipzig gab es dagegen bis 2022 nur einen kollektiven Bonus für den gesamten Standort in Abhängigkeit von Produktivität, Fehler- und Unfallquote, der auf bis zu 12 Prozent des Grundlohns steigen konnte. Im Jahr 2022 wurde dieser Bonus in eine Lohnerhöhung von 7,4 Prozent umgewandelt. Anscheinend wurde eingestanden, dass der Bonus bei vielen Beschäftigten nicht motivierend wirkt, weil ihnen der Wirkungszusammenhang zwischen eigener Leistung und Bonus unklar blieb<sup>29</sup>. Zudem wurden in Deutschland bis 2022 im Gegensatz etwa zu den USA oder Polen sogenannte beschränkte Mitarbeiteraktien an die Beschäftigten ausgegeben (im Wert von insgesamt ca. 1.250 Dollar pro Jahr im Jahr 2022). Auch die Aktien wurden in eine feste Lohnerhöhung umgewandelt. Die Abschaffung des

---

so verhalten, als ob sie gerade überwacht würden, ohne zu wissen, ob sie gerade überwacht werden (vgl. Foucault 1975: 260).

<sup>29</sup> Dies liegt vermutlich zum einen daran, dass die Beschäftigten nicht im Team, sondern einzeln für sich arbeiten, weshalb es kaum Möglichkeiten der Einflussnahme auf andere gibt. Zudem erscheint das Zustandekommen des Bonus sehr intransparent zu sein. So wurde vermutet, dass Amazon bewusst Arbeitsprozesse anpasst, damit der Bonus möglichst niedrig ausfällt. In der Betriebsratszeitschrift von 2021 schreibt der Betriebsrat, dass selbst er den genauen Mechanismus hinter dem Bonus nicht versteht.

kollektiven Bonus und der Aktien kann als ein weiteres Abrücken vom Lean Management betrachtet werden, das oft mit kollektiven leistungsabhängigen Bonussystemen operiert.

Da das Arbeitsregime von Amazon systematisch Angst produziert, um die Arbeiter zum produktiven Arbeiten anzuhalten, und die Entscheidungen autoritär von den Vorgesetzten getroffen werden, kann es als *despotisch* charakterisiert werden. Burawoy (1985: 126) unterscheidet zwischen despotischen Produktionsregimen, die auf Zwang, und hegemonialen Produktionsregimen, die auf Zustimmung beruhen. Bei Amazon überwiegt eindeutig das Moment des Drucks, des Zwangs und der Angst gegenüber Versuchen, die Beschäftigten positiv zu motivieren. Zentral sind dabei digitale Arbeitsmittel, die die Produktivität und Aktivität der Beschäftigten erfassen und überwachen. Sie werden dazu genutzt, um die Beschäftigten zur permanenten Steigerung ihrer Leistung anzuhalten.

Die Rücknahme der Beteiligung der einfachen Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeit, die Abschaffung des kollektiven Bonus und die Elemente der indirekten Steuerung zu Lasten der Standardisierung sind eindeutige Abweichungen vom Lean Management. Seine Prinzipien bleibt den meisten Beschäftigten bei Amazon ein Fremdwort, während die Motivation über direkten Druck, Leistungs- und Aktivitätsanzeigen erzwungen wird. Es ist daher angebracht in Bezug auf den Arbeitsprozess bei Amazon von einem eigenständigen Managementkonzept zu sprechen, das Elemente von Taylorismus, kybernetischer Kontrolle und Lean Management vereint und mit digitaler Überwachung kombiniert. Der so entstehende Amazonismus lässt sich entsprechend auf Arbeitsprozesse verallgemeinern, die sich nicht auf das Lean Management beziehen. Amazonismus im hier verstandenen Sinn umfasst hochstandardisierte Einfacharbeit, die kontinuierlich verbessert werden soll. Die Beschäftigten werden auf Basis der digitalen Überwachung der Arbeit zu steter Leistungssteigerung angehalten, wobei direkte Intervention und indirekte Steuerung kombiniert werden.

Digitale Arbeitsmittel steuern und überwachen die Arbeit, sie verstärken allerdings nur bereits zuvor bestehende Trends der Standardisierung und Vereinfachung in Hinblick auf die Arbeitsorganisation. Ihr Einsatz wird bei Amazon wesentlich durch die Strategie des Amazonismus geprägt. „Die technischen Möglichkeiten zur Standardisierung, Operationalisierung und Vorgabe jedes Schrittes sind um ein Vielfaches größer geworden.“ (Barthel/Rottenbach 2017: 254). Sie erleichtern die eingesetzten Strategien und die bestehende Arbeitsorganisation und -kontrolle. Sie sind jedoch nicht die Voraussetzung des massenhaften Einsatzes von Einfacharbeit, wie dies in der Literatur zum Teil suggeriert wird (zum Beispiel Altenried 2022: 43 f.). Ein grundlegender Wandel der Arbeit trat durch den Einsatz digitaler Arbeitsmittel im Logistikzentrum von Amazon in Leipzig nicht ein. Digitale Arbeitsmittel ermöglichen jedoch auf Basis der panoptischen Fabrik das neuartige Arbeitsregime des Amazonismus.

Die Unterscheidung zwischen Arbeitsorganisation und Arbeitsregime macht deutlich, dass beide in unterschiedlichen Varianten miteinander kombiniert werden können. Aus der hochgradigen Standardisierung und Vereinfachung mit Hilfe digitaler Arbeitssteuerung ergibt sich nicht notwendig ein despotisches Arbeitsregime. Wie die Untersuchung der Arbeit in einem vergleichbaren Betrieb der Handelslogistik zeigt, ist eine tayloristische Arbeitsorganisation in Kombination mit einer hegemonialen Variante des Arbeitsregimes im Rahmen einer Konfliktpartnerschaft möglich (Jaehring 2019: 176). In diesem Unternehmen wurde ein Leistungslohnsystem auf freiwilliger Basis eingeführt, das Zielvorgaben für ältere

Beschäftigte reduziert. Außerdem konnten die Beschäftigten zahlreiche Verbesserungen durchsetzen. Aufgrund der deutlichen Unterschiede zu Amazon sei daher von »unterschiedlichen Welten oder Varianten des digitalen Taylorismus zu sprechen« (ebd.: 180).

Auf den vorhergehenden Seiten wurden die Diagnosen des digitalen Taylorismus, der kybernetischen Kontrolle und des Lean Managements diskutiert. Mit dem Begriff des digitalen Taylorismus ist die Arbeitsorganisation bei Amazon nur in Ansätzen zu fassen. So gibt es zwar tendenziell eine Arbeitsteilung zwischen Planung und Ausführung sowie eine Standardisierung und Zergliederung der Arbeit. Es fehlen mit der Spezialisierung und dem individuellen Bonus jedoch zwei wesentliche Charakteristika des Taylorismus. Kybernetische Kontrolle verweist darauf, dass es durchaus Momente der indirekten Steuerung bei Amazon gibt und Feedbacks eine wichtige Rolle spielen. Allerdings kann nicht wirklich von einer Selbstorganisation der einfachen Beschäftigten gesprochen werden. Viel eher zeigen sich Elemente des Lean Managements. Dieses umfasst wie der Taylorismus eine Standardisierung der Arbeit, erarbeitet diese jedoch in einem inkrementellen Verbesserungsprozess. Die Beteiligung der Arbeiter an der Gestaltung des Arbeitsprozesses bleibt im Fall von Amazon konsultativ. Gegenüber der Standardisierung gewinnt ein permanenter Steigerungsdruck, der auf Basis der digitalen Überwachung des Arbeitsprozesses möglich wird, an Bedeutung. Er ist das Kernstück des Amazonismus, der hier als eigenständige Form der Organisation des Arbeitsprozesses verstanden wird. Gegenüber dem Lean Management verlieren die Beteiligung der einfachen Beschäftigten und der kollektive Bonus an Bedeutung.

### 5.3 Produktionsapparate

Nachdem die Arbeitsorganisation und das Arbeitsregime des Amazonismus analysiert wurden, werden nun die für diesen spezifischen Produktionsapparate untersucht. Ökonomische Produktionsapparate versuchen, das individuelle Interesse der Beschäftigten mit dem des Unternehmens zu koppeln. Politische Produktionsapparate regulieren oder unterdrücken auftretende Konflikte und ideologische Produktionsapparate versuchen, eine bestimmte Unternehmenskultur zu etablieren.

#### 5.3.1 Ökonomische Produktionsapparate

Die ökonomischen Produktionsapparate in den Logistikzentren bei Amazon stehen vor der Herausforderung, immer wieder Arbeitskräfte in großer Anzahl für das Unternehmen zu gewinnen. Dies gilt insbesondere bei der Eröffnung neuer Standorte und während des Weihnachtsgeschäfts, in dem tausende Saisonkräfte in ganz Deutschland eingestellt werden. Gleichzeitig zeigt sich eine *kurzfristige Beschäftigtenorientierung*, die keine langfristige Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen angestrebt. Dahinter mag die Vorstellung von Jeff Bezos stehen, demzufolge Menschen nach einer gewissen Zeit zur Mittelmäßigkeit tendierten:

„David Niekerk, a former Amazon vice president who built the warehouse human resources operations, said that some problems stemmed from ideas the company had developed when it was much smaller. Mr. Bezos did not want

an entrenched work force, calling it ‚a march to mediocrity,‘ Mr. Niekerk recalled, and saw low-skilled jobs as relatively short-term.“<sup>30</sup> (Kantor u.a. 2021; Herv. G.B)

Ein Angestellter der strategischen Abteilung des Personalwesens des Unternehmens in Seattle argumentierte entsprechend, dass die Arbeit in den Logistikzentren kein »Karriere-Job« sei (Feldnotiz 01.06.2019). Die Beschäftigten würden dort nur vorübergehend arbeiten, weshalb die Ansprüche an die Arbeitsbedingungen nicht zu hoch angesetzt werden sollten.

Eine entscheidende Möglichkeit für ein Unternehmen, Beschäftigte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, ist die Lohnpolitik. Die Logistikzentren von Amazon wurden vor allem zu Beginn gezielt in strukturschwachen Regionen angesiedelt. Dies gilt zum Beispiel für Rheinberg am Rand des westlichen Ruhrgebiets, für Bad Hersfeld im ehemaligen innerdeutschen Grenzgebiet sowie für Leipzig und Brieselang in Ostdeutschland. Amazon zufolge erhalten die Beschäftigten des Unternehmens eine „wettbewerbsfähige Bezahlung“ in Relation zu den jeweiligen regionalen Arbeitsmärkten (Schneider 2022). In der Tat sind die Löhne für Einfacharbeit überdurchschnittlich und machen so das Unternehmen für Arbeitssuchende attraktiv, die nicht über auf dem Arbeitsmarkt nachgefragte Qualifikationen verfügen. 2019 lag das Einstiegsgehalt in Leipzig in der untersten Lohngruppe mit 10,78 Euro zwar unter dem Einstiegsgehalt eines Verkäufers laut dem Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels mit 12,23 Euro, aber über dem des Logistiktarifvertrags mit 10,33 Euro (Apicella 2021: 100). Das Einstiegsgehalt bei Amazon lag zwar unter der Niedriglohnschwelle, die 2019 bei 11,50 Euro lag – dies galt jedoch für 25 Prozent der Beschäftigten in Ostdeutschland insgesamt (Kalina/Weinkopf 2021).

Im Vergleich mit Einfacharbeit in anderen Unternehmen reiht sich der Lohn bei Amazon in der oberen Hälfte ein. Der Median des Bruttoverdienstes von vollzeitbeschäftigten »Helfern« – zu denen die Amazon-Versandmitarbeiter zu zählen sind, weil sie weder eine Berufsausbildung noch eine längere Anlernzeit benötigen<sup>31</sup> – lag 2020 in Sachsen bei 2.075 Euro (Bundesagentur für Arbeit 2021). Das monatliche Einkommen bei Amazon in Leipzig lag 2020 beim Einstieg mit 2.007 Euro knapp darunter, nach zweijähriger Betriebszugehörigkeit mit 2.342 Euro deutlich darüber<sup>32</sup>. Auch im Vergleich zum Median der Bruttolöhne von Vollzeitbeschäftigten

---

<sup>30</sup> „David Niekerk, ein früherer Amazon Vizepräsident, der das Personalwesen der Lagerhäuser entwickelte, sagte, dass einige Probleme von Ideen kamen, die das Unternehmen entwickelt hatte, als es viel kleiner war. Herr Bezos wollte keine verwurzelte Belegschaft, die er ‚Marsch zur Mittelmäßigkeit‘ nannte, erinnert sich Herr Niekerk, und betrachtete niedrigqualifizierte Jobs als relativ kurzfristige Angelegenheit.“ (Übersetzung G.B.)

<sup>31</sup> Die Gewerkschaft ver.di argumentiert, dass die Versandmitarbeiter bei Amazon aufgrund ihrer Erfahrung und ihren Querqualifizierungen beim Tarifvertrag Einzel- und Versandhandel nicht in die unterste Lohngruppe L 1/L 2, sondern in die mittlere Lohngruppe L 5 einzugruppieren wären. Für die Überlegungen hier ist unabhängig von dieser Frage jedoch entscheidend, welche Alternativen sich den Beschäftigten bei Amazon auf dem Arbeitsmarkt bieten würden.

<sup>32</sup> Diese Berechnung gilt bei einem Stundenlohn nach zwei Jahren Betriebszugehörigkeit von 13,22 Euro, einem geschätzten Bonus von 4 Prozent, einer Wochenarbeitszeit von 38,75 Stunden und 400 Euro Weihnachtsgeld. Im Oktober 2021 wurde der Stundenlohn auf

in mit Amazon vergleichbaren Branchen ist der Lohn nicht besonders niedrig, wenn berücksichtigt wird, dass folgende Zahlen nicht nach Qualifikation oder Bundesland differenziert sind: Lagerwirtschaft: 2.458 bis 2.502 Euro, Verkehr und Logistik 2.642 Euro sowie Verkaufsberufe 2.559 Euro (Bundesagentur für Arbeit 2021). Amazon unterbietet zwar die Durchschnittslöhne in Deutschland und Italien (Apicella 2021: 101). Für Beschäftigte ohne auf dem Arbeitsmarkt verwertbare Qualifikationen bietet das Unternehmen insbesondere in Ostdeutschland jedoch oftmals eine der besser bezahlten Stellen. Das drückt sich auch in der Erfahrung der Beschäftigten aus, die sich bis 2021 mehrheitlich nicht als schlecht bezahlt betrachteten (Apicella 2021: 89). Im Anschluss erst sorgte die steigende Inflation für einen stärkeren Fokus auf die Entlohnung, weil die Beschäftigten zum ersten Mal seit Jahren einen Reallohnverlust hinnehmen mussten.

Amazon zahlt demnach in Deutschland durchaus „wettbewerbsfähige“ Löhne, die geeignet sind, für einen permanenten Nachschub an Arbeitskräften zu sorgen. Eine längere Betriebszugehörigkeit wird dagegen nur bedingt honoriert. Der Stundenlohn steigt nur nach dem ersten und zweiten Jahr der Betriebszugehörigkeit (2020 von 11,30 Euro auf 13,22 Euro). Allerdings sieht auch der Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels, den die Gewerkschaft ver.di für Amazon fordert, keine Erfahrungsstufen für die *Lohnklassen* vor, die für Lagertätigkeiten gelten. Insgesamt scheint die Lohnpolitik entsprechend der kurzfristigen Beschäftigtenorientierung nicht darauf abzielen, die Beschäftigten langfristig an das Unternehmen zu binden. Sie dient in erster Linie dazu, Arbeitssuchende anzuziehen und für eine Periode von wenigen Jahren zu beschäftigen.

Ein entscheidendes Element der Beschäftigungspolitik ist des Weiteren die Form der Verträge, die vergeben werden. Die meisten Beschäftigten bei Amazon in Deutschland erhalten zunächst befristete Verträge, die bis zu insgesamt zwei Jahren verlängert werden, bevor sie entfristet werden. Entfristet wird jedoch meist nur eine Minderheit. Die meisten Saisonkräfte im Weihnachtsgeschäft werden nur für wenige Monate oder Wochen beschäftigt. Der Anteil der Beschäftigten mit befristetem Arbeitsvertrag unterscheidet sich sehr stark von Logistikzentrum zu Logistikzentrum. In Leipzig betrug der Anteil der Befristeten außerhalb der Hochsaison laut der Gewerkschaft ver.di 2014 20 Prozent und in ganz Deutschland 40 Prozent (Apicella 2016: 36). Während ihr Anteil in Leipzig seit 2019 minimal ist (<10), beträgt er in anderen Standorten meist 20–30 Prozent<sup>33</sup>. Im Weihnachtsgeschäft steigt der Anteil durch die vielen Saisonkräfte stark an. So wurden im Weihnachtsgeschäft 2021 zusätzlich zu den 19.000

---

13,55 Euro erhöht. Der Einstiegslohn lag 2020 entsprechend bei 2007 Euro oder 11,30 Euro pro Stunde; er stieg im Oktober 2021 auf 12 Euro und sollte 2022 auf 12,50 Euro steigen.

<sup>33</sup> Laut einer Vertrauensperson aus Bad Hersfeld waren im September 2021 außerhalb des Weihnachtsgeschäftes etwa 25 Prozent der ca. 4.000 Beschäftigten in den beiden Standorten in Bad Hersfeld befristet beschäftigt (Feldnotiz 09.10.2021). Durch die Reduktion der Belegschaft waren es Anfang 2023 laut Amazon nur noch 5 Prozent von 2.800 Beschäftigten (Zacharias 2023). In Leipzig ist der massive Rückgang des Anteils der befristet Beschäftigten ebenfalls wesentlich durch die allgemeine Reduktion der Belegschaft zu erklären.

festangestellten Beschäftigten im Logistiknetzwerk von Amazon in Deutschland über 10.000 Saisonkräfte für die unterschiedlichen Standorte gesucht (Amazon Logistik Team 2021). Auf ein klassisches Mittel der Flexibilisierung, die Leiharbeit, verzichtet Amazon in den Logistikzentren spätestens seit 2013, als eine Dokumentation skandalöse Wohnbedingungen von spanischen Leiharbeitern in Bad Hersfeld aufdeckte (Boewe/Schulten 2019: 55). Befristung dient sowohl der Beförderung der Fluktuation als auch dem flexiblen Aufstocken der Belegschaft bei Auftragsspitzen. Zudem setzt sie die betroffenen Beschäftigte unter besonderen Druck. So arbeiten befristete Arbeitskräfte in der Hoffnung auf eine Festanstellung schneller und erhöhen so den Druck auf die anderen.

Neben der Entlohnung und Beschäftigungssicherheit ist der *interne Arbeitsmarkt* ein entscheidender Faktor für die Bindung von Beschäftigten an ein Unternehmen. Er stärkt Wettbewerbsindividualismus, bindet den individuellen Erfolg an den des Unternehmens und reduziert die Mobilität zwischen den Unternehmen (Burawoy 1979: 104). Amazon verspricht zwar, dass es möglich ist, aufzusteigen, allerdings ist dies nur sehr eingeschränkt möglich (vgl. für Italien: Delfanti 2021: 50; für Italien und Frankreich: Massimo 2020: 137). So fingen die allerwenigsten Manager als einfache Versandmitarbeiter an, sondern kommen oft direkt von einer Universität oder der Bundeswehr. Der Frust über mangelnde Aufstiegschancen war auch für Chris Smalls, einen der bekanntesten und aktivsten Organizer bei Amazon in den USA, einer der zentralen Beweggründe, sich zu organisieren (vgl. Ghaffary 2022).

Ein vertikaler Aufstieg ist wesentlich in die Position des Teamleiters (*lead*) möglich, die besser bezahlt wird und in geringem Ausmaß mit Weisungsbefugnissen ausgestattet ist. Horizontaler Aufstieg ist dagegen in eine Vielzahl verschiedener Spezialpositionen möglich. Diese werden zwar nicht besser vergütet, gelten aber als interessanter oder weniger belastend, weil sie abwechslungsreicher sind oder die Möglichkeit zum Sitzen bieten (vgl. Massimo 2020: 137). Dazu zählen Läuferfahrer, Sicherheitsbeauftragte, Inventur und Qualitätsmanagement („ICQA“), Problembearbeiter oder „Co-Worker“ bzw. „Instructor“, die neue Beschäftigte anlernen. Die Bedeutung solcher Spezialpositionen zeigt sich darin, dass Beschäftigte unter anderem deswegen nicht streiken, weil sie befürchten, ihre Spezialposition zu verlieren und auf monotonere und körperlich anstrengendere Tätigkeiten (zurück)versetzt zu werden.

Amazon motiviert weder mit der Entlohnungsstruktur noch mit relevanten Aufstiegschancen eine langfristige Bindung an das Unternehmen. Im Gegenteil schafft es Anreize, das Unternehmen zu verlassen. So gibt oder gab es in allen Ländern eine Prämie für eine einvernehmliche Vertragsauflösung mit dem Namen „the Offer“, deren Höhe von der Betriebszugehörigkeit abhing.<sup>34</sup> Seit 2022 ist dieses Angebot in Deutschland abgeschafft. Beschäftigten, die bereit sind, das Unternehmen zu verlassen, wird jedoch oft eine bezahlte Freistellung von mehreren Monaten angeboten. Zusätzlich bietet das Unternehmen die Kostenübernahme für eine Aus- oder Weiterbildung im Rahmen des Programms „Career Choice“ in einer Höhe von bis zu 8.000 Euro an (Jarosch 2023). Dabei besteht explizit die Möglichkeit, Qualifikationen für eine Arbeitstätigkeit außerhalb des Unternehmens zu

---

<sup>34</sup> Berichten von Streikenden zufolge lag sie in Deutschland bei 5.000 Euro nach 5 Jahren, bei 10.000 Euro nach 10 Jahren und bei 15.000 Euro nach 15 Jahren. Zusätzlich konnten hier bis zu sechs Monaten bezahlte Freistellung individuell rausgehandelt werden.

erwerben. Ziel ist, die Fluktuation zu erhöhen und unzufriedene Beschäftigte aus dem Unternehmen zu drängen.

Insgesamt zeigt sich bei Amazon eine *kurzfristige und flexible Beschäftigungspolitik*, die darauf ausgerichtet ist, die Beschäftigten für das Unternehmen zu gewinnen, aber nicht an sich zu binden. Darin unterscheidet sich die Variante des Lean Managements bei Amazon vom Toyotismus bei Toyota, der die Beschäftigten stärker ein- und an das Unternehmen band. Beverly Silver (2005: 96) argumentiert, dass dies die Loyalität und Mitarbeit der Arbeiter in Japan garantierte. Der Begriff *kurzfristige* Beschäftigungspolitik bezieht sich nicht nur auf die angestrebte Dauer der Beschäftigungsverhältnisse. Neben der temporalen drückt er eine qualitative Dimension aus, mit der sie im Kontrast zur Beschäftigungspolitik des Toyotismus oder Fordismus steht: Während diese die Beschäftigten ins Unternehmen einbindet, ist Amazon nur am vorübergehenden Gebrauch der Arbeitskraft interessiert. Diese kurzfristige Beschäftigtenorientierung steht dabei in deutlichem Kontrast zur langfristigen Kunden- und Marktorientierung. Sie ist zugleich eine *flexible* Beschäftigungspolitik. Bei Amazon zeigt sich in der Beschäftigungspolitik mindestens eine Dreiteilung: Saisonkräfte sollen wenige Wochen oder Monate bei Auftragsspitzen aushelfen, befristete Arbeitskräfte werden in einen Bewährungsmodus versetzt und nur zu geringen Teilen übernommen und Festangestellte sollen nur diejenigen werden, die sich bewährt haben und motiviert sind. Doch auch für diese ist nur eine mittelfristige Bindung angedacht.

In den USA gelingt es der kurzfristigen Beschäftigungspolitik durchaus, für eine überdurchschnittliche Fluktuation zu sorgen (Kantor u.a. 2021). Die Berichte zur Fluktuation in Deutschland sind dagegen gemischt. Auch wenn hier keine Zahlen vorliegen, so kann zumindest für Leipzig eine geringere Fluktuation vermutet werden.<sup>35</sup> Dies scheint jedoch mehr besonderen institutionellen Bedingungen, besseren Arbeitsbedingungen und einer spezifischen Arbeitsmarktsituation als einer anderen Unternehmensstrategie geschuldet zu sein. Amazon ist gezwungen, eine gewisse Stammebelegschaft zu beschäftigen, um angesichts knapper Arbeitsmärkte genügend Beschäftigte zu binden und die Produktion aufrechtzuhalten. In Leipzig werden die allgemeinen Prinzipien der kurzfristigen Beschäftigtenorientierung dadurch unterminiert, dass die Belegschaft von 2018 bis 2023 von knapp 2.000 auf etwa 1.200 Beschäftigte reduziert wurde. Dies erfolgte vor allem durch freiwilliges Ausscheiden, Verrentung, aber auch durch krankheitsbedingte Kündigungen. Zudem bringt das neue Sortiment weniger Schwankungen in der Auftragslage mit sich, weshalb kaum noch Saisonkräfte eingesetzt werden. Viele der Beschäftigten arbeiten bereits lange für das Unternehmen, was vor allem für viele Gewerkschaftsmitglieder gilt.<sup>36</sup> Auf einer Betriebsversammlung im Jahr 2021 erklärte der Betriebsrat, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigten mindestens acht Jahre im Unternehmen beschäftigt waren. Von 20.000 festangestellten Beschäftigten in den Logistikzentren in Deutschland waren Anfang 2023 über

---

<sup>35</sup> In Gesprächen wird von vielen langjährigen Kollegen gesprochen. Die Gewerkschaft ver.di muss in Leipzig jedes Jahr geschätzt 10–20 Prozent der Mitglieder ersetzen, die das Unternehmen verlassen.

<sup>36</sup> Bei einem Workshop der Abteilung Wareneingang bei einem Streik im Sommer 2022 erklärten bei der Vorstellungsrunde alle der ungefähr 20 teilnehmenden Arbeitern, dass sie mindestens seit zehn Jahren im Unternehmen waren.

3.000 bereits seit mehr als zehn Jahren und 8.500 seit mehr als fünf Jahren bei Amazon beschäftigt (Jarosch 2023). Mehr als 11.500 von 20.000 und damit mehr als die Hälfte der Stammbesellschaft besitzt demnach im Hinblick auf das Unternehmen eine zumindest mittelfristige Perspektive, die im Widerspruch zur kurzfristigen Beschäftigtenpolitik von Amazon steht. Diese wird also nicht konsequent durchgesetzt. Als Prinzip im Umgang mit den Beschäftigten bleibt sie jedoch erhalten.

Für Amazon ist es aufgrund der auf Fluktuation ausgerichteten Arbeitsorganisation und der ständigen Expansion notwendig, mehr als in ähnlichen Bereichen zu zahlen, um einen steten Zufluss neuer Arbeitskräfte zu gewährleisten. Inwieweit die hohe Fluktuation auf lange Sicht zur Erschöpfung der Arbeitskraftreserven führt und die schnelle Expansion behindert, bleibt abzuwarten. Nach der massiven Expansion während der Pandemie erfuhr sie jedoch eine starke Verlangsamung. Generell scheint eine auf hohe Fluktuation ausgerichtete Beschäftigungspolitik in der Logistik in Deutschland tendenziell an ihre Grenzen zu stoßen (vgl. Butollo u.a. 2018: 155). In Gesprächen berichten Arbeiter und Betriebsräte von Amazon seit mehreren Jahren über Arbeitskräftemangel in Deutschland und Polen. In der Folge betreibt Amazon große Personalanwerbungskampagnen in Innenstädten und in den Sozialen Medien. Gleichzeitig entwickelt Amazon KI-gestützte Roboter, die bisher nicht automatisierbare Tätigkeiten übernehmen könnten (Knight 2023).

### 5.3.2 Politische Produktionsapparate

Politische Produktionsapparate regulieren das individuelle und kollektive Interessenhandeln im Betrieb. Bei Amazon in Deutschland umfassen sie einerseits die gesetzlich festgelegten und regulierten Institutionen und Organisationen wie Gewerkschaften und Betriebsräte, andererseits die unternehmenseigenen Strukturen. Betriebsräte und Gewerkschaften sind teilweise zugleich Teil der Solidaritätskulturen und nehmen eine ambivalente Rolle ein. Einerseits organisieren sie kollektives Interessenhandeln, andererseits kanalisieren sie dieses in bestimmte Bahnen. Während Betriebsräte per Betriebsverfassungsgesetz auf diese doppelte Rolle festgeschrieben sind, sind Gewerkschaften Teil der Produktionsapparate, insofern sie als intermediäre Interessensorganisationen die Produktionsverhältnisse anerkennen und reproduzieren. Beide Strukturen werden aufgrund ihrer Bedeutung für das kollektive Interessenhandeln der Beschäftigten im Kapitel zur Solidaritätskultur (Kapitel 6) erneut behandelt.

#### 1 *Unternehmenseigene politische Produktionsapparate*

Amazon lehnt die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften ab. Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass Amazon ausschließlich repressiv gegen Interessenhandeln von Beschäftigten vorgeht. Das Unternehmen betont, wie wichtig es sei, dass die Beschäftigten sich im Rahmen des „Employee Engagement“ einbringen: „Consistent, honest, and open communication with our employees allows us to continuously improve our workplace experience, empowering individuals to raise concerns and have them directly addressed by leadership.“<sup>37</sup> (Amazon o.J.).

---

<sup>37</sup> „Kontinuierliche, ehrliche und offene Kommunikation mit unseren Beschäftigten ermöglicht es uns, kontinuierlich die Arbeitserfahrung zu verbessern, Individuen zu bestärken,



Hier wird der Fokus auf Individuen gelegt, die ihre Stimme erheben und ihre Anliegen direkt mit ihren Vorgesetzten regeln sollen, während kollektives Interessenhandeln nicht erwähnt wird. Individuelles Interessenhandeln wird demnach nahegelegt und zum Teil gefördert.

Beim „Voice of the Associate Boards“ können die Beschäftigten auf einem öffentlichen Bildschirm Fragen stellen, die vom Management beantwortet werden. Generell gilt eine „Open-Door-Policy“, das heißt Beschäftigte sind aufgefordert, jederzeit ihre Ideen und Anliegen bei ihren direkten Vorgesetzten vorzubringen. Außerdem gibt es „Amazon Connection“, mit der die Beschäftigten ihre Manager in täglichen Umfragen bewerten können, sowie allgemeine Umfragen zur Arbeitssituation, die die Beschäftigten direkt auf ihren Arbeitsgeräten beantworten können. In Leipzig gibt es seit wenigen Jahren eine „GM-Sprechstunde“, das heißt eine wöchentliche Sprechstunde mit der Geschäftsführung bzw. dem „General Manager“ (GM). Hier können die Beschäftigten ihre Anliegen ohne Voranmeldung während der Arbeitszeit vortragen. Zudem gibt es „Geburtstagsrunden“ mit dem Management, zu denen die Arbeiter an ihrem Geburtstag eingeladen werden. Sie werden teilweise genutzt, um Unmut oder Wünsche zu äußern und Probleme zu diskutieren. Zum Teil in Reaktion auf die Umfrageergebnisse und zum Teil bei anstehenden Umbauten werden in Leipzig „Fünfer-Runden“ gebildet, bei denen ausgewählte Beschäftigte mit Vorgesetzten Probleme diskutieren. In Ländern ohne gesetzlich geregelte betriebliche Interessenvertretung gibt es zum Teil alternative Vertretungsorgane mit dem Namen „Associate Forums“. Dies trifft etwa auf die Standorte von Amazon in Großbritannien, Polen und der Slowakei zu. Hier treffen sich von den Beschäftigten gewählte Vertreter regelmäßig mit dem Management, um verschiedene Anliegen und Ideen zu diskutieren (Amazon o. J.).

Welchen Einfluss diese unternehmenseigenen politischen Produktionsapparate auf das Interessenhandeln im Betrieb ausüben, ist schwierig zu beantworten. Francesco Massimo (2020: 135), der im Rahmen seiner Forschung mehrere Monate in Logistikzentren in Frankreich und Italien arbeitete, sieht ihre Funktion darin, Protest zu kanalisieren und zu individualisieren, um größeren Konflikten vorzubeugen. Dies mag zu einem gewissen Grad zutreffen. Allerdings sind sie nicht vollständig erfolgreich darin, das Bedürfnis nach Mitsprache zu befriedigen. Eine Vertrauensperson der ver.di in Leipzig bezeichnete Beteiligungsmöglichkeiten wie die Fünfer-Gruppen als „Augenwischerei“ (Feldnotiz 29.09.2021). Die unternehmenseigenen Produktionsapparate konnten in Leipzig weder die Bestrebungen, einen Betriebsrat zu wählen noch die gewerkschaftliche Organisation verhindern. In den von mir geführten Interviews wird die fehlende Mitsprache zudem zuweilen als expliziter Streikgrund angegeben.

## 2 *Regulierung von kollektivem Interessenhandeln*

Die politischen Produktionsapparate bei Amazon schließen verschiedene Strategien des Umgangs mit kollektivem Interessenhandeln ein. Die unternehmenseigenen Strukturen können die Entstehung von eigenständiger kollektiver Interessenpolitik nicht verhindern. Amazon reagiert auf diese in unterschiedlicher Art und Weise. So zeigt sich eine relative Offenheit

---

Anliegen vorzubringen und sie direkt von der Führung bearbeiten zu lassen.“ [Übersetzung G.B.]

gegenüber informellem Interessenhandeln, während repressiv gegen Interessenhandeln vorgegangen wird, das eine Formalisierung der Industriellen Beziehungen anstrebt.

Die relativ große Bereitschaft von Amazon, auf informelles kollektives Interessenhandeln der Beschäftigten einzugehen, kann als Beleg dafür interpretiert werden, dass die proklamierte „Open-Door-Policy“ mehr als bloße Ideologie ist. Folgende Episode aus dem Logistikzentrum Leipzig ist nicht nur ein Beispiel, wie informellem kollektiven Handeln an Betriebsrat und Gewerkschaft vorbei ohne Repression begegnet wurde. Sie zeigt zudem, wie es an unternehmenseigene politische Produktionsapparate anknüpfen kann. Gegenstand der Auseinandersetzung war die Einführung neuer Transportwagen, auf denen die Transportkisten von Beschäftigten durch die Regalreihen transportiert werden. Sie hatten zunächst nur vier Räder, was ihre Handhabung vor allem in Kurven anstrengend und körperlich belastend machte. Beschäftigte setzten sich bei Rundgängen der Geschäftsführung und mit einer Petition dafür ein, dass die Wagen ein fünftes Rad in der Mitte bekamen, damit sie leichter manövrierbar wurden. Die Initiative, die von Streikenden und Nicht-Streikenden am Betriebsrat vorbei betrieben wurde, wurde in den Interviews teilweise als einer der größten Erfolge, die Arbeitsmittel zu beeinflussen, genannt (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18.1: 102). Während die „Open-Door-Policy“ auf die Beteiligung einzelner Beschäftigter ausgerichtet ist, war in diesem Fall jedoch informelles kollektives Handeln notwendig, um die Interessen der Beschäftigten durchzusetzen.

Auch in den USA lassen sich Beispiele für die relative Offenheit gegenüber kollektivem Interessenhandeln von Arbeitern finden. In einem Logistikzentrum in Shakopee in der Nähe von Minneapolis arbeiten sehr viele Beschäftigte mit somalischem Hintergrund (Weise 2018). Sie beschwerten sich insbesondere über hohe Zielvorgaben während des Ramadans, wenn sie als Muslime tagsüber nichts essen und trinken, fehlende Somali-sprechende Manager als Ansprechpartner und fehlende Gebetsräume. Sie wurden bei ihrer Organisation von der Nichtregierungsorganisation *Awood Center* unterstützt, das sich für die Belange ostafrikanischer Arbeiter in der Region um Minneapolis einsetzt. Amazon verhandelte mit den Arbeitern und machte Zugeständnisse. So wurden Gebetsräume eingerichtet und versprochen, somalische Manager bei Kündigungen oder Abmahnungen einzubeziehen. Wahrscheinlich reagierte Amazon auf das kollektive Interessenhandeln mit einem Verhandlungsangebot und Zugeständnissen, weil die Beschäftigten nicht die Institutionalisierung einer gewerkschaftlichen Vertretung anstrebten. Gleichzeitig reagierte Amazon mit einer Spende von 50.000 Dollar an die somalische Community in Minnesota anlässlich des somalischen Unabhängigkeitstages. Von einer Organizerin wurde dies als expliziter Versuch interpretiert, die Unterstützung das *Awood Center* durch die somalische Community zu untergraben.

Betriebliche Aktivisten, die als *salts38* bei Amazon arbeiten und organisieren, erklärten in Gesprächen mit mir zudem, wie überrascht sie von der fehlenden Repression in Reaktion auf ihre Organisationsbestrebungen waren. In einem Verteilzentrum in Chicago organisierten sich Beschäftigte ohne jede formelle Organisation. Sie nannten sich *Amazonians United* und forderten in einer ersten Aktion mit einer Petition ausreichend Wasserspender, was sie 2019

---

<sup>38</sup> „Salts“ sind Personen, die explizit in einem Betrieb anfangen zu arbeiten, um dort die Beschäftigten zu organisieren. Diese Praxis ist in den USA im Gegensatz zu Deutschland weitverbreitet.

durchsetzen konnten (Blanchard/bean 2021). 2020 führten sie eine Kampagne für bezahlte Auszeit („paid time off“)<sup>39</sup> mit verschiedenen Mitteln wie Buttons und einer Petition bis hin zu einem *walkout*, das heißt einem informellen, aber legalen Streik. Diesmal ging die Forderung von einer anderen informellen Gruppe mit dem Namen *Amazonians United Sacramento* aus und wurde von der mit dieser vernetzten Gruppe in Chicago aufgegriffen. Im Rahmen der Corona-Pandemie gestand Amazon die Bezahlung der Auszeit zu, was die betrieblichen Aktivisten als Erfolg ihrer Organisierung betrachten.

Die politischen Produktionsapparate umfassen neben der Regulierung von mehr oder weniger tolerierten Formen des Interessenhandelns Repression gegen unerwünschte Formen. Diese trifft bei Amazon kollektives Interessenhandeln, das nach einer Formalisierung durch eine Gewerkschaftsabstimmung in den USA oder einen Tarifvertrag in Deutschland strebt. Daher kann bei Amazon von systematischem *Union-Busting* (Rügemer/Wigand 2014; Thünken u.a. 2020) gesprochen werden. In Deutschland und anderen Ländern weigert sich das Unternehmen, mit Gewerkschaften zu verhandeln. In Deutschland begründet das Unternehmen dies damit, dass die Gewerkschaft eine dritte Partei sei und nur eine Minderheit der Beschäftigten vertreten würde (Jarosch 2023). Die Gewerkschaft ver.di fordert die Anerkennung des Tarifvertrags des Einzel- und Versandhandels durch das Unternehmen und zusätzlich den Abschluss eines Tarifvertrages »Gute und gesunde Arbeit«. Amazon reagiert nicht nur mit Ablehnung auf die Aufforderung zu Verhandlungen, sondern auch mit Repressionen gegen gewerkschaftliche Organisierung.

Die Vehemenz der Ablehnung des formalisierten kollektiven Interessenhandelns zeigte sich nicht zuletzt 2021 bei einer Abstimmung der Beschäftigten eines Logistikzentrums in Bessemer, Alabama, zur Frage, ob sie von der Gewerkschaft *Retail Wholesale and Department Store Union* (RWDSU) vertreten werden wollen. Das Unternehmen entwickelte eine massive Gegenkampagne und letztendlich stimmten nur 738 von 5876 stimmberechtigten Beschäftigten bei einer Wahlbeteiligung von etwa 50 Prozent für die Gewerkschaft (Weise/Corkery 2021). Wie das *Union-Busting* gegen gewerkschaftliche Aktivitäten bei Amazon in Leipzig im Detail aussieht, wird nach der Darstellung der Solidaritätskultur ausführlich diskutiert (vgl. Kapitel 7.2)

### 3 *Institutionell gesetzte Produktionsapparate*

Die Gestaltung der politischen Produktionsapparate wird nicht nur durch die Strategien von Amazon bestimmt. Nationale Gesetze und die Organisierung der Beschäftigten nehmen Einfluss auf die Institutionalisierung der Interessenpolitik in den Betrieben. In Deutschland existiert ein „duales System“ „tariflicher und betrieblicher Interessenvertretung“ (Schmidt/Trinczek 1991: 169). Das Betriebsverfassungsgesetz begründet das Recht, einen Betriebsrat zu bilden, den alle Beschäftigte unabhängig von einer Gewerkschaftszugehörigkeit

---

<sup>39</sup> In den USA haben Lohnarbeiter bei Amazon in Abhängigkeit von der Betriebszugehörigkeit 5–15 Tage bezahlten Urlaub. Zusätzlich haben Beschäftigte sogenannte *personal time off*, die sie nutzen können, um etwa später zur Arbeit zu kommen oder früher zu gehen. Seit 2020 wird sie bezahlt und umfasst 48 Stunden im Jahr für Vollzeitbeschäftigte.

wählen. Die gewerkschaftliche Repräsentation wird zwar durch das Koalitionsrecht und das Tarifrecht geregelt, hängt jedoch von der Anerkennung durch das Unternehmen ab. Entscheidend sind bei Amazon für die politischen Produktionsapparate daher in erster Linie die Betriebsräte. Betriebsräte sind zunächst Teil der politischen Produktionsapparate, weil sie gesetzlich verpflichtet sind, »zum Wohl der Arbeitnehmer *und des Betriebs*“ zu arbeiten (BetrVG §2, 1; Herv. GB.).

Sie verfügen über ein umfassendes Informationsrecht in Bezug auf die Zahlen und Planungen des Unternehmens. Zudem sind zahlreiche Entscheidungen der Geschäftsführung mitbestimmungspflichtig durch den Betriebsrat. Dazu zählen verpflichtende Überstunden, die Verwendung von personenbezogenen Daten und zu einem gewissen Grad die Einstellung von Personal. Wenn beide Parteien zu keiner Einigung kommen, können beide Parteien eine Einigungsstelle anrufen, die dann eine Entscheidung trifft. Betriebsräte besitzen zudem das Recht, Beschäftigte bei Personalgesprächen zu begleiten oder im Fall von Entlassungen angehört zu werden. Betriebsräte erfüllen ihre Aufgaben während ihrer Arbeitszeit. Betriebsratswahlen werden nicht automatisch abgehalten, sondern müssen von den Beschäftigten initiiert und organisiert werden.

In Bad Hersfeld gibt es seit 2001 und in Leipzig seit 2009 einen Betriebsrat. Da das Verhalten Amazons' in Bezug auf die Betriebsräte sich stark in Reaktion auf die gewerkschaftliche Organisierung veränderte, wird die Unternehmenspolitik gegenüber den institutionell gesetzten Produktionsapparaten später diskutiert. Im Abschnitt zur Solidaritätskultur (Kapitel 6) wird die Entstehung und Praxis des Betriebsrates in Leipzig und im Abschnitt zur Reaktion von Amazon auf die Solidaritätskultur (Kapitel 7.2) das Verhältnis des Unternehmens zu Betriebsräten diskutiert. Hier genügt es darauf hinzuweisen, dass das Unternehmen Betriebsräte nicht generell zu verhindern, sondern zu benutzen und zu beeinflussen versucht.

### 5.3.3 Ideologische Produktionsapparate

Die ideologischen Produktionsapparate konstituieren eine Produktionsöffentlichkeit, mit der Unternehmen versuchen, die Deutungshoheit über das Geschehen im Betrieb zu erringen. Amazon versucht, »eine Interessengleichheit zwischen Unternehmen und Arbeitskräften“ zu suggerieren (Barthel/Rottenbach 2017: 258 f.). Dafür soll die Unternehmensstrategie als Kultur im Alltag der Beschäftigten auf allen Ebenen und in allen Bereichen verankert werden. Diese umfasst nach Jeff Bezos eine absolute Kundenorientierung, langfristiges Denken, Experimentierfreudigkeit und Leistungsstolz:

„Our culture is four things: customer obsession instead of competitor obsession; willingness to think long term, with a longer investment horizon than most of our peers; eagerness to invent, which of course goes hand-in-hand with failure; and then, finally, taking professional pride in operational excellence.“<sup>40</sup> (Boyle 2018)

Amazon versucht die Kultur eines Start-ups auf einen Weltkonzern zu übertragen. Entsprechend gilt jeder Tag als Tag Eins (»Day One«), an dem überkommene Praktiken und

---

<sup>40</sup> „Unsere Kultur umfasst vier Dinge: Kundenbesessenheit statt Wettbewerberbesessenheit; die Bereitschaft, langfristig zu denken, mit einem längeren Investitionshorizont als die meisten unserer Wettbewerber; die Begierde zu erfinden, die natürlich Hand-in-Hand mit Scheitern geht; professioneller Stolz angesichts operationeller Exzellenz.“ [Übersetzung G.B.]

Institutionen in Frage gestellt werden sollen. Operationalisiert wird diese Kultur in allen Logistikzentren mittels der sogenannten Führungsprinzipien („Leadership Principles“) (Amazon Autor 2019):

„Customer Obsession – 100 Prozent kundenorientiert

Ownership – Verantwortung übernehmen

Invent and Simplify – Erfinden und Vereinfachen

Are Right, A Lot – Die richtige Entscheidung treffen

Learn and Be Curious – Neugierig bleiben und nie aufhören, zu lernen

Hire and Develop the Best – Die besten Mitarbeiter einstellen und weiterentwickeln

Insist on the Highest Standards – Immer höchste Maßstäbe anlegen

Think Big – In großen Dimensionen denken

Bias for Action – Aktiv handeln

Frugality – Gezielter Einsatz von Ressourcen

Earn Trust – Vertrauen aufbauen und verdienen

Dive Deep – Dingen auf den Grund gehen

Have Backbone, Disagree & Commit – Rückgrat zeigen, eigene Meinungen vertreten und getroffene Entscheidungen mittragen

Deliver Results – Ergebnisse liefern

Strive to be Earth,s Best Employer – Der beste Arbeitgeber der Welt werden

Success and Scale Bring Broad Responsibility – Erfolg und Größe kommen mit Verantwortung.“

Diese Prinzipien sollen das Handeln auf allen Ebenen im Betrieb vom CEO bis zum einfachen Versandmitarbeiter bestimmen (vgl. zu Frankreich Massimo 2020: 132). In der Parole „Work hard. Have fun. Make history.“ wird die Leistungsbereitschaft mit der Möglichkeit, an etwas Großem und Historischen teilzuhaben, verbunden. Sie steht in jedem Logistikzentrum groß an einer Wand. Gleichzeitig wird die Leistungs- und Innovationskultur mit einem gewissen Spaßfaktor verbunden. „Bei Amazon gibt es dementsprechend zahlreiche Gewinnspiele, Verlosungen und kleine Wettkämpfe. So wurde etwa im Weihnachtsgeschäft 2016 in Leipzig ein Kindle demjenigen in Aussicht gestellt, der in einer Stunde am meisten Waren im *ICQA* [=Inventur] überprüfte.“ (Barthel/Rottenbach 2017: 258). Während der „Power Hour“ in den USA sollen die Beschäftigten möglichst schnell arbeiten und werden bei hohen Zahlen mit Amazon-Merchandise und Lob vor der Abteilung belohnt (Delfanti 2021: 49 f.).

Außerdem wird im Betriebsalltag ein ungezwungener und formloser Umgang gepflegt. Vom einfachen Beschäftigten bis zur Geschäftsführung duzen sich alle und die Leute tragen ihre Alltagskleidung, außer in bestimmten Bereichen, in denen Sicherheitskleidung vorgeschrieben ist. Zudem werden Gemeinschaftsveranstaltungen wie etwa das Tragen von Trikots an bestimmten Tagen oder kurze Konzerte in den Produktionshallen organisiert.

Die Produktionsöffentlichkeit umfasst verschiedene Räume und Kommunikationswege (Barthel/Rottenbach 2017: 259). Dazu zählen regelmäßige Versammlungen der Abteilungen („Stand-up Meeting“) oder der gesamten Belegschaft („All Hands“) sowie Videos für neue Beschäftigte. Auch die Betriebsversammlungen, die vom Betriebsrat einberufen und organisiert werden, sind Teil der Produktionsöffentlichkeit. Im Gegensatz zu den „All Hands“ sind sie jedoch umkämpft, da hier Gewerkschaftsvertreter und Geschäftsleitung gleichermaßen Redezeit erhalten. In den Arbeitshallen und Erholungsräumen gibt es Wandschriften, Informationstafeln, Bildschirme und Plakate, auf denen die Kultur von Amazon verbreitet wird. Zudem gibt es Newsletter, Unternehmenszeitschriften und Social-Media-Kanäle. Als Akteure der Produktionsöffentlichkeit fungieren Vorgesetzte und ausgewählte Arbeiter (Barthel/Rottenbach 2017: 259). Die Beschäftigten werden selbst aufgefordert, sich an der Produktion der Betriebsöffentlichkeit zu beteiligen, zum Beispiel indem sie Videobeiträge zum Thema »Hier bin ich richtig« einreichen (ebd.: 260).

Es stellt sich die Frage, welche Wirkung die ideologischen Produktionsapparate bei Amazon ausüben. Francesco Massimo (2020: 134 f.) zufolge wird der Konsens im Betrieb bei Amazon durch die Unternehmenskultur hergestellt. Alessandro Delfanti (2021: 50) schreibt ihr zu, die Akzeptanz der Arbeiter für die Geschwindigkeit und Flexibilität im Arbeitsprozess zu erhöhen. Allerdings sollte nicht vorschnell von den Zielen einer Strategie auf ihre Wirkung geschlossen werden. Zu unterscheiden ist zudem die Wirkung für die Arbeitsmotivation einerseits und für die Befriedung von Konflikten andererseits.

Es zeigt sich ein gemischtes Bild in Hinblick auf die Wirkung der Produktionsöffentlichkeit. „Die Erzählung, die Amazon von sich selbst konstruiert, verfängt nicht nur bei Führungskräften, sondern durchaus auch bei einem Teil der unteren Belegschaftsränge.“ (Boewe/Schulten 2019: 14). Ein Gewerkschaftssekretär in Leipzig erklärte, dass er es im Kontrast zu anderen Unternehmen »faszinierend« fand, „wie schnell die [die Arbeiter, auch die Gewerkschaftsmitglieder] sich als Amazoner fühlen“ (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2020, I 24: 20).

Allerdings wirkt die Kultur Amazons sehr unterschiedlich auf die Beschäftigten. Apicella (2016: 38) stellte in ihrer Studie zur Streikmotivation in Leipzig fest, dass Nicht-Streikende die Frage, ob sie „stolz darauf [sind], Teil eines weltweit erfolgreichen Unternehmens wie Amazon zu sein,“ bejahten, während die Streikenden sie verneinten. Nach den Berichten einer Arbeiterin fühlen sich viele von der Unternehmenskultur »»verarscht und verspottet« auch wenn andere das »System Amazon« tatsächlich schlucken“ (Barthel/Rottenbach 2017: 265). Mit dem Widerspruch zwischen Mythos und Realität beginnt für viele der Widerstand: »Insbesondere die Streikenden weisen Inhalte, Motive und Praktiken der internen Produktionsöffentlichkeit zurück.“ (ebd.). Zum Teil wird sie sogar »als Ausdruck von Geringschätzung und fehlender Anerkennung erlebt“ (ebd.).

Die Produktionsöffentlichkeit entfaltet zumindest zum Teil ihre Wirkung und lässt die Beschäftigten sich mit dem Unternehmen identifizieren. Gleichzeitig löst sie bei einem Teil der Belegschaft gegenteilige Reaktionen aus und verhindert weder Protest noch Streiks. In Bezug auf die Wirkung für die Arbeitsmotivation ist offen, wie viele Beschäftigte sich die „Leadership Principles“ zu eigen machen. Klar ist aber auch, dass die Transformation der Arbeitsvermögen in produktive Arbeit nicht davon abhängt. Schließlich arbeiten zum Teil auch Streikende

schneller als sie eigentlich müssten. Die Wirkung auf kollektives Interessenhandeln wird in Kapitel 7.2.2 untersucht.

#### 5.4 Amazonismus<sup>41</sup>

Die Analyse des Akkumulationsregimes, des Arbeitsprozesses und der Produktionsapparate von Amazon zeigen eigentümliche Charakteristika, die es rechtfertigen, sie von bisherigen Ensembles von Managementstrategien zu unterscheiden. Will man das Akkumulations- und Produktionsregime von Amazon unter einem Begriff fassen, so bietet es sich an, es als eigenständiges Phänomen mit dem Namen *Amazonismus* fassen. Mike Kubzansky (2021), CEO des *Omidyar Network*<sup>42</sup>, brachte ihn mit dem Schlagwort „Unionism, Not Amazonism“ in die öffentliche Debatte ein und lehnte sich dabei an die historische Formulierung »Unionism, Not Fordism“ an. Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, dass Amazonismus ein bestimmtes Geschäftsmodell mit einer bestimmten Organisation der Arbeit und einem bestimmten Konzept der Interessenpolitik kombiniert. Im Folgenden werden die zentralen Charakteristika des Amazonismus noch einmal zusammengefasst.

Das Akkumulationsregime des Amazonismus fokussiert weniger auf die Optimierung der Wertschöpfung als auf die Kontrolle der Wertrealisierung. Es setzt daher auf die Organisationsform der Plattform, die als proprietärer Markt konzeptualisiert ist. Amazon ist nicht nur der größte Onlinehändler, sondern auch der größte Onlinemarkt der westlichen Hemisphäre. Grundlage dieses Quasimonopols war eine am Lean Management ausgerichtete absolute Kundenorientierung, die mit niedrigen Preisen, schneller Lieferung, dem größten Angebot und großer Kulanz bei Retouren die Kunden an sich band. So wurde Amazon zur ersten Adresse für das Einkaufen im Internet und nutzt diese Stellung aus, um einen immer größeren Anteil an den Umsätzen der Produzenten und Händler auf seinem Marktplatz sich anzueignen.

Die Analyse des Produktionsregimes in den Logistikzentren von Amazon zeigt, wie wichtig es ist, die Arbeitsorganisation und das Arbeitsregime als Momente des Arbeitsprozesses zu unterscheiden. Zudem erwies es sich als notwendig, den Arbeitsprozess und die Produktionsapparate separat zu analysieren. Amazonismus als Arbeitsprozess ist ein hybrides Modell der Kontrolle der Arbeit, die aus dem Lean Management hervorgeht und Elemente des Taylorismus und der kybernetischen Kontrolle aufgreift. Die Produktionsapparate des Amazonismus umfassen eine flexible und kurzfristige Beschäftigungspolitik, eine relative Offenheit gegenüber informellem Interessenhandeln, die mit Repression gegen Gewerkschaften kombiniert wird, sowie eine Unternehmenskultur, die erzwungene Ungezwungenheit mit permanenter Leistungsbereitschaft kombiniert.

Der Arbeitsprozess bei Amazon wurde zu Beginn des Unternehmens als eine Variante des Lean Managements mit konsultativer Beteiligung der Beschäftigten konzipiert. Die

---

<sup>41</sup> Zentrale Argumente dieses Kapitels wurden bereits in einem früheren Text ausgeführt (vgl. Barthel 2023).

<sup>42</sup> Das *Omidyar Network* wurde 2004 vom eBay Gründer Pierre Omidyar und seiner Ehefrau Pam Omidyar gegründet. Es ist eine philanthropische Investmentfirma und Stiftung, die in soziale Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen investiert.

Arbeitsorganisation beruht auf standardisierter und zergliederter Einfacharbeit, deren Handlungsautonomie immer weiter eingeschränkt wird. Dabei spielt die Arbeitssteuerung durch digitale Arbeitsmittel eine entscheidende Rolle, die den Beschäftigten Entscheidungen abnimmt. Das Arbeitsregime umfasste zunächst Möglichkeiten der Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeit und einen kollektiven Bonus im Sinne des Lean Managements, die zunehmend ausgehöhlt bzw. abgeschafft wurden. Entscheidungen über die Gestaltung des Arbeitsprozesses und die Zuteilung von Aufgaben werden entgegen den Ansprüchen des Lean Managements vorrangig von den Vorgesetzten ohne Einbezug der einfachen Beschäftigten getroffen. Die Trennung zwischen Planung und Ausführung der Arbeit erinnert so in zunehmendem Maße an die tayloristische Arbeitsteilung. Im Gegensatz zum Taylorismus gibt es jedoch keinen individuellen Bonus und werden die Arbeitsstandards nicht wissenschaftlich, sondern in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess auf Basis des Erfahrungswissens ermittelt.

Standardisierung der Arbeit ist kein Alleinstellungsmerkmal des Taylorismus, sondern ebenfalls ein Element verschiedener Varianten des Lean Managements. Die Arbeitsorganisation im Logistikzentrum von Amazon in Leipzig zeigt jedoch die Grenzen der Formalisierbarkeit des Arbeitsprozesses auf. Die Beschäftigten sind gezwungen, in vielen Punkten von den Standardarbeitsanweisungen abzuweichen und sekundäre Formalisierungen zu entwickeln, um produktiv tätig sein zu können. Dabei zeigen sich Ansätze der indirekten Steuerung, die an die kybernetische Kontrolle erinnern, da weniger die Arbeitsausführung anhand der Standardarbeitsanweisungen als vielmehr die Arbeitsleistung kontrolliert wird. Allerdings begnügt sich das Management nicht mit der Bewertung des Ergebnisses, sondern die Beschäftigten müssen jederzeit mit der Intervention der Vorgesetzten rechnen. Diese erfolgt auf Basis einer panoptischen Fabrik, die durch die digitale Verdopplung des Arbeitsprozesses entsteht. Viele Beschäftigten arbeiten in erster Linie produktiv, um die Konfrontation mit den Vorgesetzten zu vermeiden. Amazonismus als Arbeitsregime ist daher als despotisch zu bezeichnen, weil es nicht auf positive Anreize oder Motivation, sondern auf Angst und Druck setzt.

Die ökonomischen Produktionsapparate sind durch eine kurzfristige und flexible Beschäftigungspolitik gekennzeichnet. Sie steht im Kontrast zur langfristigen Investitionsstrategie des Unternehmens. Die Beschäftigungspolitik versucht in erster Linie neue Arbeitskräfte anzuziehen, ohne sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Die kurzfristige Beschäftigtenorientierung wird einerseits mit für Einfacharbeit überdurchschnittlichen Löhnen, andererseits mit Auflösungsprämien, fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten und sehr beschränkter Honorierung von Betriebszugehörigkeit verfolgt. Trotz dieser kurzfristigen Ausrichtung arbeiten bei Amazon in Deutschland mittlerweile viele Beschäftigte mit einer mittel- oder langfristigen Bindung an das Unternehmen.

Die politischen Produktionsapparate umfassen einerseits unternehmenseigene, andererseits durch Gesetze gegebene Strukturen. Dabei zeigt sich eine relative Offenheit gegenüber individuellem und kollektivem Interessenhandeln, so lange es in gesetzlich vorgegebenen Strukturen wie im Betriebsrat oder informell erfolgt. Gleichzeitig verfolgt Amazon eine repressive Politik gegenüber Bestrebungen eine gewerkschaftliche Interessenvertretung zu etablieren. Das Unternehmen verweigert Verhandlungen mit der Gewerkschaft ver.di ebenso wie die Anerkennung des Tarifvertrags des Einzel- und Versandhandels.



Die ideologischen Produktionsapparate versuchen eine Unternehmenskultur zu etablieren, die permanente Leistungs- und Innovationsfreudigkeit mit Ungezwungenheit und Spaß kombiniert. Sie sollen die Arbeitsmotivation steigern und die Beschäftigten von kollektiver Organisierung abhalten. Die Produktionsöffentlichkeit versucht die Unternehmensstrategie vermittelt über die „Leadership Principles“ im Arbeitsalltag zu verankern. Während die Wirkung der Produktionsöffentlichkeit für die Leistung der Beschäftigten unklar bleibt, ist ihr ein starker Effekt in Hinblick auf die Abschreckung von gewerkschaftlichem Engagement zuzuschreiben.

Amazonismus als Produktionsregime ist durch fünf Elemente charakterisiert: 1. Die *Arbeitsorganisation* beruht auf Standardisierung, Zergliederung und digitaler Arbeitssteuerung von Einfacharbeit. 2. Im Rahmen des *despotischen Arbeitsregimes* werden die einfachen Beschäftigten zunehmend vom kontinuierlichen Verbesserungsprozess ausgeschlossen und durch die panoptische Fabrik zu Leistung und Disziplin angehalten. 3. Die *kurzfristige und flexible Beschäftigungspolitik* zielt auf eine hohe Fluktuation und den vorübergehenden Gebrauch der Arbeitskräfte. 4. Während individuellem und informellem *Interessenhandeln* tendenziell offen gegenübergetreten wird, reagiert das Unternehmen repressiv gegen organisiertes und formalisiertes *Interessenhandeln*. 5. Schließlich wird eine *Unternehmenskultur* etabliert, die permanente Leistungsbereitschaft, langfristige Marktorientierung und Ungezwungenheit kombiniert.

Amazonismus ist im Sinne Burawoys (1985: 126 f.) als *hegemonial-despotisch* einzuordnen. Hegemonial gilt dabei eine betriebliche Herrschaft, die vorrangig auf Zustimmung, also auf Integration der Interessen der Beschäftigten beruht. Despotisch meint dagegen eine betriebliche Herrschaft, die vorrangig auf Zwang basiert. Hegemonial ist das Produktionsregime von Amazon, weil der gesetzliche Rahmen bestimmte Rechte und Formen der Interessenvertretung festschreibt. Despotisch ist es, weil die Transformation der Arbeit wesentlich durch das despotische Arbeitsregime mittels von Druck und Zwang betrieben wird. Dabei ist in den USA der despotische Anteil aufgrund der schwächeren institutionellen Machtressourcen der Beschäftigten stärker ausgeprägt als in Deutschland.

Amazonismus kann von Fordismus und Toyotismus bzw. Lean Management unterschieden werden. Sein Akkumulationsregime unterscheidet sich von der Strategie der standardisierten Massenproduktion des Fordismus wie von der flexiblen Produktion des Lean Managements durch die Verschiebung des Fokus von der Produktion auf die Kontrolle der Wertrealisierung. Gleichzeitig rationalisiert Amazon fortschreitend das eigene Logistiknetzwerk. Der Arbeitsprozess des Amazonismus unterscheidet sich vom Fordismus durch die panoptische Fabrik, die die technische Kontrolle durch die Fließbänder ersetzt. Vom Lean Management unterscheidet er sich durch die zunehmende Aushöhlung der Beteiligung der einfachen Beschäftigten an der Gestaltung der Arbeit und dem Fehlen eines positiven Anreizsystems. Die Produktionsapparate des Amazonismus unterscheiden sich von Fordismus und Toyotismus durch die kurzfristige Beschäftigungspolitik und die Ablehnung der Gewerkschaften.

Mit dem »Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus«, das Nachtwey und Staab (2020) bestimmen, überschneidet sich das Konzept des Amazonismus teilweise, allerdings gibt es auch wesentliche Unterschiede. Beim »digitalen Produktionsmodell« bilde die Plattform die zentrale Organisationsform, die durch ihr sozio-technisches Ökosystem, den Händlermarkt und ihren Mechanismus der Wertrealisierung gekennzeichnet sei (ebd.: 9 f). In Bezug auf die Arbeit sei

dieses Produktionsmodell durch eine rigide digitale Prozesssteuerung und den Einsatz der „Kontingenzarbeitskraft“ geprägt, die formell selbständig und über die Plattform vermittelt, deren Arbeit jedoch strikt kontrolliert werde (ebd.).

Ähnlich wie „das digitale Produktionsmodell“ setzt der Amazonismus auf eine rigide Prozesskontrolle. Allerdings berücksichtigt die vorliegende Studie im Gegensatz zu Staab und Nachtwey die Grenzen der Standardisierung und Kontrolle. Das Konzept der „Kontingenzarbeitskraft“ zeigt Ähnlichkeiten mit der flexiblen Beschäftigungspolitik des Amazonismus. In beiden Organisationskonzepten stellen die Beschäftigten Arbeitskräfte dar, die kurzfristig eingesetzt, jedoch nicht langfristig an das Unternehmen gebunden werden sollen. Die kurzfristige und flexible Beschäftigungspolitik ist das allgemeinere Konzept. Es ist nicht auf die Organisationsform der Plattform angewiesen. Diese stellt jedoch eine Form dar, mit der sie realisiert werden kann.

Konzeptionell unterscheidet sich die Verwendung des Produktionsregimes hier von der des Produktionsmodells bei Nachtwey und Staab. Das Produktionsregime ist umfassender und bezieht die Produktionsapparate und damit alle Aspekte der betrieblichen Herrschaft einschließlich der Regulierung der Interessenpolitik ein. Außerdem suggerieren Nachtwey und Staab, dass sich aus der Arbeitsorganisation, das heißt der digitalen Arbeitssteuerung und -überwachung notwendig ein despotisches Arbeitsregime ergibt. Wie die Analyse der Arbeit bei Amazon gezeigt hat, ist es jedoch notwendig, beide Momente zu trennen.

Im Kontrast zum „digitalen Produktionsmodell“ ist Amazonismus nicht an die Organisationsform der Plattform gebunden. Obwohl Amazon zur Plattformökonomie gerechnet werden kann, ist die Arbeit in den Logistikzentren keineswegs über eine Plattform vermittelt und organisiert. In der Diskussion der Forschungsliteratur zur Digitalisierung der Arbeit in Kapitel 2.3 zeigten sich Zweifel an der Verallgemeinerung der Plattform. Das Produktionsregime Amazonismus ist jedoch nicht auf ein bestimmtes Organisationsmodell beschränkt. Als Ensemble von Managementstrategien kann es sowohl bei klassischen Betrieben wie Logistikzentren oder Fabriken als auch bei Lieferdiensten oder anderen Plattformunternehmen zum Einsatz kommen.

Der Anspruch der Verallgemeinerung des Amazonismus ist bescheidener als beim „Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus“. Es wird nicht behauptet, mit dem Amazonismus *das* Produktionsregime des digitalen Kapitalismus zu analysieren. Er ist *ein* Produktionsregime neben anderen. Insbesondere dort, wo Institutionen und Organisationen der Konfliktpartnerschaft etabliert sind, die Beschäftigten umfassende Machtressourcen mobilisieren können und/oder der Arbeitsprozess eine weitreichende Handlungsautonomie erfordert, wird er sich wahrscheinlich nicht etablieren. Vor dem Hintergrund, dass die Mehrheit der Beschäftigten eher eine Auf- als Abwertung durch Digitalisierung erfährt (vgl. Kapitel 2.3), ist Amazonismus in vollem Umfang nur in einer Minderheit der Betriebe zu erwarten.

Die Frage, ob Amazonismus ein Produktionsregime neben anderen im digitalen Kapitalismus bleibt oder ob er zum Namensgeber einer ganzen Phase wird, wird sich erst rückblickend beantworten lassen (zum Folgenden: Barthel 2023). Soziale Kämpfe und der kapitalistische Wettbewerb entscheiden darüber, welche Strategien sich auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen durchsetzen. Rückblickend erscheinen bestimmte Akkumulationsregime oft als die Entfaltung eines von Beginn an angelegten Prinzips.

Paradigmatisch gilt dies für den Fordismus, der in der Rückschau zumindest in seiner westlichen Variante einen institutionalisierter Klassenkompromiss mit einer starken Stellung der Gewerkschaften und einem starken Sozialstaat darstellt.

Tatsächlich aber waren die Industriellen Beziehungen im Fordismus umkämpft und veränderten sich im Laufe der Zeit (zum Folgenden: Barthel 2023). Das für die Epoche namensgebende Unternehmen Ford konnte bis Anfang der 1940er Jahre Gewerkschaften aus dem Betrieb halten. Antonio Gramsci (1999) galt der Fordismus in den 1920er Jahren aufgrund der relativ hohen Löhne und der ideologischen Verankerung in der gesellschaftlichen Kultur als ein Gegenmittel gegen Gewerkschaften. Noch Mitte der 1930er Jahre mobilisierte die Gewerkschaft *United Automobile Workers* (UAW) mit dem Slogan „Unionism, not Fordism!“ (The Henry Ford o. J., o. S.) für eine gewerkschaftliche Interessenvertretung bei Ford. Erst drei Jahrzehnte nach Einführung des Fließbandes bei Ford 1913 kam es hier zur Institutionalisierung des Klassenkompromisses. Chrysler hatte Gewerkschaften dagegen frühzeitig anerkannt. Bei General Motors mussten sie ihre Anerkennung als Verhandlungspartner 1937 mit Sitzstreiks und militanten Auseinandersetzungen erkämpfen (Fine 1969). Die Institutionalisierung des Klassenkompromisses im Fordismus war demnach das Ergebnis eines dynamischen und umkämpften Prozesses.

Die Frage, ob Amazonismus sich zum dominanten Produktionsregime entwickelt, eines unter vielen bleibt oder sich transformiert, wird in der kapitalistischen Konkurrenz und in Kämpfen im Betrieb und verschiedenen politischen Arenen entschieden. Eine umfassende Regulierung oder gar Zerschlagung von Amazon sind dabei durchaus im Rahmen des Möglichen. Amazonismus ist schließlich auf allen Ebenen umkämpft. Auf der Betriebsebene kämpfen die Beschäftigten in verschiedenen Logistikzentren in Deutschland seit 2001 für die Teilhabe an Entscheidungen durch den Betriebsrat und seit 2013 für einen Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels sowie seit 2018 für einen Tarifvertrag »Gute und gesunde Arbeit«. Sie wenden sich gegen das despotische Arbeitsregime und fordern die Anerkennung ihrer Gewerkschaft als Verhandlungspartner (vgl. Barthel/Rottenbach 2017; Apicella 2016, 2021; Kassem 2023). In Italien, Spanien, Frankreich und Polen kämpfen die Beschäftigten seit Jahren für bessere Arbeitsbedingungen und eine bessere Entlohnung (vgl. Boewe und Schulten 2019). Seit 2020 laufen auch in den USA und seit 2022 in Großbritannien Kampagnen für die Institutionalisierung der Arbeitsbeziehungen in verschiedenen Logistikzentren. In vielen anderen Standorten und Ländern kommt es zu Auseinandersetzungen.

Die Ausübung der Kontrolle Amazons über seinen Marktplatz ist in den Fokus der Anti-Kartell-Behörden in den USA geraten, die die Marktkontrolle zulasten der Händler kritisieren (vgl. Sisco 2023). Öffentliche Kritik richtete sich in Deutschland auf den ökologischen Fußabdruck der *fast consumption* bei Amazon im Besonderen, die mit der massenhaften Vernichtung von Retouren einhergeht (Friedrich u.a. 2021). Seit mehreren Jahren wird Amazon massiv kritisiert, nicht ausreichend Steuern in den europäischen Ländern zu bezahlen, in denen es operiert, so dass sich die EU-Kommission des Falls annahm (Mussler/Lindner 2021). Schließlich gab und gibt es teilweise breiten gesellschaftlichen Protest, wenn das Unternehmen neue Logistikzentren oder Bürogebäude errichten will (zum Beispiel Goodman 2019; Häußler 2023). Politische Forderungen gehen bis hin zur Zerschlagung und Aufspaltung des Konzerns.

Die Kampagnenplattform *Make Amazon Pay*<sup>43</sup> versucht, all diese Kämpfe unter einem Dach zu bündeln. Bisher konzentrierte sie ihre Aktionen auf den *Black Friday*, einen Tag Ende November, an dem viele Einzelhändler und eben auch Amazon besondere Rabatte anbieten.

Die Frage, wie sich Amazonismus in Zukunft entwickelt, ist nicht zuletzt von den Machtressourcen abhängig, die die Beschäftigten, die politischen Akteure und die sozialen Bewegungen gegen das Unternehmen mobilisieren können. Wie später gezeigt wird, ist die strukturelle Macht der Beschäftigten in den Logistikzentren sehr viel geringer als in den Automobilfabriken im Fordismus. Es wird daher einer breiten gesellschaftlichen Mobilisierung bedürfen, um Amazon zu regulieren und die Gewerkschaften hier als Verhandlungspartner zu verankern.

Gleichzeitig steht Amazonismus im Wettbewerb mit anderen Strategien und Kapitalfraktionen. In der Plattformökonomie steht Amazon in Konkurrenz zur Konfliktpartnerschaft, die bei manchen Konkurrenzunternehmen von Amazon etabliert ist (vgl. Jaehrling 2019). Ein Faktor wird dabei sein, wie nachhaltig erfolgreich die auf Verschleiß fahrende Arbeitsorganisation von Amazon angesichts des Arbeitskräftemangels sein wird (vgl. Butollo u.a. 2018). Schließlich steht das Produktionsregime des Amazonismus in Konkurrenz und im Widerspruch zu den Prinzipien der Sozialpartnerschaft, wie sie in Konzepten der „Industrie 4.0“ festgehalten werden. Dies gilt erstens für die Frage, ob sich die Gewerkschaftsfeindlichkeit und das despotische Arbeitsregime des Amazonismus durchsetzen werden. Zweitens stellt sich die Frage, welches Verhältnis die Plattformökonomie zur etablierten Automobilindustrie eingehen wird. Offen ist, ob die IT-Konzerne am Ende der Wertschöpfungskette der Automobilindustrie stehen und die digitalen Plattformen für die vernetzten Autos produzieren und kontrollieren werden (vgl. Boes/Ziegler 2021).

Amazonismus ist in der Anwendung nicht auf Einfacharbeit beschränkt. Er kann auch hochqualifizierte Beschäftigte betreffen, wie der permanente Leistungsdruck unter ihnen bei Amazon zeigt (Kantor/Streitfeld 2015). Aufgrund ihrer individuelle Markt- und Produktionsmacht ist Amazon hier jedoch darauf angewiesen, das Arbeitsregime anzupassen und weniger despotisch auszurichten. Eine Frage ist zudem, wie sich das Verhältnis zwischen Kunden und Amazon entwickeln wird. Amazon könnte seine dominante Stellung als Internetmarkt nutzen, um von der absoluten Kundenorientierung des Lean Managements abzurücken. Der Webshop könnte zuungunsten der Kunden verändert werden, indem die Preise erhöht werden sowie zunehmend Werbung und gezielt platzierte Produkte das Suchergebnis und somit das Einkaufserlebnis verschlechtern. Offen ist, wie die Kunden darauf reagieren würden und ob dies Raum für neue Plattformen eröffnet. Angesichts all dieser Auseinandersetzungen, Möglichkeiten und Tendenzen muss es offenbleiben, was Amazonismus rückblickend in drei Jahrzehnten bedeuten wird.

---

<sup>43</sup> <https://makeamazonpay.com/>.

## 6. Die Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig

Nach der Analyse des Akkumulations- und Produktionsregimes des Amazonismus folgt nun die Analyse der Solidaritätskultur in Leipzig, die sich in Reaktion darauf entwickelte. Unter „Solidaritätskultur“ wird hier die organisierte Solidaritätskultur verstanden, sonst wird explizit von „informeller“ oder „spontaner“ Solidaritätskultur gesprochen. Zunächst wird ein Überblick über ihre chronologische Entstehung gegeben. Ihr folgt eine ausführliche Analyse entlang der Dimensionen des Eigensinns und des Erfahrungshorizonts der Streikenden. Ihr schließt sich eine ausführliche Untersuchung der Praktiken und Strukturen der Solidaritätskultur in den drei Arenen *shop floor*, Betriebsrat und Streikbewegung an.

Zu Arbeitskämpfen bei Amazon gibt es einige Studien, auf die sich im Verlauf des folgenden Kapitels bezogen wird. Einen Überblick über die globale Entwicklung der Auseinandersetzung bei Amazon bis 2019 liefern Björn Boewe und Johannes Schulten (2019). Die Herausforderungen der gewerkschaftlichen Organisation bei Amazon werden in der Literatur ebenso diskutiert (Apicella 2016, 2021; Bock 2017; Schulten 2022) wie Alltagskämpfe und -konflikte (Barthel/Rottenbach 2017; Birke 2022a, 2022b) und die Bedeutung der migrantischen Arbeit (Birke 2022a). Für die Analyse der Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig sind vor allem die Studien von Sabrina Apicella (2016, 2021) zu den Gründen (nicht) zu streiken und eine frühere Untersuchung der Alltagskämpfe von Jan Rottenbach und mir (Barthel/Rottenbach 2017) interessant. Für die Analyse des Eigensinns liefert zudem eine Gemeinschaftsarbeit von Felix Gnisa, Hans-Christian Stephan und mir (Barthel u.a. 2023) eine wichtige Orientierung.

### 6.1 Chronologische Entstehung

Die organisierte Solidaritätskultur in Leipzig nahm ihren Anfang, als einzelne Mitglieder der Gewerkschaft ver.di, die bei Amazon arbeiteten, den Kontakt zu Hauptamtlichen der Gewerkschaft suchten und den Wunsch äußerten, einen Betriebsrat zu gründen. Die Gewerkschaft unterstützte die kleine Gruppe von Arbeitern bei der Organisation der Wahl eines Betriebsrates im Jahr 2009. Bei der Wahlversammlung zur Wahl des Wahlvorstandes nahmen über 700 von damals ungefähr 900 Beschäftigten teil. Ein zentrales Anliegen der Beschäftigten war es, die Willkür und die einseitige Verfügung des Managements über die Arbeitszeit zu beschränken. So mussten sie mit spontanen Überstunden oder Schichtabbrüchen, zusätzlichen Arbeitstagen oder 13 Tagen Arbeit am Stück rechnen. Nach der Wahl des Betriebsrates konnten Willkür und Macht des Managements beschränkt werden:

„Also, es war vor der Gründung des Betriebsrats eine regelrechte Willkür gegenüber den Mitarbeitern. Das hatte damit - eigentlich schlagartig kann man fast sagen- ein Ende, weil [...] der Betriebsrat ist dann ja mitbestimmungspflichtig.“ (Vertrauensperson Leipzig 2018, I 1: 739 ff.)

Die Vorbereitung der Betriebsratswahl kann als Beginn der Solidaritätskultur bezeichnet werden, weil Beschäftigte gemeinsam handelten, um ihre Interessen gegenüber dem Management geltend zu machen. Sie griffen dabei auf die Unterstützung der Gewerkschaft zurück und nutzten die institutionellen Machtressourcen, die das Betriebsverfassungsgesetz bietet. Sie bauten mit dem Betriebsrat eine Institution der Gegenmacht auf. Als bald zeigte sich

jedoch eine Ausdifferenzierung der Solidaritätskultur und der Doppelcharakter des Betriebsrates in Deutschland.

Ab der Wahl des Betriebsrates 2009 übernahm ein Projektsekretär der ver.di die Betreuung der Aktiven bei Amazon und orientierte sich an den Prinzipien der „bedingungsgebundenen Tarifarbeit“ (Dilcher 2011). Diese kann als deutsches Modell des Organizing verstanden werden (Thiel 2022: 62). Dieser Ansatz der Gewerkschaftsarbeit räumt den betrieblichen Aktiven eine zentrale Rolle ein und entwickelt die Ziele und Aktionen ausgehend von ihren Erfahrungen und Anliegen. Das Ziel des Projektsekretärs war es, neben der Unterstützung der Betriebsratsarbeit eine Gruppe von Vertrauensleuten aufzubauen und die Anerkennung des Tarifvertrages des Einzel- und Versandhandels durchzusetzen. Eine Mehrheit des neugewählten Betriebsrates hatte im Gegensatz zu seiner Erwartung jedoch kein Interesse an einer weiteren Zusammenarbeit:

„Es hat sich dann halt so herauskristallisiert, dass die Masse an dem Betriebsrat, aber weniger an dem ‚wir organisieren uns‘ interessiert war. Und es war auch nicht so, dass wir von Anfang an [...] zu einem engen Zusammenarbeiten von Betriebsrat und Gewerkschaft gekommen sind. Vielmehr wurde dann dort [auf einem Wochenendseminar der ver.di für die neugewählten Betriebsratsmitglieder] versucht klar zu trennen, ‚ok, du bist Gewerkschaft, wir sind Betriebsrat‘.“ (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2019, I 15: 6)

Der Aufbau des Vertrauensleutekörpers fand daher weitgehend getrennt vom Betriebsrat statt und nahm ihren Ausgang bei wenigen ver.di-Mitgliedern, die zum Teil im Betriebsrat saßen. Diese wurden in Wochenendseminaren in Tarifpolitik und Gewerkschaftsarbeit geschult. Ihnen wurden die Funktion und die Inhalte eines Tarifvertrages, das Ablaufen einer Tarifaufeinandersetzung und die Arbeit einer Tarifkommission vermittelt. Die Aktiven lernten zudem, wie der Betrieb strategisch analysiert werden kann und wie neue Mitglieder geworben werden können. Zunächst bestand die Praxis der Gewerkschaftsaktiven wesentlich darin, Flugblätter mit Informationen zur Gewerkschaft und zum Tarifvertrag zu verteilen sowie mit den Arbeitern ins Gespräch zu kommen. Eine der ersten Aktionen richtete sich gegen den Leistungsdruck und die langen Wege in die Pausenräume, die die Pausen wesentlich verkürzten. Im Sommer 2010 wurde eine Mitgliederversammlung mit 80–90 Teilnehmern einberufen, die die ersten sieben Vertrauensleute wählte. Deren Aufgabe bestand darin, den Organisationsprozess voranzutreiben, Anliegen der Beschäftigten aufzugreifen und neue Mitglieder zu gewinnen. Ein wesentliches Hindernis war, dass zu Beginn der Organisation ein großer Teil der Beschäftigten noch befristet angestellt war. Mit jeder Entfristungswelle traten jedoch 30–40 Mitglieder in einem Monat ein. Die Hauptamtlichen der Gewerkschaft konnten auf Einladung des Betriebsrates auf den Betriebsversammlungen sprechen und dort ihr Anliegen vortragen.

Als ein Organisationsgrad von ungefähr 30 Prozent erreicht worden war, wurde eine Tarifkommission aus Arbeitern und Gewerkschaftssekretären gebildet, die die Aufgabe hatte, mit der Geschäftsführung in Leipzig zu verhandeln. Es kam zu mehreren Gesprächen mit der Geschäftsführung, die aber ergebnislos abgebrochen wurden, weil das Management sich weigerte, über einen Tarifvertrag zu verhandeln. Nach Ansicht eines Gewerkschaftssekretärs erfolgte dies aufgrund einer Intervention der obersten Hierarchieebene von Amazon in Seattle. Nachdem bei einer ersten Befragung 2012 die Beteiligung sehr gering war und das Votum noch gegen den Streik ausfiel, beteiligten sich bei einer Urabstimmung im Frühjahr 2013 92 Prozent der 520 Mitglieder und stimmten mit 97 Prozent für den Streik (o.A. 2013a). Die Erwartung war, dass zahlreiche Kollegen im Rahmen des Streiks eintreten würden. Am 14. Mai 2013

erfolgte der erste Streik in Leipzig mit fast 600 Teilnehmern von damals gut 2.000 Beschäftigten (o.A. 2013b). Damit entstand mit der Streikbewegung nach dem Betriebsrat der zweite wesentliche Teil der Solidaritätskultur.

Entscheidend für die Dynamik der Solidaritätskultur ist, dass 2014 erstmals eine offizielle Gewerkschaftsliste der ver.di bei den Betriebsratswahlen antrat. Sie wurde die stärkste Liste und stellte zeitweise den Vorsitz des Betriebsrates, konnte jedoch nur eine relative Mehrheit der Sitze erringen. 2018 errang die Gewerkschaftsliste zum ersten Mal die absolute Mehrheit mit 11 von 19 Sitzen. Die Wahl wurde von Amazon erfolgreich angefochten, weil der Wahlvorstand laut Richter die Anzahl der Beschäftigten und damit die zu verteilenden Sitze zu hoch angesetzt hatte. Nach einer weiteren erfolgreichen Anfechtung durch das Unternehmen wurde 2020 erneut gewählt, wobei die Gewerkschaftsliste 8 von 15 Mandaten errang. Vor den Betriebsratswahlen 2022 war das Logistikzentrum von Amazon in Leipzig das einzige, bei der eine offizielle Gewerkschaftsliste antrat und zudem die absolute Mehrheit im Betriebsrat stellte. Bei der Betriebsratswahl im Jahr 2022 schließlich verlor die Gewerkschaftsliste knapp die Wahl und errang 7 von 15 Mandaten.

## 6.2 Erfahrungshorizont

Nach dem Überblick über die chronologische Entwicklung der Solidaritätskultur wird im Folgenden analysiert, wie sie in Auseinandersetzung mit dem Produktionsregime von Amazon entsteht. Dies erfolgt entlang der unterschiedlichen Dimensionen des Eigensinns, der die Erfahrung der Träger der Solidaritätskultur strukturiert. Es handelt sich in gewisser Weise um eine kollektiv geteilte Arbeitserfahrung, die neben Widersprüchen und einer gewissen Varianz von bestimmten Gemeinsamkeiten geprägt ist. Über die Analyse der gelebten Erfahrung wird versucht, das Handeln im Betrieb und die (arbeits-)politischen Handlungsperspektiven der Streikenden zu erschließen.

Wichtige Einblicke in die Arbeitserfahrung von Beschäftigten bei Amazon liefern mehrere Studien von Apicella (2016; Apicella/Hildebrandt 2019; 2021) zur Streikmotivation bei Amazon in Leipzig und Rheinberg.<sup>44</sup> Sie zeigen ein überraschendes Ergebnis: Während die offizielle Forderung der Gewerkschaft ver.di die Anerkennung des Tarifvertrages des Einzel- und Versandhandels ist, der in erster Linie höhere Löhne bedeuten würde, sind finanzielle Interessen nicht ausschlaggebend für die Streikmotivation, da die Streikenden sich selbst nicht als schlecht bezahlt betrachten (Apicella 2016: 29). Im Gegensatz dazu war es die Kritik am Arbeitsprozess, die die Arbeiter zum Streik motivierte (Apicella/Hildebrandt 2019: 178).

Die Gründe, sich am Streik zu beteiligen »sind [also] in Reaktionen auf die organisatorisch-technische als auch die politische Seite der Gestaltung der Arbeit in den Distributionszentren zu finden« (Apicella 2021: 156). Unter der „organisatorisch-technischen“ Seite versteht Apicella (ebd.: 60) die Arbeitsorganisation entsprechend eines „digitalen Taylorismus“ mit Standardisierung, Zergliederung und Rationalisierung der Arbeit. Mit der »politischen Seite«

---

<sup>44</sup> Die Untersuchungsergebnisse stützen sich auf zwei Befragungen unter Amazon-Beschäftigten mit standardisierten Fragebögen um die Jahreswende 2013/2014 in Leipzig (n=80) und Ende 2016 in Rheinberg (n=143) sowie weitere vertiefende leitfadengestützte Interviews.

werden die Lohnpolitik mit Löhnen an der Niedriglohnschwelle, die Personalpolitik mit Standortwahl in strukturschwachen Regionen sowie vielen befristeten Verträgen und die Führungskultur, die top-down Entscheidungen mit Ansätzen der Beschäftigtenbeteiligung kombiniert, zusammengefasst (ebd.: 61 ff.). In ihrer ersten Studie erklärte sie (Apicella 2016: 30) die Streikbeteiligung aus dem Widerspruch zwischen den Ansprüchen auf Gleichheit und Selbstverantwortung des »horizontalen Milieus« und der Organisation der Arbeit bei Amazon.

Apicella zeigt, dass eine wesentliche Entstehungsbedingung der Solidaritätskultur bei Amazon in der Arbeitserfahrung zu suchen ist. Allerdings vermischt sie dabei Aspekte des Arbeitsprozesses, der von mir in Arbeitsorganisation und Arbeitsregime unterteilt wurde. Wie deutlich wurde, kann eine standardisierte und vereinfachte Arbeit mit unterschiedlichen Arbeitsregimen, das heißt Formen betrieblicher Herrschaft, kombiniert werden. Um zu verstehen, welche Aspekte des Arbeitsprozesses zu Widerstand führen, ist es zudem notwendig, die Handlungsdynamik zu analysieren, die aus dem Aufeinandertreffen der Strategien des Managements und dem Eigensinn der Beschäftigten entsteht.

Der Erfahrungshorizont wird entlang des produktiven Eigensinns, des subjekt-reproduktiven Eigensinns und des subjekt-reziproken Eigensinns, der Identitätsbildung, der Ziele und schließlich der moralischen Ökonomie der Beschäftigten bestimmt. Dabei wird untersucht, wie der Eigensinn angesichts einer bestimmten Arbeitserfahrung die Beschäftigten zu verschiedenen Formen des Handelns motiviert. Ein besonderes Interesse gilt dem Verhältnis des Eigensinns zur betrieblichen Herrschaft und der Transformation der Arbeitsvermögen in produktive Arbeit.

#### 6.2.1 Produktiver Eigensinn

Die Handlungslogik des produktiven Eigensinns lässt die Beschäftigten nach gutem, sinnvollem und produktivem Arbeiten entsprechend ihrer eigenen Kriterien streben. Alle interviewten Beschäftigten traten mit einem rein instrumentellen Verhältnis in die Arbeit bei Amazon ein. Sie nahmen die Arbeit bei Amazon auf, um Geld für ihren Lebensunterhalt zu verdienen und nicht, um in einem bestimmten Beruf, einer bestimmten Branche oder für ein besonderes Unternehmen zu arbeiten. Trotzdem entwickelten die Beschäftigten eigensinnige Ansprüche an die Arbeit. Diese können die Produktivität steigern oder reduzieren, die betriebliche Herrschaft stabilisieren oder zu Konflikten führen.

Wie im Abschnitt zum Arbeitsprozess gezeigt wurde, basiert die Transformation der Arbeitsvermögen in produktive Arbeit bei Amazon trotz der standardisierten Arbeitsorganisation auf der sekundären Formalisierung und einem permanenten Leistungsdruck durch das Arbeitsregime. So ist es in den Logistikzentren von Amazon prinzipiell notwendig, von den Standardarbeitsanweisungen in vielen Aspekten abzuweichen, um eine profitable Produktivität zu ermöglichen (vgl. Kapitel 5.1.1.1). Die Unzulänglichkeit der Formalisierung des Arbeitsprozesses macht informelle Kompensationsleistungen der einfachen Beschäftigten notwendig. Sie entwickeln eine sekundäre Formalisierung bestimmter Arbeitsabläufe, bei der sie ihren produktiven Eigensinn einbringen. Abgewichen wird dabei insbesondere von Sicherheitsbestimmungen und Regeln der Qualitätskontrolle, aber auch von Vorgaben für Arbeitsabläufe.



Die Beschäftigten folgen ihrem produktiven Eigensinn aufgrund des Drucks der Vorgesetzten, aber auch aus eigener Motivation. Ersteres zeigt sich zum Beispiel beim Beladen der LKW-Brücken mit den fertig gepackten Paketen, wenn das Zeitfenster knapp bemessen ist. Der Zeitdruck und der Personalmangel zwingen die Beschäftigten, von den Arbeitsvorgaben abzuweichen und zu improvisieren:

„Einer probiert es aus [...] und dann fällt so ein Postkäfig runter und dann wissen wir ‚Okay, denn müssen wir vielleicht ein bisschen festhalten, aber ansonsten. Ja, na?‘ Also unser Rekord liegt bei, ich glaube, 6,5 Minuten [...]. Da waren wir zu viert. [...] Da haben wir [...] vier kleine Mauern gebaut und dann standen wir nur draußen und haben wir nur hier reingepfeffert wie sonst noch was. [...] Offiziell brauchst du einen zweiten Mann [zum Heben]. Die geben dir aber keinen zweiten Mann. Die stellen dir die Palette dorthin und dann sagen sie: ‚So. Mache leer!‘“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 223)

Hier wird sowohl gegen die Regel verstoßen, jedes Paket einzeln in die LKW-Brücke zu legen, als auch gegen die Vorschrift, beim Heben schwerer Pakete zwei Leute einzusetzen. Deutlich wird nicht nur der Druck, unter dem die Beschäftigten arbeiten müssen, sondern auch, dass sie die Aufgabe als eine sportliche Herausforderung begreifen. Dabei können die Beschäftigten ihren produktiven Eigensinn ausleben, weil ihnen überlassen bleibt, wie sie die Aufgabe innerhalb eines bestimmten Zeitraums erledigen. Die betriebliche Herrschaft wird stabilisiert, solange die Erfahrung der Beschäftigten von der Herausforderung bestimmt wird. Wenn der Leistungsdruck jedoch ein bestimmtes Maß überschreitet oder die Vorgesetzten versuchen, jeden Arbeitsschritt vorzugeben, wird der Eigensinn zu sehr unterdrückt und es kann zum Konflikt kommen.

Die Beschäftigten weichen nicht nur aufgrund des Leistungsdrucks von den Standardarbeitsanweisungen ab. Der produktive Eigensinn motiviert sie, aus eigenem Antrieb gegen Arbeitsanweisungen zu verstoßen, um Arbeitsprozesse flüssiger und effizienter zu gestalten, wie folgendes Beispiel zeigt:

“Es heißt zum Beispiel: Hast du [...] in einer Zone [...] keine Fächer [...] für Tiernahrung [und] hochwertige Ware [...] Dann [sagt die] [...] Standardarbeitsanweisung [...]: wenn du alles aus deinem Container heraus eingelagert hast, was du in dieser Zone einlagern kannst, in dem Fall eben alles außer Tiernahrung und außer hochwertiger Ware, dann [...] buche den Container auf eine spezielle Stellfläche, stell ihn dorthin und mach dann [...] mit der Einlagerung weiter [...]. Die werden dann irgendwann von einem anderen Mitarbeiter abgeholt und [...] in eine Zone hingeschoben, wo Fächer für Tiernahrung und hochwertige Ware sind. Das kann jetzt aber eben in der nächsten Stunde sein, das kann aber auch zum Schichtende passieren erst. Und wir haben es hier aber mit einer Ware zu tun [...], wo es jetzt eigentlich dringlich ist, dass die in einer sehr überschaubaren Zeit ins Fach kommt. [...] Wenn ich aber als Mitarbeiter weiß [...] die Praxis entspricht dem nicht, dann nehme ich die restliche Ware auf meinem Cart [=Wagen] und fahre [...] diese restlichen sieben Artikeln [...] in die andere Zone rüber [...] beende dann den Stowergang [=Einlagerungsvorgang] [...], anstatt dass nochmal jemand anders den ganzen Krempel [...] aufnehmen muss [...]“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 18.2: 52)

Hier wird beschrieben, wie Beschäftigte gegen den Zuschnitt von Zuständigkeiten verstoßen, damit Artikel, die zeitnah benötigt werden, rechtzeitig zur Verfügung stehen. In diesem Beispiel machen die Beschäftigten sich die Ziele des Unternehmens in Form von Lieferterminen zu eigen. Solche Verstöße gegen die Standardarbeitsanweisungen werden vom Management toleriert, weil sie die Produktivität steigern. Zugleich stabilisieren sie die Arbeitsbeziehungen, weil den Beschäftigten erlaubt wird, ihrer eigenen Handlungslogik zu folgen.

Letzteres gilt auch für Abweichungen, bei denen eigenen Qualitätsstandards gefolgt wird. Unklar ist, ob sie unentdeckt bleiben oder toleriert werden. Dies zeigt sich zum Beispiel, wenn Beschäftigte eigene Kriterien dafür entwickeln, welche Artikel noch an Kunden versandt werden können und welche aussortiert werden müssen, etwa weil der Karton nicht mehr neu aussieht (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 213). Offen ist, ob solche Handlungen die

Produktivität steigern oder senken. So kann das Aussortieren des Kartons dazu führen, dass eine Lieferung vermieden wird, die eine Rücksendung nach sich ziehen und damit unnötige Kosten verursachen würde. Es könnte aber auch verhindert werden, dass der Artikel verkauft wird, ohne dass der Kunde sich beschwert.

Werden dagegen Abweichungen von den Standardarbeitsanweisungen aufgrund eigensinniger Vorstellungen nicht toleriert, sondern durch Vorgesetzte sanktioniert, kann die Verletzung des Eigensinns zur Delegitimierung des Managements führen. So beschwerte sich ein Arbeiter im Interview mit Apicella (2016: 5), dass das Management ihm untersage, von der Standardarbeitsanweisung abzuweichen, um die Pakete nach seinen Vorstellungen besser zu verpacken. Die Verletzung des produktiven Eigensinns durch die Durchsetzung der Standardarbeitsanweisungen kann zudem zu Widerstand führen. Das wird deutlich an einem Beispiel in der Abteilung Versand („Ship“), in der die LKW beladen werden. Dort hatte sich die informelle Praxis etabliert, dass die Beschäftigten erst in die Pause gingen, wenn die LKW fertig beladen waren. Zudem unterstützten sie sich gegenseitig an ihren Posten, wenn die jeweiligen Förderbänder besonders voll waren. Ein neuer Manager versuchte, die offiziellen Pausenzeiten und Aufgabenzuweisungen strikt durchzusetzen. »Und das hatte dann zur Folge, dass die Mitarbeiter sich [...] sehr auf die Füße getreten [fühlten], weil sie bisher [...] sich selbst als Mitarbeiterstab organisiert hatten.« (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18: 86). In der Folge machten die Abteilungsmitglieder so lange Dienst nach Vorschrift, bis der Manager sie wieder so arbeiten ließ, wie sie es für richtig hielten.

Die Legitimität des Arbeitsregimes wird zudem untergraben, wenn die Entscheidungen der Vorgesetzten dem produktiven Eigensinn widersprechen. Dies zeigt sich etwa bei Umbaumaßnahmen, die von Managern durchgesetzt werden, obwohl sich die Arbeiter auf Basis ihres Erfahrungswissens dagegen aussprechen. „Also zum Teil hast du halt schwachsinnige Veränderungen, sage ich mal. Nicht nachvollziehbar, nicht ökonomisch. Weder für die Mitarbeiter noch für den Betrieb.“ (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 14: 75). Diese kritisieren die daraus resultierende Verschwendung von Ressourcen und Zeit, wenn zum Beispiel neue Förderbänder nicht genutzt werden können. Diese Verletzung des produktiven Eigensinns mag von sich aus nicht zum Konflikt führen. Sie verhindert jedoch die Identifizierung der Beschäftigten mit dem Arbeitsprozess, die eintreten kann, wenn sie ihn als sinnvoll und gut entsprechend ihres produktiven Eigensinns finden und so im Einklang mit ihm arbeiten können. In gewisser Weise verliert das Management seine Legitimität, weil es sich nicht als Sachautorität zu präsentieren vermag.

Der produktive Eigensinn kann neben Ansprüchen an eine produktive und kohärente Arbeit eine generelle Bereitschaft zu arbeiten umfassen. So erklärt ein Arbeiter deutlich seine grundsätzliche Motivation zu arbeiten:

„Ich bin nun mal jemand [...], wenn ich arbeiten gehe, dann möchte ich auch arbeiten. So. Und wenn ich Arbeit hatte und [...] er [der Vorgesetzte] mich nur aus Gaudi dort rüber ruft und dann ‚Warte, warte, wir haben gleich Arbeit für dich.‘ Und du nach 20 Minuten noch immer dort stehst und er dann sagt: ‚Ja, ne okay. Ich glaube wir haben jetzt erstmal nichts, gehe mal rüber.‘ Und eine halbe Stunde später ruft der dich wieder rüber und du stehst an dem Leadplatz wie bestellt und nicht abgeholt. Da fühlst du dich verarscht. Und das ist bei mir so eine Einstellung, dass ich ... Wenn Arbeit da ist, dann kann ich arbeiten.“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 138)

Wenn ihm aufgrund von Missverständnissen, Fehlplanung oder Willkür keine Aufgabe zugeteilt wird, kann Arbeitsmotivation sich in Frustration gegenüber dem Management verwandeln. Gleichzeitig wird hier deutlich, wie das Management in Frage gestellt wird, wenn

es Entscheidungen trifft, die dem Eigensinn des Beschäftigten widersprechen. Dennoch zeigt sich hier: Die Transformation der Arbeitskraft in produktive Arbeit erfolgt nicht allein durch eine externe Motivation in Form von Anreizen oder Zwängen, sondern kann auch durch eine intrinsische Motivation befördert werden.

Der produktive Eigensinn enthält Vorstellungen von einer angemessenen Arbeitsleistung. Er tritt in Widerspruch zum Produktionsregime bei Amazon, wenn dem Prinzip der Perfektion des Lean Managements entsprechend eine stete Steigerung der Arbeitsleistung verlangt wird. Dagegen wird betont: „Wir arbeiten nach mittlerer Art und Güte, das, was man schafft.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 34: 15 f.). Von mehreren Arbeitern wird betont, dass jeder ohne Druck seine Leistung so erbringen würde, wie er oder sie es eben könne. »Man kann nur arbeiten, ne? Mehr als arbeiten kannst du nicht.“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 83; 87). Hier zeigt sich ein produktiver Eigensinn mit der Vorstellung normalen oder natürlichen Arbeitens – „ganz normalen Schrittes“ (ebd.: 41). Er umfasst neben einer als angemessen geltenden Arbeitsgeschwindigkeit kleine Pausen für Toilettengänge oder kurze Unterhaltungen, die als legitim angesehen werden. Er stellt sich der als maßlos erfahrenen Steigerungslogik des Managements entgegen, das nie zufrieden mit der Leistung der Arbeiter ist. So wird Amazon vorgeworfen, nicht einfach 100 Prozent, sondern »130 Prozent“ zu fordern (Betriebsrat Leipzig 2021, I 34: 15 f.).

Der produktive Eigensinn stützt die moralische Vorstellung, dass der Arbeitgeber nicht mehr als ein normales Arbeitsmaß verlangen darf. Auf dieser Basis entwickeln die Arbeiter verschiedene diskursive Strategien, um die Ansprüche Amazons zu entkräften. Wichtig ist ihnen dabei, die „objektiven Zahlen“ (Nachtwey/Staab 2015: 6 f.) zu delegitimieren. Ein erstes Argument zweifelt die Objektivität dieser Zahlen an, weil sie ohne Berücksichtigung der Faktoren präsentiert würden, die die mögliche Arbeitsgeschwindigkeit beeinflussen. Diese können die Größe und das Gewicht der zu verarbeitenden Artikel, die Länge der Laufwege, den Füllstand der Regale oder technische Störungen umfassen. Die entsprechenden Zahlen oder Arbeitsvorgaben werden als ungerecht betrachtet, weil diese Faktoren zwar nicht der Verantwortung des einzelnen Arbeiters unterliegen, diesem aber gleichwohl zugerechnet werden. In der Folge wird es von Arbeitern abgelehnt, die Zahlen als Orientierungsmaßstab anzunehmen.

Ein weiteres Argument spricht Amazon das Recht ab, überhaupt Leistungsvorgaben zu machen, weil im Arbeitsvertrag der Versandbeschäftigten kein Akkordlohn vereinbart sei. Zudem wird sich gegen die Steigerungslogik zur Wehr gesetzt, die in der fortschreitenden Rationalisierung des Arbeitsprozesses bei Amazon eingebaut ist. Da die die Zielvorgaben aus den Durchschnittswerten aller Arbeiter einer Abteilung errechnet werden, wird ihnen die Berechtigung abgesprochen, indem betont wird, dass es bei Durchschnittswerten immer Personen mit geringerer Leistung gibt.

Der produktive Eigensinn bringt manche Arbeiter schließlich dazu, sich gegen die Zahlen innerlich zu verschließen und sich nicht an ihnen, sondern an den eigenen Maßstäben guten Arbeitens auszurichten:

„Und das war recht schwer damit umzugehen, ich habe es mir irgendwann zum Prinzip gemacht, mir die Zahlen des Managements gar nicht mehr geben zu lassen, oder mich dem innerlich auch zu verschließen und viel mehr meinem eigenen Anspruch gerecht zu werden.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 32: 13)

Die Beschäftigten stellen diese Ansprüche auch an ihre Kollegen. Dabei erwarten die Befragten nicht von allen die gleiche Leistung. Sie machen die erwartete Leistung abhängig von der körperlichen und gesundheitlichen Verfassung des jeweiligen Arbeiters. Die individuellen Maßstäbe und Ansprüche der Beschäftigten an eine angemessene Arbeitsleistung unterliegen einer großen Streuung. Ausreißer nach oben und unten werden dabei durch die Beschäftigten selbst sanktioniert. Besonders motivierten Personen wird teilweise vorgeworfen, »die Zahlen zu versauen«, wenn sie den Durchschnitt nach oben treiben und so den Druck auf die anderen erhöhen (Feldnotiz 22.10.2022). Beschäftigte, die Wege der Arbeitsvermeidung suchen und weit unter dem Durchschnitt liegen, werden dagegen von anderen zuweilen als „faules Schwein“ bezeichnet (Feldnotiz 22.10.2022). Die unterschiedliche Bewertung der Arbeitsleistung zeigt sich an Konflikten innerhalb der Streikbewegung über die Vorbildfunktion der Vertrauensleute als Arbeiter. Für die einen war es wichtig, dass diese in doppelter Weise vorbildhafte Arbeiter darstellen: Einmal als besonders produktive Arbeiter, einmal als gewerkschaftlich Aktive. Auf der anderen Seite zeigen sich Momente unter Vertrauensleuten und anderen Beschäftigten, Akte der Arbeitsvermeidung als Widerstand zu feiern. Hier spielen nicht nur unterschiedliche Ansprüche an die Arbeit eine Rolle. Diese Diskussion ist auch vor dem Hintergrund der in der Produktionsöffentlichkeit von Vorgesetzten und nichtstreikenden Kollegen verbreiteten Behauptung zu interpretieren, dass die Leute nur streiken würden, weil sie keine Lust hätten, zu arbeiten.

Die Vorstellung einer angemessenen Arbeitsleistung bringt die Beschäftigten nicht in Widerspruch zur Arbeitsorganisation in Form der standardisierten Einfacharbeit. Schließlich wird die Arbeitsgeschwindigkeit nicht durch das Tätigkeitsprofil und die Arbeitsmittel vorgegeben. Solange die Beschäftigten in ihrem Tempo arbeiten dürfen, wird ihre Erfahrung von ihrem produktiven Eigensinn bestimmt. Wenn die Vorgesetzten sie dabei immer wieder stören und eine Leistungssteigerung verlangen, wird ihr produktiver Eigensinn an seiner Realisierung gehindert und sie machen die Erfahrung des despotischen Arbeitsregimes. Daraus entsteht in Leipzig und in Deutschland eine Motivation für die Beteiligung an der Solidaritätskultur. Noch mehr gilt dies in den USA oder in Polen, in der die automatisch aufgezeichneten Leistungsdaten zur offiziellen Sanktionierung verwendet werden dürfen.

Der Arbeitsprozess bei Amazon ist auf den produktiven Eigensinn der Beschäftigten angewiesen, um die Unzulänglichkeiten der Standardisierung auszugleichen. Dies erfolgt teilweise aufgrund von Druck durch das Arbeitsregime und teilweise aufgrund der Eigenmotivation der Beschäftigten. Der produktive Eigensinn enthält zudem die Vorstellung einer angemessenen Arbeitsleistung. Insofern die Beschäftigten ihren produktiven Eigensinn ausleben können, stellt dieser einen stabilisierenden Faktor dar. Die Arbeitsorganisation limitiert zwar die Möglichkeiten hierfür, lässt ihm jedoch durchaus Freiräume. Wenn rigide Arbeitsvorgaben, permanenter Leistungsdruck und hierarchische Entscheidungen durch das Arbeitsregime ihn unterdrücken, kann er jedoch zur Infragestellung der betrieblichen Herrschaft und zum Konflikt motivieren.

#### 6.2.2 Subjekt-reziproker Eigensinn

Der subjekt-reziproke Eigensinn strebt nach Anerkennung und Teilhabe als tendenziell gleichrangiges Subjekt. Die Streikenden beklagen fehlenden Respekt und mangelnde Wertschätzung. Sie sehen sich nicht als Individuum anerkannt und erfahren sich als ein Mittel

zum Zweck. Für das Unternehmen seien sie nur eine »Nummer, die zu funktionieren hat« (Betriebsrat Leipzig 2021, I 34: 10). Damit verbunden ist die Erfahrung der Austauschbarkeit, die über die individuelle Integrität der Arbeiter hinweggeht. Diese Degradierung zum handhabbaren Objekt wird in folgendem Zitat auf drastische Weise formuliert:

„[W]er [Lohn-]Level eins hat, ist austauschbare Materie. Der Level-1er hat für Amazon kein Gesicht. Der, der unten an der Bandanlage steht, ist Verschleißmaterial. Wenn der aufgebraucht ist, schmeiße ich ihn raus und stelle einen neuen hin.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 35: 199)

Ein Betriebsrat sieht darin die „typische amerikanische Denkweise“ (ebd.: 132 f.). Ihr stellt er die „soziale Marktwirtschaft“ gegenüber, in der die Unternehmen eine »soziale Verantwortung« übernommen hätten und die in Deutschland aufgrund der amerikanischen Konkurrenz immer mehr am Schwenden sei (ebd.).

Neben der fehlenden Wertschätzung beklagen viele Streikende eine Geringschätzung ihrer Leistung bei Amazon. Auf Basis des produktiven Eigensinns entwickelt sich ein Produzentenstolz, der mit der Überzeugung einhergeht, dass die einfachen Beschäftigten den Erfolg des Standortes ermöglichen. Entsprechend wird dieser Stolz verletzt, wenn ihm die Anerkennung verweigert wird. Eine Vertrauensperson beklagt sich, dass am Ende eines Weihnachtsgeschäftes die Manager sich für den Erfolg lobten, während „die Arbeit doch eigentlich die Lohn-Level-1-Mitarbeiter gemacht“ hätten (Vertrauensperson Leipzig 2018, I 1: 664 ff.). Zudem hätten die Arbeiter den Standort aufgebaut, doch werde ihnen ein Tarifvertrag als Ausdruck der Wertschätzung verweigert. Stattdessen sehen sie, wie Manager, die frisch von der Universität kommen, die Entscheidungen an ihnen vorbei treffen. Zum Teil wird den Managern ein übel aufstoßender Statusdünkel zugeschrieben, der verhindert, dass das Wissen der Arbeiter anerkannt wird: »[Die Manager denken:] ‚Der ist ja eh bloß dummer Level-1-Mitarbeiter [...]. Weil wir sehen ja die da ganz oben, die Crème de la Crème und wir wissen halt, wie der Hase läuft, wir sind ja gebildet, wir haben gelernt.‘“ (Betriebsrat Leipzig 2019, I 19: 169).

Der subjekt-reziproke Eigensinn wird doppelt durch die fehlende Teilhabe an Entscheidungen verletzt. Einmal, weil er ein genuines Interesse an der aktiven Mitgestaltung der Arbeit mit sich bringt, das nicht berücksichtigt wird. Zusätzlich, weil das Erfahrungswissen der Beschäftigten abgewertet wird. Schließlich wird die Teilhabe der Beschäftigten an Entscheidungen nicht zuletzt deswegen für berechtigt angesehen, „weil die in dem Moment für den Bereich so die Experten sind“ (ebd.). Die Streikenden bei Amazon beklagen eine fehlende Mitsprache insbesondere in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit, aber auch bei der Zuteilung bestimmter Positionen und Aufgaben. Während sie über jahrelange Erfahrung und entsprechendes Prozesswissen verfügten, würden ihre Ideen bei Änderungen im Arbeitsprozess zwar angehört, aber letztlich ignoriert.

Diese Kritik zeigte sich bereits bei der Abhandlung des produktiven Eigensinns, wo die Durchsetzung von unökonomischen Abläufen beklagt wurde. Die Beschäftigten sehen zwar die Möglichkeiten, sich im Rahmen von „Fünfer-Gruppen“ oder Gemba Walks einzubringen. Tendenziell erleben sie jedoch, wie wenig ihre Vorschläge berücksichtigt werden: „In der Theorie gibt es eine Menge Möglichkeiten, sich einzubringen. [...]. Aber in der Praxis ist es tatsächlich so, dass sehr wenig Sinnvolles umgesetzt wird.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 35: 79).

So berichten Beschäftigte von Situationen, in denen sie auf Basis ihrer Erfahrung vor einem Umbau darauf aufmerksam machten, wieso dieser nicht wie geplant funktionieren könne. Sie mussten dann jedoch erfahren, dass er trotzdem wie geplant umgesetzt wurde und es in der Folge zu Fehlern im Ablauf kam. So sollten in einem Fall neue Fachbezeichnungen eingeführt werden, die mit einem QR-Code verbunden wurden. Die Beschäftigten, die extra in eine „Fünfer-Runde“ zur Diskussion des Projektes gebeten wurden, wiesen darauf hin, dass dieser zu klein sei. Dennoch wurde er wie geplant gedruckt (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 201). Tatsächlich war es nicht möglich, die QR-Codes zu scannen, weshalb die externe Firma, die den Umbau durchführte, erneut beauftragt wurde, alle QR-Codes auszutauschen. Die Verletzung des subjekt-reziproken Eigensinns trifft sich an diesem Punkt mit der Verletzung des produktiven Eigensinns, der sich gegen die Verschwendung von Ressourcen stellt.

Die fehlende Beteiligung an Entscheidungsprozessen wirkt in einem doppelten Sinne konfliktfördernd. Einmal unmittelbar, weil die Ansprüche des subjekt-reziproken Eigensinns auf Mitsprache verletzt werden. Zudem mittelbar, weil die Arbeiter einem Arbeitsprozess unterworfen werden, den sie für irrational halten und an dessen Gestaltung sie nicht beteiligt waren. Schließlich ist entsprechend dem Konzept der Input-Legitimation (Scharpf 1999: 12) davon auszugehen, dass Arbeiter eine Arbeitsorganisation eher für richtig und legitim erachten, wenn sie an seiner Gestaltung beteiligt sind. Der subjekt-reziproke Eigensinn lässt die Streikenden zudem nach Teilhabe an Entscheidungen über den Betriebsrat und Tarifverträge, aber auch im Betriebsalltag, streben.

Neben fehlender Anerkennung und Teilhabe an Entscheidungen verletzt die Willkür den subjekt-reziproken Eigensinn. Sie wird möglich durch die Handlungsspielräume, die die hierarchische Kontrolle den Vorgesetzten bei der Sanktionierung einräumt (vgl. Edwards 1979: 31 f.). Willkür wird bei der Entfristung von befristeten Beschäftigten wahrgenommen, die scheinbar nicht nach klaren Regeln oder nachvollziehbar in Abhängigkeit von Leistung, Pünktlichkeit oder Anwesenheit erfolgt. Sie wird zudem bei der Zuteilung bestimmter Aufgaben erfahren, bei der Gewährung von Urlaub oder dem Verhängen von Sanktionen wie Gesprächsnotizen und Abmahnungen.

Die Streikenden erklären sich dies zum einen mit dem Lustgewinn, der aus der Ausübung der Macht resultiert: »Wobei es große As [sic] gibt als Manager, die wirklich nur darauf fixiert sind, gewisse Leute zu drangsalieren, zu schikanieren.« (Betriebsrat Leipzig 2020, I 23: 155). Zum anderen erleben sie, wie das Verhalten der Vorgesetzten von der Sympathie abhängt, die die Vorgesetzten dem jeweiligen Arbeiter entgegenbringen. Es stellt sich die Frage, inwiefern es sich bei der Willkür um einen Missbrauch der durch die hierarchische Kontrolle verliehenen Macht bedeutet oder ob sie nicht vielmehr zu einem gewissen Grad toleriert oder gar gewollt ist. Prägend ist schließlich die Erfahrung, dass die asymmetrische Machtverteilung zugunsten der Vorgesetzten es diesen erlaubt, ungestraft Regeln zu brechen. So wird beklagt, dass sich die Vorgesetzten gegenseitig falsche Zeugenaussagen verschaffen: „Sie [die Managerin] geht zu einem Lead oder befreundeten Manager und sagt: ‚Junge. Du warst dabei.‘ ‚Okay, ich war dabei.‘ Fertig.“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 123).

Die Willkür schafft ein Unsicherheitsmoment im Produktionsregime, das es den Arbeitern erschwert, sich auf bestimmte Disziplinarmaßnahmen einzustellen und sich im Produktionsregime gewissermaßen einzurichten. Sie müssen in ungleichem Ausmaß damit rechnen, jederzeit in ihrer Persönlichkeit zurückgesetzt oder angegriffen zu werden. Willkür

spaltet zudem die Belegschaft, indem sie den Druck auf die Einzelnen erhöht, sich anzupassen und sich gut mit ihren Vorgesetzten zu stellen. Die hierarchische Kontrolle verschiebt den Konflikt in die direkte Beziehung zwischen den jeweiligen Vorgesetzten und Arbeitern und personalisiert sie. Auf dieser Ebene birgt die Willkür einen massiven Konfliktrohstoff. Respektloses und willkürliches Verhalten durch Vorgesetzte in konkreten Situationen ihnen gegenüber wird von so manchen Streikenden als unmittelbare Motivation für ihre Teilnahme am Streik genannt. Diese konflikttreibende Wirkung des Arbeitsregimes scheint jedoch keine allgemeine zu sein. Sie ist wahrscheinlich auf diejenigen Arbeiter beschränkt, die entweder entsprechende Vorgesetzte haben und/oder denen es nicht gelingt, sich mit ihren Vorgesetzten gut zu stellen, etwa weil sie besonders eigensinnig sind.

Das zeigt sich nicht zuletzt daran, dass fast alle Befragten betonen, dass sich nicht alle Manager problematisch verhalten. Zudem berichten Beschäftigte davon, dass das Unternehmen die Vorgesetzten dazu anhält, eine höfliche Ausdrucksweise an den Tag zu legen und keine systematische Benachteiligung erkennen zu lassen. Die Streikenden stellen die betriebliche Herrschaft des Managements nicht in Frage, sondern stellen die Forderung, diese in transparente, nachvollziehbare beständige und damit berechenbare Regeln einzubetten, die für alle gleichermaßen gelten. Entsprechend war die Beschränkung der Willkür der Vorgesetzten und der Verfügung über die Arbeitskraft ein wesentliches Motiv für das Interesse an Mitbestimmung durch den Betriebsrat und stand am Anfang der Solidaritätskultur.

Der subjekt-reziproke Eigensinn umfasst schließlich den Anspruch auf eine angemessene Entlohnung, die als fair und gerecht betrachtet werden kann. Die Beschäftigten treten mit einer bestimmten Erwartung an die Lohnhöhe in das Arbeitsverhältnis, die durch einen Referenzrahmen bestimmt ist. Dieser wird durch den sozialen Status, den sie aufgrund ihrer Qualifikation erwarten, und die finanzielle Stärke des Unternehmens bestimmt. Wie Apicella (2016: 29) zeigt, betrachteten sich die Beschäftigten von Amazon in Leipzig 2013 nicht als schlecht bezahlt. Es waren nicht die Forderungen nach höheren Löhnen, wie sie mit dem Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels verbunden wären, die sie zum Streik motivierten (Apicella/Hildebrandt 2019: 178). In den von mir geführten Interviews wurde dies zum Teil bestätigt. Es zeigte sich aber auch, dass die Lohnfrage zu Beginn der Organisierung 2009 wichtiger war, weil es bis dahin mehrere Jahre keine Lohnerhöhungen gegeben hatte. Seither erhöhte das Unternehmen jedes Jahr die Löhne und führte 2013 ein Weihnachtsgeld von 400 Euro ein. In der Folge entsprachen die Löhne den Erwartungen mancher Beschäftigten. Dies kann dadurch erklärt werden, dass Amazon mehr bezahlt als in vergleichbaren Jobs in der Logistik üblich ist und viele Beschäftigte vorher entweder arbeitslos waren oder weniger verdient hatten. In mehreren Interviews wurde jedoch die Bezahlung als unzureichend betrachtet, weil Amazon mit seinen hohen Umsätzen sich mehr leisten könne und die aktuellen Löhne im Jahr 2019 nicht ausreichend seien, um Altersarmut zu verhindern (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18.1).

Die geforderten Lohnerhöhungen messen sich daran, was das Unternehmen sich im Verhältnis zu anderen leisten kann: »Amazon muss uns gut bezahlen, ja, denn die sind einer von den Spitzenverdienern auf der Welt.« (Streikender Leipzig 2019, I 20: 212 ff.). Die Lohnforderungen werden somit aus dem subjekt-reziproken Eigensinn heraus entwickelt, der die Mehrwertaneignung zwar nicht in Frage stellt, sie jedoch moralisch in eine gewisse Verhältnismäßigkeit einbettet.

Durch die Erfahrungen der Pandemie von COVID-19 veränderte sich der Blick der Arbeiter auf den Lohn zunehmend. Im Frühsommer 2020 erhöhte Amazon als Ausgleich für die gestiegene Arbeitsbelastung und als eine Art Gefahrenzulage den Stundenlohn für zwei Monate um 2 Euro. Dadurch wurden neue Erwartungen geweckt, weshalb viele Beschäftigte vor dem Hintergrund der massiv gestiegenen Umsätze und Gewinne des Unternehmens die 2 Euro Lohnerhöhung behalten wollten. Im Jahr 2022 führte die massiv gestiegene Inflation bei vielen Amazon-Beschäftigten in Leipzig, Deutschland und darüber hinaus zu Existenzsorgen, weil die Lohnerhöhungen des Unternehmens deutlich unter der Inflation blieben.<sup>45</sup> Dabei erlaubte der Lohn des Unternehmens auch bis dahin nur knapp das Aufrechterhalten eines gewohnten Lebensstandards. In der Folge kam es in den USA und Großbritannien zu spontanen Arbeitsniederlegungen mit Forderung nach höheren Löhnen. In Deutschland streikten Beschäftigte in zwei Logistikzentren in Dortmund und Winsen (Luhe) das erste Mal – nicht zuletzt als Reaktion auf eine als nicht angemessen empfundene Lohnerhöhung. In Leipzig und anderen Standorten rückte die Lohnforderung vor dem Hintergrund der Inflation in den Fokus der Solidaritätskulturen. An den Streiks, die im Herbst 2022 kurz nach der Verkündung der jährlichen Lohnerhöhung stattfanden, beteiligten sich deutlich mehr Beschäftigte als zuvor. In Leipzig waren es erstmals mehr als die Hälfte derjenigen, die an den jeweiligen Tagen hätten arbeiten müssen.

Die Entlohnung spielt demnach eine wechselnde Rolle für die Konfliktbildung. Ihre Wirkung wird durch das dynamische Verhältnis zwischen Eigensinn, der Lohnpolitik des Unternehmens und der allgemeinen wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung bestimmt. Die größte Zeit der Auseinandersetzung konnte der subjekt-reziproke Eigensinn durch die regelmäßigen Lohnerhöhungen im Rahmen der ökonomischen Produktionsapparate eingebunden werden, um die betriebliche Herrschaft zu stabilisieren und Beschäftigte vom Streik abzuhalten. Mit der steigenden Inflation wird der Lohn dagegen zu einer zentralen Triebkraft des Arbeitskampfes bei Amazon.

Der subjekt-reziproke Eigensinn wendet sich gegen das konkrete Anerkennungsverhältnis des despotischen Arbeitsregimes bei Amazon, in dem die Beschäftigten nicht als Individuum anerkannt, zu einem austauschbaren Objekt degradiert und der Willkür ausgesetzt werden. In der Erfahrung der Beschäftigten schwingt das Bewusstsein mit, dass dies an das asymmetrische Machtverhältnis gekoppelt ist. Der subjekt-reziproke Eigensinn drängt sie daher zum kollektiven Interessenhandeln, weil sie als Kollektiv Gegenmacht aufbauen können. Tarifvertrag und Betriebsrat sind somit zugleich Mittel und Symbol der Beschränkung der Verfügungsgewalt des Managements und der Institutionalisierung der (kollektiven) Anerkennung. Die Teilnahme am Streik ist zudem nicht nur ein Mittel, um Druck aufzubauen, um Verhandlungen und Verbesserungen zu erzwingen. Sie erfolgt auch aus dem subjekt-reziproken Eigensinn heraus, um sich zumindest kurzfristig der Verfügungsgewalt des Managements faktisch und symbolisch zu entziehen.

---

<sup>45</sup> In Deutschland variierte die Lohnerhöhung in den verschiedenen Standorten von Amazon 2022 zwischen 3 und 3,5 Prozent, während die Inflation bei 7,9 Prozent lag (Statistisches Bundesamt 2023b). Die Steigerung der Preise für Lebensmittel und Energie, die sich besonders für Lohnabhängige mit niedrigem Einkommen wie bei Amazon bemerkbar macht, lag noch um einiges höher.



### 6.2.3 Subjekt-reproduktiver Eigensinn

Der subjekt-reproduktive Eigensinn zielt auf die Erhaltung der körperlichen und psychischen Gesundheit der Arbeiter. Er tritt in Widerspruch zur gesundheitlichen Belastung durch die Arbeit bei Amazon. Die befragten Beschäftigten beklagen eine starke körperliche Belastung. Sie entsteht durch lange Laufwege, häufiges Treppensteigen und Bücken sowie dem Heben schwerer Gegenstände. Das Resultat ist oft eine totale Erschöpfung am Ende der Schicht. Zur körperlichen Belastung kommen häufige Verletzungen wie Schnitt- und Stoßwunden. Die repetitiven Tätigkeiten führen zur einseitigen und übermäßigen Beanspruchung bestimmter Körperteile. Zudem sind die meisten Arbeitsplätze und Bewegungsabläufe nicht ergonomisch gestaltet, was die körperliche Belastung verstärkt. In der Folge kommt es zu zum Teil chronischen Beschwerden insbesondere an Rücken, Knien und Gelenken. Insgesamt wird die Einschätzung vertreten, dass »man [die Arbeit bei Amazon] körperlich gar nicht ein ganzes Leben durchhalten kann« (Betriebsrat Leipzig 2021, I 34: 10). Manche Beschäftigte reduzieren daher ihre Arbeitszeit oder verlassen das Unternehmen.

Neben der physischen Belastung wird der Arbeitsorganisation eine schädigende Wirkung für die kognitiven Fähigkeiten und das psychische Wohlbefinden zugeschrieben. Die Vereinfachung der Arbeit wird dabei als zentrales Problem erfahren. Die einzelnen Arbeitsschritte sind aus Sicht der Beschäftigten so strikt vorgegeben, dass es nicht notwendig ist, mitzudenken oder Entscheidungen zu treffen. In der Folge fühle man sich wie „ein menschlicher Teil einer Technik [...]. Du fühlst dich wie ein Rädchen in einem Mechanismus.“ (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2021, I 31: 224). Der Scanner gibt nicht nur alle Schritte vor, sondern es »ist so, als ob der Scanner mit dir läuft« (ebd.). Die Arbeiter werden dadurch zu »stupiden Robotern« gemacht, die das Denken einstellen (Betriebsrat Leipzig 2021, I 32: 7). Man „merkt auch, wie man auch so ein bisschen geistig abbaut. Wie gesagt, man kommt ja dort auf Arbeit nicht viel zum Überlegen oder zum Denken [...].“ (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 3: 16 f.).

Die Monotonie der Arbeit führt nicht nur zur Verkümmern der geistigen Fähigkeiten, sondern stellt zudem eine akute psychische Belastung dar. Die Monotonie der Arbeit lauge psychisch aus, führe zum »psychologischen Bore-Out« (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18.1: 11). Die Arbeit wird entsprechend als „stupide“, »monoton“, »sinnlos“ und „eintönig“ beschrieben. Die Monotonie und die durch sie verursachte Langeweile gilt interviewten Arbeitern als schwer erträglich. Die fortschreitende Vereinfachung der Arbeit verschärft das Problem. In der Folge verlören sie ihre Motivation und würden psychisch bis hin zu Depressionen krank.

Neben der Monotonie wird der Überwachung eine negative Wirkung auf das psychische Wohlbefinden zugeschrieben, was sich in Stress und Angst bis hin zu Depressionen äußern kann. Die Überwachung ist Teil eines Arbeitsregimes, das Leistungsdruck aufbaut. Dieser löst Stress aus, wird als „anstrengend“ und „sehr schlecht“ erfahren und vor allem am Anfang seien die Zielvorgaben »unmenschlich“ gewesen (Vertrauensperson Leipzig 2021, I 33: 403 ff.).

Die Beschäftigten erklären die Probleme mit dem fehlenden Verantwortungsbewusstsein des Managements gegenüber den Beschäftigten, insbesondere was ihre Gesundheit betrifft. Insbesondere beklagen sie, wie wenig Amazon bei der Gestaltung der Arbeitsplätze und der

Arbeitseinteilung Rücksicht auf die langfristigen gesundheitlichen Folgen für die Beschäftigten nimmt. Sie erklären dies dadurch, dass Amazon nur auf die kurzfristigen Produktionszahlen schaut und im Krankheitsfall langjährige Arbeiter entlässt und neue einstellt. Die Verletzung des subjekt-reproduktiven Eigensinns überlagert sich hier mit der des subjekt-reziproken, weil den Beschäftigten die Anerkennung und Wertschätzung als Individuen verwehrt wird.

Ein anderes Betriebsratsmitglied bezeichnet das Vorgehen Amazons zusätzlich als kurzsichtig und ineffizient:

„Diese Form der Effizienz, die sieht Amazon nicht. Dass also jemand, der körperlich und psychisch gesund ist, dass der weniger Krankheitstage hat, dass der vielleicht motivierter ist, dass der vielleicht sogar produktiver ist, weil er mehr Erholungsphasen hat.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 32: 57)

Hier zeigt sich zugleich der produktive Eigensinn, der die Gesunderhaltung der Beschäftigten unter dem Aspekt ihrer langfristigen Wirkung auf die Produktivität betrachtet.

Der subjekt-reproduktive Eigensinn lässt die Beschäftigten nach der Erhaltung ihrer physischen und psychischen Gesundheit streben. Weil das Unternehmen diese weder von sich aus noch in Reaktion auf die Beschwerden der Beschäftigten ausreichend berücksichtigt, entsteht für die Beschäftigten die Notwendigkeit, sich für die Teilhabe an den sie betreffenden Entscheidungen einzusetzen:

„Die Arbeitsbedingungen sind elementar für ein langfristiges Arbeitsleben. Und langfristig muss es sein, wenn die Rentenansprüche am Ende des Lebens noch reichen sollen, um über die Runden zu kommen. Das muss ich immer mitdenken. Und deswegen ist mir die Gesundheit und die Teilhabe an Entscheidungen im Betrieb sowohl aus physischer [betont] Sicht, also der physischen Gesunderhaltung, aber auch aufgrund der Arbeitszufriedenheit, also dem psychischen Teil, absolut wichtig.“ (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18.1: 112)

Der subjekt-reproduktive Eigensinn strebt nach der Erhaltung der Gesundheit und damit der Arbeitsfähigkeit, weil von ihr die Finanzierung des Lebensunterhalts während und nach der Erwerbstätigkeit abhängt (vgl. Marx 2013 [1890]: 247 f.). Deshalb fordern sie vor allem eine Belastungssteuerung durch Rotation und eine Belastungsreduktion durch den Umbau der Arbeitsplätze unter Berücksichtigung der Ergonomie. Erreicht werden soll dies mit besseren Arbeitsmitteln wie technischen Hebehilfen, angemessener Schutzkleidung oder höhenverstellbaren Tischen, die es ermöglichen, die Arbeitsplätze an die Körpergröße der jeweiligen Beschäftigten anzupassen. Die Arbeitsorganisation in Form von standardisierter und vereinfachter Einfacharbeit als solche wird allerdings nicht in Frage gestellt. Womöglich wird sie als objektiv notwendige Form der Arbeit gesehen, zu der man keine Alternative sieht. Der Widerspruch zwischen Eigensinn und Arbeitsorganisation führt erst dann zu Konflikten, wenn die Bestrebungen der Beschäftigten nach Verbesserungen der Arbeitsplätze und nach Mitsprache auf mangelnde Resonanz bis Ablehnung beim Management stoßen. Dadurch wird zusätzlich der subjekt-reziproke Eigensinn verletzt.

Es lässt sich somit argumentieren, dass aus dem ökonomischen Arbeitskampf um gesunderhaltende Maßnahmen ein politischer Arbeitskampf um die Teilhabe an Entscheidungen entsteht. Die Arbeitsorganisation und ihre Gesundheitsbelastung führen nicht automatisch zum Konflikt. Erst wenn ihre Interessen nicht berücksichtigt werden, sehen die Beschäftigten sich gezwungen, die Machtverhältnisse im Betrieb in Frage zu stellen, um ihrer Gesundheit einen anderen Stellenwert bei der Gestaltung der Arbeit zu verschaffen.

Eine weitere Konfliktursache entsteht, wenn mit Repression auf die Kompensationsstrategien reagiert wird, die die Arbeiter in Reaktion auf die Monotonie der

Arbeit entwickeln. In Folge der fehlenden geistigen Anreize schalteten die Arbeiter in einen »Zombie- oder Standby-Modus«:

„Machst du das, sagen wir mal eine Stunde lang, beginnst du dich und beginnt dein Gehirn eine Schutzfunktion zu aktivieren, indem ich sage: ‚So, jetzt dimmen wir dich mal in einer Gehirnaktivität so weit herunter, dass du das ertragen kannst [...]‘“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 18.2: 21 f.)

Die Einführung des sogenannten „Zone Picking“, bei dem die Beschäftigten sich nur noch innerhalb einer Zone in der Lagerhalle bewegen, führte dazu, dass bis dahin verbliebene Zwischenziele wie eine bestimmte Anzahl abzuarbeitender Bestellungen wegfielen. Die Arbeit wurde zu einer unendlichen amorphen Folge zu prozessierender Artikel, die die Monotonie steigerte und die Leute nach Abhilfen suchen ließ:

„Und Agonie und eine gewisse Fehlerignoranz ist das, was ich da zum Großteil beobachte. Die Leute beschäftigen sich jetzt anstatt mit einem Problem zwischendurch lieber zweimal pro Stunde damit, ‚ich hole jetzt mal wieder Wasser‘. Nur um dort mal wieder wegzukommen, wo sie feststecken. Um noch mal was anderes zu sehen, vielleicht unterwegs jemanden zu treffen, mit dem man mal kurz reden kann, einfach nur um der Monotonie zu entkommen.“ (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18.1: 91)

Hier wird deutlich, wie der subjekt-reproduktive Eigensinn die Beschäftigten zu Kompensationshandlungen wie Wasserholen oder Gespräche drängt, die die Arbeit unterbrechen und kurze Pausen verschaffen. Der subjekt-reproduktive Eigensinn drängt die Beschäftigten zu Verhalten, das Sanktionen des Arbeitsregimes nach sich zieht, weil es mit geringerer Produktivität oder unproduktivem Verhalten verbunden ist. Wenn die Kompensationsstrategien der Arbeiter sanktioniert werden, wird wieder der subjekt-reziproke Eigensinn verletzt. Dies bildet eine weitere wichtige Quelle für Alltagskonflikte, die die Entstehung und Reproduktion der Solidaritätskultur befördert.

Andere Reaktionen auf die Monotonie umfassen die Suche nach Tätigkeiten innerhalb oder außerhalb des Unternehmens, die mit mehr Abwechslung und geistigen Herausforderungen verbunden sind. Innerhalb des Betriebes kann dies Spezialaufgaben wie Problembearbeitung oder Sicherheit umfassen. Für andere ist die Arbeit im Betriebsrat eine Möglichkeit, der monotonen Arbeit zu entfliehen und selbstbestimmter zu arbeiten. Eine wichtige Möglichkeit ist zudem die Suche nach Alternativen außerhalb des Betriebes. Zwei ehemalige Beschäftigte von Amazon nannten die Monotonie und die durch sie bedingte Langeweile als ein zentrales Motiv, das Unternehmen zu verlassen, weil sie sie nicht mehr ertragen konnten. In diesen Fällen werden individuelle Strategien verfolgt, die die Konfliktlinien mindern oder aufheben können.

Der subjekt-reproduktive Eigensinn drängt die Arbeiter dazu, Überwachung und Leistungsdruck zu delegitimieren und ihre Aufhebung zu fordern. Er kann aber auch dazu drängen, Inaktivität zu vermeiden und produktiver als der Durchschnitt zu arbeiten, um keine Angst vor Kontrolle und Überwachung haben zu müssen. Dies wird an folgender Antwort auf die Frage deutlich, warum versucht wird, die Zielvorgaben zu erreichen: „Weil du sonst immer wieder bei irgendwelchen Leute antanzen darfst, weil du dann immer wieder hörst: ‚Wie sieht es denn aus? Was hast Du denn? Wo ist das Problem?‘“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 264). Zudem vermag der subjekt-reproduktive Eigensinn in einem ganz anderen Sinne zu einem mehr oder weniger produktiven Verhalten anhalten. Dies wurde im Gespräch mit einer Vertrauensperson deutlich, die meinte, dass sie nicht nur so arbeiten würde, um Interventionen durch Vorgesetzte zu vermeiden, sondern auch, um „die Zeit rumzubringen“ (Feldnotiz o. J.). Dieser Antrieb, der Langeweile mit Hilfe von Arbeit zu entfliehen, kann als eines der zentralen

Motive der Transformation der Arbeitsvermögen in produktive Arbeit bei Amazon betrachtet werden.

Subjekt-reproduktiver Eigensinn vermag nicht nur zu produktivem Verhalten oder zu Widerstand anhalten. Er kann auch horizontale Konflikte befördern, die die Herausbildung von Solidarität behindern. Eine besondere Form ist das *cherry-picking*, das nicht nur bei Amazon relativ weit verbreitet ist. Dabei suchen sich Arbeiter diejenigen Artikel zur Bearbeitung heraus, die mit einer möglichst geringen Arbeitsbelastung verbunden sind. Bei der Wareneinlagerung trifft dies zum Beispiel auf viele kleine Artikel zu, die schnell und einfach zu bearbeiten sind. Dies ermöglicht es nicht nur, mit geringem Aufwand hohe Leistungswerte zu erzielen, sondern bedeutet auch konkret eine leichtere Arbeit, als wenn große und schwere Artikel zu bewegen und zu verstauen sind. *Cherry-picking* ist eine individualistische Strategie, die die Arbeiter gegeneinander aufbringt. Die Kollegen und das Management sind daher besorgt, für eine gerechte Verteilung der Arbeit zu sorgen.

Der subjekt-reproduktive Eigensinn stößt in Widerspruch zur standardisierten und vereinfachten Arbeit, die mit ergonomisch belastenden und repetitiven Tätigkeiten einhergeht. Sie wird als schädigend für Körper und Geist erfahren. Die Organisation der Arbeit drängt die Arbeiter jedoch nicht von sich aus in den Konflikt. Die Vereinfachung der Arbeit wird zwar als Problem wahrgenommen, sie wird jedoch nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Konfliktrüchig wird sie erst dadurch, dass der subjekt-reproduktive Eigensinn die Beschäftigten zu Handlungen treibt, die sanktioniert werden. Das Arbeitsregime diszipliniert individuelle kompensatorische Handlungen und lässt das Streben der Beschäftigten nach der Teilhabe an Entscheidungen, um eine stärkere Berücksichtigung gesundheitlicher Aspekte bei der Gestaltung der Arbeit durchzusetzen, ins Leere laufen. Gleichzeitig kann der subjekt-reproduktive Eigensinn Arbeitern individuelle Strategien in Form des Aufstiegs in den Betriebsrat und auf Spezialpositionen oder das Verlassen des Unternehmens nahelegen. Zur Vermeidung von Langeweile und Repression kann er zudem zu produktivem Verhalten motivieren.

Fasst man die Analyse der drei Dimensionen des Eigensinns bei Amazon zusammen, so lässt sich konstatieren, dass nicht die Arbeitsorganisation, sondern das Arbeitsregime die Beschäftigten zum kollektiven Interessenhandeln drängt. Die Arbeitsorganisation widerspricht zwar in Teilen dem Eigensinn, sie wird jedoch nicht als solche in Frage gestellt. Die unterschiedlichen Formen des Eigensinns drängen die Beschäftigten zu eigensinnigen Handlungen, die von der standardisierten Arbeitsorganisation abweichen, und dazu, sich für ihre Interessen einzusetzen. Da dies teilweise auf Ablehnung und Repression durch das Arbeitsregime stößt, wird der subjekt-reziproke Eigensinn verletzt. Die Solidaritätskultur wird damit in erster Linie durch die Unterdrückung des subjekt-reziproken Eigensinns provoziert. Die Beschäftigten fordern keine andere *Arbeitsorganisation*, sondern andere *Arbeitsbeziehungen*. Der Konflikt verhandelt den Stellenwert der Beschäftigten im Betrieb: Welche Anerkennung und Geltung erfahren sie und ihre Interessen? Dies gilt sowohl symbolisch – als wer sie anerkannt werden – als auch faktisch – welchen Einfluss sie auf Entscheidungen nehmen können. Das kollektive Interessenhandeln zielt daher auf eine doppelte Institutionalisierung durch Tarifvertrag und Betriebsrat: Einerseits die Institutionalisierung der

Gegenmacht der Beschäftigten und andererseits die Institutionalisierung der Anerkennung als Verhandlungspartner.

#### 6.2.4 Der widersprüchliche Eigensinn

Die beschriebenen Ausdrucksformen des Eigensinns sind nicht gleichermaßen bei allen Beschäftigten anzutreffen. Diese bringen unterschiedliche Varianten in Abhängigkeit von Sozialisierung, Bildung, Ausbildung und früheren Arbeitserfahrungen mit. Damit verbunden sind unterschiedliche Erwartungen an die Arbeit, an Teilhabe an Entscheidungen und Entlohnung. Gleichzeitig steht der Eigensinn vor einem Dilemma: Einerseits strebt er danach, sich den Betrieb und den Arbeitsprozess anzueignen. Dabei droht er jedoch im Sinne des Managements zu handeln. Andererseits widerstrebt es ihm, sich dem fremden Willen des Managements unterzuordnen, der als despotische Autorität abgelehnt wird. Er ist daher bestrebt, Widerstand und Ungehorsam zu zeigen, um sich Würde zu bewahren.

Das Dilemma zwischen produktiver Aneignung und Widerstand gegen die betriebliche Herrschaft drückt sich im Betrieb in zwei unterschiedlichen Formen der Manifestation des Eigensinns aus. Auf der einen Seite finden sich diejenigen, die den Betrieb mitgestalten, besser machen und sich einbringen wollen. Auf der anderen Seite gibt es diejenigen, die aus Prinzip versuchen, sich gegen das Management zu Wehr zu setzen und ihre Unabhängigkeit zu verteidigen. Beide Typen schließen sich nicht gänzlich aus, wobei vor allem der produktive Typ weniger vom rebellischen Typ hat. Demgegenüber arbeiten viele rebellisch eingestellte Beschäftigte produktiv, jedoch auf ihre Art, während sie Beteiligungsangebote oft als Scheinveranstaltungen ablehnen. Es ist anzunehmen, dass beide Typen überrepräsentiert sind in der Solidaritätskultur, weil der jeweils stark eigensinnige Charakter sie in Widerspruch zum Management bringt. Dies gilt vor allem für den organisatorischen Kern in Form der Vertrauensleute.

Neben dem produktiven und dem rebellischen Typen gibt es den resignativen Typen, der vermutlich die Mehrheit der Beschäftigten darstellt. Sie haben innerlich resigniert, sich in die Arbeit einbringen zu können und verhalten sich ignorant gegenüber Fehlern und Problemen. Sie versuchen, die Arbeitszeit zu überstehen und nutzen dabei durchaus kleine Formen des Ungehorsams. Sie sind dabei bedacht, weder sich zu sehr zu verausgaben noch eine Intervention der Vorgesetzten zu riskieren. Die Resignation drängt eher zu einer individualistischen Strategie im Umgang mit dem Produktionsregime und daher weniger zum kollektiven Handeln in der Solidaritätskultur.

#### 6.2.5 Identitätsbildung

In der Erfahrung des Produktionsregimes und der Solidaritätskultur durch die Beschäftigten zeigen sich eindeutige Identitätsbildungen. Sozio-ökonomisch wird das „wir“ der einfachen Beschäftigten (»Job-Level 1 Mitarbeiter“) dem „sie“ der Vorgesetzten gegenübergestellt. Das „sie“ wird situativ in Teamleiter, Manager, lokale Geschäftsführung und die höheren Entscheidungshierarchien in Luxemburg bzw. Seattle<sup>46</sup> differenziert. Ihnen werden jeweils eine

---

<sup>46</sup> In Luxemburg ist die Europazentrale von Amazon, Seattle ist der Stammsitz mit der Konzernzentrale.

unterschiedliche Handlungsautonomie und Verantwortung zugeschrieben. Die lokalen Manager erscheinen zuweilen selbst als bloße Vollstrecker eines Systems, das in Seattle bestimmt wird: »Es ist egal, welcher Manager dir gegenübersteht. Der vertritt die Interessen von Amazon.« (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 161). Gleichzeitig werden sie für die Willkür und Respektlosigkeit gegenüber den einfachen Beschäftigten verantwortlich gemacht. Die Forderung nach der Teilhabe an der Gestaltung der Arbeit richten sich an das lokale Management. Bei der Forderung nach einem Tarifvertrag ist den Streikenden jedoch klar, dass eine Entscheidung hierzu nicht am jeweiligen Standort in Deutschland, sondern in Seattle getroffen wird.

Die einfachen Beschäftigten erfahren sich einerseits als passive Objekte der Verfügungsgewalt des Managements: Sie müssen Arbeitsanweisungen ausführen, die Entscheidungen der Manager hinnehmen, werden je nach Auftragslage zwischen Abteilungen verschoben, erleiden die Arbeitsbedingungen, werden bewertet und gemäßregelt und werden aussortiert, wenn ihre Arbeitskraft verbraucht ist. Andererseits zeigt sich ein positives Selbstbewusstsein als aktive Subjekte: Die einfachen Beschäftigten sind sich ihres Prozesswissens bewusst, das sie in den langen Jahren ihrer Betriebszugehörigkeit aufgebaut haben. Dessen Wert betonen sie vor allem angesichts der hohen Fluktuation oftmals junger Manager ohne Berufserfahrung. Die Arbeiter haben eigene Ansprüche an gute und produktive Arbeit, sie sehen sich als diejenigen, die die Arbeit im Betrieb leisten, und erheben Anspruch auf eine bessere Behandlung.

Arbeitspolitisch zeigt sich eine Identitätsbildung gegen das Management und die Geschäftsführung, gegen die die eigenen Interessen durchgesetzt werden müssen. Die Streikenden beschreiben zudem eine Spaltung der Belegschaft in drei Teile: Ein Drittel streikt, ein Drittel tendiert zur Sympathie mit der Gewerkschaft und der Liste der ver.di im Betriebsrat, streikt selbst jedoch nicht, und ein Drittel ist pro Amazon eingestellt. Zugespitzt stellt sich dies als eine Polarisierung zwischen den Gewerkschaftsmitgliedern und den Gegnern der Gewerkschaft dar. Letztere haben aus Perspektive der Vertrauensleute das System Amazon verinnerlicht und seien entsprechend diskursiv nicht zu erreichen. Die Dreiteilung lässt sich durch die Statistik zum Teil bestätigen. So zeigen die bereits mehrfach erwähnten Studien von Apicella, dass gut zwei Drittel nicht mit den Arbeitsbedingungen zufrieden sind, während nur ein Drittel streikt. Die Beteiligung an den letzten Streiks ab Herbst 2022 zeigt jedoch, dass der Anteil der Solidaritätskultur in Leipzig mittlerweile bei 40–50 Prozent liegt. Die knappen Wahlergebnisse bei den Betriebsratswahlen 2018 und 2022 zeigen wiederum, dass eher die Hälfte mit der ver.di im Betriebsrat sympathisiert. Das Lager des mittleren Drittels scheint demnach stark kleiner geworden zu sein.

#### 6.2.6 Formelle Ziele

Aus der Konfrontation des Eigensinns der Streikenden und dem Produktionsregime entstehen im Wesentlichen drei implizite Ziele. Der produktive Eigensinn strebt danach, sich mehr in die Gestaltung des Arbeitsprozesses einbringen zu können. Der subjekt-reziproke Eigensinn strebt nach Anerkennung – nicht zuletzt durch eine angemessene Entlohnung – und Teilhabe an Entscheidungen. Der subjekt-reproduktive Eigensinn setzt sich für Belastungsreduktion und -steuerung ein. Von diesen impliziten Zielen heben sich die formellen Ziele ab. Sie sind das Ergebnis von Diskussionsprozessen in der Solidaritätskultur, in denen die

impliziten Ziele selektiert, expliziert, verallgemeinert und systematisiert werden. Sie werden dabei stark durch die Organisationskultur der Gewerkschaft ver.di sowie die formellen Rahmenbedingungen, wie sie im Tarifrecht und dem Betriebsverfassungsgesetz niedergeschrieben sind, strukturiert.

Die wichtigsten Ziele der ver.di-Liste im Betriebsrat sind der Gesundheits- und Arbeitsschutz sowie der Datenschutz. Ein besonderer Fokus richtet sich auf die Ergonomie, die Belastungssteuerung und die Arbeitssicherheit. Die ver.di-Mitglieder im Betriebsrat setzen sich für eine frühzeitige und umfassende Einbindung der Arbeiter in die Planung und Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsplätze ein. So soll möglichen gesundheitsschädlichen Folgen der Arbeitsorganisation vorgebeugt werden. Teilweise wird eine Ausweitung der Mitbestimmungsrechte auf alle Maßnahmen gefordert, die gesundheitsgefährdend sein könnten (Betriebsrat Leipzig 2021, I 32: 65).

Der Datenschutz ist nicht nur als solcher wichtig, sondern gilt als ein effektives Mittel, um die Überwachung und Kontrolle der Arbeit zu begrenzen. Aus dieser Perspektive wurde zwischen 2018 und 2022, als die ver.di-Liste die Mehrheit im Betriebsrat stellte, die Einführung neuer Technologien begleitet. Entsprechend heißt es in der Zeitung des Betriebsrates, die während der Pandemielage 2021 die Betriebsversammlungen ersetzte:

„Überall hinterlassen wir unsere digitalen Fingerabdrücke, namentlich oder per Foto. Dies gilt es zu prüfen, damit keiner von uns durch die Nutzung der digitalen Arbeitsmittel in irgendeiner Form Nachteile erleidet, zum Beispiel durch Leistungs- und Verhaltensüberwachung seitens des Arbeitgebers.“ (Betriebsrat 2021: 21)

Die offiziellen Ziele der Streikbewegung sind seit 2011 die Anerkennung des Tarifvertrages des Einzel- und Versandhandels durch Amazon. Dies würde eine Verbesserung der Löhne sowie höheres Urlaubs- und Weihnachtsgeld bedeuten. Im Jahr 2020 hätte dies eine Erhöhung von 13,22 Euro auf 16,07 Euro bedeutet<sup>47</sup>. Zudem wird seit 2017 für den bereits erwähnten Tarifvertrag „Gute und gesunde Arbeit“ gestreikt, dessen Inhalt noch nicht genau bestimmt ist. Er könnte verschiedene Aspekte wie eine systematische Rotation zwischen den Abteilungen und Positionen oder die Schulung von Managern in Personalführung beinhalten. Dabei überlagern sich die Ziele des Betriebsrates in Bezug auf den Gesundheitsschutz mit der Forderung nach einem Tarifvertrag „Gute und gesunde Arbeit“ der Streikbewegung:

„Zum Gesundheitstarifvertrag gehören gesunde Arbeitsplätze dazu, also nicht bloß, dass ich Arbeit habe und Geld verdiene, sondern auch dass ich gesund arbeiten kann. Also da ist der Arbeitsschutz ein entsprechend großes Thema geworden unter uns.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 35: 175)

Die formellen Ziele decken und überlagern sich mit den Problemen, die von den Beschäftigten in den Interviews geäußert werden. Dazu zählen die gesundheitliche Belastung, der Leistungsdruck, die Überwachung, die fehlende Mitsprache, die fehlende Anerkennung und Wertschätzung, die Monotonie sowie die Entlohnung. Zudem wird eine fehlende Verantwortung gegenüber den Beschäftigten, Willkür, Leistungsungerechtigkeit und zu kurze Pausen kritisiert. Die Klagen über die Monotonie und die fehlende Berücksichtigung des produktiven Eigensinns bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses werden von den formellen

---

<sup>47</sup> Wie bereits erwähnt, würde diese Erhöhung nur erreicht, wenn die einfachen Beschäftigten bei Amazon in einem eventuellen Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels aufgrund ihrer Querqualifizierung oder bestimmter Fahrzeugscheine nicht in die niedrigste Kategorie für einfache Lagerarbeiten eingestuft würden.

Zielen nicht aufgegriffen. Ihnen wird innerhalb des Erfahrungshorizontes der Solidaritätskultur keine Lösungsperspektive aufgezeigt, die über eine gewisse Linderung hinausgeht. Implizit verlangen beide Probleme eine Demokratisierung der Planung der Arbeitsorganisation und stellen sowohl die Standardisierung und Vereinfachung wie die hierarchischen Arbeitsbeziehungen in Frage. Der Einbezug der einfachen Beschäftigten in die Planung und Gestaltung der Arbeit würde die Weisungsbefugnisse des Managements stark beschränken. Diese implizite Notwendigkeit wird jedoch nicht zu einer expliziten und formellen Forderung erhoben. Diese Perspektive fehlt wahrscheinlich deshalb, weil sie nicht zum traditionellen Repertoire der Industriellen Beziehungen in Deutschland – sei es der Gewerkschaft oder der Betriebsräte – gehören.

#### 6.2.7 Die moralische Ökonomie der Streikenden

Insgesamt kämpfen die Streikenden für eine Beschränkung der Verfügungsgewalt des Managements, nicht dessen Überwindung. Sie setzen sich für die stärkere Berücksichtigung ihrer Interessen ein, stellen die Interessen des Unternehmens jedoch nicht grundsätzlich in Frage. Sie entwickeln den Anspruch, ein anerkannter Teil des Unternehmens zu werden, dieses mitzugestalten: »Wir streiken ja nicht, weil wir das Unternehmen kaputt machen wollen, wir wollen ja das Unternehmen mitgestalten, auch mitverbessern.« (Betriebsrat Leipzig 2021, I 21: 107).

Um dies zu realisieren, betrachten die Streikenden es für notwendig, das Verhältnis zwischen Arbeitern und Managern grundlegend zu verändern. Die im Hintergrund schwebende Utopie wird in folgendem Interviewausschnitt deutlich:

„[Es gilt] diese wirkliche innerbetriebliche Balance [zu] finden, wie bei Ying und Yang, zwischen Managern, Arbeit- und Arbeitnehmern, dass das wirklich wie ein geschlossenes Werkzeug, wie eine geschlossene Uhr miteinander funktioniert, ohne viel Kontraproduktivität, ohne viel Missverständnisse.“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 332)

Das Ziel ist die Partnerschaft von einfachen Beschäftigten und Management. Die Streikenden erkennen die Existenzberechtigung des Managements und damit die Hierarchie im Betrieb an. Sie stellen nicht die betriebliche Herrschaft als solche, sondern ihre konkrete Form in Frage. Das Ziel ist die harmonische Kooperation zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen. Den Streikenden ist dabei mehrheitlich bewusst, dass diese Kooperation durch den Aufbau von Gegenmacht erkämpft werden muss.

Insgesamt zeigt sich eine *moralische Ökonomie der Streikenden*, die an die von E. P. Thompson (1963: 63) beschriebene „moral economy“ im frühen 19. Jahrhundert erinnert. Diese enthielt Vorstellungen über gerechte Löhne und Preise, die der Preisbildung auf dem Markt im aufkommenden Kapitalismus entgegengehalten wurden. Sie war noch geprägt von einer rückwärtsgewandten Utopie einer vorkapitalistischen Ökonomie der Stände und Zünfte. Die moralische Ökonomie der Streikenden bei Amazon akzeptiert die Marktwirtschaft, verlangt jedoch ihre Beschränkung durch moralische Prinzipien.

Von den Streikenden bei Amazon werden weder die Marktprinzipien noch die Prärogative des Managements grundsätzlich in Frage gestellt. Sie akzeptieren die Notwendigkeit, Profite zu erzielen. Die Verfügungsgewalt des Managements, die sich aus dem Eigentum an den Produktionsmitteln ableitet, wird grundsätzlich akzeptiert. In diesem Sinne gestehen sie Jeff Bezos zu, mehr zu haben als sie selbst: »Das ist sein [...] Konzept, was er da entwickelt hat. Der soll es natürlich auch besser und mehr haben als wir, aber nicht so, dass er total im Himmel



ist und wir total in der Scheiße.“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 332). Gleichzeitig wird eine Verhältnismäßigkeit der Verteilung des erwirtschafteten Reichtums eingefordert. Die moralische Ökonomie der Solidaritätskultur fordert auf Basis des subjekt-reziproken Eigensinns eine Begrenzung der einseitigen Entscheidungsgewalt des Unternehmens. Dies ist erforderlich, damit die Beschäftigten ihre Ansprüche an gute und produktive Arbeit, Gesunderhaltung, ihrer Anerkennung als Menschen und eine faire Entlohnung verwirklichen können. In diesem Sinne handelt es sich um eine Gegenbewegung gegen die unbeschränkte Diktatur des Marktes, wie Polanyi (1944: 193) sie analysierte, die diesen einzubetten versucht.

Die Beschränkung der Macht des Unternehmens soll durch die Teilhabe an Entscheidungen auf drei Ebenen erreicht werden. Der Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels und der Tarifvertrag „Gute und gesunde Arbeit“ würden die einseitige Entscheidungsmacht des Unternehmens begrenzen und zentrale Aspekte der quantitativen und qualitativen Arbeitsbedingungen in Verhandlungen regulieren. Über den Betriebsrat könnte Einfluss auf die Gestaltung der Arbeit im weitesten Sinne genommen werden. Dafür wird aber zusätzlich die gerichtliche Durchsetzung der Rechte des Betriebsrats und die Ausweitung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates auf Fragen des präventiven Gesundheitsschutzes bei der Abnahme von Arbeitsplätzen als erforderlich betrachtet. Schließlich sollen die unmittelbar betroffenen Beschäftigten frühzeitig in die Planung und Umsetzung der Gestaltung des Arbeitsprozesses einbezogen werden und faktische Entscheidungskompetenz erhalten.

Im Gegensatz zur Annahme von Marx und Engels entwickelt sich aus der moralischen Ökonomie der Arbeit keineswegs notwendig das Bestreben, den Markt und die kapitalistischen Eigentumsverhältnisse in Frage zu stellen. Eine solche Forderung zeigt sich in der Solidaritätskultur bei Amazon nur vereinzelt. So wurde in einem Interview gefordert, Amazon als Genossenschaft in Hand der Arbeiter zu betreiben (Vertrauensperson Leipzig 2018, I 1: 1030). Sonst sind solche Handlungsperspektiven kaum anzutreffen. Allerdings wohnt dem Streben des Eigensinns nach effektiver Mitsprache die Tendenz einer weitergehenden Demokratisierung des Betriebes inne. So erweisen sich die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, wie sie im derzeitigen Betriebsverfassungsgesetz niedergelegt sind, längst nicht als ausreichend. Selbst als die ver.di-Liste zwischen 2018 und 2022 die Mehrheit im Betriebsrat innehatte, war es ihr nur bedingt möglich, der Gesunderhaltung der Beschäftigten bei der Gestaltung der Arbeit ausreichend Geltung zu verschaffen.

Hinter der moralischen Ökonomie der Solidaritätskultur steht eine antagonistische Arbeitserfahrung. Diese wird durch den Ausspruch eines Arbeiters illustriert, demzufolge Amazon die Arbeiter auspresst und wegwirft wie Zitronen (Feldnotiz o. J.). Darin drückt sich die Verweigerung der Anerkennung als Mensch und der Antagonismus zwischen Arbeitsorganisation und der Gesundheit der Beschäftigten aus. Diese antagonistische Arbeitserfahrung transformiert sich jedoch nicht in ein »antagonistisches Bewusstsein«, das Apicella (2021: 156) bei den Amazon-Beschäftigten auszumachen meint. Den hier angestellten theoretischen Überlegungen zufolge entsteht aus einer antagonistischen Arbeitserfahrung nur dann ein antagonistisches Bewusstsein, wenn die sozialen Beziehungen despotisch organisiert sind. Im Fall von Amazon entwickelt sich aufgrund des despotischen Charakters des Arbeitsregimes zwar eine antagonistische Arbeitserfahrung. Die hegemonialen Aspekte des Produktionsregimes zeigen sich jedoch darin, dass die Beschäftigten sich aufgrund bestimmter Gesetze für ihre Interessen einsetzen können. Zudem machen sie die Erfahrung, von den

Institutionen und Organisationen der Konfliktpartnerschaft unterstützt zu werden: Die Medien üben Kritik an den Arbeitsbedingungen, Politiker (von der LINKEN bis zur CDU) unterstützen die Forderung nach einem Tarifvertrag und die Gewerkschaften sind auf ihrer Seite. Die Streikenden machen eine antagonistische Arbeitserfahrung auf der Ebene des ökonomischen Arbeitskampfes, aber keine antagonistische Erfahrung der Industriellen Beziehungen in Deutschland auf der Ebene des politischen Arbeitskampfes, weshalb ein „antagonistisches Bewusstsein“ oder Klassenbewusstsein nur in Ansätzen zu finden ist.

Ganz anders verlief es in den Fallbeispielen von Rick Fantasia (1988: 198 ff.), in denen die Streikenden die Erfahrung der Gegnerschaft von Medien, Staat und Kapital machten, was bei ihnen die Entwicklung von Klassenbewusstsein beförderte. In der Erfahrung der Streikenden bei Amazon erscheint der Gegensatz als einer zwischen dem Produktionsregime von Amazon und dem klassenübergreifenden arbeitspolitischen Hegemonieprojekt der Sozialpartnerschaft. Zum Teil wird zwar ein „natürlicher Gegensatz der Interessen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer“ konstatiert, der es für die Beschäftigten notwendig macht, Gegenmacht aufzubauen (Feldnotiz 22.10.2022). Daraus wird jedoch nicht die Notwendigkeit abgeleitet, die kapitalistischen Klassenverhältnisse zu überwinden. Ziel ist nicht deren Überwindung, sondern eine Institutionalisierung und Verankerung der Interessen der Beschäftigten. Den Streikenden ist bewusst, dass der Interessengegensatz nicht nur bei Amazon gegeben ist und sehen die Notwendigkeit, auch in anderen Betrieben und auf gesamtgesellschaftlicher Ebene eine Beschränkung der Marktmächte durchzusetzen.

### 6.3 Struktur

Im vorigen Abschnitt wurde untersucht, wie die Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig durch das Produktionsregime bedingt wird und welche Handlungsperspektiven in ihr entstehen. Nun gilt es die Strukturen zu bestimmen, die sie als *organisierte* Solidaritätskultur konstituieren. Neben der inneren Verfasstheit stellt sich hier insbesondere die Frage nach ihren Grenzen. Diese werden entsprechend der Selbstidentifizierung der beteiligten Akteure bestimmt. Dies erfordert eine Abgrenzung innerhalb des Betriebsrates, gegenüber der hauptamtlichen Gewerkschaftsstruktur und in Hinblick auf die informelle Solidaritätskultur. Im Folgenden wird nur die Liste der ver.di im Betriebsrat als Teil der organisierten Solidaritätskultur verstanden. Die Gründung des Betriebsrates wurde zwar vom Wunsch vorangetrieben, eine kollektive Interessenvertretung zu institutionalisieren, um die einseitige Verfügungsgewalt des Managements im Betrieb zu begrenzen. Insofern sich Beschäftigte zusammenschlossen, um solidarisch zu handeln, könnte der Betriebsrat allgemein als Teil der Solidaritätskultur gefasst werden. Innerhalb der Streikbewegung wird sich jedoch weitgehend mit der Gewerkschaftsliste identifiziert und die anderen Betriebsratslisten durchaus als Gegner betrachtet. Die Analyse folgt an dieser Stelle der Perspektive der Träger der Solidaritätskultur.

Die Gewerkschaft ver.di ist nur insofern als Teil der Solidaritätskultur zu begreifen, als die Gewerkschaftsmitglieder und -aktiven sich als Teil der ver.di begreifen. Der hauptamtliche Apparat wird dagegen tendenziell als externer Dienstleister betrachtet, der die Solidaritätskultur unterstützen soll. Die unmittelbar zuständigen Gewerkschaftssekretäre nehmen eine Zwischenposition ein. Einerseits stehen sie für den Gewerkschaftsapparat, andererseits sind sie elementarer Bestandteil vieler Strukturen der Solidaritätskultur. Die organisierte

Solidaritätskultur ist zudem von der spontanen oder informellen Solidaritätskultur zu unterscheiden, die sich in solidarischer Insubordination und informellen Arbeitskämpfen ausdrückt, jedoch keine nachhaltige Struktur aufweist. Beide überlagern sich bei Formen informellen kollektiven Interessenshandelns, die sowohl Mitglieder der Solidaritätskultur umfassen als auch Beschäftigte, die nicht streiken. Die Grenzen der Solidaritätskultur werden zudem dadurch unscharf, dass es sowohl Gewerkschaftsmitglieder gibt, die nicht streiken, als auch Nicht-Mitglieder, die streiken. Zudem wählen nicht alle Mitglieder der ver.di die ver.di-Liste bei den Betriebsratswahlen, während diese wiederum von vielen gewählt wird, die nicht Mitglieder der Gewerkschaft sind.

### 6.3.1 *Shop floor*

Die organisierte Solidaritätskultur ist auf dem *shop floor* aktiv, das heißt im Betriebsalltag an den Arbeitsplätzen. Hier sind die Strukturen jedoch unklar und unbeständig. Es fehlen eigene Räume, um sich zu treffen und zu organisieren. Die Solidaritätskultur organisiert sich daher in den Nischen und Möglichkeiten, die das Produktionsregime lässt, etwa in Pausen oder während der Arbeitszeit bei spontanen Treffen von Beschäftigten in der Lagerhalle. In bestimmten Situationen organisieren Träger der Solidaritätskultur Ad-hoc-Gruppen, um informelle Arbeitskämpfe zu führen. Dabei kooperieren sie mit anderen Beschäftigten. Diese Gruppen zerfallen nach dem Ende des kollektiven Interessenshandelns. Dabei verschwimmen die Grenzen zu spontanen Formen der Solidarität.

### 6.3.2 Betriebsrat

Die Liste der ver.di im Betriebsrat ist neben der Streikbewegung die zweite formelle Struktur der Solidaritätskultur. Nachdem 2009 die große Mehrheit des neugewählten Betriebsrats auf Abstand zur Gewerkschaft ging, saßen nur einzelne ver.di-Mitglieder im Betriebsrat. Zur zweiten Wahl im Jahr 2014 traten sie erstmals als explizite Gewerkschaftsliste an.<sup>48</sup> 2018 gewann die ver.di-Liste erstmals die Mehrheit der Mandate, die sie 2022 wieder verlor. Alle Mitglieder der ver.di-Liste sind zugleich Vertrauensleute, was die enge Verzahnung mit der Gewerkschaft anzeigt. Zusätzlich finden regelmäßige Treffen der ver.di-Liste im Betriebsrat mit den übrigen Vertrauensleuten statt, wodurch eine enge Zusammenarbeit innerhalb der Solidaritätskultur gewährleistet wird. Den Kontakt zur Basis hält die Gewerkschaftsliste durch ihre aktive Präsenz bei Streikversammlungen und sogenannten Reihungsveranstaltungen, bei denen über die Reihenfolge der Kandidaten auf der ver.di-Liste abgestimmt wird.

Die Struktur des Betriebsrates ist weitgehend durch das Betriebsverfassungsgesetz vorgegeben. Er umfasst seit 2020 insgesamt 15 Mitglieder, wovon seit 2022 sieben Vertreter der Gewerkschaftsliste sind. Drei Betriebsräte erhielten 2022 eine Freistellung von der Arbeit in der Produktion, darunter ein Mitglied der ver.di-Liste. Die Geschäfte des Betriebsrats werden durch den Betriebsausschuss unter Leitung des Betriebsratsvorsitzenden und unter der Beteiligung seines Stellvertreters und drei weiterer Betriebsräten geführt. Zusätzlich bildet der

---

<sup>48</sup> An anderen Standorten von Amazon entschieden die Gewerkschaftsmitglieder sich für eine andere Taktik. Sie traten hier nicht als explizite Gewerkschaftsliste an, sondern Mitglieder der ver.di stellten sich auf verschiedenen Listen zur Wahl.

Betriebsrat Ausschüsse zu verschiedenen Themen. 2021 verfügte der Betriebsrat über folgende Ausschüsse: Arbeitsschutz, Datenschutz, Kantine, Öffentlichkeitsarbeit, Gesundheitsschutz, Wirtschaftsausschuss sowie Personal und Soziales. Außerdem bestanden die Arbeitsgruppen »Betriebsvereinbarung (BV) Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM),« „Schichtpläne“, »Gefährdungsbeurteilung (GBU) Psyche“ und „Snoopy“ zum laufenden Umbau zum „NonSort-FC“ (=»NonSortable Fulfillment Center“) (Betriebsrat 2021: 2).

Das zentrale Medium der Kommunikation mit der Belegschaft sind die Betriebsversammlungen, die ein Betriebsrat in Deutschland alle drei Monate organisiert. Aufgrund ihrer absoluten Mehrheit wurden diese zwischen 2018 und 2022 wesentlich durch die ver.di-Liste organisiert. Sie war zentral für die Konstituierung einer „Gegenöffentlichkeit“ (Barthel/Rottenbach 2017: 266). Mit dem Verlust der Mehrheit im Jahr 2022 verlor die Gewerkschaftsliste zugleich die Möglichkeit, diesen zentralen Raum der Produktionsöffentlichkeit zu gestalten. Eine Betriebsversammlung bietet die Möglichkeit, die bisherige Arbeit des Betriebsrates und zukünftige Vorhaben vorzustellen und zu diskutieren. Allerdings ist der Betriebsrat angehalten, hier geschlossen aufzutreten, weshalb die Mehrheit die Außendarstellung bestimmt. Eine Betriebsversammlung ist zudem eine wichtige Gelegenheit für die Gewerkschaft, weil hier ihr Vertreter zur gesamten Belegschaft sprechen kann. Dabei kann es zur direkten Konfrontation mit der Geschäftsführung kommen, die ein Anwesenheits- und Rederecht besitzt. Einfache Beschäftigte besitzen die Möglichkeit, vorab oder spontan bei der Versammlung Fragen zu stellen oder sonstige Anliegen vorzubringen. Faktisch wird diese Möglichkeit in Leipzig nur von sehr wenigen Beschäftigten genutzt. Nur wenige stellen vorab schriftlich Fragen und noch weniger stellen während der Betriebsversammlung persönlich eine Frage oder sprechen ein Thema an.

### 6.3.3 Streikbewegung

Der prominenteste Teil der Solidaritätskultur, der am meisten öffentliche Beachtung erfährt, ist die *Streikbewegung*. Seitdem Amazon der Aufforderung zu Tarifverhandlungen 2013 nicht nachkam, besteht ein offener Tarifkonflikt, in dessen Rahmen an 20–30 Tagen im Jahr gestreikt wird. „Streikbewegung“ ist eine Selbstbezeichnung der Streikenden und umfasst diejenigen Gewerkschaftsmitglieder, die sich zumindest zeitweise an den Streiks beteiligen. Etwas mehr als ein Drittel der Belegschaft waren über die Jahre Gewerkschaftsmitglieder. Ende 2022 waren es ungefähr 500 von 1.250 Beschäftigten. Ein ebenso großer Anteil beteiligt sich an den Streiks. Im Spätsommer 2022 legte die Hälfte derjenigen, die an den entsprechenden Tagen arbeiten mussten, die Arbeit nieder. Den aktiven Kern der Solidaritätskultur bilden die Vertrauensleute der ver.di bei Amazon in Leipzig. Sie werden durch die Versammlung der Mitglieder der Gewerkschaft im Betrieb gewählt. Ihre Anzahl und Organisationsstruktur sind dabei keineswegs durch die Organisationskultur der Gewerkschaft im Detail vorgegeben, wie es vielleicht zu erwarten wäre. In Leipzig umfassten die Vertrauensleute die meiste Zeit etwa 15–20 Personen mit einem aktiven Kern eines Dutzend. In Rheinberg umfassen sie dagegen sieben bis elf Personen bei ähnlicher Mitgliederzahl und in Bad Hersfeld 40–50 bei doppelter Mitgliederanzahl.

Die Vertrauensleute sind das Sprachrohr der streikenden Belegschaft sowie die Organisatoren und Entscheider der Solidaritätskultur. Ihre Aufgabe besteht darin, die Probleme und Themen der Beschäftigten aufzugreifen und in Forderungen der kollektiven

Interessenspolitik zu transformieren. Sie sind Ansprechpartner im Betrieb und müssen die Entscheidungen der Streikbewegung erklären und rechtfertigen. Dafür nutzen sie eine Informationstafel der Gewerkschaft im Betrieb, Gespräche in der Pause und wenn möglich während der Arbeitszeit, was von Amazon jedoch nicht erlaubt wird. Die Aufgaben der Vertrauensleute bestehen weiterhin darin, bei Kundgebungen und Demonstrationen Ordner zu stellen, den Ablauf von Streiks zu planen und zu organisieren und neue Leute vom Eintritt in die Gewerkschaft zu überzeugen.

Die zentrale Struktur der Vertrauensleute besteht in ihren monatlichen Treffen, die jeweils an einem Sonntagvormittag in den Räumen der Gewerkschaft in der Innenstadt von Leipzig stattfinden.<sup>49</sup> So können Beschäftigte aus allen Schichten teilnehmen. Im Zeitraum von 2016 bis 2019 nahmen jeweils um die 15 Vertrauensleute sowie ein oder zwei Gewerkschaftssekretäre an den Treffen teil. Auf den Treffen wird die aktuelle Stimmung im Betrieb diskutiert und die für die Belegschaft wichtigen Themen identifiziert. Hier wird über eventuelle Kampagnen entschieden, Aufgaben wie das Erstellen oder Verteilen von Flugblättern verteilt, die Streikstrategie oder die Arbeit des Betriebsrates diskutiert und sonstige Probleme und Anliegen der Streikbewegung besprochen. Entscheidungen werden meistens ausdiskutiert und zur Abstimmung per Handzeichen gestellt. Bevor im Jahr 2021 der zuständige Gewerkschaftssekretär wechselte, sammelte dieser die Punkte für die Tagungsordnung und moderierte die Sitzungen, während eine Vertrauensperson die Redeleitung innehatte. Seither werden die Vorbereitung und Moderation von einem der drei Mitglieder des Vorstands der Vertrauensleute übernommen.

Die Organisation der Vertrauensleutetreffen erfolgt nicht strikt nach einem durch die Organisationskultur der Gewerkschaft vorgegebenen Muster. Zu Beginn der Streiks konnten die monatlichen Treffen bis zu fünf Stunden dauern und es gab keine festgelegte Agenda. Auf Anregen des betreuenden Gewerkschaftssekretärs wurde nach mehreren Monaten eine Tagesordnung eingeführt, bei der jedem Punkt der Agenda ein bestimmtes Zeitkontingent zugeordnet wurde. Später wurde die Dauer der Treffen auf maximal drei Stunden beschränkt. Neben den monatlichen Treffen werden Vertrauensleute-Klausuren organisiert, die ein Wochenende dauern, und etwa einmal im Jahr stattfinden. Sie bieten die Möglichkeit, die Diskussion über die Strategie der Streikbewegung und des Betriebsrates zu vertiefen und sich besser kennen zu lernen. Daneben fanden vor allem zu Beginn der gewerkschaftlichen Organisation Schulungen über Tarifpolitik, die Arbeit als Vertrauensleute oder Betriebsräte, Methoden der Betriebsanalyse oder die Gewinnung neuer Mitglieder statt.

Aus den Vertrauensleuten rekrutieren sich zusätzlich die Streikleitung, der Vorstand und die Tarifkommission. Die Streikleitung besteht aus vier Vertrauensleuten und dem zuständigen Gewerkschaftssekretär. Sie entscheidet über die Streikstrategie, koordiniert diese bundesweit und bestimmt die Tage, an denen gestreikt wird. Zu Beginn der Streiks im Jahr 2013 wurden die Entscheidungen, wann und wie gestreikt wird, vom Bundesvorstand der ver.di in Absprache mit den lokalen Akteuren getroffen. Dies geriet jedoch in Widerspruch zum subjekt-reziproken Eigensinn der betrieblichen Aktiven und der Flexibilität des Produktionsprozesses bei Amazon. Die Arbeiter setzten erfolgreich durch, dass die lokalen Vertrauensleute entscheiden, wann und

---

<sup>49</sup> An anderen Standorten ist die Frequenz der Treffen der Vertrauensleute geringer. Sie finden hier etwa alle sechs Wochen oder alle zwei Monate statt.

wie ein vom Bundesvorstand der ver.di festgelegtes Budget an Streiktagen eingesetzt wird. Zu Beginn waren alle Vertrauensleute an der Planung der Streiks beteiligt. In der Folge wurden die Termine oftmals vorab der Geschäftsführung von Amazon in Leipzig bekannt. Das ermöglichte es dem Unternehmen, sich frühzeitig auf die Streiks einzustellen und deren Auswirkungen zu begrenzen. Daher wurde eine Streikleitung gebildet, deren Mitglieder ab sofort die einzigen waren, die vorab die Termine der Streiks kannten.<sup>50</sup> Nur die generelle Streikstrategie wird mit den restlichen Vertrauensleuten besprochen. Die Streikleitung kommuniziert teilweise direkt mit der Mitgliedschaft bei Streikversammlungen. Zum Beispiel führte sie im Herbst 2019 eine Umfrage zur Frage durch, ob die Mitglieder auch zu einem Streik bereit wären, wenn sie dadurch einen Anwesenheitsbonus verlieren, den die Gewerkschaft nicht kompensieren würde.

Im Gegensatz zu den Streikbewegungen in Rheinberg und in Bad Hersfeld wurde in Leipzig erst spät, im Jahr 2021, ein Vorstand aus drei Vertrauensleuten gewählt. Dieser trifft kurzfristige Entscheidungen, steht als primärer Ansprechpartner bei Presseanfragen zur Verfügung und organisiert die monatlichen Treffen. Die Tarifkommission umfasst mehrere Vertrauensleute sowie den hauptamtlichen Verhandlungsführer der Gewerkschaft. Seitdem die Gespräche mit der Geschäftsführung von Amazon in Leipzig abgebrochen wurden, ruht ihre Arbeit. Aus den Vertrauensleuten rekrutieren sich zudem die Mitglieder der ver.di-Liste im Betriebsrat.

Die Streikbewegung ist sowohl bundesweit als auch international vernetzt. So fanden vor der COVID-19-Pandemie zweimal jährlich Treffen von Vertrauensleuten und Hauptamtlichen der ver.di der verschiedenen Standorte statt. Im Rahmen der Pandemie wurde zudem eine regelmäßige Video-Konferenz und eine Messenger-Gruppe organisiert, in der sich die betrieblichen Aktiven verschiedener Standorte in Deutschland unabhängig von den Hauptamtlichen austauschen. Auf internationaler Ebene gibt es die *Amazon Alliance* des Gewerkschaftsdachverbandes *UNI Global*, an deren halbjährlichen Treffen Arbeiter und Hauptamtliche der Mitgliedsorganisationen teilnehmen. Zudem gibt es seit 2015 halbjährliche Treffen von Arbeitern, die seit 2020 unter dem Namen *Amazon Workers International* firmieren. Hier wird der Fokus auf die Basis gelegt, weshalb hauptamtliche Gewerkschafter, Journalist und Wissenschaftler außen vor bleiben. An den Treffen nehmen neben Mitgliedern der ver.di auch Beschäftigte von Amazon teil, die in Gewerkschaften wie der *OZZ Inicjatywa Pracownicza* (=Arbeiterinitiative) organisiert sind, die nicht Mitglied von UNI Global sind.

#### 6.3.4 Der hauptamtliche Apparat der Gewerkschaft

Die hauptamtlichen Mitarbeiter der Gewerkschaft ver.di nehmen eine wichtige Rolle für die Organisierung der Solidaritätskultur ein. Der zuständige Sekretär im Jahr 2021 beschreibt seine Rolle so:

„Ich bin als Hauptamtlicher die Schnittstelle zum Apparat zunächst erst mal, zu der Organisation. Naja, zu den ganzen Strukturen, bezirklich, landesbezirklich, auf Bundesebene. Dann natürlich die Kollegen selbst vor Ort, also die Vertrauensleute darin zu unterstützen bei allem, was sie tun wollen. Auch davon zu überzeugen, dass es manchmal Grenzen gibt und dass man da entweder dagegen ankämpfen kann oder dafür kämpfen kann, die Grenzen ein bisschen auszudehnen oder was daran zu verändern, wenn es da Möglichkeiten gibt oder halt andere Möglichkeiten zu finden, mit denen zusammen die Streiks zu organisieren, andere Aktivitäten zu organisieren,

---

<sup>50</sup> Auch hier zeigt sich wieder, dass die Struktur der Vertrauensleute nicht vorgegeben ist. So entscheiden in Rheinberg alle Vertrauensleute über die Streiktermine, während die Streikleitung in Bad Hersfeld alle Vertrauensleute umfasst, die jeweils teilnehmen wollen.



weitere Themen aufzugreifen, die die Beschäftigten drücken, dass es nicht nur um den Tarifvertrag des einzelnen Versandhandels geht, dass es nicht nur um Lohn geht und so, sondern zum Beispiel auch um das Thema Gesundheit und gute Arbeit. Dass ich, soweit sie es wollen, die Betriebsräte unterstütze.“ (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2021, I 31: 145)

Der Hauptamtliche betrachtet sich als »Schnittstelle zum Apparat“ der Gewerkschaft. Daraus ergibt sich die Aufgabe, die Grenzen der Handlungsspielräume der Solidaritätskultur zu vermitteln, die sich aus den Prinzipien der Organisation und den gesetzlichen Regelungen ergeben. Allerdings ist es dem Hauptamtlichen auch ein Anliegen, die Ehrenamtlichen darin zu bestärken, diese Grenzen in bestimmten Punkten in Frage zu stellen und zu verschieben. Konkret bestehen die Aufgaben der Hauptamtlichen darin, zusammen mit dem Vorstand der Vertrauensleute die monatlichen Treffen zu organisieren und zu moderieren, Seminare und Klausuren für die Vertrauensleute zu organisieren und durchzuführen, Flyer nach den Vorschlägen der betrieblichen Aktiven zu gestalten und drucken zu lassen und die Infrastruktur für den Streik zu organisieren. Dies umfasst u.a. die Anmeldung bei den Behörden, die Anmietung von Toiletten und Räumlichkeiten, die Bestellung des Caterings, den Transport von Materialien wie Zelten, Biertischgarnituren, Fahnen, Flugblättern und Westen sowie die Organisation von Bussen und einer Unterkunft bei Fahrten in andere Städte. Der Gewerkschaftssekretär ist in die wesentlichen Entscheidungsgremien wie Streikleitung, Tarifkommission und Vertrauensleutetreffen eingebunden. Die Hauptamtlichen halten zudem Kontakt zu anderen Betrieben und Branchen und organisieren Austausch, gegenseitige Besuche und gemeinsame Aktionen wie Demonstrationen. Darüber hinaus waren die gleichen Gewerkschaftssekretäre lange für die individuelle Beratung der Mitglieder zuständig.

Eine zentrale Aufgabe der Hauptamtlichen ist es zudem, offiziell zum Streik aufzurufen, diesen gegenüber der Geschäftsführung zu erklären und dieser eine Aufforderung zu Verhandlungen zu übermitteln. Dadurch wird der Streik legalisiert und die Streikenden werden vor möglichen Repressionen geschützt. Die Hauptamtlichen vertreten, wie im obigen Zitat deutlich wird, die gesamte Organisation der Gewerkschaft, die die entscheidenden finanziellen und personellen Ressourcen in die Solidaritätskultur einbringt. Dazu zählt die Zahlung einer Streikunterstützung, die etwa zwei Drittel des Lohnausfalls bei einem Streik kompensiert. Indem die Gewerkschaft ein bestimmtes finanzielles Budget zur Verfügung stellt, bestimmt sie auch die maximale Anzahl von Streiktagen in einem bestimmten Zeitraum. Die Gewerkschaftssekretäre vermitteln zudem das Wissen über Strategien, Taktiken, Aktions- und Organisationsformen, das in der Gewerkschaft im Laufe ihrer Existenz angehäuft wurde. Allerdings liefern diese keine Blaupause für alle Details der Organisation und Praxis der Solidaritätskultur. Diese entwickelt sich in Auseinandersetzung mit den Besonderheiten des Produktionsregimes und der lokalen Belegschaft.

#### 6.4 Praxis

Die Praxis der Solidaritätskultur findet in den Arenen *shop floor*, Betriebsrat und Tarifauseinandersetzung statt. Zum Teil sind die Kämpfe in den verschiedenen Arenen miteinander verbunden oder werden gezielt von einer Arena in die andere getragen.

#### 6.4.1 Alltagskonflikte und informelle Arbeitskämpfe

Neben den formalisierten Kämpfen der Streikbewegung in der Tarifaueinandersetzung und der ver.di-Liste im Betriebsrat gibt es zahlreiche informelle Konflikte im Betriebsalltag bei Amazon, die meist wenig wissenschaftliche und öffentliche Aufmerksamkeit erfahren (als Ausnahme siehe: Birke 2022b). Sie umfassen ein Spektrum von Handlungen, das von Akten der »Insubordination« (Barthel/Rottenbach 2017) und „Alltagskonflikten“ (Birke 2022b: 206) bis hin zu informellen Arbeitskämpfen reicht. Insubordination meint »Momente der Verweigerung und des Widerstands« gegen die Kontrolle der Arbeit (Barthel/Rottenbach 2017: 250). Sie ist umfassender als Widerstand und schließt Ungehorsam wie unproduktives Verhalten mit ein (zu Ungehorsam und Fehlverhalten vgl. Ackroyd/Thompson 2016). Ungehorsam führt nicht notwendig zu Konflikten, etwa wenn er nicht entdeckt oder toleriert wird. Alltagskonflikte entstehen sowohl zwischen Vorgesetzten und Untergebenen als auch unter Kollegen. Im Gegensatz zu ihnen richten sich informelle „Arbeitskämpfe“ explizit mit Forderungen an das Management, um bestimmte Interessen durchzusetzen (Birke 2022b: 206).

Die informellen Konflikte bilden eine Grauzone, insofern sie nicht immer eindeutig der organisierten Solidaritätskultur zugeordnet werden können. Dennoch werden sie an dieser Stelle abgehandelt, weil in ihnen der Eigensinn der Beschäftigten deutlich wird. Zudem baut die organisierte Solidaritätskultur auf der Alltagskultur des Widerstands und der Solidarität auf, die sich in vielfältigen Konfrontationen zwischen Arbeitern und Management entwickelt. In ihnen zeigen sich die Macht der Beschäftigten im Arbeitsprozess ebenso wie Probleme und Konfliktlinien, die die Solidaritätskultur selektiv für das kollektive Interessenhandeln aufgreift. Die organisierte Solidaritätskultur befördert umgekehrt die Solidarität und den Widerstand im Alltag, indem sie das Selbstbewusstsein in der Konfrontation mit Vorgesetzten und ein Gemeinschaftsgefühl unter den Streikenden stärkt.

In einem früheren Text bestimmten Rottenbach und ich (Barthel/Rottenbach 2017: 261) verschiedene Akte der Insubordination bei Amazon: „Ausgedehnte [...] Toilettengänge [...] oder lange [...] Trinkpausen, mit denen sie sich zeitweise dem Arbeitsregime entziehen, [...] [verstehen einige von den Arbeitern] als kollektive[n] Akt des Widerstands“. Zusätzlich konnten wir von kleinen Sabotageakten wie das Verstecken von PC-Mäusen oder das Zerstören der Tastaturen der Computer der Vorgesetzten berichten (ebd.: 264). Hier gilt es nun, die unterschiedlichen Dimensionen der Insubordination und der informellen Arbeitskämpfe auszudifferenzieren und aus der Konfrontation des Eigensinns mit den Strategien des Managements zu erklären.

##### • 6.4.1.1 *Insubordination gegen die Kontrolle der Arbeit*

Die Kontrolle der Arbeit umfasst die Arbeitsanweisung, die Arbeitsüberwachung und die Arbeitssanktionierung (Edwards 1979: 18). Sie soll die produktive Verausgabung der Arbeitskraft sicherstellen. Ihr kommt daher eine fundamentale Bedeutung für den kapitalistischen Betrieb zu. Da sie den Beschäftigten zuweilen ein Verhalten aufzuzwingen versucht, das im Widerspruch zu ihrem Eigensinn steht, richten sich besonders viele Formen der Insubordination gegen sie. Diese entwickelt sich insbesondere, wenn den Beschäftigten ein Arbeitsrhythmus aufgezwungen wird, der ihren Vorstellungen und Ansprüchen widerspricht.



So verteidigt der produktive Eigensinn eine als normal betrachtete Arbeitsgeschwindigkeit und der subjekt-reproduktive Eigensinn verwehrt sich gegen eine eventuelle Steigerung.

Insubordination entwickelt sich gegen die Zuweisung bestimmter Aufgaben oder Positionen. Dies wird vor allem durch den subjekt-reproduktiven Eigensinn motiviert. Einzelne Beschäftigte wechseln selbständig ohne Absprache die Abteilung, wenn sie eine Zeitlang immer die gleiche Aufgabe zugewiesen bekommen und kommen damit anscheinend durch (Streikender Leipzig 2020, I 25: 137 ff.). Andere wehren sich lautstark verbal, wenn ihnen die Zuweisung auf einen Arbeitsplatz nicht passt und können so manchmal die Versetzung auf eine andere Tätigkeit durchsetzen. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, sich beim Handscanner aus- und wieder einzuloggen, wenn einem der jeweilige „Pickpfad“<sup>51</sup> nicht gefällt oder zu anstrengend erscheint (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 91; Streikender Leipzig 2020, I 25: 180 ff.). Manchen Beschäftigten gelingt es, erfolgreich die Betriebsärztin einzuschalten und ein Attest zu erhalten, um bestimmte Aufgaben nicht mehr übernehmen zu müssen (Vertrauensperson Leipzig 2021, I 33: 220 ff.). In einem anderen Fall wurde der Betriebsrat als institutionelle Machtressource genutzt, um an einem bestimmten Arbeitsplatz nicht arbeiten zu müssen. Da der Betriebsrat diesen nicht abgenommen hatte, weigerten sich die Beschäftigten, an ihm zu arbeiten, obwohl sie rechtlich dazu verpflichtet gewesen wären.<sup>52</sup>

Mit versteckten Formen der Arbeitsverweigerung, die eine direkte Sanktionierung erschweren, ist es möglich, sich einer situativ verlangten Leistungssteigerung zu widersetzen. Wenn Vorgesetzte den Druck erhöhen, weil Termine („Cut Offs“) eingehalten werden müssen, begeben sich manche Beschäftigte auf Toilette: »Der [Arbeitskollege] ist prinzipiell auf das Klo gegangen, wo die Cut Off-Zeit angesetzt war; zum Beispiel groß.« (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 125). Eine andere Art zu reagieren, wenn per Handscanner eine Leistungssteigerung verlangt wird, ist, den Ungehorsam hinter Satire zu verstecken:

„Heute wieder [auf dem Scanner]: ‚Wer noch Luft hat, strengt sich jetzt bis zur Pause an. Es brennt in Millionen Ecken.‘ Bin ich runtergegangen und ich hier: ‚Ich höre nichts!‘ ‚Wie jetzt?‘ ‚Na, in Millionen Ecken brennt’s. Da muss doch ein Feueralarm losgehen!‘ Guckt der mich an: ‚Naja du, ha! Das heißt nur Du sollst dich anstrengen.‘ ‚Ich habe aber heute keine Pause mehr.‘ (.) ‚Na dann strengst Du dich bis morgen an.‘ Ich so: ‚Schön.‘ [Oder:] ‚Du hast wichtige Picks [=Aufträge] im Scanner.‘ Habe ich den Scanner in ein Tote [=Kiste] gelegt und habe sie runter gebracht zum Lead[=Teamleiter]-Platz und habe gesagt: ‚Da sind wichtige Picks drinnen. Soll ich die gleich rüberbringen, oder machst Du das?‘“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 290)

Auf den Druck, gegen die Sicherheitsbestimmungen Amazons zu verstoßen und Pakete zu heben, die schwerer als 15 Kilogramm sind, reagieren manche Beschäftigten mit Dienst nach Vorschrift und halten sich strikt an die Regeln (Betriebsrat Leipzig 2021, 35: 54 f.). Wie die Interviewperson betonte, muss man dafür jedoch »den Arsch in der Hose haben und nein sagen«

---

<sup>51</sup> „Picker“ arbeiten innerhalb bestimmter „Pickpfade“, die ihnen zugewiesen werden. Das können Einfach- oder Mehrfachbestellungen, besonders dringliche Artikel oder sogenannte „Transshipments“ sein, die an andere Logistikzentren geliefert werden. Abhängig vom „Pickpfad“ unterscheiden sich die Laufwege zwischen den einzelnen Artikeln. Bei manchen verbleibt man auf einer Ebene in einer bestimmten Zone, bei anderen muss zwischen den Etagen und Zonen gewechselt werden, was anstrengendes Treppensteigen mit sich bringt.

<sup>52</sup> Wenn der Betriebsrat einen Arbeitsplatz nicht abnimmt, haftet das Unternehmen, falls ein Unfall geschieht. Die Beschäftigten müssten eigentlich an ihm arbeiten, aber Amazon zwang sie nicht dazu, weil es die Verantwortung nicht tragen wollte.

können (ebd.). Wenn Änderungen im Arbeitsprozess gegen ihre Einsprüche und Vorschläge durchgedrückt wurden, gehen manche Arbeiter durchaus heftige Diskussionen ein, auch wenn sie sich selten durchsetzen können. Manche Beschäftigte reagieren dann mit stillem Widerstand und »haben kontraproduktiv gearbeitet im Stillen so nach dem Motto: ‚Hier ihr Pisser, das habt ihr jetzt davon‘“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 40).

Gegen die Überwachung der Arbeitsleistung sind die Möglichkeiten der Beschäftigten beschränkt. Die Sanktionierung der Arbeitsleistung nehmen sie jedoch nicht einfach hin. Als noch Feedbacks erteilt wurden, entzogen sich manche Beschäftigte diesen durch einen Toilettengang:

„Da haben sie, da sind sie jede Woche oder alle paar Tage, in der Weihnachtszeit, wenn die Aushilfen hier waren, alle paar Tage rumgegangen mit ihren Laptops hier und ‚Feedback, Feedback, Feedback‘. Da habe ich schon gedacht hier, geguckt, ob jemand kommt, Feedback machen, und dann bist du schnell auf Toilette gegangen. In der Hoffnung, dass sie dann weg waren, wenn du wiederkommst (lacht).“ (Vertrauensperson Leipzig 2021, I 33: 398 ff.)

Ein Toilettengang scheint immer noch ein Ausweg zu sein, wenn ein Vorgesetzter gerade die Arbeitsweise oder -leistung kritisieren will (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 159). Mittlerweile wehren sich viele Beschäftigte aktiv gegen Leistungsbeurteilungen, indem sie die Manger darauf aufmerksam machen, dass sie die Daten überhaupt nicht für solche Zwecke verwenden dürfen (ebd.: 105; Betriebsrat Leipzig 2019, I 19: 26 f.). Üben Vorgesetzte Druck auf sie aus, indem sie sie darauf hinweisen, dass sie an einem bestimmten Tag unter dem Durchschnitt liegen würden, treten manche Beschäftigte in lange Diskussionen darüber ein, dass bei einem Durchschnittswert notwendig manche darunter liegen würden (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 269).

Satire ist ein weiteres Mittel, um den Leistungsdruck zu unterlaufen:

„weil die immer darauf pochen, dass du deine Zahlen bringst [...] [...] Ich bringe dann Zahlen mit. Lege einem Lead (haut auf den Tisch) Zahlen auf den Tisch und sage: ‚(lachend) Du wolltest, dass ich Zahlen bringe. Hier hast Du eine Zwei, hier hast Du eine Fünf.‘“

Interviewer 1: Wie, aus welchem Material?

Amazonarbeiter: Na Papier. Ich habe hier Pappe genommen und habe drei Zahlen gebastelt und habe gesagt, ‚hier (klopft auf den Tisch) Du willst, dass ich Zahlen bringe.‘“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 83 ff.)

Die digitale Überwachung der Inaktivität kann durch einen beliebigen unproduktiven Scannvorgang unterlaufen werden. Dadurch wird verhindert, dass man auf den Monitoren der Vorgesetzten als inaktiv markiert wird:

„Aber man hat es [die Überwachung] natürlich im Hinterkopf und sagt sich ‚meine Güte! Wenn er jetzt mal reinguckt, ich habe ja wirklich hier mal zwei Minuten nichts gemacht‘. Dann muss man sich eben sagen ‚Gott, jetzt machen wir mal einen Knipsen [=Scannvorgang] und dann können wir nochmal kurz weiterreden‘. Da gehört auch eine gewisse (lacht) Bauernschläue dazu, um solchen Dingen eben dann auch mal aus dem Weg zu gehen.“ (Streikender Leipzig 2019, I 7: 85)

Hier besteht das Anliegen darin, durch den Akt der Insubordination Kompensationshandlungen des subjekt-reproduktiven Eigensinns zu schützen. Eine Möglichkeit zu reagieren, wenn eine Unterhaltung mit einem Kollegen als Inaktivität sanktioniert werden soll, besteht zudem darin, zu behaupten, dass man sich über mögliche Verbesserungen des Arbeitsprozesses unterhalten habe (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 151). Voraussetzung ist in diesem Fall jedoch, dass der betreffende Beschäftigte eine entsprechende Idee parat hat.

Insubordination gegen die Kontrolle der Arbeit nimmt also viele Formen an, die vor allem durch den subjekt-reproduktiven Eigensinn hervorgebracht werden, um die Arbeitsbelastung gering zu halten. Zugleich werden sie zum Teil vom subjekt-reziproken Eigensinn gespeist, weil die Insubordination der Verfügungsgewalt faktisch oder symbolisch Grenzen setzt. Trotz der umfassenden digitalen Überwachung ist die Kontrolle der Arbeit weder total noch sind die Beschäftigten ihr hilflos ausgeliefert.

#### • 6.4.1.2 *Insubordination gegen das Arbeitszeitregime*

Insubordination richtet sich bei Amazon in Leipzig neben der Arbeitskontrolle gegen das Arbeitszeitregime. Zentral ist hier der Kampf um die Dauer der Pause. Hier verschaffen die Beschäftigten ihrem subjekt-reproduktivem Eigensinn Geltung. Gegenstand des Streites ist die Frage, ob die Pause am Arbeitsplatz oder in den zentralen Pausenräumen beginnt und aufhört. Bei Wegen in die Pause und zurück, die in den großen Hallen jeweils bis zu fünf Minuten betragen, ist dies durchaus entscheidend für die Erholungsqualität einer Pause von 30 Minuten. Zahlreiche Beschäftigte begeben sich bereits vor dem offiziellen Beginn der Pause in die Nähe der Ausgänge und verstecken sich dort vor den Vorgesetzten, um pünktlich in die Pause zu kommen (Betriebsrat Leipzig 2020, I 23: 122 ff.). Diese führen in diesen Bereichen entsprechend gezielt Kontrollen durch. In der Folge kommt es immer wieder zu Gesprächsnotizen und anderen Formen der Disziplinierung. Darauf reagieren die Beschäftigten mit dem Gang zum Betriebsrat, um sich Rat zu holen und Widerspruch einzulegen (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 165). Zum Teil klagen die Beschäftigten gegen Abmahnungen oder Kündigungen wegen Verstoßes gegen die Pausenzeiten. Eine andere Methode, die Pause zu verlängern, ist, kurz vor oder nach der Pause auf Toilette zu gehen oder Wasser zu holen. Das Management versucht dies wiederum durch Ansprachen und Druck zu unterbinden, auch wenn es in diesem Fall über keine rechtliche Handhabe verfügt.

Ein anderer Kampf um die Arbeitszeit dreht sich um die Frage, ob die Arbeitskleidung<sup>53</sup> vor oder nach Schichtbeginn anzulegen ist. Amazon erwartet von den Beschäftigten, zu Arbeitsbeginn in voller Arbeitsmontur am Arbeitsplatz zu erscheinen. Besonders hartnäckige Beschäftigte begeben sich dagegen zu Arbeitsbeginn in Privatkleidung an den Arbeitsplatz, um dann innerhalb der Arbeitszeit wieder hoch zu den Umkleiden zu gehen, sich umzuziehen und erst anschließend die Arbeit anzutreten (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 123). Beschäftigte berufen sich darauf, dass Rüstzeit Arbeitszeit wäre, was rechtlich nicht eindeutig entschieden ist. Das Management reagiert mit Repression und interpretierte in einem Fall diese Praxis als generelle Weigerung, Arbeitsschutzkleidung zu tragen, um sie sanktionieren zu können (ebd.).

#### • 6.4.1.3 *Solidarische Insubordination*

Solidarisches Handeln beginnt bei Amazon in Leipzig nicht erst mit der organisierten Solidaritätskultur. Im Betriebsalltag zeigen sich spontane Formen der Solidarität, in der sich

---

<sup>53</sup> Normalerweise gibt es keine besondere Arbeitskleidung, sondern die Beschäftigten können ihre private Kleidung tragen. In bestimmten Bereichen und Abteilungen sind jedoch Arbeitssicherheitsschuhe und/oder Warnwesten und Handschuhe vorgeschrieben.

gegen das Arbeitsregime beigestanden wird. Eine Form des solidarischen Handelns ist, sich gegenseitig zu unterstützen, wenn Vorgesetzten ein als unangemessen wahrgenommenes Verhalten an den Tag legen. Ein Beispiel ist, wenn diese in einem beleidigenden Tonfall Arbeiter zurechtweisen oder auf gesundheitliche Probleme bei Arbeitszuteilungen und -anweisungen keine Rücksicht nehmen (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 103).

Solidarität drückt sich zudem darin aus, sich vor Vorgesetzten zu warnen, wenn diese sich auf Kontrollgänge begeben:

„Wenn wir sehen, dass irgendwo ein Manager unterwegs ist, dann tun wir uns gegenseitig immer eine Warnung geben. Der eine ruft dem Anderen zu ‚hier, Achtung Pinguinalarm,‘ der nächste schreit ‚Minionalarm‘. Dann wissen wir schon ‚okay, jetzt kommt wieder ein Manager, jetzt müssen wir gucken, dass wir mal auseinandergehen, mal nicht reden.‘ (...) Ja, oder du läufst halt bei den Leuten vorbei und sagst ‚hier ich habe in dem und dem Bereich einen Manager gesehen, seid vorsichtig.‘“ (Betriebsrat Leipzig 2019, I 19: 46 f.)

Während die überwiegende Mehrheit sich gegenseitig vor Kontrollen warnt, gibt es allerdings auch manche Beschäftigte, die untätige Kollegen bei Vorgesetzten melden.

Im Arbeitsalltag unterstützen sich die Kollegen zuweilen, wenn sie Hilfe beim Ausführen bestimmter Arbeiten benötigen. Dies gilt etwa für neue Beschäftigte, wenn diese sich in den großen Hallen nicht zurechtfinden (Vertrauensperson Leipzig 2018, I 1: 248 ff.). Dafür setzen sie sich teilweise über Arbeitsanweisungen hinweg. Solidarische Insubordination begehen auch Vorgesetzte. So gibt es Vorgesetzte wie „Leads“, die die Beschäftigten vor Kontrollen etwa der Pausenzeiten durch Manager warnen (Betriebsrat Leipzig, I 23: 186 ff.). In einem anderen Fall weigerte sich ein Manager in einem „Startmeeting“ einer Schicht, eine Botschaft der Geschäftsführung vorzulesen, weil er diese nicht mittragen wollte (ebd.: 197 f.).

Solidarische Insubordination wird durch den subjekt-reziproken Eigensinn angetrieben. Die solidarisch handelnden Beschäftigten erkennen sich in den betroffenen Kollegen wieder und stehen ihnen deshalb bei. Die solidarische Insubordination ist im Interesse aller Beschäftigten, weil sie die Macht des Arbeitsregimes beschränkt, indem etwa Kontrollgänge unterminiert werden. Sie wirkt daher in eine ähnliche Richtung wie die organisierte Solidaritätskultur und kann als ein wichtiger Faktor ihrer Entstehung und Materialisierung im Alltag begriffen werden.

#### • 6.4.1.4 *Allgemeine Insubordination*

Neben Ungehorsam und Widerstand gegen konkrete Handlungen des Managements gibt es unspezifische Akte der Insubordination, die sich in verschiedenen Formen der Aggression gegen Vorgesetzte ausdrückt. Sie reichen vom Vergeben von Spitznamen über Anschreien, Beleidigungen und üble Nachrede bis hin zu Handgreiflichkeiten. So wurde Dietmar Jüngling, der langjährige „General Manager“ in Leipzig, unter Kollegen als »Hausmeister“ bezeichnet (Streikender Leipzig 2020, I 25: 231 ff.). Spitznamen für Manager werden dabei nicht wahllos, sondern in Abhängigkeit von ihrem Verhalten im Betrieb vergeben: „Also du merkst, wer relativ schnell einen Spitznamen hat, ist unfähig, und der der fähig ist, der hat nicht so schlimme Spitznamen.“ (ebd.: 243 f.).

Zuweilen scheint sich eine Stimmung der Aggression und Rache gegenüber bestimmten Vorgesetzten aufzubauen:

„Interviewer: Aber gibt es auch Aggressionen gegenüber dem Vorgesetzten?“

Interviewperson: Also Anschauen gibt es schon mal ordentlich. Und ich sage mal so, es gibt Manager, die sollte man nicht nachts treffen, die könnten dann doch schmerzliche Erfahrungen mit gewissen Leuten machen.“ (Streikender Leipzig 2020, I 25: 220 ff.)

Bestimmte Formen der Beleidigung und üblen Nachrede stoßen dabei jedoch nicht auf die uneingeschränkte Zustimmung aktiver Gewerkschafter:

„Oder zum Beispiel solche Sprüche wie, weiß ich nicht, dieser Manager [...] – war übrigens auch mein Lieblingsmanager – dass er keinen Pimmel hat. Keine Ahnung. Solche idiotischen Sachen, (erregt) irgendwelche Gerüchte in die Welt setzen, die überhaupt nicht stimmen, die wirklich für beide Parteien schädlich sind.“ (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 228)

Die verbalen Aggressionen können zudem in Handgreiflichkeiten münden. So warf in einem Fall ein Mitarbeiter einen Handscanner nach einem Manager, woraufhin er entlassen wurde (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 2: 184 f.). Solche Vorfälle sollen aber nur selten auftreten.

Diese Formen der Insubordination können als vom subjekt-reziproken Eigensinn getriebener Widerstand gegen Autoritäten verstanden werden. Daneben gibt es Formen, die sich nicht unmittelbar gegen das Management richten, aber mit unproduktivem Verhalten verbunden sind. Dieses Verhalten kann eine Reaktion auf die Gestaltung des Arbeitsprozesses und die aus ihm resultierende Monotonie darstellen:

„Wenn ich alle Anomalien rausnehme, dann macht das die Leute halt kopftot. Und dann suchen sie sich einen Weckmoment selber. Das ist im Zweifelsfall ein endloslanges Gespräch an der nächsten Ecke, das sind bei manchen zweimal pro Stunde Wasserholen und versuchen alle sich irgendwie zu retten, aber eben nicht zum Wohle der Produktivität.“ (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18.1: 92)

Hier reagieren die Beschäftigten nicht gegen die betriebliche Autorität. Der subjekt-reproduktive Eigensinn drängt die Beschäftigten zu kompensatorischen Handlungen, die die Monotonie unterbrechen, allerdings unproduktiv sind. Es handelt sich um Formen des Ungehorsams, nicht des Widerstands.

Fehlende Motivation bzw. aus Perspektive mancher Arbeiter „Faulheit“ (Streikender Leipzig 2020, I 25: 300 ff.) oder »Bequemlichkeit« (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18.1: 101) können zudem zu nachlässigem Arbeiten führen, das zu Produktivitätsverlusten führt. Dabei werden Fehler ignoriert und defekte Artikel eingelagert oder kommissioniert. Oder Ware wird möglichst schnell eingelagert, ohne darauf zu achten, wie aufwendig es für diejenigen, die nach ihnen kommen, ist, sie zu finden und herauszunehmen. Andere unproduktive Abweichungen umfassen etwa das Anschauen oder Lesen von Büchern, die in den Regalen stehen, oder das private Surfen im Internet an den Arbeitsplätzen, an denen Computer mit Internetzugang stehen. Dies ist zwar verboten und wurde durch eine technische Umstellung erschwert, aber die Beschäftigten finden trotzdem Wege, weiterhin privat im Internet unterwegs zu sein (Streikender Leipzig 2019, I 14: 49).

Eine zugespitzte Form der Insubordination ist das sogenannte „Kasse machen“, das heißt sich krankschreiben zu lassen, ohne krank zu sein:

„Zum einen ja, aber es ist wirklich so gewesen. Ungefähr 70 Prozent der Leute [die als krank abwesend waren], die haben sich dann so gesagt ‚Ach komm, im Endeffekt mir passiert eh nichts.‘ [...] Bei einigen hat sich halt ein System daraus gebildet, die hatten dann nur zu bestimmten Fußballspielen irgendwelche Krankentage, die anderen hatten nach irgendwelchen Neuerscheinungen von Computerspielen irgendwelche Krankentage oder es gibt Leute oder es gab Leute besser gesagt, die hatten immer zu demselben Zeitpunkt irgendwelche Krankentage gehabt. Und da hat sich dann schon [...] so ein Muster nach und nach abgezeichnet und da haben die dann dementsprechend reagiert.“ (Betriebsrat Leipzig 2019, I 19: 274 ff.)

Die hier angenommenen 70 Prozent sind vermutlich übertrieben, das generelle Muster der Krankschreibung ohne gesundheitlichen Grund klingt jedoch plausibel. Diebstahl ist eine weitere Form der Insubordination, die durchaus häufig vorkommt und zum Teil organisierte

Maße annimmt. Er ist schwierig in das Spektrum des Ungehorsams und des Widerstands einzuordnen. Zudem stellt sich die Frage, ob Diebstahl eine Folge der Unterdrückung des Eigensinns darstellt oder einfach durch individuelle Interessen motiviert wird.

#### • 6.4.1.5 *Informelle Arbeitskämpfe*

Neben den Akten der Insubordination lassen sich verschiedene Formen informeller Arbeitskämpfe erkennen, die sich als kollektives Interessenhandeln für bestimmte Ziele verstehen lassen. Bereits bevor die ver.di im Frühjahr 2013 zum ersten Mal zu einem Streik aufgerufen hatte, kam es zu einer spontanen kollektiven Arbeitsniederlegung. Als Arbeiter aus Leipzig in einem neueröffneten Standort in Bayern die dortigen Beschäftigten anlernen, erfuhren sie, dass diese deutlich mehr verdienen als sie selbst – laut der Erinnerung einer Interviewperson 10 statt 8 Euro in der Stunde (ebd.: 372 ff.). Daraufhin weigerten sie sich, diese weiter anzulernen, woraufhin Amazon ihnen ein Stück weit entgegenkam. Schließlich konnte Amazon nicht von heute auf morgen mehrere sogenannte „Co-Worker“ entlassen, die die neuen Leute anlernen müssen. Hier zeigte sich deutlich der subjekt-reziproke Eigensinn mit seinem Anspruch auf Gleichbehandlung. Durch den Vergleich mit den neuen Kollegen erhielten die Leipziger Beschäftigten einen neuen Referenzrahmen und betrachteten den bisherigen Lohn auf einmal als ungerecht.

In einer weniger offenen Art verweigerten in jüngeren Jahren einmal ungefähr 30 Beschäftigte der „Mutti-“<sup>54</sup> bzw. der Mittelschicht nach ihrer Pause die Arbeit, weil sie kein Mittschichtmeeting erhalten hatten. (Streikender Leipzig 2020, I 25: 123 ff.). Dadurch entgingen ihnen Informationen, die den anderen Schichten in deren Mittschichtmeetings mitgeteilt worden waren. Dies war nicht das erste Mal, dass sie als kleinste Schicht übersehen worden waren. Der subjekt-reziproke Eigensinn verlangte Gleichberechtigung. Die Beschäftigten blieben nach der Pause einfach untätig am Versammlungsplatz der Schicht in der Halle stehen, ohne offen Forderungen zu erheben. Schließlich wurden sie von einer Kollegin aus einer anderen Schicht als untätig gemeldet, woraufhin ein Manager kam, nachfragte und ihnen die gewünschten Informationen gab. Sanktionen gegen die Aktion blieben jedoch aus.

Die Angehörigen der Streikbewegung treten auch auf dem *shop floor* als arbeitspolitische Akteure auf, wobei sie verschiedene Mittel einsetzen. Eine zentrale Auseinandersetzung dreht sich wie bereits erwähnt um die Frage, ob die Pause am Arbeitsplatz oder in den Pausenräumen beginnt. Die Akteure der Streikbewegung setzen hier an den alltäglichen Akten der Insubordination an. So starteten sie eine Petition für eine „mitarbeitergerechte Pausenregelung“, für die sie 500 Unterschriften sammeln konnten, die zum Teil auch von Beschäftigten stammten, die nicht Gewerkschaftsmitglieder waren (Betriebsrat Leipzig 2019, I 19: 58 ff.). Eine Vertrauensperson entwickelte die alltägliche Insubordination gegen die Pausenregelung zu einer systematischen arbeitspolitischen Taktik:

„Und da war das halt damals, wo wir gesagt haben, wir wollen eine Abmahnung bekommen, um dagegen einfach zu klagen und das richtig feststellen zu lassen, beginnt nun die Pause am Arbeitsplatz oder an der Schleuse. Deswegen bin ich dann halt mit Absicht vorsätzlich so losgegangen, dass ich halt kurz vor dem Klingeln an der Sicherheitsschleuse war und auch erst kurz vor dem Klingeln wieder reingekommen bin, wo ich mich auch meiner Meinung nach auch nach den hausinternen Regeln, die es bei Amazon gibt, die da besagt, ich darf die Pause nicht im Produktionsbereich verbringen, wo ich mich demzufolge auch korrekt verhalte. Dafür habe ich eine Gesprächsnotiz

---

<sup>54</sup> Diese ist eine Dauerfrühschicht für Eltern mit drei unterschiedlichen Anfangszeiten.

bekommen mit entsprechenden Gesprächen dazu, denen ihre Argumente mit ‚Nein, ist nicht so.‘, meine Argumente mit hausinternen Regeln. Es folgte dann noch eine Gesprächsnotiz, es folgte noch eine Gesprächsnotiz, es folgte noch eine Gesprächsnotiz und dann/ Also die Abmahnung habe ich nicht erhalten, weil man wusste, was ich vorhabe oder was wir vorhatten, dagegen halt zu klagen. Man hatte dann gedroht, mich ohne Abmahnung zu kündigen, was theoretisch auch gegangen wäre. Es wurden dann auch die Gesprächsnotizen vom Wortlaut abgeändert, weil in den ersten stand halt drin, ich werde darauf hingewiesen, dass es falsch ist und dann hat man mich aufgefordert, mich daran zu halten. Und es ist halt rechtlich möglich, wenn ich vorsätzlich wiederholt gegen eine Arbeitsanweisung verstoße, mich dann auch ohne Abmahnung zu kündigen. Das hatten wir damals auch gerichtlich prüfen lassen, damit haben wir dann halt oder habe ich damals aufgehört, dieses aktive Pausenvergehen.“ (Betriebsrat Leipzig 2019, I 21: 9)

Das taktische Ziel war, eine Abmahnung wegen Verstoßes gegen die Pausenregelung zu erhalten. Gegen diese sollte geklagt werden, um ein Präzedenzurteil zu erhalten, in dem über den Ort des Pausenbeginns entschieden wird. Amazon verhängte jedoch nur Gesprächsnotizen, gegen die nicht geklagt werden kann, und drohte mit einer sofortigen Kündigung, weshalb die Aktion beendet wurde. Dieser informelle Arbeitskampf war zwar nicht erfolgreich, stärkte dennoch das Zusammengehörigkeitsgefühl im Betrieb (ebd.: 21; 9).

In einem anderen Fall musste die Streikbewegung die Bezahlung von freien Tagen oder Feiertagen, die in eine Streikperiode fielen, durch das Unternehmen durchsetzen. Dafür schrieben die Gewerkschaftsmitglieder zunächst jeweils eine Geltendmachung und marschierten anschließend in Gruppen in die Personalabteilung, bis ihre Forderung erfüllt wurde:

„Ja, und da haben wir dann eben auch die Aktion gestartet, dass die Leute eine Geltendmachung schreiben sollen. Ja und dann sind die natürlich alle hoch ins HR-Büro [=Personalabteilung] gestürmt noch am selben Tag und dann bist du in die Personalabteilung immer auch in riesengroßen Gruppen rein. Und am Ende hat das denen dann gereicht, dann haben die das alles automatisch wieder korrigiert, weil die erste Gruppe, das waren zwei Leute. Dann kam eine Gruppe von acht Leuten, dann kamen wieder sechs Leute rein. Und dann haben sie diese Geltendmachung in der Hand gehabt und von daher hatte die Aktion dann auch für Aufruhr gesorgt da oben.“ (ebd.: 64 f.)

Kollektives Aufsuchen von Vorgesetzten ist auch sonst ein eingesetztes Mittel des Interessenhandelns auf dem *shop floor*. So setzten Beschäftigte sich gegen eine allgemeine Helmpflicht bei Umbaumaßnahmen (ebd.: 66 f.), gegen die unergonomische Einrichtung von Arbeitsplätzen (Streikender Leipzig 2019, I 7: 58 ff.) oder für andere Änderungen des Arbeitsprozesses und der Arbeitsbedingungen ein. Dabei beteiligen sich sowohl Beschäftigte mit als auch ohne Mitgliedschaft bei der ver.di. Oft bleiben die Initiativen der Beschäftigten jedoch ohne Erfolg, was zu Frust und Unzufriedenheit führt. Einer der größten Erfolge eines informellen Arbeitskampfes für eine Verbesserung von Arbeitsmitteln war es, durchzusetzen, dass 1.000 Handwagen nachgerüstet werden mussten:

„Es gibt Dinge, die geändert werden, zum Beispiel jetzt bei mir im Stow, wir haben vor ein paar Jahren neue Carts [=Handwagen] bekommen, die anders waren als die alten. [...] Und wir haben aber erreicht, dass die Carts nachgebessert wurden. Also wir haben denen so lange auf den Näden [sic!] gekniet. Die Carts haben vier Räder, und zwar vorne und hinten logischerweise zwei und da die ziemlich lang sind -- und wenn ein langes Cart schwer beladen ist und man das vor sich herschiebt und man durch enge Gänge in einem Pick-Tower in einem Regalflur, um die Kurve gehen muss, hat man einen unheimlichen Kraftaufwand aus dem Rücken, aus der Wirbelsäule. Ja, das kann man ja gerne mal probieren, was Schweres vor sich herzuschieben und dann um enge 90 ° Kurven zu kommen. Und da sind sie mitgegangen und haben die Carts nachgerüstet, indem sie mittig nochmal zwei Räder angebracht haben, die das ganze --, ich weiß jetzt nicht, ich bin jetzt nicht das technische Genie, aber irgendwie ist es leichter geworden. Das konnten wir zum Beispiel erreichen. Also so kleine Sachen, das geht schon. Was heißt kleine Sachen? Die mussten alle Carts -- keine Ahnung, 1.000 Carts nachrüsten lassen, also die hatten gut zu tun (lacht). Aber wir haben es geschafft durch hartnäckiges Diskutieren, Argumentieren, penetrantes Dranbleiben.“ (ebd.: 71)

In diesem Fall war es der subjekt-reproduktive Eigensinn, der nach der Verbesserung der Arbeitsmittel verlangte. Eine andere Möglichkeit der Beschäftigten besteht darin, sich in Arbeitsgruppen einzubringen, die vom Management bei Umbaumaßnahmen oder bei

bestimmten Anliegen der Beschäftigten eingerichtet werden. Dabei gelingt es durchaus, kleine Verbesserungen etwa der Arbeitsmittel durchzusetzen.

Der Überblick über Insubordination und informelle Arbeitskämpfe bei Amazon in Leipzig zeigt eine Belegschaft, die keineswegs unter totaler Kontrolle steht oder dem Management einfach ausgeliefert ist. Die unterschiedlichen Formen des Eigensinns sind Treiber zahlreicher Konflikte und Kämpfe, die auf dem *shop floor* stattfinden. Die alltägliche Verletzung der Ansprüche der Arbeiter bildet den Konfliktrohstoff, auf dem die organisierten und institutionalisierten Formen der Auseinandersetzung aufbauen können. In den Alltagskonflikten bilden sich zudem widerständige Subjekte, die zum Teil die aktiven Kerne der Streikbewegung stellen. Im Alltag konfliktbereite Personen sind allerdings nicht immer aktive Gewerkschafter und umgekehrt ist nicht jede Vertrauensperson bereit, im Alltag die offene Konfrontation mit Vorgesetzten zu wagen.

#### 6.4.2 Betriebsrat

Vom Betriebsrat wird im engen Sinne nur die ver.di-Liste zur Solidaritätskultur gerechnet, da sie von der Streikbewegung als ihre Liste betrachtet wird. Im Folgenden werden jedoch auch Handlungen des restlichen Betriebsrates aufgeführt, insofern sie im Interesse der Beschäftigten wirken. Schließlich sind an ihnen oft Mitglieder der ver.di im Betriebsrat beteiligt. Die Praxis des Betriebsrates ist stark durch das Betriebsverfassungsgesetz strukturiert. Hier soll daher nur auf einige ihrer besonderen Aspekte bei Amazon in Leipzig eingegangen werden, insofern sie in den Interviews von den Befragten oder in der Betriebsratszeitung erwähnt wurden. Dabei zeigt sich ein Zusammenhang mit den Themen der Beschäftigten und den Inhalten der Alltagskonflikte und informellen Arbeitskämpfe.

Ein Schwerpunkt der Praxis des Betriebsrates und der Ausschüsse für Arbeitsschutz, Datenschutz und Gesundheitsschutz im Besonderen ist die Mitgestaltung der Arbeitsplätze und -mittel. Der Betriebsrat stützt sich dabei auf die im Betriebsverfassungsgesetz niedergelegten echten Mitbestimmungsrechte nach § 87, Absätze 6 und 7:

„(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

[...]

6. Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen;

7. Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften; [...].“ (BetrVG 2022)

Absatz 6 ist insbesondere entscheidend für die digitale Transformation. Schließlich ermöglicht der Einsatz digitaler Arbeitsmittel meist zugleich die Erfassung und Auswertung der Arbeitsleistung. Eine Praxis des Betriebsrates besteht seit Beginn darin, die Zustimmung zur Einführung bestimmter Technologie zu verweigern. Seit dessen erstmaliger Wahl 2009 stimmte kein Betriebsrat der Verwendung der durch Arbeitsmittel automatisch erhobenen Daten zur Leistungsbewertung zu (Betriebsrat Leipzig 2021, I 32: 33). Daher ist es dem Unternehmen nicht möglich, die so eventuell ermittelte Minderleistung kündigungsrelevant zu sanktionieren.



Insbesondere der Betriebsrat mit einer Mehrheit der ver.di-Liste zwischen 2018 und 2022 rechnete dem Datenschutz eine erhöhte Bedeutung zu und setzte das Mitbestimmungsrecht häufig ein, um bestimmte Arbeitsmittel zu verhindern oder abzuändern. Dies zeigt sich an einem einfachen Programm zur Verwaltung der Fahrzeuge innerhalb des Betriebes:

„Es sind andere Beispiele, wo es zum Beispiel um die Einführung eines Flottenmanagements geht. Also es geht darum, ein elektronisches Fahrtenbuch zu führen für unsere Gabelstapler, Schublaster, alle technischen Geräte. Fahrtenbuch ist vorgeschrieben, das gibt es in einer analogen Form, also einer papiergebundenen Form, das ist natürlich nicht besonders effizient, das ist auch nicht ökologisch, das kann man alles digital machen, erfüllt die gesetzlichen Vorschriften, würden wir sofort einführen. Mit diesem Flottenmanagement ist noch verbunden, dass auch mögliche Unfälle, die passiert sind, sprich an den Fahrzeugen gibt es Sensoren, die jede Erschütterung, die jeden Beinahe-Unfall irgendwo melden, dass das auch noch mit in dieses elektronische Fahrtenbuch aufgenommen wird. Dem hätten wir auch zustimmen können. Was jetzt weiterhin passieren sollte ist eine konkrete Auswertung der Fahrzeit, der Standzeit, was mit diesem Gerät gemacht wurde, also mit diesem Schublaststapler oder mit welchem Fahrzeug auch immer. Und da war jetzt wieder der Punkt, daraus hätte man eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle machen können. Warum fährt der Mitarbeiter A ein Stück weit schneller als der Mitarbeiter B, warum erfüllt der Mitarbeiter A seine Pick-Aufträge im Wesentlichen 10 Prozent schneller als der Mitarbeiter B. All solche Daten hätten aus diesem Flottenmanagement-Tool wieder herausgezogen werden können und deswegen konnten wir diesem Tool wieder insgesamt nicht zustimmen.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 32: 35)

Ein einfaches Programm des Flottenmanagements hätte zugleich die Arbeitsgeschwindigkeit der einzelnen Fahrzeugführer überwachbar und vergleichbar gemacht, weshalb der Betriebsrat unter Führung der Gewerkschaftsliste seine Zustimmung verweigerte. Nachdem 2022 die managementnahe Liste die Betriebsratswahl gewonnen hatte, stimmte der Betriebsrat der Einführung des Programms in seiner ursprünglich geplanten Version zu.

Bei Einrichtung der Arbeitsmittel und Arbeitsplätze wird neben dem Datenschutz der Ergonomie und dem Gesundheitsschutz eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Aus der Perspektive eines beteiligten Betriebsrates der ver.di-Liste unterschied sich deren Arbeit deutlich von der Praxis des vorherigen Betriebsrates dadurch, dass sie die Arbeitsplätze aktiv mitgestalten wollten:

„Meines Erachtens hatte der alte Betriebsrat sehr große Schwächen im Arbeitsschutz. Wir haben einen Betriebsrat damals vorgefunden, der sich recht weit entfernt hatte von den eigentlichen Arbeitsplätzen. Betriebsräte, die fast nie in der Produktion waren, die eigentlich dauerhaft freigestellt waren und das nicht mal über die Vollfreistellung, sondern einfach, weil sie behauptet haben, sie hätten den ganzen Tag was zu tun, haben im Arbeitsschutz mitbestimmt und dabei sich aber mehr als ein abnickender Betriebsrat sozusagen, haben wir den vorgefunden. Der jetzige Betriebsrat ist deutlich näher an der Produktion. Wir als ver.di-Betriebsräte versuchen jeden Tag in der Produktion zu sein, ein, zwei, vielleicht auch manchmal drei Stunden, einfach um den Anschluss nicht zu verlieren, auch die Sorgen und Nöte der Leute zu hören und die auch vielleicht selbst zu verspüren, um dann bei neuen Arbeitsplätzen gezielt darauf zu achten, wo der Schuh drückt, im wahrsten Sinne des Wortes. Das heißt, der jetzige Betriebsrat ist wesentlich mehr eingebunden bei der Umgestaltung von Arbeitsprozessen und von Arbeitsplätzen und ich glaube und hoffe, dass wir da mit einer wesentlich größeren Expertise dabei sind.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 35: 51)

Deutlich wird hier der Anspruch, einen engen Kontakt zu den Kollegen in der Produktion zu halten, um ihre Erfahrungen aufzugreifen und sie in die Betriebsratsarbeit einfließen zu lassen. Dadurch sollen ihre Interessen stärker in die Gestaltung der Arbeitsplätze einfließen.

Aus diesem Anspruch heraus wurde eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die den Umbau des Logistikzentrums von 2020 bis 2022 zu einem sogenannten „Non-Sortable-FC“, das größere Artikel prozessiert, begleiten sollte (ebd.: 93).<sup>55</sup> An dieser Gruppe waren Vertreter aller

---

<sup>55</sup> Das Logistikzentrum in Leipzig wurde unter dem Projektnamen „Snoopy“ ab 2020 systematisch umgebaut, so dass es perspektivisch nur noch große Artikel prozessiert, die nicht in den halbautomatisierten Lagern mit KIVA-Robotics verarbeitet werden können – daher die Bezeichnung Non-Con(ventional) oder Non-Sort(able) fulfillment center (FC). Dies bedeutet die Umgestaltung fast aller Arbeitsplätze und somit die größte Veränderung im Lager seit

Abteilungen und Schichten sowie vier Betriebsräte und die Geschäftsführung beteiligt. Die Gewerkschaftsliste setzte ihre Einrichtung durch, indem sie vor Gericht für die Einsetzung eines externen Gutachters klagte. Daraufhin wurde im Rahmen eines Vergleichs die Einrichtung einer Arbeitsgruppe entschieden. Diese sollte nicht nur helfen, die Beschäftigten in die Gestaltung der Arbeitsplätze einzubeziehen, sondern zugleich für eine transparente Betriebsratsarbeit sorgen. Schließlich sah sich die ver.di-Liste im Betriebsrat dem Vorwurf ausgesetzt, im Betriebsrat nichts zu machen. Indem die Beschäftigten in Arbeitsgruppen mitarbeiteten, konnten sie sehen, dass der Betriebsrat durchaus aktiv war, aber eben wenig durchsetzen konnte (ebd.: 187).

Der Umbau des Logistikzentrums führte aus Perspektive der Gewerkschaftsliste zur Verschlechterung der Ergonomie der Arbeitsplätze. Verbesserungen wie höhenverstellbare Tische oder Hebehilfen, die zuvor durchgesetzt worden waren, mussten nun erneut erkämpft werden. Laut Betriebsverfassungsgesetz besitzt der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht in Bezug auf Arbeitsplätze, wenn deren Einrichtung „den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen“ (BetrVG § 91). Wie die Mitbestimmung der Arbeitsmittel ist die Abnahme der Arbeitsplätze ein wichtiges Feld der betrieblichen Auseinandersetzung. Beim Kampf um die Verbesserung der Arbeitsplätze setzt die Gewerkschaftsliste auf externe Gutachter, die mittels spezieller Methoden die körperliche Belastung an den jeweiligen Arbeitsplätzen überprüfen sollten. Damit sollte vor Gericht bewiesen werden, dass die Arbeitsplätze sich verschlechtert hatten (Betriebsrat Leipzig 2021, I 35: 95). Die Einsetzung des Gutachters musste selbst wieder vor Gericht durchgesetzt werden.

Daneben versuchte der Betriebsrat mit einer Gefährdungsbeurteilung (GBU) die Notwendigkeit bestimmter Hilfsmittel und Umstrukturierungen der Arbeit zu begründen. Der Betriebsrat initiierte 2017 bereits eine GBU-Psyche, bei der die Beschäftigten zu ihren Arbeitsplätzen und ihrer psychischen Belastung befragt wurden (Betriebsrat 2021: 60). In der Folge konnten zum Beispiel höhenverstellbare Tische, Vakuumheber oder angemessene Kleidung für die „Outdoor Marshalls“, die die LKW einweisen, durchgesetzt werden. 2021 strebte der Betriebsrat eine neue Befragung an. Acht Kollegen pro Abteilung sollten nach der allgemeinen Befragung ausgewählt werden, um in Workshops eine Analyse der Belastungsfaktoren und einen Plan für mögliche Maßnahmen zu erstellen (ebd.). Die Befragung fand laut einer Kontaktperson 2021 oder 2022 statt.

Ein wichtiges Mittel des Betriebsrates ist die Verweigerung der Abnahme von Arbeitsplätzen. Beim Wareneingang wurde die Abnahme der neuen Arbeitsplätze verweigert, weil das Gewichtslimit von 15 auf 23 Kilogramm erhöht und alle Arbeitstische in gleich niedriger Höhe justiert worden waren (ebd.: 14 f.). Zwar kann der Arbeitgeber die Arbeitsplätze trotzdem in Betrieb nehmen, trägt jedoch das gesamte Risiko allein. In einem ersten Schritt versucht der Betriebsrat in solchen Fällen eine Einigungsstelle zu erzwingen, damit diese die Einsetzung eines externen Gutachters beschließt. Im letzten Schritt wird eine einstweilige Verfügung gegen die Inbetriebnahme bestimmter Arbeitsplätze angestrebt.

---

Bestehen. „Man kann sagen, dass durch den Umbau kein Stein auf dem anderen bleibt“. (Betriebsrat 2021: 6).

Das Mitbestimmungsrecht zu den Pausenzeiten (BetrVG § 87, 2) nutzte der Betriebsrat bereits vor 2018, um auf eine Pausenregelung im Sinne der Beschäftigten hinzuwirken. Aufgrund der langen Wege in die Pausenräume sollte der Beginn der Pause an den Schleusen bzw. in den Pausenräumen liegen. Da sich Betriebsrat und Management nicht auf eine Betriebsvereinbarung einigen konnten, liegt die Frage seither ungeklärt bei der Einigungsstelle. Aufgrund der Verweigerung der Zustimmung zum Pausenregime von Amazon bleibt es eine offene juristische Frage, inwieweit Verstöße dagegen sanktionswürdig sind oder nicht. Amazon versucht ein Präzedenzurteil in dieser Sache zu vermeiden, weshalb das Unternehmen die Kündigung eines Beschäftigten wegen Verstoßes gegen die Pausenzeiten zurücknahm, als sich eine für diesen günstige Entscheidung vor Gericht andeutete.

Das Mitbestimmungsrecht in Fragen der »vorübergehende[n] Verkürzung oder Verlängerung der betriebsüblichen Arbeitszeit« (BetrVG § 87, 3) übte der Betriebsrat ab 2009 aus, um spontan verhängte Überstunden oder Schichtabbrüche zu unterbinden. Der Betriebsrat stimmte in der Folge – auch unter Führung der Gewerkschaftsliste – jedoch weiterhin verpflichtenden Überstunden zu. Allerdings bleiben diese weitgehend auf saisonale Auftragsspitzen wie im Weihnachtsgeschäft beschränkt. Freiwilligen Überstunden stimmt der Betriebsrat in allen Perioden dagegen häufiger zu, weil die mit ihnen verbundenen Zuschläge durchaus im Interesse mancher Beschäftigter liegen. Die Zustimmung zu Überstunden wurde vom Betriebsrat bereits vor 2018 als Verhandlungsmasse genutzt, um im Gegenzug eine Betriebsvereinbarung zu einer sogenannten „Mutti-Schicht“ mit für Eltern attraktiven Arbeitszeiten abzuschließen.

Eine weitere wichtige Aufgabe des Betriebsrates besteht in der Beratung der Beschäftigten in Einzelfragen sowie in ihrer Begleitung bei Personalgesprächen. Dabei gelang es einem Mitglied der ver.di-Liste zumindest in einem Fall, durch »langes Reden« eine krankheitsbedingte Kündigung zu verhindern (Betriebsrat Leipzig 2019, I 19: 245 ff.). Insbesondere die Gewerkschaftsmitglieder machen aktiv von ihrem Recht Gebrauch, einen Betriebsrat zu Personalgesprächen mitzunehmen.

Neben der inhaltlichen Arbeit liegt ein wichtiger Tätigkeitsschwerpunkt in der Öffentlichkeitsarbeit, mit der der Betriebsrat in die Produktionsöffentlichkeit zu wirken versucht. Angesichts der beschränkten Möglichkeiten des Betriebsrates und der Blockadehaltung der Geschäftsführung gegenüber der ver.di-Liste ist die Öffentlichkeitsarbeit besonders wichtig. Die Liste der ver.di im Betriebsrat konnte so der Belegschaft zeigen, wie sie sich für ihre Interessen einsetzt, auch wenn sie trotz der Mehrheit der Mandate wenig durchsetzen konnte. Das wichtigste Medium ist die Betriebsversammlung, die alle drei Monate stattfindet. Dabei hat der Betriebsrat die Möglichkeit, seine laufende Arbeit und mögliche Behinderungen durch die Geschäftsleitung darzulegen. Diese und ein Vertreter der Gewerkschaft ver.di können auf Einladung des Betriebsrates kurze Redebeiträge vortragen.

Als die Liste der ver.di die Mehrheit im Betriebsrat inne hatte, nutzte sie diese, um die Öffentlichkeitsarbeit auszubauen. Über zwei Bildschirme und drei Informationstafeln wurde die Belegschaft über die laufende Arbeit der einzelnen Ausschüsse, zum Beispiel die Abnahme von Arbeitsplätzen, informiert. Die Betriebsversammlung wurde verlängert und für umfassende Rechenschaftsberichte genutzt. In besonderen Fällen nutzte der Betriebsrat Flugblätter, um die Belegschaft zu informieren. In einem besonders kritischen Fall, als der Betriebsrat 2021 unter Führung der ver.di-Liste gegen die Lohnerhöhung stimmte, verteilte er Handzettel an die

Belegschaft und suchte die Aussprache mit ihr (Betriebsrat Leipzig 2021, I 32: 73). Dadurch versuchte der Betriebsrat zu erklären, dass er nicht generell gegen die Lohnerhöhung, sondern gegen die Verteilung der Lohnerhöhung über die Lohnstufen war. Die Erhöhung des unternehmenseigenen Mindestlohns in Deutschland im Jahr 2021 auf 12 Euro hätte für den Einstiegslohn in Leipzig eine prozentual höhere Steigerung als für die anderen Stufen und somit eine Verringerung des Abstandes zu den Beschäftigten mit langer Betriebszugehörigkeit bedeutet. Der subjekt-reziproke Eigensinn der langjährigen Beschäftigten wehrte sich dagegen, da er aus der Dauer der Betriebszugehörigkeit einen höheren Lohnanspruch ableitet. Durch den Verlust der Mehrheit bei den Betriebsratswahlen 2022 verlor die ver.di-Liste die Kontrolle über den Öffentlichkeitsausschuss und somit über die Gestaltung der Betriebsversammlung. Dies bedeutete somit eine entscheidende Einschränkung der Möglichkeiten der Solidaritätskultur, in die Produktionsöffentlichkeit zu wirken.

Die Inhalte und Methoden der Praxis der ver.di-Liste im Betriebsrat werden im wesentlichen durch den gesetzlichen Rahmen bestimmt. Sie umfassen Verhandlungen mit der Geschäftsführung, die individuelle Beratung der Beschäftigten und die Analyse von Arbeitsplätzen und -mitteln. Dabei bemüht sie sich, in einem engen Austausch mit den Beschäftigten im operativen Geschäft zu bleiben und sie in die Gestaltung der Arbeit einzubeziehen. Die Möglichkeiten der ver.di-Liste hängen zudem von den Mehrheitsverhältnissen im Betriebsrat ab. Schließlich werden die Entscheidungen und das öffentliche Auftreten von der Mehrheit bestimmt. Während sie die Mehrheit innehatte, musste sie für die Durchsetzung der Rechte des Betriebsrates externe Instanzen wie Gerichte, Gutachter und Einigungsstellen bemühen. Das Verhältnis zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung war damit selbst Gegenstand permanenter Auseinandersetzung.

Als Teil der politischen Produktionsapparate üben die Betriebsräte eine spezifische politische und ideologische Wirkung aus. Diese zeigt sich nicht zuletzt in ihrer Wahrnehmung durch die einfachen Beschäftigten. Laut Interviews mit Streikenden, Vertrauenspersonen und Betriebsräten existiert eine gewisse Unkenntnis über die Arbeit und die Kompetenzen des Betriebsrates. Besonders vor dem Wahlsieg der Gewerkschaftsliste 2018 war es für viele zum Teil naheliegender, sich mit Anliegen zur Einrichtung einzelner Arbeitsplätze an ihre direkten Vorgesetzten zu wenden als den Arbeitsschutzausschuss des Betriebsrates zu kontaktieren, von dessen Existenz sie zum Teil nicht wissen (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18.1: 110). Außerdem gibt es eine verbreitete Skepsis in Bezug auf die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates. Betriebsräte scheinen vor allem eine institutionelle Machtressource zu sein, die man individuell mobilisieren kann, um in Personalgesprächen oder Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten die Machtasymmetrie ein Stück zu seinem Gunsten zu verschieben (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 27: 161; Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 215; Vertrauensperson Leipzig 2019, I 2: 753).

Zum Teil gibt es das Bild, dass Betriebsräte nur durch den besonderen Kündigungsschutz und die angenehmere Arbeit motiviert und ansonsten wenig engagiert sind (Streikender Leipzig 2019, I 20: 283). Ein Betriebsrat beschreibt, dass der alte Betriebsrat als untätig angesehen wurde, der sich mit „Zeitung lesen, Kaffee trinken, Handyspiele spielen“ die Zeit vertrieben habe (Betriebsrat Leipzig 2019, I 19: 207). Eine andere Vertrauensperson erklärt, dass die Betriebsräten unter der Belegschaft »schlecht« angesehen sind und Neid weckten, weil „sie nicht arbeiten müssen“ und „schöne Arbeitszeiten haben“ (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 2:

753). Sie erkennt dabei durchaus den Unterschied zwischen dem Betriebsrat mit und ohne Gewerkschaftsmehrheit:

»Äh, sie machen jetzt [...] dadurch, dass jetzt mehr ver.di-Mitglieder drinnen sind, auch ein bisschen mehr Druck auf die Geschäftsleitung. Dass sie nicht mehr alles durchwinken. Das hat sich schon verbessert. Dass man merkt, dass sie schon eher gegen die Geschäftsleitung agieren.« (ebd.: 730)

Vorher habe der Betriebsrat einzelne Aufgaben wie die Regelung der Überstunden oder die Unterstützung in Gesprächen mit dem Management wahrgenommen, sei aber keine „kritischen Themen“ angegangen (Vertrauensperson Leipzig 2018, I 1: 758). Trotz der unterschiedlichen Wahrnehmung des Betriebsrats mit und ohne Mehrheit der Gewerkschaftsliste, zeigt sich eine gebrochene Identifizierung der einfachen Beschäftigten mit dem Betriebsrat als ihrer Interessenvertretung.

Der Betriebsrat fungiert als politischer Produktionsapparat, insofern er die vom Management ausgehende Willkür in den Arbeitsbeziehungen beschränkt. Durch die relative Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten wurde das Interessenhandeln kanalisiert und Unzufriedenheit gebunden. Dies unterminierte ein Stück weit die Mobilisierung für die Tarifauseinandersetzung. Der Betriebsrat produziert durchaus die Erfahrung, die eigenen Interessen im Rahmen ökonomischer Arbeitskämpfe durchsetzen zu können. Bei einer Umfrage 2014 unter 102 Beschäftigten von Amazon in Leipzig gaben nur zehn an, »voll und ganz« oder »eher« „ausreichend Mitspracherecht“ „bei Entscheidungen, die [ihre] Arbeit betreffen“ zu haben, während 65 mit »eher nicht« oder »gar nicht« antworteten (Apicella 2016: 38).<sup>56</sup> Zumindest der Betriebsrat ohne Mehrheit der ver.di-Liste erfüllte die Ansprüche der Mehrheit der Beschäftigten und insbesondere der Streikenden auf Mitsprache nicht. Daher kämpft fast die Hälfte der Beschäftigten bei der Wahl des Betriebsrats und im Streik für eine weitergehende Veränderung der Interessenregulierung zu ihren Gunsten.

Die ökonomischen Arbeitskämpfe im Betriebsrat um die Gestaltung der Arbeitsplätze und andere Unternehmensentscheidungen eskalieren bei Amazon immer wieder zu politischen Arbeitskämpfen. In diesen muss die ver.di-Liste um ihren Status in der Belegschaft und gegenüber der Geschäftsführung kämpfen. Insbesondere die Wahlkämpfe vor den Betriebsratswahlen werden zu zentralen Auseinandersetzungen um die Macht im Betrieb. Hier muss die Gewerkschaftsliste gegen die arbeitgebernahe(n) Liste(n) um die Mehrheit der Stimmen kämpfen. Die politischen Arbeitskämpfe im Betriebsrat besitzen weder die Tendenz, über die Grenzen des Betriebes hinaus zu wirken noch sich zu revolutionären Kämpfen zu entwickeln. Es wird zwar vereinzelt eine Erweiterung der Befugnisse des Betriebsrates gefordert und die Entscheidungen der Gerichte gegen den Betriebsrat beklagt. Generell werden er und seine Möglichkeiten jedoch als legitimer Rahmen des Arbeitskampfes wahrgenommen. Entsprechend bestimmen diese die Mittel und den Inhalt der Betriebsratsarbeit.

---

<sup>56</sup> Dabei zeigte sich ein großer Unterschied zwischen Streikenden mit 44 von 51 verneinenden und Nicht-Streikenden mit nur 21 von 51 verneinenden Antworten. Allerdings bleibt auch unter letzteren der Anteil, der ausreichend Mitsprache sieht, mit 9 von 51 in der Minderheit. Diese Zahlen gelten jedoch in einem Betrieb, in dem es einen Betriebsrat mit Gewerkschaftsliste in Minderheit gibt, weshalb die Aussagen sich nicht nur auf die unternehmenseigenen Einrichtungen beziehen.

### 6.4.3 Streikbewegung

Die zentrale und namensgebende Praxis der sich selbst so nennenden Streikbewegung ist der Streik. Dessen primärer Zweck ist es, den Betriebsablauf zu stören oder zu unterbinden, um ökonomischen Schaden anzurichten. So soll Druck auf das Management aufgebaut werden, mit der Gewerkschaft über Tarifverträge zu verhandeln. Zudem dient der Streik dazu, Öffentlichkeit für den Arbeitskampf zu schaffen und Unterstützung in der Gesellschaft zu gewinnen. Organisationspraktisch stellen die Streiks eine der wenigen Möglichkeiten dar, die in verschiedenen Schichten arbeitenden Mitglieder der Solidaritätskultur an einem Ort zusammenzubringen. Bei den Streiks ist es insbesondere für die Hauptamtlichen wichtig, sich an den legalen Rahmen zu halten, um mögliche Regressforderungen zu vermeiden. Diese können entstehen, wenn eine Gewerkschaft zu einem Streik für Forderungen aufruft, die nicht als tariffähig gelten. Daher wird zum Streik bei Amazon immer von einem Hauptamtlichen aufgerufen. Zudem wird davor zurückgeschreckt, die LKW-Zufahrten des Logistikzentrums zu blockieren oder Beschäftigte, die während eines Streiks arbeiten wollen, am Betreten des Betriebes zu behindern<sup>57</sup>.

Seit dem Frühjahr 2013 wird im Logistikzentrum von Amazon in Leipzig immer wieder in unregelmäßigen Abständen an ungefähr 20–30 Tagen im Jahr die Arbeit niedergelegt. Die konkrete Durchführung der Streiks unterliegt dabei einer großen Variation. So beginnen manche Streiks um Mitternacht, andere mit dem Beginn der Früh- oder Spätschicht und andere erfolgen aus dem laufenden Betrieb – das heißt, irgendwann nach Schichtbeginn, wenn die Arbeit bereits begonnen wurde, wird das Signal gegeben, die Arbeitsplätze zu verlassen. Manchmal wird nur an einem Tag gestreikt, manchmal mehrere Tage hintereinander bis zu einer Woche. Dies erfolgt entweder nur in Leipzig oder koordiniert mit anderen Standorten in Deutschland und in seltenen Fällen mit Standorten in anderen Ländern wie Italien, Spanien oder Frankreich. Die Streiks werden meistens nicht im Voraus angekündigt, damit Amazon sich nicht auf sie einstellen kann. Eine Streikform, die die Planbarkeit in besonderem Maße unterläuft, ist der „Raus-Rein-Streik“. Bei diesem wird aus dem laufenden Betrieb heraus zum Streik aufgerufen, nach ein oder zwei Stunden aber wieder in den Betrieb zurückgekehrt. Dadurch muss das Management erst auf den Ausfall von Arbeitskräften reagieren, wobei das Auftragsvolumen meist an andere Standorte abgegeben wird. Anschließend muss es die Streikenden wieder in den Arbeitsprozess reintegrieren, für die nun aber nicht mehr ein ausreichendes Auftragsvolumen vorhanden ist. Aufgrund des hohen Organisationsaufwandes, der für die Gewerkschaft entsteht, weil dafür gesorgt werden muss, dass alle Streikenden zusammenbleiben und gemeinsam wieder in den Betrieb zurückkehren, wird diese Streikform jedoch wenig eingesetzt.

Streiks werden genutzt, um öffentlichkeitswirksame Aktionen zu machen, wozu die Presse eingeladen und informiert wird. So wurde 2014 symbolisch die »Tarifmauer« bei Amazon eingerissen, die zuvor aus Pappkartons mit dem umgekehrten Smiley von Amazon aufgebaut worden war (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2021, I 31: 94 f.). Als Amazon Drohnen für die Zustellung von Paketen patentieren ließ, flogen die Aktiven mit einer Drohne ein Paket mit einem symbolischen Tarifvertrag ein, um die Forderung nach einem Tarifvertrag zu

---

<sup>57</sup> Bei einem der ersten Streiks versuchten Streikende Beschäftigte, die arbeiten wollten, den Weg zu versperren, wurden daran jedoch vom Hauptamtlichen gehindert.

unterstreichen (ebd.). Zum Weltgesundheitstag 2017 wurde vor dem Logistikzentrum in Leipzig ein Bild der Streikenden gemacht, auf dem einzelne von ihnen auf Krankenliegen lagen oder Krücken und Verbände trugen, um auf die gesundheitliche Belastung durch die Arbeit aufmerksam zu machen.

Streiks bieten zudem die Gelegenheit, Demonstrationen zu organisieren. Diese werden zum Teil gemeinsam mit Kollegen aus anderen Standorten oder Unternehmen durchgeführt. Sie sind ein Mittel, um die Anliegen der Streikenden in die Öffentlichkeit zu tragen. Zudem ist ihre Binnenwirkung für die Solidaritätskultur nicht zu unterschätzen. Sie ermöglichen es den Streikenden, ihre Stärke und Gegenmacht in Form ihrer öffentlich sichtbaren Zahl zu erfahren und stärken so die Moral. Demonstrationen werden von Streikenden entsprechend oft als die Höhepunkte der Streikbewegung benannt. 2015 lief ein Demonstrationenzug von über 2.000 Streikenden von Amazon und der Post in Bad Hersfeld von den beiden Logistikzentren am Rand der Stadt in die Innenstadt. Im selben Jahr und bei den folgenden Tarifverhandlungen des Einzel- und Versandhandels beteiligten sich die Streikenden aus Leipzig an Demonstrationen in Leipzig und Dresden. Anlässlich der Verleihung des *Axel Springer Awards* an Jeff Bezos im Frühjahr 2018 fand eine Demonstration mit polnischen Kollegen und dem Berliner *Make Amazon Pay*-Bündnis<sup>58</sup> in Berlin statt. Daran schloss sich eine Kundgebung mit Streikenden anderer Standorte aus Deutschland und internationalen Delegationen aus Italien, Polen und Frankreich statt. Zum *Black Friday* im November 2022 trugen Streikende von Amazon in Leipzig bei einer Demonstration einen Sarg durch die Leipziger Innenstadt, um symbolisch ihre Gesundheit zu Grabe zu tragen.

Streiks bieten für die in verschiedenen Schichten arbeitenden Gewerkschaftsmitglieder eine der wenigen Gelegenheiten, sich zu versammeln. Die Streikversammlungen, die meist in einem Zelt vor dem Logistikzentrum oder in einer gemieteten Halle abgehalten werden, bilden daher einen zentralen Ort der Solidaritätskultur. Hier werden Informationen ausgetauscht, Mitglieder motiviert, Strategien und Taktiken diskutiert oder Vertrauensleute gewählt. Meist reden sowohl der zuständige Hauptamtliche der ver.di, ein Vertreter der ver.di-Liste im Betriebsrat, ein Vertreter der Streikleitung und Gästen, zu denen Politiker, Aktive anderer Betriebe oder solidarische Aktivist\*innen zählen. Während der Streiks werden gemeinsame Diskussionen geführt und Aktionen geplant und vorbereitet. So fanden im Laufe der Jahre verschiedene Workshops statt, von denen drei im Folgenden beispielhaft skizziert werden.

Die Geschäftsführung von Amazon entwickelte relativ bald nach Beginn der Streiks eine Gegenstrategie, in der die Produktionsöffentlichkeit eine entscheidende Rolle spielte (vgl. Kapitel 7.2). So wurden Manger in der Argumentation gegen die Gewerkschaft geschult, wozu sie eine Argumentationshilfe in Form eines Faltblattes erhielten (Barthel/Rottenbach 2017: 259), die den gewerkschaftlich Aktiven zugespielt wurde. In Reaktion darauf initiierte das Streiksoli-Bündnis Leipzig 2016 Workshops, in denen die Streikenden Gegenargumente entwickelten. Aus diesen wurde vom Unterstützerkreis eine handliche und ansprechende Argumentationshilfe erstellt, die die ver.di drucken und an die Gewerkschaftsmitglieder bei Amazon in Deutschland verteilen ließ. Ziel war es, die Gewerkschaftsmitglieder argumentativ

---

<sup>58</sup> Dieses Berliner Bündnis ist nicht zu verwechseln mit der breiten Koalition *Make Amazon Pay*, die jährlich zu Aktionen zum *Black Friday* aufrufen.

für ihre Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten und Kollegen zu stärken, die keine Mitglieder sind.

Ein anderer Workshop wurde vom Streiksoli-Bündnis Leipzig 2017 organisiert und moderiert, um einen angekündigten kollektiven Dienst nach Vorschrift vorzubereiten. Die Idee dazu wurde auf einem internationalen Treffen von Amazon-Arbeitern und Unterstützern in Posen, Polen, entwickelt. Die Aktionsform wurde gewählt, weil sie in allen Ländern unabhängig vom Streikrecht durchgeführt werden kann. Außerdem sollte damit gegen die gesundheitliche Belastung protestiert werden, die in allen Ländern ein großes Problem darstellt. Beim Workshop während des Streiks sammelten die Arbeiter für jede Abteilung jeweils diejenigen Vorschriften, deren Einhaltung die Arbeitsgeschwindigkeit möglichst stark reduzieren würde. Auf dieser Basis wurde ein Flugblatt erstellt, mit dem zum Dienst nach Vorschrift aufgerufen wurde. An der international koordinierten Aktion in Deutschland, Frankreich und Polen beteiligten sich allerdings nur wenige Beschäftigte (vgl. Kapitel 5.1.1.1). Die Idee wurde später von der ver.di auf Bundesebene aufgegriffen, die ein eigenes Flugblatt erstellte, das in verschiedenen Standorten in Deutschland verteilt wurde.

In einem weiteren Workshop, der 2022 in Kooperation mit dem TIE-Netzwerk organisiert und moderiert wurde, wurde ein sogenanntes „Gesundheitsmapping“ erstellt. Dabei benannten die Beschäftigten zunächst diejenigen Körperteile, an denen sie wiederkehrende oder dauerhafte Schmerzen oder Probleme haben. In einem zweiten Schritt wurde gemeinsam überlegt, wie diese durch die Arbeitsorganisation bedingt werden. Anschließend wurden die dringendsten Probleme ausgewählt und Ideen ausgearbeitet, wie sie behoben werden können. Schließlich wurde eine Strategie entwickelt, wie auf den Arbeitgeber so eingewirkt werden kann, damit er die Lösungsvorschläge aufnimmt und umsetzt. Ziel des „Gesundheitsmappings“ war es, ein kollektives Bewusstsein arbeitsbedingter gesundheitlicher Probleme zu schaffen und konkrete Verbesserungen in die Wege zu leiten. Neben diesen beispielhaft ausgeführten Workshops gab es weitere, bei denen etwa Transparente für Kundgebungen und Demonstrationen hergestellt wurden.

Über ihre unmittelbaren Zwecke hinaus kommt solchen Workshops und Aktionen zudem die Aufgabe zu, die Leute für die Teilnahme am Streik zu motivieren und »bei Laune zu halten« (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2021, I 31: 94 f.). Gerade die lange Dauer des Streiks macht es notwendig, solche Aktionen zur Reproduktion der Streikbewegung und Solidaritätskultur durchzuführen, nachdem die Anfangseuphorie schon lange verflogen ist. Trotz aller Aktionen und Streikversammlungen sind die meisten Streiks mittlerweile „Tapezierstreiks“, bei denen die Streikenden zuhause bleiben oder sich direkt nach Streikbeginn nach Hause begeben. Allerdings ist Leipzig einer der aktiveren Standorte mit einem geringen Anteil solcher Streiks. Meistens sind bei jedem mehrtägigen Streik ein oder zwei Tage für eine Versammlung oder eine Aktion vorgesehen.

Beim Streik handelt es sich nicht nur um ein rational eingesetztes Instrument, um den Produktionsprozess zu unterbrechen und ökonomischen Druck aufzubauen. Er ist zugleich eine Erfahrung der Gegenmacht, wenn die Beschäftigten sich kollektiv dem Zugriff der Vorgesetzten entziehen, was insbesondere beim Streik aus dem laufenden Betrieb deutlich wird:

„Ja. Also sagen wir mal, als ich noch bei Amazon gearbeitet habe, da hatten wir zum ersten Mal einen Streik organisiert aus dem laufenden Betrieb heraus. Das war auch so eine total prägende Erfahrung. Du weißt, dass es



abgesprochen ist. Du weißt, wer hat die Pfeife, so. Du weißt auch ungefähr den Zeitpunkt, wann alles losgehen soll. Und dann arbeitest du in den Gängen. Ich war ja Picker gewesen. Und du wartest irgendwie dann und irgendwann kommt der Pfiff. So, ne? Alles klar, klopfendes Herz und so, ne? Und dann gehst du da runter. Ich war gerade im Pick-Tower, da gibt es ja diese hohen Pick-Tower in dem Werk. Und ich war da in der vierten Etage gewesen, also ganz oben. Und dann lässt du dein Zeug da alles liegen und gehst runter und siehst dann so von rechts und links, wie die Leute mit dir gehen, so aus den Gängen heraus und dann sammelt man sich so ein bisschen und geht dann geschlossen irgendwie oder fast geschlossen gemeinsam durch die Halle durch an den Vorgesetzten vorbei, irgendwie immer noch mit klopfendem Herzen, aber total stolz irgendwie so, ne?“ (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2021, I 32: 262)

Neben den Streiks besteht die Praxis der Streikbewegung wesentlich aus dem Verteilen von Flugblättern zu verschiedenen Themen wie Gesundheit, Löhnen oder Kündigungen. Im Betrieb ist die Gewerkschaft ebenfalls bemüht, ihre Anliegen zu kommunizieren. Dazu dient das sogenannte „ver.di-Board“, ein Informationskasten, in dem aktuelle Flugblätter und andere Texte ausgehängt werden. Bei Betriebsversammlungen sowie Start- und Mittschichtsm Meetings intervenieren betriebliche Aktive in die Produktionsöffentlichkeit, indem sie Anliegen vortragen oder kritische Nachfragen stellen:

„Und am folgenden Tag [nach dem Streik] hat der Area-Manager - der irgendwie morgens immer sein Start-Meeting macht – sich bei allen Mitarbeitern bedankt, die drin gewesen sind und dringeblichen sind. Und dann ist eine Vertrauensperson, der [Name] hat sich da gemeldet, ‚ich will auch mal was sagen und ich möchte übrigens allen danken, die draußen waren, um sich hier für bessere Arbeitsbedingungen einzusetzen und so‘.“ (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2021, I 31: 46)

Ein anderer Konflikt kam auf, als die ver.di neue Westen für die Vertrauensleute bestellt hatte, die diese im Betrieb tragen, um als Ansprechpartner erkennbar zu sein. Da sie mit orange die gleiche Farbe wie die Westen der Einweiser auf dem Parkplatz hatten, forderte das Management die Vertrauensleute auf, sie abzulegen. Eine Vertrauensperson weigerte sich und kam damit durch (Vertrauensperson Leipzig 2021, I 33: 210 ff.). Letztlich gab die Gewerkschaft jedoch nach, um die Einführung einer allgemeinen Regelung der Dienstkleidung zu verhindern.

Um Forderungen in der Produktionsöffentlichkeit sichtbar zu machen, gibt es Sticker oder Buttons, die im Betrieb getragen werden. Auf diesen steht zum Beispiel »Ich bin kein Roboter“ oder »Ich gebe immer 100 Prozent“:

„Einfach um zu signalisieren egal wie produktiv jetzt meine Zahlen sind, ich bin ja kein schlechterer Mensch dadurch, dass ich vielleicht nur 70 oder 80 Prozent von irgendeinem Schichtschnitt leiste, sondern ich gebe genau das, was ich kann, nämlich diese 100 Prozent, egal wie viele absolute Zahlen das am Ende sind.“ (Betriebsrat Leipzig 2021, I 32: 26 f.)

Die Aktionen der Streikbewegung umfassen vor allem Streiks, die mit Versammlungen, Workshops und Demonstrationen kombiniert werden. Sie stellen nicht nur das zentrale Mittel, sondern auch den zentralen Raum für das Zusammenkommen der Solidaritätskultur dar. Neben Streiks werden kleine Aktionen im Betrieb wie das Verteilen von Flugblättern eingesetzt. Insgesamt sind die Aktionsformen der Streikbewegung stark durch die Organisationskultur der ver.di und die gesetzlichen Regelungen bestimmt.

## 7. Entstehungsbedingungen der Solidaritätskultur

Im vorangehenden Kapitel wurden der Erfahrungshorizont, die Praxis und die Struktur der Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig ausführlich dargestellt. Die Unterdrückung des Eigensinns durch das Produktionsregime ist ein entscheidender Faktor für ihre Entstehung. Die Solidaritätskultur wird wesentlich von drei weiteren Faktoren bedingt, deren Bestimmung sich an der Theorie des kollektiven Handelns von Charles Tilly (1978) orientiert. Ihm zufolge ist kollektives Handeln nicht allein durch geteilte Interessen zu erklären (ebd.: 84). Kollektives Handeln ist zudem abhängig von Gelegenheitsbedingungen (ebd.: 55). Diese umfassen ihm zufolge insbesondere die jeweilige Organisationsform und die Reaktion anderer Gruppen auf das kollektive Handeln. Entscheidend sind schließlich die Machtressourcen der Beschäftigten (ebd.: 69 ff.). Im Folgenden wird entsprechend zunächst der Einfluss der Institutionen und Organisationen der Industriellen Beziehungen in Deutschland, anschließend die Reaktionen des Unternehmens auf die Organisierung der Beschäftigten und schließlich die Machtressourcen der Streikenden bei Amazon reflektiert. Zum Schluss lege ich auf Basis der Analyse der unterschiedlichen Faktoren eine zusammenfassende Erklärung der Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig dar.

### 7.1 Institutionelle und organisatorische Bedingungen

Das Produktionsregime und die Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig sind nur vor dem Hintergrund des Systems der Industriellen Beziehungen in Deutschland zu verstehen. Das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit ist hier in einem hohen Maße verrechtlicht und formalisiert. Es existieren zahlreiche Regelungen des Arbeitsrechtes, die die Freiheit des Unternehmens in der Gestaltung der Arbeit einschränken. Daneben sind die Formen kollektiven Interessenhandelns umfassend geregelt und institutionalisiert. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) konstituiert das Recht, einen Betriebsrat zu wählen und regelt dessen Befugnisse. Das Koalitionsrecht im Grundgesetz (GG) erlaubt es, Gewerkschaften zu gründen und begründet das Recht zu streiken. Im Tarifvertragsgesetz (TVG) sind die Grundlagen der kollektiven Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmen niedergeschrieben.

Diese Regelungen konstituieren unterschiedliche Arenen und Akteure der Industriellen Beziehungen. Das »duale System« in Deutschland trennt „tarifliche und betriebliche Interessenvertretung“ (Schmidt/Trinczek 1991: 169). Dadurch entstehen zwei Arenen der kollektiven Interessenvertretung, die im Gegensatz zu den Institutionen in anderen Ländern prinzipiell unabhängig voneinander sind. Die Betriebsräte werden direkt von allen Beschäftigten gewählt und vertreten deren Interessen im Betrieb. Die Gewerkschaften repräsentieren ihre Mitglieder und streben an, überbetriebliche Tarifverträge mit Arbeitgeberverbänden abzuschließen. In bestimmten Fällen schließen sie Haustarifverträge mit einzelnen Unternehmen als Abweichung von übergeordneten oder als eigenständige Vertragswerke ab.

Das duale System der Industriellen Beziehungen ordnet bei Amazon in Leipzig den Akteuren der Interessenvertretung unterschiedliche Rollen im Produktionsregime und in der Solidaritätskultur zu. Gewerkschaften können allgemein als Teil der politischen Produktionsapparate verstanden werden, weil sie Interessenkonflikte im Betrieb aufgreifen und

moderieren. Amazon erkennt die Gewerkschaft als Verhandlungspartner jedoch nicht an, weshalb sie wesentlich darauf beschränkt bleibt, die Solidaritätskultur zu organisieren. Betriebsräte können als Teil der politischen Produktionsapparate verstanden werden. Ihre prinzipielle Unabhängigkeit von den Gewerkschaften ermöglicht es zudem dem Management, sie zur Moderation von Konflikten in seinem Sinne zu instrumentalisieren, indem etwa unternehmensnahe Listen gefördert werden. In diesem Fall ist wie bei Amazon der Betriebsrat nicht in Gänze Teil der organisierten Solidaritätskultur, sondern nur die Liste der Gewerkschaft im Betriebsrat. Zwar setzt der restliche Betriebsrat bestimmte Interessen der Beschäftigten durch, vermeidet jedoch Konfrontationen und steht ansonsten der Solidaritätskultur ablehnend gegenüber.

Die Differenzierung der Arenen der Industriellen Beziehungen ist mit einer Trennung der inhaltlichen Zuständigkeiten verbunden. Gesetze regeln jeweils die Inhalte, die per Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung geregelt werden können. So war die Gewerkschaft ver.di am Anfang wesentlich auf den Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels fokussiert, der Arbeitszeiten und Entlohnung festschreibt. Der Betriebsrat ist durch die Mitbestimmungsrechte in seiner inhaltlichen Ausrichtung festgelegt, die sich auf Daten-, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Schicht- und Pausenzeiten fokussiert. Mit der Forderung nach einem Haustarifvertrag „Gute und gesunde Arbeit“ wurde die Trennung ein Stückweit überwunden. Wie schwierig dies ist, zeigt sich daran, dass die Gewerkschaft diese Forderung intensiv juristisch überprüfen ließ, bevor sie sie an das Management richtete.

Nantina Vgontzas (2020) zufolge schwächt das System der dualen Interessenvertretung die Streikbewegung, weil es die tarifliche Auseinandersetzung von der Mitbestimmung durch den Betriebsrat trennt. Der Streik für die Anerkennung des Tarifvertrages des Einzel- und Versandhandels fokussierte auf monetäre Verbesserungen, während die Arbeiter in erster Linie danach strebten, die willkürliche Verfügung des Unternehmens über die Arbeitskraft zu beschränken. Zunächst kann davon ausgegangen werden, dass die Etablierung des Betriebsrates Unzufriedenheit band und integrierte, statt diese in eine gewerkschaftliche Organisation zu bündeln. Dies zeigte sich daran, dass die Mehrheit des Betriebsrates bei Amazon in Leipzig nach der ersten Wahl auf Distanz zur Gewerkschaft ging. Allerdings ist unklar, ob die Streikbeteiligung wesentlich höher gewesen wäre, wenn die qualitativen Arbeitsbedingungen tariflich geregelt würden und Teil der Streikforderungen wären. So benutzten die Streikenden bereits früh den Streik als Mittel, um ihrer Unzufriedenheit über das Arbeitsregime Ausdruck zu verleihen (vgl. Apicella 2016). Zudem zeigte sich kein entscheidender Anstieg der Anzahl der Streikenden, nachdem die Tarifkommission die Forderung nach einem Tarifvertrag „Gute und gesunde Arbeit“ erhob. Diese blieb in Hinblick auf den genauen Inhalt allerdings relativ vage, was ihre mobilisierende Wirkung unterminiert haben könnte. Mittlerweile ist zudem der Unterschied zwischen dem Anteil der Streikenden und dem der Stimmen bei den Betriebsratswahlen nicht mehr besonders groß. Hier wäre allerdings ein großer Unterschied zu erwarten, wenn die offiziellen Forderungen des Streiks die Beschäftigten nicht mobilisieren würde, aber die Inhalte der ver.di-Liste im Betriebsrat.

Es kann angenommen werden, dass in erster Linie nicht die inhaltliche, sondern die formelle Aufgabenverteilung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft für die relative Schwäche der Streikbewegung insbesondere zu Beginn verantwortlich war. Der Betriebsrat erfüllte einen gewissen Anspruch des subjekt-reziproken Eigensinns auf Mitsprache und setzte

Verbesserungen durch. Diese sind, wie die Regulierung von Überstunden oder die Verweigerung der Zustimmung zur Nutzung der leistungsbezogenen Daten zeigen, nicht zu vernachlässigen. Dadurch konnten für manche Beschäftigte ausreichend Probleme behoben werden, damit die politischen Produktionsapparate in Form des Betriebsrats eine integrative Wirkung entfalten konnten und einige Beschäftigte von einer weitergehenden Interessenpolitik in Form der Gewerkschaft Abstand nahmen.

Die gesetzliche Regulierung des dualen Systems der Industriellen Beziehungen in Deutschland befördert eine repräsentative Form des kollektiven Interessenhandelns der Solidaritätskultur. Streiks sind nur rechtlich geschützt, wenn eine anerkannte Gewerkschaft für tariffähige Forderungen dazu aufruft. Spontane Arbeitsniederlegungen informell organisierter Arbeiter, wie der Amazonians United in den USA, sind rechtlich nicht geschützt. Außerdem zahlt die Gewerkschaft eine Kompensation des Lohnausfalls während der Streiks. Dadurch wird es nahegelegt, den politischen Arbeitskampf mit Hilfe etablierter Gewerkschaften zu führen. Entscheidungen der aktiven Arbeiter in der Solidaritätskultur bei Amazon müssen in Kooperation mit dem hauptamtlichen Apparat getroffen werden. Die Betriebsräte sind gewählte Stellvertreter, die für die Belegschaften Interessenpolitik betreiben. Beide Formalisierungen werden durch eine Organisationskultur der Gewerkschaft bestärkt, deren Fokus auf Betriebsräte und Tarifverträge liegt und bei der die zentralen Entscheidungen von den Hauptamtlichen getroffen werden. Verstärkt wird dies dadurch, dass die Energie und Zeit der betrieblichen Aktiven als Betriebsräte oder als Vertrauensleute in den formellen Prozess eingebunden werden. Formen der direkten Aktion, bei der einfache Beschäftigte wie bei den Amazonians United in den USA auf dem *shop floor* aktiv Gegenmacht aufbauen, um Forderungen durchzusetzen, werden demgegenüber vernachlässigt. Genauso wird auf spontane Streiks ohne gewerkschaftlichen Aufruf, Blockaden oder systematische Sabotage verzichtet.

## 7.2 Die Reaktion von Amazon

Die Struktur und Praxis der Solidaritätskultur werden durch die Reaktion des Managements auf sie beeinflusst. Dieses verfolgt unterschiedliche Strategien und Taktiken. Es ist flexibel und tritt nicht nur repressiv auf. So können bestimmte Verbesserungen der Arbeitsbedingungen als Reaktion auf die Solidaritätskulturen in Leipzig und an anderen Standorten begriffen werden. Dagegen steht eine gegen die Gewerkschaft gerichtete Öffentlichkeitsarbeit nach innen und außen, ein erhöhter Disziplindruck gegen Streikende und Widerständige sowie Anreize, mit denen Beschäftigte zur Loyalität mit dem Unternehmen angehalten werden. Zudem wurde der Arbeitsprozess in einzelnen Aspekten angepasst, um die Macht der Beschäftigten zu unterlaufen. Über allem steht die Weigerung des Unternehmens, die Gewerkschaft ver.di oder generell eine Gewerkschaft als Verhandlungspartner zu akzeptieren.

### 7.2.1 Anpassung der Produktionsöffentlichkeit

Amazon reagierte auf die Entstehung der Solidaritätskulturen an verschiedenen Standorten in Deutschland mit einer Anpassung der Öffentlichkeitsarbeit nach außen und innen. 2013 erschien in der ARD eine Dokumentation mit dem Titel »Ausgeliefert«, die die schlechten Arbeitsbedingungen der Leiharbeiter bei Amazon in Bad Hersfeld thematisierte (Cattero/D’Onofrio 2018: 153 f.). In der Folge gab es ein großes Medieninteresse für die

Arbeitsbedingungen und die Organisierung bei Amazon. Das Unternehmen reagierte darauf kaum und entwickelte erst später eine eigene Pressearbeit:

„Wenn ich mir vorstelle, wo wir angefangen haben, 2012. Amazon hatte noch nicht mal eine Pressestelle gehabt. Pressearbeit wurde überhaupt nicht betrieben und dann kam ja dieser Filmbeitrag ‚Ausgeliefert‘, [...] was ja auch bei uns am Standort gedreht wurde, und Amazon hatte ja da keine Reaktion gezeigt, so nach dem Motto, ‚nee wir reden nicht mit der Presse‘ und inzwischen fahren die ja eine komplette Presseabteilung [...].“ (Streikender Bad Hersfeld 2019, I 4: 46)

Das Unternehmen, das bisher die Pressearbeit vernachlässigte, vollzog eine »180-Grad-Wende und professionalisierte die Medienarbeit« (Boewe/Schulten 2019: 55). Dies war eine deutschlandweite Entwicklung, die auch in Leipzig stattfand.

Mittlerweile versucht das Unternehmen, sich in der Öffentlichkeit als guter Arbeitgeber zu präsentieren. In einem Interview mit dem SPIEGEL im Jahr 2013 erklärte Ralf Kleber, der damalige Deutschlandchef von Amazon, auf die Frage, warum das Unternehmen keine Tarifverträge mit der Gewerkschaft aushandelt:

»Wir zahlen in unseren Logistikzentren sowieso schon mehr als andere Logistikunternehmen. Als Unternehmen, das immer noch schnell wächst, brauchen wir aber mehr Flexibilität als uns ein Tarifvertrag lassen würde.« (Kwasniewski 2013)

Weiter erklärte er: »Ich finde Betriebsräte sehr gut und ermuntere die Mitarbeiter in unseren Logistikzentren, Betriebsräte mitzugründen.«

Aus der Perspektive einer Vertrauensperson in Leipzig steht dahinter ein taktischer Wandel:

„Amazon argumentiert ja heute immer, wenn,s um die Gewerkschaft oder so geht, immer dahingehend ‚wir haben ja den Betriebsrat‘, also sie berufen sich im Prinzip immer auf den Betriebsrat und das reicht ja. ‚Wir wollen keine Dritten‘. Das war übrigens die gleiche Argumentation bevor der Betriebsrat gegründet wurde. Dass man eben argumentiert hat, ‚wir brauchen keine Außenstehenden oder wir klären das doch alles untereinander in der Familie‘ sozusagen. Das ist immer so die Argumentation von Amazon gewesen. Und jetzt berufen sie sich erstaunlicherweise immer auf den Betriebsrat.“ (Vertrauensperson Leipzig 2018, I 1: 788)

Zunächst erklärte Amazon demnach die Betriebsräte als überflüssige Institution, die zwischen Belegschaft und Geschäftsführung treten würde. Durch den Verweis auf die gute Zusammenarbeit mit den Betriebsräten konnte anschließend Amazon seine Darstellung belegen, dass es mit den Beschäftigten spräche und keine Gewerkschaft bräuchte (Cattero/D’Onofrio 2018: 153 f.). Die Veränderung der Haltung gegenüber Betriebsräten kann zum einen damit erklärt werden, dass Amazon zunehmend unter öffentlichen Druck geriet (vgl. Kapitel 7.2.1). Zudem kann sie als Reaktion auf die Organisierung in den Logistikzentren interpretiert werden, die in Leipzig 2009 begann. 2013 fanden schließlich auch die ersten Streiks bei Amazon in Deutschland statt. Die Unabhängigkeit der Betriebsräte von der Gewerkschaft im dualen System der Interessenvertretung in Deutschland erwies sich dabei als günstig für das Unternehmen.

2020 schrieb Jeff Bezos (2021), der damalige CEO von Amazon, in einem Brief an die Aktionäre von Amazon: „We are going to be earth,s best employer and earth,s safest place to work.“<sup>59</sup> Dieser Anspruch wurde in die Führungsprinzipien des Unternehmens aufgenommen. Neben die absolute Kundenorientierung sollte demnach eine verstärkte Mitarbeiterorientierung treten. In zahlreichen Medien wurde diese Botschaft seither verbreitet. Sie kann als Reaktion auf die Arbeitskämpfe bei Amazon verstanden werden, die vor allem in den USA 2020 mit der

---

<sup>59</sup> „Wir werden der weltbeste Arbeitgeber und der sicherste Arbeitsplatz auf der Welt sein.“ (Übersetzung G.B.)

Gründung der *Amazon Labor Union* (ALU) eine neue Dynamik erfahren. Diese diskursive Veränderung war jedoch nicht mit einer Anerkennung der Gewerkschaften verbunden. Im Gegenteil berichten organisierte Arbeiter weltweit von einem verstärkten Vorgehen gegen Gewerkschafter, das sich unter anderem in vermehrten Kündigungen ausdrückt. Bei Amazon wird demnach systematisches Union-Busting mit der Behauptung, weltbesten Arbeitgeber zu werden, kombiniert.

Die ideologischen Produktionsapparate wurden ebenfalls in Reaktion auf die Arbeitskämpfe angepasst. Sie sollen die Beschäftigten von einer Teilnahme an der Solidaritätskultur abhalten. In der Produktionsöffentlichkeit werden zum Teil ähnliche Botschaften wie in der allgemeinen Öffentlichkeit verbreitet (vgl. Barthel/Rottenbach 2017: 258 ff.). Es wird behauptet, dass Amazon am oberen Rand für vergleichbare Jobs bezahle und direkt mit den Beschäftigten kommuniziere, weshalb es keine Gewerkschaft brauche. Zudem wurde behauptet, dass die Streiks keine Auswirkungen hätten und Amazon von sich aus die Löhne erhöhen würde (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2021, I 29: 63). Außerdem wird sich bei Leuten bedankt, die nicht streiken, oder die Behauptung aufgestellt, dass die Streikenden nur keine Lust zu arbeiten hätten. Zudem versucht Amazon, Angst vor der Schließung des Standorts in Leipzig zu schüren, für den immer nur zehnjährige Leasingverträge abgeschlossen werden. Amazon schult die Vorgesetzten für den Umgang mit Gewerkschaftsaktivisten und gibt Argumentationshilfen aus, »die Positionen von organisierten Arbeiter\*innen und von Ver.di entkräften sollen« (Barthel/Rottenbach 2017: 259).

Die ideologischen Produktionsapparate erhöhen die Opportunitätskosten für gewerkschaftliches Engagement, weil sie eine Rechtfertigungssituation für diejenigen schaffen, die sich für gewerkschaftliches Handeln entscheiden. Sie nutzen zudem die Identifikation der Menschen mit der jeweiligen Macht und die Abneigung gegenüber Konflikten aus. Sie üben symbolische Macht aus, indem sie die Streikenden als Störenfriede identifizieren, die das Ansehen des Unternehmens beschädigen.

Entsprechend versucht das Management, die Nicht-Streikenden gegen die Streikenden aufzubringen:

„Das Einzige, was die Geschäftsleitung immer versucht, das Ganze immer zu trennen, dass die Leute, die eben noch arbeiten gehen, doch die Guten sind und die Leute, die eben rausgehen und streiken, halt die Bösen sind. Das versuchen die halt immer wieder irgendwie, sei es in Meetings oder in Einzelgesprächen, rüberzubringen, aber wirklich von Erfolg gekrönt ist das jetzt auch nicht.“ (Betriebsrat Leipzig 2019, I 19: 126 f.)

In diesem Zitat wird die Wirkung der ideologischen Produktionsapparate angezweifelt. Die Wirkung der Produktionsöffentlichkeit zeigte sich jedoch nicht zuletzt in der Entstehung der Beschäftigteninitiativen „Pro Amazon“ und „Anti-verdi“ 2013 (vgl. Boewe/Schulten 2019: 5). Die Initiativen sammelten laut eigener Angabe 718 Unterschriften, die der Geschäftsleitung des Leipziger Standorts übergeben wurden. In der Petition heißt es:

„mit einem schlechten Gefühl verfolgen wir, wie unser Amazon in den Medien falsch dargestellt wird. Nicht alle Mitarbeiter teilen diese negativen Darstellungen. Amazon ist ein ganz normaler Arbeitgeber, mit Stärken und Schwächen. [...] Wir arbeiten gern im Amazon-Standort Leipzig und möchten, dass unser Standort und damit unsere Arbeitsplätze eine Zukunft haben. Wir stellen seit 2006 mit Erfolg unsere Kunden weltweit zufrieden, Das negative öffentliche Bild verfolgt uns bis ins Privatleben und wir möchten uns nicht mehr privat für unseren Arbeitgeber, unsere Arbeitsbedingungen und die Ansicht einiger Kollegen rechtfertigen, welche nicht der Realität und unserem täglichen Arbeitsleben entsprechen.“ (Pohlentz 2013)

Die Wirkung der Produktionsöffentlichkeit zeigt sich hier insbesondere an der Angst um den Standort und an der Identifizierung mit dem Ansehen und Erfolg des Unternehmens.

Der Produktionsöffentlichkeit kann daher ein entscheidender Einfluss für die Schwächung der Gewerkschaftsbewegung und die Spaltung der Belegschaft zugerechnet werden (vgl. Boewe/Schulten 2019: 47). Eine solche Spaltung entsteht oft in der Folge einer starken antigewerkschaftlichen Arbeitspolitik von Unternehmen (Goes u.a. 2015: 78 ff.). Auch die Niederlagen der Arbeiter bei drei Abstimmungen über eine Gewerkschaftsvertretung in den USA können zu einem wesentlichen Teil durch die Gegenmobilisierung der Produktionsöffentlichkeit erklärt werden. Die Produktionsöffentlichkeit ist somit als ein Faktor zu betrachten, der von der Teilnahme an der Solidaritätskultur abhält.

### 7.2.2 Verhältnis zum Betriebsrat

In den meisten Logistikzentren von Amazon in Deutschland gibt es mittlerweile einen Betriebsrat (Boewe/Schulten 2019: 7). Die Politik Amazons gegenüber Betriebsräten scheint sich im Laufe der Zeit verändert zu haben. Im Umgang mit ihnen setzt das Unternehmen mittlerweile auf eine Mischung von Behinderung und Vereinnahmung, nicht jedoch wie andere Unternehmen auf die grundsätzliche Verhinderung der Wahl eines Betriebsrates (ebd.: 46 ff.). Am Standort Leipzig zeigte sich die Geschäftsführung bei der Durchführung der ersten Betriebsratswahl 2009 zum Teil kooperativ, aber die Gewerkschaft und die Aktiven

„hatten natürlich noch rechtliche Widerstände zu brechen, also ich musste vorher nachweisen, also bevor ich überhaupt dort tätig werden konnte als ver.di Vertreterin, dass wir dort Beschäftigte haben, das muss man dann also beim Notar [...] bestätigen lassen, dass wir auch wirklich zugangsberechtigt sind, ja, also das war, die haben wirklich alles ausgeschöpft, aber eben nicht ganz so viel wie ich dachte.“ (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2020, I 24: 20)

Mittlerweile verweist das Unternehmen positiv auf seine Zusammenarbeit mit Betriebsräten, die im Gegensatz zur Gewerkschaft alle Beschäftigten repräsentierten. Bereits 2013 erklärte Ralf Kleber, der damalige Deutschlandchef von Amazon, in einem Interview mit SPIEGEL ONLINE, dass die Wahl von Betriebsräten sein „Wunsch“ sei und „die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten [...] problemlos und gut“ laufe (Kwasniewski 2013).

Für die Akzeptanz der Betriebsräte durch Amazon spielte sicherlich eine Rolle, dass das Unternehmen bereits bald nach Gründung der Betriebsräte feststellen konnte, dass diese keineswegs notwendig die Gewerkschaft im Betrieb verankerten, sondern beeinflussbar und somit eine kontrollierte Form des Interessenhandelns sein konnten. In Leipzig ging die große Mehrheit des neu gewählten Betriebsrats 2009 auf Distanz zur Gewerkschaft. Auch in Bad Hersfeld war der Betriebsrat 2011 eher distanziert gegenüber der Gewerkschaft (Boewe/Schulten 2019: 40). Ein Grund ist laut dem zuständigen Gewerkschaftssekretär in Leipzig darin zu sehen, dass mit der Gründung des Betriebsrates einige der drängendsten Probleme wie spontane verpflichtende Überstunden, Schichtabbrüche oder Sonntagsarbeit gelöst wurden (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2019, I 15: 4; Vertrauensperson Leipzig 2018, I 1: 729 ff.). Ein anderer liegt in der antigewerkschaftlichen Stimmung, die das Unternehmen verbreitete und die diejenigen unter Druck setzte, die sich der Gewerkschaft annäherten. So war ein Problem,

„dass sie [die Betriebsräte] sehr leicht auch herauskaufbar waren oder aber eben dem Druck nicht gewachsen waren, also die auch zerrissen waren, einerseits Beschäftigteninteressen zu vertreten und den Druck des Arbeitgebers zu spüren, also wir haben da auch Verluste gehabt. Also wirklich auch, jetzt nicht Leben und Tod, aber Leute, die gesagt haben, ich halte das nicht aus, das schaffe ich nicht, ich bin dafür nicht die Persönlichkeit, ja so.“ (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2020, I 24: 24)

Auch an anderen Standorten zeigte sich der Druck gegen gewerkschaftliche Betriebsräte. So wurden 2015 in Brieselang bei Berlin die Verträge mehrerer befristet angestellter Betriebsräte, die offensiv für die ver.di auftraten, nicht verlängert (Boewe/Schulten 2019: 51). Ein Betriebsrats- und ver.di-Mitglied in Pforzheim wurde für eine unbedarfte Bemerkung zum Umgang mit Pausenzeiten gekündigt (ebd.: 48). Zudem berichten Vertrauensleute der ver.di in Bad Hersfeld, dass arbeitgebernahe Betriebsräte höher eingruppiert werden und bevorzugt Informationen von der Geschäftsführung bekommen (ebd.: 47). 2022 wurden zudem zwei weitere aktive Betriebsräte und Gewerkschaftsmitglieder der ver.di in Logistikzentren von Amazon in Deutschland fristlos gekündigt.

Amazon wählte relativ früh eine Strategie der Akzeptanz und Kontrolle der Betriebsräte. »Gleichzeitig stellt Amazon aber über verschiedene Maßnahmen sicher, dass die Betriebsräte weitgehend einflusslos und unabhängig von der dritten Partei, der Gewerkschaft ver.di, bleiben.« (ebd.: 50). Amazon versucht, die Betriebsräte zu einer Arbeit in enger Anlehnung an das Interesse der Geschäftsführung zu bringen. Dabei setzt es auf psychischen Druck und nutzt das Interesse der Beschäftigten an der Betriebsratsposition als solcher, die als willkommene Abwechslung gegenüber der monotonen Arbeit in der Halle betrachtet wird. Zudem versucht die Geschäftsführung, Betriebsratswahlen zu beeinflussen. Das zeigt sich daran, dass spätere Betriebsratswahlen in neuen Standorten wie 2018 in Winsen (Luhe) auf Initiative von der Geschäftsführung nahestehenden Personen erfolgten, um einen Betriebsrat ohne Gewerkschaft zu installieren (ebd.). Im selben Jahr versuchte Amazon durch Werbung, Fortbildung und Material die Beschäftigten in den verschiedenen Standorten dazu zu bringen, eigene Listen aufzustellen, was zur „politischen Zersplitterung der Betriebsräte“ führen soll (ebd.).

In Leipzig war die Strategie der Vereinnahmung weitgehend erfolgreich. Von 2009 bis 2018 und seit 2022 existiert(e) hier ein Betriebsrat, in dem die Gewerkschaftsliste der ver.di in der Minderheit war bzw. ist. Aus Perspektive mancher Vertrauensleute verfolgte die gewerkschaftsferne Mehrheit vor 2018 einen »Kuschelkurs« gegenüber der Geschäftsführung (Vertrauensperson Leipzig 2018, I 1: 758). Dies habe sich darin ausgedrückt, dass bei Betriebsversammlungen

»nie gegen die Geschäftsleitung argumentiert [wurde]. Das kam dann erst als [ein BR der ver.di Liste; GB] Vorsitzender war, der dann mal den Mund aufgemacht hat. Ja. Vorher, ja, war es wie ein ‚All Hands‘, also wenn die Geschäftsleitung einfach spricht.« (ebd.: 753)

Dies bedeutet nicht, dass der Betriebsrat völlig unter der Kontrolle des Managements stand. Er sorgte für eine deutliche Beschränkung der willkürlichen Verfügung über die Arbeitskräfte durch das Management etwa durch die Regelung von Überstunden. Wichtig war, dass der Betriebsrat der Verwendung der Arbeitsdaten für die Leistungsbewertung bereits die Zustimmung verweigerte, bevor die ver.di-Liste die Mehrheit gewann. Zudem war der Betriebsrat entscheidend für die individuelle Beratung und Verteidigung bei Personalgesprächen, Abmahnungen und Kündigungen (ebd.: 753). In bestimmten Punkten ging das Unternehmen auf den Betriebsrat zu, weshalb dieser einige Erfolge erzielen konnte; darunter eine bessere Lüftung, die Einführung von Stehhilfen oder die Verbesserung einzelner Arbeitsplätze (vgl. zu Bad Hersfeld Boewe/Schulten 2019: 54). Gleichzeitig hielt sich der Betriebsrat mit Kritik an der Geschäftsführung zurück und vermied die Konfrontation.

Amazon setzt vor allem auf Behinderung der Gewerkschaftslisten, weshalb auch hier von Union-Busting gesprochen werden kann. In Leipzig berichten Betriebsräte der



Gewerkschaftsliste davon, wie die Geschäftsführung den durch die Gewerkschaftsliste dominierten Betriebsrat täglich in seiner Arbeit zu behindern versuchte.

»Für die sind Gewerkschafter schlimm, aber gewerkschaftliche Betriebsräte [sind] für die [Manager von Amazon] der absolute Hass. Das ist einfach so und das wird auch immer so bleiben.« (Betriebsrat Leipzig 2020, I 23: 390)

Amazon versuche, die Betriebsratsarbeit zu behindern, um ihm keinen Erfolg zu gönnen. Generell beklagen die gewerkschaftsnahen Betriebsräte ein unkooperatives und nicht kompromissberechtigtes Verhalten der Geschäftsführung. »Man muss Amazon zu allem zwingen. Die machen nichts freiwillig, was nicht irgendwelche Kostenersparnisse bringt.« (Betriebsrat Leipzig 2019, I 21: 173). So blockte das Unternehmen Vorschläge zum Arbeitsschutz ab. Amazon verweigere die Herausgabe von Informationen, die dann erst unter anwaltlichem Druck herausgegeben werden. Aus Perspektive der interviewten Betriebsräte sorgt Amazon gezielt für eine hohe Arbeitsbelastung des Betriebsrates, um die Gewerkschaftsliste daran zu hindern, eigene Initiativen zu entwickeln (Betriebsrat Leipzig 2019, I 19: 224). Diese Zermürbungstaktik scheint zum Teil Erfolg zu haben: »Gab auch schon welche, die monatelang erkrankt sind an Burnout, Betriebsräte, weil sie es einfach nicht mehr geschafft haben, wenn du da [mit Arbeit] zugebombt [sic!] wirst.« (Betriebsrat Leipzig 2020, I 23: 398). Für unpopuläre Entscheidungen wird in Leipzig wie an anderen Standorten in der Betriebsöffentlichkeit oft der Betriebsrat verantwortlich gemacht (vgl. Boewe/Schulten 2019: 47). In Leipzig sah sich der Betriebsrat zudem mit der Anfechtung von drei Betriebsratswahlen hintereinander seit 2018 konfrontiert, was jedes Mal zu Neuwahlen führte. Aus Perspektive der gewerkschaftlichen Betriebsräte steht dahinter eine gezielte Zermürbungs- und Beschäftigungstaktik, die den Betriebsrat an seiner eigentlichen Arbeit hindern soll (Betriebsrat Leipzig 2020, I 23: 408).

### 7.2.3 Repression gegen Widerstand und Gewerkschaft

Es wurde bereits ausgeführt, dass Amazon repressiv gegen kollektives Interessenhandeln vorgeht, das eine Formalisierung anstrebt. Dies betrifft einerseits gewerkschaftliche Betriebsräte. Allerdings werden verschiedene Formen der Repression auch gegen andere Mitglieder der Solidaritätskultur und widerständige Arbeiter in Leipzig eingesetzt.

Die erste Reaktion, die Arbeiter erfahren, wenn sie sich zum ersten Mal an einem Streik beteiligen, ist eine Vorladung zu einem Gespräch mit ihrem Manager oder ihrer Managerin. In diesem müssen sie sich für ihre Teilnahme am Streik rechtfertigen. Ihnen gegenüber wird argumentiert, dass die Gewerkschaft eigene Ziele hätte und dem Unternehmen nur schaden wolle. So wird »versucht [...], die Leute unter Druck zu setzen, dass sie halt nicht weiter mitstreiken« (Betriebsrat Leipzig 2019, I 21: 125). Eine weitere Reaktion besteht darin, dass Streikende schlechtere, das heißt anstrengendere und/oder monotonere Tätigkeiten zugewiesen bekommen: »[D]a kommt keiner mit der Rute und haut dir eine drüber, aber dann wirst du halt in der Position eingesetzt, die am anstrengendsten ist.« (Betriebsrat Leipzig 2021, I 35: 169). Zudem wird es für sie schwieriger, Spezialaufgaben zu übernehmen. Von den Streikenden wird dies einerseits als Bestrafung, andererseits als Prävention für den Fall eines Streiks interpretiert.

In Leipzig, Bad Hersfeld und Rheinberg berichten Streikende zudem, dass die Streikteilnahme ein zentrales Karrierehindernis darstellt. Für jemanden, der streikt, wird es als quasi unmöglich betrachtet, zum Lead oder Manager befördert zu werden oder bestimmte höher gestellte Spezialpositionen einzunehmen. In Rheinberg erzählt eine Vertrauensperson, wie sie trotz technischer Ausbildung eine Stelle in der Technik nicht bekam, die dann an einen Tischler

vergeben wurde: »Das heißt, sie wollten einen nicht haben. Ich, meine, gut, das resultiert natürlich hier aus meinen gewerkschaftlichen Aktivitäten und Ähnlichem, dass die sich da keine Pestbeule reinsetzen wollen.“ (Vertrauensperson Rheinberg 2021, I 28: 21). Auf Teamleiter und Manager, die sich am Streik beteiligen wird besonders viel Druck aufgebaut. Es wird versucht, sie mit besonderen Anreizen und Androhungen vom Streiken abzuhalten oder aus dem Unternehmen zu drängen. Dafür wird nach kleinsten Disziplinarverstößen gesucht oder diese werden gar provoziert, um sie zu degradieren. In Rheinberg, wo zu Beginn sich verhältnismäßig viele Leads am Streik beteiligten, war Amazon damit erfolgreich:

„Ja. [Im] Outbound sind noch vereinzelte, aber [im] Inbound waren wir unwahrscheinlich stark. [Wir] waren mit Sicherheit mal zwölf, dreizehn Leads, die kontinuierlich mit raus sind. Ich bin der schäbige Rest (lacht leise). Und jetzt kannst du dir vorstellen, wie du da im Fokus stehst, nicht? Das wäre natürlich für die ein Riesen-Erfolg, dann zu sagen: ‚Jetzt haben wir den letzten auch noch.‘ Aber ich lass mich nicht locken.“ (Vertrauensperson Rheinberg 2019, I 17: 110)

In Leipzig war der Anzahl an streikenden Leads von Beginn an viel geringer. Nicht nur die streikenden Leads stehen unter besonderem Disziplinierungsdruck. In geringerem Maße gilt dies für alle Streikenden. Bei ihnen wird schneller eingeschritten, wenn sie kurz unproduktiv sind oder zu früh in die Pause gehen. Die hierarchische Kontrolle lässt den Vorgesetzten genügend Spielraum, um Gewerkschaftsmitglieder in dieser Hinsicht zu diskriminieren. Dies gipfelt aus Perspektive der Gewerkschaft im verstärkten Kündigungsdruck, unter dem ihre Mitglieder stehen:

„Und intern gehen wir auf jeden Fall davon aus, dass es Listen gibt, dass sie auch sehr wohl schauen, wer streikt mit, mindestens in der letzten Zeit. Und mit letzter Zeit meine ich zwei, drei Jahre bis heute. Guckt man noch mal sehr genau drauf, wer ist aktiv am Streik beteiligt, wer ist Gewerkschafter, wer hat vielleicht noch, sagen wir mal, einen gesundheitlich schwierigen Hintergrund, also wer fällt vielleicht irgendwie auf durch Krankheitstage oder so etwas. Und da der Laden auch umstrukturiert wird, guckt man zuerst auf diese Leute, um sie rauszuhauen.“ (Gewerkschaftssekretär Leipzig 2021, I 31: 103)

Deutlich wird, dass davon ausgegangen wird, dass Gewerkschaftsmitglieder als erste gekündigt werden, wenn im Rahmen der Umstrukturierung des Logistikzentrums die Belegschaft reduziert wird.

Wie bereits erwähnt, eröffnet die hierarchische Kontrolle bei Amazon den Raum für Klientelismus und Willkür. Viele Befragte vermuten hinter ihrer willkürlichen und schlechteren Behandlung durch Vorgesetzte einen Zusammenhang mit ihrer gewerkschaftlichen Aktivität und schildern ihre Erfahrungen zum Teil in drastischen Worten: „Da schrieb der Manager als Begründung, als Ablehnungsgrund: ‚Solchen Gewerkschaftsschweinen wie dir gebe ich keinen Urlaub.‘“ (Betriebsrat Leipzig 2020, I 23: 162). Gewerkschaftsaktivitäten bedeuten aus Sicht der Streikenden einen höheren Sanktionsdruck, schlechtere Positionen und andere Schikanen. Hier verbinden sich allgemeine Willkür und Klientelismus mit der Repression gegen Protagonisten der Solidaritätskultur. Zwei Betriebsräte erklären diese zwar auch durch persönliche Abneigungen von Managern und Teamleitern gegenüber Gewerkschaftsaktivisten (ebd.: 167 ff.). Es ist jedoch plausibel, dahinter eine systematische Unternehmenspolitik zu vermuten.

Der Druck auf gewerkschaftliche Aktive scheint im Laufe der Zeit zugenommen zu haben. So besaßen zwei Arbeiter in Leipzig und einer in Rheinberg noch befristete Verträge, als sie sich zum ersten Mal 2013 bzw. 2014 am Streik beteiligten. Sie wurden jedoch alle verlängert und in Gesprächen betonten die Vorgesetzten jeweils, dass ihre gewerkschaftliche Aktivität keine Auswirkung auf ihre Zukunft im Unternehmen habe. Gleichzeitig ließen sich sechs

Beschäftigte mit befristeten Verträgen im Logistikzentrum 2014 in Brieselang in den Betriebsrat wählen. Sie wurden alle nicht verlängert oder entfristet. Der Unterschied im Umgang mit betrieblichem Aktivismus könnte durch Unterschiede in der jeweiligen Politik der Standorte oder der Bewertung der Teilnahme am Streik einerseits und der Mitarbeit im Betriebsrat andererseits erklärt werden. Auf jeden Fall berichten die Streikenden in jüngerer Zeit, dass niemand mehr verlängert oder gar entfristet wird, der sich am Streik beteiligt.

Mit der neuen Welle der Organisierung bei Amazon in den USA im Rahmen der Corona-Pandemie 2020 ist global ein gesteigertes Ausmaß an Repression gegen Gewerkschaftsmitglieder und betriebliche Aktivisten zu verzeichnen (vgl. Streitfeld 2021). Prominente Fälle sind hier insbesondere Chris Smalls aus New York City und Magda Malinowska aus Posen, Polen. Vor allem in den USA kam es zu zahlreichen Kündigungen gegen aktive Gewerkschafter in Betrieben, in denen eine Abstimmung über eine Formalisierung und Anerkennung der Gewerkschaft angestrebt wurde (vgl. Gurley 2022).

Ein besonders prominenter Fall in Leipzig ist die krankheitsbedingte Kündigung einer sehr aktiven Vertrauensperson im Herbst 2021, die auch im Betrieb konfliktbereit war. Sie hatte viele Krankheitstage aufgrund vorübergehender Gesundheitsprobleme, aber deutlich weniger Fehltagstage als viele Beschäftigte, die nicht in der Gewerkschaft waren und die keine Kündigung erhielten. Von Januar bis August 2022 wurde die Person für die Dauer des Gerichtsprozesses bezahlt freigestellt und durfte ab September 2022 wieder im Betrieb arbeiten, nachdem sie ihren Prozess gewonnen hatte.

Neben den Streikenden und Betriebsräten sehen sich allgemein widerständige Beschäftigte einem erhöhten Disziplindruck ausgesetzt. Dahinter wird eine bestimmte Strategie Amazons vermutet: »Die wollen keinen Widerstand haben. [...] Die kriegen eine Vorlage, wie die vorgehen sollen. [...] Und die müssen immer dieselbe strenge Linie [...] durchziehen.« (Vertrauensperson Leipzig 2020, I 26: 161). So gibt es die direkte Intervention in Form von Abmahnungen gegen Beschäftigte, die ihre Kritik in Versammlungen aller Beschäftigten oder einzelner Schichten lautstark äußern:

„Ich kenne auch einen Mitarbeiter [...], der wurde auch schon einige Male lauter. Und dann natürlich haben die versucht, ihn leise zu halten, damit da auch natürlich die ganzen Leute nicht mitziehen, ne? Die braven DDR-Bürger. Und auf jeden Fall wurde er da so abgestraft. Die haben irgendwie was interpretiert. Zum Beispiel: ‚Der versucht das Arbeitsklima zu zerstören. Der ist mit seiner Tonauswahl beleidigend.‘“ (ebd.: 52)

Der erhöhte Disziplindruck, den das Arbeitsregime und die politischen Produktionsapparate auf die Mitglieder der Solidaritätskultur ausüben, ist sicherlich ein entscheidender Faktor dafür, dass sie nur von einer Minderheit der Beschäftigten getragen wird. Der subjekt-reziproke Eigensinn lässt manche Beschäftigte, die Konflikte und Ablehnung vermeiden wollen, von der Teilnahme an Streiks zurückschrecken. Zudem drängt der subjekt-reproduktive Eigensinn auf den Arbeitsplatzzerhalt und versucht Streiks und anderes Verhalten zu vermeiden, die den Kündigungsdruck erhöhen könnten. Er motiviert zudem zu Gehorsam, um den Kontroll- und Disziplindruck zu verringern. Der produktive Eigensinn hält ebenfalls von einer Teilnahme am Streik ab, wenn eine Teilnahme die Zuweisung besserer oder interessanterer Tätigkeiten gefährdet.

#### 7.2.4 Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Neben Repression reagierte Amazon auf die Entstehung und Kämpfe der Solidaritätskultur mit Verbesserungen der Arbeitsbedingungen. Hierzu können die jährlichen Lohnerhöhungen gerechnet werden, die in Leipzig kurz nach dem öffentlichen Auftreten der Gewerkschaft im Jahr 2011 einsetzten. Der Lohn nach zweijähriger Betriebszugehörigkeit, der seit der Gründung des Standortes im Jahr 2006 bei 8,40 Euro gelegen hatte, wurde auf 9,59 Euro angehoben. Die Haupt- und Ehrenamtlichen der Gewerkschaft ver.di erklären dies als Reaktion auf die Organisierung. So wird auf einem Flugblatt von 2012 die Entwicklung der Löhne mit der Entwicklung der Mitgliederzahlen in Relation gestellt (von 180 im Jahr 2010 auf 420 im Jahr 2011). Dazu heißt es: »DANKE an die ver.di Mitglieder – Ohne euch hätte es diese Entwicklung nicht gegeben. Oder glaubt ihr wirklich Amazon hat die Löhne aus freiem Willen erhöht?« (ver.di 2012). Diese Überzeugung wird auch von vielen Streikenden vertreten. Diese Erklärung ist zu einem gewissen Grad plausibel, auch wenn Amazon den Zusammenhang zwischen Organisierung und Lohnerhöhung zurückweist. Allerdings ging seit der Eröffnung des Standortes 2006 auch die Arbeitslosigkeit in Leipzig kontinuierlich und deutlich zurück. Amazon könnte sich auch deshalb gezwungen gesehen haben, die Löhne zu erhöhen, um weiterhin genügend Arbeitskräfte zu gewinnen.

Seit 2013 zahlt das Unternehmen an den deutschen Standorten ein Weihnachtsgeld in Höhe von 400 Euro. Zuvor hatten Beschäftigte in Bad Hersfeld vergeblich Weihnachtsgeld gefordert (Boewe/Schulten 2019: 53). Erst nach dem Beginn der Streiks im Frühjahr 2013 in Bad Hersfeld und Leipzig wurde es zugestanden. Allerdings bestritt Amazon hier wie im Fall der Lohnerhöhungen einen Zusammenhang mit dem Arbeitskampf. Auch in anderen Bereichen gestand das Unternehmen Verbesserungen zu, die als Reaktion auf das Interessenhandeln der Beschäftigten im Betriebsrat und in der Streikbewegung interpretiert werden können. So wurden Arbeitshilfen eingeführt, die Lüftung verbessert und Arbeitsplätze umgestaltet. Wie die Diskussion der politischen Produktionsapparate zeigte, reagierte Amazon auch in den USA auf informelle Arbeitskämpfe unter anderem mit Verbesserungen.

Die Verbesserungen, die Amazon gewährt, können als ein weiterer Faktor verstanden werden, der der Ausweitung der Basis der Solidaritätskultur entgegenwirkt. So werden faktisch die Arbeitsbedingungen verbessert und bestimmte Verletzungen des Eigensinns abgestellt. In Gesprächen mit betrieblichen Aktiven machen diese deutlich, dass ihnen bewusst ist, dass Amazon zumindest in Deutschland weder in Bezug auf die Bezahlung noch hinsichtlich der sonstigen Bedingungen der schlechteste Arbeitgeber ist. Vor allem die ökonomischen Produktionsapparate scheinen durch regelmäßige Lohnerhöhungen den subjekt-reziproken Eigensinn bis zum massiven Anstieg der Inflation im Jahr 2022 so zufrieden gestellt zu haben, dass die Entlohnung nicht zum Treiber der Solidaritätskultur wurde.

#### 7.2.5 Individuelle Anreize

Neben Repression setzt Amazon auf positive Anreize, mit denen auf einzelne Beschäftigte eingewirkt wird, um sie von einer Teilnahme an der Solidaritätskultur abzuhalten (vgl. Kapitel 5.2.1). So werden insbesondere aktiven Gewerkschaftern Abfindungen angeboten, wenn sie einen Aufhebungsvertrag unterzeichnen und das Unternehmen verlassen. Mit „Career Choice“ wird Beschäftigten zudem eine Aus- oder Weiterbildung bezahlt, mit der sie ihre Arbeitsmarktchancen außerhalb des Unternehmens verbessern können. Beschäftigte der

Technikabteilung, die sich zu Beginn in Leipzig und Bad Hersfeld an Streiks beteiligt hatten, wurde eine bessere Eingruppierung angeboten. Die meisten von ihnen beteiligen sich anschließend nicht mehr an den Streiks. Andere Anreize bestehen darin, den Beschäftigten bessere Positionen oder einen Aufstieg zu versprechen, wenn sie sich nicht (mehr) am Arbeitskampf beteiligen. Zudem zahlte Amazon zeitweise in den zwei Wochen vor Weihnachten eine Anwesenheitsprämie von bis zu 200 Euro, wenn Beschäftigte jeden Tag zur Arbeit erscheinen. Dies kann als direkte Reaktion auf die Streiks gewertet werden, weil in der Zeit vor Weihnachten Amazon besonders anfällig für Streiks ist. Schließlich wird im vierten Quartal die Hälfte des Jahresumsatzes erwirtschaftet, ist die Auslastung entsprechend hoch und ist die Wirkung von Streiks potenziell größer.

Positive Anreize für Beschäftigte, die nicht streiken, und besonders günstige Bedingungen für Streikende, wenn sie das Unternehmen verlassen, sind ein nicht zu unterschätzender Faktor. Dies gilt insbesondere aufgrund der langen Dauer des Arbeitskampfes. Individuelles Interessenhandeln erscheint manchen Beschäftigten als attraktiver, um unmittelbare Verbesserungen im Betrieb zu erhalten, als kollektives Interessenhandeln, bei dem der Erfolg weniger greifbar zu sein scheint. Der Verzicht auf gewerkschaftliches Handeln bildet oft die Voraussetzung für individuelle Verbesserungen.

#### 7.2.6 Veränderung des Arbeitsprozesses

Nach Ansicht der Streikenden veränderte das Unternehmen in Reaktion auf die Solidaritätskultur den Produktionsprozess, um die Wirkung der Streiks zu unterminieren. So wurden weitere Standorte aufgemacht, die die Aufträge übernehmen können, wenn in Leipzig oder an anderen Standorten gestreikt wird. Die Eröffnung der Logistikstandorte in Polen ab 2014 wird oft so erklärt. Sie bedienen bis heute wesentlich den deutschen Markt. Ein restriktives Streikrecht hemmt hier die Bestrebungen der Gewerkschaften OZZ Inicjatywa Pracownicza („Arbeiterinitiative“) und Solidarnosc zu streiken. Es ist schwierig abzuschätzen, welche Rolle die Streiks für die Wahl neuer Standorte wirklich spielten. Schließlich befand sich Amazon bis 2021 in einer kontinuierlichen Expansionsphase. Allein die deutlich niedrigeren Löhne in Polen lassen die Entscheidung für Standorte in Polen rational erscheinen. Die zeitliche Nähe der ersten Streiks 2013 und der Eröffnung der ersten Standorte in Polen 2014 geben der Erklärung jedoch eine gewisse Plausibilität. Die Streiks dürften zumindest einen Faktor bei der Standortwahl gespielt haben.

Deutlicher scheint der Zusammenhang zwischen den Streiks und der Zuteilung der Auftragsvolumen auf die Standorte zu sein. Nach den ersten Streiks wurde begonnen, die Aufträge nicht mehr in Gänze am Anfang eines Tages an die einzelnen Logistikzentren zu vergeben, sondern in mehreren Tranchen. So mussten nicht mehr die ganzen Auftragsvolumina neu verteilt werden, wenn an einem Standort gestreikt wurde. Außerdem wurde der Zugang zu Informationen über die Auftragslage an einem Standort beschränkt. Früher konnte jeder sehen, wie hoch der Eingang an Aufträgen war (Streikender Bad Hersfeld 2019, I 4: 22). So konnte die Gewerkschaft spontan dann zum Streik aufrufen, wenn das Warenvolumen besonders hoch war, um eine möglichst große Auswirkung zu erzielen.

Auch die Verkürzung der Anlernzeit für bestimmte Tätigkeiten wird von Befragten als Maßnahme des Unternehmens interpretiert, um Streikende leichter ersetzen zu können:

„Also auch dort hat man quasi die Kosten und Zeiten für das Anlernen drastisch zusammensinken lassen, um für den Streikfall aus dem Pool der Weihnachtsaushilfen genügend Beschäftigte zu rekrutieren, die man auf die Geräte stellen kann, die dann das ganze abfangen können. Und nicht umsonst sind fast alle von diesen auf diese Art angelehrten Weihnachtsaushilfen auf Flurförderzeuge in den beiden Nachtschichten gelandet. Weil wir in den Nachtschichten einen sehr hohen Organisationsgrad hatten und fast alle PUP-Fahrer [PUP=Vertikalkommissionierer] Gewerkschaftsmitglieder waren. Also auch da siehst du eine Analogie zu dem Problembearbeiter. Anlernzeit verknappen, vereinfachen den Vorgang, um sich unabhängiger machen zu können von einer Spezialisierung, die man nur ungenügend bezahlt.“ (Vertrauensperson Leipzig 2019, I 18.1: 85)

Ebenso wurde die Problembearbeitung vereinfacht, die unter anderem Fehler wie falsch eingelagerte, etikettierte oder nicht scannbare Artikel bearbeitet. Ein Großteil der Problemerkennung und -bearbeitung wurde teilautomatisiert, indem die digitalen Arbeitsmittel den Beschäftigten die Entscheidungsfindung weitgehend abnehmen und durch die Problembearbeitung führen. Bei den Vertikalkommissionierern, das heißt kleinen Plattformen, auf denen die Arbeiter zwischen den Hochregalen in die Höhe fahren, um Artikel zu kommissionieren, wurde bei der Berufsgenossenschaft erwirkt, dass für diese kein Staplerschein notwendig ist. Dadurch wurde der Kreis der Arbeiter erweitert, der auf diesen Fahrzeugen einsetzbar ist. Die Maßnahmen der Veränderung der Prozesse im Logistiknetzwerk und des Arbeitsprozesses verringern so insgesamt die Produktionsmacht der Beschäftigten.

### 7.3 Machtressourcen

Arbeitskämpfe lassen sich nicht allein mit der Verletzung von Interessen oder des Eigensinns erklären. Damit Arbeiter sich für kollektives Interessenhandeln entscheiden, bedarf es einer gewissen Aussicht auf eine erfolgreiche Durchsetzung ihrer Interessen. Die Analyse der Solidaritätskultur erfordert daher eine Auseinandersetzung mit den Machtressourcen, die die Solidaritätskultur mobilisieren kann. Im Folgenden soll deshalb der Frage nachgegangen werden, welche Quellen der Gegenmacht die Beschäftigten zurückgreifen können (zum Folgenden vgl. Barthel 2019). Dabei wird sich am Jenaer Machtressourcen-Ansatz orientiert (vgl. Schmalz/Dörre 2014; Kapitel 3.5).

Entscheidend für die Marktmacht ist die Abhängigkeit des Unternehmens von den konkreten Arbeitskräften. Bei Amazon minimiert die Vereinfachung der Arbeit die Anforderungen an die Arbeitskräfte und erweitert so den Marktpool potenzieller Arbeiter (Barthel 2019: 67). Zudem werden Standorte vor allem in strukturschwachen Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit und/oder niedrigem Lohnniveau gebaut. Außerdem bezahlt das Unternehmen relativ hohe Löhne für ungelernete Arbeitskräfte und vermag so viele neue Leute anzuziehen. In einigen Standorten in Deutschland und Polen sank die Arbeitslosigkeit in den letzten Jahren jedoch, weshalb Amazon zunehmend auf Schwierigkeiten stößt, neue Leute zu finden. Darauf reagiert das Unternehmen unter anderem mit neuen Anwerbestrategien, einer Reduktion der Ansprüche an Bewerber und der Verkleinerung der einzelnen Standorte. Insgesamt verfügen die Beschäftigten jedoch nach wie vor über eine geringe individuelle Marktmacht, weil sie leicht zu ersetzen sind.

Die kollektive Marktmacht der Belegschaft von Amazon in Leipzig wird durch die Bedeutung des konkreten Standorts für das Unternehmen bestimmt. Generell ist sie nicht besonders hoch, weil die Anfangsinvestition mit 90 Millionen Euro (Mortsiefer 2006) deutlich niedriger liegen als etwa die 1,3 Milliarden Euro, die BMW in seine Fabrik in Leipzig investierte (o.A. 2006), die etwa zur gleichen Zeit eröffnet wurde. Allerdings ist für Amazon die Nähe zu den Kunden entscheidend, um sein Lieferversprechen einzuhalten. Lange Zeit war

der Standort in Leipzig neben einem kleineren in Brieselang bei Berlin das einzige Logistikzentrum in Ostdeutschland. Zudem befand sich Amazon bis 2021 in einer kontinuierlichen Expansionsphase. Mittlerweile gibt es jedoch bei Magdeburg und Gera neue Logistikzentren. 2022 begann das Unternehmen zudem zum ersten Mal global Beschäftigung abzubauen und Logistikstandorte zu schließen. Ende Juli 2023 wurde mit Brieselang in Deutschland das erste Logistikzentrum vom Unternehmen aufgegeben. Vor allem ältere Standorte wie Leipzig sind von Schließungen bedroht, weil sie vom Gebäude her nicht für den Umbau auf die neueste Technik geeignet sind. Die Beschäftigten verlieren hier so tendenziell an kollektiver Marktmacht. Eine offene Frage bleibt jedoch, ob für das Logistikzentrum in Leipzig eine Nische als Lager mit größeren Artikeln bestehen bleibt.

Auf den ersten Blick scheint die produktionsbezogene Produktionsmacht der Beschäftigten hoch zu sein. In der Logistik gelten Lieferketten als sehr anfällig gegenüber Störungsversuchen durch die Arbeiter (zum Beispiel Moody 2017a). Schnelle und zuverlässige Lieferungen sind ein elementarer Bestandteil der Strategie von Amazon, Kunden langfristig an den eigenen Marktplatz zu binden. Arbeitsausstände können hier schnell zu Verzögerungen führen. Allerdings ist der wirtschaftliche Effekt erst auf Dauer zu spüren. Denn Verspätungen bei der Auslieferung der Pakete führen nicht automatisch zu einem ökonomischen Schaden. So drohen keine Vertragsstrafen wie etwa bei der Belieferung von Geschäftskunden (Barthel 2019: 67). Die Kunden würden zudem wahrscheinlich nicht sofort abspringen, wenn die Pakete ein, zwei Tage später ankommen. Es ist also notwendig, die Auslieferung über einen längeren Zeitraum zu stoppen.

Innerhalb eines Logistikzentrums gibt es kaum neuralgische Punkte oder Positionen, deren Ausstand das gesamte Werk stilllegen würde (Barthel 2019: 68). Beim klassischen Fließband konnte eine militante Minderheit an einem Bandabschnitt die gesamte Produktion einer Fabrik oder gar einer ganzen Wertschöpfungskette zum Stillstand bringen (Silver 2005: 33). Das digitale Fließband in den Logistikzentren von Amazon ist dagegen amorph und fließt weiter, wenn ein Teil der Beschäftigten streikt. Zudem sind die Beschäftigten querqualifiziert. Das heißt, sie können in den verschiedenen Abteilungen eingesetzt werden. Im Falle eines Streiks kann so der Warenausgang, der unter dem größten Zeitdruck steht, mit den restlichen Beschäftigten besetzt werden. Aufgrund der Einfachheit der Arbeit können zudem Vorgesetzte und Beschäftigte aus der Personalabteilung eingesetzt werden. Um die Produktion in einem Logistikzentrum zum Erliegen zu bringen, muss daher die überwiegende Mehrheit streiken. Eine Minderheit könnte dies nur mit einer Blockade der Ein- und Ausfahrten erreichen. Dies ist jedoch in Deutschland illegal und kann zu hohen Regressforderungen führen, weshalb die Solidaritätskultur in Leipzig darauf verzichtet.

Alle Logistikzentren in Europa bilden eine digitale Dienstleistungsfabrik, aus der die Bestellungen in ganz Europa bedient werden können. Redundanzen im Warenbestand erlauben es, innerhalb kurzer Zeit den Ausfall einzelner Lager durch die Auftragsverlagerung in andere Lager zu kompensieren (Boewe/Schulten 2019: 47 f.; Vgontzas 2020). Die Kapitalstärke des Unternehmens erlaubt es, erhebliche Überkapazitäten vorzuhalten. Im Fall von Deutschland besteht die Möglichkeit, Bestellungen in Polen zu bearbeiten. Die Stilllegung einzelner Lager vermag daher zwar Verzögerungen, verspätete Lieferungen und erhöhte Kosten verursachen, jedoch nicht einen kompletten Lieferausfall. Die produktionsbezogene Produktionsmacht



innerhalb eines Lagers ist gering. Erst die Stilllegung der Mehrheit aller Logistikzentren in Europa würde die Fähigkeit Amazons', die Kunden zu beliefern, nachhaltig unterminieren.

Die tätigkeitsbezogene Produktionsmacht der einfachen Beschäftigten bei Amazon ist gering, weil die meisten Tätigkeiten von anderen oder neu angelehrten Beschäftigten übernommen werden können. Amazon kann so verstärkt auf das despotische Arbeitsregime setzen und muss den Beschäftigten kaum Freiräume in der Arbeit lassen. Allerdings zeigen die Formen der sekundären Formalisierung, dass die tätigkeitsbezogene Produktionsmacht nicht völlig eliminiert ist. Zumindest in einzelnen Abteilungen wie bei der Beladung von LKW ist Amazon darauf angewiesen, den Beschäftigten zu einem gewissen Grad die Organisation der Arbeit zu überlassen.

Die Organisationsmacht wird durch den Organisationsgrad, aber auch durch die Fähigkeit die Mitglieder, hauptamtliches Personal und Ressourcen zu mobilisieren, bestimmt (Schmalz/Dörre 2014: 224 f.). Im Jahr 2022 konnte die Gewerkschaft ver.di an 9 von 20 Logistikzentren sowie einem Cross-Dock-Center von Amazon in Deutschland Beschäftigte zum Streik mobilisieren. In diesen Standorten erreichte sie einen Organisationsgrad von jeweils 15–40 Prozent. Gemessen an der Gesamtbelegschaft in den deutschen Standorten beteiligen sich ungefähr 10–15 Prozent an den Streiks. Dies stellt nur an einzelnen Standorten bei hoher Auftragslage und kurzer Vorwarnzeit für Amazon ein größeres Problem für das Unternehmen dar, auch wenn erhöhte Kosten und ein gewisser Mehraufwand verursacht werden (vgl. Boewe/Schulten 2019: 57 f.). Die interviewten Beschäftigten und Gewerkschaftssekretäre betonen, dass die Streiks durchaus Auswirkung haben. Der Deutschlandchef von Amazon behauptete dagegen 2015: „Mal ehrlich: Wenn Glatteis ist, juckt uns das weit mehr, als wenn Verdi zum Arbeitskampf aufruft. Es hat noch kein Paket seinen Adressaten zu spät erreicht, weil gestreikt wurde.“ (Hubschmid 2015).

Die lange Dauer der Auseinandersetzung zeigt die große Motivation der betrieblichen Aktiven, die eine entscheidende Quelle von Organisationsmacht bildet. Diese liegt in der Fähigkeit, immer wieder neue Mitglieder und Vertrauensleute zu gewinnen und personelle Abgänge kompensieren zu können. Die Gewerkschaft ist zudem nach wie vor in der Lage, die Mitglieder zu mobilisieren und zu motivieren. Die Stärke der Organisierung wird dadurch verdeutlicht, dass die betrieblichen Aktivisten immer wieder neue Aktionsformen entwickeln, um möglichst großen ökonomischen Schaden oder Öffentlichkeit zu erzeugen. Dazu zählen verschiedene Formen des flexiblen und spontanen Streiks, Dienst nach Vorschrift oder Demonstrationen. Der Solidaritätskultur gelingt es zudem deswegen sich zu reproduzieren, weil die Gewerkschaft in der Lage ist, kontinuierlich die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen aufzubringen. Schließlich kosten die Streiks jedes Jahr mehrere Millionen Euro, von denen nur ein kleiner Teil durch die Beiträge der Mitglieder bei Amazon gedeckt wird. 2021 wurden zudem zwei neue Projektstellen geschaffen, die nur für die Organisierung bei Amazon zuständig sind. Auf lokaler Ebene ist daher an einzelnen Standorten wie Leipzig von einer mittleren Organisationsmacht zu sprechen. Es sind meist zwar nur Minderheiten organisiert, diese sind aber hochmotiviert und mobilisierbar. In Bezug auf die gesamte deutsche Belegschaft ist die Organisationsmacht dagegen gering.

Angesichts der geringen strukturellen Macht der Beschäftigten bei Amazon kommt den institutionellen Machtressourcen eine entscheidende Rolle zu. Das Arbeitsrecht und verschiedene Gesetze zur Regelung des Arbeits- oder Datenschutzes schränken die Verfügung



über die Arbeitskraft ein. Das Koalitionsrecht (GG § 9, 1) und das daraus abgeleitete Recht zu streiken ermöglichen es einer Minderheit, sich bei Amazon offen zu organisieren und zu streiken, ohne mit harten Sanktionen rechnen zu müssen. So ist es untersagt, jemanden wegen der Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft oder einer Streikteilnahme zu kündigen. Gleichzeitig darf in Deutschland laut Tarifvertragsgesetz (TVG) nur gestreikt werden, wenn eine Gewerkschaft zu tariffähigen Inhalten aufruft. Diese Einschränkung verhinderte, dass der Streikaufruf (zu Beginn) die für die Beschäftigten wichtigen Themen wie Überwachung, Willkür und gesundheitliche Belastung in den Fokus rückte (vgl. Vgontzas 2020). Zudem schränken die Gesetze den Handlungsspielraum der Beschäftigten in Bezug auf andere Aktionsformen ein. Während etwa in Frankreich Gerichte Blockaden als legalen Bestandteil von Arbeitskämpfen anerkennen, sind sie in Deutschland illegal und würden hohe Regressforderungen nach sich ziehen. Dies verhindert, dass die aktive Minderheit das Logistikzentrum in Leipzig stilllegen kann (Barthel 2019: 69).

Das Betriebsverfassungsgesetz ermöglicht es, Betriebsräte zu wählen und ihre Mitbestimmungsrechte zu nutzen. Sie stellen eine unabdingbare Machtressource dar, um wichtige Verbesserungen wie das Ende spontaner Überstunden oder die ergonomische Umgestaltung der Arbeitsplätze durchzusetzen. Vor allem das Mitbestimmungsrecht bei Technologien, die eine Leistungserfassung ermöglichen (BetrVG § 87, 6), erweist sich bei Amazon als scharfes Schwert. Um die institutionelle Machtressource des Betriebsrates umfassend auszuschöpfen, fehlt der Solidaritätskultur in Leipzig in Form der ver.di-Liste seit den Wahlen 2022 jedoch die Organisationsmacht. Nur im Zeitraum von 2018 bis 2022 gelang es ihr, die Mehrheit im Betriebsrat zu erringen und dessen Politik zu bestimmen.

Es gibt institutionelle Machtressourcen, die das Unternehmen stärken. Amazon nutzt die legale Möglichkeit, sachgrundlos zu befristen (TzBfG § 14) auf breiter Basis aus. So erhalten die meisten Beschäftigten zunächst befristete Verträge. Das Unternehmen reizt hierbei die maximale Dauer von zwei Jahren aus. Das erhöht einerseits den Leistungsdruck für die befristet Beschäftigten, die besonders produktiv arbeiten müssen, wenn sie sich Hoffnung auf eine Weiterbeschäftigung machen wollen. Das wiederum erhöht den Druck auf alle Beschäftigten, wenn die Durchschnittsleistung steigt. Andererseits erschwert es die Fähigkeit der Gewerkschaft, neue Mitglieder und Streikende zu gewinnen. Die wenigsten wollen das Risiko eingehen, durch einen Streik eine Verlängerung des Vertrages zu gefährden, solange sie befristet sind. In Leipzig gab es in den letzten Jahren dagegen kaum noch befristete Beschäftigte.

Insgesamt betrachtet erlauben es die institutionellen Machtressourcen den Arbeitern, sich trotz ihrer ungünstigen Machtposition und ihres Minderheitsstatus in den verschiedenen Arenen für ihre Interessen einzusetzen. Gleichzeitig lenken sie sie ähnlich wie die nationale Organisation der Gewerkschaften jedoch in formelle und legalistische Pfade der Industriellen Beziehungen in Deutschland.

Als Reaktion auf die unzureichende strukturelle und Organisationsmacht setzt die Gewerkschaft auf die Mobilisierung gesellschaftlicher Macht. Streiks erhalten so neben ihrem ökonomischen Ziel die Aufgabe, den Arbeitskampf in die Öffentlichkeit zu tragen (vgl. Kapitel 6.4.3). Zudem setzt die ver.di auf Kundgebungen, Demonstrationen und Flugblattaktionen an verschiedenen Standorten und betreibt eine aktive Pressearbeit, um die Öffentlichkeit für ihr Anliegen zu gewinnen. Zudem organisiert sie gemeinsame Streiktage mit Beschäftigten anderer

Unternehmen aus der Einzelhandels- oder Postbranche und schließt an verschiedenen Standorten Bündnisse mit sozialen Bewegungen. Der Aufbau diskursiver Macht soll zudem helfen, Einfluss auf die politischen Entscheidungsträger zu nehmen, um sie zu einer Einflussnahme im Sinne der Beschäftigten zu bewegen. Diese erwarten insbesondere eine Allgemeinverbindlichkeitserklärung des Tarifvertrages des Einzel- und Versandhandels in Deutschland.

Die Gewerkschaft ist mit ihrer öffentlichen Arbeit durchaus erfolgreich und konnte Amazon in die Defensive zwingen (vgl. Boewe/Schulten 2019: 55). Bisher erschienen zahlreiche Reportagen und Berichte in Zeitungen und im Fernsehen, die die Arbeitsbedingungen bei Amazon kritisieren. Allerdings gelingt es der Gewerkschaft nicht immer, ihre Inhalte überzeugend einem breiten Publikum verständlich zu machen. Der Streit, ob Amazon ein Logistiker oder ein Handelsunternehmen sei, stieß in der Öffentlichkeit eher auf Unverständnis (ebd.: 56). Insgesamt ist jedoch von einer breiten Sympathie für den Kampf der Beschäftigten bei Amazon auszugehen. Die Streikbewegung erfährt entsprechend zahlreiche Solidaritätsbekundungen und Unterstützung. Dies drückt sich unter anderem in Besuchen von Politikern bei Streiks und Veranstaltungen aus. Die Solidaritätskulturen bei Amazon besitzen Bündnispartner bis in die Bundesregierung hinein, was sich als ausschlaggebend erweisen könnte. Schließlich könnte das Bundesministerium für Arbeit eine Allgemeinverbindlichkeit des Tarifvertrages des Einzel- und Versandhandels erklären, wenn es hierin ein öffentliches Interesse erkennt. Hier zeigt sich eine große gesellschaftliche Macht sowohl im Diskurs als auch in Hinblick auf Bündnispartner.

Insgesamt zeigt sich eine relativ geringe strukturelle Macht, die durch eine mittelmäßige Organisationsmacht kaum kompensiert wird. Die institutionellen Machtressourcen sind zwar potenziell stark, kanalisieren jedoch den Konflikt und ihre Realisierung hängt teils von der Organisationsmacht ab. Die Streikenden bei Amazon können insbesondere über eine hohe gesellschaftliche Macht verfügen, die sich als ausschlaggebend erweisen könnte. Die Solidaritätskultur ist in der Lage, ausreichend Machtressourcen zu mobilisieren, um die Arbeitskämpfe über einen langen Zeitraum aufrechtzuerhalten und Verbesserungen zu erringen. Allerdings ist sie nicht fähig, genügend Gegenmacht aufzubauen, um eine Konfliktpartnerschaft zu erzwingen. Dadurch ist es erst möglich, dass die Solidaritätskultur sich über so einen langen Zeitraum entwickeln konnte bzw. musste.

#### 7.4 Erklärung der Solidaritätskultur

In Kapitel 6.2 wurde gezeigt, wie die Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig auf Basis der Unterdrückung des Eigensinns entsteht. Das despotische Arbeitsregime steht im Widerspruch zum Eigensinn, der nach Teilhabe an Entscheidungen und Anerkennung strebt. Digitale Technologie ist dafür nicht an sich ursächlich, sondern ein Mittel konfliktauslösender Managementstrategien. In den vorangehenden Abschnitten wurden die entscheidenden Faktoren bestimmt, die die Solidaritätskultur prägen. Dies waren das duale System der Industriellen Beziehungen in Deutschland, die Reaktion von Amazon auf die Arbeitskämpfe sowie die Machtressourcen der Streikenden. Darauf aufbauend wird die Entstehung und Dynamik der Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig zusammengefasst und erklärt.

Aus dem produktiven Eigensinn entwickeln die Beschäftigten eine Vorstellung guten Arbeitens und den Willen, sich in die Gestaltung des Arbeitsprozesses einzubringen. Der subjekt-reproduktive Eigensinn verlangt eine Umgestaltung der Arbeitsplätze, um ihre Gesundheit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Zudem motiviert er zu kompensatorischen, aber unproduktive Handlungen, um der Monotonie der Arbeit zu entfliehen. Der subjekt-reziproke Eigensinn strebt nach Anerkennung und Teilhabe an Entscheidungen. Die unterschiedlichen Formen des Eigensinns drängen die Beschäftigten, sich für ihre Anliegen einzusetzen und den Arbeitsprozess in ihrem Sinne zu verändern. Dies erfolgt zunächst durch individuelles Interessenhandeln und informelle ökonomische Arbeitskämpfe. Sie entwickeln dafür vielfältige individuelle und kollektive Taktiken des Alltagshandelns. Allerdings werden sie dabei durch das despotische Arbeitsregime mit seiner hierarchischen Kontrolle unterdrückt. Dadurch erfahren die Beschäftigten die Notwendigkeit, das Machtverhältnis und die Entscheidungsbefugnisse im Betrieb zu verändern, wenn sie ihrem Eigensinn Geltung verleihen wollen. Es entstehen politische Arbeitskämpfe um die Form der Beziehungen in der Produktion und der Industriellen Beziehungen. Den Anfang der organisierten Solidaritätskultur in Leipzig machte die Initiative für die Wahl eines Betriebsrates im Jahr 2009.

In diesem politischen Arbeitskampf spielte die Organisationsmacht der Gewerkschaft und die institutionellen Machtressourcen in Form des Betriebsrates eine entscheidende Rolle. Mit der Unterstützung der Gewerkschaft organisierten die betrieblichen Aktiven die erste Betriebsratswahl. Daran zeigt sich, wie wichtig die Präsenz einer Organisation für das Entstehen von kollektivem Handeln sein kann (vgl. Kelly 1998: 44). In der Folge verließ sich die Mehrheit der Betriebsräte jedoch auf die institutionelle Macht des Betriebsrates. Nur eine Minderheit organisierte sich mit der ver.di, um durch den Aufbau von Organisationsmacht und die Mobilisierung von Produktionsmacht das zu ihren Ungunsten asymmetrische Machtverhältnis im Betrieb weiter zu verschieben. Mit Tarifverträgen sollte zunächst die Teilhabe an Entscheidungen über Löhne und Arbeitszeiten, später auch eine Verbesserung der qualitativen Arbeitsbedingungen festgeschrieben werden. Auch wenn dies bisher nicht gelungen ist, ist den Beschäftigten bewusst, dass ihre Organisations- und Produktionsmacht ein Gegengewicht zur Macht des Unternehmens bildet und dieses dazu bringt, Verbesserungen einzuführen.

Entscheidend für die Streikbewegung ist nicht nur die Organisationsmacht im Betrieb, sondern die Macht der gesamten Gewerkschaft. Erst der hohe Einsatz von finanziellen und personellen Ressourcen ermöglicht die mehrjährige Organisierung und die regelmäßigen Streiks über ein ganzes Jahrzehnt. Ohne den Einsatz von Projektsekretären und den umfangreichen Zeitbudgets der betreuenden Sekretären würde es wohl an viel weniger Standorten in Deutschland eine aktive Streikbewegung geben. Die Hauptamtlichen übernehmen wichtige Funktionen wie die Organisation regelmäßiger Treffen der Aktiven. Zudem ist es schwer vorstellbar, dass ohne das sogenannte Streikgeld, das die Gewerkschaft den Beschäftigten als Ausgleich für den Lohnausfall bei Streiks zahlt, sich so viele Beschäftigte immer wieder an den Streiks beteiligen würden. Nicht zu vernachlässigen ist zudem das Wissen und die Erfahrung in Hinblick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, den Aufbau von Gewerkschaftsstrukturen und Führung von Arbeitskämpfen, die die Organisation mitbringt.

Indem die Solidaritätskultur die institutionelle Macht des Betriebsrates und die Organisationsmacht der Gewerkschaft nutzt, um das Machtverhältnis im Betrieb zu ihrem

Gunsten verändern, wird sie in die reglementierten Bahnen des dualen Systems der Industriellen Beziehungen in Deutschland gedrängt. Im Betriebsrat vertreten die betrieblichen Aktiven der Gewerkschaftsliste als Stellvertreter die Interessen der Belegschaft in Verhandlungen mit dem Management und in individuellen Beratungsgesprächen. In der Streikbewegung folgen sie den bestehenden rechtlichen Vorgaben und verzichten auf Blockaden oder Sabotage. Zudem sind sie abhängig vom Bundesvorstand der Gewerkschaft, der das Streikbudget zur Verfügung stellt und vom Hauptamtlichen, der den Streik formal erklären muss. Die politischen Arbeitskämpfe sind demnach in hohem Maß formalisiert und institutionalisiert, weshalb direkte Aktionen auf dem *shop floor* eine nachrangige Bedeutung erfahren. Es ist jedoch fraglich, ob die Solidaritätskultur ohne die institutionellen und organisatorischen Machtressourcen noch bestehen würde. Indem diese es ihnen ermöglichen, sich für ihre Interessen einzusetzen und ihrem subjekt-reziproken Eigensinn zu folgen, verhindern sie zugleich die Entwicklung eines politischen oder gar revolutionären Klassenbewusstseins.

Die Reaktion des Unternehmens auf die eigensinnigen Bestrebungen der Beschäftigten übt einen entscheidenden Einfluss auf die Solidaritätskultur aus. Die Unterdrückung der Ansprüche auf Anerkennung und Teilhabe an Entscheidungen durch das despotische Arbeitsregime drängt die Beschäftigten in den politischen Arbeitskampf. Die Weigerung, eine Konfliktpartnerschaft einzugehen, das heißt mit der Gewerkschaftsliste im Betriebsrat zu kooperieren und einen Tarifvertrag mit der Gewerkschaft abzuschließen, verstetigt den politischen Arbeitskampf. Dadurch entsteht erst die Möglichkeit der besonderen Dynamik der Solidaritätskultur mit ihrer inneren Demokratisierung und bundesweiten wie internationalen Vernetzung. Gleichzeitig ist die Veränderung der Unternehmenspolitik in ihrer Kombination aus kleinen Verbesserungen, individuellen Anreizen, Repression, Anpassung des Arbeitsprozesses und einer systematischen Öffentlichkeitsarbeit nach Innen und Außen ein entscheidender Faktor dafür, dass sich maximal die Hälfte der Beschäftigten an den Streiks beteiligt und die Gewerkschaftsliste bei den Betriebsratswahlen um knappe Mehrheiten kämpft.

Die unzureichende Organisationsmacht der Gewerkschaft ermöglicht es dieser nicht, ihre beschränkte Produktionsmacht zu kompensieren. Daher ist sie nicht in der Lage, das Unternehmen zum Abschluss eines Tarifvertrages zu zwingen. Die beschränkte Produktionsmacht bildet neben der Ablehnung der Gewerkschaft durch das Unternehmen einen weiteren Faktor für die außergewöhnlich lange Dauer der Solidaritätskultur in Leipzig. Die Produktionsmacht erlaubt es den Streikenden, ökonomischen Druck auf das Unternehmen auszuüben, um Verbesserungen zu erwirken und die Motivation aufrecht zu halten. Gleichzeitig ist die Produktionsmacht einer Minderheit innerhalb eines Logistikzentrums ohne neuralgische Punkte und in einer Minderheit der Logistikzentren insgesamt nicht ausreichend, um eine Konfliktpartnerschaft zu erzwingen.

Gleichzeitig ermöglichten Koalitionsrecht, Kündigungsschutz und Tarifrecht erst den Streik einer Minderheit. Ohne diesen rechtlichen Schutz könnte Amazon streikende Beschäftigten einfach entlassen und ersetzen. So ist das Fehlen einer Streikbewegung bei Amazon in Polen in erster Linie durch das restriktive Streikrecht zu erklären.<sup>60</sup> Schließlich kommt der

---

<sup>60</sup> In Polen muss mindestens die Hälfte der gesamten Belegschaft an einer Streikabstimmung teilnehmen und mehrheitlich für einen Streik stimmen, damit dieser legal geschützt ist. Da in Polen alle Logistikzentren ein Unternehmen bilden, ist dies sehr schwierig zu erreichen. Bei

gesellschaftlichen Macht eine wichtige Rolle zu. Aufgrund der Probleme, nachhaltigen ökonomischen Schaden anzurichten, setzte die Gewerkschaft ver.di frühzeitig auf den Aufbau von Diskurs- und Kooperationsmacht. Die Diskursmacht übt aus Perspektive der Beschäftigten zudem Druck auf die Gewerkschaft aus, sich nicht aus der Tarifaueinandersetzung zurückzuziehen. Die Unterstützung durch gesellschaftliche und politische Akteure darf in ihrer Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Motivation der Mitglieder der Solidaritätskultur nicht unterschätzt werden.

Vor dem Hintergrund dieser Bedingungen der Solidaritätskultur lässt sich hinter der Beschränkung der Solidaritätskultur in Leipzig auf ein gutes Drittel bis knapp die Hälfte der Beschäftigten eine allgemeine Dynamik sozialen Handelns im Kontext betrieblicher Herrschaft vermuten. John Kelly (1998: 34) entwickelte in Anlehnung an eine Fallbeschreibung Rick Fantasia (1988) die Annahme, dass sich bei einem Streik ein erstes Drittel aus Überzeugung, ein weiteres Drittel bei Aussicht auf Erfolg und das letzte Drittel aufgrund des sozialen Drucks der Mehrheit beteiligt. Bei Amazon lässt sich eine entsprechende Dreiteilung beobachten: Etwa ein Drittel bis knapp die Hälfte der Belegschaft beteiligt sich an den Streiks. Allerdings ist ein weiterer relevanter Teil mit den Arbeitsbedingungen unzufrieden. Die geringe Aussicht auf Erfolg in Form der Durchsetzung eines Tarifvertrages verbunden mit den Opportunitätskosten einer Streikteilnahme lässt diesen Teil auf eine Streikteilnahme verzichten. Das letzte Drittel ist mehr oder weniger zufrieden mit den Arbeitsbedingungen (vgl. Apicella 2021: 88) und würde wahrscheinlich nur die Arbeit niederlegen, wenn die große Mehrheit bereits draußen wäre und entsprechenden sozialen Druck ausüben würde. In der Tat zeigen die Untersuchungen von Apicella (2016: 30) zudem, dass die Streikenden sich von den Nicht-Streikenden signifikant durch ihre subpolitischen Einstellungen zu Demokratie und Gewerkschaften unterscheiden. Die Produktionsapparate wirken demnach insbesondere auf diejenigen, die nicht sowieso schon eine Neigung zu kollektivem Handeln mitbringen. Diese werden abgeschreckt und so wird die Dynamik kollektiven Handelns gebrochen, die Kelly beschreibt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unterdrückung des Eigensinns bei Amazon zu ökonomischen Arbeitskämpfen führt. Da diese nicht den erwünschten Effekt haben, initiieren die betrieblichen Aktiven politische Arbeitskämpfe, um die Machtverhältnisse im Betrieb zu verändern. Entscheidend sind in diesen insbesondere institutionelle und Organisationsmacht, die es erlauben Gegenmacht aufzubauen, die den Kampf aber zugleich reglementieren. Sie können zudem genügend Produktionsmacht aufbauen, um Verbesserungen zu erwirken, aber zu wenig, um eine Konfliktpartnerschaft durchzusetzen, die das Unternehmen ablehnt.

---

der Abstimmung in einem Logistikzentrum Breslau im Jahr 2022 wurde das Quorum erfüllt, allerdings nicht in ganz Polen.

## 8. Fazit

Zum Abschluss der vorliegenden Studie gilt es, auf Basis der Analyse der betrieblichen Organisation und des Arbeitskampfes bei Amazon eine Einschätzung des Konfliktpotenzials des digitalen Kapitalismus vorzunehmen. Dafür werden die zentralen Erkenntnisse der empirischen Untersuchung zusammengefasst. Zunächst werden die diese leitenden und hier (weiter) entwickelten theoretischen Konzepte dargelegt. Dem folgt eine Skizze der gegenwärtigen Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in Deutschland. Ihr schließt sich die Analyse der Strategien an, die das Management zur Kontrolle der Arbeit in den Logistikzentren von Amazon anwendet. Darauf folgt eine Darstellung der Ursachen und Formen der Arbeitskämpfe, die in Reaktion auf sie entstehen. Auf dieser Basis werden verallgemeinernde Schlüsse in Bezug auf die Formen der Kritik und des kollektiven Widerstands in der digitalen Transformation gezogen. Zum Schluss werden weitere Forschungsbedarfe und die Potenziale der theoretischen Konzepte für die weitere Forschung dargelegt.

Für ein adäquates Verständnis der empirischen Ergebnisse ist es notwendig, die theoretischen Grundlagen derselben zumindest kurz zu skizzieren. Das hier verwendete Verständnis des *Akkumulationsregimes* folgt den Überlegungen von Bob Jessop (1992). Es bezeichnet das Geschäfts- oder Wachstumsmodell mit ihren Strategien, die die Unternehmen bei ihrem Streben nach wirtschaftlichem Erfolg verfolgen. Von Michael Burawoy (1979, 1985) wurde das Konzept des *Produktionsregimes* übernommen. Darunter wird eine spezifische Konstellation der Organisation der Arbeit und der betrieblichen Herrschaft verstanden. Das Konzept des Produktionsregimes liefert ein heuristisches Raster für die Untersuchung der unterschiedlichen Strategien des Managements, mit denen dieses versucht, die Arbeit zu kontrollieren. Im Rahmen der theoretischen Überlegungen der Studie wurde zusätzlich der *Arbeitsprozess* in die beiden Aspekte *Arbeitsorganisation* und *Arbeitsregime* unterteilt, um die technische Organisation der Arbeit von der Ausübung der betrieblichen Herrschaft zu unterscheiden. Dies ist notwendig, um die genauen Konfliktursachen im Arbeitsprozess bestimmen. Neben dem Arbeitsprozess wurden verschiedene *Produktionsapparate* (Burawoy 1985: 10) unterschieden, die zwischen den Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten vermitteln. *Ökonomische Produktionsapparate*<sup>61</sup> koppeln das Interesse der Beschäftigten durch ein bestimmtes System der Gratifikation an das des Unternehmens. *Politische Produktionsapparate* regulieren und disziplinieren das Interessenhandeln der Beschäftigten im Unternehmen. *Ideologische Produktionsapparate* konstituieren eine betriebliche Öffentlichkeit und versuchen, die Beschäftigten durch die Produktion einer bestimmten Ideologie zu einem Verhalten im Interesse des Unternehmens zu motivieren.

Die Theorie des *Eigensinns* wurde ausgehend von einer Gemeinschaftsarbeit mit Felix Gnisa und Hans-Christian Stephan (Barthel u.a. 2023) entwickelt, um Konflikt und Konsens im Betrieb ausgehend vom Alltagshandeln der Beschäftigten zu erklären. Eigensinn meint dabei eine von der Logik des Managements unterscheidbare Handlungslogik der Beschäftigten. Die Stabilität betrieblicher Herrschaft beruht auf der Gewährung von gewissen

---

<sup>61</sup> Dieser Begriff wurde in Anlehnung an den Begriff des „internen Arbeitsmarktes“ von Michael Burawoy (1979: 104) hinzugefügt.

Handlungsspielräumen, in denen der Eigensinn sich realisieren kann. Arbeitskämpfe entstehen, wenn der Eigensinn unterdrückt wird und die Beschäftigten ausreichend Gegenmacht aufbauen können. Es lassen sich drei Formen des Eigensinns unterscheiden. Der *produktive Eigensinn* enthält Vorstellungen guten Arbeitens mit eigenen Ansprüchen an Produktivität, Geschwindigkeit, Rhythmus, Qualität und Fluss der Arbeit. Er zeigt sich bei Amazon im Anspruch, in einem „normalen“ Tempo zu arbeiten, oder in der Abweichung von Arbeitsvorgaben, um effizienter oder qualitativ hochwertiger tätig zu sein. Der *subjekt-reziproke Eigensinn* verlangt die Anerkennung als Mensch und äußert sich in Widerstand gegen Willkür und Respektlosigkeit, aber auch in gegenseitiger Hilfe. Der *subjekt-reproduktive Eigensinn* zielt auf die Erhaltung der psychischen und physischen Gesundheit. Er motiviert kleine Unterbrechungen der Arbeit, um der Monotonie zu entfliehen, sowie Widerstand gegen die Planung und Zuweisung körperlich besonders belastender Tätigkeiten.

Wenn der Eigensinn unterdrückt wird und die Beschäftigten ausreichend Machtressourcen (vgl. dazu Schmalz/Dörre 2014) mobilisieren können, entwickeln sich tendenziell *ökonomische Arbeitskämpfe* (vgl. Burawoy 1979: 161). Sie zielen zunächst auf die Verbesserung der quantitativen (Entlohnung, Arbeitszeiten, Urlaub, ...) und qualitativen (Gesundheit, Sicherheit, Datenschutz, ...) Arbeitsbedingungen. Wenn auf die Interessen der Beschäftigten nicht ausreichend eingegangen wird, können *politische Arbeitskämpfe* (vgl. ebd.: 170) um das Machtverhältnis und Entscheidungskompetenzen im Betrieb entstehen. In ihnen kämpfen die Beschäftigten zum Beispiel für die Institutionalisierung der Interessenvertretung durch Betriebsräte oder Tarifverträge. Schließlich können *revolutionäre Arbeitskämpfe* (vgl. ebd.: 177) entstehen, wenn die Kämpfe für bessere Arbeitsbedingungen und mehr Gleichberechtigung in den Arbeitsbeziehungen durch das Unternehmen und den Staat unterdrückt werden.

Die entstehenden Arbeitskämpfe können mit dem Konzept der *Solidaritätskultur* von Rick Fantasia (1988) untersucht werden. Seine Verwendung begründet sich dadurch, dass das Konfliktpotenzial der Digitalisierung eher anhand einer Untersuchung eines konkreten Arbeitskampfes als anhand des Arbeits- und Gesellschaftsbewusstseins einzelner Arbeiter abgeschätzt werden kann. Solidaritätskulturen entwickeln sich in Auseinandersetzung mit konkreten Produktionsregimen. Sie werden hier als Gemeinschaft der kämpfenden Gewerkschaftsmitglieder verstanden, die mit bestimmten Strukturen, Praktiken und Überzeugungen ihre Interessen durchzusetzen versuchen. Um das Konfliktpotenzial des digitalen Kapitalismus zu bestimmen, wurde eine *erweiterte Einzelfallstudie* (vgl. Burawoy 2009) zur Solidaritätskultur im Logistikzentrum von Amazon in Leipzig durchgeführt. Die Untersuchung beschränkt sich dabei auf den Betrieb als Ort der Entstehung von Konflikten und der Reproduktion der betrieblichen Herrschaft. Konfliktlinien im digitalen Kapitalismus, die außerhalb des Betriebes liegen, wie die allgemeine Überwachung oder die Monopolisierung der sozialen Medien, sowie Konfliktlinien die unabhängig von digitaler Technologie sind, wie die Inflation oder die Klimakrise, bleiben dabei außerhalb der Betrachtung.

Die Digitalisierung trifft auf sehr unterschiedliche Formen der Arbeitsorganisation und Beschäftigungsverhältnisse sowie auf eine ausdifferenzierte Konfliktlandschaft in Deutschland (vgl. Schroeder 2016: 378). In der *Zone der Konfliktpartnerschaft*, die vor allem Großbetriebe der Exportindustrie, den öffentlichen Dienst und Finanzdienstleistungen umfasst, erkennen sich Arbeitgeber(verbände) und Beschäftigtenorganisationen gegenseitig als Verhandlungspartner

an. Es dominieren etablierte und akzeptierte Formen kollektiver Interessenvertretung in Form von Betriebsräten und Tarifverträgen. In der Zone des *Konflikts ohne Partnerschaft* existieren zum Teil Betriebsräte oder Tarifverträge, die Form der Interessenpolitik bleibt jedoch umstritten. Schließlich zeigt sich eine *demobilisierte Zone ohne organisierte Konflikte*, in der weder Tarifverträge noch gewerkschaftliche Strukturen oder Betriebsräte vorhanden sind. Auf diese Konfliktlandschaft trifft die Digitalisierung in je nach Branche, Betrieb, Abteilung und Tätigkeit verschiedener Geschwindigkeit und in unterschiedlichem Ausmaß. In der Folge entstehen neue Arbeits-, Produktions- und Geschäftsmodelle, andere bleiben erhalten, werden verändert oder verschwinden. Dieser strukturelle Wandel verändert potenziell die Konfliktodynamik der Gesellschaft.

Vor dem Hintergrund dieser Gemengelage lässt sich bei Amazon ein spezifisches Akkumulations- und Produktionsregime zu erkennen, das als *Amazonismus* bezeichnet wird. Das Akkumulationsregime des Amazonismus setzt weniger auf die Rationalisierung und Flexibilisierung der Produktion wie im Post-Fordismus als vielmehr auf die Kontrolle der Wertrealisierung mit Hilfe von proprietären Märkten. Diese sind Plattformunternehmen, die nicht nur auf Märkten agieren, sondern zugleich Teilmärkte besitzen und kontrollieren. Amazon ist entsprechend nicht nur der größte Onlinehändler, sondern zugleich der größte Onlinemarkt der westlichen Hemisphäre. Das Produktionsregime des Amazonismus zeichnet sich durch folgende fünf Charakteristika aus, die jeweils durch bestimmte Managementstrategien hervorgebracht werden:

1. Die *Arbeitsorganisation* folgt entgegen der in der Forschungsliteratur vertretenen Diagnose des digitalen Taylorismus eher den Prinzipien des *Lean Managements*<sup>62</sup>. Standardisierung, Vereinfachung und Zergliederung der Arbeit werden mit digitaler Arbeitssteuerung und -überwachung kombiniert. Im Gegensatz zum Taylorismus werden Beschäftigte nicht auf bestimmte Tätigkeiten spezialisiert, sondern querqualifiziert. Gleichmaßen im Gegensatz zu den Konzeptionen von Taylorismus und Lean Management garantiert die Standardisierung nicht die Erfüllung der Ziele der Produktivität, Qualität und Sicherheit. Um produktiv tätig zu sein, müssen die Beschäftigten alltäglich von den Standardarbeitsanweisungen abweichen. Sie machen dies einerseits freiwillig, andererseits unter dem Druck indirekter Steuerung.
2. An dieser Stelle setzt das *despotische Arbeitsregime* ein, das eine Form betrieblicher Herrschaft bezeichnet, die in erster Linie auf einseitiger Entscheidungskompetenz und Zwang beruht. Die optimale Arbeitsweise wird nicht wie im Taylorismus wissenschaftlich ermittelt, sondern in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess entwickelt. In dessen Rahmen arbeiten die Manager zeitweise in der Produktion und werden die Beschäftigten teilweise in die Gestaltung der Arbeit miteinbezogen. In den letzten Jahren setzt sich jedoch zunehmend eine Teilung der Arbeit durch, bei der die Planung der Arbeit wie im Taylorismus weitgehend dem Management vorbehalten bleibt. Die Arbeitsmotivation erfolgt weniger über positive Anreize wie im Taylorismus oder Lean Management, sondern über negative Sanktionen. Formen des kollektiven Bonus wurden in den deutschen Logistikzentren 2022 abgeschafft. Die Beschäftigten werden im Sinne des Lean Managements zur permanenten Leistungssteigerung angetrieben. Dies erfolgt über einen systematischen Leistungs- und Disziplinardruck mit Hilfe einer panoptischen Fabrik

---

<sup>62</sup> Lean Management ist eine Strategie, die bei Toyota in Japan entwickelt wurde und in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess die Verschwendung von Ressourcen und Arbeitskraft zu eliminieren versucht (vgl. Womack/Jones 2013).



(Barthel/Rottenbach 2017: 257). In dieser erschaffen digitale Arbeitsmittel gläserne Beschäftigte, die jederzeit mit der Intervention von Vorgesetzten rechnen müssen. Diese setzen sie offen oder verdeckt mit Feedbacks unter Druck und sanktionieren jede Form der Inaktivität. Insgesamt zeigt sich eine hybride Organisation des Arbeitsprozesses, die Elemente von Taylorismus, Lean Management und kybernetischer Kontrolle kombiniert und als Amazonismus bezeichnet werden kann.

3. Die ökonomischen Produktionsapparate verfolgen eine *kurzfristige und flexible Beschäftigungspolitik*. Arbeiter werden durch für vergleichbare Tätigkeiten relativ hohe Löhne angeworben. Sie sollen jedoch nicht langfristig an das Unternehmen gebunden werden. So sollen Arbeitsmotivation und Flexibilität hochgehalten werden. Die Entlohnung steigt entsprechend nur nach dem ersten und zweiten Jahr und Aufstiegsmöglichkeiten sind so gut wie kaum vorhanden. Mit Abfindungen oder bezahlter Freistellung für Auflösungsverträge sowie bezahlter Weiterbildung wird versucht, unzufriedene Beschäftigte aus dem Unternehmen zu drängen. Es zeigt sich mindestens eine Dreiteilung: Saisonkräfte werden vor allem im vierten Quartal für wenige Monate eingestellt. Neue Arbeitskräfte erhalten meist befristete Arbeitsverträge für bis zu zwei Jahre und werden anschließend aber oft nicht übernommen. Die Stammebelegschaft verfügt über unbefristete Verträge, allerdings werden unzufriedene und kranke Beschäftigte dazu gedrängt, das Unternehmen zu verlassen.
4. Die politischen Produktionsapparate sind gegenüber individuellem und informellen *Interessenhandeln* tendenziell offen. Kollektiver Interessenpolitik, die eine Formalisierung etwa in Form von Tarifverträgen anstrebt, wird dagegen repressiv begegnet. Wenn Beschäftigte sich spontan und informell organisieren und zum Beispiel Petitionen einreichen, gesteht das Management ihnen teilweise Zugeständnisse zu und verhandelt mit ihnen. Das Unternehmen akzeptiert zwar Betriebsräte, versucht diese jedoch zu beeinflussen und behindert die Arbeit gewerkschaftlicher Betriebsräte. Die Verhandlung mit Gewerkschaften lehnt Amazon grundsätzlich ab und reagiert mit Union-Busting auf gewerkschaftliche Aktivitäten im Betrieb.
5. Innerhalb der betrieblichen Öffentlichkeit versucht Amazon über die ideologischen Produktionsapparate eine spezifische *Unternehmenskultur* zu etablieren. Absolute Kundenorientierung und Leistungsbereitschaft sollen hier mit Ungezwungenheit und Spaß verbunden werden. Die Beschäftigten sollen ihr Arbeitshandeln stets mit Blick auf die Kunden ausrichten. Duzen, Alltagskleidung und Events wie das Tragen von Trikots oder Kostümen an bestimmten Tagen sowie Konzerte sollen die alltägliche Arbeit auflockern. Die Unternehmenskultur drückt sich im Slogan „work hard. have fun. make history“ aus, der in jedem Logistikzentrum groß und zentral an einer Hallenwand aufgetragen ist.

*Amazonismus ist ein hegemonial-despotisches Produktionsregime.* Hegemonial ist eine betriebliche Herrschaft, die vorrangig auf der Gewährung von Interessen basiert, despotisch ist sie, wenn sie wesentlich auf Zwang beruht (Burawoy 1985: 126 f.). Amazonismus ist hegemonial, weil das Management durch gesetzliche Regelungen und den Betriebsrat gezwungen wird, bestimmte Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Despotisch ist er, weil das Arbeitsregime auf systematischen Zwang setzt. Amazonismus unterscheidet sich einerseits vom Lean Management oder Toyotismus, andererseits vom Fordismus. Toyotismus bezeichnet ein Produktionsregime, das bei Toyota in Japan entwickelt wurde (vgl. Ōno 1988). Es kann als *lean and dual* – schlankes Management und gute Arbeitsbedingungen für die Stammebelegschaften –, Amazonismus als *lean and mean* – schlankes Management und schlechte Arbeitsbedingungen für alle – bezeichnet werden (vgl. Silver 2005: 92). Amazonismus entwickelte sich aus dem Lean Management, gibt jedoch zentrale Elemente wie

konsultative Beteiligung und kollektiver Bonus schrittweise auf. Toyotismus steht zudem für eine langfristige Bindung der Beschäftigten an das Unternehmen, die Kooperation mit Gewerkschaften und ein hegemoniales Arbeitsregime, das die Beschäftigten in die Gestaltung des Arbeitsprozesses einbindet. Amazonismus setzt dagegen auf eine kurzfristige und flexible Beschäftigungspolitik, Union-Busting und ein despotisches Arbeitsregime, das viel stärker auf Druck und hierarchische Entscheidungen setzt. Elemente des Lean Managements und das Primat der Marktökonomie unterscheiden Amazonismus zudem vom Taylorismus, der Massenproduktion und dem Primat der Produktionsökonomie des Fordismus. Union-Busting und das despotische Arbeitsregime differenzieren ihn zusätzlich zur konfliktpartnerschaftlichen Variante des Fordismus in Deutschland.

Amazonismus besitzt Bedeutung über das Unternehmen Amazon hinaus. Sein Akkumulationsregime der Plattform kann als charakteristisch für den digitalen Kapitalismus betrachtet werden (vgl. Srnicek 2017; Staab 2019). Sein Produktionsregime ist bisher nicht *das*, sondern *ein* charakteristisches Produktionsregime des digitalen Kapitalismus. Wie die Diskussion der Trends der Digitalisierung der Arbeit zeigen (vgl. Kapitel 2.3) sind die Merkmale des Amazonismus zumindest in bestimmten Branchen weitverbreitet. (zu 1.) So wurde eine fortschreitende Verbreitung der rigiden Prozesskontrolle festgestellt (vgl. Nachtwey/Staab 2020: 8; Schaupp 2021). Dabei zeigt sich die Kombination der Standardisierung der Arbeit mit digitaler Arbeitssteuerung und -überwachung, die als panoptische Fabrik bezeichnet werden kann. Ob dies als digitaler Taylorismus, kybernetische Kontrolle oder Lean Management eingeordnet wird, ist hier zunächst nicht entscheidend. (zu 2.) Zudem wurde in diesen Kontexten ein massiver Leistungs- und Disziplinardruck diagnostiziert (Nachtwey/Staab 2020: 8), der als Ausdruck eines despotischen Arbeitsregimes verstanden werden kann. (zu 3.) In der Diskussion um die Plattformen wurde die Entstehung einer »Kontingenzarbeitskraft« diagnostiziert (Nachtwey/Staab 2020: 9), die der flexiblen Beschäftigungspolitik von Amazon zumindest der Intention nach ähnelt. (zu 4.) Die Diskussion zu den Lieferdiensten und anderen Start-ups zeigt eine in durch Digitalisierung neu entstandenen Unternehmen weitverbreitete Ablehnung von kollektiver Interessenvertretung (vgl. Kapitel 2.4) wie sie auch bei Amazon festgestellt wurde. Schließlich existiert auch in diesen Betrieben oft eine Unternehmenskultur mit der für Amazon charakteristische Mischung von Leistungsdruck und lockeren Umgangsformen.

Es ist daher gerechtfertigt, diese Fälle als Amazonismus zu bezeichnen, wenn rigide Prozesskontrolle, despotisches Arbeitsregime, kurzfristige Beschäftigungspolitik, Union-Busting und Start-up-Kultur vorherrschen. Amazonismus ist vorrangig in Betrieben mit standardisierbarer Einfacharbeit zu finden. In Betrieben, in denen eine rigide Prozesskontrolle kontraproduktiv für die Arbeitsleistung ist oder eine Tradition der konfliktpartnerschaftlichen oder paternalistischen Integration der Beschäftigten etabliert ist, wird er eher nicht Anwendung finden. Amazonismus ist daher voraussichtlich nicht die Zukunft der konfliktpartnerschaftlich organisierten Exportindustrie oder des öffentlichen Dienstes. Er tritt vor allem in durch Digitalisierung neu entstandenen Dienstleistungsunternehmen auf. Amazonismus ist ausschließlich in den Zonen *Konflikt ohne Partnerschaft* und *ohne organisierten Konflikt* zu finden und trägt somit zur weiteren Erosion der Zone der Konfliktpartnerschaft bei.

Amazonismus besitzt ein hohes Konfliktpotenzial, das in seinem despotischen Arbeitsregime begründet ist. Dies zeigt sich an der Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig.

Seit 2009 verfolgen Beschäftigte in ihrem Rahmen ihre Interessen im Betriebsrat und seit 2013 mit Streiks. Der Konflikt entsteht aus dem Widerspruch zwischen ihrem Eigensinn und den Strategien des Managements. Die Arbeitsorganisation mit Standardisierung und Vereinfachung in Verbindung mit digitaler Arbeitssteuerung und -überwachung provoziert eigensinniges Handeln und ökonomische Arbeitskämpfe der Beschäftigten, in denen diese sich für ihre Interessen auf dem *shop floor* einsetzen. Sie lässt den Beschäftigten kleine Handlungsspielräume, innerhalb derer sie von den Standardarbeitsanweisungen abweichen und zum Teil ihren eigenen Vorstellungen entsprechend arbeiten. Sie entwickeln jedoch den Anspruch, an Entscheidungen teilzuhaben, und ihr Erfahrungswissen und ihre Ideen in die Gestaltung der Arbeit einzubringen. In Reaktion auf die Monotonie der Arbeit flüchten die Arbeiter in kleine kompensatorische und unproduktive Handlungen wie Gespräche, Toilettengänge und Wasserholen. Aufgrund der körperlichen Belastung durch die unergonomischen und repetitiven Bewegungsabläufe fordern sie eine Belastungsreduktion und -steuerung ein.

Die Solidaritätskultur entsteht jedoch nicht primär in Reaktion auf die Arbeitsorganisation, sondern in Widerstand gegen das despotische Arbeitsregime, das den Beschäftigten die Realisierung ihrer eigensinnigen Ansprüche und Handlungen verwehrt. Dies zeigt sich daran, dass die Beschäftigten keine grundlegend andere *Arbeitsorganisation*, sondern andere *Arbeitsbeziehungen* fordern. Das Management sanktioniert Inaktivität und übt einen permanenten Leistungsdruck aus. Es verweigert den Beschäftigten Respekt und Anerkennung im Umgang sowie die Teilhabe an Entscheidungen zu Angelegenheiten, die sie betreffen. Angesichts dieser Unterdrückung ihres Eigensinns kämpfen die Beschäftigten für die Beschränkung der Entscheidungsbefugnisse des Managements durch Betriebsrat und Tarifvertrag. Aus dem ökonomischen Arbeitskampf um einzelne Interessen entwickelt sich ein politischer Arbeitskampf um Entscheidungskompetenzen im Betrieb. Es entsteht ein Kampf um die Macht und den Stellenwert der Beschäftigten und ihrer Interessen im Betrieb. Die Ablehnung von Verhandlungen mit der Gewerkschaft durch das Unternehmen führt zu einem *Dauerkonflikt ohne Partnerschaft*.

Die Arbeitskämpfe der Solidaritätskultur werden in drei Arenen ausgetragen: Auf dem *shop floor*, im Betriebsrat und in der Tarifauseinandersetzung. Auf dem *shop floor* versuchen die Beschäftigten durch individuellen Widerstand und informelle Arbeitskämpfe ihre Interessen zu verteidigen. Sie kämpfen dabei vor allem um die Form und den Inhalt von Arbeitsanweisungen, um bessere Arbeitsmittel und ausreichende Erholungszeiten. Im Betriebsrat kämpft die Gewerkschaftsliste um die Stimmen der Beschäftigten und gegen die Behinderungstaktik des Managements. Ihre Schwerpunkte liegen beim Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie dem Datenschutz, mit dem versucht wird, die Überwachung der Beschäftigten einzuschränken. In der Arena der Tarifpolitik kämpfen die Streikenden für die Anerkennung der Gewerkschaft als Verhandlungspartner. Sie nutzen den Streik zudem, um Gegenmacht aufzubauen, Druck auf das Management auszuüben und Verbesserungen zu erwirken.

Der politische Arbeitskampf der organisierten Solidaritätskultur bei Amazon entwickelt sich nicht zu einem politischen oder gar revolutionären Klassenkampf. Dies liegt daran, dass die Streikenden sich innerhalb des dualen Systems der Industriellen Beziehungen in Deutschland für ihre Interessen einsetzen können. In ihrer arbeitspolitischen Praxis machen sie nicht die Erfahrung, dass sie die gesellschaftlichen Verhältnisse oder den Kapitalismus überwinden

müssten, um sich für ihre Interessen einsetzen zu können. Die Streikenden bei Amazon fordern eine Beschränkung der Verfügungsgewalt des Managements, stellen dessen Legitimität jedoch nicht grundsätzlich in Frage. Das Produktionsregime ist daher insofern hegemonial, als es bestimmte Interessen der Beschäftigten aufnimmt, ihr Interessenhandeln ermöglicht und integriert sowie zugleich die kapitalistische Herrschaft stabilisiert und das Verwertungsinteresse des Kapitals absichert.

Die Praxis der Solidaritätskultur ist stark formalisiert und konzentriert sich auf die Arenen Betriebsrat und Tarifpolitik. Die institutionellen und organisatorischen Machtressourcen, die Betriebsverfassungsgesetz, Koalitionsrecht und Tarifvertragsgesetz sowie die Gewerkschaft ver.di den Streikenden bieten, drängen sie in eine stark am geltenden Recht orientierte Stellvertreterpolitik im Betriebsrat und in eine formalisierte Streikpraxis, die abhängig von Entscheidungen des Apparats der ver.di ist. Entscheidend für die Entstehung und Aufrechterhaltung des Arbeitskampfes ist die Unterstützung durch die Gewerkschaft ver.di. Sie liefert die notwendigen Ressourcen in Form von finanziellen Mitteln, Personal und Know-how. Diese ermöglichen es, einen Betriebsrat zu gründen und Streiks über einen langen Zeitraum zu führen. Gesetzlich verankerte Rechte sind entscheidend, um die politischen Arbeitskämpfe als Minderheit führen zu können. Sie ermöglichen die Arbeit im Betriebsrat und schützen durch Kündigungsschutz und Koalitionsfreiheit die Teilnahme an Streiks. Gleichzeitig lenken sie die Praktiken und Organisationsformen in die legalistischen Bahnen von Tarifpolitik und Betriebsrat, nicht zuletzt, weil andere Aktionsformen aufgrund potenzieller Repression hohe Opportunitätskosten besitzen. In der Folge wird auf den Einsatz informeller oder extralegalen Aktionsformen wie Bummelstreiks, Sabotage oder Blockaden verzichtet, mit denen eine militante Minderheit unter Umständen den Produktionsprozess effektiver als mit formellen Streiks stören könnte.

Amazonismus basiert auf einer relativen Schwäche der Beschäftigten. Sie sorgt dafür, dass dieses Produktionsregime in der Zone des *Konflikts ohne Partnerschaft* oder derjenigen *ohne organisierten Konflikt* bleibt. Die Träger der Solidaritätskultur bei Amazon können ausreichend Machtressourcen mobilisieren, um Gegenmacht aufzubauen und Verbesserungen zu erzwingen. Sie können jedoch nicht genügend Macht entwickeln, um eine Anerkennung der Gewerkschaft als Verhandlungspartner und somit eine Konfliktpartnerschaft durchzusetzen. Es fehlt ihnen aufgrund der Vereinfachung der Arbeit an ausreichender individueller Marktmacht. Außerdem sind sie innerhalb der Produktion leicht zu ersetzen. Die Produktionsmacht der Beschäftigten ist beschränkt, weil es kaum neuralgische Punkte innerhalb eines Standortes gibt und potenzielle Ausfälle durch Streiks an einem Standort durch Redundanzen im Logistiknetzwerk kompensiert werden können. Die Organisationsmacht ist mit einem Organisationsgrad von gut der Hälfte der einfachen Beschäftigten groß genug, um den Kampf aufrechtzuerhalten, aber zu gering, um Amazon durch Streiks entscheidenden ökonomischen Schaden zuzufügen. Gleichzeitig stößt Amazonismus zunehmend auf Kritik und Widerstand von vielfältigen sozialen Bewegungen und politischen Institutionen. Eine breite gesellschaftliche Mobilisierung könnte die notwendigen Machtressourcen aufbauen, um Amazonismus grundlegend zu transformieren und die Mitsprache von Beschäftigten und Gesellschaft im Unternehmen verankern.

Die Analyse der Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig zeigt, dass das Konfliktpotenzial des Amazonismus sehr hoch ist. Er besitzt ein hohes Konfliktpotenzial, weil sein despotisches

Arbeitsregime den Eigensinn der Beschäftigten unterdrückt und weil die Ablehnung von kollektiver Interessenvertretung zu einem Konflikt ohne Partnerschaft führt. Es wird die These vertreten, dass auch in anderen Unternehmen vorrangig das jeweilige Arbeitsregime und nicht die digital gestützte Arbeitsorganisation den Eigensinn verletzt und die Konflikte auslöst. Aus diesen ökonomischen Arbeitskämpfen entwickeln sich politische Arbeitskämpfe, jedoch keine politischen<sup>63</sup> oder revolutionären Klassenkämpfe. Schließlich verlaufen die Auseinandersetzungen weitgehend innerhalb der Bahnen des dualen Systems der Industriellen Beziehungen in Deutschland und werden so integriert. In der Diskussion um das Konfliktpotenzial der Digitalisierung (vgl. Kapitel 2.4) zeigte sich, wie sich Kurierfahrer zuweilen zunächst informeller und unkonventioneller Formen der Organisation bedienen, mit der Zeit jedoch meist eine Formalisierung durch Betriebsräte und etablierte Gewerkschaften anstreben. Wie bei Amazon reichen die Machtressourcen hier aus, bestimmte Interessen durchzusetzen. Sie sind jedoch unzureichend, um eine Konfliktpartnerschaft durchzusetzen und das Produktionsregime grundlegend zu ändern.

Eine Ausnahme in Hinblick auf die Konfliktform bilden die Kurierfahrer von Gorillas, die zumindest ansatzweise einen politischen Klassenkampf um das Streikrecht führen. 2021 organisierten sie verbandfreie Streiks, woraufhin das Unternehmen hunderten Streikenden kündigte. Sie klagten für eine Wiedereinstellung nicht zuletzt um Präzedenzurteile zu erzwingen, die das Streikrecht in Deutschland erweitern könnten. Sie erhoben explizit die Forderung, das Streikrecht zu liberalisieren und individuelle und verbandfreie Streiks zu legalisieren. Der Fall bestätigt jedoch die theoretischen Annahmen: Die politische Forderung nach der Ausweitung des Streikrechts wurde durch die Erfahrung der Repression in Form von Kündigungen gegen die verbandfreien Streiks bedingt. Anschließend zeigt sich aber auch hier die Tendenz zur Formalisierung in Form des Betriebsrates, der mittlerweile die Hauptarena des Arbeitskampfes zu sein scheint.

Beschäftigte reagieren auf Amazonismus nicht notwendig mit kollektivem Interessenhandeln. Dies wird bereits bei Amazon in Deutschland deutlich. Nur in der Hälfte der Logistikzentren sind organisierte Gewerkschaftsstrukturen zu finden.<sup>64</sup> Die Entstehung und Aufrechterhaltung organisierter Solidaritätskulturen sind voraussetzungsreich (Chibber 2022: 67 ff.). Entscheidend sind insbesondere die Machtressourcen der Beschäftigten, darunter vor allem die produktionsbezogene Produktionsmacht und die Organisationsmacht. Bei Amazon bildeten ein starkes Engagement der Gewerkschaft oder das zufällige Vorhandensein bereits zuvor arbeitspolitisch orientierter Arbeiter wie in Rheinberg und Achim eine entscheidende Voraussetzung der Entstehung der Solidaritätskulturen. Bei den Lieferdiensten war entscheidend, dass die Beschäftigten sich während der Wartezeiten oder an bestimmten Orten in der Stadt ohne Überwachung der Vorgesetzten treffen konnten (Lorig/Gnisa 2022: 135). Durch organisationstechnologische Strategien des Managements (vgl. Silver 2005: 91 ff.) wie

---

<sup>63</sup> Dies schließt eine gewisse Politisierung einzelner Aktiver bei Amazon über die betriebliche Arena hinaus nicht aus. Eine Ausweitung der Handlungsperspektive der Solidaritätskultur auf die politische Arena findet dagegen nicht statt.

<sup>64</sup> Es gibt an fast allen Standorten von Amazon in Deutschland Betriebsräte, weil das Unternehmen die Wahlen zum Teil selbst initiiert. Die Betriebsräte sind daher meist in erster Linie als Teil der politischen Produktionsapparate zu begreifen.

Leiharbeit, Befristung, Werkverträge, Outsourcing oder Schein-Selbstständigkeit können die Machtressourcen der Beschäftigten systematisch geschwächt werden. Amazonismus entwickelt folglich nur dort ein hohes Konfliktpotenzial, wo die Beschäftigten ausreichend Machtressourcen mobilisieren können. In diesen Fällen entstehen Konflikte ohne Partnerschaft. Sonst bleibt Amazonismus ohne organisierten Konflikt. Allerdings ist auch in diesem Fall, von Ungehorsam, Widerstand und informellen Arbeitskämpfen auf dem *shop floor* auszugehen.

Amazonismus steht nur für einen Teil der Konflikte im digitalen Kapitalismus, verfügt jedoch über ein besonders großes Konfliktpotenzial. Generell zeigt sich, dass die Einführung digitaler Technologien an bisherige Managementstrategien und Interessenpolitik anknüpft (Rüb u.a. 2021: 10). In der Zone der Konfliktpartnerschaft wird die Digitalisierung im Rahmen von reguliertem und institutionalisiertem Interessenhandeln meist in der Form von Verhandlungen eingeführt (ebd.). In den anderen beiden Zonen bestehen andere Formen der Interessenregulierung, in denen die Digitalisierung mehr oder weniger konfliktreich abläuft. Das Fehlen von Tarifvertrag oder Betriebsräten bedeutet nicht notwendig, dass hier despotische Arbeitsregime vorherrschen oder Digitalisierung einseitig durchgesetzt wird. Vor allem hochqualifizierte Beschäftigte verlassen sich zum Teil auf individuelles Interessenhandeln, weil sie sich auf ihre individuellen Machtressourcen stützen können.

Digitalisierung ist in der Zone der Konfliktpartnerschaft eher selten mit deren Aufkündigung verbunden (vgl. Kapitel 2.4). Allerdings wird die Zone der Konfliktpartnerschaft kleiner, wenn neue Betriebe entstehen, in denen sie nicht als Leitmodell gilt. Offen bleibt, ob Gewerkschaften und Betriebsräte in der Konfliktpartnerschaft zunehmend im Namen der Wettbewerbsfähigkeit Maßnahmen mittragen, die zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen führen. Dadurch könnte es zur Entfremdung der Basis und zur Erosion der Konfliktpartnerschaft von innen kommen (vgl. Schaupp 2022: 42). Angesichts dessen, dass Beschäftigte eher eine Auf- als Abwertung der Arbeit durch Digitalisierung erfahren (vgl. Kapitel 2.3), ist dies jedoch eher in wenigen Fällen zu erwarten. Eine Aufkündigung der Konfliktpartnerschaft durch die Arbeitgeber im Rahmen der digitalen Transformation ist in der Forschung bisher nicht verzeichnet. Es fehlen allerdings auch Anzeichen, dass die lange Erosion ihrer Bindungskraft in den letzten Jahrzehnten gestoppt und umgekehrt wird.

Bisher lässt sich nicht erkennen, dass Digitalisierung die Konfliktlandschaft in Deutschland grundlegend verändert. Es spricht vieles für eine Pfadabhängigkeit inklusive der weiteren Erosion der Institutionalisierung der Industriellen Beziehungen durch Tarifverträge und Betriebsräte. Arbeitskämpfe sind dort zu erwarten, wo despotische Arbeitsregime und starke Machtressourcen der Lohnabhängigen aufeinandertreffen. Insgesamt sind Zweifel an der Entstehung einer neuen Arbeiterbewegung durch die Digitalisierung der Arbeit begründet. Das duale System der Industriellen Beziehungen kanalisiert die Auseinandersetzungen in der betrieblichen oder verbandlichen Arena und erschwert die Entwicklung einer politischen Arbeiterbewegung aus Arbeitskämpfen. Zugleich bleibt die Skepsis, ob die Arbeiter ausreichend Machtressourcen mobilisieren können. Eine mangelnde Aussicht auf Erfolg kollektiven Handelns ist aber entscheidender Faktor für die Wahl individueller Strategien oder Resignation (Chibber 2022: 75).

Insgesamt zeichnet sich in der Statistik der Streiks bisher kein Anstieg des Konfliktniveaus im digitalen Kapitalismus in Deutschland ab. Mitverantwortlich mag hierfür die Polarisierung der Arbeit sein, die durch Digitalisierung beschleunigt wird. Sie reduziert den Anteil der

Facharbeit, die bisher die wichtigste Basis der Gewerkschaften war. Hochqualifizierte Angestellte verlassen sich eher auf individuelles Interessenhandeln und niedrigqualifizierte Beschäftigte resignieren. Hochqualifizierte Angestelltenarbeit stellte sich schließlich bereits in der Vergangenheit als schwieriges Feld gewerkschaftlicher Erschließung dar.

In durch Digitalisierung neu entstandenen Bereichen und Unternehmen können sich Beschäftigte nicht auf Institutionen und Organisationen der Konfliktpartnerschaft stützen. Diese gelten den neuen Unternehmen nicht mehr als Leitmodell. Amazonismus ist Ausdruck einer „klassenpolitischen Radikalisierung“ (Urban 2022: 98) des Kapitals. Dies trifft etwa auf Amazon, Zalando, die Lieferdienste oder digitale Unternehmen wie Check24, N26 oder Twitter zu. Daher entstehen zuweilen offensive Arbeitskämpfe für eine Formalisierung und Kollektivierung des Interessenhandelns durch Betriebsräte und Tarifverträge, die den Beschäftigten weiterhin als Orientierungsmaßstab dienen. Amazon zeigt jedoch, wie beschränkt die Machtressourcen der Arbeiter in den neu entstandenen Betrieben zuweilen sind. Ohne den über den Rahmen üblicher Organisationsansätze hinausgehende Aufwendung von finanziellen und personellen Ressourcen durch die Gewerkschaft ver.di würde der Arbeitskampf hier höchstwahrscheinlich in viel geringerem Ausmaß erfolgen. Trotz des hohen Einsatzes ist es den Beschäftigten bisher nicht möglich, einen Tarifvertrag und damit die Konfliktpartnerschaft zu erzwingen. Gleiches gilt für die Lieferdienste und andere durch Digitalisierung entstandenen Geschäftsmodelle, in denen die Beschäftigten zwar die gesetzlich verbrieften Rechte in Form des Betriebsverfassungsgesetzes nutzen, um Einfluss in ihrem Sinne zu nehmen. Allerdings ist es ihnen bisher in keinem Lieferdienst gelungen, einen Tarifvertrag durchzusetzen. Die Beschäftigten können in beiden Fällen ausreichend Gegenmacht aufbauen, um einen Konflikt zu führen, aber nicht ausreichend, um eine Konfliktpartnerschaft durchzusetzen. Dies spricht für eine Ausweitung der Zone des Konflikts ohne Partnerschaft durch die Digitalisierung. Amazonismus steht somit für ein gesteigertes Konfliktpotenzial im digitalen Kapitalismus, das jedoch wegen der Managementstrategien bzw. der „klassenpolitischen Radikalisierung“ des Kapitals (Urban 2022: 98) und nicht wegen der Digitalisierung als solcher entsteht.

Die Entwicklung einer antikapitalistischen oder gar revolutionären Bewegung aus der Dynamik der Digitalisierung der Arbeit ist sehr unwahrscheinlich. Zum einen ist es im demokratischen Kapitalismus generell unwahrscheinlich, dass Arbeitskämpfe sich zu revolutionären Klassenkämpfen zuspitzen, weil die kollektive Interessenpolitik institutionalisiert und reguliert ist. Zum anderen befinden sich die Gewerkschaften in einer geschwächten Position. Im Italien in den 1960er Jahren befanden sich die Gewerkschaften und die sozialistischen Parteien auf dem historischen Höhepunkt ihrer Macht. Sie konnten als anerkannte Partner die Teilhabe an Produktivitätsgewinnen gegen sozialen Frieden und hohe Arbeitsintensität eintauschen. Die militanten Arbeiter richteten sich folglich nicht nur gegen das Kapital, sondern auch gegen die Gewerkschaften. Heute agieren die Gewerkschaften in den durch Digitalisierung entstandenen Betrieben aus der Defensive und müssen auf die Anliegen der Beschäftigten eingehen, wenn sie genügend Organisationsmacht aufbauen wollen, um eine Anerkennung als Verhandlungspartner durchsetzen zu können. Oder die Gewerkschaften müssen innerhalb der Konfliktpartnerschaft aufgrund des hohen Marktdrucks Entscheidungen gegen bestimmte Interessen der Belegschaften mittragen, die diese in solchen Situationen eher akzeptieren als in Expansionsphasen der Industrie wie die 1960er in Italien.

Zum Schluss der Studie soll nun reflektiert werden, inwiefern das Forschungsdesign und die angewendeten Methoden angemessen waren, um die Frage nach dem Konfliktpotenzial des digitalen Kapitalismus zu beantworten. Das Konzept des Produktionsregimes und der Solidaritätskultur erwiesen sich als zielführende Heuristik für die empirischen Untersuchung der betrieblichen Herrschaft und der Arbeitskämpfe bei Amazon in Leipzig. Die Untersuchung eines Arbeitskampfes bzw. einer Solidaritätskultur ermöglichte es, unter Einbezug theoretischer Überlegungen Aussagen über die Form der im digitalen Kapitalismus zu erwartenden Arbeits- und Klassenkämpfe zu treffen.

Die Analyse der Solidaritätskultur bei Amazon in Leipzig basiert auf einer erweiterten Einzelfallstudie (vgl. Burawoy 2009). Daraus ergeben sich Vor- und Nachteile. Im Gegensatz zu einer Untersuchung mit mehreren Fällen wurde es so möglich, einen Fall in einer sonst kaum zu realisierenden tiefgehenden Weise zu erforschen. Dadurch konnten die Konturen des Amazonismus, die Dimensionen des Eigensinns und der organisierten Solidaritätskultur detailliert herausgearbeitet werden. Die intensive Beschäftigung mit einem Fall ermöglicht zudem eine Feinanalyse bestimmter Aspekte, die entscheidend für das Verständnis sozialer Dynamiken sein können. Dies gilt etwa für die Unterscheidung zwischen Arbeitsorganisation und Arbeitsregime, die eine genaue Analyse der Entstehung von Konflikten erlaubt. Im Rahmen der erweiterten Einzelstudie konnten zudem mehrere theoretische Konzepte erprobt und entwickelt werden. Dazu gehören die Konzepte des Produktionsregimes und der Solidaritätskultur als Forschungsheuristik und die Entwicklung einer Theorie des Eigensinns, die von Überlegungen einer früheren Arbeitsgruppe (vgl. Barthel u.a. 2023) ausging.

Die Einzelfallstudie bleibt trotz aller Bezüge auf andere Standorte von Amazon notwendig wesentlich auf einen Betrieb und ein Unternehmen beschränkt. Damit stellt sich das Problem der Verallgemeinerbarkeit der Forschungsergebnisse. Die Erkenntnisse zum Amazonismus und der Solidaritätskultur wurden daher unter dem Rückgriff auf die Forschungsliteratur und die Theorie eingeordnet. Dabei wurde deutlich, dass der Amazonismus nicht für *das* Konfliktpotenzial des digitalen Kapitalismus steht. Dennoch kann er als eine Tendenz kapitalistischer Herrschaft betrachtet werden, die über den Fall Amazon hinaus Bedeutung hat. Eine Einzelfallstudie besitzt zudem den Nachteil, dass ihr der Vergleich mit anderen Produktionsregimen fehlt. Dieser würde es ermöglichen, die Spezifika einzelner Produktionsregime und Solidaritätskulturen besser herauszuarbeiten, die oft erst durch den Kontrast deutlich werden. Damit ist bereits ein weiterer Forschungsbedarf benannt: In zukünftigen Studien sollte das Produktionsregime bei Amazon mit dem Amazonismus in anderen Betrieben sowie anderen Produktionsregimen verglichen werden.

In Bezug auf die Datenerhebung ist zu sagen, dass die teilnehmende Beobachtung es ermöglichte, Zugang zu Wissen zu schaffen, das durch Interviews allein kaum zu erschließen ist. Dies gilt insbesondere für die Dynamik von Aktionen oder Organisationsprozessen. Die so gewonnenen Erkenntnisse konnten mit den Aussagen in den Interviews verglichen und bei Bedarf korrigiert werden. Für die teilnehmende Beobachtung als Forscher und Unterstützer erwies sich eine strikte Rollentrennung hilfreich. Dadurch konnte die Vermischung von der Konflikt zwischen Erkenntnis- und Gestaltungsinteresse minimiert werden. Die Konzentration der Interviews auf Träger der Solidaritätskultur ermöglichte eine schrittweise Verdichtung und Überprüfung der Erkenntnisse über die innere Dynamik des Produktionsregimes und der



Solidaritätskultur. So wurden die Ziele der Untersuchung der Managementstrategien und des Arbeitskampfes realisiert.

Die im Rahmen der Studie angewandten und (weiter-)entwickelten Konzepte erwiesen sich als eine überaus gewinnbringende Forschungsheuristik. Das Konzept des Produktionsregimes ermöglicht eine Analyse, die die Aspekte betrieblicher Herrschaft erschöpfend behandelt. So wurde es möglich, alle wesentliche Charakteristika des Amazonismus herauszuarbeiten. Die im Rahmen der Studie entwickelte Theorie des Eigensinns ermöglicht es, die Transformation von Arbeitsvermögen in produktive Arbeit, die Stabilität kapitalistischer Herrschaft und die Entstehung von Arbeitskämpfen zu erklären. Mit ihr konnte die widersprüchliche und komplexe Dynamik der Konflikte bei Amazon in Leipzig nachvollzogen werden. Die Annahme der Eskalationsstufen von ökonomischen, politischen und ideologischen Arbeitskämpfen hilft, die Entstehung unterschiedlicher Konfliktformen besser zu verstehen. Dadurch wurde es möglich zu verstehen, warum es bei Amazon aber auch generell zwar zum Teil zu politischen Arbeitskämpfen kommt, diese jedoch keine revolutionären Tendenzen entwickeln.

Für eine bessere Einschätzung des Konfliktpotenzials im digitalen Kapitalismus bietet es sich an, die im Rahmen der vorliegenden Studie angewandten und entwickelten theoretische Konzepte für weitere Untersuchungen zu nutzen. Sie ermöglichen es zu bestimmen, wie Konflikte durch bestimmte Managementstrategien hervorgebracht werden und welche Formen sie annehmen. Daher erlauben sie eine Unterscheidung der Wirkung von Organisationstechniken und digitalen Arbeitsmitteln. In Kombination mit dem Jenaer Machtressourcenansatz (Schmalz/Dörre 2014) wird es so möglich, das Konfliktpotenzial des digitalen Kapitalismus zu bestimmen. Es bedarf einerseits einer quer über Branchen und Tätigkeiten breit angelegten Untersuchung der Wirkung der Digitalisierung und der hinter ihr stehenden Managementstrategien auf den Eigensinn der Beschäftigten. Andererseits sollte untersucht werden, wie sich der Einsatz digitaler Technologie auf die Machtressourcen der Beschäftigten auswirkt. Zusammen wird so eine optimale Einschätzung des Konfliktpotenzials des digitalen Kapitalismus möglich. Trotz aller theoretisch und empirisch fundierten Prognosen bleibt die Zukunft jedoch offen und vermag die eine oder andere Überraschung bereithalten.

## 9. Abkürzungen

ALU	Amazon Labor Union
AU	Amazonians United
AWI	Amazon Workers International
BEM	Betriebseingliederungsmaßnahme
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BV	Betriebsvereinbarung
CEO	Chief Executive Officer
CNC	Computerized Numerical Control
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
E-Mail	electronic mail
FAU	Freie Arbeiter*innen-Union
FC	fulfillment center
GBU	Gefährdungsbeurteilung
GG	Grundgesetz
IBM	International Business Machines Corporation
ICQA	Inventory Control and Quality Assurance
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
IT	Informationstechnologie
LKW	Lastkraftwagen
MAXQDA	Maximum Qualitative Data Analysis
Metall NRW	Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V.
Non-Con	Non-Conventional
Non-Sort	Non-Sortable
PC	Personal Computer
PRP	Performance Related Pay
QR	Quick Response
RWDSU	Retail Wholesale and Department Store Union
SOP	Standard Operation Procedures
SPS	Speicherprogrammierbare Steuerung
TPS	Toyota-Produktionssystem

TVG	Tarifvertragsgesetz
USA	United States of America
ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut

## 10. Literatur und Quellen

- Abel, Jörg, Peter Ittermann und Ludger Pries. 2005. Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit: individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. *Industrielle Beziehungen* 12:28–50.
- About Amazon. 2023. Wer wir sind. Leadership principles. <https://www.aboutamazon.de/wer-wir-sind/leadership-principles> (Zugegriffen: 01.03.2023).
- Acatech. 2013. *Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0*. Frankfurt am Main: acatech.
- Ackroyd, Stephen, und Paul Thompson. 2016. Unruly Subjects. Misbehaviour in the Workplace. In *The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment*, Hrsg. Stephen Edgell, Heidi Gottfried und Edward Granter, 185–204. London: Sage Publications.
- Adorno, Theodor W. 1970 [1966]. Negative Dialektik. In *Theodor W. Adorno. Gesammelte Schriften*. Bd. 6, Hrsg. Rolf Tiedemann, 7–408. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Aglietta, Michael. 2000. *Ein neues Akkumulationsregime. Die Regulationstheorie auf dem Prüfstand*. Hamburg: VSA Verlag.
- Ahlers, Elke. 2018. Die Digitalisierung der Arbeit. Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte. *WSI Report* 40. Düsseldorf: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung.
- Altenried, Moritz. 2017. Die Plattform als Fabrik: Crowdwork, Digitaler Taylorismus und die Vervielfältigung der Arbeit. *PROKLA – Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, 47:175–192.
- Altenried, Moritz. 2022. *The digital factory: the human labor of automation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Althusser, Louis. 2010 [1970]. Ideologie und ideologische Staatsapparate. In *Louis Althusser. Gesammelte Schriften*. 1. Halbband, Hrsg. Frieder Otto Wolf, 37–102. Hamburg: VSA.
- Amazon. o. J. Employee Engagement. <https://sustainability.aboutamazon.com/society/employees/employee-engagement> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Amazon Autor. 2019. Unsere Leadership Principles. <https://www.aboutamazon.de/news/arbeiten-bei-amazon/unsere-leadership-principles> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Amazon Logistik Team. 2021. Verstärkung für den Weihnachtsmann durch 10.000 saisonale Amazon Kolleg:innen. <https://www.aboutamazon.de/news/logistik-und-zustellung/verstaerkung-fuer-den-weihnachtsmann-durch-10-000-saisonale-amazon-kolleg-innen> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Amazon Logistik Team. 2023. Fakten über die Amazon Logistikzentren. <https://www.aboutamazon.de/news/logistik-und-zustellung/fakten-ueber-die-amazon-logistikzentren> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Amazon workers and supporters. 2018. „Stop Treating Us Like Dogs!“ Workers Organizing Resistance at Amazon in Poland“ In *Choke points. Logistics workers disrupting the global supply chain*, Hrsg. Jake Alimahomed-Wilson und Immanuel Ness. Ebook. London: Pluto Press.
- amworkers. 2017. Safe Package. <https://amworkers.wordpress.com/2017/07/12/safe-package/> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Apicella, Sabrina. 2016. *Amazon in Leipzig. Von den Gründen, (nicht) zu streiken*. (=STUDIEN 09/2016). Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Apicella, Sabrina, und Helmut Hildebrandt. 2019. Divided we stand: reasons for and against strike participation in Amazon,s German distribution centres. *Work Organisation, Labour & Globalisation* 13:172–189.
- Apicella, Sabrina. 2021. *Das Prinzip Amazon: über den Wandel der Verkaufsarbeit und Streiks im transnationalen Versandhandel*. Hamburg: VSA Verlag.
- Apitzsch, Birgit, Klaus-Peter Buss, Martin Kuhlmann, Marliese Weißmann und Harald Wolf. 2021. Arbeit in und an Digitalisierungen. Ein Resümee als Einführung. In *Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte - Arbeitsfolgen - Regulierung*, Hrsg. Klaus-Peter Buss, Martin Kuhlmann, Marliese Weißmann, Harald Wolf und Birgit Apitzsch, 9–37. Frankfurt am Main und New York: Campus Verlag.
- Arnold, Daniel, Sebastian Butschek, Susanne Steffes und Dana Müller. 2016. *Monitor - Digitalisierung am Arbeitsplatz: Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung*. ZEW-Gutachten und Forschungsberichte. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Baethge, Martin. 1991. Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. *Soziale Welt* 42:6–19.
- Bahl, Friederike. 2014. *Lebensmodelle in der Dienstleistungsgesellschaft*. Hamburg: Hamburger Edition.

- Barthel, Georg, und Jan Rottenbach. 2017. Reelle Subsumtion und Insubordination im Zeitalter der digitalen Maschinerie. Mit-Untersuchung der Streikenden bei Amazon in Leipzig. *PROKLA – Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 47:249–270.
- Barthel, Georg. 2019. Against the Logistics of Amazon. Challenges to Build Effective Power. In *Strike the Giant! Transnational Organization against Amazon*. Fall 2019 Journal, Hrsg. Transnational Social Strike Platform. [https://www.transnational-strike.info/app/uploads/2019/11/Strike-the-Giant\\_TSS-Journal.pdf](https://www.transnational-strike.info/app/uploads/2019/11/Strike-the-Giant_TSS-Journal.pdf) (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Barthel, Georg, Felix Gnisa und Hans-Christian Stephan. 2023. Eigensinn im marktgesteuerten digitalen Taylorismus. Eine empirische Untersuchung zu Aneignungsweisen im Produktionsmodell von Amazon. In *Widerstand im Arbeitsprozess. Eine arbeitssoziologische Einführung*, Hrsg. Heiner Heiland und Simon Schaupp, 249–276. Bielefeld: transcript.
- Barthel, Georg. 2023. Amazonismus. Management im digitalen Kapitalismus. *IAQ Report* 06. [https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico\\_derivate\\_00078302/IAQ-Report\\_2023\\_06.pdf](https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00078302/IAQ-Report_2023_06.pdf) (Zugegriffen: 09.08.2023)
- Basualdo, Victoria, Hugo Dias, Mirko Herberg, Stefan Schmalz, Melisa Serrano und Kurt Vandaele. 2021. *Kollektive Interessenvertretung im digitalen Kapitalismus. Alte und neue Arbeitskämpfe*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Baukowitz, Andrea, und Andreas Boes. 1996. Arbeit in der „Informationsgesellschaft“ –Einige grundsätzliche Überlegungen aus einer (fast schon) ungewohnten Perspektive. In *Virtuelle Arbeitswelten – Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“*, Hrsg. Rudi Schmiede, 129–158. Berlin: edition sigma.
- Beaud, Stéphane, und Michel Pialoux. 2004. *Die verlorene Zukunft der Arbeiter: die Peugeot-Werke von Sochaux-Montbéliard*. Konstanz: UVK Verlag.
- Beer, Stafford. 1959. *Cybernetics and Management*. London: The English Universities Press Ltd.
- Betriebsrat. 2021. *Corona, Snoopy und die Zukunft unserer Arbeit...* Leipzig: Betriebsrat Amazon Logistik GmbH.
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG). 2022. <https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/BetrVG.pdf> (Zugegriffen: 17.02.2023).
- Bezos, Jeff. 2021. 2020 Letter to Shareholders. 15.04.2021. <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/2020-letter-to-shareholders> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Birke, Peter. 2007. *Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark*. Frankfurt am Main: Campus.
- Birke, Peter. 2022a. *Grenzen aus Glas. Arbeit, Rassismus und Kämpfe der Migration in Deutschland*. Wien und Berlin: mandelbaum verlag.
- Birke, Peter. 2022b. Alltagskonflikte und Arbeitskämpfe in einem neuen Amazon-Distributionszentrum. In *Sozialpartnerschaft im digitalisierten Kapitalismus: hat der institutionalisierte Klassenkompromiss eine Zukunft?*, Hrsg. Janis Ewen, Sarah Nies, und Martin Seeliger, 7–25. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Bispinck, Reinhard. 2022. *Tarifbindung und Betriebsräte 2021. Neue Daten des IAB-Betriebspanels 2021*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Blanchard, Dana, und brian bean. 2021. Primed for Struggle: Organizing Inside Amazon. *Rampant Magazine*. <https://rampantmag.com/2021/03/primed-for-struggle-organizing-inside-amazon/> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Bock, Violetta 2017: *verdi@Amazon. Aufbau und Stabilisierung eines gewerkschaftlichen Kerns*. Kassel: OKG.
- Boes, Andreas, Tobias Kämpf, und Alexander Ziegler. 2020. Arbeit im Informationsraum – Informatisierung als Perspektive für ein soziologisches Verständnis der digitalen Transformation. In *Soziologie des Digitalen - Digitale Soziologie? Soziale Welt - Sonderband 23*, Hrsg. Sabine Maasen und Jan-Hendrik Passoth, 307–325. Baden-Baden: Nomos.
- Boes, Andreas, und Alexander Ziegler. 2021. *Umbruch in der Automobilindustrie. Analyse der Strategien von Schlüsselunternehmen an der Schwelle zur Informationsökonomie*. München: Institut für Sozialforschung.
- Boewe, Jörn, und Johannes Schulten. 2019. *Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten*. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Boewe, Jörn, Johannes Schulten und Dirk Braunheim. Amazon-Logistik-Standorte in Deutschland. Stand Oktober 2022. [https://th.rosalux.de/fileadmin/ls\\_thueringen/bilder/Amazon-Logistik-Standorte\\_in\\_Deutschland\\_Print\\_20221107.jpg](https://th.rosalux.de/fileadmin/ls_thueringen/bilder/Amazon-Logistik-Standorte_in_Deutschland_Print_20221107.jpg) (Zugegriffen: 23.02.2023).
- Böhle, Fritz. 2017. Subjektivierendes Handeln - Anstöße und Grundlagen. In *Arbeit als subjektivierendes Handeln: Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit*, Hrsg. Fritz Böhle, 3–34. Wiesbaden: Springer VS.
- Boltanski, Luc, und Ève Chiapello. 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bonacich, Edna, und Jake B. Wilson. 2008. *Getting the goods: ports, labor, and the logistics revolution*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Bonin, Holger, Terry Gregory und Ulrich Zierahn. 2015. Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. *Kurzexpertise* 57. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH.

- [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-455.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/fb-455.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Bosch, Gerhard, Tabea Bromberg, Thomas Haipeter und Jutta Schmitz. 2017. *Industrie und Arbeit 4.0. Befunde zu Digitalisierung und Mitbestimmung im Industriesektor auf Grundlage des Projekts „Arbeit 2020“*. *IAQ-Report 4*. Duisburg: IAQ.
- Bourdieu, Pierre. 2000. *Pascalian meditations*. Stanford: Stanford University Press.
- Boyer, Robert, und Jean-Pierre Durand. 1993. *After Fordism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boyle, Alan. 2018. Transcript: ‚Chief slowdown officer‘ Jeff Bezos shares Amazon management tips. *GeekWire*. 19.09.2018. <https://www.geekwire.com/2018/full-transcript-chief-slowdown-officer-jeff-bezos-shares-amazon-management-wisdom/> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Braverman, Harry. 1998 [1974]. *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*. 25th anniversary ed. New York: Monthly Review Press.
- Briken, Kendra, Kirsty Newsome und Phil Taylor. 2016. Work Organisation, Management Control and Working Time in Retail Fulfilment Centres. 22. (Paper presented at the 34th International Labour Process Conference Berlin 2016) Berlin.
- Briken, Kendra, und Phil Taylor. 2018. Fulfilling the ‚British way‘: beyond constrained choice-Amazon workers’ lived experiences of workfare: Working at Amazon-Beyond Constrained Choice. *Industrial Relations Journal* 49:438–458.
- Brinkmann, Ulrich, Hae-Lin Choi, Richard Detje, Klaus Dörre, Hajo Holst, Serhat Karakayali und Catharina Schmalstieg. 2008. *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brinkmann, Ulrich, und Oliver Nachtwey. 2010. Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 60:21–29.
- Brynjolfsson, Erik, und Andrew McAfee. 2014. *The Second Machine Age. Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: Norton & Company.
- Bundesagentur für Arbeit. 2021. Beschäftigungsstatistik. [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202012/iiii6/beschaefigung-entgelt-entgelt/entgelt-d-0-202012-xlsx.xlsx?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202012/iiii6/beschaefigung-entgelt-entgelt/entgelt-d-0-202012-xlsx.xlsx?__blob=publicationFile&v=3) (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). 2017. *Weißbuch. Arbeiten 4.0*. Berlin.
- Burawoy, Michael. 1979. *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago und London: University of Chicago Press.
- Burawoy, Michael. 1985. *The politics of production: factory regimes under capitalism and socialism*. London: Verso.
- Burawoy, Michael. 2009. *The extended case method: four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*. Berkeley: University of California Press.
- Burawoy, Michael. 2012. The Roots of Domination: Beyond Bourdieu and Gramsci. *Sociology* 46:187–206.
- Butollo, Florian, Martin Ehrlich und Thomas Engel. 2017. Amazonisierung der Industriearbeit? Industrie 4.0, Intralogistik und die Veränderung der Arbeitsverhältnisse in einem Montageunternehmen der Automobilindustrie. *Arbeit* 26:33–59.
- Butollo, Florian, Thomas Engel, Manfred Füchtenkötter und Robert Koepp. 2018. Wie stabil ist der digitale Taylorismus? Störungsbehebung, Prozessverbesserungen und Beschäftigungssystem bei einem Unternehmen des Online-Versandhandels. *Arbeits- und Industriosozilogische Studien* 11:143–159.
- Butollo, Florian, und Sebastian Sevignani. 2018. „Cyber-Marx? Ansatzpunkte einer historisch-materialistischen Analyse des digitalen Kapitalismus“ In *Marxismus und Soziologie. Klassenherrschaft, Ideologie und kapitalistische Krisendynamik. Arbeitsgesellschaft im Wandel*, Hrsg. Tine Haubner und Tilman Reitz, 251–275. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Butollo, Florian. 2021. Digitalization and the geographies of production: Towards reshoring or global fragmentation? *Competition & Change* 25:259–278.
- Calhoun, Craig J. 1982. *The question of class struggle: social foundations of popular radicalism during the industrial revolution*. Chicago: University of Chicago Press.
- Castells, Manuel. 2017 [1996]. *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter. Wirtschaft – Gesellschaft – Kultur*. Band 1. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.
- Cattero, Bruno. 2018. Amazon in action. Oder: Wo liegt das Neue der digitalen Technologie? *Arbeits- und Industriosozilogische Studien* 11(2):107–123.
- Cattero, Bruno, und Marta D’Onofrio. 2018. Organizing and Collective Bargaining in the Digitized „Tertiary Factories“ of Amazon. A comparison between Germany and Italy. In *Working in Digital and Smart Organizations: Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations*, Hrsg. Edoardo Ales, Ylenia Curzi, Tommaso Fabbri, Olga Rymkevich, Iacopo Senatori, Giovanni Solinas, 141–164. Cham, Schweiz: Palgrave Macmillan.

- Chibber, Vivek. 2022. *The Class Matrix: Social Theory after the Cultural Turn*. Cambridge und London: Harvard University Press.
- Dahrendorf, Ralf. 1957. *Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft*. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Delfanti, Alessandro. 2021. Machinic dispossession and augmented despotism: Digital work in an Amazon warehouse. *New Media & Society* 23:39–55.
- Deppe, Frank. 1971. *Das Bewußtsein der Arbeiter. Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewußtseins*. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Deppe, Frank. 2002. Professionelle Betriebsratsarbeit ist qualifizierte Mitbestimmung. In *Vom Klassenkampf zum Co-Management. Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*, Hrsg. Udo Klitzke, Heinrich Betz und Mathias Möreke, 179–213. Hamburg: VSA.
- Detje, Richard, Wolfgang Menz, Sarah Nies und Dieter Sauer. 2011. *Krise ohne Konflikt? Interessen- und Handlungsorientierungen im Betrieb - die Sicht von Betroffenen*. Hamburg: VSA.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB). 2023. Über uns. <https://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen/> (Zugegriffen 08.02.2023).
- Dilcher, Oliver. 2011. *Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit*. Berlin: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.
- Dolata, Ulrich. 2015. Volatile Monopole. Konzentration, Konkurrenz und Innovationsstrategien der Internetkonzerne. *Berliner Journal für Soziologie* 24:505–529.
- Dörre, Klaus, und Ulrich Brinkmann. 2005. Finanzmarkt-Kapitalismus: Triebkraft eines flexiblen Produktionsmodells? In *Finanzmarktkapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*, Hrsg. Paul Windolf, 85–116. (=KZFSS Sonderheft 45). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dörre, Klaus, Hajo Holst und Ingo Matuschek. 2013. Zwischen Firmenbewusstsein und Wachstumskritik. Subjektive Grenzen kapitalistischer Landnahmen. In *Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen: soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben*, Hrsg. Klaus Dörre, Anja Happ und Ingo Matuschek, 198–261. Hamburg: VSA Verlag.
- Dörre, Klaus. 2016. Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen. *Industrielle Beziehungen* 23:348–365.
- Dörre, Klaus. 2018a. Die Bundesrepublik – eine demobilisierte Klassengesellschaft. Neun Thesen aus dem PKJ. *Zeitschrift Marxistische Erneuerung* 116: 40–50.
- Dörre, Klaus. 2018b. Digitalisierung – neue Prosperität oder neue Spaltung? In *Digitalisierung industrieller Arbeit: die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Hrsg. Hartmut Hirsch-Kreinsen, Peter Itermann und Jonathan Niehaus, 365–382. Baden-Baden: Edition.
- Dörre, Klaus. 2018c. Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In *Handbuch Arbeitssoziologie*, Hrsg. Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günther Wachtler, 619–681. Wiesbaden: Springer VS.
- Dörre, Klaus. 2021. *Die Utopie des Sozialismus. Kompass für eine Nachhaltigkeitsrevolution*. EPUB. Berlin: Matthes & Seitz.
- Dubet, Francois. 2008. *Ungerechtigkeiten. Zum subjektiven Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Edwards, Richard. 1979. *Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.
- Eikeland, Olav. 2011. Experimenting together. In *Arbeitssituationsanalyse. Bd. 2: Praxisbeispiele und Methoden*, Hrsg. Christina Meyn, Gerd Peter, Uwe Dechmann, Arne Georg und Olaf Katenkamp, 425–445. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ellguth, Peter, und Susanne Kohaut. 2013. Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012. *WSI-Mitteilungen* 66:281–288.
- Ewen, Janis, Sarah Nies und Martin Seeliger. 2022a. Sozialpartnerschaft und arbeitspolitische Ordnungsbildung im Prozess der Digitalisierung. Eine Einführung. In *Sozialpartnerschaft im digitalisierten Kapitalismus: hat der institutionalisierte Klassenkompromiss eine Zukunft?*, Hrsg. Janis Ewen, Sarah Nies und Martin Seeliger, 7–25. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Ewen, Janis, Heiner Heiland und Martin Seeliger. 2022b. Dynamiken autonomer Arbeitskonflikte im digitalen Kapitalismus. Der Fall ‚Gorillas‘. In *Sozialpartnerschaft im digitalisierten Kapitalismus: hat der institutionalisierte Klassenkompromiss eine Zukunft?*, Hrsg. Janis Ewen, Sarah Nies und Martin Seeliger, 234–259. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Fairclough, Norman, und Wodak, Ruth, 1997: Critical Discourse Analysis. In: *Discourse as Social Interaction* (=Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction 2), Hrsg. Teun Adrianos van Dijk, 258–284. London: Sage.

- Falck, Oliver, Nina Czernich, Thomas Fackler und Anita Fichtl. 2018. Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt. München: IHK für München und Oberbayern. <https://www.ifo.de/publikationen/2018/monographie-autorenschaft/auswirkungen-der-digitalisierung-auf-den-arbeitsmarkt> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Falkenberg, Jonathan. 2018. Mobile Kontrolleure. Eine arbeitssoziologische Analyse digitaler Assistenzsysteme in der Logistik 4.0. In *Logistikarbeit in der digitalen Wertschöpfung. Perspektiven und Herausforderungen für Arbeit durch technologische Entwicklungen*, Hrsg. Hartmut Hirsch-Kreinsen und Anemarie Karacic, 37–56. Düsseldorf: FGW – Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V.
- Fantasia, Rick. 1988. *Cultures of Solidarity: Consciousness, Action, and Contemporary American Workers*. Berkeley/Los Angeles/London: University of California Press.
- Fantasia, Rick. 1995. From Class Consciousness to Culture, Action, and Social Organization. *Annual Review of Sociology* 21:269–287.
- Fine, Sidney. 1969. *Sit-down. The General Motors Strike of 1936-1937*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Foucault, Michel. 1975. *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris: Gallimard.
- Foucault, Michel, 2013 [1973]: *Archäologie des Wissens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Frey, Carl Benedikt, und Michael A. Osborne. 2013. The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? Working Paper. Oxford: Oxford Martin School. <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Fricke, Werner. 2010. Fallstudienforschung als Aktionsforschung. In *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*, Hrsg. Hans J Pongratz und Rainer Trinczek, 257–276. Berlin: edition sigma.
- Friedman, Andrew L. 1977. *Industry and labour: class struggle at work and monopoly capitalism*. London: Macmillan.
- Friedrich, Sebastian, Johannes Jolmes und Hannah Knuth. 2021. Trotz Neuregelung: Amazon vernichtet Neuwaren. *NDR*. <https://daserste.ndr.de/panorama/archiv/2021/Trotz-Neuregelung-Amazon-vernichtet-Neuwaren,amazon484.html> (Zugegriffen: 09.09.2023)
- Friedrichs, 2011 [1974]. Situation als soziologische Erhebungseinheit. In *Arbeits-situationsanalyse. Bf. 2: Praxisbeispiele und Methoden*, Hrsg. Christina Meyn, Gerd Peter, Uwe Dechmann, Arne Georg und Olaf Katenkamp, 28–44. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Frindert, Jim, Heiner Dribbusch und Thorsten Schulten. 2022. WSI Arbeitskampfbilanz 2021. Normalisierung des Arbeitskampfesgeschehens im zweiten Jahr der Corona-Pandemie. *WSI Report* 74. Düsseldorf: Wirtschaft- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung.
- Geiger, Theodor. 1949. *Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel*. Köln: Gustav Kiepenheuer.
- Gerst, Detlef. 2019. Autonome Systeme und Künstliche Intelligenz. In *Autonome Systeme und Arbeit. Perspektiven, Herausforderungen und Grenzen der Künstlichen Intelligenz in der Arbeitswelt*, Hrsg. Hartmut Hirsch-Kreinsen und Anemarie Karacic, 101–138. Bielefeld: transcript.
- Ghaffary, Shirin. 2022. Amazon fired Chris Smalls. Now the new union leader is one of its biggest problems. *Vox*. 07.06.2022. <https://www.vox.com/recode/23145265/amazon-fired-chris-smalls-union-leader-alu-jeff-bezos-bernie-sanders-aoc-labor-movement-biden> (Zugegriffen: 02.03.2023).
- Goes, Thomas, Stefan Schmalz, Marcel Thiel und Klaus Dörre. 2015. *Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland*. Frankfurt am Main: Otto-Brenner-Stiftung.
- Goldthorpe, John H., und David Lockwood. 1963. Affluence and the British Class Structure. *The Sociological Review* 11: 133–163.
- Goodman, David J. 2019. Amazon Pulls Out of Planned New York City Headquarters. *The New York Times*. 14.02.2019. <https://www.nytimes.com/2019/02/14/nyregion/amazon-hq2-queens.html> (Zugegriffen: 07.09.2023).
- Gramsci, Antonio. 1999. *Gefängnishefte B. 9*. Hamburg: Argument Verlag.
- Greef, Samuel. 2021. DGB-Gewerkschaften in Zahlen 2021. Bits & Pieces - Online 3 (1), <https://www.samuel-greef.de/gewerkschaften/> (Zugegriffen: 08.02.2023).
- Gurley, Lauren Kaori. 2022. Amazon just Fired 2 Union Organizers Who Helped Win Amazon,s First Union. *VICE* 09.05.2022. <https://www.vice.com/en/article/v7dwq4/amazon-just-fired-two-union-organizers-who-helped-win-amazons-first-union> (Zugegriffen: 02.03.2023).
- Habermas, Jürgen, Sigmar Gabriel und Emmanuel Macron. 2017. Europa neu denken. *Blätter für deutsche und internationale Politik* 4. <https://www.blaetter.de/ausgabe/2017/april/europa-neu-denken> (Zugegriffen: 09.02.2023).



- Haipeter, Thomas. 2011. Einleitung: Interessenvertretungen, Krise und Modernisierung – über alte und neue Leitbilder. In *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Hrsg. Thomas Haipeter und Klaus Dörre, 7–28. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haipeter, Thomas, Tabea Bromberg und Christine Slomka. 2017. *Angestellte als Machtquelle: neue Initiativen der Interessenvertretung von Industrieangestellten im Betrieb*. Wiesbaden: Springer VS.
- Haipeter, Thomas. 2018. Digitalisierung, Mitbestimmung und Beteiligung – auf dem Weg zur Mitbestimmung 4.0? In *Digitalisierung industrieller Arbeit: die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Hrsg. Hartmut Hirsch-Kreinsen und Peter Ittermann und Jonathan Niehaus, 303–322. Baden-Baden: Nomos.
- Haipeter, Thomas. 2019. *Interessenvertretung in der Industrie 4.0: das gewerkschaftliche Projekt Arbeit 2020*. Baden-Baden: Nomos.
- Harvey, David. 1981. The Spatial Fix - Hegel, von Thuenen, and Marx. *Antipode* 13:1-12.
- Harvey, David. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Häußler, Maria. Protest gegen Amazon-Tower in Berlin: „Der Turm klaut meiner Mutter die Abendsonne“. *Berliner Zeitung*. 29.04.2023. <https://www.berliner-zeitung.de/mensch-metropole/friedrichshain-kreuzberg-warschauer-brueckekundgebung-gegen-den-neuen-amazon-tower-li.343202> (Zugegriffen: 08.06.2023).
- Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. 2006 [1807]. *Phänomenologie des Geistes*. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Heiland, Heiner, und Ulrich Brinkmann. 2020. Liefern am Limit. Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert. *Industrielle Beziehungen* 27:120–140.
- Hertwig, Markus. 2013. Zur Logik kollektiver Partizipation in Betrieben ohne Betriebsrat. Formen und Interessenvertretungschancen ‚Anderer Vertretungsorgane‘. *Industrielle Beziehungen* 20:199–220.
- Hertwig, Markus. 2020. Digitalisierung der Wissensgesellschaft. Paradoxien des technologischen Wandels im Zeitalter von Crowdsourcing und Industrie 4.0. In *Wissensökonomie und Digitalisierung: Geschichte und Perspektiven*, Yaman Kouli, Peter Pawlowsky und Markus Hertwig, 129–156. Wiesbaden: Springer VS.
- Hertwig, Markus. 2021. Plattformarbeit im Kräftefeld alter und neuer Institutionen. *Berliner Debatte Initial* 32:41–50.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut. 2018. Einleitung: Digitalisierung industrieller Arbeit. In *Digitalisierung industrieller Arbeit: die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Hrsg. Hartmut, Hirsch-Kreinsen, Peter Ittermann und Jonathan Niehaus, 13–32. Baden-Baden: Nomos.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut. 2020. *Digitale Transformation der Arbeit: Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Hobsbawm, Eric. 1996 [1962]. *The Age of Revolution 1789–1848*. Random House: New York.
- Honneth, Axel, 1985: *Kritik der Macht. Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Honneth, Axel. 1994. *Kampf um Anerkennung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Hoose, Fabian, Thomas Haipeter und Peter Ittermann. 2019. Digitalisierung der Arbeit und Interessenvertretungen. *Arbeit* 28:423–444.
- Hubschmid, Maris. 2015. Ralf Kleber im Interview. Demnächst Amazon-Buchhandlung in Berlin? *Tagesspiegel*. 07.12.2015. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/demnächst-amazon-buchhandlung-in-berlin-4485883.html> (Zugegriffen: 10.02.2023).
- Hürtgen, Stefanie, und Stephan Voswinkel. 2014. *Nichtnormale Normalität? Ansprüche aus der Arbeitnehmermitte*. Berlin: Edition Sigma.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). 2022. *Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung - Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021*. Nürnberg: IAB.
- Jaehrling, Karen, Monika Obersneider und Dominik Postels. 2018. Digitalisierung und Wandel von Arbeit im Kontext aktueller Marktdynamiken. Empirische Befunde zum Zusammenspiel von Innovationen, Beschäftigung und Arbeitsqualität. *IAQ-Report* 03. [https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico\\_mods\\_00046678](https://duepublico2.uni-due.de/receive/duepublico_mods_00046678) (Zugegriffen: 01.03.2023).
- Jaehrling, Karen. 2019. Amazon ist kein Vorreiter. Zu den Tiefenstrukturen des ‚Digitalen Taylorismus‘ und verbleibenden Spielräumen kollektiver Interessenaushandlung. *Industrielle Beziehungen* 26:169–188.
- Jarosch, Irmgard. 2023. Löhne und Arbeitsbedingungen für Amazon Logistikmitarbeiter:innen. <https://www.aboutamazon.de/news/logistik-und-zustellung/loehne-und-arbeitsbedingungen-fuer-amazon-logistikmitarbeiterinnen-und-mitarbeiter> (Zugegriffen: 09.02.2023).

- Jassy, Andy. 2023. 2022 amazon Annual Report. [https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc\\_financials/2023/ar/Amazon-2022-Annual-Report.pdf](https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2023/ar/Amazon-2022-Annual-Report.pdf) (Zugegriffen: 01.09.2023).
- Jessop, Bob. 1992. Fordism and Post-Fordism: A Critical Reformulation. In *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Hrsg. Michael Storper und Allen J. Scott, 42–62. London und New York: Routledge.
- Jessop, Bob. 1993. Towards a Schumpeterian Workfare State? Preliminary Remarks on Post-Fordist Political Economy. *Studies in Political Economy* 40:7–39.
- Jessop, Bob. 2001. What follows Fordism? On the Periodisation of Capitalism and its Regulation. In *Phases of Capitalist Development: Booms, Crises, and Globalizations*, Hrsg. Robert Albritton, Makoto Itoh, Richard Westra und Alan Zuege, 282–299. Basingstoke: Palgrave.
- Jürgens, Ulrich. 1983. Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In *Arbeitspolitik: Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit*, Hrsg. Ulrich Jürgens, Frieder Naschold, Niels Beckenbach, und Deutsche Vereinigung für Politische Wissenschaft, 58–91. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Jürgens, Ulrich. 2017. Lean Production/Toyotismus. In *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Hrsg. Hartmut Hirsch Kreinsen und Heiner Minssen, 204–207. Baden-Baden: Nomos.
- Kalina, Thorsten, und Claudia Weinkopf. 2021. Niedriglohnbeschäftigung 2019 – deutlicher Rückgang vor allem in Ostdeutschland. *IAQ-Report* 06:1–17.
- Kantor, Jodi, und David Streitfeld. 2015. Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. *The New York Times*. 15.08.2015. <https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html> (Zugegriffen: 15.05.2023).
- Kantor, Jodi, Karen Weise und Grace Ashford. 2021. The Amazon That Customers Don't See. *The New York Times*. 15.06.2021. <https://www.nytimes.com/interactive/2021/06/15/us/amazon-workers.html> (Zugegriffen: 7. Juli 2021).
- Kassem, Sarrah. 2023. *Work and Alienation in the Platform Economy. Amazon and the Power of Organization*. Bristol: University Press.
- Kelly, John E. 1998. *Rethinking industrial relations: mobilization, collectivism, and long waves*. Reprinted. London: Routledge.
- Kelly, John E. 2018. Rethinking Industrial Relations revisited. *Economic and Industrial Democracy* 39:701–709.
- Kern, Horst, und Michael Schumann. 1985 [1970]. *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kern, Horst, und Michael Schumann. 1984. *Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung*. München: C. H. Beck.
- Kirchner, Stefan, und Wenzel Matiaske. 2019. Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen in betrieblichen Arbeitswelten: Zwischen revolutionärem Wandel und digitalem Inkrementalismus. *Industrielle Beziehungen* 26:125–129.
- Kleemann, Frank, Ingo Matuschek und G. Günter Voß. 1999. *Zur Subjektivierung von Arbeit*. Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung GmbH.
- Kleemann, Frank, und Ingo Matuschek. 2008. Informalisierung als Komplement der Informatisierung der Arbeit. In *Digitalisierung der Arbeitswelt: zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen*, Hrsg. Christiane Funken und Ingo Schulz-Schaeffer, 3–67. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleemann, Frank, und G. Günter Voß. 2010. Arbeit und Subjekt. In *Handbuch Arbeitssoziologie*, Hrsg. Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günther Wachtler, 415–450. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kleemann, Frank. 2012. Subjektivierung von Arbeit - eine Reflexion zum Stand des Diskurses. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 5(2):6–20.
- Knight, Will. 2023. Amazon's New Robots Are Rolling Out an Automation Revolution. *Wired*. 26.06.2023. <https://www.wired.com/story/amazons-new-robots-automation-revolution/> (Zugegriffen: 10.08.2023).
- Kotthoff, Hermann. 2005. „Call me Barney“. In *Die Organisation der Arbeit*, Hrsg. Michael Faust, Michael, Maria Funder und Manfred Moldaschl, 73–110. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, Hermann. 2016. Arbeit, Arbeitsbewusstsein und Interessenorientierung von Hochqualifizierten Angestellten. *Industrielle Beziehungen* 23:415–439.
- Kratzer, Nick, Wolfgang Menz, Knut Tullius und Harald Wolf. 2015. *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit: Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Baden-Baden: Nomos.

- Kubzansky, Mike. 2021. Unionism, Not Amazonism. *Newsweek*. 20.05.2021. <https://www.newsweek.com/unionism-not-amazonism-opinion-1592964> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Kuhlmann, Martin, und Michael Schumann. 2015. Digitalisierung fordert Demokratisierung der Arbeitswelt heraus. In *Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen, Grenzen setzen*, Hrsg. Reiner Hoffmann und Claudia Bogedan, 122–140. Frankfurt: Campus Verlag.
- Kwasniewski, Nicolai. 2013. Streik lässt Amazon-Chef kalt. *SPIEGEL Online*. 14.05.2013. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/interview-mit-amazon-deutschland-geschaeftsfuehrer-raif-kleber-a-899792.html>. (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Laclau, Ernesto, und Chantal Mouffe. 2014 [1985]. *Hegemony and Socialist Strategy. Towards a Radical Democratic Politics*. London und New York: Verso.
- Latniak, Erich. 2004. Probleme und Perspektiven anwendungsorientierter Sozialwissenschaft im Spannungsfeld von Forschung und Organisationsberatung. In *Arbeiten an der Quadratur des Kreises. Erfahrungen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis*, Hrsg. Dieter Rehfeld, 63–90. München und Mering: Hampp Verlag.
- Lecher, Colin. 2019. How Amazon automatically tracks and fires warehouse workers for ‚productivity‘. *The Verge*. 25.04.2023. <https://www.theverge.com/2019/4/25/18516004/amazon-warehouse-fulfillment-centers-productivity-firing-terminations> (Zugegriffen: 9. Sep. 2019).
- Lessenich, Stephan. 2009. Mobilität und Kontrolle. Zur Dialektik der Aktivgesellschaft. In *Soziologie – Kapitalismus – Kritik*, Hrsg. Klaus Dörre, Stephan Lessenich und Hartmut Rosa, 126–177. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Littek, Wolfgang, und Ulrich Heisig. 1986. Rationalisierung von Arbeit als Aushandlungsprozeß: Beteiligung bei Rationalisierungsverläufen im Angestelltenbereich. *Soziale Welt* 37:237–262.
- Lohr, Karin. 2010. Eigensinn und Widerstand. Versuche einer konzeptionellen Annäherung im Kontext der Subjektivierungsdebatte. In *Perspektiven auf Arbeit und Geschlecht. Transformationen, Reflexionen, Interventionen*, Hrsg. Michael Frey, Andreas Heilmann, Karin Lohr, Alexandra Manske und Susanne Völker, 247–276. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Lorig, Philipp, und Felix Gnisa. 2022. Interessen, Machtressourcen und kollektive Organisation in Crowd- und Gigwork. Ein Überblick über bestehende Konzepte und Diagnosen. In *Sozialpartnerschaft im digitalisierten Kapitalismus: hat der institutionalisierte Klassenkompromiss eine Zukunft?*, Hrsg. Janis Ewen, Sarah Nies und Martin Seeliger, 124–144. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Lüdtke, Alf. 1993. *Eigen-Sinn: Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*. Hamburg: Ergebnisse Verlag.
- Lukács, Georg. 2013 [1923]. *Geschichte und Klassenbewußtsein*. Georg Lukács Werke Bd. 2. Bielefeld: Aisthesis Verlag.
- Luxemburg, Rosa. 2004 [1906]. Massenstreik, Partei und Gewerkschaften. In *Rosa Luxemburg: Gesammelte Werke*, Bd. 2, Hrsg. Annelies Laschitzka und Günter Radezund, 91–170. Berlin: Dietz Verlag.
- Marks, Abigail, und Paul Thompson. 2010. Beyond the Blank Slate: Identities and Interests at Work. In *Working Life. Renewing Labour Process Analysis*, Hrsg. Paul Thompson und Chris Smith, 316–338. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Marrs, Kira. 2010. Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In *Handbuch Arbeitssoziologie*, Hrsg. Fritz Böhle, G. Günter Voß und Günther Wachtler, 331–356. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Marx, Karl. 1960 [1850]. *Die Klassenkämpfe in Frankreich 1848 bis 1850*. MEW 7, 9–107. Berlin: Dietz Verlag.
- Marx, Karl. 1965 [1863]. *Theorien über den Mehrwert*. MEW 26.1. Berlin: Dietz Verlag.
- Marx, Karl 1968 [1844] *Ökonomisch-Philosophische Manuskripte*. MEW Ergänzungsband, 1. Teil, 465–588. Berlin: Dietz Verlag.
- Marx, Karl. 1989 [1865]. *Lohn, Preis und Profit*. MEW 16, 102–152. Berlin: Dietz Verlag.
- Marx, Karl. 1972. [1847]. *Das Elend der Philosophie*. MEW 4, 63–182. Berlin: Dietz Verlag.
- Marx, Karl. 2013 [1890]. *Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie*. Bd. 1. *Der Produktionsprozeß des Kapitals*. MEW 23. Berlin: Dietz Verlag.
- Marx, Karl. 2015 [1859]. *Einleitung zur Kritik der Politischen Ökonomie*. MEW 13. Berlin: Dietz Verlag.
- Marx, Karl. 1972. [1847]. *Das Elend der Philosophie*. MEW 4, 63–182. Berlin: Dietz Verlag.
- Marx, Karl, und Friedrich Engels. 1969 [1846]. *Die deutsche Ideologie*. MEW 3, 5–530. Berlin: Dietz Verlag.
- Marx, Karl, und Friedrich Engels. 1972 [1848]. *Manifest der Kommunistischen Partei*. MEW 4, 459–493. Berlin: Dietz Verlag.
- Mason, Paul. 2015. *Postcapitalism. A guide to our future*. London: Penguin Books.

- Massimo, Francesco. 2020. A Struggle for Bodies and Souls: Amazon Management and Union Strategies in France and Italy. In *The cost of free shipping: Amazon in the global economy*, Hrsg. Jake Alimahomed-Wilson und Ellen Reese, 129–144. London: Pluto Press.
- Matuschek, Ingo, und Frank Kleemann und Cornelia Brinkhoff. 2004. Bringing subjectivity back in – Notwendige Ergänzungen zum Konzept des Arbeitskraftunternehmers. In *Typisch Arbeitskraftunternehmer?*, Hrsg. Hans J. Pongratz und G. Günter Voß, 115–138. Berlin: edition sigma.
- Mayring, Philipp. 2000. Qualitative Inhaltsanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung* 1(2). <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2384> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Mayring, Philipp. 2010. *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.
- Menz, Wolfgang, und Sarah Nies. 2019. Autorität, Markt und Subjektivität. Ergebnisse einer sekundäranalytischen Längsschnittstudie vom Spät-Taylorismus bis zur Digitalisierung der Arbeit. In *Blick zurück nach vorn: Sekundäranalysen zum Wandel von Arbeit nach dem Fordismus*, Hrsg. Wolfgang Dunkel, Heidemarie Hanekop und Nicole Mayer-Ahuja, 175–217. Frankfurt: Campus Verlag.
- Menz, Wolfgang, Sarah Nies und Dieter Sauer. 2019. Digitale Kontrolle und Vermarktlichung. Beschäftigtenautonomie im Kontext betrieblicher Strategien der Digitalisierung. *PROKLA – Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 48:181–200.
- Meyer, Sophie-Charlotte, Anita Tisch und Lena Hünefeld. 2019. Arbeitsintensivierung und Handlungsspielraum in digitalisierten Arbeitswelten – Herausforderung für das Wohlbefinden von Beschäftigten? *Industrielle Beziehungen* 26:207–231.
- Minchinton, Walter. 1989. The energy basis of the British industrial revolution. In *Wind- und Wasserkraft. Die Nutzung regenerierbarer Energiequellen in der Geschichte*, Hrsg. Günter Bayerl, 342–362. Düsseldorf: VDI Verlag.
- Minssen, Heiner. 2017. Transformation von Arbeitskraft. In *Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie*, Hrsg. Hartmut Hirsch-Kreinsen und Heiner Minssen, 301–304. Baden-Baden: Nomos.
- Moody, Kim. 2017a. *On New Terrain*. Chicago: Haymarket Books.
- Moody, Kim. 2017b. The New Terrain Of Class Conflict In The United States. *Catalyst* 1. [https://sites.middlebury.edu/soan201/files/2019/02/Moody\\_ClassConflict\\_Catalyst\\_2018.pdf](https://sites.middlebury.edu/soan201/files/2019/02/Moody_ClassConflict_Catalyst_2018.pdf) (Zugegriffen: 16.02.2023).
- Moody, Kim. 2020. Amazon: Context, Structure, and Vulnerability. In *The cost of free shipping: Amazon in the global economy*, Hrsg. Jake Alimahomed-Wilson und Ellen Reese, 21–34. London: Pluto Press.
- Morrison, Claudio, und Devi Sacchetto. 2017. Research ethics in an unethical world: The politics and morality of engaged research. *Work, Employment and Society* 32(6): 1118–1129.
- Mortsiefer, Henrik. 2006. Amazon zieht in Leipzig ein. Online-Händler eröffnet im Herbst Logistikzentrum mit 400 Arbeitsplätzen. Messestadt immer attraktiver. *Tagesspiegel*. 22.03.2006. <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/amazon-zieht-in-leipzig-ein-1316977.html> (Zugegriffen: 10.02.2023).
- Müller-Jentsch, Walther. 1982. Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In *Materialien zur Industriosozologie*. Sonderheft 24 der KZfSS, Hrsg. Gerd Schmidt, Hans-Joachim Braczyk und Jost von dem Knesebeck, 185–205. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Müller-Jentsch, Walther. 2001. Popitz, Heinrich et al., Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. In *Schlüsselwerke der Soziologie*, Hrsg. Sven Papcke und Georg W. Oesterdieckhoff, 397–399. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Müller-Jentsch, Walther. 2007. *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung*. Wiesbaden: VS Verlag
- Müller-Jentsch, Walther. 2016. Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen. *Industrielle Beziehungen* 23:518–531.
- Müller-Jentsch, Walther. 2017. Industrielle Beziehungen. Begriff und Gegenstandsbereich. In *Lexikon der Arbeits- und Industriosozologie*, Hrsg. Hartmut Hirsch Kreinsen und Heiner Minssen, 178–184. Baden-Baden: Nomos.
- Müller-Jentsch, Walther. 2021a. *Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen: Studien zur sozialen und industriellen Demokratie II*. Wiesbaden: Springer VS.
- Müller-Jentsch, Walther. 2021b. Nach sieben Jahrzehnten: Konfliktpartnerschaft auf dem Prüfstand. *Sozialer Fortschritt* 70:689–707.
- Mussler, Werner, und Roland Lindner. Warum Amazon so wenig Steuern zahlt. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. 14.05.2021. <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/amazon-warum-der-onlinehaendler-so-wenig-steuern-zahlt-17339994.html> (Zugegriffen: 10.10.2023).
- Nachtwey, Oliver, und Philipp Staab. 2015. Die Avantgarde des digitalen Kapitalismus. *Mittelweg* 36 24 (6):59–84.

- Nachtwey, Oliver, und Philipp Staab. 2020. Das Produktionsmodell des digitalen Kapitalismus. In *Soziologie des Digitalen - Digitale Soziologie?: Soziale Welt - Sonderband 23*, Hrsg. Sabine Maasen und Jan-Hendrik Passoth, 285–306. Baden-Baden: Nomos.
- Negt, Oskar, und Alexander Kluge. 1972. *Öffentlichkeit und Erfahrung. Zur Organisationsanalyse von bürgerlicher und proletarischer Öffentlichkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Negt, Oskar, und Alexander Kluge. 1981. *Geschichte und Eigensinn*. Frankfurt am Main: Zweitausendeins.
- Nickel, Hildegard Maria, Hasko Hüning, Michael Frey und Susanne Braun. 2008. *Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn: auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik*. Berlin: Edition Sigma.
- Offe, Claus, und Helmut Wiesenthal. 1980. Two logics of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form. *Political Power and Social Theory* 1:67–115.
- Ōno, Taiichi. 1988. *Toyota production system: beyond large-scale production*. Cambridge, Mass: Productivity Press.
- Onetto, Marc. 2014. When Toyota met e-commerce: Lean at Amazon. *McKinsey Quarterly*. 01.02.2014. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/when-toyota-met-e-commerce-lean-at-amazon> (Zugegriffen 09.02.2023).
- o.A. 2006. Auch Amazon zieht es nach Leipzig. *Handelsblatt*. 21.03.2006. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/logistikzentrum-auch-amazon-zieht-es-nach-leipzig/2631036.html> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- o.A. 2013a. Tarifkonflikt in Leipzig. Amazon-Mitarbeiter stimmen für Streik. *Spiegel Online*. 05.04.2013. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/leipziger-amazon-mitarbeiter-stimmen-fuer-streik-a-892699.html> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- o.A. 2013b. Erstmals Streiks bei Amazon. 14.05.2013. *DW*. <https://www.dw.com/de/erstmals-streiks-bei-amazon/a-16810614> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Owczarek, Dominik, und Agata Chelstowska. 2018. *Amazon in Polen: Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen*. Warschau: Fundacja Instytut Spraw Publicznych.
- Pfeiffer, Sabine. 2015. Industrie 4.0 – Phänomen eines digitalen Despotismus? Ursprung, Akteure und Intentionen eines vermeintlich deutschen Technikdiskurses. Manuskript. <file:///Users/georgbarthel/Downloads/2015-Pfeiffer-digitalerDespotismus.pdf> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Pfeiffer, Sabine. 2021. *Digitalisierung als Distributivkraft: über das Neue am digitalen Kapitalismus*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Plattform Industrie 4.0. 2019. *Leitbild 2030 für Industrie 4.0. Digitale Ökosysteme global gestalten*, Hrsg. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi). Berlin. [https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/Leitbild-2030-%C3%BCr-Industrie-4.0.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=11](https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/Leitbild-2030-%C3%BCr-Industrie-4.0.pdf?__blob=publicationFile&v=11) (Zugegriffen 08.02.2023).
- Polanyi, Karl. 1944. *The Great Transformation. The political and economic origins of our time*. New York: Farrar & Rinehart.
- Pohlentz, Sarah. 2013. Work Hard. Have Fun. Make Positive History. *Facebook*. 20.12.2013. <https://www.facebook.com/groups/573527646052276/?mibextid=6NoCDW> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Popitz, Heinrich, Hans Paul Bahrdt Ernst A. Jüres und Hanno Kesting. 2018 [1957]. *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters: Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Hrsg. Jochen Dreher. Wiesbaden: Springer VS.
- Przyborski, Aglaja, und Monika Wohlrab-Sahr. 2010. *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. 3., korrigierte Auflage, München: Oldenbourg.
- Reisigl, Martin, und Ruth Wodak. 2009. The discourse-historical approach. In *Methods of Critical Discourse Analysis*, Hrsg. Ruth Wodak und Michael Meyer, 87–121. 2. Auflage. London, Thousand Oaks und New Delhi: Sage.
- Raffetseder, Eva-Maria, Simon Schaupp und Philipp Staab. 2017. Kybernetik und Kontrolle: Algorithmische Arbeitssteuerung und betriebliche Herrschaft. *PROKLA – Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 47: 229–248.
- Rieland, Wolfgang. 1977. *Organisation und Autonomie. Die Erneuerung der italienischen Arbeiterbewegung*. Frankfurt: Verlag Neue Kritik.
- Rifkin, Jeremy. 2011. *Die dritte industrielle Revolution. Die Zukunft der Wirtschaft nach dem Atomzeitalter*. Frankfurt und New York: Campus-Verlag
- Rifkin, Jeremy. 2015. *Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*. New York: St. Martin,s Griffin.
- Rüb, Stefan. 2021. Digitalisierung als Konfliktfeld betrieblicher Arbeitsbeziehungen. In *Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte - Arbeitsfolgen - Regulierung*, Hrsg. Klaus-Peter Buss, Martin Kuhlmann, Marliese Weißmann, Harald Wolf und Birgit Apitzsch, 309–340. Frankfurt und New York: Campus Verlag.

- Rüb, Stefan, Kristin Carls, Martin Kuhlmann, Berthold Vogel, Svetlana Winter und Rüdiger Krause. 2021. *Digitalisierungskonflikte. Eine empirische Studie zu interessenpolitischen Auseinandersetzungen und Aushandlungen betrieblicher Digitalisierungsprozesse*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Ruckus, Ralf. 2016. ‚Der amerikanische Traum für zwei Euro pro Stunde‘. Zum Arbeiterkampf bei Amazon in Polen. *Sozial.Geschichte Online* 18(2):63–97.
- Rügemer, Werner, und Elmar Wigand. 2014. *Union-Busting in Deutschland. Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung*. Frankfurt am Main: Otto Brenner Stiftung.
- Sauer, Dieter, Ursula Stöger, Joachim Bischoff, Richard Detje und Bernhard Müller. 2018. *Rechtspopulismus und Gewerkschaften. Eine arbeitsweltliche Spurensuche*. Hamburg: VSA.
- Scharpf, Fritz W. 1999. *Regieren in Europa. Effektiv und demokratisch?* Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schaupp, Simon. 2020. Taylorismus oder Kybernetik? *WSI-Mitteilungen* 73:201–208.
- Schaupp, Simon. 2021. *Technopolitik von unten: algorithmische Arbeitssteuerung und kybernetische Proletarisierung*. Berlin: Matthes & Seitz.
- Schaupp, Simon. 2022. Technokorporatismus 4.0 – Konsens und Konflikt bei der Aushandlung industrieller Digitalisierung. In *Sozialpartnerschaft im digitalisierten Kapitalismus: Hat der institutionalisierte Klassenkompromiss eine Zukunft?*, Hrsg. Janis Ewen, Sarah Nies, und Martin Seeliger, 26–44. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Schiller, Dan. 1999. *Digital Capitalism. Networking the Global Market System*. Cambridge und London: The MIT Press.
- Schiller, Dan. 2014. *Digital Depression. Information Technology and Economic Crisis*. Urbana, Chicago und Springfield: University of Illinois Press.
- Schmalz, Stefan, und Klaus Dörre. 2014. Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. *Industrielle Beziehungen* 21:217–237.
- Schmidt, Rudi, und Rainer Trinczek. 1991. Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, Hrsg. Walther Müller-Jentsch, 169–202. München: Rainer Hampp Verlag.
- Schmiede, Rudi. 1988. Reelle Subsumtion als gesellschaftstheoretische Kategorie. In *Zur Entwicklungsdynamik des modernen Kapitalismus: Beiträge zur Gesellschaftstheorie, Industriosozologie und Gewerkschaftsforschung. Symposium für Gerhard Brandt*, Hrsg. Wilhelm Schumm, 21–38. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schmiede, Rudi. 2006. Wissen und Arbeit im „Informational Capitalism“. In *Informatisierung der Arbeit - Gesellschaft im Umbruch*, Hrsg. Andrea Baukowitz, Thomas Berker, Andreas Boes, Sabine Pfeiffer, Rudi Schmiede und Mascha Will, 457–490. Berlin: Edition Sigma.
- Schmiede, Rudi. 2015. Homo faber digitalis? Zur Dialektik von technischem Fortschritt und Arbeitsorganisation. *Mittelweg* 36 24:37–58.
- Schmucker, Rolf, und Robert Sinopoli. 2022. *Digitale Transformation – Veränderung der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2022*. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Schneider, Michael. 2022. Vergütung und Zusatzleistungen. Aboutamazon. 24.10.2022. <https://www.aboutamazon.de/news/arbeiten-bei-amazon/verguetung-und-zusatzleistungen> (Zugegriffen 16.02.2023).
- Schroeder, Wolfgang. 2016. Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. *Industrielle Beziehungen* 23:374–392.
- Schulten, Johannes. 2022. *Im permanenten Reorganisierungsmodus. Über Hürden und Chancen gewerkschaftlicher Erneuerung im deutschen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schwab, Klaus. 2016. *Die Vierte Industrielle Revolution*. München: Pantheon.
- Seibert, Holger, Doris Wiethölter und Barbara Schwengler. 2021. *Beschäftigungsentwicklung von Helfertätigkeiten: Starker Einbruch in der Corona-Krise*, IAB-Kurzbericht 16/2021. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).
- Silver, Beverly. 2005. *Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870*. Münster: Unrast Verlag.
- Sisco, Josh. 2023. FTC readies lawsuit that could break up Amazon. *Politico*. 25.07.2023. <https://www.politico.com/news/2023/07/25/ftc-lawsuit-break-up-amazon-00108130> (Zugegriffen: 10.01.2023).
- Smith, Adam. 2005 [1776]. *The Wealth of Nations*. State College: Pennsylvania State University. <https://www.rrojasdatabank.info/Wealth-Nations.pdf> (Zugegriffen: 18.01.2023).
- Sohn-Rethel, Alfred. 1989. *Geistige und körperliche Arbeit. Zur Epistemologie der abendländischen Geschichte*. Weinheim: VCH Verlagsgesellschaft.

- Srnicek, Nick. 2017. *Platform Capitalism*. Ebook. Cambridge: Polity Press.
- Staab, Philipp. 2014. *Macht und Herrschaft in der Servicewelt*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Staab, Philipp, und Oliver Nachtwey. 2016a. Market and Labour Control in Digital Capitalism. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society* 14: 457–474.
- Staab, Philipp, und Oliver Nachtwey. 2016b. „Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit“. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 66(18–19): 24–31.
- Staab, Philipp. 2019. *Digitale Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Staab, Philipp, und Lena J. Prediger. 2019. *Digitalisierung und Polarisierung. Eine Literaturstudie zu den Auswirkungen des digitalen Wandels auf Sozialstruktur und Betriebe*. FGW Studie: Digitalisierung von Arbeit 19. Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung.
- Statista. 2022. Umsatzanteil von Amazon am Gesamtumsatz des Online-Handels in Deutschland im Jahr 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/831978/umfrage/anteil-von-amazon-am-gesamtumsatz-des-online-handels-in-deutschland/> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Statista. 2023a. Anzahl der Mitarbeiter von Amazon weltweit in den Jahren 2007 bis 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/297593/umfrage/mitarbeiter-von-amazon-weltweit/> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Statista. 2023b. Umsatz von Amazon weltweit vom 1. Quartal 2007 bis zum 4. Quartal 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197099/umfrage/nettoumsatz-von-amazoncom-quartalszahlen/> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Statista. 2023c. Gewinn bzw. Verlust von Amazon weltweit vom 1. Quartal 2009 bis zum 4. Quartal 2022. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/204386/umfrage/gewinn-von-amazon-quartalszahlen/> (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Statista. 2023d. Anzahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in Deutschland von 2000 bis 2021. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12910/umfrage/entwicklung-des-personalbestandes-im-oeffentlichen-dienst-in-deutschland/> (Zugegriffen: 21.02.2023).
- Statista. 2023e. Market share of leading retail e-commerce companies in the United States in 2023. <https://www.statista.com/statistics/274255/market-share-of-the-leading-retailers-in-us-e-commerce/> (Zugegriffen: 10.11.2023).
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit. 2023. Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf: Entwicklung der Arbeitslosenquote (Jahreszahlen). Deutschland und Bundesländer 2022. Nürnberg: Statistik der Bundesagentur für Arbeit. [https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/Aktuell/iiia4/laender-heft/laender-heft-dl-0-xlsx.xlsx?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/Aktuell/iiia4/laender-heft/laender-heft-dl-0-xlsx.xlsx?__blob=publicationFile&v=5) (Zugegriffen: 09.02.2023).
- Statistisches Bundesamt. 2022. Erwerbstätigkeit 2021 auf gleichem Niveau wie 2020. Pressemitteilung 01 vom 03.01.2022. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/01/PD22\\_001\\_13321.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/01/PD22_001_13321.html) (Zugegriffen: 21.02.2023).
- Statistisches Bundesamt. 2023a. Ausfalltage durch Streiks und Aussperrungen. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-5/ausfalltage-streiks-aussperrungenl.html> (Zugegriffen: 17.01.2023).
- Statistisches Bundesamt. 2023b. Inflationsrate im Jahr 2022 bei +7,9 %. Pressemitteilung 22 vom 17.01.2023. [https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23\\_022\\_611.html](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_022_611.html) (Zugegriffen: 17.02.2023).
- Stone, Brad. 2013. *Der Allesverkäufer. Jeff Bezos und das Imperium Amazon*. Frankfurt am Main: Campus.
- Streeck, Wolfgang. 1994. Einleitung des Herausgebers. Staat und Verbände: Neue Fragen. Neue Antworten? *Politische Vierteljahresschrift: PVS; Zeitschrift der Deutschen Vereinigung für Politische Wissenschaft*. 25:7–34.
- Streeck, Wolfgang. 2016. Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. *Industrielle Beziehungen* 23:47–60.
- Streitfeld, David. 2021. How Amazon Crushes Unions. *The New York Times*. 16.03.2021. <https://www.nytimes.com/2021/03/16/technology/amazon-unions-virginia.html> (Zugegriffen: 26.02.2023).
- Struna, Jason, und Ellen Reese. 2020. Automation and the Surveillance-Driven Warehouse in Inland Southern California. In *The cost of free shipping: Amazon in the global economy*, Hrsg. Jake Alimahomed-Wilson und Ellen Reese, 85–101. London: Pluto Press.
- Sull, Donald, und Stefano Turconi. 2008. Fast fashion lessons. *Business Strategy Review* 2:4–11.
- Taylor, Frederick Winslow. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros.

- The Henry Ford. O. J. Union Recruiting Poster, „Unionism not Fordism, Now is the Time to Organize!“ 1935–1936. <https://www.thehenryford.org/collections-and-research/digital-collections/artifact/97069/> (Zugegriffen: 07.03.2023).
- Thiel, Marcel. 2022. *Wieder mächtig werden. Gewerkschaftliche Erneuerung durch bedingungsgebundene Tarifarbeit?* Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Thompson, E. P. 1963. *The Making of the English Working Class*. New York: Vintage Books.
- Thompson, Paul, und Chris Smith. 2010. Debating Labour Process Theory and the Sociology of Work. In *Working Life. Renewing Labour Process Analysis*, Hrsg. Paul Thompson und Chris Smith, 11–28. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Thünken, Oliver, Sissy Morgenroth, Markus Hertwig, Alrun Fischer. 2020. *Kampf um Mitbestimmung. Antworten auf ‚Union Busting‘ und die Behinderung von Betriebsräten*. Bielefeld: transcript.
- Tilly, Charles. 1978. *From mobilization to revolution*. New York: Random House.
- Urban, Hans-Jürgen. 2022. Digitalisierung und die Verwilderung der Arbeitsbeziehungen. In *Sozialpartnerschaft im digitalisierten Kapitalismus: hat der institutionalisierte Klassenkompromiss eine Zukunft?*, Hrsg. Janis Ewen, Sarah Nies, und Martin Seeliger, 82–101. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- van Dijk, Teun Adrianos. 2000. Theoretical Background. In *Racism at the Top. Parliamentary Discourses on Ethnic Issues in Six European States*, Hrsg. Teun Adrianos van Dijk und Ruth Wodak, 13–30. Klagenfurt: Drava.
- Vester, Michael. 1970. *Die Entstehung des Proletariats als Lernprozeß. Die Entstehung antikapitalistischer Theorie und Praxis in England 1792–1848*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Vester, Michael. 1998. Klassengesellschaft ohne Klassen. Auflösung oder Transformation der industriegesellschaftlichen Sozialstruktur? In *Alte Ungleichheiten Neue Spaltungen*, Hrsg. Peter A. Berger und Michael Vester, 109–147. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vester, Michael. 2019. Von Marx bis Bourdieu. Klassentheorie als Theorie der Praxis. In *Klassen – Fraktionen – Milieus. Beiträge zur Klassenanalyse (1)*, Hrsg. Michael Vester, Ulf Kadritzke und Jakob Graf, 9–67. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Vgontzas, Nantina. 2020. A New Industrial Working Class? Challenges in Disrupting Amazon,s Fulfillment Process in Germany. In *The cost of free shipping: Amazon in the global economy*, Hrsg. Jake Alimahomed-Wilson und Ellen Reese, 116–129. London: Pluto Press.
- Vidal, Matt. 2022. *Management divided: Contradictions of Labor Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Voß, G. Günter, und Hans Jürgen Pongratz. 1998. Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 1:131–158.
- Weber, Max. 2006 [1921]: *Wirtschaft und Gesellschaft*. Paderborn: Voltmedia GmbH.
- Weltz, Friedrich. 1991. Der Traum von der absoluten Ordnung und die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen. In *Betriebliche Sozialverfassung unter Veränderungsdruck: Konzepte, Varianten, Entwicklungstendenzen*, Hrsg. Eckart Hildebrandt, 85–97. Berlin: Edition Sigma.
- Weise, Karen. 2018. Somali Workers in Minnesota Force Amazon to Negotiate. *The New York Times*. 20.11.2018. <https://www.nytimes.com/2018/11/20/technology/amazon-somali-workers-minnesota.html> (Zugegriffen: 4. Juni 2019).
- Weise, Karen, und Michael Corkery. 2021. Amazon Workers Vote Down Union Drive at Alabama Warehouse. *The New York Times*. 09.04.2021. <https://www.nytimes.com/2021/04/09/technology/amazon-defeats-union.html> (Zugegriffen 09.02.2023).
- Williams, Raymond. 1960. *Culture and Society. 1780-1950*. New York: Anchor Books.
- Wodak, Ruth, und Michael Meyer. 2009. Critical discourse analysis: History, agenda, theory and methodology. In *Methods of Critical Discourse Analysis*, Hrsg. Ruth Wodak und Michael Meyer, 1–33. London: Sage.
- Wodak, Ruth, und Martin Reisigl. 2015. The discourse-historical approach (DHA). In *Methods of critical discourse studies*, Hrsg. Ruth Wodak und Michael Meyer, 23–61. 3. Auflage. London: Sage.
- Womack, James P., und Daniel T. Jones. 2013. *Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern*. 3., aktualisierte und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Wright, Erik Olin. 2000. Working-Class Power, Capitalist Class-Interests, and Class-Compromise. *American Journal of Sociology* 105:957–1002.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*. 4. Auflage. Los Angeles: Sage.
- Zacharias, Christine. 2023. Online-Riese Amazon baut in Bad Hersfeld Personal ab. *HNA*. 23.02.2023. <https://www.hna.de/lokales/rotenburg-bebra/bad-hersfeld-ort56532/amazon-bad-hersfeld-mitarbeiter-baut-personal-ab-online-versand-news-92103480.html> (Zugegriffen: 25.02.2023).



Žižek, Slavoj 2012. Introduction. The Spectre of Ideology. In *Mapping Ideology*, Hrsg. Slavoj Žižek, 1–33. London und New York: Verso.

Zoll, Rainer. 1981. *Partizipation oder Delegation. Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Italien und in der Bundesrepublik Deutschland*. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.

Zuboff, Shoshana. 2019. *The Age of Surveillance Capitalism*. New York: Hachette Book Group.

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub | universitäts  
bibliothek

Diese Dissertation wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt und liegt auch als Print-Version vor.

**DOI:** 10.17185/duepublico/81571

**URN:** urn:nbn:de:hbz:465-20240308-161714-8



Dieses Werk kann unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 Lizenz (CC BY 4.0) genutzt werden.