

## 2. Forschungsstand und Forschungsfrage

Um sich dem gesetzten Ziel dieser Arbeit in einem ersten Schritt zu nähern, bedarf es zunächst der Klärung der in dieser Arbeit Verwendung findenden theoretischen Vorannahmen und Forschungsperspektiven. Ziel dieses Arbeitsabschnittes ist es somit, einerseits die (theoretischen) Ausgangspunkte für die anschließende Untersuchung der Arbeit von Systembetreuer:innen abzustecken, andererseits anhand verfügbarer Literatur ein erstes Bild von der Arbeitssituation und der Arbeitsumgebung von Systembetreuer:innen zu skizzieren. Beides soll zum Abschluss dieses Kapitels zur Formulierung der grundlegenden Forschungsfrage dieser Arbeit zusammengeführt werden.

### 2.1 Der Arbeitsbegriff in der Soziologie

In einer ersten Annäherung an das Thema soll zunächst Klarheit darüber gewonnen werden, welcher Arbeitsbegriff in den folgenden Ausführungen Verwendung findet. Einleitend stellt sich also die Frage, was unter *Arbeit* verstanden werden kann und wie sich insbesondere die (arbeits-)soziologische Perspektive auf diesen Begriff beschreiben lässt.

Zunächst ließe sich Arbeit generell als eine Form menschlicher Handlung respektive Verausgabung und Auseinandersetzung mit der Umwelt begreifen, die sowohl körperliche wie auch geistige Tätigkeit beinhaltet und dadurch aktiv und inaktiv gestaltende, soziale oder schöpferische Formen annehmen kann. In Abgrenzung zu freizeitlichen Aktivitäten wird, für die Zuschreibung des Charakteristikums der Arbeitsbezogenheit, oftmals auf eine zweckrationale Bindung an die subjektive Daseinsfürsorge und „die Sicherstellung materieller und ideeller Reproduktionsressourcen“ verwiesen (Schmidt 2018,

S. 143). Klingt diese Definition auf den ersten Blick recht einleuchtend, lässt sich doch in einem Abgleich mit der Empirie schnell erkennen, dass darin nicht alle Manifestationen von Arbeit enthalten sein können<sup>3</sup>. Dieser Umstand verweist bereits auf eine, wenn nicht *die* grundlegende Problematik des Arbeitsbegriffs: die nur situative/relative Bestimmbarkeit. Versuche, das Phänomen der Arbeit genauer zu fixieren respektive generalisierbar zu definieren, müssen somit angesichts des Gegenstands beinahe kategorisch scheitern. Denn der Arbeitsbegriff erweist sich gleich in zweifacher Hinsicht als problematisch: So müsste sich eine Definition auf einen Analysegegenstand beziehen, der selbst ein abstraktes Konstrukt gesellschaftlicher Narrative darstellt und somit in höchstem Maße den soziokulturellen und historisch-gesellschaftlichen Fluktuationen, Wandlungen und Umbrüchen unterworfen ist. Arbeit bzw. das, was gesellschaftlich zu einer bestimmten Zeit unter diesem Begriff verstanden werden mag, lässt sich daher immer auch als gesellschaftliche Selbstbeschreibung und als Ausdruck der sozialen Strukturen, Macht- und Herrschaftsverhältnisse sowie Organisations- und Kooperationsverhältnisse verstehen.

Das Problem der „notorischen Unbestimmtheit“ (Voß 2018, S. 15) dieses Grundgegenstands der Arbeitssoziologie scheint jedoch neben dem an die sozio-kulturelle Entwicklung der Gesellschaft gekoppelten Arbeitsbegriff noch in einer zweiten Problematik veranlagt. Denn neben dem Analysegegenstand spielt auch die Perspektive, aus der ein bestimmtes Phänomen betrachtet wird, eine entscheidende Rolle für die Substanz des Begriffs. Die Perspektive wiederum ergibt sich oftmals in Abhängigkeit des spezifischen Erkenntnisinteresses und unterliegt somit der jeweiligen wissenschaftlichen Konzeptualisierung – sprich Begriffs- bzw. Theorieschule. G. Günter Voß (2018) kommt etwa zu dem Ergebnis, dass sich abseits des Aktivitätsaspekts (und auch dieser ist mitunter umstritten) scheinbar keine generalisierbaren Qualitäten eines Arbeitsbegriffs formulieren lassen, die sich als robust gegenüber vehementer Kritik zeigen (Voß 2018, S. 20).

---

3 Man denke etwa an die zuweilen beobachtbare Parallelität von Arbeitstätigkeiten und freizeithlichen Aktivitäten, die gelegentlich im Kontext von selbstständiger Arbeit zu beobachten sind.

Dass Arbeit nicht gleich Arbeit ist, zeigt auch ein Blick in die jüngere Vergangenheit. Für die Arbeitssoziologie in Deutschland konstatiert Günter G. Voß (2018) eine bis in die 1980er Jahre anhaltende Verengung des verwendeten Arbeitsbegriffs, der sich zuweilen ausschließlich oder insbesondere auf Lohn- bzw. Erwerbsarbeit beschränkte, wodurch der dominierende Arbeitsbegriff zugleich als Produkt als auch (Re-)Produzent des zu jener Zeit herrschenden Verständnisses von Arbeit in der Gesellschaft verstanden werden kann (Voß 2018, S. 22ff). Durch die Herauslösung des Arbeitsbegriffs aus seiner kapitalistisch verfassten Verengung auf (männliche) Erwerbsarbeit und die Erweiterung durch mitunter qualitative, gebrauchswertige Aspekte von Arbeit (Pfeiffer 2004a, S. 140) erhielten weitere Formen von Arbeit Einzug in das Arbeitsverständnis, die nicht ‚nur‘ in einem direkten Erwerbsverhältnis verortet werden können. Dabei bestehen viele dieser Erweiterungen nicht in einer qualitativen Neuinterpretation, sondern in einem quantitativen Hinzuaddieren weiterer in den Fokus genommener (Arbeits-)Sphären (Pfeiffer 2004a, S. 140). So lassen sich so nunmehr auch Reproduktions-, Freiwilligen- oder unbezahlte (Haus-)Arbeit wie auch ehrenamtliche Arbeit als weitere Formen von Arbeit benennen.

Trotz dieser Erweiterung des Arbeitsbegriffs nimmt die Erwerbsarbeit in der Gesellschaft weiterhin eine Sonderstellung ein, besteht in ihr doch „die zentrale Form menschlicher Teilhabe an der Gesellschaft“ (Moldaschl 2018, S. 360). Diese Attribuierung der Arbeit, gewissermaßen als ‚Motor‘ der Vergesellschaftung, lässt umgekehrt die Fragestellung zu, welche Anteilnahme an Arbeit dem einzelnen Individuum zukommt/zugestanden wird, etwa bezüglich der Teilhabe an Entscheidungen über die Vergütung oder Gestaltbarkeit von Arbeit (ebd., S. 360).

Resümierend kann also festgehalten werden, dass (Erwerbs-)Arbeit einerseits gesellschaftliche Teilhabe, also die Vergesellschaftung von Subjekten ermöglicht, andererseits prägen Subjekte durch ihre Arbeit auch die Gesellschaft. Oder um es mit den Worten von Gert Schmidt (2018) auszudrücken: „Arbeit ist gesellschaftliche Wirklichkeit und Gesellschaft ist Wirklichkeit von Arbeit in unterschiedlichen Modalitäten“ (Schmidt 2018, S. 144). Der Wechselwirkung von Arbeit und Subjekt kann somit auch eine weitreichende, konstituierende,

gesellschaftliche Relevanz attestiert werden. Vor diesem Hintergrund soll sich die vorliegende Forschungsarbeit mit einer Erscheinungsform des Phänomens auseinandersetzen: der Erwerbsarbeit von Systembetreuer:innen. Damit liegt ein Forschungsgegenstand vor, dem gleich in mehrfacher Hinsicht gesellschaftliche Relevanz zugeschrieben werden kann, denn neben der oben beschriebenen Korrelation zwischen Arbeit und Gesellschaft sind Systembetreuer:innen in einem Arbeitsumfeld tätig, das maßgeblich am komplexen Sozialisationsprozess von Subjekten beteiligt ist. Denn: „Gleich der Familie fungiert sie [die Schule, Anm. d. Verf.] als psychische Agentur der Gesellschaft mit der Aufgabe, die Charaktere ihrer Mitglieder in die geeignete Form zu kneten“ (Pongratz 1987, S. 4).

Während das Verhältnis von *Arbeit und Gesellschaft* in diesem Abschnitt bereits betrachtet wurde, stellt sich jedoch angesichts der Trias aus Arbeit, Gesellschaft und Subjekt die Frage, wie sich das Verhältnis von *Arbeit und Subjekt* näher bestimmen lässt, bzw. welche Vorannahmen in dieser Arbeit bezüglich dieses Verhältnisses getroffen wurden. Dieser Frage soll sich im anschließenden Abschnitt weiter zugewendet werden.

## 2.2 Subjekt, Arbeitsverhältnisse und Entgrenzung

In der Arbeits- und Industriesoziologie steht das Subjekt und die Subjektivität nicht immer im Mittelpunkt der Betrachtung, gleichwohl das Subjekt, als „das sich reflexiv und selbstbestimmt zur Welt beziehende“ (Kleemann & Voß 2018, S. 15) eine wichtige Vermittlungskategorie in sozialen Kontextualitäten darstellt. Das Subjekt lässt sich dabei einerseits als komplexes, autonomes Individuum und konstituierendes Element der Gesellschaft oder, oppositionär dazu, als Produkt gesellschaftlicher und sozialer Merkmale beschreiben. Diese augenscheinliche Ambivalenz des Subjektbegriffs schlägt sich auch in soziologischen Positionen nieder, die sich demzufolge einer primär subjektorientierten Perspektive (autonome Individuen) oder einer strukturfokussierten Perspektive (sozial geprägte, kollektive Menschen) zuordnen lassen (ebd., S. 16f). Wie noch im Abschnitt zur Digitalisierung ausführlicher behandelt werden wird, will sich

auch diese Arbeit vorwiegend auf einer subjekt- und handlungsorientierten Ebene bewegen. Die Strukturebene soll dabei jedoch nicht unbeachtet gelassen werden. Dies erweist sich gerade im Hinblick auf den Digitalisierungsprozess als besonders relevant, da dieser – wie noch aufzuzeigen ist – als Verkettung von subjektiven Entscheidungen in einem organisationalen Umfeld verstanden werden kann, in dem durch die strukturellen Gegebenheiten die subjektive Entscheidungskompetenz gerahmt, erweitert oder restringiert wird. In diesem Kontext spielt das subjektive Arbeitshandeln eine wichtige Rolle für den Digitalisierungsprozess, wodurch sich für diese Arbeit beinahe zwangsläufig der Anspruch ergibt, das Verhältnis von Arbeitshandeln und Subjekt durch eine theoretische Betrachtung näher zu bestimmen.

Dazu soll anhand einer kurzen Rückblende auf den Strukturwandel von (gesellschaftlicher Erwerbs-)Arbeit und seinen Folgen, das arbeitssoziologische Verständnis von Subjekt und Arbeitshandeln, das dieser Arbeit zugrunde liegt, herausgearbeitet werden. Denn wie gezeigt werden soll, unterliegen die Arbeitsbedingungen einem starken strukturellen Wandel, der sowohl in den gestellten Arbeitsanforderungen als auch den arbeitsbezogenen Partizipationsmöglichkeiten in Erscheinung tritt. So lässt sich zunächst auf die in den letzten Dekaden zunehmende *Entgrenzung von (Erwerbs-)Arbeit* aufmerksam machen. Darunter versteht sich eine Entwicklungstendenz der Arbeits- und Organisationsverhältnisse, die seit den 1980er Jahren vermehrt das bis dato vorherrschende fordistisch-tayloristische Organisationsprinzip ablöste (Voß 1998). Während sich der fordistisch-tayloristische Organisationstypus noch durch strikte Fremdorganisation und -kontrolle der Arbeitsvorgänge sowie der organisationalen Betriebsabläufe durch das Management auszeichnete, lässt sich für die ‚neuen‘ Organisationsprinzipien eine Aufhebung und Entgrenzung vieler vorher stark reglementierter Bereiche konstatieren. Das Adjektiv ‚entgrenzt‘ bezieht sich dabei auf die zunehmende Erosion vorher bestehender arbeitsbezogener Demarkationslinien, etwa der Grenze zwischen nationalen Ökonomien (im Sinne der Globalisierung), zwischen Organisation und Markt (Ökonomisierung/Verschiebung der Marktgrenzen), zwischen innerbetrieblichen Grenzen der Arbeitsorganisation (Flexibilisierung) oder zwischen den Sphären des Privaten

und der Arbeit (Lebensgestaltung) (Voß 1998). Gründe für diese Entgrenzungstendenzen liegen v.a. in der Dynamisierung und Auflösung vorher gültiger Regulierungen, Normen und Strukturen der Arbeitswelt, die sich auf „zeitliche, räumliche, inhaltliche und organisatorische Dimensionen der Erwerbsarbeit“ (Carstensen 2016, S. 26) auswirken. In Bezug auf die Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen lässt sich also eine zunehmende Abkehr bzw. Reduktion von bis dato prävalenten Kontrollmodi in Organisationen und ein Wechsel zu selbstorganisierten und reglementierten Arbeitsmethoden konstatieren. Das Konzept über die Entgrenzung von Arbeit postuliert somit angesichts der beschriebenen Entwicklungen vielfältige Anforderungen an die Arbeitssubjekte. Gemeinhin werden darunter v.a. Anforderungen bezüglich der Mobilität, Flexibilität und Selbstorganisation begriffen (Voß 1998).

Mit der Prämisse einer entgrenzten Arbeitswelt gehen jedoch nicht nur ein veränderter Anforderungskatalog, sondern auch neue Möglichkeiten für die Arbeitssubjekte einher, die gleichermaßen die Ausgangspunkte für die These der *Subjektivierung von Arbeit* darstellen. Auch die Subjektivierung von Arbeit nimmt ihren Ursprung in der Abkehr rigider Kontrolle und der Etablierung neuer Steuerungs- und Organisationsformen (Kleemann & Westerheide & Matuschek 2019, S. 168). Mit der Subjektivierung von Arbeit wird dabei eine Entgrenzung der *Bedingungen* von Arbeit beschrieben, die durch eine intensivierte betrieblich/organisationale Inanspruchnahme subjektiver Qualitäten und Eigenschaften in Erscheinung tritt. Dem Arbeitssubjekt wird somit eine zunehmende Veräußerung der subjektgebundenen Fähigkeiten und Eigenschaften zur betrieblichen Nutzung abverlangt (Böhle 2003). Denn während im Modus fordristisch-tayloristischer Arbeitsorganisation der subjektive Aspekt der Arbeit und der Arbeitenden noch mehr oder weniger als Störgröße betrachtet wurde, verkehrte sich im Zuge der Subjektivierung diese Anschauungsweise ins Gegenteil. Folglich gelten gerade die subjektiven Eigenschaften der Arbeitnehmer:innen als zunehmend wertvolle (Unternehmens-)Ressource, die es dementsprechend zu fördern und fordern gilt (Voß 1998, S. 478). So werden vermehrt subjektivierende Handlungen und Eigenschaften stärker in den Gestaltungsprozess der Arbeit integriert. Die Arbeitenden beteiligen sich also

nicht mehr nur durch ihre (quantitative) Arbeitskraft am Arbeitsprozess, sondern zunehmend auch durch ihre subjektiven Eigenschaften und ihr (qualitatives) Arbeitsvermögen. Im gleichen Maße wird die ‚Subjektivität‘ der Individuen bzw. der subjektive Beitrag zum Arbeitsprozess vermehrt von der Arbeit eingefordert: „Die Subjekte sind also gefordert, sich zunehmend als ‚ganze Person‘ mit Gefühlen, Kreativität, Eigenmotivation und Leidenschaft in den Arbeitsprozess einzubringen“ (Carstensen 2016, S. 27). So brechen sich in Form des zunehmenden Selbstverwertungszwangs einerseits neue Ansprüche der Arbeit an die Arbeitenden Bahn, andererseits etabliert die Entwicklung gleichermaßen Chancen der individuellen Gestaltbarkeit von Arbeitsprozessen.

Mit der These der Subjektivierung der Arbeit lässt sich so eine wertvolle Perspektive auf einen grundlegenden Wandel von Arbeitsbedingungen gewinnen, die von Voß und Pongratz (1998) mit dem Konzept des/der Arbeitskraftunternehmer:in als neuem Leittypus von Arbeitskraft weiter ausgebaut wird. Denn mit den veränderten Arbeitsbedingungen gehen auch weitreichendere Anforderung an das Arbeitssubjekt einher, die Organisation der Arbeit eigenverantwortlich zu bewerkstelligen. Der Steuerungsmodus der Arbeit erfolgt somit nicht mehr passiv durch das betriebliche/ organisationale Management und die Erfüllung fremdgesetzter Anforderungen, sondern dementsgegen durch die/den eigenverantwortliche/n, sich selbst kontrollierende/n und überwachende/n Arbeitskraftunternehmer:in selbst. Der/die Arbeitskraftunternehmer:in wird folglich Unternehmer:in seiner/ihrer selbst, indem er/sie seine/ihre Arbeitskraft und Arbeitszeit nach ökonomischen Kriterien rationalisiert und kontrolliert (Voß & Pongratz 1998). Freilich bleibt auch diese Form der Steuerung letztlich fremdorganisiert, da sowohl die Entscheidung über den Organisationsmodus durch das Management getroffen wird als auch die von Dritten verfügte Selbstorganisation weiterhin von den strukturellen organisationalen Determinanten abhängig bleibt.

Wie gezeigt, lassen sich die hier thematisierten Entwicklungslinien und Tendenzen der letzten Dekaden in Bezug auf den Strukturwandel von Arbeit somit wesentlich auf die Hervorhebung des Subjekts mitsamt der darin veranlagten subjektiven Eigenschaften kanalisieren. Arbeit erfordert so nicht nur das Veräußern von Arbeitskraft,

sondern erhebt darüber hinaus auch Anspruch an weitere, subjektive Ressourcen. Um diese Strukturmerkmale und Entwicklungstendenzen in der vorliegenden Forschungsarbeit zu untersuchen, bedarf es folglich auch einer am Subjekt ansetzenden Forschungsperspektive, um das Arbeitshandeln hinsichtlich möglicher Subjektivierungs- und Entgrenzungstendenzen zu analysieren. Eine subjektzentrierte Betrachtung ermöglicht einerseits, die Erscheinungsformen gesellschaftlicher wie organisationaler Strukturmerkmale in den Arbeitshandlungen wiederzufinden, andererseits soll durch die Einbindung der strukturellen Ebene ein vollumfänglicherer Blick auf die Digitalisierung und die Arbeitspraxis in der Systembetreuung gewonnen werden. Denn gerade im Hinblick auf den Digitalisierungsprozess stellt das Verhältnis von subjektiver Arbeitshandlung und organisationalem Umfeld einen wesentlichen Wirkzusammenhang dar, der in dieser Arbeit Beachtung finden soll.

### 2.3 Digitalisierung als Handlungsdimension

Das Thema dieser Arbeit rekurriert letztlich auf drei wichtige Elemente und deren Verhältnis zueinander: dem *Subjekt*, der *Arbeit* und der *Digitalisierung*. Während sich den beiden zuerst genannten Kategorien in den vorangegangenen Kapiteln zugewandt wurde, soll nun mit der Digitalisierung das letzte Standbein des ‚konzeptuellen Schemels‘, auf den sich diese Forschungsarbeit stützt, hinzugefügt werden. Dazu soll insbesondere das Verhältnis von Digitalisierung und Subjekt, welches dieser Arbeit zugrunde liegt, einer genaueren Begutachtung unterzogen werden.

Bevor jedoch auf das Verhältnis von Digitalisierung und subjektiver Arbeitspraxis näher eingegangen werden kann, sei an dieser Stelle ein kurzer Vorgriff zur Bestimmung des hier verwendeten Digitalisierungsbegriffs angebracht. Digitalisierung wird oftmals im Kontext von Technisierung oder Informatisierung der Gesellschaft betrachtet (vgl. Funken & Schulz-Schaeffer 2008; Jarke 2018) und lässt sich als die zunehmende Durchdringung des Alltags (oder anderer gesellschaftlicher Sphären) mit digitalen Technologien verstehen (Carstensen 2017, S. 88). Mit der Digitalisierung steht allerdings



ein ubiquitärer und daher mitunter inflationär gebrauchter Begriff zur Diskussion, der als argumentative Basis für die Postulierung einer Vielzahl tiefgreifender und grundlegender oder aber nuancierter gesellschaftlicher Umbrüche, Wandlungen und Entwicklungen Verwendung findet. Unabhängig von den zuweilen plakativen, rhetorischen Übertreibungen scheint jedoch unstrittig, dass mit der Digitalisierung ein technologischer Entwicklungsprozess Platz greift, dessen gesellschaftliche Konsequenzen bislang schwer abzuschätzen sind (Hirsch-Kreinsen 2015, S. 3). Davon nicht ausgenommen sind freilich auch Neuverhandlungen tradierter Formen der Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte, Arbeitszeiten und Arbeitsräume, der Auffassung von Berufsbildern und der Vereinbarkeit von Arbeit und anderen Lebensbereichen (Carstensen 2017, S. 88). Für die Arbeitssoziologie stellt die Digitalisierung somit ein wesentliches Forschungsdesiderat dar, nicht zuletzt da das Zusammenwirken von Technik und Arbeit nur schlecht getrennt voneinander zu denken ist (Pfeiffer 2010, S. 231).

Angesichts des Untersuchungsgegenstands dieser Forschungsarbeit – der Arbeit von Systembetreuer:innen – lässt sich somit zunächst die Frage stellen, wie sich das Verhältnis von Arbeit und Digitalisierung in der Systembetreuung beschreiben lässt und an welche Konditionen dieses geknüpft ist. Erste Anhaltspunkte für eine Orientierung lassen sich aus der „Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus 2230.1.1.1.2.4-K Systembetreuung an den Schulen“ (StMUK 2000) extrahieren. Diese an die Öffentlichkeit gerichtete, förmliche Willensäußerung des bayerischen Staatsministeriums lässt sich gewissermaßen als die konstituierende ‚Geburtsstunde‘ der Systembetreuer:innen-Tätigkeit in Bayern interpretieren. Wörtlich heißt es darin im dritten Absatz:

„Angesichts der Fülle von Aufgaben, die von pädagogisch-didaktischen Fragen über die Sicherung der technischen Funktionalität und Administration bis hin zu der technischen Wartung und Reparatur reichen, ist es notwendig, an den Schulen eine Lehrkraft als Systembetreuer(in) zu bestellen“ (StMUK 2000).

Auf den darauffolgenden Seiten werden schließlich die für die Systembetreuung konzipierten Aufgaben- und Verantwortungsbereiche grob umrissen und die angedachte Rolle der Systembetreuung an

den Schulen beschrieben. Dabei ist zunächst auffällig, dass die Tätigkeit als Systembetreuer:in eine Vielzahl unterschiedlicher Aufgabenbereiche beinhaltet. Darunter fallen u.a. *organisatorische und koordinierende Aufgaben, pädagogische Tätigkeiten* sowie *technische Aufgaben*. Wenngleich diese Aufgabenbereiche auch weit gestreut sein mögen, so ist ihnen jedoch der Bezug zur Digitalisierung gemein<sup>4</sup>, schließlich lassen sich nahezu alle beschriebenen Tätigkeitsfelder und Verantwortungsbereiche mit der Digitalisierung der Schulen in Bezug setzen. Für das Verhältnis der Arbeit zur Digitalisierung und andersherum der Digitalisierung zur Arbeit lässt sich somit auch in der Systembetreuung von einer reziproken Beziehung sprechen. Mit anderen Worten wäre das Tätigkeitsfeld der Systembetreuung ohne Digitalisierung wohl genauso schlecht vorstellbar wie die Digitalisierung der Schulen ohne die Tätigkeit von Systembetreuer:innen.

Dieser Feststellung Rechnung tragend soll auch der vorliegenden Arbeit ein reziprokes Verhältnis von Digitalisierung und Arbeit zugrunde liegen. Infolgedessen soll Digitalisierung im Folgenden nicht als ein genuin strukturelles Phänomen Betrachtung finden, sondern vor allem als Handlungsdimension in den Fokus gerückt werden. Denn Strukturen und Institutionen können immer auch als dynamische und durch soziale Praktiken (re-)produzierte Kontinuitäten betrachtet werden (Carstensen 2017, S. 93), wodurch das wechselseitige Verhältnis der Rahmenbedingungen und der daraus hervorgehenden respektive sie ermöglichenden Handlungen in Erscheinung tritt. In Ergänzung dazu lässt sich aus systemtheoretischer Perspektive nicht nur das Verhältnis von *Digitalisierung und Subjekt*, sondern auch das Verhältnis von *Digitalisierung und Organisationen* als ein wechselseitiges beschreiben; denn „Digitalisierung legt sich weder über Organisationen noch erfasst sie Organisationen qua eigener Dynamik als passive Entitäten“ (Büchner 2018, S. 332). Zwar lassen sich in Bezug auf die Digitalisierung entsprechend ausgeprägte und

---

4 Der Bezug der Arbeitsstelle zur Digitalisierung wird schon im Vorwort der Bekanntmachung des StMUK ersichtlich, in dem es heißt: „Angesichts der Fülle von Aufgaben, die von pädagogisch-didaktischen Fragen über die Sicherung der technischen Funktionalität und Administration bis hin zu der technischen Wartung und Reparatur reichen, ist es notwendig, an den Schulen eine Lehrkraft als Systembetreuer(in) zu bestellen“ (StMUK 2000).

forcierende Förderungsmaßnahmen durch die Politik konstatieren (z.B. Digitalpakt Schule), dennoch sind letztlich institutionelle bzw. organisationale Entscheidungen wegweisend, wenn es darum geht, wie, wo und in welcher Weise Arbeit digitalisiert wird oder welche Funktionsbereiche davon ausgenommen werden (ebd., S. 332). Somit prägen Organisationen nicht nur ihre eigene Digitalisierung, sondern auch die internen Arbeitsumstände, Handlungsmöglichkeiten und Arbeitsstrukturen ihrer Beschäftigten maßgeblich mit.

Diese Erkenntnis lässt sich sodann auch auf die Arbeit von Systembetreuer:innen und auf das zugrundeliegende Verhältnis von Digitalisierung und Arbeitspraxis übertragen. Denn die Digitalisierung spiegelt sich direkt in der Arbeitspraxis der Systembetreuer:innen wider. Systembetreuer:innen – so lässt sich vermuten – steuern die Digitalisierung in ihrer spezifischen Gestaltung, wodurch sie Wegbereiter:innen für die Anwendung digitaler Arbeitsmittel sind. In gleichem Maße konstituiert die Digitalisierung jedoch auch ihren Arbeitsinhalt. Somit sind Systembetreuer:innen ‚Lenkende‘ und ‚Gelenkte‘ zugleich, die die Digitalisierung von Arbeit und der Schulorganisation ermöglichen oder restringieren, theoretisch planen und gestalten sowie praktisch umsetzen und verwalten<sup>5</sup>. Dieser Prämisse folgend, wirken Arbeitspraxis und Digitalisierung reziprok-referentiell aufeinander ein, denn Arbeitspraxis und Digitalisierung bedingen und gestalten einander gegenseitig. Die Arbeit von Systembetreuer:innen lässt sich insofern auch als *Digitalisierungsarbeit* begreifen, wodurch die Digitalisierung in der Analyse der Arbeitspraxis stets mitgedacht werden kann. Umgekehrt tritt die Digitalisierung nicht nur als strukturelles Phänomen, sondern als Handlungsdimension in Erscheinung. Gerade vor diesem Hintergrund erweist sich eine subjekt- und handlungsorientierte Perspektive auf die Arbeit von Systembetreuer:innen als vielversprechend, denn sie bietet die Möglichkeit, das Verhältnis von Digitalisierung und Arbeit als prozessuales, durch Arbeitshandlungen realisiertes und durch äußere Struk-

5 Mit dieser Sichtweise wird der Digitalisierung bzw. der Anwendung und Implementierung digitaler Technik und digitaler Medien weder ein technikkdeterministisches Verständnis noch eine rein sozial-fokussierte Auffassung zugrunde gelegt.

turen gerahmtes Phänomen zu begreifen und im Arbeitsalltag zu untersuchen.

## 2.4 Organisations- und Arbeitsumfeld Schule

Wie im vorausgegangenen Kapitel herausgearbeitet wurde, lässt sich die Arbeitspraxis von Systembetreuer:innen als Handlungsdimension der Digitalisierung verstehen, wodurch Arbeitshandlungen und die organisational-strukturelle Rahmung, in der diese stattfinden, als reziprokes System zu verstehen sind. Fokussiert man die Betrachtung auf die Arbeitspraxis, lässt sich das organisationale Umfeld, in dem die Akteur:innen agieren, in dem also das Handeln der einzelnen Personen eingebettet ist, dementsprechend als wichtiger Interpretations- und Reflexionshorizont heranziehen. Im folgenden Abschnitt soll daher anhand vorhandener Forschung zunächst eine Analyse des organisationalen Umfelds erfolgen. Dabei soll insbesondere auf die strukturellen Bedingungen im schulischen Umfeld eingegangen werden, um daraus Implikationen für die Digitalisierung an Schulen ableiten zu können sowie auf mögliche Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld von Systembetreuer:innen aufmerksam zu machen.

So ist zunächst festzuhalten, dass Schulen Teil des organisational disparat aufgebauten Bildungswesens sind. Disparat, da es in seiner Ganzheitlichkeit hierarchisch strukturiert ist (Fend 2008, S. 172), während jedoch auf Ebene der Einzelschulen eine Ablösung des hierarchischen Modells der Schulorganisation durch eine horizontale Organisationsstruktur zu beobachten ist<sup>6</sup> (Muslic 2017, S. 84). Daraus erwachsen eine Vielzahl von möglichen Akteur:innen, die für die Implementierung neuer Technik(en) in Schulen von Relevanz sein können. Diese Annahme verhärtet sich weiter in Anbetracht der aus der strukturellen Konstitution hervorgehenden Konsequenzen für

---

6 Diese Entwicklung rührt unter anderem aus den schulreformatatorischen Deregulierungen, aber auch aus der Hinwendung zu einer verstärkten Outputorientierung und dem Einzug einer Markt- und Wettbewerbslogik zwischen und in den Schulen (Muslic 2017, S. 80).

die Machtverhältnisse und Einflussmöglichkeiten unterschiedlicher Akteur:innen im Schulsystem. Muslic (2017) etwa konstatiert, basierend auf der vermehrten Tendenz zu horizontal angeordneten Organisationsstrukturen in Schulen, einen zunehmenden strukturellen Machtmangel seitens der Schulleitung. Die Nivellierung der Organisationsstrukturen bzw. Enthierarchisierung der Schulorganisation geht dabei einher mit einer Erosion der funktionalen Aufgaben- und Arbeitsteilung zwischen Schulleitung und Lehrerschaft sowie einer „Entgrenzung der Aufgaben und Zuständigkeiten der Akteure in der Schulorganisation“ (Muslic 2017, S. 123f). Obwohl davon ausgegangen werden kann, dass Entscheidungsprämissen im Bildungssystem hierarchisch umgesetzt werden, bleibt zu berücksichtigen, dass innerhalb von Schulen heterogene Einstellungen und Umgangsweisen entstehen und vorherrschen (Kuper 2001, S. 68, zitiert nach Muslic 2017, S. 74). Anhand der Konstellation diffuser Kompetenzbereiche und flacher Hierarchien lässt sich umso mehr davon ausgehen, dass sich an der Steuerung der Digitalisierung gleich mehrere Akteure mit multiplen Interessen beteiligen und diese intentional beeinflussen. Für Schulen als immanenter Teil des Mehrebenensystems des Bildungswesens kann davon ausgegangen werden, dass Reformprozesse auf jeder einzelnen Ebene in entsprechende Handlungen und Arbeitsstrukturen transformiert werden müssen (Altrichter & Maag Merki 2016, S. 5). Diese Vorannahme lässt erneut das Zusammenspiel von subjektiven Akteuren, dem Gestaltungsobjekt (Digitalisierung) und den organisationalen Rahmenbedingungen in den Fokus rücken. Insbesondere stellt sich hier die Frage, wie Handlungs- und Entscheidungsprämissen auf den verschiedenen Ebenen zustande kommen, wie sie auf der Schulebene im Kontext der Digitalisierung zu bewerten sind und inwiefern sie sich als Einflussgrößen für die Arbeitspraxis in der Systembetreuung bestimmen lassen.

Allerdings spielt für die Digitalisierung nicht nur die Organisationsstruktur, sondern auch die Finanzierungskultur eine wichtige Rolle. So ist nicht erst seit Kurzem neben das schulische Funktionsprinzip der pädagogischen Freiheit auch die ökonomische Perspektive

der Ressourceneffektivität und Wirtschaftlichkeit getreten<sup>7</sup> (Tarazona & Brückner 2016, S. 76f). Dabei gilt es inzwischen als Konsens, dass der vertikal-bürokratische Aufbau der Organisationsstruktur des Bildungswesens Innovationen, Flexibilität und Reaktionsfähigkeit hemmt und sich somit auch für das Erreichen bildungspolitischer Ziele (ebd., S. 77), wie dem der Digitalisierung, als abkömmlich erweist. Trotz der Einbindung der Schulen in das Bildungswesen und somit unter die staatliche Steuerungspolitik gab es jedoch immer wieder Bestrebungen zur Dezentralisierung und Ansätze einer Erweiterung der Selbstreglungskapazitäten der Einzelschulen (Heinrich & Kussau 2016, S. 183).

Was genau innerhalb einer Schule digitalisiert wird, kann daher von Fall zu Fall unterschiedlich sein. Dies könnte einerseits mit der Finanzkraft des zuständigen Schulträgers korrelieren, in Abhängigkeit dessen die Schulen ihre festen Etats beziehen, andererseits besteht – etwa in Hinsicht auf den „DigitalPakt Schule“ – für Schulen die Möglichkeit, ihre Fördermittel über den verantwortlichen Schulträger beim jeweiligen Land zu beantragen. Die eigenverantwortliche Beantragung verspricht eine größere Flexibilität und damit auch Zweckhaftigkeit der jeweiligen Digitalisierungsmaßnahmen<sup>8</sup>. Jedoch könnte als Konsequenz dieser Flexibilität vermutet werden, dass Schulen quantitativ wie qualitativ unterschiedlich (durch-)digitalisiert sind bzw. werden: So ließe sich annehmen, dass die Schulen nicht nur im direkten Vergleich untereinander heterogen digitalisiert sind, sondern sich auch intern als ein Flickenteppich unterschiedlicher Digitalisierungskonstellationen präsentieren. In jedem Falle aber stellt sich in Bezug zur Finanzierungspraxis die Frage, wie bzw. wer an den Schulen die Notwendigkeit für Neuanschaffungen feststellt, wie über das vorhandene Budget verfügt wird und in welchem Maße dies zielgerichtet bzw. im Einklang mit den Bedürfnissen vor Ort umgesetzt wird. Das Zusammenwirken einer abflachenden, hierarchischen Ordnung und einer intraorganisatorischen Streuung von Befugnissen und (Entscheidungs-)Kompetenzen sowie die Abhängigkeit der

---

7 So lässt sich auch hinter der Finanzierungskultur ein basales Strukturmerkmal für die organisationale Steuerung vermuten.

8 Dazu müssen die eingereichten Anträge natürlich zunächst bewilligt werden.

Finanzierung könnten zudem als begünstigende Faktoren und somit als Indizien für eine unsystematische und möglicherweise konzeptionslose Realisierung der Digitalisierung interpretiert werden.

Ableitbar aus der Diversität der Schulausstattungen ließe sich vermuten, dass das Arbeitsumfeld von Systembetreuer:innen in jeder Schule unterschiedlich bestellt ist, was sich möglicherweise auch in der Strukturierung der Arbeit sowie den Herausforderungen und Problemstellungen im Arbeitsalltag bemerkbar macht. In jedem Falle bedeutet hier ein ‚Mehr‘ an Spezifikation und Diversifizierung implementierter Technik auch ein ‚Mehr‘ an benötigtem impliziten (Erfahrungs-)Wissen und explizitem Fachwissen. Es reicht also nicht, nur ein spezifisches Programm zu kennen, sondern gerade die Kombination aus unterschiedlichen „Arbeitsmitteln“ (Pfeiffer 2004a) erfordert darauf spezialisiertes Experten-/Erfahrungswissen. In dieser Hinsicht ist weiter davon auszugehen, dass Systembetreuer:innen über ein hohes Maß an (explizitem und implizitem) Spezialwissen verfügen, das ihnen ermöglicht, mit den vorherrschenden (technischen) Spezifika bzw. Arbeitsmitteln der jeweiligen Schule umzugehen.

Bisher wurde hier bereits das nähere und weitere organisationale Umfeld von Systembetreuer:innen dargestellt sowie auf die Abhängigkeit der Finanzierungsform aufmerksam gemacht. Die genannten Faktoren sind dabei für das Arbeitsumfeld, in dem Systembetreuer:innen agieren, von großer Relevanz. Darauf aufbauend ist freilich auch die Frage nach der individuellen Arbeitsorganisation von besonderer Bedeutung. Der Kombination aus einem unklar definierten (bzw. variierenden) Zuständigkeitsbereich und einem breitem Arbeitsspektrum, welches sich aus der „Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus 2230.1.1.1.2.4-K Systembetreuung an den Schulen“ (StMUK 2000) erschließen lässt, könnten gleich mehrere Konsequenzen für die Arbeitsorganisation von Systembetreuer:innen erwachsen. Diese könnten sich somit einerseits in einer hohen Arbeitsbelastung Bahn brechen, andererseits bedingt eine Vielzahl an Tätigkeitsbereichen auch ein gesteigertes Maß an zu berücksichtigenden Faktoren bezüglich der Arbeitsorganisation.

Sofern sich der Arbeitsalltag weniger durch Routinen als durch ‚krisenhafte‘ Events definieren lässt, könnte in Anlehnung an Pfeiffer und Suphan (2015) vermutet werden, dass mit fortschreitender Digitalisierung den Beschäftigten vornehmlich „alltägliches Bewältigen von Komplexität, souveränes Umgehen mit Unwägbarkeiten und richtiges Handeln in nicht planbaren Situationen abverlangt wird“ (Pfeiffer & Suphan 2015, S. 15). Sich derartig gestaltende Arbeitsanforderungen verlangen somit praktikable Lösungen der Arbeitsorganisation. Denn das ‚richtige Handeln‘ in unwägbaren Situationen kann mitunter nur unter einer den Umständen entsprechenden Handlungsfreiheit geleistet werden. Dabei sind wiederum insbesondere Perspektiven auf die Arbeitsorganisation von Belang, die das Verhältnis von Fremd- und Selbstorganisation fokussieren. Übertragen auf schulische Organisationen, in denen ein hoher Grad an Autonomie der Professionellen (Kuper 2001, S. 68, zitiert nach Muslic 2017, S. 74) beobachtet werden kann, lässt sich so auch wieder eine Brücke zur Digitalisierung und Digitalisierungsarbeit schlagen. Denn der hohe Grad an Autonomie ermöglicht heterogene Einstellungen und Umgangsweisen, die im Hinblick auf die Digitalisierung und deren Umsetzung eine wichtige Rolle spielen können<sup>9</sup>. Gleichermäßen rekuriert die große Autonomie und Selbstbestimmtheit wiederum auf die Möglichkeit der *Entgrenzung* bzw. *Subjektivierung* von Arbeit und als Anhaltspunkt für eine Untersuchung der Arbeit im Sinne der *Arbeitskraftunternehmer:innen-These*.

### 2.5 Forschungsfrage

Aus den Ausführungen wird klar, dass sich, allein durch die Betrachtung der Digitalisierung als Prozess, dem organisationalen Umfeld sowie den allgemeinen (Arbeits-)Bedingungen an Schulen, schon einige Vorannahmen bezüglich der Arbeit und des Aufgabenbereichs von Systembetreuer:innen extrapolieren lassen. Dennoch wurden im Laufe der Erörterung mehr Fragen aufgeworfen als beantwortet

---

<sup>9</sup> Etwa hinsichtlich der Akzeptanz neuer Technik oder des Engagements, mit dem der Digitalisierung begegnet wird.



werden konnten. Allen voran die Frage, wie genau Digitalisierungsmaßnahmen an Schulen geplant und umgesetzt werden und welche Rolle der Systembetreuung dabei zukommt. Im Schlagschatten dieser Fragestellung lässt sich zudem ein ganzer Katalog von Fragen konturieren, der auf den Digitalisierungsprozess und die Arbeit(-shandlungen) von Systembetreuer:innen abzielt. So treten auch eine Vielzahl diverser Einflussfaktoren, die sich auf die Tätigkeit der Systembetreuer:innen auswirken, auf den Plan. Etwa die Ausformung der individuellen Tätigkeitsbereiche, die Intensität der Arbeitsbelastung, die Handhabung der Organisation der Arbeit oder das Spannungsfeld zwischen Subjekt und (Schul-)Organisation. Denn gerade die korrelativen Relationen zwischen den Arbeitshandlungen und der (Schul-)Organisation im Kontext der Digitalisierung stellen ein Forschungsinteresse dar, dessen sich diese Studie zuwenden will. Aus den formulierten Zielen des Erkenntnisinteresses resultiert, dass für diese Arbeit insbesondere die Perspektiven der Systembetreuer:innen von Relevanz sind, da diese – befragt als Expert:innen ihres eigenen Faches – am geeignetsten erscheinen, die oben genannten Fragen zu beantworten. Unter Berücksichtigung der Fokussierung auf die subjektive Handlungsebene/Perspektive der Systembetreuer:innen lässt sich als Kulminationspunkt dieses Kapitels folgende leitende Forschungsfrage formulieren: **Wie gestaltet sich die Arbeitspraxis von Systembetreuer:innen an bayerischen Gymnasien?**

Die hier gestellte Forschungsfrage zielt somit auf die Erfassung des Arbeitsalltags und der Arbeitspraxis von Systembetreuer:innen auf der Subjektebene ab. Da sich die Arbeitspraxis als Forschungsgegenstand, als ein Konglomerat unterschiedlicher Aspekte subjektiver Arbeit im Vorfeld nicht eindeutig bestimmen lässt und somit auch nicht prognostiziert werden kann, welche Aspekte sich später als von besonderer Bedeutung für die Erfassung des Forschungsgegenstands erweisen werden, verlangt es nach einem Forschungsdesign, das diesen Ansprüchen gerecht wird. Entschieden wurde sich daher für eine qualitative Erforschung der Arbeitspraxis mit Hilfe von leitfadengestützten Expert:inneninterviews. Eine ausführlichere Behandlung des Forschungsdesigns und aller methodologischen Entscheidungen, die im Forschungsprozess getroffen wurden, findet sich im nächsten Abschnitt dieser Arbeit.

