



Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.



50 Jahre

2015

2005

1995

1985

1975

1965

Kurzdokumentation der Festveranstaltung
am 16. Oktober 2015 im Literaturhaus München



50 Jahre ISF München

Am 16. Oktober 2015 feierte das ISF München im Literaturhaus München sein 50-jähriges Bestehen – gemeinsam mit über 200 Weggefährtinnen und Weggefährten aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verbänden, Gewerkschaften und Politik. Wir werfen einige Schlaglichter auf das abwechslungsreiche Programm.

Begrüßung: Das ISF München – Geschichte und Struktur	3
Vier Grußworte	4
Blick von außen – Erfahrungen und Erwartungen	5
Arbeitsforschung am ISF München – Erfassen, Beurteilen, Gestalten	6
Forschungsperspektiven des ISF München – Die Zukunft von Arbeit im Blick	7
Perspektiven für die Arbeitsforschung – Drei Panels	8
Ausblick	16
Abendlicher Ausklang mit Musik von Jolk	17
Ausstellung 50 Jahre ISF München	19

Begrüßung: Das ISF München – Geschichte und Struktur



Fritz Böhle, Vorstandsvorsitzender des Instituts, begrüßte die Gäste und gab einen kurzen Überblick über die Geschichte des Instituts. Er unterschied vier Phasen: die Phase der Gründung und Entstehung, die Konsolidierungsphase, die Phase neuer Ansätze und des Übergangs und die Phase der Restrukturierung und Neuorientierung.

„Die Gründer des ISF hatten einen sechsten Sinn, ein Gespür für gesellschaftlich und soziologisch relevante Entwicklungen – doch gleichwohl war es ein nicht unerhebliches Wagnis, ohne Grundfinanzierung und Einbindung in eine Universität soziologische Forschung zu betreiben. Denn das war von Anfang an Ziel und Motiv des Instituts: Es sollten gesellschaftstheoretisch brisante Entwicklungen empirisch untersucht und theoretisch-konzeptuell erfasst werden.“

„Norbert Altmann sagte als Vorsitzender des Vorstands des ISF bei der Feier zum 25-jährigen Bestehen des Instituts: Zukünftig wird der Weg rauer und die Luft kühler. Er hatte wie so oft recht. Ohne Zweifel steht das Institut auch heute wiederum vor neuen Herausforderungen. Doch angesichts des 50-jährigen Bestehens gibt es durchaus Anlass zu Optimismus.“

Vier Grußworte

Michael Mihatsch, Leiter der Abteilung Forschung im Bayerischen Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst



„Solche Edelsteine der Forschung hat man unter seinen Fittichen. ... Wir haben Anlass zum Gratulieren zu Ihrem unermüdlichen Engagement beim Einwerben von Forschungsgeldern, für die beispielhafte Selbstorganisation des Instituts, die Nachwuchspflege.“

Rudolf Leisen, Referatsleiter im Bundesministerium für Bildung und Forschung



„Wir blicken auf eine lange und sehr konstruktive und produktive Zusammenarbeit zurück. Sie begann schon 1971, als wir beide, das Ministerium und das ISF, gerade neun bzw. sechs Jahre alt, also sozusagen noch im Grundschulalter, waren.“

Hartmut Rauen, stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau



„Maschinenbau ist für uns Mensch und Arbeit, Technik und Zukunft, und das ISF ist für uns die Forschung dazu: Forschung für ein Stück Glückseligkeit des Menschen, nämlich die Arbeitswelt besser zu gestalten.“

Reiner Hoffmann, Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes



„Arbeit ist menschliches Handeln, diese Perspektive bestimmte die Studien und die Arbeiten der Forscherinnen und Forscher am ISF in den letzten 50 Jahren. Hier liegt eine ganz klare Verbindung zur gewerkschaftlichen Politik, und dies begründet letztlich auch die langjährige Zusammenarbeit.“

Blick von außen – Erfahrungen und Erwartungen



Im Gespräch mit *Dieter Sauer* warfen drei Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die das ISF seit längerem begleitet haben, einen Blick „von außen“ auf das Institut.

Michael Schumann vom SOFI, der das Institut noch aus der Gründungsphase kennt, ging vor allem auf diese alten Zeiten ein.

„Der Anspruch des Gründers Burkart Lutz und seines schnell sich bildenden Forschungsteams lautete: Aufbau einer betriebsförmigen, institutionell gesicherten, nicht gewinnorientierten, aber praxisnahen empirischen Sozialforschung. Dabei ging es immer um beides: Wissenschaft voranzutreiben und diese Wissenschaft für die Praxis nutzbar zu machen. ... Die Aufgabe hieß also: Konkrete Theoriearbeit und innovative Methodenentwicklung einerseits, andererseits empirisch gehaltvolle, verlässliche, professionelle Bearbeitung von anwendungsorientierten Aufgabenstellungen. Also: Bewusst raus aus dem Elfenbeinturm!“

Kerstin Jürgens, Vorsitzende der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie, hob drei Besonderheiten des ISF hervor:

„Erstens, das ISF steht für arbeitssoziologische Spitzenforschung in Deutschland, national und international sichtbar. Zweitens gelingt es hier par excellence, die Gratwanderung zu schaffen zwischen anwendungsbezogener Forschung, die auch zur Veränderung in der Praxis benutzt werden kann, und soziologischer Grundlagenforschung. Und drittens ist es hier wirklich gelungen, mit dem Wandel des Gegenstandsfelds Arbeit mitzugehen, seine Dynamik in empirischer Forschung mitzuverfolgen.“

Stephan Lessenich, Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Soziologie und Professor am Institut für Soziologie der LMU München, berichtete von Plänen und Erwartungen einer künftigen Zusammenarbeit mit dem Institut:

„Es gibt gegenwärtig schon Diskussionen und auch erste Ansätze für ein gemeinsames Ausbildungskonzept, also eine Verkopplung von universitärer und außeruniversitärer Ausbildung im Feld der Arbeitssoziologie ... Meine Erwartungen an das ISF: dem Anspruch, über arbeitssoziologische und industriesoziologische empirische Forschung hinaus auch Gesellschaftsanalyse und Gesellschaftsdiagnose und eine Theoretisierung der Befunde zu betreiben, konsequent weiter gerecht zu werden.“

Arbeitsforschung am ISF München – Erfassen, Beurteilen, Gestalten



Auf die Frage, was Wissenschaftler am ISF München eigentlich tun, ging Nick Kratzer ein.

Er gab drei Antworten:

„Erste Antwort: Projekte machen. Derzeit laufen 20 Projekte – ich habe sie gezählt. Projekte strukturieren unsere Arbeit – und damit auch unser Leben.“

„Zweite Antwort: Wir erfassen, beurteilen und gestalten die Entwicklung von Arbeit. Aber es ist zunächst leichter, zu sagen, was wir nicht machen. Wir beraten Unternehmen, aber wir sind keine Unternehmensberater. Wir arbeiten empirisch, aber die Empirie erklärt nicht alles. Wir machen theoretische Grundlagenforschung, aber wir sind eher keine Theoretiker. Wir erhalten Geld für unsere Forschung, aber wir machen nicht nur, was der Geldgeber will.“

„Dritte Antwort: Wir betreiben kritische Arbeitsforschung mit gesellschaftlichem Anspruch. Arbeit ist eben nicht einfach Arbeit. Arbeit ist eine gesellschaftliche Institution, in der sich gesellschaftliche Entwicklungen manifestieren; und zugleich ist Arbeit der Ort, an dem diese gesellschaftlichen Entwicklungen ‚gemacht‘, getrieben, angestoßen werden. Unser Blick auf Arbeit ist genau durch diese doppelte gesellschaftliche Perspektive gekennzeichnet. ... Die Idee, der Anspruch besteht darin, den Gegensatz zwischen gesellschaftstheoretischer Analyse und anwendungsbezogener Forschung zu überwinden.“

Forschungsperspektiven des ISF München – Die Zukunft von Arbeit im Blick

Nach der Mittagspause stellte *Andreas Boes* einen bunten Strauß von Forschungsperspektiven am ISF München vor: acht sehr verschiedene Themen, die dennoch etwas miteinander gemeinsam haben.



Die Themen:

- Digitalisierung und Wandel von Arbeit – Produktions- und Geschäftsmodelle im Umbruch
- Wissen und Organisation – Neue Formen der Kooperation von Produktion bis zu Dienstleistungen
- Globalisierung – Vernetzte Wertschöpfungsketten in einer global verteilten Arbeit
- Leistungspolitik und Subjekt in einer entgrenzten Arbeitswelt – Leistung und Kontrolle, neue Belastungen, Work-Life-Balance
- Arbeit mit dem Kunden – Arbeit am Kunden
- Arbeit und Gender – Auf dem Weg zu einer geschlechtergerechten Arbeitswelt
- Arbeitsmarkt und Beschäftigung – Segmentierte Arbeitsmärkte und neue Formen der Prekarisierung
- Berufliche Bildung – Lernen für eine Arbeitswelt der Zukunft
- Arbeitsbeziehungen im Wandel – Partizipation, Empowerment, neue Beteiligungsformen und die neuen demokratischen Fragen im Betrieb

Was verbindet diese Themen?

„Wir glauben, dass der Umbruch der Arbeit erfordert, aber auch ermöglicht, dass wir einen Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt wagen. Diese Idee wird nicht nur, wie die ‚alte‘ Humanisierung, getragen sein von der Absicht, die Schädigungen zu vermeiden, die die industrielle Produktion bei den Menschen angerichtet hat. Sie wird auch von der Frage geleitet sein, wie man Selbstbestimmung, Empowerment und Beteiligung so fördern kann, dass für die Menschen bessere Arbeitsbedingungen herauskommen. Diese Idee einer menschenwürdigen Entwicklung von Arbeit und Gesellschaft werden wir auch in den nächsten 50 Jahren weiter verfolgen.“

Perspektiven für die Arbeitsforschung – Drei Panels

Der Nachmittag war der Vorstellung dreier spezifischer Forschungsperspektiven durch drei Teams des ISF München gewidmet. Schon die Präsentationsformen ließen die Vielfalt erkennen, die die Forschung am ISF München prägt. Wissenschaftlicher Kurzvortrag, offenes Gespräch mit Praktikern aus ganz verschiedenen Bereichen und Disziplinen, Grundlagendebatte über die Entwicklung des Kapitalismus, Kurzfilm und Klavierimprovisation – alles war vertreten.

Panel: Zukunft des aktivierten Subjekts



Wolfgang Menz leitete das Panel mit einem Kurzvortrag über Forschungsergebnisse des ISF zur Leistungspolitik ein.

Einige Ergebnisse aus dem Bereich Finanzdienstleistungen:

„Wir haben es mit einem Prinzip der ständigen Steigerung zu tun: Wenn ich in diesem Jahr das erreiche, was ich letztes Jahr geschafft habe, bin ich dieses Jahr ein Versager. ... Eine typische Arbeitserfahrung und eine paradoxe Geschichte: Es geht immer mehr um Erfolg. Wenn man ihn aber mal hat, wird er sofort entwertet – Reset-Effekt haben wir das genannt. ... Leistung und Erfolg entkoppeln sich, allerdings halbseitig: Ob ich mit meiner Leistung Erfolg haben werde, wird immer schwerer kalkulierbar – aber ohne Leistung bekomme ich garantiert keinen Erfolg. Ich weiß nicht mehr, ob meine Arbeitsleistung sich für mich auszahlt.“

„Der Theorie nach müsste man eigentlich sagen: In dem neuen Modell ist das Prinzip der Strafe ersetzt durch den Misserfolg. Der Vorgesetzte bestraft mich nicht mehr, sondern er ist mein Coach, er hilft mir, Erfolge zu erzielen. Was wir in unseren Unternehmen vorfinden, ist aber eine Doppelung: Misserfolg und Strafe. „Da muss ich jeden Abend zum Appell am Telefon antreten, muss mich rechtfertigen für die Zahlen von heute. Muss mich melden wie ein kleines Kind.“

„Zusammenfassend: Es entsteht ein Insuffizienzerleben der Beschäftigten, ein Gefühl permanenten Ungenügens.“



Nach diesem Vortrag führte Wolfgang Dunkel ein Gespräch mit drei Gästen aus der Praxis: der Psychotherapeutin Monika Stützle-Hebel, der Unternehmensberaterin Kirsten Schrick und dem Crowdfunding-Unternehmer Philipp Benkler.

Monika Stützle-Hebel erzählte, dass Klienten gewöhnlich nicht mit Problemen am Arbeitsplatz, sondern eher mit emotionalen Beziehungsschwierigkeiten zu ihr kommen. Doch im Lauf des Gesprächs stellt sie oft fest, dass diese Probleme durchaus mit der Arbeitssituation zu tun haben, und zwar zunehmend. „Wenn ich mich insuffizient fühle, dann habe ich auch kein Ge-

Panel: Zukunft des aktivierten Subjekts



spür mehr für meine eigenen Kompetenzen, und daraus resultiert eine Resignation, die nach außen hin vielleicht überspielt wird. Und es macht sehr krank, wenn man nach außen Gefühle zeigen soll oder will, die man innerlich gar nicht hat."

Kirsten Schrick hat vor allem – was die Führungsaufgabe angeht – den Eindruck, dass Leadership zum Teil gar nicht

mehr gewollt wird. Führung bekommt fast keinen Raum, Wiegen und Messen dagegen schon. Es gibt Ampeln als Symbol der Zielerreichung: die sind rot, gelb oder grün. Und die Ampeln müssen stimmen – das hat Priorität. Was man als Führungskraft leistet, wird nicht gesehen, geschweige denn honoriert. Darunter leiden sehr viele Führungskräfte. Sie bezeichnen das als ein Gefühl von Ohnmacht und Wirkungslosigkeit auf der zwischenmenschlichen Ebene.

Philipp Benkler hat vor vier Jahren ein Crowdfunding-Unternehmen mit drei Mitarbeitern gegründet – heute sind es 60 fest Beschäftigte. Das Unternehmen vergibt Tests von App-Software an eine „Crowd“ von um die 100.000 Freelancern. Die Arbeit in der Crowd schafft, wie er erzählt, „neue Möglichkeiten, den eigenen Arbeitsplatz und die eigene Arbeit zu gestalten. Wir gehen hier weg von diesem Arbeitsdruck ‚nine to five, 40 Stunden‘ und in eine neue Möglichkeit, selbst zu bestimmen, wann man arbeitet – mit all den Problemen, die dazukommen, dem Risiko, ob ich Aufträge bekomme."

Diese Berichte führten zu einem lebhaften Gespräch. Ein paar Auszüge:



Monika Stütze-Hebel: „Herr Benkler, wie würde das aussehen, wenn Sie eine Familie mit zwei Kindern zu Hause hätten? Home-Office – da sind meine Klienten in permanentem Stress, weil sie die Kinder von sich fernhalten müssen, obwohl sie ja eigentlich wegen der Kinder ihre Arbeit zu Hause erledigen. Mit diesem Konflikt muss dann der Einzelne fertig werden.“



Philipp Benkler: „Ja, es kommt auf den Einzelnen an. Ich muss mich selbst zwingen – ich ordne teilweise meine E-Mail-App in andere Unterordner, damit ich sie am Wochenende nicht mehr finde, um mich selbst zu schützen. ... Viele bei uns werden Eltern. In den nächsten drei Monaten haben wir drei Geburten, und dafür müssen wir Lösungen finden.“

Panel: Digitalisierung und Zukunft der Arbeit



Kirsten Schrick: *„Es ist eine Aufgabe von Führung, persönlich herausfordernde Themen besprechbar zu machen – sie eben nicht dem Einzelnen zu überlassen, sondern zu fragen: Wie wollen wir damit umgehen? Wie finden wir als Team den Umgang? Es ist die Frage, ob Führungskräfte überhaupt die Möglichkeit haben, das zu tun.“*

Wolfgang Menz: *„Was an dem Unternehmen von Herrn Benkler interessant ist: Es hat ja zusammen mit anderen eine Initiative zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen in der Crowd gestartet. Das heißt: Crowdsourcing kann positiv gestaltet werden, die Unternehmen sollten sich an bestimmte Maßgaben halten.“*

Philipp Benkler: *„Vor ein paar Monaten haben wir den Code of Conduct für Crowdworking in einer ersten Fassung herausgebracht: zehn Leitlinien, zu deren Einhaltung wir uns verpflichtet haben, faire Bezahlung, transparente Arbeitsbedingungen, gutes Arbeitsumfeld, motivierende Arbeit. Wir haben gleich zwei weitere Crowdworking-Firmen mit ins Boot bekommen und hatten eine sehr intensive Paneldiskussion mit Vertretern von Gewerkschaften, ver.di und IG Metall, mit denen wir auch weiterhin im Austausch stehen.“*

Panel: Digitalisierung und Zukunft der Arbeit – Landnahme im Informationsraum?

Dieses Panel präsentierte eine Podiumsdiskussion zwischen *Andreas Boes* und *Klaus Dörre*, Professor an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

Zunächst stellte *Andreas Boes* vier Thesen vor:

These 1: Produktivkraft Informatisierung – Um die aktuellen Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft zu verstehen, ist neben einer politökonomischen eine produktivkrafttheoretische Perspektive notwendig.



„Digitalisierung bedeutet im Grunde: Informationen maschinenoperabel machen. Sobald man das Thema so aufwirft, geht es um Automatisierung, Maschinisierung, Algorithmisierung – man ist mittendrin in der Maschinentheorie alter Prägung. Informatisierung dagegen setzt am Arbeitsbegriff an: Arbeit ist immer zugleich materiell-stoffliche Auseinandersetzung im ‚Stoffwechsel mit der Natur‘ (Marx).“

These 2: Informatisierung als Produktivkraftsprung – Mit dem Informationsraum entsteht eine neue weltgesellschaftliche soziale Handlungsebene: Was die Maschinensysteme der „großen Industrie“ für die Arbeit im 20. Jahrhundert waren, ist der Informationsraum für die Entwicklung von Arbeit im 21. Jahrhundert.

Panel: Digitalisierung und Zukunft der Arbeit

„Den kommerziellen Einsatz von Computern kennen wir schon seit den 50er Jahren. Was neu ist, ist das Entstehen eines weltweiten Informationsraums auf der Basis des Internet und weiterer global verfügbarer Netze. Dieser Informationsraum ist kommunikativ und offen – ein Raum, in dem Menschen durch Interaktion etwas Neues schaffen und den Raum damit verändern, immer wieder neu produzieren.“

These 3: Neue Landnahme – Der Informationsraum ermöglicht eine neue Qualität der Ökonomisierung und einen neuen Schub kapitalistischer „Landnahme“. Gegenstand sind die geistigen Tätigkeiten im Arbeitsprozess und die Lebenswelt.

„Erstens: Geistige Tätigkeiten werden Gegenstand von Industrialisierungsprozessen neuen Typs. Zweitens: Wir diagnostizieren eine neue Qualität der Verwertung von Subjektivität in der geistigen Arbeit. Drittens: Neue Formen gesellschaftlicher Arbeit werden kommodifiziert, also in Wert gesetzt und zur Ware gemacht – das interpretiere ich als eine Form von Landnahme. Viertens: Diese Landnahme ist eine neue Qualität der ‚Kolonialisierung der Lebenswelt‘ (Habermas).“

These 4: Folgen für die Gesellschaft – Dieser Prozess hat tiefgreifende Folgen für die Gesellschaft und stellt bisherige Grundfesten einer stabilen gesellschaftlichen Entwicklung in Frage: Arbeit, Sozialstruktur, politische Regulierung.

„Mit den neuen Dynamiken der Kommodifizierung von Arbeit ist eine systematische Verschiebung der Kräfteverhältnisse und Sozialbeziehungen verbunden.“



Klaus Dörre antwortete auf diese Thesen zunächst mit einer allgemeinen Bemerkung zum Landnahmebegriff:

„Der Begriff der Landnahme erklärt für sich genommen relativ wenig – es ist eher eine Chiffre. Seine Bedeutung ist, dass er für die neuere sozialwissenschaftliche Diskussion Ansätze bündelt, die von der Annahme ausgehen: Moderne kapitalistische Gesellschaften können sich nicht aus sich selbst heraus reproduzieren, sie können – selbst in Prosperitätsphasen – gar nicht anders, als ein nicht-kapitalistisches Anderes zu okkupieren. Dieser Grundgedanke, dass Kapitalismus etwas Expansives ist, das ist meines Erachtens das Entscheidende am Landnahmebegriff.“

Er stimmte dann in wesentlichen Punkten Andreas Boes' Argumentation zu, nicht ohne jedoch einen „kritischen Stachel“ zu setzen:

„Den Gedanken, dass im Informationsraum Wissen und Information existieren, die zunächst nicht in kapitalistische Verwertungsinteressen eingebaut sind – ein nichtkapitalistisches Anderes, das man okkupieren und kommodifizieren kann –, finde ich sehr fruchtbar, und ich denke auch, dass das mit einem Landnahmekonzept zu analysieren ist. Meiner Ansicht nach ist allerdings diese Kommodifizierung der Lebenswelt besser zu greifen, wenn man eine Vorstellung von der Pluralität von Arbeitsvermögen entwickelt.“

Panel: Digitalisierung und Zukunft der Arbeit

Hier könnte der Begriff des ‚Balance-Imperialismus‘ (Negt/Kluge) nützlich sein: Die Flexibilitätsanforderungen verlangen ein spezielles Arbeitsvermögen, nämlich Steuerungsarbeit, und Balance-Imperialismus bedeutet, dass immer mehr Energie von dieser Steuerungsarbeit ‚eingesaugt wird‘ und wir deshalb gar nicht mehr zum eigentlichen Arbeiten kommen. Schließlich: Es gibt produktionsbezogene und es gibt reproduktionsbezogene Ansätze, die diesen Prozess thematisieren. Ich verorte mich bei den reproduktionsbezogenen, denn ich kann nicht erkennen, dass mit dem Produktivkraftfortschritt und der Landnahme heute noch eine Idee des gesellschaftlichen Fortschritts verbunden werden kann.“



Andreas Boes betonte in seiner Antwort, dass der Landnahmebegriff dialektisch zu verstehen sei. „Für mich liegt in diesem Begriff nicht nur die Logik der permanenten Ausweitung der kapitalistischen Verwertungszonen, sondern zugleich die Idee, dass der Kapitalismus damit die Grundlagen seiner Existenz aushöhlt und einen systematischen Widerspruch erzeugt, den er dann wiederum mit der Dialektik von Kommodifizierung und Dekommodifizierung bearbeiten muss.“ Daher sei es nicht deterministisch festgelegt, was bei dem Prozess herauskomme. „Ich sehe eine Chance dafür, dass es auch einen entgegengesetzten Trend gibt. Ich sehe da keine große Chance auf einen Fortschritt, aber ich sehe, dass beides möglich ist und dass das in der Gesellschaft ausgekämpft wird. Und für einen Sozialwissenschaftler ist wesentlich: Wenn etwas gesellschaftlich ausgekämpft wird, dann kann man einer Gesellschaft helfen, das zu gestalten.“

In einer letzten Replik führte Klaus Dörre seine Bemerkung zu reproduktionsbezogenen Ansätzen näher aus:

„Rosa Luxemburg hat den Gedanken stark gemacht, dass Kapitalismus immer auf Austausch zwischen Märkten beruht, die nach dem Prinzip des Äquivalententauschs strukturiert sind, und Märkten, die auf Überausbeutung, Disziplinierung und Gewaltförmigkeit beruhen. Diesen Gedanken halte ich für hochaktuell. Auf die informationelle Produktionsweise angewandt: Jedes Buch, das man bei Amazon bestellt, hat logistische Implikationen, und in dieser Logistikkette ist von gesellschaftlichem Fortschritt nichts zu finden. Da hat man Scheinselbstständige und informell Beschäftigte, die darum kämpfen müssen, dass sie überhaupt entlohnt werden. Die soziale Realität dort ist Überausbeutung durch außerökonomischen Zwang. Die Reproduktionsseite würde dieses Moment enthalten.“

Abschließend wurde die Diskussion ins Publikum geöffnet.

Panel: Zukunft der Arbeit in komplexen Systemen

Panel: Zukunft der Arbeit in komplexen Systemen – Von der formellen Organisation zum informellen Organisieren



Dieses Panel wurde multimedial gestaltet: Film, Musik, Vortrag und Gespräch. Am Anfang stand ein eigens gedrehter Kurzfilm, der die Steigerung der Komplexität und die Grenzen rationalen Handelns in der heutigen Arbeitswelt thematisierte. Danach stellte *Stephanie Porschen-Hueck* kurz die begriffliche Basis für die Forschungsperspektive dieses Panels vor: das komplementäre Paar des planmäßig-rationalen und des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Arbeitshandelns. Sinnlich fassbar wurde diese Unterscheidung durch eine Klavierimprovisation von *Fritz Böhle*, passend zum Jubiläum über das Thema „Happy birthday to you“. Aus seinen Erläuterungen:

„Die Improvisation, die ich gerade gespielt habe, ist nicht einfach das simple Gegenteil des Planmäßigen. Ich will ja auch auf ein Ziel hinaus, aber die Methode ist anders. Im klassischen Modell des planmäßig-rationalen Handelns ist die Devise: Erst denken, dann handeln. Nach diesem Modell wäre eine Improvisation nicht möglich. Ich kann ja nicht ständig innehalten und nachdenken, was ich als nächsten Ton spiele. Was mache ich stattdessen? Ich höre mir selbst zu; ein Ton gibt mir einen Hinweis, wie es weitergehen kann. Zum anderen reagiere ich auf das, was ich gespielt habe. Es gibt eine Anekdote des Jazztrompeters Miles Davis, der gefragt wurde, ob es in einer Improvisation einen falschen Ton geben könne. Er antwortete: ‚Das hängt vom nächsten Ton ab.‘ Nun, wenn ich diesen ‚falschen Ton‘ spiele und die Dissonanz danach auflöse, klingt das doch wunderbar! Das ist dialogisch-interaktives Vorgehen, genau wie im Arbeitsprozess.“



„Dazu kommt die Wahrnehmung. Zum Improvisieren nützt es wenig, zu wissen, dass dieser Ton ein C ist. Damit wäre nur das Objektive registriert. Ich muss vielmehr versuchen, ein Gespür zu entwickeln; ich muss antizipieren, wie es weitergehen kann. Es könnte im Jazz-Stil klingen oder als bayerisches Volkslied, aber dann muss ich in dem gewählten Stil bleiben. Man muss eine gewisse Professionalität entwickeln: Auch das Gespür ist einem nicht in die Wiege gelegt, sondern kommt durch die Praxis.“



„Oben sagte ich: Man darf nicht ‚nachdenken‘. Aber es ist nicht so, dass der Kopf völlig ‚weg ist‘. Man hat das bei Musikern untersucht: Da geht es um ein waches Bei-der-Sache-Sein. Man muss sich selbst wahrnehmen, voll da

Panel: Zukunft der Arbeit in komplexen Systemen

sein und hat beim Spielen Assoziationen. Und schließlich muss man sich auf die Sache einlassen – ein Risiko eingehen, dass vielleicht etwas schief geht, in die Sache ‚eintauchen‘, gerade dann, wenn man mit anderen zusammenspielt.“



In der Folge berichtete *Stephanie Porschen-Hueck* über Forschungsergebnisse zum subjektivierend-erfahrungsgeleiteten Handeln in der Erwerbsarbeit.

„Metallfacharbeiter erkennen am Surren der Maschine intuitiv Fehler, schneller als jeder Analysemechanismus. In der Chemischen Industrie erkennen Anlagenfahrer bereits am Geruch in der Anlage, ob alles korrekt läuft. In-

formationbroker haben ein besonderes Gespür dafür, relevante Hinweise und Informationen intuitiv zu filtern.“



Stefan Sauer wendete diese Erkenntnisse im Gespräch mit *Dirk Balfanz*, der bei einem mittelständischen Software-Entwickler beschäftigt ist, auf das Projektmanagement an und ging dabei vor allem auf agile Methoden und das Agile Manifest ein. Es zeigte sich, dass die Selbst- und Wissensorganisation der Beschäftigten beim Projektmanagement einen sehr hohen Stellenwert hat. *Dirk Balfanz* mit einem Bild:

„Wenn ich eine Reise nach dem traditionellen ‚Wasserfallmodell‘ antrete, lege ich ganz minutiös fest, wo ich hinwill, wann ich wo sein will und welche Verkehrsmittel ich benutze. Aber 20 Minuten nach Reiseantritt kommt bereits die erste Betriebsstörung, ich sitze drei Stunden fest, mein Plan hat sich in Luft aufgelöst, im schlimmsten Fall breche ich die Reise ab. Wenn ich andererseits ein Team agil auf die Reise schicke, sind wesentliche Rahmenbedingungen festgelegt: Sie sollen innerhalb einer Zeitspanne eine Zielregion, z.B. die Toskana erreichen. Welche Schritte sie im Detail unternehmen, überlasse ich dem Team, sie können ‚nach Reiselage‘ entscheiden. Die Idee ist, dass sie im gewünschten Zeitrahmen tatsächlich in der Toskana ankommen. Nicht festgelegt ist, an welchem Ort sie genau ankommen – das hängt von ihrer Reiseerfahrung ab. Möglicherweise gibt es im Zielgebiet einen schöneren Ort als den, den man bei der Planung möglicherweise im Auge hatte.“



Anschließend verdeutlichte *Norbert Huchler* die Relevanz des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns am Beispiel der Neubestimmung des Mensch-Technik-Verhältnisses und ging dann im Gespräch mit *Thomas Lacker*, Geschäftsführer eines kleinen produzierenden Unternehmens, auf die Folgen für die Gestaltung von Arbeit und Technik ein.

„Wenn man das Informelle ausblendet, wird ein wichtiger Aspekt systematisch übersehen. Das Zusammenspiel von Formellem und Informellem ist aber zunehmend notwendig für die Bearbeitung der wachsenden Komplexität und Ungewissheit. Es gibt da systematische Übersetzungsprobleme von der Logik der Software in die Realität

Panel: Zukunft der Arbeit in komplexen Systemen

komplexer soziotechnischer Systeme. Die Welt der Software an sich ist zu 100 Prozent kontrollierbar. Die Welt der Hardware ist nur mehr bedingt kontrollierbar. Hier ist nicht mehr Vorhersagbarkeit und Verlässlichkeit, sondern nur noch Robustheit erreichbar. Der Schritt in die soziale Einbettung ist mindestens ebenso gravierend. Hier spielen Ästhetik, Gespür und Empathie eine Rolle. In der Praxis werden diese Übersetzungsprobleme aber zumeist ignoriert, um Komplexität mit den etablierten Methoden meistern zu können."

Thomas Lacker nannte praktische Beispiele für eine positive wechselseitige Ergänzung von Mensch und Technik, die aus einem gemeinsamen Forschungs- und Gestaltungsprojekt stammen.

„Das Vergleichen langer Ziffernreihen zwischen Produktnummer und Bestellung kann ein Handscanner mit einer einfachen Software viel besser umsetzen. Der Mitarbeiter hat den Kopf frei für andere Dinge. Er kann zum Beispiel aus ergonomischen Gründen schwere Waren in einem chaotischen Lager auf Hüfthöhe platzieren und das dem System per Handscanner mitteilen. Oder er kann bestimmen, dass ähnlich aussehende Ware nicht direkt nebeneinander gelagert wird, sondern optisch getrennt durch andere Ware."



Abschließend stellte Tobias Ritter drei Themenfelder vor, in denen die Forschungsperspektive dieses Panels zum Einsatz kommt. Untersucht wird die Besonderheit des Arbeitens in Netzwerken, die Entwicklung von Arbeitsvermögen in Arbeitslosigkeit und schließlich das „Lernen im Prozess der Arbeit“ im Zuge der beruflichen Bildung.

Ausblick

Am Ende der Veranstaltung stand ein kurzer Ausblick von Sabine Pfeiffer. Sie führte ein Fabeltier ein: den Wolpertinger, der einiges mit dem ISF gemeinsam habe.

„Der Wolpertinger hat seine Heimat in Bayern, aber er ist im ganzen Alpenraum zu finden: Er ist teilglobalisiert. Auch das ISF hat seine Heimat in Bayern, aber man findet die Forscherinnen überall: in Japan oder in Demmin (bei Arbeitslosen auf dem Sofa), im Silicon Valley, in Frankreich.“



„Der Wolpertinger vereint sehr Widersprüchliches: ein Hase mit Geweih und Flügeln. Das tun wir am Institut auch. Heute zum Beispiel: Gespräche mit Praxisvertretern, Videofilm, Kapitalismustheorie, Klavierimprovisation – und viele verschiedene Perspektiven auf Forschung und Gestaltung.“

„Der Wolpertinger ist ein Fabelwesen, es gibt ihn nicht wirklich. Auch das Institut ist eine Art Fabelwesen, denn eigentlich dürfte es uns gar nicht geben. Diesen Satz bekommen wir auch immer wieder zu hören, zum Beispiel in der Form: Wir sitzen ‚zwischen allen Förderstühlen‘. Wir sind ein außeruniversitäres Institut, aber haben mit drei Sonderforschungsbereichen mehr SFB-Erfahrung als die meisten universitären Institute. Wir sind kein Uni-Institut, aber qualifizieren wissenschaftlichen Nachwuchs, ohne dafür formelle Ressourcen zu haben. Forschung im Betrieb ist nämlich sehr voraussetzungsvoll: Es steht in keinem Lehrbuch der qualitativen Sozialforschung, dass wir Interviews führen müssen, ohne bestimmen zu können, mit wem wir sprechen; dass wir ungeheure Energie aufwenden müssen, um überhaupt in den Betrieb hineinzukommen und dort Kontakte und Vertrauen zu erwerben. Wenn man all dies nicht gelernt hat, nicht einmal theoretisch an der Uni, kann man diese Forschung nicht machen. Am ISF haben es viele junge Menschen im Lauf dieser 50 Jahre gelernt.“

„Der Wolpertinger wirkt zunächst etwas altmodisch – so wie die Arbeits- und Industrie-soziologie es sich eine Zeitlang oft anhören musste. Das Thema Arbeit hat eine Zeitlang kaum jemanden interessiert – heute, wo ständig von Industrie 4.0 gesprochen wird, kann man sich das kaum mehr vorstellen. Aber es gibt heute auch den Wolpertinger 4.0 – im Informationsraum! Und das ISF hat sich eben auch mit seinem Arbeitsgegenstand gewandelt; was wir erforschen, erleben wir ja schon an uns selbst. Wie subjektivierte Arbeit aussieht, wie entgrenzte Arbeit aussieht, das wissen wir; und informatisiert sind wir auch schon lange. Wir müssen gar nicht eine Versionsnummer an unseren Namen anhängen, wie es heute schon fast Reflex ist. Wir können mit einem positiven Gefühl auf die nächsten 50 Jahre zugehen.“



Abendlicher Ausklang mit Musik von Jolk





Ausstellung - 50 Jahre ISF München



Die Jubiläumsveranstaltung wurde begleitet von einer Ausstellung bedeutungs- und beziehungsreicher Exponate aus der Geschichte des Instituts. Zu besichtigen waren unter anderem die traditionelle „Betriebsratsglocke“, das „Freischwimmerabzeichen“ als erstes Institutslogo, Burkart Lutz' Direktorensitz und eine Stenorette – für die noch nicht so lange vergangenen Tage der analogen Textproduktion.

Ausstellung - 50 Jahre ISF München



Glockengeläut im Institut?

Mit der Kuhglocke wurden einst die Sitzungen des Betriebsrates eingeläutet. Mitgebracht hatte sie Hans-Gerhard Mendius, langjähriger (und legendärer) Betriebsratsvorsitzender des ISF München. Die Institutsleitung (Norbert Altmann) hat daraufhin ein „kleines, leises, gläsernes Exemplar als Institutsleitungs-Glocke“ angeschafft. „Eine schöne Symbolik!“, wie Mendius heute noch findet.

Das ISF München hatte und hat den Anspruch, ein *betriebsförmiges* Forschungsinstitut zu sein, eher Betrieb als Universität: unbefristete Beschäftigungsverhältnisse, feste Arbeitsplätze, eine an Tarifnormen orientierte Arbeitszeitkultur, mit dem Betriebsverfassungsgesetz konforme Regelungen – und nicht zuletzt eben ein Betriebsrat.

Auch wenn sich viel geändert hat, ist die Betriebsförmigkeit eine wichtige Orientierung geblieben – und immer noch ein Gegenmodell: früher zum Ideal des „Gelehrten aus Berufung“, heute zum Modell des hochflexiblen, mobilen, ständig erreichbaren – und oft prekären – Wissenschaftlers.



Kaffee für alle! Auch Tee!

Jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin steht ein Pfund Kaffee pro Monat zu. Man kann wählen: ein Pfund normalen Kaffee, ein halbes Pfund fair gehandelten Kaffee oder eine Packung Tee, damit auch die Tee-Trinker nicht zu kurz kommen. Die Verteilung ist, in ISF-typischer Weise, geregelt: Wer, wann und wieviel nimmt, lässt sich anhand der Listeneinträge kontrollieren – ob man sich aber überhaupt einträgt, ist Vertrauenssache!

Zur Kultur des Instituts gehört die *Arbeitnehmerorientierung*: Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen soll sich an den Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter_innen orientieren.

Die Arbeitnehmerorientierung ist Konsens – aber auch immer in der Diskussion: Wieviel Arbeitnehmerorientierung kann sich das Institut leisten? In der Vergangenheit konnten viele arbeitnehmerfreundliche Regelungen und Bedingungen durchgesetzt werden. Dem zunehmenden ökonomischen Druck fielen einige dieser Regelungen zum Opfer. Aber das Pfund Kaffee gibt es immer noch!



Vom Freischwimmerabzeichen zur Corporate Identity

Dass es früher eine ISF-Fahne gab und dass diese auch den einen oder anderen Demonstrationzug begleitet hat, galt manchen Jüngeren als eine typische ISF-Legende – nicht zuletzt deshalb, weil schon seit vielen Jahren niemand mehr diese Fahne gesehen hatte. Die Fahne ist nun wieder aufgetaucht und immerhin: Zur Hälfte ist die Legende wahr. Es gibt eine Fahne. Mit Logo („Freischwimmerabzeichen“ genannt). Aber bei einer Demonstration war sie nie. Die Fahne ist nämlich weniger ein Symbol für das gesellschaftspolitische Engagement der ISF-Mitarbeiter_innen (*die* waren durchaus auf Demonstrationen), sondern ein frühes Beispiel für die Präsentation der „Marke“ ISF München.

Das ISF München legt schon lange Wert darauf, auch als Marke erkennbar zu sein.

Das erste Logo entstand Anfang der 1970er Jahre. Es zierte nicht nur die eigene Buchreihe im Campus-Verlag, sondern auch die Fahne des ISF München. Nach kleineren Anpassungen wurde das Logo im Jahr 2000 völlig neu gestaltet und ist seitdem auf jedem Schriftstück des Instituts zu finden. Die erste Homepage entstand ebenfalls um die Jahrtausendwende und ist seither ein wichtiges Medium der Kommunikation mit der (Fach-)Öffentlichkeit.

Ausstellung – 50 Jahre ISF München



Sitzen ... saß ... gegessen

Arbeiten im ISF München heißt vieles – vor allem aber eines: Sitzen!

Natürlich am Schreibtisch, aber auch auf einem der Stühle in den Versammlungsräumen: bei internen Besprechungen, bei Teamsitzungen, bei Workshops mit Externen, bei Vorträgen und Diskussionen – und nicht zuletzt bei den Sitzungen des Institutsrats. So wie der rote Stuhl, den einst Burkart Lutz besessen hat, ein Symbol für das Direktorenmodell war (nicht ohne Selbstironie), so erinnert der (leicht abgewetzte) Stuhl mit dem schwarzen Polster an die intensiven und langen (und manchmal langwierigen) Diskussionen und Verhandlungen im Institutsrat. Auch ein Symbol für die Selbstverwaltung.

Die Schreibtischstühle der Wissenschaftler hatten Armlehnen (zum besseren Grübeln?), die Stühle der „Schreibkräfte“ hatten keine (um unter die Tischplatte rollen zu können?). Heute schreiben alle, und alle Stühle haben Armlehnen.

Der rote Sessel stand in Burkart Lutz' Büro, wurde aber nur gelegentlich benutzt. Seinen größten (und bislang letzten) Auftritt hatte der Sessel bei der Abschiedsfeier für Burkart Lutz (er diente als eine Art Thron), der im Jahr 1990 aus dem Institut ausschied und kurz darauf das Zentrum für Sozialforschung in Halle gründete (den Sessel ließ er aber da).

Das ausgestellte Modell eines Besprechungsraums-Stuhls ersetzte vor rund 20 Jahren die älteren Holzstühle und ist seither im Einsatz. Wenn Sie schon einmal Gast im ISF München waren, haben Sie fast sicher schon auf so einem Stuhl gesessen – vielleicht sogar auf diesem!

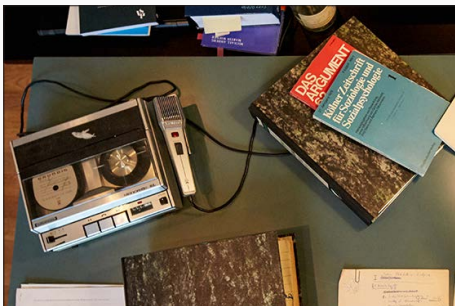


Neue Themen, neue Formen

Dass sich das ISF München in den letzten 50 Jahren verändert hat, sieht man auch daran: Die Forschungsthemen sind andere, die Präsentationsformen auch. Undenkbar, dass das ISF München, sagen wir mal: im Jahr 1978, ein Forschungsprojekt zum Thema „Work-Life-Balance“ gemacht hätte. Und genauso undenkbar, dass bei der Abschlussveranstaltung dieses Projektes ein Liegestuhl zum Einsatz gekommen wäre. Die „Form“ (die Präsentation, die „Show“) ist nach wie vor nicht das Wichtigste. Das ist und bleibt der Inhalt! Aber ganz eindeutig ist es wichtiger geworden, diesen Inhalt auch ansprechend zu präsentieren – und sei es mit einem Liegestuhl.

Den Abschluss von BMBF-Projekten bilden heute oft größere Veranstaltungen, die sich an ein gemischtes Publikum aus Wissenschaft, Praxis und Öffentlichkeit richten.

Ein Beispiel ist die Abschlussveranstaltung des Projekts „Lanceo – Balanceorientierte Leistungs-politik“, die im November 2012 im Kardinal-Wendel-Haus in München stattfand – mit Liegestuhl im Foyer.



Von der Stenorette zum Laptop

Haben die Wissenschaftler_innen heute die Tasten ihres Laptops unter den Fingern, hielten sie früher einen Bleistift und ein Diktiergerät („Stenorette“) in den Händen.

Heute wie früher steht am Ende des Forschungsprozesses ein wissenschaftlicher Text. In den letzten 50 Jahren hat sich aber natürlich die Arbeitsweise verändert. Während heute die Wissenschaftler_innen diesen Text in aller Regel selbst schreiben und überarbeiten, wurde er früher diktiert, getippt, von Hand überarbeitet und erneut geschrieben. Die „Schreibkräfte“ arbeiteten zunächst an einer mechanischen Schreibmaschine, dann an einer elektrischen, bald auch mit Speicher, ab den 1990er Jahren mit einem PC. Der layoutete Text hat den „hextographierten Bericht“ abgelöst, neben Aufsätzen und Büchern werden heute auch Handreichungen, Praxisanleitungen und Broschüren gestaltet. Bestand die Verwaltung früher ausschließlich aus Frauen, die in der Mehrzahl Schreibarbeiten erledigten, sind es heute (hoch-)qualifizierte Frauen und Männer, die spezialisierte Funktionen haben (Controlling, Grafik, Lektorat, Öffentlichkeitsarbeit, Organisation etc.).

Ausstellung - 50 Jahre ISF München

Das ISF München, das sind in erster Linie die Menschen

Rund 130 Frauen und Männer arbeiteten oder arbeiten am ISF München. Manche ihr Leben lang, manche nur kurz. Viele der Menschen auf den Bildern sind noch da, einige schon ausgeschieden, niemand ist jünger geworden.

Aber natürlich sind viele Jüngere neu hinzugekommen.

Wie werden sie das Institut prägen?

Das werden die nächsten 50 Jahre zeigen!

Das Poster zeigt eine Collage von Institutsangehörigen Anfang der 2000er Jahre.

Feste. Feiern!

Am ISF München wird nicht nur gearbeitet, sondern wurde und wird auch immer gefeiert. Und selbst wenn die Feste früher aufwändiger waren (und besser, wie die Älteren sagen), gefeiert wird auch heute noch!





Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München
Jakob-Klar-Straße 9
80796 München
Telefon +49 89 272921-0
www.isf-muenchen.de

© 2016 ISF München

Redaktion: Frank Seiß, ISF München

Gestaltung und Satz: Karla Kempgens, ISF München

Fotos: Ingo Cordes, Eventfotografie

Bildnachweis:

S. 16 Mitte: Wikimedia Commons, <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Wolpertinger.jpg>, Lizenz: CC BY-SA 3.0, Urheber: Rainer Zenz

S. 16 unten: World of Warcraft, © Blizzard Entertainment®

