

Hausarbeit zur Erlangung des akademischen Grades
eines Magister Artium an der Fakultät für Sozial- und
Verhaltenswissenschaften an der Eberhard- Karls-
Universität Tübingen

Selbstbehauptung durch Selbstaufgabe
Arbeit und Subjektivität in der Reflexiven Rationalisierung
- ein Versuch, Vereinnahmung zu erklären

vorgelegt von
Matthias Zick Varul
Fichtenweg 6/203
72076 Tübingen

eingereicht bei
Prof. Dr. Christoph Deutschmann
Prof. Dr. Regine Gildemeister

1996

Hiermit erkläre ich, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig verfaßt und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Matthias Z. Varul
Tübingen, im Dezember 1996

Inhalt

I.) Einleitung	4
II.) Klärung der Begriffe	7
1.) Arbeit und Subjektivität	7
2.) Rolle, Identität, Individualität	14
3.) Selbstbehauptung und Würde	20
4.) Herrschaft als Herrschaft über Bedingungen	32
5.) "Verdinglichung": Der Schein von Gesellschaft ohne Subjekt	37
III.) Fordismus und Reflexive Rationalisierung	39
1.) Fordismus: Verdinglichung der Arbeit	39
2.) Reflexive Rationalisierung	47
2.1.) Die "Fragilität" der Reflexiven Rationalisierung	51
2.2.) Reflexive Rationalisierung als Bewegung	59
IV.) Verunsicherung und Inklusion	63
1.) Verunsicherung	63
1.1.) Verunsicherung durch panoptische Kontrolle	63
1.2.) Gruppenarbeit: Verunsicherung durch Nähe	68
1.3.) Qualifizierungsimperativ: Verunsicherung durch Unzulänglichkeit	76
1.4.) Verunsicherung durch diffuse Beurteilung	84
1.5.) Mechanismen der Verunsicherung: Notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung der Vereinnahmung	88
2.) Maßnahmen der Inklusion	91
2.1.) Selbstbehauptung als Motiv	91
2.2.) Selektion	97
2.3.) Vergemeinschaftung	101
2.4.) Zeitliche Vereinnahmung	106
2.5.) Konsens statt Kompromiß	108
2.6.) Vertrauen	112
2.7.) Rituale	117
3.) Resümee	122
V.) Schluß	122
Literatur	125

"Alle weit getriebene Arbeitsteilung bedeutet die Lösung des Subjekts von seiner Leistung, diese wird in einen objektiven Zusammenhang hineingegeben, sie fügt sich den Anforderungen eines unpersönlichen Ganzen, während die eigentlichen subjektiven Interessen und inneren Bewegungen des Menschen sozusagen eine Privatexistenz führen. Bestünde diese psychologische Möglichkeit nicht, so wäre unsere Kultur nicht nur unerträglich, sondern von vornherein unmöglich."

Simmel

I.) Einleitung

Die Einschätzungen über die Auswirkungen der Reflexiven Rationalisierung auf die Subjektivität der Arbeitenden gehen weit auseinander. Während auf der einen Seite neue Entfaltungsmöglichkeiten erwartet werden, mehr Möglichkeiten für die Subjekte, sich im Betrieb zur Geltung zu bringen (*Baethge, Voß*), sogar von den "Rationalisierungsgewinnern" gesamtgesellschaftliche Reformimpulse in Richtung auf eine Demokratisierung ausgehen sollen (*Kern/Schumann*), wird auf der anderen Seite vor einem "kulturellen Imperialismus des Managements" (*Deutschmann*) und vor einer "regressiven Vergemeinschaftung" (*Krell, Spurk*) gewarnt. Die beiden Extreme in der Diskussion stellen sich also dar als eine Erwartung von Selbstverwirklichungschancen in einer Umgebung, die bisher als entsubjektivierend galt gegenüber einer Erwartung einem repressiven und entfremdenden Zugriff auf Subjektivität, also einer Steigerung der Subsumtion der Arbeitskraft unter Kapital.

Beide Pole implizieren substanzlogische Vorstellungen von Subjektivität. Einmal: daß in den Menschen eine Art Subjektivität in Potentialität ruhe, die auf Bedingungen wartet, in denen sie sich entfalten kann, und dann: daß Subjektivität sozusagen als Humanressource sich im direkten Zugriff formen und instrumentalisieren lasse, also eine Art Rohmaterial darstelle. Auch wenn den betreffenden Autoren keineswegs der explizite Gebrauch solcher Vorstellungen unterstellt werden kann und soll: Solange nicht hinreichend ausgearbeitet ist, wie sich diese Vorgänge ohne Rückgriff auf substanzlogische Vorstellungen erklären lassen, werden idealistische Vorstellungen von "Selbstverwirklichung" und "Selbstentfremdung" evoziert. Dagegen soll in dieser Arbeit von der Theorieperspektive eines realistischen Konstruktivismus, wie in *Dux* der soziologischen Theoriebildung zugänglich gemacht hat, ausgegangen werden, aus der heraus substanzlogische Vorstellungen von Subjektivität ebenso zurückgewiesen werden wie ein materialistischer oder strukturalistischer Determinismus.

In dieser Arbeit soll durchaus eine dieser Extrempositionen vertreten werden - die der Subsumtion. Ob dies das Phänomen ist, das sich auf lange Frist durchsetzt, soll und kann hier nicht beantwortet werden. Wichtig ist nicht die quantitative Verteilung der Subsumtion, sondern zunächst nur die Frage: *wie* sie - wenn überhaupt - funktionieren kann. Dabei wird die These vertreten, daß man eine

solche Steigerung der Subsumtion der Arbeit unters Kapital in der Reflexiven Rationalisierung auch ohne Anleihen an der Substanzlogik erklärt werden kann, und daß - wenn die Unternehmen freie Hand dazu haben - dies auch anwendbar ist.

In dieser Arbeit werden also weitgehende Thesen entwickelt. Sie stützen sich vorerst nur auf eine Auswertung der Literatur und auf formale Konstruktion. Nichtsdestotrotz ist diese Konstruktion an aus der Literatur und Erfahrungsberichten entnommenen Fällen gebildet, d.h. es handelt sich nicht um eine Konstruktion im luftleeren Raum. Das muß natürlich trotzdem unbefriedigend bleiben und verlangt nach einer Bewährung in empirischer Überprüfung. Eine solche würde aber insofern den Rahmen einer Magisterarbeit sprengen, als sie nicht über eine Fragebogenaktion oder eine Handvoll Experteninterviews zu leisten wäre. Vielmehr bedürfte eine Überprüfung intensiver Befragungen und ebenso intensiver Interpretation des erhobenen Materials. Ebenso müßten teilnehmende Beobachtungen, Auswertungen von Firmenmaterial etc. in Betracht gezogen werden. Die hier entwickelten Thesen könnten für eine solche Untersuchung ein Vorverständnis und ein heuristisches Instrument liefern, soll heißen als Bezugspunkt auch für abweichende Beobachtungen dienen. Das Einnehmen einer Extremposition ist also nicht als *Prognose* zu verstehen, sondern als Versuch, eine Position zu schaffen, von der aus eine Tendenz bewertet werden kann. Dabei ist natürlich die polemische Absicht, auf die dunkle Seite eines leuchtenden Leitbildes hinzuweisen, nicht zu verleugnen.

Zunächst sollen in bezug auf die theoretische Tradition die anzuwendenden Begriffe geklärt werden (II). Dabei soll zunächst in Absetzung von der *Habermasschen* Dichotomie von Arbeit und Interaktion das Verhältnis von *Arbeit und Subjektivität* geklärt werden, ohne daß dabei die Gesellschaftlichkeit der Arbeit, die Bedeutung von Interaktion, übergangen werden muß. Arbeit ohne den Aspekt der Interaktion ist nicht denkbar und im weiteren Verlauf wird sich auch zeigen, daß umgekehrt, Interaktion ohne Bezug auf Arbeit kaum verstehbar ist (II.1.). Dann werden im Bezug auf Arbeit - Arbeit hier verstanden als zweckhafte auf Befriedigung von Bedürfnissen gerichtete Auseinandersetzung mit der Außenwelt - die Begriffe der *Rolle*, der *Identität* und der *Individualität* entwickelt werden. (II.2.) Dabei soll ohne die substanzlogischen Implikationen der Tradition des Heglianismus ausgekommen werden, aber der dort zugrunde gelegte Bezug auf Arbeit nicht aufgegeben werden.

In diesem Zusammenhang sollen auch die Begriffe der *Selbstbehauptung* und der *Würde* eingeführt werden (II.3.), denen im weiteren Verlauf Bedeutung zukommt, wenn es darum geht, ob und wie unter Streichung der älteren theoretischen Annahmen über Entfremdung überhaupt Herrschaft über Subjekte noch gedacht werden kann. Das wird nur als *Herrschaft über Bedingungen* des Handelns möglich sein, denn der Zugriff auf eine nicht substanzhafte Instanz ist nur als Zugriff auf die Bedingungen, in denen sie sich bewegt, denkbar. (II.4.) Zu diesen Bedingungen werden dann auch die Ressourcen der Selbstbehauptung und der Würde zu fassen sein.

In der Anwendung dieser Begriffe wird dann zunächst zu zeigen sein, daß der *Fordismus* keineswegs auf einen "Zugriff" auf die Subjektivität verzichten konnte, daß auch er - weit davon entfernt Entsubjektivierung zu betreiben - darauf angewiesen war (und ist), die Subjektivität der Beschäftigten zu mobilisieren. Und zwar auch und obwohl diese Subjektivität sich dann auch gegen das System selbst wenden konnte. (III.1.) In der *Reflexiven Rationalisierung* wird es durch eine Verdichtung der Prozesse notwendig, das Instrumentarium der Leistungsstandardisierung und der Leistungskontrolle in die Hände der Beschäftigten zu legen. (III.2.) Daraus erwächst die

Notwendigkeit, den Zugriff auf Subjektivität zu reorganisieren - was bei abnehmenden Ressourcen für Überwachungspersonal zu Problemen führt (III.3.)

Dieses Dilemma, in das die Reflexive Rationalisierung sich selbst bringt, führt nun nicht dazu, daß die Subjekte ihre Ansprüche besser zur Geltung bringen können. Umgekehrt verlangt Reflexive Rationalisierung geradezu nach einem Verzicht auf das Verfolgen eigener Interessen und nach einem Verfolgen von Firmeninteressen *aus eigener Initiative* - so als handele es sich um die eigenen Interessen. Reflexive Rationalisierung verlangt nach Identifizierung mit der Firma.

Daß und wie das möglich ist, soll dadurch erläutert werden, daß Reflexive Rationalisierung als *Bewegung* charakterisiert wird. (IV.1.). Die Art wie Bewegungen eine identifikatorische Inklusion bewerkstelligen beruht auf zwei Strategien. Zuerst auf der Strategie der *Desintegration*, die darauf zielt, den Kontext, in dem sich die Subjekte sicher zu bewegen gelernt haben oder lernen können, zu destabilisieren und so den Rahmen für autonomes Handeln zu verunsichern (IV.2.). In der Reflexiven Rationalisierung sind Elemente dieser Strategie: die *panoptische Kontrolle* (IV.2.1.), die ein von Legitimierungsdruck freies Handeln zu jeder Zeit unmöglich macht, die Entalltäglicdung informeller Beziehungen in der *Gruppenarbeit* (IV.2.2.), das Hervorrufen permanenter Unzulänglichkeit und Entwertung sicher geglaubter Handlungskompetenz durch einen *permanenten Qualifizierungsdruck* (IV.2.3) und schließlich die Verunsicherung von Anerkennung durch eine *diffuse Bewertung* (IV.2.4.)

Die zweite Strategie besteht darin, den verunsicherten Individuen durch Angebote und Zwänge identifikatorische *Inklusion* nahezulegen (IV.3.) Unmittelbar zwingend kann dabei das ökonomische Interesse am Arbeitsplatz zur Anbindung des Firmenschicksals an das eigene werden, indem direkt an *Selbstbehauptung* appelliert wird. (IV.3.1.) Dabei kommt der *Selektion* eine entscheidende Bedeutung zu, d.h. die Auswahl derjenigen, die bereit sind, unter Bedingungen der Reflexiven Rationalisierung sich zu engagieren und sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. (IV.3.2.) Anzubieten hat die Firma dann eine Selbstdarstellung des Betriebes als *Gemeinschaft*, die den Beschäftigten als ganze Person aufnimmt (IV.3.3.) Die Gemeinschaft stellt volle Inklusion vor allem auch als *zeitliche Inklusion* her (IV.3.4.) Weitere Elemente der Gemeinschaft sind die Legitimierung durch *Konsens* statt durch Kompromiß (IV.3.5.), der Aufbau von persönlichen *Vertrauensbeziehungen* (IV.3.6.) und die Strukturierung der Prozesse durch *Rituale* (IV.3.7.).

Die These dabei ist zum einen, daß wenn den Individuen einerseits der sichere Rahmen, an dem sie ihre Handlungen orientieren können (und zwar konforme wie nicht konforme), entzogen wird und ihnen die Möglichkeit der Realitäts- und Selbstversicherung in der Kommunikation mit anderen außerhalb der Kontrolle der Firma genommen wird, dann die von Firmenseite angebotenen Sicherheiten attraktiv werden. Dann werden durch die Bedrohung der Würde mit der Gefährdung der ökonomischen Quelle der Selbstbehauptung einerseits und durch den normativen Druck, das Einkommen durch reziproke Gegenleistung gegenüber der Firma zu legitimieren andererseits Bedingungen geschaffen, in denen es den Individuen ratsam erscheinen muß, sich um konformes Verhalten zu bemühen. Da aber aufgrund der Desintegration des Bezugsrahmens Konformität nicht mehr einfach nur im Erbringen einer vorgeschriebenen Leistung besteht, wird Antizipation von künftigen Erwartungen notwendig. Diese aber ist nur durch den Versuch der Identifizierung zu leisten.

II.) Klärung der Begriffe

II.1.) Arbeit und Subjektivität

In diesem einleitenden Abschnitt soll deutlich gemacht werden, daß Arbeit für Subjektivität *immer* bedeutsam ist, insbesondere da sie stets Arbeit in Organisationen ist. Das ist deswegen wichtig, weil unter dem Titel "Krise der Arbeitsgesellschaft" seit Mitte der 80er Jahre genau das in Frage gestellt wird. Unter den Titeln "Lebensstile" und "Individualisierung" wurde die Bedeutsamkeit von nicht mit Arbeit in Zusammenhang stehenden Sozialbeziehungen herausgestrichen. Auf einzelne Argumente dieser Kritik wird weiter unten eingegangen werden.

Wer heute einen weiten, auf *Hegel* und *Marx* zurückgehenden - wie auch immer modifizierten - Arbeitsbegriff als Ausgangspunkt für Betrachtungen über Subjektivität verwendet, muß dies zunächst gegenüber der *Habermas*schen Kritik rechtfertigen, daß damit dem Menschen einseitig instrumentalistische Orientierungen unterstellt werde - gegen den "Utilitarismusvorwurf" also. *Habermas* entwickelt seine Kritik und daraus seine Alternative der begrifflichen Trennung von Arbeit und Interaktion aus der Interpretation *Hegels* Jenaer Systementwürfe. In diesen hat *Hegel* die "Anerkennung" und die Arbeit noch nicht in einen systematischen Zusammenhang wie in der Phänomenologie des Geistes gebracht, sondern behandelt sie noch relativ isoliert. *Habermas* bestreitet, daß ein Zusammenhang wie seit der Phänomenologie oder wie später bei *Marx* behauptet so gegeben sei und entwirft als Gegenmodell einen Dualismus von Arbeit und Interaktion, die beide konstitutiv für die Entwicklung menschlicher Subjektivität sind, wobei eindeutig ein (normativer) Vorrang der Interaktion impliziert wird.¹

"Einerseits sind die Normen, unter denen komplementäres Handeln im Rahmen kultureller Überlieferung erst institutionalisiert und auf Dauer gestellt wird, unabhängig vom instrumentellen Handeln. Technische Regeln werden gewiß unter Bedingungen sprachlicher Kommunikation erst ausgebildet, aber sie haben nichts mit kommunikativen Regeln der Interaktion gemein. In die bedingten Imperative, denen instrumentales Handeln folgt und die ihrerseits aus dem Erfahrungsbereich instrumentalen Handelns resultieren, geht allein Kausalität der Natur und nicht Kausalität des Schicksals ein. Eine Zurückführung der Interaktion auf Arbeit oder eine Ableitung der Arbeit aus Interaktion ist nicht möglich"²

Er argumentiert hier mit den Eigenlogiken der jeweiligen Objektbereiche und der Erfahrung mit ihnen. Die darin implizite Annahme, der Objektbereich zwingt dem Handeln über kurz oder lang seine Logik auf, soll hier in Frage gestellt werden. Ein Hauptanliegen der neueren kritischen Theorie ist ja gerade, zu zeigen, daß technische Rationalität nicht allein im Bereich der Naturbeherrschung verheerende Wirkung zeigt, sondern vor allem auch in ihrem Ausgreifen auf die Sozialwelt, was *Habermas* dann in der Theorie des kommunikativen Handelns als "Kolonisierung der Lebenswelt" fassen wird.³ Insbesondere aber soll in Frage gestellt werden, daß mit der in der

¹ Vgl. die diesbezügliche Kritik in Axel *Honneth*: Arbeit und instrumentelles Handeln. Kategoriale Probleme einer kritischen Gesellschaftstheorie, in: ders., U:Jaeggi (Hrsg.): Arbeit, Handlung, Normativität. Theorien des Historischen Materialismus 2, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1980, S.185-233, S.219.

² Jürgen *Habermas*: Arbeit und Interaktion. Bemerkungen zu Hegels Jenenser 'Philosophie des Geistes', in: ders.: Technik und Wissenschaft als "Ideologie", Frankfurt am Main: Suhrkamp 1969, S.9-47, S.33.

³ Jürgen *Habermas*: Theorie des kommunikativen Handelns 2, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1981, 489ff. Relevant für das Thema dieser Arbeit ist unter anderem, daß in Umkehrung dieser Theorie in der Reflexiven Rationalisierung eine Rache der "kolonialisierten Lebenswelt" am System konstatiert wird. (Martin *Baethge*: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur

Sozialwelt erlernten Rationalität nicht Naturbeherrschung betrieben werden könne. *Habermas* sieht dies entsprechend seiner normativen Überhöhung der zweckfreien Interaktion als Utopie:

"Auf der Ebene einer noch unvollständigen Intersubjektivität können wir Tieren und Pflanzen, selbst den Steinen, Subjektivität zumuten und mit der Natur *kommunizieren*, statt sie, unter Abbruch der Kommunikation bloß zu *bearbeiten*. Und eine eigentümliche Anziehungskraft, um das mindeste zu sagen, hat jene Idee behalten, daß eine noch gefesselte Subjektivität der Natur nicht wird entbunden werden können, bevor nicht die Kommunikation der Menschen untereinander von Herrschaft frei ist. Erst wenn Menschen zwanglos kommunizieren und jeder sich im anderen erkennen könnte, könnte womöglich die Menschengattung Natur als ein anderes Subjekt - nicht, wie der Idealismus wollte, sie als ihr Anderes, sondern sich als das Andere dieses Subjektes - erkennen."⁴

Aber statt als Utopie stellt sich dieses Naturverhältnis bei näherer Betrachtung als der Normalfall heraus! Der Unterschied besteht allein in der Tatsache, daß Macht in beiden Bereichen omnipräsent ist. Es ist nicht etwa so, daß es für den Menschen problematisch sei, die Natur nicht voller handelnder Subjekte zu sehen - im Gegenteil: es ist für ihn problematisch, die Natur nicht als eine voller Subjekte zu sehen. Wie *Kelsen* zeigt, stammt das grundlegende technische Gesetz der modernen Wissenschaft, das der Kausalität, aus dem "lebensweltlich" moralischen Denken.⁵ Der Anteil von Kommunikation an technischer Rationalität besteht nicht allein darin, daß sie sprachlich vermittelt ist, und noch vielleicht darin, daß Menschen bei der Arbeit und über die Arbeit sprechen. Er besteht vor allem darin, daß sich technische Rationalität aus sozialer entwickelt. Die Vorstellung, die Objekte selbst hätten dem arbeitenden Menschen die Gesetze der technischen Rationalität aufgezwungen hat sich als sehr fragwürdig erwiesen, und wenn man nicht einen platonischen Ideenhimmel annehmen will, so muß man sie in der Gesellschaft suchen.

Henri *Bergson* hat in seiner späten Schrift "Les deux sources de la moral et de la religion" auf die Inkongruenz zwischen dem Wesensunterschied von Naturgesetz und Moralgesetz einerseits und deren Wahrnehmung durch die Menschen als wesensgleiche hingewiesen:

"Autre chose [...] est la loi qui constate, autre chose celle qui ordonne. A celle-ci l'on peut se soustraire; elle oblige, mais nécessite pas. Celle-là est au contraire inéluctable, car si quelque fait s'écartait d'elle, c'est à tort qu'elle aurait été pris pour une loi; il y en aurait une autre qui serait la vraie, qu'on énoncerait de manière à exprimer tout ce qu'on observe, et à laquelle alors le fait réfractaire se conformait comme les autres. - Sans doute; mais il s'en faut que la distinction soit aussi nette pour la plupart des hommes. Loi physique, loi sociale ou morale, toute loi est à leurs yeux un commandement. Il y a un certain ordre de la nature, lequel se traduit par des lois: les fait 'obéissant' à ces lois pour se conformer à cet ordre."⁶

Schon *Hegel* beschreibt den Vorgang der Naturbeherrschung als einen der Überlistung. Der Mensch spielt die Naturkräfte gegeneinander aus.⁷ Darauf, daß es möglich ist, Sozialwelt und Objektwelt

zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: *Soziale Welt*, Jg.42 (1991), S.6-19, S.18).

⁴ Jürgen *Habermas*: Technik und Wissenschaft als "Ideologie", in ders.: Technik und Wissenschaft als "Ideologie", Frankfurt am Main: Suhrkamp 1969, S.48-103, S.57.

⁵ Hans *Kelsen*: Vergeltung und Kausalität. Eine soziologische Untersuchung, The Hague, Holland: Van Stockum & Zoon, Chicago: Univ.o.Chic.Press 1941, insbes. S.236-256.

⁶ Henri *Bergson*: Les deux sources de la religion, Paris: Felix Alcan 1933, S.4f.

⁷ "Der Natur selbst geschieht nichts; einzelne Zwecke des natürlichen Seins werden zu einem Allgemeinen. Hier tritt der Trieb ganz aus der Arbeit zurück. Er läßt die Natur sich abreiben, sieht ruhig zu und regiert nur mit leichter Mühe das Ganze: List. Die breite Seite der Gewalt wird von der Spitze der List angegriffen. Es ist die Ehre der List gegen die Macht, die blinde Macht an einer Seite anzufassen, daß sie sich gegen sich selbst richtet, sie anzugreifen, sie als Bestimmtheit zu fassen, gegen diese tätig zu sein oder sie als Bewegung eben in sich selbst zurückgehen zu machen, sich aufzuheben" (G.F.W. *Hegel*: Jenaer Systementwürfe III. Naturphilosophie und Philosophie des Geistes, Hamburg: F.Meiner 1987, S.190.)

aus der gleichen Rationalität heraus zu meistern weist auch *Mead* hin, indem er den Vorgang der technischen Konstruktion aus der Perspektive des Technikers phänomenologisch als der Interaktion kongruent faßt.⁸ Dabei unterstellt der Umstand der "Interaktion" nicht, daß auf Seiten der Natur ähnliche Prozesse abliefen, wie im menschlichen Denken, sondern nur, daß die "Reaktionen" der Natur aufgrund ihrer Regelmäßigkeit analog behandelt werden können zu menschlichem Handeln, das in gesellschaftlichem Zusammenleben immer auch durch Normen auf Regelmäßigkeiten gebracht ist.

Die bisher angeführten Einwände richten sich also vor allem von der Seite einer Affizierung der Arbeit mit Elementen der Interaktion gegen die scharfe Trennung. Sie wurden lediglich mit phänomenologischen Argumenten abgesichert. Es gibt aber noch einen entwicklungslogischen Zusammenhang. Wenn Subjektivität in der Ontogenese entwickelt wird in der Weise, daß die grundlegenden Wahrnehmungs- und Handlungsschemata, die Kategorien erst ausgebildet werden müssen, so ist dieser Aufbau von Subjektivität davon gekennzeichnet, daß das Kind durch die soziale Lebensform zunächst von der "Härte der Außenwelt", die beständig nur frustrieren müßte, abgeschirmt wird. Die Wahrnehmungs- und Handlungsformen werden somit an der Sozialwelt gebildet. Mit ihnen muß der erwachsene Mensch später aber sowohl in der Sozial- als auch in der Objektwelt zurechtkommen.⁹ Das ist zunächst nicht anders möglich als über eine *Interaktion* mit der Natur. Menschliches Handeln entwickelt sich nur einmal. Es wäre nicht plausibel zu machen, warum von Anfang an zwei Formen der Rationalität, technische und kommunikative, sich entwickeln sollten. Ist es nicht schwer genug, überraschend genug, daß menschliche Rationalität sich überhaupt entwickeln konnte? Wäre das Gattungssubjekt nicht völlig damit überfordert gewesen, zwei prinzipiell unterschiedliche Modi auszubilden, um der Instinktreduktion Herr zu werden - einen für den Mitmenschen und einen für das Objekt?

Die Argumente zielen zudem vor allem auf eine Entwicklung der Arbeit aus der Interaktion. Das könnte nun dazu führen, eine Subsumtion des Arbeitsbegriffs unter einen Interaktionsbegriff zu fordern - und damit den Arbeitsbegriff noch weiter zu marginalisieren, als es in der begrifflichen Trennung der Fall ist. Doch dagegen soll hier eine wechselseitige Affizierung behauptet werden. So wie der Mensch zunächst mit der Natur interagiert, so arbeitet er sich an der Sozialwelt ab, wobei es sich hier nicht um zwei Prinzipien handelt, die erst in eine Beziehung zu bringen sind, sondern es liegt, wie *Dux* zeigt, eine innere Verknüpfung vor:

"Der Bildungsprozeß der Gattung ist ein Prozeß der Abarbeitung an der Außenwelt. Die allerdings weist in Folge der sozietären Ausgangslage einen eigentümlichen Doppelaspekt auf. Der Umstand, daß dieser Prozeß aus der Ontogenese heraus erfolgt, läßt das Interesse vordringlich darauf gerichtet

Lukács interpretiert diese Stelle auf die menschliche Arbeitserfahrung hin:

"Jeder arbeitende Mensch weiß instinktiv, daß er mit dem Arbeitsmittel, mit dem Arbeitsgegenstand nichts anderes machen kann, als was die objektive Gesetzmäßigkeit dieser Gegenstände oder ihrer Kombination gestattet, daß also der Arbeitsprozeß niemals über die kausalen Zusammenhänge der Dinge hinausgehen kann. Und jede Erfindung der Menschen kann nur darin bestehen, verborgene objektive Kausalzusammenhänge zu entdecken, und diese dann im Arbeitsprozeß mitwirken zu lassen." (Georg *Lukács*: Der junge Hegel, Bd.2, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1973, S.535)

⁸ George Herbert *Mead*: Mind, Self & Society. From the Standpoint of a Social Behaviorist, Chicago Ill.: Univ.of Chic.Press 1959, S.185.

⁹ Dazu: Günter *Dux*: Die Logik der Weltbilder. Sinnstrukturen im Wandel der Geschichte Frankfurt am Main: Suhrkamp 1990.

sein, die Handlungskompetenz als Interaktionskompetenz zu gewinnen."¹⁰

Schon die bloße Selbsterhaltung setzt ein Primat der Arbeit. Auch wenn Handlungskompetenz für den Menschen nur in der Interaktion zu gewinnen ist - Sinn des Ganzen bleibt ein Kompetenzgewinn, der in einer widerständigen Außenwelt das Überleben ermöglicht, und dabei geht es vor allem um die Bearbeitung der Natur. Daß der Mensch, um in der Natur überleben zu können, diese bearbeiten muß, ist eine Trivialität. Arbeit ist dabei etwas spezifisch Menschliches. Tiere werden mit einer Umwelt geboren. Die Dinge sind, sofern ihre mitgegebene Umwelt relevante Eigenschaften der vorgefundenen Außenwelt wiedergibt, für sie da. Tierisches Lernen ist ebenfalls an die Stabilität einer Außenwelt gebunden, ist "eingeschachtelt" in Instinkte, die die Bandbreite möglichen Lernens einschränken.

Dagegen ist die Natur nicht für den Menschen da, er muß sie erst für seine Bedürfnisse zurichten, muß sie sich aneignen, sich in ihr verwirklichen. Das ist mit "gehemmter Begierde" gemeint, durch die Hegel die Arbeit charakterisiert.¹¹ Der Mensch verfügt nicht über auf die Umwelt abgestimmte Instinkte, sondern über ein nur sehr unspezifisches Triebpotential, er ist "instinktreduziert".

Instinktreduktion stellt so zunächst ein Problem dar. *Gehlen*, der Urheber des Begriffs, löst es durch immer weiterreichende Stabilisierungsleistungen von Gewohnheiten bis zu Institutionen. In dieser Perspektive, in der "Gewohnheitsverhalten beim Menschen an der Stelle steht, wo wir beim Tier die Instinkte finden"¹², ist gesellschaftliche Entwicklung allerdings nur als Stabilisierung oder Verfall, aber nicht als Wandel denkbar. Und zwar deshalb, weil in der Frage nach der Ersatzleistung des menschlichen Handelns für die Funktion der Instinkte die Leistungen, die produktiv über die Instinktsteuerung hinausgehen, ausgeklammert bleiben müssen.¹³

Natur macht sich als Außenwelt geltend, indem sie die Bedürfnisbefriedigung hemmt. Diese Hemmung muß bildend überwunden werden. Der Mensch muß ihnen eine Form geben, in der er mit ihnen umgehen kann. Das geschieht durch den Aufbau von Welt. Dieser Aufbau ist vermittelt über den Schutz, den eine Sozialwelt dem Nachwachsenden bietet. Diese dosiert die Hemmungen, die von außen auf ihn zukommen, was aber nichts daran ändert, daß er sich an dieser zuerst sozialen Außenwelt abarbeiten muß. Aus dieser "kulturellen Nullage"¹⁴ kann das nur über die Ausbildung von Subjektivität gelingen, also dadurch, daß die Steuerung des Organismus *bewußt* und *reflexiv* wird. Auf der einen Seite muß also eine Handlungsstruktur aufgebaut werden, die einen kompetenten Umgang mit der Welt ermöglicht, zum andern muß diese Welt selbst auch erst konstruiert werden.¹⁵

Unter diesen Voraussetzungen wird klar, warum Arbeit nach Sozialität verlangt. Zweckrationales Handeln kann erst unter den Bedingungen des sozialen Schutzes ausgebildet werden, da die Ausgangslage die einer nahezu vollkommenen Inkompetenz ist. Das ändert nichts daran, daß Arbeit als "teleologische Setzung"¹⁶ die eigentliche Funktionalität der Subjektivität hinsichtlich der Bewälti-

¹⁰ Günter *Dux*: Kommunikative Vernunft und Interesse. Zur Rekonstruktion der normativen Ordnung in egalitär und herrschaftlich organisierten Gesellschaften, in: A. Honneth, H. Joas (Hrsg.): Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1986, S.110-143, S.124f.

¹¹ G.W.F. *Hegel*: Die Phänomenologie des Geistes, Stuttgart: Reclam 1987, S.148

¹² Arnold *Gehlen*: Urmensch und Spätkultur, Wiesbaden 1986, S.23.

¹³ Günter *Dux*: Die Logik der Weltbilder, a.a.O., S.38f.

¹⁴ ebd., S.62ff.

¹⁵ Günter *Dux*: Handlung, Handlungsstruktur und Gesellschaft in genetischer Perspektive, in: Walter M. Sprondel (Hrsg.): Die Objektivität der Ordnungen und ihre kommunikative Konstruktion, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994, S.121-139, S.123.

¹⁶ Der Begriff der "teleologischen Setzung" stammt aus der Analyse des marxistischen Arbeitsbegriffs durch *Lukács*: "Die

gung einer nicht mitgegebenen Welt ausmacht. *Dux* benennt den Grund hierfür:

"Ein Lebewesen, das jeglicher Verhaltenssteuerung entsetzt ist und sich ein Handlungssystem als kulturelle Organisation aufbauen muß, kann nicht anders, als die Befriedigung seiner Bedürfnisse und Interessen zu Handlungszielen auszuformulieren und sie über rational kontrollierte Verlaufsformen zu erreichen suchen. Zweckrationales Handeln deckt die Daseinsform des Menschen nicht ab, vor allem nicht die soziale; aber es ist für diese Daseinsform schlechterdings konstitutiv."¹⁷

Nach den vorgebrachten Einwänden, ist der Verdacht angebracht, ob *Hegels* Fallenlassen der Trennung nicht doch ein Erkenntnisfortschritt war. Sein theoretischer Ausgangspunkt war die Bildungsgeschichte des Subjekts vom Subjekt selbst her zu erklären. Aus dieser Perspektive gibt es keine Alternative zum Idealismus. Heute ist von einer Bildung des Subjekts unter nicht verfügbaren Außenweltbedingungen auszugehen. Von diesem Standpunkt aus ist der *Hegelsche* Idealismus natürlich überholt. Die große Erkenntnis liegt aber darin, daß sich das Subjekt - nicht nur das absolute, sondern auch das empirische - als idealistisches bildet. Unter der Bedingung der Instinktreduktion muß der Mensch in der Ontogenese sich seine Welt erst aufbauen. Gleich, ob man mit dem *radikalen* Konstruktivismus einen nahezu von Umwelteinflüssen unberührten Prozeß annimmt, oder mit dem *realistischen* Konstruktivismus den materiellen Bedingungen, unter denen das Subjekt sich bildet, eine konstitutive Rolle zugesteht, die Welt des empirischen Subjekts ist wie die des absoluten Subjekts des Idealismus, eine, die es selbst konstituiert. In diesen Prozeß kann die "Innenseite" der Objekte, mit denen das Subjekt in seiner Bildungsgeschichte umgehen lernen muß, nicht aufgenommen werden. Objekte und Menschen müssen sich von ihm die gleiche Behandlung gefallen lassen.

Gerechtfertigt ist *Habermas'* Kritik allerdings hinsichtlich der Vernachlässigung der sozialen Dimension des Arbeitsbegriffs innerhalb der gesamten marxistischen Tradition. Arbeit zugrundegelegt wurde die Sozialität lediglich als Aspekt dieser behauptet - und dann bis zur Verteilung der Arbeitsprodukte nicht mehr beachtet. Dann wurde sie als Produktions- und Verteilungsregime wieder eingeführt und war als solche aus der Produktion herleitbar. Der Rolle, die die Ausgangslage der familialen Organisation in der "deutschen Ideologie" spielt¹⁸, wurde keine Aufmerksamkeit mehr geschenkt, und damit die in *Marx'* Schriften angelegten Entwicklungsmöglichkeiten vergeben.¹⁹

Wenn die Entstehung von Subjektivität aus einer kulturellen Nullage adäquat verstanden werden soll, verbietet sich die Annahme eines sich entwickelnden Wesenskerns, der sich in der Ontogenese

bloße Tatsache, daß die Arbeit die Verwirklichung einer teleologischen Setzung ist, ist ein elementares Erlebnis des Alltagslebens aller Menschen, weshalb auch diese Tatsache ein unausrottbarer Bestandteil eines jeden Denkens, von täglichen Gesprächen bis zur Ökonomie und Philosophie, geworden ist." (Georg *Lukács*: Prolegomena. Zur Ontologie des gesellschaftlichen Seins, Werke, Band 14, 2. Halbband, Neuwied: Luchterhand 1986, S.12f.) und: "Jeder teleologische Prozeß beinhaltet eine Zielsetzung und damit ein zielsetzendes Bewußtsein. Setzen bedeutet deshalb in diesem Zusammenhang kein bloßes Ins-Bewußtsein-Heben, wie bei anderen Kategorien, vor allem bei der Kausalität; sondern das Bewußtsein initiiert mit dem Akt des Setzens einen realen Prozeß..." (a.a.O., S.13f.)

¹⁷ Günter *Dux*: Die Spur der Macht im Verhältnis der Geschlechter, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992, S.73.

¹⁸ Neben der Produktion des eigenen materiellen Lebens, der Erzeugung neuer Bedürfnisse gerade durch die Befriedigung von Bedürfnissen ist die Sozialorganisation in Familien das dritte Moment, das "vom Anbeginn der Geschichte an und seit den ersten Menschen zugleich existiert haben und sich noch heute in der Geschichte geltend machen." (Karl *Marx*, Friedrich *Engels*: Die deutsche Ideologie, MEW 3, Berlin: Dietz 1962 S.29):

¹⁹ Dafür auch: Axel *Honneth*: Arbeit und instrumentelles Handeln, a.a.O., S.214.

langsam zur Geltung bringt, wenn Subjektivität nicht substanzlogisch gedacht werden soll, dann ist sie nur als Prozeß zwischen Organismus und Außenwelt vorstellbar.²⁰ Hier muß also auch der Bezug auf *Hegel* eingeschränkt werden, insofern, als bei ihm und bei den an den jungen *Marx* anschließenden Nachfolgern (v.a. *Marcuse* und *Lukács*)²¹ das Subjekt als sich vergegenständlichend und damit die eigene Substanz in der Welt fortsetzend gedacht wird. Ein substantielles Subjekt, das sich selbst verwirklicht ist damit ausgeschlossen. Der Bildungsprozeß von Subjektivität darf nicht als Verwirklichung eines angelegten Keimes, eines eigentlichen Selbst verstanden werden, wenn man nicht in metaphysisches Denken zurückfallen will.²²

Subjektivität äußert sich im Tun, v.a. auch in Arbeit, und wird gerade in diesem Tun geformt - dadurch daß die Bedingungen des Tuns nicht zur Verfügung stehen und nach Anpassung oder Überwindung verlangen. Somit sind Handeln und Aufbau von Welt als Akte des Subjektes aufzufassen, deren Willkürlichkeit aber von den Bedingungen, unter denen das geschieht, eingeschränkt wird. Das nimmt aber prinzipiell nichts von der Tatsache zurück, daß das Subjekt selbst handeln und selbst denken muß. Eine Intervention von außen ist nicht anders denkbar als als Beschränkung, als Widerständigkeit. Eine Widerständigkeit allerdings, der zentrale Bedeutung zukommt. Damit wäre die andere Position der Vereinnahmung des Subjektes durch die Organisation in ihrer Begründung in Frage gestellt. (dazu ausführlicher im Abschnitt II.4.)

²⁰ "Substanzhaft darf es gerade nicht gedacht werden. *Es selbst ist ja nur, als was es sich aus der Interaktion mit der Außenwelt gebildet hat.* Die Grundstruktur, sich erst situativ zum Handeln bestimmen zu müssen, bleibt erhalten. Wie deshalb gehandelt wird, liegt nicht schon in den Strukturen fest; es bildet sich erst aus den Strukturen heraus, eingespannt zwischen innen und außen." (Günter Dux: *Der Täter hinter dem Tun. Zur soziologischen Kritik der Schuld*, Frankfurt am Main: Alfred Metzner 1988, S.39, Hervorhebung von mir.) Vgl. auch die Kritik des Selbstverwirklichungsgedankens bei *Oevermann*: "*Kann es Selbstverwirklichung als eigenständige Form von Lebenspraxis geben?* Das wäre ein Widerspruch in sich, denn jede Form der Lebenspraxis ist in sich Selbst-Verwirklichung. Der Versuch einer Selbst-Verwirklichung unter Umgehung einer substantiell gefüllten konkreten Praxis, sei es eine Laienpraxis oder eine inhaltlich unpraktische Form des ethisch-religiösen Virtuositäts, liefe strukturell auf das Gegenteil, ja auf eine *gesteigerte Form von Selbst-Entfremdung* hinaus." (Ulrich *Oevermann*: Eine exemplarische Fallrekonstruktion zum Typus versozialwissenschaftlicher Identitätsformation, in: H.-G. Brose, B.Hildenbrand (Hrsg.): *Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende*, Opladen: Leske+Budrich 1988, S.243-286, S.268).

²¹ Besonders bezeichnend bei *Marcuse*: "Es ist eine der tiefsten Einsichten Hegels und Marxens, daß die Bindung des ganzen Daseins an die materielle Produktion und Reproduktion dieses Dasein selbst verdinglicht und ihm den Übertritt in die Dimension der freien Praxis abschneidet. *Menschliche Arbeit kann als Weise menschlichen Seins nicht vom Menschen abgelöst werden, - auch nicht in ihrem 'Produkt'. Wenn sich der Gegenstand der Arbeit verselbstständigt und vom Sein des Arbeitenden ablöst, vergegenständlicht sich notwendig der Arbeitende selbst:* sein Dasein entäußert und entfremdet sich und wird ihm eine entgegenstehende, seiner eigenen Freiheit entzogene fremde gegenständliche Macht" (Herbert *Marcuse*: *Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffs*, in: ders. *Schriften*, Bd.1, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1978, S.556-594, S. 592) Auf diese Ontologisierung trifft der Breuersche Begriff der "Arbeitsmetaphysik" zu. Aber auch *Lukács'* zitierter Begriff der "teleologischen Setzung" ist derart belastet. (Nicht umsonst nennt er sein Spätwerk "*Ontologie des gesellschaftlichen Seins*").

²² "In der Tat: wer sich beim Theoretisieren über Subjekte auf deren unhintergehbare Authentizität beruft, hat den historischen Wandel der Logik des Erklärens - weg von absoluten Geltungen hin zu Relation und Prozeß - nicht gänzlich vollzogen; wer Subjekt sagt und absolute Selbstsetzung - und sei es über Angst - meint, befindet sich in metaphysischen Gefilden." (Uwe *Weisenbacher*: *Die Arbeit an der Differenz*, in: K. Holz (Hrsg.): *Soziologie zwischen Moderne und Postmoderne. Untersuchungen zu Subjekt, Erkenntnis und Moral*, Gießen: Focus Vlg. 1990, S.9-38, S.25.

II.2.) Rolle, Identität, Individualität

Sowenig dem Menschen eine Welt mitgegeben ist, sowenig ist ihm mitgegeben, wo er sich in der Welt verorten kann, wer er ist. Mit dem Aufbau von Welt geht ein Aufbau von Identität einher. Dies ist unter anderem auch deswegen notwendig, weil Handeln ohne den Aufbau von Identität nicht denkbar ist: Handeln setzt das Reflexivwerden des Organismus in der Subjektivität voraus, Identität ist dabei als Reflexionspunkt des Subjekts von Bedeutung.²³ Identität bildet sich mit dem Weltbild in der Ontogenese aus und wird beständig reproduziert und neu produziert. *Mead* faßt die Identität als eine Hereinnahme der gesellschaftlichen Haltung in die Persönlichkeitsstruktur auf.²⁴ Damit ist etwas Wichtiges angesprochen, aber die Ausdrucksweise ist aus der Sicht eines realistischen Konstruktivismus irreführend. Die gesellschaftliche Haltung wird nicht - wo hinein auch? - introjiert, sondern sie muß vom Subjekt selbst konstruiert werden. Das zweite etwas unglückliche Element in der *Meads* Auffassung ist die Überbetonung der gesellschaftlichen Haltung, da doch schon aus seinem eigenen Werk hervorgeht, daß nicht allein die gesellschaftliche Haltung, die Rollenerwartungen, den Reflexionspunkt als *me* darstellen, sondern auch die zurücksinkende Erfahrung des *I* auch ins *me* übergeht und nur als solches in den Blick genommen werden können.²⁵ Darin besteht die Reflexivität des Subjekts. Der Bezug auf die gesellschaftliche Haltung ist als Selbstreferenz organisiert. In der Struktur des Handelns liegt - soweit es sich um bewußtes Handeln handelt - daß der Handelnde vor der Ausführung der Handlung sich selbst in der zukünftigen Handlung in den Blick nimmt.²⁶ Um dies zu können muß "der Mensch durch die symbolische Organisation der Welt die Unmittelbarkeit der Selbstgegebenheit in die Reflexivität der Selbstwahrnehmung der Lebensführung" überführen.²⁷ Dadurch werden - wie *Luckmann* feststellt - dem Handeln erst die es auszeichnenden Möglichkeitshorizonte eröffnet.:

"Die Fähigkeit des Individuums, sich selbst in einer solchen 'historischen Welt' zu verorten, macht es ihm möglich, *Handlungsabläufe* über lange und zeitlich und räumlich unverbundene Verhaltenssequenzen hin aufzubauen und auf konkrete und anonyme, erinnerte, gegenwärtige und vorweggenommene Mitmenschen hin auszurichten."²⁸

Die eigene Kontinuität von der Vergangenheit in die Zukunft über verschiedene (soziale) Räume hinweg ist Voraussetzung dafür, daß überhaupt bewußt in Zeit und Raum gehandelt werden kann. Es besteht eine funktionale Notwendigkeit von Identität, weil das Individuum "seine Identität in der lebensgeschichtlichen Vertikale, nämlich im Durchgang durch die verschiedenen, oft konträren

²³ Günter *Dux*: Der Täter hinter dem Tun, a.a.O., S.46: "Das Subjekt, jene Organisation also, die den Lebensvollzug ausmacht und ihn bestimmt, schafft sich im 'Ich' einen Referenten einen Signifikanten, mit dem es sich selbst zum Gegenstand macht und zum Ausdruck bringt. Umgekehrt hat 'Ich' einen Referenten, eben das Subjekt. Und das ist eine ontische Größe. Die eigentlich problematische Frage ist, in welcher Weise sich das Subjekt im Ich gewärtigt wird und als was."

²⁴ *Mead*: Mind, Self & Society, a.a.O.

²⁵ ebd., S.174: "We can go back directly a few moments in our experience, and then we are dependent upon memory images for the rest. So that the 'I' in memory is there as the spokesman of the self of the second, or minute or day ago. As given, it is a 'me,' but it is a 'me' which was the 'I' at the earlier time. If you ask, then, where directly in your own experience the 'I' comes in, the answer is that it comes in as a historical figure."

²⁶ *Schütz* spricht von einer "Vorerinnerung" der Handlung, wendet damit also das von *Mead* geschilderte Verhältnis vom *me* als vergangenen aber erinnerten *I* in die Zukunft. (*Schütz*: Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt, a.a.O., S.77ff.)

²⁷ Günter *Dux*: Der Täter hinter dem Tun, a.a.O., S.49.

²⁸ Thomas *Luckmann*: Persönliche Identität und Lebenslauf - gesellschaftliche Voraussetzungen, in: H.-G.Brose, B.Hildenbrand: Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen: Leske+Budrich 1988, S.73-88, S.75.

Lebensstadien ebenso aufrechterhalten [muß] wie horizontal in der gleichzeitigen Reaktion auf verschiedene, oft konkurrierende Erwartungsstrukturen."²⁹

Der Selbstbezug wird dabei über den *Umweg der Identifizierung* hergestellt. So wird Selbstbezug über Fremdbezug konstruiert, wobei - sozusagen nebenher - mit der Identität auch Sozialität produziert und reproduziert wird. Funktion der Identität ist dabei dann auch, einen durch Raum und Zeit konstanten Adressaten von normativen Erwartungen zu stellen. *Luckmann* spricht vom Aufbau einer "moralisch relevante Biographie". Über diese Konstruktion wird gesellschaftliches Zusammenleben erst möglich:

"Der Leib ist zur Person geworden, zu einem Individuum, das willentlich oder gezwungenermaßen seine vergangenen Handlungen verantworten muß und sich auf zukünftige Handlungen hin orientiert. Persönliche Identitäten können als zeitliche Strukturen nicht abgeschlossen und festgelegt sein. Doch als Strukturen der Identität im Lauf der Zeit von der Vergangenheit zur Zukunft und in den verschiedenen Dimensionen der Zeit von der inneren zur sozialen und historischen Zeit, sind sie auch nicht willkürlich änderbar oder gänzlich unbestimmt."³⁰

In welcher Form und welche Zeit und welchen Raum umfassend Identität aufgebaut wird und wie kohärent sie ist, ist historisch unterschiedlich. Die einfachste Form der Identität ist die *Rollenidentität*. Sie bildet den Ausgangspunkt der Entwicklung der Identität, was sich aus der sozietären Ausgangslage bei der Identitätsbildung erklärt. Sie besteht aus der Übernahme normativer Erwartungen und Verhaltensmuster, die an eine bestimmte Position in der Gesellschaft gebunden sind und entspricht damit in etwa dem, was bei *Mead* mit der Übernahme gesellschaftlicher Haltungen bezeichnet wird.

Während es in einfachen Gesellschaften damit sein Bewenden haben kann, daß Rollenverhalten korrekt erlernt wird, Identität als Zurechnung auf eine Rolle ausreichend Kompetenz vermittelt,³¹ müssen in komplizierteren Gesellschaften mehrere Rollen vermittelt werden - und darüber hinaus durch die steigende Anzahl der Rollenpartner komplexer werdende Rollenmuster. Als Ausgangspunkt aber bleibt Rollenidentität erhalten. Nach *Mead* erfolgt die Loslösung von der Fixierung auf die Rollenerwartungen gerade in Kommunikation mit dem Rollen-Ich, als das man die erste Entwicklungsstufe des *me* verstehen kann.³² Indem das *I* auf das durch die Übernahme gesellschaftlicher Haltungen gebildete *me* reagiert, kann es die erste Stufe der Identitätsbildung transzendieren und gewinnt die Möglichkeit (aber nur die *Möglichkeit*) sich darüber hinaus zu entwickeln, die eigenen Reaktionen auf das *me* selbst in das *me* eingehen zu lassen und sich wiederum darauf zu beziehen.

Die Entwicklung einer über die Rollenidentität hinausreichenden Ich-Identität erfolgt spätestens,

²⁹ Rainer *Döbert*, Jürgen *Habermas*, Gertrud *Nunner-Winkler*: Zur Einführung, in: dies.(Hrsg.): *Entwicklung des Ichs*, Königstein/Ts.: Athenäum, Scriptor, Hanstein 1980, S.9-30, S.10.

³⁰ Thomas *Luckmann*: *Zeit und Identität: Innere, soziale und historische Zeit*, in: F. *Fürstenberg*, I. *Mörth* (Hrsg.): *Zeit als Strukturelement von Lebenswelt und Gesellschaft*, Linz: Univ.vlg. Trauner 1986, S.144

³¹ Man kann das Verharren in der Rollenidentität in diesen Gesellschaften treffend mit *Lubmann* durch das "Fehlen der Unterscheidung von Regeln und Handlungen" beschreiben. Darin kommt zum Ausdruck, daß in einer Rollenidentität Handlungen nicht anders als Erfüllung eines normativen Sollens erscheinen und normatives Sollen sich unmittelbar aus dem Handeln ergibt. (Niklas *Lubmann*: *Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft*, Bd.3, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1989, S.156) Damit kann dann auch vereinbart werden, daß der Ausgangspunkt der sozialen Entwicklung eben nicht Homogenität war, sondern die Rollen so konzipiert waren, daß die unterschiedlichen Verhaltensweisen der Individuen sämtlich als normative Erwartungen anderer konstituiert konzipiert werden konnten und umgekehrt jede Handlung, die nicht geahndet wird, eine Norm konstituiert. Gleichförmigkeit ist dafür nicht notwendig. Genausowenig sind dadurch natürlich Normverletzungen ausgeschlossen.

³² *Mead*: *Geist: Mind, Self & Society*, a.a.O., S.174.

wenn es darum geht, mehrere Rollen als eine Person zu meistern. Es ist hier wichtig zu betonen: als *eine* Person. Denn es ist durchaus denkbar, daß mehrere Rollen räumlich und zeitlich entkoppelt als verschiedene Personen, die nur in den gleichen Körper gebannt sind auszuüben. Das zeigt basierend auf ethnologischen Studien Marcel *Mauss* in seiner Abhandlung über den Begriff der Person und des Ich.³³

Die Differenzierung *Mertons* zwischen *role-set* und *status-set* liefert wichtige Hinweise.³⁴ Unter *role-set* versteht *Merton* die unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Rollenpartner *einer* Rolle, die in sich schon widersprüchlich sein können und es meistens auch sind. Unter *status-set* ist dann die Übernahme mehrerer *role-sets* durch ein Individuum zu verstehen. So ist zum Beispiel das *role-set* des Arztes schon durch die unterschiedlichen Erwartungen in der Interaktion mit Patienten, mit Pflegepersonal, mit anderen Ärzten, mit der Krankenhausleitung, mit den Vertretern der Krankenkassen etc. kompliziert, noch bevor der Arzt in Konflikte mit seiner Rolle als Familienmitglied, als Clubmitglied, als Parteimitglied etc. in Konflikt gerät. So entstehen schon allein aus der Organisation der Rolle selbst Konflikte, noch bevor individuelle Vermittlung von unterschiedlichen Erwartungen in der Übernahme mehrerer Rollen notwendig wird. Wichtig ist nun der Unterschied zwischen den Konflikten innerhalb eines *role-set* und innerhalb eines *status-set*.³⁵ Grob kann man sagen, das erstere ein Problem der Sozialstruktur, letzteres eines der individuellen Vermittlung darstellt. Ein *role-set* ist institutionalisiert. Die widersprüchlichen Erwartungen, die möglicherweise an den Rollenträger gerichtet werden sind durch verschiedene Mechanismen von vornherein ausbalanciert. So sind zum Beispiel Erwartungen verschiedener Rollenpartner nach Prioritäten hierarchisiert. Ein Arzt kann die Erwartungen der Patienten nach Dringlichkeit der Behandlung ordnen, kann Verhandlungen über Urlaubszeiten mit seinem Sprechstundenpersonal mit Hinweis auf Patienten verschieben, kann Wünsche von Patienten mit Anordnungen der Krankenkasse abweisen usw. All das bringt ihn nicht in Konflikte, die einen Vermittlungsaufwand von ihm als Individuum verlangten, sondern die allesamt als Funktionsträger zu vermitteln sind. Sich widersprechende Erwartungen können auch zeitlich und räumlich voneinander isoliert werden, so - um beim Beispiel des Arztes zu bleiben - der verständnisvolle Dialog mit dem Patienten von der unvermeidlichen Brutalität einer Operation. Dabei bleibt der Bezug auf konkurrierende Erwartungen legitim. Auswirkungen konkurrierender Erwartungen dürfen gegeneinander abgewogen werden. Der Verweis auf Verpflichtungen außerhalb des *role-sets* dagegen haben in den seltensten Fällen einen legitimen Status. Krankheit, um den bedeutendsten Fall zu nennen, ist eine der wenigen Verpflichtungen von außerhalb, die einen Rollenträger von der Rollenausübung entbinden können. Und die Legitimität von Krankheit ist höchst prekär.

Bei Ambivalenzen, die aus der Übernahme verschiedener Rollen entstehen, ist diese institutionalisierte Vermittlung nur in den seltensten Fällen gegeben. Der Träger verschiedener Rollen muß selbst mit den Widersprüchen klar kommen, die er sich aufgeladen hat, muß selbst in Sinnkonstruktionen Abhilfe schaffen. Die Gewichtungen, die er darin vornimmt, werden ihm

³³ Marcel *Mauss*: Eine Kategorie des menschlichen Geistes: Der Begriff der Person und des "Ich", in: ders.: Soziologie und Anthropologie, Bd.2, München, Wien: C.Hanser 1975, S.221-252.

³⁴ Robert K. *Merton*: The Role-Set: Problems in Sociological Theory, in: The British Journal of Sociology 1957, Vol.8, S.106-120.

³⁵ Der besteht in *Mertons* eigenen Worten darin, daß "unlike the problems centred upon the notion of 'multiple roles', this one is concerned with social arrangements integrating the expectations of those in the role-set; it is not primarily concerned with the familiar problem of how the occupant of a status manages to cope with the many, and sometimes conflicting, demands made of him. It is thus a problem of social structure, not an exercise in the no doubt important but different problem of how individuals happen to deal with the complex structures of relations in which they find themselves." (Robert K. *Merton*: The Role-Set, a.a.O., S.112).

persönlich zugerechnet.. Extreme Beispiele dafür wären etwa der Bergsteiger und Familienvater, oder der Arbeiter in einer Rüstungsfabrik mit KP-Mitgliedschaft. Diese Widersprüche müssen in irgendeiner Weise vermittelt werden, wenn die Einheit der Person, die von der körperlichen Organisation her nahegelegt wird,³⁶ aufrechterhalten werden soll.

Die Konflikte, die daraus entstehen, kennzeichnet *Merton* als "soziologische Ambivalenz". Diese ist

"one major source of psychological ambivalence. Individuals in a status or status-set that has a large measure of incompatibility in its social definition will tend to develop personal tendencies toward contradictory feelings, beliefs, and behavior."³⁷

Aus dieser Annahme soziologischer Ambivalenz als Grundlage psychologischer Ambivalenz heraus ist oft auf die Probleme von komplexen Rollenstrukturen hingewiesen worden. Besonders berufstätige Mütter mußten sich psychische Überforderung und Streß aus Rollenkonflikten nachsagen lassen. Rose L. *Coser* wendet dieses Argument um, und sieht in der Differenz mehrerer Rollen die Chance der Stabilisierung einer Identität, die sich von den rein funktionalen Erwartungen teilweise unabhängig machen kann, *Rollendistanz* gewinnen kann.³⁸ Diese ergibt sich schon aus der funktionalen Notwendigkeit, eine dritte Perspektive einzunehmen, in der die Möglichkeit, als Rollenträger der einen Rolle auf die jeweils anderen Rollen einen distanzierten Blick zu gewinnen, aktualisiert wird, um die verschiedenen Rollen vermitteln zu können.³⁹ So ergibt sich aus der Rollendistanz eine Möglichkeit autonome Ich-Identität zu entwickeln, und damit über die vergesellschaftete Identität hinauszugehen - aber: immer nur auf der Basis vergesellschafteter Identität.

Daß der Mensch nicht vollständig vergesellschaftet ist, daß hinter der sozialen Identität immer noch durch soziale Formungen nicht erfaßte Persönlichkeitsanteile liegen, ist allgemein in der soziologischen Theorie anerkannt. Oft wurde dieser Bereich dann an die Psychologie zurückverwiesen, die

³⁶ "Es gibt die Grenzen des Körpers: die Haut, die Sensorik, die Motorik, und die Sinnlichkeit des lebendigen Organismus; dieser Körper trägt dynamische Sexualität und das ambivalente Spektakel vielfältiger Exzesse, er ist Rhythmen des Stoffwechsels unterworfen und er ist überdies anfällig, verletzbar und bedürftig, er will versorgt sein; er kennt nicht nur eine Ontogenese des Erwerbes und der Reifung, sondern auch Prozesse des Zerfalls und des Alterns; der Körper verschleißt und verliert sich in den Tod, er hat einen Anfang und ein Ende, ist situiert in Zeit und Raum. Vor aller sozialen Subjektivität stehen die Grenzen des Körpers, die Eingelassenheit in die Natur, gleichsam unsere organischen Haltbarkeitsdaten." (*Weisenbacher*: Die Arbeit an der Differenz, a.a.O., S.26)

³⁷ Robert K. *Merton*, Elinor *Barber*: Sociological Ambivalence, in: R.K.Merton: Sociological Ambivalence and Other Essays, a.a.O., S.7

³⁸ "It is in a differentiated social structure, where individuals are segmentally involved, where they are encouraged to take distance and to articulate their roles and their thoughts, that people are able to develop that degree of individuation that goes together with rationality and flexibility" (Rose Laub *Coser*: Complexity of Roles as a Seedbed of Individual Autonomy, in: Lewis A. *Coser* (Hrsg.): The Idea of Social Structure. Papers in Honor of Robert K. *Merton*, New York, Chicago, San Francisco, Atlanta: Harcourt Brace Jovanovich 1975, S.237-263, S.258) Natürlich bleibt unbestritten, daß Doppelrollen dieser Art anstrengend sind und Streß verursachen. Nur liegt das nicht an der Tatsache, daß Anforderungen aus zwei Rollen vermittelt werden müssen, sondern daraus, daß beide Rollen normalerweise zeitlich sehr umfangreich und dicht sind.

³⁹ "To operate in a complex role-set, one must gain perspective on the various attitudes of the diverse role partners by putting oneself in the position of each of them as they relate to one another. One must keep in mind that they are different from oneself and from one another and that this difference imposes certain adjustments in one's own stance. It is therefore the more individualistic rather than the less individualistic person who can adapt to the expectations of others" (a.a.O., S.257) Ähnlich auch *Popitz*: "Gebraucht [...] wird die Fähigkeit, die verschiedenen sozialen Subjektivitäten nebeneinander durchzuhalten. Dazu gehört die routinierte Geschicklichkeit des modernen Akteurs, ein komplexes Gefüge von Reflexionsbezügen auf sich selbst und von Ansprüchen an die gesellschaft zu balancieren, einschließlich der Fähigkeit, jeweils auf den angemessenen Bezug umzuschalten. Die Flexibilität, die gelernt wird, schließt auch die Möglichkeit ein, sich autoritativen Fixierungen relativ leicht zu entziehen." (Heinrich *Popitz*: Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.39 (1987), S.633-647, S.643).

sich an diesem Rückstand abarbeiten soll. Es handelt sich hierbei um den Bereich, den *Freud* als das "Es" bezeichnet, oder den *Weber* als "sinnfremd" faßt.⁴⁰ Auch *Simmel* sieht den Menschen als nie komplett vergesellschaftetes Wesen an. Am deutlichsten wird dies in seiner Feststellung,

"daß jedes Element einer Gruppe nicht nur Gesellschaftsteil, sondern außerdem noch etwas ist. Als soziales Apriori wirkt dies, insofern der der Gesellschaft nicht zugewandte oder in ihr nicht aufgehende Teil des Individuums nicht einfach beziehungslos neben seinen sozial bedeutsamen liegt, nicht nur ein Außerhalb der Gesellschaft ist, für das sie, willig oder widerwillig Raum gibt; sondern daß der Einzelne mit gewissen Seiten nicht Element der Gesellschaft ist, bildet die positive Bedingung dafür, daß er es mit anderen Seiten seines Wesens ist: die Art seines Vergesellschaftet-Seins ist bestimmt oder mitbestimmt durch die Art seines Nicht-Vergesellschaftet-Seins"⁴¹

Davon ausgehend wird bei *Simmel* auch immer wieder der soziale Charakter gerade der Vereinzelung hervorgehoben. So widmet er der Einsamkeit einen großen Teil seiner Betrachtung über die "quantitative Bestimmtheit der Gruppe". Von einem "nicht vergesellschafteten" Teil der Persönlichkeit zu sprechen ist insofern also etwas irreführend, denn gerade der Umstand der Nichtvergesellschaftung ist hier gesellschaftlicher Akt. In seiner Distanzierung von der Gesellschaft nimmt der Einsame noch auf diese Bezug. *Simmel* führt damit aus, was bei *Marx* angedeutet ist, wenn er sagt, daß "der Mensch wörtlichen Sinne ein ζῷον πολιτικόν" sei, nämlich "nicht nur ein geselliges Tier, sondern ein Tier, das nur in Gesellschaft vereinzeln kann"⁴²

Die Gesellschaftlichkeit dieser "Nichtvergesellschaftung" kommt aber nicht nur durch ihre Entstehung aus einem sozialen Zusammenhang heraus zum Ausdruck, sondern auch darin, - was das Zitat von *Simmel* ja auch zum Ausdruck bringt - daß die Art der Nichtvergesellschaftung der Individuen gesellschaftliche Relevanz behält, darin also, daß das Individuum durch die Vereinzelung sich nicht von der Gesellschaft löst, sondern als vereinzelt in die Gesellschaft zurückdrängt. So benennt *Popitz* das Paradox des Individualismus::

"Das Anders-Sein, das Sein wie kein anderer soll gesellschaftliche Bestätigung erhalten."⁴³

Wenn man *Simmels* Apriori der sozialen Bedeutsamkeit nicht sozialisierter Persönlichkeitsanteile mit seinen Betrachtungen über die Einsamkeit, oder auch mit denen über den Fremden konfrontiert, dann wird deutlich, daß hier nicht die sinnfremde Schicht im Individuum gemeint sein kann, sondern Eigenheiten, die gerade nicht vorsozial sind, sondern von Gesellschaftlichkeit erst abheben. *Sie sind also nicht ein Apriori der Gesellschaft, sondern Gesellschaft ist ein Apriori dieser Form von Nichtvergesellschaftung.*⁴⁴

Das soll im Bezug auf die anthropologische Theorie *Plessners* erläutert werden. *Plessner* nimmt den Ausgangspunkt die Existenz des Menschen als Rollenträger, wobei dieser Rolle selbst schon eine distanzierende Kraft eignet.

"Existenz in einer Rolle ist offenbar die einzige Weise, in welcher Menschen überhaupt zusammenleben können. Was uns an ihr stört, das Moment des Zwangs, den sie auf mein Verhalten ausübt, ist zugleich die Gewähr für jene Ordnung, die ich brauche, um Kontakt mit anderen zu

⁴⁰ Max *Weber*: Soziologische Grundbegriffe, Tübingen: J.C.B.Mohr 1984, S.23.

⁴¹ Georg *Simmel*: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftungen, Gesamtausgabe, Band 11, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992, S.51.

⁴² Karl *Marx*: Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie (Rohentwurf), Berlin: Dietz 1953, S.6

⁴³ Heinrich *Popitz*: Autoritätsbedürfnisse, a.a.O., S.642.

⁴⁴ Vgl. auch die Kritik in: Heinrich *Popitz*: Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie, Tübingen: J.C.B.Mohr 1972, S.37f.

gewinnen und zu halten. Der Abstand, den die Rolle schafft, im Leben der Familie wie in dem der Berufe, der Arbeit, der Ämter, ist der den Menschen auszeichnende Umweg zum Mitmenschen, das Mittel seiner Unmittelbarkeit."⁴⁵

Die Organisation der Gesellschaft über Rollenverhalten, die der funktionalistischen Analyse ihre Plausibilität verleiht, gewährleistet diese Distanzierungsmöglichkeit durch nur partielle Inklusion. Die Existenz als Rollenträger impliziert einen "Abstand von der gesellschaftlichen Existenz"⁴⁶, der die Möglichkeit einer über die gesellschaftliche Funktion hinausgehende Identität ermöglicht. Diese Möglichkeit wird v.a. dann genutzt werden, wenn dies durch eine multiple Rollenstruktur nahegelegt wird. Wie *Coser* koppelt *Plessner* diese Möglichkeit an die moderne Arbeitsteilung. Ansonsten wird diese Chance entweder unentdeckt schlummern, oder es besteht bei einer Einschränkung einer komplexen Lebenswelt auf einfache Funktionen die Gefahr, die mögliche Existenz "hinter" der Rolle zu vergessen, nicht zu aktualisieren, und sich so selbst zum bloßen Funktionär gesellschaftlicher Verpflichtungen zu machen:

"Der Doppelgänger hat immer die Möglichkeit, sich als solchen zu vergessen oder gar nicht erst seiner Duplizität gewahr zu werden und damit sich an seine soziale Rolle zu verlieren oder - wie es offenbar ein Vorrecht hoher Kulturen ist, die spezifische Berufsmoralen entwickelt haben - ein Gleichgewicht, einen Ausgleich zwischen der privaten und öffentlichen Hälfte seiner selbst herzustellen und durchzuhalten."⁴⁷

Eine moderne hoch arbeitsteilige Gesellschaftsstruktur kann so *Individualität* ermöglichen. *Luhmann* macht den Unterschied zwischen moderner und vormoderner Identität darin aus, daß die Identität in vormodernen Gesellschaften durch Teilhabe an bestimmten Gruppen und Funktionszusammenhängen definiert sei und durch ihre Position in ihnen - also z.B. über Standes-, Familien- und Geschlechtszugehörigkeit und die Position innerhalb des Familien- und/oder Herrschaftsverbandes. Dagegen definiere sich die moderne Identität als Individualität durch Nichtinklusion.

"Das Individuum kann nicht mehr durch Inklusion, sondern nur noch durch Exklusion definiert werden"⁴⁸

Das ganze hat seine Funktionalität in der Flexibilisierung der Einbindungsmöglichkeiten. Aber eben jene Einbindungsmöglichkeiten setzen auch wieder die Grenzen einer solchen Individualisierung. Bei *Simmel* ist die Möglichkeit der Individualisierung ja gerade darüber gegeben, daß die Gesellschaft den verschieden geneigten Individuen verschiedene Funktionsstellen offenhält.⁴⁹ Das kann nur so lange funktionieren, wie die Zahl derer, die nicht mit passenden Stellen versorgt werden können, sich in bestimmten Grenzen hält.⁵⁰ Diese Rückbindung fehlt in *Luhmanns*

⁴⁵ Helmuth *Plessner*: Das Problem der Öffentlichkeit und die Idee der Entfremdung, in: ders.: Gesammelte Schriften, Bd.10, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1985, S.223f.

⁴⁶ Helmuth *Plessner*: Die Frage nach der *Conditio humana*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1962, S.66.

⁴⁷ ebd., S.68f.

⁴⁸ Niklas *Luhmann*: Gesellschaftsstruktur und Semantik, a.a.O., S.158.

⁴⁹ Seine Konzeption von Gesellschaft hat zur Voraussetzung, "daß die Individualität des Einzelnen in der Struktur der Allgemeinheit eine Stelle findet, ja, daß diese Struktur gewissermaßen von vorneherein, trotz der Unberechenbarkeit der Individualität, auf diese und ihre Leistung angelegt ist." (*Simmel*: Soziologie, a.a.O., S.61).

⁵⁰ *Popitz* macht auf dieses Problem aufmerksam: "Es entstehen soziale Subjektivitäten, die keinen gesellschaftlichen Ort der Bestätigung finden, nirgends verstanden werden, nirgends hineinpassen - das unglückliche Bewußtsein in vielerlei Gestalt." (*Popitz*: Autoritätsbedürfnisse, a.a.O., S.637.)

Konzeption. Daß Individualität auch sozial anerkannt sein will, und die Individuen, wenn sie Anerkennung ihrer Individualität gerade auch in ihrem nicht-funktionalen Aspekt einfordern, müssen sie sich in aller Regel in der Gesellschaft verorten können. Dieses Problem soll im folgenden genauer behandelt werden. Dabei wird sich zeigen, wie wichtig gerade der schon angesprochene Aspekt der Anerkennung der nicht vergesellschafteten Individualität ist. *Luhmann* vernachlässigt das, weil er über die Betonung der Zunahme der Differenzerfahrung in der Individualität die eigene dialektische Einsicht vergißt, daß die Differenz das Differente auch zusammenhält, daß also gerade in der Behauptung eines Anders-sein-als-alle-anderen der Sinnbezug auf eben jene anderen erhalten bleibt.⁵¹ Auch wenn die Individuen nicht mehr über die Rollen definiert werden können: so bleibt dennoch wichtig, über welche Rollen hinaus sie sich absetzen. Und so bleibt über die Rollenstruktur, die selbst nicht überwunden, sondern nur relativiert wird und durch die die Individuen in der Bemühung um Individualisierung hindurch müssen, auch weiterhin der Bezug zur normativen Struktur der Gesellschaft erhalten. Mehr noch. Gerade weil nicht vergesellschaftete Identität nach gesellschaftlicher Anerkennung strebt, lauert überall die -wieder homogenisierende - Normierung von "Individualitätsmustern".⁵²

II.3.) Selbstbehauptung und Würde

Selbstbehauptung und Würde sind hier deshalb von Bedeutung, weil später gezeigt werden soll, daß durch die Einschränkung der Möglichkeiten planender Kontrolle in der Reflexiven Rationalisierung es für die Unternehmen wesentlich wird, die Selbstbehauptung der Individuen an die Mitgliedschaft in der Firma zu knüpfen und das Empfinden von Selbstachtung und Würde an die Wertschätzung durch die Vorgesetzten.

a.) Selbstbehauptung

Individualität wurde bestimmt als Identitätsform, die gerade durch ihren über das Vergesellschaftete hinausgehenden Anteil bestimmt wird. Dabei war wichtig, daß dieser Anteil dennoch sozial bedeutsam ist. Wieso aber ist das für eine Gesellschaft akzeptabel? Eine bestimmte Identität leben zu können oder zu müssen ist auch eine Frage der Macht, eine Frage der Selbstbehauptung. Diese kann nicht gegen Gesellschaft, sondern nur in Gesellschaft stattfinden. *Mead* macht deutlich, daß es gerade die Gesellschaftlichkeit selbst ist, die dem Menschen ermöglicht, seine Interessen in und gegenüber der Gesellschaft geltend zu machen:

"When an ant from another nest is introduced into the nest of other forms, these turn on it and tear it to pieces. The attitude in the human community may be that of the individual himself, refusing to submit himself because he does take that common attitude. The ant case is a total external affair, but in the

⁵¹ Niklas *Luhmann*: Soziale Systeme, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1987, S.38.

⁵² Zum einen wird normativ erwartet, daß man Individualität ausbildet, zum anderen wird vorgegeben, wie diese auszusehen habe: Individualitätsmuster setzen voraus, "Daß man nicht mehr ohne Individualität geht. Dann muß aber auch gezeigt werden, wie man das macht." (*Popitz*: Der Begriff der sozialen Rolle, a.a.O., S.16)

human individual it is a matter of taking the attitude of the other and adjusting one's self or fighting it out."⁵³

Daß Selbstbehauptung nur in Gesellschaft möglich ist, hat seinen Grund aber nicht nur darin, daß Identitätsbildung überhaupt nur aus einer sozialen Ausgangslage heraus möglich ist, sondern vor allem auch in der unentrinnbaren Angewiesenheit jedes einzelnen auf die Zugehörigkeit zu einer Gesellschaft:

"Daß die Selbstbehauptung von Anfang an unter der Bedingung der Angewiesenheit auf den anderen steht, kann man in seiner Bedeutung gar nicht hoch genug einschätzen. Der Effekt nämlich ist, daß der andere in die eigene Bedürfnislage eingebaut, die Rücksichtnahme auf ihn intrinsisch wird. Es macht deshalb vielfach gar keinen Sinn, zwischen rein eigennützigen und rein altruistischen Antrieben unterscheiden zu wollen"⁵⁴

Die unentrinnbare Angewiesenheit der Menschen aufeinander ist also wie Marx es ausdrückte ein "materialistischer Zusammenhang", und zwar "ohne daß irgendein politischer oder religiöser Nonsens existiert, der die Menschen noch extra zusammenhalte."⁵⁵ Von hier aus ist die normative Grundlage von Gesellschaft zu sehen, hier kommt Vernunft ins Spiel als Vermittlung der Selbsterhaltung des Einzelnen und Selbsterhaltung der Gesellschaft.⁵⁶ Diese Vernunft hat an sich noch nichts "instrumentelles" - besteht sie doch nicht in der einseitigen Ausnutzung der Individuen durch die Mächtigen oder in einer Hypostasierung des Systemerhalts über den Erhalt des individuellen Lebens und der Befriedigung individueller Interessen. Welche Seite stärker betont wird, die Erhaltung der Gesellschaft oder die Interessen der sie bildenden Individuen ist dabei völlig offen.

Diese Vermittlung der Selbstbehauptung des Einzelnen und der Reproduktion der Gesellschaft läuft über die Ausbildung von Erwartungen. Diese bilden die Basis der normativen Struktur der Gesellschaft. Es liegt im ureigensten Interesse jedes Einzelnen, Erwartungen anderer zu erfüllen, um selbst auch berechtigt Erwartungen stellen zu können, Leistungen zu erbringen, um Leistungen beanspruchen zu können und so die gegenseitige Abhängigkeit aufrecht zu erhalten.⁵⁷

Das bringt zunächst eine Situation der Gleichheit hervor. In den kleinen Gemeinschaften des Anfangs sind alle gleich wichtig für den anderen, unter einer Bedingung:

"Man muß mithalten können. Denn das ist die Bedingung für die gleichberechtigte Teilnahme an den gesellschaftlichen Veranstaltungen bis hin zur materiellen Versorgung [...] Aber es ist ein Prinzip mit erheblichen Gratifikationen. Und die reichen über die bloße materielle Bedürfnisbefriedigung hinaus. Sie liegen vor allem in einer stabilen Identität. Wer mithält, darf das Bewußtsein pflegen, es eigener

⁵³ Mead: *Mind, Self & Society*, a.a.O., S.193.

⁵⁴ Dux: *Egalität als Selbstbehauptung. Zur Genese von Norm und Recht*, in: *Quaderni Fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno*, Jg.13 (1984), S.151-201, S.162.

⁵⁵ Marx, Engels: *Die deutsche Ideologie*, a.a.O., S.30

⁵⁶ "Ohne die Gesamtheit ist das Individuum nichts. Vernunft ist die Art und Weise, wie das Individuum in seinen Handlungen den Ausgleich zwischen seinem eigenen Nutzen und dem der Gesamtheit herstellt." (Max Horkheimer: *Vernunft und Selbsterhaltung*, in: ders.: *Gesammelte Schriften Bd.5*, Frankfurt am Main: S.Fischer 1987, S.320-350, S.324.) Diese Vernunft tendiert nach Horkheimer zur instrumentellen. Voraussetzung dafür, daß sie den Namen Vernunft tatsächlich verdiente sind eben jene Bedingungen der Egalität, die "Polis ohne Sklaven".

⁵⁷ Deswegen stellt die Rollenstruktur das Grundgerüst der Gesellschaft dar, hinter das nicht zurückgegangen werden kann, ohne Gesellschaftlichkeit überhaupt zu beenden. Um es noch einmal zu betonen: Man kann über die Rollenstruktur im Gewinn individueller Autonomie nur hinausgehen, nicht aber hinter sie zurückfallen. "Am anderen wird der Mensch seiner habhaft. Diesen anderen trifft er auf dem Umweg über die Rolle, genau wie der andere ihn. Immer vermittelt das Rollenspiel als Gelenk den zwischenmenschlichen Kontakt, soweit er sozial relevant ist und dem Austausch von Leistungen dient." (Helmuth Plessner: *Das Problem der Öffentlichkeit*, a.a.O., S.224).

Kraft zu verdanken, nicht schlechter zu sein als andere. Nur ist das noch kein Thema, jedenfalls kein dauerhaftes Thema."⁵⁸

Selbstbehauptung findet also zunächst auf der Basis gleichen Zugangs zu den ökonomischen Ressourcen in gegenseitiger Anerkennung statt auf der Basis von *Arbeitsleistungen*.⁵⁹ Diese Basierung auf unentbehrlichen Arbeitsleistungen bringt die Chance mit sich, eigene Identität zu entwickeln, eigene Interessen gegen die der anderen geltend zu machen und einen Teil von ihnen zu verwirklichen. Hier wird noch einmal deutlich, welchen entscheidenden Anteil Arbeit an der Konstitution der Gesellschaft hat.⁶⁰

Diesem - trotz aller Egalität unter den Männern alles andere als paradiesischem, weil letztlich auch auf Gewalt beruhendem - Urkommunismus ist die Menschheit seit mehreren Jahrtausenden entwachsen. Seitdem sind Gesellschaften durch Herrschaft geprägt, also auch durch Ungleichheit. Diese Ungleichheit stellt Selbstbehauptung radikal in Frage:

"Inegalität ist nicht die abstrakte Zurechnung von Rang oder Schicht. Inegalität ist die sozialstrukturell durchkreuzte Befriedigung elementarer Bedürfnisse bis hin zur Vernichtung."⁶¹

Es ist diese durchkreuzte Selbstbehauptung gilt, für die die Feststellung *Horkheimers* gilt, daß der "intellektuelle Weg vom eigenen Nutzen zum Interesse an der Erhaltung der Gesellschaft in ihrer gegebenen Form [...] für den Angehörigen der Masse stets unabsehbar weit" war und deshalb auf "rationalen Triebverzicht allein [...] nie Verlaß" war.⁶² Unter solchen Verhältnissen wird dann - eben weil sie ein Grundbedürfnis darstellt, Gleichheit in Rückzugsräumen praktiziert. Das heißt nicht, daß auch unter Verhältnissen der Ungleichheit Selbstbehauptung nicht über Leistungen im Sinne von Arbeit gesichert würde. Der Herrschende arbeitet an der Aufrechterhaltung seiner Herrschaft, der Untergebene produziert für den Herrschenden - nicht um sich als Gleicher zu behaupten, sondern um überhaupt ein Leben oder zumindest ein Überleben zugestanden zu bekommen. Die in der Sozialisation erworbene "*norm of reciprocity*" (*Gouldner*), das Grundbedürfnis nach gleichberechtigter Teilnahme macht sich unter Bedingungen der Herrschaft in Nischen der Gesellschaft geltend.⁶³

Aber auch darüber hinaus behält die Norm der Reziprozität - die eine Gesellschaft von Gleichen unterstellt - unter Bedingungen der Ungleichheit ihre Geltung. Als normatives Prinzip wird sie in der Sozialisation im Umgang mit Gleichen gelernt. Ihr fehlt aber in herrschaftsförmigen

⁵⁸ *Dux*: Egalität als Selbstbehauptung, a.a.O., S.181.

⁵⁹ "Die Egalität der frühen Gesellschaften ist das Resultat einer sozialen Interaktion, bei der jeder sich gegenüber jedem mit Erfolg in seinen eigenen Interessen behaupten kann. Der gleiche Zugang zu den ökonomischen Ressourcen ist eine entscheidende Voraussetzung. Wo die Selbstbehauptung nicht gelingt, ist auch bereits in frühen Gesellschaften Inegalität die Folge." (ebd., S.185).

⁶⁰ Dabei zeigt sich hier nochmals, daß in einer solchen Ausgangslage gerade nicht Homogenität herrscht, sondern sich individuelle Unterschiede in Interessen und Bedürfnissen durchaus geltend machen können - auch wenn diese dann noch selbst Teil der normativen Struktur werden: "Dabei gewinnt der Umstand, daß die Interaktionskompetenz, gleichberechtigt an den gesellschaftlichen Aktivitäten teilzunehmen, gerade unter der Bedingung ungleicher individueller Anlagen und Biographien erreicht werden muß, eine besondere Bedeutung. Er unterstreicht noch einmal Egalität als soziales Prinzip: die reflexiv eingeholte Selbstbehauptung ist der Wille, gerade in seiner Individualität gleichberechtigt zu werden. In eben dieser Form bildet er sich zur Identität aus." (ebd., S.177f).

⁶¹ ebd., S.195.

⁶² *Horkheimer*: Vernunft und Selbsterhaltung, a.a.O., S.330.

⁶³ Für *Dux* stellt die Familie diesen Ort der Gleichheit dar. Das erscheint bei Betrachtung historischer Familienformen nicht gerade plausibel. (*Dux*: Egalität als Selbstbehauptung, a.a.O., S.194). Die Gruppe der Gleichaltrigen, bestimmte ständische Vergesellschaftungen, Liebende etc. scheinen eher geeignet als solche Orte der Gleichheit in der inegalitären Gesellschaft.

Gesellschaften - also in so gut wie allen - reale Egalität als Basis auf der sie sich strukturbildend zur Geltung bringen könnte.⁶⁴ Und doch ist sie in gewisser Hinsicht realitätswirksam. Weil die "autonome Moral" in der Sozialisation mit der kognitiven Kompetenz entwickelt wird, bleibt sie im moralischen Empfinden virulent, auch wenn die soziale Realität ihr widerspricht. Man braucht deswegen noch nicht den *Habermasschen* Thesen zustimmen, daß diese autonome Moral in der Struktur der Sprache festgeschrieben sei⁶⁵ oder gar, daß sie dadurch schon per se durch eine normative Richtigkeit ausgestattet sei. Diese Virulenz der autonomen Moral bewirkt lediglich, daß sich auch Herrschaft als reziproker Tausch legitimieren muß, was schon in den frühesten Herrschaft legitimierenden Mythen geschieht.⁶⁶ Darin liegt die Universalität der Norm der Reziprozität - und nicht wie *Gouldner* meint in einer notwendigen Schutzfunktion gegen eine übertriebene Ausübung von Machtfunktionen.⁶⁷ Eine solche verbietet sich durch das Interesse des Mächtigen an der Aufrechterhaltung der Machtbeziehung, die durch eine Vernichtung der Untergebenen natürlich endet. Auch die Funktion als *starting mechanism*⁶⁸, die sie allerdings erfüllt, ist nur zu verstehen, wenn man sie als Legitimationsfunktion sieht, die dann sowohl den gleichen als auch den ungleichen Tausch von Leistungen rechtfertigt.

Während in den vormodernen Gesellschaften Herrschaft durchgängig religiös legitimiert wurde, meist in irgendeiner Form der Vergeltung, wird in der kapitalistischen Gesellschaft der Anschein von innerweltlich egalitärer Selbstbehauptung wieder aufgerichtet, und zwar über den Tausch von Werten. Da hierbei Herrschaft geleugnet wird, werden Interessen wieder legitim, weil jeder unter gleichen Chancen versuchen kann seine Interessen in einem Interessenausgleich zu verwirklichen.

"Die sozialstrukturelle Entwicklung der Neuzeit setzte reflexiv frei, was schon immer am Grunde des Gesellschaftsprozesses gelegen hatte, eben Interesse. Nur kamouflierte sie zugleich das Bewußtsein der gesellschaftlichen Abhängigkeit. Besitzindividualismus meint gerade dies: die Freisetzung des Interesses unter Verdeckung seiner gesellschaftlichen Befriedigung."⁶⁹

Das Verdecken der gesellschaftlichen Befriedigung der Interessen besteht nun gerade in der Vorpiegelung von Gleichheit. Es entsteht der Eindruck, als konstituierten die Tauschenden erst Gesellschaft, wo sie erst unter - ungleichen! - gesellschaftlichen Bedingungen zu Tauschenden werden können.⁷⁰ Unter diesen Bedingungen wird Selbstbehauptung wieder voll auf den Beitrag zur Ökonomie abgestellt, eine Existenz auf Kosten leistungsunabhängiger Renten, ein Zehren vom Erbe, ein Leben auf Almosen wird *unwürdig*.

⁶⁴ "Die kompetenztheoretische Offenbarung einer Moral der Vernunft scheidet an einer einfachen Feststellung: Nur im Spiel wird die autonome Moral entwickelt.. Dort nämlich ist die Spielsituation zwar nicht faktisch, aber strukturell egalitär. Alle sind darauf angewiesen mitzuspielen; jeder kann den gleichen Beitrag zum Spiel leisten. Das aber bedeutet, daß autonome Moral von dem Gegenstand bestimmt wird, auf den sie sich richtet. In allen historischen Gesellschaften klagt sie Bedingungen ein, die sich schon hergestellt haben." (Günter *Dux*: Der Täter hinter dem Tun, a.a.O., S.54f.)

⁶⁵ "Ein Prozeß kommunikativer Rationalisierung der Lebenswelt mag sich geschichtlich vollziehen, in den Erfahrungen von menschlichen Subjekten spiegelt er sich als moralischer Tatbestand auf jeden Fall nicht." (Axel *Honneth*: Die soziale Dynamik von Mißachtung. Zur Ortsbestimmung einer kritischen Gesellschaftstheorie, in: Institut für Sozialforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main Mitteilungen Heft 7 1996, S.13-32, s.22.)

⁶⁶ Hans *Kelsen*: Vergeltung und Kausalität, a.a.O..

⁶⁷ Alvin W. *Gouldner*: The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: American Sociological Review, Jg.25 (1960), S.161-178, S.174.)

⁶⁸ ebd., S.176.)

⁶⁹ *Dux*: Egalität als Selbstbehauptung, a.a.O., S.168.

⁷⁰ Das ist bekanntlich die Kritik *Marx'* an der klassischen Nationalökonomie, die noch einen großen Teil der heutigen "Neuen Mikroökonomie" und der "Ökonomischen Verhaltenstheorie" trifft.

b.) Würde

Was ist hier mit Würde gemeint? Würde stellt auf Selbsterhaltung ab - auf legitime Selbsterhaltung. Unter Würde möchte ich hier die Chance fassen, Identität zu behaupten, und zwar materiell ebenso wie ideell. Das ist zunächst wenig. Es bezeichnet nichts anderes, als daß wer eine würdige Existenz führt, sich nicht zu schämen braucht. Scham jedoch ist etwas vielschichtiges. Man kann sich vor anderen schämen wie vor sich selbst. Man kann sich schämen, wenn andere erfahren, daß man einer präbendierten Identität nicht gerecht wird und man kann sich schämen, wenn man sich selbst eingestehen muß, nicht dem eigenen Bild von sich zu entsprechen. Das ist aber eine Eingeständnis, da sich wohl jeder irgendwann einmal machen muß⁷¹ - von Scham bleibt niemand verschont - das heißt: allein der Umstand, daß man Grund zur Scham hat, bedeutet noch nicht eine Existenz ohne Würde. Würdelos wird ein Dasein dann, wenn keine Möglichkeit mehr besteht, Scham zu überwinden. So wirkt ein prinzipiell unerreichbares Ideal pathologisch. Daß der Zustand der Deckung des sozialen sowie des eigenen Anspruchs an die Identität mit der Realität nie ganz erfüllt wird, immer ein Zustand potentieller Stigmatisierung besteht, stellt *Goffman* fest.⁷²

So wie Identität ein gesellschaftlich bedingtes Phänomen ist, so ist es die Würde. Das schließt ein: Sie bedarf der Anerkennung, sie ist die Norm der Reziprozität gebunden - oder zumindest an deren Anschein. Das ist die materielle wie ideelle Grundlage von Würde. Des weiteren benötigt sie symbolische Ressourcen, um sich artikulieren zu können. Aufgrund dieser symbolischen Ressourcen kann sie auch gegen den Entzug der materiellen und ideellen Grundlagen aufrechterhalten werden, deren sie wie Identität überhaupt zur Entstehung bedurfte. *Honneth* verdeutlicht denn Zusammenhang zwischen Anerkennungserwartung und Identitätsentwürfen, indem er das, was hier unter "Würde" gefaßt wird, aus deren Verweigerung heraus, als Mißachtung faßt:

"Solche Erwartungen sind innerpsychisch mit den Bedingungen der persönlichen Identitätsbildung in der Weise verknüpft, daß sie die gesellschaftlichen Muster von Anerkennung festhalten, unter denen sich ein Subjekt in seiner soziokulturellen Umwelt als ein zugleich autonomes und individualisiertes Wesen geachtet wissen kann; werden diese normativen Erwartungshaltungen von seiten der Gesellschaft enttäuscht, so löst das genau die Art von moralischer Erfahrung aus, die in der Empfindung von Mißachtung zum Ausdruck gelangt."⁷³

Er geht dabei - auch wenn er die *Habermassche* Konstruktion zum Teil fallen läßt - immer noch von einer selbst nicht mehr begründbaren normativen Grundlage von Sozialität aus, die explizit nichts mit materiellen Bedürfnissen oder mit Interessen zu tun haben soll.⁷⁴ Der als "utilitaristisch" denunzierte Verteilungskampf wird auf moralische Motivationen zurückgeführt, die selbst nicht mehr erklärt werden können.⁷⁵ Dagegen soll hier Würde als Identität gefaßt werden, die

⁷¹ Nach der psychoanalytischen Theorie bildet es geradezu eine Existenzbedingung, daß das angestrebte Ichideal nie ganz erreicht wird. So *Janine Chasseguet-Smirgel*: *Das Ichideal. Psychoanalytischer Essay über die "Krankheit der Idealität"*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1995, S.40. *Freud* erwähnt dieses Phänomen nur einmal am Rande unter dem Titel *Lady-Macbeth-Effekt*, allerdings auch das ohne eine Erklärung zu bieten.

⁷² Er spricht deswegen vom "normal deviant" (*Erving Goffman*: *Stigma. Notes on the Management of Spoiled Identity*, Harmondsworth: Penguin 1990, S.155).

⁷³ *Axel Honneth*: *Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992, S.261f.

⁷⁴ ebd.

⁷⁵ Das zeigt sich auch in der These, die Kämpfe um Anerkennung sorgten "als moralische Kraft innerhalb der sozialen

Selbstbehauptung aufgrund reziproker Leistungen prätendiert und darin soziale Anerkennung findet.⁷⁶ Sie wird immer dann prekär, wenn Ressourcen nur zugestanden sind. Würde muß sich so bei Fehlen eines gleichberechtigten Zugriffs auf ökonomische Ressourcen auf symbolische Ressourcen beziehen und reziproke Leistungen kontrafaktisch behaupten. Zugleich ist dabei aber mit einem Machtgewinn derer, die über die ökonomischen Ressourcen verfügen, über eben jene symbolischen Ressourcen zu rechnen. Durch Entzug nur zugestandener Existenzgrundlagen kann die symbolische Konstruktion als nicht tragfähig entlarvt werden.

Besonders deutlich wird die Verwobenheit der Würde in die Vermittlung von Selbstbehauptung und Sozialstruktur an ihrer Steigerungsform: der Ehre. Nach *Weber* und *Simmel* ist Ehre als ein Standesphänomen anzusehen, also als ein engerer Begriff als Würde. Mit Bezug auf *Simmel* kann man vielleicht sagen: daß Ehre überall dort einsetzt, wo Würde als sozialintegratives Element nicht mehr ausreicht. Sei es in gehobenen Ständen oder Berufsständen, wo die Distinktion von der "Masse" oder die besonderen Anforderungen der Profession, mehr fordern, als bloß eine Identität, derer man sich nicht zu schämen braucht, sei es bei Deklassierten und Marginalisierten, denen Würde von der Mehrheit der Gesellschaft verweigert wird.⁷⁷ Während die Standesehre im ersten Fall von einer würdigen Existenz abhebt, ersetzt sie im zweiten Fall verweigerter Würde. Besonders im letzten Fall wird so die Bedeutung als Funktion der Selbstbehauptung im materiellen wie ideellen Sinn, der Sicherung eines Zugangs zu materiellen Ressourcen und zu symbolischen Konstruktionen von Identität deutlich. Die Ehre der Marginalisierten sichert sowohl die Sinnkonstruktion der eigenen Existenz, die von den meisten anderen nicht geachtet wird, und andererseits sichert sie die Zugehörigkeit zur marginalisierten Gruppe, die eminent wichtig für den Zugang zu Existenzmitteln ist. In der zur Ehre zugespitzten Würde konvergieren die in Würde schon aufeinander bezogenen Aspekte der Erfüllung normativer Erwartungen und der individuellen Selbstbehauptung vollends. *Simmel* bezeichnet dies als die "spezifische Leistung" der Ehre, "daß sie dem Menschen seine soziale Pflicht zu seinem individuellen Heile macht"⁷⁸

Das so entwickelte Konzept der Würde und besonders das Verhältnis materieller und ideeller Ressourcen darin möchte ich anhand der Situation der Kolonisierten, wie sie von *Fanon* beschrieben wurde, erläutern. Dies mag zunächst etwas weit hergeholt erscheinen, rechtfertigt sich aber daraus, daß die Konturen dieses Begriffes in der extremen Deprivation der kolonialen Welt besonders scharf hervortreten.

Der Kolonisierte ist zunächst ein aller Möglichkeit zur Würde beraubter Mensch. Das Element der gegenseitigen Anerkennung fehlt in der Beziehung Kolonisierter-Kolonialherr vollständig, "der Agent der Macht benutzt die Sprache der reinen Gewalt"⁷⁹ ohne jegliche Reziprozität vorgaukelnde

Lebenswirklichkeit des Menschen für Entwicklung und Fortschritte" (ebd., S.227) Es darf wohl bezweifelt werden, daß die gegenwärtigen Kämpfe um Anerkennung von nationalen Sentiments ohne Probleme als "progressiv" tituliert werden können. Doch selbst wenn das der Fall wäre, so bliebe der Nachweis zu führen, daß mit der Teilnahme an solchen Kämpfen nicht doch auch die eigene materielle Positionierung in der Gesellschaft, materielle Selbstbehauptung, einhergehen und gar die Grundlage der freigesetzten emotionalen Energie bildeten. Man führe sich dazu nur das Schicksal vor Augen, das diejenigen erwartet, die sich diesen Kämpfen entziehen.

⁷⁶ Wobei das Element sozialer Anerkennung fundamental ist: "Selbstwertgefühl, Selbstanerkennung - ein zwingend mit dem menschlichen Selbstbewußtsein verknüpftes Problem - braucht soziale Validierung, braucht einen Außenhalt, braucht Bestätigung durch andere." (Heinrich Popitz: Phänomene der Macht, Tübingen: J.C.B.Mohr 1992). In irgendeiner Form muß Anerkennung zumindest imaginiert oder zukünftige Anerkennung antizipiert werden.

⁷⁷ Vgl dazu: Roland Gittler: "Ehre" bei Vagabunden, Ganoven, Häftlingen, Dirnen und Schmugglern, in: L.Vogt, A.Zingerle: Ehre. Archaische Momente in der Moderne, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994, S.212-229.

⁷⁸ *Simmel*: Soziologie, a.a.O., S.602.

⁷⁹ Frantz *Fanon*: Die Verdammten dieser Erde, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1988, S.32.

symbolische Vermittlung. Die Existenz des Kolonisierten ist eine Existenz dank der Gnade und Willkür des Herrn. Hier fehlen sowohl die symbolischen Mittel, Identität zu behaupten, als auch jegliche materielle Grundlage. Der Beitrag des Kolonisierten zur Gesellschaft, die er ja gerade in seiner Ausgeschlossenheit doch mit dem Kolonialherren aufrechterhält, hat nicht den Charakter von anerkennungswürdigen Leistungen, denn sie sind Ergebnis der brutalsten Erzwingung.

In dieser Situation ist der Kolonisierte nicht in der Lage, sich zu wehren. Die durch die maßlose Unterdrückung erzeugte Aggression entlädt sich ungezielt meist auf andere Kolonisierte. *Fanon* meint, daß "die letzte Zuflucht des Kolonisierten" darin bestünde, "seine Würde gegen seinesgleichen zu verteidigen."⁸⁰ Doch das ist falsch. Er verteidigt nicht seine Würde, welche ihm verwehrt ist. Was in solchen Akten zum Ausdruck kommt, ist das verzweifelte Verlangen nach Würde überhaupt. Das ist der Hintergrund des "aggressiven Melancholismus": Der kolonisierte Melancholiker wird nicht zum Selbstmörder, sondern zum Mörder. *Er ist der Möglichkeit beraubt, "auf sich selbst zurückzukommen"*. Durch religiösen Fatalismus kann zwar versucht werden, mit dieser Situation fertig zu werden, denn dort wird der Kolonialherr samt dem Kolonisierten zu einem Teil eines Sinnkosmos, in dem letztlich jedem widerfährt, was ihm zusteht, und es entsteht die Illusion einer Zugehörigkeit, einer anerkannten Existenz.⁸¹ Doch der Alltag wird ihn belehren, daß mit dieser Form von Würde nicht viel anzufangen ist, da sie immer wieder mit Füßen getreten wird,⁸² worin sich zeigt, daß eine allein symbolisch fundierte Würde nicht tragen kann. Die einzige Möglichkeit Würde zu erlangen, ist die koloniale Situation zu beenden und die materiellen Ressourcen für einen Austausch in gegenseitiger Anerkennung zu schaffen - wie unbalanciert dieser in der Realität auch ausfallen mag - also zunächst Selbstbehauptung überhaupt erst zu ermöglichen. Hier erweist sich die von *Fanon* beschworene *Gewalt* als die ökonomische Ressource, als die sie *Marx* schon immer auffaßte.⁸³ Allein: selbst zu dieser antikolonialistischen Gewalt bedarf es symbolischer Mittel. Bei *Fanon* stellen die nationalistischen Parteien durch die Bemühung von Konzepten wie Nation oder Kultur diese zur Verfügung. Erst darin wird eine Chance auf Würde eröffnet, die dann allerdings noch hergestellt realisiert muß - ganz nach der *Weberschen* Erkenntnis von der Vermittlung der Interessen in symbolischen Konstruktionen:

"Interessen (materielle und ideelle), nicht Ideen, beherrschen unmittelbar das Handeln der Menschen. Aber: die 'Weltbilder', welche durch Ideen geschaffen wurden, haben sehr oft als Weichensteller die Bahnen bestimmt, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte. Nach dem Weltbild richtete es sich ja: 'wovon' und 'wozu' man 'erlöst' sein wollte und - nicht zu vergessen: - konnte."⁸⁴

Es zeigt sich, daß zur Erlangung von Würde symbolische Mittel mobilisiert werden können und müssen, die aber immer auf gegenwärtige oder zu erlangende materielle Grundlagen zu beziehen sind.

An eben der Stelle, wo *Fanon* diesen Vorgang am plastischsten vorführt, offenbart sich das

⁸⁰ ebd., S.45.

⁸¹ "Auch mit Hilfe der Religion gelingt es dem Kolonisierten, den Kolonialherren zu vergessen. Der Fatalismus entlastet den Unterdrücker von jeder Initiative, weil er die Ursache der Übel, des Elends, des Schicksals auf Gott schiebt" (ibd., S.45.) Es wird also die Institution der Anerkennung verschoben, vom gesellschaftlichen Gegenüber zum kosmischen.

⁸² "Unter dem Kolonialregime sind Dankbarkeit, Ehrlichkeit und Ehre leere Wörter. In den letzten Jahren hatte ich Gelegenheit, eine alte Erfahrung bestätigt zu finden: Ehre, Würde, Respektierung des gegebenen Wortes vermögen sich nur im Rahmen einer nationalen und internationalen Homogenität zu äußern. Sobald einer wie ein Hund liquidiert werden kann, bleibt ihm nur noch übrig, mit allen Mitteln sein Gewicht als Mensch wiederherzustellen." (ibd., S.32.)

⁸³ *Marx, Engels*: Die deutsche Ideologie, a.a.O., S.23.

⁸⁴ Max *Weber*. Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen. Vergleichende religionssoziologische Versuche, in: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, Tübingen: J.C.B.Mohr 1986, S.237-573, S.252.

Machtpotential, daß im Zugriff auf Würde liegt. Der Zugang zu ökonomischen Ressourcen, der Selbstbehauptung und damit Würde erst nachhaltig sichern könnte, ist im Befreiungskampf noch nicht gegeben, und danach wird er in Händen der nationalistischen Parteiapparate bleiben. Damit erhalten die Kolonisierten zwar eine Möglichkeit würdiger Existenz, was besser sein mag, als die totale Entwürdigung in der kolonialen Situation, aber ihre Selbstbehauptung kann auch durch die neuen Machthaber gefährdet werden.⁸⁵ Dadurch kommt symbolischer Vermittlung zentrale Bedeutung zu. *Fanon* versteigt sich in den Satz:

"Wir stoßen hier, sage ich, auf das sehr alte *Gesetz, das es irgendeinem Teil der Existenz verbietet, unberührt zu bleiben*, wenn sich die Nation auf den Marsch macht, wenn der Mensch seine unbegrenzte Menschlichkeit fordert und behauptet."⁸⁶

Das heißt aber: wenn die "Nation" nicht auf allgemeiner balancierter Reziprozität beruht (was bei der normalen Größe solcher Gebilde schwer vorstellbar ist) dann haben diejenigen, die über die Macht verfügen, Zugehörigkeit oder Ausschluß aus der Nation zu bestimmen, ungeheure Gewalt über die Würde der Menschen. Denn dabei stellt sich die Situation her, daß die Menschen ihre Selbstbehauptung unter Bedingungen der Inegalität sichern müssen, auch wenn sie solange die materielle Versorgung gegeben ist, diese als reziproke Gegenleistung ihres Beitrages zur Gesellschaft legitimieren können (gegenüber sich selbst und gegenüber anderen).

Wie bedeutend diese symbolische Vermittlung, der Zugriff auf sie, der selbst auf materieller Macht gründet, zeigt sich auch am Phänomen des Armen. Die Existenz des Armen ist vom rein materiellen Standpunkt aus würdelos. Er nimmt nicht an den reziproken Beziehungen der Gesellschaft teil, lebt auf ihre Gnade. Doch in den meisten Gesellschaften verleihen - meist religiöse - Sinnkonstruktionen der Existenz des Armen eine gewisse Würde, indem sie dem Armen ein *Recht* zugestehen, Almosen zu bekommen. Ein Leben in Armut ist solange in Würde möglich, als die existenzerhaltenden Leistungen als irgendwie legitim von der Seite des Armen selbst her konzipiert werden können. So kann der Arme christlichen Glaubens das Ertragen seiner Armut als von ihm zu erbringende Leistung zur göttlichen Ordnung konzipieren. Sein stilles Dulden, das die Welt in den Fugen läßt, berechtigt ihn, jenseitige Belohnung zu erwarten.⁸⁷

In der entwickelten kapitalistischen Gesellschaft ist dies aber aus der subjektiven Perspektive nur noch weniger Armer möglich. Die Leistungen, die die moderne Wohlfahrt den Armen zukommen läßt, sind nicht mehr zu verstehen als Leistungen, auf die der Arme einen aus einer moralischen Ordnung legitimierten Anspruch erheben könnte, sondern:

Der "Einzelne wird für die modern-abstrakte Form der Armenpflege zwar zu ihrer Endstation, aber durchaus nicht zu ihrem Endzweck, der vielmehr nur in dem Schutz und der Förderung des Gemeinwesens liegt. Ja nicht einmal als Mittel zu diesem kann man den Armen bezeichnen, - was seine Position noch bessern würde - denn nicht seiner bedient sich die soziale Aktion, sondern nur gewisser sachlicher Mittel, materieller und administrativer Art, um die von ihm drohenden Gefahren

⁸⁵ *Fanon* sah die Gefahr der Herausbildung einer nationalen Bourgeoisie, die aufgrund der Führungspositionen in den nationalistischen Parteien einen "Schmalspurfaschismus" errichten kann, er sah dies aber als ein ephemeres Phänomen, über das die Geschichte der antikolonialen Bewegung hinwegziehen würde. Diese Hoffnungen sind gerade aufgrund der Verfügung über die Bedingungen der Würde, die die nationalistischen Führer ursupierten, nicht erfüllt worden.

⁸⁶ *Fanon*: Die Verdammten dieser Erde, a.a.O., S.247.

⁸⁷ "Selig seid ihr Armen, denn euch gehört das Reich Gottes" (Luk.6,20)

und Abzüge von dem erreichbaren Gemeinwohl zu beseitigen."⁸⁸

Die Delegitimierung der Armut ist nur ein Teil der Delegitimierung von Nichterwerbsarbeit, die seit Beginn der kapitalistischen Entwicklung kontinuierlich vorangeht, und auch gerade im sogenannten Wertewandel sich fortsetzt.

In diesem Zusammenhang stellt der Zugriff auf die Stellung im Erwerbsleben einen Zugriff auf die Würde dar. Nur so wird die Verzweiflung der meisten Arbeitslosen verständlich. Nur so erklären sich die Selbstzweifel derer, die man bei vollem Gehalt innerbetrieblich auf ein "Abstellgleis" stellt. Besonders letztere haben v.a. in materieller Hinsicht nicht zu klagen. Zudem müßte ein leeres Büro nach dem Wertewandel als die Gelegenheit zur freien Eigenarbeit begrüßt werden. Das ist nicht der Fall.

Die gesellschaftliche Bedingtheit der Selbstbehauptung bleibt wie gesagt verborgen - aber sie besteht dennoch. Die Würde des Einzelnen ist weiterhin von gesellschaftlicher Anerkennung abhängig und ideologisch wird die Vermutung aufrechterhalten: es bestünde ein reziprokes Verhältnis zwischen den Mitgliedern der Gesellschaft. Tatsächlich aber ist die materielle Basis der Selbstbehauptung in der Gesellschaft für alle Lohnabhängigen prekär. Sie ist abhängig von der Gewährung eines Arbeitsvertrages. Das Stigma der Arbeitslosigkeit ist dabei nur die Spitze eines Eisberges. Oben wurde auf die These *Goffmans* Bezug genommen, in der er aufgrund hochgesteckter idealisierter Normen bei prinzipiell allen Individuen die Möglichkeit einer Stigmatisierung sieht. Im Hinblick auf Erwerbsarbeit läßt sich nun verallgemeinern: Arbeitslosigkeit mag als sichtbares Stigma bedeutend sein, *potentielle* Arbeitslosigkeit, prinzipielle Entbehrlichkeit, stigmatisiert jeden Arbeitenden, denn die Existenz als Erwerbsarbeitender ist keine, die auf gesicherter Reziprozität beruht, sondern auf einer, in der die Angewiesenheit des einen auf den anderen ungleich verteilt ist.

So unverzichtbar jeweils eine große Zahl Lohnabhängiger sein mag - so austauschbar ist der einzelne. D.h. ideell besteht Egalität, vom Rechtssystem übers Schulsystem bis zum Sport ist alles auf gleiche Chancen ausgelegt, während tatsächlich aufgrund enormer Eigentumsunterschiede materiell Ungleichheit bestehen bleibt. Den einzigen mit realer Macht ausgestatteten Gegenpol dazu bildet der Staat (sofern er demokratisch verfaßt ist), indem er zwangsweise sich ökonomischer Ressourcen bemächtigt und neu verteilt. Dieser Gegenpol bleibt aber unter kapitalistischen Verhältnissen darauf angewiesen, auf seinem Territorium ein Investoren günstiges Klima herzustellen und aufrechtzuerhalten.⁸⁹ Was aber über das Erkämpfen eines Sozialstaats durch die Organisationen der Lohnabhängigen durchgesetzt werden konnte, ist die Sicherung eines Minimums an Würde auch für den Fall, daß man aus dem Produktionsprozeß herausfällt.

Gegen diese Verankerung der Identität in der Arbeitswelt wird nun heute eingewandt, Arbeit selbst habe immer weniger mit dem eigentlichen Leben der Individuen zu tun, Lebensstile seien immer wichtiger und entwickelten sich immer losgelöster von der Stellung im Produktionsprozeß. Die These *Marcuses*, die Menschen gewönnen erst im Produktionsprozeß eine "Ständigkeit" in der

⁸⁸ *Simmel*: Soziologie, a.a.O., S.517.

⁸⁹ Auch die Konfliktfähigkeit der Gewerkschaften wird dadurch eingeschränkt: "Der Kapitalist kann andere Geldanlagen suchen, in denen sein Einkommen von der Arbeitsbereitschaft und von den Bedingungen des Arbeitsmarktes unabhängiger ist. Er braucht dabei nicht die Interessen der Arbeiter ins Kalkül zu ziehen. Die Vertretungs- und Kampforganisationen der Arbeiterschaft können dagegen nur unter Einbeziehung von Interessen des Kapitals kalkulieren. In ihrer Lage ist das 'taking the role of the other' unvermeidlich." (Niklas *Lubmann*: Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994, S.167.

Welt,⁹⁰ wird so nicht mehr akzeptiert. *Offe* resümiert Anfang der 80er Jahre die Tendenzen, Arbeit als zentralen Faktor in der Behauptung von Identität an den Rand zu drängen:

"Ein neuer soziologischer Subjektivismus, wie er sich in den über eine Modeerscheinung weit hinausgediehenen Deutungsmusteransätzen, in der Erforschung des Alltags, den Lebenslauf- und Lebensweltanalysen kundtut, bricht offensichtlich mit der Vorstellung, daß die in der Arbeitssphäre gemachte Erfahrung und die dort angetroffenen Verhältnisse eine irgendwie privilegierte Determinationskraft für gesellschaftliches Bewußtsein und Handeln haben müssen. Zum Teil explizit wird gerade umgekehrt davon ausgegangen, daß die in der Arbeit gemachten Erfahrungen und die aus ihnen hervorgehenden Konfliktpotentiale durch Selbst- und Fremddeutungen konstituiert, gebrochen und differenziert werden."⁹¹

Aufgeworfen ist hier die Emanzipation der individuellen Lebensstile von ihrer Bestimmtheit durch die Arbeitsverhältnisse. Nun handelt es sich dabei gewiß um eine zutreffende Beobachtung. Doch berechtigt das noch nicht, die "Lebensstile" von der Erwerbsarbeit abgekoppelt verstehen zu wollen und sich auf die Suche nach einer lebensweltlichen Eigendynamik zu machen, der die Individuen nun folgten, wie *Giddens* begründet:

"The notion of lifestyle is often thought to apply specifically to the area of consumption. It is true that the sphere of work is dominated by economic compulsion and that styles of behaviour in the workplace are less subject to the control of the individual than in non-work contexts.. But although these contrasts clearly exist, it would be wrong to suppose that lifestyle only relates to activities outside of work. Work strongly conditions life chances, in Weber's sense, and life chances in turn is a concept which has to be understood in terms of the availability of potential lifestyles."⁹²

Gerade wegen dieser Abhängigkeit von der materiellen Grundversorgung aus Erwerbsarbeit, in der sich das Verfolgen eines eigenen Lebensstiles befindet, spricht *Beck* von einer "*Generalisierung der Individualisierung*", allerdings: *auf Widerruf*⁹³ Widerruf wird diese Generalisierung, wenn die materielle Basis wegbricht. Die Menschen sind in ihrer Mehrheit nicht bereit, für ihre Individualität materielle Not in Kauf zu nehmen.

Die Theoretiker des Endes der Arbeitsgesellschaft wissen das natürlich auch. Und so führt *Offe* ein zweites Argument an:

"Freilich bleibt der Gesichtspunkt der Einkommenseinbuße und ihrer das Arbeitsverhalten möglicher-

⁹⁰ "Wer an seiner Maschine steht, im Bergwerk Kohlen fördert, hinter dem Ladentisch bedient, als Beamter einem bürokratischen Apparat eingeordnet ist, als Wissenschaftler lehrt, - in jedem Fall ist er herausgetreten aus der nur ihm eigenen Sphäre seines Selbst an eine ganz bestimmte Stelle einer schon aufgeteilten, gegliederten, gestalteten, nach verschiedenen Ständen, Berufen, Klassen usw. aufgespaltenen Umwelt, als deren Glied er sich an einem bestimmten Standort findet. Diese vorgegebene Situation der Arbeit (und erst sie) verwurzelt den einzelnen in einem einmaligen unvertauschbaren 'Stand' innerhalb der geschichtlichen Welt und ihres Geschehens, von dem aus ihm die Möglichkeit seines Daseins, der Aufnahme und Veränderung seiner Situation vorgegeben sind. Vor und außerhalb der Arbeit, d.h. vor und außerhalb der Praxis im Dienste der Produktion und Reproduktion, kann sich das menschliche Dasein in vielen Möglichkeiten halten und keine verwirklichen; durch die Arbeit hat es sich in einen bestimmten Umkreis von Möglichkeiten hineingestellt; das Dasein hat seine geschichtliche Ständigkeit bekommen." (*Marcuse*: Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffs, a.a.O., S.581) "Dasein" heißt im heideggernden Jargon das "Sein des Seienden, das wir je selber sind" und kann hier ohne schlechtes Gewissen in "Subjektivität" übersetzt werden

⁹¹ Claus *Offe*: Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie?, in: J.Matthes (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982, Frankfurt am Main, New York: Campus 1983 S.38-65, S.41f. Das ausgerechnet mit dem aus der beruflichen Stellung nicht ableitbaren Wahlverhalten zu begründen, ist allerdings ein bißchen platt.

⁹² Anthony *Giddens*: Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age, Cambridge: Polity Press 1991, S.81f.

⁹³ Ulrich *Beck*: Risikogesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1986, S.134.

weise disziplinierenden Funktion. Hierzu sind jedoch von seiten neoliberaler Wirtschaftstheoretiker skeptische und, wie ich meine, überzeugende Argumente vorgebracht worden. Sie laufen darauf hinaus, daß jener Zelle der arbeitsgesellschaftlichen Auszahlungsmatrix, in der der (vom Apostel Paulus wie von Josef Stalin deklarierte) Grundsatz seinen Platz hat: 'Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen', in liberalen Wohlfahrtsstaaten keine sehr starke institutionelle Realität entspricht. Das bedeutet: in dem Maße, wie der *individuelle* Regelkreis von Arbeit und Ertrag durch die Institutionen des Wohlfahrtsstaates und der von ihm sanktionierten subjektiven öffentlichen Rechtsansprüche, zusätzlich auch die Institutionen des Großunternehmens und der Tarifautonomie, *kollektiviert* wird, entsteht ganz unvermeidlich ein klassisches Kollektivgutproblem, nämlich das Problem der Entkoppelung von Handlungen und Handlungsfolgen auf der Ebene des einzelnen Akteurs. Zugespitzt auf die Kritik des Wohlfahrtsstaates: die individuelle Nichtbefolgung des vom Markt 'eigentlich' zu exekutierenden Arbeitszwanges bleibt in weiten Grenzen unsanktioniert, wie sich auch umgekehrt individuelle Anstrengungen wegen jener fiskalischen und parafiskalischen Belastungen 'nicht mehr lohnen', die ihre Früchte dezimieren würden."⁹⁴

Lebensstile werden durch Arbeitseinkommen über das Existenzminimum hinaus ermöglicht. Wer jedes Möbelstück, jedes Kleidungsstück, jede Fahrt an die See mit den Kindern vom Sozialamt erbetteln muß, hat keine sonderlich große Auswahl einen Lebensstil auszudrücken, der ja meist auch vor allem ein *Konsumstil* ist - sei es von Kleidung, Sportgeräten etc., sei es von esoterischen Dienstleistungen. *Simmel* spricht in diesem Zusammenhang von einem "Superadditum des Reichtums"⁹⁵. Mit zunehmender Geldmenge in der Hand einer Person steigern sich die Verwendungsmöglichkeiten überproportional. Dahinter steht die Tatsache, daß je größer der zur Verfügung stehende Geldbetrag ist, desto geringer der Anteil des auf notwendige Ausgaben festgelegten Betrages an der Gesamtsumme. Erst der über den Grundbedarf hinausgehende Teil des Einkommens eröffnet die unendlichen Möglichkeiten, die in der Funktion des Geldes angelegt sind. Staatliche Versorgungsleistungen sind gerade auf das notwendige Minimum zugeschnitten. Und wem nur das Existenzminimum zur Verfügung steht, der ist in seinem Konsum weitgehend festgelegt.

Doch man könnte nun einwenden: Wenn auch eine Ausbildung eines besonderen Lebensstils, ohne über Arbeitseinkommen zu verfügen, nicht möglich ist: zumindest ein Leben ohne zu arbeiten scheint in vielen kapitalistischen Gesellschaften doch möglich zu sein.

Die Kategorie der "Würde" soll nun genau hier greifen. Leben ohne zu arbeiten ist trotz der prinzipiellen materiellen Möglichkeit nicht legitimiert. Wer in kapitalistischen Gesellschaften nicht arbeitet, steht unter Rechtfertigungsdruck. Würde wird über das Erbringen von Arbeitsleistung vermittelt. Daher rühren die großen psychischen Probleme der Arbeitslosen. Sie sind in der Gesellschaft nur aufgrund eines Gnadenaktes geduldet, aus einem "sozialem Gewissen" heraus, das seinen Gnadencharakter immer dann offenbart, wenn es in ökonomischen Krisen das erste ist, was fallengelassen wird.

Behrens unterstreicht die Funktionalität der neuen "postmaterialistischen" Werte für den Arbeitsmarkt.⁹⁶ er belegt anhand einer Analyse der empirischen Basis der Wertewandelstheoretiker, was

⁹⁴ Claus *Offe*: Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie?, a.a.O., S.54f.

⁹⁵ Georg *Simmel*: Philosophie des Geldes, Gesamtausgabe, Band 6, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1991, S.276ff.

⁹⁶ "Wo die Stellenaussichten unsicher sind oder weit streuen, gleichzeitig aber die Haltung 'nehme jede Arbeit an' Arbeitgeber eher abschreckt, wird eine Selbstdarstellung angemessen, die den einzelnen als notfalls auch von einer beruflichen Position unabhängigen Selbstverwirklichungsvirtuosen ausweist. Dieser für den Arbeitsmarkt funktionale Habitus der Neigung und Begabung verbindende beruflichen Selbstverwirklichung gewinnt damit transitorische Restriktionen des Arbeitsmarktes ausgleichende Potenz." (Johann *Behrens*: Vom Verblässen der Alternativen zur Erwerbsarbeit, in: H.-J.Hoffmann-Nowotny, F.Gehrmann (Hrsg.): Ansprüche an die Arbeit. Umfragedaten und Interpretationen (Soziale Indikatoren XI), Frankfurt am Main, New York: Campus 1984, S.117-135, S.128) Und: "Gerade die Pluralisierung von

Fromm schon in den fünfziger Jahren theoretisch entwickelte:

"His sense of value depends on his success in whether he can sell himself favorably, whether he can make more of himself than he started out with, whether he is a success. His body, his mind and his soul are his capital, and his task in life is to invest it favorably, to make a profit of himself. Human qualities like friendliness, courtesy, kindness, are transformed into commodities, into assets of the 'personality package,' conducive to a higher price on the personality market. If the individual fails in a profitable investment of himself, he feels that *he* is a failure, if he succeeds, *he* is a success."⁹⁷

In dieser Funktionalität kommt letztlich wieder der Anschein der Konstitution der Gesellschaft in den ökonomischen Tauschbeziehungen zur Geltung. Die Tatsache, daß man sich dem Arbeitgeber mit einem Lebensstil verkaufen muß, läßt hinter der persönlichen Beziehung das ökonomische Ungleichgewicht des Arbeitsvertrages, das aus den unterschiedlichen Besitzverhältnissen resultiert, verschwinden.⁹⁸ *Vobruba* zeigt, daß auch im vielzitierten Wohlfahrtsstaat, bzw.: gerade dort die Erwerbsarbeit vorrangige Legitimität hat. Wer einen würdigen Anspruch auf soziale Leistungen geltend machen will, muß diese durch vorherige Einzahlungen aus Arbeitserwerb rechtfertigen oder/und Bereitschaft zur Erwerbsarbeit glaubhaft machen.⁹⁹

Nur wo deutlich im Bewußtsein ist, daß die Versorgungsleistungen ein erstrittenes Recht sind, wo der ideologische Schein der Reziprozität durchbrochen ist und die Betroffenen zusammen mit anderen unteren Klassen eine Gegenkultur aufgebaut haben, die ihnen eine Würde im Kampf gegen die Ungerechtigkeiten der kapitalistischen Gesellschaften versichern, ist die Aufrechterhaltung der persönlichen Integrität möglich. So kommt *Hodson* zu dem Ergebnis, daß

"An important avenue for reclaiming self-esteem in an abusive environment where dignity is constantly assaulted is to develop strong group ties. Identity and status can then be achieved through group activities and through affirming group values."¹⁰⁰

Es handelt sich hierbei um eine Substituierung der entzogenen Würde durch die Konstruktion eines Ehrbegriffs, dessen symbolische Ressource die Anerkennung durch die Gruppe der Marginalisierten ist und deren materielle Basis in einem Zusammenlegen der meist dürftigen ökonomischen Quellen der einzelnen Mitglieder der Gruppe besteht. So erklärt sich die Bereitschaft vieler Marginalisierter selbst größte materielle Einbußen hinzunehmen, wenn es darum geht, einem anderen unter die Arme zu greifen.

Abschließend soll das entwickelte Konzept der Würde noch auf ein Beispiel aus der Arbeitswelt angewendet werden. Das Beispiel findet sich in *Burawoys* Studie "Manufacturing Consent". *Burawoy* und seinem Kollegen aus der Gegenschicht wird aufgetragen an ihrer Maschine Rollen zu fertigen und auszutarieren. Der Arbeiter in der Gegenschicht ist ein älterer erfahrener Maschinist.

Berufen und Lebensstilen bedeutet nicht, daß auch die einzelnen Mitglieder der Gesellschaft sich auf dem Arbeitsmarkt indifferent distanzieren dürfen, d.h. lediglich pflichtbewußt: Pflichten können in persönlicher Indifferenz gegenüber den Inhalten des Auftrags erfüllt werden, wo aber zur Eignung die Neigung hinzukommen soll, gilt die Norm, daß Bindungen nicht auf Pflichterfüllungen, sondern auf Selbstverwirklichung stilisiert werden müssen." (ebd., 128f.)

⁹⁷ Erich *Fromm*: *The Sane Society*, London: Routledge & Kegan Paul 1959.

⁹⁸ "Das übermäßige Interesse an Personen auf Kosten der gesellschaftlichen Beziehungen wirkt wie ein Filter, der unser rationales Gesellschaftsverständnis verfärbt. Er verdeckt, daß der Klassenbegriff in der fortgeschrittenen Industriegesellschaft nach wie vor von Bedeutung ist. Er macht uns glauben, Gemeinschaft sei das Produkt gegenseitiger Selbstentblößung." (Richard *Sennett*: *Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität*, Frankfurt am Main: S.Fischer 1983, S.16f.)

⁹⁹ Georg *Vobruba*: *Arbeiten und Essen. Politik an den Grenzen des Arbeitsmarkts*, Wien: Passagen 1989, S.131ff.

¹⁰⁰ Randy *Hodson*: *Worker Resistance: An Underdeveloped Concept in the Sociology of Work*, in: *Economic and Industrial Democracy*, Jg.16 (1995), S.79-110, S.88.

Die Teile sind ihm zu schwer, er muß sie dem jüngeren *Burawoy* überlassen. Er zeigt sich niedergeschlagen und ist in seinem Selbstwertgefühl angegriffen.

"It wasn't so much that the pulleys were not offering him enough money, since Bill would have his time covered with a double red card. It was more that he had been defeated; his job had taken over; he had lost control."¹⁰¹

Nachdem sich herausgestellt hat, daß die gestellte Aufgabe tatsächlich aufgrund der Anleitungen nicht ausführbar ist, nachdem *Burawoy* einige Tage Ausschuß produziert hatte, und sich herausgestellt hatte, daß selbst der Ingenieur keinen Rat wußte, daß der alte Maschinist aus der Gegenschicht der einzige war, der das Know-how besaß wie die Teile gefertigt werden konnten, ändert sich das wieder. Er zeigt sich voller Selbstbewußtsein.

Die Niedergeschlagenheit des Maschinisten kann nicht aus materieller Einbuße erklärt werden. Aber auch die Interpretation *Burawoys* ist nicht ganz befriedigend, denn sie erklärt nicht, warum das Selbstwertgefühl in Mitleidenschaft gezogen wird, wenn eine industrielle Leistung aus verständlichen Gründen nicht erbracht werden kann. Vielmehr geht es hier darum, daß Bills Legitimierung der Versorgungsleistungen der Organisation als reziproke Gegenleistung für seine der Organisation erbrachte Leistung in Gefahr geriet. Als sich dann zeigte, daß der Betrieb auf seine Leistung angewiesen ist, zeigt sich seine Selbstbehauptung wieder als auf eine feste Basis gestellt, die Präention eines gleichen Austauschs konnte wieder errichtet werden und damit war seine Würde wieder hergestellt.

II.4.) Herrschaft als Herrschaft über Bedingungen

Der Zugriff auf die Bedingungen der Selbstbehauptung und der Würde wurde im vorhergehenden Abschnitt als ein Herrschaftsinstrument dargestellt. Zugriff auf Selbstbehauptung und Würde bedeutet, wie jede Form der Herrschafts- oder Machtausübung, einen Eingriff in die Subjektivität der Beherrschten. Wenn man sich nun noch einmal vergegenwärtigt, was weiter oben über Subjektivität gesagt wurde, dann wird ein solcher Zugriff problematisch. Deswegen wurde auch vorsichtshalber eingeschränkt: Zugriff auf die Bedingungen der Selbsterhaltung und der Würde.¹⁰² Das soll hier auch die Argumentation leiten: ein direkter Zugriff auf die Bildung und Äußerung von Subjektivität ist nicht möglich, da es sich hierbei um autopoietische Prozesse handelt. Da diese Autopoiesis des Bewußtseins aber nicht allein aus sich selbst heraus gedacht werden soll wie im radikalen Konstruktivismus, sondern als ein Prozeß, der unter Umweltbedingungen stattfindet, die selbst nicht zur Verfügung stehen, ist aber Einflußnahme über eben jene Bedingungen dennoch möglich - sonst müßte der Begriff der Herrschaft gestrichen werden..

¹⁰¹ Michael *Burawoy*: *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, London: Univ. of Chic. Press 1982, S.68. Zeit mit einer doppelten roten Karte abzudecken bedeutet, für überschrittene Vorgabezeiten Vorleistungen aus leichteren Arbeiten abzurechnen.

¹⁰² Das Fehlen einer Reflektion über die Funktionsweise von Herrschaft ist eine Schwachstelle in *Dunx'* historisch-genetischer Theorie. Über die Erklärung, wie Subjekte sich ihrer sozialen und naturalen Umwelt bemächtigen können, tritt die Frage in den Hintergrund, wie man sich eines Subjektes bemächtigen kann. Allerdings ist die Antwort auf diese Frage implizit schon in der historisch genetischen Theorie angelegt: indem man sich der Bedingungen bemächtigt, unter denen die Subjekte die Geschichte selbst machen.

Auch der radikale Konstruktivismus kann das nur solange ignorieren, wie er sich der Erklärung der sozialen Wirklichkeit enthält. Bei *Luhmann* wird die Beschränkung durch die widerständige Außenwelt nach anfänglicher prinzipieller Leugnung durch die Hintertür wieder eingeführt. Wenn einerseits darauf bestanden wird, daß psychische Systeme solche sind, "die Bewußtsein durch Bewußtsein reproduzieren und dabei auf sich gestellt sind, also weder Bewußtsein von außen erhalten noch Bewußtsein nach außen abgeben"¹⁰³, andererseits aber sich selbst "nötigen" müssen "einer Umwelt Rechnung zu tragen" und sich "der Bewährung in einer Umwelt ausgesetzt findet"¹⁰⁴, so ist der Unterschied zum hier vertretenen *realistischen Konstruktivismus* nicht mehr so unüberwindlich.¹⁰⁵ Insbesondere wo es um Intervention geht, muß die neuere Systemtheorie dem radikalen Konstruktivismus abschwören.¹⁰⁶

Und genau dieser Umstand, daß das Bewußtsein einerseits autopoietisch ist, andererseits aber einer Umwelt Rechnung zu tragen hat, die in ihren Bedingungen nicht vollständig verfügbar ist, schränkt den Zugriff, den Subjekte auf andere Subjekte haben zunächst ein. Darauf zielen Feststellungen des "Eigensinns" der Subjekte ab. Klassisch wurde dieses Problem der Unberechenbarkeit von *Simmel* formuliert. Noch die mit schlimmsten Mitteln erzwungene Handlung ist eine, die das Subjekt selbst erbringen muß. Es bleiben immer Alternativen, letztlich mit unerträglichen Konsequenzen verbundene - aber dennoch Alternativen:

"Selbst in den drückendsten und grausamsten Unterwerfungsverhältnissen besteht noch immer ein erhebliches Maß persönlicher Freiheit. Wir werden uns ihrer nur nicht bewußt, weil ihre Bewährung in solchen Fällen Opfer kostet, die auf uns zu nehmen ganz außer Frage zu stehen pflegt. Der 'unbedingte Zwang', den der grausamste Tyrann auf uns ausübt, ist tatsächlich immer ein durchaus bedingter, nämlich dadurch bedingt, daß wir den angedrohten Strafen oder sonstigen Konsequenzen der Unbotmäßigkeit entgehen wollen."¹⁰⁷

Ein System der Herrschaft muß nicht nur von den Herrschenden, sondern auch von den Beherrschten beständig reproduziert werden, und so muß "die Frage, wie Arbeiter (und Manager) die Bedingungen reproduzieren, die sie unterdrücken"¹⁰⁸ gestellt werden.

Und doch ist ein Zugriff doch möglich, wie das verbreitete Phänomen der Herrschaft augenfällig zeigt. Nur ist dieser Zugriff eben kein direkter auf die Strukturen der Subjektivität, sondern muß

¹⁰³ Niklas *Luhmann*: Soziale Systeme, a.a.O., S.355.

¹⁰⁴ a.a.O., S.359. Und damit ist zugegeben: Das, woran sich Bewußtsein bewähren muß, ist der freien Verfügung des Bewußtseins entzogen, während ein wirklich radikaler Konstruktivismus noch in dem Versprechen mündet, daß wenn die Art und Weise der Konstruktion aus der Unwillkürlichkeit viel Unbewußtheit in Bewußtheit und Willkürlichkeit überführt wird, die Welt vollständig zur Verfügung stehen müßte. (Vgl. dazu z.B. Ernst *von Glasersfeld*: Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: P.Watzlawick (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München, Zürich: Piper 1985, S.16-38). Insofern ist nicht - wie *von Glasersfeld* behauptet - *Vico* der Vorfahr des radikalen Konstruktivismus, denn der geht lediglich von einer prinzipiellen Nichterkennbarkeit unbearbeiteter Natur aus - sondern *Hegel*, der die gesamte Realität der Selbstbewegung des Geistes entwachsen läßt.

¹⁰⁵ Allerdings bleibt die Frage offen, warum sich das System *selbst* zur Bewährung nötigen muß. Diese Nötigung wird von der widerständigen Außenwelt auch so gesetzt.

¹⁰⁶ "Da außer Zweifel steht, daß auch im Verhältnis zwischen psychischen und sozialen Systemen Veränderungen, Kommunikationen und Evolutionen stattfinden, ist der Schluß zwingend, daß reine Selbstreferenz nicht möglich ist und auch zur Erklärung dieser Prozesse nicht ausreicht." (Helmut *Willke*: Strategien der Intervention in autonome Systeme, in: D.Baecker, J.Markowitz, R.Stichweh, H.Tyrell, H.Willke (Hrsg.): Theorie als Passion, Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag, Frankfurt am Main 1987, S.333-361, S.337.)

¹⁰⁷ *Simmel*: Soziologie, a.a.O., S.161.

¹⁰⁸ "the question of how it is that workers (and managers) reproduce the conditions which oppress them." David *Knights*, Hugh *Willmott*: Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations, in: *Sociology*, Jg.23 (1989), S.535-58, S.546f. Denn: "It is precisely because human actions are free that power is exercised as a means of persuading other to use their freedom in a particular way." (ebd., S.552).

den Umweg über die Bedingungen nehmen, in denen sich Subjektivität bildet. Das gilt schon für die "Erziehung":

"Sozialisation ist immer Selbstsozialisation: Sie erfolgt nicht durch 'Übertragung' eines Sinnmusters von einem System auf andere, sondern ihr Grundvorgang ist die selbstreferentielle Reproduktion des Systems, das die Sozialisation an sich selbst bewirkt und erfährt. Insofern ähnelt Sozialisation der Evolution, die ebenfalls basale Selbstreferenz und abweichende Reproduktion voraussetzt." Das heißt, "daß die Basis aller Sozialisationsprozesse ebenso wie die Basis aller Evolution in der Selbstreferenz des Systems liegt, das sich reproduzieren und abweichende Reproduktion überdauern kann. *Daß dabei die Umwelt eine ausschlaggebende Rolle spielt, versteht sich von selbst.*"¹⁰⁹

Welche ausschlaggebende Rolle die Umwelt dabei spielt, wird bei Luhmann üblicherweise verschwiegen - eben aus Gründen des Festhaltens an einem radikalen Konstruktivismus, der allenfalls dem Vorhandensein einer Umwelt in der Kommunikation (als sog. "re-entry") eine Bedeutung zuweist, nicht aber ihrer Beschaffenheit. Dabei ist für die Sozialisation - und nicht nur für die "primäre" das Vorhandensein nicht nur irgendeiner Umwelt, sondern einer sozialen entscheidend, und sozial heißt hier : aus handlungskompetenten Subjekten bestehend.¹¹⁰

Wenn also subjektive Leistungen beeinflußt werden sollen, so müssen die Umweltbedingungen so gestaltet werden, daß den Subjekten eine Befolgung der Vorgaben als Anpassung an diese Umweltbedingungen nahegelegt wird. In der Problemstellung gehe ich also mit Luhmann konform, daß der Blick "zunächst auf die Selbststeuerung des Systems" zu lenken sei.¹¹¹ Allerdings ist die Einschränkung zu machen, daß hier nur "psychische Systeme", Subjekte, als autopoietische Systeme verstanden werden, nicht aber soziale. Die Problematik der Steuerung ergibt sich aus dem Problem, die Subjekte zu motivieren, nicht Gesellschaften. Die Theorie der Intervention von *Willke* greift insofern zu kurz, als sie nicht darauf eingeht, wie Sozialsysteme, in die interveniert wird, selbst die Leistungen der beteiligten Subjekte sicherstellen. Das muß sie deswegen nicht, weil mit der Unterstellung einer Autopoiesis von sozialen Systemen das Generieren von Handlungen und Kommunikation der Selbstbewegung des Kollektivsubjekts Gesellschaft zugesprochen wird. Zwischen der Arbeit des Therapeuten, der in ein psychisches System interveniert und der eines Unternehmensberaters, der in ein soziales System interveniert werden deshalb keine grundlegenden Unterschiede ausgemacht.¹¹²

Dagegen soll hier die These vertreten werden, daß auf die Motivationslage der beteiligten Subjekte selbst eingewirkt werden muß, und zwar auf dem Umweg über die Bedingungen, unter denen sie ihre Bedürfnisse und Interessen formulieren und befriedigen, bzw. durchzusetzen versuchen. Und genau das geschieht auch, wenn die Zugänge zu den materiellen und symbolischen Ressourcen von Selbstbehauptung und Würde kontrolliert werden. Auf die Kontrolle der Ressourcen der Würde zielt *Popitz'* Definition autoritativer Macht:

"Autoritative Macht übt aus, wer die Anerkennungsfixiertheit anderer bewußt zur Steuerung ihrer Einstellung und ihres Verhaltens ausnutzt."¹¹³

¹⁰⁹ Niklas *Luhmann*: Soziale Systeme, a.a.O., S.327 (Hervorhebung von mir M.Z.V.).

¹¹⁰ Günter *Dux*: Handlung, Handlungsstruktur und Gesellschaft in genetischer Perspektive, a.a.O., S.121-139, S.126.

¹¹¹ Niklas *Luhmann*: Die Wirtschaft der Gesellschaft, a.a.O., S.325.

¹¹² Helmut *Willke*: Strategien der Intervention in autonome Systeme, in: D.Baeceker, J.Markowitz, R.Stichweh, H.Tyrell, H.Willke (Hrsg.): Theorie als Passion, Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag, Frankfurt am Main 1987, S.333-361

¹¹³ *Popitz*: Autoritätsbedürfnisse, a.a.O., S.634. Auch die anderen Typen der Macht, die *Popitz* konstruiert, stimmen in einem Punkt überein: sie greifen auf die Situation, in der Subjekte handeln, zu, Aktionsmacht und datensetzende Macht

Dabei dürfen die Schwierigkeiten, die sich Herrschaft über Bedingungen in den Weg stellen - nicht intendierte Effekte u.ä. - nicht dazu verleiten, nur "behutsame" Intervention für erfolgversprechend zu halten. *Willke*, der diese Auffassung vertritt, wird dazu verleitet, weil er seinen Begriff der Intervention an zu intervenierenden Systemen bildet, die sich dem durch den Intervenierenden manipulierten Kontext relativ leicht entziehen können. Das gilt vor allem für den angeführten Therapeuten und den Unternehmensberater. Auf den ersten Blick mag dies für sein drittes Beispiel: die Politik anders erscheinen. *Willke* betrachtet allerdings nur die parlamentarische Politik, zudem noch vor allem auf dem Gebiet der Ökonomie, wo sich die Subjekte den manipulierten Kontexten immer leichter entziehen können, bzw., Intervention immer stärker auf die Interessenlagen der Wirtschaftssubjekte Rücksicht nehmen muß. Einerseits ist diese Auswahl natürlich nützlich, wenn es darum geht, die Probleme von Intervention besonders deutlich herauszustellen. Andererseits wird dadurch vernachlässigt, daß bei entsprechender Ausstattung des Intervenierenden mit Macht, bzw. des zu Intervenierenden mit Abhängigkeit, eine weitreichende wenig behutsame Intervention vorstellbar ist. Es sei daran erinnert, daß sich in der von *Foucault* beschriebenen Welt der Heil-, Besserungs-, Irren- und Strafanstalten Herrschaft gerade in den Bedingungen verfestigt - und zwar wortwörtlich in Stein, durch eine *Architektur* der Herrschaft.

Auch und gerade im Kapitalismus gilt der Grundsatz, daß der Zugriff auf die Leistungen der Subjekte nur über den Umweg über die Bedingungen unter denen sie handeln, möglich ist. Mehr noch: Durch das Entfallen direkter Zwangsmittel und das Abstellen der Herrschaftsverhältnisse auf Vertraglichkeit, wird dieser Umstand erst deutlich sichtbar. Das gilt v.a. für den Arbeitsvertrag, denn

die "eigentümliche Natur dieser spezifischen Ware, der Arbeitskraft, bringt es mit sich, daß mit der Abschließung des Kontrakts zwischen Käufer und Verkäufer ihr Gebrauchswert noch nicht wirklich in die Hand des Käufers übergegangen ist [...] ihr Gebrauchswert besteht erst in der nachträglichen Kraftäußerung."¹¹⁴

Man könnte von einer Entfremdung der Arbeit sprechen, die der Arbeiter im Produktionsprozeß, mit der faktischen Verausgabung seiner Arbeitskraft selbst leisten muß. In ihr manifestiert sich Subjektivität genauso, wie sie sich in ihr bildet. Arbeit als menschliches Handeln ist gar nicht anders vorstellbar als in einer bewußten und reflexiven Struktur. Herrschaft kann so nur als Herrschaft über Situationen, nicht über Personen aufgefaßt werden. Und, wie noch zu zeigen ist - darin besteht der Vorteil eines Konstruktivismus, der die Gesellschaft als eine von den Handlungen der Subjekte konstituierte versteht und nicht als ein eigenständiges System. Die Manipulation sozialer Situationen durch Subjekte bleibt dann nämlich möglich. Wenn nun die Menschen ihre Geschichte selbst machen, aber unter Bedingungen, die ihrem Zugriff entzogen sind, so bedeutet Herrschaft genau dies: die Verfügung über die Bedingungen, unter denen andere Geschichte machen. *Marx* folgt dieser Argumentation, wenn er die industrielle Herrschaft des Kapitalisten als eine über die Bedingungen der Arbeit konzipiert:

"In der Tat ist die Herrschaft der Kapitalisten über die Arbeiter nur die Herrschaft der verselbständigten, dem Arbeiter gegenüber verselbständigten *Arbeitsbedingungen* (wozu ausser den objektiven Bedingungen des Produktionsprozesses - den *Produktionsmitteln* - auch die objektiven Bedingungen

manipulieren die gegenwärtige, instrumentelle und autoritative Macht die zukünftige Situation der Subjekte. (*Popitz*: Phänomene der Macht, a.a.O., S.33).

¹¹⁴ Karl *Marx*: Das Kapital. Erster Band, MEW 23, Berlin: Dietz 1986, S.188

der Erhaltung und Wirksamkeit der Arbeitskraft, also die *Lebensmittel* gehören"¹¹⁵

Zählt man hier unter die "Produktionsmittel" nicht allein die Werkzeuge bzw. die Maschinerie, sondern tatsächlich alle Bedingungen der Arbeit, also auch die Organisation (was *Marx* der Tendenz nach tut),¹¹⁶ dann ist klar, daß schon mit marxistischen Begriffen die Herrschaft im Produktionsprozeß kaum anders gefaßt werden kann, denn als die Herrschaft über die Bedingungen der Produktion, denen die unmittelbaren und mittelbaren Produzenten unterworfen sind. Und insbesondere für die Arbeitsorganisation gilt, daß - wenn man nicht davon ausgeht, Manager entwürfen die Organisation am Reißbrett und hätten sie damit schon "produziert" - das "Produkt über den Produzenten"¹¹⁷ herrscht, daß die Arbeitenden den Kontext, über den sie beherrscht werden, beständig selbst reproduzieren müssen. Das gilt unabhängig davon, ob sie diesen Kontext auch tatsächlich unter Kontrolle haben oder - wie in den meisten Fällen - nicht.

Und es ist darauf zu hinzuweisen, daß in dieser Hinsicht gerade die neoliberale Deregulierungspolitik bei allem Rückzug aus gesellschaftlichen Institutionalisierungen, eine Herrschaftsform bedeutet. Und zwar eine verschärfte Form von Herrschaft, weil sie den Subjekten die Einflußchancen auf die institutionellen Bedingungen ihres Handelns nimmt, die Bedingungen immer weiter dem Einfluß der Subjekte entzieht. Alan *Scott* faßt dies als Paradoxie von Autonomiezugeständnis und Erhaltung der Zentralmacht:

"The new autonomy is real but its beneficiaries find themselves in shifting opportunity structures within which they must operate and over which they do not have direct control."¹¹⁸ "It is this *autonomy without control* which is the underlying source of stability of both social and hierarchical relations with internal markets. Centralized bureaucracy, whether local or state, does not give up its power by constituting newly autonomous subjects *as long as it retains control of the environment in which the actors operate autonomously*."¹¹⁹ Denn: "The internal market works by changing actors' orientations and ethic through altering the environment within which they act."¹²⁰ Und so "paradoxically, while responsibility becomes devolved, power shifts to the centre."¹²¹

Gerade die durch die Verfaßtheit der Menschen als Subjekte erforderliche aufwendigere Fassung von Herrschaft, lenkt den Blick auf ein Phänomen, das diese Abhängigkeit der Gesellschaft von den konstituierenden Akten der Subjekte wieder zurückzunehmen scheint. Ist der Kontext einmal gesetzt, so ist er nicht selten der Macht derer, die ihn setzten, entzogen, übt Herrschaft aus, ohne, daß

¹¹⁵ Karl *Marx*: Resultate des unmittelbaren Produktionsprozesses. Das Kapital. I.Buch. Der Produktionsprozess des Kapitals. VI.Kapitel, Frankfurt am Main: Neue Kritik 1969, S.17.

¹¹⁶ "Im weitren Sinn zählt der Arbeitsprozeß unter seine Mittel außer den Dingen, welche die Wirkung der Arbeit auf ihren Gegenstand vermitteln und daher in einer oder der andren Weise als Leiter der Tätigkeit dienen, alle gegenständlichen Bedingungen, die überhaupt erheischt sind, damit der Prozeß stattfindet." (Karl *Marx*: Das Kapital, 1. Bd., a.a.O.) Wenn man nicht einen primitiven Begriff von "Gegenständlichkeit" unterstellen will, muß man hier wohl zugestehen, daß auch die Arbeitsorganisation unter diese Bedingungen fällt. In der "deutschen Ideologie" stellt Marx fest, daß die "Weise des Zusammenwirkens" selbst eine Produktivkraft ist. (*Marx, Engels*: Die deutsche Ideologie, a.a.O., S.30)

¹¹⁷ Karl *Marx*: Resultate des unmittelbaren Produktionsprozesses, a.a.O., S.18.

¹¹⁸ Alan *Scott*: Bureaucratic Revolutions and Free Market Utopias, in: *Economy and Society*, Jg.25 (1996), S.89-110, S.101. Scott betont dabei, daß es sich um mehr als die üblichen "schicksalhaften" Externalitäten des Marktes handelt, sondern um Bedingungen, die "in part manipulable through bureaucratic decision" sind. (ebd.) Es stellt sich allerdings die Frage, welche Marktbedingungen das nicht sind.

¹¹⁹ ebd., S.101f.

¹²⁰ ebd., S.100.

¹²¹ ebd., S.104.

er selbst noch beherrscht würde. Dies mag seine Richtigkeit haben für materielle Bedingungen, die ihre einschränkende Wirkungen lange über ihren Bau hinaus behalten können. Die meisten Bedingungen sind jedoch zumindest teilweise symbolischer Natur, und für die gilt: sie müssen beständig reproduziert werden, sind dem Zugriff also nur scheinbar entzogen (und gerade durch diesen Schein vor Zugriff geschützt).

II.5.) "Verdinglichung": Der Schein von Gesellschaft ohne Subjekt

"Vergegenständlichung" und "Verdinglichung" sind Begriffe, die nicht ganz zu den oben gemachten Voraussetzungen über Subjektivität zu passen scheinen. Natur und Kultur, Welt der Objekte und Welt der Subjekte, funktionieren nach fundamental unterschiedlichen Prinzipien, Natur- und Moralgesez sind streng voneinander zu trennen. Dennoch zeigt der Umstand, daß diese Trennung allzu oft Schwierigkeiten macht, eine gewisse Berechtigung der Begriffe. Wichtig ist allerdings, Phänomene der Natur und Phänomene der Vergegenständlichung nur als Isomorphien zu behandeln und so die unterschiedlichen Bedingungen ihres Bestehens im Auge zu behalten. Damit wird klar gegen die Annahmen aus der kritischen Theorie Stellung bezogen, die die "Subjektlosigkeit der bürgerlichen Gesellschaft"¹²² konstatiert. Diese geht auf die verhängnisvolle Verwischung des Naturbegriffes durch *Adorno* zurück¹²³, der ein Verständnis der subjektiven Bedingtheit von - auch und gerade kapitalistischer - Gesellschaft verstellt.

Mit *Weber* ist diese Position als Konstruktion von Kollektivsubjekten zurückzuweisen. Die "verstehende Deutung sozialen Handelns durch die Soziologie" faßt nach *Weber* unter Begriffen, die Organisationen bezeichnen, "*lediglich* einen bestimmt gearteten Ablauf tatsächlichen, oder als möglich konstruierten, sozialen Handelns Einzelner".¹²⁴ Dann aber trägt er auch dem Umstand Rechnung, "daß jene dem Alltagsdenken oder dem juristischen (oder anderem Fach-)Denken angehörigen Kollektivgebilde Vorstellungen von etwas teils Seiendem, teils Geltensollendem in den Köpfen realer Menschen (der Richter und Beamten nicht nur, sondern auch des 'Publikums') sind, an denen sich deren Handeln *orientiert*, und daß sie als solche eine ganz gewaltige, oft geradezu beherrschende, kausale Bedeutung für die Art des Ablaufs des Handelns der realen Menschen haben."¹²⁵

Aber eben doch eine kausale Bedeutung für *Handeln*, nicht für bloßes Verhalten. Das Handeln der

¹²² Stefan *Breuer*: Die Krise der Revolutionstheorie. Negative Vergesellschaftung und Arbeitsmetaphysik bei Herbert Marcuse, Frankfurt am Main: Syndikat 1977, S. 43. *Breuer* resümiert die Grundauffassung der frühen kritischen Theorie, wenn er sagt: "Hatte sich das bürgerliche Individuum, obgleich von Beginn an Produkt des Wertverhältnisses, nicht dessen Produzenten, in der Anfangsphase der kapitalistischen Akkumulation auf Grund seiner Funktion im Produktionsprozeß lange Zeit in der Überzeugung sonnen können, das eigentliche Agens der Geschichte zu sein, das gestützt auf die 'saure Arbeit' des Knechts, die Menschheit aus der Subjektlosigkeit des Naturzusammenhangs zu befreien und sie der weltbürgerlichen Gesellschaft entgegenzuführen berufen war, so begann mit fortschreitender Verwissenschaftlichung der Produktion und wachsender Verselbständigung der abstrakten Gestalten des gesellschaftlichen Wissens ein solcher Schein tätiger Subjektivität obsolet zu werden." (a.a.O., S.42)

¹²³ In seinem frühen Aufsatz über die Idee der Naturgeschichte macht *Adorno* den Grad der Verfestigung zum Kriterium für Naturhaftigkeit und verstellt damit den Blick auf die Art und Weise, wie Verfestigung stattfindet. Dieser Naturbegriff ist über die Dialektik der Aufklärung Element der Theorietradition der Frankfurter Schule geworden und hält sich zumindest bis in Habermas' "Technik und Wissenschaft als Ideologie" durch (Theodor W. *Adorno*: Die Idee der Naturgeschichte, in: ders.: Gesammelte Schriften, Bd.1, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1973, S.345-365.)

¹²⁴ *Weber*: Soziologische Grundbegriffe, a.a.O., S.30f.

¹²⁵ ebd., S.31.

Subjekte orientiert sich an bestimmten Faktoren und wird so von ihnen beeinflusst, oft übermächtig beeinflusst. Aber darin, daß sich Handeln an diesen Faktoren orientiert, wird deutlich: es geht um einen Akt von Subjekten, den diese selbst erbringen. Menschen können handeln *wie* Maschinen und in diesem Sinn zu Maschinen degradiert werden, aber sie können nicht handeln *als* Maschinen, sondern nur als Subjekte, die den Ablauf von Maschinenfunktionen imitieren.

Ebenso wie gegen die Kapitalismuskritik der Frankfurter Schule wendet sich dieser "methodische Individualismus", auf den eine historisch-genetische Theorie zurückführen muß, gegen die neuere Systemtheorie. Bei *Luhmann* wird die gesellschaftliche Organisation von den Handlungen abgekoppelt. Zwar bedienen sich beide, soziales wie psychisches System Handlungen als Elemente, aber die Handlungen der Individuen verselbständigen sich im sozialen System. Dieses ist so autopoietisch wie das psychische und in dieser Hinsicht unabhängig. Was noch zugestanden wird ist "Interpenetration"¹²⁶ - und damit werden Gesellschaftssystem und Person als gleichwertige Systemtypen gegenübergestellt, die sich gegenseitig durchdringen, weil sie sich aus den gleichen Elementen aufbauen, aber eine Konstitution der Gesellschaft durch die Handlungen der Personen wird nicht mehr zugestanden. Damit wird Gesellschaft selbst zum Subjekt. Sie kann dann "spekulativ-idealistisch, d.h. phantastisch als 'Selbsterzeugung der Gattung' (die 'Gesellschaft als Subjekt') gefaßt und dadurch die aufeinanderfolgende Reihe von im Zusammenhange stehenden Individuen als ein einziges Individuum vorgestellt werden, das das Mysterium vollzieht, sich selbst zu erzeugen."¹²⁷

Die Systemtheorie seit Luhmann entfernt zwar alle ontologischen Voraussetzungen, aber in der Verselbständigung der sozialen Systeme als Quasisubjekte werden durch die Hintertür die Konsequenzen solcher Voraussetzungen wieder eingeführt.

So wird der Prozeß der "Vergegenständlichung" systemtheoretisch gefaßt. Die soziale Bedeutsamkeit ihrer Handlungen entgleitet den Individuen, sie erhalten eigenständige Bedeutung im sozialen, bedeuten Dinge, die sie nicht "meinen". Das Sozialsystem stellt nur bestimmte Anschlußmöglichkeiten zur Verfügung, innerhalb derer bedeutet werden kann und beschneidet so die Ausdrucksmöglichkeit der in den Individuen angelegten Komplexitätspotentiale.

Richtig daran ist, daß Handlungen sich, einmal vollbracht, von der Bedeutung, die ihnen die Handelnden selbst zumessen, von deren Sinnggebung "emanzipieren" und im sozialen Zusammenhang einen (oder auch mehrere) anderen, objektiven Sinn erhalten. Allein: diesen anderen Sinn erhalten sie durch die Kontextuierung mit Handlungen anderer Handelnder.¹²⁸ Das Sozialsystem selbst generiert keine Handlungen, es ist *nicht* autopoietisch. Entziehen die Subjekte dem System ihre Handlungen, d.h. durchbrechen sie die systemisch vorgegebenen Selektions- und Anschlußmöglichkeiten, bricht das System zusammen.

Organisationen bestehen aus Handlungen von Subjekten, und gerade darum ist die

¹²⁶ "Es bleibt zwar richtig, daß interpenetrierende Systeme in einzelnen Elementen konvergieren, nämlich dieselben Elemente benutzen, aber sie geben ihnen jeweils unterschiedliche Selektivität und unterschiedliche Anschlußfähigkeit, unterschiedliche Vergangenheiten und unterschiedliche Zukünfte. Die Konvergenz ist, da es sich um temporalisierte Elemente (Ereignisse) handelt, nur je gegenwärtig möglich. Die Elemente bedeuten daher, obwohl sie als Ereignisse identisch sind, in den beteiligten Systemen verschiedenes: Sie wählen aus jeweils anderen Möglichkeiten aus und führen zu jeweils anderen Konsequenzen anderen Konsequenzen. Das heißt nicht zuletzt: daß die als nächstes sich ereignende Konvergenz wieder Selektion ist; daß also die Differenz der Systeme im Prozeß des Interpenetrierens reproduziert wird. Nur so ist überhaupt doppelte Kontingenz möglich." (Niklas *Luhmann*: Soziale Systeme, a.a.O., S.293.)

¹²⁷ Karl *Marx*, Friedrich *Engels*: Die deutsche Ideologie, a.a.O., S.37.

¹²⁸ Dafür, daß Sinn immer auf Individuen zu beziehen ist, sei es in der Genese einer Handlung als subjektiver, sei es in der Deutung einer Handlung als objektiver, vgl.: *Schütz*: Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt S.186ff.

Aufrechterhaltung von bestimmten Abläufen in Organisationen vor das Problem gestellt, das Handeln der Subjekte auf irgendeine Weise zu motivieren. Ein Problem, das auf dem Weg von *Parsons* zu *Luhmann* aus der Systemtheorie der Gesellschaft verschwindet. So "naturhaft" sich bestimmte gesellschaftliche Vorgänge auch geben mögen - sie existieren nur so lange sie beständig reproduziert werden. *Giddens* zieht aus diesem Umstand die Konsequenz:

"The production or constitution of society is a skilled accomplishment of its members, but one that does not take place under conditions that are either wholly intended or wholly comprehended by them [...] *All reproduction is necessarily production*, however: and the seed of change is there in *every act* which contributes towards the reproduction of any 'ordered' form of social life."¹²⁹

III.) Fordismus und Reflexive Rationalisierung

Ohne daß sich grundlegendes am ökonomischen System ändert - und wahrscheinlich selbst dann noch -, sind Arbeit und Subjektivität auf vielfache Weise miteinander verknüpft. Ob man nun Arbeit als Handlung, in der sich Subjektivität äußert und sich zugleich an der Widerständigkeit der Außenwelt bildet, sieht oder die Bedeutung der Arbeit für Selbstbehauptung und Würde - und damit für die soziale Identität - herausstreicht: der prinzipielle Zusammenhang ist zunächst für Fordismus ebenso wie für "Postfordismus" anzunehmen. Aber eben darum ist bei einer tiefgreifenden Wandlung des bestehenden Produktionssystems auch eine Wandlung der Art der subjektiven Einbindung in die Produktion zu erwarten. Im folgenden soll nun geschildert werden, daß erstens der Fordismus nicht wie vielfach behauptet die Subjektivität der Arbeitenden zerstört, sondern vielmehr auf sie angewiesen bleibt und welche Probleme sich für die Mobilisierung subjektiver Arbeitsleistungen in der "Reflexiven Rationalisierung" ergeben.

III.1.) Fordismus: Verdinglichung der Arbeit

Angriffspunkt der Verfechter Reflexiver Rationalisierung in Theorie und Praxis ist der Fordismus. Charakteristisches Element der fordistischen Rationalisierung war die Trennung planender von ausführender Tätigkeit. Deshalb wird ihm vorgeworfen, er zerstöre die Subjektivität der Arbeitenden, indem er sie wie Maschinen einsetze. Aufgrund der theoretischen Voraussetzungen, die in den vorangehenden Abschnitten entwickelt wurden, sind diese Annahmen zu bestreiten. Ein System der Herrschaft ist immer auf die Subjektivität der Beherrschten angewiesen. In diesem Sinn kann auch der Fordismus die Subjektivität der Arbeitenden nicht ungestraft auslöschen - er würde aufhören zu existieren. Und: Wenn auch selbst die Ingenieure den Eindruck haben mögen, sie setzten menschliche Arbeit ein, wie Maschinen, dann wird dabei vernachlässigt, daß wie oben schon vermerkt, Menschen noch pseudo-maschinelle Handlungen als Subjekte vollbringen müssen. Die Ingenieure der Arbeitsvorbereitung merken das nur deshalb nicht, weil das Problem der Motivierung zu maschinenhaften Arbeiten an die Personalabteilungen einerseits und die direkten Vorgesetzten in der Werkstatt andererseits delegiert ist.

¹²⁹ Anthony *Giddens*: *New Rules of the Sociological Method*, London: Hutchinson & Co. 1976, S.102.

Die radikale Trennung von Kopf- und Handarbeit ist gerade seitens der Arbeiter eine ungeheure Investition von Subjektivität. Die Entkoppelung von Motorik und Bewußtsein, die so radikal wie am Fließband vorher nirgends möglich war, ist Ergebnis einer Disziplinierung, die nur als Selbstdisziplin verstanden werden kann. Besonders auch in den von *Braverman* geschilderten Fällen gilt dies:

"The reduction of the worker to the level of an instrument in the production process is by no means exclusively associated with machinery. We must also note the attempt, either in the absence of machinery or in conjunction with individually operated machines, to *treat the workers themselves as machines*."¹³⁰

Oben wurde darauf hingewiesen, daß Menschen - und wenn sie auch wie Maschinen behandelt werden und wie Maschinen sich verhalten - niemals als Maschinen, sondern nur als Maschinen imitierende Subjekte handeln können.

Dem Arbeiter in der tayloristischen Fabrik werden bestimmte Vorteile geboten, die er anderswo nicht findet, wie geregelte, relativ kurze Arbeitszeiten und relativ hohe Löhne. Die Motivation zu der intrinsisch meist unbefriedigenden Arbeit im fordistischen Produktionsprozeß vermittelt sich über entsprechende Gegenleistungen der Firma, die dem einzelnen die Möglichkeit einer würdigen Existenz in der Gesellschaft geben und über die symbolische Anerkennung des Sinnverzichts innerbetrieblich ein reziprokes Verhältnis: Geld gegen Aufgabe von Entfaltungsinteressen vorgeben. Die hohe Entschädigung, die die Arbeitenden den Unternehmen für ihre Arbeit abringen konnten (oder wie im Falle der hohen Löhne Henry *Fords* von vornherein angeboten bekamen) weist darauf hin, wie sehr die Unternehmen auf die subjektive Motivation und Erbringung der Leistung durch die Arbeitenden angewiesen waren und sind. Nicht von ungefähr ist die Einführung des fordistischen Produktionssystems regelmäßig auch vom Abschluß eines "Leistungskompromisses" zwischen Kapital und Arbeit begleitet worden.

Dafür leistet er im Gegenzug Selbst-Disziplinierung nicht gekanntem Ausmaßes. Betrachtungen über den Disziplinierungsprozeß der Industriearbeiterschaft vernachlässigen in aller Regel den Umstand, daß es sich hier nicht allein um Zwang, sondern auch um einen Lernprozeß handelt, bei dem nebenbei auch die Planung des eigenen Lebens, die Organisation in Parteien und Gewerkschaften und ähnliches erlernt wird.

Die Anpassung des Menschen an die Maschinenzeiten war ein langwieriger Prozeß, der manchen Fabrikherrn zur Verzweiflung trieb. Das Problem am Anfang war weniger die absichtsvolle Insubordination, Unregelmäßigkeit als Sabotage, sondern vielmehr die schlichte Unfähigkeit, sich einem stetigen und festgesetzten Zeitplan einzufügen. Deswegen der ungeheure Erziehungsaufwand, der seit dem 18. Jahrhundert geleistet wurde.¹³¹ Daß die Arbeitszeit anfangs im Widerstand der Arbeiter nicht thematisiert wurde, ist ein wichtiges Indiz dafür, daß Zeitdisziplin nicht nur eine Notwendigkeit für die industrielle Produktion war, sondern auch mit einer kognitiven Leistung verbunden war. Erst mit dem Erlernen der industriellen Zeit wurde die Arbeitszeit als Gegenstand der Forderungen überhaupt entdeckt¹³². Die Integration der Person bewirkt, daß die

¹³⁰ Harry *Braverman*: *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, London: The Monthly Review Press 1974, S.172f.

¹³¹ Dazu: Edward P. *Thompson*: *Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus*, in: ders.: *Plebejische Kultur und moralische Ökonomie. Aufsätze zur englischen Sozialgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts*, Frankfurt am Main, Berlin, Wien: Ullstein 1980, S. 50ff.

¹³² "Solange das Bewußtsein der Arbeiter durch das frühindustrielle Zeitarrangement beherrscht war, war ihre Bereitschaft,

erlernte Zeit nicht auf die "Systemwelt" beschränkt blieb, sondern "lebensweltliche" Verhaltensweisen ebenfalls stark beeinflusst.

Die industrielle Zeit verändert die gesamte Subjektivität der dem Industriesystem Unterworfenen. Das geht so weit, daß sie, wenn ihnen der industrielle Zeitplan entzogen wird, ihr tägliches Leben nicht mehr organisieren können.¹³³ Man kann nun aber auch diese normative Verzeitlichung des Körpers nutzen, um eigene Aktionen präziser zu planen, genauer auf Risiken und Möglichkeiten abzustimmen. Die erlernten Formen industrieller Disziplin können für eigene Zwecke genutzt werden. Effektive Organisation der Interessen der Arbeiter erfordert ein gewisses Maß an Disziplin. *Thompson* schildert einen Fall, in dem frühindustriellen Arbeitern/Handwerkern gerade der Mangel an Zeitdisziplin den Zugang zu kollektivem Handeln verstellt.¹³⁴

Die Wirkung der "Dialektik der Kontrolle"¹³⁵ zeigt sich so besonders deutlich an den Zeitstrukturen. Das Erlernen, bzw. die Unterwerfung unter die industriellen Zeitstrukturen, die im Fordismus den Gipfel an Rigidität und Kalkuliertheit erreichen, kann für die Existenz außerhalb des Produktionsprozesses eben nicht ohne Folgen bleiben, da "innere" Zeit des Individuums und "soziale" Zeit nie unabhängig voneinander bestehen können, sondern nach permanenter Synthese verlangen.¹³⁶ Subjekt bezeichnet - wie eingangs dargelegt - das Aktionszentrum des Menschen. Mag sich auch das Handeln nach *Schütz* in der subjektiven Zeit, im unstrukturierten Zeitstrom vollziehen, über seine Entwurfscharakter ist es an objektive Zeit angekoppelt. Und die Einheit des

organisiert für kürzere Arbeitszeiten zu kämpfen nur gering" (Christoph *Deutschmann*: Der Normalarbeitstag. Historische Funktion und Grenzen des industriellen Zeitarrangements, in: H.König, B. von Greiff, H. Schauer (Hrsg.): Sozialphilosophie der industriellen Arbeit, Opladen: Westdt. Vlg. 1990, S.77-95, S.87)

¹³³ "So ist Arbeit und mit ihr die Arbeitszeit zum Kern der Identität des Menschen der Industriezeit geworden. Nimmt man ihm die Arbeit weg, sieht er sich unverhofft mit der Zeit konfrontiert, mit der er nun gleichsam nichts anzufangen weiß." (Irmgard *Vogt*: Zeiterfahrung und Zeitdisziplin. Sozialpsychologische und soziologische Aspekte individueller Zeitperspektiven, in: F.Fürstenberg, I.Mörth (Hrsg.): Zeit als Strukturelement von Lebenswelt und Gesellschaft, Linz: Univ.vlg. Trauner, S.231) Das belegt, daß es sich v.a. um ein männliches Phänomen handelt. Denn das Beispiel, das *Vogt* anführt, die Arbeitslosen von Mariental, bezieht sich nur auf die Männer, während die Frauen sich weiter an den Zeitstrukturen der Reproduktionsarbeit orientieren können.

¹³⁴ "Der 'alte Töpfer', ein methodistischer Laienprediger mit liberal-radikalen Ansichten, sah diese Bräuche (die er beklagte) als eine Folge der fehlenden Mechanisierung der Töpfereien; und er argumentierte, daß diese Disziplinlosigkeit in der täglichen Arbeit die gesamte Lebensweise und selbst die Möglichkeit der Arbeiterorganisation im keramischen Gewerbe beeinflusse" (*Thompson*: Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus, a.a.O., S.47). Dieser Agitator belegt seine Vermutung mit einem Gegenbild: "In einigen nördlichen Grafschaften dagegen haben die Arbeiter durch die Gewohnheit rechnerischer Voraussicht manch ganz erstaunliche Fähigkeiten entwickelt. Ihre großen Genossenschaften hätten nie eine derartige Blüte erreicht, hätten sich die Arbeiter nicht zuvor durch Maschinengebrauch mit exakter Planung vertraut gemacht." (ebd.)

¹³⁵ Das Konzept der Dialektik der Kontrolle stammt von Giddens. In seiner Begründung schließt es sich an die oben erläuterten theoretischen Voraussetzungen an, die nicht umsonst mit einem Zitat von Giddens abgeschlossen wurden.

"Power relations in social systems can be regarded as relations of autonomy and dependence, but no matter how imbalanced they may be in terms of power, actors in subordinate positions are never wholly dependent, and are often very adept at converting whatever resources they possess into some degree of control over the conditions of reproduction of the system. In all social systems there is a *dialectic of control*, such that there are normally continually shifting balances of resources, altering the overall distribution of power. While it is always an empirical question just what power relations pertain within a social system, the agency/power connection, as a connection of logical entailment, means that an agent who does not participate in the dialectic of control *ipso facto* ceases to be an agent." (Anthony *Giddens*: Power, the dialectic of control and class structuration, in: ders., G.Mackenzie: Social Class and the Division of Labour. Essays in Honour of Ilya Neustadt, Cambridge, London, New York, La Rochelle, Melbourne, Sidney: Cambridge Univ. Press 1982, S.29-45, S.32).

¹³⁶ "Persönliche Identität als zeitliche Struktur kann als fortlaufende Synthese der körpergebundenen inneren Zeit, die als Dauer erfahren wird, der intersubjektiven Zeit, die als Synchronisierung unmittelbarer sozialer Interaktionen erfahren wird, und der biographischen Zeit, die bei der Konstruktion eines ganzen Lebenslaufes in größeren, sinngebenden Abschnitten erfahren wird, verstanden werden. Soziale Zeitkategorien von den rites de passage zu Berufskarrieren, von Kalendern zu verschiedenen Arten 'historischer' Erzählungen, organisieren soziale Interaktionen innerhalb des Lebenslaufes zu einer persönlichen Biographie. Sie betten individuelle Lebensläufe in die Zeit von Generationen ein: als Komponenten der Zeit von Familien, Institutionen und Gesellschaften." (Thomas *Luckmann*: Zeit und Identität, a.a.O.6, S.141)

Handelns hängt von der Spannweite des Entwurfs in der Zeit ab.¹³⁷ Das Handicap der vorindustriellen Organisation von Interessen und der Planung ihrer Umsetzung durch Aktionen in der Zukunft liegt darin, daß sie noch nicht aus der handlungslogisch gebundenen Zeit des Mittelalters herausgerissen wurden, welche es nicht ermöglicht, Aktionen zu synchronisieren, weder in der Gegenwart, noch gar in die Zukunft hinein.¹³⁸

Erst die organisierte Produktion in der Manufaktur und der Fabrik lehrt die Arbeiter die operationale Kompetenz, die hierfür notwendig ist. Nicht allein, daß viele Arbeiter in der Fabrik zusammengepfercht arbeiten, sondern daß sie minutiös aufeinander abgestimmt arbeiten müssen, bringt diesen Kompetenzgewinn. Diese Kompetenz eignet sich nun das Kapital wieder an, indem es die erlernte Disziplin, die Fähigkeit zur Selbstdisziplin erfordert, als solche zurückverlangt.

Es ist deswegen nicht unwichtig, anzumerken, daß das fordistische System immer auf einen "Leistungskompromiß" angewiesen war, der den reibungslosen Ablauf der Produktion sicherte. Das System der Mitbestimmung und der Flächentarife in Westdeutschland sind ebenso ermöglicht durch diese Angewiesenheit auf das Einverständnis der Arbeiterschaft wie die extreme Verregelung in der US-amerikanischen Automobilindustrie - um nur die beiden erfolgreichsten Anwender fordistischer Fabriksysteme in den 30 Jahren nach dem zweiten Weltkrieg zu nennen.

Die Anforderungen des Fordismus sind so nicht nur nicht subjektivitätszersetzend, sie sind im Gegenteil eine große Herausforderung, ihre Bewältigung bedarf der Freisetzung großer subjektiver Potentiale. Die Abkoppelung des körperlichen Arbeitshandelns vom "Strom des Bewußtseins", die so oft als Essenz der Entsubjektivierung gesehen wurde, ist selbst eine beständig zu erbringende subjektive Leistung. Subjektivität wird dabei nicht zerstört, sondern gerade durch ihre Mißachtung seitens der Kapitalisten wird sie gezwungen, sich weiter zu entwickeln.

In der Abtrennung des physischen Arbeitsprozesses von der Tätigkeit des Bewußtseins findet Vergegenständlichung derart statt, daß die Subjekte in eine Gegenlage zu ihren Objektivationen kommen, daß die Handelnden so mit ihren Handlungen konfrontiert werden, wie nie zuvor. Diese ergibt sich gerade deswegen, weil phänomenologisch das genaue Gegenteil konstatiert werden kann: gibt man sich dieser Form der Arbeit voll hin, dann müssen die Grenzziehungen zwischen Subjekt und Objekt verfließen, aber diese Form der Arbeit ist eben deshalb in dieser Weise nicht zu bewältigen, dem "Zerfließen der Subjekt-Objekt-Beziehung"¹³⁹ im Prozeß muß eine Zurücknahme

¹³⁷ Schütz: Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt, a.a.O., S.82.

¹³⁸ "Von besonderem Interesse ist das Verständnis der Zukunft. Die Zukunft ist, solange sie an die Handlungslogik gebunden bleibt, eine Zeit, in die hinein die einzelnen Handlungen reichen und die alles mögliche bringen kann. Aber sie ist kein Raum, in dessen innerer Ordnung jemand das, was er sich gegenwärtig vorstellt, was er will, hofft und wünscht, in seinem Verlauf verfolgen könnte. Dazu fehlt der Zukunft so gut wie der Gegenwart und Vergangenheit die Organisation der Gleichzeitigkeit. [...] Was gewollt wird, kann nur so gewollt werden, daß es sich in der nächsten Zeit verwirklicht. Die Ungeduld, alles sofort zu wollen, ist mit dem Unvermögen, etwas über längere Räume verfolgen zu können, eng verbunden." (Günter Dux: Die Zeit in der Geschichte. Ihre Entwicklungslogik vom Mythos zur Weltzeit, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992) Für das Extrem des Wegfallens jeder Zeitstrukturierung ergibt sich ein totaler Quietismus: "Gelingt es, Zukunft und Vergangenheit aus dem Zeitbewußtsein auszuschalten, wird die Gegenwart rückverwandelt in reine Dauer, die zu ihrer Fortdauer keines Handelns bedarf, ja auch gar nicht in der Lage wäre, Handlung aus sich zu entlassen (es sei denn: durch Beendigung dieses Zustandes durch Wiedereinschalten von Zukunft und Vergangenheit)" (Lubmann: Zeit und Handlung - Eine vergessene Theorie, in: ders.: Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen: Westdt.Vlg. 1991, S.101-125, S.107) Bestätigend: "Nicht nur im alltäglichen Arbeitsverhalten machte sich ein Zug zur Systematisierung bemerkbar. Auch in bezug auf die Zukunft entwickelten viele Arbeiter ein neues und geschärftes Bewußtsein. Statt nur 'in den Tag hinein' zu leben, erkannten sie viel klarer die Risiken eines lebenslangen Lohnarbeiterdaseins und die Notwendigkeit, sie aktiv zu meistern: durch bessere Ausbildung, durch Organisation in Gewerkschaften und vor allem durch Arbeitszeitverkürzung." (Christoph Deutschmann: Der Normalarbeitstag, a.a.O., S.89)

¹³⁹ Heinrich Popitz, Hans Paul Babrdt, Ernst August Jüres, Hanno Kesting: Technik und Industriearbeit. Soziologische

des Subjektes aus der Tätigkeit selbst entsprechen. Das ist nun aber prinzipiell in jeder routinisierten Tätigkeit so - und das sind die meisten des Alltags.¹⁴⁰

Popitz, Bahrdt, Jüres und *Kesting* erklären das damit, daß während Habitualisierung ein durchgängiges Phänomen ist, in technisierten Produktionsprozessen häufiger "Umsteuerungen" - Rationalisierungen eben - notwendig sind, die erfordern, daß die Habitualisierung wieder zurückgenommen wird:

"Die Forderung zu häufiger Umsteuerung des Verhaltens mag zur Folge haben, daß die Entlastung in manchem unvollständig bleibt, daß deshalb auch nicht ganz die gelassene Eindeutigkeit des Schreitens oder Ruderns entsteht. Es bleibt eine gewisse Gespanntheit. Einzelheiten werden als Mitgegebenheiten gleichsam in 'Sichtweite' gehalten."¹⁴¹

Weitere Momente der Vergegenständlichung geben sich zum Beispiel auch in der arbeitswissenschaftlichen Analyse der Operationen, wie sie in der Arbeitsbewertung vorgenommen werden. Diese machen nicht nur dem Betrieb die Arbeit des Arbeiters zum Gegenstand, sondern diesem selbst auch. Durch die analytische Arbeitsbewertung wird der Arbeiter nicht als Mensch, sondern nur noch seine genau definierte Arbeitsleistungen entlohnt. Diese Arbeitsleistungen werden im Bewertungsverfahren vom Arbeiter abgetrennt, der so seinem eigenen Arbeitshandeln wie einem Gegenstand gegenüber positioniert wird.¹⁴²

Dabei ist zu beachten, daß gerade das "Zerfließen der Subjekt-Objekt-Beziehung", in der das Handeln sich nicht mehr auf einen bestimmten Gegenstand richtet, sondern einfach nur noch stattfindet, diese Rationalisierungsmöglichkeit stützt. Dadurch daß das Objekt des Handelns mit dem Handeln zusammenfällt, wird das Handeln selbst objektifizierbar. Zwar handelt es sich dabei nur um eine

Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen: J.C.B.Mohr 1957, S.158.

¹⁴⁰ Vgl. zu diesem Zerfließen: Günter *Dux*: *Geschlecht und Gesellschaft. Warum wir lieben. Die romantische Liebe nach dem Verlust der Welt*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994: "Der Handelnde kann nicht erst im Handeln auf sich reflektieren müssen, denn dann setzt er [...] einen unendlichen Regreß in Gang, der ihn bis in alle Ewigkeit mit der Reflexion befaßt sein und nie zum Handeln kommen ließe. Die Lösung des Problems ergibt sich aus der [...] Genese des Subjekts, daraus, daß das in der Ontogenese entwickelte Aktionensystem zwar kulturell, also ideell, über Sprache und Denken geformt ist, aber dem Organismus als organischem Substrat eingebildet wurde. Da das naturale Antriebssystem unmittelbar bewußt ist ergibt sich die Konsequenz, daß auch das kulturell geformte Tun im Moment des Tuns bewußt ist. Über das organische Bewußtsein werden auch die ideellen Handlungskonstrukte unmittelbar gewärtig, über das organische Bewußtsein bin ich mir selbst auch als Handelnder, eingebettet in ein konzeptuelles Gefüge, bewußt."

Aus diesem unmittelbaren Bewußtsein, das noch vor der Subjekt-Objekt-Strukturierung liegt, und in die der Handelnde im Vollzug der Handlung, also im Handeln, zurückfällt, ergibt sich erst die Möglichkeit der Vergegenwärtigung, die einem "Umsteuern" (s.u.) vorausgehen muß.

¹⁴¹ *Popitz, Bahrdt, Jüres, Kesting*: *Technik und Industriearbeit*, a.a.O., S.114.

¹⁴² Vgl.: Hans-Gerd *Ridder*: *Funktionen der Arbeitsbewertung. Ein Beitrag zur Neuorientierung der Arbeitswissenschaft*, Bonn: Neue Gesellschaft 1982, S.70. Die Objektivierung und Sezierung der einzelnen Arbeitsschritte als Bewegungsabläufe ist keine Erfindung *Taylor*s, der hat sie nur zuerst in der Industrie angewandt. *Foucault* zeigt ihre Ursprünge in Militär, Schule und Strafanstalten auf. Schon dabei kommt es zu einer Möglichkeit der Aneignung der gelernten Disziplin: "Se définit une sorte de schéma anatomo-chronologique du comportement. L'acte est décomposé en ses éléments; la position du corps, des membres, des articulations est définie; à chaque mouvement sont assignées une direction, une amplitude, une durée; leur ordre de succession est prescrit. *Le temps pénètre le corps, et avec lui tous les contrôles minutieux du pouvoir.*" (Michel *Foucault*: *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris: Gallimard 1975, S.154) Nicht nur der Disziplinierende erhöht die Kontrolle über den disziplinierten Körper. Der Disziplinierte selbst gewinnt Kontrolle über sich selbst. Das gerade auch deswegen, weil die Zerlegung der Akte in kleinste Bewegungen nie wirklich vollständig verinnerlicht werden kann, sie immer als Zwang empfunden werden: "Le corps, requis d'être docil jusque dans ses moindres opérations, oppose et montre les conditions de fonctionnement propres à un organisme. Le pouvoir disciplinaire a pour corrélatif une individualité non seulement analytique et 'cellulaire' mais naturelle et organique." (ebd. S.158)

Diese Spannung zwischen organischem Körpergefühl und Objektivierung durch die Zerlegung der Bewegungen ist es, die eine Gegenlage zur eigenen Aktion wie nie zuvor ermöglicht. Das bedeutet einerseits Entfremdung, andererseits aber auch Kompetenzgewinn.

Möglichkeit, aber um eine Möglichkeit, die jederzeit aktualisiert werden kann.

Diese sich ergebende Rationalisierungschance ist ja durchaus beabsichtigt: Sie ist es, die der Arbeitsvorbereitung den planenden Zugriff ermöglicht - der rationalere Zugang der Arbeitenden selbst ist sozusagen ein Abfallprodukt. Diese Rationalität geben die Betriebe nur ungern auf, weswegen gerade auch die Verfechter der *lean production* das Fließband mit standardisierten Operationen nicht aufgeben wollen.¹⁴³

Ein weiterer Effekt der Habitualisierung, der Abkoppelung der Motorik von der geistigen Tätigkeit, ist das Zurücktreten der Persönlichkeit hinter der Leistung, die - da nicht von der Person selbst geplant - nach einer gewissen Einlernzeit von jeder anderen Person vollbracht werden könnte. Es handelt sich hierbei um eine so nie zuvor radikalisierte Differenzierung von Funktion, Arbeitsrolle, und andererseits Person, Individualitätsrolle.

Gramsci verdeutlicht dies am Gegensatz eines mittelalterlichen Kopisten und eines industriellen Schriftsetzers. Während der kopierende Mönch in seiner Arbeit aufgeht, sich geistig mit dem Text, den er abschreibt auseinandersetzt, Scholien anbringt usw. muß der Schriftsetzer einer Tageszeitung den Inhalt ignorieren um gleichzeitig , weil nicht von Bedeutungen abgelenkt, schneller und zuverlässiger zu arbeiten, und

"wenn man es so recht bedenkt, so ist die Anstrengung dieser Arbeiter, um vom geistigen Inhalt des manchmal äußerst begeisternden Textes (und dann arbeitet man in der Tat weniger und schlechter) die graphische Symbolisierung zu trennen und sich nur dieser zuzuwenden, vielleicht die größte Anstrengung, die von einem Beruf erfordert wird. Dennoch geschieht sie und bringt den Menschen geistig nicht um. Wenn der Anpassungsprozeß erfolgt ist, zeigt sich in Wirklichkeit, daß das Gehirn des Arbeiters, anstatt zu veröden, einen Zustand völliger Freiheit erreicht hat. Nur die physische Geste ist völlig mechanisiert: das berufliche Gedächtnis, auf einfache, mit intensivem Rhythmus wiederholte Gesten reduziert, hat sich in den Muskel- und Nervensträngen eingenistet und so das Gehirn frei für andere Beschäftigungen gemacht."¹⁴⁴ Also statt einer völligen Entsubjektivierung des Arbeiters, geschieht im Grunde das Gegenteil, und so stellt sich heraus, "daß 'abgerichteter Gorilla' eine Phrase ist, daß der Arbeiter 'leider' Mensch bleibt und sogar, daß er während der Arbeit mehr denkt oder wenigstens größere Möglichkeiten zum Denken hat, zumindest wenn er die Anpassungskrise überwunden hat und nicht ausgeschieden wurde: und er denkt nicht nur, sondern die Tatsache, daß er keine unmittelbare Befriedigung aus der Arbeit zieht und versteht, daß man ihn auf einen Gorilla reduzieren will, kann ihn auf wenig konformistische Gedankengänge bringen."¹⁴⁵

Dieser subversive Nebeneffekt der tayloristisch-fordistischen Arbeitsorganisation macht einen erheblichen Kontrollaufwand erforderlich. Doch die Möglichkeit totaler Kontrolle ist nicht gegeben und die Gedanken entziehen sich allemal jeder Überwachung. Schon früh in den 20er Jahren erkennen Psychotechniker dieses beunruhigende Potential:

"Bestimmte Psychotechniker lenken die Aufmerksamkeit auf die nachteiligen sozialen Auswirkungen des Träumens [...] Das Träumen gebe den Unzufriedenheiten des Arbeiters erhöhte Bedeutung; in ihr kristallisiere sie sich, vor allem wenn er an sich schon deprimiert sei, seine ganze Auflehnung gegen seine Existenz. [...] Die utopischen Träumereien der Arbeiter gefährden die Zusammenarbeit von Kapital und Arbeit und müssen im Keim erstickt werden."¹⁴⁶

Für den Kapitalisten der tayloristischen Phase stellt sich nicht so sehr ein Mangel an Fähigkeit zur

¹⁴³ James P. *Womack*, Daniel T. *Jones*, Daniel *Roos*: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt am Main, New York: Campus 1991, S.103ff.

¹⁴⁴ Antonio *Gramsci*: Philosophie der Praxis. Eine Auswahl, Frankfurt am Main: S.Fischer 1967, S.396

¹⁴⁵ ebd.

¹⁴⁶ Georges *Friedmann*: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln: Bund-Vlg. 1952, S.150

Reproduktion von vorgegebener Ordnung der Arbeiter als Problem dar, sondern die von dieser vorausgesetzte Fähigkeit zur Produktion. Wenn nämlich diese sich nicht entfalten kann, sondern auf die Ausführung quasi-maschinellem Bewegungsabläufe herabgemindert wird, so heißt das noch nicht, daß sie auch verschwindet. Psychotechnik soll die Schäden ausbessern, die die Zerstückelung und Monotonisierung der Arbeit anrichten, die vor allem die Arbeitsleistung und die Loyalität betreffen. Aber solange das tayloristische Rationalisierungsparadigma galt, konnten die Psychotechniker ihre organisatorischen Vorstellungen nicht umsetzen, und es mußte bei ideologischen Begleitbehandlungen bleiben. Hier schon finden sich Ansätze, die Psyche des Arbeiters in den Griff zu bekommen. Doch mit wenig Erfolg. Selbst *Braverman*, der im Taylorismus den erfolgreichen Angriff auf die Subjektivität der Arbeiter sieht, stellt fest:

"But beneath this apparent habituation, the hostility of workers to the degenerated forms of work which are forced upon them continues as a subterranean stream that makes its way to the surface when employment conditions permit, or when the capitalist drive for a greater intensity of labor oversteps the bounds of physical and mental capacity. It renews itself in new generations, expresses itself in the unbounded cynicism and revulsion which large numbers of workers feel about their work, and comes to the fore repeatedly as a social issue demanding solution."¹⁴⁷

Durch eine weitere Tendenz generiert der Fordismus die Möglichkeit des Zurücktretens der Persönlichkeit aus der Arbeitsrolle in eine unabhängigere Identität. Der Preis, den die Unternehmer für die fordistische Arbeitsintensivierung zu zahlen hatten, bestand in einer Regelung und generellen Verkürzung der Arbeitszeiten, die Einräumung von längeren Regenerationszeiten.:

"Mit der Begrenzung der täglichen Arbeitszeit wurden [...] Betriebszeit und Arbeitszeit getrennt und, was für die Beschäftigten noch wichtiger war, Arbeit und private Zeit oder Arbeitszeit und Lebenszeit fielen auseinander. Es entstand dadurch jenseits der Arbeitszeit überhaupt erst der Bereich, in dem Privatheit, Individualität, ein Leben, das nicht unmittelbar durch die Arbeitssituation bestimmt war, möglich wurden." und "Individualität und die Möglichkeit der Individualisierung hängen also nach meiner These unmittelbar mit Normierung, nicht mit Flexibilität zusammen. Dies zu den Individualisierungsthesen, die ihre eigenen sozialen Voraussetzungen unzureichend reflektieren."¹⁴⁸

Oben wurde auf die Erkenntnis *Giddens'* hingewiesen, daß "Lebensstile" nur auf der Basis eines sicheren und über das Existenzminimum hinausgehenden Arbeitseinkommen verfügbar werden. Hier muß man also noch hinzufügen: und aufgrund geregelter Arbeitszeiten.

Nicht zuletzt muß noch darauf hingewiesen werden, daß über die Aushandlung von Leistungskompromissen und über die verschiedenen Leistungslohnsysteme schon im Fordismus selbst die Rigidität der Trennung von Kopf- und Handarbeit durchbrochen wurde, resp. nie wirklich vollständig aufgerichtet werden konnte. Die Führung war immer auch darauf angewiesen, daß die Arbeiter kleinere Probleme selbst lösen, unter der Hand rationalisierende Tricks anwenden, und damit Puffer schufen, auf die in Engpässen zurückgegriffen werden konnte. Das führte auch dazu, daß der vorgegebene Arbeitstakt zwar meist in ein paar Tagen, maximal Wochen erlernt werden konnte, die tatsächlich erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten jedoch eine lange Anlernzeit

¹⁴⁷ *Braverman*, Labor and Monopoly Capital, a.a.O., S.151

¹⁴⁸ Rudi *Schmiede*: Industrielle Zeitökonomie und die soziale Strukturierung der Arbeitszeit, in: H.Dabrowski, O.Jakobi, E.Schudlich, E.Teschner: Jenseits des Taylorismus. Neue Begründungen und Ziele gewerkschaftlicher Rahmenpolitik, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung Graue Reihe Neue Folge 12, 1990, S. 137-146, S.141.

erforderten. Aus diesen über schlichte Erfüllung der vorgeschriebenen Handgriffe hinausgehenden Leistungen erwächst ein Großteil der Würde, mit der die Zugehörigkeit zur Firma den fordistischen Arbeiter ausstattet - er kann im Bewußtsein leben, tatsächlich eine Gegenleistung für seinen Lohn zu erbringen.¹⁴⁹ Über diese Zuteilung von Würde wird denn auch zum großen Teil die Kooperation motiviert, auf die der Fordismus so angewiesen ist, wie jedes andere Produktionssystem.¹⁵⁰ Dieses Streben nach einer würdigen Existenz ist es wohl auch, das die Bereitschaft der Arbeiter im Fordismus erklärt, die bestehende Herrschaftsordnung im Betrieb beständig zu reproduzieren. Ein Beispiel wie so ein Reproduktionsprozeß aussieht stellt die Studie von *Collinson* vor,¹⁵¹ in der sich herausstellt, daß Arbeiter über ihre Identitätsentwürfe einerseits zwar Widerstand leisten gegen die totale Vereinnahmung durch den Produktionsprozeß, gegen ihr Aufgehen im toten Kapital, andererseits aber gerade aufgrund eben jener Identitätsentwürfe das Sozialgefüge im Unternehmen und damit den Produktionsprozeß aktiv stabilisieren helfen, indem sie in ihren Verhaltensweisen die Struktur der Machtverhältnisse im Betrieb reproduzieren. In diesem Zusammenhang ist auch die Involvierung von gewählten Repräsentanten der Belegschaft an den Entscheidungen der Unternehmen zu erwähnen. *Müller-Jentsch* weist darauf hin, daß man nicht allein ihre Funktion als Schutzinstanz und Interessenvertretung betrachten dürfe, sondern auch ihren Beitrag zur Reproduktion der Organisationsstrukturen auf gleichem und auf höheren Niveau sehen müsse.¹⁵²

III.2.) Reflexive Rationalisierung: Der Fordismus wendet sich gegen sich selbst

Mit "Reflexiver Rationalisierung" sollen hier vor allem auf das japanische Vorbild rekurrierende Reorganisationsvorgänge bezeichnet werden. Das deshalb, weil sich überall dort, wo die Unternehmen freie Hand haben und aufgrund der Arbeitsmarktlage wenig Widerstand von den Beschäftigten zu erwarten ist, toyotistisch inspirierte Modelle gewählt werden, und nicht etwa Anleihen aus dem schwedischen Modell oder eigene Entwicklungen verfolgt werden. Zu fest scheint sich mittlerweile

¹⁴⁹ Das stellt besonders bildlich *Burawoy* fest: "But then, what sort of game would it be, involving how much uncertainty, if any Tom, Dick or Harry could walk in off the street and immediately begin making out without any previous experience? In other words, the fact that it took both Roy and me - and virtually anyone else who comes in green to machine shops - several months to achieve incentive pay serves to establish the worth and esteem associated with making out. Newcomers are given jobs with the tightest rates, a practice that in the short run generates withdrawal and bitterness but in the long run reinforces commitment to the values of making out. As both Roy and I soon came to appreciate, if we were to be anyone in the shop we had better begin making out. Until we did, we would continue, as objects of scorn and derision, to be obstaralized." (Michael *Burawoy*: *Manufacturing Consent*, a.a.O., S.88f.)

¹⁵⁰ "Taylor himself was at pains to stress that the minimum required for scientific management was co-operation; and within the practice of Fordism managers and work study engineers often relied on workers to detail the way they perform tasks or the nature of recurring problems." (Stephen *Wood*: *The Japanization of Fordism*, in: *Economic and Industrial Democracy*, Jg.14 (1993), S.535-555, S.545).

¹⁵¹ "Workers' criticism of managers tended to constitute masculine forms of idealized substitution, the consequence of which was the reproduction and legitimation of elite control at Slavs. Certain managers were criticized by workers because they failed to live up to the ideal-typical, highly masculine 'hard but fair' image that workers had of those in authority. Shopfloor consent and compliance therefore reflected and reproduced contradictory discourses that criticized some managers in particular and the American owners more generally. Despite their criticisms, these workers sought to respect authority and to secure its respect as a useful object. Their subjectivities were crucially embedded within and constituted by the capitalist labour process." (David L. *Collinson*: *Managing the Shopfloor. Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture*, Berlin, New York: de Gruyter 1992, S.173f.)

¹⁵² *Walther Müller-Jentsch*: *Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese*, in: ders.: *Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management*, München, Mehring: Rainer Hampp 1993, S.253-266.

in Managementkreisen die Überzeugung festgesetzt zu haben, daß tatsächlich ein um jeden Preis einzuholender japanischer Produktivitätsvorsprung bestehe. So stellen *Schumann, Baethge-Kinsky, Kuhlmann, Kurz* und *Neumann* fest:

"Mit Blick auf Veränderungen der Arbeitssituation bei den Endherstellern ist jedoch noch wichtiger, daß inzwischen verstärkt auch wieder über eine Reorganisation der Montagearbeit bei Beibehaltung des Fließbandes, über einen Abbau von Puffern und eine striktere Fließorganisation nachgedacht wird. Dies könnte die zögerlich vorangetriebenen Versuche der Entwicklung von alternativen Montagestrukturen wieder zurückdrängen."¹⁵³

Und Jürgens stellt fest, daß

"it must be recognised that German management accepts the message at the heart of the MIT report."¹⁵⁴

Ein besonders dramatisches Beispiel für diese Entwicklung bildet das als Modell begonnene Rastatter Produktionswerk von Mercedes-Benz. Nachdem dort anfänglich eine Art Kompromiß aus schwedischen und japanischen Formen der Gruppenarbeit praktiziert wurde, wird nun versucht gegen den Widerstand der Beschäftigten ein rigides *just in time*-Regime einzuführen.¹⁵⁵

Durch die Mythisierung der Reflexiven Rationalisierung verstärkt sich der Umsetzungsdruck. Dazu gehört daß reorganisierte Großkonzerne massiv in ihre Zulieferbetriebe hineinregieren und dort auch organisatorische Standards setzen.¹⁵⁶ Neben japanischen Unternehmen machen das mittlerweile auch mehrere westliche - allen voran Ford. Dazu gehört aber auch die Eroberung einer kulturellen Hegemonie. Diese erfolgt von zwei Seiten. Zum einen wird - konservativ - das japanische Modell der sozialen Integration in die Arbeitswelt als Abhilfe gegen die Individualisierung gesehen, die den gesellschaftlichen Zusammenhang bedrohe, zum anderen wird - "links" - erhofft, durch die japanische Produktionsweise die Ziele des Sozialismus (Aufhebung der Entfremdung) doch noch durchzusetzen, ohne dabei das Privateigentum an den Produktionsmitteln antasten zu müssen.¹⁵⁷ Wichtig ist nicht, ob diese Prämissen *realitätsgerecht* sind, sondern daß sie

¹⁵³ Michael *Schumann*, Volker *Baethge-Kinsky*, Martin *Kuhlmann*, Constanze *Kurz*, Uwe *Neumann*: Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte, in: N.Beckenbach, W. van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit (Soziale Welt, SB 9 1994), S.36.

¹⁵⁴ Ulrich *Jürgens*: Lean Production in Japan: Myth and Reality, in: W.Littek, T.Charles (Eds.): The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective, Berlin, New York: de Gruyter 1995, S.349-366, S.352.

¹⁵⁵ Vgl. Karlheinz *Fischer*, Ulrich *Zinnert*, Gerhard *Streeb*: Rastatt - Mythos und Realität. Erfahrungen der Betriebsräte im Werk Rastatt der Mercedes-Benz AG, in: R.Bahn Müller, R.Salm (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg: VSA 1996, S.46-80. Vgl. auch: Siegfried *Roth*: Ungehobene Schätze, in: Die Mitbestimmung, Jg. 1996, H.6, S.23-26, der die generelle Abkehr von nach Göttinger Terminologie "struktur-innovativen" Modellen aus gewerkschaftlicher Sicht beklagt.

¹⁵⁶ Christoph *Deutschmann*: Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft?, in: Leviathan, Jg.17 (1989), S.85-107, S.97. Dazu auch Ulrich *Jürgens*: Synergiepotentiale der Entwicklungskooperation zwischen Zulieferern und Abnehmern - Japan als Vorbild, in: M.Deiß, V.Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt am Main, New York: Campus 1992, 421-440, und auch: Reinhard *Doleschal*: Neue Logistikkonzepte der bundesdeutschen Automobilindustrie als Antwort auf den internationalen Strukturwandel und die Folgen für die Beschäftigten, in: J.Flecker, G.Schienstock (Hrsg.): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher Organisation, München, Mehring: Rainer Hampp 1991, S.253-263, S.258: "Während sich die Zulieferfirmen früher eher in einer autarken Abhängigkeit befanden, so unterliegen sie nunmehr einer kontrollierten Scheinautonomie. Insbesondere im Kalkulations- und Qualitätssicherungsbereich greifen die Automobilhersteller massiver als bisher in das Betriebsgeschehen bei den Zulieferfirmen ein."

¹⁵⁷ Zu dieser Ideologisierung vgl.: Christoph *Deutschmann*: Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft?, a.a.O., S.98ff. Beide Versionen erweisen sich als Mythen: "Aus marxistischer Sicht ist gegen die Identifikation von Rentierinteressen mit der durch Profit und Konkurrenz bestimmten Funktionslogik kapitalistischer Produktion selbst - sie ist in der Geschichte sozialistischer Kapitalismuskritik bekanntlich nicht neu - Einspruch zu erheben. Auch die japanische Firma ist jener

realitätswirksam sind. Die Theorie der institutionalisierten Mythen greift insofern zu kurz, als sie zwar zurecht betont, daß "institutioneller Isomorphismus" Erfolg und Überleben einer Organisation in einer hoch institutionalisierten Umwelt mindestens ebenso sichert wie die immanente Funktionsfähigkeit dies tut,¹⁵⁸ dahinter drohen aber die Rückwirkungen organisationaler Innovationen auf die gesellschaftliche Umwelt aus dem Blick zu geraten. So können zum Beispiel auch bestimmte anerkannte Legitimitätskriterien gegen andere ausgespielt werden und diese auf Dauer entwerten. Solange die Arbeitslosigkeit in Japan geringer ist als in Westeuropa und in den USA, hat das japanische Modell einen Legitimitätsvorsprung, der die Legitimität aller anderen Institutionen in Frage zu stellen in der Lage ist. Das geht vom Schulsystem bis zum System der industriellen Beziehungen.

Wie weit sich eine "Japanisierung" als Quelle von Legitimität durchgesetzt hat wird daran deutlich, daß westliche Unternehmen ihre Umstellung auf ein "japanisiertes" System immer wieder öffentlich herausstellen. Das geht soweit, Methoden zur Qualitätssicherung öffentlich zu dokumentieren, welche in Japan als Know how dem Betriebsgeheimnis unterliegen¹⁵⁹ - allerdings muß sich dort auch niemand mit dem Gebrauch japanischer Methoden rechtfertigen! Schließlich sei daran erinnert, daß auch der Fordismus sich in Westeuropa und Japan gegen eine kulturell ihm nicht angepaßte institutionelle Umgebung durchgesetzt hat.

Damit soll hier vor allem die Einführung bestimmter Organisationstechniken betrachtet werden, die an der Basis des japanischen Modells liegen:

1. Das "*pull-system*": Das zugrundeliegende Prinzip besteht darin, daß möglichst exakt für den Markt produziert wird. Das soll dadurch erreicht werden, daß erst auf Bedarfssignale hin produziert wird - unter radikaler Minimierung aller Lagerbestände und "Puffer". Das ist ein mehr oder weniger universales Prinzip, das in Beziehung zu den Endabnehmern ebenso gelten soll, wie innerhalb der Produktion selbst und im Verhältnis zu den Zulieferern. Angestrebt wird - was an sich kein neues Rationalisierungsziel darstellt - eine ungekannte Beschleunigung der Produktion in der Reaktion auf Marktsignale. Das ist es, was die "schlanke" Produktion zur "flexiblen" macht. (und nicht etwa daß auf Massenausstoß verzichtet würde.)
2. Die kontinuierliche Verbesserung (*kaizen*): Damit ist gemeint, daß die Prozesse nicht in Rationalisierungsschüben in den Blick genommen werden und dann in Hinsicht auf Quantität und Qualität der Produkte optimiert werden, sondern *alle* Abläufe sollen *in Abstimmung aufeinander* beständig hinsichtlich Geschwindigkeit und Qualität optimiert werden - und zwar auch (aber nicht nur und nicht einmal vor allem) von den in den jeweiligen Prozessen Beschäftigten selbst.

Die betrieblichen Sozialtechniken, die ebenfalls mit diesem Modell konnotiert sind, sollen als Ausfluß dieser Produktionstechniken begriffen werden.

Funktionslogik im Rahmen des Weltmarktes untergeordnet; sie setzt die Rolle der Aktionärsinteressen nur herab, um ersterer um so wirksamer zum Zuge zu verhelfen. Die Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit besteht aber im 'Produzentenkapitalismus' fort, auch wenn sie dort einen anonymeren Charakter annimmt. Auch der generalisierte Austausch kann offensichtlich nicht als ein neues gesellschaftliches Integrationsprinzip betrachtet werden - er endet ja an den Außengrenzen des Clans, jenseits derer der Konkurrenzkampf um so härter ist. Die japanische Firma pflegt ihn nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel ökonomischer Selbstbehauptung." (ebd., S.100).

¹⁵⁸ John W. Meyer, Brian Roman: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, Jg.83 (1978), S.340-363, S.349.

¹⁵⁹ Shoichiro Sei: Kontrolle von Qualität und Kosten in japanischen Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen - Ein Vergleich zu westlichen Ländern, in: M.Deiß, V.Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt am Main, New York 1992, S.441-471, 457f.

Auf der Ebene der reinen Organisation der Produktion mögen nun Begriffe angemessen sein wie "Neue Produktionskonzepte" (sehr vage!) "schlanke Produktion" (im Sinne einer Reduktion von materiellen und organisationellen Pufferzonen, auch: "*bufferless production*") und "*management-by-stress*" (nach *Parker* und *Slaughter*, bezeichnet die unmittelbare Auswirkung auf die Arbeitsabläufe). Hinsichtlich der notwendigen organisationalen Begleitmaßnahmen möchte ich hier die neue Form der Rationalisierung mit *Pries* auf den Begriff "Reflexive Rationalisierung" bringen.¹⁶⁰ *Pries* selbst spricht von "Reflexiv-systemischer Rationalisierung". Ich reduziere hier bewußt auf das Element der Reflexion im Sinne einer Selbstbezüglichkeit, die mir im Hinblick auf das Thema besonders wichtig erscheint. *Pries* macht vor allem vier Elemente der Reflexivität aus.¹⁶¹

Die Produktentwicklung wird mit der Produktionsentwicklung zusammengeschlossen, d.h. die Produktentwickler erhalten permanent Rückmeldung aus der Produktion über die "Produzierbarkeit" der Produkte. Im Prinzip der "vorbeugenden Instandhaltung" wird in der Produktion immer auch der Zustand der Maschinen und Anlagen im Blick behalten, im Prinzip der "fertigungsintegrierten Qualitätskontrolle" wird die Aufmerksamkeit der Produzenten auf die Qualität des Produktes gelenkt. Und schließlich in neuen Logistikstrategien der Materialfluß zwischen den Fertigungsstufen in diese selbst hinein zurückverlagert mit dem Ziel den Lagerstand weitgehend zu reduzieren.

"Reflexiv" können diese Elemente nun deswegen genannt werden, weil es sich quasi um die Schließung immer kleinerer Kreise der Selbstkontrolle und Selbstregulierung handelt. Allesamt laufen sie auf Rückverlagerungen von vormals abgesonderten Aufgaben in die Werkstatt hinaus, wobei allerdings vor allem mit Blick auf das japanische Vorbild gesagt werden muß, daß sehr große zentrale Regelungskompetenzen bestehen bleiben.¹⁶² Wie oben klargestellt muß eine Dezentralisierung keineswegs einen Kontrollverlust der Zentrale mit sich bringen. Es wird lediglich eine Reduzierung des Kontrollbedarfs angestrebt, nicht eine tatsächliche Autonomisierung.

Eine weitere Einschränkung muß hinsichtlich des Begriffes der "Reflexivität" gemacht werden. Es kann hier nicht eine Steigerung des kritischen Bewußtseins gemeint sein, sondern der Begriff wird hier viel näher am etymologischen Ursprung im Sinn von "Rückbeugung" eines Prozesses in sich selbst verwendet.

Das Attribut "systemisch", die die neue Rationalisierung auch häufig erhält, rührt ebenfalls aus einer Reflexionsbewegung her: Nicht mehr ein Teil der Firma (resp. Arbeitsvorbereitung und Verwaltung) rationalisiert den anderen, sondern in der Rationalisierung soll ständig der gesamte Prozeß der Produktion von der Produktentwicklung und der Materialbeschaffung (unter Einbeziehung der Zulieferer) im Blick behalten werden, wobei jeder Teil sich selbst und andere Teile rationalisieren soll.

Reflexive Rationalisierung bedeutet nicht das Ende der Prinzipien des Fordismus. Man könnte sogar sagen, man habe es mit einem reflexiv gewordenen Fordismus zu tun. An den Grundelementen des Fordismus ändert sich nichts Prinzipielles. Die Standardisierung, die zentrale Position des Fließbandes, die Analyse der Arbeitsprozesse - all dies bleibt in der reflexiven Rationalisierung erhalten. Neu ist die Art wie diese Grundelemente angewandt werden. Mit der Rückkehr der Qualitätskontrolle in die Werkstatt, Qualitätszirkeln u.ä. werden die Arbeitenden motiviert, den eigenen Arbeitsablauf tayloristisch in den Blick zu nehmen und selbst zu

¹⁶⁰ Ludger *Pries*: Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft, Opladen: Westdt. Vlg. 1991.

¹⁶¹ a.a.O., S.49ff.

¹⁶² Ulrich *Jürgens*: Lean Production in Japan: Myth and Reality, a.a.O..

rationalisieren. *Wood* bringt dies auf den Punkt:

"Increasing worker involvement is likely to reinforce rather than dissolve the divorce between conception and execution, as the level of pre-planning and information given to workers (at least 24 hours ahead in Taylor's normative terms) increases. As such the move away from the *procedures* of Taylorism may reinforce Taylorism *substantially*."¹⁶³

Erforderlich wird diese substantielle Verstärkung des Taylorismus durch eines der beiden oben so bezeichneten "Grundprinzipien" der Reflexiven Rationalisierung, dem *pull-system*. In diesem wird die Lagerhaltung so reduziert, daß der Ablauf fehlerfrei und reibungslos sein muß. Ein Ausfall an einer Stelle des Produktionsflusses bringt diesen insgesamt zum Erliegen:

"Wenn die Tür oder das Cockpit, die zu der betreffenden Karosse gehören, nicht zum richtigen Zeitpunkt an der Einbaustation eintreffen, dann gerät der ganze Ablauf ins Stocken. Die Frage der zeitwirtschaftlichen Kontrolle gewinnt unter diesen Umständen eher noch an Bedeutung."¹⁶⁴

Aber da diese nicht mehr über Kontrolleure geleistet werden kann - die sind bekanntlich zu teuer geworden - ist man auf Selbstdisziplin angewiesen:

"Managementkontrolle wird gleichsam als Selbstkontrolle in die ausführende Arbeit reintegriert"¹⁶⁵

Damit wird ein Übergang von der Kontrolle zur Selbstkontrolle, von der Disziplin zur Selbstdisziplin erforderlich. Die Radikalität des Sprungs, die in dieser Behauptung zum Ausdruck kommt, wird allerdings dadurch abgemildert, daß wie schon gesehen, auch die fordistische Produktionsweise auf Selbstdisziplin setzen mußte, die reflexive Rationalisierung diese also nur quantitativ zu steigern hat, nicht sie qualitativ übersteigen muß.

Ebenso wie die Arbeiter in der Produktion sich selbst kontrollieren und rationalisieren müssen, wendet sich der Blick der Arbeitswissenschaft auf die Verwaltung zurück, von der eigentlich die "wissenschaftliche" Planung der Abläufe ausgeht. Diese selbst werden an den Maßstäben der Effizienz gemessen und daran, wie sie sich in den Gesamtprozeß eingliedern lassen. Dies wurde in Anwendung einer Kategorie *Becks* als "reflexive Verwissenschaftlichung" bezeichnet.¹⁶⁶

Welche Einzelmaßnahme man sich auch immer ansieht - eines ist allen gemeinsam: Die gesteigerte Aktivität bei der Prozeßgestaltung und der Gestaltung des eigenen Arbeitshandelns. Der Arbeiter,

¹⁶³ *Wood*: The Japanization of Fordism, a.a.O., S.542. Dem Dilemma, das sich - laut *Brödner* - ergibt, wenn man den Arbeitsprozeß durch Algorithmisierung und anschließende Automatisierung der Tätigkeiten rationalisieren will, nämlich daß man zur Einrichtung wiederum Menschen braucht, die man ihrer Unzuverlässigkeit doch aus dem Produktiosprozeß bannen wollte, versucht Reflexive Rationalisierung so zu umgehen, indem sie die Algorithmisierung in die Hände der zu Algorithmisierenden selbst legt. Nicht Experten bauen Maschinen, die Arbeiter ersetzen, Arbeiter rationalisieren ihren eigenen Arbeitsprozeß so automatenhaft, daß nicht mehr durch Automaten ersetzt werden müssen. Damit wäre die Alternative zwischen technozentrierter und arbeitszentrierter Rationalisierung wie *Brödner* sie aufzeigt umgangen (Peter *Brödner*: Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, Berlin: edition sigma 1986).

¹⁶⁴ Ulrich *Jürgens*, Thomas *Malsch*, Knuth *Dohse*: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo 1989, S. 191.

¹⁶⁵ Ebd., S.214. "Die tayloristische Effizienzphilosophie hat ihre Rationalisierungserfolge beim direkten Arbeitseinsatz stets mit einer kompensatorischen Aufblähung von Leitungs- und Kontrollfunktionen bezahlen müssen: je belastender, monotoner, intensiver die Arbeit am Band, desto rebellischer oder gleichgültiger die Bandarbeiter und desto schärfer die Überwachungs- und Kontrollmaßnahmen, desto mehr Aufsichts- und Qualitätskontrollpersonal. Anders gesagt: je geringer die Qualitätsverantwortung der direkten Arbeiter, desto aufwendiger der Polizeipersonal. Die neue Strategie der Arbeitsintegration bricht mit der alten Polizeiphilosophie. Aber sie forciert die alte Effizienzphilosophie, die ja in gewisser Weise die ideelle Grundlage der Polizeiphilosophie war." (ebd., S.213)

¹⁶⁶ Christoph *Deutschmann*: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements, in: Soziale Welt, Jg.40, 1985, S.376ff.

der im *pull-system* seinen Materialnachschub bedarfsgerecht selbst anfordern muß ebenso wie der Abteilungsleiter, der neben seinen bisherigen Aufgaben immer noch die Implikationen für die anderen Abteilungen im Blick behalten muß. Die Montagearbeiter müssen sich Gedanken machen über das Design der Produkte, die sie nicht nur montieren, sondern auch im Hinblick auf Montierbarkeit verbessern sollen ebenso wie die Ingenieure in der Entwicklung den Montageprozeß verstärkt berücksichtigen müssen. All diese gesteigerte Reflexivität bedarf einer höheren Motivation, bedarf des Engagements. Und damit kommen wir auf das Problem, das reflexive Rationalisierung für die Involvierung der Beschäftigten aufwirft.

III.2.1.) Die "Fragilität" der Reflexiven Rationalisierung

Der Produktionsprozeß wird durch die Reflexive Rationalisierung störungsanfälliger gemacht. Störungsanfälligkeit ist nachgerade ein Organisationsprinzip. Damit wird Vertrauen auf die Beschäftigten immer riskanter,¹⁶⁷ während zugleich erklärtes Ziel ist, Kontrollpersonal einzusparen. Je komplexer und qualifizierter die Aufgabe wird, desto größer wird dieses Problem.¹⁶⁸ Mit *Parker* und *Slaughter* kann man das Wesen der "*bufferless production*" darin sehen, daß Materialpuffer durch menschliche Puffer ersetzt werden - und zwar nicht in Form zusätzlichen Personals, sondern verschärfter Ausbeutung des schon vorhandenen. Puffer werden so nicht abgebaut, sondern bezahlte Puffer werden durch un- oder unterbezahlte ersetzt, denn:

"..in practice, all production systems, including lean production, require buffers to deal with the inevitable glitches that bedevil a complex manufacturing process. Lean production does remove or sharply curtail those buffers that add significant costs - a stock of work-in-progress, backup machinery, extra workers, or spare time - but it replaces these with an alternative. The real buffer in 'bufferless' production is the workers, who are expected to put out extra effort over and above their normal job to maintain production *despite* the unavoidable glitches."¹⁶⁹

So stellen *Bosch* und *Lehndorff* dann auch fest, daß die japanische Produktion auf der exzessiven Nutzung von Überstunden beruht.¹⁷⁰ Diese menschlichen Puffer sind nun aber Subjekte. Und wenn

¹⁶⁷ "Nonwithstanding the self-disciplinary activities of the team, the increased size of the locale also increases the opportunities for a disaffected worker to undermine the production process, thus redoubling the need to ensure obedience. To put it succinctly, an individual can throw a 'spanner in the works' in several places as opposed to just one, a vulnerability which is amplified by the absence of buffers to cushion the impact of any resulting disruption. Equally importantly, management faces the risk that the whole team may be collaborating in order to undermine the operations of the factory." (Graham *Sewell*, Barry *Wilkinson*: Surveillance, Discipline and the Just-In-Time Process, in: *Sociology*, Jg.26 (1992), S.271-289, S.282.) Der Einschätzung liegen Beobachtungen in einer reorganisierten Textilfabrik zugrunde.

¹⁶⁸ "Erst in einem langwierigen Lernprozeß erwirbt das Steuerungspersonal jene Selektionskompetenz, die notwendig ist, um in kritischen Situationen aus einer enormen Datenfülle die entscheidungsrelevanten Informationen auszuwählen. Diese situative Selektionskompetenz ist nicht programmierbar." und umso weniger kontrollierbar. (Thomas *Malsch*: Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der "Imperialismus der instrumentellen Vernunft". Kritische Betrachtungen zur neotayloristischen Instrumentalismuskritik und ein Interpretationsvorschlag aus arbeitssoziologischer Sicht, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg.16 (1987), S.77-91, S.84.)

¹⁶⁹ Mike *Parker*, Jane *Slaughter*: Unions and Management by Stress, in: S.Babson (Hrsg.): *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.41-53, S.46. Deswegen auch wird auf kapitalintensive Lösungen verzichtet: "Yet a typical characteristic of lean production is that technology should be implemented only so far as the employees on the job consider themselves capable of using it, and, further, that the creation of 'islands' of automation is rejected because this necessitates the establishment of buffers and leads to discontinuity in production." (Ulrich *Jürgens*: *Lean Production in Japan*, a.a.O., S.363.)

¹⁷⁰ *Gerhard Bosch, Steffen Lehndorff*: Autos bauen rund um die Uhr? Arbeits- und Betriebszeiten in der europäischen und japanischen Automobilindustrie, Berlin: edition sigma 1993.

die erst einmal feststellen, daß "es das Management wenig kostet, die Arbeiter als Stoßdämpfer zu benutzen, dies aber für die beteiligten Arbeiter sehr teuer werden kann"¹⁷¹, dann ist eine zu erwartende Konsequenz zunächst einmal individueller und kollektiver Widerstand, denn offensichtlich setzen die Unternehmen damit die reziprok scheinenden Leistungskompromisse außer kraft.

Ein weiteres Problem ergibt sich, wenn man bedenkt, daß es nicht nur darum gehen soll, daß die Beschäftigten in einem leistungsverdichteten Prozeß einfach nur mithalten müssen, sondern sie sollen ausdrücklich Anordnungen im Sinne des Firmeninteresses - im *pull-system* also zugleich des "Kundeninteresses" - vorweg antizipieren und so auf immer wieder veränderte Anforderungen möglichst schnell reagieren.¹⁷² Ähnliche Probleme werden auch an Zulieferbetrieben von *just in time*-reorganisierten Großherstellern deutlich - was eigentlich nur sichtbar die Probleme innerhalb der Firma reflektiert. *Jürgens* spricht von "Ambiguitätstoleranz", die den japanischen Zulieferern durch das "*concurrent engineering*" abverlangt werde:

"Die Ambiguitätstoleranz betrifft die Fähigkeit und die Bereitschaft, auch im Hinblick auf noch unbestimmte Vorgaben und unklare Erwartungen des Abnehmers bereits Arbeit in den - auch erst in Zukunft formal erteilten - Auftrag zu investieren. Wenn die Erwartungen hinsichtlich der später durch den Abnehmer vervollständigten 'Lastenhefte' zutreffen, dann ist damit für den Gesamtentwicklungsprozeß ein erheblicher Zeitvorteil erwirtschaftet worden. Wenn die Erwartungen nicht zutreffen, dann war die Arbeit auf seiten des Zulieferers umsonst, und der entsprechend notwendige Änderungsaufwand muß unter viel Streß und Mehrarbeit geleistet werden, denn eine Verschiebung des Fertigungstermins durch den Endhersteller kommt kaum jemals in Frage."¹⁷³

Zudem wird - darauf weist *Dörre* hin -, durch die starke Anbindung an den Markt, durch die die reflexive Rationalisierung charakterisiert ist, eine einseitige Erfolgsorientierung und eine Vernachlässigung langfristiger Interessen bewirkt, die weiter desintegrierend wirken muß, wenn sie nicht durch Gegenmaßnahmen aufgefangen wird.¹⁷⁴

Und um genau dieses Problem geht es in dieser Arbeit. Wie schaffen es die Unternehmen, aus den Beschäftigten die für die schlanke Produktion erforderliche Mehrleistung herauszuholen, ohne

¹⁷¹ "Using the workers as shock absorbers of the system costs management little, but it may be very costly to the workers involved" (Mike Parker, Jane Slaughter: Unions and Management by Stress, a.a.O., S.46.)

¹⁷² "At one level management's definition of quality service is simple: quality service is being delivered when costumers keep coming back and when they recommend a particular company to their friends. On the other hand exactly what prompts a costumer to return and to recommend a company's service varies tremendously from individual to individual." (Linda Fuller, Vicki Smith: Management by Costumers in a Changing Economy, in: Work, Employment & Society, Jg.5, S.1-16, S.2) und: "In other words, to perform quality service labor an employee must tailor delivery to the idiosyncratic and changeable needs of individual costumers. Since what is considered quality service varies so greatly by individual costumers, how can managers and employers ever make sure that their employees are delivering it?" (ebd., S.2f.)

¹⁷³ Ulrich *Jürgens*: Synergiepotentiale der Entwicklungskooperation zwischen Zulieferern und Abnehmern - Japan als Vorbild, a.a.O., S.429. Im "*concurrent engineering*" wird der Entwicklungsprozeß nicht in Planungsphasen unterteilt, die dann hintereinander durchgeführt werden, sondern die Entwicklung verläuft synchron - und läßt so weitgehende Unsicherheiten über das von jedem einzelnen zu erreichende Ziel.

¹⁷⁴ "In der betrieblichen Realität werden fragile Kooperationsbeziehungen innerhalb und zwischen den Gruppen oder Teams jedoch mit einer anderen Tendenz konfrontiert. Ein Großteil der Reorganisationsmaßnahmen läuft zumindest dem Anspruch nach auf eine Stärkung der Marktcoordination innerhalb der Unternehmensorganisation hinaus. Maßnahmen wie die Veränderung der Spitzenverfassung von Konzernen (Holding-Strukturen), Verringerung der Fertigungstiefe, Ausgründungen und Auslagerungen, Bildung von Mini-Companies sowie die Einrichtung von Profit- oder Cost-Centers sollen nicht nur flexibleres Produzieren in überschaubaren Strukturen ermöglichen. Es geht auch darum, Kostenverantwortung im Inneren der dezentralen Organisationseinheiten zu stärken. Im Resultat entsteht eine Struktur, die genau das präjudizieren kann, was ein integrierter, sozial ausbalancierter Managementstil ausschließen will: einseitige Ausrichtung auf den raschen Erfolg. Ignorieren des sozialen Tauschs und wachsendes Unvermögen zur unternehmerischen Orientierung an Langfristinteressen." (Klaus *Dörre*: Betriebsräte im Reorganisationsprozeß. Über partizipative Managementkonzepte zu 'neuen industriellen Beziehungen' im Betrieb?, in: R.Bahn Müller, R.Salm (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg: VSA 1996, S.153-171, S.157).

dabei auf den massiven Widerstand der Beschäftigten zu stoßen und ohne dabei beständig die Integrität des Unternehmens durch Raum und Zeit sicherzustellen - die bei aller Diskussion um Virtualisierung zentral bleibt für die Zurechnung von Profiten und Verlusten?

Auch die Verfechter von *lean production* geben an, für das Funktionieren des Systems sei wegen seiner Fragilität besonderes Engagement der Arbeitskräfte erforderlich. Allen voran die immer wieder dafür zitierten *Womack, Jones* und *Roos*:

"Schlanke Produktion ist *gebrechlich*. Die Massenproduktion hat überall Puffer vorgesehen - Extralagerbestände, Extra-Flächen, Extra-Arbeiter -, damit sie funktioniert. Auch wenn Teile nicht rechtzeitig ankommen oder sich viele Arbeiter krank melden oder andere Arbeiter einen Fehler nicht entdecken, bevor das Produkt in Serie geht, das System funktioniert trotzdem. Um jedoch ein schlankes System ohne Spielraum - ohne Sicherheitsnetz - funktionieren zu lassen, *muß jeder Mitarbeiter sich sehr bemühen*."¹⁷⁵

Die Frage drängt sich auf: Warum sollten die "Mitarbeiter" das tun? Bzw.: wieso sollten sie das mehr als sie es bisher schon taten - denn die Annahme, die Beschäftigten in fordistischen Fabriken hätten bisher ein bequemes Leben geführt, gehört in die Legendenbildung um den kollektiven Freizeitpark.

Das Argument, daß schlanke Produktion einfach befriedigender sei, weil alles so glatt läuft und man hier und da ein bißchen Kreativität (das Schlagwort lautet "*creative tension*") einbringen kann,¹⁷⁶ soll hier in Frage gestellt werden, nicht zuletzt, weil *Womack et al.* ihm selbst nicht uneingeschränkt zu vertrauen scheinen. Vielmehr seien ein Gefühl "gegenseitiger Verpflichtung" der Arbeiter untereinander und "Führung" des Managements notwendig.¹⁷⁷ Weiter wird das Argument aber nicht ausgeführt. Woher diese gegenseitige Verpflichtung kommt, woher die Führung ihre Legitimität gewinnt, wird nicht beantwortet.

Generell läßt sich wohl sagen, daß die *lean production*-Protagonisten immer wieder das zu begründende Ergebnis der *compliance* selbst als *Maßnahme* benannt wird, die einfach vom Management getroffen werden könne. So zum Beispiel *MacDuffie*, der an der MIT-Studie beteiligt war:

"Employees are encouraged to identify themselves with the company, rather than with their team or department, because appealing to overarching company-level goals (including satisfying the customer through superior quality) provides a rationale and motivation for setting aside normal inter-group differences. At the same time, identification with company goals around performance, competitiveness and survival pulls workers towards identifying their interests as overlapping with managers as *their* company, and away from identifying with workers at other companies in the industry."¹⁷⁸

¹⁷⁵ *Womack, Jones, Roos*: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, a.a.O., S.108. Die schlampige Übersetzung zeigt übrigens, in welcher Hast das Buch auch auf den deutschsprachigen Markt geworfen wurde. Natürlich sprechen *Womack et al.* nicht von einem *gebrechlichen*, sondern von einem *fragile* also *zerbrechlichen* System. Gebrechen sind wohl das letzte, mit dem die Autoren ihr Wundermittel assoziieren wollen.

¹⁷⁶ "Während die Massenproduktionsfabrik oft voller geisttötendem Streß ist, wenn die Arbeiter damit kämpfen, nicht produzierbare Produkte zusammenzubauen, und keine Möglichkeit zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen haben, bietet die schlanke Produktion kreative Spannung, in der die Arbeiter viele Möglichkeiten haben, den Herausforderungen zu begegnen." (ebd., S.106) Das Argument ist deshalb etwas schal, weil natürlich gerade auch der handfeste Widerstand, den das Fließband dem Arbeiter entgegensetzt, seine Kreativität herausfordert, was an den unterschiedlichen Formen, die Maschinerie zu überlisten, die sich überall entwickelt haben, zeigt (dazu: *Jürgens, Malsch, Dohse*: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik, a.a.O., S.185)

¹⁷⁷ *Womack, Jones, Roos*: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, a.a.O., S.108.

¹⁷⁸ John Paul *MacDuffie*: Workers' Role in Lean Production: The Implications for Worker Representation, in: Steve Babson (Hrsg.): *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.54-69, S.57.

Als Grund, warum eine solche Identifikation stattfinden sollte, wird lediglich angeführt, die Arbeitenden seien dazu "ermuntert" worden. Auch daß das Possessivpronomen vor der *company* hervorgehoben wird, was wohl eine bestimmte Interessenlage implizieren soll, ist eine magere Grundlage für eine Identifizierung der eigenen Interessen mit denen des Managements. Tatsächlich gehört die Firma nicht einmal dem Management - aber das wird wenigstens explizit als Stellvertreter der Eigentümer eingesetzt und dafür auch entsprechend entlohnt. Wenn also eine Interessengemeinschaft behauptet wird, dann ist diese selbst erklärungsbedürftig. Auch *Adler*, der in einer mehrjährigen Studie NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.), das joint venture von General Motors und Toyota in Fremont, Cal. untersuchte, vertraut auf Beschwörung:

"The NUMMI example suggests that if management begins with the assumption that workers want to contribute to the goals of the organization, they can design organizational technologies that invite, capture and diffuse suggested improvements to standard practices. In that way, an organization can maintain and elicit a high level of commitment on the part of the workforce - a result which in term comforts this alternative initial assumption."¹⁷⁹

Wiederum wird nicht erklärt, warum die bloße Annahme, die Arbeiter wollten dem Unternehmen dienen, die Unternehmensziele verwirklichen, dazu führen sollte, daß dies dann auch wirklich so ist.¹⁸⁰ In dieser Hinsicht besonders interessant ist die Auffassung des Managementautoren *O'Reilly*: Er zitiert eine Art anthropologische Konstante herbei, nach der Menschen Anweisungen gehorchen wollen.¹⁸¹ *Adler* selbst beruft sich auf den Wunsch der Menschen, gute Arbeit zu tun. Diese These setzt er, wie *O'Reilly* die des Drangs zum Gehorchen, als anthropologische Annahme ("*instinct of workmanship*" nach *Veblen*) gegen die ökonomische, nach der Arbeit etwas sei, was der Mensch zu vermeiden suche. Wenn nun die Gelegenheit gegeben werde, effizient an guten Produkten mitzuarbeiten, dann stelle dies unabhängig vom Grad der Standardisierung der Arbeit eine Motivation an sich dar.¹⁸² Allein: Das Bewußtsein, an der Herstellung eines Qualitätsprodukts beteiligt zu sein, gab es nun aber auch über die letzten Jahrzehnte bei anderen großen Automobilherstellern - Takte von gerade einmal 60 Sekunden, die eine Toleranz von drei Sekunden lassen, hätte dort aber ohne massiven Druck kaum jemand akzeptiert.

Wenn man mit den Prämissen der Verfechter von *lean production* arbeitet, dann stellt sich die Frage, wie Loyalität sichergestellt werden kann erst gar nicht. Man geht vielmehr von vornherein davon aus, daß man hiermit über ein Instrument verfügt, das einen eigenen Glückswert darstellt *Adler* versucht das mit der erhobenen Arbeitszufriedenheit bei NUMMI zu belegen:

¹⁷⁹ Paul S. *Adler*: "Democratic Taylorism": The Toyota Production System at NUMMI, in: Steve Babson (Hrsg.): *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.207-219, S.216.

¹⁸⁰ "A useful psychological theory cannot assume that workers are so captive to the pleasure principle that their only motivation is the immediate pleasure of intrinsically meaningful work. The evidence suggests that at least some of the workers at NUMMI are powerfully motivated by the simple recognition that international competition now forces them to 'earn their money the old-fashioned way.'" (Paul S. *Adler*: *Time-and-Motion Regained*, in: *Harvard Business Review*, Jan./Feb.1993, S.97-108, S.106).

¹⁸¹ Charles *O'Reilly*: *Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*, in: *California Management Review*, Sommer 1989, S.9-25.

¹⁸² Paul S. *Adler*: *Time-and-Motion Regained*, a.a.O., S.105f.: "Workers talk a lot about expertise, pride, and self-esteem. One UAW official named 'building a quality product' as one of the strategic goals that the union found most compelling at NUMMI."

"The overall proportion of employees describing themselves as 'satisfied' or 'very satisfied' has risen progressively to more than 90%."¹⁸³

Aber mit was sind diese Leute zufrieden? Das einzige konkrete Kriterium, das *Adler* anzugeben weiß, ist Arbeitsplatzsicherheit, was nach der Erfahrung von zwei Jahren Arbeitslosigkeit der ehemaligen GM-Arbeiter von Fremont nicht unterbewertet werden darf - aber nichts mit dem Produktionssystem an sich zu tun haben muß.¹⁸⁴

Die Hilflosigkeit bei der Erklärung der Loyalität wird im Umgang mit widersprechenden Fakten deutlich:

Einmal heißt es: "In numerous interviews conducted between 1987 and 1993, I have yet to find anyone who would rather work in the GM-Fremont system."¹⁸⁵ Aber an anderer Stelle kommt ein Arbeiter zu Wort: "In our standardized work training, our teachers told us we should approach our fellow team members and suggest ways to improve their jobs. Hell do you see me trying that with a team member who's six-foot-four and weights 250 pounds? You'd be picking me up off the floor if I tried that... Standardized work is a joke as far as I can see. We're supposed to go to management and tell them when we have extra seconds to spare. Why would I do that when all that will happen is that they'll take my spare seconds away and work me even harder than before? *I'd rather just do the job the way I'm already comfortable with. I'm no fool.*"¹⁸⁶

Genau das aber: die Arbeit zu tun, wie man sie gewohnt ist - in gleichmäßigem Takt, ohne kontinuierliche Verbesserung - ist das System, das mit Fremont untergegangen ist!

Man muß also auf anderen Wegen nach den Gründen für die Loyalität der Beschäftigten zu einem System suchen, das bei unbedeutenden Entgeltsteigerungen eine enorme Leistungssteigerung verlangt - die in eigener Initiative zu erbringen ist. Dabei scheint es sich um eine Art Gesetzmäßigkeit zu handeln: Je dispositiver die Tätigkeit, je mehr Freiräume das Unternehmen den Beschäftigten lassen muß, desto höher ist der Bedarf an der Sicherstellung von Loyalität. So stellen *Hohn* und *Windolf* fest, daß bei der Rekrutierung für dispositive Tätigkeiten "die organisatorischen Anforderungen an Loyalität und Konformität den Bedarf an spezifisch fachlichen Qualifikationen zumindest derzeit erheblich übersteigen."¹⁸⁷ *Mintzberg* spricht sogar von der Notwendigkeit der

¹⁸³ Paul S. *Adler*: *Time-and-Motion Regained*, a.a.O., S.99. Die Frage der firmeninternen Untersuchung lautete auf "overall work satisfaction". Leider erfährt der Leser nicht, wieviel Arbeiter sich überhaupt an dieser Untersuchung beteiligten. Ob man firmeninternen Umfragen, die dann zu Propagandazwecken nach außen gegeben werden, trauen darf, sei dahingestellt.

¹⁸⁴ Die Aussagekraft der abgefragten Kategorie "Zufriedenheit" ist ohnehin sehr zweifelhaft: "Wo Erfolg mit dem Erfolg in der Arbeit identifiziert wird, kann das Eingeständnis von Arbeitsunzufriedenheit leicht als allgemeine Erfolglosigkeit, als generelles Versagen interpretiert werden. Kritik an der Arbeit fällt dann fast zwangsläufig mit der Kritik an der eigenen Person zusammen; wem es nicht gelingt, als unbefriedigend empfundene Situation zu beseitigen, stellt sich selbst in Frage." (Horst *Kern*, Michael *Schumann*: *Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein I. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein*, Frankfurt am Main: EVA 1974, S.184). In ihrer Untersuchung stellen *Kern* und *Schumann* in fordistischen Verhältnissen eine Arbeitszufriedenheit von fast 70% fest, wobei die Angestellten, anders als bei *Adler*, nicht mitgerechnet wurden, und die Forscher weniger eindeutig auf seiten der Firmenleitung agierten.

¹⁸⁵ Paul S. *Adler*: "Democratic Taylorism": The Toyota Production System at NUMMI, a.a.O., S.207-219, S.214.

¹⁸⁶ Paul S. *Adler*: *Time-and-Motion Regained*, a.a.O., S.100. Das sagt einer von den beiden einzigen einfachen Arbeitern (*team members*), die *Adler* zitiert. Der andere räumt zwar die höhere Produktivität (und damit Arbeitsplatzsicherheit) ein, sagt dann aber: "In the old days, we had to worry about management playing its games, and the union was there to defend us. But now, with the union taking its new role, it's not as simple before, and we have to worry about both the management games and the union games." (ebd., S.101)

¹⁸⁷ Hans-Willy *Hohn*, Paul *Windolf*: Lebensstile als Selektionskriterien - Zur Funktion 'biographischer Signale' in der Rekrutierungspolitik von Arbeitsorganisationen, in: H.-G.Brose, B.Hildenbrand (Hrsg.): *Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende*, Opladen: Leske+Budrich 1988, S.179-207, S.205.

"Indoktrination" womit er "den Gestaltungsparameter" bezeichnet, "der einer Organisation die formale Sozialisierung ihrer Mitglieder zum eigenen Nutzen ermöglicht."¹⁸⁸ Der Sinn der Indoktrination ist, "daß die autonom vorgehenden Mitarbeiter im besten Interesse der Organisation handeln"¹⁸⁹ und nicht etwa in ihrem eigenen.

Das Problem, die Loyalität in der Reflexiven Rationalisierung zu erklären, wird normalerweise auf zwei Arten gelöst. Einmal wird davon ausgegangen, daß es sich hier um eine spezifisch japanische Kontextuierung handele, und der Preis einer Einführung von Elementen aus diesem System im Westen mit Zugeständnissen an die Beschäftigten hinsichtlich Mitbestimmungsrechte, Beteiligung und vielleicht auch Bezahlung erkauf werden müßten. Das ist der Grundtenor in den Arbeiten, die *Kern/Schumann* folgen, aber auch von *Behr*. Auch in der Auffassung von *Deutschmann* kommt eine ähnliche Einschätzung zum Ausdruck:

"Wer mehr Macht will, wird dies im Gegenteil mit mehr Bürokratie, Verrechtlichung und Instrumentalismus der Beschäftigten erkaufen müssen. Wer dagegen ernsthaft an 'gemeinschaftsförmigen' Arbeitsbeziehungen interessiert ist, wird im Austausch dafür einen *weitergehenden* Abbau der Machtasymmetrie zwischen Arbeit und Kapital akzeptieren müssen, als er im wohlfahrtsstaatlichen Kompromiß bereits institutionalisiert ist."¹⁹⁰

Dabei muß bemerkt werden, daß dabei weniger auf *Kultur*, als um die *institutionelle Einbettung* geht. Das "Problem der Integration des Clans in das durch verrechtlichte Arbeitsbeziehungen, überbetrieblich organisierte Gewerkschaften und gesellschaftlich regulierte Systeme sozialer Sicherung bestimmte institutionelle Milieu westlicher Gesellschaften."¹⁹¹ könnte aber bei mit gleichem Tempo fortschreitender Deregulierungspolitik bald gelöst sein. Zumal, wenn damit argumentiert werden kann, daß all diese Dinge einer Japanisierung im Wege stehen. Zum anderen soll gezeigt werden, daß Vergemeinschaftung der Führenden mit den Geführten, die das japanische System kennzeichnen,¹⁹² gerade durch die Einführung von Sozialtechniken ermöglicht werden kann, die die Vergemeinschaftungen unter den Geführten durch ein Konkurrenzverhältnis ersetzen.

Auf einer allgemeineren Ebene könnte man davon sprechen, daß wie historisch schon die Einführung einer kapitalistischen Marktwirtschaft auch die Internalisierung von Marktbeziehungen in den Betrieb nach institutionellen "Einbettungen" verlangt - und vielleicht sogar dazu geeignet ist, solche Einbettungen zu befördern..

Eine zweite Richtung kann man in der mehr oder weniger substantiell gedachten Vereinnahmung des "Ich" der Beschäftigten durch die Organisation sehen. Hier wird davon ausgegangen, daß die Organisationen mittels bestimmter Sozialtechniken und Ideologien fähig sind, sich in den Köpfen und Herzen der Beschäftigten einzunisten. Viele der Managementtheoretiker gehören mit ihren Rezepten der kulturellen Einbindung zu dieser Richtung. Am plausibelsten noch kann sie in psychoanalytischer Terminologie als massenpsychologische Regression ausgedrückt werden. Diese Regression hängt an der vermittelten Vision:

"Wenn man bedenkt, daß dieses Versprechen den Wunsch nach Vereinigung von Ich und Ideal durch Regression aktiviert und das Ich veranlaßt, in dem allmächtigen primären Objekt aufzugehen, das Uni-

¹⁸⁸ *Mintzberg*: Die Mintzberg-Struktur: Organisation effektiver gestalten, Landsberg/Lech: moderne industrie 1992, S.66.

¹⁸⁹ ebd.

¹⁹⁰ Christoph *Deutschmann*: Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft?, a.a.O., S.106.

¹⁹¹ ebd., S.105.

¹⁹² ebd., S.93.

versum ganz zu umfassen [...], dann kann man verstehen, daß generell die Neigung zum Verlust der Ich-Grenzen das Individuum besonders befähigt, sich nicht allein mit jedem Mitglied der Gruppe, sondern mit der Kollektivbildung im ganzen zu identifizieren."¹⁹³

Die Zweifel der ersten Richtung nun sind ebenso plausibel, wie der Befund der zweiten. Dabei ist nicht die Frage entscheidend, ob es sich um einen flächendeckenden Befund handle, sondern es geht zunächst einmal um die schlichte Möglichkeit. Und die ist gegeben. An Phänomenen aus der Welt der Angestellten sind sie schon länger zu beobachten - auch im Westen. Die Identifikation mit der Firma mag nicht so universal sein, wie sie in Japan zu sein scheint - doch es gibt eben vergleichbare Phänomene auch hier. Das Problem ist nun, solche Phänomene zu erklären, ohne auf das theoretische Arsenal der Psychoanalyse zurückgreifen zu müssen, während die eigenen theoretischen Befunde erst einmal eine Unmöglichkeit der Vereinnahmung nahelegen.

Ich möchte anhand des Modells der totalitären Macht, wie sie von *Arendt* geschildert wurde verdeutlichen, wie ein solcher Vereinnahmungsprozeß denkbar ist, ohne auf substanzlogische Muster von Seele, psychoanalytischem Ich o.ä. rekurren zu müssen. Dabei muß von Anbeginn darauf hingewiesen werden, daß hier keine materiale, sondern lediglich eine strukturelle Parallele gezogen wird und eine polemische Verwertung nach Möglichkeit vermieden werden soll.¹⁹⁴

In dieser Argumentation sollen zwei zentrale Elemente hervorgehoben werden. Zum einen ist die Bewegung auf eine Destabilisierung der "positiven Gesetze" angewiesen, die nicht mit Gegenentwürfen konfrontiert werden, die eine alternative Ordnung darstellen würde,¹⁹⁵ die selbst wieder einen Rahmen abgeben würden, in dem sich Handeln orientieren könnte, sondern durch eine Bewegungsgesetzlichkeit, in der was heute legal war morgen schon falsch sein kann.¹⁹⁶ Das heißt aber: Es wird unmöglich sich gegenüber der normativen Ordnung zu positionieren, weder im Sinne einer Anpassung, noch im Sinne einer Opposition. Hier soll nun argumentiert werden, daß reflexive Rationalisierung genau darauf abzielt: auf die Destabilisierung der Rollenstrukturen, die in der industriellen Bürokratie festgeschrieben waren. So wird es den Individuen unmöglich, über ihre funktionale Arbeitsrolle eine Identität zu definieren - und auch nicht darüber hinaus eine, die dazu Stellung beziehen könnte. Die Erwartungen ändern sich in immer größerer Geschwindigkeit. Eine Anpassung an solche Strukturen (falls dann von Strukturen noch die Rede sein kann) kann so nicht mehr durch eine nur teilinklusive Rollenübernahme geschehen, sondern verlangt ein "Aufgehen" in

¹⁹³ Janine *Chasseguet-Smirgel*: Das Ichideal, a.a.O., S.88. Zur Anwendung auf das Problem der Vereinnahmung von Individuen durch Organisationen kommt diese Konstruktion bei Howard S. *Schwarz*: Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective, in: *Organization Studies* 1987, 8/4

¹⁹⁴ Wobei man es von "Management-Gurus" oft nicht leicht gemacht bekommt, ihnen auch die materialen Parallelen ihrer Pamphlete mit denen totalitärer Bewegungen nicht doch vorzuhalten.

¹⁹⁵ "Die Macht als Gewalt ist für totalitäre Herrschaft niemals ein Ziel, sondern nur ein Mittel, und die Machtergreifung in einem gegebenen Land nur das willkommene Durchgangsstadium, nicht das Ende der Bewegung. Das praktische Ziel der Bewegungen ist, soviel Menschen wie möglich in die Bewegung hineinzuzusammenschließen und in Schwung zu bekommen; ein politisches Ziel, bei dem die Bewegung an ihr Ende kommen würde, gibt es überhaupt nicht." (Hannah *Arendt*: *Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft*, München 1986, S.528). Und weiter: "Totalitäre Politik, die daranging, die Rezepte der Ideologien zu befolgen, hat das wahre Wesen dieser Bewegungen insofern entlarvt, als sie deutlich machte, daß es ein Ende des Prozesses nicht geben könne."(a.a.O., S.709)

¹⁹⁶ "So hat selbst das Wort Gesetz in der totalitären Sprache seine Bedeutung geändert: es deutet nicht mehr auf den Zaun des Gesetzes, dessen relative Stabilität den Raum der Freiheit schafft und behütet, in welchem menschliche Bewegungen und Handlungen sich abspielen; sondern es bezeichnet vorerst und wesentlich eine Bewegung." (Hannah *Arendt*: *Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft*, a.a.O., S.708)

der Bewegung.¹⁹⁷ Das wiederum soll wie gesagt nicht substantiell gedacht werden, sondern als Konstruktionsleistung des Subjektes. Um die sich immer wieder verändernden Erwartungen erfüllen zu können, müssen die Subjekte den Standpunkt der Bewegung einnehmen. (Diese muß dann entsprechend personifiziert wahrgenommen werden.) Dabei bleibt immer zu beachten, daß "Inklusion der gesamten Person" wie sie durch Identifizierung erreicht wird immer nur bedeuten kann: Abstellen des Handlungssinns allein auf als solche wahrgenommene Organisationsimperative (inklusive sogenannter "Sachzwänge") und nicht: daß die Person tatsächlich Teil der Organisation wird.

In diesem Rahmen ist es nun nicht nur entscheidend, zu begründen, wie die Anpassung im einzelnen motiviert wird, entscheidend ist, wie unter solchen Verhältnissen eine Organisationszugehörigkeit motiviert wird. Denn die Identifizierung mit der Firma ist eine aktive Leistung, die nicht erzwungen werden kann. Sie kann lediglich durch bestimmte organisationale und symbolische Maßnahmen erleichtert werden - die Entscheidung, der Organisation beizutreten, sein Schicksal an die Organisation zu knüpfen, liegt letztlich - bei aller ökonomischen Ungleichheit - beim Individuum. Hierbei wird immer wieder auf den oben entwickelten Begriff der Würde zurückzukommen sein. Dabei wird aber auch der eigentliche Schwachpunkt der Reflexiven Rationalisierung sichtbar werden: Sie funktioniert nur solange wirklich effizienter als der Fordismus, von dem sie abstammt, solange eine Mobilisierung über Würde möglich ist. Das nun ist aber nicht allein eine Frage der symbolischen Ressourcen, sondern - wie oben gezeigt - vor allem auch der materiellen. Insbesondere die Arbeitsmarktlage wäre hier zu nennen.

Im folgenden wird zunächst auf destabilisierende Strategien der reflexiven Rationalisierung eingegangen, um dann die Angebote und Techniken der vollständigen Inklusion darzustellen. Dabei wird es sich immer wieder zeigen, daß diese Aspekte ineinander übergehen, daß totale Inklusion die vorhergehende Destabilisierung der Strukturen ebenso verlangt wie die Destabilisierung der Strukturen Angebote der Inklusion attraktiv macht. Des weiteren wird sich immer wieder zeigen, daß Destabilisierung auch immer Bedrohung von Würde, Inklusion immer auch ein Angebot, Würde zu erlangen, sein wird.

III.2.2.) Reflexive Rationalisierung als Bewegung

Daß es sich bei der Praxis und Theorie Reflexiven Rationalisierung tatsächlich um so etwas wie eine Bewegung handelt, zeigt sich an immer weiter ausgreifenden Zielsetzungen, die verlautbart werden. War zum Beispiel das Versprechen der "Zweiten Revolution in der Automobilindustrie" noch auf die Umwandlung der Produktionssysteme in den Industriebetrieben begrenzt und die noch

¹⁹⁷ "Die totale Herrschaft gibt sich niemals damit zufrieden, von außen, durch den Staat und einen Gewaltapparat, zu herrschen; in der ihr eigentümlichen Ideologie und der Rolle, die ihr in dem Zwangsapparat zugeteilt ist, hat die totale Herrschaft ein Mittel entdeckt, Menschen von innen her zu beherrschen und zu terrorisieren. In diesem Sinne schafft die totale Herrschaft gerade den Unterschied zwischen Herrschern und Beherrschten ab und erzielt einen Zustand, in dem das, was wir unter Macht oder Willen zur Macht verstehen, gar keine oder eine sekundäre Rolle spielt. Der totalitäre Führer ist wirklich nichts anderes als ein Exponent der von ihm geführten Massen, er ist nicht ein machthungriges Individuum, das seinen Untertanen einen willkürlichen Willen tyrannisch auferlegt. Als Exponent ist er jederzeit ersetzbar und hängt vom 'Willen' der Massen ebenso ab, wie die Massen von ihm, ohne den sie 'körperlos' bleiben würden."(ebd., S.527).

vage Aussicht auf eine bessere Welt noch ganz auf Produktivitätsversprechen gegründet, so formulierten *Womack* und *Jones* im Übergang von der *lean production* zum *lean enterprise* weitgehende sozialutopische Vorstellungen. In beiden Versprechen wird aber auf ein Endziel des Projekts bewußt verzichtet, der Prozeß der Verschlinkung soll verewigt werden. Die weitestgehende konkrete Aussage der *lean production* war die Prognose, daß dieses "das weltweite Standardproduktionssystem des einundzwanzigsten Jahrhunderts" werden würde, auch wenn dann noch prophezeit wird:

"Diese Welt wird völlig anders und sehr viel besser sein."¹⁹⁸

Ein paar Jahre später hat die Anwendung des Systems die Grenzen der Firma überschritten - denn schon vorher wurde angegeben, daß die Grenzen der Anwendbarkeit "nicht bekannt" seien - und soll die gesamte Ökonomie in ein schlankes Netzwerk verwandeln, das als Gestaltungsmacht der Politik den Rang abläuft:

"A concerted effort by companies across the industrial landscape to embrace the lean enterprise *and* find new tasks for excess employees will be vastly superior to an industrial policy that governments devise. An economy dominated by lean enterprises continually trying to improve their productivity, flexibility and customer responsiveness might finally be able to avoid the kind of social upheavals that have occurred when new production systems have rendered existing ones obsolete. If this sea of change in industrial practices comes to pass, most individuals, companies, and enterprises will prosper. Equally important, we will witness a productivity explosion, coupled with employment stability, that will provide the long-sought antidote to the economic stagnation plaguing all advanced economies."¹⁹⁹

So sind weitere Grenzen kaum gesetzt und man darf gespannt sein, auf welchen Bereich die *lean*-Bewegung noch zugreifen möchte..

In der Reflexiven Rationalisierung werden nach *Pries* Institutionen nicht zu Garanten der Stabilität, sondern sollen mehr oder weniger Beschleunigungsagenturen sein:

"Aufgrund dieser 'Verflüssigung' von Betrieb wird reflexiv-systemische Modernisierung aller Voraus-sicht nach nicht zu einer Objektivierung oder Erstarrung betrieblicher Kommunikations- und Interakti-onsgefüge führen. Wahrscheinlicher ist, daß sich mit der Institutionalisierung des Wandels im Betrieb früher oder später auch eine institutionalisierte Politisierung des Betriebs ergeben kann. Denn hier findet sich der industriell-kapitalistische Betrieb in einem strukturellen Dilemma: Für das Agieren in einer sich schneller ändernden Umwelt müssen die Flexibilitäts- und Kreativitätspotentiale mobilisiert werden, die durch rigide zentralistische Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen nicht gefördert werden."²⁰⁰

In dieser Form der permanenten Rationalisierung fällt die Sicherheit und Berechenbarkeit, die die bürokratisierte Form der Herrschaft noch bot. Nicht einmal mehr für die Führung selbst sind die Prozesse noch berechenbar:

"Der systemische Charakter betrieblicher Modernisierungsprozesse entzieht traditionellen betriebswirtschaftlichen Kalkulationsverfahren und Methoden der Entscheidungsfindung immer mehr

¹⁹⁸ *Womack, Jones, Roos*: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie, a.a.O., S.291f.

¹⁹⁹ James P. *Womack*, Daniel T. *Jones*: From Lean Production to the Lean Enterprise, in: Harvard Business Review, Mar/Apr 1994, S.93-103, S.103.

²⁰⁰ *Pries*: Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft, a.a.O., S.54. "In practice the starting point of Japanese management is precisely that problems such as line balancing and quality have to be continually *managed*, that is they are never solved once-and-for-all." (*Wood*: The Japanization of Fordism, a.a.O., S.535-555).

den Boden."²⁰¹

Dieses Einsetzen der Innovation als Organisationsprinzip (auf den ersten Blick ein Widersinn) bedeutet den Verzicht auf erreichbare Ziele. *Mintzberg* sieht diesen Umstand, wenn auch nicht aus dem Problem der Kontinuierung der Organisation heraus:

"Innovation bedeutet Ausbrechen aus überkommenen Strukturen. Die innovative Organisation kann daher keine Form von Standardisierung: zur Erzielung von Koordinaten einsetzen."²⁰²

Der adhoc-kratische Stab bildet ein Machtzentrum, das nach Möglichkeit mit hochqualifiziertem und engagierten Personal besetzt und mit umfangreichen Machtbefugnissen ausgestattet ist. Die Diffusität der Einrichtung liegt in ihrer Aufgabe, Regeln gerade zu transformieren:

"Auch das geregelte System findet kaum Beachtung. In Adhokratien verlaufen Informationsflüsse und Entscheidungsprozesse flexibel und informell und dienen stets nur dem einen Ziel: Innovationsförderung. Und dies bedeutet, daß die Autoritätskette notfalls durchbrochen wird."²⁰³

Dies erfordert eine besondere Weise der Kritik, wie sie von *Arendt* vorgezeichnet wurde. Der Kritik fällt alles anheim, was der Effizienz im Wege steht, und damit sowieso zum Untergang verurteilt ist. Die Kritik der Innovationsstäbe ist Kritik im Dienste der Firma. Die Funktion der Kritik ist dann die, das Unvermeidliche zu beschleunigen, dem Naturgesetz zur Seite zu stehen.

Symptomatisch für den Bewegungskarakter ist die Art, wie mit der Nichterreicherung des fiktiven aber auch als unausweichlich gedachten Endziels umgegangen wird. Da die Rationalisierung offen als Bewegung konzipiert ist, die nur dann zum Erfolg führt, wenn sich alle von ihr mitreißen lassen, werden Blockaden auf Blockierer zurückgeführt. Eine Rationalisierung, die sich auf bestimmte Punkte konzentriert, die verändert, verbessert werden müssen, tendiert eher dazu, nach strukturellen Ursachen zu suchen, versucht zu regeln, nicht zu motivieren. Doch die Rationalisierung des Gesamten ist erklärtes Ziel - und dem darf sich keiner entziehen

Durch die Suche nach Renegaten der Rationalisierung macht sicherlich einen Teil der Vehemenz, mit der über die letzten vier fünf Jahre immer neue Gruppen als Blockierer präsentiert wurden. Rationalisierung die ihre hochgesteckten Ziele nicht erreicht - nicht erreichen kann - sucht die Hindernisse auf dem Weg dorthin zu eliminieren.

Symptomatisch ist, wie in einem "visionär" geführten Betrieb auf die Nichtübereinstimmung der Leitsätze der Firmenideologie mit der betrieblichen Praxis reagiert wird. Nicht etwa eine schlechte Strukturierung, Organisation o.ä. werden verantwortlich gemacht, sondern:

"Mehrere Befragte sehen in erster Linie das mittlere bis obere Management als 'Blocker der Vision' (Zitat eines Gruppenleiters). Sowohl das Topmanagement wie auch viele der Interviewten werfen diesen Vorgesetzten interne Machtpolitik und mangelnden Teamgeist vor."²⁰⁴ So interviewter Gruppenleiter: "Die Vision ist ein Gedanke, der von allen Mitarbeitern ab der ersten Führungsebene erarbeitet wurde. Diejenigen, die hier wirklich die Vision verfolgen, sind in erster Linie unsere Geschäftsführer. Und dann kommt, glaube ich, ein ganz, ganz großes Loch. Und die Bereichsleiter und Hauptabteilungsleiter, die sich in diesem Loch befinden, kriegen die Vision aufoktroiert. Die tun

²⁰¹ *Pries*: Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft, a.a.O., S.52

²⁰² Henry *Mintzberg*: Die Mintzberg-Struktur, a.a.O., S.337.

²⁰³ ebd., S.338

²⁰⁴ Eva *Hesslinger*, Andreas *Wittel*: Plakatierte Kultur: Über Firmenideologien und deren Rezeptionsweisen, in: Soziale Welt, Jg.46 (1995), S.154-180, S.173.

es oberflächlich, um hier auf dieser Welle zu schwimmen, weil es von oben so gewünscht wird. Die sollten sich schon ein bißchen anstrengen, diese Firmenphilosophie zu verinnerlichen."²⁰⁵

Das Bild der Welle ist erhellend: Man soll nicht auf der Welle schwimmen, sich von ihr davontragen lassen, man soll die Welle *sein*. Gefragt wird also nicht nach strukturellen Ursachen, warum diese Funktionäre Schwierigkeiten mit der Umsetzung der Leitlinien haben - es könnte ja durchaus sein, daß sie nicht besonders realitätstauglich sind. Wenn diese Leute mit der "Vision" ihre Probleme haben, so werden sie damit zum Problem der Visionäre.²⁰⁶ Die Rede, man müsse sich entscheiden, ob man Teil des Problems oder Teil der Lösung sein wolle, die sich in revolutionären Managementzirkeln eingebürgert hat, spricht dies aus. Sie ist tatsächlich totalitär in dem von *Arendt* beschriebenen Sinn.

Diese Kritik, die hier exemplarisch für viele steht²⁰⁷, hat einiges gemein mit der Bürokratismuskritik *Stalins*, in der der Schein erzeugt wird "als ob eine tiefe Kluft zwischen dem grundsätzlich richtigen Weg und Wollen der führenden Instanzen und den in der Praxis des täglichen Lebens von diesem Weg abweichenden und daher versagenden unteren Organen bestünde."²⁰⁸

Man verweigert sich hier also, die Kritik der Praxis zu akzeptieren, sondern kritisiert - gegen alle Beteuerungen, man höre auf seine Mitarbeiter - die Praxis selbst, die sich als der Theorie nicht gewachsen zeigt. Darin offenbart sich in beiden Fällen das Pendeln zwischen Mechanismus und Voluntarismus, das institutionalisierten Revolutionen so eigen ist:

"Das Hinüberschieben der Schuld für das Mißlingen der bürokratischen Pläne auf die Schulter von subversiven oder renitenten Elementen, die von der Arbeit besessen sind, den sozialistischen Aufbau zu stören, ist deshalb ein besonders interessantes Moment in der bürokratische Ideologie, weil hier in vollstem Widerspruch zur mechanistischen, die Rolle des Subjektiven unterschätzenden Auffassung des Prozesses plötzlich und unvermittelt eine Überbetonung subjektiver Gegebenheiten zum Vorschein kommt. Ein solches Verfallen in kontradiktorische Extreme ist überhaupt charakteristisch für jedes nichtdialektische Denken."²⁰⁹

Das die Reflexive Rationalisierung für sich in Anspruch nimmt, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, darf so nicht über den mechanistischen Charakter der neuen Rationalisierungsideologie hinwegtäuschen. Generell gehen ihre Verfechter davon aus, daß man zwar nicht mehr technozentristisch einen *one best way* gehen kann, überhöhen jedoch zugleich *lean production* zum unausweichlichen Schicksal jedes Unternehmens, daß sich am Markt behaupten will.²¹⁰ Sie werden sich also

²⁰⁵ ebd.

²⁰⁶ Diesen wird meist nicht einmal "Böswilligkeit" unterstellt. Es wird unumwunden zugegeben, daß es sich nicht um "Skeptiker aus Angst vor Machtverlust, sondern eher aus Erfahrung" handele. Trotzdem ist ihr Widerstand zu brechen, da sie sich dem Lauf der Dinge in den Weg stellen. (Josef *Strötgen*: Leistungsprinzip, in: iw-gewerkschaftsreport Jg.1995, H.1, S.3-9, S.8)

²⁰⁷ Das ganze hat den Hintergrund, daß in einem umfassenden Rationalisierungsprozeß immer Interessen von Profiteuren der gegenwärtigen Situation zugunsten von Interessen von zukünftigen Profiteuren verletzt werden. Daraus ergibt sich ein Wandel von "Koalitionen" im Betrieb. Vgl dazu: Michael *Faust*, Peter *Jauch*, Karin *Briinnecke*, Christoph *Deutschmann*: Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratisierung und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München, Mehring: Rainer Hampp 1994, S.148ff.

²⁰⁸ Leo *Kofler*: Stalinismus und Bürokratie, Neuwied, Berlin: Luchterhand 1970, S.81.

²⁰⁹ ebd., S.64.

²¹⁰ Das kritisiert *Ortmann*. Er kommt deswegen zur Einschätzung, daß dieses Phänomen ephemere bleiben müsse: "Die Auflösung unerschütterlicher Gewißheiten à la one best way scheint mir vielmehr weit genug fortgeschritten, um die Dauerherrschaft eines technologischen Paradigmas in Zukunft zu vereiteln." (Günther *Ortmann*: Formen der Produktion, Opladen: Westdt. Vlg. 1995, S.295) Das scheint mir nun wiederum fraglich Nicht nur muß auch eine solche

mehr oder weniger darwinistisch von alleine durchsetzen - womit sie sich natürlich dieselbe Frage gefallen lassen müssen, wie ein mechanistisch gewendeter Marxismus (sei er sozialdemokratisch oder kommunistisch): Wozu revolutionären Aufwand betreiben, für etwas, was sich mit naturgesetzlicher Gewißheit durchsetzen wird?

Damit sind wir wieder bei der Analyse von *Arendt*. Es geht in der Bewegung nicht darum, Ziele zu verwirklichen, sondern sich in den unausweichlichen Lauf der Geschichte einzufügen - und so ein aktiver Teil von ihr zu werden. Man kann sich nur entscheiden, ob man mit der Geschichte geht - oder sich gegen sie stellt. Nicht umsonst greift in Managementkreisen der Begriff "Reaktionär" für Rationalisierungsverweigerer immer mehr um sich.

IV.) Verunsicherung und Inklusion

In diesem Abschnitt soll gezeigt werden, wie einerseits überkommene und eigenständige Wege der Selbstbehauptung und Konstruktion von Würde in der Reflexiven Rationalisierung durchkreuzt werden und andererseits den so verunsicherten Beschäftigten firmendefinierte Wege abgetragen werden, die allesamt zu einer Verkettung der eigenen Selbstbehauptung und Würde mit der der Firma beinhalten. Die Reihenfolge ergibt sich daraus, daß für eine erfolgreiche Inklusion die Alternativrollen der Beschäftigten innerhalb und außerhalb des Betriebes entwertet werden müssen, Rollendistanz gegenüber der Organisationsrolle unwahrscheinlich gemacht werden muß. Dabei überschneiden sich aber die beiden Aspekte immer wieder. So legt schon die Verunsicherung ein aktives Streben der Verunsicherten nach Selbstvergewisserung nahe, die schon für sich gesehen in eine identifikatorische Tendenz münden kann. Andererseits beinhaltet die Inklusion in eine flexibilisierte Rolle, daß die besetzte Rollenidentität sich, will sie in der permanenten Rationalisierung bestehen, jederzeit beliebig wandeln können muß, sich auf einmal gemachte Festlegungen nicht verlassen darf.

IV.1.) Verunsicherung

Im folgenden sollen zunächst die Strategien der Verunsicherung behandelt werden. Die beschriebenen Phänomene sind allerdings in allem heterogen außer eben: in ihrem verunsichernden Charakter. Auf diesen soll es hier ankommen, nicht auf eine möglichst vollständige Erfassung aller Aspekte dieser Phänomene. Deswegen mag die Darstellung etwa der Gruppenarbeit als Mechanismus der Verunsicherung einseitig erscheinen. Das wird aber durch die hier verfolgte Argumentationslinie gerechtfertigt. Auch der Grad der Bewußtheit, mit dem die einzelnen Maßnahmen tatsächlich auf Verunsicherung abzielen, ist sehr unterschiedlich, worauf aber auch nur jeweils am Rande eingegangen werden kann. Generell läßt sich aber wohl sagen: Je weniger intentional diese Maßnahmen eingeführt werden, und je besser sie deswegen durch andere Funktionen legitimiert sind, desto sicherer werden sie ihre Nebenfunktion ausüben können.

Dauerherrschaft als kontingente Möglichkeit in Betracht gezogen werden, schon daß sich kontingenztheoretisches Gedankengut außerhalb der Universitäten, oder: ob sich bei Managern tatsächlich *Lubmann* gegen *Chamy* durchsetzen kann, scheint äußerst fraglich. Andere one best ways, wie etwa der der neoliberalen Wirtschaftspolitik sind bislang auch unbehelligt von Kontingenztheorien und gegen sie sprechenden Fakten durchgehalten worden.

IV.1.1.) Verunsicherung durch panoptische Kontrolle

Panoptische Kontrolle ist sicher auch und vor allem ein Mittel der Disziplinierung. Dennoch soll hier der Teil über Instrumente der Verunsicherung und der Bewegung mit einer Darstellung der panoptischen Kontrolle, die Reflexive Rationalisierung begleitet, begonnen werden. Diese Kontrolle macht als "Prozeßkontrolle", die aber dank der technischen und organisatorischen Methoden jederzeit auf Personen bezogen werden kann, einen erheblichen Teil der Reflexivität der Rationalisierung aus. Durch sie behält die Firma sich im Auge. Und eben dieser Zustand unter ständiger Beobachtung ist es, der den Einzelnen verunsichert. In ihr manifestiert sich der immerwährende Verdacht der Firma gegenüber ihren Mitarbeitern, Leistungspotentiale zurückzuhalten. Panoptische Kontrolle beinhaltet insofern ein Infragestellen der Würde der Arbeitenden, als sie sich durch ihre Leistung quasi permanent legitimieren müssen. Die Rollenidentität als Arbeitender, die die Mitgliedschaft in der Organisation durch "*a fair day's work*" rechtfertigt, steht damit immer wieder aufs Neue auf dem Spiel. Später wird thematisiert werden, daß Reflexive Rationalisierung selbst einen Zustand permanenter Unzulänglichkeit der Arbeitenden produziert. Gleichzeitig werden die Arbeitenden es vor ihren Vorgesetzten tunlichst vermeiden, diese Unzulänglichkeit zu zeigen. Damit wird ein Zustand hergestellt, der dem ähnelt, den *Goffman* für die Bedingungen, unter denen Stigmatisierte in der Gesellschaft von "Normalen" agieren müssen:

"..during mixed contacts, the stigmatized individual is likely to feel that he is 'on', having to be self-conscious and calculating about the impression he is making, to a degree, and in areas of conduct which he assumes others are not."²¹¹

Oft wird den reflexiv rationalisierenden Betriebe eine Kontrollücke nachgesagt. Dadurch, daß Prozesse immer schwerer im voraus abzuschätzen sind, und dadurch daß Kontrollpersonal abgebaut wird, entstehen immer mehr Bereiche, in denen die Firma sich auf ihre Beschäftigten verlassen muß. Betrachtet man dies nun im Paradigma von Autonomie und Kontrolle, dann kann man tatsächlich nicht anders als einen Schritt hin zu mehr Autonomie zu konstatieren. Die meisten, die diesen Weg gehen, sind aber aufgrund des empirischen Materials vorsichtiger geworden und wählen Ausdrücke wie "*verantwortliche Autonomie*" oder "*kontrollierte Autonomie*".

Ich möchte zeigen, daß es sehr wohl möglich ist, die durch Reflexive Rationalisierung aufgerissene Kontrollücke wieder zu schließen, und zwar mittels Techniken panoptischer Kontrolle. Das Prinzip des Panoptikons wurde im 18. Jahrhundert von *Bentham* entwickelt. *Foucault* hat in seinem Buch "*Surveiller et punir*" gezeigt, daß die Funktionsweise des Panoptikons in allen möglichen Institutionen des Disziplinierens Anwendung gefunden hat.

"De là, l'effet majeur du Panoptique: induire chez le détenu un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Faire que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinue dans son action; que la perfection du pouvoir tende à rendre inutile l'actualité de son exercice; que cet appareil architectural soit une machine à créer et à soutenir

²¹¹ Erving *Goffman*: Stigma, a.a.O., S.25.

un rapport de pouvoir indépendant de celui qui l'exerce..."²¹²

Hier liegt eine Überwachungstechnik vor, die mit extrem wenig Personal auskommt. Die Überwachten wissen nicht, ob sie gerade überwacht werden oder nicht, sie wissen nur, daß sie jederzeit unbemerkt beobachtet werden können. Bei *Foucault* werden so streng geregelte Abläufe gesichert. Doch diese Technik eignet sich hervorragend dazu, Tätigkeiten, die einen gewissen Grad an Diskretionalität aufweisen, zu überwachen. Denn wenn auch die genaue Art der Ausführung nicht vorgegeben ist, dann ist es dennoch für den, der sie auszuführen hat, eine Kontrolle, wenn jederzeit in sein Lösungsverfahren Einblick genommen werden kann. Während man sich bei genauer Vorgabe der Ausführung der Aufgabe im Fall eines Mißlingens eventuell noch auf die Defizienz des Lösungsweges berufen kann, der nicht selbst verantwortet wird, so ist man bei eigenständigem Bearbeiten unter verstärkten Legitimationsdruck.

Es lassen sich zwei Hauptrichtungen der panoptischen Kontrolle in der Reflexiven Rationalisierung ausmachen. Die eine besteht in der Aufzeichnung der Arbeitsprozesse mittels elektronischer Datenverarbeitung, die andere in bestimmten Organisationsformen des Arbeitsprozesses selbst.

a.) Panoptische Kontrolle mittels EDV

Bei der panoptischen Kontrolle mittels elektronischer Datenverarbeitung handelt es sich nicht um ein Instrument, das ausschließlich für die Reflexive Rationalisierung typisch ist. Es ist latent überall dort vorhanden, wo Arbeitsprozesse über Computer vernetzt sind. Eine Vorreiterrolle kommt hierbei wohl dem Bankgewerbe zu. Die Computer am Schalter "like the computers of costumer service officers in retail insurance and the cash registers at supermarket check outs, record every transaction that takes place."²¹³ Ein großer Teil der Überwachungstätigkeiten entfallen dadurch, daß diese Verbuchungen *on line* und jederzeit abrufbar und überprüfbar sind. Und hier wirkt wiederum die bloße Möglichkeit nahezu so effizient wie eine aktuelle flächendeckende Kontrolle.²¹⁴ Das ist nach *Sewell* und *Wilkinson* die Voraussetzung, unter denen Unternehmen die Delegation von Verantwortung riskieren können, ohne die Herrschaft über den Gesamtprozeß zu verlieren.²¹⁵

Über BDE- und PPS-Systeme findet diese Kontrollmöglichkeit in die industrielle Fertigung Eingang. Das konnte vor allem auch an Beispielen aus dem Maschinenbau gezeigt werden, wo die traditionellen blinden Flecke, die aus einer fast noch handwerklich geprägten Produktionsweise

²¹² Michel *Foucault*: *Surveiller et punir*, a.a.O., S.202.

²¹³ Terry *Austrin*: *Flexibility, Surveillance and Hype in New Zealand Financial Retailing*, in: *Work, Employment & Society*, Jg.5 (1991), S.201-221, S.210. Dazu im gleichen Sinn: Michael *Hartmann*: *Akademiker in der Sachbearbeitung: Unsicherheitselement der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen?*, in: W.Littek, U.Heisig: *Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen*, Berlin: edition sigma 1991, S.187-198, S.194f.

²¹⁴ "On line, real time computerization means that every transaction can be recorded immediately and this relieves the banks of the necessity for an elaborate hierarchy of supervision. The result is that the manual processing of information and direct supervision are no longer necessary task components of the service encounter. The focus of control has, therefore, potentially shifted to the encouragement of the self monitoring of the performance of the encounter." (Terry *Austrin*: *Flexibility, Surveillance and Hype*, a.a.O., S.219).

²¹⁵ "It is our argument, based on observations collected during our research, that the development and continued refinement of electronic surveillance systems using computer-based technology can provide the means by which management can achieve the benefits that derive from the delegation of responsibility to teams whilst retaining authority and disciplinary control through the ownership of the superstructure of surveillance and the information it collects, retains, and disseminates." (*Sewell, Wilkinson*: *Surveillance, Discipline and the Just-In-Time Process*, a.a.O., S.283).

resultierten, verschwinden.²¹⁶ Dabei geht es nicht darum, daß die Arbeit jetzt verregelter ist, sondern darum, daß nicht mehr zu vertuschen ist, wenn man sich auf vorgearbeiteten Polstern ("Vorderwasser") ausruht.

In diesen Beispielen wird ein Umstand deutlich, der die panoptische Kontrolle oft "unsichtbar" macht, manchmal so unsichtbar, daß nicht einmal die Unternehmensleitung von den panoptischen Effekten der eingesetzten Technik weiß. Wenn man unter "Kontrolle" nur die vorherige Festlegung von Arbeitsabläufen, die aktuelle Beobachtung des Arbeitsprozesses und eine dichte Ergebniskontrolle faßt, dann fällt das disziplinierende Potential der bloßen Kontrollmöglichkeit, die die neuen technischen System bieten, aus dem Bereich der Wahrnehmung. Die Forscher des SOFI unterliegen in ihrer Verteidigung der *Kern/Schumann*'schen Thesen diesem Irrtum, indem sie die abnehmende Planbarkeit der Tätigkeiten als Indiz für ein abnehmendes Kontrollpotential nehmen.²¹⁷ Zugleich wird die universale Kontrollmöglichkeit offen eingeräumt:

"Die verstärkte Nutzung der Informationssysteme für eine gezielte Ursachenerforschung von Störungen birgt für den Systemregulierer zwar durchaus auch das Risiko, daß damit eigenes Fehlverhalten aufgedeckt wird. Dies wird in den von uns durchgeführten Interviews auch zum Teil kritisch thematisiert, jedoch nicht als Kritik an kleinlicher, auf Intensivierung zielender Verhaltenskontrolle, sondern als Druck, Fehler möglichst zu vermeiden, bzw. sich dafür verantworten zu müssen. Gleichzeitig wird aber gerade auch auf die durch die Informationstechnologie neu eröffnete Möglichkeit verwiesen, sich mittels eindeutiger 'Datenlage' von ungerechtfertigten Vorwürfen zu entlasten."²¹⁸

An die Stelle "kleinlicher", i.e. tayloristischer Kontrolle jeder Handbewegung, wird eine unsichtbare, nicht aktuelle, aber jederzeit abrufbare Kontrolle *ex post* gesetzt.²¹⁹ Daß sich die "Systemregulierer" auch selbst auf die erhobene Datenbasis berufen können, wenn sie ungerechtfertigt kritisiert werden, zeigt nur, wie legitim, wie unausweichlich die Kritik von oben sein muß, wenn ein Fehler des Systemregulierers nachgewiesen werden kann.²²⁰

Während in diesen Zusammenhängen panoptische Kontrolle oft einfach nur nicht intendierter, aber um so willkommenerer Nebeneffekt des Einsatzes bestimmter Technologien ist, so läßt sich natürlich das Element der omnipräsenten Überwachung auch in den Vordergrund schieben. Ein gutes Beispiel hierfür ist die sogenannte "*killersoftware*" von Cypress. Hier werden kleine

²¹⁶ Vgl. z.B. Rüdiger *Seltz*, Eckhart *Hildebrandt*: Produktion, Politik und Kontrolle. Arbeitspolitische Varianten am Beispiel der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau, in F.Naschold (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt am Main, New York: Campus 1985, S.91-123, v.a. S.103ff.

²¹⁷ *Schumann, Baethge-Kinsky, Kublmann, Kurz, Neumann*, a.a.O., S.16 und S.25ff.

²¹⁸ ebd., S.27.

²¹⁹ Nach *Williamson* macht genau diese Kontrollmöglichkeit den Vorteil vertikaler Integration aus: "Not only is the future uncertain but it may not be possible, except at great cost, for an outside agency to establish accurately what has transpired after the fact. The advantages of internalization reside in the facts that the firm's *ex post* access to the relevant data is superior, it attenuates the incentives to exploit uncertainty opportunistically, and the control machinery that the firm is able to activate is more selective" (Oliver E. *Williamson*: Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control, New York. London, Toronto, Sidney, Tokyo, Singapore: Harvester Wheatsheaf 1986, S.91).

²²⁰ In diesem Zusammenhang ist auch die Aussage eines Gewerkschafters aus einem reorganisierten metallverarbeitenden Betrieb in England interessant: "Control over workers? Oh, that's improving John. They are getting better at that. They are logging people on the job, bookings, tape proving, machine breakdown and whatever. They keep a log of that... They would love to be able to crack the bloody whip, and say, look your production is only 99%, let's see it a bloody 100% or you are on your bloody way out." (John *Bratton*: Japanization at Work: The Case of Engineering Plants in Leeds, in: Work, Employment & Society, Jg.5 (1991), S.377-395, S.390.) Diese Aussage stammt aus einer Fabrik, in der die Arbeiter angeben, es habe ein generelles *up-skilling* stattgefunden und die Arbeitsintensität habe abgenommen. In dieser Fabrik wird CNC-Technologie zur Leistungskontrolle verwendet - auch wenn das Management behauptet, es handle sich dabei nicht um Personen- sondern um Prozeßüberwachung.

Unregelmäßigkeiten beim Wareneingang durch ein automatisches Abschalten aller Computer in der Beschaffungsabteilung beantwortet. Damit wird ein eigentlich kleines Problem zu einem für die gesamte Abteilung existentiellen. Dahinter steht kein unmittelbar aus der Produktion abzuleitender Zwang, sondern das Chaos wird künstlich herbeigeführt: man erachtet Fragilität also offensichtlich als Kontrollplus. Ähnliches gilt für eine Software, die bei längerer Lagerung eines Teils als zehn Tage die Computer im Lager blockiert.²²¹ Der Chef von Cypress, T.J. *Rodgers* legt den Zweck der panoptischen Kontrolle offen - Prävention:

"They [...] know I have the ability to peer down into the bowels of the organization, drag up relevant data, make a few telephone calls, and find out what really happened in any situation. The knowledge that I can call on so much detail so easily *means I seldom have to do.*"²²²

b.) *Just-in-Time als panoptische Kontrolle*

Eine organisatorische Methode der panoptischen Kontrolle ist die durch Rückmeldung der Kunden oder sogar Überwachung durch professionelle "Kunden", die in den USA weit verbreitet ist.²²³ Dieses Element ist offenbar ein US-amerikanischer Beitrag zum "Japanismus".²²⁴ Im Produktionsbetrieb wird diese Kontrolle durch den Kunden dadurch reproduziert, daß ideologisch das Verhältnis der Arbeitenden entlang des Produktionsflusses zu einem von Anbieter und Abnehmer umdefiniert wird. Der Abnehmer, der im Produktionsfluß abwärts steht, kontrolliert die Arbeit des "Zulieferers". So wird über die vollständige Abhängigkeit von der rechtzeitigen "Lieferung" von der vorgeordneten Station im Produktionsprozeß, die aus der Reduktion der Material-, Personal- und Zeitpuffer entsteht, zugleich ein Mechanismus eingerichtet, der potentiell panoptisch wirkt.

In der *killersoftware* des Herrn *Rodgers* ist der einfachen panoptischen Kontrolle mittels EDV ein organisatorisches Element zugefügt. Wenn bestimmte Abläufe nicht befolgt werden, dann wird der Prozeß als ganzer lahmgelegt und der "Schuldige" wird sichtbar gemacht. Dieses Blockieren des Prozesses ist noch klar erkennbar als erzieherische Maßnahme. Es ist offensichtlich, daß die panoptische Potenz des Computers bewußt aktualisiert wurde. Anders ist das bei der panoptischen Wirkung des Produktionsablaufes *just in time*. Hier sorgt der Computer nur noch für die Visualisierung - der Produktionsprozeß kommt ohne zusätzliche Eingriffe von außen zum Erliegen. *Sewell* und *Wilkinson* stellten in *just in time*- und Qualitätszirkel-reorganisierten Betrieben zum einen eine Architektur der Sichtbarmachung fest, die flexiblen Arbeitskräfteeinsatz erst möglich macht, und zum anderen eine Sichtbarmachung in der Organisation der Abläufe: durch den Produktionsprozeß ohne Lagerhaltung ist es den Arbeitenden nun unmöglich, eventuelle Fehler oder langsames Arbeiten hinter vorher aufgebauten eigenen Lagerbeständen zu verstecken.²²⁵ Das gilt übrigens nicht nur für das nach dem *pull-system* organisierte Fließband. Einen ähnlichen Effekt hat im Angestelltenbereich die einfache Maßnahme der systematischen Unterbesetzung bei

²²¹ Mike *Parker*, Jane *Slaughter*: Unions and Management by Stress, a.a.O., S.45.

²²² T.J. *Rodgers*: No Excuses Management, in: Harvard Business Review Jul/Aug 1990, S.84-98.

²²³ Linda *Fuller*, Vicki *Smith*: Management by Customers in a Changing Economy, a.a.O., S.6.

²²⁴ "Our use of a supermarket example is not flippant. Taiichi Ohno, the engineer responsible for the introduction of the JIT concept at Toyota in the 1960s, derived much of his inspiration from his observations of the US retailing sector." (*Sewell, Wilkinson*: Surveillance, Discipline and the Just-In-Time Process, a.a.O., S.280).

²²⁵ ebd., S.279.

gleichzeitiger Anreicherung des Tätigkeitsbereichs mit extrafunktionalen Aufgaben.²²⁶

Graham schildert die Anwendung dieses Prinzips in der Endmontage bei Subaru-Isuzu USA:

".. the mainframe computer system had the ability to focus everyone's attention on any team that fell behind. For example, when a worker fell behind, he or she pulled a yellow cord located above the line. At that instant, the team's music (each team was assigned a few bars of music) would be heard throughout the area occupied by the 14 teams that assembled the cars in trim and final via the loudspeaker system. The computerized music was played repeatedly until the cord was pulled again by the team leader, signalling that things were under control. If the line actually stopped, the music continued until the line began moving again. This had the effect of focussing departmentwide attention on the team with the problem."²²⁷

Die Sichtbarmachung der Fehler ist auch hier das disziplinierende Element. Generell wird dies auf die eine oder andere Weise angestrebt. Das Abspielen der Teammusik ist eine besonders originelle Variante. Normalerweise wird der Produktionsablauf für alle sichtbar auf sogenannten *andon*-Tafeln visualisiert. Warum eine solche Visualisierung disziplinierend wirken kann, soll später geklärt werden. Wichtig ist hier: daß es keinen Weg gibt, dieses System zu überlisten, Fehler zu verstecken oder unbemerkt auszubügeln. Wichtig ist hierbei natürlich auch, im Blick zu behalten, daß das Erliegen des Produktionsprozesses auch hier kein echter Sachzwang ist, sondern wiederum aus einem bestimmten Arrangement fließt - eben der Verdichtung der Abläufe.

Daß *bufferless production* vor allem auch zum Ziel hat, die Arbeitenden in Atem zu halten, ihnen Sicherheiten, auf denen sie sich ausruhen könnten, zu entziehen, wird auch von *Womack* und *Jones* offen zugegeben.²²⁸ Der dabei interessierende Effekt ist: die Verunsicherung bisheriger Verhaltenssicherheiten außerhalb der Reichweite von Vorgesetzten. Die Puffer stellen vom Kontrollstandpunkt aus gesehene Ecken und Winkel dar, die der Sichtbarkeit entzogen sind, in denen Individuen machen können, was sie wollen:

"As long as buffers exist, they allow for some discretion on the site of production. Buffers allow for variations in speed, production planning of one's own, possibilities for shortened or prolonged breaks according to how fit one feels on the particular day, and so on. In short, for the workers, buffers represent slack or undefined uncontrolled areas which permit deviations from formal plans, or informal activity in general. In the most extreme case, the elimination of buffers brings an end to this, placing management in a position of increased control over what workers actually do."²²⁹

Die Rede von der *fragility* der *lean production* wird hier fragwürdig. Was ist das für eine

²²⁶ Vgl. z.B. Tommy Nilsson: *Lean Production and White-Collar Work: The Case of Sweden*, in: *Economic and Industrial Democracy*, Jg.17 (1996), S.447-472, S.451. So wirkt "Management by Objectives" in zweierlei Hinsicht ähnlich panoptisch wie das schlanke Fließband: zum einen dadurch, "daß durch die enge inhaltliche und zeitliche Verzahnung der individuellen Ziele 'Sachzwänge' für jeden einzelnen geschaffen werden, da beim Verfehlen der eigenen Ziele oder Termine gravierende Folgeprobleme für den Gesamtablauf entstehen" und zum andern dadurch, "daß durch die Vorgabe eines Zieles 'ad personam' ein persönliches Verantwortungsgefühl und eine klare individuelle Verantwortlichkeit entsteht". (Martin Baethge, Joachim Denkinger, Ulf Kadritzke: *Das Führungskräfte-dilemma. Manager und industrielle Angestellte zwischen Unternehmen und Lebenswelt*, Frankfurt am Main, New York: Campus 1995, S.137).

²²⁷ Laurie Graham: *Inside a Japanese Transplant. A Critical Perspective*, in: *Work and Occupations*, Jg.20 (1993), S.147-173, S.162f.

²²⁸ "An electrical-component factory that had embraced lean techniques, for example, found itself backsliding because big customers like Rover and Ford had not yet made their operations lean. As a result, these customers continued to place orders in an unpredictable fashion. To cope, the factory had to maintain relatively high inventories, a cardinal sin in lean production. True to form, workers began to rely on the inventories as a safety net, and the lean factory began to gain weight." (*Womack, Jones: From Lean Production to the Lean Enterprise*, a.a.O., S.95).

²²⁹ Egil Skorstad: *Lean Production, Conditions of Work and Worker Commitment*, in: *Economic and Industrial Democracy*, Jg.15 (1994), S.429-455, S.442f.

Zerbrechlichkeit, die systematisch aufrechterhalten wird, und zwar nicht als Nebeneffekt, sondern um ihrer selbst willen, weil sie ein vorher nicht gekanntes Kontrollpotential darstellt. So resümieren *Parker* und *Slaughter*:

"The system does not rely on an army of supervisors to monitor the performance of each worker. Nor does it rely simply on 'consent', or on convincing workers that their human fulfillment and reaching management's goals are one and the same. While these are part of the system, the key is that the system itself is designed so that any deviation in the process - any failure by a worker or any other part of the system - is immediately exposed and magnified. This disciplines the whole system and allows management to focus on the weak spots."²³⁰

Die Zustimmung zum Resümee der beiden fällt um so leichter, als *Adler* - in apologetischer Absicht - mehr oder weniger bestätigt:

"What makes the NUMMI production system so enormously effective is its ability to make production problems immediately visible and to mobilize the power of teamwork. Implemented with trust and respect, both these features of the system create real empowerment. Wielded autocratically, they would have the opposite effect. Visible control could easily turn into ubiquitous surveillance. Teamwork could become a means of mobilizing peer pressure. A healthy level of challenge could degenerate into stress and anxiety"²³¹

Die Künstlichkeit der Grenzziehung zwischen der "guten" und der "bösen" Anwendungsart ist augenfällig: Prinzipiell ändert sich dabei nichts als der Kommunikationsstil der Firmenleitung. Wieso die Visualisierung von Problemen eine Form des *empowerment* sein kann, bleibt unerklärt. Und auch, wenn "böse Absichten" ausgeschlossen wären - die implizite Drohung, jederzeit auch anders zu können, bleibt bestehen. Daß hier die Gruppenarbeit in einem Atemzug mit der panoptischen Kontrolle genannt wird, ist überdies kein Zufall. Man kann Gruppenarbeit selbst auch als eine Form panoptischer Kontrolle verstehen. Indem das Interesse der Gruppenmitglieder an Leistungsanreizen, die gruppenweise vergeben werden angestachelt wird, wird jeder zum Kontrolleur des nächsten: *Garrahan* und *Steward* sprechen von *neighbour check*.²³²

Was durch die panoptische Kontrolle wie durch die gegenseitige Kontrolle erreicht wird, ist eben der Umstand, daß Solidarität auf der gleichen Ebene abgebaut wird. Das allein ist noch kein hinreichender Grund für einen Aufbau vertikaler Solidarität, aber es ist eine notwendige Voraussetzung.

IV.1.2.) Gruppenarbeit: Verunsicherung durch Nähe

Es mag überraschen, Gruppenarbeit hier unter den desintegrierenden und verunsichernden Maßnahmen zu finden, gilt die Arbeitsgruppe doch nachgerade als das Instrument zur Inklusion der Beschäftigten, als Ort, wo Betriebsgemeinschaft tatsächlich gelebt wird. Ich möchte hier zeigen, daß Gruppenarbeit in der Reflexiven Rationalisierung vor allem auf zwei Effekte hinausläuft. Zum einen entsteht ein *Klima gegenseitigen Mißtrauens und der Konkurrenz*, zum anderen werden Herr-

²³⁰ Mike *Parker*, Jane *Slaughter*: Unions and Management by Stress, a.a.O., S.44.

²³¹ Paul S. *Adler*: Time-and-Motion Regained, a.a.O., S.107.

²³² Philip *Garrahan*, Paul *Steward*: The Nissan Enigma. Flexibility at Work in a Local Economy, London, New York: Mansell 1992, S.107.

schaftsstrukturen entformalisiert und damit verschleiert, unangreifbar.

Dabei muß selbstverständlich klargestellt werden, daß nicht von Gruppenarbeit schlechthin die Rede sein soll, sondern nur von Gruppenarbeit als Rationalisierungsinstrument. Daß durch Rotation in Arbeitsgruppen einseitige Belastungen einzelner Arbeitsplätze für den Arbeiter gemindert werden können, daß bei entsprechenden Rahmenbedingungen Arbeitsgruppen Keimzellen des Widerstandes gegen die Firmenleitung werden können und Orte der Solidarität, steht außer Zweifel.²³³ Allein: Ob sie das werden können liegt daran, inwieweit organisierte Gegenmacht im Betrieb und in der Industrie insgesamt solche Bedingungen durchsetzen kann. Quasi ein Nebeneffekt der neuen Rationalisierungsbewegungen sind sie nicht - im Gegenteil!

Bezugspunkt der Vergemeinschaftung und der Loyalität soll in der Reflexiven Rationalisierung der Betrieb und nicht die Gruppe sein. Unter dem Stichwort "systemisch" ist dies angesprochen: Nicht der Produktionsprozeß in der Gruppe soll um jeden Preis rationalisiert, also Quantität und Qualität in einem Abschnitt gesteigert werden, sondern diese permanente Rationalisierung hat immer im Hinblick auf die Möglichkeiten der vor- und die Bedürfnisse der nachgeordneten Produktionseinheiten zu erfolgen. *MacDuffie*, stellt deswegen auch hinsichtlich der Gruppenarbeit klar:

"The most important social relationship under lean production is with the company. Employees are encouraged to identify themselves with the company, rather than with their team or their department, because appealing to overarching company-level goals (including satisfying the customer through superior quality) provides a rationale and motivation for setting aside normal inter-group differences."²³⁴

Nun ist hier natürlich zu hinterfragen wie die Identifizierung mit den Firmenzielen ins Werk gesetzt werden soll - *MacDuffie* weiß darauf so wenig eine Antwort wie seine weiter oben zitierten Kollegen - klar ist jedenfalls, daß, wenn Gruppenarbeit überhaupt als Instrument der Integration gesehen wird, dann als eines der Integration in den größeren Zusammenhang der Firma und weniger in die Gruppe selbst. *Graham* weiß aus ihrer teilnehmenden Beobachtung in der Produktion von Subaru-Isuzu USA davon zu berichten, daß die Gruppen weit weniger sozialintegrativ wirkten als zum Beispiel Einführungskurse oder ähnliche firmenweite Veranstaltungen.²³⁵

Dafür, daß gerade die Integration einer Betriebsgemeinschaft die Isolation der kooperierenden Subjekte, das Unterbinden von informellen Sozialkontakten der auch im Produktionsprozeß verbundenen Kollegen voraussetzen kann, sei auf einen von *Dabrowski et al.* geschilderten Fall einer

²³³ So ist das Ergebnis, daß Gruppenarbeit und Autonomisierung des Arbeitsprozesses an sich nicht entsolidarisierend wirken, kein Einwand gegen die hier vertretene These. Hier soll nur behauptet werden, daß Gruppenarbeit als Element der Reflexiven Rationalisierung, mit dem entsprechenden Leistungsdruck also, entsolidarisierend wirkt. (dazu: *Randy Hodson, Sandy Welsh, Sabine Rieble, Cheryl Sorenson Jamison, Sean Creighton*: Is Worker Solidarity Undermined by Autonomy and Participation? Patterns from the Ethnographic Literature, in: *American Sociological Review*, Jg.58 (1993), S.398-416).

²³⁴ *John Paul MacDuffie*: Workers' Role in Lean Production, a.a.O., S.57. *Grunwald* weist auf die Nützlichkeit Gruppenarbeit, mit der "die Erpreßbarkeit des Unternehmens durch 'Einzelkämpfer' mit Herrschaftswissen verringert werden kann." (*Wolfgang Grunwald*: Die "Magische Sieben" - psychologische Gesetzmäßigkeiten der Gruppenarbeit, in: *FB/IE* Jg.45 (1996) H.2, S.91-96, S.94). Vgl. dazu auch die Forderung nach "Überwindung der Interessen einzelner Gruppen" unter dem Titel "Gruppenegoismen durchbrechen" in: *Diethmar Vabls*: Neue Vertrauenskultur, in: *iw-gewerkschaftsreport* Jg.1995, S.11-19, S.13. *Shinoda* schließlich betont, daß das Gruppenkonzept bei ausreichender Personalfuktuation durch die Gruppen vor allem auf Betriebsebene integrativ wirke. (*Yujiro Shinoda*: Gruppendynamische Formen der Menschenführung in japanischen Partnerschaftsbetrieben, in: *R.Wunderer* (Hrsg.): *Humane Personal- und Organisationsentwicklung*. Festschrift für Guido Fischer zu seinem 80. Geburtstag, Berlin: Duncker&Humblot, 1979, S.411-422, S.417.)

²³⁵ "Workers at SIA [Subaru-Isuzu Automotive] often formed stronger bonds with their orientation and training class members than they did with their team members. For example, even though classmates were scattered throughout the plant, they often met for lunch on a daily basis and socially after work. This continued for at least several months after workers were separated in the plant. The bond of friendship that formed between classmates was a useful tool in the company's overall attempt at shaping a cooperative work force." (*Graham*: Inside a Japanese Transplant, a.a.O., S.158.)

paternalistisch geführten Fabrik verwiesen, deren "Betriebsgemeinschaft" an der Basis durch "soziales Mißtrauen und Konkurrenzargwohn, fehlende Solidarität und soziale Vereinzelung" gekennzeichnet ist.²³⁶ Umgekehrt zeigt die Erfahrung bei CAMI, dem *joint venture* von General Motors und Isuzu in Kanada, daß durch entstandene Gruppenkohäsion die Würde und Selbstbehauptung in Frage stellende Maßnahmen der panoptischen Kontrolle und des permanenten Rationalisierungsdrucks in Widerstandsaktionen gekontert werden können.²³⁷ Nicht zuletzt aus dem Ruder gelaufenen Gruppenprozessen war es zu verdanken, daß bei CAMI 1992 der erste Streik überhaupt in einem japanischen *transplant*²³⁸ in Nordamerika stattfinden konnte.

Aufgrund solcher nicht intendierter Folgen der Einführung von Gruppenarbeit glauben Kern und Schumann gerade in der Arbeitsgruppe den emanzipatorischen Gehalt der "Neuen Produktionskonzepte" entdeckt zu haben. Der Zusammenhalt der Gruppe mache diese gegenüber dem Management stark, entziehe sie seinen Kontrollversuchen:

Das "Kontrolldefizit kann der Betrieb auch nicht über Mechanismen teaminterner Konkurrenz kompensieren. Theoretisch wäre es durchaus vorstellbar, daß die Gruppe an Kontrollfunktionen übernimmt, was die Hierarchie nicht leistet. In praxi scheint dies aber nicht zu funktionieren, weil es im Team wie gesagt kein eindeutiges hierarchisches Gefälle gibt, dementsprechend auch keine stärkeren Kräfte da sind, die die schwächeren ausmanövrieren könnten. Zur internen *balance of power* kommt hinzu, daß das Team hauptsächlich als Kollektiv, also fakultätsübergreifend Regulationschancen besitzt, jedes Teamteil sich also ins eigene Fleisch schneiden würde, wenn er aus dem Kollektiv ausbrechen wollte."²³⁹

Ohne Absicht wird hier das Druckmittel, das durch Gruppenarbeit zur Disziplinierung zur Verfügung steht, benannt: Jeder Versuch, aus der Gruppe auszubrechen, kann mit Isolierung bestraft werden. Gerade weil die Gruppe auf das Funktionieren jedes ihrer Mitglieder angewiesen ist, wird sie auch jedes ihrer Mitglieder unter Kontrolle halten. Und gerade weil es kein eindeutiges hierarchisches Gefälle gibt, jeder alles zu verantworten hat, lastet auf jedem einzelnen der Erwartungsdruck aller anderen. Indem so die Anerkennung der eigenen Leistung für den Betrieb an

²³⁶ Hartmut Dabrowski, Gerd Marstedt, Ulrich Mergner: Mehr als Monotonie und Zeitdruck. Soziale Konstitution und Verarbeitung von psychischen Belastungen im Betrieb, Wiesbaden: DUV 1989, S.170. Die Autoren schildern die Systematik der Beseitigung "informeller Kommunikation": "Als reale Freiräume zur Befriedigung von Kommunikations- und Kontaktbedürfnissen verbleiben nur die nach der Arbeitszeitordnung vorgeschriebenen Pausen. Zwar wird den Arbeitnehmern informell ein- oder zweimal pro Tag eine kurze 'Zigarettenpause' zugestanden, dies eröffnet jedoch keine Kommunikationschancen, eine gemeinsame Pause von zwei oder drei Kolleginnen gleichzeitig ist strikt untersagt. Auch während der Arbeit wirken solche Restriktionen, selbst wenn Arbeiterinnen gemeinsam Maschinen bedienen und überwachen. Häufige und überraschende Kontrollvisiten der Vorgesetzten haben stets auch mit die Funktion, Gespräche und soziale Kontakte einzuschränken, zeitlich ausgiebigere Dialoge zu unterbinden." (ebd., S.169) Es handelt sich hier, wie unschwer zu erkennen, um einen sehr traditionell-paternalistischen Betrieb. Unter der Reflexiven Rationalisierung werden natürlich andere Methoden eingesetzt, die in dieser Hinsicht aber funktional äquivalent sind. Im *lean team* sind es weniger Kontrollvisiten von Vorgesetzten, die die Kommunikation unterbinden, sondern der enorme Leistungsdruck, der auch gleichzeitige Pausen mehrerer Arbeiter gleichzeitig einschränkt. (Dazu wiederum Graham: Inside a Japanese Transplant, a.a.O.).

²³⁷ Z.B. in der Frustrierung von gruppenintern erarbeiteten Lösungen zur Erleichterung der Arbeit. Ein Gewerkschaftsvertreter erzählt: "They kaizened their area [...] to create a floater among the team. The guy was moving around, helping everybody, unpacking stuff, and then the company turned around and started taking the person away when there were head count problems. The team busted their ass to create the position within the team to make it a little easier for themselves. And then as soon as they did it the compny startet fucking them by taking it away all the time." (James Rinehart, Chris Huxley, David Robertson: Team Concept at CAMI, in: S.Babson (Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.220-234., S.228.)

²³⁸ "Transplant" ist der englische Ausdruck für Tochtergesellschaften japanischer Firmen oder *joint ventures* japanischer Firmen im Ausland mit einheimischen, bei denen die japanische Produktionsweise kopiert wird.

²³⁹ Horst Kern, Michael Schumann: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München: C.H.Beck 1990, S.87.

die Anerkennungswürdigkeit der Leistung der anderen Gruppenmitglieder geknüpft wird (nicht zuletzt auch über die Bezahlung), entsteht nicht ein Verhältnis des reziproken Tausches unter den Gruppenmitgliedern, sondern die Aufrechterhaltung des Anscheins der Reziprozität mit der Firma wird abhängig davon, daß die anderen ihre Leistung ebenso erbringen. Die Solidarität unter den Gruppenmitgliedern wird so aus der Eigendynamik von Gruppenarbeit heraus eher geschwächt. Wenn dies abgewendet und ins Gegenteil verkehrt werden soll muß in der Regel - wie bei CAMI die CAW - eine starke Gewerkschaft die Hände im Spiel haben.

Die Harmonie ist also dem Verhältnis zur Firma als solcher und zu den Vorgesetzten vorbehalten. Unter den Beschäftigten selbst herrscht - gerade auch im "harmonischen" Japan - Konkurrenz.²⁴⁰ Ähnliches wird nicht nur aus verschiedenen japanischen *transplants* in den USA und England berichtet.²⁴¹ So zitieren *Dohse*, *Jürgens* und *Malsch* aus ihren Experteninterviews:

"Man muß einfach auch die Grausamkeiten sehen, die mit dem Team-Konzept verbunden sein können. Die Teams können Menschen viel härter anpacken und gegebenenfalls rausekeln als ein Vorgesetzter es tun könnte' - 'Auch über Zuspätkommen und Absentismus wird in den Teams diskutiert. Teilweise sind Leute benannt worden, die den Betroffenen morgens anrufen, um ihn zu wecken' - 'We like the teams to be self-policing.'"²⁴²

In solchen Effekten setzt sich die Autorität der Firma durch, ohne daß Vorgesetzte dafür in Erscheinung treten müssen. Der der betrieblichen Herrschaft inhärente Konflikt zwischen Beschäftigten und Management wird umdefiniert zu einem zwischen den Beschäftigten einer Gruppe, wie schon immer, wenn Leistungsentgelt nicht allein von der Arbeitsleistung der Individuen, sondern von deren Kooperation abhängig gemacht wurde.²⁴³ Die Gruppe kann so als sozialintegratives Instrument für die Firma eingesetzt werden gerade indem sie Sozialintegration auf Gruppenebene verhindert. In Japan wird laut *Jürgens* die Gruppenarbeit deswegen an die Personalabteilung und

²⁴⁰ "Eine subtile Mischung materieller und moralischer Anreize und Sanktionen stimuliert die Aufstiegs konkurrenz unter Gleichrangigen und mit ihr die Arbeitsmotivation." (Christoph *Deutschmann*: Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft?, a.a.O., S.95). Daraus folgt außer Distanz zum Kollegen auch Nähe zum Vorgesetzten: "Beziehungen zwischen Individuen auf der gleichen Hierarchiestufe muten kühl, distanziert, konkurrenz an. Zwischen Vorgesetzten und Untergebenen dagegen werden Vertrauen, persönliche Zuwendung, Emotionalität nicht nur nicht abgewehrt, sondern sogar erwartet und geschätzt. Vorgesetzte sind ihren Untergebenen nicht nur in der Arbeit, sondern auch in privaten Problemen bis hin zur Vermittlung von Ehen oder Lösung von Geldschwierigkeiten behilflich. Dafür erwarten sie von ihnen ein Ausmaß an persönlicher Loyalität, Verfügbarkeit und Deferenz, das in einem westlichen Kontext wohl kaum erträglich wäre." (ebd., S.93).

²⁴¹ So über Nissan UK: "However, people find that teamworking at Nissan actually leads to a lot of individual competitiveness. In the words of Gary, 'You have to look good and be good'. Gary feels this pressure to always do things on the company's terms creates a good deal of competitive tension and personal anguish within the team. Gary: You always have to impress people. I mean you might have all the best ideas in the world, but if someone hears them and goes and tells the gaffer then he sounds like the good bloke. There is a lot of pressure and that type of thing." (*Garrahan, Steward*: The Nissan Enigma, a.a.O., S.95).

²⁴² Knuth *Dohse*, Ulrich *Jürgens*, Thomas *Malsch*: Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie, in: Frieder Naschold (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt am Main, New York: Campus, 1985, S.49-89, S.72. Auch *Schmierl* berichtet von der Stimulierung solcher Prozesse durch entsprechende Lohnanreize auf der Basis von Gruppenleistung: "Die durch bestimmte Lohnsysteme provozierte Förderung der gegenseitigen Disziplinierung der Arbeiter besitzt für den Betrieb - zumindest vordergründig - leistungspolitische Vorteile. Jedes 'Ausruhen' eines Arbeiters wird von den Kollegen moniert und unterbunden, da es sich direkt auf die Prämienhöhe der anderen Gruppenmitglieder auswirkt. 'Gruppen sind viel brutaler als die Vorgesetzten, da sie sich selbst organisieren; wer nicht mitzieht, fliegt raus' (Leiter einer Fertigungsvorbereitung) Oder: 'Wir möchten, daß die Leute sich selber unter Druck setzen.' 'Leute, die nicht mithalten können, sollen rausgekippt werden und bekommen dann an anderer Stelle im Betrieb einen anderen Arbeitsplatz.' (Leiter einer Fertigungsplanung)" (Klaus *Schmierl*: Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik. Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie, Frankfurt am Main, New York: Campus 1995, S.223).

²⁴³ Dazu z.B.: *Burawoy*: Manufacturing Consent, a.a.O., S.65ff.

nicht etwa an die Produktionsplanung gebunden.²⁴⁴ Die Annahme, daß es sich hierbei um spezifisch japanische Gruppenkultur handele, entkräftet *Jürgens*, indem er die organisatorischen Arrangements darstellt, die die Gruppe zur sanktionierenden Autorität machen²⁴⁵: Zum einen ist der *just in time*-Druck ohne gegenseitige Unterstützung der Kollegen nicht durchzuhalten. *Just in time* erzeugt einen "process pressure", der einen der Hauptgründe für die Gruppensolidarität darstelle ("Solidarität" meint hier lediglich: daß das Eigeninteresse jedes Mitgliedes gebietet, dafür zu sorgen, daß auch die Arbeit des andern gemacht wird). Außerdem steht die japanische Arbeitsgruppe sehr wohl unter dem Zugriff einer ausdifferenzierten Hierarchie, so etwas wie "Selbstorganisation" existiert so gut wie nicht. Und nicht zuletzt spielt die Bewertung in der Gruppe eine zentrale Rolle, denn sie ist nicht nur maßgeblich für Bonuszahlungen und generell die LohnEinstufung, sondern vor allem auch für das Fortkommen in der Firmenhierarchie, das allen Gruppenarbeitern offensteht.²⁴⁶

Indem in der Gruppenarbeit hierarchische Autorität in Konflikte unter Gleichgestellten umgewandelt werden, werden sie zugleich *deinstitutionalisiert* und *entformalisiert*.

"Das Problematische dieser Art von Zwängen liegt in der *mangelnden institutionellen Regelung der Machtausübung* (wie sie beispielsweise im Konzept der Betriebshierarchie gegeben ist). Schwächeren Gruppenmitgliedern fehlen oft die Möglichkeiten ungerechtfertigte Übergriffe anderer zu sanktionieren. Eine solche Machtsituation kann bedeutend komplizierter und im Endeffekt belastender sein als die Auseinandersetzung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen: Auch Vorgesetzte können ihre Untergebenen schikanieren oder sogar terrorisieren. Doch die Abwehr solchen Verhaltens fällt in der Regel wahrscheinlich leichter. Im Begriff 'Vorgesetzter' schwingt sofort die Rollenvorstellung mit: Seine Befugnisse sind prinzipiell auf seine Berufsrolle beschränkt und relativ genau definiert."²⁴⁷

Damit wird der von *Edwards* geschilderte Fortschritt für die Arbeiter von personaler zu bürokratischer Kontrolle wieder zurückgenommen.²⁴⁸ Auch wenn, wie *Edwards* betont, der Vorgesetzte meist als der Glaubwürdigere in diesem Verfahren angesehen wird, so liefert bürokratische Kontrolle doch einen Rahmen, in dem jeder ungefähr weiß, was und wieviel von ihm erwartet wird, welche Rechte und welche Pflichten er hat. Durch einen Mangel expliziter Regelungen im direkten Arbeitsumfeld verschwindet Herrschaft in der informellen Struktur, die aber aufgrund ihrer Inexplizitheit dem direkten Zugriff entzogen ist: "Ungreifbarkeit wird zur Unangreifbarkeit."²⁴⁹ Sichtbarkeit der Herrschaftsstrukturen aber ist die Möglichkeitsbedingung aller Kritik.²⁵⁰ Die

²⁴⁴ "Group work in Japan is not linked with certain tasks or socio-technical systems design. It is related to personnel department. The *group* is the vehicle for social integration in the firm and for further training. A worker's behaviour in the group is decisive for promotion, wage, and personal development opportunities; the group penalises unseemly behaviour; it is both a social network and sanctioning authority." (Ulrich *Jürgens*: *Lean Production in Japan*, a.a.O., S.356).

²⁴⁵ ebd., S.356ff.

²⁴⁶ ebd., S.356ff.

²⁴⁷ Dieter *Fröhlich*: Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen, in: Fr.Neidhardt (Hrsg.): *Gruppensoziologie* (Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie) 1983, S.532-551, S.539.

²⁴⁸ "Der Vorgesetzte hatte von nun an die Leistungen seiner Untergebenen nach genau vorgeschriebenen Kriterien und nicht nach seinen eigenen Normen zu bewerten, und sein Urteil erhielt dadurch ein Maß an 'Objektivität', das zugleich als Legitimationsgrundlage diente. Wenn der beurteilte Arbeiter nicht mit der Einschätzung seines Vorgesetzten einverstanden war, konnte er entweder über die Gewerkschaftskanäle oder über den offiziellen Beschwerdeweg seiner Firma Berufung einlegen, was ihn zweifellos in gewissem Umfang von den Launen des Meisters unabhängig machte." (Richard *Edwards*: *Herrschaft im modernen Produktionsprozeß*, Frankfurt am Main, New York: Campus 1980, S.154).

²⁴⁹ Theodor W. *Adorno*: *Negative Dialektik*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992, S.69.

²⁵⁰ "Erst in der historisch späten Organisation der Gesellschaft durch Herrschaft entsteht der Grund und die Möglichkeit sozialer Auseinandersetzungen: Herrschaft als systematische Verletzung existenter Interessen *und* die kognitive und

herrschaftliche Organisation fällt zwar nicht weg, aber der Schein einer egalitären Gemeinschaft wird absichtsvoll erzeugt, in der nur noch vital notwendige aber keine sachlich überflüssigen Autoritätsverhältnisse bestehen.

Unter diesen Bedingungen, daß die Leistung in der Gruppe und die Leistung der Gruppe selbst zentral sind für Fragen der Lohnbemessung ebenso wie das Weiterkommen in der betrieblichen Hierarchie, werden Fälle, wie dieser von *Graham* beschriebene, verständlich:

Nachdem ein Mitglied des Teams sich über einen längeren Zeitraum keine für die anderen nachvollziehbare Systematik im Abarbeiten seiner Station angewöhnt hatte, so daß die anderen seine Arbeiten in den nachgeordneten Stationen nicht überprüfen konnten, und er eine permanent hohe Fehlerquote aufwies, die sich auf die Leistung des ganzen Teams derart auswirkte, daß es das einzige war, das den Takt nicht einhalten konnte, passierte mit Joe, dem "Schuldigen", folgendes:

"The team leader [der nicht gewählt ist, sondern der Gruppe von außen vorgesetzt wird, M.Z.V.] decided that Joe was simply pretending to be slow and confused in order to get out of working those particular stations. Finally, the team leader devised a scheme to correct the situation. The team leader informed the rest of the team of the plan. None of the team members told Joe of the potentially humiliating plan. The members cooperated with the team leader in an attempt to put pressure on another team member concerning his job performance."²⁵¹

Hier wird noch einmal deutlich: Der "Schaden", der durch Minderleistung der Firma zugefügt wird, wird an die Kollegen weitergegeben. Damit erscheint vermeintliche Faulheit als direkter Affront gegen die Teamkollegen. Alle Regeln der Solidarität der Arbeiter untereinander gegenüber der Firmenleitung werden außer Kraft gesetzt. Es wird kein formell festgelegter Weg gegangen, um den Ausreißer abzumahnern, sondern man greift zur Intrige. Es ist leicht ersichtlich, daß unter solchen Bedingungen das kommunikative Klima unter den Beschäftigten kaum anders als von gegenseitigem Mißtrauen geprägt sein kann.

Aber noch etwas kommt in diesem Beispiel zum Ausdruck: Indem gerade dem persönlichen Zusammenhang der Kollegen am Arbeitsplatz die Vermittlung betrieblicher Herrschaft zugemutet wird, schwindet eine Distanz, die vorher noch bestand und gerade durch ihr Bestehen die "informelle Vergesellschaftung" ermöglichte. Durch die plötzliche Relevanz der Arbeitsleistung für die anderen entsteht ein Interesse an "Sichtbarkeit" des anderen. Rückzugsräume, Ecken und Winkel der Privatheit, wie sie noch in der perfektsten fordistischen Fabrik nicht zu vermeiden waren, verschwinden nicht nur durch Mechanismen panoptischer Kontrolle, sondern auch durch die neugierigen Blicke der Kollegen:

"Vor der Kontrolle einer einzelnen Autoritätsperson kann man sich gelegentlich noch verstecken - notfalls hinter dem Rücken des Nachbarn. Im Fall reiner Gruppenautorität gibt es solche Rücken nicht mehr. Der Nachbar ist selbst Autorität. Es gibt keinen Kontrollschatten. Die Kontrolle, das Auge des kleinen Großen Bruders ist überall."²⁵²

Darin liegt der entscheidende Unterschied der Kleingruppe zu größeren Zusammenhängen: sie ist nicht mehr durch die Bildung kleinerer Einheiten, in denen das Geschehen in der umgebenden Gruppe thematisiert werden könnte, zu unterlaufen. In der kleinen Gruppe gibt es keine

moralische Kompetenz der Individuen, die verletzten Interessen einzufordern." (Klaus Holzk: Kritik nach der "Moderne". Programmatischer Beitrag zu einer Soziologie der Kritik, in: ders. (Hrsg.): Soziologie zwischen Moderne und Postmoderne, Gießen: Focus-Vlg. 1990, S.135-156, S.139)

²⁵¹ *Graham*: Inside a Japanese Transplant, a.a.O., S.147-173, S.159.

²⁵² *Popitz*: Autoritätsbedürfnisse, a.a.O., S.638.

Möglichkeit, sich nicht durch Beiträge zu exponieren: Alle bekommen alles mit, es gibt keine Möglichkeit in der Kommunikation die Öffentlichkeit der Gruppe zu umgehen.²⁵³ Der Verlust der Distanzierungsmöglichkeiten, die eine formale Organisation noch bot, trennt die Mitglieder der Gruppe, indem er sie "mit einem eisernen Band" zusammenschmiedet:

"Wenn jeder vom anderen überwacht wird, dann nimmt die Geselligkeit ab, denn das Schweigen ist die einzige Möglichkeit, sich zu schützen. [...] Um sich gesellig zu fühlen, bedürfen die Menschen einer gewissen Distanz zu anderen. Wird der intime Kontakt gesteigert, so geht die Geselligkeit zurück."²⁵⁴

Dieser Verlust der Möglichkeit der Distanzierung vom anderen und von sich selbst wird sich durch alle Mechanismen der Verunsicherung bestätigen. Festzuhalten ist dabei eben dies: ein Verlust der Möglichkeit der Distanzierung von den anderen ist immer auch ein Verlust der Möglichkeit der Distanzierung von sich selbst, ein Verlust der Möglichkeit, Rollendistanz aufzubauen. Verlangt ist hier das gesamte Potential der Persönlichkeit einzubringen, jedes Zurückhalten von Leistungsmöglichkeit ist nicht nur Diebstahl an der Firma, sondern Diebstahl an den Gruppenkollegen. Es handelt sich dabei um eine eigentümliche *Kombination von Veralltäglicdung und Entalltäglicdung*, die man als eine Rationalisierung des Spontanen und eine Entrationalisierung des formal Rationalen fassen könnte. Zum einen wird in die vorher formal rationalisierten Herrschaftsbeziehungen ein Moment der alltäglichen Kommunikation eingeführt: und damit die Reflexion auf die Bedingungen der Kommunikation zurückgenommen.²⁵⁵ Andererseits wird so eigentlich reflexionsentlastete Alltagskommunikation wieder dadurch belastet, daß die prinzipielle Forderung nach immerwährender Explikationsmöglichkeit verschärft zur Geltung kommt. Selbstverständlichkeiten, wie eine kurze Atempause, der Gang zur Toilette, ein Telefonat, einzelne Handgriffe etc. werden für die Gruppenmitglieder jederzeit thematisierbar. *Shinoda* spricht so von einer "Verankerung der Gemeinschaft, die allgemein *aktivierend* und gleichzeitig *entspannend* wirkt"²⁵⁶, womit das gleiche nur etwas wohlklingender gesagt ist.

Damit kehrt aber nicht mehr eine "Maskenhaftigkeit" in die Kommunikation zurück, wie sie *Sennett* als Möglichkeit des öffentlichen Raumes schildert als "Fähigkeit mit externen Selbstbildern zu spielen und sie mit Gefühl zu besetzen",²⁵⁷ denn das verbietet sich in der Enge der Gruppe, die nach "psychologischer Authentizität" verlangt und damit nach "unkünstlerischer" Selbstdarstellung. Das heißt: die rationale Herrschaft im Betrieb wird von der Reflexion entlastet, die alltägliche Kommunikation am Arbeitsplatz mit Reflexion belastet, und zwar in einer Form, daß die Ziele der

²⁵³ Anders in Großgruppen: "Besonders für die Klasse von passiven Teilnehmern, im Grunde aber für alle, gewinnen [...] jene anderen Interaktionsmöglichkeiten an Bedeutung für das individuelle innere Gleichgewicht bzw. für die innere Stabilität, welche nicht mit einem Exponieren in der großen Runde verbunden sind. Darin liegt die besondere Bedeutung von Pausen: Meist scharf man sich dann zu zweit, zu dritt und seltener schon zu viert und bespricht die Situation, also vor allem die gemeinsam erlebten und noch nachschwingenden Ereignisse." (Herbert *Rauch*: Partizipation und Leistung in Großgruppen-Sitzungen, in: Fr.Neidhardt (Hrsg.): Gruppensoziologie (Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie) 1983, S.256-274, S.266).

²⁵⁴ *Sennett*: Verfall und Ende des öffentlichen Lebens, a.a.O., S.28.

²⁵⁵ "Der kognitive Stil der Praxis, des Alltags, zielt ab auf Beseitigung oder Minimierung des Ungewöhnlichen, des Zweifels: auf problemlose und damit ökonomische Koorientierung und Handlung." Prinzipiell könnte man das auch von dem Umgang in bürokratischen Strukturen sagen. Diese aber haben eins mit dem Gegenpol des Alltagsdenkens: dem wissenschaftlichen, gemein: die Formalisierung. Außergewöhnliches wird in solchen Formen sofort als nicht kommensurabel sichtbar. (Hans-Georg *Soeffner*: Alltagsverstand und Wissenschaft, in: ders.: Auslegung des Alltags - Der Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1989, S.10-50, S.16).

²⁵⁶ *Shinoda*: Gruppendynamische Formen der Menschenführung, a.a.O.,S.417. (Hervorhebung von mir, M.Z.V.)

²⁵⁷ *Sennett*: Verfall und Ende des Öffentlichen Lebens, a.a.O., S.52.

Firma, die Zumutungen der Leistungsverdichtung selbstverständlich und unhinterfragbar werden, während schon bei der einfachsten Handlung und erst recht bei einem Kommunikationsbeitrag die eigene Identität in Frage steht und äußerste Vorsicht geboten ist.

IV.1.3) Qualifizierungsimperativ: Verunsicherung durch permanente Unzulänglichkeit

Ein Prinzip der reflexiven Rationalisierung ist wie gesagt die permanente Leistungssteigerung. Auch schon in der fordistischen Rationalisierung war das die Idealvorstellung. Nur bediente man sich dabei Mitteln, die nicht geeignet waren diese Steigerung wirklich auf Dauer zu stellen. Das Rationalisierungswissen, das die Analyse der Arbeitsvorgänge durch Dritte an den Tag bringen konnte, war dazu nicht ausreichend und zu teuer. Die Selbstrationalisierungen der Beschäftigten wurden nicht an die Leitung weitergegeben, sondern von den Beschäftigten als eine Art persönliches Eigentum betrachtet: die eingesparte Zeit und Mühe sollte dem Arbeiter selbst, nicht der Firma gehören. Das Toyota-System löst dieses Problem, indem dort die Anforderungen stetig ein bißchen über die bisherige Leistungsgrenze gehoben werden, um so Verfahrensverbesserungen zu erzwingen. So wird eine ständige Unzulänglichkeit der Arbeitenden konstruiert, eine Unzulänglichkeit, die sich nicht an den wirklichen Fähigkeiten, sondern an den auferlegten Anforderungen festmacht. Diese Unzulänglichkeit wird zum einen etwas ausgeglichen dadurch, daß der permanenten Rationalisierung permanente Qualifizierung beigelegt wird, zum anderen aber eben dadurch noch bestätigt. Insbesondere die Verpflichtung der Beschäftigten auf Qualifizierung ihrer sozialen Kompetenz stellt weniger eine tatsächliche Produktion von "Humankapital" dar, sondern dient vor allem der Entwertung der sozialen Kompetenz, die jeder schon mitbringt.

Die Herstellung von Unzulänglichkeit ist ein Grundpfeiler der Reflexiven Rationalisierung. Sie ist es, durch die der Rationalisierungsprozeß ins Endlose getrieben werden soll. *Parker* und *Slaughter* merken ironisch an, daß eigentlich nicht von einer "schlanken", sondern von einer "magersüchtigen".²⁵⁸ In einer Werkschrift von Suzuki aus den 60er Jahren wird das damit implizierte ideologische Prinzip benannt:

"The human potential is limitless but the development of that potential is completely dependent on one's own effort and responsibility. The realization of one's maximum potential as an employee, as a human being, must wait for self-improvement through endless effort and study..."²⁵⁹

Das Unternehmen stellt immer höhere Anforderungen, die Bewegung für höhere Produktivität wird immer weiter angetrieben. Die Grenze menschlicher Belastbarkeit wird gelehnet. Das Potential ist vorhanden, die Firma hat ein Recht darauf, daß der Beschäftigte es entwickelt. Zurückbleiben ist ein Grund für Ausscheiden aus der Organisation - oder Selbstkritik und vermehrte Anstrengungen.

²⁵⁸ "One way to maintain the stress is by continually pushing past the point of comfort. Thus the term 'lean' is not accurate. The principle of the system is always to push for something less than lean - anorexia, perhaps - in order to constantly improve. Like an anorectic, the system is never satisfied with itself, no matter how lean it gets. It is always striving for better (production) figure, no matter what the cost to other parts of the body." (Mike *Parker*, Jane *Slaughter*: Unions and Management by Stress, a.a.O., S.44). "Just when a worker had a station under control, with a few seconds to spare, he or she ran the risk of having it kaizenized - intensifying the job." (*Graham*: Inside a Japanese Transplant, a.a.O., S.161.)

²⁵⁹ Suzuki: 50 Nen Shi, zitiert nach: John *Price*: Lean Production at Suzuki and Toyota: A Historical Perspective, in: S.Babson (Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.81-107, S.91.

Ein Effekt ist in der Tat das Ende einförmiger Arbeiten. Die "*creative tension*" von der *Womack, Jones* und *Roos* sprechen besteht ja genau darin, daß die routinisierte Arbeitsweise nie hinreicht, die Anforderungen zu erfüllen. Dadurch verlangt die Arbeit *ungeteilte Aufmerksamkeit*, wodurch wieder eine Zurücknahme von Vergesellschaftungsmöglichkeiten der Arbeitenden außerhalb der Kontrolle der Firma bewirkt wird - denn wer seiner Arbeit ungeteilte Aufmerksamkeit zukommen lassen muß, hat keine Möglichkeit während der Arbeit zu kommunizieren.²⁶⁰ In der reflexiv rationalisierten Fließbandfertigung wird ein Zustand wahrer Monotonie erzeugt, der sich eben dadurch auszeichnet, daß man ihm nicht entfliehen kann, weil sie das Absinken der Handbewegungen in reine Habitualisierung durch Geraten in Zeitnot oder Achten auf bestimmte Details durchbrochen wird.²⁶¹

In dieser Hinsicht ist die Formulierung *Wallace'* treffend, der von "*skill disruption*" spricht. Darin kommt zum Ausdruck, daß es nicht nur und nicht in erster Linie darum geht, daß immer wieder Neues gelernt werden muß, sondern vor allem darum, daß erlernte Fähigkeiten immer wieder und in immer kürzeren Abständen entwertet werden.²⁶² Wenn sich in Deutschland die Qualifizierungsaktivität in den letzten zehn Jahren von öffentlichen Institutionen zu den Firmen verschoben hat und gleichzeitig Qualifikation als Legitimation für Arbeits- und Beschäftigungschancen immer wichtiger wurde,²⁶³ so bedeutet das, daß Qualifikationen immer weniger etwas der Person Zugeschriebenes sind, die diese von außen mitbringt, das ihr sozusagen einen unabhängigen Standpunkt verleiht.

Durch den offensiv und auch in legitimatorischer Absicht vorgetragenen Qualifizierungsimperativ stellt sich die Reflexive Rationalisierung aber unter einem von den Gewerkschaften immer wieder geltend gemachten Gesichtspunkt positiv dar. Der von *Braverman* prognostizierte permanente Dequalifizierungsprozeß manueller Arbeit - und auch von Angestelltenarbeit - scheint damit aufgehoben und sogar umgekehrt zu sein. In der Einschätzung von Gewerkschaftern und Betriebsräten, bzw. ihnen nahestehenden Wissenschaftlern wird die Einführung neuer Produktionskonzepte immer wieder daran gemessen, inwieweit ein *up-skilling* zu erwarten sei oder schon stattgefunden habe.

Auch wenn tatsächlich eine Tendenz zum *up-skilling* besteht (und das scheint zumindest teilweise zuzutreffen), so sagt diese Feststellung noch nicht viel über eventuelle emanzipative Gehalte aus.

²⁶⁰ *Graham*: Inside a Japanese Transplant, a.a.O., S.155: "For the most part, however, working on the line required a worker's undivided attention. During the plant start-up, workers had time for conversation between each car and even while working the stations. As line speed increased, time for interactions between workers and periods of rest continually decreased."

²⁶¹ Das ist nach *Popitz et al.* Kennzeichen eigentlicher Monotonie: "Voraussetzung für dieses Neben-der-Arbeit-Herträumen ist freilich, daß die Entlastung vollständig ist und daß die Phantasie nicht durch zu große physische und nervliche Belastung zerdrückt wird. Auch der Ausweg aus der Monotonie durch Ersatzstrukturen erfordert einen gewissen Aufwand an Kraft. Monotonie ist daher eigentliche ein Grenzfall, in dem das Situationsgefüge bereits abgebaut ist, die Arbeit gleichwohl weiterläuft, aber die Erstellung einer Ersatzsituation nicht möglich ist. Letzteres kann seine Ursache darin haben, daß die Gegebenheiten der Arbeit 'betäubend' wirken oder daß ein winziger Rest von Aufmerksamkeit, die aber keine Situation zu konstituieren vermag, unentbehrlich ist und das Träumen verhindert." (*Popitz, Bahrdt, Jüres, Kesting*: Technik und Industriearbeit, a.a.O., S.164)

²⁶² Michael *Wallace*: Brave New Workplace. Technology and Work in the New Economy, in: Work and Occupations, Vol.16 (1989), No.4, S.373: "The workplace of the New Economy will likely be one that undergoes almost continuous skill disruption. A significant portion of workers will be learning, unlearning, and relearning significant job skills throughout their careers."

²⁶³ Jens *Bäumer*: Betriebliche Weiterbildung und Arbeitnehmerinteressenvertretung, in: R.Busch (Hrsg.): Konfrontation - Kooperation - Innovation. Betriebliche Modernisierungsstrategien und Interessenvertretung, Berlin: Weiterbildung und Forschung für die betriebliche Praxis 10, 1994, S.202-218, S.205).

Es sei daran erinnert, daß Qualifikation immer auch eine disziplinierende Funktion hat, immer auch Herrschaftsinstrument sein kann. Der Kritik von *Türk* ist deshalb zuzustimmen:

"Hoch qualifizierter Arbeit ist aber für sich genommen nichts Positives abzugewinnen, weil es sich um eine rein formale Kategorie handelt, solange nicht die konkreten Arbeitsinhalte, die konkreten Arbeitsprodukte und die gesellschaftlichen Produktionsverhältnisse mitreflektiert werden. 'Hoch qualifizierte' Arbeit kann in genau der gleichen Weise gleichgültig sein gegenüber der konkreten Produktion und ihren Folgen wie einfache Arbeit, ja, im Gegenteil: Indem hoch qualifizierte Arbeit intrinsisch Befriedigung zu verschaffen vermag, kann sie sogar jene Gleichgültigkeit in besonders starker Weise ausprägen."²⁶⁴

So wird auch gerade bei hochqualifizierten Angestellten die für die Reflexive Rationalisierung typische Überforderung gepflegt und damit gerade auch bei dieser Beschäftigtengruppe ein Gefühl von Unzulänglichkeit kultiviert. Besondere Nahrung erhält dieses Gefühl hier aus dem Kontrast der versprochenen intrinsischen Befriedigung, die dann doch nicht erreicht werden kann, mit der mitgebrachten Vorstellung, wie eine gute Arbeit auszusehen habe.²⁶⁵ Gerade im Bereich der leitenden Angestellten werden mitgebrachte Qualifikationen immer schneller entwertet und damit das Problem der Spezialisten, das in der älteren Organisationstheorie eine so wichtige Stellung einnahm, langfristig beseitigt.²⁶⁶

Nun geht es hier noch um technische und administrative Anforderungen, also darum, bestimmte Arbeitsaufgaben engeren oder weiteren Zuschnitts zu lösen. Wie sehr allerdings schon diese ausführungsbezogene Unterstellung von Versagen eine Destabilisierung von Selbstbehauptung und Würde bewirken kann, wird klar, wenn man sich vergegenwärtigt, wie wichtig durch reziproke Leistung legitimierte Zugehörigkeit zu Unternehmen für die Vergewisserung einer würdigen Existenz in der Gesellschaft ist. Besonders radikal formuliert diesen Zusammenhang *Shimuzu* in einer Lobeshymne auf das Toyota-System:

"Die Achtung vor der Menschenwürde, wie Toyota sie versteht, bedeutet, 'wertlose, parasitäre Menschen, die besser nicht da wären, aus der Belegschaft auszumerzen und in allen Menschen mit dem Bewußtsein, daß sie durch ihre eigene Kraft die Arbeitsstätte besser machen können, das Zugehörigkeitsgefühl zu wecken.'²⁶⁷

Die Unterstellung von Unzulänglichkeit und ihre Verallgemeinerung wird noch dadurch gesteigert, daß es innerhalb der Kernbelegschaft keine benennbaren und klar ausgrenzbaren Adressaten für Kritik gibt, sondern:

"Bei der Eliminierung überflüssiger Arbeitskräfte sieht Toyota darauf, daß aus einer Werksgruppe der

²⁶⁴ Klaus *Türk*: "Die Organisation der Welt". Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft, Opladen: Westdt. Verlag 1995, S.27.

²⁶⁵ "Das bewußtsein ständig unterhalb der Grenze der eigenen möglichkeiten zu operieren, verletzt das berufliche Selbstverständnis und ein schlechtes Gewissen ist hier fest einprogrammiert: Wendet man sich den aus der professionellen Perspektive interessanten Aufgaben zu, so bleibt das Gefühl zurück, dem nicht enden wollenden Strom täglicher Anforderungen nicht gewachsen zu sein; beschäftigt man sich nur mit der 'Kanalisation' diese Stromes, reizt man sein eigenes Qualifikationspotential nicht aus und sieht seine beruflichen Entfaltungsinteressen gefährdet." (Martin *Baethge*, Joachim *Denkinger*, Ulf *Kadritzke*, a.a.O., S.140).

²⁶⁶ Z.B. bei W. Richard *Scott*: Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen, in: R.Mayntz (Hrsg.): Bürokratie, Köln, Berlin 1971, s.201-216.

²⁶⁷ T.*Shimuzu*: Wirtschaftliche und humane Aspekte eines Systems zur Produktionssteuerung in der japanischen Automobilindustrie, in: R.Wunderer (Hrsg.) Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin: Duncker&Humblot, 1979, S.321-343, S.329f.

Abbau mit den besten und fähigsten Arbeitern beginnt. Falls nämlich der Anfang mit den Unfähigsten gemacht wird, ist deren psychologischer Widerstand groß. Auf diese Weise hat Toyota eine Atmosphäre geschaffen, die die Teilnahme der ganzen Belegschaft an der Ausmerzung parasitärer Elemente ermöglicht und mit der Achtung vor der Menschenwürde das Streben nach Rationalisierung verbindet."²⁶⁸

Das bedeutet, daß man bei noch so großer Anstrengung nie sicher sein kann, daß der eigene Beitrag für ausreichend befunden wird. Die Verunsicherung ist so allgemein wie permanent.

So problematisch es schon sein mag, wenn die Leistungsfähigkeit immer aufs neue in Frage gestellt wird, wird dies noch gesteigert durch die flankierenden sozialen Qualifikationserwartungen. Es geht dabei nicht mehr um das Erwerben weiterer Fertigkeiten oder technischer Qualifikationen, sondern um das Erlernen der adäquaten Haltung. Aus einer Programmschrift eines Automobilkonzerns ist zu erfahren:

"Haltungen sind nicht angeboren, sondern werden erlernt. So ist es möglich, sie auch wieder zu ändern und die Zukunft durch neu zu erlernende Haltungen erfolgreich zu gestalten. Haltungsveränderung kann nur vom Einzelnen selbst ausgehen. Wir können sie aber stützen, indem wir anzustrebendes Verhalten belohnen und durch strukturelle Maßnahmen und Zielvereinbarungen den Rahmen gestalten. Entschieden Vorleben und konsequente Überzeugungsarbeit führen über kurz oder lang zum Ziel." Besonders schön kommt der pädagogisierende Ansatz im Motto "Köpfe drehen - Richtung ändern" zum Ausdruck.

Während es aber hier offensichtlich noch um den Versuch ideologischer Manipulation geht, der ob seiner Plumpheit wohl wenig Erfolg haben wird, ist es insbesondere das Verlangen nach permanenter Weiterentwicklung der "sozialen Kompetenz", das nachhaltig das im Alltagshandeln maßgebliche Vertrauen auf unhinterfragte Handlungsmuster destabilisiert. In der Forderung des AWF-Arbeitskreises Fertigungsinseln konvergieren so Forderungen nach Haltungsänderung mit der Unterstellung sozialer Inkompetenz der Beschäftigten:

"Die Mitarbeiter müssen die Fähigkeit zum *sozialen Handeln* lernen. Sie müssen lernen, daß sie dem Ganzen dienen und nicht den Interessen 'ihrer' Arbeitsplätze."²⁶⁹

Wie weit die Unterstellung sozialer Inkompetenz gehen kann, zeigt sich im von pädagogischer Seite entdeckten Qualifikationsbedarf:

"Die Gruppenarbeit - wohl das zentrale Merkmal einer nach Lean-production-Gesichtspunkten gestalteten Arbeitsorganisation - stellt *vollständig neue Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit der Beschäftigten*. Kooperation setzt vor allem Kommunikation voraus, d.h. einen verbalen Austausch von Informationen und Kenntnissen, aber auch von Emotionen und Interessen. Zu den kommunikativen Kompetenzen zählt somit die Fähigkeit, sich über fachliche und organisatorische Probleme zu verständigen. Daneben ist ein Austausch über persönliche Probleme und Probleme innerhalb der Gruppe von erheblicher Bedeutung. Darüber hinaus müssen die Gruppenmitglieder mit Methoden der Konfliktbewältigung und des Interessenausgleichs vertraut gemacht werden."²⁷⁰

²⁶⁸ ebd., S.330.

²⁶⁹ Empfehlungen des *AWF-Arbeitskreises "Fertigungsinseln"*, in: AWF: Fertigungsinseln. Praxis, Erfahrung, Forschung, Eschborn 1988, S.337-403, S.340. Die Führungszeichen stehen natürlich zurecht, allerdings ist es auch nicht ihr Ganzes, dem die "Mitarbeiter" dienen sollen, sondern das der Eigentümer der Firma und Käufer ihrer Arbeitskraft.

²⁷⁰ Birgit Riess: Lean Production - Neue Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten, in: Peter Strutynski (Hrsg.): Schlanke Produktion, Regionalentwicklung und Industriepolitik. Auswirkungen neuer Produktionskonzepte auf Arbeit,

Im Abschnitt über die entsolidarisierende Funktion von Gruppenarbeit wurde schon die Entalltäglichen angesprochen. Hier wird gezielt die von jedem Gattungsmitglied aufgebaute soziale Kompetenz in Frage gestellt. Selbst die Fähigkeit zum "Austausch über persönliche Probleme" wird in Zweifel gezogen. Einführung von Gruppenarbeit wird so regelmäßig von Qualifizierungsprogrammen für "Teamfähigkeit" - sprich: basale Kommunikationsfähigkeit - begleitet. Da fraglich ist, ob in ein paar Seminaren tatsächlich grundlegende soziale Kompetenzen erworben werden können, rückt die Destabilisierungsleistung als eigentliche Funktion in den Vordergrund. Insbesondere gilt das vor dem Hintergrund, daß die vermittelten Konzepte allesamt mit Formalisierungen arbeiten, also auf eine Verarmung dessen, was alltägliche Interaktion zu leisten vermag, hinauslaufen.²⁷¹

Die Rezepte *Schulz von Thuns*, die z.B. in der Weiterbildung bei Opel angewandt werden, sind hierfür symptomatisch. Jeder Kommunikationsbeitrag wird nach einem Schema in vier Aspekte zerlegt, die dann einzeln in Betracht gezogen werden sollen. So wird dann z.B. der "Selbstoffenbarungsaspekt" eine Mitteilung über sozialen Umgang aufgedeckt, oder der "Beziehungsaspekt" einer Aussage, die eigentlich als Sachaussage formuliert wird. Damit wird der Anschein einer Verwissenschaftlichung der Kommunikation erweckt. Gleichzeitig - und das interessiert in diesem Zusammenhang - wird gezeigt, daß Kommunikation immer defizient ist gemessen an den Maßstäben, man solle immer bewußt Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Aufforderungsaspekte präsent halten und explizieren. Die Kommunikation wird dadurch entalltäglicht, daß sie nicht mehr unachtsam getrieben werden darf. Während das normale Vorgehen der Alltagskommunikation darin besteht, einfach zu sagen, was man sagen will, und eventuellen Mißverständnissen im Nachhinein durch Klarstellungen beizukommen versucht, also sich mit einem Minimum an Explizitheit zufriedengibt und nur nach Bedarf steigert, verlangt die Kommunikation nach diesem Modell ein Maximum an Explizitheit. Damit gehen Distanzierungsmöglichkeiten verloren. Zum Beispiel kann man sich nicht mehr mit einer Andeutung hervorwagen, die man - wenn man damit durchfällt - auch uminterpretieren kann, um einen Gesichtsverlust zu vermeiden. *Schulz von Thun* - er faßt dies als "Inkongruenz" - räumt dies ein, interpretiert diese Möglichkeit aber einseitig als ungerechten Vorteil des Senders gegenüber dem Empfänger.²⁷² Moralischer Leitsatz ist dabei: "Sei du [!] selbst, gib dich nach außen hin so, wie dir innerlich zumute ist. Und als Voraussetzung dafür: Versuche dir selbst klar zu werden, wie dir innerlich zumute ist (offenbare dich dir selbst!)"²⁷³ Dieser Imperativ macht nur dann einigermaßen einen Sinn, wenn es sich um egalitäre Gemeinschaften handelt und wenn die anderen sich ebenfalls daran halten und nicht die Selbstentblößung für Machtzwecke ausnutzen. In der herrschaftsförmigen Organisation Betrieb wäre solche Selbstoffenbarung geradezu dumm. Gerade die Doppeldeutigkeit, das Verbergen der wahren Motive und das Spiel mit vorgeschobenen Argumenten und Selbstdarstellungen machen die Selbstbehauptung in nicht egalitären Sozialformen erst möglich.²⁷⁴

Umwelt und Verkehr, Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe, NF Bd.53, S.103-110, S.107.

²⁷¹ "Die entsprechenden Weiterbildungskonzepte reduzieren die für wichtig gehaltenen theoretischen Kenntnisse auf rezepthafte Gesprächs-, Moderations- oder Konfliktlösungsregeln." (Margit , Kirsten *Lehmkuhl*: Weiterbildung für Lean Production - Anforderungen an einen neuen Arbeitnehmertypus- Qualifizierungskonzepte für die Gruppenarbeit, in WSI-Mitteilungen, Jg.46 (1993), S.61-69, S.68).

²⁷² "Inkongruente Nachrichten haben den Vorteil, daß der Sender sich nicht ganz festlegt. Notfalls kann er dementieren und sagen, so habe er das nicht gemeint". (Friedemann *Schulz von Thun*: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek: Rowohlt 1990, S.39).

²⁷³ *Schulz von Thun*: Miteinander reden, a.a.O., S.116.

²⁷⁴ *Freud* macht das anhand des Witzes deutlich, der eben eine solche Auflehnung gegen gesellschaftlich errichtete

Gleichzeitig scheint der Ansatz "soziale Kompetenzen" zu entwickeln aber auch eine Anziehungskraft auf Interessenvertreter der Arbeitenden auszuüben, wie folgende Zitate von Mercedes-Betriebsräten zeigen:

"Dabei dürfen die Qualifizierungsmaßnahmen auf keinen Fall vernachlässigt werden. Zeit und Aufwand lohnen sich immer, werden doch viele Konflikte vermieden und Hemmnisse ausgeräumt. Wir dürfen es jedoch nicht bei einmaligen Veranstaltungen bewenden lassen. Nach einer gewissen Zeit, in der alle ihre ersten Erfahrungen gemacht haben, muß Gelegenheit sein, sich zum erneuten Austausch und zu weiteren Lernprozessen zu treffen. Alle Betroffenen müssen Zeit und Raum haben zu lernen, müssen aber auch bereit sein, kontinuierlich an diesem Prozeß mitzuarbeiten." Denn: "Durch die Gruppenarbeit werden althergebrachte und lange 'erlernte' Verhaltensweisen aufgebrochen. Die dabei auftretenden Konflikte und Hilfligkeiten müssen aufgefangen und qualifiziert betreut werden."²⁷⁵

Warum dem so ist, warum die Menschen nicht fähig sind, selbst mit solchen Problemen fertig zu werden, sie mit Alltagshandeln zu bewältigen, wird kurz vorher diagnostiziert:

Ursache "könnte eine Tendenz in unserer Gesellschaft sein, die der Gruppenarbeit entgegenläuft. Werte wandeln sich immer mehr weg von 'Gemeinsamkeit, Zusammenarbeit und Teamgeist' hin zu 'Single-Dasein, Einzelkämpfertum und Leistungsgedanken'.²⁷⁶

Die Idee, die bei Betriebsräten hinter solchen Vorstellungen der permanenten Qualifizierung des sozialen Handelns, also strenggenommen nicht Weiterbildung sondern Weitererziehung, stehen könnte, ist die Veränderung der Gesellschaft durch die Veränderung der Menschen. Pädagogische Programme ersetzen politische.²⁷⁷ Vielleicht zeigen solche Einschätzungen aber auch nur, wie weit die Entwertung selbstverständlicher sozialer Kompetenz schon fortgeschritten ist.

Bedenklich ist dabei also vor allem wieder die generelle Entwertung alles bisher Erlernten. Dieses bisher Erlernte besteht nicht nur aus bestimmten Umgangsformen - es beinhaltet immer auch ein Selbstbild, eine Identität, durch die man sich selbst zu respektieren weiß und von der man erwarten kann, daß sie auch von anderen respektiert wird. Wie einleitend festgestellt, ist nicht davon auszugehen, daß sich diese Identität von der Rolle in der Arbeitswelt vollständig emanzipieren kann. Aber es ist ein fundamentaler Unterschied, ob diese Identität in Auseinandersetzung mit der Arbeitsrolle bestätigt, geformt und verändert wird, oder in dieser Arbeitsrolle und dem

Schranken darstellt, ohne dabei den Urheber als Angriffsziel hervortreten zu lassen. Der Witz lebt davon, den latenten Gehalt zu verstehen zu geben, ohne sich auf ihn festlegen zu lassen. In dieser Weise kann er subversiv eingesetzt werden. (Sigmund Freud: Der Witz und seine Beziehung zum Unbewußten, Frankfurt am Main, Hamburg: Fischer 1958, S.84f.) Hodson (Worker Resistance, a.a.O., S.86.) weist auf die Notwendigkeit von "duplicity" für die Selbstbehauptung unter Herrschaftsbedingungen hin.

²⁷⁵ Petra Funke, Thomas Krieg, Gerd Grösser, Klaus Weitz: Von Pilotprojekten zu flächendeckender Gruppenarbeit: Erfahrungen der Betriebsräte im Werk Gaggenau, in: R.Bahn Müller, R.Salm (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungs politik, Hamburg: VSA 1996, S.81-111, S.87.

²⁷⁶ ebd., S.85.

²⁷⁷ "Wenn größere Wirkungsannahmen ins Spiel kommen, etwa die 'neue Gesellschaft' der sozialistischen Pädagogik, dann wird die größere Projektion ('neue Gesellschaft') immer über die Veränderung der kleineren ('neuer Mensch') behauptet. Daß die Gesellschaft sich verbessert ohne ihr Personal, ist für die pädagogische Theorie undenkbar oder ein Skandalon. Gesellschaften können daher, in den Begriffen der klassischen Pädagogik, ebensowenig 'erzogen' werden wie Affen; in beiden Fällen kann keine 'Seele' und somit kein Adressat für die Moral vorausgesetzt werden." (Jürgen Oelkers: Seele und Demiurg: Zur historischen Genesis pädagogischer Wirkungsannahmen, in Niklas Luhmann, Karl Eberhard Schorr (Hrsg.): Zwischen Absicht und Person: Fragen an die Pädagogik, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992, S.11-57, S.13.)

mitgelieferten psychosozialen Equipment bestehen soll. Eine Höhepunkt findet die Infragestellung von erlerntem Verhalten in der Infragestellung von emotionaler Kompetenz.²⁷⁸

So findet eine *systematische Mißachtung eigentlich kulturell entwickelter Umgangsformen* statt, die direkte Angriffe auf die Person eigentlich abmildern. Das verdeutlicht auch der von *Kuhlmann* (unter positiven Vorzeichen) geschilderte Fall, in dem "Workshops" zu "Gruppenfindungsprozessen" und "Einübung gruppenförderlicher Kommunikationsformen in den Gruppengesprächen" den Erfolg hatten, daß in den Gruppengesprächen "soziale Probleme (Integration des bisherigen Vorarbeiters, *fehlendes Engagement einzelner Kollegen* usw.) nun erstmals offen angesprochen" wurden.²⁷⁹

Werden durch soziale Qualifizierungsmaßnahmen vorher erlernte Handlungsmuster und Kommunikationsformen entwertet, so könnte man dennoch positiv sehen, daß neue erworben werden. Es ist ja nicht auszuschließen, daß entsprechende Seminare nicht doch eine Entwicklung von kommunikativer Kompetenz im Sinn des teilnehmenden Individuums erreichen können.²⁸⁰ Es ist nicht so, daß die Versachlichung von Konflikten durch Einbeziehung einer Metaperspektive einen Angriff auf die Identität darstellen. Im Gegenteil erweitert sie gerade die Reflexionsmöglichkeiten und bringt damit Zugewinne an sozialer Kompetenz.²⁸¹ Problematisch wird dies erst, wenn diese Metaperspektive von Anfang an mitrepräsentiert werden muß, eigene Intentionen von vorneherein zugeschnitten werden auf einen möglichen Konsens.

Vor allem wird die Abstimmung der sozialen Qualifikation auf Dauer problematisch. Denn darin stimmen alle Aussagen überein: es wird eine permanente beratende Begleitung erforderlich sein. Damit wird wiederum das in den Seminaren Gelernte destabilisiert. Während man bei auf einen Zeitraum begrenzten Qualifizierung noch von professioneller Intervention sprechen könnte, die durchaus sinnvoll sein kann, so ist die Kontinuierung des Qualifikationsbedarfs geradezu antiprofessionell. Letztendlich wird so eine Abhängigkeitsbeziehung aufgebaut, in der die zu Qualifizierenden immer mehr die Fähigkeit zur selbständigen Bewältigung von Situationen einbüßen. Ziel einer Therapie wäre es, autonome Handlungsfähigkeit wiederherzustellen. Genau diese Autonomie ist aber verloren, wenn die Therapie kein Ende findet. Es kommt dann zu einer *Versozialwissenschaftlichung der Lebenspraxis*. Diese bringt laut *Oevermann* aber nicht den

²⁷⁸ Terry *Austrin*: Flexibility, Surveillance and Hype, a.a.O., S.217: "Training in emotional labour is therefore highly popular as the communication skills established in the courses are not restricted to the employer. The acquisition of skills emphasizing performance allow the employees to separate their performances from the companies which they work for. In Foucault's terms, it could be argued that, the new social practices individualize the employees by promoting both self discipline and a heightened self consciousness. Also conforming to Foucault's criteria is the fact that they are accompanied by a very strong stress on continual training and reviews of performance."

²⁷⁹ Martin *Kuhlmann*: Die Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie: Bedingungen struktur-innovativer Gruppenarbeit, in: R.Bahn Müller, R.Salm (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg: VSA 1996, S.112-152, S.124f.

²⁸⁰ Bei Mazda USA nutzten die Mitglieder der Gewerkschaftsopposition "New Direction" in den Einführungsseminaren erlernten Problemlösungstechniken, um ihre anfangs wenigen Mitglieder effizient einzusetzen. (Joseph J. *Fucini*, Suzy *Fucini*: Arbeiten für die Japaner. Einblicke in die Arbeitswelt von MAZDA-USA, Landsberg/Lech: modene industrie 1993, S.218.)

²⁸¹ Darauf weist schon *Parsons* in seiner Betrachtung über die Funktion von Juristen und Ärzten hin: Talcott *Parsons*: A Sociologist Looks at the Legal Profession, in: ders.: Essays in Sociological Theory, Glencoe Ill.: Free Press 1954, S.370-385, S.383 und ders.: Struktur und Funktion der modernen Medizin, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie SH 3, (Medizinsoziologie) 1958, S.10-57, S.38f., wo die Rolle des Psychotherapeuten im Angebot eines "Archimedischen Punktes" besteht, "der außerhalb der Gegenseitigkeitsbeziehungen des normalen gesellschaftlichen Verkehrs liegt." So wird dem Patienten die Möglichkeit auf sein Verhalten objektiv zu reflektieren und aus dem Teufelskreis einer immer weiter fortschreitenden Verstrickung in pathologisches Verhalten auszubrechen - man muß hinzufügen: wenn er will, wenn er das Verhalten dann selbst als "pathologisch" einstuft.

versprochenen Zugewinn an Rationalität, sondern einen Verlust von Autonomie.

"Was subjektiv als Einlösen der Rationalitätsverpflichtung und der Verpflichtung zu aufgeklärtem Verhalten erscheint und sich in der Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse auf die eigene Lebenspraxis äußert, ist objektiv das genaue Gegenteil: die in Selbst-Technokratisierung sich vollziehende Flucht vor der bewußten Wahrnehmung einer lebenspraktischen Autonomie, deren Verpflichtung zu materialer Rationalität durch die bloße Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse grundsätzlich nicht abgedeckt werden kann."²⁸²

Im Ansatz *Schulz von Thuns* z.B. drängt sich der Verdacht, daß hier eine solche Verwissenschaftlichung angestrebt wird, geradezu auf, wenn etwa festgestellt wird:

"Inkongruente Nachrichten entstehen also vorzugsweise dann, wenn die Selbstklärung des Senders noch nicht zum Abschluß gekommen ist, er sich aber trotzdem veranlaßt sieht, etwas von sich zu geben."²⁸³

Das heißt aber: Das Individuum soll sich - bis die Selbstklärung geleistet ist - aus der Interaktion heraushalten. Darin wird der autistische Ansatz der "Kommunikationspsychologie" erkennbar²⁸⁴. Eine Selbstklärung, die immer auch eine Klärung der eigenen Position im Bezug auf andere ist, kann erst in der Kommunikation geleistet werden. Das gilt nicht nur für Selbstklärung, sondern generell, wenn es darum geht sich der Realität einer Situationseinschätzung zu vergewissern.²⁸⁵ Der Selbstoffenbarungs- und Authentizitätsimperativ wird regelmäßig von der Versicherung begleitet: man werde die Offenheit nicht ausnutzen. So verspricht die oben zitierte Programmschrift den Beschäftigten:

"Es besteht eine Atmosphäre, die von Schuldzuweisungen absieht, zur Kritik ermuntert und Problemlösungen aktiv fördert."

Das aber ist ein weiterer Effekt der Verwissenschaftlichung. Anders als Alltagskommunikation, die sich gezwungenermaßen in einer Subjektlogik bewegt, sind wissenschaftliche Aussagen entsubjektiviert, enthalten sich der Schuldzuweisungen. Bei aller Kritik, die sozialwissenschaftlich an dem Begriff der "Schuld" zu üben ist, wie wenig er für politische Theorien und noch für das Rechtssystem taugen mag²⁸⁶ - für die alltägliche Interaktion unter Subjekten ist er unverzichtbar. Im Anerkennen von Schuldfähigkeit ist das Subjekt als Urheber seiner eigenen Taten anerkannt. Im wissenschaftlichen Blick wird ihm dieser Status bestritten - und wenn man sich selbst nur noch wissenschaftlich in den Blick nimmt, dann muß man sich so als verantwortlichen Akteur verleugnen. *Arendt* macht das anhand des Unterschiedes von "Verbrechen" und "Laster" deutlich:

²⁸² Ulrich *Oevermann*: Versozialwissenschaftlichung der Identitätsformation und der Verweigerung von Lebenspraxis: Eine aktuelle Variante der Dialektik der Aufklärung, in: B.Lutz (Hrsg.): Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung, Verhandlungen des 22. Deutschen Soziologentages in Dortmund 1984, Frankfurt, New York: Campus 1985, S.463-474, S.470.

²⁸³ *Schulz von Thun*: Miteinander reden, a.a.O., S.39.

²⁸⁴ Diesen teilt sie mit aller Selbstverwirklichungsprogrammatik. Das "verwissenschaftlichte Wahrnehmungs-Ich" beobachtet das "erleidende Gefühls-Ich". Ulrich *Oevermann*: Eine exemplarische Fallrekonstruktion zum Typus versozialwissenschaftlicher Identitätsformation, a.a.O., S.264) Dritte Instanzen sind ausgeschlossen: Weder die physische noch die soziale Welt wird als Instanz der Realitätsprüfung zugelassen. Der Autonomieverlust ergibt sich dann von selbst als ein Kompetenzverlust.

²⁸⁵ "Man kann sich der Realität nur in kommunikativ vermittelten Organisationsformen versichern, wenn sie unsicher wird, nur dadurch, daß man kommunikative Versicherung sucht. Das gilt insbesondere für die soziale Realität, denn anders als die naturale wird die soziale Realität kommunikativ allererst geschaffen." (*Dux*: Geschlecht und Gesellschaft, a.a.O., S.58.)

²⁸⁶ Vgl. dazu: *Dux*: Der Täter hinter dem Tun, a.a.O.

"Zwischen dem Verbrechen und dem Laster, als welches die Gesellschaft sich und das Verbrechen assimiliert, besteht ein fundamentaler Unterschied. Verbrechen verüben freie Menschen, die für ihre Untaten zur Verantwortung gezogen werden können. In ein Laster werden Menschen kraft einer fatalen natürlichen Veranlagung verstrickt. Daher lebt in all den oft bornierten moralisierenden Attitüden, mit denen frühere Zeiten, allen sogenannten 'psychologischen Verständnisses' bar, Laster als Verbrechen be- und verurteilten, mehr Respekt vor der menschlichen Person, vor der Freiheit des Menschen, als in dem humanen 'Verstehen' moderner Psychologen, welche den Menschen zu einem nach Gesetzen automatisch funktionierenden Mechanismus erniedrigen."²⁸⁷

Man begegnet hier dem Phänomen der Verschränkung von Voluntarismus und Mechanismus wieder. Die Unterstellung von nicht selbst verantworteter Unzulänglichkeit, beinhaltet gerade dadurch, daß sie sich als Qualifizierungsimperativ äußert, die Aufforderung zu handeln, sich zu bessern.

IV.1.4.) Verunsicherung durch diffuse Beurteilung

Beurteilung bzw. Bewertung ist hier deshalb von Bedeutung, weil über die Einschätzung des Wertes der Arbeitsleistung durch die Firma nicht nur Entlohnung und damit Lebenschancen bemessen werden, sondern auch weil in der Entlohnung sich gesellschaftliche Wertschätzung der eigenen Leistung ausdrückt. Die Bedeutung der Entlohnung ist deshalb nicht nur materiell, sondern - sobald bestimmte Grundbedürfnisse gedeckt sind auch zunehmend symbolischer Natur. Im Streben nach guter Entlohnung äußert sich so nicht nur materielles Streben, sondern auch Streben nach Anerkennung und damit auch Würde. Verfügung über Bewertung stellt somit eine Form der autoritativen Macht dar.

Während von den Beschäftigten Eindeutigkeit und - immer wieder neue - Selbstfestlegungen erwartet werden, übt sich die Firma in Doppeldeutigkeit.²⁸⁸ Das liegt im Charakter der Reflexiven Rationalisierung als Bewegung. In einer Bewegung kann man nie wirklich genau sagen, was eigentlich konformes Verhalten sei. Dementsprechend ist die Anwendung von objektivierten Bewertungsmaßstäben nicht mehr sinnvoll. Daß die Arbeiter mit den Bewertungssystemen rechnen konnten, ermöglichte es ihnen im Fordismus eine Dialektik der Kontrolle in Gang zu setzen, die dazu führte, daß die Akkorde ständig an einer Obergrenze lagen, formeller Leistungslohn material immer mehr zu einem Zeitlohn wurde. Damit ist der leistungspolitische Zugriff erschwert oder sogar unmöglich geworden. Soll eine Reflexive Rationalisierung als Bewegung installiert werden, dann sind diese verfestigten Bewertungskriterien aus dem Weg zu räumen.

Es wurde schon angemerkt, daß dort die Bewährung in der Arbeitsgruppe als Element der Bewertung der Arbeitsleistung eine wichtige Stellung einnimmt. Das stellt eine Entobjektivierung von Kriterien insofern dar, als dann immer mehr persönliche Merkmale in die Beurteilung einfließen. Dazu kommen weitere diffuse Kriterien. Vorbild ist dabei wie so oft Japan.

Die "Beurteilung schließt nicht nur objektive Elemente ein, sondern auch so subjektive und vage Dinge wie 'Beitrag zum Unternehmen' - insbesondere in Firmen, in denen die Gewerkschaften

²⁸⁷ Hannah Arendt: Elemente und Ursprünge, a.a.O., S.156.

²⁸⁸ Von Popitz' Theorie der Macht ausgehend könnte man das auch als Folge des Übergangs von instrumenteller (Sanktionen drohender) und datensetzender (in Technik verewigter) Macht im Fordismus zu autoritativer Macht in der Reflexiven Rationalisierung sehen. Während in datensetzender und in drohender Macht der Mächtige sich immer auch selbst festlegt, ist die Anerkennung durch die autoritative Macht nicht an festgelegte Bedingungen geknüpft. (Wobei man gegenwärtig halten muß, daß Anerkennungszug ebenso materielle Folgen haben kann, wie kodifizierte Sanktionen.)

schwach sind. Es ist auch nicht unüblich, daß Kriterien wie 'Bereitschaft des Arbeiters zur Weiterbildung nach der Arbeitszeit' oder 'gute persönliche Beziehungen in der Abteilung' bei der Personalbewertung eine Rolle spielen. Viele Arbeiter wissen daher nicht einmal, auf welcher Basis ihre Löhne errechnet werden."²⁸⁹

Besonders deutlich kommt der bezweckte Mechanismus in der Beziehung zwischen Zulieferern und Abnehmern zum Ausdruck:

"...das Verhältnis zwischen Qualitätskontrolle und Konstruktion in Japan ist durch ein System der 'unbegrenzten Verantwortung' des Zulieferers bzw. ein System des *'fehlenden konkreten Auftrages'* gekennzeichnet, indem völlig auf die Bereitschaft und Fähigkeit der Material- und Teilezulieferer zur 'Problemlösung' vertraut wird. Die Verantwortung der Teilelieferanten für die Qualitätssicherung wird nicht in Konstruktionszeichnungen oder Verträgen festgeschrieben. Die Qualitätsstandards, die in den Zeichnungen und in den Aufträgen beschrieben sind, *sind so vage gehalten, daß die Teilehersteller gezwungen sind, stets weitgehend 'vollkommene' Teile zu liefern*, die 'immer wieder problemlos funktionieren müssen.'"²⁹⁰

Genauere Vorgaben haben eben nicht nur restriktiven Charakter. Wie alle Regelungen engen sie Handlungsspielräume nicht nur ein, sondern sie zeigen auch, wo Handlungsspielräume bleiben. Durch unklare Vorgaben werden diese entfernt. Wenn man nicht weiß, was genau zu tun ist, macht man es besser in jeder Hinsicht perfekt, weil mit vielen Versuchen die Chance erhöht, die richtigen Kriterien zu treffen.

So funktioniert auch der Verzicht auf genaue Vorgabezeiten in einigen Maschinenbauunternehmen:

"Ein weiteres leistungspolitisches Stimulanzinstrument war in einigen Betrieben - neben der Tendenz zur Vorgabe von Makrozeiten - der Verzicht auf die Vorgabe von konkreten Endfertigungsterminen und das bewußte Offenhalten der Leistungs- und Terminerwartungen und Leistungsobergrenzen, um den Arbeitskräften nicht eine offensichtliche 'unerlaubte' Bandbreite der Abarbeitungsdauer zu belassen, sondern aufgrund der Unsicherheits- und Offenheitssituation geschickt die Effekte personaler Kontrolle und Selbststimulation der Gruppe zu nutzen und damit die möglichst schnelle Abarbeitung des Auftrags zu forcieren."²⁹¹

Grey weist auf eine Parallele zwischen der Motivationsleistung nicht berechenbarer Bewertung und der kalvinistischen Prädestinationslehre hin.²⁹² Wie der Calvinist kann auch der diffus bewertete

²⁸⁹ Shigeyoshi Tokunaga: Die Beziehungen zwischen Lohnarbeit und Kapital in japanischen Großunternehmen. Eine kritische Interpretation, in: Leviathan, Jg.11 (1983), S.79-117, S.91. Endo sieht in dem diffusen japanischen Personalbewertungssystem *satei* einen der Hauptgründe für die Bereitschaft der japanischen Arbeiter zu Überstunden und unbezahlten Mehrleistungen. (Koshi Endo: *Satei* (Personal Assessment) and Interworker Competition in Japanese Firms, in: Industrial Relations, Jg.33 (1994), S.70-82).

²⁹⁰ *Sz:* Kontrolle von Qualität und Kosten in japanischen Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen, a.a.O., S.457. (Hervorhebung von mir, M.Z.V.)

²⁹¹ Klaus Schmierl: Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik, a.a.O., S.221.

²⁹² Christopher Grey: Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline, in: Sociology, Jg.28 (1994), S.479-497, S.490: "The cull refers to a round of sackings (or counselling out) and occurs at infrequent intervals depending on fluctuations in levels of business and staffing (for example there may be no cull in any particular year if reasonable numbers have voluntarily left the firm for other employment). This generates considerable uncertainty and insecurity amongst employees (i.e. both trainees and qualified accountants) and especially amongst those at the end of their training contracts. As a result, an ingenious game is played between the employees and the personnel staff in which the former seek to identify those who are liable to be 'culled' whilst the latter try to disguise those liable to be 'counselled out'. For the employees this involves 'reading' various signs, which include the status of jobs allocated to each individual, and the extent to which one is 'noticed' (i.e. spoken to) by senior managers and partners. Above all, the size of salary is seen as a 'sign of grace' (one is reminded of Weber's account of Calvinism)."

Beschäftigte nichts Sicheres über sein zukünftiges Schicksal sagen. Er kann nicht wissen, ob er "erlöst", das heißt weiterbeschäftigt bzw. befördert wird, oder nicht. Und ebenso kann er seine Weiterbeschäftigung nur durch einen möglichst leidenschaftlichen Einsatz rechtfertigen, aber er kann ihn nicht wirklich kontrollieren:

"But good performance is no guarantee in itself of being considered for new duties and for promotion. Nevertheless, only those who deliver a good performance have any chance at all in that respect."²⁹³

Insbesondere die Hereinnahme von Marktkriterien zur Bewertung von Beschäftigten stellt ein hochlegitimiertes weil anscheinend an objektiven Kriterien orientiertes Instrument der diffusen Beurteilung dar. Es vereint zwei wichtige Elemente: Erstens scheinen Marktanforderungen allein durch äußerste Anstrengungen zu erfüllen zu sein und zweitens kann man sich noch auf die größten Bemühungen nicht verlassen. Am Markt durchzufallen läßt sich nicht mit dem Hinweis auf die eigenen Anstrengungen rechtfertigen, denn dem Markt wird im gegenwärtig hegemonialen Diskurs das Höchstmaß an Objektivität zugestanden. Der Einrichtung von "*profit centres*" oder "*cost centres*" liegt tatsächlich nur der Leistungsmotivation und nicht etwa einer korrekten Einschätzung des Markterfolges des Unternehmens zugrunde.

Außer der Entroutinisierung, dem Aufbau von Rechtfertigungs- und Reflexionszwängen hat sie kaum eine ökonomische Funktion. Zwar wird eine solche in der Managementliteratur immer wieder behauptet, betriebswirtschaftlich ist sie aber nicht haltbar und entpuppt sich als Mythos, denn

"die Frage nach dem bei Dezentralisation benötigten System der internen Rechnungslegung [wird] völlig ausgeklammert. Ohne geeignete Rechnungslegung gibt es jedoch keine brauchbare Erfolgsbeurteilung der dezentralen Organisationseinheiten als Gewinnzentrum."²⁹⁴

Problematisch sind vor allem die Umlegung von fixen Kosten übergreifender Kostenstellen und die Durchrechnung von Umsätzen, Nettoerfolgen oder Deckungsbeträgen vom Markt auf dezentrale Einheiten, die keinen eigenen Absatzmarkt haben.²⁹⁵

Die Hereinnahme von Marktunsicherheit kann auch nicht mit dem Schlagwort einer "systemischen Rationalisierung" gerechtfertigt werden: Da sie in hohem Maß desintegrierend wirkt, droht sie das System Firma aufzubrechen, daß sich ja gerade in Abgrenzung zum System Markt stabilisiert.

In der diffusen Beurteilung finden die Maßnahmen der Verunsicherung ihren krönenden Abschluß, in dem die anderen Maßnahmen erst wirklich brisant werden. Sollten panoptische Kontrolle, "Gruppendynamik" und Qualifizierungsimperative "nur" rigide Herrschaft absichern, wären bei aller Flexibilität zumindest die jeweils nächsten Ziele klar definiert. Alle wüßten, welche Leistungen von ihnen verlangt werden und so läge bei aller Unberechenbarkeit ein System vor, das ein Mindestmaß an Gewißheiten von Augenblick zu Augenblick böte. Dann allerdings wäre auch

²⁹³ Ulrich Heisig, Wolfgang Littek: Trust as a Basis of Work Organisation, in: W.Littek, T.Charles (Hrsg.): The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective, Berlin, New York: de Gruyter 1995, S.17-56, S.34.

²⁹⁴ Hans Jürgen Drumm: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: DBW Jg.56 (1996) H.1, S.7-20, S.13.

²⁹⁵ ebd., Schon früher beruhten Schattenpreise der internen Rechnungslegung für nicht produktive Bereiche auf der institutionalisierten Legitimität der jeweiligen Funktionen und nicht auf deren tatsächlichen Effizienz: "Thus modern accounting creates production functions and maps them onto economic functions: organizations assign externally assigned worth to advertising departments, safety departments, managers, econometricians, and occasionally even sociologists, wether or not these units contribute measurably to the production of outputs." (John W. Meyer, Brian Rowan: Institutionalized Organizations, a.a.O., S.350f.)

das Adaptionpotential der Beschäftigten nicht wirklich aktiviert, auf das man es ja erklärterweise abgesehen hat. Vollständig wird die Verunsicherung erst dadurch, daß letztlich gar nicht festgelegt ist, wie das richtige Verhalten aussieht, das panoptisch überwacht wird, daß die Ziele der permanenten Humankapitalanpassung nicht eindeutig vorgegeben sind, man also nicht wissen kann, zu was für einen Menschen man sich "umschulen" und "weiterbilden" soll. Diffuse Bewertung erst stellt das Problem der Antizipation: Fehlende Festlegungen seitens der Autorität müssen durch Selbstfestlegungen aufgefangen werden. Durch diffuse Bewertung wird autoritative Macht so eingesetzt, daß ihr durch bloßes Befolgen von Anweisungen nicht mehr genügt werden kann, sondern nur dadurch, daß sich das folgende Subjekt die wahrgenommenen Wertmaßstäbe der Macht zur "Maxime" des eigenen Handelns macht. Andererseits ist der Weg einer stabilen Identifizierung mit der Macht, die dann durch die sich daraus ergebenden Ambivalenzen auch in Rebellion umschlagen könnte und dazu führen kann, daß bei Kurswechseln Beschäftigte die "eigentliche" Unternehmensphilosophie gegen die neue Linie geltend machen, dadurch verstellt, daß nach den Gesetzen einer Bewegung noch auf die festesten Wertmaßstäbe kein Verlaß sein kann.

Wenn also bei diffuser Bewertung autoritativer Macht Folge geleistet werden soll, dann ist das nur möglich durch eine "flexible Identifizierung", einer allzeitigen Identifizierungsbereitschaft, die die Integration der Identität, dort wo sie sich zu beweisen hat, nämlich in der sozialen Selbstbehauptung, zu zerreißen droht. Letztlich wird "Anpassung", wie sie *Schelsky* in seiner religionssoziologischen Betrachtung über den Wandel der Kirchen in der modernen Gesellschaft skizzierte, unmöglich. *Schelsky* vertritt die These, daß

"eine Anpassung erst erreicht ist, wenn die eigene Lebensgesetzlichkeit eines Organismus, einer Person oder einer Institution gewahrt worden ist, wenn also die den Umweltbedingungen vorhergehende eigene Lebensgesetzlichkeit unter veränderten Umweltbedingungen wieder stabilisiert wurde, bedeutet dies für menschliche und institutionelle Anpassungen, daß die Ziele, Werte oder Leitideen einer Person oder Institution einer veränderten Umwelt durchgesetzt, zur Wirkung und dauerhaften Existenz gebracht sein müssen; eine bloß passive, opportunistisch-harmonisierende Spannungsvermeidung hebt dagegen den Eigenzweck einer Institution - die Ziele des menschlichen Daseins, die mehr sind als bloßes Überleben - letztlich auf und bewirkt damit im Personalen und Sozialen gerade keine Anpassung, sondern die Zerstörung, Aufsaugung und Entfremdung der ursprünglichen Lebensgesetzlichkeiten einer Person oder Institution."²⁹⁶

Einer flexiblen Identifizierung kann es tatsächlich nur um Spannungsvermeidung und reine Selbsterhaltung gehen. Dies allerdings mit der ironischen Wendung, daß zu eben dieser Spannungsvermeidung höchste Anspannung erforderlich ist.

Anpassung, die die innere Struktur des Individuums oder der Person unberührt läßt, kann als Phänomen ebenso beim fordistischen Unternehmen wie beim fordistischen Arbeitenden festgestellt werden. So wie der Arbeiter im fordistischen Unternehmen, die Arbeit nicht durch Aufgabe seiner Identität bewältigt, sondern zwischen Arbeit und Privatleben eine scharfe Trennungslinie ziehen kann, so setzt das fordistische Unternehmen den Eventualitäten des Marktes eine rigide Struktur entgegen. Beide sind eben wegen dieser Stabilisierung innerer Strukturen genötigt, die Umwelt unter Kontrolle zu bringen. Natürlich gelingt dies dem Unternehmen besser, das Marktschwankungen durch hohe vertikale Integration der Produktion und den Aufbau interner

²⁹⁶ Helmut *Schelsky*: Ist Dauerreflexion institutionalisierbar. Zum Thema einer modernen Religionssoziologie, in: ders.: Auf der Suche nach der Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze, Düsseldorf, Köln: E.Diederichs 1965, S.250-275, S.252f. Von der Rede einer "Entfremdung der ursprünglichen Lebensgesetzlichkeiten" muß hier natürlich eine Distanzierung vorgenommen werden.

Arbeitsmärkte aufzufangen sucht.²⁹⁷ Doch auch die Arbeiter im Fordismus versuchen die Bedingungen, unter denen sie arbeiten, unter Kontrolle zu bringen. Je mehr diese innere Stabilität zugunsten von spontaner Spannungsreduzierung aufgegeben werden (müssen), desto weniger Interventionschancen bleiben den Individuen.

Um eine solche flexible Identifizierung zu erklären, reicht jedoch die Feststellung einer noch so tiefgreifenden Verunsicherung nicht aus. Das soll Gegenstand des nächsten Abschnitts sein. Dann muß weiter geklärt werden, wie solch eine "Selbstbehauptung durch Selbstaufgabe" - womit man die von *Schelsky* geschilderte zweite Form der Anpassung umschreiben könnte - bewirkt wird.

IV.1.5.) Mechanismen der Verunsicherung: Notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen der Vereinnahmung

In den vorigen Abschnitten sollte gezeigt werden, daß permanente Sichtbarkeit in panoptischer Kontrolle, Verlagerung von Machtstrukturen in die Gruppe der unmittelbar Kooperierenden, immer wieder neue Infragestellung der Kompetenzen im Qualifizierungsimperativ und schließlich die systematische Ungewißheit der Bewertung der erbrachten Leistung, die Bedingungen, unter denen die Subjekte versuchen müssen sich eine würdige Existenz zu schaffen, nachhaltig verunsichern. Insbesondere verhindern sie durch das Durchkreuzen unbelasteter Kommunikation die Entwicklung alternativer Deutungsmuster. Das allein ist schon bedenklich. Aber eine solche Verunsicherung allein müßte eigentlich die Integrität der Firma in Frage stellen. Die Verunsicherung macht nur Sinn, wenn den verunsicherten Subjekten vom Unternehmen Anerkennung versprochen werden kann, die sie dazu veranlassen könnte, diese entwürdigenden Bedingungen zu akzeptieren. Nicht zuletzt müssen auch diejenigen Deutungsmuster stabilisiert und entwickelt werden, deren Alternativen verhindert werden sollen. Es wird also die These vertreten, daß Desintegration der nicht vom Unternehmen kontrollierten Ressourcen der Selbstbehauptung und Würde²⁹⁸ Voraussetzung, notwendige Voraussetzung, für totale Inklusion ist.

Jede einzelne der Maßnahmen der Verunsicherung ist für sich gesehen dazu geeignet, die Aggressionen der Beschäftigten auf das Unternehmen zu lenken, das sie unter derartigen Bedingungen arbeiten läßt. In vielen Fällen ist das dann auch das Ergebnis von Reorganisationsbemühungen:

Bei CAMI sind die Teams zu regelrechten Widerstandszellen gegen die Vereinnahmungsversuche der Firmenleitung geworden, *Garrahan* und *Steward* können ihre Studie über Nissan UK auf den Aussagen von frustrierten und gegen ihre Firma aufgebrachtten Arbeitern aufbauen, *Graham* schildert bei Subaru-Isuzu USA Arbeitskonflikte, die alles andere als eine Akzeptanz von seiten der Arbeiter vermuten lassen, für das Mercedes-Benz Modellwerk Rastatt läßt sich alles andere als eine Identifikation der Arbeiter mit der Firma feststellen. Besonders dort, wo die Unternehmensführungen noch nicht verstanden haben, daß es bei der Absicherung der Reflexiven Rationalisierung um einen Zugriff auf die Bedingungen der Würde der Beschäftigten geht, ist

²⁹⁷ Klassisch faßt das *Sohn-Rethel*, wenn er prognostiziert, daß die Zeitökonomie der fordistischen Massenproduzenten langfristig die Marktökonomie außer kraft setzen wird. (Alfred *Sohn-Rethel*: Geistige und körperliche Arbeit. Zur Theorie der gesellschaftlichen Synthesis, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1972, S.179ff.)

²⁹⁸ Dazu gehören, darauf wurde hier nicht genügend eingegangen, auch die Bemühungen, Sozialleistungen etc. einzuschränken!

Widerstand gerade auch aus verletzter Würde zu erwarten.²⁹⁹

Gerade auch Instrumente, die auf den ersten Blick eine disziplinierende Funktion haben wie die diversen Methoden der panoptischen Kontrolle können aus sich selbst heraus eine Disziplinierung nicht leisten. Der "Blick" von dem bei *Foucault* immer wieder die Rede ist, leistet selbst nichts als eben - daß irgend jemand etwas bestimmtes sehen kann. Eine eigene Wirkung wie der böse Blick hat er nicht. So ist immer noch erklärungsbedürftig, warum *management by stress* überhaupt funktioniert. *Garrahan* und *Steward* kritisieren eben das an der Sichtweise *Parker* und *Slaughters*.

"That employees not only allow this system to prevail, but seek to maintain it, suggests that ideology is as important an influence as coercion, or merely passivity, in the face of the great monolith. Although many employees we interviewed felt that a challenge to company's ideology was at present unfeasible, through a mixture of the nature of the local labour market and their own particular social and personal commitments, others like Jimmy, who spoke of the importance of the company's family ethos, expressed a willingness to engage in the Nissan rhetoric of togetherness. In so doing, we need to repeat that what they are expressing commitment to is an ideological system at once disempowering, but which offers the space for personal power and a form of solidarism which in traditional plants is offered by independent trade unions."³⁰⁰

Parker und *Slaughter* sind mit ihrer Vorstellung vom *management by stress* noch in einer *Braverman'schen* Entsubjektivierungs-These befangen, die - wie eingangs gezeigt schon für den Fordismus selbst haltlos ist. Gerade wenn die Reflexive Rationalisierung zunächst einmal lediglich eine enorme quantitative Steigerung der fordistischen Ausbeutung darstellt, die eben der raffinierteren Überwachungstechnik bedarf, stellt sich noch die Frage: Warum lassen sich die Arbeiter das gefallen? Und sie stellt sich noch deutlicher, als nicht bloße Erfüllung von Leistungsnormen erwartet wird, sondern darüber hinaus noch das Einbringen von Innovation, besonderes Engagement, was *MacDuffie* in der Forderung zusammenfaßt, der Arbeiter solle seinen Job nicht nur *tun*, sondern auch *denken*.³⁰¹

Hinsichtlich aller Maßnahmen der Reflexiven Rationalisierung gilt, was auch schon hinsichtlich des Fordismus vermerkt wurde: Noch die "passivste" Unterwerfung unter die Maßnahmen der panoptischen Kontrolle, der diffusen Bewertung und des permanenten Qualifizierungsdrucks ist ein subjektiver Akt. In dem Zitat von *Garrahan* und *Steward* sind nun schon zwei Wege angedeutet, das Phänomen zu erklären:

Erstens wird auf die Lage am lokalen Arbeitsmarkt einerseits und den persönlichen und sozialen Verpflichtungen andererseits hingewiesen. Es geht dabei also zunächst einmal um ein vitales Interesse an der Beschäftigung. Wie schon im Fordismus läuft auch in der Reflexiven Rationalisierung die primäre Motivierung der Arbeitsleistung über die Vermittlung einer würdigen Existenz, über

²⁹⁹ Deutlich wurde das bei den Auseinandersetzungen um die Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall, die bei Mercedes-Benz besonders heftig ausfielen. Die Unternehmensführung verkündete die Kürzungen, ohne sich zu bemühen, irgendeinen Schein von Reziprozität zu wahren. Gerade im Einführungsprozeß neuer Arbeitsorganisation wirkt eine solche Mißachtung verheerend für die Sozialintegration des Unternehmens, weil alternative firmendominierte Quellen der Selbstbehauptung und Würde, die als Konsens den Kompromiß des Tarifvertrages an Legitimität übertreffen könnten, noch nicht aufgetan sind. Vgl. dazu: Michael *Schumann*, Detlef *Gerst*: Innovative Arbeitspolitik - ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes Benz AG, in: SOFI-Mitteilungen 24/1996, S.35-52, 49f.

³⁰⁰ *Garrahan, Steward*: The Nissan Enigma, a.a.O., S.118.

³⁰¹ John Paul *MacDuffie*: Workers' Role in Lean Production, a.a.O., S.56: "If one believes, as I do, that the fundamental, core principle of Taylorism is the separation of conception and execution - of 'thinking' work from 'doing' work - the priority given to 'thinking' by workers stands Taylorism on its head." und das obwohl: "Worker ideas are not the dominant influence of the organization of work in a lean factory; engineers still establish the initial specification of the work process for each new model. *Kaizen* suggestions from workers are subject to careful documentation and comparison with the current process before adaption, and must be approved by engineers and managers." (ebd.)

Selbstbehauptung in der Gesellschaft.

Zweitens wird auf die spezifische Leistung der Gemeinschaftsideologie hingewiesen. Angesichts der Desintegration, der man unter den geschilderten Maßnahmen der Reflexiven Rationalisierung ausgesetzt ist - Maßnahmen, die entwürdigend sind darin, daß sie die Anerkennung der Identität des Beschäftigten immer wieder in Frage stellen, ihn von alternativer Anerkennung aber abschneiden. - wird es attraktiv, die angebotene Firmenehre zu akzeptieren.

Beide Motive stellen einen Zugriff auf die Bedingungen der Würde der Beschäftigten dar. Das erste ist keine Innovation der Reflexiven Rationalisierung. Es galt auch schon für die fordistische Rationalisierung. Allerdings haben die Erfolge der Arbeiterbewegung in der Tat den Druck zur Erwerbsarbeit etwas abmildern können, wenn er auch - wie oben dargelegt - immer hegemonial geblieben ist. Die Neuerungen, die in dieser Hinsicht die Reflexive Rationalisierung begleiten, sind rein quantitativer Natur. Sie bestehen vor allem aus der Umwandlung des Arbeitsmarktes von einem Verkäufer- in einen Käufermarkt und in der neoliberalen Wirtschaftspolitik, die in fast allen entwickelten kapitalistischen Ländern Leitbildcharakter erlangt hat. Die hier relevante Auswirkung des Neoliberalismus besteht vor allem in einer radikalen Einschränkung alternativer Versorgungsleistungen zum Arbeitseinkommen.

Das zweite Motiv stellt nun vollständig auf Inklusion ab - aber es baut auf dem anderen auf. Das Angebot, innerhalb der Firma eine Position der Würde zu erhalten, kann nur attraktiv sein, wenn das eigene Schicksal mit dem der Firma verknüpft ist. Doch auch, wenn die materielle und ideelle Abhängigkeit vom Arbeitseinkommen gegeben ist, und auch wenn durch Verunsicherung das Bedürfnis entsteht, sich irgendwie der Realitätswahrnehmung und schließlich auch Selbstwahrnehmung zu versichern, ist damit noch nicht die Notwendigkeit der Inklusion gesetzt.

Der Vergleich mit Zeitarbeitern, deren Situation von "biographischer Unsicherheit" geprägt ist, deren Arbeitsumfeld und oft auch privates Umfeld in einem hohem Maß desintegriert ist, zeigt dies ganz deutlich. Sie sind in der Regel dennoch in der Lage, eigene Identitätsentwürfe zu behaupten und darüber hinaus: Identitätsentwürfe, die oft ein über das Normale hinausgehende Maß an Autonomie aufweisen.³⁰² Das bedarf freilich größerer Anstrengungen als das bloße Verfolgen eines vorgezeichneten Lebensweges, weswegen der Charakter einer Konstruktion der Identität noch stärker anzuhaften scheint als sonst.

"Es geht uns um die durch die Institution der Zeitarbeit mögliche Konstruktion einer sekundären Lebenslinie, einer Ebene von asynchron verlaufender Lebenszeit, die von dem irreversiblen Verfließen der Lebenszeit abgehoben ist und doch auf sie bezogen bleibt. Dies kann Möglichkeiten der

³⁰² Vgl. dazu die zahlreichen Fallrekonstruktionen in *Brose et al* und in *Woblrab-Sabr*. Insbesondere *Woblrab-Sabr* ist zwar in jedem einzelnen Fall darum bemüht, den untersuchten Personen irgendwie die Reproduktion von vorgegebenen Mustern nachzuweisen. Doch muß man beim näheren Betrachten dieser Fälle feststellen, daß sie in der Reproduktion dieser Muster unabhängiger verfahren als die Reproduzenten von Normalbiographien. Besonders deutlich im Fall "Marina Reuter". Ihre Rebellion bewirkt zwar keine tiefgreifenden Veränderungen, weil sie mangels Integration in ein Umfeld von Kollegen keinen organisierten Widerstand leisten kann, auch fehlt ihr die Fähigkeit der Rollendistanz, jedes "Agieren, sei es gegenüber Firmen oder konkreten Personen, wird zur höchstpersönlichen Auseinandersetzung" und sie "handelt immer als 'ganze Person'" (S.163) aber die Firmen greifen nicht auf die ganze Person, mit der sie hier konfrontiert sind, zu: "Im Grunde geht es hier [...] um den unvollständigen Zugriff auf die Person in der Zeitarbeit. Solange Frau Reuter als Arbeitskraft funktioniert, werden sowohl ihre Handlungsstruktur (sich etwas erlauben können) als auch ihr diskontinuierlicher berufsbiographischer Verlauf toleriert." (S.159) Und: "Biographie und Handlungsstruktur bleiben hier dem Zugriff des Arbeitgebers tendenziell entzogen, unterliegen nicht demselben Anpassungs- und Integrationsdruck wie bei Festanstellungen. 'Abweichende' Biographien und Handlungsmuster können sich hier besser behaupten. (Monika *Woblrab-Sabr*: Biographische Unsicherheit. Formen weiblicher Identität in der 'reflexiven Moderne': Das Beispiel der Zeitarbeiterinnen, Opladen: Leske+Budrich 1993, S.160.)

Entlastung oder der Steuerung des 'eigentlichen' Lebenslaufes schaffen."³⁰³

Diese Möglichkeit der Verdopplung der eigenen Existenz ist nun in der Reflexiven Rationalisierung gerade nicht mehr möglich. Die Zeitarbeit stellt hierfür eine bestimmte Struktur zur Verfügung, wovon der ephemere Charakter der Einbeziehung in betriebliche Zusammenhänge entscheidend ist. Die betreffende Firma stellt keine Ansprüche über die rein funktionale Übernahme einer bestimmten Aufgabe über eine bestimmte Zeit. Interesse an einem Einbringen der Person besteht darüber hinaus nicht, in der Reflexiven Rationalisierung dagegen schon. Für sie ist die Einbindung aller Energien der Beschäftigten das Ziel. Darum werden Identifizierungsangebote unterbreitet, denen schwer zu widerstehen sein wird. *Garrahan* und *Steward* stellen bei Nissan UK fest:

"The truth is that this need to be one with the company is too common an aspect of Nissan to be seen as anything other than systemic in its origin. That is to say, there is often disillusion, and this derives from failure in the internal competition between workers and hence a loss of morale and status. This competition then is contradictory - many succeed, but others fail. But then this only serves to reveal a deeper truth about teamwork, quality and flexibility - that they serve for the creation of a consensus for all, where all agree. *If not, one's own interpretation of needs and search for dignity are irrelevant, for they are not company defined.*"³⁰⁴

Im folgenden soll nun zunächst noch einmal auf den ersten Punkt eingegangen werden. Und zwar soll weniger der äußere Rahmen für eine Verknüpfung des eigenen Schicksals mit dem der Firma besprochen werden. Dazu soll auf die systematische Produktion von Systemimperativen, von Sachzwängen, die das Engagement der Subjekte bei Androhung gemeinsamen Untergangs mobilisieren, eingegangen werden. Dann soll gezeigt werden, wie die Unternehmen mittels Selektion diese Systemzwänge nicht nur im Unternehmen selbst, sondern über dieses hinaus geltend machen können - indem sie die Fähigkeit, bestimmte Haltungen zu reproduzieren und durchzuhalten, zu Einstellkriterien machen.

Danach soll auf die verschiedenen vergemeinschaftenden Mechanismen in der Firma eingegangen werden, und darauf, wie sie den Aufbau einer firmengerechten Identität fördern.

IV.2.) Maßnahmen der Inklusion

IV.2.1.) Selbstbehauptung als Motiv

Wie schon dargelegt, haben die Beschäftigten ein vitales Interesse am Erhalt ihrer Firma, ihres Arbeitsplatzes. Die weitgehenden Zugeständnisse, die man von Betriebsräten gegen die Zusicherung von Arbeitsplatzsicherung erhalten kann, sprechen für sich. Zur Selbsterhaltung der Firma wird *Prävention* getrieben. Normalerweise entwickeln Unternehmen Strategien, den Eventualitäten der Konjunktur, der Nachfrageentwicklung, Störungen im Produktionsablauf etc. vorzubeugen. Dagegen wird in Reflexiver Rationalisierung nicht in der Weise Prävention betrieben, daß das System für Eventualitäten Ressourcen bereithält, sich antizipierten Krisen

³⁰³ Hanns-Georg *Brose*: Arbeit auf Zeit - Biographie auf Zeit?, in: M.Kohli, G.Robert (Hrsg.): Biographie und soziale Wirklichkeit, Stuttgart: J.B.Metzler 1984, S.192-216, S.202.

³⁰⁴ *Garrahan, Steward*: The Nissan Enigma, a.a.O., S.93. (Hervorhebung von mir, M.Z.V.)

anpaßt, sondern diese Krisen werden den Beschäftigten ungemildert weitergegeben als Sachzwänge, denen sie sich zu fügen haben, mehr noch: diese Krisen werden eigens zwecks Sacherzwingung produziert!³⁰⁵

Durch die Krise wird den Beschäftigten ihr Interesse *an* der Firma, das noch über der Interessenwahrnehmung *in* der Firma steht, vor Augen geführt. *Vobruba* erläutert diesen Mechanismus:

"In Krisen verringert sich der Abstand von individuellen Handlungshorizonten und systemischen Bestands- und Funktionsbedingungen. Die potentielle Folgeträchtigkeit von individuellem Handeln für Systemzustände wird einsehbar. Systemfunktionen werden thematisiert und rücken tendenziell in die individuellen Handlungsziele. Darum sind Krisen gesellschaftliche Entscheidungssituationen. In Krisen machen Sachzwänge Karriere."³⁰⁶

Im Appell, der mit der Krisensituation konstruiert wird, wird wieder die Verknüpfung von Voluntarismus und Mechanismus in der Bewegungslogik sichtbar. Denn einerseits wird ein "Sachzwang" behauptet, der dem Zugriff der Subjekte entzogen ist, andererseits aber:

"Wären die systematischen Funktionszusammenhänge tatsächlich derart von subjektivem Wollen abgehoben, so müßte von den Sachzwängen keinerlei Aufhebens gemacht werden. So ist es aber nicht. Denn was sich in Krisen beobachten läßt, ist nicht nur eine Zunahme von Sachzwängen, sondern auch die zunehmende Häufigkeit, mit der von ihnen die Rede ist."³⁰⁷

Weil die Sachzwänge unabwendbar sind, sind sie ein starkes Argument, handelnd sich ihnen zu fügen. Damit verlieren sie aber ihren zwanghaften Charakter: Wenn die Welt von Sachzwängen bestimmt ist - wozu dann handeln?

Warum Sachzwänge akzeptiert werden, beantwortet *Vobruba* mit der Interessenkalkulation auf Systemerhalt. Im Sozialstaat heißt dies, daß Gewerkschaften "vernünftige" Tarife abschließen, um nicht Investoren abzuschrecken, um nicht die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen zu verhindern.

Im Fall der Firma heißt dies, daß die Arbeitenden sich in ihrer Firma engagieren, um "wettbewerbsfähig" zu bleiben, und damit ihren eigenen Arbeitsplatz zu sichern und so "in die Funktionsweise des Systems zu 'investieren', das heißt, zu zeitlich und quantitativ begrenzter Einschränkung bei der Verfolgung eigener Interessen bereit zu sein, also Selbstkontrolle zwecks Systemerhalt zu üben."³⁰⁸ *Kotthoff* zeigt, daß wenn die Existenz des Betriebes in Gefahr ist, die Interessen des Betriebes zu Interessen der Beschäftigten werden und Betriebsräte so ihre Rollen als Vertreter der Beschäftigten gegenüber dem Betrieb aufgeben müssen zugunsten einer Rolle der Vertreter der Beschäftigten als Betrieb:

"Sie sehen sich als Teil des Systems, das durch Rationalisierung überlebt."³⁰⁹

³⁰⁵ Vorreiter in der Strategie, die Krise auf Dauer zu stellen, ist wohl Intel: "Since the company's earliest days, it has assumed that it was constantly 'on the brink of disaster,' as cofounder Gordon Moore put it. He preached that major breakthroughs simply provided breathing space for the next frantic round of development in a business where a new generation chip with four times the capacity of its predecessor would replace it in three years." (Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal: *Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation*, in: *Sloan Management Review*, Herbst 1995, S.11-23, S.19).

³⁰⁶ Georg *Vobruba*: *Prävention durch Selbstkontrolle*, in: M.M.Wambach (Hrsg.): *Der Mensch als Risiko*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1983, S.29-48, S.33.

³⁰⁷ ebd., S.34.

³⁰⁸ ebd., S.37.

³⁰⁹ Hermann *Kotthoff*: *Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*, München,

Das erfordert aber, daß sie Systemerhalt von vornherein in die eigene Motivlage aufnehmen, in ihren Handlungen immer auch das Interesse der Firma als ihr eigenes zu akzeptieren.³¹⁰ Und das hat nicht einfach in der Weise zu geschehen, wie es allgemein zur Selbsterhaltung der Gesellschaft geschieht: nicht in der "dumpf halbbewußten" Befolgung von Normen, dadurch, daß man Erwartungen nicht enttäuscht, sondern in vollem Bewußtsein, daß die Existenz des Systems / der Firma von jedem einzelnen Akt jedes einzelnen Beteiligten abhängt.³¹¹ In der Reflexiven Rationalisierung kommen die geschilderten Elemente der Verunsicherung hinzu. Besonders die Vagheit des durch den Systemerhaltungsimperativ Gebotenen erschwert die Prävention durch die Subjekte. Diese müssen sich dann - wenn sie sich auf Systemerhaltung festlegen - viel weiter auf die Firmenperspektive einlassen, als dies bei starreren Systemen der Fall wäre.

Vor dem Hintergrund der Verschränkung von Voluntarismus und Mechanismus wird übrigens erst verständlich, wie die im *just in time*-Prozeß rigide eingeschränkte Verfügung über die eigene Zeit und der Appell an ein Einbringen von Subjektivität zusammengehen. Es handelt sich dabei nicht um einen ideologischen Trick, wie Arbeiter oft annehmen, wenn sie nach langen Reden über subjektives Engagement und über die Bedeutung jedes Einzelnen mit der Realität einer "schlanken" Fabrik konfrontiert werden,³¹² sondern hat den Grund darin, daß Subjektivität - soll die Produktion reibungslos laufen - sowohl mobilisiert als auch in ihren Auswirkungen begrenzt werden muß:

"Ihrem materiellen Gehalt nach wird Subjektivität beschnitten: Die geforderte Selbstkontrolle reduziert das Spektrum denkbarer Handlungsalternativen. Der Form nach aber wird Subjektivität aufgewertet: Systemerhaltung wird in subjektive Verantwortung gestellt, Handeln wird unmittelbar systemrelevant. Konsequenz davon - ich überzeichne um der Deutlichkeit willen - ist: Die Systemstabilität ist von den Subjekten geliehen. Systemstabilität stellt sich nicht mehr aus den genuinem Systemfunktionieren her, dessen gesellschaftssynthetisierende Leistungen nicht ad personam zurechenbar sind, sondern wird zum Handlungsziel der Subjekte erhoben und somit ihrer Verantwortung anheim gestellt."³¹³

In jedem sozialen Zusammenhang ist Systemstabilität "von den Subjekten geliehen". Doch hier wird diese Tatsache ins Bewußtsein gehoben - und gleich wieder durch dieselbe Konstruktion von

Mehring: Rainer Hampp 1994, S.56. Ähnlich auch *Spurk*: "Die Mitarbeiter des Betriebes (eventuell vermittelt über die Gewerkschaft oder den Betriebsrat) können sich für die Veränderung des Produktionsprozesses engagieren, weil sie sich (ob Recht oder Unrecht sei dahingestellt) im Sinne der 'neuen Produktionskonzepte' eine Garantie ihres Arbeitsplatzes, die Verbesserungen ihrer Arbeitssituation und generell eine Stabilisierung des Betriebes erhoffen. Oder - dies wird u.E. meist der Fall sein - für die Beschäftigten gibt es keine Alternativen zum Mitmachen. In dem Maße, wie die sich Mitarbeiter in diesem Sinne engagieren und die Betriebsleitung in der Lage ist, die Anregungen aufzunehmen und rückzukoppeln, entsteht im Betrieb ein *gemeinsames Projekt 'Modernisierung'*." (Jan *Spurk*: Die Modernisierung der Betriebe als Vergemeinschaftung. Überlegungen zu einer soziologischen Analyse am Beispiel der französischen Betriebsdebatte, in: *Soziale Welt*, Jg.39 (1989), S.260-278, S.271).

³¹⁰ Politiken der "Hypostasierung gegebener Systemzustände gegenüber individueller Eigensinnigkeit und Interessenverfolgung [...] laufen darauf hinaus, den Subjekten abzuverlangen, daß sie sich der Systemverträglichkeit ihres Handelns a priori vergewissern: daß sie systemstörende Effekte ihres eigenen Handelns präventiv ausschließen; daß sie sich als Risiko ernst nehmen und sich entsprechend selbst kontrollieren." (ebd. S.40).

³¹¹ Deswegen verlangen auf Prävention durch Subjekte abgestellte Systeme wie die Betriebe in der Reflexiven Rationalisierung "nach spezifischer subjektseitiger Disponiertheit. Die Subjekte müssen sich die Notwendigkeit und den Sinn ihrer Inpflichtnahme für Systemerhaltung verständlich machen können" (ebd.) Wenn Systemerhalt bewußt als eigenes Handlungsziel expliziert wird, dann wird natürlich auch die Frage nach dem Sinn dieses Systemerhalts virulent, so wie bei bewußter Selbstorganisation vorher "informeller" Gruppen plötzlich das Problem auftaucht, ob an der Mitgliedschaft überhaupt Interesse besteht. (dazu: Dieter *Claessens*: Die Gruppe unter innerem und äußerem Organisationsdruck, in: F.Neidhardt (Hrsg.): *Gruppensoziologie*, Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1985, S.484-496, S.490.)

³¹² So z.B.: *Fucini, Fucini*: Arbeiten für die Japaner, a.a.O., S.87ff.

³¹³ Georg *Vobruha*: Prävention durch Selbstkontrolle, a.a.O., S.41.

Sachzwängen, durch die das geschieht, entwertet. Systemerhalt soll nicht mehr Nebenprodukt sozialen Handelns sein, sondern intendiertes Ziel.

Wie die Verschränkung von Selbsterhaltung und Erhaltung der Firma zum Zurückstellen der Verfolgung eigener Interessen jenseits des Mitgliedschaftsinteresses führt, zeigt sich nicht nur in der Reflexiven Rationalisierung, auch wenn es dort besonders augenfällig wird.

Totsuka stellt fest, daß die Bereitschaft, die Firma zu verlassen bei Arbeitern einer japanischen Automobilfirma (es handelt sich wohl um Toyota) mit Erreichen des 30. Lebensjahres rapide abnimmt.

"This is mainly because workers usually begin to purchase their own houses in their thirties with low-interest housing loans provided by the company. Falling into debt at a time when their company-specific 'skills' begin to lose pecuniary value outside the firm, many of them elect to stay with the company until their retirement age, when they can expect to get lump-sum retirement pays."³¹⁴

Diese Strategie der materiellen Abhängigkeit kann mit ähnlichen Ergebnissen natürlich auch ohne die Koppelung an firmenspezifische Qualifikationen angewandt werden, wie ein Beispiel, das *Hohn* und *Windolf* schildern, zeigt. Dort hat eine Firma, die vor allem zuverlässige und flexible Arbeitskräfte zur Prozeßüberwachung suchte, ihren Standort in eine ländliche Region verlegt, wo sie die höchsten Löhne anbieten konnte. Neben lebensgeschichtlichen Merkmalen für Zuverlässigkeit und Integrierbarkeit in organisierte Zusammenhänge war ein Hauptselektionskriterium "finanzielle Gebundenheit". Der Personalchef der betreffenden Firma gab zu Protokoll:

"Leute, die ein paar Quadratmeter eigenen Boden und ein eigenes Haus haben, sind im Prinzip die, die wir suchen. Denn wenn hier die Produktion gut läuft, und jemand volle Schicht und ein paar Überstunden dazu macht, dann kann es sein, daß der 35 bis 40% mehr als im Durchschnitt verdient. Es gibt hier viele, die das als normales Einkommen betrachten und damit auch kalkulieren."³¹⁵

Zweierlei wird an den beiden Beispielen deutlich. Einmal, daß die Durchsetzungschancen von "*lean production*", wie von jeder Erweiterung der Exploitation, auch von den materiellen Rahmenbedingungen abhängt. Je weniger beispielsweise eine gesetzlich gesicherte Altersversorgung auszuzahlen vermag, desto größer wird die Abhängigkeit von einer konstanten Erwerbsbiographie und mit desto größerer Bereitschaft wird man entsprechende Zumutungen ertragen. Ein anderer Faktor besteht natürlich in der Arbeitsmarktlage. *Hohn* und *Windolf* resümieren:

"Die Betriebe können die erhöhten Ansprüche an Motivation, Disziplin und Loyalität auch durchsetzen, weil sich der Arbeitsmarkt in einen Käufermarkt verwandelt hat. Hohe Arbeitslosigkeit und das gestiegene Qualifikationsniveau der erwerbstätigen Bevölkerung haben dazu geführt, daß ein Überangebot an Fachqualifikationen verfügbar ist. Nur in seltenen Fällen wird ein spezialisiertes Fachwissen zum Engpaß in der Produktion. Unter diesen Bedingungen verlagert sich die Selektion der Arbeitskräfte auf solche Merkmale, die eine möglichst hohe Arbeitsmotivation, Loyalität und Identifikation mit den Zielen der Organisation signalisieren."³¹⁶

³¹⁴ Hideo *Totsuka*: The Transformation of Japanese Industrial Relations: A Case Study of the Automobile Industry, in: S.Babson (Hrsg.): *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.108-128, S.119f.

³¹⁵ *Hohn, Windolf*: Lebensstile als Selektionskriterien, a.a.O., S.193.

³¹⁶ ebd., S.206.

Adler und *Cole* stellen fest, daß das japanische Modell nur unter bestimmten Voraussetzungen des Arbeitsmarktes möglich ist, während das schwedische Modell aus einem Facharbeitermangel resultiert. Nachdem die Lage auf dem schwedischen Arbeitsmarkt enger geworden war, wurden auch die Experimente bei Volvo obsolet.³¹⁷

Das zweite, was aus den Beispielen hervorgeht, ist, daß es hier natürlich nicht um Selbsterhaltung im Angesicht von Lebensgefahr handelt. Aber es handelt sich um Selbstbehauptung im Sinne einer würdigen Existenz. So zeugt der Besitz eines eigenen Hauses beispielsweise von einer "Kontinuität des Besitzes" von der *Horkheimer* spricht³¹⁸ - die nun aber nicht mehr unabhängig ist von der Organisation, in der man arbeitet. Auch hier geht also wieder um einen Zugriff auf Würde.

Würde wird wie gesagt gespeist aus der Anerkennung einer Position in der Gesellschaft, die sich durch bestimmte Leistungen legitimiert. Im Kapitalismus schwindet die Anerkennung aufgrund nicht ökonomischer Leistungen. Damit werden nur noch dem Kapitalist und dem abhängig Beschäftigten würdige Rollen zugeschrieben. Zwar ist *Horkheimers* - aus dem Marxismus stammende - These vom Verschwinden der Selbständigen nicht richtig, doch für die abhängig Beschäftigten behält seine These Gültigkeit:

"Mit dem Verschwinden der selbständigen Existenzen in der Wirtschaft verschwindet das Subjekt selbst als synthetische Einheit. Es ist töricht geworden, Selbsterhaltung in die fernere Zukunft oder gar über sich hinaus für die Erben zu planen. Unter dem Monopol hat das Individuum immer nur Chancen auf kurze Frist."³¹⁹

Hier soll es nun nicht allein um materielle *Selbsterhaltung* sondern um *Selbstbehauptung* im weiteren Sinn gehen. In früheren Schriften konstatiert *Horkheimer* die Bereitschaft von Menschen, aus altruistischen Motiven den Tod in Kauf zu nehmen³²⁰. Wäre das noch erklärbar, wenn man dahinter den religiösen Schein eines Lebens nach dem Tod, in dem dann Belohnung wartet, ausmachen könnte, so ist diese Bereitschaft gerade auch bei nicht religiös gesinnten Menschen vorhanden.³²¹ Das nun ist ein scheinbarer Widerspruch zu der oben mit *Dux* aufgestellten Behauptung, das Ziel der Handlung sei immer die handelnde Person selbst. Oben wurde festgestellt, daß Würde auf einer materiellen Grundlage, auf Zugang zu ökonomischen Ressourcen basiert. Das

³¹⁷ *Schumann et al.* stellen eine Verbindung zwischen Facharbeiterübersorgung und Tendenz zu toyotistischen Modellen her (*Schumann, Baethge-Kinsky, Kuhlmann, Kurz, Neumann, a.a.O., S.29, Fußnote 13*). Auch *Benders* stellt fest, daß hinter all den von Gewerkschaftern überall begrüßten, "schwedischen" Humanisierungsversuchen in der japanischen Automobilindustrie Anfang der 90er Jahre sich eine gespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt verbirgt, daß die Arbeitsplätze in der Automobilindustrie für qualifiziertes Personal attraktiver gemacht werden mußten. Diese Entwicklungen sind durch die mit der Wirtschaftskrise einsetzende Steigerung der Arbeitslosigkeit mehr oder weniger obsolet geworden. (Jos *Benders: Leaving Lean? Recent Changes in the Production Organization of some Japanese Car Plants, in: Economic and Industrial Democracy, Jg.17 (1996), S9-38.*) Es fand also quasi die genau umgekehrte Entwicklung wie in Europa statt, wo das schwedische Modell mit dem Facharbeitermangel zusammen das Zeitliche gesegnet hat. Vgl. dafür auch: Paul S. *Adler, Robert E. Cole: Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants, in: Sloan Management Review, Frühjahr 1993, S.85-94.*

³¹⁸ "Eigentum und Permanenz der bürgerlichen Gesellschaft vermitteln die Idee der eigenen Vergangenheit und Zukunft. Heute konstituiert sich die planende Verwaltung und die Konstitution des Ichs löst sich auf. Als Resultat der ökonomischen Zentralisation hat sich die kleine Gruppe der industriellen Magnaten installiert. Trotz und wegen des unmäßigen Kapitals, über das sie verfügen sollen, können sie sich so wenig fassen wie die Unterworfenen. Diese stehen in Abteilungen, Gruppen und Verbände eingeteilt. In den Verbänden ist das Individuum nur ein Element und hat an sich selbst keine Bedeutung. Wenn es sich erhalten will, muß es nur überall zupacken können, in jedem Team mitmachen, zu allem geschickt sein." (Max *Horkheimer: Vernunft und Selbsterhaltung, a.a.O., S.336*).

³¹⁹ ebd., S.336.

³²⁰ Max *Horkheimer: Geschichte und Psychologie, in: ders.: Gesammelte Schriften, Bd.3, Frankfurt am Main: Fischer 1988, S.48-69, S.63.*

³²¹ Max *Horkheimer: Gedanke zur Religion, in: ders.: Gesammelte Schriften, Bd.3, Frankfurt am Main: Fischer 1988, S.326-328, S.324.*

heißt nun nicht, daß es dabei bliebe. Vielmehr kann sich das Streben nach Würde von diesen Grundlagen emanzipieren und ein eigenes Bedürfnis werden. Dann ist es möglich, daß Würde gerade ein Motiv für den Verzicht auf den Zugang zu materiellen Gütern sein kann, ein Motiv für den Verzicht auf ein Weiterleben überhaupt - wenn denn ein Weiterleben in Würde nicht mehr möglich scheint. Das ist es, was der existentialistischen These vom Selbstmord als letzten Ausweg in Freiheit ihre Plausibilität verleiht. Hinter dieser Eigenschaft von Würde steht die Tatsache, daß Identität über den Tod hinaus konzipiert werden kann und normalerweise auch wird.³²² Die Vorstellung eines Endes in Schande gewinnt von dort ihren Schrecken. So gewinnt auch die These *Horkheimers* vom Selbstopfer als Akt der Selbsterhaltung an Plausibilität, die sie bei ihm selbst nur aus der Tatsache erhielt, daß sich *tatsächlich* Ungläubige für ihre Organisation opfern. Selbsterhaltung wird dabei zum rein symbolischen Akt, der materiell Selbstvernichtung bedeutet. In weniger drastischen Fällen kann es so zur Aufgabe von Bedürfnisse kommen zugunsten der Anerkennung der eigenen Leistungen als reziprok, der eigenen Existenz als würdig. Dies ist mit der Formulierung "Selbstbehauptung durch Selbstaufgabe" gemeint.

Der Unterschied zwischen Selbstaufgabe im materialen Sinn des Selbstopfers und der bloßen Opferung der eigenen "Entfaltungsinteressen" ist dabei ein gradueller. Daß das Beispiel der Opferbereitschaft von Soldaten immer wieder als Urbild für die Inklusion der Arbeiter in die Firma angeführt wird, basiert darauf. So jüngst *Brock, Backert* und *Lechner*:

"Haben sich sozial hoch integrierte Armeen immer schon dadurch ausgezeichnet, daß Einzelne bereit waren, ihr Leben für das Wohl des Ganzen zu opfern, wäre ja zumindest auch denkbar, daß in sozial hoch integrierten Unternehmen die Mitarbeiter ihre eigenen Sicherheits- und Karriereinteressen hintenan stellen könnten und zum Wohle des Unternehmens unter Umständen ihre eigene Entlassung vorschlagen könnten."³²³

Natürlich: ihre *Entlassung* gerade nicht! Allerdings zeigt sich durch die Mobilisierung der Koppelung der Selbstbehauptung an die Fortexistenz der Firma sogar diese Möglichkeit realisiert. Das Beispiel Krieg soll hier noch etwas strapaziert werden. Wie *Rose* zeigt, besteht spätestens seit dem Ersten Weltkrieg ein reger Austausch zwischen Planern der Militärorganisation und Planern der Fabrikorganisation.³²⁴ Mit der Flexibilisierung des Militäreinsatzes in der napoleonischen Armee verändern sich auch die Anforderungen an die Flexibilität, Motivation der Soldaten - wie mit der Reflexiven Rationalisierung die an die Arbeitenden:

"Anstelle von großen Heereslinien werden gezielt kleine Schläge ausgeführt, die den Gegner auf Dauer zermürben. Das erfordert freilich Eigenständigkeit und geistige Flexibilität - Eigenschaften, die im traditionellen Söldnerheer nur selten zu finden sind."³²⁵

Und auch die Lösung dieses Problems ist prinzipiell übertragbar:

³²² Dazu: Robert Jay *Lifton*: The Sense of Immortality: On Death and the Continuity of Life, in: P.J.Opitz, G.Sebba (Hrsg.): The Philosophy of Order. Essays on History, Consciousness and Politics, Stuttgart: Klett Cotta 1981, S.137-152.

³²³ Ditmar *Brock*, *A.Backert*, *B.Lechner*: Unternehmenskultur, Arbeitskultur, Alltagskultur. Unternehmenskultur - ein Königsweg für die Lösung aller Personalprobleme im Unternehmen?, in: C.Heidack (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch. Festschrift für Friedrich Fürstenberg, München, Mehring: Rainer Hampp 1995, S.295-310, S.300. Eine solche Parallelisierung findet sich aber schon bei den Psychotechnikern.

³²⁴ Nikolas *Rose*: Governing the Soul. The shaping of the private self, London, New York: Routledge 1990.

³²⁵ Andreas *Dörner*: Die symbolische Politik der Ehre. Zur Konstruktion der nationalen Ehre in den Diskursen der Befreiungskriege, in: L.Vogt, A.Zingerle: Ehre. Archaische Momente in der Moderne, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994, S.78-95, S.81.

"Das individuelle Heil aber wird über das Konstrukt der nationalen Ehre mit der Sinnstruktur der Nation verknüpft. Auf diese Weise ist genau jene Motivation geschaffen, die den preußischen Untertanen in einen opferwilligen Kämpfer für die Nation verwandelt"³²⁶

Auch in der Reflexiven Rationalisierung (und, wie *Rose* aufzeigt, zum Teil schon in der fordistischen Fabrik) wird über die Konstruktion einer Würde, die nur durch Einsatz für die Firma zu halten ist, das Schicksal des Einzelnen mit dem der Firma verknüpft. Von anderen Quellen der Würde abgeschnitten wird Würde so auf Firmenehre zugespitzt und entsprechend dem Zugriff der Unternehmensführung preisgegeben.

Solange sie in eine demokratischen Gesellschaftsstruktur eingebettet sind, bleiben diese Strategien aber nicht nur - wie die ökonomischen Herrschaftsstrukturen allgemein - im Widerspruch zu einem demokratischen Zusammenleben, sondern darüber hinaus: riskant. In der bürgerlichen Demokratie werden Interessen legitim kommuniziert. Die liberale Demokratie integriert den Einzelnen als Einzelnen in die Gesellschaft, auch wenn das ökonomische System die Selbstbehauptung des Einzelnen als Einzelnen oft wieder in Frage stellt. Das heißt aber, daß es prinzipiell legitim bleibt, eigene Interessen zu formulieren und zu verfolgen - ohne vorher deren Gemeinnützigkeit in Erwägung zu ziehen:

"Im Kern aber bleibt die Verbindlichkeit des instrumentellen Gesellschaftsbildes samt seiner Stabilisierungsleistung in individuellen Interessenkalkülen eingebunden. Die Anpassungsbereitschaft an Systemerfordernisse bleibt daher, wie vermittelt auch immer, doch an Interessen gebunden und damit prinzipiell aufkündbar. Systemstabilisierung durch Selbstkontrolle bleibt riskant"³²⁷

IV.2.2.) Auslese

Weil Systemstabilisierung durch Selbstkontrolle riskant bleiben muß, entwickeln die Firmen Strategien, diese Risiken zu senken. Eine der wichtigsten Vorgehensweisen besteht dabei in der sorgfältigen Auswahl der Beschäftigten. Diese baut auf der Verkettung von Selbstbehauptung und Positionierung in der Erwerbsarbeit auf, da eine Nichtbereitschaft, die Subjektivität in den Dienst des Systemerhalts zu stellen, mit Nichteinstellung bzw. Kündigung oder Zurücksetzung sanktioniert werden kann. *Weber* hat auf diese Funktion als erster hingewiesen:

"Der heutige, zur Herrschaft im Wirtschaftsleben gelangte Kapitalismus also erzieht und schafft sich im Wege der ökonomischen *Auslese* die Wirtschaftsobjekte - Unternehmer und Arbeiter - deren er bedarf."³²⁸

In dieser Selektion liegt ein Potential nicht nur der vorgelagerten Kontrolle, sondern geradezu die Chance, den institutionellen Rahmen selbst zu prägen. In der Renaissance des Institutionalismus

³²⁶ ebd., S.84.

³²⁷ Georg *Vobruba*: Prävention durch Selbstkontrolle, a.a.O., S.38.

³²⁸ Max *Weber*: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, Tübingen: J.C.B.Mohr 1988, S.17-205, S.37. *Weber* weist zwar auch darauf hin, daß nur ausgelesen werden kann, was schon da ist, aber meint damit nur, was schon entwickelt wurde. Die anderen sind nun gezwungen sich an das neue Leitbild anzupassen, wenn sie ökonomisch überleben wollen

wird das häufig übersehen. Anpassungen an institutionelle Vorgaben mögen wichtig sein, doch darf nicht übersehen werden, daß diese Vorgaben wiederum von den eingeschlossenen Organisationen selbst geformt werden. Darauf weist *Türk* hin:

"Das soziale Kontrollpotential organisationsseitiger Selektionspolitik und -verfahren liegt nicht nur in der Macht begründet, nach Kriterien der erwarteten Eignung und Fügsamkeit Personal einzustellen und - wegen einschlägiger gesetzlicher Kündigungsschutzvorschriften nicht ganz so beliebig - entlassen zu können, sondern es vermag auch mehr latent zu wirken: Die öffentliche Verbreitung funktionaler und extra-funktionaler Einstellungsvoraussetzungen fördert zweifellos *antizipatorische Anpassungsprozesse*, genau wie die nie ausgeschlossene Möglichkeit zur Entlassung konformes Verhalten in den Arbeitsprozessen selbst hervorzubringen vermag."³²⁹

Um diese antizipatorische Anpassung soll es hier gehen. Eine solche antizipatorische Anpassung geschieht aber nicht allein im Vorfeld einer Einstellung, sondern wird über die Institution der Karriere weiter betrieben:

"...in societies where work, and especially hierarchically organised work, is important, career can offer one of the most obvious sites for realising the project of the self."³³⁰

Karriere unter dem Aspekt der Selbstbehauptung gesehen, erhöht die Zugriffsmöglichkeiten auf ökonomische Ressourcen, trägt so zu einer stärkeren Identitätsbehauptung im außerökonomischen Bereich bei. Andererseits ist intern die Anerkennung ebenso eine Quelle der Würde, auf die die Firma zugreifen kann. Während dabei die internen Aufstiegswege zur Zeit - in Abweichung zum japanischen Vorbild - verschüttet werden,³³¹ wird der Aufstieg in die die Rationalisierung tragende Kernbelegschaft relevanter. So wird empfohlen für die Besetzung von Fertigungsinseln mittels firmeninterner Ausschreibungen "lernwillige von lernunwilligen, interessierte von desinteressierten Mitarbeitern" zu scheiden.³³²

Ein Auswahlverfahren für Arbeiter bei japanischen Firmen im Ausland kann so über mehrere Monate laufen.³³³ *Hodson, Hooks* und *Rieble* stellen fest, daß der Selektionsaufwand noch für die geringfügigste Tätigkeit in japanischen *transplants* in den USA einen immensen Betrag aus dem Budget verschlingt.³³⁴ Ein beliebter werdendes Instrument dabei sind neben den mittlerweile üblichen Fragebögen *assessment centres*, in denen das Verhalten der Bewerber in Rollenspielsituationen und Diskussionen beobachtet und bewertet wird. Trotz ihrer hohen Ansprüche ist die Objektivität der *assessment centres* ähnlich zweifelhaft wie die der anderen Psychotestverfahren. Hinsichtlich der methodischen Kritik an solchen Selektionsverfahren³³⁵ ist fraglich, ob die Funktionalität in der beabsichtigten realistischen Einschätzung von Persönlichkeitseigenschaften liegt, oder sich aufgrund anderer Mechanismen einstellt. So stellt

³²⁹ Klaus *Türk*: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981, S.49. (Hervorhebung von mir, M.Z.V.)

³³⁰ *Grey*: Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline, a.a.O., S.482.

³³¹ Michael *Faust*, Peter *Jauch*, Karin *Brünnecke*, Christoph *Deutschmann*, a.a.O.. Vgl auch: Michael *Hartmann*: Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis, in: Soziale Welt, Jg.45 (1995), S.440-468.

³³² Empfehlungen des AWF-Arbeitskreises "Fertigungsinseln", a.a.O., S.341.

³³³ Eine ausführliche Darstellung eines solchen Verfahrens findet sich in Joseph J. *Fucini*, *Suzy Fucini*: Arbeiten für die Japaner, a.a.O..

³³⁴ Randy *Hodson*, Gregory *Hooks*, Sabine *Rieble*: Customized Training in the Workplace, in: Work and Occupations, Jg.19 (1992), S.272-292.

³³⁵ Zusammenfassend z.B.: Thomas *Breisig*: Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied, Frankfurt am Main: Luchterhand 1990, 138ff.

Hanft zurecht die Frage:

"Aber sind 'wahre' Ergebnisse aus personalwirtschaftlicher Sicht überhaupt erforderlich? Muß nicht die Fähigkeit eines ehrgeizigen und karriereorientierten Bewerbers, dem es mit zunehmender Testerfahrung gelingt, die Persönlichkeit zu entwickeln oder vorzutäuschen, die den Anforderungsprofilen der Unternehmen tendenziell entspricht, als Indiz für eine besondere Bereitschaft zu Loyalität und Anpassung interpretiert werden? Sind Testverfahren, die, wie ihre Kritiker behaupten, Wissenschaft mit der völligen Integration des Individuums verbinden und ihre vorhandene oder mögliche Loyalität untersuchen, nicht gerade deshalb brauchbare Meßinstrumente für die Personalauswahl?"³³⁶

Und als ob sie diese These bestätigen wollte berichtet *Graham*:

"There were many sources from which potential employees could deduce the requisite qualities of the successful SIA worker. A booklet explaining the company's team philosophy was made available when applicants first filled out applications. Area newspapers ran several articles focussing on the company's 'new style' of management based on a team concept that stressed cooperation and quality. In addition to giving the company ample time for selecting what it perceived as the most qualified workers, the selection process has the potential to effect behavior on the shop floor. Because it was not necessary that an inherent liking for team participation to be part of one's personality, the goal of the process is to select workers who outwardly adapt to management's efforts at structuring behavior. To get the job in the first place, one had to be willing to play by the rules."³³⁷

Wenn dagegen gehalten wird, daß "natürliche" Identifikation der "kalkulativen" vorzuziehen sei, muß gefragt werden, wo die Grenze zwischen beiden liegt. Ist kalkulatorische Identifikation wirklich auf die Dauer durchzuhalten? Unter Bedingungen permanenter Rationalisierung ist "natürliche" Identifikation geradezu ein Störfaktor.³³⁸ Was Unternehmen gerade nicht brauchen können, sind Beschäftigte, die eine verinnerlichte Unternehmensphilosophie gegen Neuerungen ausspielen. Gebraucht werden vielmehr Menschen, die bereit sind, sich auch kurzfristig identifikatorisch neuen Anforderungen anzupassen, die eine Fähigkeit, sich "institutionellem Vergessen" anzupassen, kultiviert haben.

Es geht also um formelle, nicht um inhaltliche Identifikation. D.h., nicht *womit* man sich identifiziert bietet einen Halt, sondern *daß* man sich identifiziert. "Kalkulatorisch" ist in dieser Hinsicht der falsche Begriff, denn er stellt auf einen jederzeit bewußten und revidierbaren Vorgang ab, "inhaltlich flexibel" wäre passender:

"Verlangt wird ein höheres Maß an Reflexivität, die nicht auf der Furcht vor äußeren Sanktionen (präkonventionell) oder auf der strikten Befolgung verinnerlichter Handlungsorientierungen (konventionell) beruht, sondern auf einer reflexiven Selbstkontrolle. Verlangt wird ein differenziertes, zur Selbststeuerung befähigtes Individuum, das 'natürlich', 'informell', 'spontan' und 'authentisch' auf sein Gegenüber und dessen Vorstellungen reagieren kann."³³⁹

Auf den ersten Blick mag solch eine "postkonventionelle" Identitätsform als besonders selbstbe-

³³⁶ Anke *Hanft*: Identifikation als Einstellung zur Organisation. Eine kritische Analyse aus interaktionistischer Perspektive, München, Mehring: Rainer Hampp 1991, S.85.

³³⁷ *Graham*: Inside a Japanese Transplant, a.a.O., S.157.

³³⁸ Wie fließend diese Grenzen zwischen "natürlicher" und "kalkulatorischer" Identifizierung sind wird sehr gut an den von Hochschild geschilderten Stewardessen deutlich. Diese studieren künstlich "echte" Gefühlsäußerungen ein, die dann aber nicht mehr abgelegt werden können. (Arlie Russell *Hochschild*: Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle, Frankfurt am Main, New York: Campus 1990.)

³³⁹ Martin *Heidenreich*: Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften, in: Soziale Welt, Jg.51 (1996), S.24-43, S.28.

stimmt, autonom erscheinen und sich Vereinnahmung widersetzen. Das mag so sein, wenn die Selbstbehauptung des betreffenden Individuums durch einen eigenen Zugang zu ökonomischen Ressourcen gesichert ist. Ist dem nicht so, dann ist gerade eine solche Identitätsform anfällig, jede verlangte Haltungsänderung schnell nachzuvollziehen. Was dieser Identitätsform nämlich fehlt, ist eben jener strukturelle Kern von Selbstfestlegungen, von dem aus Anpassung nicht opportunistisch ist, sondern selbst auch formgebend sein kann. Insofern ist der oben zitierten konservativen Kritik *Schelskys* zuzustimmen - wenn auch die Frage zu stellen ist, wieso solche Selbstfestlegungen sich unbedingt aus einer Verinnerlichung konventioneller Werte speisen muß, den Opportunismus also nur in die Sozialisation, die dann festgeschrieben wird, vorverlagert.

Alles in allem zeigt sich hier die tatsächliche Funktionalität von verschiedenen diffusen Beurteilungsverfahren für die Reflexive Rationalisierung. Sie erhöhen nicht tatsächlich die Reflexivität im Sinn einer Explizierung von Persönlichkeitsmerkmalen, sondern setzen selbst Anforderungen, je unterschiedlichsten Zumutungen an die Persönlichkeit antizipierend Folge zu leisten. Sie stellen also eine Art Identifizierungsspeitsche dar. Es sind gerade die Reaktivitätseffekte, auf die abgezielt wird. Denn unter Bedingungen panoptischer Kontrolle können gerade die auf Dauer gestellt werden.

Inwieweit Selektion einen Antrieb zu antizipierender Identifizierung bildet hängt auch davon ab, wie die weiteren Bedingungen sind. Ein "Rückfall" in instrumentelles Handeln ist nur dort möglich, wo die formale Struktur ein solches zuläßt. Das ist aber nur dort der Fall, wo Parallelrollen möglich sind, wo die zu selektierenden Eigenschaften nicht alle Persönlichkeitsbereiche umfassen, wie es bisher schon bei leitenden Angestellten der Fall war - und unter der Reflexiven Rationalisierung verallgemeinert wird:

"The capacity to regard career as an organising principle of existence becomes progressively more obvious as employees rise up the professional hierarchy to manager and partner levels. Increasingly, it becomes necessary to sublimate one's whole life to the development of career. Friends become transformed into 'contacts', and social activity becomes 'networking'. Indeed, ambitious trainees may have had this orientation to social life since joining the firm and perhaps even before."³⁴⁰

Die Nutzung der freien Zeit und des allgemein gestiegenen Einkommens muß in der Reflexiven Rationalisierung zunehmend auf die Pflege einer postkonventionell anpassungsfähigen Identität investiert werden. Was *Vofß*³⁴¹ als Barrieren gegen eine Vereinnahmung der Arbeitskräfte sieht, kann so als deren Voraussetzung gesehen werden.

³⁴⁰ *Grey*: Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline, a.a.O., S.492. *Heidenreich* (Die subjektive Modernisierung, a.a.O., S.29f.) weist darauf hin, daß die untersuchten Identitätsmuster von Dienstleistungsberufen auf den Produktionssektor, der vor allem das Objekt Reflexiver Rationalisierung ist, übergreifen.

³⁴¹ "Vor allem die drastisch kürzeren Arbeitszeiten, die erheblich gestiegenen Einkommen und Konsumchancen, das deutlich höhere Niveau der Ausstattung mit Wohnraum und langlebigen Gebrauchsgütern sowie die substantielle Verbesserung der sozialen Absicherung und der Bildungsmöglichkeiten bedeuten grundlegend erweiterte Möglichkeiten für die Gestaltung der alltäglichen Lebensführung und damit für die alltagspraktische Verarbeitung eines sich verändernden betrieblichen Zugriffs auf die Arbeitsperson." (G.Günter *Vofß*: Ende der Trennung von "Arbeit und Leben"? An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betriebs- und Lebensführung, in: N.Beckenbach, W.vanTreeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, (Soziale Welt Sonderband 9) 1994, S.269-294, S.281.)

IV.2.3.) Vergemeinschaftung

Was dem Begriff der "Gemeinschaft" wohl am häufigsten angelastet wird, ist, daß er nicht besonders präzise ist. Es handelt sich um eines jener Phänomene, die alle kennen und niemand zu definieren vermag. Sehr deutlich ist das bei *Tönnies*, der den soziologischen Gebrauch des Begriffes prägte. Seine Versuche, Gemeinschaft zu fassen, ufern weit ins Metaphysische aus. Aber auch *Weber*, dem man gemeinhin zugesteht, in seiner Definition in den "Soziologischen Grundbegriffen" Klarheit geschaffen zu haben, trifft der Vorwurf mangelnder Präzision:

"'Vergemeinschaftung' soll eine soziale Beziehung heißen, wenn und soweit die Einstellung des sozialen Handelns - im Einzelfall oder im Durchschnitt oder im reinen Typus - auf subjektiv *gefühlter* (affektuellem oder traditionaler) *Zusammengehörigkeit* der Beteiligten beruht. 'Vergesellschaftung' soll eine soziale Beziehung heißen, wenn und soweit die Einstellung des sozialen Handelns auf rational (wert- oder zweckrational) motiviertem *Interessenausgleich* oder auf ebenso motivierter *Interessenverbindung* beruht."³⁴²

Was soll hier "gefühlte" Zusammengehörigkeit heißen? Der Grad der emotionalen Involvierung ist weder für den außenstehenden Beobachter, noch durch die Beteiligten selbst zu erfassen. Auch Bürokratien - bei *Weber* neben dem Markt eines der Gegenbilder der Vergemeinschaftung - können hoch emotional besetzt sein und funktionieren trotzdem für den Beobachter und für die Involvierten, als seien nur formal rationale Erwägungen im Spiel. Auch für den Markt selbst gilt das: Man führe sich das Geschehen an einer Aktienbörse vor Augen: Handelt es sich hier um eine Vergemeinschaftung, nur weil die Makler aufgrund ihrer Emotionsgeladenheit allesamt kurz vor dem Herzinfarkt stehen? Wenn man diesen Fall aufgrund der involvierten affektualen Energie nun den Charakter einer Vergemeinschaftung zusprechen wollte, dann verlöre der Begriff der Vergemeinschaftung seine Trennschärfe - sollte er doch gerade wesensmäßige Unterschiede solcher "Apparate" und beispielsweise einer religiösen Sekte auf den Punkt bringen. *Weber* verfängt sich hier in einer zwar behaupteten, aber analytisch nicht angewandten Differenz von subjektivem und objektivem Sinn,³⁴³ indem er die Unterscheidung allein auf der Motivationslage der beteiligten Subjekte aufbaut, die in objektiv gleichen Formen weit voneinander abweichen können, bzw. bei Übereinstimmung untereinander grundverschiedene objektive Formen annehmen können.³⁴⁴

Ausgehend davon, daß ein solcher wesensmäßiger Unterschied augenfällig ist - sonst hätte sich das Begriffspaar nicht gegen alle Vorbehalte so hartnäckig durchhalten können - muß man nach präziseren Definitionen suchen. Das gerade auch deswegen, weil nur so eine Perspektive auf eine *Erklärung* der Wirkungsweise vergemeinschaftender Personalpolitik erhofft werden kann.³⁴⁵

³⁴² Max *Weber*: Soziologische Grundbegriffe, Tübingen: Paul Siebeck 1984, S.69.

³⁴³ So sinngemäß die Kritik von Heinz *Strang*: Gemischte Verhältnisse. Anzeichen einer Balance von "Gemeinschaft" und "Gesellschaft", in: C.Schlüter, L.Clausen (Hrsg.): Renaissance der Gemeinschaft? Stabile Theorie und neue Theoreme, Berlin: Duncker&Humblot 1990, S.75-92, S.79.

³⁴⁴ Das ist eine Erkenntnis von *Weber* selbst (Soziologische Grundbegriffe, a.a.O., S.26)

³⁴⁵ Für eine umfassende Darstellung bisheriger Versuche vergemeinschaftender Personalpolitik vgl: Gertraude *Krell*: Vergemeinschaftende Personalpolitik, München, Mehring: R.Hampp 1994. Auf die von *Krell* und anderen hervorgehobenen Folgen vergemeinschaftender Personalpolitik kann hier nicht weiter eingegangen werden, was auf keinen Fall heißen soll, daß Effekte wie eine geschlechtliche und ethnische Homogenisierung gelegnet würden. Allerdings muß erklärt werden, warum eine Gemeinschaft solche Effekte hervorbringt. Das ist bisher nur unzureichend geschehen. Dies ist m.E. aus der hier zu entwickelnden Perspektive, in der es vor allem um ein Streben nach Würde geht, eher zu leisten, als aus der notorischen Betonung von Affektualität und Traditionalität. Wenn das, was Gemeinschaft den Individuen vor allem zu bieten hat, Anerkennung und Würde ist, dann kann vielleicht - wenn man den Weg der Geühle verfolgen will - am ehesten

Um einen solchen neuen Zugang zur Gemeinschaftsproblematik zu erhalten, ist es nützlich, sich noch einmal die Begriffsbestimmungen *Tönnies* genauer anzusehen:

"Die Theorie der Gemeinschaft geht [...] von der vollkommenen Einheit menschlicher Willen als einem ursprünglichen oder natürlichen Zustande aus, welcher trotz der empirischen Trennung und durch dieselbe hindurch, sich erhalte je nach der notwendigen und gegebenen Beschaffenheit der Verhältnisse zwischen verschieden bedingten Individuen mannigfaltig gestaltet."³⁴⁶ Dagegen ist Gesellschaft als eine Art Marktgeschehen gedacht. Während dem Tauschvorgang "hat solches [als Tauschobjekt] aus dem Gebiete, sage des A sich ablösende Stück aufgehört, ganz und gar unter diesem Willen oder dieser Herrschaft zu stehen; es hat noch nicht angefangen, ganz und gar unter dem Willen und der Herrschaft, sage des B zu stehen: es steht *noch* unter einer *partiellen* Herrschaft des A und *schon* unter einer *partiellen* Herrschaft des B."³⁴⁷

Wenn man hier von den metaphysischen Setzungen abstrahiert, von Annahmen der Substanzgleichheit und -überschneidung, dann bleibt die Beobachtung zurück, daß es sich bei der Gemeinschaft um eine vollständige, bei der Gesellschaft um eine partielle Inklusion der Beteiligten handelt. Wenn im weiteren von Bereichen der Persönlichkeit die Rede ist, so natürlich nicht in einem substantiellen Sinn, sondern: wieweit Handlungen und Kommunikationsbeiträge als Leistungen betrachtet werden, die aus Rollenerwartungen des gegebenen Zusammenhangs resultieren und damit auch sanktionierendem Zugriff unterliegen.

Luhmann, sonst mit *Simmel* Theoretiker der nur partiellen - funktionalen - Inklusion in der modernen Gesellschaft hat mit seiner kurzen Betrachtung über die Familienkommunikation ein Modell solcher Inklusion entwickelt, aufgrund dessen sich der alte Gemeinschaftsbegriff reformulieren läßt. Familialität zeichnet sich nach Luhmann durch die Inklusion der gesamten Person in die Kommunikation aus:

"Es beruht auf der Identität von Personen und führt dazu, daß das externe und das interne Verhalten bestimmter Personen intern relevant wird. Auch nicht-familienbezogenes Verhalten wird in der Familie der Person zugerechnet und bildet ein legitimes Thema der Kommunikation."³⁴⁸

Unter solchen Prämissen ist absolute Offenheit die Norm. Wer sich ihr entziehen will, muß sich etwas einfallen lassen:

"Kurz: alles, was eine Person betrifft, ist in der Familie für Kommunikation zugänglich. Geheimhaltung kann natürlich praktiziert werden und wird praktiziert, aber sie hat keinen legitimen Status. Man kann eine Kommunikation über sich selber nicht ablehnen mit der Bemerkung: das geht Dich nichts an! Man hat zu antworten und man darf sich nicht einmal anmerken lassen, mit welcher

noch der Auffassung *Schwartz'* gefolgt werden, der in der affektiven Besetzung der Gemeinschaft vor allem eine Selbstbesetzung der Individuen auf Umwegen sieht. Das wäre auch ein Weg Homogenisierung als der Gemeinschaft inhärent zu verstehen: Wer sich in der Gesellschaft selbst liebt, der wird Wert darauf legen, daß die andern sind wie er selbst. "Thus, if the organizational ideal is to succeed in offering a return to narcissism, it must be based upon a redefinition of the self and of others in a way which denies the differences among us - which defines us as being essentially the same and having the same motives and the same centre. The problem is that, as individuals, we all remain different from the abstract self so defined, and therefore stand in perpetual contrast to it." (Howard S. *Schwartz*: Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytical Perspective, in: *Organization Studies* 1987, 324-347, S.331)

³⁴⁶ Ferdinand *Tönnies*: *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Berlin: Duncker&Humblot1912, S.9

³⁴⁷ ebd., S.49f.

³⁴⁸ Niklas *Luhmann*: *Sozialesystem Familie*, in: ders.: *Soziologische Aufklärung* 5, Opladen: Westdt.Vlg. 1990, S.196-217, S.200.

Vorsicht man auswählt, was man sagt."³⁴⁹

Familie bildet bei *Luhmann* den Gegenpol zur funktional differenzierten modernen Gesellschaft. Insofern ist bei *Luhmann* wie schon bei *Tönnies* die Familie Idealbild der Gemeinschaft.³⁵⁰ Mit der kommunikationstheoretischen Begründung des Gemeinschaftsbegriffes ist die Möglichkeit gegeben, nach einigermaßen beobachtbaren Kriterien einen Unterschied zu machen. Ferner wird dem Begriff eine Objektivität gegeben, die er bislang so nicht hatte. Inwieweit die Inklusion der ganzen Person in der Kommunikation erfolgt, ist nicht abhängig von der individuellen Wahrnehmung der Beteiligten. Ein bürokratischer Apparat, dem sich die Stelleninhaber mit Leib und Seele verschrieben haben, wird dadurch allein noch nicht zur Vergemeinschaftung. Solange die Kommunikation und Normierung der gesamten Persönlichkeit innerhalb und außerhalb des Funktionsbereichs nicht gegeben ist, wird man weiter von einer Vergesellschaftung sprechen müssen. Ein Vorteil der so gefaßten Begrifflichkeit liegt vor allem auch darin, daß man mit ihr Affektualität und Rationalität als Ergebnis der verschiedenen Formen der Vergesellschaftung/Vergemeinschaftung verstehen kann, anstatt sie selbst zur Erklärung heranziehen zu müssen. Man kann dann sehen, daß in Vergemeinschaftungen egoistisch-zweckrationales Handeln in der Tat unvernünftig wäre - es hätte den Ausschluß aus der Gemeinschaft zur Folge - während in Vergesellschaftungen affektiv motiviertes Handeln regelmäßig enttäuscht werden würde.

Dennoch ist diese Betrachtung noch ergänzungsbedürftig. *Luhmann* selbst schränkt sein Kriterium der totalen Offenheit wieder ein. Er spricht hinsichtlich der Freigabe der ganzen Person als Gegenstand der Kommunikation von einer "gehemmter Enthemmung". Dahinter steht die Beobachtung, daß in Familien eben doch nicht alles frei kommunizierbar ist. Normalerweise ist z.B. die Sexualität der Eltern für die Kinder tabu. *Luhmann* erklärt sich das immanent kommunikationstheoretisch: es entstehen in jeder Kommunikation "Überschußpotentiale [...] deren Vollrealisation das System überfordern und zerstören würden."³⁵¹ Also muß die Enthemmung wieder relativiert werden. Doch dieses formale Argument gibt nicht an, wo diese Enthemmung wieder zurückgenommen werden muß. *Luhmann* erklärt, daß Bereiche, in denen man sich besonders gut kennt, ihren "anregenden" Charakter für Unterhaltungen verlieren. Doch erklärt sich so, wieso die Sexualität der Eltern für die Kinder tabu ist - es jedoch als legitim gilt, daß Eltern ihre älter werdenden Kinder auf deren Sexualität ansprechen? Wenn man sich solche Phänomene vor Augen führt, wird klar, daß es hier auch um Machtstrukturen geht. Macht drückt sich in Gemeinschaften in der Fähigkeit aus, die Kommunizierbarkeit der eigenen Person zu reduzieren, ohne sie für die anderen aufzugeben. Je patriarchaler eine Familie geprägt ist, desto mehr wird der Vater den anderen verschweigen dürfen.³⁵²

Deutlicher wird der Machtaspekt der Gemeinschaft, wenn man die normative Seite, die in *Luhmanns* Aufsatz über Familienkommunikation nur angedeutet ist, betrachtet. Ohne selbst eine

³⁴⁹ ebd., S.201.

³⁵⁰ "Die Familie etabliert sich als Ort, an dem das Gesamtverhalten, das als Person Bezugspunkt für Kommunikation werden kann, behandelt, erlebt, sichtbar gemacht, überwacht, betreut, gestützt werden kann. Insofern bildet die Familie das Modell einer Gesellschaft, die nicht mehr existiert." (ibd., S.208).

³⁵¹ ebd., S.203.

³⁵² Das wird unter anderem auch daran augenfällig, wie selbstverständlich in der bürgerlichen Familie es den Ehemännern und Vätern war, ein Verhältnis zu unterhalten, während eine Ehefrau und Mutter dafür schon enormen Aufwand treiben mußte.

Verbindung herzustellen, liefert er sie in einer Abhandlung über die ethische Betrachtung der Moral nach:

"Ich verstehe unter Moral eine besondere Art der Kommunikation, die Hinweise auf Achtung oder Mißachtung mitführt. Dabei geht es nicht um gute oder schlechte Leistungen in spezifischen Hinsichten, etwa als Astronaut, Musiker, Forscher oder Fußballspieler, sondern um die ganze Person, soweit sie als Teilnehmer der Kommunikation geschätzt wird"³⁵³

Hier geht es also nicht nur um legitime Kommunikation, sondern um Anerkennung - und damit um Würde. Während man aus einer Vergesellschaftung in aller Regel - außer bei sehr schweren Vergehen gegen allgemeine moralische Vorstellungen (etwa bei einem Mord) - nicht wegen Verfehlungen außerhalb ausgeschlossen oder sanktioniert wird, gilt eben das bei Gemeinschaften sehr wohl. In Gemeinschaften ist es also ein Gebot der Aufrechterhaltung von Würde, die Normen nicht zu verletzen. Je größer die ökonomische Abhängigkeit von der betreffenden Gemeinschaft, desto bedrohlicher wird auch die Möglichkeit, Würde einzubüßen, den von der symbolischen Ächtung zum Ausschluß aus der Gemeinschaft ist es nur ein kleiner Schritt.

Man könnte annehmen, die Schwächung der Familien in modernen kapitalistischen Gesellschaften zeige, daß Vergemeinschaftungstendenzen ein Riegel vorgeschoben sei, daß vereinnahmende Organisationsformen kaum vorstellbar seien, wenn nicht einmal die Familie als Urbild der Gemeinschaft mehr Anziehungskraft ausübe. Dabei wird vergessen, daß die Familie, eben wegen der angeführten ungleichen Machtverteilung, als Institution wie dazu geschaffen ist, einen Teil ihrer Mitglieder aus der gemeinschaftlichen Bindung zu entlassen. In vormodernen Verhältnissen geht es dabei vor allem um die Entlassung der Kinder in neue familiale Gemeinschaften. Die Modernisierung hat sich diese Mechanik zu eigen gemacht, um - zunächst nur die männlichen - Nachkommen in eine gesellschaftliche Existenz freizusetzen, die nicht familial organisiert ist.³⁵⁴ Gleichzeitig bildet die familiale Gemeinschaft in der Moderne, bzw. die eingegangenen Partnerschaften, die Möglichkeit, sich der eigenen Position in der Gesellschaft zu versichern - und damit gerade im Handeln außerhalb der familialen Gemeinschaft Sicherheit zu gewinnen, ohne dort selbst auf gemeinschaftliche Zusammenhänge angewiesen zu sein. Deswegen ist die moderne Familie eben nur das *Modell* einer vergangenen Gesellschaft - und nicht diese selbst. So ist *Behr* zuzustimmen, daß die Erosion von Gemeinschaftserfahrungen in der Gesellschaft die Individuen dazu prädestiniert, diese Erfahrungen in Arbeitsverhältnissen zu suchen.³⁵⁵

³⁵³ Niklas *Lubmann*: Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1990, S.17f.. Moralische Kommunikation ist es auch, die das Streben nach Homogenisierung erklären kann. Wenn alle Eigenschaften relevant für eine wertende Einschätzung, dann wird der in Frage kommende Personenkreis natürlich um einiges kleiner ausfallen, als dort wo nur wenige Eigenschaften bewertet werden.

³⁵⁴ Dazu: Talcott *Parsons*: Das Inzesttabu in seiner Beziehung zur Sozialstruktur und zur Sozialisierung des Kindes, in: ders.: Beiträge zur soziologischen Theorie, Darmstadt 1973, S.109-135. Die Vermittlung der Autonomie über eine unvollständige Identifizierung mit dem Vater läßt sich überdies auch ohne die psychoanalytische Annahme einer ödipalen Konstellation, wie sie *Parsons* von *Freud* übernimmt, aufrechterhalten. In den bisherigen Gesellschaften war in der Regel der Vater die Person, die die Beziehung zur Außenwelt herstellte. Das nach Autonomie strebende nachwachsende Gattungsglied wird sich in der Ablösung der Abhängigkeit von der Mutter an ihm orientieren - soweit dem keine sozial aufgebauten Barrieren im Wege stehen. (Vgl. dazu: Günter *Dux*: Geschlecht und Gesellschaft, a.a.O., S.78ff.)

³⁵⁵ "Es spricht viel dafür, daß die Subjekte tatsächlich kognitiv, emotional und motivational geradezu ideal auf die Bedürfnisse der neuen funktionalen Bedarfe der Organisation 'zugeschnitten' sind: flexibel, mobilitätsbereit, ungebunden und auf die affektiv gefärbten Sozialbeziehungen, gemeinschaftlichen und identitätsstiftenden Aspekte, die die betriebliche Lebenswelt gewährt und die Unternehmenskulturkonzepte verheißen, angewiesen." (Michael *Behr*: Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung?, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg.24 (1995), S.325-344, S.332.)

Den Aspekt der Kommunizierbarkeit von Personen, dem Wissen über Personen bei der Inklusion in vergemeinschaftende Betriebe, betont *Shinoda*, ein Vertreter der von Guido *Fischer* inspirierten Bewegung der Partnerschaftsbetriebe in Japan. Er unterstreicht den Wert von "Personeninformationen" für die betriebliche Gemeinschaft:

"Es handelt sich nicht um Informationen über die Belegschaftsmitglieder, sondern über den Menschen selbst."³⁵⁶

Reflexive Rationalisierung steuert so - gewollt oder nicht - Vergemeinschaftung an, wenn eine "qualitativ möglichst *umfassende* Verwertung dieser ungewöhnlichen, weil wertbildenden Substanz"³⁵⁷ Arbeit angestrebt wird. Vergemeinschaftend ist daran der Umstand, "daß eine Abgrenzung der auf die Arbeit bezogenen Sphären und Ebenen der Person von anderen Personenanteilen nicht mehr möglich ist" und so "der betriebliche Zugriff auf die Person der Arbeitskraft [...] tendenziell 'total'" wird.³⁵⁸ Eine Verweigerungsmöglichkeit von Kommunikation wird dann abgebaut, der Geltungsbereich der firmenspezifisch geltenden Normen weitet sich aus und wird zur Moral. Die wertegewandelten Subjekte kommen diesem Zugriff - wenn man *Baethge* glauben darf - noch entgegen, indem sie "als ganze Person und nicht nur als Rollenspieler behandelt werden" wollen.³⁵⁹ Daß sie dabei "sachlich nicht begründete Autoritätsverhältnisse" ablehnen,³⁶⁰ wird wohl durch Konstruktion von Sachzwängen zu hintergehen sein. Wie sie allerdings kalkulieren wollen, "wie weit sie sich auf welche Arbeit einlassen",³⁶¹ nachdem sie auf Rollendistanz verzichtet haben, die genau das ermöglicht hätte, bleibt bei *Baethge* offen.

Auch *Behr* übersieht in seiner Hoffnung, daß die vergemeinschafteten Subjekte im Betrieb eine Art bürgerliche Gesellschaft ("zivile Vergemeinschaftung") inszenieren werden, daß ihnen die dazu erforderlichen Distanzierungsmöglichkeiten fehlen werden. In der Betonung des Wertes der Distanzierung übersieht er, daß Distanzierung auch von bestimmten Voraussetzungen abhängig ist. Die beschworene "Ressource Zivilität"³⁶² ist an bestimmte gesellschaftliche Arrangements gebunden, die durch vergemeinschaftende Inklusion zerstört werden. Im *contrat social* ist nur der *citoyen*, nicht der *bourgeois* vergesellschaftet. Der *citoyen* ist der Gesellschaft nicht verpflichtet, seine Privatexistenz als *bourgeois* offenzulegen und zu legitimieren. Gerade in dieser "Entfremdungsleistung" liegt aber der Fortschritt der bürgerlichen Gesellschaft gegenüber der feudalen Welt, und jede fortschrittliche Gesellschaftsentwicklung, gerade auch sozialistische, müssen sich daran messen lassen, inwieweit sie diesen Fortschritt erhalten und verallgemeinern (i.e. von der Eigentumsfrage unabhängig machen). Die bürgerliche Familie war - für die Männer allerdings nur - ein Garant der Distanzierung von ihren öffentlichen und ökonomischen Rollen ebenso wie umgekehrt diese Rollen Schutz vor einer Vereinnahmung durch die Familienrollen boten.

Auch Vergemeinschaftung in der Moderne ist mit Entfremdung erkaufte - "Entfremdung" hier allerdings in dem von R.L.*Coser* reformulierten Sinn als Verlust der Fähigkeit, eigenes Verhalten

³⁵⁶ Yujiro *Shinoda*: Gruppendynamische Formen der Menschenführung, a.a.O., S.416.

³⁵⁷ G.Günter *Vofß*: Ende der Trennung von "Arbeit und Leben"?, a.a.O., S.275.

³⁵⁸ ebd., S.276.

³⁵⁹ Martin *Baethge*: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität, a.a.O., S.9.

³⁶⁰ ebd.

³⁶¹ ebd.

³⁶² *Behr*: Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung?, a.a.O., S.338

sich selbst zuzurechnen und es zu kontrollieren.³⁶³ Während in traditionellen Gesellschaften die Gemeinschaft der Ort der Identitätsgewinnung und -stabilisierung war, ist eine moderne Gemeinschaft nur als Ort des Aufbrechens einmal erworbener Identität denkbar. Der Preis der Selbstbehauptung in der Reflexiven Rationalisierung ist so die Selbstaufgabe. Was die kritische Theorie dem Fordismus nachsagte macht der Toyotismus war.

Nun ist Betriebsgemeinschaft nicht einfach ein Instrument, daß man beliebig implementieren könnte. Sie ist vielmehr Ergebnis einer Vielzahl von betrieblichen Sozialtechniken die sich mit bestimmten Voraussetzungen bei den Beschäftigten treffen müssen. Eine lange Geschichte von mißglückten Vergemeinschaftungen zeigt dies. Im folgenden sollen einige dieser "Techniken" in ihrer Funktionsweise erläutert werden, wobei der Akzent immer auf der Frage liegt: wie kommt eine Inklusion der gesamten Person zustande? Die Affektualisierung der Arbeitsbeziehungen soll dabei als Folge der Gemeinschaftlichkeit und nicht umgekehrt gesehen werden.

IV.2.4.) Zeitliche Vereinnahmung

Zeitliche Vereinnahmung hätte ebenso unter den Instrumenten der Desintegration geführt werden können. Unter Inklusion wird sie jedoch geführt, weil an ihr das strukturelle Moment der Vergemeinschaftung sehr deutlich zum Tragen kommt. Im Prinzip sagt zeitliche Verfügbarkeit noch nichts über affektive Involvierung aus. Doch ergibt sich aus der Einzigkeit des betrieblichen Sozialzusammenhangs die Notwendigkeit, diesen als *das* Feld der Selbstbehauptung zu sehen. Nicht allein, daß wie schon zuvor die Stellung in der Gesellschaft von der Behauptung einer Stellung im Betrieb abhängt, der Betrieb und die Gesellschaft fallen tendenziell zusammen. Aufbau von Rollendistanz wird durch die Delegitimierung der Nebenrollen unmöglich gemacht, die einem Ausufern der zeitlichen Ansprüche des Betriebs im Weg stünden. Das kann so weit gehen, daß nicht allein familiäre Nebenrollen, sondern noch die ärztlich attestierte Krankenrolle nicht gegen einen zeitlichen Zugriff schützen.³⁶⁴ Legitimiert wird dies durch den moralischen Aspekt des Arbeitsvertrags, der die Arbeitskraft und nicht ein bestimmtes Arbeitsquantum in den Besitzstand des Arbeitgebers überschreibt, also prinzipiell einen unbegrenzten Anspruch begründet, dessen partielle Einschränkungen jeweils besonders legitimiert werden müssen.³⁶⁵ In Japan wird dieses Prinzip bis zum Exzeß getrieben:

³⁶³ "In this sense alienation means lack of control over one's creativity and deprivation of a sense that one's own activity belongs to oneself and is part of the self. Alienation is likely to occur in the absence of individualism, where a strong sense of self in relation to others is lacking.[...]It should be apparent why equating lack of alienation with the presence of Gemeinschaft relationships is likely to be seriously misleading. Persons deeply enmeshed in a Gemeinschaft may never become aware of the fact that their lives do not actually depend on what happens within the group but on the forces far beyond their perception and hence beyond their control. The Gemeinschaft may prevent individuals from articulating their roles in relation to the complexities of the outside world" (*Coser: Complexity of Roles*, a.a.O., S.242). *Lefebvre* treibt das Argument auf die Spitze, indem er die romantische Entfremdung, Entgemeinschaftung, als notwendigen Ausgangspunkt für die Aufhebung tatsächlicher nennt: "Wenn wir die Menschen richtig sehen wollen, müssen wir sie in eine adäquate, wohlabgewogene Distanz zu uns versetzen - wie die Dinge vor unseren Augen. Dann enthüllt sich ihre vielschichtige Fremdheit: in ihrer Beziehung zu uns, aber auch an ihnen selbst und an ihrem Verhältnis zu sich selbst. Das Bewußtsein der Entfremdung befreit uns also von der Entfremdung oder bildet zumindest den Anfang einer solchen Befreiung" (Henri *Lefebvre: Kritik des Alltagslebens, Grundrisse einer Soziologie der Alltäglichkeit*, Frankfurt am Main: Fischer 1987, S.31)

³⁶⁴ Vgl. z.B. *Fucini, Fucini: Arbeiten für die Japaner*, a.a.O.

³⁶⁵ "Die Zeit, während deren der Arbeiter arbeitet, ist die Zeit, während deren der Kapitalist die von ihm gekaufte Arbeitskraft konsumiert. Konsumiert der Arbeiter seine disponible Zeit für sich selbst, so bestiehlt er den Kapitalisten." (*Marx: Das Kapital*, 1. Bd., a.a.O., S.247).

"Jeder Beschäftigte, der Überstunden verweigerte oder auf der vollen Nutzung seiner Ferien bestünde, würde sofort als 'selbstsüchtig' etikettiert. Diese Etikettierung zu vermeiden, ist jedoch für alle geradezu eine Existenz- und Überlebensfrage. Bekanntlich spielt in den Leistungsbewertungssystemen japanischer Unternehmen die exakte Kontrolle der Individualleistung nicht die gleiche wichtige Rolle wie in westlichen Industrieländern. Weitaus höher werden persönliche Eigenschaften wie Führungsqualitäten, Loyalität und Kooperationsbereitschaft bewertet. Der elementarste Indikator von Kooperationsbereitschaft ist natürlich die Anwesenheit am Arbeitsplatz. Personen, die als nicht kooperativ eingestuft werden, bekommen dies alsbald in Gestalt geringerer Lohnerhöhungen und ausbleibender Beförderungen zu spüren."³⁶⁶

Was in Japan für die gesamte Kernbelegschaft gilt, das gilt auch in den anderen entwickelten kapitalistischen Ländern schon lange für die leitenden Angestellten. In ihm drückt sich der vergemeinschaftende Anspruch auf ein Einbringen der "ganzen Person" in die Arbeitsorganisation aus, wie *Windolf* und *Hohn* feststellen:

"Dieser Loyalitätsanspruch der Organisation, der Zugriff auf die 'gesamte Persönlichkeit' kommt vor allem dadurch zum Ausdruck, daß die Frage der Arbeitszeit für einen Bewerber im leitenden, dispositiven Tätigkeitsbereich für die Rekrutierungsverhandlungen als Tabu zu gelten hat. Die Arbeitszeit zu einem ernsthaften Verhandlungsthema zu machen, - so die durchgängige Antwort in den Betrieben auf die Frage nach der Arbeitszeit als Einstellungskriterium - würde einen Kandidaten für solche Positionen unwiderruflich disqualifizieren."³⁶⁷

Daß zeitliche Inklusion bei höheren Angestellten seit jeher erwartet wird, kann als ein Indiz für die These gelten, daß ein Großteil der Maßnahmen, die Arbeiter in Reflexiver Rationalisierung einzubinden eine "*white collarisation*" darstelle.

Zeitliche Einbindung verhindert alternative Interpretationen, die aus andern Perspektiven resultieren. Das zeigt *O'Reilly* mit bemerkenswerter Offenheit in einer Parallele zu religiösen Sekten:

"The goal here is to create a strong social construction of reality by minimalizing contradictory interpretations. In cults, this is often done by isolating its members from family and friends. Some religious organizations do this by encouraging extensive involvement in a variety of church activities and meetings. Japanese firms expect after work socializing."³⁶⁸

Als Beispiel in den USA wird NUMMI angeführt, wo es besondere Budgets für Freizeitaktivitäten

³⁶⁶ Christoph *Deutschmann*: Die japanischen Arbeitszeiten in sozio-kultureller Sicht, in: Japanstudien, Bd.2 (1990), S.89-101, S.93f.

³⁶⁷ *Hohn, Windolf*: Lebensstile als Selektionskriterien, a.a.O., S.199. Interessant ist die zitierte Aussage eines Personalchefs: "Wenn einer die Arbeitszeit in den Mittelpunkt des Einstellungsgespräches stellt, dann zeigt er mir doch, daß er seine privaten Belange über die betrieblichen stellt. Der paßt nicht in den Rahmen, da kann der Kopf noch so klug sein." (ebd.) Es geht hier also eindeutig um Herrschaftsansprüche, die über einen zeitlich und räumlich eingegrenzten Firmenbereich hinausgehen. Bestätigend: *Hanft*: Identifikation als Einstellung zur Organisation, a.a.O., S.85f.: "Als wichtiges Indiz für die Einbindungsbereitschaft von neuen Mitarbeitern gilt deren Haltung zu Fragen der generellen zeitlichen Verfügbarkeit. Schon in Fragebogen zur 'Vorselektion' wollen Unternehmen vom Bewerber wissen, ob er meistens mehr als andere Leute arbeitet, unbegrenzt lange arbeiten kann ohne zu ermüden oder besonders gut schafft, wenn besonders viel Arbeit vorhanden ist (vgl. z.B. den Fragebogen der Degussa AG. Entwickelt von der PENTACON Gesellschaft für Personalentwicklung und Unternehmensberatung, Wiesbaden, o.J.)."

³⁶⁸ Charles *O'Reilly*: Corporations, Culture, and Commitment, a.a.O., S.22. Die Betroffenen empfinden zu Beginn solcher Maßnahmen, und solange noch Alternativen sichtbar sind, dies als schmerzliche Einschränkung, deren langfristige Folgen sie sehr wohl sehen: "So wird von einigen Befragten kritisiert, daß die einseitige Lebensorientierung auf die Arbeit und die Firma zu einer Verarmung der Persönlichkeit führen kann. Dies wird diesen Führungskräften zum Teil durch kritische Reaktionen aus der Familie nahegebracht, zum Teil empfinden es die Befragten von sich aus als Verlust, auf eine Lebenssphäre und gesellschaftliche Rolle reduziert zu werden." (Christoph *Deutschmann*, Michael *Faust*, Peter *Jauch*, Petra *Notz*: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg.24 (1995), S.436-450, S.448.).

der Teams gibt. Ebenso wird die isolierende Wirkung überlanger Arbeitszeiten betont und auf das zynische T-Shirt verwiesen, das einige Firmen in Silicon Valley ihren Beschäftigten ausgeben:

"Working 80 hours a week and loving it"³⁶⁹

Neben dem Ausgreifen der Arbeitszeit nach außen, können auch die Verdichtungen der zeitlichen Ansprüche im Betrieb selbst als eine zeitliche Vereinnahmung interpretiert werden. Wie Verlängerungen der Arbeitszeiten außerbetriebliche Kontakte einschränken, so schränkt Leistungsverdichtung all diejenigen innerbetriebliche Kontakte ein, die sich nicht als für die Effizienz der Firma funktional ausweisen können. Regelmäßige Erfahrung bei *just in time*-Produktion ist, wie oben schon einmal angemerkt, daß die Kommunikationsmöglichkeiten mit den Kollegen am Fließband auf ein Minimum von produktionsbezogenen Beiträgen reduziert wird.

Umgekehrt ist es aber auch gerade das zeitliche Ausgreifen der Betriebsgemeinschaft, das die schon durch die Nähe in der Gruppe und die Hetze in der *bufferless production* eingeschränkte informelle Kommunikation erschwert. Mit dem tendenziellen Verschwinden der Nebenrollen, der Privatexistenz verschwinden sowohl Distanz als auch Themen für nicht funktionale Kommunikation. Ausgerechnet das Konzept, das vorgibt im Betrieb Wert auf menschliche Kontakte zu legen, macht sie durch zeitliche Überlastung in Arbeitsrollen zunichte:

"Wenn man das eine gewisse Zeit lang macht und nur noch gearbeitet hat, dann fehlen einem so viele Facetten des menschlichen Miteinanderumgehens, so viele Komponenten fehlen; nach zehn Jahren ist man dann nicht mehr in der Lage, das Feeling zu haben, wie geht's dem (Mitarbeiter), wie können wir hier zusammen was besser machen?"³⁷⁰

IV.2.5.) Konsens statt Kompromiß

Die Differenz von Gemeinschaft und Gesellschaft wird bei *Tönnies* auch anhand der Differenz von *consensus* und *contractus* charakterisiert. Man findet hierbei wieder den Unterschied der Inklusion. Wer einen Vertrag abschließt, geht einen Kompromiß ein, d.h. er verzichtet auf die Verwirklichung von Interessen, um eine Leistung zu erhalten, die ihm wertvoller erscheint, als die Verwirklichung des nun nicht mehr zu verwirklichenden Interesses. Man kann diesen Prozeß ohne die Erwägungen des Gegenüber beschreiben - er ist nicht wirklich involviert, sondern nur als Anbieter einer Leistung gegen das Erbringen einer Gegenleistung. Was er sich genau davon erwartet, ob er ein gutes Geschäft macht - all das interessiert nicht. Das Finden eines Kompromisses ändert also prinzipiell nichts an den Haltungen und Ansichten der beiden Parteien, läßt die innere Struktur einer Person unberührt.³⁷¹ Das Abschließen von Kompromissen kann so, wenn sie nicht zu weit gehen,

³⁶⁹ Charles O'Reilly: *Corporations, Culture, and Commitment*, a.a.O., S.22.

³⁷⁰ *Deutschmann, Faust, Jauch, Briinnecke*: *Veränderungen der Rolle des Managements*, a.a.O., S.448. *Baethge, Denkinger* und *Kadritzke* illustrieren das an einem Beispiel eines leitenden Angestellten in der Mineralölindustrie sehr plastisch:

"Wenn man abends in ein Kammerkonzert geht, was mir in den letzten fünf Monaten dreimal gelungen ist und wofür mir meine Frau schon sehr dankbar war, dann macht mir das nur noch begrenzt Spaß. Es macht mir eigentlich nur noch Spaß, weil ich mich freue, daß meine Frau ein bißchen Abwechslung hat. Wenn man in allerletzter Minute da noch hinfährt, ist das halbe Konzert schon rum, ehe ich überhaupt beginne, mich auf die Musik zu konzentrieren, denn dies oder jenes schwingt noch nach, und plötzlich ist man nicht bei Mozart, sondern beim Mineralölverbrauch in England." (Martin *Baethge*, Joachim *Denkinger*, Ulf *Kadritzke*, a.a.O., S.150.)

³⁷¹ "Der einige Wille in jedem Tausche, sofern der Tausch als gesellschaftlicher Akt gedacht wird, heißt *Kontrakt*. Er ist die Resultante aus zwei divergierenden Einzelwillen, die sich in einem *Punkte* schneiden." (*Tönnies*: *Gemeinschaft und Gesellschaft*, a.a.O., S.57).

eine Anpassungsleistung im oben geschilderten Sinn *Schelskys* darstellen. Anders der Konsens. Er setzt prinzipiell Übereinstimmung voraus. Die gefundene Lösung eines Problems (das von vornherein nicht eigentlich als Konflikt zwischen den Vergemeinschafteten verstanden werden kann) ist Ausdruck eines vollständigen Einverständnisses.³⁷² Im Prinzip wird dabei eine prästabilisierte Übereinstimmung der inneren Dispositionen der Beteiligten gefordert - weswegen sich der Konsens bei *Tönnies* auch von der "Gemeinschaft des Geistes" bis zur "Gemeinschaft des Blutes" an Stärke und Verbindlichkeit zunimmt.

Reflexive Rationalisierung zielt auf die Lösung von Problemen durch Konsens, nicht durch Kompromiß. Kompromisse zu finden ist aufwendig, erfordert Zeit und macht denen, die den Kompromiß schließen, immer wieder schmerzlich bewußt, was sie eigentlich erreichen wollten und wie wenig sie davon erreichen konnten, und das heißt auch, daß sie das Problem als etwas aufzeigen, was es meist auch ist: Ergebnis unterschiedlicher Interessen, Konflikt.

Der Psychologe und Managementberater *Grunwald* kennzeichnet konsensische Konfliktlösung als "Kooperationskonflikte" im Gegensatz zu "Konkurrenzkonflikten", die durch Kompromisse gelöst werden:

"Danach sind Konkurrenzkonflikte eher durch Mißtrauen, Neid, Intrigen, Rivalitäten und Angst gekennzeichnet (sich selbstverstärkende Ursachen und Folgen); Kooperationskonflikte durch Vertrauen, Wohlwollen, Offenheit, Wechselseitigkeit und Wir-Gefühl. Wie betriebliche Erfahrungen und vor allem die experimentelle Sozialpsychologie zeigen, führen Konkurrenz-Konflikte zu Verlierer/Verlierer- beziehungsweise zu Verlierer/Gewinner-Situationen, Kooperationskonflikte dagegen zu Gewinner/Gewinner-Situationen (Synergieeffekt)."³⁷³

Es ist nicht verwunderlich, daß in dieser Vorstellung Kompromisse als "faul" abgetan werden. *Adler* bezeichnet die Konfliktlösung bei NUMMI als von einem Konsens getragen:

"Decisions at NUMMI are made by broad and horizontal consensus. At first glance, decision making appears to be somewhat *more* centralized than at most U.S. factories, but this is because consensus-based decision making draws higher and lower layers into a dialogue, not because higher levels have greater unilateral control. Both ends of the hierarchical spectrum are drawn into more decision-making discussions than either would experience in a conventional organization."³⁷⁴

In der Vereinigung von Zentralisierung und breiterer Involvierung kommt zum Ausdruck, was den Konsens gegenüber dem Kompromiß auszeichnet. Weil man sich auf eine gemeinsame unterstellte Interessenlage bezieht, die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten also schlicht leugnet, ist es möglich, zentral getroffene Entscheidungen von einer breiteren Basis tragen zu lassen. Die Vertretung eigener Interessen, die nicht auf Firmenziele hin formuliert sind, verliert in einem "konsensischen" Problemlösungsverfahren ihre Legitimität.

Seward schildert einen Prozeß der Konsensfindung in einem japanischen Unternehmen. Es geht darum, wo die Firmenangehörigen eine dreitägige gemeinsame Freizeit während der "Goldenen Woche" im Mai verbringen wollten. die Vertreter im Komitee, das die Entscheidung treffen sollte, haben sich vorher mit ihren Kollegen abgestimmt. Es lagen verschiedene Vorschläge vor unter

³⁷² "...alles, was dem Sinne eines gemeinschaftlichen Verhältnisses gemäß, was in ihm und für es einen Sinn hat, das ist sein Recht, d.i. es wird als der eigentliche und wesentliche Wille der mehreren Verbundenen geachtet." (ebd. S.23) Und wieder geht es dabei um Wissen, denn "Verständnis also beruht auf intimer Kenntnis von einander." (ebd., S.24).

³⁷³ Wolfgang *Grunwald*: Konfliktmanagement: Denken in Gegensätzen, in: FB/IE Jg.44 (1995) H.5, S.254-59, S.258.

³⁷⁴ Paul S. *Adler*: Time-and-Motion Regained, a.a.O., S.97-108, S.107.

denen abzustimmen war. Dann allerdings kommt die Nachricht, daß der Präsident der Firma vorschlägt, die Zeit zu nutzen, um ein firmeneigenes Werk zu besuchen und die dortigen Abläufe kennenzulernen.. *Seward* besteht zur allgemeinen Verwunderung auf einer Abstimmung, bei der er der einzige ist, der noch für seinen Freizeitvorschlag stimmt, alle anderen stimmen für den des Chefs. *Seward* schildert den weiteren Verlauf:

"Then the chief of the Accounting Section, who was also head of the committee, asked me to reconsider and vote affirmatively. I felt, however, that I had to be true to the wishes of the Export staff, so I persisted in my vote. The end of the working day I went home, realizing that the majority had voted in favor of Suwa [wo das zu besichtigende Werk liegt] and trying to find a scintilla of satisfaction in the thought that I had voted in accordance with the preference of my constituency. That however, was not the end of the comedy. Around ten o'clock the next morning, the president's secretary sidled up to me and asked if I would not reconsider my vote. I replied, 'What! It's already decided, isn't it? We're going to Suwa aren't we? What more do you want?' He replied, 'We want your agreement'"³⁷⁵

Eine Interpretation dieses Vorgangs auf eine schlichte Vortäuschung von Konsens greift zu kurz. In dieser Hinsicht handelt es sich keineswegs um eine "Komödie", wie *Sewell* andeutet. Das könnte man zwar aus dem Fehlen einer echten Diskussion schließen - aber man vergleiche die Vorschläge: Die Mitglieder des Komitees schlagen reine Freizeitaktivitäten vor. Der Chef dagegen schlägt etwas vor, von dem auch die Firma profitieren könnte. Das ist - wenn Firmeninteresse als einziger legitimer Bezugspunkt für Vorschläge gilt - im Vergleich so schlagend vernünftig, daß sich jede Diskussion erübrigt. Das "We want your agreement" ist vor diesem Hintergrund als Aufforderung zu verstehen, noch mal darüber nachzudenken und einzusehen, daß der Vorschlag des Präsidenten schlicht der vernünftigeren auch in *Sewards* Sinn war, während sein eigener sich nur auf egoistische Freizeitinteressen seiner Kollegen stützen konnte.

Auch die Beobachtungen von *Fucini* und *Fucini* können so nicht einfach mit einer platten Ideologisierung beschrieben werden:

"Die Konsensentscheidung war nicht unbedingt ein Kompromiß zwischen gegensätzlichen Standpunkten. Mazdas Konsensbildungsprozeß verpflichtete die Manager nur dazu, ihren Beschäftigten zuzuhören, nicht aber, deren Ansichten stattzugeben."³⁷⁶

Ein Kompromiß ist überhaupt nicht vorstellbar, wenn ein Konsens angestrebt wird, denn hinsichtlich eines Konsenses kann es nur bessere oder schlechtere Anwendungen des gemeinsamen Willens auf ein konkretes Problem geben, während bei einem Kompromiß unterschiedliche Interessen vorausgesetzt werden. Deswegen machen bei konsensischer Problemlösung Abstimmungen auch wenig Sinn.³⁷⁷ So wiederholt *Shinoda* in seiner Darstellung von Gruppenkonsens die kommunitaristische Kritik an "formaler Demokratie"³⁷⁸, um dann den

³⁷⁵ Jack *Seward*: Japanese in Action, S.38f., zitiert nach Manfred *Moldaschl*: Lean Production im Maschinenbau? - Argumente für einen eigenständigen Weg, in: ders. und R.Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau, Frankfurt am Main; New York: Campus 1994, S.249-293, S.279.

³⁷⁶ *Fucini, Fucini*: Arbeiten für die Japaner, a.a.O., S.94.

³⁷⁷ Wahlen verhärteten hin und wieder die Fronten, da sie nur eine Entscheidung zwischen zwei Möglichkeiten offenließen und eine Haltung wie: 'Wer nicht für mich ist, ist gegen mich' erzeugten." (ebd., S.93).

³⁷⁸ "Es handelt sich , wenn es auch äußerlich so erscheinen mag, nicht um eine patriarchalische Betriebsführung, sondern um eine wirkliche Demokratisierung des Betriebslebens. Dagegen steht bei der im Rahmen der Mitbestimmung auftretenden Massendemokratie eher die Quantität als die Qualität im Vordergrund. Das Topmanagement hat natürlich die Entscheidungsfunktion, aber geführt wird die Gemeinschaft durch die Kleingruppen , die das ganze tragen."(*Shinoda*: Gruppendynamische Formen der Menschenführung, a.a.O., S.418) Wie das geht, daß diejenigen die keine

Gedanken hinter der konsensischen Betriebsführung offenzulegen:

"Ist das Niveau der Betriebsinformationen bei allen Betriebsangehörigen ungefähr gleich, dann hat der Vorgesetzte darauf zu warten, daß seine Mitarbeiter ihn ansprechen und ihm Ideen und Vorschläge unterbreiten. Was er denkt, denken die anderen auch. Wenn er aber von sich aus zuerst dieselbe Idee seinen Mitarbeitern gegenüber äußert, werden plötzlich aus motivierten Mitarbeitern Befehlsempfänger. Er nimmt ihnen den Wind aus den Segeln, weil sie die Chance verlieren, eigene Ideen zu entwickeln."³⁷⁹

Der Mechanismus der Konsensfindung, der zu dem von *Sewell* geschilderten Mißverständnis geführt hat, kann so erklärt werden. Gesucht ist nicht ein Höchstmaß an möglicher Übereinstimmung abweichender Interessen oder Ansichten, sondern der adäquate Ausdruck des unterstellten gemeinsamen Interesses. Die Konsultationen haben den Sinn, den Beschäftigten die Gelegenheit zu geben, zuerst diesen adäquaten Ausdruck zu explizieren. Der Unterschied zwischen autoritärem und partizipativen Führungsstil, zwischen "Diktatur" und "Demokratie", schrumpft so auf die Reihenfolge der Äußerung des Gemeinwillens zusammen. Das ist es, was *Sewell* nicht verstanden hat: Niemand erwartete von ihm Interessenvertretung, weil so etwas wie divergierende Interessen erst gar nicht vorgesehen sind. Und das ist es auch, was die anderen betreten schweigen ließ: Sie waren beschämt, daß sie - statt nach einem Ausdruck des korporativen Konsenses zu suchen - versucht haben einen Kompromiß zu finden.

Die Unterstellung eines solchen gemeinsamen Interesses ist natürlich nicht ganz voraussetzungslos. Sie kann nur dann einleuchtend sein, wenn die - wie oben geschildert -Selbstbehauptung der Individuen mit der Selbsterhaltung des Betriebs verknüpft ist, und diese Verknüpfung als Krise konstruiert ist, bei der jedes Verfolgen von Partialinteressen das Ganze aufs Spiel setzen würde. Nun ist eine solche konsensische Betriebsführung von vornherein problematisch, denn natürlich denken die Beteiligten nie "das gleiche", wie *Shinoda* meint. Sogar in jungen Ehen - wo man doch aufgrund der Gruppengröße und der involvierten Emotionalität am ehesten noch einen Gleichklang von Fühlen und Denken erwarten dürfte - kann größtenteils nur von "Konsensfiktionen" gesprochen werden, wie *Hahn* überzeugend zeigt.³⁸⁰

Das heißt aber, daß die Beschäftigten immer erst eine Weile vergeblich Vorschläge formulieren werden, die dem vom Vorgesetzten schon gewußten Konsens nicht treffen werden. Zweierlei Konsequenzen können dabei erwartet werden. Einmal ist eine Vertiefung der permanenten Unzulänglichkeit zu erwarten, also ein weiterer Beitrag zur Verunsicherung. Dann ist als Gegenbewegung gegen diese Unsicherheit ein intensiviertes Bemühen um Identifizierung zu erwarten. Wenn nämlich die Trefferquote erhöht werden soll, dann muß man versuchen, so zu denken, als sei man selbst die Firma. Möglicherweise wird man dann sogar manchmal zu Vorschlägen kommen, die den "Konsens" besser treffen, als das, was sich der Vorgesetzte eigentlich selbst gedacht hatte und diesen damit beschämen.

Trotzdem werden häufige Fehlschläge in der Identifizierungsbemühen kaum zu umgehen sein.

Entscheidungsbefugnis haben, die diese Befugnis haben, erklärt *Shinoda* sowenig, wie z.B. *Adler* was am demokratischen Taylorismus bei NUMMI nun spezifisch demokratisch sei.

³⁷⁹ ebd., S.420.

³⁸⁰ "Unser Gegenüber bleibt uns zum Teil schon deshalb unzugänglich, weil er es auch für sich selbst ist." (Alois *Hahn*: Konsensfiktionen in Kleingruppen, in: R.Eckert, A.Hahn, M.Wolf: Die ersten Jahre junger Ehen, Frankfurt am Main, New York: Campus 1989, S.41-62, S.48). Bei der Untersuchung junger Ehepaare ergab sich, "daß die meßbare durchschnittliche Übereinstimmung eines Ehemannes mit seiner Frau oft nicht signifikant höher ist als die mit dem Durchschnitt der anderen Ehefrauen unseres Samples." (ibd., S.52).

Daß der Schein eines identischen Willens aufrecht erhalten werden kann, liegt dann daran, daß ein Großteil der fingierten Übereinstimmung nie aktualisiert werden muß, und so als reine Konsensfiktion stabilisierend wirken kann:

"... viele Probleme entstehen tatsächlich nie, obwohl ihr wirkliches Auftauchen bisher bloß unterstellten Konsens als Fiktion erweisen würde. Ehepartner gehen also von Konsens aus, der faktisch nicht besteht. Diese Unterstellung wirkt gleichsam wie ein Kredit, dessen Deckung unter Umständen niemals geprüft werden muß. Erst die Zukunft mit ihren aktuell gar nicht vorhersehbaren situationalen Zwängen wird lehren, wo tatsächlich ein Handlungsbedarf zur Einlösung von 'Konsensschecks' führt. Dann kann sich ein Fehlen von Konsens herausstellen, oder aber es bildet sich dann die notwendige Einheit in interindividuellen Anpassungsprozessen heraus. Die Ansprüche an eine Bank übersteigen die verfügbare Liquidität stets. [...] Die Beziehungen leben von jenem Vertrauen in vorhandenen Konsens und wären ohne es nicht denkbar. Tatsächlich überzieht die Konsensunterstellung nicht nur den faktisch gegebenen, sondern auch den je möglichen. Aber gerade dieser Kredit - der sich als solcher nicht durchschaut - hält die Beziehungen aufrecht."³⁸¹

Was den Firmenzusammenhang dabei von der jungen Ehe unterscheidet ist nicht nur die quantitative Differenz der Beteiligten, sondern vor allem auch die Tatsache, daß hier Selbstbehauptung und Würde der Beteiligten nicht untereinander verkettet sind, sondern die Selbstbehauptung der Beschäftigten hängt von der Selbsterhaltung der Firma ab, nicht aber umgekehrt die Selbsterhaltung der Firma von der Selbstbehauptung der einzelnen Beschäftigten. So sind es die Beschäftigten, die bei der Firma in Kredit stehen, und die Firma, die bei ihnen Konsensschecks einlösen kann.

Dieses Ungleichgewicht findet sich auch bei einem weiteren Element betrieblicher Sozialbeziehungen in der Reflexiven Rationalisierung: bei der Führung durch Vertrauen.

IV.2.6.) Vertrauen

"Vertrauen" stellt einen weiteren für Gemeinschaft stehenden Gegenbegriff zum Vertrag dar. Die Etablierung von Vertrauensbeziehungen ist ein Mittel, den Kontrollverlust, der aus der Verdichtung und Beschleunigung der Prozesse in der Reflexiven Rationalisierung entsteht, auszugleichen:

"Die Lösung des Problems, immer mehr Kommunikation in nach wie vor durch strukturell ungleiche Macht bestimmten sozialen Beziehungen zulassen zu müssen, liegt darin, Macht auf die Ebene der Sozialisation und Sozialintegration zurückzuverlagern. Sie tritt dort, weil sie auf die Formierung der Persönlichkeitsstruktur selbst einwirkt, weniger deutlich ins Bewußtsein. Die Legitimität unternehmerischer Macht erscheint dann nicht auf Vertrag, sondern auf 'Vertrauen' begründet."³⁸²

Es ist klar, was hier mit "Vertrauen" gemeint ist. Ein Verhältnis, das man aus privaten Lebenszusammenhängen kennt: Man vertraut Freunden, den Eltern, dem Ehepartner. In funktionalen Zusammenhängen genießen nur Personen mit besonderer Schweigepflicht Vertrauen: der Arzt des Vertrauens, der Rechtsanwalt, der Priester... Warum sollten die Beschäftigten den Vorgesetzten vertrauen?

Wenn man es genauer betrachtet, ist Vertrauen ein Sachverhalt, der in sozialen Zusammenhängen

³⁸¹ ebd., S.53.

³⁸² Christoph *Deutschmann*: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements, a.a.O., S.384.

omnipräsent ist. Vertrauen erst ermöglicht erfolgreiches Handeln. Das ist dem Umstand geschuldet, den *Luhmann* als "doppelte Kontingenz" bezeichnet.³⁸³ Prinzipiell ist die Reaktion auf Handlungen ebenso unbestimmt, wie die Möglichkeiten zum Handeln selbst. Handeln ist immer Handeln in Unkenntnis der Zukunft. Hier greift Vertrauen, indem es relative Sicherheit im Handeln gibt. Vertrauen beruht auf Verhaltenserwartungen, die man kontrafaktisch mit Sicherheit verbindet - es handelt sich also um eine Überbrückung von Unsicherheit, die aber einen bestimmten Grad an Gewißheit braucht, um sich von ihr abstoßen zu können. *Simmel* verortet Vertrauen in diesem Zwischenzustand:

"Vertrauen, als die Hypothese künftigen Verhaltens, die sicher genug ist, um praktisches Handeln darauf zu gründen, ist als Hypothese ein mittlerer Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen um den Menschen. Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen."³⁸⁴

Vertrauen geht auf Identität. Um zu handeln, muß man darauf vertrauen, daß bestimmte Bedingungen sich konstant halten oder in einer konstanten Weise sich entwickeln. Das können Personen sein, auf die man vertraut, weil man sich auf ihre moralische Integrität verlassen kann, oder Strukturen auf deren Fortbestehen man sein Handeln baut. All diese Merkmale von Vertrauen sind mehr oder weniger universal. Noch in der bürokratischen Struktur ist Vertrauen überall zu finden. Menschen, die sich in bürokratischen Strukturen bewegen, müssen sich darauf verlassen, daß andere sich an die bürokratischen Regeln halten.

Interessant wird die Bedeutung von Vertrauen in der Reflexiven Rationalisierung erst, wenn man Typen des Vertrauens differenziert. Die Art des Vertrauens zeigt sich nach *Simmel* an den Proportionen von Wissen und Nichtwissen zueinander und den Bereichen die jeweils gewußt oder nicht gewußt werden.³⁸⁵ Je berechenbarer und eingefahrener die bestehenden Strukturen, desto unwichtiger wird das Wissen über die Person, der man vertraut. Hier ist nur von Bedeutung, daß man die Befolgung gesetzter Normen voraussetzen kann. Je unklarer und beweglicher die Strukturen sind, desto wichtiger wird das Wissen um die persönliche Zuverlässigkeit des anderen, um dessen Abhängigkeiten, sein früheres Verhalten in ähnlichen Situationen, sein Interesse an der Aufrechterhaltung der persönlichen Beziehung etc.. *Luhmann* drückt dies in der Differenz von persönlichem Vertrauen und Systemvertrauen aus, unterscheidet also - vereinfacht - zwischen dem Vertrauen darauf, daß die Komplizen die Beute teilen werden einerseits und dem Vertrauen darauf, daß der Geldwert soweit stabil bleibt, daß sich das Risiko des Banküberfalls für die erbeutete Summe gelohnt hat.

Wenn man also von neuen Vertrauensbeziehungen in der Arbeitswelt spricht, so bedeutet man damit nicht das Aufkommen von Vertrauen überhaupt, sondern eine Verschiebung von Systemvertrauen zu persönlichem Vertrauen.

Persönliches Vertrauen erfordert ein anderes Wissen als Systemvertrauen. Vertrauen als Herrschaftsmittel eingesetzt stellt eine Art der Macht dar, die mit Foucault gesprochen "ne peut s'exercer sans connaître ce qui se passe dans la tête des gens, sans explorer leurs âmes, sans les forcer à

³⁸³ Niklas *Luhmann*: Soziale Systeme, a.a.O., S.148ff. "Im Grunde haben aber alle Situationen mit doppelter Kontingenz diesen Charakter, da sie immer eine Sequenz des Sicheinlassens auf Selbstfestlegungen implizieren, die binden, bevor der andere sich entsprechend gebunden hat. Insofern ist Vertrauen ein universaler sozialer Tatbestand. Das wird nur überdeckt dadurch, daß es funktional äquivalente Sicherheitsstrategien und Situationen fast ohne Wahlfreiheit gibt, etwa im Bereich von Recht und Organisation." (a.a.O., S.181)

³⁸⁴ *Simmel*: Soziologie, a.a.O., S.393.

³⁸⁵ ebd., S.394.

r v ler leurs secrets les plus intimes. Elle implique une connaissance de la conscience et une aptitude à la diriger."³⁸⁶

Diese "Tyrannei der Intimität" ist allerdings keine, die auf Gegenseitigkeit beruht. Die Herren der Organisation müssen den Beschäftigten nicht ihre Persönlichkeit offenlegen. Die Untergebenen dagegen müssen blind vertrauen. Zeigen sie kein Vertrauen werden sie an den Rand der Organisation verwiesen. Vertrauen ist hier deswegen ein Mechanismus der Herrschaft, weil derjenige, der davon lebt, daß die Firma ihm vertraut, darauf angewiesen ist, Vertrauen zu behalten. Vertrauen zeichnet sich dadurch aus, daß es sehr schnell verspielt werden kann. Und gerade bei einem Machtgleichgewicht zwischen den Vertrauenden ist das ein nicht nur moralischer Druck. Das Management kann vertrauensvoll delegierte Kompetenzen jederzeit wieder entziehen, und der Verlust für den Einzelnen ist dabei gr o er, als der Verlust, den er mit dem Entzug seines Vertrauens der Firma zufügen kann.³⁸⁷ Den dahinterstehenden Mechanismus schildert *Luhmann* wie folgt:

"Man kann Vertrauen nicht verlangen. Es will geschenkt sein. Vertrauensbeziehungen lassen sich daher nicht durch Forderungen anbahnen, sondern nur durch Vorleistung - dadurch, daß der Initiator selbst Vertrauen schenkt. Seine Verwundbarkeit ist das Instrument, mit dem er die Ausbildung einer Vertrauensbeziehung in Gang bringt. Erst aus eigenem Vertrauen ergibt sich für ihn die Möglichkeit, eine Norm zu formulieren: daß nämlich sein Vertrauen nicht enttäuscht werde und den anderen dadurch in seinen Bann zu ziehen. *Vertrauenserweis kann unfrei machen.*"³⁸⁸ Und entsprechend formuliert *Luhmann* dann auch den Rat, "fremdem Vertrauen, dem man taktisch nicht gewachsen ist, nach Möglichkeit zu entschlüpfen."³⁸⁹

Die Fragilität der *just in time*-Produktion wirkt hier schon automatisch als Vertrauensvorschuß. Die Firma gewährt diesen Vertrauensvorschuß, den man aber, wenn man irgendwie weiterkommen will, auf keinen Fall enttäuschen darf. Dabei ist man geradezu darauf angewiesen, Vertrauen nicht nur nicht zu enttäuschen, sondern sich der Möglichkeit nach immer wieder dafür zu qualifizieren - eben weil der Vertrauensentzug katastrophale Folgen hätte. Dieser Druck, unter dem die Beschäftigten damit stehen, treibt zu beträchtlichen Vorleistungen, um sich durch "persönliches Engagement", "Eigeninitiative" auszuzeichnen, denn - auch extreme - Pflichterfüllung allein, gilt nicht als *Vorleistung* des einzelnen, sondern als Leistung der Firma:

"Nicht zugerechnet wird ein Handeln, das erkennbar auf Grund verbindlicher Weisung eines Vorgesetzten erfolgt (auch wenn die Weisung durch Unterschrift unter den Entwurf des Untergebenen zustande gekommen ist). Untergebene müssen daher, wollen sie sich als vertrauenswürdig erweisen, in Emsigkeit, Gewissenhaftigkeit und loyaler Ausf hrungsbereitschaft nichtselbstverst ndliche Extreme anstreben."³⁹⁰

In dieser Situation sind sie gezwungen, Erwartungen zu antizipieren, sich in die Rolle des Vorgesetzten zu versetzen und dessen Erwartungen an sich selbst zu stellen - kurz: unternehmerisch denken, aber nicht als "Unternehmer der eigenen Arbeitskraft", sondern im Sinne der *corporate*

³⁸⁶ Michel *Foucault*: Le sujet et le pouvoir, in: ders.: Dits et  crits, Bd.4, Paris: Gallimard 1994, S.222-243, S.229.

³⁸⁷ "Most accounts of the 'empowerment workplace' assume that management's delegation of responsibility and authority to workers constitute a transfer of power, in fact, managers often retain the power to unilaterally cancel such an entrustment if they subsequently experience a change of heart, 'circumstances', or owners. Rather than a gift bestowed, power devolves to those who have the capacity to hold or take it." (Steve *Babson*: Lean Production and Labor: Empowerment and Exploitation, in: ders.(Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Detroit: Wayne State University Press 1995, S.1-37, S.5).

³⁸⁸ Niklas *Luhmann*: Vertrauen, Stuttgart: Enke 1968, S.41, Hervorhebung von mir (M.V.Z.).

³⁸⁹ ebd., S.41.

³⁹⁰ ebd., S.40.

identity. Das ist der Mechanismus, der dafür sorgt, daß die folgenden von *Heisig* und *Littek* formulierten Erwartungen tatsächlich auch erfüllt werden:

"Im Gegenzug zu dem in sie gesetzten Vertrauen wird von den Beschäftigten erwartet, daß sie Verantwortung übernehmen, selbst aktiv werden und persönliches Engagement zeigen. Anspruchsvolle und arbeitsaufwendige Aufgaben werden von den ambitionierten Beschäftigten nicht gescheut, sondern im Gegenteil gerade gesucht. Gerade anspruchsvolle Aufgaben bieten die Chance, Leistungsfähigkeit zu beweisen und sich als würdige Vertreter in der *'high-trust community'* zu zeigen."³⁹¹

Es handelt sich um "'Vorleistungen' mit der vagen Hoffnung auf zukünftige Belohnungen". Langfristig sei dafür ein "System von Belohnungen" unabdingbar. Wichtig bleibt dabei aber gerade die Vagheit der Aussicht auf Belohnung, die Führung muß sich, um Vertrauen fordern zu können, einen Restbestand an Ungewißheit vorbehalten.

Bei NUMMI wird Vertrauen strategisch eingesetzt, um Verpflichtungen seitens der Beschäftigten zu schaffen:

"After a few months of getting everything they asked for, workers and union representatives started trying to think of ways to reciprocate. Eventually they decided that chrome water fountains were unnecessary and told management they'd found some plastic ones for half the price. A few weeks later, management upped the ante one more time by giving work teams their own accounts so they could order supplies for team members without prior approval from management. This kind of behavior led workers to conclude that they did indeed share common goals with management."³⁹²

Hier wird eine Reziprozität, als soziale Basisnorm, in Anspruch genommen, die den Verkehr von Gleichen impliziert. Dem ist aber nicht so. NUMMI stellte den Arbeitern z.B. neue Arbeitshandschuhe und Bodenmatten zur Verfügung. Das sind keine Geschenke, sondern Gegenstände, die im Besitz der Firma bleiben und mit der Erhöhung der Arbeitssicherheit indirekt auch ihr nützen. Die Gegenleistungen der Arbeiter sind jedoch eindeutig Gaben an die Firma, von dem eingesparten Geld haben sie zunächst selbst nichts. Vertrauen erfüllt so die Funktion, eine Identifizierung der eigenen Interessen mit denen der Firma herzustellen. Wenn die Firma Verfügung über Budgets einräumt, dann schafft sie durch das Anvertrauen dieser Budgets gleichzeitig auch die moralische Verpflichtung, damit "verantwortungsvoll" umzugehen, was nichts anderes heißt, als das Geld im Sinne der Firma zu verwenden. Dazu muß aber die Perspektive eines Firmeninteresses übernommen werden. Wird dieses Vertrauen nicht gerechtfertigt, kann die Verfügung über das Geld sofort wieder entzogen werden, das Machtgefälle kann also jederzeit wieder zur Geltung gebracht werden.

So gesehen handelt es sich um einen "Trick" des Managements. Doch der wäre als solcher durchschaubar und es ist nicht einsichtig, warum die Arbeiter auf hin hereinfallen sollten. Hier ist auf den oben entwickelten Begriff der Würde zurückzugreifen. Die Tatsache, daß die Firmenleitung jederzeit aus der Beziehung der Reziprozität aussteigen kann, während man selbst auf sie angewiesen ist, ist eine schmerzliche Tatsache, die den Arbeitern kaum entgehen kann. Schmerzlich ist sie deswegen, weil damit die einseitige Abhängigkeit der eigenen Existenz, der Selbstbehauptung, von der Willkür anderer, die selbst nicht abhängig sind von der eigenen Kooperation, deutlich wird. Damit ist auch Würde in Frage gestellt. Eine Existenz auf Gnade ist nicht "würdevoll" weil sie nicht

³⁹¹ Ulrich *Heisig*, Wolfgang *Littek*: Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß, in: Soziale Welt, Jg.46 (1995), S.282-304, S.288.

³⁹² Paul S. *Adler*: Time-and-Motion Regained, a.a.O., S.106.

auf gegenseitiger Anerkennung beruht. Durch die Gegenleistungen werden die Vorleistungen der Firma im nachhinein gerechtfertigt, wird kontrafaktisch der Schein einer balancierten Reziprozität errichtet, der das Gefühl von Würde vermitteln kann, wenn nur der Umstand der einseitigen Abhängigkeit ausgeblendet bleibt. Und die Firmenleitung tut bekanntlich alles, damit ein Schein von Egalität aufrechterhalten wird (einheitliche Kleidung, gemeinsame Kantine, keine Parkplatzprivilegien, etc.)

Wenn die Belohnung für die Rechtfertigung des eingesetzten Vertrauens in noch mehr Vertrauen, also in der Zuweisung noch verantwortungsvollerer Arbeiten besteht,³⁹³ dann wird hier eine Spirale in Gang gesetzt, die davon lebt, daß die Beschäftigten bestrebt sind, Würde zu stabilisieren, sich gebraucht und nicht nur geduldet zu wissen, ihre Selbstbehauptung sich selbst zu verdanken. Wie weit so etwas gehen kann, demonstriert das Beispiel des japanischen Seifenherstellers Kao. Dieses ist unter anderem auch deswegen interessant, weil an ihm zu verdeutlichen ist, wie panoptische Kontrolle in Bereichen legitimiert werden kann, in denen sie bislang als tabu galt: dem Bereich der leitenden Angestellten. Leitende Angestellte werten panoptische Kontrolle seitens des Unternehmens - etwa mittels Zugang zum Datenmaterial - als Zeichen des Mißtrauens und reagieren mit Zurückhalten von Leistung.³⁹⁴

"At Kao, employees' access to information and decision making is particular striking, reflecting Chairman Yoshio Maruta's belief in equality and commitment to continuous learning. Computer terminals throughout the company allow any employee access to the company's massive information system. 'They can even check up to the president's expense account', said a beaming Maruta. He is convinced that the increased creativity and more informed decision making stimulated by such access far outweigh the risk of confidentiality leaks."³⁹⁵

Der Vertrauensvorschuß bei Kao ist maximal. Entsprechend hoch ist der Druck, das Vertrauen zu rechtfertigen. Einfach dadurch, daß das Vertrauen nicht mißbraucht wird, ist es nicht getan. Das ist nämlich weder nachprüfbar, noch kann man das ernsthaft als Gegenleistung geltend machen. Die Gegenleistung besteht natürlich in erhöhten Anstrengungen. Inwieweit tatsächlich Gegenleistungen erbracht wurden, ist jederzeit kontrollierbar: Hinter der groß herausgestellten Tatsache, daß die Angestellten sogar Zugang zu den Daten des Präsidenten haben verschwindet die Tatsache, daß natürlich umgekehrt dieser auch jederzeit Zugriff hat.

Durch den Aufbau machtasymmetrischer Vertrauensbeziehungen kann also nicht nur ein erhöhter Druck zur *compliance* und darüber hinaus zur identifikatorischen Übererfüllung der Erwartungen erzeugt werden - auch panoptische Kontrolle kann legitimiert werden. Denn: wenn die Firma den Beschäftigten nichts verheimlicht - mit welchem Recht sollten dann die Beschäftigten der Firma etwas verheimlichen dürfen?

³⁹³ "Die Mitglieder einer Vertrauensgemeinschaft erbringen über einen längeren Zeitraum hinweg 'Vorleistungen' durch die Erledigung besonders schwieriger oder zeitaufwändiger Arbeiten ohne entsprechende finanzielle Kompensation. Dadurch erwerben sie nach einer gewissen Zeit die Berechtigung, innerhalb der Aufgaben-, Macht- und Statushierarchie eine weitere Stufe zu erklimmen oder noch anspruchsvollere Aufgaben übertragen zu bekommen." (Ulrich Heisig, Wolfgang Littek: Wandel von Vertrauensbeziehungen, a.a.O., S.290).

³⁹⁴ Ulrich Heisig, Wolfgang Littek: Trust as a Basis of Work Organisation, a.a.O., S.43.

³⁹⁵ Christopher A. Bartlett, Sumantra Goshak: Rebuilding Behavioral Context: Turn Process Reengineering into People Rejuvenation, in: Sloan Management Review, Herbst 1995, S.11-23, S.17.

IV.2.7.) Rituale

Ouchi sieht die Übereinstimmung in den Zielen als Bedingung für die von ihm beschriebene Organisationsform des Clan an. Er schweigt sich darüber aus, woher diese Übereinstimmung kommen soll. Während in den angeführten Beispielen, die die Plausibilität einer solchen Organisationsform auch im Westen liefern sollen, es sich vornehmlich um religiöse Bewegungen handelt, bei denen die Zielübereinstimmung geradezu den Ausgangspunkt der Organisation darstellt, ist dies für ökonomische Organisationen überhaupt nicht einsichtig. Auch wenn es in Japan funktioniert - die Zielübereinstimmung kann nicht der erklärende Faktor sein, sie muß selbst erklärt werden. Ein Erklärungsansatz liegt in der Form, wie diese Zielübereinstimmung umgesetzt wird; *Ouchi* selbst weist auf die Rolle impliziter Regeln hin:

"Traditions are *implicit rather than explicit rules* that govern behavior. Because traditions are not specified, they are not easily accessible, and a new member will not be able to function effectively until he or she has spent a number of years learning them. In terms of the precision of the performance evaluation they permit, traditions may be the crudest informational prerequisite, since they are ordinarily stated in a general way which must be interpreted in a particular situation. On the other hand, *the set of traditions in a formal organization may produce a unified, although implicit philosophy or point of view, functionally equivalent to a theory about how that organization should work.*"³⁹⁶

Implizite Regeln sind dadurch, daß sie nicht objektiviert, nicht weniger "entfremdet" als explizite, objektivierte. Sie sind lediglich nicht "sagbar". Und gerade darin besteht ihre Kraft. Sie sind dem kritischen Zugriff entzogen. Mit *Soeffner* soll eine solche Ordnungsfunktion als "Ritual" gefaßt werden.³⁹⁷ *Soeffner* weist gerade auch auf den impliziten Charakter der Rituale hin, in dem die Form des Handelns der Reflexion entzogen ist.

"Es ist kein Wissen *über* das Handeln, sondern ein Wissen *im* Handeln: Den im Handeln dargestellten Formen des Wissens entspricht kein Wissen um die Form."³⁹⁸

Gerade daß neue Mitglieder der Organisation so lange brauchen, mit den Traditionen der Organisation umgehen zu lernen, zeigt: sie entziehen sich dem rationalen Umgang, sie sind latent.³⁹⁹ Die Funktion expliziter Firmenideologien entspricht dabei dem von *Barthes* analysierten Mythos: Sie thematisieren nicht, sie machen keine Aussage. Sie müssen vielmehr auf das hin untersucht und interpretiert werden, was sie - gerade indem sie es benennen - verdecken. Denn wirksam sind ja vor allem die nicht ausgesprochenen Regeln - die nichts desto trotz Regeln bleiben.⁴⁰⁰

³⁹⁶ William G. *Ouchi*: Markets, Bureaucracies, and Clans, in: Administrative Science Quarterly, Jg.25 (1980), S.129-141, S.139 (Hervorhebung von mir. M.Z.V.).

³⁹⁷ Hans-Georg *Soeffner*: Vorwort, in: ders.: Die Ordnung der Rituale. Der Alltag der Auslegung 2, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992, S.7-19.

³⁹⁸ *Soeffner*: Vorwort, a.a.O., S.10.

³⁹⁹ Deswegen ist Explizitheit der Regeln eine Grundbedingung für demokratische Organisation. "There must be provision for accountability of policy-making representatives to the membership." (Robert K. *Merton*: Dilemmas in Voluntary Associations, in: ders.: Sociological Ambivalence and Other Essays, New York, London: Macmillan, The Free Press 1976, S.93.)

⁴⁰⁰ *Ouchi* betont, daß es sich gerade nicht um eine "organisierte Anarchie" handle, sondern um ein Phänomen hoher Regelmäßigkeit (William G. *Ouchi*: Markets, Bureaucracies, and Clans, a.a.O., S.136) Roland *Barthes*: "Der Mythos leugnet nicht die Dinge, seine Funktion besteht im Gegenteil darin, von ihnen zu sprechen. Er reinigt sie nur einfach, er macht sie

Die Firmenideologie sagt, daß da ein Verhaltenskodex besteht, aber es bleibt unklar, worin er besteht, wie sich die Prinzipien in der alltäglichen Realität manifestieren. Was sie sagt, ist daß das Bestehende gut so ist, wie es ist. Wenn zum Beispiel vom "*total quality management*" die Rede ist, so wird darin bedeutet, daß sich die "Mitarbeiter" um möglichst perfekte Qualität bemühen, daß Qualität ein Ziel ist, dem sie sich bedingungslos hingeben. Die tatsächliche Belastung, die dieses "Null-Fehler-Prinzip" mit sich bringt, verschwindet im Begriff ebenso wie der Überwachungsapparat, der dafür mobilisiert wird. Ebenso sagt der Begriff nichts davon, wer von dieser "Qualität" profitiert. Es handelt sich hier nicht um Qualität des Endprodukts, es handelt sich um eine Verringerung des Nacharbeitsbedarfs.

Die "kulturelle Hegemonie" des Unternehmens, der "kulturelle Imperialismus des Managements", kann sich nur aufgrund einer grundlegenden Verunsicherung der Wahrnehmungen und Deutungen der Beschäftigten durchsetzen, wie sie oben geschildert wurde. Das erzeugt bei den Beschäftigten eine Orientierungsbedarf. Darauf baut *O'Reilly* ganz offen:

"In organizations, during periods of crisis or when people are new to the situation, they often look to others for explanations of what to do and how to interpret events. Strong cultures are typically characterized by consensus about these questions." Und: "In organizations, participants typically want to know what is important. One way we gain this information is to carefully listen to those above us. We look for consistent patterns. When top management not only says that something is important but also consistently behaves in ways to support this message, we begin to believe what is said."⁴⁰¹

Insofern wäre also eine gute Unternehmenskultur - eine Ideologie, die explizit gemacht wurde und nach der die Führung ihr eigenes Handeln konsistent ausrichtet - ein Antidot jener beschriebenen Desintegration und genau das Gegenteil einer Steuerung durch latente Strukturen. Doch das Beispiel, mit dem *O'Reilly* seine These zu belegen sucht, spricht eine andere Sprache:

"When the CEO of Xerox, David Kearns, began his quest for improved quality, there was some initial uncertainty about whether he meant it. Over time, as the message was repeated again and again, and as resources continued to be devoted to the quality effort, norms developed setting expectations about the role and importance of quality throughout the corporation."⁴⁰²

Erstens ist deutlich, daß hier nicht erklärt, sondern behauptet wird. Die Botschaft wird wieder und wieder wiederholt. Das heißt sie ist nicht unmittelbar einsichtig. Und es wurde auch ganz offensichtlich von Anfang an nicht expliziert, was genau erwartet wird, sondern Normen entwickeln sich erst im Verlauf der Kampagne, die Beschäftigten müssen mühsam ermitteln, was sie tun sollen und was nicht. Das ist zumindest ein deutlicher Hinweis darauf, daß der angewandte Begriff "*quality*" gerade nicht das expliziert, was an Normen und Regeln damit verbunden war, sondern lediglich, daß diese Regeln und Normen zu befolgen sind, weil das verfolgte Ziel gut ist. Hier geht es somit offensichtlich um die Durchsetzung eines Deutungsmusters, das einmal die Situation in der Organisation festschreibt und zum andern nicht weiter hinterfragbar sein soll. Denn es wird nicht argumentiert, was bedeuten würde, daß man an bestehende Deutungsmuster anschließen müßte, sondern ein völlig eigenständiger Sinnkosmos aufgerissen.

unschuldig, er gründet sie als Natur und Ewigkeit, er gibt ihnen eine Klarheit, die nicht die der Erklärung, sondern die der Feststellung ist." (Mythen des Alltags, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1964, S.131.)

⁴⁰¹ Charles *O'Reilly*: Corporations, Culture, and Commitment, a.a.O., S.22.

⁴⁰² ebd., S.20f.

Die Durchsetzung solcher Wahrnehmungsmuster hängt nun davon ab, wieweit der einzelne auf sie angewiesen ist, inwieweit ihm alternative Deutungsschemata zur Verfügung stehen. Deutungsschemata sind stets nur aus kommunikativen Zusammenhängen zu gewinnen⁴⁰³. Von Bedeutung für mögliche Alternativen sind dabei vergangene und gegenwärtige soziale Bindungen. Will man Herr über die Deutungsschemata werden, so muß man die erlernten Deutungsschemata entwerten, verunsichern, indem man neue Situationen herbeiführt, in denen sie versagen, und verhindern, daß die Verunsicherung aus anderen Kommunikationszusammenhängen heraus bewältigt wird - was auf eine Durchkreuzung alternativer Sozialbeziehungen hinausläuft. Beides geschieht in den oben geschilderten Maßnahmen der Verunsicherung.

Erworbene Deutungsschemata werden durch den permanenten Qualifizierungsdruck und durch die Anforderungen an eine flexible Identität entwertet, der Aufbau alternativer Deutungsmuster wird durch das Behindern horizontaler Solidarität in der Gruppenarbeit und durch die Durchkreuzung des Privaten durch ausgreifende Zeitansprüche verhindert. Und panoptische Kontrolle samt permanenter Leistungsverdichtung stellen die Verunsicherung auf Dauer.

Die Ritualisierung der Binnenstrukturen korrespondiert mit Herauslösung aus dem gesellschaftlichen Umfeld. *Simmel* erläutert diese Funktion der Rituale am Beispiel der geheimen Gesellschaften⁴⁰⁴. Mit dem Ritual wird künstlich ein formaler Zwang geschaffen, den die "materiale Gelöstheit" und das "Fürsichsein als Komplement fordert."⁴⁰⁵ Dabei ist es gerade die völlige Sinnlosigkeit der Rituale - denn weder in Geheimgesellschaften noch in Betrieben wird ihnen ernsthaft magische Kraft zugesprochen - die allein die Möglichkeit offen läßt, seine Funktion in der (entthematisierten) Form zu suchen. Durch die Rituale wird eine Orientierung in einem künstlichen Universum gegeben, nachdem der Sinn des Bestehenden entwertet wurde. Das künstliche Ritual ersetzt die Riten des Alltags. *Simmel* verweist sicher nicht zu Unrecht darauf, daß gerade darin eine Chance besteht, in solchen Ritualisierungen verhärtete Gesellschaftlichkeit aufzubrechen. Für ihn sind Geheimgesellschaften deswegen vor allem auch Ausdruck eines Strebens nach Freiheit. Indem ein Individuum sich einer Geheimgesellschaft anschließt, versucht es der totalen Reglementierung der diese umgebenden Gesellschaft zu entgehen. Der Preis ist dann die totale Inklusion in die Geheimgesellschaft, wobei diese dennoch Mittel zum Zweck der Befreiung bleibt.

Es ist aus der Geschichte revolutionärer Bewegungen bekannt, wie leicht dieses Mittel selbst in einen Zweck umschlagen kann, doch das ist kein grundsätzlicher Einwand dagegen, daß es in manchen Gesellschaften die einzig mögliche, erfolversprechende Organisationsform der Befreiung ist. In dem hier interessierenden Fall ist das Mittel-Zweck-Verhältnis jedoch von vornherein umgekehrt. Das Ritual ist Mittel der Inklusion und Inklusion ist der beabsichtigte Zweck (das wird kein Vertreter der Unternehmenskultur bestreiten⁴⁰⁶) - das Aufbrechen der Riten des Alltags ist dabei weniger Ergebnis oder Zweck, sondern Mittel zur Ermöglichung der Inklusion. Vertrauen, Gemeinschaft usw. können dann nur noch in vertikalen Beziehungen aufgebaut werden, nicht mehr in horizontalen. Das ist jedenfalls in japanischen Firmen der Fall:

"Es gibt kaum widerborstige 'horizontale' Solidarität, kaum querliegende informelle Gruppenstrukturen. Die informellen Beziehungen laufen parallel zu den formellen *und nehmen ihnen*

⁴⁰³ Darauf wurde bereits im Abschn. IV.1.3. hingewiesen

⁴⁰⁴ *Simmel*: Soziologie, a.a.O., S.437ff.

⁴⁰⁵ ebd., S.439.

⁴⁰⁶ Im Gegenteil! *Ouchi* etwa meint sogar, man müsse unternehmensintern Inklusionsfaktoren, die der gesamten Gesellschaft verloren gegangen seien, ersetzen.

dadurch den formellen Charakter."⁴⁰⁷

Simmel bleibt allerdings unbestimmt, wenn es darum geht, genau zu benennen, wie diese rituelle Inklusion denn genau funktioniert.⁴⁰⁸ Roy A. *Rappaport* stellt den Vorgang der Inklusion im Ritual wie folgt dar:

"But the relationship of performers to the orders they perform is more intimate and binding than such terms as *authority* and *conformity* suggest. Rituals are composed, as we have noted, of acts and utterances. The orders encoded in them are enlived or realized - made into *res* - only when those acts are performed and those utterances are voiced. This relationship of the act of performance to that which is performed - that the performance brings the order performed into being again - cannot help but establish as well the relationship of the performer to that which he or she is performing. Performers are not merely transmitting messages they find encoded in the ritual's canon to themselves and, possibly, to others. They are *participating in* - that is to say, becoming *parts of* - the orders to which their bodies and breaths give life."⁴⁰⁹

Das Ritual verbindet Bewegung mit Ordnung. Es ist - als Handeln - Bewegung. Aber durch die Produktion eines "Organismus", durch das Ineinandergreifen jeder einzelnen Handlung in die anderen, durch die Synchronizität der ausgestoßenen Formeln, die Gleichförmigkeit wie die Koordination der Bewegungen wird der Schein eines in sich ruhenden *einen* Seins erzeugt. In diesem Sinn konnten die Theoretiker des Faschismus Avantgardismus mit Reaktion, Bewegung mit der Sehnsucht nach "ewigen Werten" in der Ritualisierung der Aufmärsche verbunden sehen. So repräsentativ *Jünger*:

"Je mehr wir uns der Bewegung widmen, desto inniger müssen wir davon überzeugt sein, daß ein ruhendes Sein sich unter ihr verbirgt und daß *jede Steigerung der Geschwindigkeit nur die Übersetzung einer unvergänglichen Ursprache* ist. Aus diesem Bewußtsein ergibt sich ein neues Verhältnis zum Menschen, eine heißere Liebe und eine schrecklichere Unbarmherzigkeit. Es ergibt sich die *Möglichkeit einer heiteren Anarchie, die zugleich mit einer strengsten Ordnung zusammenfällt* - ein Schauspiel, wie es bereits in den großen Schlachten und riesigen Städten angedeutet ist, deren Bild am Beginn unseres Jahrhunderts steht."⁴¹⁰

Das Ritual ist so eine Verdinglichung im oben ausgeführten Sinn, d.h. es handelt sich um eine extrem verfestigte Sozialform - genauer: es ist die Extremform verfestigter Sozialformen - und dabei hängt es doch von den Subjekten ab, die durch das Nachvollziehen der Handlungen und Beschwörungen, es beständig reproduzieren müssen.⁴¹¹ Das bei *Jünger* gut zum Ausdruck kommende Paradox dieser Verdinglichung ist, daß die Form um so fester, der Schein der Ewigkeit um so überzeugender wird, je schneller die erzeugenden Bewegungen werden. Dadurch, daß die

⁴⁰⁷ Christoph *Deutschmann*: Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft?, a.a.O., S.85-107, S.93. (Hervorhebung von mir, M.Z.V.)

⁴⁰⁸ Sie wird lediglich phänomenologisch festgestellt, nicht aber erklärt: "Indem die Symbolik des Ritus eine Weite unsicher begrenzter Gefühle aufregt, über alle verstandesmäßigen Einzelinteressen hinaus, verwebt die geheime Gesellschaft diese letzteren in eine Gesamtbeanspruchung des Individuums. Durch die rituelle Form erweitert sich der Sonderzweck der geheimen Gesellschaft zu einer geschlossenen sowohl soziologischen wie subjektiven Einheit und Ganzheit." (*Simmel*: Soziologie, a.a.O., S.438.)

⁴⁰⁹ Roy A. *Rappaport*: Ritual, Time, and Eternity, in: *Zygon*, Jg.27 (1992), S.5-30, S.6.

⁴¹⁰ Ernst *Jünger*: Der Arbeiter. Herrschaft und Gestalt, Hamburg: Hanser. Verlagsanst. 1932, S.34.

⁴¹¹ So *Soeffner*: "Diese Darstellungsformen müssen immer wieder neu im Handeln umgesetzt werden. Sie sind an ihre Realisierung im Handeln gebunden, binden aber ihrerseits das Handeln an vorgegebene, tradierte und erlernte Muster. Sie unterwerfen das Handeln ihrem 'Eigen-Sinn'." *Soeffner*: Vorwort, a.a.O., S.10.

Subjekte sich in diese Form fügen, erscheint es ihnen, als seien sie Teil eines Ganzen, das durch dieses Ritual verkörpert wird. Durch die extreme Gleichförmigkeit, die Festigkeit des Rituals ist für sie nicht mehr zu erkennen, daß allein sie selbst es sind, durch die es existiert. Diese organische Inklusion wird erreicht durch die vollkommene Abstimmung der Beiträge aufeinander - sei sie synchronisierend, sei sie alternierend:

"As the ritual proceeds, however, the entire congregation, as its actions become more highly coordinated, moves, as a unified whole, back across the border, so to speak, into the organic temporal region. *The interactions of the social unit assume temporal frequencies and degrees of coordination characteristic of the internal dynamics of single organisms.*"⁴¹²

Diese präzise zeitliche Koordination an sich nun ist nicht das, was totale Inklusion erreicht. Im Abschnitt über den Taylorismus wurde ja genau diese Annahme zurückgewiesen: eine noch so genaue zeitliche Vertaktung am Fließband hat trotzdem nicht den Charakter eines Rituals. Und wenn doch, dann nur deshalb, weil das arbeitende Subjekt dem Arbeitsgang diesen Charakter verleiht. Was unterscheidet nun Ritual und Routine?

Das Ritual ist eine Form, auf deren Inhalt, deren Sinngehalt es laut *Simmel* nicht ankommt. Darin unterscheidet es sich nicht von der Routine des Alltags oder der Fabrik. Aber während die Routinen ihren Sinn gerade dadurch gewinnen, daß sie von der Reflexion auf sie entlastet sind, und damit eine Ökonomisierung des Handelns bedeuten,⁴¹³ zeichnet sich das Ritual durch ein *Höchstmaß an Aufmerksamkeit* aus. Diese besteht nun nicht aus einer rationalen Reflexion auf die Inhalte, die durch das Ritual vermittelt werden, sondern richtet sich voll auf den äußeren Ablauf, erhält erst dadurch ihren meditativen Charakter.

Die inhaltliche Seite des Rituals ist aber dennoch nicht ganz zu vernachlässigen. Der Inhalt des Rituals ist für dessen disziplinierende und inklusive Funktion unerheblich. Er macht auch nicht die Attraktivität der Teilnahme aus. Und eben deswegen setzt er sich fraglos durch. Der Inhalt der Rituale ist entthematziert. Egal mit welchen Sinngehalten die Beteiligten das Ritual eigentlich füllen wollten - es spricht seine eigene Sprache. Das Einverständnis mit dem auszudrückenden Sinngehalt wird durch die bloße Teilnahme objektiv geleistet - auch wenn der objektive Sinngehalt gar nicht bekannt ist. Man unterschreibt - wie schon bei der Verpflichtung auf Konsens - einen Blankoscheck.:

"Man muß die Rituale beherrschen, wenn man nicht von ihnen beherrscht werden will; man muß ihre Bedeutung kennen, wenn man mit ihrer Hilfe etwas bedeuten will. Ob man will oder nicht - die Bedeutung der Rituale und Symbole bedient sich derer, die sich ihrer wahllos bedienen zu können glauben. Entweder man ist ein sehr guter Schauspieler oder ein perfekter Mitspieler. Zwischenlösungen gibt es hier nicht."⁴¹⁴

Wie der Einsatz von Ritualisierungen zur Herrschaftsausübung aussehen kann, hat *Schubert* anhand

⁴¹² Roy A. *Rappaport*: Ritual, Time, and Eternity, , a.a.O., S.23.

⁴¹³ "Das *reale* Handeln verläuft in der großen Masse seiner Fälle in dumpfer Halbbewußtheit oder Unbewußtheit seines 'gemeinten Sinns'. Der Handelnde 'fühlt' ihn mehr oder weniger unbestimmt, als daß er ihn wüßte oder 'sich klar machte', handelt in der Mehrzahl der Fälle triebhaft und gewohnheitsmäßig." (*Weber*: Soziologische Grundbegriffe, a.a.O., S.40). Das benimmt der wesensmäßigen Reflexivität des menschlichen Handelns überdies nichts, sondern bedeutet nur, daß bestimmte Handlungsabläufe in die Organisation des Organismus eingelassen werden können, und dann dem Handelnden selbst den Eindruck vermitteln, er handele "instinktiv", wobei es bei der unmittelbaren Bewußtheit bleiben kann und nicht zur Reflexion kommen muß.

⁴¹⁴ Hans-Georg *Soeffner*: Geborgtes Charisma - Populistische Inszenierungen, in: ders.: Die Ordnung der Rituale. Die Auslegung des Alltags 2, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992, S.177-202, S.185.

von Beobachtungen in japanischen Kindergärten studiert:

"Falls das Spiel doch einmal allzu ungebändig zu werden und über die Stränge zu schlagen droht, kann die Kindergärtnerin die Rituale auch nutzen, um die Kontrolle über die Gruppe zurückzugewinnen . Sie spielt beispielsweise einfach ein Lied, das den Übergang zu einer anderen Aktivität anzeigt, und setzt somit gleichsam eine neue affektive Orientierung, ohne dabei ihre zurückhaltende und nachsichtige Grundhaltung aufgeben und sich als Autorität besonders exponieren zu müssen."⁴¹⁵

Hier wird deutlich, wie Rituale nicht allein als Herrschaftsinstrument eingesetzt werden können, sondern als eines, das die Autorität verschwinden läßt. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Beachtung der in den Raum gesetzten äußeren Form, die Intention der Setzenden verschwindet dahinter. Obwohl es sogar intentional als Herrschaftsmittel eingesetzt wird, bleibt den Gesteuerten die Steuerung ihres Handelns verborgen. Das wird im vorliegenden Fall dadurch erreicht, daß das Ritual nicht als solches eingeführt oder benannt wird, sondern als Gemeinschaftsaktivität, die geradezu ein großzügiges Angebot zur Teilnahme darstellt. Daß es sich um einen Zwang handelt, erfährt man erst, wenn man versucht, sich zu entziehen.

V.3.) Resümee

Durch die Verknüpfung der Selbstbehauptung mit der Selbsterhaltung der in künstlicher Dauerkrise schwebenden Betriebe, durch die Auslese flexibler *compliance*, durch die moralische Inklusion der gesamten Person in die betriebliche Kommunikation, durch Konsensfingierung, Vertrauensvorschüsse und die Durchstrukturierung des betrieblichen Alltags mit Ritualen wird der Raum der Ungewißheit aufgefüllt, der durch die Maßnahmen der Verunsicherung sich auftut. So wie die Maßnahmen der Verunsicherung durch solch eine Integration in betriebliche Sinnstrukturen wahrscheinlich unerträglich wären, so wären die Angebote der Inklusion ohne die Verunsicherung der betriebsunabhängigen Sinnstrukturen wohl kaum für jemanden attraktiv und wären leicht als ideologische Tricks zu entlarven.

Die hier entwickelte und empirisch noch zu überprüfende These lautet also, daß bei einem Zusammenkommen von massiver Verunsicherung einerseits und einigermaßen geschickter "vergemeinschaftender Personalpolitik" andererseits, eine "totale Vereinnahmung" der Beschäftigten durch die Firma möglich und wahrscheinlich ist, da diesen kaum Alternativen dazu blieben, ihre Identität in der Identifizierung mit der Firma zu stabilisieren.

V.) Schluß

Wenn der Preis der Erhaltung von Konkurrenzfähigkeit auf dem Weltmarkt in der Inklusion der privilegierten Stammebelegschaften nach dem oben dargestellten Muster und die Marginalisierung noch größerer Teile der Bevölkerung ist - was wie gesagt noch zu überprüfen wäre - dann wäre zu überdenken, ob dieser Preis nicht zu hoch ist, die sozialen Kosten nicht den ökonomische Nutzen übersteigen würden. Dem entwickelten Bild einer Vereinnahmung in der Reflexiven Rationalisierung soll deshalb das eines demokratischen Fordismus entgegengestellt werden.

⁴¹⁵ Volker *Schubert*: Die Inszenierung der Harmonie, Darmstadt 1990, S.105.

Der Fordismus konnte in den entwickelten kapitalistischen Ländern und in den staatssozialistischen Ländern Osteuropas über nun fast ein halbes Jahrhundert die Versorgung der Bevölkerung mit einem Grundbedarf an massengefertigten Konsumgütern versorgen. Während das Automobil dabei wohl zu den eher ambivalenten Errungenschaften zählen dürfte, haben andere Güter, wie z.B. auch Kommunikationstechnik vom Telefon bis zum Fernsehgerät ein Potential demokratischer Kultur erschlossen. Außerdem hat der Fordismus, wie oben gezeigt, eine radikale Trennung von Arbeitsrolle und privater Existenz geführt, die noch in den diktatorischen Anwendungen des Fordismus den Individuen Rückzugsräume aus der heteronomen Existenz bot. Die Reflexive Rationalisierung tendiert nun dazu, diese Trennung wieder aufzuheben, und stellt in dieser Hinsicht einen Rückschritt dar.

Wenn man für einen Fordismus plädiert, bringt man natürlich ein dreiviertel Jahrhundert Kapitalismuskritik gegen sich auf. Mit den geschilderten Vorzügen gehen natürlich auch Deprivationen einher, die nicht geleugnet werden sollen. Auch der Fordismus kennt Tendenzen zur Leistungsverdichtung. Arbeit im Fordismus ist extrem fordernd, und: natürlich ist die Struktur der fordistischen Fabrik autoritär, gerade in dieser Unterstellung der Arbeitenden unter die technischen Bedingungen. Bis heute gilt zumindest teilweise das Verdikt *Engels'* über die fabrikmäßige Produktion:

"Der mechanische Automat einer großen Fabrik ist um vieles tyrannischer, als es jemals die kleinen Kapitalisten gewesen sind, die Arbeiter beschäftigen. Wenigstens was die Arbeitsstunden betrifft, kann man über die Tore dieser Fabriken schreiben: *Laßt alle Autonomie fahren, die Ihr eintretet.* Wenn der Mensch mit Hilfe der Wissenschaft und des Erfindergenies sich die Naturkräfte unterworfen hat, so rächen sich diese an ihm, indem sie ihn, in dem Maße wie er sie in seinen Dienst stellt, einem wahren Despotismus unterwerfen, der von aller sozialen Ordnung unabhängig ist"⁴¹⁶

Gerade wegen dieser herabgesetzten Autonomie während der Arbeitsstunden ist die emanzipative Kraft von Arbeitszeitverkürzungen nicht zu unterschätzen. Den Einsatz von Technik können die Subjekte eben nur kontrollieren, soweit sie einen Ort außerhalb des Produktionsprozesses haben. Denn natürlich ist die technische Entwicklung nicht determiniert, doch einmal installiert entfaltet sie unbestreitbar eigene determinierende Kraft. Vor allem aber auch, da so eine Beteiligung aller am gesellschaftlichen Arbeitsprozeß ermöglicht würde, und damit die Selbstbehauptung in Würde, die vor Marginalisierung schützt, ist radikale Beschränkung der Arbeitszeit emanzipativ.⁴¹⁷ Je nachdem, wie hoch man den gesellschaftlichen Bedarf an billigen Gütern ansetzte, bedeutete dies das erträgliche Maß von Pflichtarbeitstagen pro Woche.

Und so ist nicht nur für einen demokratisch kontrollierten Fordismus zu plädieren - sondern auch für einen mit herabgesetzter Geschwindigkeit. Denn sicher ist es möglich lange über die Effizienz des einen oder anderen Produktionssystems im globalen Wettbewerb zu streiten - genauso möglich ist es aber auch, das Prinzip ständiger Effizienzsteigerungen selbst in Zweifel zu ziehen. Rückblickend kann man vielleicht ironisch das als größte Errungenschaft des Staatssozialismus sowjetischer Prägung ansehen: daß er die Arbeit in den fordistisch organisierten Fabriken entscheidend verlangsamt hat.

⁴¹⁶ Friedrich *Engels*: Von der Autorität, in: Marx Engels Ausgewählte Werke in sechs Bänden, Bd.4, Berlin: Dietz 1988, S.287-291, S.289.

⁴¹⁷ Das ist gerade nicht die Forderung nach einer Arbeitspflicht für Sozialhilfeempfänger, wie sie jüngst von Sibylle *Tönnies* vorgebracht wurde (in: Die Zeit vom 12. Juli 1996). Diese ist entwürdigend: Der mühsam zusammengesuchten Arbeit ist schon dadurch, daß sie nicht auf dem Arbeitsmarkt zu einem Lohn, von dem man leben könnte, angeboten wird, anzusehen, daß sie keine gesellschaftliche Wertschätzung einbringt. Der Zwang zu solcher Arbeit ist damit noch entwürdigender als die Abhängigkeit von einseitigen staatlichen Leistungen.

"Entscheidend ist dabei, daß ein enger Arbeitskräftemarkt, wie ihn das Sowjetsystem aus politischen Gründen zu schaffen bemüht war, die vom Markt erzwungene Disziplin der Arbeiter schwächt, wo doch der Fordismus traditionell von diesem Mechanismus abhängig war. Der Mangel an Konsumgütern, der in der Sowjetunion der dreißiger Jahre wie im Polen der achtziger Jahre eine der wichtigsten Auslöser für Arbeitskämpfe war, macht einen der Anreize zunichte, der den Industriearbeitern angeboten werden kann. Diese beiden Faktoren lassen die dem Taylorismus zur Verfügung stehenden Waffen der direkten Disziplinierung stumpf werden."⁴¹⁸

Als *Lenin* 1918 die Übernahme des Fordismus forderte, war das Ziel zunächst nicht ein Überflügeln des kapitalistischen Systems in sinnloser Überproduktion, sondern :

"Der sozialistische Staat kann nur als Netz von Produktions- und Konsumkommunen entstehen, die ihre Produktion und ihren Konsum gewissenhaft verbuchen, Arbeit einsparen, die Arbeitsproduktivität unaufhörlich steigern und dadurch die *Möglichkeit* erlangen, *den Arbeitstag auf sieben, auf sechs und noch weniger Stunden täglich herabzusetzen*."⁴¹⁹

Doch seit *Fourier* muß sich das Verlangen nach einer humanen Organisation der Arbeit als effizienter als die bestehende legitimieren. Und so verschwand im Sowjetsystem die Absicht, die Arbeit zu verkürzen hinter dem stachanowistischen Versuch die kapitalistische Ökonomie nach ihren eigenen Maßstäben zu übertrumpfen. Diese Logik des Wettbewerbs kann erst durchbrochen werden, wenn man die Konkurrenz um die höchsten Profite durch eine um die höchste Lebensqualität ersetzt.

Einzigster Sinn der Intensivierung der Arbeit kann aus der Perspektive derer, die sie zu leisten haben, nur sein, daß man sie schneller hinter sich hat. In dieser Sicht kann man sich sogar mit einigen der Methoden Reflexiver Rationalisierung anfreunden, insbesondere mit der Eliminierung überflüssiger Arbeiten. Arbeiter, die mit Methoden des *kaizen* vertraut gemacht werden, erkennen darin oft ein positiv einzuschätzendes Mittel, sich die Arbeit zu erleichtern.⁴²⁰ Allerdings,

"... wenn die gesparte Arbeitszeit nicht dazu dient, Zeit freizusetzen, und wenn diese befreite Zeit keine Zeit der 'freien Entfaltung des Individuums ist, dann ist dieses Sparen von Arbeitszeit völlig sinnlos."⁴²¹

Daß diese Forderungen die kapitalistische Organisation der Ökonomie überhaupt in Frage stellen, ist absehbar. Es ist dabei eben abzuwägen, inwieweit der Kapitalismus selbst noch die Freiheiten, die er zumindest in den entwickelten sozialdemokratisch gezügelten kapitalistischen Ländern der Masse der Bevölkerung gebracht hat, noch aufrecht zu erhalten vermag, oder ob im gegenwärtigen Umstrukturierungsprozeß diese Freiheiten gegen den Kapitalismus verteidigt werden müssen. Ähnliches - das wurde in dieser Arbeit nicht thematisiert - gilt auch für die Sicherstellung einer materiellen Grundversorgung, die für Nicht-Stammebelegschaften nun auch in Frage steht.

Einige der japanischen Arbeitstechniken stellen auch ohne die organisatorische Absicherung

⁴¹⁸ Robin *Murray*: Fordismus und sozialistische Entwicklung, in: *Prokla* 81 (1990), S.91-122, S.107

⁴¹⁹ W.I.*Lenin*: Die nächsten Aufgaben der Sowjetmacht, in: ders.: *Ausgewählte Werke in sechs Bänden*, Bd.IV, S.325-371, S.346.

⁴²⁰ "Trotz ihrer Klagen beteiligten sich viele Amerikaner an den Kaizen-Sitzungen nach der Arbeitszeit. Sie waren nicht nur daran interessiert, durch Kaizen die Möglichkeit zu nutzen, ihre kreativen und intellektuellen Fähigkeiten einzusetzen, sondern glaubten auch, daß sie durch Verbesserungen des Arbeitsablaufs an ihren Arbeitsplätzen ihre eigene Tätigkeit leichter machen konnten." (*Fucini, Fucini*: *Arbeiten für die Japaner*, a.a.O., S.129). Daß die Streichung der Arbeitserleichterung durch Aufladen zusätzlicher Arbeitsbelastungen diesen Glauben vernichteten, versteht sich von selbst.

⁴²¹ André *Gorzy*: *Kritik der ökonomischen Vernunft. Sinnfragen am Ende der Arbeitsgesellschaft*, Berlin: Rotbuch 1989, S.259.

anwendbare Methoden der Erhöhung der Produktivität dar. Werden diese aber einfach nur in den Dienst der kapitalistischen Unternehmen gestellt, dann ist zu erwarten, daß diese sie so zu nutzen versuchen, daß sie ihnen maximalen Nutzen bringen. Da dies eine verschärfte Exploitation bei gleichzeitiger Forderung nach mehr Eigeninitiative der Beschäftigten darstellt, ist dies - so die These - nur möglich, wenn Techniken der Vereinnahmung zur Anwendung kommen, wie etwa die oben geschilderten. Für die Produktivitätssteigerung im gegenwärtigen Rationalisierungsschub gilt wie für jede andere auch die Feststellung *Gorz'*:

"Die Entwicklung der Produktivkräfte kann zwar aus sich heraus das notwendige Arbeitsvolumen verringern; aber sie kann nicht aus sich heraus die Bedingungen schaffen, die diese Arbeitersparnis zu einer Befreiung für alle machen. Die Geschichte kann Chancen einer größeren Freiheit in unsere Reichweite stellen; doch sie kann uns nicht davon dispensieren, diese Chancen auch emanzipatorisch zu nutzen."⁴²²

Literatur

Paul S. **Adler**: "Democratic Taylorism": The Toyota Production System at NUMMI, in: Steve Babson (Hrsg.): *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.207-219.

Paul S. **Adler**: Time-and-Motion Regained, in: *Harvard Business Review*, Jan./Feb.1993, S.97-108.

Paul S. **Adler**, Robert E. **Cole**: Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants, in: *Sloan Management Review*, Frühjahr 1993, S.85-94.

Theodor W. **Adorno**: *Negative Dialektik*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992.

Theodor W. **Adorno**: Die Idee der Naturgeschichte, in: ders.: *Gesammelte Schriften*, Bd.1, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1973, S.345-365.

Hannah **Arendt**: *Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft*, München: Piper 1986.

Terry **Austrin**: Flexibility, Surveillance and Hype in New Zealand Financial Retailing, in: *Work, Employment & Society*, Jg.5 (1991), S.201-221.

Empfehlungen des **AWF-Arbeitskreises "Fertigungsinseln"**, in: *AWF: Fertigungsinseln. Praxis, Erfahrung, Forschung*, Eschborn 1988, S.337-403.

Steve **Babson**: *Lean Production and Labor: Empowerment and Exploitation*, in: ders.(Hrsg.): *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit: Wayne State University Press 1995, S.1-37.

Martin **Baethge**, Joachim **Denkinger**, Ulf **Kadritzke**: *Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Angestellte zwischen Unternehmen und Lebenswelt*, Frankfurt am Main, New York: Campus 1995.

Martin **Baethge**: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität - Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit, in: *Soziale Welt*, Jg.42 (1991), S.6-19.

Jens **Bäumer**: Betriebliche Weiterbildung und Arbeitnehmerinteressenvertretung, in: R.Busch (Hrsg.): *Konfrontation - Kooperation - Innovation. Betriebliche Modernisierungsstrategien und Interessenvertretung*, Berlin: Weiterbildung und Forschung für die betriebliche Praxis 10, 1994, S.202-218.

Roland **Barthes**: *Mythen des Alltags*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1964.

Ulrich **Beck**: *Risikogesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1986.

Michael **Behr**: Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung?, in: *Zeitschrift für Soziologie*, Jg.24 (1995), S.325-344.

Johann **Behrens**: Vom Verblässen der Alternativen zur Erwerbsarbeit, in: H.-J.Hoffmann-Nowotny, F.Gehrmann (Hrsg.): *Ansprüche an die Arbeit. Umfragedaten und Interpretationen (Soziale Indikatoren XI)*, Frankfurt am Main, New York: Campus 1984, S.117-135.

⁴²² ebd.

- Jos **Benders**: Leaving Lean? Recent Changes in the Production Organization of some Japanese Car Plants, in: Economic and Industrial Democracy, Jg.17 (1996), S9-38.
- Henri **Bergson**: Les deux sources de la religion, Paris: Felix Alcan 1933.
- Gerhard **Bosch**, Steffen **Lehdorf**: Autos bauen zu jeder Zeit? Arbeits- und Betriebszeiten in der europäischen Automobilindustrie, Berlin: edition sigma 1993.
- John **Bratton**: Japanization at Work: The Case of Engineering Plants in Leeds, in: Work, Employment & Society, Jg.5 (1991), S.377-395.
- Harry **Braverman**: Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century, New York, London: The Monthly Review Press 1974.
- Thomas **Breisig**: Betriebliche Sozialtechniken. Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen, Neuwied, Frankfurt am Main: Luchterhand 1990.
- Stefan **Breuer**: Die Krise der Revolutionstheorie. Negative Vergesellschaftung und Arbeitsmetaphysik bei Herbert Marcuse, Frankfurt am Main: Syndikat 1977.
- Ditmar **Brock**, A.**Backert**, B.**Lechner**: Unternehmenskultur, Arbeitskultur, Alltagskultur. Unternehmenskultur - ein Königsweg für die Lösung aller Personalprobleme im Unternehmen?, in: C.Heidack (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch. Festschrift für Friedrich Fürstenberg, München, Mehring: Rainer Hampp 1995, S.295-310.
- Peter **Brödner**: Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, Berlin: edition sigma 1986.
- Hanns-Georg **Brose**: Arbeit auf Zeit - Biographie auf Zeit?, in: M.Kohli, G.Robert (Hrsg.): Biographie und soziale Wirklichkeit, Stuttgart: J.B.Metzler 1984, S.192-216.
- Michael **Burawoy**: Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, Chicago, London: Univ. of Chic. Press 1982.
- Janine **Chasseguet-Smirgel**: Das Ichideal. Psychoanalytischer Essay über die "Krankheit der Idealität", Frankfurt am Main: Suhrkamp 1995
- Dieter **Claessens**: Die Gruppe unter innerem und äußerem Organisationsdruck, in: F.Neidhardt (Hrsg.): Gruppensoziologie, Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 1985, S.484-496.
- David L. **Collinson**: Managing the Shopfloor. Subjectivity, Masculinity and Workplace Culture, Berlin, New York: de Gruyter 1992
- Rose Laub **Coser**: Complexity of roles as a Seedbed of Individual Autonomy, in: Lewis A. Coser (Hrsg.): The Idea of Social Structure. Papers in Honor of Robert K. Merton, New York, Chicago, San Francisco, Atlanta: Harcourt Brace Jovanovich 1975, S.237-263.
- Hartmut **Dabrowski**, Gerd **Marstedt**, Ulrich **Mergner**: Mehr als Monotonie und Zeitdruck. Soziale Konstitution und Verarbeitung von psychischen Belastungen im Betrieb, Wiesbaden: DUV 1989
- Christoph **Deutschmann**: Die japanischen Arbeitszeiten in sozio-kultureller Sicht, in: Japanstudien, Bd.2 (1990), S.89-101.
- Christoph **Deutschmann**: Der Normalarbeitstag. Historische Funktion und Grenzen des industriellen Zeitarrangements, in: H.König, B.von Greiff, H.Schauer (Hrsg.): Sozialphilosophie der industriellen Arbeit, Opladen: Westdt.Verlag, 1990, S.77-95.
- Christoph **Deutschmann**: Der "Clan" als Unternehmensmodell der Zukunft?, in: Leviathan, Jg.17 (1989), S.85-107.
- Christoph **Deutschmann**: Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller "Imperialismus" des Managements, in: Soziale Welt, Jg.40, 1985.
- Christoph **Deutschmann**, Michael **Faust**, Peter **Jauch**, Petra **Notz**: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg.24 (1995), S.436-450.
- Rainer **Döbert**, Jürgen **Habermas**, Gertrud **Nunner-Winkler**: Zur Einführung, in: dies.(Hrsg.): Entwicklung des Ichs, Königstein/Ts.: Athenäum, Scriptor, Hanstein 1980, S.9-30.
- Knuth **Dohse**, Ulrich **Jürgens**, Thomas **Malsch**: Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie, in: Frieder Naschold (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt am Main, New York: Campus, 1985, S.49-89.
- Reinhard **Doleschal**: Neue Logistikkonzepte der bundesdeutschen Automobilindustrie als Antwort auf den internationalen Strukturwandel und die Folgen für die Beschäftigten, in: J.Flecker, G.Schienstock (Hrsg.): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Restrukturierung betrieblicher

- Organisation, München, Mehring: Rainer Hampp 1991, S.253-263.
- Andreas **Dörner**: Die symbolische Politik der Ehre. Zur Konstruktion der nationalen Ehre in den Diskursen der Befreiungskriege, in: L.Vogt, A.Zingerle: Ehre. Archaische Momente in der Moderne, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994, S.78-95.
- Klaus **Dörre**: Betriebsräte im Reorganisationsprozeß. Über partizipative Managementkonzepte zu 'neuen industriellen Beziehungen' im Betrieb?, in: R.Bahn Müller, R.Salm (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg: VSA 1996, S.153-171.
- Hans Jürgen **Drumm**: Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: DBW Jg.56 (1996) H.1, S.7-20.
- Günter **Dux**: Handlung, Handlungsstruktur und Gesellschaft in genetischer Perspektive, in: Walter M. Sprondel (Hrsg.): Die Objektivität der Ordnungen und ihre kommunikative Konstruktion, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994, S.121-139.
- Günter **Dux**: Geschlecht und Gesellschaft. Warum wir lieben. Die romantische Liebe nach dem Verlust der Welt, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994.
- Günter **Dux**: Die Spur der Macht im Verhältnis der Geschlechter, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992.
- Günter **Dux**: Die Zeit in der Geschichte. Ihre Entwicklungslogik vom Mythos zur Weltzeit, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992.
- Günter **Dux**: Die Logik der Weltbilder. Sinnstrukturen im Wandel der Geschichte Frankfurt am Main: Suhrkamp 1990.
- Günter **Dux**: Der Täter hinter dem Tun. Zur soziologischen Kritik der Schuld, Frankfurt am Main: Alfred Metzner 1988.
- Günter **Dux**: Kommunikative Vernunft und Interesse. Zur Rekonstruktion der normativen Ordnung in egalitär und herrschaftlich organisierten Gesellschaften, in: A.Honneth, H.Joas (Hrsg.): Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1986, S.110-143.
- Günter **Dux**: Egalität als Selbstbehauptung. Zur Genese von Norm und Recht, in: Quaderni Fiorentini per la storia del pensiero giuridico moderno, Jg.13 (1984), S.151-201.
- Richard **Edwards**: Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt am Main, New York: Campus 1980.
- Koshi **Endo**: *Satei* (Personal Assessment) and Interworker Competition in Japanese Firms, in: Industrial Relations, Jg.33 (1994), S.70-82.
- Friedrich **Engels**: Von der Autorität, in: K.Marx, F.Engels: Ausgewählte Werke in sechs Bänden, Bd.4, Berlin: Dietz 1988, S.287-291.
- Frantz **Fanon**: Die Verdammten dieser Erde, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1988.
- Michael **Faust**, Peter **Jauch**, Karin **Brünnecke**, Christoph **Deutschmann**: Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratisierung und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München, Mehring: Rainer Hampp 1994.
- Karlheinz **Fischer**, Ulrich **Zinnert**, Gerhard **Streeb**: Rastatt - Mythos und Realität. Erfahrungen der Betriebsräte im Werk Rastatt der Mercedes-Benz AG, in: R.Bahn Müller, R.Salm (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg: VSA 1996, S.46-80.
- Michel **Foucault**: Le sujet et le pouvoir, in: ders.: Dits et écrits, Bd.4, Paris: Gallimard 1994, S.222-243.
- Michel **Foucault**: Surveiller et punir. Naissance de la prison, Paris: Gallimard 1975.
- Margit **Frackmann**, Kirsten **Lehmkuhl**: Weiterbildung für Lean Production - Anforderungen an einen neuen Arbeitnehmertypus- Qualifizierungskonzepte für die Gruppenarbeit, in WSI-Mitteilungen, Jg.46 (1993), S.61-69.
- Sigmund **Freud**: Der Witz und seine Beziehung zum Unbewußten, Frankfurt am Main, Hamburg: Fischer 1958
- Georges **Friedmann**: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln: Bund-Vlg. 1952.
- Dieter **Fröhlich**: Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen, in: Fr.Neidhardt (Hrsg.): Gruppensoziologie (Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie) 1983, S.532-551.
- Erich **Fromm**: The Sane Society, London: Routledge & Kegan Paul 1959.
- Joseph J. **Fucini**, Suzy **Fucini**: Arbeiten für die Japaner. Einblicke in die Arbeitswelt von MAZDA-USA, Landsberg/Lech: moderne industrie 1993.
- Linda **Fuller**, Vicki **Smith**: Management by Costumers in a Changing Economy, in: Work, Employment & Society, Jg.5, S.1-16.

- Petra **Funke**, Thomas **Krieg**, Gerd **Grösser**, Klaus **Weitz**: Von Pilotprojekten zu flächendeckender Gruppenarbeit: Erfahrungen der Betriebsräte im Werk Gaggenau, in: R.Bahnmüller, R.Salm (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg: VSA 1996, S.81-111.
- Philip **Garrahan**, Paul **Steward**: The Nissan Enigma. Flexibility at Work in a Local Economy, London, New York: Mansell 1992.
- Arnold **Gehlen**: Urmensch und Spätkultur, Wiesbaden 1986.
- Anthony **Giddens**: Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age, Cambridge: Polity Press 1991.
- Anthony **Giddens**: Power, the dialectic of control and class structuration, in: ders., G.Mackenzie: Social Class and the Division of Labour. Essays in Honour of Ilya Neustadt, Cambridge, London, New York, La Rochelle, Melbourne, Sidney: Cambridge Univ. Press 1982, S.29-45.
- Anthony **Giddens**: New Rules of the Sociological Method, London: Hutchinson 1976.
- Roland **Gittler**: "Ehre" bei Vagabunden, Ganoven, Häftlingen, Dirnen und Schmugglern, in: L.Vogt, A.Zingerle: Ehre. Archaische Momente in der Moderne, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994, S.212-229.
- Erving **Goffman**: Stigma. Notes on the Management of Spoiled Identity, Harmondsworth: Penguin 1990.
- André **Gorz**: Kritik der ökonomischen Vernunft. Sinnfragen am Ende der Arbeitsgesellschaft, Berlin: Rotbuch 1989.
- Alvin W. **Gouldner**: The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: American Sociological Review, Jg.25 (1960), S.161-178.
- Laurie **Graham**: Inside a Japanese Transplant. A Critical Perspective, in: Work and Occupatio, Jg.20 (1993), S.147-173.
- Antonio **Gramsci**: Philosophie der Praxis. Eine Auswahl, Frankfurt am Main: S.Fischer 1967.
- Christopher **Grey**: Career as a Project of the Self and Labour Process Discipline, in: Sociology, Jg.28 (1994), S.479-497.
- Wolfgang **Grunwald**: Die "Magische Sieben" - psychologische Gesetzmäßigkeiten der Gruppenarbeit, in: FB/IE Jg.45 (1996) H.2, S.91-96.
- Wolfgang **Grunwald**: Konfliktmanagement: Denken in Gegensätzen, in: FB/IE Jg.44 (1995) H.5, S.254-259
- Jürgen **Habermas**: Theorie des kommunikativen Handelns 2, Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1981.
- Jürgen **Habermas**: Arbeit und Interaktion. Bemerkungen zu Hegels Jenenser "Philosophie des Geistes", in: ders.: Technik und Wissenschaft als "Ideologie", Frankfurt am Main: Suhrkamp 1969, S.9-47.
- Jürgen **Habermas**: Technik und Wissenschaft als "Ideologie", in: ders.: Technik und Wissenschaft als "Ideologie", Frankfurt am Main: Suhrkamp 1969, S.48-103.
- Alois **Hahn**: Konsensfiktionen in Kleingruppen, in: R.Eckert, A.Hahn, M.Wolf: Die ersten Jahre junger Ehen, Frankfurt am Main, New York: Campus 1989, S.41-62
- Anke **Hanft**: Identifikation als Einstellung zur Organisation. Eine kritische Analyse aus interaktionistischer Perspektive, München, Mehring: Rainer Hampp 1991
- Michael **Hartmann**: Deutsche Topmanager: Klassenspezifischer Habitus als Karrierebasis, in: Soziale Welt, Jg.45 (1995), S.440-468.
- Michael **Hartmann**: Akademiker in der Sachbearbeitung: Unsicherheitselement der innerbetrieblichen Sozialbeziehungen?, in: W.Littek, U.Heisig: Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen, Berlin: edition sigma 1991, S.187-198.
- G.F.W. **Hegel**: Jenaer Systementwürfe III. Naturphilosophie und Philosophie des Geistes, Hamburg: F.Meiner 1987.
- G.W.F.**Hegel**: Die Phänomenologie des Geistes, Stuttgart: Reclam 1987.
- G.W.F.**Hegel**: Grundlinien der Philosophie des Rechts, Werke 7, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1986.
- Martin **Heidenreich**: Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften, in: Soziale Welt, Jg.51 (1996), S.24-43.
- Ulrich **Heisig**, Wolfgang **Littek**: Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozeß, in: Soziale Welt, Jg.46 (1995), S.282-304.
- Ulrich **Heisig**, Wolfgang **Littek**: Trust as a Basis of Work Organisation, in: W.Littek, T.Charles (Hrsg.): The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Pespective, Berlin, New York: de Gruyter 1995, S.17-56.

- Eva **Hesslinger**, Andreas **Wittel**: Plakatierte Kultur: Über Firmenideologien und deren Rezeptionsweisen, in: Soziale Welt, Jg.46 (1995), S.154-180.
- Arlie Russell **Hochschild**: Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle, Frankfurt am Main, New York: Campus 1990.
- Randy **Hodson**: Worker Resistance: An Underdeveloped Concept in the Sociology of Work, in: Economic and Industrial Democracy, Jg.16 (1995), S.79-110.
- Randy **Hodson**, Sandy **Welsh**, Sabine **Rieble**, Cheryl **Sorenson Jamison**, Sean **Creighton**: Is Worker Solidarity Undermined by Autonomy and Participation? Patterns from the Ethnographic Literature, in: American Sociological Review, Jg.58 (1993), S.398-416.
- Randy **Hodson**, Gregory **Hooks**, Sabine **Rieble**: Customized Training in the Workplace, in: Work and Occupations, Jg.19 (1992), S.272-292.
- Hans-Willy **Hohn**, Paul **Windolf**: Lebensstile als Selektionskriterien - Zur Funktion 'biographischer Signale' in der Rekrutierungspolitik von Arbeitsorganisationen, in: H.-G.Brose, B.Hildenbrand (Hrsg.): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Oplade: Leske+Budrich 1988, S.179-207.
- Klaus **Holz**: Kritik nach der "Moderne". Programmatischer Beitrag zu einer Soziologie der Kritik, in: ders. (Hrsg.): Soziologie zwischen Moderne und Postmoderne, Gießen: Focus-Vlg. 1990, S.135-156.
- Axel **Honneth**: Die soziale Dynamik von Mißachtung. Zur Ortsbestimmung einer kritischen Gesellschaftstheorie, in: Institut für Sozialforschung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main Mitteilungen Heft 7 1996, S.13-32.
- Axel **Honneth**: Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992.
- Axel **Honneth**: Arbeit und instrumentelles Handeln. Kategoriale Probleme einer kritischen Gesellschaftstheorie, in: ders., U:Jaeggi (Hrsg.): Arbeit, Handlung, Normativität. Theorien des Historischen Materialismus 2, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1980, S.185-233.
- Max **Horkheimer**: Vernunft und Selbsterhaltung, in: ders.: Gesammelte Schriften Bd.5, Frankfurt am Main: S.Fischer 1987, S.320-350.
- Max **Horkheimer**: Geschichte und Psychologie, in: ders.: Gesammelte Schriften, Bd.3, Frankfurt am Main: Fischer 1988, S.48-69.
- Max **Horkheimer**: Gedanke zur Religion, in: ders.: Gesammelte Schriften, Bd.3, Frankfurt am Main: Fischer 1988, S.326-328.
- Max **Horkheimer**, Theodor W. **Adorno**: Dialektik der Aufklärung, Frankfurt am Main: S.Fischer 1969.
- Ernst **Jünger**: Der Arbeiter. Herrschaft und Gestalt, Hamburg: Hanseat. Verlagsanst. 1932.
- Ulrich **Jürgens**: Lean Production in Japan: Myth and Reality, in: W.Littek, T.Charles (Eds.): The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective, Berlin, New York: de Gruyter 1995, S.349-366.
- Ulrich **Jürgens**: Synergiepotentiale der Entwicklungskooperation zwischen Zulieferern und Abnehmern - Japan als Vorbild, in: M.Deiß, V.Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt am Main, New York: Campus 1992, 421-440.
- Ulrich **Jürgens**, Thomas **Malsch**, Knuth **Dohse**: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Strategien der Produktionsmodernisierung im Länder- und Konzernvergleich, Berlin, Heidelberg, New York, London, Paris, Tokyo: Springer 1989.
- Hans **Kelsen**: Vergeltung und Kausalität. Eine soziologische Untersuchung, The Hague, Holland: Van Stockum & Zoon, Chicago: Univ.o.Chic.Press 1941.
- Horst **Kern**, Michael **Schumann**: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München: C.H.Beck 1990
- Horst **Kern**, Michael **Schumann**: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein I. Eine empirische Untersuchung über den Einfluß der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewußtsein, Frankfurt am Main: EVA 1974.
- Guy **Kirsch**: Die Kontinuität des Selbst in einer nichtkontinuierlichen Zeit, in: B.Bievert, M.Held (Hrsg.): Zeit in der Ökonomik. Perspektiven für die Theoriebildung, Frankfurt am Main, New York: Campus 1995, S.169-189.
- David **Knights**, Hugh **Willmott**: Power and Subjectivity at Work: From Degradation to Subjugation in Social Relations, in: Sociology, Jg.23 (1989), S.535-58.
- Leo **Kofler**: Stalinismus und Bürokratie, Neuwied, Berlin: Luchterhand 1970.

- Hermann **Kotthoff**: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München, Mehring: Rainer Hampp 1994.
- Gertraude **Krell**: Vergemeinschaftende Personalpolitik, München, Mehring: R.Hampp 1994.
- Martin **Kuhlmann**: Die Erfahrungen mit neuen Arbeitsformen in der Automobilindustrie: Bedingungen strukturinnovativer Gruppenarbeit, in: R.Bahn Müller, R.Salm (Hrsg.): Intelligenter, nicht härter arbeiten? Gruppenarbeit und betriebliche Gestaltungspolitik, Hamburg: VSA 1996, S.112-152.
- Henri **Lefebvre**: Kritik des Alltagslebens., Grundrisse einer Soziologie der Alltäglichkeit, Frankfurt am Main: Fischer 1987.
- W.I. **Lenin**: Die nächsten Aufgaben der Sowjetmacht, in: ders.: Ausgewählte Werke in sechs Bänden, Bd.IV, S.325-371
- Robert Jay **Lifton**: The Sense of Immortality: On Death and the Continuity of Life, in: P.J.Opitz, G.Sezba (Hrsg.): The Philosophy of Order. Essays on History, Consciousness and Politics, Stuttgart: Klett Cotta 1981, S.137-152.
- Thomas **Luckmann**: Persönliche Identität und Lebenslauf - gesellschaftliche Voraussetzungen, in: H.-G.Brose, B.Hildenbrand: Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen: Leske+Budrich 1988, S.73-88
- Thomas **Luckmann**: Zeit und Identität: Innere, soziale und historische Zeit, in: F. Fürstenberg, I. Mörth (Hrsg.): Zeit als Strukturelement von Lebenswelt und Gesellschaft, Linz: Univ.vlg. Trauner 1986.
- Niklas **Luhmann**: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994.
- Niklas **Luhmann**: Die Wirtschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994.
- Niklas **Luhmann**: Zeit und Handlung - Eine vergessene Theorie, in: ders.: Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation, Opladen: Westdt.Vlg. 1991, S.101-125.
- Niklas **Luhmann**: Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1990.
- Niklas **Luhmann**: Soziales System Familie, in: ders.: Soziologische Aufklärung 5, Opladen: Westdt.Vlg. 1990, S.196-217.
- Niklas **Luhmann**: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft, Bd.3, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1989
- Niklas **Luhmann**: Vertrauen, Stuttgart: Enke 1968.
- Georg **Lukács**: Prolegomena. Zur Ontologie des gesellschaftlichen Seins, Werke, Band 14, Neuwied: Luchterhand 1986.
- Georg **Lukács**: Der junge Hegel, Bd.2, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1973.
- John Paul **MacDuffie**: Workers' Role in Lean Production: The Implications for Worker Representation, in: Steve Babson (Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.54-69
- Thomas **Malsch**: Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der "Imperialismus der instrumentellen Vernunft". Kritische Betrachtungen zur neotayloristischen Instrumentalismuskritik und ein Interpretationsvorschlag aus arbeitssoziologischer Sicht, in: Zeitschrift für Soziologie, Jg.16 (1987), S.77-91
- Herbert **Marcuse**: Über die philosophischen Grundlagen des wirtschaftswissenschaftlichen Arbeitsbegriffs, in: ders.: Schriften, Bd.1, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1978, S.556-594.
- Karl **Marx**: Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie (Rohentwurf), Berlin: Dietz 1953
- Karl **Marx**, Friedrich **Engels**: Die deutsche Ideologie, MEW 3, Berlin: Dietz 1962.
- Karl **Marx**: Resultate des unmittelbaren Produktionsprozesses. Das Kapital. I.Buch. Der Produktionsprozess des Kapitals. VI.Kapitel, Frankfurt am Main: Neue Kritik 1969.
- Karl **Marx**: Das Kapital, 1. Band, (MEW 23), Berlin: Dietz 1986.
- Marcel **Mauss**: Eine Kategorie des menschlichen Geistes: Der Begriff der Person und des "Ich", in: ders.: Soziologie und Anthropologie, Bd.2, München, Wien: C.Hanser 1975, S.221-252.
- Patrick **McGovern**: Trust, Discretion and Responsibility: The Division of Technical Labour, in: Work, Employment & Society, Jg.10 (1996), S.85-103.
- George Herbert **Mead**: Mind, Self & Society. From the Standpoint of a Social Behaviorist, Chicago: Univ.of Chic.Press 1959.
- Robert K. **Merton**, Elinor **Barber**: Sociological Ambivalence, in: R.K.Merton: Sociological Ambivalence and Other Essays, London, New York: Macmillan 1976, S.3-31.

- Robert K. **Merton**: The Role-Set: Problems in Sociological Theory, in: The British Journal of Sociology, Jg.8 (1957), S.106-120.
- Robert K. **Merton**: Dilemmas in Voluntary Organizations, ebd. S.90-105.
- John W. **Meyer**, Brian **Rowan**: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, Jg.83 (1978), S.340-363.
- Henry **Mintzberg**: Die Mintzberg-Struktur: Organisation effektiver gestalten, Landsberg/Lech: Vlg Moderne Industrie 1992.
- Walther **Müller-Jentsch**: Organisation und Mitbestimmung. Evolution einer diffizilen Synthese, in: ders.: Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management, München, Mehring: Rainer Hampp 1993, S.253-266.
- Robin **Murray**: Fordismus und sozialistische Entwicklung, in: Prokla 81 (1990), S.91-122.
- Tommy **Nilsson**: Lean Production and White-Collar Work: The Case of Sweden, in: Economic and Industrial Democracy, Jg.17 (1996), S.447-472
- Jürgen **Oelkers**: Seele und Demiurg: Zur historischen Genesis pädagogischer Wirkungsannahmen, in: Niklas Luhmann, Karl Eberhard Schorr (Hrsg.): Zwischen Absicht und Person: Fragen an die Pädagogik, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992, S.11-57.
- Ulrich **Oevermann**: Eine exemplarische Fallrekonstruktion zum Typus versozialwissenschaftlicher Identitätsformation, in: H.-G. Brose, B.Hildenbrand (Hrsg.): Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen: Leske+Budrich 1988, S.243-286.
- Ulrich **Oevermann**: Versozialwissenschaftlichung der Identitätsformation und der Verweigerung von Lebenspraxis: Eine aktuelle Variante der Dialektik der Aufklärung, in: B.Lutz (Hrsg.): Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung, Verhandlungen des 22. Deutschen Soziologentages in Dortmund 1984, Frankfurt, New York: Campus 1985, S.463-474
- Ulrich **Oevermann**, Tilman **Allert**, Elisabeth **Konau**, Jürgen **Krambeck**: Die Methodologie einer "objektiven Hermeneutik" und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften, in: H.-G.Soeffner (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften, Stuttgart: J.B.Metzler 1979, S.352-434.
- Claus **Offe**: Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie?, in: J.Matthes (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982, Frankfurt am Main, New York: Campus 1983, S.38-65.
- Charles **O'Reilly**: Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, in: California Management Review, Sommer 1989, S.9-25.
- William G. **Ouchi**: Markets, Bureaucracies, and Clans, in: Administrative Science Quarterly, Jg.25 (1980), S.129-141.
- Mike **Parker**, Jane **Slaughter**: Unions and Management by Stress, in: Steve Babson (Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.41-53.
- Talcott **Parsons**: Das Inzesttabu in seiner Beziehung zur Sozialstruktur und zur Sozialisierung des Kindes, in: ders.: Beiträge zur soziologischen Theorie, Darmstadt 1973, S.109-135.
- Talcott **Parsons**: Struktur und Funktion der modernen Medizin, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie SH 3, (Medizinsoziologie) 1958, S.10-57.
- Talcott **Parsons**: A Sociologist Looks at the Legal Profession, in: ders.: Essays in Sociological Theory, Glncoe Ill.: Free Press 1954, S.370-385.
- Helmuth **Plessner**: Die Frage nach der *Conditio humana*. Aufsätze zur philosophischen Anthropologie, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1962.
- Helmuth **Plessner**: Das Problem der Öffentlichkeit und die Idee der Entfremdung, in: ders.: Gesammelte Schriften, Bd.10, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1985.
- Heinrich **Popitz**: Phänomene der Macht, Tübingen: J.C.B.Mohr 1992.
- Heinrich **Popitz**: Autoritätsbedürfnisse. Der Wandel der sozialen Subjektivität, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.39 (1987), S.633-647.
- Heinrich **Popitz**: Der Begriff der sozialen Rolle als Element der soziologischen Theorie, Tübingen: J.C.B.Mohr 1972.
- Heinrich **Popitz**, Hans Paul **Bahrdt**, Ernst August **Jüres**, Hanno **Kesting**: Technik und Industriearbeit.

- Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen: J.C.B.Mohr 1957
- John **Price**: Lean Production at Suzuki and Toyota: A Historical Perspective, in: S.Babson (Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.81-107.
- Ludger **Pries**: Betrieblicher Wandel in der Risikogesellschaft, Opladen: Westdt. Vlg. 1991.
- Roy A. **Rappaport**: Ritual, Time, and Eternity, in: Zygon, Jg.27 (1992), S.5-30.
- Otthein **Rammstedt**: Subjektivität und Sozialwissenschaften, in: J.A.Schüle, O.Rammstedt, K.Horn, Th.Leithäuser, A.Wacker, H.Bosse: Politische Psychologie. Entwürfe zu einer historisch-materialistischen Theorie des Subjekts, Frankfurt am Main: Syndikat 1981, S.39-75.
- Herbert **Rauch**: Partizipation und Leistung in Großgruppen-Sitzungen, in: Fr.Neidhardt (Hrsg.): Gruppensoziologie (Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie) 1983, S.256-274.
- Hans-Gerd **Ridder**: Funktionen der Arbeitsbewertung. Ein Beitrag zur Neuorientierung der Arbeitswissenschaft, Bonn: Neue Gesellschaft 1982.
- Birgit **Riess**: Lean Production - Neue Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten, in: Peter Strutynski (Hrsg.): Schlanke Produktion, Regionalentwicklung und Industriepolitik. Auswirkungen neuer Produktionskonzepte auf Arbeit, Umwelt und Verkehr, Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe, NF Bd.53, S.103-110.
- James **Rinehart**, Chris **Huxley**, David **Robertson**: Team Concept at CAMI, in: S.Babson (Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.220-234.
- T.J. **Rodgers**: No Excuses Management, in: Harvard Business Review Jul/Aug 1990, S.84-98.
- Nikolas **Rose**: Governing the Soul. The shaping of the private self, London, New York: Routledge 1990.
- Siegfried **Roth**: Ungehobene Schätze, in: Die Mitbestimmung, Jg. 1996, H.6, S.23-26.
- Helmut **Schelsky**: Ist Dauerreflexion institutionalisierbar. Zum Thema einer modernen Religionssoziologie, in: ders.: Auf der Suche nach der Wirklichkeit. Gesammelte Aufsätze, Düsseldorf, Köln: E.Diederichs 1965, S.250-275.
- Uwe **Schimank**: Biographie als Autopoiesis - Eine systemtheoretische Rekonstruktion von Individualität, in: H.-G.Brose, B.Hildenbrand: Vom Ende des Individuums zur Individualität ohne Ende, Opladen: Leske+Budrich 1988, S.55-72.
- Uwe **Schimank**: Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. Eine Theorieperspektive, in: R.Seltz, U.Mill, E.Hildebrandt: Organisation als Sozialsystem, Berlin: edition sigma 1987, S.71-91.
- Rudi **Schmiede**: Industrielle Zeitökonomie und die soziale Strukturierung der Arbeitszeit, in: H.Dabrowski, O.Jakobi, E.Schudlich, E.Teschner: Jenseits des Taylorismus. Neue Begründungen und Ziele gewerkschaftlicher Rahmenpolitik, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe Neue Folge 12, 1990, S. 137-146.
- Klaus **Schmierl**: Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik. Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie, Frankfurt am Main, New York: Campus 1995.
- Volker **Schubert**: Die Inszenierung der Harmonie. Erziehung und Gesellschaft in Japan, Darmstadt: Wissensch. Buchges.1992.
- Alfred **Schütz**: Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1993.
- Friedemann **Schulz von Thun**: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek: Rowohlt 1990.
- Michael **Schumann**, Detlef **Gerst**: Innovative Arbeitspolitik - ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes Benz AG, in: SOFI-Mitteilungen 24/1996, S.35-52.
- Michael **Schumann**, Volker **Baethge-Kinsky**, Martin **Kuhlmann**, Constanze **Kurz**, Uwe **Neumann**: Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte, in: N.Beckenbach, W. van Treeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit (Soziale Welt, SB 9 1994)
- Howard S. **Schwartz**: Anti-Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective, in: Organization Studies 1987, 8/4
- Alan **Scott**: Bureaucratic Revolutions and Free Market Utopias, in: Economy and Society, Jg.25 (1996), S.89-110.
- W. Richard **Scott**: Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen, in: R.Mayntz (Hrsg.): Bürokratie, Köln, Berlin 1971, S.201-216.
- Shoichiro **Sei**: Kontrolle von Qualität und Kosten in japanischen Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen - Ein Vergleich zu westlichen Ländern, in: M.Deiß, V.Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer

- zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt am Main, New York 1992, S.441-471.
- Rüdiger **Seltz**, Eckhart **Hildebrandt**: Produktion, Politik und Kontrolle. Arbeitspolitische Varianten am Beispiel der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau, in F.Naschold (Hrsg.): Arbeit und politik, Frankfurt am Main, New York: Campus 1985, S.91-123
- Richard **Sennett**: Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität, Frankfurt am Main: S.Fischer 1983.
- Jack **Seward**: Japanese in Action, S.38f., zitiert nach Manfred **Moldaschl**: Lean Production im Maschinenbau? - Argumente für einen eigenständigen Weg, in: ders. und R.Schultz-Wild (Hrsg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau, Frankfurt am Main; New York: Campus 1994, S.249-293, S.279.
- Graham **Sewell**, Barry **Wilkinson**: Surveillance, Discipline and the Just-In-Time Process, in: Sociology, Jg.26 (1992), S.271-289
- T.**Shimuzu**: Wirtschaftliche und humane Aspekte eines Systems zur Produktionssteuerung in der japanischen Automobilindustrie, in: R.Wunderer (Hrsg.) Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Festschrift für Guido Fischer zu seinem 80. Geburtstag, Berlin: Duncker&Humblot, 1979, S.321-343.
- Yujiro **Shinoda**: Gruppendynamische Formen der Menschenführung in japanischen Partnerschaftsbetrieben, in: R.Wunderer (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung. Festschrift für Guido Fischer zu seinem 80. Geburtstag, Berlin: Duncker&Humblot, 1979, S.411-422.
- Georg **Simmel**: Philosophie des Geldes, Gesamtausgabe, Band 6, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1991.
- Georg **Simmel**: Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftungen, Gesamtausgabe, Band 11, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992.
- Egil **Skorstad**: Lean Production, Conditions of Work and Worker Commitment, in: Economic and Industrial Democracy, Jg.15 (1994), S.429-455.
- Hans-Georg **Soeffner**: Alltagsverstand und Wissenschaft, in: ders.: Auslegung des Alltags - Der Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1989, S.10-50
- Hans-Georg **Soeffner**: Vorwort, in: ders.: Die Ordnung der Rituale. Der Alltag der Auslegung 2, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992, S.7-19.
- Hans-Georg **Soeffner**: Geborgtes Charisma - Populistische Inszenierungen, in: ders.: Die Ordnung der Rituale. Die Auslegung des Alltags 2, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1992, S.177-202.
- Alfred **Sohn-Rethel**: Geistige und körperliche Arbeit. Zur Theorie der gesellschaftlichen Synthesis, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1972.
- Jan **Spurk**: Die Modernisierung der Betriebe als Vergemeinschaftung. Überlegungen zu einer soziologischen Analyse am Beispiel der französischen Betriebsdebatte, in: Soziale Welt, Jg.39 (1989), S.260-278
- Heinz-Jürgen **Stolz**, Klaus **Türk**: Organisation als Verkörperung von Herrschaft - Sozialtheoretische und makrosoziologische Aspekte der Organisationssoziologie, in: F.Lehner, J.Schmid (Hrsg.): Technik Arbeit Betrieb Gesellschaft. Beiträge der Industriesoziologie und Organisationsforschung, Opladen: Leske+Budrich 1992, S.125-171.
- Heinz **Strang**: Gemischte Verhältnisse. Anzeichen einer Balance von "Gemeinschaft" und "Gesellschaft", in: C.Schlüter, L.Clausen (Hrsg.): Renaissance der Gemeinschaft? Stabile Theorie und neue Theoreme, Berlin: Duncker&Humblot 1990, S.75-92
- Josef **Strötgen**: Leistungsprinzip, in: iw-gewerkschaftsreport, Jg.1995, H.1, S.3-9.
- Edward P. **Thompson**: Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus, in: ders.: Plebejische Kultur und moralische Ökonomie. Aufsätze zur englischen Sozialgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts, Frankfurt am Main, Berlin, Wien: Ullstein 1980.
- Ferdinand **Tönnies**: Gemeinschaft und Gesellschaft, Berlin: Duncker&Humblot 1912
- Shigeyoshi **Tokunaga**: Die Beziehungen zwischen Lohnarbeit und Kapital in japanischen Großunternehmen. Eine kritische Interpretation, in: Leviathan, Jg.11 (1983), S.79-117.
- Hideo **Totsuka**: The Transformation of Japanese Industrial Relations: A Case Study of the Automobile Industry, in: Steve Babson (Hrsg.): Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry, Detroit: Wayne State Univ. Press 1995, S.108-128.
- Klaus **Türk**: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart: Enke 1981.
- Klaus **Türk**: "Die Organisation der Welt". Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft, Opladen: Westdt. Verlag 1995.

- Diethmar **Vahls**: Neue Vertrauenskultur, in: iw-gewerkschaftsreport Jg.1995, S.11-19.
- Georg **Vobruba**: Arbeiten und Essen. Politik an den Grenzen des Arbeitsmarkts, Wien: Passagen 1989.
- Georg **Vobruba**: Prävention durch Selbstkontrolle, in: M.M.Wambach (Hrsg.): Der Mensch als Risiko, Frankfurt am Main: Suhrkamp 1983, S.29-48.
- Ernst **von Glasersfeld**: Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in: P.Watzlawick (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus, München, Zürich: Piper 1985, S.16-38.
- G.Günter **Vofß**: Ende der Trennung von "Arbeit und Leben"? An der Schwelle zu einem neuen gesellschaftlichen Verhältnis von Betriebs- und Lebensführung, in: N.Beckenbach, W.vanTreeck (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, (Soziale Welt Sonderband 9) 1994, S.269-294.
- Michael **Wallace**: Brave New Workplace. Technology and Work in the New Economy, in: Work and Occupations, Vol.16 (1989), S.363-392.
- Max **Weber**: Soziologische Grundbegriffe, Tübingen: J.C.B.Mohr 1984.
- Max **Weber**: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, Tübingen: J.C.B.Mohr 1988, S.17-205.
- Max **Weber**: Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen. Vergleichende religionssoziologische Versuche, in: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, Tübingen: J.C.B.Mohr 1986, S.237-573
- Uwe **Weisenbacher**: Die Arbeit an der Differenz, in: K.Holz (Hrsg.): Soziologie zwischen Moderne und Postmoderne. Untersuchungen zu Subjekt, Erkenntnis und Moral, Gießen: Focus Vlg. 1990, S.9-38.
- Oliver E. **Williamson**: Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control, New York, London, Toronto, Sidney, Tokyo, Singapore: Harvester Wheatsheaf 1986.
- Monika **Wohlrab-Sahr**: Biographische Unsicherheit. Formen weiblicher Identität in der 'reflexiven Moderne': Das Beispiel der Zeitarbeiterinnen, Opladen/Leske+Budrich 1993.
- James P. **Womack**, Daniel T. **Jones**: From Lean Production to the Lean Enterprise, in: Harvard Business Review, Mar/Apr 1994, S.93-103.
- James P. **Womack**, Daniel T. **Jones**, Daniel **Roos**: Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt am Main, New York: Campus 1991.
- Stephen **Wood**: The Japanization of Fordism, in: Economic and Industrial Democracy, Jg.14 (1993), S.535-555.