

## Amazonismus. Management im digitalen Kapitalismus

Georg Barthel

- In jeder Phase des Kapitalismus dominieren bestimmte Strategien, mit denen auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen auf strukturelle Probleme im Kapitalismus reagiert wird.
- Nach dem Fordismus, der sich in den USA nach 1913 entwickelte, begann Mitte der 1970er Jahre der Post-Fordismus, dem sich nun der digitale Kapitalismus anschließt.
- Offen ist, welches Geschäftsmodell und welche Arbeitsorganisation im digitalen Kapitalismus dominieren werden. Amazonismus ist eine mögliche Variante, die jedoch umkämpft ist.
- Amazonismus steht für einen proprietären Markt und Lean Management, das die Beschäftigten nur bedingt in die Gestaltung der Arbeit einbindet und die Zusammenarbeit mit Gewerkschaften ablehnt.

Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ),  
Universität Duisburg-Essen

## 1 Einleitung

Mit der Veröffentlichung von Chat GPT 3 und 4 Ende 2022 bzw. Anfang 2023 nahm die Debatte um die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit wieder neuen Schwung auf. Seither wird breit diskutiert, welche Tätigkeiten durch Künstliche Intelligenz automatisiert werden könnten. Der mögliche Verlust von Arbeitsplätzen wurde bereits zuvor in der jüngeren Diskussion zur Digitalisierung breit debattiert (z.B. Frey und Osborne 2013; Bonin et al. 2015). Empirisch zeigt sich in Deutschland jedoch von 2009 bis 2022 kein Anstieg, sondern ein Rückgang der Arbeitslosigkeit von 9,1 % auf 5,8 % (Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2023). Generell bleibt es jedoch schwierig, einen eindeutigen Trend der Auswirkungen von Digitalisierungsprozessen auf die Beschäftigung zu bestimmen (Kuhlmann und Schumann 2015; Hirsch-Kreinsen 2020; Apitzsch et al. 2021). Nach wie vor gelten verschiedene Szenarien als möglich: Automatisierung, Aufwertung oder Abwertung der Arbeit sowie Polarisierung der Tätigkeiten, bei der hoch- und niedrigqualifizierte Arbeit zu- und Facharbeit abnimmt (Hirsch-Kreinsen 2020). Sie alle sind empirisch festzustellen und schließen sich nicht aus. Es bleibt offen, welcher Trend dominieren wird. Welches Szenario sich durchsetzt, leitet sich jedoch nicht einfach aus den technischen Möglichkeiten ab. Der Einsatz neuer Technologie wird „primär von den jeweils beteiligten Akteuren, ihren Interessen und Strategien“ (ebd., S. 29) innerhalb eines technisch bedingten „Gestaltungskorridors“ bestimmt. Was sich durchsetzt, ist umkämpft und hängt „letztlich von Kräfteverhältnissen und Machtressourcen ab“ (Dörre 2018, S. 372). Es ist daher notwendig, den Einsatz digitaler Technik im Zusammenhang mit den Strategien des Managements zu untersuchen (Menz et al. 2019). Mit ihnen versucht das Management, die Produktion zu optimieren und die Arbeit zu kontrollieren (vgl. Braverman 1998). Dabei ist es möglich und üblich, dass in vergleichbaren Unternehmen derselben Branche unterschiedliche Managementkonzepte angewendet werden, von denen bestimmte dominieren oder hegemonial werden (Vidal 2022).

In der Vorstellung der Regulationstheorie sind die Strategien auf der Unternehmens- und der gesamtgesellschaftlichen Ebene aufeinander bezogen. In jeder Periode des Kapitalismus dominieren bestimmte Strategien, mit denen versucht wird, strukturelle Probleme der kapitalistischen Produktionsweise zu

lösen (Jessop 2001). Daher stellt sich die Frage, welche Konzepte Manager\*innen im Kontext der Digitalisierung verfolgen und welche dabei dominieren werden. Daran schließt sich die Frage an, ob und welche Strategien nicht nur für die Organisation von Unternehmen, sondern für den zeitgenössischen Kapitalismus allgemein hegemonial werden. Um dies zu beantworten, werde ich im Abschnitt 2 zunächst die Charakteristika des Fordismus und des Post-Fordismus skizzieren, die beide in den vergangenen Phasen des Kapitalismus die dominante Wirtschaftsform westlicher Industrienationen dargestellt haben. Anschließend werde ich Merkmale des digitalen Kapitalismus darlegen und eines seiner möglichen Produktionsmodelle diskutieren (Abschnitt 3). Am Beispiel von Amazon werde ich daran anknüpfend im Abschnitt 4 den Amazonismus als Bündel von Managementstrategien analysieren, das den digitalen Kapitalismus prägen könnte. Dabei werde ich auf seine Geschäftsstrategie und Arbeitsorganisation in den Logistikzentren eingehen. Abschließend werde ich argumentieren, dass es keineswegs ausgemacht ist, welche Managementstrategien im digitalen Kapitalismus dominieren werden, da dies in der kapitalistischen Konkurrenz und in sozialen Kämpfen entschieden wird (Abschnitte 4 und 5).

## 2 Fordismus, Post-Fordismus und digitaler Kapitalismus

Beim Fordismus ist der Zusammenhang zwischen betrieblichen und gesellschaftlichen Strategien besonders deutlich. Entsprechend wurde die ganze Phase nach der Organisation der Produktion bei Ford benannt. 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). Die verschiedenen Strategien des Fordismus lassen sich auf der Ebene der Arbeitsorganisation, des Akkumulationsregimes oder Wachstumsmodells, der Regulationsweise und der gesellschaftlichen Integration analysieren (zum Folgenden: ebd.). 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 Arbeiter\*innen ausgeführt wird. Das Geschäftsmodell beruhte auf Massenproduktion und Massenkonsum, d.h. auf dem Konsum standardisierter Waren, die in großer Stückzahl hergestellt wurden. Dabei wurden Skaleneffekte, also Kostenvorteile der Produktion in großer

Zahl, ausgenutzt. 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 jedoch nicht zwingend, dass alle Unternehmen fordistisch organisiert waren. Entscheidend für die Dominanz dieses Produktionsregimes waren die Schlüsselunternehmen der Automobilindustrie. Trotz aller Unterschiede, die zwischen den verschiedenen Nationalstaaten bestanden und bestehen, gelten diese Ausführungen weitgehend auch für die BRD nach dem zweiten Weltkrieg (vgl. Dörre und 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). 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. Bei der Produktionsökonomie des Fordismus wurden standardisierte Waren massenhaft hergestellt und anschließend auf den Markt gebracht. Im Toyotismus wird die Produktion flexibilisiert und spezialisiert, um sie im Sinne einer „Marktökonomie“ in Abhängigkeit von den individuellen Kundenwünschen steuern zu können (Jürgens 2017). Die Trennung zwischen Planung und Ausführung der Arbeit wurde ein Stück weit aufgehoben,

um die Erfahrung und das Wissen der Arbeiter\*innen einzubinden. Facharbeit wurde aufgewertet, aber neben ihr bestand die tayloristische Arbeitsorganisation in bestimmten Bereichen fort und wurde durch neue Technologien verstärkt (Jessop 1992).

In Deutschland und Japan wurde der Toyotismus zumindest in den Kernunternehmen mit einer langfristigen Beschäftigungspolitik und der Einbindung der Beschäftigten kombiniert (Silver 2005). In Großbritannien und in den USA setzte allerdings 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 spricht daher vom Ende des „Klassenkompromiss‘ des Fordismus“ (Deppe 2002, S. 179). 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 2008).

Mit der neuesten Welle der Digitalisierung entsteht nun der „digitale Kapitalismus“ (Staab 2019). Der Begriff des digitalen Kapitalismus geht auf Dan Schiller (1999) zurück. Ihm zufolge ist dieser durch eine massive Steigerung der Bedeutung der Kommunikations- und Informationstechnologien charakterisiert, die ihn vom industriellen Kapitalismus unterscheidet (Schiller 2014). Zentral ist hierbei, dass das Internet in den 1990er Jahren als ein global verfügbarer „Informationsraum“ entsteht (Baukowitz und Boes 1996). Spätestens mit der Verbreitung der Smartphones erfasst der Informationsraum nun die gesamte Gesellschaft (Boes et al. 2020). In Deutschland ist die Debatte vor allem durch das Schlagwort „Industrie 4.0“ geprägt, die durch die digitale Vernetzung der Produktion für Produktivitäts- und Wohlstandsgewinne sorgen soll (vgl. acatech 2013). Politik, Arbeitgeber\*innen und Arbeitnehmervertreter\*innen sehen in der digitalen Transformation die Chance und Herausforderung, das produzierende Gewerbe in Deutschland im globalen Wettbewerb

zu behaupten (Fuchs 2015). Das Versprechen, mit Hilfe der Digitalisierung die Produktivität zu steigern, konnte bisher jedoch nicht eingelöst werden (Dörre 2021).

Das Wachstumsmodell des digitalen Kapitalismus beruht daher bisher auf der Monopolisierung des Zugangs zu bestimmten Märkten und auf zum Teil kreditfinanzierter „fast consumption“. Die Organisationsform der Plattform ist entsprechend ein besonderes Charakteristikum des digitalen Kapitalismus, die erst durch das Internet möglich wurde (Srnicek 2017; Staab 2019; Nachtwey und Staab 2020). Da ich dieser Diagnose hier weitgehend folge, werde ich erst die Eigenschaften der Plattform darlegen, bevor ich diskutiere, wie der typische Arbeitsprozess des digitalen Kapitalismus beschaffen sein könnte. Die Regulationsweise und die gesellschaftliche Integration im digitalen Kapitalismus, die Bob Jessop (1993) als weitere Ebenen der Analyse einer Phase des Kapitalismus anführt, werden dagegen nur am Rande gestreift.

Die dominanten Strategien der Akkumulation im digitalen Kapitalismus richten sich vor dem Hintergrund der Absatzprobleme, die seit den 1970er Jahren schwelen, und des verschärften Wettbewerbs auf dem Weltmarkt weniger auf die Wertschöpfung als auf die Wertrealisierung (Staab 2019; Pfeiffer 2021; Dörre 2021). Die Digitalisierung umfasst daher in erster Linie die Distributivkräfte wie Werbung, Logistik, Steuerung und Prognose (Pfeiffer 2021). Digitalisierung wird wesentlich eingesetzt, um Konsum und Distribution zu rationalisieren (Staab 2019). Die dieser Strategie adäquate und für den digitalen Kapitalismus charakteristische Organisationsform ist die Plattform (Srnicek 2017; Staab 2019; Nachtwey und Staab 2020). Plattformen sind zunächst digitale Infrastrukturen, die als Vermittler verschiedene Gruppen von Nutzer\*innen und physische Dinge zusammenbringen: Kund\*innen, Werbeschaltende, Dienstleister\*innen, Produzent\*innen und Lieferant\*innen (Srnicek 2017). Beispiele dafür sind die Appstores von Alphabet (Google Playstore) oder Apple, Amazon, Uber, Lieferando oder Airbnb. Entscheidend ist, dass diese Plattformen Unternehmen sind, die zugleich Märkte sind, die sie kontrollieren – sie sind „proprietäre Märkte“ (Staab 2019, S. 27). Der Zugang zum Markt wird wie bei den Appstores von Apple und Alphabet (Android) oder den Buchungsplattformen Lieferando (Just Eat Takeaway), Booking oder Airbnb nur gegen eine Provision gewährt, die eine zentrale Einnahmequelle der Plattformen darstellt (Staab 2019; Nachtwey und Staab

2020). Nachtwey und Staab konstatieren, die Märkte seien weder Produzentenmärkte wie im Fordismus noch Konsumentenmärkte wie im Postfordismus, sondern nun „Händlermärkte“ (Nachtwey und Staab 2020, S. 6).

Plattformen sind zudem eine effiziente Methode, um den Zugriff auf Daten zu monopolisieren, sie zu extrahieren, zu analysieren und zu nutzen (Srnicek 2017). Daten sind im digitalen Kapitalismus ein zentraler Rohstoff, der extrahiert und verarbeitet werden muss (Srnicek 2017; Zuboff 2019; Dörre 2021). Daten werden genutzt, um (Konsum-)Verhalten vorherzusagen und tendenziell zu steuern (Zuboff 2019) oder um Produkte zu platzieren und Werbung zu schalten. Werbung ist für einige der großen Plattformen wie Meta (Facebook, WhatsApp, Instagram), Alphabet (Google, Android, Youtube) und zunehmend für Amazon eine zentrale Einnahmequelle (Nachtwey und Staab 2020). Da die Plattformen den Zugang zu bestimmten Märkten kontrollieren, sind die Unternehmen dazu gezwungen, auf den Plattformen ihre Dienste anzubieten oder zu bewerben. Sie sind oft die erste Adresse, um im Internet zu suchen, ein Hotel zu buchen, Essen zu bestellen oder Kleidung zu kaufen. Die Plattformen bieten so einen monopolisierten Zugang zu den Kund\*innen und ihrer „fast consumption“. Mit dem Begriff „Fast consumption“ kann das Konzept der „fast fashion“ (Sull und Turconi 2008) über die Modebranche hinaus verallgemeinert werden. Damit ist eine Konsumptionsweise mit schnell wechselnden Trends und Moden sowie immer schnelleren Lieferungen gemeint. Durch den Onlinehandel wurde sie massiv vorangetrieben.

Netzwerkeffekte befördern massive Konzentrationsprozesse unter Plattformen (Srnicek 2017; Staab 2019). Die Leitunternehmen versuchen als „volatile Monopole“ möglichst viele Nutzer\*innen an ihre sozio-technischen Ökosysteme zu binden (Dolata 2015). Schließlich bedeutet dies, nicht nur mehr Kund\*innen zu gewinnen, sondern auch mehr Daten zu generieren. Die Plattformen stellen eine neue Stufe der Monopolisierung des Eigentums dar, die nun zentrale Teile der Infrastruktur der Gesellschaft einschließt (Srnicek 2017; Zuboff 2019). Die Plattformen dienen der Abschöpfung von Profiten aus der Produktion, ohne neue Werte zu schaffen (Srnicek 2017; Staab 2019). Daher können sie bisher das Problem stagnierender Produktivität und geringen Wirtschaftswachstums nicht lösen (Dörre 2021). Digitalisierung bewirkt demnach vorerst weniger die Schaffung von neuem Reichtum als vielmehr eine

massive Umverteilung von der Industrie zu den Plattformen und von der Arbeit zum Kapital (vgl. Staab 2019).

### 3 Die Organisation der Produktion im digitalen Kapitalismus

Nachtwey und Staab (2020) sehen in der Plattform nicht nur eine zentrale Organisationsform des kapitalistischen Marktes, sondern zugleich das bestimmende Modell der Arbeitsorganisation. Die Plattformunternehmen verfügten – so ihre Analyse – nur noch über einen kleinen Kern von festangestellten Beschäftigten und über eine große Anzahl von „Kontingenzarbeitskräften“, die ihre Aufträge über die Plattformen vermittelt bekämen (ebd., S. 9). Dies ist etwa in vielen Ländern der Fall, wo Liefer- und Fahrdienste wie Lyft oder Uber Aufträge an (Schein-)Selbstständige vermitteln. Ein anderes Beispiel ist die Plattform Mechanical Turk von Amazon, über die Unternehmen kleine Aufträge ausschreiben, um die sich Menschen global bewerben können. Die Kontingenzarbeitskraft stehe tendenziell im globalen Wettbewerb und verlöre den sozialen Schutz als Beschäftigter (ebd.). Gleichzeitig erlaube die digitale Technologie, diese Arbeitskräfte so wie Fabrikarbeiter\*innen zu kontrollieren. „In der Plattformökonomie deutet sich nun ein Comeback rigider sozio-technischer Kontrollmethoden an,“ die tendenziell personenungebunden sei (ebd., S. 8; vgl. auch Schaupp 2021).

Das „digitale Produktionsmodell“ (Nachtwey und Staab 2020, S. 2) bedeutet demnach den Übergang vom durch den Wettbewerb bestimmten Post-Fordismus zur Marktkontrolle durch die Plattformen, die Kombination eines kleinen Kerns von Festangestellten mit einem Heer von plattformvermittelten Kontingenzarbeitskräften und die Wiederkehr direkter Kontrolle mit Unterstützung digitaler Technologie. Diese Diagnose des „Produktionsmodells des digitalen Kapitalismus“ ist – so meine These – in drei Punkten zu relativieren. Erstens darf aus dem Begriff des „Händlermarktes“ nicht abgeleitet werden, dass die Plattformen nun den Kund\*innen ihren Konsum diktieren könnten. Zumindest die bisherige Expansion der Plattformen beruhte weitgehend auf einer Ausrichtung auf die Kundenwünsche im Sinne einer Marktökonomie oder des Toyotismus. Ein Beispiel hierfür ist Amazon, dessen Expansionsstrategie erklärtermaßen auf einer absoluten Kundenorientierung basiert, die dem Toyotismus entlehnt ist

(Onetto 2014). Der Anspruch ist, das „weltweit kundenorientierteste Unternehmen“ zu sein (about amazon 2023). Ziel war es, jeden Kundenwunsch durch das größte Angebot zum günstigsten Preis mit der schnellsten Lieferung zu erfüllen und gleichzeitig große Kulanz etwa bei Rücksendungen zu gewähren. Dadurch sollten Kund\*innen an das Unternehmen gebunden werden. Ob der sogenannte Händlermarkt dazu führt, dass das Angebot für die Kund\*innen schlechter wird, bleibt abzuwarten. Seitdem das Unternehmen eine dominante Stellung im Markt besitzt, nutzt es diese aus. Kund\*innen werden bei der Suche im Webshop an prominenter Stelle zunehmend Angebote von Amazon selbst oder von Händler\*innen, 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\*innen bei Amazon wie auch die Anbieter auf Buchungsportalen selbst unter Kontrolle des Eigentümers der Plattform.

Zweitens ist plattformvermittelte Arbeit nicht zwingend die Zukunft der Arbeit (Menz et al. 2019; Azzellini et al. 2021). Nur weil sie technisch möglich ist, heißt das nicht, dass sie auf breiter Front eingesetzt werden wird. Über ihren Einsatz entscheiden nicht zuletzt ihre ökonomischen Vor- und Nachteile und soziale Kämpfe. Plattformarbeit ist mit dem Verlust von Know-how verbunden, da die Beschäftigten nicht mehr mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung Teil der Unternehmen sind (Hertwig 2020). Zudem bedeutet plattformvermittelte Arbeit hohe Transformationskosten (ebd.). IBM kündigte zum Beispiel bereits 2010 an, ein Viertel der Gesamtbelegschaft durch plattformvermittelte Soloselbstständige zu ersetzen, was jedoch wenige Jahre später erfolglos aufgegeben wurde (Menz et al. 2019). Der Aufwand, den Arbeitsprozess zunächst in abgrenzbare Arbeitspakete zu zerlegen, die über die Plattform vergeben werden können, und später die Ergebnisse zu bewerten und wieder in das Unternehmen zu integrieren, erwies sich als zu groß. Außerdem zeigen die Konflikte im Bereich der Liefer- und Fahrdienste um den Beschäftigtenstatus, dass auch dort, wo der Arbeitsprozess die Vergabe der Arbeit an Kontingenzarbeitskräfte ermöglicht, ein solches Beschäftigungsmodell nicht bruchlos realisiert werden kann.

Die meisten Lieferdienste in Deutschland wie Lieferando, Gorillas oder Flink stellen ihre Fahrer daher mittlerweile direkt an. Der Begriff der Kontingenzarbeitskraft enthält jedoch Momente der Flexibilisierung und Desintegration, die unabhängig von der konkreten Vermittlung über die Plattform einen wichtigen Trend darstellen, den ich bei der Analyse des Amazonismus berücksichtigen werde.

Drittens unterstellen Nachtwey und Staab (2020) die Tendenz zu rigider Prozesskontrolle im digitalen Kapitalismus. Faktisch ist aber eher von einer Auf- als einer Abwertung der Arbeit auszugehen. Einer Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zufolge sind 32 % der Befragten der Ansicht, dass ihre Entscheidungsspielräume durch Digitalisierung gestiegen seien und nur 15 % meinen, dass die Anforderungen gesunken seien (siehe Arnold et al. 2016). Die direkte Kontrolle und Standardisierung des Arbeitsprozesses verschwinden durch Digitalisierung nicht, bleiben aber eher für eine Minderheit von Beschäftigten relevant. Digitale Technologie wird vor allem in bereits zuvor standardisierten Arbeitsprozessen zur direkten Kontrolle eingesetzt (Menz et al. 2019). Zudem waren Formen der direkten Kontrolle während des Post-Fordismus nie verschwunden (vgl. Jessop 1992) und erlebten bereits vor der Einführung digitaler Technologie einen Aufschwung, wie die Debatte um die „Retaylorisierung“ (Dörre 2001) zeigt. Die Arbeitsorganisation bei Amazon unterschied sich nicht wesentlich von der heutigen, als in den Jahren vor 2010 ohne digitale Hilfsmittel, sondern mit Listen aus Papier, eingelagert und kommissioniert wurde. Schließlich, das ist die hier vertretende These, bedeutet die direkte Prozesskontrolle keineswegs notwendig einen Bruch mit dem Toyotismus, sondern kann durchaus als eine Variante desselben verstanden werden.

Diese Überlegungen zum digitalen Produktionsmodell sollen im Folgenden am Beispiel von Amazon diskutiert werden. Dafür skizziere ich Amazonismus als alternatives Bündel von Managementstrategien, bei dem umkämpft ist, welche gesellschaftliche Bedeutung es erlangt.

## 4 Amazonismus

### 4.1 Amazon im digitalen Kapitalismus

Amazon wurde 1994 in Seattle gegründet und ist mittlerweile eines der größten Unternehmen der Welt. Nach Umsatz war es 2022 mit 514 Mrd. US-Dollar nach Walmart das zweitgrößte Unternehmen und beschäftigte mehr als 1.500.000 Beschäftigte weltweit (ir.aboutamazon.com 2023). In den USA erreichte das Unternehmen 2022 einen Marktanteil im Onlinehandel von 37,8 % (statista 2023) und in Deutschland 2021 54 % (statista 2022). 2023 beschäftigt das Unternehmen in Deutschland über 36.000 Festangestellte, die meisten davon in der Logistik (Amazon Logistik-Team 2023). Dazu kommen tausende befristet Beschäftigte (oftmals bis zu einem Drittel der Belegschaft, Saisonkräfte (ca. 10.000 pro Jahr), Leiharbeitskräfte und Beschäftigte von Subunternehmen. Amazon verfügt über 20 Logistikzentren und zahlreiche Verteil- und Sortierzentren in Deutschland. Gleichzeitig ist das Unternehmen Schauplatz einer der längsten Arbeitskämpfe in Deutschland (vgl. Boewe und Schulten 2019). Die wirtschaftliche Bedeutung und die Bedeutung des Arbeitskampfes machen Amazon zugleich zu einem der am meist beforschten Unternehmen der Gegenwart. Allein zu Amazon in Deutschland ist eine große Vielzahl an Studien erschienen (u.a. Nachtwey und Staab 2015; Staab und Nachtwey 2016; Apicella 2016, 2021; Barthel und Rottenbach 2017; Vgontzas 2020; Schaupp 2021; Altenried 2022; Schulten 2022; Birke 2022; Kassem 2023; Barthel et al. 2023).

Amazon bildet eine „Avantgarde des digitalen Kapitalismus“ (Nachtwey und Staab 2015). Es ist ein prägendes und exemplarisches Unternehmen für mindestens drei Tendenzen des gegenwärtigen Kapitalismus. Amazon ist dem Selbstverständnis nach vor allem anderen ein IT-Unternehmen. Es ist eines der führenden IT-Unternehmen der westlichen Welt, das zehntausende IT-Entwickler\*innen beschäftigt und für den Bedeutungszuwachs der IT im digitalen Kapitalismus steht. Die digitale Datenerfassung und -verarbeitung bilden die Grundlage der Organisation des Webshops und des 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 Mrd. US-Dollar Umsatz und 22,8 Mrd.

US-Dollar Gewinn zum Gesamtgewinn von 12,2 Mrd. US-Dollar beitrug (ir.aboutamazon.com 2023).

Zweitens ist Amazon eines der wichtigsten Plattformunternehmen, das für gut ein Drittel bzw. gut die Hälfte des Onlinehandels in den USA bzw. Deutschland steht (s.o.). Dadurch kontrolliert das Unternehmen zunehmend den Zugang zu den Kund\*innen im Internet und damit die Wertrealisierung. Mehr als die Hälfte des Umsatzes auf dem Markt von Amazon wird mittlerweile von externen Händler\*innen erbracht. Sie verkaufen entweder nur über die Plattform und organisieren die Lieferung selbst oder bezahlen dafür, dass Amazon für sie Lagerung, Verkauf und Lieferung übernimmt.

Drittens ist Amazon einer der Treiber der „logistischen Revolution“, die seit den 1990er Jahren einsetzte (Bonacich und Wilson 2008; Moody 2017). Logistik wird seither nicht mehr als ein Teilbereich unter vielen, der Lagerhaltung und Transport umfasst, verstanden, sondern als Management der kompletten Lieferkette (Bonacich und Wilson 2008). 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, die dem Managementkonzept des Toyotismus entnommen wurden (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 schließt an diese Strategie an und geht einen Schritt weiter, indem es einen immer größeren Teil der Lieferkette in das eigene Unternehmen integriert. Nur auf der letzten Meile, das heißt bei der Auslieferung an die Kund\*innen, setzt Amazon auf Subunternehmen, die es rigide kontrolliert (Boewe et al. 2021).

Die Organisation des Arbeitsprozesses ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von Amazon. Aufgrund der geringen Margen in der Logistik kommt der Steigerung der Arbeitseffizienz hier eine zentrale Bedeutung zu (Staab und Nachtwey 2016; Moody 2020). Die zentrale Strategie der Arbeitsorganisation

wird in der Forschungsliteratur als digitaler Taylorismus definiert (Nachtwey und Staab 2015; Apicella 2016, 2021; Altenried 2022; Barthel et al. 2023). Diese Diagnose stützt sich zum einen auf die strikte Arbeitsteilung, bei der das Management die Arbeit plant und die einfachen Beschäftigten diese ausführen, zum anderen auf die hochgradige Standardisierung der Arbeit. Demgegenüber möchte ich argumentieren, dass bei Amazon besser von Lean Management gesprochen werden sollte. Dieses verallgemeinert die Prinzipien des Toyotismus und wendet sie auf alle Bereiche und Branchen der Unternehmensführung an (Womack und Jones 2013). Taylorismus im Sinne Frederick Winslow Taylors zielte darauf ab, eine gegebene Tätigkeit zu rationalisieren (Burawoy 1985). Dafür sollte die optimale Arbeitsweise durch Zeit- und Bewegungsstudien ermittelt und in Arbeitsstandards festgehalten werden (Taylor 1911). Beschäftigte sollten für bestimmte Tätigkeiten ausgewählt und spezialisiert werden und einen individuellen Bonus erhalten, wenn sie die Arbeitsziele erreichen. Das Toyota Produktionssystem als Grundlage des Lean Management betrachtet dagegen die einzelne Tätigkeit als Teil eines fließenden Prozesses, der rückwärts, also vom Zeitpunkt der Kundenbestellung an analysiert und Just-In-Time organisiert werden soll (Ōno 1988). Die Arbeitstätigkeit wird beim Lean Management in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unter Beteiligung der einfachen Beschäftigten in Gruppenarbeit permanent rationalisiert und standardisiert (Womack und Jones 2013). Außerdem werden Beschäftigte querqualifiziert, um sie flexibel einsetzen zu können, und Gruppenboni gezahlt, um die Arbeitsgruppen zu motivieren.

In der arbeitssoziologischen Debatte werden einzelne Elemente des Taylorismus und des Lean Management herausgegriffen und als Großtrends gegenübergestellt. Dies sind Standardisierung und Arbeitsteilung zwischen Planung und Ausführung der Arbeit auf der einen und Gruppenarbeit und flache Hierarchien auf der anderen Seite. Durch dieses Abstraktionsniveau wird zum einen ein angemessenes Verständnis der Managementpraktiken erschwert. Zum anderen können Trends übersehen werden, die jenseits der Achse direkter vs. indirekter Kontrolle liegen. Standardisierung ist zum Beispiel ein elementarer Bestandteil des Taylorismus wie auch des Lean Managements. Zudem kann die Diagnose der jeweils eingesetzten Managementstrategien nicht an einem einzelnen, wenn auch zentralen Aspekt wie etwa der

Gruppenarbeit, festgemacht werden. Managementstrategien müssen als umfassende Ansätze verstanden werden, mit denen versucht wird, die Beschäftigten zu produktivem Arbeiten anzuhalten und Konflikten zwischen Arbeiter\*innen und Management vorzubeugen (vgl. Burawoy 1979). Generell werden sie selten mit all ihren Elementen eingesetzt (Vidal 2022). Standardisierung und eine weitreichende Teilung der Planung und Ausführung der Arbeit sind noch kein hinreichender Beweis für einen digitalen Taylorismus. Im Folgenden werde ich daher skizzenhaft eine Analyse des Managements von Amazon vornehmen.

#### 4.2 Managementstrategien bei Amazon: Empirische Befunde und ihre theoretische Einordnung

Die folgenden Ausführungen beruhen auf vorherigen Studien (Barthel und Rottenbach 2017; Barthel 2019; Barthel et al. 2023) und einer erweiterten und im Sinne Burawoys durchgeführten Fallstudie (vgl. Burawoy 2009) zu Arbeit und Arbeitskämpfen in einem Amazon-Logistikzentrum in Leipzig. Im Rahmen der Fallstudie habe ich 34 qualitative Interviews mit Beschäftigten, Betriebsrät\*innen und Gewerkschaftssekretär\*innen geführt und mit den Erkenntnissen aus meiner langjährigen beobachtenden Teilnahme kombiniert. Die Analyse der Managementstrategien bei Amazon folgt dem Konzept der Produktionsregime von Michael Burawoy (1985), die die Arbeitsorganisation und die Institutionen der innerbetrieblichen Interessenkoordination und Konfliktregulierung umfassen.

Das von mir untersuchte Logistikzentrum von Amazon ist das zweitälteste in Deutschland und wurde 2006 eröffnet. In den Logistikzentren von Amazon werden die Artikel, die im Webshop bestellt werden können, in die digitale Lagersoftware eingepflegt, im Lager eingelagert, für die Kommissionierung wieder entnommen, schließlich verpackt und in LKW-Brücken und -Anhänger verladen. Ab 2020 erfolgte in Leipzig ein Umbau des Sortiments hin zu größeren Artikeln, die noch nicht in den modernen Logistikzentren mit Robotern bearbeitet werden können. Trotz aller Unterschiede im Detail kann davon ausgegangen werden, dass die grundlegenden Managementkonzepte in allen Logistikzentren die gleichen sind. Sie folgen entgegen der in der Forschungsliteratur vertretenen Diagnose des digitalen Taylorismus in erster Linie den Prinzipien des Lean Manage-

ments. Um diese in ihrer Anwendung besser zu verstehen, werden sie im Folgenden noch einmal dargestellt.

Lean Management baut auf dem Toyota Produktionssystem auf, das nach dem zweiten Weltkrieg in Japan bei Toyota angesichts der doppelten Herausforderung entwickelt wurde, vor dem das Unternehmen stand (Ōno 1988). Es musste gegenüber der hochentwickelten und dominierenden amerikanischen Automobilindustrie aufholen und dies trotz des Rohstoffmangels in Japan schaffen. Daher war es entscheidend, Ressourcen und Arbeitskräfte möglichst effizient einzusetzen. Dafür sollten alle Quellen der Verschwendung eliminiert werden (ebd.). Als Verschwendung gilt alles, wofür der Kunde oder die Kundin nicht bereit ist, zu zahlen (Womack und Jones 2013). Der Toyotismus setzt folglich bei den Kundenbestellungen an. Es wird versucht, nur das zu produzieren, was gerade nachgefragt wird. Erst mit der Bestellung soll die Wertschöpfungskette in Gang gesetzt werden, wobei jeder Arbeitsschritt erst dann einsetzt, wenn der nachfolgende sein Zwischenprodukt nachfragt (Ōno 1988). Für den Arbeitsprozess bedeutet dies zunächst, dass die Grenzen von Tätigkeiten und Abteilungen zugunsten des Flusses der Produktion ignoriert werden. Um Ausschuss zu vermeiden, soll bei einem Fehler die Produktion so lange gestoppt werden, bis die Ursache des Fehlers behoben wurde. Um Verschwendung in Form von unproduktiven Handgriffen oder Bewegungen zu eliminieren, wird die Arbeit standardisiert und es werden Zeitvorgaben für bestimmte Aufgaben erstellt. Im Toyotismus wird es als unentbehrlich betrachtet, einfache Arbeiter\*innen und ihr Erfahrungswissen in die Entwicklung der Arbeitsstandards miteinzubeziehen. Dies soll in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess erfolgen, der schrittweise vorgeht und nach Perfektion strebt (Womack und Jones 2013). Dabei zählt nicht die Leistung des Einzelnen, sondern die Leistung des Teams (Ōno 1988).

Marc Onetto (2014), der von 2006 bis 2013 Vizepräsident von Amazon und zuständig unter anderem für das Logistiknetzwerk war, erklärte 2014, dass das Unternehmen den Prinzipien des Lean Managements folgt. Mit meiner folgenden Analyse will ich zeigen, warum dies nicht einfach als Rhetorik abgetan werden kann, sondern ernstgenommen werden sollte.

Dem Lean Management entsprechend versteht Amazon sich als „100 Prozent kundenorientiert“,

was als erstes Führungsprinzip („leadership principle“) gilt (Amazon Autor 2019). Hieran sollen die Beschäftigten ihr Arbeitshandeln ausrichten (vgl. Massimo 2020). Die Expansion des Marktplatzes von Amazon beruhte darauf, dass von Beginn an versucht wurde, jeden Kundenwunsch mittels eines maximalen Angebots zu erfüllen. Der Online-Händler bot zudem eine kostenfreie oder günstige und schnelle Lieferung an und gewährte eine hohe Kulanz bei Rücksendungen und Kundenbeschwerden. Dadurch sollten die Kund\*innen an die Plattform gebunden werden, was sehr erfolgreich war. Lean Management wird zudem eingesetzt, um die gesamte Lieferkette zu organisieren. Da viele Artikel in China hergestellt werden, können sie nicht Just-In-Time geliefert werden, wenn die Artikel in Europa oder den USA bestellt werden. Zu einem gewissen Grad weicht Amazon hier daher von einem absoluten Pull-System ab. Stattdessen setzt Amazon auf eine durch Algorithmen berechnete optimale Lagerhaltung, die bestimmt, welche Artikel in welcher Anzahl wo vorrätig sein müssen, um die Lieferversprechen möglichst einhalten zu können. Um die so errechneten erforderlichen Lagerbestände aufrechtzuerhalten, wird zum Teil automatisch bei den Hersteller\*innen nachbestellt, wenn Lagerbestände einen bestimmten Zielwert unterschreiten.

Die Arbeitsorganisation in den Logistikzentren von Amazon folgt weniger den Prinzipien des digitalen Taylorismus als denen des Lean Managements. Im Gegensatz zu Ersterem rationalisiert Lean Management nicht die einzelne Tätigkeit, sondern betrachtet sie aus dem gesamten Arbeitsprozess. In der Folge werden die Arbeitsgeschwindigkeit und die Arbeitsabläufe angepasst, je nachdem wie der Wareneingang oder die Bestellungen schwanken. Die optimale Arbeitsweise wird nicht wie beim Taylorismus wissenschaftlich ermittelt, sondern die Arbeitsorganisation wird in einem sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprozess unter Einbezug des Erfahrungswissens der Beschäftigten perfektioniert. Dabei werden Arbeitsstandards erarbeitet, um Fehler und Anomalien im Arbeitsprozess zu eliminieren. Dem Lean Management entsprechend wird die tayloristische Teilung der Arbeit tendenziell überwunden, indem die einfachen Beschäftigten in die Gestaltung der Arbeit zumindest teilweise eingebunden werden.

Durch die Standardisierung sollen die Ziele der Produktivität, Qualität und Sicherheit erreicht werden. Sie regelt die Ausführung der Arbeit und schreibt

jede Bewegung bis ins Detail vor (Barthel und Rottenbach 2017; Cattero 2018; Barthel et al. 2023). Auch die Organisation der Arbeitsplätze ist standardisiert. Jedem Arbeitsmittel wird ein bestimmter Ort zugeordnet, um einen optimalen Arbeitsablauf zu gewährleisten. So ist der Platz für die Tastatur auf dem Schreibtisch oder für den Abfalleimer auf dem Boden vorgeschrieben und markiert. Entsprechend dem Lean Management existieren verschiedene Möglichkeiten für Beschäftigte, sich in die Planung und Gestaltung der Arbeit einzubringen. Arbeiter\*innen können sich an Arbeitsgruppen zu Problemen oder Umbaumaßnahmen der jeweiligen Abteilung beteiligen; sie können aktuelle Probleme bei Rundgängen der Geschäftsführung in der Produktionshalle ansprechen und jederzeit die Arbeit unterbrechen, um Verbesserungsvorschläge zu machen oder Probleme zu melden. Zudem arbeiten Manager\*innen regelmäßig in der Produktion mit, was teilweise im Tandem mit einfachen Beschäftigten der jeweiligen Abteilung geschieht.

Die Standardisierung bestimmt die grundlegende Struktur der Arbeit. Das tatsächliche Arbeitshandeln der Beschäftigten weicht jedoch in vielen Punkten davon ab (Barthel et al. 2023). Eine strikte Befolgung der Vorgaben würde die Arbeit nicht effizient und produktiv, sondern langsam und unproduktiv machen. Dies gilt vor allem für Vorgaben der Sicherheit und Qualität. So ist bei der Warenentnahme ein „Sechs-Seiten-Blick“ vorgeschrieben, der garantieren soll, dass nur fehlerfreie Artikel versendet werden (ebd.). Faktisch wird diese Vorgabe übergangen, weil sie zu umständlich und zeitaufwändig ist. Zudem weichen Beschäftigte von vorgeschriebenen Arbeitsabläufen ab, wenn sie zum Beispiel bei Problemen wie beschädigten Barcodes den direkten Austausch mit den zuständigen Problembearbeiter\*innen suchen, statt die Artikel wie vorgeschrieben in ausgewiesenen Stellflächen oder Regalfächern abzuliegen. Neue Beschäftigte werden weniger auf Basis der Standardarbeitsanweisungen, sondern anhand des tatsächlichen Arbeitshandelns von anderen einfachen Beschäftigten angelernt, die die Standards oft selbst nicht umfänglich kennen. Diese Diskrepanz zwischen Standardarbeitsanweisungen und tatsächlichem Arbeitshandeln ist durchaus auch für stark standardisierte Arbeitsprozesse typisch (vgl. Burawoy 1985).

Digitale Technologien werden bei Amazon eingesetzt, um die Arbeit zu erfassen, auszuwerten, zu steuern und zu vereinfachen. Sie folgen den Prinzi-

pien der Lean-Six Sigma-Methode, die die statistische Fehlerhäufigkeit von Prozessen analysiert. Die Fehleranfälligkeit menschlicher Arbeitskraft soll dabei durch Automatisierung überwunden werden. Die Arbeit in den unterschiedlichen Abteilungen ist zu einem stark variierenden Grad digital erfasst und gesteuert. Beim Kommissionieren und Verpacken ist die digitale Arbeitssteuerung am größten, während sie bei der Beladung der LKW-Anhänger und -Brücken quasi nicht zum Einsatz kommt (Barthel et al. 2023). Der Handscanner zeigt an, welcher Artikel als nächster aus den Regalen zu entnehmen ist und weist so den Weg durch die Lagerhallen (ebd.). An den Packstationen zeigen Bildschirme an, welcher Karton für den jeweiligen Artikel zu verwenden ist, und Papierdüsen geben automatisch die notwendige Menge Füllmaterial aus. Bei der Problembearbeitung übernimmt der Computer die Analyse von Problemen und leitet die Beschäftigten entlang von digitalen Entscheidungsbäumen. Die digitale Arbeitssteuerung erfolgt so detailliert und über Symbole, dass das Anlernen auf wenige Stunden reduziert wird. So wird es noch leichter, Beschäftigte ohne Englisch- oder Deutschkenntnisse in den Arbeitsprozess zu integrieren (vgl. Schaupp 2021).

Das Arbeitsaufkommen in den Logistikzentren schwankt stark zwischen Tageszeiten, Tagen und Jahreszeiten in Abhängigkeit vom Bestellvolumen im Webshop. Daher charakterisieren Felix Gnisa, Hans-Christian Stephan und ich (Barthel et al. 2023) den Arbeitsprozess bei Amazon als „marktgesteuert“. Perioden des erhöhten Arbeitsdrucks und der Urlaubssperre wechseln sich mit Perioden ab, in denen Beschäftigte untätig in den Pausenräumen die Zeit verbringen oder aufgefordert werden, ihre Überstunden „abzufeiern“. Zudem werden die Beschäftigten zum Teil innerhalb eines Tages entsprechend den Schwankungen zwischen Warenein- und -ausgang sowie zwischen den Abteilungen verschoben. Die Beschäftigten sind daher querqualifiziert, das heißt in verschiedenen Abteilungen angelernt. Zudem müssen bestimmte Termine eingehalten werden, zu denen LKW-Brücken oder -Anhänger fertig beladen sein müssen, um abfahren zu können. Vorab steigt der Arbeitsdruck, der durch verbale Anfeuerungsrufe der Vorgesetzten auf die einfachen Beschäftigten übertragen wird. Dabei zeigen sich Momente indirekter Kontrolle, da den Arbeiter\*innen überlassen bleibt, wie sie die höhere Geschwindigkeit erreichen (Barthel et al. 2023).

Die am Lean Management ausgerichtete Arbeitsorganisation wird mit einem despotischen Arbeitsregime kombiniert. Despotisch bezeichnet hier in Abgrenzung von hegemonial eine Kontrolle der Arbeit, die wesentlich auf Zwang und Druck beruht (Bura-woy 1985). Das despotische Arbeitsregime drückt sich erstens in einer strengen Hierarchie aus, bei der wesentlich das Management über die Gestaltung der Arbeit entscheidet. Die durch das Lean Management konstituierten Strukturen wie die Arbeitsgruppen oder die ausgegebene Parole von der für jedermann vermeintlich offenen Tür des Managements werden dadurch konterkariert.

„In der Theorie gibt es eine Menge Möglichkeiten, sich einzubringen. [...]. Aber in der Praxis ist es tatsächlich so, dass sehr wenig Sinnvolles umgesetzt wird.“ (Betriebsrätin Amazon Leipzig 2021).

Dabei wird nicht nur kritisiert, dass Vorschläge ignoriert werden, die, wie bspw. die ergonomische Anordnung von Arbeitstischen oder Transportbändern, im unmittelbaren Interesse der Beschäftigten liegen. Die Kritik bezieht sich ebenfalls auf mangelnde Effizienz und Ressourcenverschwendung:

„Also zum Teil hast du halt schwachsinnige Veränderungen, sage ich mal. Nicht nachvollziehbar, nicht ökonomisch. Weder für die Mitarbeiter noch für den Betrieb.“ (Arbeiter Amazon Leipzig 2019).

Hier wird deutlich, wie das Prinzip der Beteiligung der einfachen Beschäftigten an der Planung und Gestaltung der Arbeit im Sinne des Lean Managements untergraben wird. Die entsprechenden Strukturen bleiben bestehen, die tatsächliche Entscheidungspraxis geht jedoch an ihnen vorbei. Zudem wird berichtet, dass Arbeitsgruppen zur Verbesserung des Arbeitsprozesses im Gegensatz zu den Anfangszeiten des Logistikzentrums in Leipzig kaum noch unter Beteiligung der einfachen Beschäftigten stattfinden. Diese Widersprüche zu den Prinzipien des Lean Managements können zunächst damit erklärt werden, dass die Bedingungen für Gruppenarbeit bei Amazon generell ungünstig sind. Es bestehen keine festen Gruppen unterhalb der Abteilungsebene und diese umfassen zum Teil mehrere hundert Beschäftigte. Die Aushöhlung des Prinzips der Beschäftigtenbeteiligung kann zudem mit der schnellen Expansion des Unternehmens erklärt werden. Dabei werden Standards des Arbeitsprozesses nur in ausgewählten Betrieben entwickelt und den neuen Standorten vorgegeben. Außerdem setzt die schnelle Expansion voraus, dass der Arbeitsprozess weitgehend unabhän-

gig von der vorhandenen Belegschaft ist, damit Arbeitskräfte für neue Standorte und während der Hochsaison im Weihnachtsgeschäft schnell angelernt und eingesetzt werden können. Aus Perspektive der befragten Beschäftigten setzen die Manager\*innen auch deswegen einseitig Entscheidungen durch, weil sie für erfolgreiche Umstrukturierungsmaßnahmen einen Bonus in Form von Aktienpaketen erhalten.

Neben der strengen Hierarchie umfasst das despotische Arbeitsregime einen systematischen Leistungs- und Disziplindruck. Die Beschäftigten werden im Sinne des Lean Managements zur permanenten Leistungssteigerung angetrieben. Die digitalen Arbeitsgeräte erfassen jeden Arbeitsschritt, da jeder Artikel und jedes Regalfach während der Arbeit gescannt werden. Sie ermöglichen es, die Anzahl der in einer Stunde eingelagerten oder gepackten Artikel zu messen und zu vergleichen. In der Anfangsphase des Leipziger Logistikzentrums präsentierten die Vorgesetzten den Arbeiter\*innen deren Leistungsbilanz in sogenannten Feedback-Gesprächen, um sie dazu zu bringen, ihre Leistung zu steigern. Allerdings sieht das Betriebsverfassungsgesetz vor, dass der Betriebsrat zustimmen muss, wenn Technik eingeführt werden soll, die eine Leistungsüberwachung ermöglicht. Da dieser bei Amazon seine Zustimmung zur Verwendung der Daten verweigert hat, können die Manager\*innen die automatisch erhobenen Leistungszahlen nur in „versteckten Feedback-Gesprächen“ (so ein 2020 interviewter Arbeiter) verwenden, um Druck aufzubauen. Zudem wird Inaktivität, das heißt unproduktives Verhalten etwa in Form privater Gespräche, rigide sanktioniert. Die Vorgesetzten werden dabei durch digitale Hilfsmittel unterstützt, die ihnen anzeigen, welche Beschäftigten längere Zeit keinen Scanvorgang mehr getätigt haben. Aufgrund der Einschränkungen des Betriebsverfassungsgesetzes müssen sie sich jedoch persönlich an den jeweiligen Ort im Logistikzentrum begeben, die Untätigkeit registrieren und Verwarnungen oder Abmahnungen aussprechen. Die digitale Überwachung haben die Beschäftigten gleichwohl „immer im Hinterkopf“ (Arbeiterin Amazon Leipzig 2020):

„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 [Vorarbeiter], der einem

gerade quasi wieder auf den Fersen ist oder so was.“ (Ex-Arbeiter Amazon Leipzig 2019)

Bei der Arbeitskontrolle und der Zuweisung von Aufgaben verfügen die Vorgesetzten über eine gewisse Autonomie, was den Raum für Willkür und Klientelismus öffnet. Manche Manager\*innen kontrollieren öfter als andere. Manche Beschäftigte können sich das ein oder andere Gespräch mit Kolleg\*innen während der Arbeitszeit erlauben, während andere jedes Mal abgemahnt werden.

Mit dem flexiblen Arbeitsprozess ist eine flexible und kurzfristige Beschäftigungspolitik verbunden. Kurzfristig ist hier nicht allein quantitativ, sondern wesentlich qualitativ zu verstehen. Diese Beschäftigungspolitik unterscheidet sich wesentlich von der des Fordismus in der BRD oder des Toyotismus in Japan, die die langfristige Bindung der Beschäftigten an den Betrieb anstrebten. Einem ehemaligen Vizepräsidenten von Amazon zufolge wollte der Gründer und langjährige CEO von Amazon, Jeff Bezos, keine feste Belegschaft, da er diese als „Marsch zur Mittelmäßigkeit“ betrachtete (Kantor et al. 2021, o.S.). Arbeiter\*innen werden bei Amazon 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 kaum vorhanden. Mit Abfindungen oder einer mehrmonatigen bezahlten Freistellung werden unzufriedene Beschäftigte dazu motiviert, Aufhebungsverträge zu unterzeichnen. Die kurzfristige Beschäftigungspolitik zielt auf unterschiedliche Kategorien von Beschäftigten. 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 Jahren und werden anschließend nur selten übernommen. Die Stammbeslegschaft verfügt über unbefristete Verträge, allerdings werden unzufriedene und kranke Beschäftigte dazu gedrängt, das Unternehmen zu verlassen. Aus Perspektive der Beschäftigten steht hinter der Beschäftigungspolitik ein instrumenteller Umgang mit der Belegschaft:

„[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.“ (Interview mit einem Betriebsrat Leipzig 2021)

Den Prinzipien des Lean Managements entsprechend und im Gegensatz zum Taylorismus gibt es bei Amazon keine individuellen Bonuszahlungen für die Arbeiter\*innen. Stattdessen gab es bis 2021 kollektive Bonuszahlungen für alle Beschäftigten des Logistikzentrums in Abhängigkeit von Produktivität, Qualität und Sicherheit, die bis zu 12 % betragen konnten sowie bis 2022 ein Aktienpaket im Wert von etwa 1.250 € im Jahr. Beide wurden in feste Lohnerhöhungen umgewandelt, was als ein weiteres Aufweichen der Prinzipien des Lean Managements betrachtet werden kann.

Amazon ist gegenüber individuellem und informellem Interessenhandeln tendenziell offen. Dagegen wird auf kollektive Interessenpolitik, die eine Formalisierung etwa in Form von Tarifverträgen anstrebt, repressiv reagiert. Wenn Beschäftigte sich spontan und informell organisieren und zum Beispiel Petitionen einreichen, verhandelt das Management teilweise mit ihnen und macht ihnen gegenüber Zugeständnisse. In einem Fall in Leipzig setzten sich die Beschäftigten unter anderem mit einer Unterschriftensammlung erfolgreich dafür ein, dass neue Transportwagen, mit denen sie die Artikel durch das Lager befördern, mit einem fünften Rad nachgerüstet wurden, was den Bewegungsablauf sehr viel ergonomischer machte. In einem anderen Fall verweigerte eine kleine Schicht die Wiederaufnahme der Arbeit nach der Pause, weil sie im Gegensatz zu den anderen Schichten nicht über Neuerungen im Logistikzentrum informiert worden waren. Ihr Anliegen wurde erfüllt und die Arbeitsverweigerung blieb ohne Konsequenzen. Das Unternehmen akzeptiert zwar Betriebsräte, versucht diese jedoch zu beeinflussen und behindert die Arbeit gewerkschaftlich organisierter Betriebsrät\*innen (vgl. Boewe und Schulten 2019). Die Verhandlung mit Gewerkschaften lehnt Amazon grundsätzlich ab und reagiert mit Repression auf gewerkschaftlich Aktive.

„Für die sind Gewerkschafter schlimm, aber gewerkschaftliche Betriebsräte [sind] für die [Manager\*innen von Amazon] der absolute Hass. Das ist einfach so und das wird auch immer so bleiben.“ (Betriebsrätin Leipzig 2020)

So weigert sich das Unternehmen seit mehr als zehn Jahren, mit der Gewerkschaft ver.di über einen Tarifvertrag zu verhandeln. Diese fordert seit 2012 die Anerkennung des Tarifvertrags des Einzel- und Versandhandels und seit 2018 einen Tarifvertrag „Gute und Gesunde Arbeit“. Gewerkschaftlich Aktive be-

richten davon, dass sie unter erhöhtem Repressionsdruck im Alltag stehen, keine Aufstiegschancen haben und schlechtere Tätigkeiten zugeteilt bekommen. Zudem werden immer wieder Vertrauensleute und Betriebsräte gekündigt, die sich durch ein besonderes gewerkschaftliches Engagement auszeichnen.

Innerhalb der betrieblichen Öffentlichkeit versucht Amazon eine spezifische Unternehmenskultur zu etablieren. 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”. (zit. n. Boyle 2018, o.S.)

Die Beschäftigten sollen ihr Arbeitshandeln stets mit Blick auf die Kund\*innen ausrichten und verantwortlich mit Blick auf die Zukunft handeln. Absolute Kundenorientierung und Leistungsbereitschaft sollen mit Ungezwungenheit und Spaß verbunden werden. Entsprechend steht der Slogan „work hard. have fun. make history“ in jedem Logistikzentrum groß an einer Hallenwand. Duzen, Alltagskleidung und Events wie das Tragen von Trikots oder Kostümen an bestimmten Tagen sowie Konzerte sollen die alltägliche Arbeit auflockern. Wie in Büros von Start-Ups stehen in den Pausenräumen Spielgelegenheiten wie Tischfußball oder Videospiele. Die Unternehmenskultur wird über verschiedene Räume und Kommunikationswege etabliert (Barthel und Rottenbach 2017). Dazu zählen regelmäßige Versammlungen der Abteilungen oder der gesamten Belegschaft sowie Videos für neue Beschäftigte. 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.

Insgesamt zeigt sich demnach ein Ensemble von Managementstrategien in Form von Lean Management, despotischem Arbeitsregime, kurzfristiger Beschäftigungspolitik, Repression gegen gewerkschaftliches Interessenhandeln und einer Unternehmenskultur, die Leistungsbereitschaft und Spaß verbinden will. Will man das Produktionsregime von Amazon unter einem Begriff fassen, so bietet es sich an, es als

eigenständiges Phänomen zu sehen und als Amazonismus zu benennen. Mike Kubzansky, CEO des Omidyar Network, brachte das Wort in einem Kommentar mit dem Schlagwort „Unionism, Not Amazonism“ in die öffentliche Debatte ein und lehnte sich dabei an die historische Formulierung „Unionism, Not Fordism“ an (Kubzansky 2021). Diese Gegenüberstellung verdeutlicht, dass Amazonismus eine bestimmte Organisation der Arbeit mit einem bestimmten Konzept der Interessenpolitik kombiniert. Amazonismus kann als hegemonial-despotische Variante des Toyotismus oder Lean Managements begriffen werden, die mit einem proprietären Markt kombiniert wird. Hegemonial ist das Produktionsregime, weil der gesetzliche Rahmen das Direktionsrechts des Managements einschränkt und bestimmte Formen der Interessenvertretung wie den Betriebsrat festschreibt. Despotisch ist es, weil die Beschäftigten wesentlich durch Druck und Zwang zur Arbeit motiviert werden sollen. In den USA ist aufgrund der schwächeren institutionellen Machtressourcen der Beschäftigten das despotische Moment stärker ausgeprägt als in Deutschland.

Lean Management kann als grundlegende Strategie der Betriebsführung bei Amazon verstanden werden, weil es das grundlegende Verständnis der Arbeitsorganisation ausgehend von den Kund\*innen prägt. Hier werden zentrale Elemente wie Denken im Fluss, kontinuierliche Verbesserung und Standardisierung eingesetzt. Dies gilt, obwohl die Beteiligung der Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung weitgehend nur noch formal besteht, Teamarbeit kaum praktiziert wird und der Teambonus abgeschafft wurde. Amazonismus ist eine Variante des Toyotismus. Toyotismus steht jedoch 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, Repression gegen Gewerkschaften und ein despotisches Arbeitsregime, das viel stärker auf Druck und hierarchische Entscheidungen setzt. Das Lean Management und der proprietäre Markt unterscheiden Amazonismus zudem vom Taylorismus, der Massenproduktion und dem Primat der Produktionsökonomie des Fordismus. Union-Busting und das despotische Arbeitsregime verdeutlichen die Differenz zur sozialpartnerschaftlichen Variante des Fordismus und Post-Fordismus in Deutschland.

Amazonismus besitzt Bedeutung über das Unternehmen Amazon hinaus. Vor allem bei den Lieferdiensten zeigt sich die Kombination von rigider Prozesskontrolle und Gewerkschafts- sowie Betriebsratsfeindlichkeit (vgl. Schaupp 2021; Hertwig 2021; Ewen et al. 2022). Bisher ist Amazonismus nicht das, sondern ein charakteristisches Produktionsregime im digitalen Kapitalismus. Zudem steht Amazon exemplarisch für das Akkumulationsregime der Plattform und der „fast consumption“ des digitalen Kapitalismus. Mit dem von Oliver Nachtwey und Philipp Staab (2020) analysierten „digitalen Produktionsmodell“ teilt Amazon die zentrale Stellung der Plattform als Organisationsform der Wertschöpfungskette. Allerdings wird hier nicht davon ausgegangen, dass die Beschäftigten selbst notwendig über Plattformen vermittelt werden. Charakteristisch für Amazonismus ist, dass die Beschäftigten nur als vorübergehend auszubeutende Arbeitskräfte gelten, die nicht langfristig in das Unternehmen integriert werden sollen. Die Arbeitskräfte werden somit zumindest teilweise kontingent. Der Arbeitsprozess ist durch eine direkte Kontrolle gekennzeichnet, deren Verbreitung Nachtwey und Staab ebenfalls annehmen. Wie argumentiert wurde, bedeutet dies jedoch nicht zwangsläufig eine Rückkehr zum Taylorismus, sondern kann durchaus eine Fortsetzung des Lean Managements bedeuten. Zusätzlich zur Organisation der Produktion wurde hier die Repression gegen gewerkschaftliches Interessenhandeln der Beschäftigten als zentrales Merkmal des Amazonismus aufgenommen.

### 4.3 Amazonismus – das Produktionsregime des digitalen Kapitalismus?

Nach der Analyse des Akkumulations- und des Produktionsregimes des Amazonismus gilt es nun, einige kurze Bemerkungen zur Regulationsweise und Vergesellschaftungsform 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, was beispielsweise an der Einführung des Mindestlohns in Deutschland 2015 und seiner Erhöhung auf 12 € 2022 sichtbar wird. Offen bleibt hier, ob dies als Beginn des Umschlags des Polanyischen Pendels (Silver 2005), das heißt eine Bewegung für eine stärkere Einbettung der Märkte durch moralische und politische Prinzipien, bedeutet. 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. 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. Für Amazon, Facebook und Google gibt es jeweils entsprechende chinesische Unternehmen. Die Frage der gesellschaftlichen Integration schließlich bleibt hier außen vor. Eine Vermutung ist, dass die allgemeine Konsumgesellschaft sich spaltet und dass das proletarisierte Dienstleistungsheer die schnelle Konsumbefriedigung einkommensstarker Klassen(fractionen) ermöglicht, von denen es selbst ausgeschlossen bleibt (vgl. Schaupp 2021).

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. Gesellschaftliche Kämpfe und der Wettbewerb auf dem Markt entscheiden darüber, welche Strategien sich durchsetzen. Strategien des Managements sowie der gesellschaftlichen Integration und Steuerung erscheinen rückblickend 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 als institutionalisierter Klassenkompromiss mit einer starken Stellung der Gewerkschaften und einem starken Sozialstaat erscheint. Tatsächlich aber waren das Verhältnis zwischen Arbeit und Kapital und die Stellung der Gewerkschaften umkämpft und veränderten sich im Laufe der Zeit. Das namensgebende Unternehmen Ford konnte bis Anfang der 1940er Jahre die Gewerkschaften aus dem Betrieb halten. Erst drei Jahrzehnte nach Einführung des Fließbandes bei Ford 1913 kam es hier zur Institutionalisierung des Klassenkompromisses. Antonio Gramsci (1999) galt der Fordismus in den 1920er Jahren aufgrund der relativ hohen Löhne und der ideologischen Verankerung in der Kultur entsprechend als ein Gegenmittel gegen Gewerkschaften. Noch Mitte der 1930er Jahre mobilisierten die United Automobile Workers (UAW) mit dem Slogan „Unionism, not Fordism!“ (The Henry Ford o. J., o.S.) für eine gewerkschaftliche Interessenvertretung bei Ford. Chrysler hatte Gewerkschaften dagegen frühzeitig anerkannt. Bei General Motors konnten sie ihre Anerkennung erst

1937 mit Sitzstreiks und militanten Auseinandersetzungen erkämpfen (Fine 1969). Die Synthese von Klassenkompromiss und Fordismus ist folglich das Ergebnis eines dynamischen und umkämpften Prozesses.

Die Frage, ob Amazonismus sich zum dominanten Produktionsregime entwickelt oder sich selbst verändert, wird nicht nur im Wettbewerb, sondern auch in Kämpfen im Betrieb und den politischen Arenen entschieden. Eine 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 zehn Jahren für einen Tarifvertrag des Einzel- und Versandhandels sowie seit 2018 für einen Tarifvertrag „Gute und gesunde Arbeit“ sowie die Mitbestimmung durch den Betriebsrat. Die Kämpfe richten sich hier gegen das despotische Arbeitsregime und für die Anerkennung kollektiver Interessenvertretung (vgl. Barthel und Rottenbach 2017; Apicella 2016, 2021; Kassem 2023). In Italien, Spanien, Frankreich und Polen kämpfen die Beschäftigten seit Jahren für bessere Arbeitsbedingungen und eine bessere Bezahlung (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 Plattform mit ihren Zugangskontrollen ist ebenfalls umstritten und steht im Fokus von Regulierungsbehörden, die die Marktkontrolle zulasten der Händler\*innen kritisieren. Kritisch gesehen wird auch der ökologische Fußabdruck der „fast consumption“ im Onlinehandel, die mit der massenhaften Vernichtung von Retouren einhergeht. Schließlich steht Amazon massiv in der Kritik, nicht ausreichend Steuern in den europäischen Ländern zu bezahlen, in denen es operiert. Politische Forderungen gehen bis hin zur Zerschlagung und Aufspaltung des Konzerns. Alle diese Kämpfe finden mittlerweile ihren Ausdruck in einem gemeinsamen Aktionstag zum Verkaufstag Black Friday unter dem Dach der Kampagne „Make Amazon Pay“. Die Frage, wie sich Amazonismus in Zukunft entwickelt, ist nicht zuletzt von den Machtressourcen abhängig, die die Beschäftigten und sozialen Bewegungen gegen das Unternehmen mobilisieren können. Im Gegensatz zu den Automobilarbeiter\*innen der 1930er Jahre besitzen die Beschäftigten von Amazon jedoch sehr viel weniger strukturelle Macht (Barthel 2019).

Damals konnten die Beschäftigten durch die Besetzung einer Fabrik große Teile der Produktion von General Motors in den USA unterbrechen (Fine 1969). Da im Logistiknetzwerk von Amazon fast immer Kapazitätsreserven vorgehalten werden, ist es dem Unternehmen möglich, bei einem Streik in einem Logistikzentrum die Bestellungen in einem anderen zu bearbeiten (Vgontzas 2020). Die Beschäftigten von Amazon und die sozialen Bewegungen sind daher viel stärker als die Automobilarbeiter\*innen gezwungen, gesellschaftliche Bündnisse einzugehen und öffentlichen Druck aufzubauen, um ihre Interessen durchzusetzen.

Gleichzeitig steht Amazonismus im Wettbewerb mit anderen Strategien und Kapitalfraktionen. Im Bereich der Plattformökonomie besteht die Konkurrenz zur Konfliktpartnerschaft, die in manchen Konkurrenzunternehmen von Amazon etabliert ist (vgl. Jaehrling 2019). Entscheidend wird dabei sein, wie Amazon mit seiner auf Verschleiß fahrenden Arbeitsorganisation angesichts knapper werdender Arbeitskräfte erfolgreich sein wird (vgl. Butollo et al. 2018). Schließlich steht das Produktionsregime des Amazonismus in Konkurrenz (wenn nicht sogar im Widerspruch) zu sozialpartnerschaftlichen Prinzipien, wie sie in Konzepten der „Industrie 4.0“ formuliert werden. Dies gilt erstens für die Frage, ob sich die für den Amazonismus typischen skizzierten Prinzipien der Gewerkschaftsfeindlichkeit und des despotischen Arbeitsregimes durchsetzen werden. Zweitens steht die Antwort noch aus, welches Verhältnis die Plattformökonomie zum Beispiel zur etablierten Automobilindustrie eingehen wird. Hier stellt sich die Frage, ob es in Zukunft die IT-Konzerne sind, die am Ende der Wertschöpfungskette stehen und die digitalen Plattformen für die vernetzten Autos produzieren und kontrollieren könnten (vgl. Boes und Ziegler 2021). Amazonismus kann auch hochqualifizierte Beschäftigte betreffen, wie der permanente Leistungsdruck unter ihnen bei Amazon zeigt (Kantor und Streitfeld 2015). Deren individuelle Markt- und Produktionsmacht macht es für Amazon jedoch erforderlich, das Arbeitsregime weniger despotisch auszurichten. Zudem bleibt offen, wie das Verhältnis zwischen Kund\*innen und Amazon sich entwickeln wird. Wird Amazon seine dominante Stellung dazu nutzen, um von der Kundenorientierung abzurücken und die Plattform zunehmend zu Ungunsten der Kund\*innen mit steigenden Preisen, Werbung und Platzierung von eigenen Produkten zu verändern? Wie würden die Kund\*innen darauf reagieren und könnte hier ggf. auch Raum für neue

Plattformen entstehen? Kurzum: Wir befinden uns mitten in der Auseinandersetzung um Form und Inhalt des Amazonismus und was er in 30 Jahren rückblickend bedeutend wird.

## 5 Fazit

Zu Beginn der hier angestellten Überlegungen stand der Gedanke, dass in jeder Phase des Kapitalismus bestimmte Strategien zum Einsatz kommen, mit denen versucht wird, strukturelle Probleme im Kapitalismus zu lösen. Sie kommen auf der Ebene des Arbeitsprozesses, des Wachstumsmodells, der Regulationsweise und der gesellschaftlichen Integration zum Einsatz. Dabei besteht ein innerer Zusammenhang zwischen diesen verschiedenen Ebenen. Es dominieren bestimmte Strategien, die zum Namensgeber ganzer Phasen des Kapitalismus werden können. Im Fordismus prägte die Kombination von Fließband und tayloristischer Arbeitsorganisation mit strikter Trennung von Planung und Ausführung den Arbeitsprozess. Das Akkumulationsregime verband Massenproduktion und Massenkonsumption. Die Regulationsweise beruhte auf organisierten und kooperativen industriellen Beziehungen, durch die die Löhne an die Entwicklung der Produktivität gekoppelt wurden. Lohnsteigerungen wurden als Quelle der nationalen Binnennachfrage im Sinne einer keynesianischen Wirtschaftspolitik verstanden. Die Mehrheit der Bevölkerung in den Industriestaaten wurde über Arbeit und Konsum in die nationale Gesellschaft integriert. Nach der Krise des Fordismus in den 1970er Jahren entwickelte sich der Post-Fordismus bzw. Neoliberalismus. Der Arbeitsprozess zeichnete sich durch flachere Hierarchien und eine Einbindung der einfachen Beschäftigten in die Planung der Arbeit aus. Das Akkumulationsregime bestand aus einer flexiblen Produktion und der Ausrichtung auf die Kundenwünsche, die oftmals durch Kredite finanziert wurden. Die Regulationsweise setzte auf den Wettbewerb auf dem Weltmarkt und einen aktivierenden Sozialstaat. Löhne wurden nun als Kostenfaktor auf dem Weltmarkt verstanden.

Mit der letzten Phase der Digitalisierung im Nachgang der Krise von 2008/09 entsteht nun der digitale Kapitalismus. Auf den Ebenen des Produktionsregimes und des Akkumulationsregimes entwickelte sich ein Bündel von Managementstrategien, das als Amazonismus bezeichnet werden kann und nicht nur bei Amazon vorherrschend, sondern auch prägend für einige Unternehmen der westlichen Welt

ist. Als Produktionsregime ist Amazonismus durch fünf Elemente charakterisiert:

- Erstens: Die Arbeitsorganisation orientiert sich am Lean Management und beruht auf Standardisierung und digitaler Arbeitssteuerung von Einfacharbeit.
- Zweitens: Ein despotisches und auf autoritärer Hierarchie fußendes Arbeitsregime übt einen systematischen Leistungs- und Disziplinardruck aus.
- Drittens: Die kurzfristige Beschäftigungspolitik zielt auf eine hohe Fluktuation und den nur vorübergehenden Gebrauch der Arbeitskräfte.
- Viertens: Während individuellem und informellem Interessenhandeln tendenziell offen gegenübergetreten wird, reagiert das Unternehmen repressiv auf gewerkschaftliches Interessenhandeln.
- Fünftens: Schließlich wird eine Unternehmenskultur etabliert, die permanente Leistungsbereitschaft, langfristige Marktorientierung und Ungezwungenheit im Arbeitsalltag kombiniert.

Das Wachstumsmodell beruht im digitalen Kapitalismus auf der Kontrolle der Wertschöpfung und -realisierung durch Plattformen als proprietäre Märkte und „fast consumption“. Die Strategien der Plattformunternehmen sind unter den Bedingungen des globalen Wettbewerbsdrucks darauf ausgerichtet, den Zugang zu den Kund\*innen zu kontrollieren. Dadurch wird es möglich, durch Provisionen und Werbung wesentliche Teile der Wertschöpfung der Händler\*innen und Produzent\*innen abzuschöpfen. Die Regulationsweise scheint bisher auf dem Neoliberalismus aufzubauen, jedoch in einzelnen Punkten von ihm abzuweichen. Bisher ist nicht eindeutig, welche Entwicklung Wirtschafts- und Sozialpolitik einschlagen werden. Die gesellschaftliche Integration erfolgt möglicherweise über eine fast unmittelbare Befriedigung von Konsumbedürfnissen für die einen und Arbeit unter Druck sowie prekäre Arbeitsbedingungen für viele andere.

Als Produktionsregime ist Amazonismus bisher weder dominierend noch hegemonial und es ist offen, ob er dies werden wird. Denn gerade Amazon sieht sich auf verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichsten Widerstands- und Protestformen konfrontiert. D.h. seine Entwicklung ist dynamisch und wird auch von sozialen Auseinandersetzungen, den Machtressourcen der beteiligten Akteure und dem Wettbewerb zwischen verschiedenen Managementkonzepten bestimmt. Ob Amazonismus Namensgeber einer neuen Phase des Kapitalismus wird, was er bedeutet

oder ob er ein Produktionsregime neben vielen bleibt, wird folglich auch davon abhängen, welche Strategien der Kapitalakkumulation sich angesichts des multiplen Widerstands und des Wettbewerbs als erfolgreich erweisen.

## 6 Literaturverzeichnis

- Altenried, Moritz. 2022. *The Digital Factory: The Human Labor of Automation*. Chicago: University of Chicago Press.
- Amazon.COM. INC. 2023. Amazon.com Announces Fourth Quarter Results. Zugegriffen: 15.05.2023. [Volltext](#)
- Amazon Leadership. 2023. *Wer wir sind*. Zugegriffen 11.05.2023. [Volltext](#)
- Amazon Leadership. 2019. *Unsere Leadership Principles*. Zugegriffen: 09.02.2023. [Volltext](#)
- Amazon Logistik-Team. 2023. *Fakten über die Amazon Logistikzentren*. <https://www.aboutamazon.de/news/logistik-und-zustellung/fakten-ueber-die-amazon-logistikzentren>. Zugegriffen: 11.05.2023.
- 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 und New York: Campus Verlag.
- Acatech. 2013. *Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0*. Frankfurt am Main.
- Apicella, Sabrina. 2016. *Amazon in Leipzig. Von den Gründen, (nicht) zu streiken*. Studien 09/2016. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung. [Volltext](#)
- Apicella, Sabrina. 2021. *Das Prinzip Amazon: über den Wandel der Verkaufsarbeit und Streiks im transnationalen Versandhandel*. Hamburg: VSA: 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. [Volltext](#)
- Azzellini, Dario, Ian Greer und Charles Umney. 2021. Why Platform Capitalism is not the Future of Work. *Work in the Global Economy* 2:272–289.
- Barthel, Georg. 2019. Against the Logistics of Amazon. Challenges to Build Effective Power. In *Strike the Giant! Transnational Organization against Amazon*. Transnational Social Strike Platform Journal, Fall 2019. Zugegriffen: 09.02.2023. [Volltext](#)
- 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, 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.
- 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.
- Birke, Peter. 2022. *Grenzen aus Glas. Arbeit, Rassismus und Kämpfe der Migration in Deutschland*. Wien und Berlin: Mandelbaum Verlag.

- 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 Verlag.
- Boes, Andreas, und Alexander Ziegler. 2021. *Umbruch in der Automobilindustrie. Analyse der Strategien von Schlüsselunternehmen an der Schwelle zur Informationsökonomie*. München: ISF München.
- Boewe, Jörn, und Johannes Schulten. 2019. *Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten*. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Boewe, Jörn, Tina Morgenroth und Johannes Schulten. 2021. *Amazons' letzte Meile. Ein Onlinehändler als Prekarisierungstreiber in der Paketlogistik – Eine Fallstudie zum Verteilzentrum Erfurt-Stotternheim*. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- 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*. Kurzepertise 57. Mannheim: Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH. Zugegriffen: 09.02.2023. [Volltext](#)
- Boyle, Alan. 2018. Transcript: 'Chief slowdown officer' Jeff Bezos shares Amazon management tips. *Geek-Wire*. 19.09.2018. Zugegriffen: 09.02.2023. [Volltext](#)
- Braverman, Harry. 1998 [1974]. *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. 25th Anniversary ed. New York: Monthly Review Press.
- 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 Books.
- Burawoy, Michael. 2009. *The Extended Case Method: Four Countries, four Decades, four Great Transformations, and one Theoretical Tradition*. Berkeley: University of California Press.
- 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 Industriesoziologische Studien* 11:143–159.
- Cattero, Bruno. 2018. Amazon in Action. Oder: Wo liegt das Neue der digitalen Technologie? *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 11:107–123.
- 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 Verlag.
- Dolata, Ulrich. 2015. Volatile Monopole. Konzentration, Konkurrenz und Innovationsstrategien der Internetkonzerne. *Berliner Journal für Soziologie* 24:505–529.
- Dörre, Klaus. 2018. 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 Ittermann und Jonathan Niehaus, 365–382. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Dörre, Klaus. 2001. Das Pendel schwingt zurück. Arbeit und Arbeitspolitik im flexiblen Kapitalismus. In *„Das regelt schon der Markt!“ Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik*, Hrsg. Christoph Ehlscheid Horst Mathes und Manfred Scherbaum, 37–58, Hamburg: VSA Verlag.

- Dörre, Klaus. 2021. *Die Utopie des Sozialismus. Kompass für eine Nachhaltigkeitsrevolution*. EPUB. Berlin: Matthes & Seitz.
- 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.
- Ewen, Janis, Heiner Heiland und Martin Seeliger. 2022. 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 Verlag.
- Fine, Sidney. 1969. *Sit-down. The General Motors Strike of 1936 – 1937*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Frey, Carl Benedikt, und Michael A. Osborne. 2013. *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? Working Paper*. Oxford: Oxford Martin School. Zugegriffen: 09.02.2023. [Volltext](#)
- Fuchs, Christian. 2015. View of Industry 4.0: The Digital German Ideology. *triple C: Communication, Capitalism & Critique*. Journal for a Global Sustainable Information Society 16 (1). Zugegriffen: 07.05 2018. [Volltext](#)
- The Henry Ford. Union Recruiting Poster "Unionism not Fordism, now is the Time to Organize!" 1935 – 1936. Zugegriffen: 11.05.2023. [Volltext](#)
- Gramsci, Antonio. 1999. *Gefängnishefte* B. 9. Hamburg: Argument Verlag.
- Harvey, David. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. New York: Oxford University Press.
- 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*, Hrsg. 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. 2020. *Digitale Transformation der Arbeit: Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Jaehrling, Karen. 2019. Amazon ist kein Vorreiter. Zu den Tiefenstrukturen des ‚Digitalen Taylorismus‘ und verbleibenden Spielräumen kollektiver Interessenaushandlung. *Industrielle Beziehungen* 26: 169–188.
- 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. 2017. Lean Production/Toyotismus. In *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*, Hrsg. Hartmut Hirsch Kreinsen und Heiner Minssen, 204–207. Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Kantor, Jodi, und David Streitfeld. 2015. Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace. *New York Times*. 15.08.2015. Zugegriffen: 15.05.2023. [Volltext](#)
- Kantor, Jodi, Karen Weise und Grace Ashford. 2021. *The Amazon That Customers Don't See*. *The New York Times*, 15.06.2021. Zugegriffen: 07.07.2021. [Volltext](#)

- Kassem, Sarrah. 2023. *Work and Alienation in the Platform Economy. Amazon and the Power of Organization*. Bristol: University Press.
- Kubzansky, Mike. 2021. Unionism, Not Amazonism. Newsweek. 20.05.2021. Zugegriffen: 09.02.2023. [Volltext](#)
- 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.
- Lessenich, Stephan. 2008. Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld: transcript Verlag.
- 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.
- 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.
- Moody, Kim. 2017. *On New Terrain*. Chicago: Haymarket Books.
- 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.
- 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.
- 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. Zugegriffen 09.02.2023. [Volltext](#)
- Pfeiffer, Sabine. 2021. Digitalisierung als Distributivkraft: über das Neue am digitalen Kapitalismus. Bielefeld: transcript.
- Schaupp, Simon. 2021. *Technopolitik von unten: algorithmische Arbeitssteuerung und kybernetische Proletarisierung*. Berlin: Matthes & Seitz.
- 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.
- Schulten, Johannes. 2022. *Im permanenten Reorganisierungsmodus. Über Hürden und Chancen gewerkschaftlicher Erneuerung im deutschen Einzelhandel*. Frankfurt am Main: Campus.
- Silver, Beverly. 2005. *Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870*. Münster: Unrast Verlag.
- Srnicek, Nick. 2017. *Platform Capitalism*. Ebook. Cambridge: Polity Press.
- Staab, Philipp. 2019. *Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Staab, Philipp, und Oliver Nachtwey. 2016. Market and Labour Control in Digital Capitalism. *Triple C: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society* 14: 457–474.
- Statista. 2022. Umsatzanteil von Amazon am Gesamtumsatz des Online-Handels in Deutschland im Jahr 2021. Zugegriffen: 09.02.2023. [Volltext](#)
- Statista. 2023. Market Share of the leading retailers in US E-Commerce. Zugegriffen: 11.05.2023. [Volltext](#)
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit. 2023. Arbeitslosigkeit im Zeitverlauf: Entwicklung der Arbeitslosenquote (Jahreszahlen). Deutschland und Bundesländer 2022. Nürnberg: Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Zugegriffen: 09.02.2023. [Volltext](#)
- Streeck, Wolfgang. 2016. Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. *Industrielle Beziehungen* 23:47–60.
- Sull, Donald, und Stefano Turconi. 2008. Fast fashion lessons. *London Business School Review* 19:4–11.
- Taylor, Frederick Winslow. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros.
- 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*. New York: Oxford University Press.
- Womack, James P., und Daniel T. Jones. 2013. *Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern*. 3., aktualisierte und erw. Aufl. Frankfurt am Main: Campus.
- Zuboff, Shoshana. 2019. *The Age of Surveillance Capitalism*. New York: Hachette Book Group.

## Autor



### **Georg Barthel**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Fakultät für Soziologie und soziale Arbeit  
Universität Aalborg, Dänemark

Mail: [georg.barthel@uni-due.de](mailto:georg.barthel@uni-due.de)  
[geba@socsci.aau.dk](mailto:geba@socsci.aau.dk)

**IAQ-Report 2023 | 06**

**Redaktionsschluss: 07.06.2023**

Institut Arbeit und Qualifikation  
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften  
Universität Duisburg-Essen

**IAQ-Report:**

<https://www.uni-due.de/iaq/iaq-report.php>

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste:

<https://www.uni-due.de/iaq/newsletter.php>

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub | universitäts  
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

**DOI:** 10.17185/duepublico/78750

**URN:** urn:nbn:de:hbz:465-20230712-110729-4

Alle Rechte vorbehalten.